

Kurumsal Akreditasyon Raporu

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. HÜSEYİN GÜÇLÜ YAVUZCAN (TAKIM BAŞKANI)

DOÇ. DR. OYTUN OKAN ŞENEL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SÜLEYMAN DOĞAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. AYŞEGÜL AŞKIN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SONGÜL DUMAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DOÇ. DR. ÜMMÜHAN AVCI (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ EKREM ÖZTÜRK (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

YAĞMUR MELEK SARIHASANOĞLU (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

1. Özet

Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından Afyon Kocatepe Üniversitesinin Kurumsal Akreditasyon Programı başvurusunu değerlendirmek için görevlendirilen KAP Değerlendirme Takımı, YÖKAK tarafından belirtilen takvimine uygun olarak Ekim 2023 döneminde çalışmalarına başlamıştır. Öncelikle, Kurumun 2017 Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR), 2020 Kurumsal İzleme Raporu (KİR) ile 2021 ve 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KIDR) ve Performans Göstergeleri üzerinde kapsamlı değerlendirmeler yürütülmüştür. Söz konusu değerlendirmeler sırasında KAP Değerlendirme Takımımız 3 kez çevrimiçi olarak toplanmıştır. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yönetimi ile temasa geçilerek, Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında yürütülecek faaliyetler ile çevrimiçi ön ziyaret ve yüz yüze saha ziyareti programlarının detaylarına ilişkin görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

KGBR, KIR, KIDR ve performans göstergelerinin değerlendirilmesi sonucunda, ön ziyaret ve saha ziyaretine yön verebilmesi açısından KAP Değerlendirme Takımı üyelerince belirlenen ilave bilgi ve belge talepleri Üniversiteye iletilmiştir. Üniversite, KAP Değerlendirme Takımına gerekli kolaylığı sağlayarak istenilen ilave bilgi ve belgeler ile Üniversitenin farklı bilgi yönetim sistemlerine ilişkin sistem giriş bilgilerini sunmuştur.

Üniversite ile iş birliği içerisinde hazırlanan ön ziyaret programı 14.11.2023 tarihinde çevrimiçi ön ziyaret gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ziyaret kapsamında, rektör ve üst yönetim ile toplantının ardından Üniversitenin Kalite Komisyonu ile toplantı yürütülmüş ve Kaliteden sorumlu Rektör Yardımcısı tarafından Üniversitede kalite süreçlerinin durumu hakkında sunum yapılmıştır. Daha sonra Üniversitede Meslek Yüksekokullarının sayısının fazla olmasından dolayı yüksekokul ve meslek yüksekokulu yöneticileriyle yaklaşık 2 saat süren Yüksekokul ve Meslek Yüksekokullarında kalite güvencesi hususundaki işleyişler hakkında bilgi paylaşımı toplantısı yapılmıştır. Ardından, Rektör ile Takım Başkanı arasında yapılan görüşme ile 26-30 Kasım 2023 tarihinde yapılacak saha ziyareti programının detayları değerlendirilmiş ve saha ziyareti programına son şekli verilmiştir.

26-30.11.2023 tarihinde gerçekleştirilen yüz yüze saha ziyareti kapsamında, sıfıncı gün öğleden sonra Değerlendirme Takımı Afyon'a ulaşmış ve kendi arasında toplantılar yaparak ziyaret planı kapsamındaki çalışmaları gözden geçirilmiş, Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütlerini dikkate alarak Üniversitenin değerlendirilmesine yönelik takım içi tutarlılığı sağlanmış ve takım üyelerinin ön değerlendirmeleri ele alınmıştır.

Birinci gün öğleden önce Rektör ve Üst Yönetim ile görüşülerek Üniversitenin kalite güvence sistemi ve eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel süreçlerle ilgili konular görüşülmüş ve KİDR'nda tam olarak açıklanamayan veya tereddüde düşülen hususlarda takım başkanı tarafından gündeme getirilerek açıklığa kavuşturulması sağlanmıştır. Daha sonra Kalite Komisyonu ve Kalite Koordinatörlüğü ile görüşme yapılarak YÖKAK ölçütleri çerçevesinde Üniversitenin oluşturduğu kalite güvencesi sisteminin detayları görüşülmüştür. Sonrasında, Senato ve Yönetim Kurulu ile görüşmeler yürütülerek Üniversitenin stratejik hedefleri, farklı süreçlerdeki yönetsel yaklaşımı, kurumsal dönüşüm çalışmaları ve süreçlere ilişkin iyileştirme faaliyetleri ele alınmıştır. Birinci gün öğleden sonra Değerlendirme Takımı üçe ayrılarak Mühendislik Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve Veteriner Fakültesi yöneticileri, akademik personeli ve öğrencileriyle ilgili YÖKAK ölçütleri çerçevesinde ayrı ayrı görüşmüştür. Sonrasında ise değerlendirme takımı ikiye bölünerek Üniversitenin ve akademik birimlerin danışma kurulları kapsamında iş birliği içerisinde olduğu dış paydaşları ve farklı programların mezunlarıyla görüşülmüştür. Dış paydaşlar ile yapılan toplantıya Afyon Valisi ve Belediye Başkanı da katılmışlardır. Akşam saatlerinde değerlendirme takımı Üniversitenin dünyanın farklı yerlerinden temin edilen müzik aletleriyle oluşturulan ve dünya kültür mirasına önemli katkı sağlayan Devlet Konservatuvarı bünyesinde bulunan Müzik Müzesini ziyaret etmiştir.

İkinci gün öğleden önce, Değerlendirme takımı üçe ayrılarak Bolvadin Meslek Yüksekokulu, Afyon Meslek Yüksekokulu ve Sandıklı Meslek Yüksekokulu yöneticileri, akademik personeli ve öğrencileriyle ilgili YÖKAK ölçütleri çerçevesinde ayrı ayrı görüşmüştür. Bolvadin Meslek Yüksekokulunu ziyaret eden değerlendirme takımı üyeleri öğlen saatinde aynı kampüste bulunan Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesini de ziyaret ederek yüksekokul yöneticileri ve bölüm başkanları ile akademik birimde yürütülen kalite süreçlerine ilişkin görüşmeler yapmıştır. İkinci gün öğleden sonra ise yine üçe ayrılan değerlendirme takımı Çay Meslek Yüksekokulu, Güzel Sanatlar Fakültesi ve Sandıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu akademik personeli ve öğrencileriyle ilgili YÖKAK ölçütleri çerçevesinde ayrı ayrı görüşmüştür.

Üçüncü gün öğleden önce Değerlendirme Takımı dörde ayrılarak Fen Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Turizm Fakültesi yöneticileri, akademik personeli ve öğrencileriyle ilgili YÖKAK ölçütleri çerçevesinde ayrı ayrı görüşmüştür. Öğleden sonra ise takım ikiye ayrılarak çalışmalarını yürütmüş ve bir ekip Üniversitede bulunan aktif uygulama ve araştırma merkezleri ile iki oturum halinde araştırma birimleri yöneticileriyle birimlerinin faaliyetleri ve hedefleri, söz konusu hedeflerin Üniversitenin stratejik hedefleri içindeki yeri, paydaşların süreçlere katılımı, kalite süreçleri ve sürekli iyileşme çalışmaları görüşülmüştür. Diğer ekip ise aynı saatlerde önce Üniversitede bulunan idari birim yöneticileriyle kalite süreçlerinin birimlere yayılımı, birimlerin hedefleri, paydaşların süreçlere katılımı ve sürekli iyileşme çalışmaları hakkında toplantı yürütmüş ve sonrasında ise farklı idari birimlerdeki personel ile yönetim ile ilişkileri, kalite güvence sistemindeki rolleri, mesleki gelişimi ve motivasyonu, kurum içi iletişim gibi hususlarını ele almıştır.

Dördüncü ve son gün Değerlendirme Takımı önce Rektör ile görüşerek ziyaret süreci ve hazırladığı Çıkış Bildiriminde yer alacak hususlarla ilgili gerekli paylaşımları yapmıştır. Daha sonrasında ise Rektör, Senato ve Kalite Komisyonunun hazır bulunduğu bir toplantıyla Takım Başkanı tarafından Çıkış Bildirimi sözlü olarak sunulmuştur.

2017 KGBR, 2020 KİR, 2021 ve 2022 KİDR, Üniversitenin web sayfası, Üniversiteden istenilen ilave bilgi ve belgeler ile ön ziyaret ve saha ziyaretleri sırasında yürütülen görüşmelerin değerlendirmelerini kapsayacak şekilde Kurumsal Akreditasyon Raporu hazırlanmıştır.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

Ülkemizin köklü üniversitelerinden birisi olan Afyon Kocatepe Üniversitesinin tarihi Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisine bağlı olarak kurulan Afyon Maliye Muhasebe Yüksekokulunun açıldığı 1974 yılına dayanmaktadır. Afyon Maliye Muhasebe Yüksekokulu, 1987 yılında Anadolu Üniversitesine bağlı Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi haline dönüştürülmüştür. Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini de içine alacak şekilde 3 Temmuz 1992 tarih ve 3837 sayılı Kanunla kurulan Afyon Kocatepe Üniversitesi 10 Kasım 1992 yılında eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamıştır. Ege Üniversitesi'ne bağlı Uşak Meslek Yüksekokulu, Anadolu Üniversitesi'ne bağlı Afyonkarahisar Meslek Yüksekokulu ile Bolvadin Meslek Yüksekokulu da kuruluşları sırasında Afyon Kocatepe Üniversitesi'ne bağlanmıştır. Ayrıca 1992 yılında Afyonkarahisar il merkezinde Afyonkarahisar Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu açılmıştır. Afyon Kocatepe Üniversitesi'ne bağlanan bu birimler dışında Afyonkarahisar'da Fen-Edebiyat Fakültesi, Teknik Eğitim Fakültesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü ile Fen Bilimleri Enstitüsü kurulmuştur. 1990'lı yıllarda Dinar, Emirdağ, Sandıklı, Şuhut Çay, İncehisar ve Sultandağı Meslek Yüksekokullarının yanı sıra Veteriner Fakültesi, Tıp Fakültesi ve Afyonkarahisar Sağlık Yüksekokulu ve Devlet Konservatuvarı açılmıştır. 2000'li yılların başında ise Eğitim Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Yabancı Diller Yüksekokulu kurulmuştur. 2000'li yılların ikinci yarısında ise Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Sinanpaşa, Bayat ve Başmakçı meslek yüksekokulları ile Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu kurulmuştur. Bunun yanı sıra Dazkırı meslek yüksekokulu da Süleyman Demirel Üniversitesi ile Afyon Kocatepe Üniversitesi arasında

karşılıklı yapılan protokol neticesinde Afyon Kocatepe Üniversitesi'ne devredilmiştir.

Afyon Kocatepe Üniversitesinin Uşak'ta bulunan 4 fakülte, 1 yüksekokul ve 6 meslek yüksekokulu 17.03.2006 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5467 Sayılı Kanun uyarınca kurulan Uşak Üniversitesine devredilerek Afyon Kocatepe Üniversitesinden ayrılmıştır. Afyon Kocatepe Üniversitesine bağlı bulunan Diş Hekimliği, Eczacılık ve Tıp Fakülteleri ile Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Şuhut Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ile yine Afyon Kocatepe Üniversitesine bağlı Afyon Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Bilimleri Fakültesine dönüştürülerek 18.05.2018 tarih ve 30425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 7141 sayılı kanun uyarınca kurulan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredilerek Afyon Kocatepe Üniversitesinden ayrılmıştır.

2023 yılı itibariyle Afyon Kocatepe Üniversitesi; 12 fakülte, 3 enstitü, 3 yüksekokul, 1 devlet konservatuarı ve 14 meslek yüksekokulu ile eğitim-öğretime devam etmektedir. Ayrıca Üniversite bünyesinde aktif olarak 30 Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır.

Üniversiteye bağlı Fakülteler:

1. Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi
2. Eğitim Fakültesi
3. Fen-Edebiyat Fakültesi
4. Güzel Sanatlar Fakültesi
5. Hukuk Fakültesi
6. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
7. İlahiyat Fakültesi
8. Mühendislik Fakültesi
9. Spor Bilimleri Fakültesi
10. Teknoloji Fakültesi
11. Turizm Fakültesi
12. Veteriner Fakültesi

Üniversiteye bağlı Enstitüler:

1. Fen Bilimleri Enstitüsü
2. Sosyal Bilimler Enstitüsü
3. Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Üniversiteye bağlı Yüksekokullar:

1. Yabancı Diller Yüksekokulu
2. Sandıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
3. Dinar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

Üniversiteye bağlı Meslek Yüksekokulları:

1. Afyon Meslek Yüksekokulu
2. Başmakçı Meslek Yüksekokulu
3. Bayat Meslek Yüksekokulu
4. Bolvadin Meslek Yüksekokulu
5. Çay Meslek Yüksekokulu
6. Dazkırı Meslek Yüksekokulu
7. Dinar Meslek Yüksekokulu
8. Emirdağ Meslek Yüksekokulu

9. İsehisar Meslek Yüksekokulu
10. Sandıklı Meslek Yüksekokulu
11. Sinanpaşa Meslek Yüksekokulu
12. Sultandağı Meslek Yüksekokulu
13. Şuhut Meslek Yüksekokulu
14. Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu

A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

1. Liderlik ve Kalite

Afyon Kocatepe Üniversitesinin Yönetim Modeli, Üniversitenin belirlediği yönetim politikası ile uyumlu olup 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda belirtilen üniversite birimlerinin görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu amaçla hazırlanan organizasyon şeması Üniversitenin internet sayfasında bulunmaktadır. Üniversitede mevcut olan yönetim modeli ve idari yapı, karar verme mekanizmaları, paydaşların temsil edilmesi, kontrol ve denge unsurları gibi konuların organizasyon şemasında bulunduğu görülmektedir. Üniversite, yönetim organları ve idari yapılanması ile misyonu ve stratejileri arasında uyum sağlamayı öncelikli konulardan birisi olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda, yönetim ve idari alanlarda ilgili politika ve stratejik amaçların uygulanmasına yönelik faaliyetler yürütülmektedir. **Üniversitenin ve tüm akademik birimlerin organizasyonel karar alma süreçlerinde Danışma Kurullarının yer alması, paydaş katılımı bölümünde de ifade edildiği üzere Üniversitenin güçlü yanlarından birisidir.**

Rektör yardımcılarının sorumlu oldukları birimler ilgili rektör yardımcılarının web sayfalarında belirtilmiş olmakla birlikte, söz konusu sorumluluklar bağlı olma ve rapor verme ilişkileri kapsamında Üniversitenin organizasyon şemasında görülmemektedir. Rektör yardımcılarının sorumlulukları, Kurumun akademik camiasıyla iletişimi, üst yönetim tarzının hedeflenen Kurum kimliğiyle uyumu yerleşiktir ve genel çerçevede Kurum paydaşlarıncı benimsenmiştir. Rektör yardımcılarının görev dağılımından bir rektör yardımcısının kalite ve Ar-Ge süreç yönetiminden sorumlu, diğer rektör yardımcısının ise eğitim-öğretim, toplumsal katkı ve uluslararası ilişkiler süreç yönetimlerinden sorumlu olduğu anlaşılmaktadır. Toplumsal katkı süreçlerinde aktif rol oynayan uygulama ve araştırma merkezlerinin bağlı olma ve rapor verme süreçleri açısından rektör yardımcılarında uygun görülen bir paylaşım ile ikiye bölündüğü görülürken Üniversitede toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin usul ve esasları düzenleyen yönerge kapsamında oluşturulan Toplumsal Katkı Komisyonunun süreç sorumluluğu henüz belirgin değildir. Diğer taraftan, rektör danışmanlarının (mali işler ve kaliteden sorumlu rektör danışmanı, kurumsal iletişimden sorumlu rektör danışmanı, hukuk işlerinden sorumlu rektör danışmanı) kendileri için belirlenen konularda rektöre karşı olan sorumlulukları anlaşılır olmakla birlikte yönetim modeli içerisindeki çalışma tarzları ile yetki ve sorumlulukları belirgin değildir. Dolayısıyla, rektör danışmanlarının ilişkilendirildikleri konularla ilgili idari/akademik birim ve komisyonlarla öngörülen yönetim modeli çerçevesinde nasıl ilişkili oldukları anlaşılamamaktadır. Yukarıda bahsedilen hususlar çerçevesinde, toplumsal katkı süreçlerinin kurumsal yönetim ve idari yapı içindeki yerinin açık şekilde ortaya konulması ve rektör danışmanlarının organizasyon süreci içerisindeki rollerinin belirginleştirilmesi önerilmektedir. Öte yandan, bünyesinde farklı ilçelerde ve merkezde bulunan toplam 14 meslek yüksekokulu bulundurması nedeniyle organizasyonel yapı içerisinde oluşturulan meslek yüksekokulları koordinatörlüğünün de hem görev tanımı hem de karar alma süreçlerindeki rolü açısından daha belirgin bir yapıya kavuşturulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Rektör ve Rektör yardımcılarının uzun dönemdir birlikte çalışıyor olmaları nedeniyle kendi aralarında uyumlu bir yönetsel paylaşımın mevcut olduğu, akademik ve idari birimler ile paydaşlardan oluşan kurul ve komisyonlarda alınan kararların üst politika belgeleri ve ilgili mevzuatlar çerçevesinde karşılıklı güven esas alınarak ortak karar verme süreçlerinin işletildiği saha ziyareti sırasında açıkça gözlemlenmiştir. Ancak mevcut yönetiminin uyumlu yönetim anlayışına has

olan söz konusu yönetim çerçevesinin bazı hususlarda daha fazla kurumsallaşmış ve sürekliliği yerleşmiş yönetim modeline dönüştürülmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Yönetim ve karar alma süreçlerinde Üniversite Danışma Kurulu, Eğitim-Öğretim Komisyonu, Strateji Geliştirme Kurulu ve Kalite Komisyonundan etkin şekilde yararlanılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Organizasyonel yapı içerisindeki karar alma süreçlerinde etkin rol üstlendiği anlaşılan Eğitim-Öğretim Komisyonu ve Strateji Geliştirme Kurulunun organizasyon şeması içindeki yerinin daha belirgin hale getirilmesinin, Ar-Ge ve toplumsal katkı süreçlerinde de karar alma mekanizması içerisinde yer alan ya da alacak olan kurul/komisyonların da benzer şekilde ele alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin Yönetim Modelinde Uluslararasılaşma konusu ile ilişkili idari birim ve uygulama ve araştırma merkezinin de rektör yardımcılarının görev dağılımları içerisinde yer aldığı anlaşılmaktadır. Mevcut yönetimin uzun yıllardır kendi aralarında sağlamış olduğu uyum ve eşgüdüm nedeniyle karar alma süreçleri açısından böyle bir durumun mevcut koşullarda herhangi bir sorun yaratmayacağı açık olarak görülse de, kurumsallaşma yönünde uluslararasılaşma süreçlerinin yeniden ele alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Esasen, uluslararasılaşma başlığı altında da ayrıca bahsedildiği üzere, **Üniversitenin uluslararasılaşma politikasını ve stratejik hedeflerini karşılayabilecek düzeyde etkin yönetim ve organizasyon yapısının olmaması, gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Dolayısıyla, hem uluslararasılaşma politika/hedeflerinin izlenme/iyileştirme etkinliğinin artırılması hem de uluslararasılaşma konusu ile ilişkilendirilen birimlerin daha bütünlüklü bir yapı temelinde uygulamalarını yürütebilmelerini sağlamak açısından yeni bir uluslararasılaşma yönetim yapısının oluşturulmasında fayda bulunmaktadır. Bu çerçevede, Bologna, Farabi ve Uluslararası Öğrenciler Koordinatörlükleri ile Erasmus değişim programları ve staj konsorsiyumları esaslı faaliyetleri sürdüren Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi faaliyetlerinin idari olarak Dış İlişkiler Ofisi benzeri daha etkin ve rahat koordine edilebilir bir yapı bünyesinde toplanmasının, ayrıca proje ve proje yönetimi gibi Ar-Ge unsurlarını içeren faaliyetlerin ise ilgili uygulama ve araştırma merkezince yürütülmesinin daha uygun olabileceği değerlendirilmektedir. Üniversitenin 2024-2028 Stratejik Planında daha baskın olarak ortaya koyduğu uluslararasılaşma vurgusunun ve hedeflerinin de bu şekilde daha etkin karşılanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma-Geliştirme başlığında da ayrıca belirtildiği üzere, **Üniversitede araştırma-geliştirme süreçlerine ilişkin yönetim modelinin belirgin olmaması,** gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, 2022 KIDR'nda araştırma-geliştirme faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve izlenmesi, öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme yetkinliklerinin belirlenmesi ve performanslarının ölçülmesi amacıyla Araştırma-Geliştirme Yönergesinin hazırlık çalışmalarının başlatılması ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine dış paydaş katılımının sağlanması amacıyla Araştırma-Geliştirme Komisyonunun kurulmasının planlandığı belirtilmiş ise de henüz bu süreçte belirgin bir aşama kaydedilemediği anlaşılmaktadır.

Üniversitede 2021 yılından bu yana iç kontrol sisteminin kurulduğu ve işletilmekte olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlanmış ve söz konusu plan 2022 yılında güncellenmiştir. 2022 yılından itibaren iç kontrol sistemine ilişkin yıllık değerlendirme raporları ve konsolide risk raporları hazırlanmaktadır. Ayrıca, Üniversitenin yıllık risk haritaları da oluşturulmakta ve söz konusu haritalar üzerinden bir sonraki yılın risk değerlendirmesinin yapılması amaçlanmaktadır. Önümüzdeki dönemlerde risk değerlendirmesi ve risk haritaları üzerinden iyileştirme eylem planları oluşturularak gerekli önlemlerin alınması ve döngülerin kapatılması beklenmektedir.

Üniversitede birimlerin bağlı olma/rapor verme ilişkileri belirgindir. Tüm akademik ve idari birimlerin web sayfalarında hazırlanan iç kontrol standartlarına uyum eylem planı kapsamında gerçeği yansıtacak şekilde organizasyon şemaları, iş akış süreçleri ve görev tanımları bulunmaktadır. Üniversitede harcama birimlerinin yanı sıra, tüm akademik ve idari birimler ile uygulama ve

araştırma merkezleri tarafından da yıllık bazda gerçekleştirilen performans ve paydaş dönütleri kapsamında oluşturulan birim faaliyet raporları hazırlanmakta ve yılbaşında kamuoyuna duyurulmaktadır. **Üniversitede tüm akademik ve idari birimlerde gerçeği yansıtan sistematik iş akış süreçleri ve görev tanımlarının bulunması ve söz konusu birimlerin yıllık faaliyet raporları ile yönetim ve iç kontrol faaliyetlerini şeffaf bir şekilde paydaşlara sunması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitenin hem 2019-2023 hem de 2024-2028 Stratejik Planlarında Kurumsal Gelişimi Sürdürmek Stratejik Amacının altında Yönetim Yapısını Güçlendirmek hedefi yer almaktadır. Söz konusu hedefin altında 2019-2023 Stratejik Planında iç kontrol eylem planlarını güncelleyen birim sayıları ve denetime tabi tutulan süreç sayıları gibi belirlenmiş performans hedefleri bulunmaktadır. Bu kapsamda, Stratejik Plan döneminde faaliyet raporları çerçevesinde iç kontrol eylem planlarının Kurum geneline yansiyacak düzeyde güncellenmesi süreçlerinin devam etmekte olduğu anlaşılmaktadır. Üniversitenin farklı yöntemlerle sistematik olarak paydaşlarından yönetim modeli ve idari yapının etkinliği ile ilgili geri bildirimler alması ve söz konusu geri bildirimler çerçevesinde sistematik iyileştirme süreçleri oluşturarak yönetim modelini daha fazla güçlendirmesi beklenmektedir.

Üniversitede akademik ve idari birimler ile üst yönetim arasında etkin bir iletişim ağı bulunmaktadır. Üniversite yönetimi, kalite güvencesi sistemi ve kültürünün geliştirilmesi yönünde önemli uygulamalar planlamış ve yürütmeye başlamıştır. Bu kapsamda, 2021 yılında yürürlüğe giren Eğitim-Öğretim Yönergesi kapsamında ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeylerdeki tüm programlarda öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreçlerinin başlatılmış olması memnuniyet vericidir. Dolayısıyla, **Üniversitenin akademik birimlerinde öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreçleri sayesinde kalite kültürünün farkındalığının Kurum genelinde artması, güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.** Eğitim-Öğretim Yönergesinin Programların İzlenmesi, Güncellenmesi ve Akreditasyonu ile ilgili esaslar maddesi uyarınca, hazırlanan öz/akran değerlendirmesi raporlarında belirlenen tespitler doğrultusunda, programlarda gerekli iyileştirmelerin yapılması için tüm akademik birimlere Üniversite yönetimince bilgilendirme yapılmaktadır. Akademik birimlerde öz ve akran değerlendirme sürecinin ardından ilgili birim kurulları tarafından değerlendirme raporlarının hazırlandığı ve her bir programın iyileştirilmesine ilişkin görüş ve öneriler birim yönetimi tarafından bölüm, anabilim/anasanat dalı başkanlığına ve kalite koordinatörlüğüne iletildiği belirtilmektedir. Ayrıca, birim değerlendirme raporlarının, akreditasyona ve programın sonraki dönemlerinde atılması gereken adımlara rehberlik edecek düzeyde hazırlanmasına dikkat edildiği de KIDR'nda bildirilmiştir. Süreç sonunda program revizyonu ya da akreditasyon sürecinin başlatılması kararları kalite koordinatörünün de doğal üyesi olduğu Eğitim-Öğretim Komisyonunca alınmakta ve nihai karar için Üniversite Senatosu/Yönetim Kuruluna iletilmektedir.

Saha ziyareti sırasında farklı akademik birimlerle yapılan görüşmelerde yukarıda bahsedilen sürecin etkin şekilde işletildiği ve kalite kültürü farkındalığında önemli bir artış sağladığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, Kalite Koordinatörlüğünün sürecin tüm aşamalarını düzenli olarak takip ettiği ve sürecin başlangıcında öz değerlendirme ve akran değerlendirme yöntemlerine ilişkin gerekli eğitimleri verdiği anlaşılmaktadır. Önümüzdeki dönemlerde üniversitenin Bolvadin MYO, Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Fen Fakültesi, Turizm Fakültesi, Spor Bilimleri Fakültesi ve Afyon MYO gibi bazı akademik birimlerinde başlatılan öz/akran değerlendirmesi temelli iyileştirme süreçlerinin üniversite geneline yaygınlaşması ve döngülerin kapatılması beklenmektedir. Diğer taraftan, 2021 yılında yürürlüğe giren Eğitim-Öğretim Yönergesiyle birlikte oluşturulan ve yukarıda bahsedilen tanımlı süreçler kapsamında, Üniversitede farklı programların olgunluk düzeylerine bağlı olarak akreditasyon süreçlerinin başlatılması ve yürütülmesi de liderlik süreçleriyle kalite kültürünün içselleştirilmesi açısından memnuniyet vericidir. Üniversitenin Turizm Fakültesi Türkiye'nin tüm programları akredite olmuş ilk Turizm Fakültesidir. 2023 yılı sonu itibarıyla Üniversitenin Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Turizm İşletmeciliği, Turizm Rehberliği, Tarih (I. ve II. Öğretim), İnşaat Mühendisliği, Kimya, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği ve Veterinerlik Programları

akredite edilmiş durumdadır. Biyomedikal Mühendisliği Programının ise akreditasyon süreci devam etmektedir.

Üniversitenin kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik yaklaşımlarına merkez kampüs dışında çeşitli ilçelerde bulunan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarının da aktif katkı sağlamaları memnuniyet vericidir. 2023 yılında kalite kültürünün Üniversite düzeyinde daha fazla içselleştirilmesi için tüm akademik birimler YÖKAK ölçütleriyle uyumlu olacak şekilde Birim İç Değerlendirme Raporu (BİR-İÇ-DEĞE-R) hazırlamış ve web sayfalarında yayımlamıştır.

Rektör ve üst yönetimin kalite kültürünün oluşturulması ve yayılması yönündeki etkili liderliği, Üniversitenin güçlü yanlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Rektör, üst yönetim ve süreç liderlerinin Üniversitede kalite güvence sistemi ve kültürü oluşturma yönündeki sahipliği ve motivasyonu yüksektir. Akademik birimlerde, kalite koordinatörlüğünün de sağladığı katkılarla süreçlere ilişkin koordinasyon kültürünün yerleşmeye başladığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, akademik ve idari birimler ile üst yönetim arasında etkin bir iletişim ağının da oluşturulmuş olduğu görülmektedir.

Üniversitede kalite yönetim süreçlerinin işleyişinin iyileştirilmesi ve kalite güvencesi anlayışının Kurum genelinde tüm paydaşlarca içselleştirilmesine yönelik yaklaşımlar özellikle akademik birimler düzeyinde oluşturulan sistematik çerçevesinde devam etmektedir. Bünyesinde çok fazla meslek yüksekokulu ve dolayısıyla da ön lisans programı bulundurmasına rağmen kalite kültürü olgunluğunun tüm programlara yayılmasına yönelik etkin liderlik çalışmaları da ayrıca takdire değerdir. Üniversite yöneticilerinin liderlik özellikleri ve yetkinlikleri, akademik ve idari personel memnuniyet anketlerinde yer alan ve yönetici davranışlarından memnuniyeti belirleyen 10 ölçüt kapsamında değerlendirilmektedir. Söz konusu ölçütler içerisinde özellikle kalite kültürünün Üniversite geneline yaygınlaştırılmasında üst yönetimin etkilerini analiz edebilecek ölçütlerin de yer almasında fayda olacağı değerlendirilmektedir.

18.05.2018 tarihinde yayımlanan 7141 sayılı Kanun ile Afyon Kocatepe Üniversitesine bağlı Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Afyon Sağlık Yüksekokulu, Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Şuhut Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Bolvadin Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredilmiştir. Bu kapsamda Afyon Kocatepe Üniversitesinin geleceğe bakış planlarında da önemli değişiklikler olmuştur.

Üniversitenin Kurumsal Dönüşüm Kapasitesi, 2019-2023 Stratejik Planının Geleceğe Bakış ve Farklılaşma Stratejileri başlıklarında ele alınmıştır. Söz konusu başlıklarda, Afyon Kocatepe Üniversitesinin uzun vadede eğitim konumunun sürdürülmesinin yanı sıra, gelecekte ağırlıklı olarak araştırma odaklı bir dönüşüm sergilemesi beklendiği, bu dönüşümde öğretim üyelerinin nitelikli yayınları ve Üniversitenin bölge açısından tercih edilebilirliğinin önemli bir yer tutacağı, Türk vatandaşı öğrencilerin yanı sıra, özellikle Türk Cumhuriyetleri, Körfez Ülkeleri ve Afrika Bölgesinden de öğrencilerin lisansüstü eğitim aldıkları bir üniversite olma yolunda çalışmaların planlandığı belirtilmiştir.

Diğer taraftan, Üniversite Danışma Kurulunun 06.02.2020 tarihli toplantısında, coğrafi konuma uygun olarak Maden ve Doğal Taşlar, Gastronomi, Gıda, Hayvan Sağlığı, Hayvancılık, Hayvansal Gıda, Jeotermal Kaynaklar ve Termal Turizm alanlarına öncelik veren ve söz konusu alanlardaki uluslararası standartlara önem veren bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olmasına karar verilmiş ve Üniversitenin amaç ve hedeflerini bu odak çerçevesinde oluşturarak bundan sonraki çalışmalarında söz konusu karar doğrultusunda hareket etmesi öngörülmüştür. Üniversitenin, başarı bölgesi tercihlerini ve stratejileri de buna bağlı olarak oluşturulmuştur.

