



**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**

***DEĞERLENDİRME RAPORU***

**Haziran 2010**

**Değerlendirme Takımı:  
Lothar Zechlin, Başkan  
Maxwell Irvine  
Ivan Leban  
Alina Gavra  
Christina Rozsnyai, Takım Koordinatörü**

## İÇİNDEKİLER

1.	Giriş .....	3
1.1	Kurumsal Değerlendirme Programı.....	3
1.2	ADÜ ve Ulusal Bağlam .....	3
1.3	Özdeğerlendirme Süreci .....	5
1.4	Değerlendirme Takımı .....	6
2.	ADÜ Hakkında Genel Gözlemler .....	7
3.	Normlar ve Değerler, Misyon ve Vizyon .....	9
4.	Yönetişim ve Faaliyetler .....	10
4.1	Öğretim.....	10
4.2	Araştırma .....	11
4.3	Topluma Hizmet.....	12
5.	Kalite Güvencesi ve Kalite Kültürü .....	13
6.	Stratejik Yönetim ve Değişim Kapasitesi .....	15
7.	Bologna Konuları.....	16
8.	Öğrenci Hizmetleri ve Uluslararası İlişkiler.....	17
9.	Öneriler.....	18
10.	Sonuç .....	19

## 1. Giriş

Bu rapor; Türkiye'nin Aydın İli'nde bulunan Adnan Menderes Üniversitesi'nin değerlendirilmesinin bir sonucudur. Değerlendirme; 24-26 Mart tarihlerindeki ilk değerlendirme ziyareti, 12-15 Mayıs tarihlerindeki ikinci değerlendirme ziyaretiyle 2010 baharında gerçekleştirilmiştir.

### 1.1 Kurumsal Değerlendirme Programı

Kurumsal Değerlendirme Programı (KUDEP/IEP); Avrupa Üniversiteler Birliği'nin (AÜB/EUA), katılımcı kurumların kendi stratejik yönetim ve iç kalite kültürünü geliştirmelerini sürdürmesini desteklemek amacıyla değerlendirmeler sunan bağımsız bir üyelik hizmetidir.

Kurumsal Değerlendirme Programının ayırt edici özellikleri şunlardır:

- Özdeğerlendirme aşamasına verilen büyük önem
- Avrupalı ve uluslararası bir bakış açısı
- Akran değerlendirmesi
- Gelişime yönelik destek

Kurumsal Değerlendirme Programının odak noktası münferit olarak öğrenim programları ya da birimler değil, bir bütün olarak kurumun kendisidir ve şunlara odaklanmaktadır:

- Karar verme süreçleri ve kurumsal yapılar ile stratejik yönetimin geçerliliği
- İç kalite süreçlerinin uygunluğu ve bu süreçlere ait sonuçlardan karar verme ve stratejik yönetimde ne dereceye kadar faydalandığı; iç işlemlerde algılanan boşluklar

Değerlendirmeye, 'amaca (ve amaca ait) uygunluk' yaklaşımına dayanan dört ana soru yön vermektedir:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor?
- Kurum faaliyetlerini gerçekleştirmek için nasıl çalışmakta?
- Kurum sistemin işe yaradığını nereden biliyor?
- Kurum gelişim sağlamak adına nasıl değişim gösteriyor?

### 1.2 ADÜ ve Ulusal Bağlam

ADÜ, 180.000'e yakın nüfusa sahip bir kent olan Aydın'da bulunmaktadır. Şehir, Aydın Vilayeti'nin merkezidir ve Ege kıyısında, İzmir'den güneydoğuya doğru yaklaşık bir saatlik bir sürüş mesafesinde yer almaktadır. Aydın, antik çağlardan beri bölgeyi önemli bir tarım bölgesi haline getirmiş olan verimli toprağı ve iklimiyle bilinmektedir. Bu nedenle, Aydın'a erişen ve Aydın'dan geçen ulaşım yolları ilk zamanlarda inşa edilmiştir; 1856'da döşenen, Osmanlı İmparatorluğu'ndaki ilk demiryolu Aydın ve İzmir arasında faaliyet göstermektedir.

Tarım, kısmen de olsa, Adnan Menderes Üniversitesi'nin yönelimini belirlemektedir. Ancak, Türk üniversitelerinin büyük bir kısmında olduğu gibi, aslında ülkenin eğitim politikası ve

stratejisine göre, ADÜ bölgesel bir eğitim ve kültür merkezi rolü üstlenmektedir. ADÜ, 1992 yılında 3837 Sayılı Kanun gereğince Türkiye'deki diğer 22 üniversite ile birlikte kurulmuştur. Başlangıçtaki beş fakülteye (Ziraat, Veteriner, Fen-Edebiyat, Tıp ve Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi) ek olarak, şu anda Eğitim Fakültesi ve yeni kurulan Mühendislik Fakültesiyle fakülte sayısı toplamda yediyi bulmuştur. Yine ulusal yönetmelikler uyarınca, üniversite bünyesinde; üç enstitü, dört yüksekokul, bir Devlet Konservatuvarı ve Aydın İli'nin geniş coğrafik alanına yayılmış olan 13 meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Enstitüler; fakültelerin akademik personeliyle aynı akademik personele sahip olmakla birlikte lisansüstü öğrencilere hizmet veren araştırma birimleridir. Yüksekokullar lisans ve lisansüstü eğitim vermektedirler. Değerlendirme Takımı'nın ziyareti sırasında Aydın Sağlık Yüksekokulu, Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) onayına bağlı olarak fakülte statüsüne geçmek üzere başvuruda bulunmuştur. Meslek Yüksekokulları, esas olarak Ön Lisans Derecesi ile neticelenen iki yıllık programlar sunmaktadır. Ulusal düzeydeki sınavlarla gerçekleştirilen üniversiteye girişe yönelik zorlayıcı giriş şartlarının aksine meslek yüksekokullarındaki Ön Lisans programları kontenjanları açıktır. Meslek yüksekokullarından Lisans programlarına geçiş, bir giriş sınavından sonra mümkün olsa da pek azdır.

