



**EUA (Avrupa Üniversiteler Birliği)  
Kurumsal Değerlendirme Raporu**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**

***EUA DEĞERLENDİRME RAPORU***

***Kasım 2007***

## İçindekiler

- 1.0 Giriş
- 2.0 Süreç ve Metodoloji
- 3.0 Bağlam
- 4.0 Vizyon ve Strateji
- 5.0 Dışsal Kısıtlar ve Değişim Kapasitesi
- 6.0 Gazi Üniversitesinin Değişim Konuları
  - 6.1 *Yönetim ve İdare*
  - 6.2 *Stratejik Planlama*
  - 6.3 *Kurumsal Yapı*
  - 6.4 *Kaynak Yaratma*
  - 6.5 *Kalite Güvencesi ve İyileştirilmesi*
  - 6.6 *Araştırma, Danışmanlık ve Teknoloji Transferi*
  - 6.7 *Eğitim ve Öğrenme*
  - 6.8 *Uluslararasılaşma*
  - 6.9 *Dış Odaklılık ve Dış Paydaşlar*
- 7.0 Sonuç ve Öneriler
- 8.0 Son Söz

## 1.0 Giriş

1.1 *Kalite ve değerlendirme* konulu iki başarılı konferansın ardından Avrupa Rektörler Komitesi (CRE) Daimi Komitesi, Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) 1993'te, üyesi olan 500 üniversiteye kalite yönetimi alanlarındaki güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi amacıyla gözden geçirilme imkânını sunmuştur.

1.2 EUA; Avrupa'daki farklı yükseköğretim sistemlerinden gelen deneyimli üniversite liderlerinden kurum dışı tanı hizmeti sunmaktadır. Buradaki amaç, kurumsal yönetimi geliştirme ve üniversitenin değişim kapasitesini artırma çabalarında üniversite liderlerine yardımcı olabilecek bir bakış açısıyla üniversitenin rolleri, sistemleri ve süreçlerinin kilit boyutlarını analiz etmektir. EUA üniversitelere gelişmeleri için bir plan sunma niyetinde değildir; gözden geçirme süreci daha ziyade danışmanlık mahiyetindedir ya da Martin Trow'un tabiriyle bir "*destekleyici dışsal gözden geçirme*"<sup>1</sup>dir.

1.3 EUA farklı ülkelerdeki kurumları gözden geçirerek bir yandan en iyi uygulama örneklerini yaymayı, ortak stratejik düşünme kavramlarına geçerlilik kazandırmayı ve üye üniversitelerin stratejik gelişimlerini yeniden yönlendirmelerinde onlara yardımcı olacak şekilde ortak kalite referansları geliştirmeyi; diğer yandan Avrupa'da bir kalite kültürünü güçlendirmeyi ummaktadır. Gözden geçirme süresince üniversiteye aşağıdaki hususlarda yardımcı olunmaktadır:

- Üniversitenin uzun ve orta vadeli hedeflerini nasıl saptadığını incelemek,
- Gelişimini şekillendiren dışsal ve içsel kısıtlara bakmak ve
- Kalitesini artıracak stratejileri tartışmak.

## 2.0 Süreç ve Metodoloji

2.1 Gazi Üniversitesi Rektörünün talebini müteakiben kurumsal kalite değerlendirmesi amacıyla EUA Kurumsal Değerlendirme Programı izleme komitesi, aşağıdaki üyelerden oluşan bir takım görevlendirmiştir:

Profesör Lothar Zechlin (Başkan): Kamu Hukuku Profesörü ve Almanya, Duisburg-Essen Üniversitesi Rektörü,

Profesör Christos Nikolaou: Heraklion, Girit Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri Bölümü Profesörü ve eski Rektörü,

Profesör Robin Smith (Sekreter): Yükseköğretimi Geliştirme Onursal Profesörü, Doğu İngiltere Hayat Boyu Öğrenim Ağı Bölgesel Direktörü ve eski rektör,

Profesör Noel Whelan: Başkan Yardımcısı, (Onursal) ve İrlanda, Limerick Üniversitesi İşletme ve Yönetim Profesörü ve Avrupa Üniversiteler Vakfı Başkanı.

2.2 Bu takım Gazi Üniversitesine Mart 2007'de bir ön ziyaret gerçekleştirmiştir. Bu ziyarette Rektör Prof.Dr. Kadri Yamaç ve (her iki ziyaret için belgelerin hazırlanmasını denetleyen) Rektör Yardımcısı Prof.Dr. Tülin Oygür'le birlikte Üniversitenin Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulunun (GÜADEK) İzleme Komitesi ile Dış Hekimliği, Mühendislik Mimarlık, Endüstriyel Sanatlar Eğitimi ve Eczacılık fakülteleri dekanları, personeli ve öğrencilerinin yanı sıra dış paydaşlarla görüşme ve tesisleri

<sup>1</sup> M.Trow: Academic Review and the Culture of Excellence, Studies in Higher Education and Research 1994/2.

gezme imkânı bulunmuştur. Bu ön görüşmelerin sonucu olarak Takım, öne çıkan konuları netleştirmek üzere ilave bilgi istemiş ve Eylül 2007'deki ana ziyaretin programı; Üniversite Senatosu, Yönetim Kurulu, GÜADEK, Stratejik Planlama Komisyonu, Rektör ve Rektör Yardımcıları, Genel Sekreter, idari birimler, Öğrenci Konseyi temsilcileri, Eğitim, Teknik Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler ile Fen Edebiyat fakültelerinin dekanları, personeli ve öğrencileri, Meslek Yüksekokulları, Enstitüler ve Araştırma Merkezlerinin temsilcileri ve dış paydaşlarla görüşmeleri kapsayacak biçimde hazırlamıştır. Ayrıca Takım, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Başkan Vekiliyle görüşme fırsatı bulduğu için müteşekkirdir.

### 3.0 Bağlam

3.1 Türkiye'deki Yükseköğretim, devlet üniversiteleri (Gazi dâhil) ve vakıf üniversitelerini (özel) bünyesinde barındırmaktadır. Gazi Üniversitesi 1982 yılında kurulmuş ve her ne kadar çok sayıda kampusta yerleşik de olsa tek bir kurum oluşturmak üzere birleşen bir dizi kurumdan oluşmaktadır. Bunlar;

- Gazi Eğitim Enstitüsü
- Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
- Ankara Yüksek Teknik Öğretmen Okulu
- Ankara Kız Teknik Yüksek Öğretmen Okulu
- Ankara Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi'dir.

3.2 Buna karşın geçmişi, 1920'lere dayanmaktadır; 1926'da kurulan Orta Muallim Mektebi, 1929'da Gazi Muallim Mektebi ismini almıştır. Öğretmen yetiştirme geleneğinin bu kökleri bugün de mevcuttur. Bunlar; Üniversitenin misyonu, kurumsal yapısı ve değişim kapasitesi üstünde kayda değer bir etkiye sahip olmaya devam etmektedir.

### 4.0 Vizyon ve Strateji

4.1 Üniversite Stratejik Planlama Komisyonu, Üniversitenin taslak vizyonunu ve 2010 hedeflerini geliştirmiştir. Bunlar görüşmeleri genişletmek, personel ve öğrencilerle fikir alışverişini kolaylaştırmak amacıyla internette yayınlanmıştır ki bu yolla etkileyici bir rakam olan 3000'in üzerinde yanıt alınmıştır. Fakülte ve diğer birimlerle yapılan görüşmeler sonucu EUA Takımı, bu görüşlerin Fakülte Yönetim toplantıları ve dengi ortamlar aracılığıyla ortaya konduğunu da onaylamıştır.

4.2 Misyon, vizyon ve değerler, daha sonra Üniversite Senatosu tarafından da onaylanan Üniversitenin 2007–2010 Stratejik Planında yer almıştır. Üniversitenin temel amacı misyonda şu şekilde yer almıştır:

*'araştırmacı, sorgulayıcı, çözümleyici düşünce yapısında, değişen dünya koşullarında topluma liderlik yapabilecek, insani değerlere saygılı bireyler yetiştirmeyi, bilgiye ulaşarak, bilgiyi üreterek, paylaşarak ve hayata dönüştürerek toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişme sürecine katkıda bulunmayı görev edinmiştir (Özdeğerlendirme Raporu – Ö.R. sf.3).*

4.3 Bu hususlar, vizyonla desteklenmiştir:

*'bilim ve teknolojiye sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede özgün araştırmaları, üst düzey eğitimi, yaratıcı faaliyetleri ve topluma hizmeti ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve lider bir üniversite olmaktadır' (Ö.R. sf.3).*

4.4 Vizyon, Üniversiteyi aşağıdaki gibi tanımlayan değerlerle de tamamlanmıştır:

- “Bilimin önderliğine inanmış, yaratıcılığı ve özgün düşüncüyü yücelten,
- Her türlü görüş ve düşüncenin barış ve hoşgörü içinde dile getirilebildiği, özgür, çok sesli, adil ve şeffaf,
- Akademik ve etik değerlere sahip,
- Eğitimin toplumsal gelişmeye öncülük ettiğine inanan,
- Çalışanlarının memnuniyetini sağlayan ve mensubu olmakla gurur duyulan,
- Çevreye saygılı ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurumdur.”