Üniversite genelinde yukarıda belirtilen bölgesel kalkınma hedeflerine göre belirlenen öncelikli alanlar bütünleştirilerek temel olarak Mühendislik ve Teknoloji, Veteriner-Hayvancılık ve Turizm ve Gastronomi olarak üç temel alan olarak özetlenmektedir. **Üniversitenin bölgesel ihtiyaçlar ve**

paydaş beklentilerini dikkate alarak kurumsal dönüşüme yönelik öncelikli alanlarını belirlemesi, güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitenin 2019-2023 Stratejik Planında ön lisans ve lisans programlarında aynı isimdeki veya birbirine yakın çok sayıda eğitim programının bulunmasının getirdiği sorunlar ve öğrencilerin tercih etmediği veya devam etmediği eğitim programlarının bulunması belirlenen tehditler içerisinde yer almıştır. Ayrıca, 2018 yılı itibarıyla Üniversitenin öğrencilerinin %35,7'sinin ön lisans, %56,2'sinin lisans ve %7,9'unun lisansüstü öğrenciden oluştuğu ve gelecekte lisansüstü öğrenci sayısının artırılması ve araştırma altyapısını destekleyici bir yapıya dönüşmesinin hedeflendiği belirtilmiştir.

Üniversitenin 2019-2023 Stratejik Planında belirttiği farklı performans göstergeleriyle yukarıda bahsedilen kurumsal dönüşüm yol haritalarını değerlendirmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır (P.G. 1.3.1. Uluslararası öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı, P.G. 1.1.1. Akreditasyon süreci başlatılan program sayısı, P.G. 1.1.2. Akran değerlendirilmesi yapılan program sayısının toplam program sayısına oranı, P.G. 2.1.2. Üniversite dışı ulusal kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı, P.G. 2.1.4. Öğretim üyesi başına düşen WOS yayın sayısı, P.G. 2.1.5. Öğretim üyesi başına düşen uluslararası WOS atıf sayısı, P.G. 2.2.1. Rektörlük bilimsel araştırma projelerine sağlanan destek miktarı, P.G. 2.2.2. Üniversite dışı kurum ve kişilerin projelere sağladığı mali destek miktarı, P.G. 2.3.4. Üniversite adına tescil edilen toplam patent/ faydalı model/ marka sayısı, P.G. 2.3.5. Üniversite adına tescil edilen ticarileşmiş toplam patent/ faydalı model /marka sayısı, P.G. 2.4.1. Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı, P.G. 2.4.3. Doktora tezlerinden çıkartılan yayın sayısı, P.G. 2.4.4. Öğretim üyesi başına düşen doktora öğrenci sayısı). Bu çerçevede, yabancı öğrenci oranı Stratejik Plan dönemi sonu tahmini beklentisinin çok üzerinde (yaklaşık üç kat) artarken özellikle araştırma-geliştirmeye yönelik bazı performans göstergelerinde istenilen hedeflere ulaşılamadığı Stratejik Plan gerçekleştirme raporlarından anlaşılmaktadır. Her ne kadar benzer göstergeler ve öncelikli alan vurgusu yapan yeni göstergelere 2024-2028 Stratejik Planında da yer verilmekteyse de, eğitim ve toplumsal katkı vurgusunun daha fazla ön plana çıkarıldığı, araştırma odaklı dönüşümün ise belirli oranda geri planda bırakıldığı görülmektedir.

Yukarıda belirtilen performans göstergelerinin bazılarına ilave olarak 2024-2028 Stratejik Planında, "Bölgenin öncelikli hedeflerine yönelik projeleri desteklemek" hedefi altında üç öncelikli alanda yapılan etkinlik sayıları ayrı ayrı performans göstergesi olarak belirlenmiş ve ayrıca söz konusu göstergeler anahtar performans göstergeleri içerisinde de yer almıştır. Öte yandan, bölgesel kalkınma ihtiyaçlarına yönelik bilimsel proje sayısı da yine performans göstergeleri içerisinde yer almıştır. Üniversitenin BAP Koordinatörlüğü, tematik projeler başlığı altında öncelikli alanlar veya ulusal düzeyde üst politika belgelerine uygun konulara öncelik verecek şekilde proje desteği sunabilmektedir. Bu şekilde, 2024-2028 Stratejik Planında değişim yönetimine ilişkin yeni performans göstergeleri konulmuş olmakla birlikte, Üniversitenin kendisine 2019-2023 Stratejik Planından itibaren kurumsal dönüşüme ilişkin çizmiş olduğu yol haritası çerçevesinde değişim yönetimi sürecini değişim yönetim modeli, değişim planlarının uygulanması, gelecek senaryolarının değerlendirilmesi, önceki dönemlere göre kıyaslama raporları gibi kriterlerle analiz ettiğine ilişkin somut verilere rastlanmamıştır. Üniversitenin dönüşüm hedefleri ve söz konusu hedefler çerçevesinde yürüttüğü bütüncül uygulamaları ve bazı uygulamalara ilişkin izlemeleri açık olarak görülmektedir. Ancak bahse konu değişim sürecinde oluşturulan değişim modelinin ve söz konusu modelin gelecek senaryolarıyla birlikte analiz edilerek yürütülen iyileştirme süreçlerine ilişkin henüz yeterli düzeyde veri oluşmamıştır. Bu çerçevede, Kalite Komisyonunun web sayfasında sunduğu taslak eylem planlarında da belirtildiği üzere, dönüşüm başlangıcından bu yana gelişen sürecin ve uygulamaların kapsamlı olarak değerlendirilerek önlem alma süreçlerinin oluşturulduğu ve farklılaşma stratejilerinin kurumsal dönüşümü sağlamaya yeterli olup olmadığının analiz edildiği kapsamlı bir Kurumsal Dönüşüm Raporuna ihtiyaç duyulmaktadır. **Dolayısıyla, Üniversitenin değişim yönetimi uygulamalarını etkin olarak izlemesi ve önlem alması yönünde henüz olgunlaşma sürecinde olması nedeniyle söz konusu alan gelişmeye açık yan olarak**

değerlendirilmektedir.

Üniversitenin kurumsal dönüşüm kapsamında kendisi için belirttiği gelişmeye açık yanları içerisinde ön lisans ve lisans programlarında aynı isimde veya birbirine yakın çok sayıda eğitim programının bulunması ve öğrencilerin tercih etmediği veya devam etmediği eğitim programlarının olması yer almaktadır. Özellikle, Üniversitede bulunan Meslek Yüksekokullarının fazlalığı da bu yönde geniş kapsamlı çalışmalar yürütülmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. 2022 KIDR'nda meslek yüksekokullarında bulunan 24 programın nitelik artırıcı şekilde dönüştürüldüğü belirtilmiştir. Bu konuda saha ziyareti kapsamında yapılan incelemelerde, farklı meslek yüksekokullarında öncelikli alan ve başarı bölgesi tercihleri ile belirli programlarda müfredat güncellemesi yapıldığı, bazı programların öğrenci tercihlerine bağlı olarak kapatıldığı ve/veya dönüştürüldüğü ve ilgili meslek yüksekokulunun akademik personel potansiyeli, altyapı imkanları ile bölgesel ihtiyaçlar ve öncelikli alan tercihleri dikkate alınarak bazı yeni programlar açıldığı görülmüştür. Üniversitenin kurumsal dönüşüm stratejileri çerçevesinde meslek yüksekokullarında yürütmekte olduğu öncelikli alanlara uyum ve nitelik artırıcı çalışmaları memnuniyet vericidir.

Üniversite Danışma Kurulunun 8 Kasım 2022 tarihli toplantısında bazı programların yeni programlara dönüştürülmesi, kontenjanları dolmayan programlar yerine yeni programların açılması amacıyla Yükseköğretim Kuruluna başvuru yapılması ile ilgili alınan tavsiye kararı doğrultusunda, konu Üniversite Yönetim Kurulunun gündemine alınarak karara bağlanmıştır. Buradan hareketle, Üniversitenin başarı bölgesi tercihleri ve öncelikli alanları dikkate alınarak Biyomedikal Mühendisliği (doktora), Gastronomi ve Mutfak Sanatları (doktora), Turizm Rehberliği (doktora), Turizm Rehberliği (İngilizce-Lisans), Yazılım Mühendisliği (Lisans), Et ve Ürünleri Teknolojisi (Ön Lisans) gibi programların açılması amacıyla çalışmalar başlatılmıştır.

Üniversitenin meslek yüksekokulları bünyesinde yürüttüğü kurumsal dönüşüm faaliyetleri özellikle son iki yılda belirgin bir şekilde artmıştır. Bununla birlikte, saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde halen farklı meslek yüksekokullarında aynı isimde ön lisans programlarının bulunduğu görülmüştür. Üniversitenin farklı stratejik belgelerindeki tespitlerde de yer alan bu konunun kurumsal dönüşüm yaklaşımı çerçevesinde bölgesel ihtiyaçlar, öncelikli alan ve başarı tercihleri kapsamında ele alınarak gerekli önlemlerin alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin değişim yönetimi yaklaşımı ve uygulamalarında önemli bir mesafe aldığı görülmektedir. Değişim yönetimi yaklaşımı ve uygulamalarında Üniversite Danışma Kurulunun da aktif olarak yer alması memnuniyet vericidir. Önümüzdeki dönemde, Üniversite geneline yayılmış ve bütüncül olarak yürütülebilecek farklılaşma stratejileri ve değişim yönetimi uygulamalarının süreç yeterliliğini de analiz edecek şekilde izlenerek döngülerin kapatılması beklenmektedir.

Üniversitedeki kalite çalışmaları, 27.06.2019 tarihli Afyon Kocatepe Üniversitesi Kalite Yönergesine göre yürütülmektedir. Üniversitede iç kalite güvencesi sisteminin temelinde Kalite Komisyonu, Kalite Koordinatörlüğü ve Strateji Geliştirme Kurulu (stratejik planlama izleme ve değerlendirme) yer almaktadır. Temel anlamda Strateji Geliştirme Kurulu Rektör ve rektör yardımcıları birlikte fakülte dekanları, kalite koordinatörü, genel sekreter ve strateji geliştirme dairesi başkanından oluşmakta olup stratejik plan izleme ve idare faaliyet raporlarına kaynak teşkil edecek şekilde stratejik planın altı aylık ve yıllık izlenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerini yürütmektedir.

Üniversitenin takvim yılları temelinde kalite güvencesi süreç, işlem ve mekanizmalarının belirlenmesi ve koordinasyonundan ise rektör başkanlığında, kaliteden sorumlu rektör yardımcısı, kalite koordinatörü, strateji geliştirme dairesi başkanı, seçilmiş öğrenci temsilcisiyle birlikte Üniversite Senatosu tarafından seçilen yedi akademik personelden oluşan Kalite Komisyonu sorumludur. Kalite Komisyonunun belirlediği süreçler ve aldığı kararlara ilişkin eylemlerin yürütülmesi ve destek hizmetlerinin sağlanmasından ise Kalite Koordinatörü başkanlığında altı personelden oluşan Kalite Koordinatörlüğünün sorumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Kalite Komisyonunun akademik birimlere ve programlara indirgenmesi ise akademik birimlerin ve

programların yönetim kademeleri aracılığıyla olmaktadır. Bu kapsamda genellikle akademik birim yönetici yardımcılarının birisinin birim kalite sorumlusu, program yöneticilerinden birisinin ise kalite elçisi olarak görevlendirildiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, akademik birimler bazında özgün kalite süreçlerinin planlanması ve uygulanması, Üniversite Kalite Koordinatörlüğünce planlanan tanımlı süreçlerin uygulanması ve izlenmesiyle birlikte akademik birimi ilgilendiren tüm kalite süreçlerindeki iyileştirme ve önlem alma aşamalarının akademik birim yönetimlerince yürütüldüğü görülmektedir. Saha ziyaretinde, akademik birim yöneticilerinden birisinin aynı zamanda kalite sorumlusu olması nedeniyle kalite süreçlerini daha fazla içselleştirdikleri ve bu kapsamda kendi akademik birimlerine özgü süreç oluşturma ve uygulamalarına rehberlik edebildikleri görülmüştür.

Üniversitenin Kalite Komisyonu ve Kalite Koordinatörlüğü, iç kalite güvence sisteminin oluşturulması, geliştirilmesi ve Kurum geneline yaygınlaştırılmasında etkin rol üstlenmektedir. Ayrıca, kalite süreçlerine bağlı uygulama, izleme ve karar mekanizmalarında (Strateji Geliştirme Kurulu, Eğitim-Öğretim Komisyonu, Bilgi Yönetim Sistemi Komisyonu) Kalite Koordinatörü de yer almaktadır. Bunların yanı sıra, Kalite Komisyonunun yürüttüğü faaliyetler ile uyumlu olarak Üniversitenin organizasyon şemasındaki yeri belirgin olarak tanımlanmıştır. Saha ziyareti sırasında Kalite Koordinatörlüğünün özellikle Üniversite bünyesinde yürütülen aşağıdaki süreçlerin tanımlanması, uygulanması ve izlenmesinde aktif rol aldığı görülmüştür:

- Üniversite ve akademik birim danışma kurullarının kurumsal dönüşüm ve kalite döngüleri kapsamında işletilmesi ve karar süreçlerine dahil edilmesi
- Akademik birim programlarında öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreçlerinin tanımlanması, uygulanması ve izlenmesi
- Öz ve akran değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak tanımlı süreçlerle program akreditasyonuna rehberlik edilmesi
- Kurumun hizmet kalitesini ve paydaş memnuniyetini ölçmek amacıyla anket faaliyetlerinin yürütülmesi ve izlenmesi
- Kalite komisyonu tarafından belirlenen hedef ve performans göstergelerini takip etmek amacıyla veri toplama ve analiz işlemlerinin yürütülmesi
- Sürekli Eğitim Merkezi tarafından planlanıp uygulanan eğitimcilerin eğitimi ve hizmet içi eğitim faaliyetleri süreçlerinin etkin şekilde takip edilmesi

Yukarıda bahsedilen süreçlere Üniversitenin meslek yüksekokulları, yüksekokulları ve fakültelerinin önemli bir bölümünün dahil olması ve yüksek motivasyonla süreçleri uygulamaları Kalite Koordinatörlüğü ve Kalite Komisyonunun önemli bir başarısıdır. Bu çerçevede, **Kalite Koordinatörlüğünün ve Kalite komisyonunun iç kalite güvence sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesinde etkin rol üstlenmesi, Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.** Bunların yanı sıra, Kalite Koordinatörlüğü yürüttüğü süreçler ve elde ettiği verilere dayalı olarak farklı ölçütlerde Üniversitenin iyileşmeye açık yönlerini belirleyerek taslak eylem planlarını hazırlamış ve web sayfasında yayımlamıştır. Önümüzdeki dönemde, söz konusu iyileştirmeye açık alanlara ilişkin belirlenen eylem planlarının uygulanarak ilgili döngülerin kapatılması beklenmektedir.

Kalite Komisyonu tarafından Kurum İç Değerlendirme Raporunun Hazırlanması, Dış Değerlendirme İzleminin Yapılması, Kalite Komisyonu Toplantısının Düzenlenmesi, Gelişmeye Açık Yönlerle İlgili İyileştirme Yapılması, Kalite Kültürünün Geliştirilmesi Amacıyla Faaliyetlerin Düzenlenmesi, Kalite Süreçlerine İlişkin Raporların Hazırlanması, Kalite Süreçleriyle ilgili Kurul ve Komisyonların Hazırlık Çalışmalarının Yapılması, Üniversite Danışma Kurulu Toplantısının Düzenlenmesi, Üniversite Danışma Kurulu Kararlarının Yürütülmesi, Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporunun Hazırlanması, Akademik Danışmanlık Memnuniyet Düzeyinin Ölçümü, Dış Paydaş

Memnuniyet Ölçümü, Eğitsel Performans Ölçümü, İdari Personel Memnuniyet Ölçümü, Mezun Memnuniyet Ölçümü, Öğrenci Memnuniyet Ölçümü ve Uzaktan Eğitim Memnuniyet Ölçümü süreçlerine ilişkin iş akış süreç şemaları hazırlanmış ve web sayfasında yayımlanmıştır.

Kalite Koordinatörlüğü her yıl hazırlığı birim faaliyet raporlarıyla kurumsal kabiliyet ve kapasitesini değerlendirmektedir. Bu kapsamda, 2022 yılı Birim Faaliyet Raporunda; kalite kültürünün paydaşlara yaygınlaştırılamaması, iç paydaşların veri ve kanıt oluşturma alışkanlığının gelişmemesi, paydaş katılımının niteliğinin artırılması ve akademik birimlerde kalite süreçlerinin tam anlamıyla tanımlanmış olmaması gelişmeye açık yanlar olarak belirtilmiştir.

Yukarıda bahsedilen süreç ve faaliyetler kapsamında, Kalite Komisyonunun Üniversitenin tüm akademik birimleri dışında, Eğitim-Öğretim Komisyonu, yeni oluşturulan Toplumsal Katkı Komisyonu, BAP Komisyonu, Bilgi Yönetim Sistemi Komisyonu, UYGAR Merkezleri Komisyonu ve Çevre Yönetimi Komisyonu ile de sistematik bir etkileşim içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Çevre Yönetimi Komisyonu ile iş birliği içerisinde yürütülen çevreci üniversite çalışmalarıyla, dünya genelindeki üniversitelerde sürdürülebilirlik çalışmalarını değerlendiren GreenMetric sıralamasına Üniversitenin, 88 Türk Üniversitesi arasında 17., dünya çapındaki 1050 üniversite arasında ise 213. sırada yer alması takdirle karşılanmaktadır.

Diğer taraftan, Üniversite bünyesindeki bilgi yönetim sisteminin iç kalite güvence sistemini destekleyecek nitelikte olmaması nedeniyle Kalite Koordinatörlüğünün araştırma-geliştirme, liderlik, yönetim ve kalite, eğitim-öğretim ve toplumsal katkı süreçlerinin istenilen düzeyde etkin takibinde çeşitli zorluklar yaşadığı görülmektedir. Söz konusu bu durum, Kalite Komisyonunun taslak eylem planlarına da yansımıştır. Bu kapsamda, Üniversitenin Bilgi Yönetim Sistemini araştırma-geliştirme, liderlik, yönetim ve kalite, toplumsal katkı ve eğitim-öğretim süreçlerini daha etkin takip edebilecek ve raporlandırabilecek şekilde geliştirmesi ve kalite güvence sistemlerinin temeline yerleştirmesi beklenmektedir. Söz konusu Bilgi Yönetim Sistemini geliştirme sürecine tüm akademik ve idari birimlerin de dahil edilerek özellikle, birimlere farklı izlemeler sonucu iletilen değerlendirmelere ve/veya birimlerin kendine özgü yöntemlerle aldığı geri bildirimlere (öz/akran değerlendirme dahil olmak üzere) ilişkin birimlerin sistem üzerinde iyileştirme eylem planlarını oluşturmaları ve gerçekleştirilen iyileştirmeleri yine sistem üzerinden belirterek Kalite Komisyonunun ve Kalite Koordinatörlüğünün süreç takiplerini daha etkili yapabilmesine imkan sağlaması önerilmektedir.

Üniversite tarafından yürütülen faaliyetler, şeffaflık ilkesi ile hesap verme sorumluluğu çerçevesinde kamuoyunun bilgisine sunulmaktadır. Bu amaçla, Üniversitenin Kalite Komisyonu web sayfasında Kurumun Hesap Verebilirlik, Bilgilendirme ve Şeffaflık kapsamında belirlediği ilke, kural ve yöntemleri içeren politikası yayımlanmış olup Üniversitenin tüm faaliyetleri ilgili politika beyanı çerçevesinde yürütülmektedir. Dolayısıyla, Üniversitede kamuoyunu bilgilendirme ilkesel olarak benimsenmiş ve hangi kanalların nasıl kullanılacağı tasarlanmıştır. Üniversite, kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik kapsamında yürüttüğü faaliyetleri ile ilgili güncel haber ve gelişmeleri, duyurularını resmi internet sayfasının yanı sıra internet sayfasında yayımlanan haber bültenleri ile resmi sosyal medya hesaplarındaki (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Youtube) paylaşımları aracılığıyla kamuoyu ile paylaşmaktadır. Üniversitede, akademik ve idari personelin kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlikle ilgili geri bildirimleri (yöneticilere ulaşılabilirlik, yöneticilerin karar alırken çalışanların görüşlerini alması, yönetimin çalışanlarını bilgilendirmesi, çalışanlara önerilerini ortaya koyma imkanının sağlanması, yönetimin sorunlara yapıcı yaklaşımda bulunması hususlarında) alınmaktadır. Ayrıca, üniversitenin faaliyetlerini duyurmaya gösterdiği özen ile web sayfasını, sosyal medyayı, yazılı ve görsel basını etkin şekilde kullanımı yönünde dış paydaşlardan geri bildirim alınmaktadır. Üniversitenin kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik kapsamında web sayfası ve veri altyapısının sürekli iyileştirilmesine yönelik faaliyetler, paydaşlardan elde edilen geri bildirimler de dikkate alınarak Bilgi Yönetim Sistemi Kurulu tarafından yürütülmektedir. Üniversitede sunulan hizmetlerin işleyiş süreçleri ve sorumluları iç kontrol standartlarına uygun olarak birimlerin web sayfasında yer almaktadır. İç kontrol faaliyetlerinin iyileştirilmesine ilişkin süreçler ilgili paydaş görüşleri doğrultusunda İç Kontrol İzleme ve

Yönlendirme Kurulu tarafından yürütülmektedir.

Üniversitenin faaliyetleri ile Stratejik Plan doğrultusunda yıllık olarak hazırlanan İdare Faaliyet Raporu, Performans Programı, Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu ve Yatırım Programı İzleme ve Değerlendirme Raporu gibi raporlar düzenli olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının internet sayfasında yayımlanarak kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Diğer taraftan, tüm akademik birimlerde kurumsal sekmesi altında göstergeler bölümünden ilgili birimdeki yıllar itibariyle programlardaki öğrenci sayıları, programlardaki uluslararası öğrenci sayıları, mezun sayıları, kontenjan doluluk oranları, tavan/tabana puanları, staj yapan öğrenci bilgileri, ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayıları, burs hizmetinden faydalanan öğrenci sayıları, akademik personel verileri, eğitimcilerin eğitimi programına katılan akademik personel sayıları, tamamlanan proje sayıları, bölgesel kalkınma odaklı proje bilgileri, üniversite-özel sektör işbirliğiyle düzenlenen faaliyet sayıları, akademik yayın ve atıf bilgileri, idari personel verileri, fiziksel kaynak verileri, teknolojik cihaz bilgileri, değişim programı verileri, memnuniyet anketi sonuçları, değişik paydaşlara sunulan etkinlik ve paydaşlarla yapılan iş birliği verileri kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Üniversitenin ve birimlerin web sayfaları güncel bilgiler içermektedir ve rahat ulaşılabilir, kullanıcı dostu yapısıyla yeterli düzeyde bilgiye kolay erişim sağlayabilmektedir.

2021 yılından bu yana üçer aylık dönemlerle düzenli olarak Üniversitede yürütülen eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından e-bülten yayımlanmaktadır. Üniversitenin her 3 ayda bir düzenli olarak yayımlanan üniversite e-bülteni dışında bazı birimlerde yayınlanan haftalık/aylık bültenler, kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik kapsamındaki diğer bir uygulamadır. Bu bültenler aynı zamanda kurumsal hafızanın oluşmasına da hizmet etmektedir. Bu bültenlerde, ilgili birimin akademik ve idari faaliyetleri akademi-sektör buluşmaları, işbirlikleri, akademik yayınlar, idari hizmetler vb. konularda sistematik veri ve bilgi sağlamaktadır.

Stratejik Planın değişik bölümlerinde kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik konularına vurgu yapılmış, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığında kamuoyunu bilgilendirme araçlarının iş akış süreçleri tanımlanmıştır. Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına ilişkin Yönetmelik kapsamında, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü bünyesinde bulunan Bilgi Edinme Birimi aracılığıyla bilgi edinmeye yönelik geri bildirimler verilmektedir.

Yukarıda bahsedilenlere ilave olarak kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik kapsamında 11 Ekim 2023 tarihinde başlatılan ve 15 günde bir düzenli olarak gerçekleştirilen, üniversite ile kenti bir araya getirmeyi hedefleyen Çarşamba Sabah Toplantılarında, üniversitenin öncelikli alanları başta olmak üzere, farklı temalar ele alınmaktadır. Bu toplantılara dış paydaşlar ile birlikte yerel yöneticiler, yetkililer ve seçilen tema ile ilgili uzmanlar davet edilmekte, üniversiteden beklentileri alınmaktadır.

Yönetişim modeli ve idari yapı

Olgunluk Düzeyi: Kurumun yönetim modeli ve organizasyonel yapılanması birim ve alanların genelini kapsayacak şekilde faaliyet göstermektedir.

Liderlik

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

Kurumsal dönüşüm kapasitesi

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

İç kalite güvencesi mekanizmaları

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

Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

Olgunluk Düzeyi: Kurumun kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmaları izlenmekte ve paydaş görüşleri doğrultusunda iyileştirilmektedir.

2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Üniversitenin, misyon ve vizyon ifadeleri tanımlanmıştır. Afyon Kocatepe Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planında, misyonunu “Evrensel düzeyde bilimsel bilgi üretmek, mesleki açıdan çağdaşlarıyla rekabet edebilen nitelikli bireyler yetiştirmek ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak”, vizyonunu ise “Bilimsel araştırma ve eğitim faaliyetlerinde kaliteyi sürekli artırarak bölgesel kalkınmaya katkı sunan, yenilikçi projelerle ulusal düzeyde girişimci üniversiteler arasında yer almak ve uzun vadede uluslararası tanınır bir üniversite haline gelmek” olarak belirlemiştir. Misyon ve vizyon ifadeleri Kurum için yol göstericidir. 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında da misyon ve vizyon ifadeleri büyük oranda korunmuş, misyonda bölgesel kalkınma yanında ulusal kalkınmaya yer verilmiş, vizyonda ise uluslararasılaşma vurgusu artırılarak “...girişimci üniversiteler arasında yer alan uluslararası bir üniversite haline gelmektir.” ifadesine yer verilmiştir.

Üniversitenin ayrı ayrı Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme, Toplumsal Katkı, Uluslararasılaşma ve Yönetim Politikası bulunmaktadır. Politikalar arasında bütüncül ilişki bulunmakta ve Eğitim-Öğretim Politikası uzaktan eğitimi de kapsamaktadır. Üniversitenin öncelikli alanları ve başarı bölgesi tercihlerinin de politikalar içerisinde yer aldığı görülmektedir.

Üniversitenin Kalite Politikası yukarıda bahsedilen politikalarıyla birlikte Kalite Komisyonunun tüm birimlerin web sayfalarında ilan edilmiştir. Sürdürülebilir kalite güvencesini oluşturan eylemleri merkezi kurgu çerçevesinde ana hatlarıyla belirten Kalite Güvencesi Politika Belgesi yalın, somut ve gerçekçi olup paydaşlarca bilinirliği yüksektir. Ancak söz konusu politikada, kalite güvencesinin yönetim şekli, yapılanması, temel mekanizmaları ve birimlere erişimi açıklanmamıştır. Bu kapsamda, Üniversitenin kalite politikasını bahsedilen hususlar çerçevesinde ve paydaş katılımıyla güncellenmesi önerilmektedir.

Üniversitenin Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme, Toplumsal Katkı ve Yönetim Politikası ayrı ayrı stratejik amaçlar ve hedeflerle ilişkilendirilerek politika ifadelerinin somut sonuçları ve uygulamaya yansıyan etkileri izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, Eğitim-Öğretim Politikası stratejik amaç 1 ile (uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek), Araştırma-Geliştirme Politikası stratejik amaç 2 ile (bilimsel araştırma ve yayın yaparak bilgi üretmek), Toplumsal Katkı Politikası stratejik amaç 3 ile (paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek), Yönetim Politikası ise stratejik amaç 4 ile (kurumsal gelişimi sürdürmek) ile ilişkilendirilmiştir. Uluslararasılaşma politikalarının somut sonuçları ve uygulamaya yansıyan etkileri ise Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı politikaları ile ilişkilendirilen bazı hedeflerle izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Saha ziyareti sırasında dış paydaşlar ile yapılan görüşmelerde, 2024-2028 Stratejik Planının hazırlık sürecindeki misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulmasında ve GZFT analizinde Üniversite Danışma Kurulunun katkısının da alındığı görülmüştür. Ayrıca, yine söz konusu Stratejik Planın hazırlık sürecinde akademik ve idari personel görüşü istenmiş, 72 kişi açık uçlu sorulara cevap yazarak Stratejik Plana katkıları sağlanmıştır.

Diğer taraftan Üniversitenin Kalite, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme, Toplumsal Katkı,

Uluslararasılaşma ve Yönetim Politikalarının hazırlanmasında etkin paydaş katılımının sağlandığına ilişkin bulguya rastlanmamıştır. Üniversitenin söz konusu politikalarını paydaş katılımıyla revize etmesinde fayda bulunmaktadır.

Üniversitenin Stratejik Plan geleneği ve kültürü bulunmaktadır. 2019-2023 Stratejik Planı yol haritasının iç ve dış paydaşlarla yapılan çalışmalar neticesinde Stratejik Planlama Ekibi tarafından 19.10.2018-14.11.2018 tarihleri arasında yapıldığı ve Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşü ile Afyon Kocatepe Üniversitesi Senatosuna sunulduğu KIDR'nda belirtilmektedir. Daha önce Afyon Kocatepe Üniversitesine bağlı bulunan Dış Hekimliği, Eczacılık ve Tıp Fakülteleri ile Atatürk Sağlık ve Şuhot Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları ve Afyon Sağlık Yüksekokulu'nun 18.05.2018 tarih ve 7141 sayılı kanun uyarınca kurulan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredilmesinden ötürü belirli sonuçların doğması ve 2019 yılında yeni yönetimin atanması nedenleriyle stratejik Planın güncellenmesi ihtiyacı ortaya çıkmış ve 2019-2023 Stratejik Planı 2021 yılında güncellenerek yeniden ilan edilmiştir.

2019-2023 Stratejik Planının, Üniversitenin misyonu ve vizyonu çerçevesinde dış paydaş, öğrenci, akademik ve idari personelin değerlendirmelerini de dikkate alarak katılımcı bir anlayışla hazırlandığı bildirilmektedir. Stratejik Planda amaçlar, hedefler, alt hedefler, eylemler ve bunların zamanlaması, önceliklendirilmesi, sorumluları ve mali kaynakları bulunmaktadır.

Üniversitenin 2024 yılında yürürlüğe girecek olan 2024-2028 Stratejik Planının hazırlık çalışmaları tamamlanmış ve söz konusu Stratejik Plan Üniversitenin web sayfasında yayımlanmıştır. 2024-2028 Stratejik Planının hazırlık sürecinde Üniversite Danışma Kurulu ve akademik birim danışma kurullarının görüşlerinin alındığı saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden ve elde edilen kanıtlardan anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, planlama aşamasında akademik ve idari personelin görüşlerinin istendiği ve 72 kişinin açık uçlu soruya verdikleri cevaplar temelinde Stratejik Plana katkı sağlandığı belirtilmiştir. Ayrıca, birim öğrenci temsilcileri ve akademik birim danışma kurulları da dahil olmak üzere tüm akademik ve idari birimlerin GZFT analizine ilişkin görüşleri talep edilmiştir. Dolayısıyla, 2024-2028 Stratejik Plan hazırlık sürecinde yeterli düzeyde paydaş katılımının sağlandığı anlaşılmaktadır.

Stratejik Plan hazırlık sürecinde kurum içi analiz (akademik personel, idari personel, kurum kültürü, fiziki kaynak, teknoloji ve bilişim altyapısı, mali kaynak), akademik faaliyetler analizi ve GZFT analizi yapılmıştır. Önceki Stratejik Planın değerlendirilmesi tespit ve ihtiyaçlar bölümünde özetle sunulmuştur. Bu çerçevede, önceki Stratejik Planda belirlenen hedeflerin başarı ortalamasının makul bir seviyede olduğu, paydaşların girişimciliğe ve inovasyona yönlendirilmesi, mezunlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve yönetim yapısının güçlendirilmesi hedeflerinin tam anlamıyla başarılamadığı belirtilmiştir.