2009-10 Akademik Yılında ADÜ' deki toplam 24.479 öğrencinin yaklaşık olarak yarısı (12.072) Ön Lisans öğrencisiydi. 11.709 öğrenci Lisans derecesinde ve 698 öğrenci de Yüksek Lisans ve Doktora derecesinde yer almaktaydı. Öğrenci sayısı son beş yıl içerisinde, 2005-06 Akademik Yılındaki 13.202 toplam öğrenci sayısına bakıldığında, neredeyse ikiye katlanmıştır; ulusal politikayla bağdaşık bir şekilde ADÜ' nün stratejik hedefi 2012 yılına kadar öğrenci sayısını 28-29 bine çekmektir. 2009 yılında, ADÜ' deki akademik personel sayısı 1.122, idari personel sayısı 878'dir; 2005 yılında bu rakamlar sırasıyla 1.050 ve 794'tür. Öğrenci sayısındaki abartılı ve halen devam etmekte olan artış ile buna eşlik eden personel sayısındaki bariz oransal düşüş arasındaki gerilim üniversite genelinde hissedilmektedir.

Türkiye'deki tüm devlet üniversitelerinde olduğu gibi ADÜ, örgütlenme ve finansman konularında sınırlı bir özerkliğe sahiptir. Öğrenci sayıları YÖK tarafından belirlenmektedir. İdari personel, kamu personeli sınavı aracılığıyla Maliye Bakanlığı ile birlikte YÖK tarafından atanmaktadır. Benzer bir şekilde, akademik personelin sayısı ve nitelikleri de hem Maliye Bakanlığı hem de YÖK tarafından onaylanmaktadır. Ayrıca, maaşlar ulusal düzeyde belirlenmektedir.

Finansman, büyük oranda ulusal bütçeden (2009, %83) sağlanmaktadır ve öğrenim harçları (%9) ulusal yönetmelikte eşit bir şekilde karara bağlanmaktadır. Bütçenin geri kalan kısmı üniversitenin diğer gelirlerinden; özellikle topluma sağlanan hizmetlerden elde edilen döner sermaye gelirleri olarak adlandırılan gelirden sağlanmaktadır. Döner sermaye gelirleri, bu tarz hizmetlerin sürdürülmesine harcanmak üzere tahsis edilmektedir. Ara farkla en yüksek geliri elde eden üniversite hastaneleri ve sağlık hizmetleriyle birlikte bu uygulama harcanabilir kaynaklar dengesini Türkiye'deki tıp fakültelerinin lehine kaydırmaktadır. Döner sermaye gelirlerinin yüzde beşi ilgili fakültenin takdiriyle araştırma için kullanılabilir. Fen-Edebiyat Fakültesi gibi döner sermaye geliri elde edemeyen fakülteler, sadece dış kaynaklara, özellikle de TÜBİTAK'ın sağladığı kaynaklara, yönelebilmektedirler.

Ayrıca, üniversitenin özerkliği lider seçiminde de sınırlandırılmaktadır. Öğretim üyeleri rektörlük için altı aday gösterirler; YÖK bunların üçünü seçer ve bu adaylardan birini

Cumhurbaşkanı seçerek rektör olarak atar. Aynı şekilde, fakülte dekanları da YÖK tarafından atanır. Rektörler, en fazla üç rektör yardımcısı atayabilirler ve aynı zamanda yüksekokul, meslek yüksekokulu ve enstitü müdürlerini atarlar; ancak genel sekreter<sup>1</sup> gibi üst düzey idari personeli atayamazlar.

Değerlendirme Takımı; her ne kadar Türkiye'deki üniversitelerin merkezi bir şekilde düzenlenme derecesini üniversitelerin sorumluluk bilinci ile bireysel inisiyatifini caydırıcı olarak görse de, aynı zamanda, hâlihazırda üniversite topluluğunca yansıtılandan çok daha büyük bir potansiyelin üniversiteler ve üniversite mensuplarının harekete geçmesi için var olduğuna kanaat getirmekte olduğuna dikkat çekmek istemektedir. ADÜ'nün Özdeğerlendirme Raporu'nda yer verilen bir örneğe göre; YÖK'ün akademik personel ve atamaları onaylaması gerekse de üniversiteler "personel seçimi ve terfisi konusunda birtakım kıstaslar belirleme ve kadro koşullarına karar verme inisiyatifi alabilir" (s. 17).

### 1.3 Özdeğerlendirme Süreci

Özdeğerlendirme süreci rektör tarafından atanan bir Özdeğerlendirme Komisyonu tarafından yürütülmüştür. Komisyona, akademik işlerden sorumlu bir rektör yardımcısı başkanlık etmiş ve komisyon, beş fakülteden katılan akademik personel; Üniversite Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komitesi, ADEK sekreteryası başkanı; öğrenci konseyi başkanı ve Dış İlişkiler Ofisi'nden katılan iki üyeden meydana getirilmiştir. Öğrenci temsilcisi sadece bir toplantıya katılmıştır. Komisyon; üniversitenin tüm akademik ve idari birimlerinden ve üniversite dışındaki çalışma kuruluşları ile odalardan bilgi talep etmiştir. Özdeğerlendirme Raporu'nun taslağı yorum toplama talebiyle üniversitenin internet sayfasına konmuştur. Ancak, geri bildirimler sınırlı kalmıştır.