4.5 Bu şekildeki misyon, vizyon ve değer ifadeleri bazı organizasyonlar için tekdüzedir; bir ölçüde paydaşlar için anlaşılmayı sorunlu, uygulamaları yetersiz ve izlemeyi güç kılacak düzeyde geneldir. Bununla birlikte Takım, vizyondaki anlayışın Vizyon Boyutlarına yansıtıldığını, bunların da Stratejik Plan ve stratejik amaçlarla ve en önemlisi zaman çizelgeleri ve hedeflerle sistematik biçimde ilişkilendirildiğini ifade etmekten memnuniyet duymaktadır (Ö.R. sf.143). Bunlar daha sonra süreç içerisindeki ilerlemelerin detaylarıyla Proje ve Faaliyetler olarak açıklanmıştır. (Ö.R. sf.157). Dolayısıyla bu rapor Vizyon Boyutlarının ve Stratejik Planının uygulanmasına yönelik Üniversitenin kaydettiği aşamaları denetlemektedir.

## 5.0 Dışsal Kısıtlar ve Değişim Kapasitesi

5.1 Gazi Üniversitesinin bir dizi dışsal kısıtla karşı karşıya olmasına rağmen EUA Takımı, Üniversitenin değişim kapasitesine sahip olduğu ve kendisi için uygun fırsatlardan istifade etmesi gerektiği fikrindedir.

5.2. Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Anayasa’da ve Yükseköğretim Kanunu’nda belirlenen çerçevede yükseköğretimi planlamak, koordine etmek ve yönetmekten sorumlu merkezî, düzenleyici bir organ olarak 1981’de kurulmuştur. Örneğin yeni fakültelerin kurulması YÖK’ün tavsiyesiyle Bakanlar Kurulu denetimine tâbidir. Yeni bölüm ve programların açılması veya eskilerin kapatılması ya da birleştirilmesi için YÖK’ün izni gerekmektedir. Buna ilaveten üç idari organ daha mevcuttur: Üniversitelerarası Kurul (UAK), Türk Üniversiteleri Rektörler Komitesi (TURK) ve Yükseköğretim Denetleme Kurulu. Bakanlıkların yanında bu organlar da üniversite otonomisini kısıtlayan fonksiyonlara sahiptir. ‘Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme’ üzerine 2005’te YÖK tarafından yayımlanan yeni yönetmeliği takiben UAK, bir komisyon (YÖDEK) görevlendirmiştir. Bu komisyon, henüz uygulamada olmayan fakat gelecekte ulusal akreditasyon sisteminin temelini oluşturabilecek kurum içi akademik değerlendirme ve özdeğerlendirmenin temel koşullarını belirlemiştir. Anayasa’nın 130. Maddesi tüm yükseköğretimi bir kamu hizmeti olarak tanımlamaktadır; bu sebeple devlet üniversiteleri Maliye Bakanlığı mekanizmaları aracılığıyla devlet bütçesinden desteklenmektedir. 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe girmiş ve 2006’da bu kanunun etkileri üniversiteler üzerinde görülmeye başlanmıştır. Üniversiteler yine de bu kanunun, özerklikleri üzerindeki olası etkilerini, bütçe tahsisi bugüne dek kısıtlı olan hareket kabiliyetlerini artıracığından, bir ölçüde iyimserlikle değerlendirmektedirler. Halen üniversitedeki akademik ve idari kadroların sayısı hükümet tarafından belirlenmektedir. Fakülte dekanlıkları gibi üst kadrolar için yapılan görevlendirmeler Rektörün sadece *önerisine* bağlıdır. Rektör yardımcılarının sayısı üçle sınırlandırılmıştır. Genel Sekreterlik Ofisi bünyesindeki tüm idari birimlerin yatay yönetimleri\* standarttır. Üniversitelere öğrenci kabulü, merkezi olarak ÖSYM (Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi) tarafından ulusal Öğrenci Seçme Sınavı

---

\* Yalnızca ana faaliyetlerle ilgilenen aynı düzeydeki yöneticiler.

(ÖSS) sonuçlarına dayalı olarak gerçekleştirilmektedir ve üniversiteler programlarına kabul edilecek öğrenci sayılarını kendileri düzenleyememektedir.

5.3 Bu katı düzenleme rejimi, uluslararası platformda diğer yükseköğretim kurumları arasında yer alma misyonuna sahip yenilikçi ve dinamik bir kurumun gelişebilmesi için elverişli değildir. Buna karşılık YÖK, Türkiye'nin 2025'e kadarki Yükseköğrenim Stratejisine dair bir taslak rapor yayımlamıştır. Bu rapor, EUA ziyareti süresince üniversite yönetimi ve personeli tarafından yinelen sorunların pek çoğunun varlığını kabul etmektedir. Ayrıca bu raporda yer alan değişim konularının çoğunluğu kurum içinde çözülebilir ve dışsal kısıtların sınırlayıcı etkisine dair yaygın kanıya rağmen Rektörlük ve Senato, personelin değişim yönündeki şevkenden faydalanmayı sürdürmelidir.

## 6.0 Gazi Üniversitesinin Değişim Konuları

### 6.1 Yönetim ve İdare

#### Rektörlük

6.1.1 EUA Takımı; Üniversitede çok sayıda dikkat çekici alanda ortaya konan ve bu raporda da açıklanan önemli ve övgüye değer değişimlerin de gösterdiği gibi, mevcut Üniversite yönetiminin güçlü yönlerini takdir etmektedir. Yönetim yapısı aşağıdaki gibi oluşmaktadır:

- Cumhurbaşkanı tarafından atanan Rektör
- Rektör tarafından atanan Rektör Yardımcıları
- Rektör tarafından atanan Genel Sekreter
- Rektör tarafından tavsiye edilen fakat YÖK tarafından atanan Dekanlar
- Rektör tarafından atanan Enstitü Müdürleri
- Rektör tarafından atanan Yüksekokul Müdürleri
- Rektör tarafından atanan Araştırma Merkezi Müdürleri

6.1.2 Üniversite Rektörü seçimler sonucu YÖK'e önerilir. Kurul altı ismi değerlendirmeye alarak üçünü, nihai karar için Cumhurbaşkanı'na gönderir. Gazi Üniversitesi Rektörlük ekibi Üniversitenin işlerini koordine etmek ve stratejik hedeflere odaklanılmasını sağlamak üzere Genel Sekreterle birlikte haftalık olarak toplanan Rektör ve Rektör Yardımcılarından oluşmaktadır. Rektör, ekibini kendisi belirler ve Rektör Yardımcıları, onun görev süresi boyunca görevlerinde kalırlar. Akademik birim yöneticileri resmî olarak doğrudan Rektöre raporlama yapar. Rektör Yardımcılarının sayısı Üniversitenin Stratejik Planı ya da büyüklüğünden kaynaklanan ihtiyaçlara göre değil, yasayla belirlenmiş ve üçle sınırlandırılmıştır. Bu sınırlama Gazi Üniversitesinin kendi işlerini yürütmesi ve küresel bağlamdaki zorluklara verdiği yanıtlar bakımından çeşitli sonuçlar doğurmuştur. Her üç Rektör Yardımcısının sorumlulukları, geniş bir yönetim alanını kapsamaktadır. Rektör, Rektör Yardımcıları ve Genel Sekreterin bir planlama ve politika geliştirme forumu olarak bir araya gelmelerini sağlayacak düzenli ya da resmî bir mekanizma yoktur. Buna karşılık gayriresmî olarak haftada ortalama bir kez bir araya gelmektedirler. Rektör Yardımcılarının görevleri, anlaşılır bir biçimde, bu işleri üstlenmek üzere seçilen kişilerin özelliklerine göre belirlenmiştir; bu sebeple de yönetim faaliyetlerinin her zaman tutarlı ve bütünlük bir portföy oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Rektör, tamamlayıcı analiz ve yenilikçi girişimlerin değerlendirilmesi hizmetlerini sunarak yönetim faaliyetlerini destekleyen ve çoğu akademisyen olan bir dizi 'Danışman' atamıştır.