Üniversitede ilgili yönerge çerçevesinde Stratejik Planın hazırlanmasından Rektör, Üniversite Yönetim Kurulu, Genel Sekreter, Kalite Koordinatörü ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanından oluşan Strateji Geliştirme Kurulu yetkili kılınmıştır. Ayrıca, ilgili rektör yardımcısı başkanlığında, strateji geliştirme dairesi başkanı koordinasyonunda Strateji Geliştirme Kurulu tarafından görevlendirilen 21 kişiden oluşan Stratejik Planlama Ekibi de, plan geliştirme sürecinde paydaş katılımı ve farklı çalışma gruplarından elde edilen verilerle misyon, vizyon, temel değerler, farklılaşma stratejileri, amaçlar ve hedefler gibi Stratejik Plan bileşenlerine ilişkin taslakları hazırlayarak Stratejik Geliştirme Kuruluna sunmakla sorumludur. Kaliteden sorumlu rektör yardımcısı ve kalite koordinatörünün her iki ekipte de yer almasıyla özellikle Üniversitenin kalite politikası ile iç kalite güvencesi süreçlerinin Stratejik Plan amaç ve hedefleriyle uyumunun sağlanması planlanmıştır. Ayrıca, Strateji Geliştirme Kurulu, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının koordinasyonuyla ilk altı aylık dönem için hazırladığı Stratejik Plan İzleme Raporları ve yıllık hazırlanan İdare Faaliyet Raporlarının sonunda yer alan Performans Denetim Sonuçları Bölümüyle Stratejik Plan hedef ve göstergelerinin gerçekleşme durumunu analiz etmekte ve değerlendirmektedir.

Üniversite dış paydaşlarının Stratejik Plan hazırlık sürecindeki belirgin katkılarının, Stratejik Plan izleme ve değerlendirme sürecine de yayılmasında fayda olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, Üniversitenin altı aylık izleme ve yıllık faaliyet raporlarındaki hedef gerçekleştirmelerini, stratejik planlama sürecinde yer alan ilgili paydaşlar, danışma kurulları ve diğer özgün araçlar yoluyla dış paydaşlarıyla birlikte değerlendirerek periyodik olarak gerekli iyileştirme süreçlerini oluşturması ve gelecek planlarına yansıtması beklenmektedir. Ayrıca, Stratejik Plan amaç ve hedeflerinin, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla bağlantısının kurulması önerilmektedir.

Afyon Kocatepe Üniversitesinin performans yönetiminin temel mekanizmalarını, yılbaşında hazırlanan performans programları, yıl ortasında hazırlanan performans izleme raporları ve yıl sonunda hazırlanan idare faaliyet raporları oluşturmaktadır. Belirtilen süreçlerden Strateji Geliştirme Kurulu ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının sorumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Üniversite, mevzuat ve ikincil düzenlemeler doğrultusunda bütçeye uygun olarak yürütülen faaliyetler ve bunlar için gerekli kaynak ihtiyacını her yıl başında hazırlanan performans programları ile sunmaktadır. Performans programlarında Stratejik Plan hedeflerinin yıllık tahmini bütçeleri yansıtılmaktadır. Stratejik Planın altı aylık ve yıllık uygulama dönemi sonunda alt birimler, stratejik plan modülüne performans gerçekleştirme sonuçlarını girmekte ve sorumlu birimler alt birimlerin girmiş olduğu verileri konsolide ederek değerlendirme tablosu taslaklarını hazırlamaktadır. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, sorumlu birimlerin hazırlamış olduğu değerlendirme tablosu taslaklarını Strateji Geliştirme Kuruluna sunmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulunun, hedef kartlarındaki performans gerçekleştirmelerini ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik ölçütlerine göre değerlendirerek hedef kartlarını nihai hale getirdiği belirtilmektedir. Nihai hale getirilen hedef kartlarına AKÜ İdare Faaliyet Raporunun sonundaki performans denetim sonuçları/stratejik planın değerlendirme tabloları başlığı altında yer verilmektedir. Söz konusu tablolarda her bir performans göstergesinin altı aylık/ yıl sonu izleme sonuçları elde edilen performans yüzdeleri belirtilmektedir. Ayrıca, her bir performans göstergesinde elde edilen sonuçlar ayrı ayrı değerlendirilerek nihai hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, ulaşılamayan hedeflerin bazıları için ne tür tedbirlerin alınmasının düşünüldüğü belirtilmiştir.

Üniversitenin performans yönetimi süreçlerine ilişkin bilgi yönetim sistemi yazılımları incelendiğinde, Kontrol-İzleme Sistemleri başlığı altında aşağıda belirtilen yazılımların bulunduğu görülmektedir:

Performans Programı İzleme ve Değerlendirme Sistemi: program bütçe performans göstergelerinin elektronik ortamda elde edilmesini sağlayan sistemdir.

Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi: kurumsal iç değerlendirme ve dış değerlendirme süreçlerinin yönetimi için kullanılmaktadır.

Kalite Güvencesi Yönetim Bilgi Sistemi: kurumsal iç değerlendirme ve dış değerlendirme süreçlerinin yönetimi için kullanılmaktadır.

Bunların yanı sıra, yine farklı başlıklar altında Üniversitenin Stratejik Planında belirtilen hedeflerin performans göstergelerini izlemek amacıyla kullanılacak Sürekli Eğitim Yönetim Sistemi, Uluslararası Değişim, Bütçe Yönetim Enformasyon (e-Bütçe), e-BAP Otomasyon, Uluslararası Öğrenci Başvuru ve Değerlendirme, Mezun Bilgi Sistemi vb. gibi yazılımların da veri elde etmek için ayrı ayrı kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi bünyesinde Stratejik Plan ve Birim Stratejik Plan olmak üzere iki modülün yer aldığı, Birim Stratejik Plan modülüne tüm akademik ve idari birimler ile uygulama ve araştırma merkezlerinin sorumlu yöneticileri aracılığıyla altı aylık ve bir yıllık dönemler halinde performans gerçekleştirme verilerini girdikleri, sonrasında girilen tüm verilerin Stratejik Plan modülünde yetki verilen Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, İç

Denetim Birimi, Kalite Koordinatörlüğü, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü, Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi, Veteriner Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilerek Strateji Geliştirme Kuruluna sunulduğu anlaşılmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulunun nihai değerlendirmesi sonucunda performans sonuçları AKÜ İdare Faaliyet Raporunda yer alarak web sayfası aracılığıyla kamuoyuna duyurulmaktadır. Mevcut performans yönetiminin iç kalite güvencesi sistemiyle ilişkilendirilmesinin Strateji Geliştirme Kurulunun altı aylık performans izleme ve değerlendirmesi ile sağlanmakta ve kararlara yansımaktadır. Performans göstergelerine ilişkin iyileştirme kararları da Strateji Geliştirme Kurulunca alınmakta ve yıllık AKÜ İdare Faaliyet Raporunun ilgili bölümünde (performans denetim sonuçları/ Stratejik Planın değerlendirmesi) sunulmaktadır. Ayrıca, söz konusu izleme süreci kapsamında iç paydaş katkısının da alındığı görülmektedir. Diğer taraftan, tüm akademik birimlerde kurumsal sekmesi altındaki göstergeler bölümünden ilgili birimdeki yıllar itibarıyla programlardaki öğrenci sayıları, programlardaki uluslararası öğrenci sayıları, mezun sayıları kontenjan doluluk oranları, tavan/tabandan puanları, staj yapan öğrenci bilgileri, ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayıları, burs hizmetinden faydalanan öğrenci sayıları, akademik personel verileri, eğitimcilerin eğitimi programına katılan akademik personel sayıları, tamamlanan proje sayıları, bölgesel kalkınma odaklı proje bilgileri, üniversite-özel sektör işbirliğiyle düzenlenen faaliyet sayıları, akademik yayın ve atıf bilgileri, idari personel verileri, fiziksel kaynak verileri, teknolojik cihaz bilgileri, değişim programı verileri, memnuniyet anketi sonuçları, değişik paydaşlara sunulan etkinlik ve paydaşlarla yapılan işbirliğine dair veriler kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Performans programı izleme ve değerlendirme sistemi bünyesinde bulunan bütçe plan ve birim bütçe plan modülleri ile de yukarıda bahsedilen sistematiğe benzer bir sistematiğin performans programının hazırlanmasında kullanılmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde, YÖKSİS dışında Üniversite bünyesinde kullanılan herhangi bir akademik performans değerlendirme sistemi olmadığından dolayı, birim yöneticilerinin altı aylık ve bir yıllık birim stratejik plan modülü girişlerinde akademik personelden sayısal verilerin istenilerek elde edilen veri toplamı ile girişlerin yapıldığı görülmüştür. Diğer taraftan, elde edilen verilerin farklı başlıklarda anlık gelişimin görülebilmesini sağlayacak şekilde raporlanabilmesine imkân verebilecek bir yapının henüz kurgulanmadığı anlaşılmaktadır. Bu şekilde sürdürülen performans yönetimi sistemi kapsamında, sağlıklı veri analizinin mümkün olamayabileceği ve performans sonuçlarının eksik yorumlanabileceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, Bilgi Yönetim Sisteminde performans yönetimi ile ilişkili olan yazılımların birbirleriyle bütünleşik olmaması nedeniyle de veri analizlerinde sorunlar yaşanabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda, **Üniversitenin performans yönetim sisteminin iç kalite güvence sistemini sistematiğe şekilde besleyecek düzeyde bütünleşik olmaması, gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Üniversitenin sadece yeterli puana sahip olan akademik personelin veri girişi yaptığı YÖKSİS sistemi dışında akademik personeli için performans izleme ve değerlendirme sistemi oluşturması, söz konusu sistem üzerinden performans bilgi sistemine veri çekerek ve ilişkili diğer yazılımları performans bilgi sistemine entegre ederek stratejik amaçları doğrultusunda sürekli iyileşme ve geleceğe hazırlanma yönünde daha fazla katkı sunacak şekilde performans yönetim sistemini süreç odaklı yapılandırması önerilmektedir. Bu çerçevede, performans yönetim sisteminin iç kalite güvence sistemi ile tam anlamıyla bütünleştirilmesi beklenmektedir. Performans göstergelerinin Üniversitenin stratejik bakış açısını da yansıtacak şekilde iç kalite güvence sistemi için geliştirilmiş/ düzenlenmiş araçların Kalite Komisyonu ve Kalite Koordinatörlüğü tarafından yürütülen süreç odaklı yaklaşımlara uyumunun sağlanması önemli görülmektedir. Bu çerçevede, kurumsal (temel) performans göstergeleri, eğitim-öğretim performans göstergeleri, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı performans göstergelerinin belirlenen çalışma takvimine bağlı olarak daha düzenli ve sürdürülebilir düzeyde izlenmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, çok sayıda farklı birim için hazırlanan raporlardaki verilerin çeşitliliği dikkate

alınarak ve istenilen verilerin senkronize bir şekilde farklı otomasyonlardan çekilerek işlenmesini sağlayabilecek şekilde bir performans otomasyon sisteminin oluşturulabilmesi de önem taşımaktadır.

Üniversitenin 2019-2023 Stratejik Planında performans göstergeleri dışında temel etkinlikleri kapsayan kurumsal (genel, anahtar, uzaktan eğitim vb.) performans göstergeleri tanımlanmamıştır. Hazırlık süreci tamamlanan ve 2024 yılında yürürlüğe girecek olan 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında ise Üniversitenin konum tercihi, farklılaşma stratejileri, öncelikli alanları ve başarı bölgesi tercihlerini içeren temel etkinliklerini kapsayan kurumsal performans göstergeleri tanımlanmış ve paylaşılmıştır. Üniversitenin, yeni stratejik plan döneminde iç kalite güvence sistemi ile tam olarak bütünleştireceği performans yönetim sistemiyle kurumsal performans göstergelerini düzenli olarak izlemesi ve sistematik iyileştirme planlarını oluşturması beklenmektedir.

Misyon, vizyon ve politikalar

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde misyon, vizyon ve politikalarla uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.

Stratejik amaç ve hedefler

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

Performans yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları bulunmaktadır.

3. Yönetim Sistemleri

Üniversitede 2019 yılı sonu itibariyle Bilgi Yönetim Sistemi kullanıldığı belirtilmektedir. Bilgi Yönetim Sistemi aracılığıyla Üniversitenin önemli etkinlikleri ve süreçlerine ilişkin veriler toplanmakta, analiz edilmekte, raporlanmakta ve stratejik yönetim için kullanılmaktadır. Bilgi Yönetim Sisteminin, Üniversitenin beşeri, fiziki ve finansal kaynakları ile çıktıları arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde ölçülmesini ve yönetimin güvenilir ve güncel bilgilerle sağlıklı karar almasına yardımcı olmayı amaçladığı 2022 KIDR’nda belirtilmektedir. Bilgi Yönetim Sistemindeki planlama, uygulama ve iyileştirmeler, ilgili Rektör Yardımcısının başkanlığında ve Kalite Koordinatörünün de dahil olduğu Bilgi Yönetim Sistemi Komisyonu Yönergesine göre kurulan komisyon tarafından sürdürülmektedir. Bu çerçevede, Bilgi Yönetim Sistemi Komisyonunun sistemde gerekli düzeltme ve ilavelerin yapılması ve sistem üzerinden birimler tarafından yapılan veri girişlerinin değerlendirilmesi amacıyla düzenli olarak toplantılar yaptığı anlaşılmaktadır. Söz konusu komisyon, Üniversitenin ve akademik/idari birimlerin web sayfalarının sistematik olarak düzenlenmesi ve kurumsal sekmeleri altında hem ilgili göstergelerin hem de kalite süreçlerine ilişkin verilerinin derlenerek görünürlüğünün sağlanmasına da destek olmaya devam etmektedir.

Bilgi güvenliği ve güvenilirliği 2019 yılından itibaren geçerli olan ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikası ile sağlanmaktadır. Söz konusu sertifika, kurumsal iş süreç yönetimi bazında kullanılan tüm donanım ve yazılımlar dahil olmak üzere ilgili tüm fiziksel ve elektronik bilgi varlıklarının belirli güvenilirlik standartlarına uygun olduğunu göstermektedir. Bilgi güvenliğini ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik süreçler ve uygulamaların tanımlı olarak yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

Üniversitenin Bilgi Yönetim Sistemi; Araştırma Yönetim Sistemi, Başvuru Yönetim Sistemi,

Eğitim-Öğretim Yönetim Sistemi, Etkinlik Yönetim Sistemi, İletişim Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, Kontrol-İzleme Sistemleri, Öğrenci Yönetim Sistemi ve Varlık Yönetim Sistemi olmak üzere dokuz temel başlıktan oluşmaktadır. Söz konusu başlıklar altında kullanılan toplam 39 otomasyon yazılımı bulunmaktadır. Sistemin yapısı gereği herhangi bir birimde birden fazla bilgi sistemi farklı süreçler için kullanılabilir. Aynı zamanda, performans yönetiminde oluşturulduğu gibi birim ve alt birim tanımlaması altında tüm birimlerin veri girişı sağladığı ve bazı sorumlu birimlerin de veri konsolidasyon işlemlerini yürüttüğü süreçlerin mevcut olduğu görülmektedir.

Üniversiteden istenilen ek bilgi ve belgeler ile saha ziyaretinde yapılan incelemeler sonucunda, Üniversitenin önemli süreçleri ve etkinliklerine ilişkin verilerin Bilgi Yönetim Sisteminin farklı alt sistemleri üzerinden toplandığı, belirli çerçevede analiz edildiği ve raporlandığı anlaşılmakla birlikte, söz konusu alt sistemlerin birbirleri arasında veri geçişlerinin olmadığı ve bu nedenle de Bilgi Yönetim Sistemi unsurlarının mevcut haliyle kalite yönetim süreçlerini yeterli düzeyde besleyemediği anlaşılmaktadır. Üniversitenin risk haritasında “modüllerin birbirine entegre edilmesinin güç olması (H.4.1.2)” orta dereceli risk olarak görülmektedir. Dolayısıyla, **Bilgi Yönetim Sisteminin iç kalite güvencesi sistemi ile entegre edilememiş olması, Üniversitenin gelişmeye açık yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitede yönetsel ve operasyonel faaliyetlerin güvence altına alınması, bilgi ve verilerin toplanması, analiz edilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla farklı otomasyon sistemleri kullanılmaktadır. Bu amaçla, 2023 yılı itibariyle, Üniversitenin 2024-2028 Stratejik Planında da belirtilen toplam 39 otomasyon sistemi modülü mevcuttur. Üniversite tarafından geliştirilen ve kullanılan bilişim sistemlerinin bütüncül bir yaklaşım yerine, belirli ölçüde birbirinden bağımsız yürütülmesi ve otomasyon sistemleri arasındaki entegrasyonun sınırlı düzeyde kalması, bazı alanlarda mükerrer iş süreçlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sebeple, Üniversite tarafından kullanılan bilişim sistemlerinin bütünleşik bir yapıya kavuşturulması önem arz etmektedir. Entegre bilgi yönetim sisteminin oluşturulmasıyla birlikte planlama, programlama, uygulama, izleme ve değerlendirme döngüsünden oluşan tüm unsurların etkileşimli bir şekilde çalışması mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, Üniversitenin faaliyetlerini önemli ölçüde geliştirecek, sunduğu hizmetlerin daha verimli, daha kaliteli ve daha hızlı sunulmasına imkân sağlayacak olan entegre bilgi yönetim sisteminin tüm unsurlarıyla en kısa sürede hayata geçirilmesi beklenmektedir.

Üniversitenin karar alma süreçlerinde beklenen etkinliğin sağlanabilmesi için doğru tasarlanmış, kurumsal sorumlulukları gözeten, ihtiyaç duyulan veri setlerini derleyen ve bu verileri ilgililere güncel ve tam olarak sunabilen entegre bilişim sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Entegre bilişim sistemleri, verilerin sisteme ilk girişinden güvenli bir şekilde saklanmasına, farklı fonksiyonlara ilişkin modüller arasında paylaşılmasına ve izlenebilirliğin sağlanmasına yönelik veri setlerinin üretilmesine kadar etkili bir yönetimi ifade etmektedir. Üniversitenin bu kapsamda, bilgi yönetim sistemi üzerinde kapsamlı düzenlemeleri yapması ve stratejik yönetim aracı olacak şekilde araştırma-geliştirme; liderlik, yönetişim ve kalite; eğitim-öğretim ve toplumsal katkı süreçlerini etkin şekilde takip ederek analiz edebilecek entegre bilgi yönetim sistemini kurması önerilmektedir.

Üniversitede insan kaynakları yönetimi yasal mevzuat kapsamında yürütülmektedir. Bu kapsamda, akademik ve idari personel ile ilgili tanımlı süreç ve iş akışları bulunmaktadır. Üniversitede, eğitim ve liyakat hem akademik hem de idari personel atama ve değerlendirme süreçlerinde en önemli faktörler olarak ele alınmaktadır. Üniversitedeki, insan kaynakları planlama kriterleri nitelik bakımından; iş analizleri ile belirlenen görev tanımı ve iş yükü doğrultusunda, nicelik bakımından ise; ilgili bölüm/program sayısı, bina sayısı ve büyüklükleri, akademik ve idari personel ile öğrenci sayıları dikkate alınarak ele alınmaktadır. 2023 yılı sonu itibariyle Üniversite akademik ve idari faaliyetlerini 3'ü yabancı uyruklu olmak üzere 1076 akademik personel, 537 idari personel, 354 sürekli işçi ve 76 sözleşmeli personel olmak üzere toplam 2043 personel ile yürütmektedir.

Üniversitenin insan kaynakları analizleri Stratejik Planda mevcuttur. Ayrıca, 2024-2028 Stratejik Planında akademik ve idari personelin etkinlik analizleri de bulunmaktadır. Üniversitede insan

kaynakları yönetimine ilişkin kural ve süreçler bulunmaktadır ve söz konusu kural ve süreçler Üniversite çalışanlarınca bilinmektedir.

Üniversitede öğretim elemanlarının işe alınma, atanma süreçleri, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanununun yanı sıra, Üniversitenin ihtiyaçları doğrultusunda güncellenen Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönergesi göre yapılmaktadır. Üniversitede idari birimlerde görev alan personelin eğitim ve liyakatlerinin üstlendikleri görevlerle uyumunun sağlanması, 657 ve 2547 sayılı Kanunlar ile ilgili yönetmeliklerde belirtilen hususlar doğrultusunda sağlanmaktadır. İşe alınan/atanan personelin alındığı alanla ilgili olarak gerekli yetkinliğe sahip olup olmadığı, personelin işe alınması sırasında sınav jürilerinin aynı alandan olmasıyla güvence altına alınmaktadır. Atama süreçleri şeffaf bir şekilde yürütülmektedir. Akademik ve idari personelin özlük haklarının iyileştirilmesi ile atama ve yükseltmelerde adalet ve liyakatin benimsenmesi ilkeleri Kurumun temel insan kaynakları politikaları olarak Yönetim Politika belgesinin içerisinde yer almaktadır.

Üniversitenin 2019-2023 Stratejik Planında insan kaynaklarına yönelik belirlediği ve politikalarıyla da uyum gösteren liyakat ve yetkinlik temelli üç hedefi bulunmaktadır:

Hedef 1.2. Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek

Hedef 2.1. Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak

Hedef 4.2. İnsan kaynaklarını güçlendirmek

Aynı hedefler değişik performans göstergeleriyle 2024-2028 Stratejik Planına da yansıtılmıştır. Yukarıda bahsedilen hedefler kapsamındaki 2019-2023 Stratejik Planı performans göstergeleri incelendiğinde, H.1.2.'de Değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranında beklenen hedefe erişilemediği, H.2.1.'de Üniversite mali kaynaklarıyla tamamlanan proje sayısı, Üniversite dışı ulusal kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı, Uluslararası kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı, Öğretim üyesi başına düşen uluslararası yayın sayısı (Web of Science) ve Öğretim üyesi başına düşen uluslararası atıf sayısı (Web of Science) hedeflerine ulaşamadığı, H.4.2.'de ise Kurum tarafından verilen hizmet içi eğitime katılan personel sayısı hedefine ulaşamadığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar 2023 yılı ikinci altı aylık performanslarının sisteme 2024 yılı başında girilmesiyle bazı değerlerin plan sonu hedeflerine yaklaşabileceği öngörülmekteyse de, özellikle "Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak" hedefindeki göstergelerin beklenenin altında kaldığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, H.4.2. İnsan kaynaklarını güçlendirmek hedefi kapsamındaki norm kadrolara ilişkin göstergelerin ise Üniversitenin kontrolünde olmayan bazı hukuki ve idari süreçler nedeniyle karşılanamadığı anlaşılmaktadır.

Üniversitenin, akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerinin artırılması hedefi kapsamındaki hizmet içi eğitime (eğiticilerin eğitimi) katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranı (P.G. 1.2.1.) ve insan kaynaklarını güçlendirmek hedefindeki Kurum tarafından verilen hizmet içi eğitime katılan personel sayısı (P.G. 4.2.1) göstergelerinde ise yıl sonu hedeflenen değerlerin çok üzerinde performans gösterdiği görülmektedir.

Öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirme ile ilgili tüm süreçler Eğitim-Öğretim Yönergesinin 14. maddesinde tanımlanmıştır. 2019-2023 Stratejik Planında yer alan "akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek" hedefi çerçevesinde Üniversitenin Eğitim-Öğretim Komisyonu Personel Daire Başkanlığı koordinasyonunda Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (AKÜSEM) tarafından belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda ilk olarak 2021 yılında 5 modülden oluşan (yetişkin eğitimi, öğretim tasarımı, öğrenci merkezli öğrenme-öğretme yaklaşım, yöntem ve teknikleri, yetişkin eğitiminde sınıf yönetimi ve etkileşimli iletişim, öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme) akademik personele yönelik eğiticilerin eğitimi programı içeriğini

belirlemiş ve uygulamaya koymuştur. Söz konusu programa 2022 yılında “öğrenci merkezli öğrenme-öğretme yaklaşım, yöntem ve teknikleri”, “sınıf yönetimi” başlıklı modüllerle devam edilmiştir.

Eğiticilerin eğitimi programı içeriği AKÜ Eğitim-Öğretim Yönergesinde tanımlanan süreçler kapsamında birimlerin önerileri ve AKÜSEM tarafından konsolide edilen ihtiyaçlar dikkate alınarak Eğitim-Öğretim Komisyonu tarafından her yıl Haziran ayında belirlenmekte, Üniversite yönetim kuruluna sunulmakta, Üniversite yönetim kurulu tarafından karara bağlanmakta ve Uzaktan Öğretim Öğrenme Yönetim Sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda 2020, 2021 ve 2022 yıllarında toplam sekiz başlıkta yaklaşık 3000 kişiye eğitim verildiği anlaşılmaktadır. Üniversitede görevli akademisyenlerin eğiticilerin eğitimi programına katılımının yetersiz olduğu zamanlarda katılım takip edilmiş ve modüle katılmayan akademisyenler için ek süre verilmiştir. Ek süre sonrasında akademik personelin uyarılarak eğitimlere katılmalarının sağlanması için gerekli izlemelerin yapıldığına ilişkin kanıtlar mevcuttur.

Eğiticilerin eğitimi programlarının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik Üniversitede farklı uygulamalar bulunmaktadır. Sınıf Yönetimi ve Eğitimde Ölçme-Değerlendirme modülleri kapsamında verilen eğitimler sonrasında verilen eğitimin etkililiğini belirlemek amacıyla katılımcılara sınav yapılmış ve eğitimlerin amacına ulaşip ulaşmadığı belirlenmiştir.

Yukarıda anılan süreçler ışığında eğiticilerin eğitimi programına 2023 yılında da devam edilmiştir. İhtiyaç duyulan eğiticilerin eğitimi programının belirlenmesi için talep yazısı ile paydaş görüşü alınmıştır. Bu kapsamda, Sınav Akreditasyon İşlemleri Eğitimi, TÜBİTAK 2209 Proje Yazma Eğitimleri ve Öğrenci Merkezli Ölçme ve Değerlendirme modüllerinden oluşan program oluşturulmuştur. Eğiticilerin eğitimi programı, memnuniyet anketleri ile izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Söz konusu anketler ile eğitimin amacına ulaşip ulaşmadığı, süresinin ve içeriğinin yeterli olup olmadığı, eğitiminin yeterli bilgi birikimine sahip olup olmadığı, sunumunun ve iletişiminin yeterli olup olmadığı ölçülmekte, eğitim ile ilgili görüş ve önerilerini belirtmeleri istenmektedir.

Üniversitede idari personelin yetkinliklerini geliştirmek amacıyla ihtiyaçlar doğrultusunda hizmet içi eğitim faaliyetleri de yürütülmektedir. Bu kapsamda, Kalite Komisyonunun 2021/04 sayılı kararıyla Hizmet içi Eğitim Alt Çalışma Grubu kurulmuştur. Çalışma grubu, paydaş görüşlerini alarak 2021 yılında uygulanacak hizmet-içi eğitim programını planlamıştır. Üniversitede hizmet-içi eğitim süreci planlanan takvime göre işletilmektedir. H.4.2. İnsan Kaynaklarını Güçlendirmek başlıklı hedef kartı doğrultusunda Personel Daire Başkanlığı koordinasyonunda AKÜSEM tarafından paydaş görüşleri doğrultusunda 2022 yılında 21 farklı konuda ilgili idari personele hizmet-içi eğitim programı düzenlenmiştir. Hizmet içi eğitime yönelik memnuniyet anketleri bazı eğitimler için uygulanmıştır. Benzer süreç kapsamında, 2023 yılında da 16 hizmet içi eğitim programı uygulanmıştır.

Saha ziyareti sırasında hizmet içi eğitim ve eğiticilerin eğitimi programlarının Personel Dairesi Başkanlığının ve Eğitim-Öğretim Komisyonunun koordinasyonuyla Sürekli Eğitim Uygulama ve Merkezi tarafından düzenli olarak yürütüldüğü ve elde edilen geri bildirimler doğrultusunda sonraki döneme ilişkin gerekli iyileştirme ve planlama faaliyetlerinin yürütüldüğü anlaşılmaktadır. **Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin Üniversitenin ihtiyaçları, stratejik hedefleri ve tanımlı süreçleri kapsamında eğiticilerin eğitimi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerini yürütmesi, Üniversitenin güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversite, akademik ve idari personelinin memnuniyetini, şikâyetini ve önerilerini belirlemek ve izlemek amacıyla son üç yıldır akademik ve idari personel memnuniyet anketlerini uygulamaktadır.

Bütünleşik anket sistemi üzerinden uygulanan akademik ve idari personel memnuniyet anketleri yıllık bazda izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Söz konusu anketlerde, Üniversite insan kaynakları yönetiminin etkinliği, çalışma ortamının yapılan işe uygunluğu ve gerekli donanımına sahip olması ile çalışanların mesleki ve bireysel gelişimini artırmak için verilen eğitimlere ilişkin memnuniyet düzeyi insan kaynakları yönetimi kapsamında sorgulanmakta ve yıllık gelişimler izlenerek sonuçlara göre

Üniversite yönetimi ve sürekli eğitim merkezi bünyesinde iyileştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Diğer taraftan, elde edilen sonuçlar birimler bazında süzülerek memnuniyet düzeyinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde önlem alınması amacıyla ilgili birimlere Üniversite Yönetimi ve Kalite Koordinatörlüğü aracılığıyla iletilmektedir.

Üniversitede 2022 yılında idari personel performans değerlendirmesinin yapıldığı KİDR’nda belirtilmiştir. Ayrıca, personel bilgilerinin ve personel performansının takip edildiği AKÜPER isimli internet tabanlı bir yazılımın bulunduğu da görülmektedir. Üniversitenin Bilgi Yönetim Sistemi içerisinde Personel Performans Değerlendirme Sistemi adı verilen bir modülün bulunduğu ve söz konusu modül kapsamında 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle personelin performansının değerlendirildiği bildirilmektedir. Saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde, bahse konu Performans Değerlendirme Sisteminin süreç tabanlı işletilmediği, yıl sonunda idari personelin kendisi ve amiri tarafından tanımlanan puanlama/seviye belirleme unsurlarından oluştuğu ve sonuç olarak etkin bir değerlendirme zemini oluşturmadığı görülmüştür. AKÜPER isimli internet tabanlı yazılımın ise akademik ve idari personelin özlük bilgilerini, atamalarını, görevlendirmelerini ve izinlerini, takip etmekte kullanılan Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından geliştirilen ve veri girişlerinin Personel Daire Başkanlığınca yapılan ve üst yönetimce de kullanılabilen bir sistem olduğu anlaşılmaktadır. Üniversitenin mevcut AKÜ Ödül Yönergesinde aday gösterme usulü ile 2023 yılında üç idari personelin ödüllendirilmesi öngörülmüştür. **Bu çerçevede, idari personele yönelik hedef ve süreç odaklı bir performans değerlendirme sisteminin bulunmaması, üniversitenin gelişmeye açık yanı olarak değerlendirilmektedir.** Üniversitenin idari personeline yönelik hedef ve süreç odaklı yeni bir idari performans değerlendirme sistemi kurması, söz konusu sistem kapsamında süreçte beraber çalışılan kişilerin ve yetkililerin karşılıklı değerlendirmesinin alınması ve ilgili idari birimin Üniversitenin diğer birim ve paydaşlarınca değerlendirildiği memnuniyet düzeylerinin de entegre edildiği 360 derece değerlendirme yöntemini kurgulaması önerilmektedir. Ayrıca, bahsedilen sistemin uygulamaya aktarılması sonucunda elde edilen performans verilerine bağlı olarak idari personele yönelik tanımlı takdir ve teşvik mekanizmalarının oluşturulması beklenmektedir.