Özdeğerlendirme Raporu, ekleriyle birlikte 2010 Şubat ayında Değerlendirme Takımı'na gönderilmiştir. Değerlendirme Takımı; Raporu, tanımlayıcı ve çözümleyici kısımlarıyla birlikte bilgilendirici bulmuş ve Komisyon'un analiz edilen konuların birçoğu hakkındaki özeleştiril yorumları takdir etmiştir. Aynı zamanda, Değerlendirme Takımı; Komisyon'un kapsamındaki noksanlıktan ve yüksekokullar ile meslek yüksekokullarının görüşlerini temsil eden hiçbir kimsenin komisyonda olmamasından dolayı genel olarak özdeğerlendirme sürecinden endişe duymuştur.

---

<sup>1</sup> YÖK "...idari ve akademik personel kadro sayısını, kadro düzeyleri için asgari gereklilikleri ve atama prosedürlerini (üniversiteler, boş kadrolarına yerleştirme yapmak konusunda özerkliğe sahiptirler) belirlemekte; üniversite bütçelerini onaylama yetkisi bulunmakta, vakıf üniversitelerine rektör atamalarını, yeni açılacak olan her düzeydeki eğitim-öğretim programını ve lisans düzeyinde kayıt sayılarını onaylamaktadır. YÖK, bir kereliğine mahsus yenilenebilir olmak üzere dört yıllık dönemlerde seçilen 22 üyeden oluşmaktadır (7'si Cumhurbaşkanı tarafından atanır; 7'si Üniversitelerarası Kurul tarafından seçilir ve Cumhurbaşkanı tarafından onaylanır, 8'i hükümet tarafından seçilir ve Cumhurbaşkanı tarafından onaylanır, YÖK Başkanı Cumhurbaşkanı tarafından atanır)", *Türkiye'deki Yüksek Öğretim Sistemi: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar. On Yedi Kurumsal Değerlendirme Raporuna Dayanan Bir Sistem Değerlendirmesi*. Brüksel: EUA, 2008. www.eua.be/iep.pp.71-72.

Komisyon ve diğerleriyle gerçekleştirilen görüşmelerde ADÜ Senatosu'nun Özdeğerlendirme Raporu'nu görüşmediği anlaşılmış; bu nedenle Değerlendirme Takımı ilk ziyareti sonrasında Senato üyelerinden yorumlarını talep etmiştir. Bu talebe sadece dört karşılık verilmiştir. Bu çağrıya karşılık verenler özdeğerlendirme sürecini kusursuz olarak değerlendirseler de bazı alanlardaki birtakım ilerlemelerden ADÜ'nün başarıları arasında söz edilmediğine ve daha da önemlisi sadece üniversite fakültelerine Komisyon'da yer verildiğine ve hiçbir yüksekokulun ya da meslek yüksekokulunun Komisyon'da yer almadığına dair eleştiriler ifade edilmiştir. Öte yandan, diğer görüşmelerdeki katılımcılar Özdeğerlendirme Raporu'ndan çoğunlukla memnundular ve aslında eklemek istedikleri bir şey bulunmadığını hissettiklerinden tepkilerinin pek az olduğunu ileri sürdüler. En önemlisi, katılımcılar raporun ve sürecin ADÜ'nün gelişimine dair iyi bir hareket noktası oluşturduğuna dikkat çektiler; keza bu özdeğerlendirme sürecinin asıl işlevidir.

ADÜ' ye yapılan birinci ziyaretten sonra Değerlendirme Takımı birtakım ilave veri talep etmiş ve ana değerlendirme ziyareti esnasında görüşmek istediği birimleri belirlemiştir. Bilgi ve düzenlemeler istekli bir şekilde sağlanmıştır.

#### **1.4 Değerlendirme Takımı**

ADÜ'ye gerçekleştirilen iki ziyaret esnasında Değerlendirme Takımı; mümkün olduğu kadar çok birim ve grup ile bir araya gelmek adına iki gruba ayrılarak birbirinden farklı, eş zamanlı ziyaretler gerçekleştirmiştir. Bu şekilde aşağıdaki katılımcılarla görüşmek mümkün olabilmektedir:

- Rektör (birkaç kez)
- Özdeğerlendirme Komisyonu (iki kez)
- Senato Üyeleri
- Yönetim Kurulu
- Rektörlük Personeli
- Bilimsel Araştırma Komitesi
- Dış İlişkiler Ofisi
- Üniversite Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komitesi, ADEK Üyeleri
- Aydın Valisi ve Belediye Başkanı
- Aydın Ticaret Odası ve Aydın Sanayi Odası Başkanları ve Üyeleri
- Fen-Edebiyat Fakültesi
- Veteriner Fakültesi
- Tıp Fakültesi
- Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Aydın Sağlık Yüksekokulu
- Aydın Meslek Yüksekokulu
- Nazilli Meslek Yüksekokulu

Değerlendirme Takımı; görüşmelerin açık ve bilgilendirici olduğu, pek çok Üniversite mensubu rahatlıkla İngilizce iletişim kurmak konusunda kendilerini yeterince yeterli hissetmeseler de ADÜ tarafından sağlanan tercümanların son derece becerikli ve uzman olduğu kanısına varmıştır.