6.1.3 Rektör ve ekibinin, Senato ve Yönetim Kuruluyla birlikte, geçen üç yılda başarılarla imza attığına şüphe yoktur. Bununla birlikte Üniversitenin yönetimi (tüm Türk üniversitelerinde olduğu gibi) resmî ve yapısal idari ilişkilerle emir komuta yapılarına olduğu kadar üst yönetim kadrosunun kişisel özellikleri ve

bireysel niteliklerine de dayanmaktadır. Sistem, acil konuların sistematik çözümü veya uzun dönemli kurumsal değişimin yönetimine elverişli değildir. EUA Takımı üyelerince Rektör Yardımcılarının, geniş bir sorumluluk alanına sahip olmakla beraber amaçlarını eyleme dökme veya Üniversite hedeflerine ulaşma konusunda doğrudan yetkiye sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Örneğin Rektör Yardımcıları kendi etki alanlarında çalışan akademisyenler üzerinde yatay yönetim yetkilerine sahip değildirler. Tüm akademik birim yetkilileri doğrudan Rektöre raporlama yapmaktadır. Bu sebeple söz gelimi araştırma veya kalite geliştirme hedefleri, sorumlu Rektör Yardımcısının doğrudan müdahalesiyle yürütülememekte; mecburen başarılı liderlikleri ve komisyon başkanlığı veya üyeliği yoluyla izlenmektedir. Rektör Yardımcılarının kendi sorumluluk alanlarını destekleyen idari personel ve birimler üzerinde doğrudan yatay yönetim yetkileri yoktur. Kanun gereği bu yatay yönetim, Genel Sekreter aracılığıyla sürdürülmektedir.

6.1.4 Harici sebeplerden kaynaklanan kısıtlılıklar etkisinde benimsenen stratejiler, değişimi belirleyip uygulamaya geçirmek üzere tasarlanmış etkin ve verimli bir işleyiş için kesinlikle elverişli değildir. Yine de bu ortamda Rektörlük bünyesinde ve Üniversite üyeleriyle diğer yöneticiler arasında kurulan yakın çalışma ilişkileri, EUA Takımı üyelerini etkilemiştir. Gayriresmî kurumsal süreçler Rektör Yardımcılarının etkili olmasını mümkün kılmış ve Üniversitenin uygun şekilde işlemlerini sağlamıştır. Kurumun geniş ve karmaşık yapısı dolayısıyla Rektörün idari denetim alanı EUA Takımı tarafından optimum çıktı elde edebilmek için fazlasıyla geniş olarak değerlendirilmiştir. Rektör, Dekanlar ve diğer yönetim pozisyonlarına verilen geliştirilmiş sorumlulukları kısıtlamakla, Üniversitenin yönetsel ihtiyaçlarını karşılamak üzere mevcut durumdan daha etkili yollar araştırmalıdır.

#### *Kurullar*

6.1.5 Yönetim süreçlerindeki iki temel resmî kurul; tüm akademik konulara bakan Senato ve yönetim sürecinin idari boyutlarına bakan Yönetim Kuruludur. Rektör başkanlığında toplanan ve Senato tarafından seçilen üç profesör ve Dekanlardan oluşan Yönetim Kurulu, hem bir yönetim kurulu hem de bir idari kurul olarak tanımlanmıştır. EUA üyeleri tarafından görülme fırsatı bulunan gündem, bu kurulun, fakülte personelinin yurtdışı seyahat dönemlerinin belirlenmesi gibi bazıları kolaylıkla fakültelere devredilebilecek mikro düzeyli operasyonel konulara odaklanan bir idari kurul olduğunu ortaya koymaktadır. Üniversite, Yönetim Kurulunun görev tanımını ve işlevsel uygulamalarını, kurum genelinde bir inovasyon ve dinamizm kültürünü teşvik etmek amacıyla ve karar mekanizmalarının en etkin düzeyde işlemlerini sağlayacak bir bakışla gözden geçirmelidir. Ayrıca mevcut üyeleri düşünüldüğünde Yönetim Kurulu, politika geliştiren ve değişim konularının halledilmesinde Senatoyu destekleyen *kolektif* bir değişim birimi olarak Üniversitede çok daha anlamlı bir rol oynamalıdır.

6.1.6 Senato, Üniversitede akademik politikaların geliştirilmesinde kilit kurul olarak tanımlanmıştır. Uygulamaya koyduğu Stratejik Planlama süreçlerinin niteliğinden, GÜADEK ve prosedürlerinin hayata geçirilmesinden ve onun ortaya çıkardığı SWOT (Güçlü ve Zayıf yönler, Tehdit ve Fırsatlar) ve Özdeğerlendirme Raporunun kalitesinden de anlaşılacağı üzere Senato, bu beklentiyi karşılayacak kapasitededir. Buna karşılık Gazi Üniversitesinin mevcut yapısı içerisinde Senato üyeleri ve alt kurulların sayısı oldukça fazladır ve Avrupa Üniversitelerinin küresel rekabet ortamında karşı karşıya geldiği pek çok zorlukla yüzleştğinde bunları çözebilme ve yenilikçi olabilme yeteneğini koruyabilmelidir. Senato; kurulların yapısını, görev alanlarını ve sayısını gözden geçirerek bunların stratejik gelişim amacına uygun ve ayrıca çözüm getirici ve yenilikçi uygulamalara yönelmiş bir yapıda kalabilmelerini sağlamalıdır. Bu tür uygulamaların gerçekleştirilmesi, özellikle dışsal kısıtların inovasyonu engellediği ortamlarda zordur. Ancak Senato kısıtlayıcı unsurların, Üniversitenin kendi gelenekleri, sistemleri ve kültürünün derinliklerinde köklenmediğinden emin olmalıdır. Aynı zamanda Senato, ilgili harici yapılarla diyalog ortamının kurulmasını ve bu diyalogun karşılaşılan sorunlara yenilikçi çözümler getirecek bir bakışla tesis edilmesini sağlamalıdır.

## 6.2 Stratejik Planlama

6.2.1 Bir kurumun stratejik değişim ihtiyaçlarını belirleme ve bu ihtiyaçları karşılama kapasitesinin etkinliğini saptarken ilk ve en öncelikli husus, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini şeffaf bir biçimde incelemeye, fırsat ve tehditlerini ise gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirmeye ne kadar hazırlıklı olduğudur.

6.2.2 Gazi Üniversitesi Özdeğerlendirme Raporunda gerçekleştirilen çalışmanın öncüsü, YÖK tarafından tüm üniversitelere kalite güvence süreçlerinin geliştirilmesine başlanması gerekliliğinin getirilmesi olmuştur. Gazi Üniversitesinde bu, kurum içi memnuniyet anketlerinin (öğrenci, personel ve mezun) ve SWOT analizinin geliştirilmesine önayak olmuştur. Bu çalışmalar, müteakiben EUA'ya sunulan belgelerin önemli birer unsuru haline gelmiştir. Bunlarla Stratejik Plan arasında açık ve övgüye değer bağlantılar mevcuttur. GÜADEK İzleme Komitesi de ayrıca akademik ve idari birimlerle Özdeğerlendirme Raporu içinde yer alacak konuların saptanması amacıyla toplantılar gerçekleştirmiştir. EUA Takımı özdeğerlendirme sürecinin kusursuz ve titiz bir biçimde gerçekleştirildiği kanaatinde. Bulguların derlenmesi ve Özdeğerlendirme Raporunun hazırlanması bile, Üniversite genelinde paylaşılan bir kalite geliştirme kültürünün inşa edilmesi bakımından başlı başına önemlidir. Bu, spesifik çıktılar beklenmeksizin gerçekleştirilen önemli bir amaç olmuştur. SWOT analizi takdire şayan bir biçimde, kurumun zayıf ve güçlü yönlerine olduğu kadar dışsal tehdit ve fırsatlara da odaklanmıştır. Takım, mevcut stratejik konumuna dair Üniversitenin kendi teşhisiyle hemfikirdir. Ziyaret sırasında Takım, Üniversitenin algılanan konumunun gereklerini yerine getirme sürecinde yoğunlaşılması gereken ilave stratejileri tavsiye etme imkânı da bulmuştur. Özdeğerlendirme Raporu, Üniversitenin değişen ulusal ve uluslararası bağlama ayak uydurabilmesi için gereken değişime dair personelin bir kısmındaki mevcut kafa karışıklığını ortaya koymuştur. Özdeğerlendirme sürecinin ve EUA ziyaretinin, Üniversitenin giriştiği değişim gündemine yönelik farkındalığı ve desteği artıracığı umulmaktadır. Üniversitenin SWOT ve stratejik özdeğerlendirmeyi *yıllık* periyotlarla gerçekleştirme planları olmasına karşın bunları *eylem planlarının* geliştirilmesi, yıllık olarak izlenmesi ve güncellenmesine odaklanan dönemsel uygulamalarla sınırlandırması gerekmektedir. Senato ve Üniversite personeli, stratejik planlama süreci ve bununla bağlantılı SWOT ve Özdeğerlendirme Raporu çalışmalarının kalitesi dolayısıyla tebrik edilmelidirler. Bu çalışmaların, kurumun değişim ihtiyaçlarını saptama ve bu ihtiyaçları karşılama kapasitesinde önemli bir unsur olduğundan emin olabilirler.