Üniversitenin akademik personeline yönelik performansı ise dönem sonunda öğrencilere uyguladığı Eğitsel Performans Ölçeği ve YÖKSİS verilerine dayalı akademik teşvik performansı ile değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Eğitsel Performans Ölçeği ile dönem sonunda öğrencilerden elde edilen dönütlerle oluşturulan ortalama değer üzerinden akademik personelin ilgili dersteki performansı ölçülmekte ve analiz sonuçları gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi amacıyla Üniversite yönetimince ilgili akademik birimlere gönderilmektedir. Araştırma performansı ise YÖKSİS’e yapılan akademik teşvik başvurularından elde edilmektedir. Bu kapsamda, Üniversitenin tüm akademik personele yönelik bütüncül bir araştırma performansı değerlendirmesi mümkün olmamakta ve sadece ATOSİS üzerinden YÖKSİS verilerine dayalı akademik teşvik başvurularının analizleri yapılabilmektedir. Dolayısıyla, **Üniversitenin akademik personelinin araştırma performansını bütüncül analiz edebilecek bir akademik performans izleme sisteminin bulunmaması, gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitenin sadece yeterli puana sahip olan akademik personelin veri girişi yaptığı YÖKSİS dışında akademik personelinin tamamını kapsayan araştırma performansı izleme ve değerlendirme sistemi oluşturması, söz konusu sistemi aynı zamanda oluşturacağı performans yönetim sistemi ile bütünleştirerek stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda sürekli iyileşme ve geleceğe hazırlanma aksiyonuna daha fazla katkı sunacak şekilde performans yönetim sistemini yapılandırması önerilmektedir. Üniversitenin akademik performans ölçümü yapan veri tabanını ve sistemini oluşturmasıyla, uluslararası sıralama kuruluşlarına (THE, QS, Multirank, greenmetric vb.) Kalite Koordinatörlüğü aracılığıyla daha sağlıklı ve düzenli veri girişi sağlanabilecektir.

Üniversitenin araştırma performansına dayalı ödüllendirme yöntemi AKÜ Ödül Yönergesiyle tanımlanmıştır. Buna göre her birim bilimsel başarı ödülü, genç bilim ve sanat insanı ödülü, patent ödülü, AB Projesi ödülü, kuruma katkı ödülü, eğitsel performans ödülü, proje performans ödülü,

idari başarı, bilime ve sanata destek ödülü kapsamında en fazla bir kişiyi aday göstermekte ve Ödül Komisyonu tarafından önerilen adaylar değerlendirilerek her kategoride belirlenen sayıda (1-3) ödül verilmektedir. Akademik performansı bütüncül olarak değerlendirebilecek bir Bilgi Yönetim Sisteminin henüz kurulamamış olması nedeniyle akademik personel ödül ve teşvik sisteminin de kapsayıcı ve motive edici olmadığı değerlendirilmektedir. En başarılıları aday gösterme usulü ile ödüllendirmeye dayalı olarak yürütülen mevcut ödül sisteminin, farklı kategorilerdeki bireysel başarıları da teşvik edecek şekilde genişletilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Üniversitede finansal yönetim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu Kanun'a dayanılarak çıkartılan ikincil mevzuat hükümlerine göre yapılmaktadır. Taşınır kaynakların yönetimi ise 5018 sayılı Kanunu ve Bakanlar Kurulunca çıkartılan Taşınır Mal Yönetmeliği'nin ilgili hükümleri doğrultusunda yapılmaktadır. Taşınmaz malların yönetimi ise Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların kaydına İlişkin Yönetmelik çerçevesinde yönetilmektedir. Üniversitenin, finansal kaynakların yönetimi Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporu esasları temelinde yürütülmektedir. Bu çerçevede, finansal kaynakların amaç ve hedefler doğrultusunda kullanılması, performans ölçümü ile ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı değerlendirilerek raporlanması mümkün olmaktadır.

Finansal kaynakların dağılımını belirlemek üzere her yıl başında rektör başkanlığında harcama yapan idari birimlerin daire başkanları (İMİD, Yapı İşleri, BİM, Kütüphane ve SKS) ile bütçe yönetiminden sorumlu Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Genel Sekreterin de yer aldığı toplantılar yapılmakta ve talepler toplanarak birimlere ihtiyaçlarını karşılayabileceği bütçeler planlanmaktadır. Söz konusu harcama birimleri ayrıca, yıllık olarak harcama faaliyetlerini Üniversite yönetimine raporlandırmaktadır. Finansal kaynakların yönetimine ilişkin temel gelir ve gider kalemleri tanımlanmakta ve yıllar içinde izlenmektedir. Diğer taraftan, finansal kaynakların yönetimine ilişkin iş akış süreçleri İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığının web sayfasında tanımlanmıştır.

Diğer taraftan, Üniversitenin 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında A.4. Kurumsal Gelişimi Sürdürmek stratejik amacı altında bulunan H.4.3. Mali kaynakları güçlendirmek hedefi çerçevesinde, mali konulara ilişkin verilen eğitimlere katılan sorumlu personel sayısı, uluslararası bütçe dışı gelirler, ulusal bütçe dışı gelirler, döner sermaye gelirleri ve öz gelirlerin toplam gelirlere oranı (%) başlıklarında hedeflenen göstergelerin izleme ve değerlendirmesi yapılmaktadır. İzleme raporları ve İdare Faaliyet Raporları kapsamında yapılan değerlendirmelerde belirtilen başlıklardaki hedeflere ilgili stratejik plan döneminde ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Finansal kaynakların yönetimine ilişkin kaynak dağılımı, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, kaynak çeşitliliğine ilişkin uygulama sonuçları yıllık olarak hazırlanan İdare Faaliyet Raporları, performans programları, birim faaliyet raporları, bütçe tabloları, kurumsal mali durum ve beklentiler raporları ve yatırım izleme ve değerlendirme raporları ile izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, finansal kaynakların kurumda tüm alanları kapsayacak şekilde yönetimi için yapılan planlama, uygulama ve iyileştirmeler bulunmaktadır.

Üniversite dışından tedarik edilen yapıım, mal ve destek hizmetlerin tedarik süreci, uygunluk ve kalite kriterleri yasal mevzuat (4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu) çerçevesinde yürütülmektedir. İhtiyaç duyulan mal ve destek hizmetleri ile ilgili hazırlanan idari ve teknik şartname kapsamında piyasa fiyat araştırmaları yapılarak kalite standartları, garanti süreleri, referanslar ve firmaların yeterlilikleri de dikkate alınarak ilgili süreç ve iş akışları doğrultusunda karar verilmektedir. Tedarik edilen hizmetlerin uygunluğu ve kalitesi, ihale teknik ve idari şartnamelerinin mevzuata uygun olarak hazırlanması, kontrol, muayene kabul vb. işlemler yapılarak hizmetin kalitesi, sürekliliği ve uygunluğu sağlanmakta ve buna ilişkin yasal teminatlar alınmaktadır. Ayrıca, ilgili paydaşların geri bildirimleri, tedarikçilerle yapılan görüşme ve toplantılar ile performans ve memnuniyet kontrolleri yapılarak gerekli iyileştirmeler yürütülmektedir.

Üniversite bünyesinde verilmekte olan sağlık, yemek, güvenlik, temizlik, peyzaj düzenlemesi ve çevre, personel servisi ve ulaşım hizmetleri gibi destek hizmetlerinin niteliğine ilişkin akademik ve

idari personel ile öğrencilerin memnuniyet düzeyleri izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Üniversite operasyonel süreçlerini temelde kanun, yönetmelik, yönerge, usul ve esaslar çerçevesinde tanımladığı süreç ve iş akışları doğrultusunda yürütmektedir. Süreç yönetimi; ana süreç, alt süreç ve iş akışları hiyerarşisine uygun olarak tanımlanmış ve birimler tarafından içselleştirilmiştir. Tüm akademik ve idari birimlerde faaliyetlere ilişkin süreçler tanımlıdır, süreçlerdeki sorumlular, iş akışı ve süreç sorumluları belirlenmiştir. Süreçlerin listesi ile hizmet gerçekleştirme süreçlerinin birbirine olan etkisi ve etkileşimleri görülmektedir.

Üniversitede süreçlerin yönetimi ve izlenmesi Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesindeki İç Kontrol Şube Müdürlüğü tarafından koordine edilen çalışmalar, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu Yönergesine göre yürütülmektedir. İç kontrol süreçlerinde tüm akademik ve idari birimler ile koordinatörlükler ve uygulama ve araştırma merkezlerinin iç paydaş olarak yer aldığı kanıtlarda görülmektedir.

2022 yılında güncellenen eylem planında daha önce makul güvence sağlanan 4 iç kontrol standardı ile birlikte 2023 yılı sonuna kadar toplam 18 standartta makul güvenceye ulaşabilmek için eylemler öngörülmüştür. Eylem Planı kapsamında, 2022 yılı içerisinde öngörülen eylemlerin gerçekleştirilebilmesi için Üniversitenin tüm akademik ve idari birimleri ve uygulama ve araştırma merkezleriyle toplam 6 adet toplantı yapıldığı kanıt olarak sunulan belgelerden anlaşılmaktadır. Söz konusu çalışmalar sonucu 2022 yılında 8 kamu iç kontrol standardında daha makul güvence sağlanmış ve toplamda 79 standardın 74'ünde makul güvenceye ulaşıldığı görülmektedir. Kalan standartlar ile ilgili çalışmalar, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun yönetiminde iç paydaşlarla birlikte yürütülmektedir. İç kontrol eylem planı kapsamında yapılan tüm faaliyetler, akademik ve idari birimlerin web sayfalarının kurumsal sekmesi altında yayımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, Üniversitenin 2019-2023 Stratejik Planında A.4. Kurumsal gelişimi sürdürmek stratejik amacı altında yer alan 4.1. Yönetim yapısını güçlendirmek hedefine bağlı olarak "iç kontrol eylem planını güncelleyen birim sayısı" üzerinden birimlerin yıllık performansının izlendiği anlaşılmaktadır.

Akademik ve idari personelin iç kontrol süreçlerinden memnuniyet düzeyleri ilgili memnuniyet anketi ölçeklerine (üniversitede İç Kontrol Sistemi çerçevesinde yapılan çalışmaların yeterliliği, üniversitedeki idari/destek süreçlerinin yeterliliği, eğitim-öğretim ve araştırmaya yönelik operasyonel süreçlerin yeterliliği) dayalı olarak değerlendirilmektedir. İç kontrol eylemlerinin gerçekleşme sonuçları İç kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından değerlendirilerek gerekli iyileştirme eylem planları oluşturulmakta ve ilgili birimlerle yapılan toplantılarla iyileştirme faaliyetleri yürütülmektedir.

Bilgi yönetim sistemi

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

İnsan kaynakları yönetimi

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

Finansal yönetim

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

Süreç yönetimi

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

4. Paydaş Katılımı

Üniversitenin iç ve dış paydaşlarıyla yapılandırılmış ve sistematik bir etkileşimi bulunmaktadır. Üniversitenin iç ve dış paydaşları, 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında sınıflandırılmıştır. Ayrıca, Üniversitenin faaliyetlerini etkileme gücü ile Üniversitenin faaliyetlerinden etkilenme derecesine göre paydaşların önceliklendirilmesi yapılmıştır. Saha ziyareti sırasında yapılan değerlendirmelerde, Üniversite Danışma Kurulunun yanı sıra, meslek yüksekokulları dahil olmak üzere tüm akademik birimlerde Danışma Kurullarının bulunduğu ve akademik birimlerin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı süreçlerine katkı sağladıkları gözlemlenmiştir. Bu çerçevede, **Üniversite ve akademik birimlerde farklı konularda destek alınan aktif danışma kurullarının oluşturulmuş olması, güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.**

2024-2028 Dönemi Stratejik Plan hazırlık sürecinde, Stratejik Planının amaç ve hedefleri oluşturulurken paydaş görüşlerinden elde edilen veriler dikkate alınmıştır. GZFT analizi kapsamında dört başlıkta anket çalışması hazırlanarak Üniversitenin iç ve dış paydaşlarına gönderilmiş ve paydaşların Stratejik Plan sürecine katılımları ve GZFT analizinin oluşturulması sürecine katkı sağlamaları hedeflenmiştir. Anket ve diğer araçlarla elde edilen paydaş görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular neticesinde paydaşların beklentilerini karşılayabilecek amaç ve hedefler ortaya konulmuştur. Üniversite Danışma Kurulunun 2022/01 sayılı toplantısında, 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı için öngörülen Afyon Kocatepe Üniversitesinin Misyonu ve Vizyonu ile GZFT analizi gündeme alınarak paydaşların katkıları alınmıştır. Ayrıca yine Üniversite Danışma Kurulunun 17 yeni program açma, 4 programa yeniden öğrenci alma ve 2 programın dönüştürülmesine yönelik tavsiye kararı da Üniversite Yönetim Kuruluna sunulmuştur.

Toplumsal katkıyla ilgili operasyonel süreçlerde Üniversite Danışma Kurulunun görüşlerinin Afyon Kocatepe Üniversitesi Danışma Kurulları Yönergesi doğrultusunda alındığı KİDR'nda belirtilmektedir. İlgili yönerge gereği Üniversite Danışma Kurulu yılda en az bir kez toplanmaktadır. Kurul Stratejik Plan için öngörülen vizyon, misyon ve öncelikli hedeflerin belirlenmesi, bölgesel ihtiyaçlara göre program açma teklifleri, öğrencilere burs imkânı sağlanması, paydaşlar arasındaki işbirliğinin artırılması gibi konularda kararlar almaktadır. Akademik birim danışma kurulları ise ilgili Yönerge gereği bahar ve güz yarıyılarında olmak üzere yılda en az iki kez toplanmaktadır. 2022 KİDR'nda ve Üniversiteden daha sonra istenilen ilave bilgi ve belgelerde birimlerin danışma kurullarına ilişkin toplantı tutanakları ve alınan bazı kararlara ilişkin somut çıktılar ve iyileştirme kanıtları görülmüştür.

Saha ziyareti sırasında, Üniversite Danışma Kurulu ve akademik birim danışma kurullarında yer alan dış paydaşlarla yapılan görüşmelerde; müfredat revizyonu, akreditasyon süreçlerinin olgunlaştırılması, yüksek lisans ve doktora programlarının açılması, sürdürülebilir sanayi işbirliği, öncelikli araştırma alanları, bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ile çevre ve iklim değişikliği, şehrin sosyalleşmesi ile sosyal sorumluluk ve farkındalık faaliyetlerinin danışma kurulları toplantılarında ele alınmakta olduğu görülmüştür. Üniversite genelinde, akademik birimlerin önemli bir bölümünde özellikle 2022 ve 2023 döneminde düzenli olarak toplanan danışma kurullarının görüşlerinin karar süreçlerine yansımakta olduğuna ilişkin kanıtlar mevcuttur. Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi ve Bolvadin Meslek Yüksekokulunda yapılan çalışmalar bu yönde örnek uygulama olarak görülmektedir. Ayrıca, akademik birimlerde sektör temsilcilerinin ön lisans ve lisans seviyesinde dersler vermekte olduğu da anlaşılmaktadır.

2022 KİDR yazımından bu yana yapılan birim danışma kurulu toplantılarına ilişkin karar tutanakları incelendiğinde, somut kararların alındığı ancak henüz sonuçlarının ilerleyen süreçte daha açık olarak ortaya çıkabileceği anlaşılmıştır. Turizm Fakültesinin 2023/01 sayılı Danışma Kurulu karar tutanağında sektör temsilcileri ile öğrencilerin bir araya getirilmesi konusunda ilgili etkinlik

planlamalarının yapılmasının ardından otel yöneticileri ile temas kurularak sürecin başlatılması kararı yer almaktadır. Benzer şekilde, Sinanpaşa MYO Danışma Kurulunun 2023/01 sayılı karar tutanağında güz ve bahar dönemleri için sektör temsilcileri ile öğrencilerin bir araya getirildiği etkinliklerin planlanması konusu karara bağlanmıştır. Hukuk Fakültesinin 8 Kasım 2023 tarihli ve 11 sayılı Danışma Kurulu karar tutanağında yapılacak olan yeni kafeterya ve kütüphane binasında, birkaç amfi ve derslik yapılması; fakülte mezunlar derneğinin kurulması önerisi doğrultusunda öğretim elemanlarının görevlendirilmesi kararları alınmıştır. Çay Meslek Yüksekokulunun Danışma Kurulu Karar tutanağında erkek öğrencilerin barınma sorununu çözmek adına Kredi ve Yurtlar Kurumu (KYK) Genel Müdürlüğü ile görüşülmesi kararı verilmiştir. Sandıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulunun 20 Ekim 2023 tarihli Danışma Kurulu toplantısında Kampüs ve KYK yurdu çevresinde ışıklandırma ve güvenlik tedbirlerinin alınması karara bağlanmıştır. Sosyal Bilimler Enstitüsü 2023/02 sayılı Danışma Kurulu karar tutanağında daha önce danışma kurulu toplantılarında gündeme gelen Proje Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı açılması ile ilgili başvuru için gerekli hazırlıkların yapıldığı kayda geçmiştir.

Üniversitede iç ve dış paydaş katılımının etkin ve tanımlı süreçlerle sağlandığı mekanizmalardan birisi de akran değerlendirme sürecidir. Üniversitedeki ön lisans, lisans ve yüksek lisans programlarının önemli bir bölümü son iki yılda en az bir kez akran değerlendirmesinden geçmiştir. Son iki yılda lisans düzeyinde 66 programdan 65'i (%98), ön lisans düzeyinde 74 programdan 55'i (%74), lisansüstü düzeyde ise 128 programdan 89'u (%70) olmak üzere tüm programların %78'i en az bir kez akran değerlendirmesi sürecini yürütmüştür. Programların öz ve akran değerlendirme raporları Kalite Komisyonunun web sayfasında yayımlanmaktadır. Saha ziyareti sırasında farklı akademik birimlerle yapılan görüşmelerde yukarıda bahsedilen sürecin etkin bir şekilde işletildiği ve kalite kültürü farkındalığında önemli bir artış sağladığı gözlemlenmiştir. Süreç sonunda ilgili birim tarafından değerlendirme raporu hazırlanmakta ve söz konusu rapor ilerleyen dönemlerde alınabilecek akreditasyon kararına rehberlik etmektedir. Önümüzdeki dönemlerde Üniversitenin Bolvadin Meslek Yüksekokulu, Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Turizm Fakültesi, Spor Bilimleri Fakültesi ve Afyon MYO gibi bazı akademik birimlerinde başlatılan öz/akran değerlendirmesine bağlı iyileştirme süreçlerinin Üniversite geneline yaygınlaşması beklenmektedir.

Üniversitede, paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin alınması amacıyla bütünlük bir anket sistemi içerisinde her yıl paydaş anketleri düzenlenmektedir. Bu kapsamda, Kalite Komisyonu tarafından onaylanan anketler, Kalite Koordinatörlüğü tarafından iç ve dış paydaşlara uygulanmaktadır (Akademik Personel Memnuniyet Anketi, Dış Paydaş Memnuniyet Anketi, İdari Personel Memnuniyet Anketi, Mezun Memnuniyet Anketi, Öğrenci Memnuniyet Anketi Akademik Danışmanlık Memnuniyet Anketi, Eğitsel Performans Ölçeği, Uzaktan Eğitim Memnuniyet Anketi). Üniversitenin Kalite Yönergesinin 9/1/e maddesi gereği Kurumun hizmet kalitesini ve paydaş memnuniyetini ölçmek amacıyla Üniversite genelinde yapılan memnuniyet anketlerinin sonuçları birimler bazında analiz edilmektedir. Bu sonuçlar, paydaş memnuniyet düzeyinin düşük olduğu alanlarda iyileştirmeler yapılması ve memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu alanlarda sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla birimlerin ilgili kurullarında değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmeler yapılması için birimler bazında süzülerek iletilmektedir. Paydaş memnuniyet anketlerinin sonuçlarının, Üniversitedeki diğer birimlerde de periyodik olarak izlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması amacıyla gerekli yazışmalar Kalite Koordinatörlüğü tarafından yapılmaktadır. Tüm akademik birimlerde memnuniyet anketlerinin sonuçları, değişik paydaşlara sunulan etkinlik ve paydaşlarla yapılan iş birliği verileri ilgili birimin web sayfasındaki kurumsal sekmesinde kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Üniversitenin KİDR'nda ve daha sonra talep edilen ek bilgi ve belgelerde sunduğu kanıtlar ve saha ziyaretinde yapılan değerlendirmelerde söz konusu süreç ve mekanizmaların Üniversitenin tamamını kapsayacak şekilde uygulandığı ve Üniversitenin geneline yansıtacak şekilde akademik birimlerce sonuçlara dayalı iyileştirmelerin yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bu kapsamda; Bolvadin Meslek Yüksekokulu, Güzel Sanatlar Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Turizm Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Sandıklı Meslek Yüksekokulu ve Afyon Meslek Yüksekokulu iyi uygulama örnekleri olarak

değerlendirilmektedir.

Üniversite 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında Paydaşlarla İşbirliğini Artırmak (H.3.1.), Paydaşların Memnuniyetini Sağlamak (H.3.3.) ve Paydaşlara Sunulan Hizmetleri Artırmak (H.3.4.) hedefleri yer almaktadır. Söz konusu hedeflere ilişkin performans göstergelerine 2022 yılında büyük oranda ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Üniversitede, öğrenciler ile ilgili konularda öğrenci görüşüne başvurulmaktadır. Bu çerçevede, öğrencileri ilgilendiren kararlarda Öğrenci Konseyi Başkanı, Üniversite Yönetim Kurulu ve Üniversite Senatosuna katılmaktadır. Ayrıca, Öğrenci Konseyi Başkanı, Kalite Komisyonunun doğal üyesidir ve Eğitim-Öğretim Komisyonunda bir öğrenci temsilcisi karar alma süreçlerine katılmaktadır. Bunun dışında, akademik birimlerin önemli bir bölümünde öğrencilere ilişkin sorunların yönetime daha hızlı ulaştırılabilmesi ve geri bildirimlerin alınması için sınıf temsilcisi ve birim temsilcisi uygulamalarının olduğu görülmüştür. Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Konseyleri ve Yükseköğretim Kurumları Ulusal Öğrenci Yönetmeliği uyarınca 9 öğrenciden oluşan Öğrenci Konseyi Yönetim Kurulu ve beş kişiden oluşan denetleme kurulu bulunmaktadır. Ayrıca, Veteriner Fakültesi dışındaki diğer tüm lisans eğitimi veren akademik birimlerin danışma kurullarında da öğrenci temsiliyeti bulunmaktadır.

Öğrenci temsilcilerinin ve öğrencilerin kalite süreçleri ile ilgili farkındalıklarının artırılması 2021 yılında Öğrenci Temsilcileri için Yükseköğretimde Kalite Süreçleri, Öğrenci Memnuniyeti Üzerine Öğrenci Konseyi Atölye Çalışması, 2022 yılında ise Kalite Süreçlerinde Öğrenci Farkındalığı konulu etkinlikler düzenlenmiştir. Öğrenci Memnuniyeti Üzerine Öğrenci Konseyi Atölye Çalışmasından alınan dönütler Kalite Komisyonunda değerlendirilerek elde edilen sonuçlara ilişkin Öğrenci Konseyi ve öğrenciler bilgilendirilmiştir.

Üniversitede, öğrenci geri bildirimlerinin düzenli alınarak gerekli iyileştirme faaliyetlerinin oluşturulmasına yönelik en etkili mekanizma, Ön Lisans ve Lisans Akademik Danışmanlık Yönergesinin 10. maddesine göre her yarıyıl en az bir kez akademik danışmanlar tarafından yapılan toplantılardır. Üniversitenin genelindeki ön lisans ve lisans programlarında etkili olarak yürütülmekte olan toplantılarda öğrencilerle odak grup çalışmaları da yapılarak elde edilen geri bildirimler Kalite Koordinatörlüğüne iletilmektedir. Bu çerçevede, öğrencilerin eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin öğrenci hareketliliği, staj süreçleri ve kariyer planlamalarını da içeren soruları ile ilgili bilgilendirmeler yapılmakta ve iletilen değişik sorunlar raporlandırılmaktadır. Elde edilen geri bildirimler sonucunda, özellikle eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Saha ziyareti sırasında akademik birim ve programlarda bu konuya ilişkin yapılan incelemelerde, söz konusu sürecin Üniversitenin önemli bir bölümünde yaygınlaştırılmış ve içselleştirilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Programların önemli bir bölümünde hem öğrencilerden hem akademik danışmanlık odak grup çalışmalarından hem de Eğitsel Performans Ölçeği ve memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçların bütünlük olarak akran değerlendirmesi raporları da dikkate alınarak değerlendirildiği ve ilgili danışma kurullarının da görüşü alınarak gerekli karar süreçlerinin yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bu kapsamda Turizm Fakültesinde oluşturulan ve Üniversiteden istenilen ilave bilgi ve belgelerde sunulan bütünlük süreç yönetimi ve saha ziyareti sırasında Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesinde incelenen bütünlük süreç yönetimi örnek uygulama olarak değerlendirilmektedir. Önümüzdeki dönemde, söz konusu uygulamanın tüm programlara yaygınlaştırılması beklenmektedir.

Saha ziyareti sırasında farklı akademik birimlerdeki öğrencilerle yapılan görüşmelerde, öğrencilerin her türlü sorunlarında akademik danışmanlarına ve birim yöneticilerine kolaylıkla ulaşabildikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, hem akademik birim yöneticilerinin hem de Üniversite yönetiminin öğrencilerce kolay erişilebilir olduğu açıklıkla görülmektedir.

Tüm akademik birimlerde yeni kazanan öğrencilere yönelik oryantasyon programının düzenlendiği, bazı akademik birimlerde ise söz konusu oryantasyon programının tüm sınıflara uygulandığı anlaşılmaktadır. Öğrencilerin geri bildirimlerin alınarak değerlendirildiği diğer araçlar ise Eğitsel

Performans Ölçeği ve memnuniyet anketleridir. Memnuniyet anketlerinde 41 başlıkta Üniversitenin ve ilgili akademik birimin sunduğu hizmetlerden ve Üniversitenin akademik kimliğinden duyulan memnuniyet ölçülmektedir. Elde edilen sonuçlar, akademik birimler bazında süzülerek gerekli değerlendirmelerin yapılması ve iyileştirme süreçlerinin işletilmesi amacıyla ilgili birimlere Kalite Koordinatörlüğü aracılığıyla iletilmektedir. Üniversitenin kamuoyunu bilgilendirme ve şeffaflık ilkesi gereği akademik birimler bazında elde edilen memnuniyet anketleri sonuçları ilgili birimin web sayfasındaki kurumsal sekmesinden yayımlanmaktadır.

Saha ziyareti kapsamında yapılan değerlendirmelerde, memnuniyet anketi ve Eğitsel Performans Ölçeği kapsamında, Üniversitedeki programların tamamında geri bildirimlerin alındığı, söz konusu geri bildirimlerin bütünleşik anket sistemi üzerinden ilgili birimlere düzenli olarak gönderildiği, tüm akademik birimlerdeki programlarda en az her dönemde bir defa olmak üzere öğrencilerle akademik danışmanlık odak grup çalışmalarının yapıldığı ve elde edilen sonuçların akademik birimler bazında raporlanarak Kalite Koordinatörlüğüne iletildiği anlaşılmıştır. Bazı akademik birimlerde her iki sürecin uygulama sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler yapılarak döngülerin kapatılmasına yönelik iyileştirme kararlarının alınmakta olduğu da görülmüştür. Bu kapsamda, Bolvadin Meslek Yüksekokulu, Eğitim Fakültesi, Turizm Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Teknoloji Fakültesi, Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi ve Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulunda yürütülen faaliyetler örnek uygulama olarak değerlendirilmektedir. Bunlara ilave olarak, Mühendislik Fakültesi, Fen- Edebiyat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Afyon Meslek Yüksekokulu, Dinar Meslek Yüksekokulu ve Sandıklı Meslek Yüksekokulunda da bu konuda belirli süreçlerin sistematik olarak yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Önümüzdeki dönemde söz konusu iyileştirme süreçlerinin tüm programlarda sistematik olarak yürütülmesi ve geri bildirim sonuçlarının karar alma süreçlerine yansıtılması beklenmektedir.

Üniversitenin yeni kurduğu bir Mezun Bilgi Sistemi bulunmaktadır. Mezun Bilgi Sisteminde yapılan etkinliklerin duyurusu, mezunları ilgilendiren duyurular, çeşitli kurumlar tarafından verilen iş ilanları vb. bilgilerin yer almasının planlandığı ve Mezun Bilgi Sisteminin etkin bir şekilde yürütülmesinden Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı bünyesinde bulunan Diploma ve Mezuniyet Şube Müdürlüğü'nün sorumlu olduğu belirtilmektedir.

2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında yüz yüze eğitime geçilmesiyle, mezun olmaya hak kazanan öğrenciler, Mezun Bilgi Sistemi üzerinden mezun bilgi formunu doldurduktan sonra diplomalarını almak için Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına başvuru yapmaktadır. Sistemin sosyal ve kültürel kaynaşmanın yanı sıra, iletişimin sağlanması amacıyla organizasyonların düzenlenmesine ve bu organizasyonların mezunlar tarafından takip edilmesine izin verecek düzeyde hazırlandığı KİDR'nda belirtilmektedir. Yıllara bağlı olarak Mezun Bilgi Sistemine kayıtlı öğrenci sayısının ilgili yıldaki mezun sayılarına oranı 2020 yılında %28,76, 2021 yılında %48,34, 2022 yılında ise %54,34 olmuştur. Bu çerçevede, 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında belirtilen Mezunlarla İlişkileri Güçlendirmek hedefindeki “plan dönemi başından itibaren mezun olanların aynı dönemde mezun bilgi sistemine kaydedilme oranı” göstergesine de ulaşılamadığı anlaşılmaktadır. Aynı hedef içerisinde yer alan “daha önceki yıllarda mezun olan öğrencilere yönelik düzenlenen etkinlik sayısı” ve “kariyer sahibi mezunların katılımıyla gerçekleştirilen etkinlik sayısı” göstergelerinde ise performanslara ulaşıldığı görülmektedir.

Üniversitenin meslek yüksekokulları da dahil olmak üzere tüm akademik birimlerinin danışma kurullarında mezun temsilcisinin yer aldığı görülmektedir. Özellikle meslek yüksekokullarının bu yönde gösterdiği hassasiyet takdire değerdir.

Üniversitede 2020 yılından bu yana bütünleşik anket sistemi üzerinden mezun memnuniyet anketi uygulanmaktadır. Bu çerçevede, mezunlardan 12 başlıkta Üniversiteden almış oldukları eğitim sonucu elde ettikleri bazı beceriler ve kariyer etkilerine ilişkin geri bildirimler alınmaktadır. Elde edilen geri bildirimler akademik birimler bazında süzülerek Kalite Koordinatörlüğüne ilgili birimlere iletilmektedir.

Güzel Sanatlar Fakültesinde 2023 yılında mezun memnuniyet anketi verilerine ilişkin değerlendirmeler sonucunda tespit edilen, yabancı dil eğitimine dair düşük memnuniyet oranına yönelik yapılacak iyileştirme kapsamında, tüm bölümlerde isteğe bağlı yabancı dil eğitimi verilebilmesi amacıyla Rektörlük ile yazışmalar yapıldığı ve bilgisayar destekli eğitim için laboratuvaradaki bilgisayarların yenilenmesi ile ilgili kararlar alındığı görülmüştür. Turizm Fakültesinde 2022 yılında alınan kararlar, mezun ilişkilerinin geliştirilmesi Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Mezunları ve Mensupları Derneği (AKÜTURMED) kurulmuştur. Yine Turizm Fakültesinin 2023 yılında mezunlardan elde edilen yabancı dil seviyelerinin yetersizliğine ilişkin geri bildirimlere dayalı iyileştirme kararları bulunmaktadır.