#### Değerlendirme Takımı Üyeleri:

- Lothar Zechlin; Hukuk Profesörü, Eski Rektör, Duisburg-Essen Üniversitesi, Almanya, Değerlendirme Takımı Başkanı
- Maxwell Irvine; Fizik Profesörü, Eski Rektör Yardımcısı ve Okul Müdürü, Birmingham Üniversitesi, Birleşik Krallık
- Ivan Leban; Kimya ve Kristlografi Profesörü, Ljubljana Üniversitesi Eski Rektör Yardımcısı, Slovenya
- Alina Gavra; Psikoloji Lisansüstü Öğrencisi, yüksek öğrenim kalite güvence kurumu ARACIS'te kalite değerlendiricisi, Romanya
- Christina Rozsnyai; Macaristan Akreditasyon Komitesi'nde program yöneticisi, Macaristan, Takım Koordinatörü

Değerlendirme Takımı; Rektör Şükrü Boylu'ya, Özdeğerlendirme Komisyonu'na, Dış İlişkiler Ofisi çalışanlarına ve tüm ADÜ mensuplarına ziyaretlerinin hazırlanmasında ve görüşmeler esnasındaki yardımsever ve yapıcı çalışmalarından ötürü teşekkür eder. Değerlendirme Takımı, Rektör ve çalışma arkadaşlarının misafirperverliğine minnettardır.

## **2. ADÜ Hakkında Genel Gözlemler**

ADÜ ile ilgili konulara dair bir incelemeye başlamadan önce Değerlendirme Takımı üniversite hakkındaki genel izlenimlerini dile getirmek ister. Üniversitenin güçlü yanları arasında Değerlendirme Takımı, Özdeğerlendirme Raporu'nun üniversite çalışanlarınca büyük ölçüde iyi bir şekilde algılandığını görmüştür. Raporla ilgili yorumlar; Değerlendirme Takımı tarafından belirtilenlerin, diğer bir deyişle Rapor'un üniversiteye dair açık ve bilgilendirici bir tanıtım sağladığına ve aynı zamanda özeleştirel ve tarafsız olduğuna dair Takım tarafından ifade edilenlerin benzeriydi.

Değerlendirme Takımı; ADÜ'nün farklı birimlerinde dağılmış halde bulunan pek çok kalite inisiyatifini saptayabilmiştir. Birinden söz etmek gerekirse; Veteriner Fakültesi Avrupa'daki bir akreditasyon kuruluşundan akreditasyon almaya çalışmaktadır; fakültedeki akreditasyon çalışması, öğrencileri bazı süreçlere müdahil etmenin gerekliliği ve faydası hakkında öğretim üyelerinin farkındalığını artırmıştır.

Değerlendirme Takımı'nı her iki ziyaret esnasında da etkileyen şey hem personelin hem de öğrencilerin üniversiteyle ilgili genel memnuniyetleridir. Görüşmeler sırasında birçok eleştirel yorum dile getirilmiştir; ancak, genel izlenim, üniversitenin ortam ve performansının kabul görmesi olmuştur. Bu izlenim; gerek üniversite topluluğunun gerekse de Değerlendirme Takımı'nın takdir ettiği merkez kampustaki iyi olanakları da kapsamaktadır.

Öte yandan, zayıflıklar arasında diğer kampuslardaki daha az tatmin edici koşullar ve üniversitenin geniş bir alan üzerine yayılması gösterilebilir. Bu zayıflıklar, bu kampuslardaki öğrencilerin merkez kampusta bulunan hizmetlerden faydalanma konusunda pek az fırsat yakalaması anlamına gelmektedir.

Değerlendirme Takımı birçok görüşmesinde, akademik ve idari personel artışı ile yakın bir uyum göstermeyen öğrenci sayısındaki bariz artışın üniversite topluluğunun ciddi bir kaygısı

olduğunu fark etmiştir. Değerlendirme Takımı, iyi bir örgütlenmeyle öğrenci/personel oranının, konferans ders gibi bazı öğretim faaliyetlerine yayılabileceğine inansa da oranın genel anlamda bozulmasının eğitim ve öğrenim kalitesini ciddi bir şekilde etkileyeceğine dikkatleri çekmektedir. Ayrıca, bu oranın bozulması; öğrencilere yönelik bireysel dikkati gerekli kılan öğrenci merkezli öğrenim gibi Bologna Süreci'nin bazı yönlerinin uygulanmasını da etkilemektedir.

Üniversitenin karar verme organları ile ADEK gibi ilgili diğer yapılarına olan öğrenci katılımı eksikliğindeki zayıflık Değerlendirme Takımı'nın dikkatlerini çekmiştir. Uluslararası tecrübeler, her ne kadar Bologna Süreci'nin mihenk taşlarından biri olsa da öğrenci katılımının pek çok Avrupa ülkesinde oldukça yeni bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, Türkiye; öğrencilerin üniversite organlarına katılımını mevzuatta talimat olarak ortaya koymuş olsa da bu talimat, öğrencilerin bu organlarda oy kullanma hakkına sahip olmasını zorunlu tutmamaktadır. Öğrenci katılımı kavramının kademeli bir şekilde ortaya çıkarılması aktif öğrenci katılımı kültürünün algılanabilir eksikliğini sürüncemede bırakmaktadır. ADÜ'deki aktif öğrenci katılımı kültürü eksikliği, özdeğerlendirme sürecinin ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi ve Değerlendirme Takımı'nın ADEK Üyeleri ve Özdeğerlendirme Komisyonu Üyeleri ile gerçekleştirdiği toplantılar esnasında da fark edilmiştir. Değerlendirme Takımı, çok daha dürüst bir şekilde gerçekleştirilen öğrenci katılımının öğrencilerin mevcut dinginliklerini azaltacağını ve öğrenci temsilcilerinin sorumluluk bilinçlerini pekiştireceğine inanmaktadır.