6.2.3 Stratejik Plan metninin metodolojik yaklaşımının memnuniyet verici olduğunu belirtmek gerekir; ancak EUA Takımını kaygılandıran üç husus olmuştur. Bunlardan ilki, Planın uygulamaya geçirilmesi için 2007–2010 yılları arasında gerçekleştirilmesi düşünülen 40 Projenin tanımlanmasıyla ilgilidir. Üniversitenin bir dizi önemli faaliyet alanındaki sınırlı özerkliğiyle ilgili bu raporda ve Özdeğerlendirme Raporunda yer verilen kısıtlar dikkate alındığında, Üniversitenin belirlenen zaman çerçevesinde Proje hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirebilecek konumda olduğuna dair EUA Takımının şüpheleri mevcuttur. Takım; etkili bir uygulama ve izlemenin gerçekleştirebilmesini temin üzere bu hedeflerin Senato, Yönetim Kurulu ve Gazi Üniversitesi bünyesindeki diğer organlarca önceliklendirilmesini önermektedir. İkinci olarak EUA üyeleri, spesifik projelerin çıktılarının genel denetimi için Rektörlükteki yöneticilerin açık sorumluluklarını net biçimde saptayamamıştır. Son olarak da EUA Takımı stratejik planlama amaçlarının daha etkin gerçekleştirilmesi için finansal planlamanın daha açık ve net biçimde yapılması gerektiği fikrindedir (Bkz. 6.4.1).

## 6.3 Kurumsal Yapı

6.3.1 EUA üyelerine sunulan belgelerde Üniversite 2006'da aşağıdakileri kapsar şekilde tanımlanmıştır:

- ikisi yasal olarak Çankırı Üniversitesine bağlı on altı fakülte,
- dokuzu faaliyetlerini sürdüren on üç yükseköğretim ve meslek yükseköğretim,



- beşi faaliyette olan altı enstitü,
- kırk iki araştırma merkezi.

SWOT özetinde (Ek 4) doğrudan belirtilmemiş de olsa Üniversitenin, mevcut organizasyonun optimum bir yapı sergilemediğinin farkında olduğu açıktır. Akademik yönetim ve idarenin en uygun yapısının saptanmasında Senatonun oynadığı rol, Özdeğerlendirme Raporunda yer almaktadır; fakat bir fakülte veya program açmak ya da kapamak için YÖK ve Bakanlar Kurulunun onayının gerekiyor olması, fazla bürokratik ve ayrıntılı prosedürler dolayısıyla başlıca engelleyici faktör olarak saptanmıştır.

6.3.2 Üniversitenin akademik, idari, beşerî ve mali kaynaklarının optimize edilmesine yönelik bir strateji olarak bazı fakülte ve yüksekokulların işlevsiz kalmasına göz yumulmuşsa da, bu yaklaşım tatminkâr değildir. Mevcut kurumsal yapının bu yönleri, Özdeğerlendirme Raporunda da belirtildiği üzere (sf. 15), can çekişmektedir. Bu durumun, özellikle öğretmen yetiştiren beş fakülte için geçerli olması bir paradokstur (fakat sadece bunlarla da sınırlı değildir). Eğitimcilerin yetiştirilmesi (öğrenci kabul puanlarına dayalı olarak) tarihsel temeli olan bir güçlü yöndür. Ancak bugün, programların mükerrer bir yapı sergilediği ve çakışan misyonların Üniversite ve öğrencilerin çıkarına hizmet etmediği bu birimler, Üniversitede yaygın biçimde başlıca zayıflıklardan biri olarak tanımlanmaktadır. Mesleki/Teknik Eğitim Fakültelerindeki bazı öğrenciler, öğretmen olma yönünde zayıf bir umut taşımaktadır ve bu öğrencilerin nitelikleri, başka alanlarda kariyer fırsatı aramak için kendilerine rekabet imkânı da tanımamaktadır. Bunun bir sonucu olarak akademik personel, bu farklılaştırılmış uygulamalara daha uygun hale getirebilmek üzere müfredatı geliştirme yolları aramaktadır. Fakülte amaçlarını farklılaştırmaya yönelik bu strateji ya da basitçe fakülte isimlerinin değiştirilmesine yönelik öneriler, Üniversite kaynaklarının etkin kullanımına veya uzun vadede Üniversite ve öğrencilerinin çıkarlarına hizmet etmemektedir. Değerlendirme Takımı üyeleri, Üniversitenin zayıf olduğu bir yönü, kendi ulusal ve uluslararası saygınlığını artırma yönündeki temel stratejisinin bir parçası olarak sunmasını eleştirmiştir. Üniversite yönetiminin öğretmen yetiştirme alanında ilgili önlemleri hayata geçirmesi için gereken hareket kabiliyetini belirlemede, Milli Eğitim Bakanlığının önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Yine de EUA Takımı Senato ve Yönetim Kurulunun değişim için etkili ve gerçekçi bir strateji geliştirmesi gerektiği kanaatindedir. Sağlık ve doğa bilimleri gibi diğer fakültelerde fazlasıyla genel değerler ve çakışan misyonlar mevcuttur. Üniversitenin bu alanı kayda değer güçlü yönlerinden biri olarak geliştirme kararlılığı göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal ve idari bakımdan fakülteler arası etkileşim daha iyi yansıtılmalı ve geliştirilmelidir.

6.3.3 Yukarıda da belirtildiği gibi Üniversitenin içinde bulunduğu ve personelin de genel anlamda değişimin önündeki başlıca engel olarak değerlendirdiği aşırı düzenlemeci ulusal yapı, YÖK'ün 2025 taslak Strateji Raporunda da yer aldığı üzere yeniden değerlendirilmeye başlanmıştır. Üniversite bundan faydalanmalı ve üniversite dışındaki kurumlarla proaktif olarak çalışmalıdır.

#### **6.4 Kaynak Yaratma**

6.4.1 Üniversite bütçesi; ilk olarak doğrudan devlet fonları, araştırma fonları ve öğrenci ödemelerini kapsayan Özel Bütçe ve ikinci olarak da harici gelirlere oluşan Döner Sermayeden oluşmaktadır. Döner sermayenin %97'si Tıp Fakültesi Hastanesinden elde edilmektedir. Bütçe, aynı zamanda bütçe birimleri arasındaki transferleri de onaylamaktan sorumlu olan Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. Bu sebeple halen Üniversitenin Stratejik Planı ile bütçe yapısı arasında pek fazla ilişkinin olmaması kaygı verici bir konudur. 5018 sayılı Kanun'la gelecekte bu biraz daha kolaylaşabilir ancak bütçe ve Stratejik Planın daha fazla ilişkilendirilmesi arzu edilen bir durumdur. Ayrıca mevcut yatırım imkânları da oldukça kısıtlıdır.

6.4.2 Araştırma kaynakları hükümet tarafından Devlet Planlama Teşkilatı aracılığıyla tahsis edilmektedir. Bu kurumun nispeten büyük teknoloji projelerini destekleme eğilimi vardır. Bilimsel Araştırma Projeleri

Birimine aktarılan araştırma fonlarının büyük kısmı Döner Sermaye gelirlerinden sağlanmaktadır; fakat bu fonların kullanımına yönelik sıkı düzenlemeler mevcuttur. Yasal olarak Döner Sermaye gelirlerinin en az %5'i, tüm Üniversitede yürütülen araştırmalarda kullanılmak üzere tahsis edilmektedir.