Üniversitenin mezun bilgi sistemi karmaşık bir yapıda yönetilmektedir. Sistemden Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı bünyesinde bulunan Diploma ve Mezuniyet Şube Müdürlüğü, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı ve Girişimcilik ve Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin sorumluları oldukları belirtilmesine karşın söz konusu birimler arasında nasıl bir koordinasyon ve işbirliği sağlandığı açık şekilde belirli değildir. Mezun bilgi sistemi üzerinden mezunların işe yerleşme, eğitime devam, yaptıkları işin niteliği ve memnuniyetlerine ilişkin veriler 2020 yılından bu yana toplanmakta ve birimler bazında süzülerek ilgili akademik birimlere iletilmektedir. Ayrıca, mezun bilgi sistemi üzerinden akademik birimlerin mezunlarına yönelik düzenledikleri etkinliklerinin duyurularını yapmalarına imkân sağlanmaktadır. Ancak, mezun veri tabanına kayıtlı mezun sayısının sınırlı olması (mezunların sisteme kaydolmadan e-devlet üzerinden diplomalarını alabilmeleri) ve mezun anketlerine katılım oranlarının da oldukça düşük seviyelerde gerçekleşmesi nedeniyle etkin bir veri derleme ve analiz ortamının oluşmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, **mezun ilişkileri, takibi ve geribildirimlerine yönelik organizasyonel yapılanma ve süreçlerin yeterli düzeyde tanımlanmamış olması, Üniversitenin gelişmeye açık yanı olarak değerlendirilmektedir.**

Her ne kadar münferit bazı programlarda mezun memnuniyet anketleri kapsamında bazı sınırlı iyileştirmeler yapılmış ve mezun bilgi sistemi dışında bazı mekanizmalar çerçevesinde mezunlarla belirli seviyede aktif etkileşim sağlanmış olmakla birlikte (Veteriner Fakültesi ve Bolvadin Meslek Yüksekokulu mezunlara yönelik düzenlenen kariyer günü etkinlikleri, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin farklı bölümlerinin düzenlediği mezun buluşması etkinlikleri, Teknoloji Fakültesi Mezunlar Buluşması, İncehisar Meslek Yüksekokulu Mezun Paneli vb.), Üniversite genelinde mezunların yönetim ve iyileştirme süreçlerine katılımı yeterli düzeyde değildir. Üniversitenin KİDR'nda da Mezun Bilgi Sisteminin etkin kullanılmasını sağlamak amacıyla izleme ve iyileştirmeler yapılması gerekliliği vurgulanmıştır. Bu çerçevede, Girişimcilik ve Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin çeşitli sektörlerin yeni mezunlarından neler beklediklerine yönelik kapsamlı çalışmalar yapması, geniş bir kariyer portalı oluşturarak öğrenci ve mezunlara online randevularla kariyer danışmanlığı hizmeti vermesi, bölüm bazlı mezunların hangi alanlarda çalışabilecekleri ve ilgili mesleklerin gerektirdiği yetkinliklerin neler olduğu yönünde çalışmalar sunması, firmaların eleman teminindeki yeni uygulamalar ve öneriler konularında faaliyetler yürütmesi beklenmektedir. Böylelikle söz konusu Merkezin, mezunların ilgi odağı haline gelerek Üniversitenin mezunlarıyla etkileşimli iletişim ortamı yaratması mümkün olabilecektir. Ayrıca, iş dünyasının mezunların yeterlilikleri ile ilgili memnuniyet düzeyini ölçecek anketlerin hazırlanarak Girişimcilik ve Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin bünyesinde değerlendirilmesi önerilmektedir. Dolayısıyla, mezun takibinin kapsayıcı ve bütüncül süreçlerle yapılandırılarak etkin bir mezun takip sisteminin oluşturulması ve uygulanacak mezun anketlerinden elde edilecek sonuçların eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi yönünde katkısının yansıtılması beklenmektedir.

Programların geneline yansıtacak şekilde mezun izleme sistemi uygulamaları bulunmakla birlikte, henüz etkin izleme ve ihtiyaçlar doğrultusunda program güncellemelerine yansıtılma konusunda yeterli olgunluğa ulaşamadığı görülmektedir. Bu çerçevede, Üniversite genelinde farkındalık düzeyi düşük olarak görülen Girişimcilik ve Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin sürecin bütününden sorumlu olması, mezunlarla etkin iletişim kanalları oluşturarak sisteme kayıtlı mezun ve geri bildirim oranlarını artıracak yöntemler geliştirmesi ve mezun bilgi sistemini mezunlar açısından

cazip hale getirecek faaliyetler düzenlemesi beklenmektedir. Ayrıca, yine Girişimcilik ve Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin Koordinasyonu ile Turizm Fakültesi bünyesinde kurulan Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Mezunları ve Mensupları Derneği (AKÜTURMED) benzeri yapılanmaların tüm akademik birimlere yaygınlaştırılması ve birimlerin mezunlarıyla etkileşiminin artırılması önerilmektedir.

İç ve dış paydaş katılımı

Olgunluk Düzeyi: Paydaş katılım mekanizmalarının işleyişi izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

Öğrenci geri bildirimleri

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

Mezun ilişkileri yönetimi

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

5. Uluslararasılaşma

Üniversitenin Uluslararasılaşma Politika Belgesi web sayfasında yayımlanmıştır. Ayrıca Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi (UİM) tarafından Erasmus+ Programını merkeze alan bir Uluslararasılaşma Strateji Belgesi ve Erasmus Dahil Etme ve Çeşitlilik Strateji Belgesi bulunmaktadır. Üniversite, öğrencilerinin ve öğretim üyelerinin uluslararası tecrübelerinin artırılmasını, çok kültürlülük değerlerini aktaracak politikalar geliştirilmesini ve kültürlerarası duyarlılığın gelişimini hedeflediğini KİDR’nda bildirmektedir.

Uluslararasılaşma Strateji belgesinde, Üniversitede İngilizce eğitim vermekte olan İngilizce İşletme, İngilizce Öğretmenliği ve İngilizce Mütercim ve Tercümanlık programları başta olmak üzere Veteriner, Mühendislik, Hukuk, Eğitim, Fen ve Sosyal Bilimler, Güzel Sanatlar, Konservatuar, İktisadi ve İdari Bilimler, Turizm programlarının uluslararasılaşma politikalarının temel alanlarını oluşturulduğu, söz konusu temel alanlarda daha çok değişim öğrencisi çekebilmek için Üniversitede 2022 yılında gelen öğrenciler için verilen İngilizce ortak ders havuzu oluşturulduğu ve AKÜ Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezinin (UİM) web sayfasında yayımlandığı, 2022-2027 yılları arasında da Üniversiteye gelen öğrenci sayısının her yıl % 20 oranında artırılmasının hedeflendiği belirtilmiştir. Yine söz konusu strateji belgesinde, mevcut durumda tamamen İngilizce dilde eğitim veren bölümlerin sayısının az olması, kampüs içerisinde yabancı dil yeterliliğine yönelik seviyenin artmasına duyulan ihtiyaç, idari personelin uluslararasılaşmaya yönelik kültürel algısının iyileştirilmesi gerekliliği, kampüs içerisinde konaklama ve sosyal imkanların kısıtlı olması, Erasmus+ Programı dışındaki uluslararasılaşma faaliyetlerine yönelik ilginin az olması iyileştirmeye, açık alanlar olarak belirtilmiştir. Erasmus+ Programı dahil etme ve çeşitlilik belgesinde ise AB Komisyonu ilkeleri gereği dezavantajlı grupların değişim programlarına katılımının artırılmasına yönelik öngörülen hedefler sıralanmıştır. Üniversite bünyesindeki Koordinatörlükler içerisinde yer alan Uluslararası Öğrenciler Birim Koordinatörlüğünün temel görevlerinin ise Üniversitenin uluslararası alanda görünürlüğünü artırmak, farklı ülkelerden uluslararası öğrencilere Üniversitenin tanıtımını yapmak, uluslararası öğrenci başvuru sürecini aktif bir şekilde yönetmek ve Üniversitenin benimsemiş olduğu uluslararasılaşma politikalarını uygulamak olduğu belirtilmektedir. Söz konusu Koordinatörlüğün iş akışı süreçleri ve organizasyon şeması web sayfasında tanımlıdır. Bu kapsamda, Koordinatörlüğün Üniversiteye gelen yabancı öğrencilerin başvuru ve kabul süreçlerini ilgili yönerge kapsamında yürütmekte olduğu anlaşılmaktadır. Herhangi bir organizasyonel tanımlama olmamasına

rağmen söz konusu Koordinatörlüğün Türkçe Öğretim Araştırma ve Uygulama Merkezi bünyesinde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Mevcut haliyle, Üniversitede uluslararasılaşma süreçlerinin bir kısmının yönetimi ve organizasyonel yapısının kurumsallaşmış olduğu ve Üniversitenin Stratejik Planında uluslararasılaşmaya yönelik ortaya koyduğu hedeflerle belirli düzeyde uyumlu olduğu görülmektedir.

AKÜ Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezinin (UIM) web sayfasında bulunan örgütlenmesine ilişkin organizasyon şeması incelendiğinde, UIM'in öğrenci (eğitim alma ve staj), akademik ve idari personel değişimini organize etmek (KA 103, KA107, KA 131 ve KA171) amacıyla yapılandırıldığı ancak araştırma-geliştirme, eğitim-öğretim ve toplumsal katkı süreçlerini de kapsayacak şekilde Üniversitenin uluslararasılaşma politikasının bütününe kapsayacak düzeyde işlemediği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, Uluslararası İlişkiler Birim Koordinatörlüğünün de misyonuna uygun bir organizasyonel yapılandırma içinde bulunmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, AKÜ Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezinin, Üniversitenin Uluslararasılaşma Politikasının değişim unsurlarını içeren kısımları dışındaki politikalarıyla ve Uluslararasılaşma Strateji Belgesindeki yukarıda belirtilen hedefleriyle tam uyumlu bir organizasyonel yapısı bulunmamaktadır. AKÜ Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezinin misyonu tamamen değişim üzerine odaklandırılmıştır ve değişim dışındaki AB programları, uluslararası ağlar, uluslararası Ar-Ge işbirlikleri, değişim dışındaki uluslararası kaynaklar, uluslararası ortak programlar, eğitim-öğretimde uluslararası stratejiler söz konusu merkezin misyonu ve organizasyonel yapılanması içerisinde yer almamaktadır. UIM'in faaliyet raporunda belirtilen görev ve sorumluluklarının da sadece Erasmus+ Programı ile sınırlı olduğu (Erasmus+ Program kurullarına başkanlık etmek ve kurul kararlarının uygulanmasını sağlamak, Erasmus+ Program birimleri arasında eşgüdümü sağlayıp düzenli çalışma stratejisi uygulamak, Erasmus+ Programı misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için çalışanların motivasyonunu sağlamak vb.) anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, **Üniversitenin uluslararasılaşma politikasını ve stratejik hedeflerini karşılayabilecek düzeyde etkin yönetim ve organizasyon yapısının olmaması, gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Diğer taraftan, Üniversitenin uluslararasılaşma politikası doğrultusundaki amaç ve hedefleri 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında Kurumun uluslararasılaşma amaç ve hedefleri, 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında dolaylı olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda, aşağıda sunulan amaç ve hedeflerin uluslararasılaşma politikasıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir:

Amaç 1: Uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek

Hedef 1.1: Eğitim-Öğretimin Niteliğini Sürekli İyileştirmek

P.G. 1.1.4. Yabancı dil hazırlık eğitimi uygulayan program sayısının toplam lisans program sayısına oranı (%)

Hedef 1.2: Akademik Personelin Eğitici-Öğretici Niteliklerini Geliştirmek

P.G. 1.2.3. Değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranı (%)

Hedef 1.3: Üniversitenin Uluslararası Tanınırlığını Artırmak

P.G. 1.3.1. Uluslararası öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)

P.G. 1.3.2. Uluslararası etkinlik sayısı

P.G. 1.3.3. Uluslararası değişim programları kapsamında üniversiteye gelen öğrenci sayısı

Hedef 1.4: Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Kalitesini Artırmak

P.G. 1.4.4. Ulusal ve uluslararası değişim programları kapsamında giden öğrenci sayısı

Amaç 2: Bilimsel araştırma ve yayın yaparak bilgi üretmek

Hedef 2.1: Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak

P.G. 2.1.3. Uluslararası kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı

Bunların dışında, öğretim üyesi başına düşen uluslararası yayın ve atıf sayılarının da (P.G. 2.1.4. ve P.G. 2.1.5.) uluslararasılaşma politikasıyla ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

Söz konusu amaç, hedef ve performans göstergeleri dikkate alındığında, AKÜ Uluslararası İlişkiler Araştırma ve Uygulama Merkezinin, Üniversitenin uluslararasılaşma politikasını ve stratejik hedeflerinin tümünde izleme ve iyileştirmeyi de kapsayan süreç döngüsü açısından yeterli düzeyde yönetim ve organizasyonel yapısının bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Üniversitenin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında uluslararasılaşmaya 2019-2023 Dönemi Stratejik Planına göre daha baskın vurgular yaptığı görülmektedir. Üniversitenin vizyonunda "... uzun vadede uluslararası tanınır bir üniversite haline gelmek" ifadesi yerine 2024-2028 Stratejik Planında "...uluslararası bir üniversitesi olmak" ifadesine yer verilmiştir. Bu kapsamda, ilgili amaç ve hedeflerde bulunan performans göstergelerine ilişkin de yeni hedefler belirlemiştir. Dolayısıyla, hem uluslararasılaşma politika/hedeflerinin izlenme/iyileştirme etkinliğinin artırılması hem de uluslararasılaşma konusu ile ilişkilendirilen birimlerin daha bütünleşik düzeyde uygulamalarını yürütebilmelerini sağlamak açısından yeni bir uluslararasılaşma yönetim yapısının oluşturulmasında fayda bulunmaktadır. Bu çerçevede, Bologna, Farabi ve uluslararası öğrenciler koordinatörlüğü ile Erasmus+ değişim programları ve staj konsorsiyumları esaslı faaliyetleri sürdüren AKÜ Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi faaliyetlerinin idari olarak Dış İlişkiler Ofisi benzeri daha etkin ve rahat koordine edilebilir bir yapı bünyesinde toplanmasının, ayrıca uluslararası proje ve proje yönetimi, değişim dışındaki Erasmus+ proje destekleri (stratejik ortaklıklar, gençlik vb.) ve uluslararası araştırma ağı gibi Ar-Ge ve toplumsal katkı unsurlarını içeren faaliyetlerle birlikte eğitim-öğretimde uluslararasılaşma süreçlerine katkı sağlayacak strateji ve uygulamaların geliştirilmesi konularının ise UİM tarafından yürütülmesinin daha uygun olabileceği değerlendirilmektedir. Üniversitenin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında daha baskın olarak ortaya koyduğu uluslararasılaşma vurgusunun ve hedeflerinin de bu şekilde daha etkin karşılanabileceği düşünülmektedir. Mevcut durumda, Üniversitede uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin yönetimine ilişkin yapılanma şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı bir şekilde işletilmekte ise de yukarıda bahsedilen hususlar çerçevesinde söz konusu yapılanma yeniden ele alınarak gerekli izleme ve iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir.

Üniversitenin uluslararasılaşmaya yönelik fiziksel ve insan gücü kaynaklarını AKÜ Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Uluslararası Öğrenciler Birim Koordinatörlüğü oluşturmaktadır. AKÜ Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezinde 7 akademik, 2 idari olmak üzere toplam 9 personel görev yapmaktadır. Ayrıca, uygulama ve araştırma merkezi olması nedeniyle UİM'in yönetim kurulu ve danışma kurulu ile Erasmus kapsamında seçim süreçlerini yöneten Erasmus seçim komisyonu bulunmaktadır. Öte yandan, tüm akademik birimlerde Erasmus koordinatörü bir akademik personel bulunmaktadır. AKÜ Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezine bağlı olarak faaliyet yürüttüğü anlaşılan Uluslararası Öğrenciler Birim Koordinatörlüğünün ise aynı zamanda söz konusu uygulama ve araştırma merkezinde de görev yapan üç akademik personeli bulunmaktadır.

Afyon Kocatepe Üniversitesinde, uluslararasılaşmaya ayrılan kaynaklar Değişim Programlarının Finansmanı başlığında İdare Faaliyet Raporunda verilmektedir. Aynı raporda, AKÜ Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi bütçesi, Değişim Programları kapsamında bütçe kullanımı verilmektedir. Üniversitenin uluslararasılaşma kaynaklarının tamamına yakın bir bölümünü KA 171,

KA 131, KA 107 ve KA 103 değişim programlarından elde edilen gelirler oluşturmaktadır. Bunun dışında, Üniversitenin uluslararası kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla devam eden sadece bir tane projesi bulunmaktadır. Değişim programları kapsamında Üniversitenin temel kaynağını AB fonları oluşturmaktadır. Söz konusu mali kaynaklar AKÜ Uluslararası İlişkiler Araştırma ve Uygulama Merkezi tarafından yönetilmekte ve izlenmektedir. Söz konusu fonların kullanımı ve başvuru süreçlerine ilişkin olarak UİM tarafından Erasmus+ öğrenci, personel ve staj hareketliliğine ilişkin 2023 yılında farklı akademik birimlere tanıtım, bilgilendirme ve oryantasyon toplantıları düzenlenmiştir. Bu kapsamda, uluslararasılaşmaya ayrılan mali kaynakların birimler arası denge gözetilerek yönetilmekte olduğu anlaşılmaktadır.

Değişim kaynaklarının bütçe içerisindeki yeri belirlenmiş olmakla ve yıllık olarak kaynakların dağılımını izlenmekle birlikte, Üniversitede nicelik ve nitelik olarak uluslararasılaşma kaynaklarına yönelik iyileştirme faaliyetlerinin yürütüldüğüne ilişkin açık kanıtlara rastlanmamıştır. Uluslararasılaşma kapsamında iç paydaşlara değişim programlarının yanı sıra, ortaklık geliştirme, uluslararası program tasarımları, uluslararası proje imkanları, ortak araştırma ağları ve uluslararası topluluk hizmetleri kapsamında da hizmet verilmesi Üniversitenin uluslararasılaşma potansiyelinin ve etkinliğinin artırılmasında büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla strateji kurgusu sonrasında, bahsedilen yönde çerçeve oluşturacak bir organizasyonel yapının tasarlanması beklenmektedir. AKÜ Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezinin özellikle AB ve uluslararası proje hazırlanması yönünde eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermesinin de bu yönde önemli bir açılım oluşturacağı değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, Üniversitenin kapsayıcılığını artırması için önerilen akademik performansla dayalı teşvik sisteminde yurt dışı kaynaklı proje fonlarına da özel önem vermesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Üniversitenin özellikle akademik performans sisteminde yapacağı kapsamlı değişiklikler ve öğretim elemanları için performansla dayalı bireysel araştırma fonu uygulaması vb. yöntemlerle, uluslararası fonlara dayalı proje sayısında ve yurt dışı kurumlar ile yürütölen ortak proje sayılarında artış sağlaması beklenmektedir.

Üniversitenin 2019-2023 Dönemi Stratejik Planındaki değişik amaç ve hedefleri kapsamında belirlediği; Yabancı dil hazırlık eğitimi uygulayan program sayısının toplam lisans program sayısına oranı (P.G. 1.1.4.), Değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranı (P.G. 1.2.3.), Uluslararası öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (P.G. 1.3.1.), Uluslararası etkinlik sayısı (P.G. 1.3.2.), Uluslararası değişim programları kapsamında üniversiteye gelen öğrenci sayısı (P.G.1.3.3.), Ulusal ve uluslararası değişim programları kapsamında giden öğrenci sayısı (P.G. 1.4.4.), Uluslararası kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı (P.G. 2.1.3.), öğretim elemanı başına düşen uluslararası yayın sayısı (P.G. 2.1.4) ve öğretim elemanı başına düşen atıf sayısı (P.G. 2.1.5) altı aylık Stratejik Plan İzleme Raporları ve yıllık İdare Faaliyet Raporlarıyla Stratejik Plan İzleme Kurulu tarafından izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Ayrıca, uluslararası değişim programları ve yabancı öğrenci sayılarıyla ilgili yıllık veriler Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Uluslararası Öğrenciler Birim Koordinatörlüğünün yıllık faaliyet raporlarında sunulmaktadır. Öte yandan, UİM tarafından kurumlar arası anlaşma ve staj konsorsiyumları da takip edilmektedir.

Üniversitenin 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında 2023 yılı için öngördüğü uluslararası öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı %2,2 olmasına karşın 2023 sonu itibariyle bu hedefin çok üzerine çıkılarak %6,24 oranına ulaşılmıştır. **Üniversitenin bünyesinde yürüttüğü değişik çalışmalarla uluslararası öğrenci sayısını artırması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.** Üniversite, Azerbaycan, Afganistan ve Endonezya ağırlıklı olmak üzere Afrika ve Uzak Doğu bölgesinden yoğunluklu olarak yabancı öğrencileri farklı lisans, ön lisans ve yüksek lisans programlarına yerleştirmiştir. Diğer taraftan, ulusal ve uluslararası değişim programları kapsamında giden öğrenci sayısı ve uluslararası kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı dışındaki diğer göstergelerde de plan sonu hedeflerine ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin akademik ve idari personel ile öğrencilerin memnuniyet düzeyleri memnuniyet anketleri aracılığıyla bütünleşik anket sistemi üzerinden alınmaktadır. Söz

konusu süreçlere ilişkin özellikle öğrencilerin verdiği geri bildirimler üzerine yapılan herhangi bir iyileştirme kanıtına rastlanmamıştır.

Uluslararasılaşma performansının izleme sonuçlarına göre 2022 yılında Üniversitede aşağıdaki iyileştirmelerin yapıldığı anlaşılmaktadır:

- 2022 yılında 6 adet staj konsorsiyumunda koordinatör ve 4 adet staj konsorsiyumunda ortak olarak yer alarak öğrencilerin staj olanakları artırılmıştır.
- %100 İngilizce eğitim veren üç programa (İngilizce İşletme Programı Mütercim ve Tercümanlık Programı ve İngilizce Öğretmenliği Programı) ilave olarak İngilizce Turizm Rehberliği programının açılması için çalışmalar yapılmıştır.
- Lisans ve yüksek lisans düzeyinde İngilizce verilen derslerin havuzu oluşturularak yabancı öğrenciler için sağlanan cazibe artırılmıştır.
- Uluslararası Öğrenci Topluluğu, Erasmus Topluluğu ve yabancı öğrenciler çeşitli etkinlikleri düzenlemiştir.
- AKÜ Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi bünyesinde 2022 yılında yabancı dil kursu açılmıştır.
- 2020 ve 2021 yıllarında Covid-19 pandemisi nedeniyle yapılamayan Uluslararası Hafta etkinliğinin sekizincisi 2022 yılında geniş bir katılımı ile gerçekleştirilmiştir.
- Erasmus+ Programı kapsamında uluslararası iş birliklerini güçlendirmek, yeni staj yerleri bulmak ve yeni öğrenim ve staj anlaşmaları imzalamak için 17 yurtdışı ziyareti gerçekleştirmiştir.
- UİM tarafından Erasmus days (Erasmus günleri) etkinliği gerçekleştirilmiştir.
- Üniversite öğrencilerinin ve akademik ve idari personelinin uluslararasılaşmaya ilişkin programlar hakkında bilgi sahibi olabilmesi için 12 adet Erasmus tanıtım seminerleri birimlerde düzenlenmiştir.
- Üniversitenin Avrupa'daki bazı uluslararası fuarlarda tanıtımı yapılmıştır.

Bu çerçevede, Üniversitenin yerleşik mekanizma ve süreçlerle uluslararasılaşma performansını izlediği görülmektedir. Söz konusu izleme süreçlerine dayalı olarak özellikle uluslararasılaşma politikasının odağında yer alan yabancı uyruklu öğrenciler ve değişim programları kapsamında sistematik iyileştirme faaliyetleri yürütmektedir.

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimine ilişkin organizasyonel yapılanma tamamlanmış olup; şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı biçimde işlemektedir.

Uluslararasılaşma kaynakları

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

Uluslararasılaşma performansı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma faaliyetleri izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKÜ); ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarını hem Bologna sürecine hem de Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesine (TYYÇ) uygun bir şekilde tasarlamıştır. Tüm programların amaçları ve öğrenme kazanımları oluşturulmuş, TYYÇ ile uyumları belirtilerek Üniversitenin web sayfasında Bologna Bilgi Sistemi başlığı altında ilan edilmiştir.

Üniversitenin 2022 KİDR raporunda; 31.12.2022 tarihi itibarıyla Bologna Bilgi Paketi Doluluk Oranlarını Ön Lisans Programları için %91,39; Lisans Programları için %63,63; Yüksek Lisans Programları için %55,29; Doktora Programları için %57,14 ve Tüm Programlar için %68,83 olarak belirtilmiştir. Üniversitenin web sayfasından ulaşılan Bologna Bilgi sistemi incelendiğinde, Ders-Program Yeterliliği ile Program- TYYÇ matrislerinin oluşturulduğu, Ders Bilgi Paketlerinin izlenmesi ve yapılan iyileştirmeler sonucu 2023 yılında büyük oranda paketlerdeki eksikliklerin tamamlandığı tespit edilmiştir. 10 Kasım 2023 tarihi itibarıyla Bologna Bilgi Paketi doluluk oranları; Ön Lisans Programları için %98,29; Lisans Programları için %90,05; Yüksek Lisans Programları için %80,75; Doktora Programları için %77,61 ve Tüm Programlar için %89,35 olarak gerçekleşmiştir. Önümüzdeki dönemde Bologna Bilgi sisteminde yer alan Ders Bilgi Paketlerindeki kalan eksikliklerin de giderilmesi beklenmektedir.

Üniversitesinde Eğitim Öğretim Faaliyetlerine ilişkin süreçler Eğitim Öğretim Yönergesi ile düzenlenmiştir. Bu Yönergenin 3. bölümünde, Birim/Bölüm, Anabilim/Ana sanat Dalı, Program Açma, dönüştürme ad değiştirme ve kapatma esasları tanımlanmıştır. Yine bu Yönerge ile Eğitim-Öğretim Komisyonunun oluşumu, görev yetki ve çalışma usul ve esasları belirlenmiştir. Programların Tasarımı ve Onayı süreçleri, Eğitim-Öğretim Komisyonunca izlenmekte ve ilgili birim yönetimleri tarafından iyileştirilmektedir.

2021 yılında AKÜ'nün tüm birimlerinde mevcut ve açılması planlanan programların eğitim amaçlarının, hedeflerinin, yeterliliklerinin, ders planlarının, derslerinin ve ders içeriklerinin TYÇ ile uyumlu olacak şekilde düzenlenmesine rehberlik etmek amacı ile TYYÇ Uyumu ve Müfredat Revizyonu Kılavuzu hazırlanmıştır. Program tasarımında birimlerin izlemesi gereken işlem adımları bu kılavuzda belirtilmiştir. Programla ilgili bilgiler formunda program açma gerekçeleri ile beraber Üniversitenin Stratejik Planı, hedefleri, öncelikli alanları ve politikaları ile program açma gerekçeleri arasındaki ilişki, iç/dış paydaş görüşleri, açılması önerilen program için gerekli fiziki kaynaklar ve kütüphane kaynaklarının belirtilmesi istenmektedir.

Üniversite, 2022 KİDR'nda Fen Bilimleri Enstitüsü Nanobilim ve Nanoteknoloji disiplinler arası Doktora programı ve Turizm Fakültesi Turizm Rehberliği Bölümü açılması ile ilgili olarak belirtilen süreçlerin izlendiğine dair kanıtlar sunmuştur.

TYYÇ Uyumu ve Müfredat Revizyonu Kılavuzunda (14-18. sayfalar) TYYÇ Temel Alan Yeterlilikleri, Kurumun misyonu ve vizyonu, programın amaçları ve hedefleri ile paydaş görüşlerine göre belirlenen program yeterliliklerine uygun olacak şekilde ders öğrenme çıktıları/kazanımlarının oluşturulduğu görülmüştür.

Yukarıda belirtilen saptamalar ve bulgular çerçevesinde; Üniversitede Programların Tasarımı ve Onayı için tanımlı süreçlerin bulunduğu, bu süreçlerin yönetsel ve organizasyonel yapısının oluşturulduğu, ilgili kılavuz/yönergelerle güvence altına alındığı görülmüştür. Ayrıca, bu süreçler öz değerlendirme ve akran değerlendirmesi yoluyla da desteklenmektedir. Dolayısıyla, **programların tasarımı, onaylanması ve revizyonu süreçlerinin öz değerlendirme ve akran değerlendirmesi yoluyla desteklenmesi ve ilgili kılavuz/yönergelerle güvence altına alınmış olması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitenin ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarında ders dağılımına ilişkin ilke, kural ve yöntemler Müfredat Revizyonu Kılavuzunda belirtilen Müfredat Revizyon İlkeleri (11-14. sayfalar)

ile tanımlamıştır. Öğretim programı (müfredat) yapısı zorunlu-seçmeli ders, alan-alan dışı ders dengesi Programla İlgili Bilgi Formu ile takip edilmektedir. Bu formda yer alan müfredat tablosunda AKTS kredilerinin zorunlu (alanına uygun temel öğretim-öğretim), seçmeli (alan içi-dışı) olarak paylaşımı gösterilmektedir. Programlarda seçmeli, alan-alan dışı ve diğer dersler ile ders dışı etkinliklerin oranları ve akademik kadro ile ders arasındaki uyum Eğitim-Öğretim Komisyonu tarafından izlenmektedir. Geliştirilen ders bilgi paketlerinin amaca uygunluğu ve işlerliğinin izlendiği ve bağlı iyileştirmelerin yapıldığı görülmüştür.

Ders dağılımının katılımcı bir şekilde belirlendiği ve ders dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ile iş yüklerinin gözetildiği ve bağlı iyileştirmelerin yapıldığı hususunda farklı birimlerden örneklerin verildiğine dair kanıtlar Kurumun KİDR'nda ve değerlendirme takımına gönderilen ek bilgi belgelerde görülmüştür. Ayrıca, saha ziyareti sırasında birim yöneticileri ve öğretim elemanları ile yapılan görüşmelerde de bu durum doğrulanmıştır.

Öğretim kadrosunun yetkinliklerine uygun olarak ders görevlendirmelerinin yapılması açısından tanımlanmış süreçlerin bulunması ve bu süreçlerin işletilmesi, güçlü yan olarak değerlendirilmiştir. Program ders dağılımının dengesinin sağlanmasına yönelik paydaş görüşlerinin sistematik bir şekilde alınmasına ve bağlı iyileştirmelerin yapılmasına devam edilmesi önerilmektedir.

Üniversite, TYYÇ Uyumu ve Müfredat Revizyonu Kılavuzunun 19. sayfasında ders öğrenme çıktıları/kazanımları ile program yeterliliklerinin/çıktılarının ilişkilendirilmesi ve 20. sayfasında dersler ile program yeterliliklerinin/çıktılarının ilişkilendirilmesi yöntemlerini tanımlamıştır. Eğitim-Öğretim Yönergesinin 10/2.e maddesi gereği olarak Bölüm başkanlığı tarafından ön lisans veya lisans düzeyinde açılması teklif edilen bir programda ders öğrenme çıktıları ile program çıktılarının uyumunun belirtilmesi gerekliliği aranmaktadır.

Tüm programların öğrenme kazanımları oluşturulmuş, program çıktıları ile eşleştirilerek Üniversitenin web sayfasında Bologna Bilgi Sistemi üzerinden ilan edilmiştir. Ders bilgi paketlerindeki ders kazanımlarının program çıktıları ile uyumu Eğitim-Öğretim Komisyonunca izlenmekte ve eksiklikler Bologna Koordinatörlüğü tarafından raporlaştırılmaktadır. Konu ile ilgili olarak gerekli iyileştirmelerin yapılması için Bologna Koordinatörlüğü tarafından akademik birimlere yazılan Kasım 2022 tarihli yazı Üniversitenin KİDR'nda kanıt olarak sunulmuştur. Kasım 2022'de Bologna Bilgi Paketi doluluk oranı tüm programlar için %68,83 iken Kasım 2023'te bu oranın %89,35 olması olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Üniversite, ders öğrenme kazanımlarının ders etkinlikleri temelinde nasıl gerçekleştiğinin ölçülmesi ve izlenebilmesi için öğrenci bilgi sisteminde gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Akredite olmuş ve akreditasyon çalışması yapan programlar başta olmak üzere belirli programlarda ders öğrenme kazanımlarının ders etkinlikleri temelinde gerçekleşme düzeylerinin ölçümünün ve izlenmesinin yapıldığı görülmüştür. Ölçüm sürecinin bazı programlarda yeni başlamış olması nedeniyle, önümüzdeki dönemlerde etkin izleme sonuçlarına dayalı olarak gerekli iyileştirmelerin yapılarak döngülerin kapatılması beklenmektedir. Ayrıca, programların ders öğrenme kazanımlarının ders etkinlikleri temelinde gerçekleşme düzeylerinin ölçümü ve izlenmesinin tüm birimlere yaygınlaştırılması, ders kazanımların program çıktılarıyla uyumunun izlenmesine ve iyileştirilmesine ilişkin paydaşların görüşlerinin sistematik bir şekilde alınarak gerekli iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir.