Değerlendirme Takımı, üniversite mensuplarının genel anlamda ADÜ'den memnun olduklarını gözlemlemiş olsa da harekete geçmeye karşı yaygın bir dinginlik gözlemlemiştir. Değerlendirme Takımı'nın görüştüğü birçok kişinin harekete geçmek adına kararlılık ve istek göstermesine karşın genel bir miskinlik durumu sezilmiştir. Bu miskinlik hissi, eylem sınırlarını belirleyen ve aynı zamanda da statükoyu sağlama alan ulusal düzenlemelerin bir sonucu olan Türkiye'deki üniversitelerin sınırlı özerkliğine dayandırılabilir. Yüksek öğrenci sayılarından kaynaklanan zaman kısıtlamaları ile akademik personelin yorucu ders yükü başka aktivite ve inisiyatifler için enerjinin kalmamasına şüphesiz katkıda bulunmaktadır. Değerlendirme Takımı, üniversite mensupları ve aynı şekilde, üniversitedeki farklı gruplar arasında zıt örneklerin bulunduğunu ve üniversitedeki en iyi uygulamaların saptanmasıyla ADÜ için genel bir stratejinin bir bütün olarak çizilebileceğini bir kez daha belirtmektedir. Değerlendirme Takımı, özerk karar vermeye dair belirlenen sınırlar dâhilinde bile kurumsal gelişimlerin mümkün ve gerekli olduğuna fazlasıyla inanmaktadır. Aslında, Değerlendirme Takımı mevcut yönetmeliklerin üniversitelerin faydalanabilecekleri esneklik için yer bıraktığını düşünmektedir. ADÜ, güçlü ve zayıf yanlarına dair tartışmalara üniversite mensuplarını daha geniş kapsamlı bir şekilde dâhil etmek suretiyle gelişimini özdeğerlendirme süreci ile bu değerlendirmenin yaratacağı ivmeye dayandırabilir. Ayrıca, ADÜ başka eylemler için model oluşturmaları amacıyla üniversitenin farklı birimlerindeki ve bireyleri arasındaki en iyi uygulamaları saptayabilir. İlerleme kaydetmek amacıyla süreç, merkez liderlik tarafından, belki de bir rektör yardımcısının altında, koordine edilmelidir ve Özdeğerlendirme Komisyonu bu sürece dâhil edilebilir.



### **3. Normlar ve Değerler, Misyon ve Vizyon**

Normlar ve değerler, üniversitenin misyon ve vizyonu şu stratejik soruya karşılık verir: Kurum ne yapmaya çalışıyor?

Üniversite misyonu ile vizyonunun belirlenmesi faaliyet gösterdiği eğitsel ve sosyal topluluk içindeki konumu ve hedeflerine yönelik temeli oluşturur. Misyon ve vizyon aynı zamanda, sırasıyla genel ve özel eylem planlarının oluşturulduğu eylem stratejisinin de temelidir. Bu nedenle, bir üniversitenin kendi misyon ve vizyonunu özenli bir şekilde oluşturması ve mümkün olduğu ölçüde üniversite mensuplarını üniversitenin ne olduğu ve nereye yönelmek istediğine dair görüşme ve tartışmalara dahil etmesi gereklidir. Bu nedenle, bu süreç; üniversite mensuplarının topluluk ve kimlik bilinçlerini pekiştirip belirtilen hedeflerin elde edilmesine karşı olan şahsi bağlılık bilincini aşıladığından sadece stratejik değil aynı zamanda taktik ve eylemseldir.

Türk üniversitelerini ilgilendiren pek çok ayrıntıyı düzenleyen ulusal düzeydeki merkezi yönetmelikler, bu yönetmeliklerin pek çoğu çoktan yürürlüğe girmiş olduğundan, üniversitenin özgün özelliklerini belirleme gereksinimine dair lüzumsuzluk hissini artış göstermesine neden olabilir. ADÜ'nün Özdeğerlendirme Raporu'nda kesin ve anlaşılır bir şekilde ortaya koyduğu misyon ve vizyonu Türkiye'deki bir üniversiteden beklenen daha kapsamlı hedeflerle aynı doğrultuda yer almaktadır. Bununla birlikte, Değerlendirme Takımı; Türkiye'deki üniversitelerin genel amaç ve yükümlülüklerinin ulusal olarak sınırlandırılmasına rağmen üniversitelerin bireysel olarak bu süreci başarıya erdirmeye imkân ve sorumluluğuna sahip olduğuna inanmaktadır. Kendilerine has geçmiş ve ortamları göz önünde bulundurulduğunda üniversitelerin birini bir diğerinden ayıran sayısız özellikler bulunmaktadır.

Bu raporun giriş kısmında belirtildiği üzere ADÜ'nün konumuyla ilgili olarak Değerlendirme Takımı; Aydın çevresindeki ortamın, ADÜ'nün bölgenin tarımsal ve doğal kaynaklar profilini zenginleştirmedeki konumunu belirlediğini düşünmektedir. Bu durum, ziraat mühendisliğinden çevre bilimine ve sanayiden turizme kadar ilgili alanlardan oluşturulan bir çeşitliliği gerekli kılmaktadır ve iş, ekonomi, lojistik ve daha fazlasını da kapsamına almaktadır. Aynı zamanda bu gerekliliğe Ticaret ve Sanayi Odası Başkanları da dikkat çekmiştir.

Giriş kısmında sözü edilen bir başka ayırt edici özellik de üniversitenin bölge için eğitsel ve kültürel bir merkez rolü oynamasıdır. Bu rol özellikle ADÜ'ye has olmamakla birlikte aslında Türkiye'deki pek çok üniversiteye özgü bir roldür ve merkezi bir şekilde belirlenmektedir. ADÜ'nün Aydın halkına özel bir şekilde verdiği hizmet onu diğer yüksek öğrenim kurumlarından ayırmaktadır.