6.4.3 Yükseköğretim sistemindeki hem akademik hem de idari personelin toplam sayıları hükümet düzeyinde belirlenmekte ve YÖK aracılığıyla üniversitelere paylaştırılmaktadır. Akademik personel, devlet memuru vasfındadır ve ayrıca güçlü bir memuriyet süresi güvencesine sahiptir. Bununla birlikte Rektör, üniversite içinde personel sayılarının dağılımı hakkında tavsiyede bulunma yetkisine sahiptir ve bunun kalite güvencesi bakımından önemli bir unsur olduğu İnsan Kaynakları Stratejisinde (Vizyon Boyutu 2) vurgulanmıştır. Fakat yine de bu güç, disiplinler arasında dengeli bir personel dağılımı sağlamaya çalışan YÖK'e yapılan bir tavsiye niteliğindedir. Ayrıca personel tabanını zenginleştirecek ve değişen ihtiyaçlara daha güçlü odaklanmayı mümkün kılacak "taze kan" politikaları sınırlıdır. Profesör ve Doçentlerin atamalarının neredeyse tamamı, devlet bütçesine ilave bir yük getirmemesi sebebiyle Üniversite dışından değil içinden gerçekleşmektedir. Benzer şekilde yardımcı doçent, okutman ve araştırma görevlilerinin istihdamı da Üniversitenin kendisinin değil, devletin insan kaynakları planlamalarına dair görüşleriyle yönetilmektedir. Devletin yükseköğretim kadro politikaları, Gazi Üniversitesinin daha kapsamlı amaçlara ulaşmak üzere kendi personel stratejileri vasıtasıyla değişimi yönlendirebilme otonomisini açık biçimde sınırlamaktadır. Bu elbette ki değişen küresel ortamın gereklerine yanıt verme amacını güden bir kurum için uygun bir durum değildir. Bu sebeple Vizyon Boyutu 8 de takdir edilecek bir yaklaşımla, yeni koşulların gereklerine yanıt vermek üzere etkin insan kaynakları gelişiminin kolaylaştırılmasına eğilmektedir.

6.4.4 Üniversite, kısıtlı finansal denetiminin yanında kadro belirleme konusundaki sınırlı gücünü, etkin değişim yönetimi stratejileri geliştirilmesinin önündeki en büyük engeller olarak görmektedir. EUA Takımı da aynı fikirdedir.

## **6.5 Kalite Güvencesi ve İyileştirmesi**

6.5.1 EUA Takımı, kalite güvencesi süreçlerinin oluşturulması konusunda YÖDEK'in isteğinden önce son iki yılda Üniversitede kaydedilen ilerlemelerden oldukça etkilenmiştir. SWOT ve Özdeğerlendirme Raporu vasıtasıyla Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeydeki stratejik pozisyonuna özeleştirel bir analizle yaklaşılması yönünde atılan adımlar dikkate değerdir. Üniversitenin uluslararası ve ulusal düzeydeki mevcut durumuna ilişkin SWOT Analizi ve Özdeğerlendirme Raporundaki özeleştirel analizden, üst yönetimin kurumda bir kalite kültürü geliştirmeye ve iyileştirmeye adanmış fikri elde edilmektedir. Her ne kadar böyle bir kültürün tüm fakülte ve birimlerde tam anlamıyla yerleştirilmesi için biraz daha yol alınması gerekse de, Özdeğerlendirme Raporunda bu değişken yapıdaki bağlılığa ilişkin süreçlerde bugüne kadar karşılaşılan kısıtlar açıkça tespit edilmiştir. Buna ek olarak personel kullanımına açık olan veritabanlarının ham yapısının, personelin bunları kullanmasına mâni olduğu fark edilmiştir.

6.5.2 Kalite güvencesi ve iyileştirme süreçlerine ilişkin detaylar Üniversitenin *Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönergesinde* yer almaktadır. Bu yönergenin 1. maddesi "eğitim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetleri değerlendirme ve geliştirme ilkelerini" belgeleme amacını beyan etmektedir. Bu, "Yükseköğretimde Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliğine" dayanmaktadır (2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 7 ve 65. maddeleri). EUA Takımı üyelerine göre Gazi Senatosunun Yönergesi Üniversitede değerlendirme süreçlerinin kurulması ve kalite anlayışının yaygınlaştırılmasına önemli ve yararlı katkılarda bulunmuştur. Bu yönerge kapsamında her akademik birimde, Yönerge'de belirlendiği şekilde, iç değerlendirme süreçlerinden sorumlu olacak bir komite (koordinatörlük) oluşturmak üzere Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Koordinatörleri atanmıştır. İç değerlendirme süreci Özdeğerlendirme Raporunda (sf. 119–121) detaylı olarak anlatılmaktadır. 21–23. maddeler değerlendirme sürecinin sonrasını ortaya koymakta ve bütün

programlardan iyileştirmeye yönelik yıllık stratejik planlarını ve eylem planlarını hazırlamalarını talep etmektedir. GÜADEK'in iyi örnekleri tespit edip yaydığını görmek oldukça ümitlendirici olmuştur.

6.5.3 Üniversitede kurulan süreçler, akademik süreç ve programların *yıllık değerlendirmesine ve izlenmesine* odaklanmaktadır. *Yeni* programların kurulması ve geliştirilmesi ile ilgili olarak Üniversite tamamıyla akademik birim düzeyindeki faaliyetlere dayanmaktadır. Yeni program açma kararı Fakülte Kurullarında alınmakta, programın içeriği ve standartları ise bölüm bazında belirlenmekte ve onaylanmaktadır. Bazı programlarda dış akreditasyonu için kademeli bir ilerleme olmakla beraber (Mühendislikte olduğu gibi), yeni açılan veya yıllık izleme sonucu değişiklik yapılan programlarda meslektaş değerlendirmesi (*peer review*) konusunda genel olarak bir ilerleme kaydedilmemiştir. Bu nedenle Üniversite, bu manada kendini ölçecek, ulusal ve uluslararası standartlara göre duruşunu, meslektaş katılımı ile şeffaf bir şekilde gösterecek bir araca sahip değildir. Üniversite, yeni programlarının standartlarını, "*özgün araştırmaları ve üst düzey eğitimi ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve tercih edilen bir kurum olma*" vizyonu ile uyumlu bir şekilde nasıl denetleyeceğini düşünmelidir.

6.5.4 Akademik uygulamalarda güçlü kalite güvencesinin geliştirilmesi ve iyileştirmelere ek olarak Üniversite, idari ve destek birimlerinin amaca uygunluklarını sağlamak için kalite güvence sistemlerine nasıl dahil edileceklerini değerlendirmelidir.

## 6.6 Araştırma, Danışmanlık ve Teknoloji Transferi

6.6.1 Araştırma ve danışmanlıkla ilgili olarak, Üniversitenin 1. ve 6. Vizyon Boyutları araştırma çıktılarının hem nicelik ve niteliğinin hem de bunların uygulama üzerindeki etkilerinin artırılması amacını vurgulamaktadır. Bunlar özellikle ulusal öncelik olarak kabul gören bilim ve teknoloji alanlarına odaklanmıştır. Fiili anlamda Üniversitenin Vizyon Boyutları etkili dergilerdeki yayın sayısını artırma, disiplinler arası işbirliğini teşvik etme ve uluslararası işbirlikleri oluşturma ihtiyacını vurgulamaktadır. Buna ek olarak patentler aracılığı ile yapılacak pratik uygulamalara, KOBİ'ler ile kamu kurumları tarafından desteklenen araştırma ve geliştirme çalışmalarına odaklanmaya ve 2008 yılında Bilkent Üniversitesi ile işbirliğinde açılacak olan Teknokent'e vurgu yapılmaktadır. 2005 yılında da Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) kurulmuştur. Diğer bir amaç ise dış mali kaynakların kullanımını arttırmaktır. Araştırma Merkezlerinde görevli olan personelin teknoloji transferi projelerinde sanayi ile yakın işbirliğinde çalışma konusunda hevesli oldukları görülmüştür. Ancak Hükümet, araştırmalardan kâr paylaşımı yoluyla ticari kazanç elde edilmesine izin vermemektedir. Teknokent'in açılmasının bu konudaki değişikliği kolaylaştıracağı umut edilmektedir.