Üniversitenin Eğitim-Öğretim Yönergesinde (madde 10/2-g) derslerin öğrenci iş yüküne dayalı tasarlanması gerekliliği tanımlanmıştır. Müfredat Revizyonu Kılavuzunda (21-22. sayfalar) AKTS tanımlanarak hesaplama yöntemi detaylı olarak anlatılmaktadır. Ders Tanıtım Formlarında da AKTS hesaplama içeriği derslerin etkinlikleri temelinde belirtilmektedir. Bologna bilgi paketlerinde yer alan AKTS kredilerinin, Eğitim-Öğretim Komisyonunca izlendiği ve gerekli olduğu durumlarda iyileştirmelerin yapıldığı gerek Üniversitenin KİDR'ndaki kanıtlarda gerekse değerlendirme takımına sunduğu ek kanıt belgelerde görülmüştür.

Eğitim planlarında işletmelerde mesleki eğitim dersleri ve staj bulunan programlarda bu uygulamalar AKTS iş yükü ile değerlendirilmektedir. Ders bilgi paketlerinde AKTS iş yükü kredisinin mesleki uygulamalar, değişim programları, staj ve projeler için tanımlandığı, diploma eki örneklerinde de iş yükü temelli kredilerin kazanıldığı grlmştir. Ayrıca, eğitim planlarında yer alan ğrenci iş yükünün belirlenmesinde ğrenci katılımının sağlandığına ilişkin mekanizmalar bulunmaktadır (rneğin, dersle ilgili anketlerde öğrenciye, “derse, ders saatleri dışında haftada ortalama olarak ayırdığımız süre” sorgulanmaktadır).

Bazı bölüm ve programlarda 7+1 ve 3+1 uygulama modelinin hayata geçirilmesiyle program çıktılarının sağlanması konusunda işyeri bildirimleri ve staj formlarıyla geri bildirim alınması, önceki öğrenmenin tanınmasına ilişkin geliştirilmiş süreçlerin bulunması, Teknik Bölümler, Yüksekokullar ve Meslek Yüksekokullarındaki atölye ve laboratuvarların uygulamalı eğitime destek verici nitelikte olması, **güçlü yan** olarak değerlendirilmiştir.

Programların izlenmesi, güncellenmesi ve akreditasyonu ile ilgili süreçler niversitenin Eğitim-ğretim Yönergesinin 4. bölümünde tanımlanarak güvence altına alınmıştır. 2022 yılında ğrenci alan tüm birimlerin ve programların öz değerlendirme ve akran değerlendirme raporları hazırlanmış ve Kalite Komisyonunun web sayfasında yayımlanmıştır. 2021 yılına ait raporlara da web sayfasından ulaşılabilmektedir. Kurum, 2022 KİDR’nda bu raporların birer örneğini kanıt olarak sunmuştur. Bu süreçlerin sağlıklı yürütülebilmesi için hizmet-içi eğitimler verilmiştir. Ayrıca, 2022 yılı ağustos ayında öz değerlendirme süreçlerinin tamamlanmasından sonra programlar tarafından hazırlanan raporların incelenmesi ve yapılan tespitler doğrultusunda kaliteden sorumlu rektör yardımcısı başkanlığında bir bilgilendirme ve geri bildirim toplantısı düzenlenmiştir.

Üniversitedeki n lisans, lisans ve yüksek lisans programlarının önemli bir bölümü son iki yılda en az bir kez akran değerlendirmesinden geçmiştir. Son iki yılda lisans düzeyinde 66 programdan 65’i (%98), n lisans düzeyinde 74 programdan 55’i (%74), lisansüstü düzeyde ise 128 programdan 89’u (%70) olmak üzere tüm programların %78’i en az bir kez akran değerlendirmesi sürecini yrtmştir. Programların z ve akran değerlendirme raporları Kalite Komisyonunun web sayfasında yayımlanmaktadır. Saha ziyareti sırasında farklı akademik birimlerle yapılan görüşmelerde yukarıda bahsedilen sürecin etkin bir şekilde işletildiği ve kalite kültürü farkındalığında önemli bir artış sağladığı gözlemlenmiştir. Süreç sonunda ilgili birim tarafından değerlendirme raporu hazırlanmakta ve söz konusu rapor ilerleyen dönemlerde alınabilecek akreditasyon kararına rehberlik etmektedir. Önümüzdeki dönemlerde niversitenin Bolvadin Meslek Yüksekokulu, Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Turizm Fakültesi, Spor Bilimleri Fakültesi ve Afyon MYO gibi bazı akademik birimlerinde başlatılan öz/akran değerlendirmesine bağlı iyileştirme süreçlerinin niversite geneline yaygınlaşması beklenmektedir.

Üniversitede program çıktılarına ulaşma düzeylerinin izlenmesine yönelik planlama yapılmıştır. Akredite olmuş ve akreditasyon çalışması yapan programlar başta olmak üzere belirli programlarda program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin mekanizmalar işletilmekte ise de niversite geneline yayılmış izleme henüz yapılmamaktadır. Önümüzdeki dönemde, tüm programlarda etkin izleme süreçlerinin yürütülmesi ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek gerekli güncellemelerin yapılması beklenmektedir.

Üniversite, programların akreditasyonu çalışmalarını teşvik etmektedir. Veteriner Fakültesinin, Turizm Fakültesinin Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Turizm Rehberliği ve Turizm işletmeciliği programlarının, Fen-Edebiyat Fakültesinin Tarih ve Kimya programlarının, Mühendislik Fakültesinin İnaşat Mühendisliği programının, Spor Bilimleri Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor ğretmenliği programının akreditasyon belgeleri bulunmaktadır. Biyomedikal Mühendisliği Bölümü, 2023-2024 döneminde değerlendirilmek üzere MÜDEK akreditasyona başvurmuştur. **niversitede, program akreditasyonu planlaması ve teşvik edilmesi yönünde tanımılı süreçlerin bulunması ve uygulanması, güçlü yan** olarak değerlendirilmiştir.

Üniversite geneline yayılmış olarak program çıktılarına ulaşma düzeylerinin sistematik olarak

ölçümünün ve izleminin yapılamaması, mezun takibine ve geri bildirimlerine dayalı olarak program yeterliliklerine ulaşma düzeylerinin henüz etkin olarak izlenememesi ve bu nedenle eğitim-öğretimde PUKÖ döngüsünün kapatılamaması, **gelişmeye açık yan** olarak değerlendirilmiştir.

Mezunlarla olan ilişkilerin daha yapılandırılmış ve etkileşimli bir şekilde yürütülmesi, mezun takibi ile program eğitim amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi yönündeki çalışmalara başlanması, program çıktılarına ulaşma düzeylerinin sistematik ve periyodik takip süreçlerinin geliştirilmesi ve elde edilen bulguların iyileştirme süreçlerine dahil edilmesi önerilmektedir.

Üniversitede eğitim-öğretim süreçlerinin yönetimi ve bu süreçlerin koordinasyonu Eğitim-Öğretim Komisyonu tarafından yürütülmektedir. Eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin görev ve sorumluluklar Eğitim-Öğretim Yönergesinin 5-7. maddelerinde tanımlanmıştır. Yine bu yönergede 10-13. maddelerde programların tasarlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve güncellenmesine ilişkin Kurum genelinde ilke, esaslar ve ilgili takvim belirlenmiştir.

Üniversitede eğitim-öğretim performansı Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Raporu ve yıllık İdare Faaliyet Raporu aracılığıyla izlenmektedir. Üniversite KİDR'nda son üç yılın Eğitim-Öğretim Stratejisine İlişkin Performans Göstergelerini ve yine son üç yılın Eğitim-Öğretim Süreçlerine İlişkin Öğrenci ve Akademik Personel Memnuniyet Anket Sonuçlarını kanıt olarak sunmuştur. Ancak sonuçların iyileştirme süreçlerine nasıl yansıtıldığına ilişkin kanıtlara rastlanmamıştır.

Üniversitenin genelinde eğitim- öğretim süreçleri belirlenmiş ilke ve kurallara uygun yönetilmekle ve uygulamalar çeşitli mekanizmalarla izlenmekle birlikte, izlem sonuçları doğrultusunda yapılan iyileştirme örneklerine rastlanmamıştır. Tüm birimlerdeki eğitim-öğretim süreçlerinin belirlenen hedeflere uygun bir şekilde yürütülerek paydaşlarla değerlendirildiği ve sonuçlarının iyileştirme süreçlerine yansıtıldığı bir mekanizmanın oluşturması önerilmektedir.

Programların tasarımı ve onayı

Olgunluk Düzeyi: Programların tasarım ve onay süreçleri sistematik olarak izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Programın ders dağılım dengesi

Olgunluk Düzeyi: Programlarda ders dağılım dengesi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

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

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Olgunluk Düzeyi: Programlarda öğrenci iş yükü izlenmekte ve buna göre ders tasarımı güncellenmektedir.

Programların izlenmesi ve güncellenmesi

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

Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

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

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

Üniversitenin yayımlanmış bir Eğitim-Öğretim politikası bulunmaktadır. Bu politikada “eğitim, öğretim, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde öğrencilerin görüş ve beklentilerinin önemsendiği öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimsemektedir” ifadesi bulunmaktadır. Eğitim-Öğretim Yönergesinde (16. madde) öğrenci merkezli öğrenme-öğretme süreçleri tanımlanmıştır.

Öğrencilere her yarıyıl sonunda her bir ders için Öğrenci Bilgi Sistemi üzerinden Eğitsel Performans Ölçeği uygulanmaktadır (Eğitim-Öğretim Yönergesinin 18/1/b. maddesi gereği). Eğitsel Performans Ölçeğinin öğrenci merkezli öğrenme-öğretme uygulamalarına dair sorgulama sonuçları (5-16. maddeleri) her yıl Temmuz ayında bölüm, anabilim/ana sanat dalı başkanlıklarınca analiz edilerek izlenmektedir. Ancak izlem sonuçlarının iyileştirme süreçlerine nasıl yansıtıldığı ile ilgili kanıtlara rastlanmamıştır.

Üniversitede öğrencilerin proje yazma yetkinliklerinin geliştirilmesi ve araştırma süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi amacıyla yapılmış çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Farklı yöntem ve yaklaşımlarla öğrencilerin proje yazma yetkinliklerinin geliştirilmesi ve öğrencilerin araştırma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi önerilmektedir.

Öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğretime dair ihtiyaçları ile bilgi, beceri, yetkinlikler ve öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla Üniversite genelinde uygulanacak Eğitimcilerin Eğitimi programının içeriği öğretim elemanlarından alınan görüşler doğrultusunda Eğitim-Öğretim Komisyonu tarafından 5 modül (Yetişkin Eğitimi, Öğretim Tasarımı, Öğrenci Merkezli Öğrenme-Öğretme Yaklaşımı, Yöntem ve Teknikleri, Yetişkin Öğretiminde Sınıf Yönetimi ve Etkili İletişim, Öğrenci Merkezli Ölçme ve Değerlendirme) olarak belirlenmiştir (11.6.2021 tarihli Eğitim-Öğretim Komisyonu tutanak örneği Üniversite tarafından kanıt olarak sunulmuştur). Bu modüllerden Öğrenci Merkezli Öğrenme-Öğretme Yaklaşım, Yöntem ve Teknikleri konulu eğitimcilerin eğitimi Kasım 2022’de 136 akademik personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu eğitimlerin sonuçlarının programların yürütülmesine katkısı yönünde değerlendirmelerin yapılması önerilmektedir.

Yukarıda verilen saptamalar çerçevesinde Üniversitede öğrenci merkezli uygulamaların yapıldığı ve bu uygulamaların izlendiği görülmüştür. Ancak izlem sonuçları doğrultusunda gereken önlemlerin alındığına ve gerekli iyileştirmelerin yapıldığına dair yeterli kanıt rastlanmamıştır.

Afyon Kocatepe Üniversitesindeki eğitim-öğretim ve sınavlara ilişkin esaslar ilgili yönetmeliklerle (Afyon Kocatepe Üniversitesi Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü ve Yabancı Dil Hazırlık Sınıfı Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmelikleri) düzenlenmiştir.

Öğrenci merkezli ölçme-değerlendirme süreçleri (6. bölüm madde 17), Eğitim-Öğretim Yönergesinde tanımlanmıştır. Bu yönergede ölçme-değerlendirme süreçleri ile ilgili olarak;

- Öğretim elemanları, her ders için öğrencilerin ders sürecindeki gelişimi ile dersin sonunda kazanımlara/çıktılara ulaştığını gösteren öğrenci merkezli ve öğrenme çıktısı/kazanımı temelli ölçme ve değerlendirme araç ve yöntemlerini kullanmayı esas alır,

- Öğretim elemanları, her ders için hem sürece hem de sonuca yönelik ölçme ve değerlendirme yapar,

- Öğretim elemanları, her ders için ölçme ve değerlendirmede çoklu sınav olanakları; testler (kısa cevaplı, doğru-yanlış tipi, çoktan seçmeli, eşleştirmeli), yazılı-sözlü yoklamalar ve ödevler gibi ürün odaklı değerlendirmeler yanında gözlem, görüşme, performans değerlendirme, öğrenci ürün dosyası (portfolyo), araştırma projeleri, akran değerlendirmesi, öz değerlendirme, tutum ölçekleri, rubrikler, atölye çalışması, arazi çalışması, laboratuvar uygulamaları, seminer, sunum, kontrol listeleri ve dereceleme ölçekleri gibi araçlarla süreç odaklı değerlendirmeler de yapar,

- Her yıl temmuz ayında bölüm, anabilim/ana sanat dalı başkanlığı tarafından tüm dersler için Eğitsel Performans Ölçeğinin öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirmeye ilişkin maddeleri analiz edilir. Analiz sonuçları bölüm, anabilim/ana sanat dalı kurulunda izlenir ve izlem sonuçlarına yönelik gerekli önlemler alınır,

- Öğretim elemanlarının öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirmeye ilişkin ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yetkinliklere yönelik Eğiticilerin Eğitimi Programının içeriğinde yer alması istenen konular Eğitim-Öğretim Komisyonuna iletilmek üzere bölüm, anabilim/ana sanat dalı başkanlığı tarafından birim yönetimine bildirilir denilmektedir.

Programların genelinde öğrenci merkezli ve çeşitlendirilmiş ölçme ve değerlendirme uygulamaları bulunmaktadır. Üniversite öğrencilere her dönem sonunda uygulanan Eğitsel Performans Ölçeğinin ilgili maddelerine ilişkin örnek verilerini (2021-2022 bahar dönemi ve 2022-2023 güz dönemi verileri) KİDR’nda kanıt olarak sunmuştur. Ayrıca, bazı fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve programlarda eğitsel performans ölçeğine bağlı olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda alınan kararlar mevcuttur. Dolayısıyla, Eğitsel Performans Ölçeği sonuçları birimlerin akademik kurullarında görüşülmekte, değerlendirilmekte ve söz konusu değerlendirmeler sonucunda birimler tarafından gerekli önlemler alınmakta olduğu anlaşılmaktadır. Önlem alma süreçlerinin 2023 yılında başlamış olması nedeniyle önlem almaya bağlı iyileştirme sonuçları henüz görülememektedir. Programlar bazında izlenmekte olan öğrenci merkezli ve çeşitlendirilmiş ölçme ve değerlendirme uygulamalarının, önümüzdeki dönemde Üniversitenin geneline yansıtacak şekilde akademik birim ve programların kurullarında değerlendirilerek iyileştirme süreçlerine yansıtılması beklenmektedir.

Üniversitede sınav (örgün/çevrimiçi sınavlar, dezavantajlı gruplara yönelik sınavlar) uygulama ve güvenliğine ilişkin ilave mekanizmalar bulunmaktadır. Çevrimiçi-süreli sınav güvenliğine ilişkin kanıtlar Üniversitenin KİDR’nda sunulmuştur. Üniversitede Öğrenci Bilgi Sistemi (ÖBS) üzerinden sınavlarda sorulan soruların ders öğrenme çıktıları (kazanımları) ve program çıktıları ile uyumuna ilişkin eşleştirmelerin yapılabildiği modül, 2022 yılında tasarlanmış ve akredite olan bölümlerde kullanılmaya başlanmıştır. Bu modülün 2023-2024 eğitim-öğretim döneminde tüm programlarda kullanılacağı Üniversite tarafından bildirilmiştir.

Üniversitenin web sayfasında yer alan Bologna Ders Bilgi Paketi ile 2022 KİDR’nda kanıt olarak sunulan *AKU_EO_DersÖğrenmeÇıktılarınınProgramÇıktılarıylaUyumu.pdf* belge incelendiğinde, bazı programlarda, ders değerlendirmelerinin sadece 1 ara sınav (%50, %40 veya %30) ile yarıyıl/yıl sonu sınavını (final) (%50, %60 veya %70) içerecek şekilde yapıldığı görülmüştür. Öğrenci merkezli ve çeşitlendirilmiş ölçme ve değerlendirme (kısa süreli sınav, performans ödevi, ödev, proje, portfolyo vb.) tekniklerin kullanımının bütüncül olarak birimlerin tamamına yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Dolayısıyla, program bazında öğrenme çıktılarına ulaşma düzeylerinin sistematik olarak izleme eksikliklerine bağlı olarak iyileştirme çalışmalarının kısıtlılığı nedeniyle eğitim-öğretim süreçlerinde ölçme ve değerlendirme yöntem/teknik ve araçlarına ilişkin PUKÖ döngüsünün kapatılamaması **gelişmeye açık yan** olarak değerlendirilmiştir. Program bazında öğrenme çıktılarına ulaşma düzeylerinin sistematik olarak izlenmesi ve elde edilen sonuçların iyileştirme süreçlerine yansıtılması **önerilmektedir.**

Üniversitede önceki öğrenmelerin (yatay ve dikey geçiş, yandal ve çift anadal, yabancı uyruklu öğrenciler, Erasmus+ Değişim Programı vb.) kabulü ve kredilendirilmesi Yükseköğretim Kurulu ve üniversite tarafından belirlenen mevzuatlar çerçevesinde şeffaf bir şekilde yürütülmektedir. Birimlerin internet sayfalarında yapılan duyurular aracılığıyla paydaşlar bilgilendirilmektedir.

Öğrencilerin yurt dışında gerçekleştirdikleri uygulama ve stajlara dair iş yükleri (AKTS), müfredatlarında zorunlu ise, programın toplam iş yüküne dahil edilmektedir. İsteğe bağlı yapılan uygulama ve stajlar için hesaplanan iş yükleri (AKTS) ise programın toplam iş yüküne dahil edilmeden öğrencinin diploma ekinde gösterilmektedir. Ayrıca, herhangi bir şekilde fazladan alınan

dersler, zorunlu staj dışında yurt içinde veya yurt dışında yapılan isteğe bağlı stajlar ve Üniversite Yönetim Kurulu tarafından yapılan görevlendirmelerle katılım sağlanmış bilimsel, kültürel, sportif ve sanatsal faaliyetler ortalamaya dâhil edilmeksizin transkript ve diploma eki belgelerinde yer almaktadır. Üniversitede öğrenci kabulü, önceki öğrenmelerin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin süreçler izlenmekte, iyileştirilmekte ve güncellemeler ilan edilmektedir.

Afyon Kocatepe Üniversitesinde mezuniyet şartları ve süreçleri anlaşılır, kapsamlı ve tutarlı olarak belirlenmiş ve yönergeler aracılığı ile ilgili paydaşlara duyurulmuştur. Sertifika ve diploma verilmesi söz konusu tanımlı süreçlere uygun olarak yürütülmektedir.

Öğrenci iş yükü kredisi değişim programlarında herhangi bir ek çalışmaya gerek kalmaksızın tanınmaktadır. Pedagojik Formasyon Eğitimi Sertifika Programı mezunlarına sertifikaları Eğitim Fakültesinin öğrenci işleri bürosundan, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkez (SEM) müdürlüğünce düzenlenen eğitimlere katılanlara ise sertifikaları e-sertifika olarak e-devlet üzerinden verilmektedir. Yapılan izlemler sonucunda uygulamaların izlendiği ve tanımlı süreçlerin iyileştirildiği sonucuna varılmıştır.

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 kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

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

Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

Olgunluk Düzeyi: Uygulamalar izlenmekte ve tanımlı süreçler iyileştirilmektedir.

3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

AKÜ mülkiyetinde ve üniversiteye tahsisli toplam 6.035.890,07 m² arazi bulunmaktadır. Üniversite, söz konusu araziler üzerinde kendi mülkü ve tahsisli toplam brüt 384.400 m² kapalı mekâna sahiptir. Üniversite kampüslerinde 133 eğitim laboratuvarında eğitim verilebilmekte ve uzaktan eğitim altyapı imkanıyla aynı anda 250 ders açılabilir. Üniversitenin birden fazla kampüsü bulunmasına rağmen binalar içinde eğitim-öğretim hizmetlerinin verildiği 515 derslik ve 36 amfi kullanıcıların kullanımına uygun malzemeler ve çağın gerekliliklerini karşılayacak teknolojik cihazlarla donatılmıştır.

Üniversitede, 7.900,47 m²'si Prof. Dr. Şehabettin Yiğitbaşı Kütüphanesinde (Merkez) ve 270,04 m²'si İslami İlimler Fakültesinde (Şube) olmak üzere toplam 8.170,51 m² fiilen kütüphane olarak kullanılan modern hizmet alanı bulunmaktadır. Aynı anda 1.093 kullanıcıya hizmet verebilme imkânına sahip olan merkez kütüphane binasında, akademisyenlere yönelik 10 kişilik tam donanımlı çalışma odası, 88 kişi kapasiteli öğrenci grup çalışma odaları, 107 kişilik konferans salonu ile birlikte 704 kişi kapasiteli genel çalışma alanı, 39 kişi kapasiteli multimedya salonu, 36 kişi

kapasiteli e-kütüphane salonu ve idari bürolar bir arada bulunmaktadır.

Merkez kütüphane ve bilgisayar laboratuvarları hafta içi 08:30-21:30 (sınav dönemi hafta içi 08:30-23:00), hafta sonu 10:00-19:00 saatleri arasında ve 24 saat açık 1 adet 80 kişilik 7/24 çalışma salonu öğrencilere hizmet sunmaktadır. Ancak saha ziyaretinde öğrenciler 7/24 çalışma salonunun sınav dönemlerinde yetersiz kaldığını beyan etmişlerdir.

2022 yılı sonu verilerine göre, kütüphanede 175.109 adet basılı kaynağa (öğrenci başına 5,25 adet) ve 9.946.164 elektronik bilgi kaynağına (öğrenci başına 298,02 adet) erişim mümkündür. 2022 yılında 11 adet veri tabanı aboneliği ve 3 adet yazılımsal program aboneliği yapılmıştır. Kütüphaneler Arası İş Birliği Takip Sistemi (KİTS) ve Türkiye Belge Sağlama Sistemi (TÜBESS) aracılığı ile yayın getirilebilmektedir.

Üniversite kütüphanelerinde bulunan basılı ve elektronik kaynakların uygun nitelik ve nicelikte erişilebilir olduğu ve kullanıcıların bilgisine/kullanımına sunulduğu aşikardır. 2024-2028 Stratejik Planında, öğrenci başına düşen kaynak sayısının artırılmasına yönelik olarak performans göstergeleri arasında “2028 yılının sonuna kadar öğrenci başına düşen basılı kaynak sayısının 5,61 ve elektronik kaynak sayısının 336,4 olması” beyanının yer alması olumlu olarak değerlendirilmektedir.

2022 KİDR’nda kütüphanede sunulan hizmetlerin, Üniversite geneli öğrenci memnuniyet anketinde yer alan “1. Kütüphane olanak ve hizmetlerinden memnunum ve 2. Üniversitede öğrenme ortamları (derslikler, laboratuvarlar, kütüphane vb.) yeterli donanıma sahiptir.” sorularına verilen yanıtlar temelinde izlendiği anlaşılmaktadır. 24 saat açık 1 adet 80 kişilik 7/24 çalışma salonunun öğrencilerin hizmetine sunulması ve 2022 yılında elektronik kaynaklara Üniversite kampüsü dışından “VETİS” Uzaktan Erişim Sistemi üzerinden “aku” uzantılı mail adresi ile zaman ve yer sınırı olmadan 1509 tekil kullanıcı tarafından erişim sağlanabilmesi gibi bazı iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Kullanıcıların öğrenme ortamlarından (derslikler, laboratuvarlar, kütüphane vb.) memnuniyet düzeylerini belirlemek için genel öğrenci/akademik personel memnuniyet anketinde yer alan kısıtlı sorular dışında farklı mekanizmalarla geri bildirimler alınması ve ilgili iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi önerilmektedir.

Uzaktan eğitim faaliyetleri Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (AKUZEM) tarafından koordine edilmektedir. Tüm akademik ve idari birimlerde uzaktan ve karma eğitim-öğretim faaliyetleri, Sürekli Eğitim Merkezince uygulanan sertifika programları, enstitülerdeki tez savunmaları, tez izleme komitesi toplantıları ve bazı seminer dersleri öğrenme yönetim sistemi platformu ve eş zamanlı sanal sınıf platformu olmak üzere iki ana platforma sahip Uzaktan Öğretim Öğrenme Yönetim Sistemi (UÖYS) aracılığı ile yürütülmektedir. Öğretim elemanları ve öğrenciler bu platformlara ilişkin kılavuz ve görsellere, AKUZEM internet sayfasından ulaşabilmektedir. Uzaktan ve karma eğitimde öğrencilere öğrenme kaynak ve materyalleri, Uzaktan Erişim Platformu VETİS ve DSpace AKÜ (Açık Erişim) gibi farklı veri tabanlarından sağlanmaktadır. Ayrıca, Üniversite tarafından farklı kullanım amaçlı yazılımların (Bütçe – Muhasebe Programı (Global), Taşınmaz Takip Sistemi, Yabancı Uyruklu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Başvuru Sistemi, ...) geliştirilmiş olması olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıda belirtilen saptamalar çerçevesinde Üniversitenin öğrenme ortamları ve kaynakları açısından yeterli olması, **güçlü yan** olarak değerlendirilmektedir.

Kurumda, öğrenci akademik danışmanlık hizmetleri web sitesi aracılığı ile kamuoyu ile paylaşılmış tanımlı süreçler (Ön Lisans ve Lisans Ders Kayıt İşlemleri Yönergesi, Ön lisans ve Lisans Akademik Danışmanlık Yönergesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği) çerçevesinde yürütülmektedir.

Öğrencinin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren, akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olan bir danışman öğretim elemanı bulunmaktadır. Akademik Danışmanlık Yönergesinin ilgili maddesine göre akademik danışmanlar, öğrencilerle her yarıyıldan en az bir

toplantı yapmakta, görüşme gün ve saatlerini toplantıdan en az bir hafta önce ilan etmektedir. Saha ziyareti esnasında öğrenciler, dönem başında belirlenen haftalık görüşme saatlerinde yüz yüze/çevrimiçi görüşmeler ile sosyal medya, WhatsApp vb. iletişim araçları aracılığıyla danışmanlarına erişim/iletişim konusunda bir sorun yaşamadıklarını ve akademik sorun/sorularına yanıt alabildiklerini belirtmişlerdir. Öğrencilerin akademik danışmanlık hizmetlerine dair farkındalıklarının yüksek olması ve öğretim üyelerinin yaygın şekilde akademik danışmanlık hizmeti vermeye motive olması olumlu karşılanmıştır. Akademik danışmanlık faaliyetleri bütünlük anket sistemi üzerinden izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Saha ziyareti sırasında akademik birim ve programlarda bu konuya ilişkin yapılan incelemelerde, söz konusu sürecin Üniversitenin önemli bir bölümünde yaygınlaştırılmış ve içselleştirilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Programların önemli bir bölümünde hem öğrencilerden hem akademik danışmanlık odak grup çalışmalarından hem de Eğitsel Performans Ölçeği ve memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçların bütünlük olarak akran değerlendirmesi raporları da dikkate alınarak değerlendirildiği ve ilgili danışma kurullarının da görüşü alınarak gerekli karar süreçlerinin yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bu kapsamda Turizm Fakültesinde oluşturulan ve Üniversiteden istenilen ilave bilgi ve belgelerde sunulan bütünlük süreç yönetimi ve saha ziyareti sırasında Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesinde incelenen bütünlük süreç yönetimi örnek uygulama olarak değerlendirilmektedir. Önümüzdeki dönemde, söz konusu uygulamanın tüm programlara yaygınlaştırılması beklenmektedir.

Öğrenciler uzaktan eğitime ilişkin herhangi bir sorunla karşılaşmaları durumunda bağlı buldukları birimin web sitesinde iletişim bilgileri bulunan UÖYS sorumluları ile e-posta/telefon aracılığıyla iletişime geçebilmektedir. Öğrencilerin akademik/kariyer gelişimlerine katkı sağlamak üzere İİBF İktisat Bölümünde başlatılan akademik mentörlük uygulamasının olması olumlu karşılanmıştır.

Öğrencilerin akademik ve kariyer gelişimini izlemeye ilişkin süreçler, Girişimcilik ve Kariyer Gelişimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (GİKAM) Yönetmeliği ile tanımlanmış ve güvence altına alınmıştır. 2022 yılında öğrencilerin kariyer gelişimlerine şu desteklerle katkı sağladığı görülmüştür: 557 öğrenci zorunlu ve isteğe bağlı staj yapmış ve Afyonkarahisar Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü ile imzalanan protokol gereği 290 eğitime katılan 469 öğrenci İŞKUR eğitimi almıştır. Ayrıca, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından hayata geçirilen Yetenek Kapısı Platformuna üye olan aktif 12332 öğrenciden 914'ü mezun olmuştur. Bazı programlarda zorunlu ve bazı programlarda seçmeli olarak tanımlanan “Girişimcilik” dersini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında 2350 öğrenci almıştır. GİKAM'ın sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesini artırmaya veya hizmetlerin yeterliliğine yönelik izleme genel öğrenci memnuniyet anketinde yer alan “1. Eğitim ve kariyer hedeflerinin karşılanmasından duyulan memnuniyet, 2. Yeni bilgi edinme ve mesleki/kariyer gelişimi sağlamadan duyulan memnuniyet ve 3. İş dünyasını tanıma imkânlarından duyulan memnuniyet.” sorularına verilen yanıtlar temelinde izlendiği tespit edilmiştir. Ancak izleme sonucu yapılan/yapılacak iyileştirmelere yönelik yeterli kanıt olmadığı tespit edilmiştir.

Üniversitede, SKS Daire Başkanlığı bünyesindeki 2 psikolog ve 1 diyetisyenin görev aldığı mediko-sosyal merkezinde 2022 yılında randevu sistemi ile ücretsiz olarak 100 öğrenciye/personele rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmeti ve 34 öğrenciye beslenme ve diyet danışmanlık hizmeti verilmesi olumlu olarak değerlendirilmiştir. Rehberlik ve psikolojik danışmanlık ile beslenme ve diyet danışmanlık hizmetlerine ilişkin tanımlı süreçler/ kurallar bulunmamaktadır. Bu birimin faaliyetlerinin etkililiğinin genel öğrenci memnuniyet anketinde yer alan “Üniversitenin psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden memnunum.” maddesine verilen yanıtlar temelinde ölçüldüğü belirlenmiştir.

Kurumun, akademik destek hizmetlerini izleyerek öğrenci katılımıyla iyileştirmesi, akademik danışmanlık hizmetlerini etkin kılabilme için “danışman-öğrenci görüşme formu” ve “danışan öğrenci bilgi formu” gibi sistematik uygulamalar ile öğrencilerin akademik danışmanlık hizmetlerinden yararlanmalarına yönelik hatırlatıcı e-postalar gibi düzenlemeler yapması, rehberlik ve psikolojik danışmanlık ile beslenme ve diyet danışmanlık hizmetlerine ilişkin tanımlı süreçleri/ kuralları oluşturması önerilmektedir.