Bunlara ilaveten ve bir önceki hususla ilgili olarak belirtmek gerekirse ADÜ kendi broşürlerinde ve internet sayfasında çok kısaca - ve hak edilmiş bir gururla – kendisini genç ve dinamik bir öğretim ve öğrenim kurumu olarak tanımlamaktadır. Bologna Süreci kapsamında gerekli kılınan yeni öğretim ve öğrenim yaklaşımıyla, proje tabanlı öğrenimle ve öğrenim süreçlerine aktif öğrenci katılımıyla ADÜ kendisini bölgede bu tarz bir öğretim ve öğrenim çeşidinin ana aktörü haline getirmek adına büyük bir potansiyele sahiptir.

ADÜ' nün üç ayırt edici özelliği Değerlendirme Takımı'nın kısa ziyaretleri esnasında saptadığı örneklerdir ve kendisi için ayırt edici olarak gördüğü belirgin özellikleri ortaya çıkarıp oluşturmak ADÜ liderliğine ve topluluğuna bağlıdır. Misyon ve vizyon ortaya konduğunda gerçekçi ve üniversiteye özgü önceliklerin belirlenmesi ve daha sonrasında üniversite gelişimine yönelik eylem planlarına dökülmesi gerekmektedir. Üniversitedeki aktörlerin tümünün bu hedeflere erişmek için ne yapılacağını ve gelecekte de bu hedefleri ayakta tutmak adına günlük olarak nasıl çalışılacağını bilmesi gerekmektedir. Önemli adım; üniversite topluluğunun mümkün olduğu kadar çok mensubunu mümkün olan her seviyede planların oluşturulmasına ve öğrenciler de dâhil olmak üzere topluluğun tüm mensuplarının bu planlardan haberdar olmasını sağlamaya dâhil etmektir. Bu adım, ADÜ'nün vizyonunda ortaya konan hedefin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır, diğer bir deyişle "üniversitenin bir parçası olmaktan kıvanç duyacak öğrenciler, akademik personel ve idari personel tarafından tercih edilen" bir kurum olmak gerçekleşecektir.

#### **4. Yönetişim ve Faaliyetler**

Üniversite yönetişimi ve üniversitenin faaliyetleri şu stratejik soruyu cevaplandırır: Kurum faaliyetlerini gerçekleştirmek için nasıl çalışmakta? Yönetişim ve faaliyetler, ADÜ'nün misyon, öğretim, araştırma ve topluma hizmetinde belirtilen ana faaliyetlerin tümünde kendini göstermektedir.

##### **4.1 Öğretim**

Belirtildiği gibi ADÜ, "Öğrencilere saha ve toplum temelli çalışma ortamları ve uygulamalı mesleki alanlara hazırlık olanakları sunulmaktadır" ifadesiyle kendisine ait broşürde bir öğretim kurumu olmaktan gurur duymakta ve çağdaş öğretim akımlarından haberdar olduğunu dile getirmektedir. Bu haberdarlık ve uğraşların yanı sıra Değerlendirme Takımı'nın üniversitenin farklı birimleri ile olan görüşmelerinde keşfettiği sayısız bireysel inisiyatif ADÜ'nün ilgili yaklaşımı tüm kurumda faaliyete geçirmek maksadıyla üzerine eklemelerde bulunması gereken güçlü yanlarıdır.

Tüm akademik personelin yeni öğretim metodolojilerinden haberdar olmalarını sağlamak için ADÜ böylesi bir eğitim sunmayı sürdürmelidir. Bazı birimlerde bu tarz inisiyatifler alınmıştır. Değerlendirme Takımı, Tıp Fakültesi'ndeki "Eğiticilerin Eğitilmesi" programı ve diğer birimlerdeki benzer girişimler hakkında bilgi edinmiştir. Bununla birlikte, tüm personeli – belki de zaman ilerledikçe zorunlu bir şekilde – kapsayacak mevcut deneyimlere ilaveler yaparak güçlendiren merkezi bir şekilde oluşturulmuş bir yaklaşım ADÜ'nün bu yaklaşımı öğrenci topluluğunun bütününe aktardığını haklı bir şekilde ifade edebilmesini sağlayacaktır. Mevcut sürekli eğitim merkezini böylesi bir görev için kaynak ve tahsisatlarla takviye etmek imkânı yaratılabilir.

Sürekli artan öğrenci sayısının neredeyse durgunlaşan eğitmen sayısı ile karşı karşıya kaldığı mevcut durum ekstra faaliyetler için akademik personele pek az yer bırakmaktadır. Daha iyiye gitmeden önce (aslında, artan öğrenci sayısı ADÜ'nün stratejik planındaki hedeflerden biridir) bu eğilimin daha da kötüleşeceğini kabul etmek üniversitenin bu sorunu stratejik bir yolla göğüslemesini gerekli kılmaktadır. Dekanlar ve merkezi liderlik pozisyonundaki kişilerle

yapılacak beyin fırtınası, eldeki kaynaklarla tutarlı yönetsel ve örgütsel çözümler yaratabilir. Bir başka imkân da bir eğitimci altında bir araya getirilebilecek farklı fakültelerdeki paralel dersleri belirlemek maksadıyla fakültelerdeki tüm bölümlerin müfredatını gözden geçirmektir. Değerlendirme Takımı, bu imkânın üniversitenin farklı seviyelerindeki liderliği etkileyeceğini kabul etmesine karşın birlikte bir çözüme kavuşturulması halinde birtakım modellerin meydana getirebileceğine ve bu tarz en iyi uygulamaların birimler arasında daha geniş kapsamlı bir şekilde kademeli olarak değişimi gerçekleştirebileceğine inanmaktadır.