6.6.2 Takım, ziyareti sırasında fakülte personeli, mevcut kırk iki Araştırma Merkezinin temsilcileri, Enstitü temsilcileri ve öğrencilerle görüşme ve belirli araştırma alanlarının kaynaklarını görme fırsatı bulmuştur. Üniversitenin araştırma felsefesinin etkisi Gazi Üniversitesinin fakülte ve akademik birimlerinde değişkenlik göstermektedir. Fakülte personelinin çoğunluğu Üniversitenin bir öğretim kurumu olarak etkililiği ile bilimsel faaliyetlerinin devamlılığı arasında önemli bir bağ olduğunu düşünmektedir. Ancak araştırmanın Üniversiteye değer katmakla beraber araştırmacıya herhangi bir maddi yarar sağlamaması, bununla beraber ek derslerin kişiye mali faydası olması, personelin öğretim dışındaki faaliyetlere katılımını engellemektedir. Üniversite akademik yükseltme ve atanma ölçütlerinde AB Çerçeve Programı Projelerinde ve Merkezî Projelerde görev alan öğretim elemanlarına ek puan vermeyi kararlaştırmış olsa da Rektör, doğrudan mali olmasa bile, araç-gereç ve araştırma görevlisi gibi Üniversitenin kontrolü altındaki diğer teşviklerle araştırmacılara daha fazla ödül sunmanın yollarını aramalıdır. Personel için sağlanan fırsatlardan birisi Döner Sermaye ve BAP tarafından desteklenen projelerdir. Halihazırda Döner Sermaye gelirlerinin %97'si Tıp Fakültesinden gelmektedir. Mevzuat gereği gelirin %45'i döner sermayeye katkı sağlayan personele, %35'i Fakülteye, %15'i Hazineye gitmektedir ve sadece %5'i araştırma faaliyetlerini desteklemek üzere Üniversiteye verilmektedir. Bununla beraber bu tür etkinliklerde bulunmak diğer

fakülteler için henüz keşfedilmemiş bir fırsattır. Araştırma faaliyetleri, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimince desteklenen Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından denetlenmektedir. Dış İlişkiler Ofisi uluslararası projelere destek olmaktadır. Ancak Üniversite, akademik personele Üniversitenin stratejik araştırma atılımına destek olacak dış finansman fırsatlarını seçici bir şekilde belirlemede yardımcı olmak için daha bütünleştirilmiş bir mekanizma geliştirmelidir. Böyle bir destek kapsamında, ulusal ve uluslararası kaynaklardan finansman sağlamak için teklif hazırlama konusunda da hizmet verilmesi olağandır.

6.6.3 Eğer Üniversite Stratejik Planında belirttiği gibi araştırmada hem ulusal hem de uluslararası düzeyde saygıdeğer bir kurum olma amacını gerçekleştirmek istiyorsa, araştırma mükemmelliğini teşvik etmek için uygulayacağı teşvik ve ödüllerde seçici olmalıdır. Rektörün de açıkça gördüğü gibi kurumda ortak ve mükemmel bir araştırma profili oluşturmak mümkün değildir. Bu nedenle EUA Takımı, Üniversitenin halen faaliyette olan Araştırma Merkezlerinin sayısını tekrar gözden geçirmesi gerektiği görüşündedir. Üyeler, kırk iki Merkezin, Üniversitenin misyonu bağlamında çok fazla olduğunu düşünmektedirler. Bu, yeni Araştırma Merkezlerinin açılmasında daha açık ölçütlerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Söz konusu ölçütler Vizyon Boyutu 1’de ortaya konan disiplinler arası işbirliğinin teşvik edilmesi, uluslararası işbirliklerinin kurulması, pratik uygulamalar ve dış mali kaynakların desteği gibi stratejik amaçları yansıtmalıdır. Diğer önemli bir konu ise Araştırma Merkezlerinin kapatılması ölçütleridir. Üniversite tarihsel gelişim ve dış kısıtları yansıtan büyük ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu tür etkenler Üniversitenin üzerinde daha fazla kontrole sahip olduğu Araştırma Merkezleri için geçerli değildir. Uygun bir şekilde üzerlerine eğilinirse buralar stratejik değişimin temel itici gücü haline gelebilirler.

6.6.4 Hem Araştırma Merkezleri bağlamında hem de daha genel anlamda EUA Takımı Üniversitenin araştırma faaliyetlerini kalite güvencesi ve iyileştirme süreçlerine daha çok taşınmasını beklemektedir. Bu ise, şu anda mevcut olanlardan daha açık ölçütlerin kullanılmasını gerektirecektir ve böylelikle ilgili kurul ve yöneticiler daha nesnel kararlar verebileceklerdir. Yayınlar, atıflar ve diğer mekanizmalara ilişkin ölçümlere ek olarak meslektaş değerlendirmesi (özellikle uluslararası meslektaş değerlendirmesi) Üniversitenin Avrupa ve diğer yerlerdeki iyi uygulamalarla kendisini kıyaslamasına olanak sağlayacaktır.

## 6.7 Eğitim ve Öğrenme

6.7.1 Rektör ve takımı, rekabetçi ve küresel bir ortamda değişime ayak uydurmak isteyen bir üniversitenin, paydaşlarını program tasarımı ve sunumunun merkezine alması gerektiğinin bilincindedirler. Gazi Üniversitesi Stratejik Planı kurumun müfredatına ve eğitim öğretimine bazı atıflarda bulunmaktadır. Örneğin Vizyon Boyutu 4 “*öğrenci merkezli kaliteli eğitim vermeyi*” amaçlamakta, lisans ve lisansüstü öğrenciler için belirli stratejiler hakkında detaylar vermektedir. Bunların arasında bütün eğitim programlarının amaca uygun olması ve 21. yüzyılın gereksinimlerine uyum sağlaması, yabancı dil eğitiminin iyileştirilmesi, öğrenci hareketliliğinin (özellikle uluslararası) artırılması ile eğitim öğretim ortamının ve öğretim süreçlerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Buna ek olarak Vizyon Boyutu 5’te ve başka yerlerde kısmen yansıtılan Hayat Boyu Öğrenme, Rektör tarafından önemli bir amaç olarak vurgulanmıştır. Üniversite her birine yaklaşık 300 öğrenci kayıtlı olan iki uzaktan eğitim programına başlamış ve bir dizi “ikinci öğretim” (yarı zamanlı akşam) programı geliştirmiştir.

6.7.2 EUA Takımı Üniversitenin kendisine belirlediği yönü, özellikle Bologna Sürecine olan tepkisini olumlu karşılamaktadır. EUA Takımı akademik birimlerdeki personel ve öğrencilerle eğitim öğretim stratejilerini görüşme ve Öğrenci Konseyi üyeleri ile tartışma fırsatı bulmuştur. Genel olarak öğrenciler Üniversitedeki deneyimlerinden memnuniyetle, Üniversitenin tarihi ve duruşundan da gururla bahsetmişlerdir. Yukarıda bahsedildiği gibi bazı öğretmen eğitimi fakülteleri ve okulları bağlamında temel endişe, öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanma derecesinden ve öğrencilerin öğretmenlik kariyeri ile ilgili olumsuz beklentileri ışığında bu fakülteler tarafından uygulanan stratejilerden kaynaklanmaktadır.

Akademik birimlerle yapılan görüşmelerde öğrenci merkezli eğitim uygulamasının hem fakültelerin içinde hem de arasında farklı düzeyde geliştiği görülmüştür. Bazı bölümlerde, özellikle sayının az olduğu yerlerde öğrenciler uygulanan öğretim yöntemlerinden ve öğretim elemanları ile Dekana erişim kolaylığı konusundaki memnuniyetlerini dile getirmişlerdir. Bireysel bazda bazı öğretim elemanlarının öğrenci merkezli eğitim yaklaşımlarında diğerlerine göre daha iyi oldukları görülmüştür. Aksine öğrenci sayısının fazla olduğu, öğrenci/öğretim üyesi oranının etkili öğrenci merkezli eğitimi engellediği bölümlerde daha az ilerleme kaydedilmiştir. EUA Takımı öğrenci merkezli eğitim stratejisinin başlangıç aşamasında olduğunu gözlemlemiştir. Ancak Üniversite, akademik personelin geliştirilmesi stratejisi (Vizyon Boyutu 8) kapsamında akademik personele kalabalık sınıflarda (bu tür tekniklerin öğrenci öğrenmesini iyileştireceği, onları teşvik edip cesaretlendireceği yerlerde) öğrenci merkezli eğitim tekniklerini geliştirme konusunda nasıl destek olacağını düşünmelidir. Üniversitenin şu anda öğrenci sayıları ve personel alımı konusunda çok az müdahalesi olduğu düşünüldüğünde, kalabalık sınıflarda etkili öğretim yapma kalite iyileştirmenin önemli bir boyutudur. Öğrenci merkezli öğretim aynı zamanda lisansüstü araştırma öğrencilerine de odaklanmalıdır. Bu öğrencilerin bazıları kendilerini soyutlanmış, yetersiz düzeyde yönlendirilmiş ve bireysel araştırma etkinliklerini geliştirecek araştırma yöntemleri konusunda yetersiz şekilde desteklenmiş hissetmektedirler.