İl merkezinde iki kampüste ve 12 ilçede eğitim-öğretim hizmetinin verildiği Kurumda, tesis ve altyapılar (yemekhane, teknoloji donanımlı çalışma alanları, bilişim hizmetleri, uzaktan eğitim altyapısı) ihtiyaca uygun nitelik ve nicelikte olup erişilebilirdir ve öğrencilerin bilgisine/kullanımına sunulmuştur. Öğrenciler, sağlıkla ilgili hizmetleri il genelinde faaliyet gösteren ve Üniversiteye oldukça yakın olan sağlık kurumlarından almaktadır. Kredi ve Yurtlar Kurumuna ve özel sektöre ait yurtlar barınma ihtiyacı için öğrencilere hizmet vermektedir. Kampüse ve bina girişlerinde turnike sistemi ile güvenli giriş-çıkışlar yapılmaktadır. Kurumda tesis ve alt yapıları izlenmesi ve hizmet kalitesini artırılmasının bütünleşik anket sistemi içerisinde “1. Sosyal ortamlardan ve spor alanlarından duyulan memnuniyet ve 2. Yemekhane, kantin/kafeterya gibi fiziksel ortamlardan duyulan memnuniyet” sorularına verilen yanıtlar temelinde ölçüldüğü belirlenmiştir.

2022 yılı için öğrencilerin memnuniyet düzeyinin yaklaşık %62 ve akademik personel memnuniyet düzeyinde ise 2022 yılında bir önceki yıla göre çok küçük bir düşüş olduğu görülmüştür. Saha ziyareti sırasında yapılan görüşmelerde öğrenciler, yemekler ile ilgili olarak yaptıkları şikayetlerin Üniversite tarafından değerlendirildiğini ve iyileştirmelerin yapıldığını beyan etmişlerdir.

Üniversitenin paydaşlarına yönelik geniş perspektifte spor yapma imkanlarını sunan özgün tesis ve altyapısının bulunması **güçlü yan** olarak değerlendirilmektedir. Üniversitede bulunan tesis ve altyapıların kullanımına yönelik ilke ve kuralların belirlenmesi (örn. Kültür ve Kongre Merkezleri Kullanım Yönergesi, Konukevi Yönergesi, Beslenme Hizmetleri Yönergesi vb.), kamuoyuna açık bir şekilde web sitesinde yayımlanması önerilmektedir.

AKÜ, YÖK 2022 Engelsiz Üniversite Ödüllerinde 12 farklı mekânda Turuncu Bayrak almaya hak kazanmıştır. Bu durum olumlu karşılanmıştır. Üniversitede Engelli Öğrenciler Yönergesi uyarınca kurulan Engelli Öğrenciler Birimi mevcuttur. Engelli Öğrenciler Yönergesinin 12. maddesi, engelli öğrencilerin sınav uygulamalarına ilişkin usul ve esasları düzenlemektedir. Boğaziçi Üniversitesi Görme Engelliler Teknolojisi ve Eğitim Laboratuvarı (GETEM) ile yapılan kurumsal abonelik sözleşmesi ile görme engelli öğrencilerin 50.000'e yakın sesli kitaba uzaktan erişebilmelerinin sağlanması, uzaktan eğitim altyapısının dezavantajlı grupların ihtiyacına uygun olarak oluşturulması gibi Üniversitede dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişebilmesi için çeşitli imkanlar sunulmaktadır. Farklı ülkelerden gelen öğrenciler için Türkçe dil eğitimi olanağı TÖMER aracılığıyla sağlanmaktadır.

AKÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin özel şartlı öğrenci kabulü ile ilgili 10/1. maddesi gereğince tezli ve tezsiz yüksek lisans, doktora ve sanatta yeterlik programları için özel şartlı öğrenci kontenjanları açılmaktadır. Yönetmelik (22/9. ve 25/7. maddeleri) aynı zamanda dersin gerekliliklerini yerine getirmede öğrencilerin engel durumunu tanımlayarak engelli öğrencilerin engel durumlarına göre ölçme-değerlendirme süreçlerini de düzenlemektedir. Üniversitede engelsiz üniversite uygulamaları, öğrenci memnuniyet anketi ile izlenmektedir. Fakülteelerde engelli öğrenciler için yapılan iyileştirmelere dair kanıtlar KİDR'nda sunulmuştur. Üniversitede özel gereksinimli bireylere yönelik faaliyetlerin ilgili paydaşların katılımıyla belirlendiği, izlendiği ve iyileştirildiği anlaşılmıştır.

Üniversitede öğrenci topluluk ve kulüplerinin kuruluş ve işleyiş süreçleri, Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğrenci Toplulukları ve Kulüpleri Yönergesi (02.12.2016 tarihli ve 2016/46 sayılı) ile düzenlenmiştir. Topluluk ve kulüplerin faaliyetleri, Sağlık, Kültür ve Spor (SKS) Daire Başkanlığı tarafından planlanmakta, Öğrenci Kulüpleri ve Toplulukları Koordinasyon Kurulu tarafından izlenmektedir. Öğrenci topluluklarının yaptıkları etkinliklerin sayısı, niteliği ve katılımcı sayısı gibi faktörlerin sistematik bir şekilde raporlanması, izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik tanımlı süreçlerin geliştirilmesi önerilmektedir.

Üniversite KİDR'nda 2022 yılında öğrenci topluluk ve kulüpleri tarafından gerçekleştirilen sportif, kültürel, sosyal faaliyetlere ilişkin verileri kanıt olarak sunmuştur. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde kulüplere ayrılan bir bütçenin bulunmadığı, mekan ve rehberlik desteğinin ise imkanlar dahilinde sağlandığı tespit edilmiştir. Paydaşların sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerden duydukları

memnuniyet düzeyleri memnuniyet anketleri ile ölçülmektedir. Ancak bu izlemler sonucunda tespit edilen ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda hangi faaliyetlerin çeşitlendirildiğine ve iyileştirildiğine dair kanıtlar sunulmamıştır.

Öğrenme ortam ve kaynakları

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

Akademik destek hizmetleri

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

Tesis ve altyapılar

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde tesis ve altyapı erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

Dezavantajlı gruplar

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

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

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

4. Öğretim Kadrosu

Kurumda, öğretim elemanlarının ilk defa/ tekrar atanma, görevde yükseltme süreç ve kriterleri Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesi ile belirlenmiş ve kamuoyunun erişimine açık biçimde web sitesinde yayımlanmıştır. Yönergede puanlama, başvuru, değerlendirme ve karar süreçlerinin nasıl işletileceği açıklanarak güvence altına alınmıştır. İlan edilen bir kadroya başvuran adayların aranan koşullara uygunluğu Ön İnceleme Komisyonu tarafından incelenmektedir.

Doktor öğretim üyesi, doçent ve profesör atamalarında Hukuk temel alanına göre asgari şartlar ve profesör atamalarında istenen ek faaliyetlerin eklenmesi öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreç ve kriterlerinin izlendiğine ve iyileştirildiğine dair kanıt olarak sunulmuştur.

Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma kriterleri Senato toplantılarında güncellenmektedir. 2022 KIDR'nda paydaş görüşü alınarak katılımcı bir anlayışla güncelleme yapıldığına dair bir kanıt sunulmamış olmasına rağmen saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde ilgili Yönergede güncelleme yapılırken öğretim elemanları kendilerinden görüş alındığını beyan etmişlerdir.

Uluslararası öğretim elemanlarının istihdamında Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı ve Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı İstihdamıyla ilgili Usul ve Esaslar göz önünde bulundurulmaktadır. Uluslararası öğretim elemanlarının istihdamına ilişkin süreçler, Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanları Komisyonu tarafından yürütülmekte ve izlenmektedir.

Eğitim-Öğretim Komisyonu tarafından akademisyenlerin uzmanlık alanları ile yürüttükleri dersler arasında uyumun sağlanmasına ilişkin süreçler tanımlanmıştır. Öğretim elemanları ile dersler

arasındaki uyum, Kalite Koordinatörlüğüne iletilmekte ve Kalite Komisyonu tarafından izlenmekte, uyum oranının artırılmasına ilişkin iyileştirmeye yönelik önlemler ise birim kurulları tarafından almaktadır. Kurumda, öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ile ilgili dersler vermelerine özen gösterildiği anlaşılmaktadır. Öğretim kadrosunun yetkinliklerine uygun olarak ders görevlendirmelerinin yapılması açısından tanımlanmış süreçlerin olması ve işletilmesi, Üniversitenin **güçlü yanlarından** biridir.

Kurum dışından ders vermek üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının seçim usulleri, uzmanlık alanı ile yürütülecek ders arasındaki uyum da dikkate alınarak 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 31 ve 40/b/c/d maddelerine göre yürütülmekte, yarıyıl sonunda performansları Eğitsel Performans Ölçeği ile değerlendirilmektedir. Öğretim elemanı ders yükü ve dağılım dengesi şeffaf olarak ilgili birim kurullarında katılımcı bir anlayışla belirlenmekte ve her birimin web sitesinde paylaşılmaktadır.

Üniversitede, öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirme ile ilgili tüm süreçler, Eğitim-Öğretim Yönergesinde (14. madde) tanımlanmış ve güvence altına alınmıştır. Öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğretime ilişkin ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yetkinlikler ve öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarının karşılanması için Eğitimcilerin Eğitimi Programında yer almasını istedikleri konular Eğitim-Öğretim Komisyonuna iletilmek üzere bölüm, anabilim/ana sanat dalı başkanlığı tarafından birim yönetimine bildirilmektedir. Belirlenen eğitimcilerin eğitimi programı Üniversite Yönetim Kuruluna (ÜYK) iletilmektedir. ÜYK tarafından kabul edilen eğitimcilerin eğitimi programı, hazırlanmak üzere Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkez (SEM) Müdürlüğüne bildirilmektedir. Hazırlanan program Personel Daire Başkanlığı koordinasyonunda SEM Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. AKÜ’de öğretim elemanlarının etkileşimli-aktif ders verme yöntemlerini ve uzaktan eğitim süreçlerini öğrenmeleri ve kullanmaları için sistematik eğitimcilerin eğitimi etkinlikleri (kurs, çalıştay, ders, seminer vb.) ve bunu üstlenen/gerçekleştiren öğretme-öğrenme merkezi yapılanmasının AKÜ-Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (AKÜ-UZEM) ile Personel Daire Başkanlığı üzerinden gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

Öğretim elemanlarının pedagojik yeterliliklerini geliştirmek üzere 2021 yılında Öğretim Yöntem ve Teknikleri ile Ölçme ve Değerlendirme konulu eğitim verilmiştir. 2022 yılında Öğrenci Merkezli Öğrenme-Öğretme Yaklaşım, Yöntem ve Teknikleri konulu uzaktan eğitim sistemi aracılığıyla 136 öğretim elemanı tarafından izlenen modüller hazırlanmış ve ayrıca Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığı tarafından çevrimiçi ortamda Sınıf Yönetimi konulu eğitimcilerin eğitimi programı gerçekleştirilmiştir. 2023 yılında ise paydaş görüşlerinden hareketle bu kapsamda Eğitim-Öğretim Komisyonunun kararı ve Üniversite Yönetim Kurulunun onayı ile Sınav Akreditasyon İşlemleri Eğitimi, TÜBİTAK 2209-A ve 2209-B Proje Yazma Eğitimi ve Öğrenci Merkezli Ölçme ve Değerlendirme eğitimleri verilmiştir.

Ayrıca, AKUZEM tarafından Google Araçları Eğitimi, Video Düzenleme Araçları Eğitimi ve H5P Eğitimleri ile öğretim elemanlarının teknolojik yeterliliklerinin artırılması amaçlanmıştır.

Yukarıda belirtilen saptamalar doğrultusunda Üniversitede ihtiyaç doğrultusunda periyodik olarak eğitimcilerin eğitimi programlarının düzenlenmesi ve öğretim kadrosunun yetkinliklerine uygun olarak ders görevlendirmelerinin yapılması açısından tanımlanmış süreçlerin olması ve işletilmesi, Üniversitenin **güçlü yanları** olarak değerlendirilmiştir. Üniversitede Öğretim yetkinliğini geliştirme uygulamalarından elde edilen bulguların izlendiği ve izlem sonuçlarının öğretim elemanları ile birlikte irdelenerek önlemler alındığı görülmüştür.

AKÜ’de, atanma ve akademik yükseltmelerde öğretim elemanlarının son beş yılda ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde ve Erasmus+ Programı kapsamında verdiği ders sayısına karşılık aldığı puanlar Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesi puanlama sisteminde yer almaktadır. Ayrıca, AKÜ Ödül Yönergesinde akademik personelin eğitim faaliyetlerine ilişkin çalışma ve hizmetlerinde göstermiş olduğu başarıları teşvik ve ödüllendirilmesine dair sürecin tanımlandığı Eğitsel Performans Ödülü maddesi eklenmiştir. Eğitsel

performansın ödüllendirilmesine ilişkin ilk uygulama 2022 yılı ödül töreninde gerçekleştirilmiştir. Eğitim-öğretimde yenilikçi yaklaşımları ve yaratıcı eğitim faaliyetlerini içeren deneme ve uygulamaları teşvik etmek üzere; AKÜ Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönergesi puan tablosuna göre, sonuçlandırılmış TÜBİTAK 4005 (yenilikçi eğitim uygulamaları) projelerinde görev alan öğretim elemanlarına 100 puan verilmesi olumlu olarak değerlendirilmiştir.

2020 yılı Kurumsal İzleme Raporunda “öğretim elemanlarının çalışmalarını görünür kılmak için ödülle değerlendirme amacıyla bir ödül yönetmeliğinin çıkarıldığı, ancak söz konusu yönetmeliğin eğitim-öğretimde yeni yaklaşımları içeren deneme ve uygulamaları teşvik edecek bir içeriği kapsamadığı belirtilmiştir. Söz konusu geri bildirim sonrasında, Üniversite tarafından 31.08.2021 tarih ve 2021/52-c sayılı Afyon Kocatepe Üniversitesi Ödül Yönergesi ile “komisyon üyeliği ve sekreteryası, bilimsel başarı, eğitsel performans, proje performans ve aktif öğrenci kulübü/topluluğu ödülleri, aday gösterme” açısından önceki yönerge gözden geçirilip güncellenmiştir. Dolayısıyla, Üniversitede akademik kadronun eğitim-öğretim performansını takdir-tanımaya ve ödüllendirmeye üzere planlama ve uygulamaların bulunduğu, paydaş görüşleri alınarak gerekli iyileştirmelerin yapıldığı anlaşılmaktadır. Önümüzdeki dönemde, eğitim faaliyetlerine yönelik ödüllendirme kapsamının eğitsel performans ölçüğünün ötesinde eğitim-öğretimde yenilikçi yaklaşımları ve yaratıcı eğitim faaliyetleri de içerecek şekilde genişletilmesi önerilmektedir.

Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

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

Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

Olgunluk Düzeyi: Öğretim yetkinliğini geliştirme uygulamalarından elde edilen bulgular izlenmekte ve izlem sonuçları öğretim elemanları ile birlikte irdelenerek önlemler alınmaktadır.

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Olgunluk Düzeyi: Teşvik ve ödül uygulamaları izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

Afyon Kocatepe Üniversitesinin araştırma süreçlerinin yönetimine ilişkin politika belgeleri mevcuttur. Üniversitenin 2019-2023 Stratejik Planında araştırma-geliştirme politikası, amaçlar, hedefler ve stratejileri belirlenmiştir. Bu kapsamda, 2019-2023 Stratejik Planında “Bilimsel Araştırma ve Yayın Yapararak Bilgi Üretmek” amacı altında, Araştırmacı İnsan Kaynağının Yenilikçi ve Nitelikli Araştırma Yapabilme Kapasitesini Artırmak, Ülkenin ve Bölgenin Öncelikli Alanlarına Yönelik Projeleri Desteklemek, Paydaşları Girişimciliğe ve İnovasyona Özendirmek ve Desteklemek ile Lisansüstü Programların Nitelik ve Niceliklerinin Artırılması hedefleri yer almıştır. Söz konusu hedefler altındaki performans göstergeleri plan dönemi boyunca altı aylık izleme raporları ve yıllık faaliyet raporları aracılığıyla Strateji İzleme Kurulu tarafından izlenmiş ve değerlendirilmiştir. 2024-2028 Stratejik Planında ise “Bilimsel Araştırma Çıktılarının Toplumsal ve Ekonomik Faydaya Dönüştürülmesi Sürecini Güçlendirmek” amacına yer verilmiştir.

Araştırma süreçlerinin yönetimine ilişkin olarak 2022 KİDR’nda kapsamlı Ar-Ge Yönergesi taslağının oluşturulduğu belirtilmiştir. Yapılan saha ziyaretinde, Ar-Ge faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve izlenmesi, öğretim elemanlarının Ar-Ge yetkinliklerinin belirlenmesi ve performanslarının ölçülmesi konularının Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmeliğe eklenen ek madde ile BAP Komisyonunun faaliyetleri arasına eklendiği ve bu nedenle Ar-Ge yönerge

taslağında kurulması planlanan Ar-Ge Komisyonunun oluşumundan vazgeçilerek, söz konusu faaliyetlerin AKÜ BAP Komisyonu tarafından yürütülmesi kararlaştırıldığı anlaşılmıştır. Yönetmelikteki değişiklikte belirtilen görevlerin AKÜ BAP yönergesine eklenmesi için BAP Komisyonunun 26.10.2023 tarihli toplantısında karar alındığı ve gerekli değişikliğin yapılması durumunun Mevzuat Komisyonuna iletildiği belirtilmiştir. Yönerge değişikliğinin henüz yürürlüğe girmemesi ve uygulanmasına başlanmaması nedeniyle organizasyonel yapının işlerliği ile ilişkili sonuçların izlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması süreçleri henüz oluşmamıştır. Dolayısıyla, araştırma süreçlerinin yönetimine ilişkin yapılanmanın henüz tamamlanmadığı görülmektedir. **Üniversitede araştırma-geliştirme süreçlerine ilişkin yönetim modelinin belirgin olmaması, gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Bu kapsamda, araştırma süreçlerinin yönetimi, araştırma-geliştirme yetkinliklerinin geliştirilmesi, araştırma performansının kurumsal ve bireysel olarak daha etkin izlenmesi ve iyileştirilmesi, araştırma kaynaklarının misyon ve hedeflerle daha uyumlu hale getirilebilmesi, iç ve dış kaynak kullanımı, ulusal-uluslararası proje ortaklıklarının kurulması, araştırma, araştırma hedeflerinin stratejik plan ile uyumlaştırılması gibi konuların PUKÖ döngüsünü işletecek tanımlı süreçler şeklinde yürütülmesini sağlayacak bir yapılanmanın oluşturulması önerilmektedir. Ar-Ge yönetim modelinin belirgin olmamasının yanı sıra iç paydaşlar tarafından farkındalığın az olması da dikkati çeken ve geliştirilmesi önerilen bir başka husustur. 2020 Kurumsal İzleme Raporunda (KİR) belirtilen Ar-Ge konusunda sağlanan gelişmelerden elde edilecek sonuçların sistematik olarak takip edilmesi ve akademik personelin Ar-Ge konusundaki memnuniyet düzeyinin artırılmasına katkı sağlanarak sürecin izlenmesi önerisi **halen gelişmeye açık yan olarak devam etmektedir.**

Üniversite, başarı bölgesi tercihi olarak Bölgesel Kalkınma Odaklı üniversite olmayı hedeflemiştir. Bu kapsamda Stratejik Planda belirtilen öncelikli alanlar, paydaşların katılımıyla Mühendislik ve Teknoloji, Termal Turizm ve Gastronomi, Gıda, Hayvan Sağlığı ve Hayvancılık olarak belirlenmiştir. Üniversitenin söz konusu alanlara yönelerek gelişimi hedefliyor olması, dış paydaşlarla ilişkilerde öncelikli alan işbirliklerinin görülmesi, Teknoloji ve Transfer Ofisi (TTO), Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Birimi, Uygulama ve Araştırma Merkezleri ve Zafer Teknopark A.Ş. gibi birimler aracılığıyla Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülüyor olması memnuniyetle karşılanmaktadır.

Mevcut durumda, Üniversitenin genelinde araştırma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır. Ancak, Üniversitenin araştırma yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliğinin izlendiği ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlara rastlanmamıştır.

Üniversite içi kaynak kullanımının koordine edilmesi amacıyla Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon (BAPK) Birimi kurulmuştur. İç kaynaklar ve kullanımına ilişkin tanımlı süreçler kapsamında 2020 yılında yeni BAP Yönergesi uygulanmaya başlanmıştır. BAP Koordinatörlüğü, tematik projeler başlığı altında öncelikli alanlar veya ulusal düzeyde üst politika belgelerine uygun konulara öncelik verecek şekilde proje desteği sunabilmektedir.

Araştırma faaliyetlerine ayrılan kurum içi kaynakların büyük bir kısmının yüksek lisans (tezsiz ikinci öğretim) gelirleri ve döner sermaye gelirlerinden ayrılan paylardan oluştuğu gerek 2022 KİDR'nda gerekse saha ziyaretinde belirtilmiştir. Buradan elde edilen gelirler ile BAP finansmanı desteklenmektedir. Üniversiteden sağlıkla ilgili birimlerin ayrılmış olması nedeniyle iç ve dış kaynak gelirlerinin azaldığı görülmüştür. Üniversitede araştırma potansiyelini geliştirmek üzere ilk defa BAP yapacaklara ve öncelikli alanlara yönelik 2 adet tematik proje eklenmiştir. BAPK biriminin faaliyetlerine ilişkin bütçeler yıllık olarak izlenmekte ve gerekli iyileştirmeler yıllık olarak uygulama ilkelerinin güncellenmesi ile sağlanmaktadır.

Üniversitede Ar-Ge süreçlerine dış paydaş katılımı temel olarak Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü bünyesinde yürütülen Üniversite-Sanayi-Kamu iş birliğine yönelik proje ve danışmanlık hizmetleri ve Zafer Teknopark bünyesinde yürütülen faaliyetler ile sağlanmaktadır.

2020 KİR'nda gelişmeye açık yan olarak belirtilen Kurum Dışı Ar-Ge Destekleri Konusu, 2016 yılı sonunda kurulan Üniversitenin paydaşı olduğu Zafer Teknopark A.Ş'nin faaliyetleri sonucunda dış

paydaşların Ar-Ge faaliyetlerine katılımını sağlayan bir yapıya dönüşmüştür. Ayrıca, Üniversitede dış kaynakların kullanımını desteklemek ve üniversite-sanayi işbirliğini özendirme amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) tarafından faaliyetler düzenlenmektedir. TÜBİTAK projeleri Üniversitedeki en önemli kurum dışı araştırma kaynağını oluşturmaktadır. Dış kaynaklarda yıllar itibariyle gerçekleşen artışlar ve saha görüşmelerinde elde edilen bilgiler ışığında, dış kaynak kullanımında son iki yılda önemli artışlar olduğu ve 2022 yılında dış kaynak kullanım oranının %43,6 olduğu anlaşılmaktadır. Kurum dışı fon kaynaklarına yönelimin akademik personelin araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi suretiyle desteklenmesi ve teşvik edilmesi ile Üniversitenin özellikle son yıllarda önemli miktarda dış fon kaynağı elde etmesi sonucunu doğurması memnuniyet vericidir. Önümüzdeki dönemde yurtiçi dış kaynakların yanı sıra uluslararası kaynaklardan proje fonlarının elde edilmesine yönelik çalışmaların yapılmasında fayda bulunmaktadır.

2020 KİR'nda gelişmeye açık yön olarak belirtilen "Üniversitede halen 34 Uygulama ve Araştırma (UYGAR) Merkezi olduğu, bunlardan bir kısmının aktif olarak faaliyette bulunduğu, önemli bir kısmının aktif faaliyetlerinin olmadığı, 9 UYGAR merkezin ise web sayfası bulunmadığından faaliyetleri hakkında bir bilgiye ulaşılamamıştır." görüşü temelinde Üniversite bünyesinde çalışmalar yapılmış, tüm UYGAR merkezlerinin internet sayfaları aktif hale getirilmiş, ulaşılabilirlik ve kurumsal kimlik kazandırılmış ve faaliyet göstermeyen UYGAR merkezler kapatılmıştır. UYGAR merkezlerinin faaliyetlerine ilişkin detaylar, 2022 İdari Faaliyet Raporunda verilmiştir. UYGAR merkezlerinin faaliyetlerini incelemek üzere kurulan UYGAR Merkezleri Komisyonu 2022 faaliyetlerini izlemiş ve belirlenen kriterler çerçevesinde raporlandırmıştır. **UYGAR Komisyonu aracılığıyla Uygulama ve Araştırma Merkezleri performansının etkin şekilde izlenmesi güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.** Önümüzdeki dönemde, söz konusu izlemeye bağlı UYGAR Komisyonunda alınan iyileştirme kararlarının uygulanması beklenmektedir.

Aktif 30 UYGAR merkezi olmasının yanı sıra, özellikle Mermer ve Doğal Taş Teknolojisi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Jeotermal ve Maden Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi Üniversitenin belirlediği öncelikli alanlarda güçlü UYGAR merkezlerinin bulunması ve söz konusu merkezlerin kendi çalışmalarını geliştirerek kaynak sağlaması memnuniyet vericidir ve **Üniversitenin güçlü yanları arasında yer almaktadır.**

İç ve dış kaynaklar konusunda Üniversitede özellikle Stratejik Planda belirtilen hedefler ve göstergeler kapsamında izleme çalışmalarının yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak Ar-Ge süreçlerindeki yönetim modelinin belirgin olmaması nedeniyle iyileştirme çalışmaları ve kanıtları sınırlı kalmaktadır. Üniversitede bazı izleme yöntemlerinin olduğu ancak özellikle iyileştirme çalışmalarının henüz başlangıç aşamasında olduğu görülmüştür. Söz konusu süreçlerin sistematik yürütülmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, Üniversitede iç ve dış kaynak kullanımına ilişkin sistematik ve sürdürülebilir bir izleme ve iyileştirme yaklaşımına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitede Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde doktora programları bulunmaktadır. Doktora programlarına ilişkin öğrenci/araştırmacı sayıları ve bunların birimlere göre dağılımları KIDR'nda sunulmuştur. Doktora programlarının izlenmesine yönelik memnuniyet anketleri dışında özdeğerlendirme ve akran değerlendirme raporlarının da olduğu görülmektedir. Ancak iyileştirme süreçlerinin gerçekleştirilmesini esas alan eylemlere ihtiyaç olması, **gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitede, doktora sonrası araştırma imkanlarının sağlanabilmesi için 2022 yılında Doktora veya Sanatta Yeterlik Sonrası Araştırma Programı Uygulama Yönergesi (DOSAP) taslağı oluşturulmuştur. 02.11.2023 tarihinde Yönergenin sadece doktora sonrasından itibaren 7 yıl değil, aynı zamanda lisansüstü eğitim sırasında ve doktora bitiminden 7 yıl sonrasını da içerecek şekilde genişletilmesi BAP Komisyon toplantısında önerilmiştir. Bu bağlamda, DOSAP Koordinatörlüğünün isminin Misafir Araştırmacı Koordinatörlüğü (MİSAK) olarak değiştirilmesi teklif edilmiştir. Üniversite üst yönetimine sunulan DOSAP/MİSAK taslak yönerge için 02.11.2023

tarihinde BAP Komisyon toplantısında iç paydaş görüşü alınmıştır. Hazırlanan “Afyon Kocatepe Üniversitesi Misafir veya Doktora Sonrası Araştırmacı Kabul Yönergesi” Mevzuat Komisyonunda değerlendirilip Üniversite Senatosunda kabul edilmiştir. Dolayısıyla, yönerge henüz uygulama aşamasına geçmiştir. Söz konusu yönergenin uygulanmasına henüz başlanmamış olması, izleme ve iyileştirme süreçlerinin işletilmemesi, doktora sonrası imkanlara ilişkin yapılanmanın tamamlanamaması ve dolayısıyla doktora sonrası araştırmacıların bulunmaması **gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir**. Üniversitenin kendi mezunlarını işe alma (inbreeding) politikası ile ilgili yaklaşımlar hakkında da herhangi bir kanıt rastlanmamıştır.

Araştırma süreçlerinin yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde araştırma süreçlerin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

İç ve dış kaynaklar

Olgunluk Düzeyi: Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

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.

2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

Üniversitede araştırma potansiyeli ve proje yürütme yeteneği yüksek akademik personelin varlığı, **güçlü yan olarak değerlendirilmektedir**. Araştırma kadrosunun yetkinliğini geliştirmesi için basılı ve elektronik kütüphane kaynaklarının artırılmış olması, BAP proje desteklerinin çeşitlendirilmesi, Üniversite bünyesinde yayımlanan 9 adet bilimsel derginin varlığı, Ar-Ge faaliyetlerini destekleyecek laboratuvarların ve LABSİS sisteminin mevcudiyeti, akademik personelin Ar-Ge yetkinliğini geliştirmek üzere düzenlenen çalıştay, eğitim vb. bilimsel faaliyetlerin yürütülmesi Üniversitenin yüksek araştırma potansiyelini ortaya koymaktadır.

Öğretim elemanlarının araştırma ve geliştirme yetkinliğini geliştirmek üzere TTO tarafından bazı eğitimler verilmektedir. Bu kapsamda 2022 yılında TÜBİTAK proje yazma, fikri ve sinai mülkiyet, cost aksiyonları ve girişimcilik konularında toplam 6 adet eğitimin verildiği ve eğitim sonunda memnuniyet düzeylerinin ölçüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak eğitim-öğretim süreçlerinde de belirtildiği üzere, Üniversitede öğrencilerin proje yazma yetkinliklerinin geliştirilmesi ve araştırma süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi amacıyla yapılmış çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Farklı yöntem ve yaklaşımlarla öğrencilerin proje yazma yetkinliklerinin geliştirilmesi ve araştırma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi önerilmektedir. Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin olması ve bunlara ilişkin memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi memnuniyet vericidir. Önümüzdeki dönemde, planlamaların ve uygulamaların uluslararası fırsatlar ve proje iş birliği çalışmaları doğrultusunda artırılması ve alınan geri bildirimlere yönelik iyileştirmelerin yapılması beklenmektedir.

Üniversitede Ödül Yönergesiyle tanımlanan araştırma performansına dayalı ödüllendirme sistemi bulunmaktadır. Ancak mevcut ödül sisteminin, farklı kategorilerdeki bireysel başarıları da teşvik edecek şekilde genişletilmesinin, akademik personel ödül ve teşvik sistemini daha kapsayıcı ve motive edici hale getireceği ve öğretim elemanlarının akademik yetkinliklerine ve gelişimine destek vereceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, öğretim elemanları ve araştırmacıların bilimsel araştırma ve sanat yetkinliğini sürdürmek ve iyileştirmek için sunulan olanakların artırılmasına ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kadrosunun atama ve yükseltme sürecindeki yetkinliği, 01.01.2021 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönergesine göre belirlenmektedir. Söz konusu yönerge ile Üniversitenin Ar-Ge hedefleri doğrultusunda nitelikli yayın sayısının artırılması amaçlanmış ve her kademe öğretim üyeliği için gerekli olan yayın sayıları artırılmıştır.

Doktora derecesine sahip araştırmacı oranı, doktora derecesinin alındığı kurumların dağılımı, uzmanlık birikimi, araştırma hedefleri ile bağlantılı konularının analizi, hedeflerle uyumunun irdelenmesi yapılmasına rağmen bu hususlarda geçerli ve somut belgelerin yetersiz kaldığı değerlendirilmiştir.

Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin izlenmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarını üstlenecek organizasyonel ve yönetsel bir birimin oluşturulmasına, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların izlenmesine, izlem sonuçlarının öğretim elemanlarıyla birlikte değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınmasına ve iyileştirmelerin yapılmasına yönelik ihtiyaç, **gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.**

Üniversitede, iş birliklerini ve ortak girişimleri sürdürmek amacıyla yapılan ikili iş birliği protokollerinin mevcut olduğu, yurt dışı üniversiteler (Uniwersytet Śląski w Katowicach-Polonya, Zilinská univerzita v Žiline-Slovakya ve Ivan Franko National University of Lviv-Ukrayna), Türkiye Cumhuriyetleri Üniversiteleri ve Türkiye Maarif Vakfı ile yapılan iş birliği protokollerinin bulunduğu, uluslararası hafta etkinliklerinin düzenlendiği ve bunların Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi (UIM) tarafından yönetildiği/yürütüldüğü görülmektedir. Söz konusu UYGAR Merkezinin Ar-Ge faaliyetlerini de kapsayacak şekilde Üniversitenin uluslararasılaşma politikasıyla ilişkisinin kurularak yeniden yapılandırılması önerilmektedir. Bu merkezin öğrenci, akademik ve idari personel değişimlerine odaklanmanın yanı sıra, AB programları, uluslararası ağlar, uluslararası Ar-Ge iş birlikleri, değişim dışındaki uluslararası kaynaklar, uluslararası ortak programlar, eğitim-öğretimde uluslararası stratejiler konularını da içerecek şekilde yapılandırılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitede, YÖK tarafından yapılan tanımlamaya uygun olarak 5 adet disiplinlerarası tezli yüksek lisans programı bulunmaktadır. Bunlardan 4'ü Fen Bilimleri Enstitüsü bünyesinde (bilgisayar, iş güvenliği, internet ve bilişim teknolojileri yönetimi, nanobilim ve nanoteknoloji) 1'i ise Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde (sanat ve tasarım) faaliyet göstermektedir.

Üniversitede ulusal ve uluslararası iş birlikleri kapsamında bazı çoklu araştırma faaliyetlerinin yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak bu konudaki tanımlı süreçlerinin bulunmadığı ve sistematik izleme ve sürekli iyileştirmelerle ilgili kanıtlarla desteklenmediği gözlenmiştir. Çoklu araştırma faaliyetlerinin tanımlı süreçlerinin bulunmaması ve PUKÖ çevrimlerinin kapatılarak belgelendirilmemesi, **gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Bu kapsamda, Ar-Ge faaliyetlerine paydaş katılımının güvence altına alınmasına yönelik tanımlı süreçlerin oluşturulması önerilmektedir. Diğer taraftan, yürütülen ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programların ve ortak faaliyetlerin artırılarak Üniversite geneline yaygınlaştırılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

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

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

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

3. Araştırma Performansı

AKÜ'de, Stratejik Plan çerçevesindeki Ar-Ge hedef ve performans göstergelerinin sistematik bir biçimde izlenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi için Bilgi Yönetim Sisteminde (BYS) Stratejik Plan ve birim stratejik plan modüllerine girilen veriler kullanılmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulu tarafından Üniversitenin stratejik planında belirttiği göstergeler çerçevesinde Ar-Ge performansı, yılın ilk altı ayı için hazırlanan Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Raporu ve yılın tamamını kapsayan İdare Faaliyet Raporu aracılığıyla izlenmekte, hedeflerle karşılaştırılmakta ve sapmaların nedenleri irdelenmektedir. İzlem sonuçları, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından önlem alınmak için ilgili birimlere bildirilmektedir. Ancak Ar-Ge performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalarda, özellikle sürekli iyileştirme faaliyetleri için yeterli kanıt rastlanmamıştır.

Saha ziyareti sırasında yapılan incelemelerde, YÖKSİS dışında Üniversite bünyesinde kullanılan herhangi bir akademik performans değerlendirme sistemi olmadığından dolayı, birim yöneticilerinin altı aylık ve bir yıllık birim stratejik plan modülü girişlerinde akademik personelden sayısal verilerin istenilerek (makale, bildiri, kitap, fikri mülkiyet ve proje raporu vb.) akademik çalışmalar elde edilen verilerin toplamı ile birim sorumluları tarafından girişlerin yapıldığı görülmüştür. Diğer taraftan, elde edilen verilerin farklı başlıklarda anlık gelişimin görülebilmesini sağlayacak şekilde raporlanabilmesine imkân verebilecek bir yapının henüz kurgulanmadığı anlaşılmaktadır. Bu şekilde sürdürülen performans yönetimi sistemi kapsamında, sağlıklı veri analizinin mümkün olamayabileceği ve performans sonuçlarının eksik yorumlanabileceği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, Bilgi Yönetim Sisteminde performans yönetimi ile ilişkili olan yazılımların birbirleriyle bütünleşik olmaması nedeniyle de veri analizlerinde sorunlar yaşanabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda **akademik birimlerin araştırma performansının etkin düzeyde entegre bilgi yönetim sistemini de devreye alarak izlenip değerlendirilememesi ve Öğretim elemanlarının araştırma performansını paylaştığı entegre bilgi yönetim sistemi temelli bir sistemin bulunmaması ve bu kapsamda yıllık araştırma performansının etkin şekilde izlenememesi gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Üniversitenin sadece yeterli puana sahip olan akademik personelin veri girişi yaptığı YÖKSİS sistemi dışında akademik personeli için performans izleme ve değerlendirme sistemi oluşturması, söz konusu sistem üzerinden performans bilgi sistemine veri çekerek ve ilişkili diğer yazılımları performans bilgi sistemine entegre ederek stratejik amaçları doğrultusunda sürekli iyileşme ve geleceğe hazırlanma yönünde daha fazla katkı sunacak şekilde performans yönetim sistemini süreç odaklı yapılandırması önerilmektedir.

Üniversitenin araştırma performansına dayalı ödüllendirme yöntemi AKÜ Ödül Yönergesiyle tanımlanmıştır. Buna göre her birim bilimsel başarı ödülü, genç bilim ve sanat insanı ödülü, patent ödülü, AB Projesi ödülü, kuruma katkı ödülü, eğitsel performans ödülü, proje performans ödülü, idari başarı, bilime ve sanata destek ödülü kapsamında en fazla bir kişiyi aday göstermekte ve Ödül Komisyonu tarafından önerilen adaylar değerlendirilerek her kategoride belirlenen sayıda (1-3) ödül verilmektedir. Akademik performansı bütüncül olarak değerlendirebilecek bir Bilgi Yönetim Sisteminin henüz kurulamamış olması nedeniyle akademik personel ödül ve teşvik sisteminin de kapsayıcı ve motive edici olmadığı değerlendirilmektedir. En başarılıları aday göstererek ödüllendirmeye dayalı olarak yürütülen mevcut ödül sisteminin, farklı kategorilerdeki bireysel başarıları da teşvik edecek şekilde genişletilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Dolayısıyla, araştırma performansı temelinde oluşturulan ödül sisteminin kapsayıcı ve motive edici olmaması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir. Üniversitede ulusal/uluslararası ölçekte (URAP, GreenMetric Sıralaması, Webometrics) sıralama endeksleri kapsamında da araştırma performansı izlenmektedir. Örneğin, AKÜ URAP sıralamasında 2020 yılında 65., 2021 yılında 68., 2022 yılında 73. ve 2023 yılında 70. sırada yer almıştır. AKÜ'nün URAP sıralamasında daha üst sıralarda yer alabilmesi için, etki değeri yüksek dergilerde (Q1, Q2) makale yayımlayan öğretim elemanları için teşvik ve takdir mekanizmalarının geliştirilmesi ve ayrıntılandırılması gibi bazı önlemlerin alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

AKÜ'de, 2021 yılında 35 UYGAR merkezinin faaliyetleri ve Üniversiteye özgü bazı ölçütleri (aktif web sayfası, yazışma cevapları, faaliyet raporları, vb.) yerine getirip getirmediği incelenmiş ve Senato

kararıyla faal olmayan 5 UYGAR merkezinin kapatılarak önlem alındığı görülmüştür. Ayrıca, UYGAR merkezlerinin faaliyetlerini incelemek üzere kurulan UYGAR Merkezleri Komisyonu 2022 faaliyetlerini izlemiş ve belirlenen kriterler çerçevesinde raporlandırmıştır. **UYGAR Komisyonu aracılığıyla Uygulama ve Araştırma Merkezleri performansının etkin şekilde izlenmesi güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.** Önümüzdeki dönemde, söz konusu izlemeye bağlı iyileştirmelerin yapılması beklenmektedir.

Kalite, Yönetişim ve Liderlik bölümünde de belirtildiği gibi, Üniversitenin akademik performans ölçümü yapan veri tabanını ve sistemini oluşturmasıyla, uluslararası sıralama kuruluşlarına (THE, QS, Multirank, GreenMetric vb.) Kalite Koordinatörlüğü aracılığıyla daha sağlıklı ve düzenli veri girişi sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Yine daha önce ifade edildiği gibi, Ar-Ge yönetim modelinin belirgin olmaması nedeniyle uygulama sürecinde karışık bir görünüm arz eden araştırma performansının izlenmesi sürecinin yeniden düzenlenmesi ve iyileştirme süreçlerinin yürütülerek döngülerin kapatılması önerilmektedir.

Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

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

Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

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

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

Üniversitenin kamuoyuna ilan edilmiş toplumsal katkı politikası bulunmaktadır. Üniversitenin, 2019-2023 Dönemi Stratejik Planında toplumsal katkı alanındaki amacını, “*paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek*” şeklinde, hedeflerini ise “*dış paydaşlarla işbirliğini artırmak, mezunlarla ilişkileri güçlendirmek, paydaşların memnuniyetini güçlendirmek ve paydaşlara sunulan hizmetleri artırmak*” biçiminde belirlediği, hedef kartlarını ve göstergeleri oluşturduğu tespit edilmiştir. Kurumun, 27.12.2022 Tarih ve 2022/113 Sayılı Senato Kararıyla toplumsal katkı süreçlerinin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi/izlenmesi amacıyla Toplumsal Katkı Faaliyetleri Yönergesini çıkardığı ve bu Yönergenin gereği olarak 2023 yılında Toplumsal Katkı Komisyonu oluşturduğu belirlenmiştir. Üniversitenin toplumsal katkı politikasıyla uyumlu olacak şekilde toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin usul ve esasları düzenleyen yönerge oluşturması ve bu kapsamda toplumsal katkı yönetim yapısının esasını teşkil edecek şekilde Toplumsal Katkı Komisyonunun kurulması memnuniyetle karşılanmaktadır.

Toplumsal katkı niteliğindeki faaliyetlerinin altı aylık izleme ve yıllık İdare Faaliyet Raporları kapsamında “alt program gerçekleşme sonuçları” başlığı altında izlendiği istenilen hedefe ulaşamayan bazı hususlarda iyileştirme faaliyetlerinin yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Örneğin, 2022 yılında “Mezunlarla İlişkileri Güçlendirmek” stratejik hedefinin “*P.G. 3.2.1. Plan Dönemi Başından İtibaren Mezun Olanların Aynı Dönemde Mezun Bilgi Sistemine Kaydedilme Oranı*” için yıl sonu hedeflenen değer 100 iken gerçekleşme değeri 54,34 olmuştur. Üniversite önlem olarak öğrencilerin mezun olduktan sonra ilişik kesme işlemleri veya adrese diploma istemeleri halinde mezun bilgi sistemine kaydolmalarını sağlamıştır. Benzer şekilde, 2022 yılında “Paydaşların Memnuniyetini Artırmak” stratejik hedefinin “*P.G. 3.3.1. Öğrenci Memnuniyet Düzeyi*” için yıl sonu hedeflenen değer 70 iken gerçekleşme değeri 65 olmuştur. Kurumun bu kapsamda birimlerden, memnuniyet düzeyinin düşük olduğu konularda iyileştirme yapmalarını ve memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu konularda sürdürülebilirliği sağlamak için önlemler almalarını talep ettiği görülmüştür.

Üniversite yöneticilerinin ve idari-akademik personelin toplumsal katkı süreçlerine ilişkin genel farkındalık düzeyinin ve bu alandaki motivasyonunun oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Ancak Üniversitenin ve paydaşlarının toplumsal katkı alanındaki potansiyelini ortaya koymaya yönelik alt bileşenlerinin (faaliyet alanlarının) henüz belirlenmemiş olması nedeniyle toplumsal katkı faaliyetlerinin bütüncül ve sistematik olarak sunulmadığı gözlenmiştir. Bu kapsamda yeni kurulan Toplumsal Katkı Komisyonunun Üniversite genelindeki toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesi süreçlerini etkin şekilde yürütmek amacıyla gerekli sistematik modeli oluşturması ve Üniversitenin toplumsal katkı alanındaki alt bileşenlerinin belirlenerek somutlaştırılması önerilmektedir. Mevcut haliyle, Üniversite genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının kurumsal tercihler yönünde şekillendiği ve uygulandığı anlaşılmakla birlikte, organizasyonel yapının işlerliği ve bağlı iyileştirmelerin yürütülmesi gerekmektedir.

Üniversitede, uygulama ve araştırma merkezleri (30 uygulama ve araştırma merkezi), öğrenci kulüp ve toplulukları (55 topluluk ve 39 kulüp) ve kültür merkezlerinin (M. Rıza Çerçel Kültür Merkezi, Atatürk Kültür Merkezi ve İbrahim Küçükkurt Kültür Merkezi) toplumsal katkı faaliyetlerinin kaynağını oluşturduğu ve bu faaliyetlerin büyük bir kısmının Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı (SKS) ile Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (AKÜSEM) ekseninde bir rektör yardımcısının yönetiminde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca, akademik birimlerin (fakülte/yüksekokul/enstitü) de toplumsal katkı faaliyetlerine destek verdiği belirlenmiştir. Üniversite bünyesinde Devlet Konservatuarı, Güzel Sanatlar Fakültesi ve Spor Bilimleri Fakültesi gibi birimlerin modern alt yapıları ile basılı ve dijital yayın açısından yeterli bir merkezi kütüphanenin bulunması dikkate değer bulunmuştur. Ayrıca, **Üniversitede dünya kültür mirasına önemli katkı yapabilecek düzeye sahip olan Türkiye'nin en büyük Müzik Müzesinin bulunması güçlü yan olarak değerlendirilmektedir.**

Veteriner Fakültesi bünyesinde kurulan merkez laboratuvarın yurt çapında tanınırlığının olduğu ve bu laboratuvar üzerinden sunulan analiz hizmetlerinin hayvan sağlığı alanında önemli bir gereksinimi karşıladığı, söz konusu Fakülte çiftliğinin ise marka değerine sahip tescilli hayvansal ürünlerinin bulunduğu görülmüştür. Rektörlüğe bağlı olarak faaliyet gösteren hayvan hastanesinin de modern ve teknolojik altyapısı ile alanında referans merkez konumunda olduğu tespit edilmiştir.

Toplum hizmetine sunulan eğitim programları, kurs ve seminerlerin Üniversitenin Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi koordinatörlüğünde yürütüldüğü ve eğitim programlarını tamamlayanlara katılım belgesi/sertifika verildiği saptanmıştır. Program hedef ve göstergeleriyle ilgili gerçekleştirme sonuçlarının altı aylık dönemler şeklinde izlendiği belirlenmiştir. Dış paydaşlarla imzalanan 34 adet protokol çerçevesinde Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü aracılığı ile Üniversitenin dış paydaşlara hizmetler ürettiği anlaşılmaktadır. Söz konusu faaliyetlerden elde edilen gelirlerin bütçe yönetimi ise büyük ölçüde Üniversitenin Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü tarafından yapıldığı bildirilmekle birlikte Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü aracılığı ile toplumsal katkı faaliyeti gerçekleştiren birimler ve uygulama ve araştırma merkezlerinin bütçelerinin olduğu, toplumsal katkı faaliyeti gerçekleştiren diğer birimlerin, uygulama ve araştırma merkezlerinin ve öğrenci topluluklarının/kulüplerinin ise öngörülen bir bütçelerinin bulunmadığı saptanmıştır. 2022 KIDR'nda Üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için yeterli kaynağının bulunduğu, toplumsal katkı faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planlamanın birimler bazında yapıldığı belirtilmiş olmakla birlikte, Üniversitenin toplumsal katkı faaliyetleri nasıl bütçe ayırdığına ve bu bütçenin yıllar itibarıyla birimlere, uygulama ve araştırma merkezlerine, öğrenci topluluk ve kulüplerine göre nasıl bir değişim/dağılım gösterdiğine ilişkin kanıtlara rastlanmamıştır. 2023 yılında Toplumsal Katkı Komisyonu tarafından toplumsal katkı için bütçe oluşturulmasına yönelik bir çalışma başlatılmış olmakla birlikte henüz bu konuda somut bir açılım görülmemektedir.

2022 yılında Üniversitenin kuruluşunun 30. yılı nedeniyle kadar farklı birimler tarafından 210 adet toplumsal katkı faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Turizm Fakültesi, Bolvadin Uygulamalı

Bilimler Fakültesi, Afyon MYO ve Güzel Sanatlar Fakültesi tarafından toplam 7 adet sosyal sorumluluk projesi yürütülmüştür.

Üniversite, farklı ve çeşitli kalemlerde toplumsal katkı faaliyetleri yürütmesine rağmen toplumsal katkı faaliyetlerinin ve kaynaklarının çeşitliliğini ve yeterliliğini değerlendirdiğine ve bu faaliyetleri iyileştirmek üzere gerekli önlemlerin aldığına dair yeterli kanıt elde edilememiştir. Üniversitenin toplumsal katkı kaynaklarını, toplumsal katkı stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmekte olduğu anlaşılmakla birlikte, önümüzdeki dönemde Toplumsal Katkı Komisyonu aracılığıyla toplumsal katkı faaliyetlerine ayrılan kaynakların yeterliliği ve çeşitliliğinin izlenerek sistematik iyileştirme süreçlerinin yürütülmesi önerilmektedir.

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

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

Kaynaklar

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

2. Toplumsal Katkı Performansı

Üniversitenin toplumsal katkı performansının Strateji Geliştirme Kurulu tarafından izlendiği anlaşılmaktadır. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planda, “*Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek*” olarak ifade edilen amaç altında; “*dış paydaşlarla işbirliğini artırmak*”, “*mezunlarla ilişkileri güçlendirmek*”, “*paydaşların memnuniyetini sağlamak*”, ve “*paydaşlara sunulan hizmetleri artırmak*” şeklinde ifade edilen stratejik hedeflerin gerçekleşme düzeyinin 2020, 2021 ve 2022 yılları itibarıyla izlendiği ve izleme sonuçlarına bağlı olarak bazı iyileştirmelerin yapıldığı görülmektedir. Örneğin, 2022 yılında “*Dış Paydaşlarla İşbirliğini Artırmak*” stratejik hedefinin “*P.G. 3.1.1. Dış Danışma Kurulları ile Yapılan Toplantı Sayısı*” için yıl sonu hedeflenen değeri 45 iken yıl sonu gerçekleşme değeri 36 olmuştur. Bunun üzerine, Rektörlük akademik birimlere resmi yazı göndererek ve Üniversite Danışma Kurulları Yönergesinin 8/4 maddesinde geçen Birim Danışma Kuruluna dair ifadeyi hatırlatarak Birim Danışma Kurullarının yılda en az iki kez toplanması gerektiğini vurgulamış ve toplantı tutanaklarını talep etmiştir. 2022 yılında, “*Paydaşlara Sunulan Hizmetleri Artırmak*” stratejik hedefinin “*P.G. 3.4.2. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Tarafından Verilen Katılım Belgesi ve Sertifika Sayısı*” için yıl sonu hedeflenen değeri 600 iken yıl sonu gerçekleşme değeri 1051 olmuştur.

Ayrıca, Üniversitede yürütülen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yeterlilik düzeyine ilişkin akademik personel ve idari personel ile öğrencilerin görüşlerinin alındığı belirlenmiştir. Söz konusu geri bildirimler sonrası Sağlık Kültür ve Spor Dairesi tarafından yapılan iyileştirmelere ilişkin somut kanıtlara rastlanmamıştır.

Üniversitede toplumsal katkı alanında stratejik planında belirlenen hedeflere ulaşılmadığı altı aylık izleme ve yıllık idare raporları ile izlenmekte ve değerlendirilmekle birlikte sistematik bir iyileştirme döngüsünün henüz oluşturulmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Üniversitenin, toplumsal katkı kapsamında yürüttüğü çok çeşitli faaliyetlerin etkililiğinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde somut kanıtlara rastlanmamıştır. Dolayısıyla, **Üniversitede yürütülen toplumsal katkı faaliyetlerinin etkililiğinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik sistematik mekanizmaların henüz oluşturulamamış olması gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmektedir.** Üniversitede, 2022 yılında Toplumsal Katkı Faaliyetleri Yönergesinin çıkarılması ve 2023 yılında Toplumsal Katkı Komisyonu oluşturulması önemli bir gelişme olmakla birlikte, bu mekanizmaların henüz söz konu faaliyetlerin etkililiğinin izlenmesi/değerlendirilmesi ve

iyileştirilmesi yönünde işletilmediği saptanmıştır. Üniversitede, toplumsal katkı potansiyelinin ve toplumsal katkı bileşenlerinin belirlenmesine yönelik henüz somut bir çalışmanın yapılmadığı da dikkate alındığında bu durumun, toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik amaç, hedef ve göstergelerin belirlenmesini güçleştirdiği anlaşılmaktadır.

Üniversite genelinde toplumsal katkı performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan stratejik hedefler bulunmakla birlikte, toplumsal katkı performansının paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmesi yönünde somut bulgulara rastlanmamıştır. Toplumsal Katkı Komisyonu aracılığıyla toplumsal katkı faaliyetlerinin etkililiğinin paydaşlara birlikte sistematik ve periyodik olarak değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi beklenmektedir.

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

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

E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Afyon Kocatepe Üniversitesinin 2017 Kurumsal Dış Değerlendirme Raporu, 2020 Kurumsal İzleme Raporu, 2021 ve 2022 yıllarına ait Kurumsal İç Değerlendirme Raporları, Stratejik Planı, ilgili stratejik belgeleri, yönetsel belgeleri, ziyaret öncesinde ve ziyaret sırasında Değerlendirme Takımının talebi üzerine sunduğu bilgi, belge ve kanıtları ile kurumsal web sayfası ayrıntılı olarak incelenmiştir. Söz konusu verilerle birlikte, ön ziyaret ve saha ziyaretinde üst yönetim, kalite komisyonu, senato, akademik ve idari birimler, uygulama ve araştırma merkezleri ve paydaşlar ile yapılan toplantılar ile odak grup görüşmelerinden elde edilen bilgiler esas alınarak Kurumsal Akreditasyon Raporu hazırlanmıştır.

Saha ziyareti sırasında yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler sonrasında, Üniversitenin bazı hususlarda aşağıda belirtilen eylemleri yürütmeye başlaması memnuniyetle karşılanmıştır:

- Ders öğrenme çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi amacıyla tüm akademik birimlere 2023-2024 Güz Dönemi Final sınavlarından itibaren Sınav Akreditasyon İşlemleri Modülünün kullanılmasına yönelik resmi yazı gönderilerek söz konusu modülün yaygın olarak kullanılmasına başlanmıştır. Sınav akreditasyon işlemi için sistemin nasıl kullanılacağına yönelik bir kullanım kılavuzu hazırlanarak tüm akademik personelin erişimine sunulmuştur.

- BAP projesi bütçe kaynaklarının performansa dayalı olarak iyileştirilmesi için 50 bin TL ek bütçe ile sınırlı olmak üzere, WoS'ta endekslenmiş Q1 ve Q2 bilimsel dergilerde yayın üreten akademisyenlere proje bütçelerine ek olarak, "yayın başına 10 bin TL'lik ek bütçe" tahsis edilmesi kararlaştırılmıştır.

- Misafir Araştırmacı Koordinatörlüğüne koordinatör atanmış, sorumlu memur görevlendirilmiş ve söz konusu koordinatörlüğün web sayfasına iş akış süreçleri ile başvuru formları misafir araştırmacıların kolayca ulaşabileceği şekilde yerleştirilmiştir.

- Toplumsal Katkı Komisyonu, organizasyonel yapının işlerliğine ilişkin bazı kararlar almış, tüm birimlere 2024-2028 Dönemi Stratejik Planındaki toplumsal katkı politikasına yönelik amaç (Amaç 3: Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek) kapsamındaki hedefler doğrultusunda toplumsal katkı faaliyetlerine yer verilmesini hatırlatan yazı göndermiş ve toplumsal katkı süreçlerinin izlenmesinde aktif rol almaya başlamıştır.

Tüm ölçüt ve alt ölçütler üzerinden Kurumsal Akreditasyon Raporunda detaylı olarak açıklanan hususlar çerçevesinde, Üniversitenin öne çıkan güçlü ve gelişmeye açık yanları aşağıda özetlenmiştir. Rapor içeriğinde, aşağıda bahsedilen gelişmeye açık yanlara ilişkin Değerlendirme Takımının detaylı önerileri sunulmuştur.

2. Liderlik, Yönetim ve Kalite

Güçlü Yönler

1. Rektör ve Üst Yönetimin Üniversite genelinde kalite kültürü oluşturulması ve yayılması yönünde etkili liderliği
2. Üniversitenin bölgesel ihtiyaçlar ve paydaş beklentilerini dikkate alarak Kurumsal Dönüşüme Yönelik Öncelikli alanlarını belirleyerek kurumsal özgünlüğünü güçlendirmeye yönelik faaliyetler yürütmesi
3. Akademik Birimlerde öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreçleri sayesinde kalite kültürü farkındalığının Üniversite genelinde artması
4. Kalite Komisyonu ve kalite koordinatörlüğünün iç kalite güvence sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesinde etkin rol üstlenmesi
5. Üniversite ve akademik birimlerde farklı konularda destek alınan aktif Danışma Kurullarının oluşturulması ve bu kapsamda süreç sürdürülebilirliğinin sağlanması
6. Üniversitede tüm akademik ve idari birimlerde gerçeği yansıtan sistematik iş akış süreçleri ve görev tanımlarının bulunması ve söz konusu birimlerin yıllık faaliyet raporları ile yönetim ve iç kontrol faaliyetlerini şeffaf bir şekilde paydaşlara sunması
7. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin Üniversitenin ihtiyaçları, stratejik hedefleri ve tanımlı süreçleri kapsamında eğitimcilerin eğitimi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerini yürütmesi
8. Üniversitenin bünyesinde yürüttüğü değişik çalışmalarla uluslararası öğrenci sayısını artırması

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Bazı akademik birimlerde kalite süreç ve uygulamalarının birime özgü değerlendirmeler ve karar alma süreçleri yönünden yeterli düzeyde içselleştirilememiş olması
2. Performans yönetim sistemlerinin bütünsel bir yaklaşımla ele alınamaması ve bilişim altyapısıyla yeterli düzeyde desteklenememesi nedeniyle henüz iç kalite güvence sistemiyle bütünleştirilememiş olması
3. Bilgi Yönetim Sisteminin kalite güvence sistemiyle entegre edilememiş olması nedeniyle kalite süreçlerini yeterli düzeyde besleyememesi
4. Mezun ilişkileri, takibi ve geri bildirimlerine yönelik organizasyonel yapılanma ve süreçlerin etkin düzeyde tanımlanamamış olması nedeniyle henüz Üniversitenin gelişme stratejilerinde kullanılamaması
5. Üniversitenin uluslararasılaşma politikasını ve stratejik hedeflerini karşılayabilecek düzeyde etkin yönetim ve organizasyonel yapısının henüz oluşturulamamış olması
6. Üniversitenin değişim yönetimi uygulamalarını etkin olarak izlemesi ve önlem alması yönünde henüz olgunlaşma sürecinde olması
7. İdari personele yönelik hedef ve süreç odaklı bir performans değerlendirme sisteminin bulunmaması
8. Üniversitenin akademik personelinin araştırma performansını bütüncül analiz edebilecek bir akademik performans izleme sisteminin bulunmaması

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

1. Programların Tasarımı, onaylanması ve revizyonu süreçlerinin öz değerlendirme ve akran değerlendirmesi yoluyla desteklenmesi ve ilgili kılavuz/yönergelerle güvence altına alınmış olması
2. Üniversitede, program akreditasyonu planlaması ve teşvik edilmesi yönünde tanımlı süreçlerin bulunması ve uygulanması

3. Üniversitenin ihtiyaçları doğrultusunda periyodik olarak eğiticilerin eğitimi programlarının düzenlenmesi
4. Öğretim kadrosunun yetkinliklerine uygun olarak ders görevlendirmelerinin yapılması açısından tanımlanmış süreçlerin olması ve işletilmesi
5. Üniversitenin paydaşlarına yönelik geniş perspektifte spor yapma imkanlarını sunan özgün tesis ve altyapısının bulunması
6. Bazı bölüm ve programlarda 7+1 ve 3+1 uygulama modelinin hayata geçirilmesiyle program çıktılarının sağlanması konusunda işyeri bildirimleri ve staj formlarıyla geri bildirim alınması, önceki öğrenmenin tanınmasına ilişkin geliştirilmiş süreçlerin bulunması, Teknik Bölümler, Yüksekokullar ve Meslek Yüksekokullarındaki atölye ve laboratuvarların uygulamalı eğitime destek verici nitelikte olması
7. Üniversitenin öğrenme ortamları ve kaynakları açısından yeterli olması

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Üniversitenin geneline yayılmış olarak program çıktılarına ulaşma düzeylerinin sistematik olarak ölçümünün ve izleminin yapılmaması, mezun takibine ve geri bildirimlerine dayalı olarak program yeterliliklerine ulaşma düzeylerinin henüz etkin olarak izlenememesi ve bu nedenle eğitim-öğretimde PUKÖ döngüsünün kapatılamaması
2. Program bazında öğrenme çıktılarına ulaşma düzeylerinin sistematik olarak izleme eksikliklerine bağlı olarak iyileştirme çalışmalarının kısıtlılığı nedeniyle eğitim-öğretim süreçlerinde ölçme ve değerlendirme yöntem/teknik ve araçlarına ilişkin PUKÖ döngüsünün kapatılamaması

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

1. Üniversitede araştırma potansiyeli ve proje yürütme yeteneği yüksek akademik personelin varlığı
2. Üniversitenin belirlediği öncelikli alanlarını destekleyen nitelikli Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin olması
3. UYGAR Komisyonu aracılığıyla Uygulama ve Araştırma Merkezleri performansının etkin şekilde izlenmesi

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Araştırma-geliştirme süreçlerine ilişkin yönetim modelinin belirgin olmaması
2. Akademik birimlerin araştırma performansının etkin düzeyde entegre bilgi yönetim sistemini de devreye alarak izlenip değerlendirilememesi
3. Öğretim elemanlarının araştırma performansını paylaştığı entegre bilgi yönetim sistemi temelli bir sistemin bulunmaması ve bu kapsamda yıllık araştırma performansının etkin şekilde izlenememesi
4. Araştırma performansı temelinde oluşturulan ödül sisteminin kapsayıcı ve motive edici olmaması
5. Ar-Ge konusunda sağlanan gelişmelerden elde edilecek sonuçların sistematik olarak takip edilememesi
6. Doktora programlarına yönelik iyileştirme süreçlerinin gerçekleştirilmesini esas alan eylemlerin bulunmaması
7. Doktora sonrası imkanlara ilişkin yapılanmanın tamamlanamaması
8. Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların izlenmesi, izlem sonuçlarının öğretim elemanlarıyla birlikte değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması ve iyileştirmelerin yapılmasına yönelik ihtiyaç
9. Çoklu araştırma faaliyetlerinin tanımlı süreçlerinin bulunmaması ve PUKÖ çevrimlerinin

kapatılarak belgelendirilmemesi

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

1. Üniversitenin toplumsal katkı politikasıyla uyumlu olacak şekilde toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin usul ve esasları düzenleyen yönergenin oluşturulması ve bu kapsamda toplumsal katkı yönetim yapısının esasını teşkil edecek şekilde Toplumsal Katkı Faaliyetleri Komisyonunun kurulması
2. Üniversitede dünya kültür mirasına önemli katkı yapabilecek düzeye sahip Müzik Müzesinin bulunması

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

1. Üniversitenin ve paydaşlarının toplumsal katkı alanındaki potansiyelini ortaya koymaya yönelik alt bileşenlerinin (faaliyet alanlarının) henüz belirlenmemiş olması nedeniyle toplumsal katkı faaliyetlerinin bütüncül ve sistematik olarak sunulamaması
2. Üniversitede yürütülen toplumsal katkı faaliyetlerinin etkililiğinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik sistematik mekanizmaların henüz oluşturulamamış olması