Mevcut müfredatın böylesi bir şekilde yeniden değerlendirilmesinin bir sonucu disiplinler arası faaliyetlerin artırılması olacaktır. Farklı kampustaki personel arasında dersleri işbirliği içerisinde yürütmenin zorlayıcı olabileceğini kabul etse de Değerlendirme Takımı disiplinler arası faaliyetlerin ADÜ’de geniş ölçüde yayılması gerektiğine inanmaktadır. Üstelik disiplinler arası faaliyetlerin üniversite geneline yayılması bir organizasyon konusudur ve Değerlendirme Takımı Özdeğerlendirme Raporu’nda sözü edilen, bu yönde gerçekleştirilmiş girişimleri takdir etmektedir. Söz konusu rapor; disiplinler arası faaliyet eksikliği, öğrencilere yönelik seçmeli dersler, öğrenme merkezli öğretim ve personel gelişimi gibi (s. 14-15) ADÜ liderliğinin ele alması gereken pek çok konuyu dile getirmiştir.

Yeniden düzenleme yoluyla ders yükünü hafifletmenin yolları üzerinde çalışırken öğretim performansının değerlendirilmesi göz ardı edilmemelidir. Değerlendirme Takımı’nın görüştüğü birimlerin neredeyse bütünü bir şekilde öğrenci değerlendirmesi yapmaktadır; ancak, bu değerlendirmelerin pek çoğu nadiren ya da plansız bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme Takımı, akademik personelin devlet kadrosundan istifade ettiğini ve performansın çoğunlukla terfi için ana bir kriter olmadığını fark etmiştir. Buna karşın, Değerlendirme Takımı; ADÜ’yü, performans değerlendirmesi için performans sonuçlarının – hem iyi hem de kötü – tutarlı bir şekilde uygulamaya konduğu öğrenci değerlendirmelerini genel bir araç olarak kullanmaya teşvik etmektedir. Bu bakımdan, üniversite yönetiminin tüm kademelerindeki liderlerin sorumlulukları belgelere dayandırılmalı ve tutarlı bir şekilde denetlenmelidir.

## **4.2 Araştırma**

Artan genç nüfusa eğitim imkânı sağlamak ve topluma hizmet etmek bölgesel bir oyuncu olarak ADÜ’nün görevleri arasında yer alırken ADÜ, üniversitenin bir işlevi olarak araştırmanın önemini kabul etmektedir ve araştırmayı, misyonu oluşturan uçayaktan biri olarak görmektedir. Araştırma üç nedenden ötürü önemlidir: Bir üniversite olarak ADÜ bölgede araştırma alanında liderlik rolü üstlenmek için altyapı ve insan gücüne sahiptir; araştırma personel gelişimi ve öğretim amaçlı olarak bilginin artırılmasıyla bağlantılıdır ve araştırma lisansüstü öğrencilerin eğitiminde tamamlayıcı bir parçadır.

Bu nedenlerden ötürü ADÜ’nün, akademik personelin daha önceden de dile getirilen ders yükü sorununu ele alması önem taşımaktadır. ADÜ’nün araştırma politikası ile akademik personelin aşırı ders yükü arasındaki çelişkinin bir sonuca kavuşturulması gerekmektedir. Mevcut ders yükü önleyici görünebilse de Değerlendirme Takımı dışarıdan eğitimci görevlendirmenin mümkün ve tam zamanlı personel masraflarından daha ucuz olduğunu öğrenmiştir. Bununla birlikte, üniversitedeki akademik personelin tamamının bir şekilde

araştırma faaliyetine dâhil edilmesi gerekirken araştırmaya dâhil olma derecesi ile araştırma faaliyetinin yoğunluğunun herkes için aynı olması gerekmediğine de dikkat edilmelidir.

Üniversite seviyesinde bir araştırma planı üniversitenin stratejik planından ve önceliklerinden çıkarılmalıdır. Diğer kademelerde üniversitenin stratejik planına bağlantılar olmalı ve üniversitenin misyonuna eklemelerde bulunmak amacıyla sonuçlar düzenli bir şekilde merkezce kontrol edilmelidir. Personel terfisi ve önemli bir araştırma projesi devam etmekteyken personele tam ders yükünden belirli bir döneme ait bir şekilde muaf tutulma imkanı sağlanmasına yönelik bir kriter olarak başarıların kullanılması gibi araştırma teşvikleri tüm bölümlerde dikkate alınmalıdır. Bireysel teşvikler veya üniversite birimlerinin münferit teşvikleri merkezce kabul görmeli ve üniversite topluluğuna model olarak sunulmalıdır. Bu, sürece ivme kazandıracak bir sinerji yaratacaktır. Bunların tümü bütün bir kalite güvence sisteminin parçası olabilir ve olmalıdır.

Araştırma fonu yaratmak amacıyla ADÜ organize bir şekilde faal olarak üçüncü taraf fonlarını arayabilir. Tekliflerin oluşturulmasına yardımcı olmak ve fonlama kaynakları hakkında bilginin yayılması için üniversite düzeyinde bir destek servisinin oluşturulmasıyla üçüncü taraf fonlarının aranmasına yardımcı olunabilir. Merkezi bir hizmet birimi aynı zamanda birimlerin bireysel olarak elde etmede güçlük çekebilecekleri, ancak başarılı bir araştırma için elzem olan yeni araştırma teçhizatını temin etmesine yardımcı olabilir. Böylesi bir destekle birlikte tüm fakülteler kazanılan geliri artırmaya teşvik edilmelidir. Kazanılan gelirin bir kısmı belli bir formüle göre ADÜ’de artan araştırmayı desteklemek adına vakıf hesabına aktarılabilir.

### **4.3 Topluma Hizmet**

ADÜ’nün toplumla pek çok farklı yönden iyi bir ilişki sürdürdüğü görülmektedir (örneğin, rektörün Aydın Belediyesi’nin Kent Konseyi’nde olması). Eğitim ve kültür merkezi olarak ADÜ, bölge içinde bir hizmet sağlayıcı konumundadır. Üniversite hastanesinin yerel halka hizmet vermesi sonucunda bu durum sağlık sektöründe daha da belirginleşmektedir. Buna benzer olarak, Veteriner Fakültesi de halka hizmet sunmaktadır. Öz Değerlendirme Raporu’nda ADÜ tarafından düzenlenen, halk katılımına açık çeşitli kurs ve hizmetler bulunduğu belirtilmiştir. Fakat bununla birlikte, raporda konuya ilişkin bir koordinasyon eksikliği bulunduğu da dikkat çekilmektedir.