6.7.3 Üniversite, öğrencilerin müfredatla ilgili görüşlerini almak üzere, öğrencilerin değerlendirme sonuçlarının açıklandığı sistemle bağlantılı on-line bir öğrenci anketi uygulamıştır. Bu kuşkusuz GÜADEK tarafından yürütülen kalite güvencesi ve iyileştirme süreçlerinin önemli bir boyutudur. Ancak bazı akademik birimlerde bu çaba hem personel hem de öğrenciler tarafından küçümsenmiştir. Üniversite, öğrencilerden aldığı dönütlerin faydalı olduğu ve bunların kurum genelinde iyi örneklerin yaygınlaştırılması için kullanılacağını temin etmeye dönük çabalarını gözden geçirmelidir.

6.7.4 Takım Üniversitenin, Bologna Sürecine uyum bağlamında bölümler arası işbirliğini kolaylaştırarak öğrenciyi müfredatın merkezine almaya odaklanmasını olumlu karşılamıştır. Amaç, seçmeli derslerin sayısını arttırmak, çakışmaları azaltmak ve şartları makul bir hale getirmektir (Vizyon Boyutu 3). Bu konu ile ilgili halen yol alınması gerekmektedir; Üniversite öğrencinin seçim yapmasını kolaylaştırmalı ve müfredatta daha çok esneklik sağlamalıdır.

## 6.8 Uluslararasılaşma

6.8.1 Üniversitenin vizyonu uluslararası “saygın ve tercih edilen” bir kurum olmaktır ve Stratejik Plandaki amaçların çoğunluğu uluslararası bir boyut içermektedir. Üniversite, Türkiye’nin 2001 yılında taraf olduğu Bologna Sürecine dahil olmuştur. Rektörün ve çeşitli komiteler ile idari birimlerin yönetiminde kurum hem Avrupa dışındaki kurumlarla bağlantı kurmuş hem de Erasmus Programı kapsamında Avrupa kurumları ile ikili ilişkiler geliştirmiştir. Kurum aynı zamanda Leonardo da Vinci programında da aktif olmuştur.

6.8.2 EUA Takımı Üniversitede oldukça fazla personel ve öğrenciyle bu uluslararası boyutu tartışma fırsatı bulmuştur ve Üniversitenin uluslararası boyutunu geliştirme fikrinin hem personel (özellikle araştırmalara aktif olarak katılanlar) hem de öğrenciler için öncelik taşıdığı tespit etmiştir. Bu tartışmalar neticesinde EUA Takımı Üniversitenin, personelin Avrupa projelerine başvurularını geliştirecek süreçleri iyileştirmesini önermektedir (Bkz. 6.6).

6.8.3 Aynı zamanda öğrenciler de Üniversitenin uluslararası boyutunun iyileştirilmesi konusuna yoğun bir ilgi göstermişlerdir ve EUA Takımı Üniversiteyi uluslararası konferanslarda bildirileri kabul edilmiş lisansüstü öğrenciler için mali destek sağlamanın daha güvenilir yollarını bulma konusunda teşvik etmektedir. Öğrenciler diğer kurumlarla öğrenci değişim programlarına katılma konusunda oldukça heveslidirler ve bu öğrenciler Gazi’nin önemli birer elçisi olacakları için Üniversite bunu özendirilmeye

devam etmelidir. Ancak bu aynı zamanda Üniversitenin tüm akademik birimlerde öğrencilere verilen yabancı dil eğitiminin etkililiğini gözden geçirmesini gerekli kılacaktır.

## **6.9 Dış Odaklılık ve Dış Paydaşlar**

6.9.1 Üniversite ulusal ve yerel paydaşlarla Sürekli Mesleki Gelişim (CPD), araştırma ve danışmanlık gibi alanlarda işbirliği yaparak kaynak akışı yaratmayı amaçlamaktadır (Vizyon Boyutu 6). Buna ek olarak mezunlar da dahil tüm dış paydaşlarla kurulacak etkili iletişime dayalı, açık ve esnek, talep odaklı bir kurum olmayı hedeflemektedir (Vizyon Boyutu 7).

6.9.2 EUA Takımı meslek kuruluşları ve Milli Eğitim Bakanlığında dış paydaşlarla görüşme olanağı bulmuştur. Bu paydaşlar genel olarak Üniversitenin akademik birimleri ile kurdukları iletişimden olumlu bir şekilde bahsetmişlerdir. Ancak, bu yakın ve işbirlikçi bağlantıların pek çoğunun kişisel ilişkilere dayandığı açıktır. Bu çok önemli ve anlaşılır olmakla birlikte tamamen kişiye bağlı olması kırılğan olmasına da neden olmaktadır. Eğer Üniversite uzun vadeli sürdürülebilir ortaklıklar geliştirmek ve bunu Stratejik Planın bir parçası olarak etkili bir şekilde uygulamak istiyorsa EUA Takımı Üniversitenin daha resmî mekanizmalar kurmasını önermektedir. Bu mekanizmalar ortaklıkları güçlendirmek ve Üniversitenin paydaş ihtiyaçlarını belirleyerek etkili bir şekilde yanıtlamasını sağlayacak şekilde sistematik olarak tasarlanmalıdır. Böyle bir mekanizma, talep odaklı bir kurum yaratmada çok büyük öneme sahip olan etkili bir işgücü piyasası istihbaratı sağlayacaktır.

6.9.3 Dış paydaşlara yönelik sorumluluğun Rektörlük üyeleri arasında paylaştırılmış olduğu görülmektedir. Üniversite ile dış çevresinin tüm yönleri arasındaki ilişkiye daha koordineli yaklaşılması Üniversitenin stratejik amaçlarına daha iyi hizmet edecektir. Böylelikle genel çevrenin fırsat ve tehditler için taranması; iş geliştirme, araştırma, danışmanlık ve proje finansmanı fırsatlarının belirlenmesi ve kamuya yararlı finansman kaynaklarının araştırılması ihtiyaçları, Üniversitenin politika geliştirme süreç ve prosedürleriyle daha etkili bir şekilde bütünleştirilebilir. Bu birbiri ile bağdaşık sorumluluklara sahip olacak tek bir Rektör Yardımcısı, bu stratejik amaçların daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

6.9.4 Bir mezun veritabanı oluşturulmakla birlikte henüz kullanım süreci başlangıç aşamasındadır. Üniversite bu veritabanının üniversitenin dışa yönelik misyonunun desteklenmesinde oynayacağı önemli rolü fark etmiş durumdadır. Ancak Takım Üniversiteye mezunlarını sadece sponsorluk ya da finansman kaynağı olarak değil aynı zamanda yeni pazarlar, mevcut programların etkililiği ve değişimin gerekli olduğu yerler gibi konularda bilgi sağlayacak birer kalite iyileştirme kaynağı olarak da görmelerini önermiştir.

## 7.0 Sonuç ve Öneriler

7.1 Gazi Üniversitesinde övgüye değer birçok konu vardır:

- Stratejik Plan, SWOT ve Özdeğerlendirme Raporu, Gazi Üniversitesinin değişim ihtiyacını ve bu değişimin yönünü tespit etmede iyi bir noktada olduğunu göstermektedir. EUA Değerlendirme Takımı tarafından belirlenen birçok konu Rektör ve üst düzey meslektaşları tarafından zaten anlaşılmiş ve verilen belgelerde yansıtılmış durumda idi,
- Stratejik Planlama Komisyonu tarafından yürütülen stratejik planlama süreci ve Üniversitede kültürel değişim için iyi bir temel oluşturacak biçimde paydaşların bu sürece katılımı,
- GÜADEK tarafından yürütülen ve sürekli değişim ortamında kaliteyi devam ettirmek ve iyileştirmek için sağlam bir temel sağlayan kalite güvencesi ve iyileştirme süreçleri,
- Kurumsal uzmanlaşma için temel olan, Üniversitenin belli alanlardaki araştırmalarının kalitesi,
- Öğrencilerin, şu anda ve ileride mezun olduklarında, birer elçi rolü üstlenmelerini sağlayacak bağlılığı ve Üniversiteyi olumlu algılayışları,
- Şimdiden Üniversitede önemli gelişmeler yaratan ve ileride daha da olumlu değişikliklerin yapılacağı güvenini yaratan üst yönetimin akademik liderliği.

7.2 Bu raporda ve başka yerlerde belirtildiği gibi Gazi Üniversitesini etkileyen dış kısıtlar bulunmaktadır. Bu dış kısıtlar bazı çalışanlar tarafından aşılması zor engeller olarak görülmektedir ve gerekli değişime karşı gizli bir direnç olmaktadır. Rektör ve çalışanlar mevcut iç ve dış kısıtlar bağlamında kurumun etkililiğini arttırmak için dahili stratejiler geliştirmeye devam etmelidirler. Bu bakış açısı ile EUA Takımı aşağıdaki konuları vurgulamaktadır:

### 7.2.1 İdare ve Yönetim

- Dışsal kısıtların sınırlayıcı etkisine yönelik yaygın ve bazen doğru olmayan algılara rağmen Rektörlük ve Senato, personelin değişim coşkusundan yararlanmalıdır (5.3).
- Kurumun büyük ve karmaşık yapısı düşünüldüğünde doğrudan Rektör aracılığıyla yürütülen idari denetimin kapsamı, en iyi ve uygun neticeyi sağlamak için fazla geniştir. Rektör, Dekanlara ve lider rolündeki diğer kişilere verilen sorumlulukları zayıflatmadan Üniversitenin yönetsel ihtiyaçlarını karşılamının daha etkili bir yolunu bulmalıdır (6.1.4).
- Üniversite karar mekanizmalarını Üniversitede en etkili düzeyde işletmek ve kurum politikalarının saptanmasına katılan kolektif bir değişim birimi haline gelmek üzere teşvik etmek için Yönetim Kurulunun görev tanımını ve uygulamalarını gözden geçirmelidir (6.1.5).
- Senato, kurullarının amaca uygunluğu ile esnek ve yenilikçi uygulamalara odaklılığını sağlamak için bunların yapısını, görev tanımlarını ve sayısını gözden geçirmelidir (6.1.6).
- Senato kısıtlayıcı etkenlerin Üniversitenin geleneklerinde, sisteminde ve kültüründe yerleşmemesini sağlamalıdır (6.1.6).

- Aynı zamanda karşı karşıya kaldığı sorunlara yenilikçi çözümler geliştirmek için ilgili dış kurumlarla diyalog kurulmasını sağlamalıdır. YÖK 2025 yılına kadar Türk Yükseköğretimini geliştirmek üzere birçok kısıtlılığı kabul eden taslak bir strateji raporu hazırlamıştır. Rektörlük ve Senato, YÖK kararlarının sonuçları ile ilgili herhangi bir önyargıya yer vermeden bu kurum aracılığı ile değişmeye çalışmalıdır (5.3, 6.1.6).

#### 7.2.2. Stratejik Planlama

- Üniversite SWOT ve stratejik özdeğerlendirme süreçlerini periyodik uygulamalar olarak sınırlamalı ve bunun yerine *eylem planlarının* yıllık olarak geliştirilmesi, izlenmesi ve güncellenmesine odaklanmalıdır (6.2.2).
- Üniversite 40 stratejik projesini önceliklendirmeli ve Rektörlük düzeyinde hangi projelerin sonuçlarının takibinden kimin sorumlu olduğunu açıkça belirlemelidir (6.2.3).

#### 7.2.3 Kurumsal Yapı

- Mevcut örgütlenme gereğinden fazla sayıdaki akademik birimler ve çakışan ikili uygulamalarla yetersiz ve etkisiz bir yapılanmaya dayanmaktadır. Bu acil bir konu olarak ele alınmalı ve Senato ile Yönetim Kurulu bu alanda etkili ve gerçekçi bir değişim stratejisi geliştirmelidir (6.3.2).
- Akademik birimlerin kurulması ve sürdürülmesi için açık ve etkili ölçütler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır (6.3.2).
- Beş eğitim fakültesinin faaliyetinden kaynaklanan sorunların çözülmesi öncelikli konu olarak ele alınmalıdır (6.3.2).

#### 7.2.4 Kaynak Yaratma

- Üniversite stratejik plandaki hedeflerin mali planlama tahsisatında açık ve net bir şekilde ifade edilmesini sağlamalıdır (6.2.3, 6.4.1).

#### 7.2.5 Kalite Güvencesi ve İyileştirme

- Üniversite yeni ve değiştirilmiş öğretim programlarının değerlendirmesinde (uluslararası) meslektaş değerlendirmesini daha kapsamlı bir şekilde kullanmalıdır (6.5.3).
- Üniversite idari ve destek birimlerinin amaca uygun şekilde faaliyet göstermelerini sağlayacak şekilde kalite güvencesi süreçlerine dahil edilmesini sağlamalıdır (6.5.4).

#### 7.2.6 Araştırma, Danışmanlık ve Teknoloji Transferi

- Rektör Üniversitenin araştırmacılara nasıl daha fazla teşvik ve ödül verebileceğini değerlendirmelidir (6.6.2).
- Üniversite akademik personele hem araştırma finansmanı olanaklarını tespit etmede hem de ulusal ve uluslararası kaynaklardan finansman sağlamak üzere teklif hazırlamada destek olmak için daha etkili bir mekanizma geliştirmelidir (6.6.2).



- Mevcut sayıyı azaltmaya da yönelik olarak araştırma birimlerinin açılması ve sürdürülmesi için açık ve etkili ölçütler belirlenmelidir (6.6.3).
- Üniversite araştırma faaliyetlerinin kalitesini değerlendirmek için (uluslararası) meslektaş değerlendirmesinin kullanımını arttırmalıdır (6.6.4).
- Üniversite araştırma faaliyetlerini kalite güvencesi ve iyileştirme süreçlerine taşımak için daha açık ölçütler geliştirmeli ve kullanmalıdır (6.6.4).

#### 7.2.7 Eğitim ve Öğrenme

- Üniversite aşağıda belirtilen konularda çaba sarf ederek öğrenci merkezli olma konusundaki stratejik vurgusunu güçlendirmelidir:
  - a. Öğrenci merkezli öğrenmenin küçük gruplarla beraber büyük gruplara da uygulanmasını sağlamak (6.7.2).
  - b. Kurum çapında uygulamanın iyileştirilmesini sağlamak üzere öğrencilerden dönüt almak (6.7.3).
  - c. Öğrencilerin seçim olanaklarını iyileştirmek (6.7.4).
- Üniversite araştırma öğrencilerinin çalışmaları ile ilgili sunduğu mevcut destek, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerini gözden geçirmelidir (6.7.2).

#### 7.2.8 Uluslararasılaşma

- Üniversite, personelin Avrupa projelerine başvurularını destekleme süreçlerini iyileştirmelidir (6.8.2).
- Üniversite uluslararası konferanslara bildirisini kabul edilen lisansüstü öğrencilerine mali destek sağlamanın daha güvenli yollarını bulmalıdır (6.8.3).
- Üniversite tüm akademik birimlerde öğrencilere verilen yabancı dil eğitiminin etkililiğini gözden geçirmelidir (6.8.3).

#### 7.2.9 Dış Odaklılık ve Dış Paydaşlar

- Üniversite dış paydaşlarla ilişkilerini kuvvetlendirmek için daha resmî mekanizmalar oluşturmalı ve bunları paydaş ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlara daha etkili bir şekilde cevap vermek için kullanmalıdır. Böyle bir mekanizma aynı zamanda istihdam fırsatlarına dair daha etkili bilgi sağlamalıdır (6.9.2).
- Üniversite ile dış çevresinin tüm yönleri arasındaki ilişkiye bu işi yürütmekle görevlendirilecek bir Rektör Yardımcısı aracılığı ile daha koordineli yaklaşılması Üniversitenin stratejik amaçlarına daha iyi hizmet edecektir (6.9.3).
- Üniversitenin mezunlarından sponsorluk ve finansman dışında hizmet kalitesini iyileştirmek için de faydalanılmalıdır (6.9.4).

## **8.0 Son Söz**

8.1 Ziyareti gerçekleştiren EUA Takımı ziyaret ve değerlendirme belgelerinin hazırlıklarında yürütölen çalışmalar için Rektöre ve Üniversite personeline teşekkürlerini kaydetmek ister. Ziyaret organizasyonu çok başarılı bulunmuş ve misafirperverlik takdirle karşılanmıştır. Üst yönetimden çok sayıda yönetici ile birlikte, bu büyük kurumun değişik bölümlerinden personelle görüşmek Takıma çok önemli yararlar sağlamıştır. Öğrenciler çok destekleyici ve kavramaya yardımcı yorumlarda bulunmuşlar, Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK dahil dış paydaşların katılımı Üniversitenin durumunu anlamada Takıma yardımcı olmuştur.

8.2 EUA Takımı Üniversiteye stratejik gelişiminde yardımcı olacak destekleyici ve nesnel bir mekanizma sağlanması için Üniversitenin değerlendirmesinde görev almış olsa da aynı zamanda personelle yapılan fikir alışverişinin de bireysel olarak EUA Takımı üyelerine oldukça faydalı olduğu belirtilmelidir.