Değerlendirme Takımı, ADÜ – ve toplum – için bölgede çok büyük bir potansiyel bulunduğunu saptamıştır. Aydın Ticaret Odası, Aydın Sanayi Odası ile yapılan görüşmelerde, söz konusu odaların temsilcileri; pek çok proje için ADÜ liderleri ile çalışmak hususunda ne kadar hazır olduklarını dile getirmişlerdir ve Değerlendirme Takımı ADÜ’nün söz konusu teklifi değerlendirmesi kanaatindedir. İşbirliğini daha verimli ve etkin hale getirmek için ADÜ odalardaki irtibat kişilerini davet ederek istikrarlı ve sürdürülebilir işbirliği sağlayabilir. Görüşmelerde, başka potansiyel projelerden de söz edildi. Örneğin; üniversite ve toplum arasında eğitim, araştırma ve hizmet bağı kurabilecek olan bir Zirai Teknoparkın kurulması, böylece birkaç mezuna iş imkânı sunularak ADÜ’ye gelir sağlanması bu projelerden bir tanesi olabilir. Sanayi ve Ticaret Odaları aynı zamanda iş piyasalarına çeşitli kurs hizmetleri sunmak konusunda hazır olduklarını dile getirdiler.

Odalarla işbirliğinin ötesinde, hizmet potansiyeli belki de üniversitenin genelinde oldukça fazladır. ADÜ, dışarıdan gelen sınırlamaların ötesine geçerek, istekli ve enerjik öğretim elemanlarından bazılarını bu tür topluma hizmet projelerini uygulamaya teşvik edebilir. Büyük potansiyeli olan alanlardan biri, ADÜ'nün istekli personeli ve işverenlerin katılımından oluşan küçük bir grup ile geliştirilebilecek olan Uzaktan Öğrenim'dir. Öncelikle halka ve personele birtakım kurslar düzenlenebilir sonrasında da öğrenciler için daha gelişmiş paketler tasarlanarak yürürlüğe konabilir.

ADÜ'nün, halktan gelecek olan talepleri ve ilgili kişilerin çalışmalarını koordine edecek ve bu talepleri üniversitenin ilgili birimine iletecek bir merkez ofisi kurması önem taşımaktadır. Bu tür hizmetlerden elde edilen gelir, halkla iletişim ofisinin küçük idari personeline ödenebilir ve pek çok diğer girişimin teşvik edilmesi için kullanılabilir.

## **5. Kalite Güvencesi ve Kalite Kültürü**

Kalite değerlendirmesi, "Kurum sistemin işe yaradığını nereden biliyor?" sorusuyla yapılmaktadır. Kalite güvencesi; faaliyetlerinin kalitesini ölçmek, eksiklikler belirlenen durumlarda harekete geçmek, bu faaliyetlerin istenen etkiyi yaratıp yaratmadığını değerlendirmek, süreci sürdürerek sistemi düzenli olarak gözden geçirmek için yükseköğretim kurumlarının uyguladığı karmaşık bir sistemdir. Sürekli kalite değerlendirilmesi ve bunun sonucundaki gelişmelerin kurum çalışanlarınca içselleştirilmesi ile kalite kültürü kazanılmış olur.

2006 yılında çıkarılan bir YÖK yönetmeliği, üniversiteleri kalitelerini yıllık olarak değerlendirmeye ve sonuçlara dayalı stratejik planlar hazırlamaya yönlendirmiştir. Söz konusu yönetmelikle aynı zamanda yükseköğretim kurumlarında Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Geliştirme (YÖDEK) kurulmuş; görevleri de iç değerlendirmelerin ana hat ve kriterlerini hazırlamak ve üniversitelerin yıllık raporlarını toplamak olarak belirlenmiştir. Zorunlu dış kalite güvencesi veya akreditasyon öngörülmemiş, fakat bunu istemek veya istememek kurumlara bırakılmıştır.<sup>2</sup>

Yönetmelikler uyarınca, ADÜ de kendi iç kalite komisyonunu, ADEK'i kurmuş bulunmaktadır. ADEK; akademik çalışmalardan sorumlu rektör yardımcısı, Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü, öz-değerlendirme grubundan bir üye, genel sekreter ve öğrenci konseyi başkanını da içeren toplam 11 üyeden oluşmakta olup başkanlığını rektör yapmaktadır. ADEK yılda üç ila dört kere toplanmasına rağmen, YÖDEK tarafından belirlenen 72 performans göstergesine ilişkin farklı alanlarda çeşitli veriler toplayan altı alt komitesi bulunmaktadır. Bu komitelere destek veren, anonim veri toplanabilen bir bilgisayar sistemi mevcuttur. ADEK söz konusu verilerin analizinden yararlanarak, yıllık bir rapor hazırlar ve YÖDEK'e gönderir. Söz konusu veriler aynı zamanda üniversitenin stratejik planlarının oluşturulmasında üniversite yönetimince de göz önünde bulundurulur.

ADÜ'de diğer kalite güvence girişimleri de bulunmaktadır. Tıp Fakültesi'nde mezunlara memnuniyet anketi uygulamakta ve mezunlarının başarısını ölçmekte; yine Tıp Fakültesi'nde personel gelişimi, mutluluğu ve iş tanımlarının güncellenmesinden sorumlu olan ve öğrencilerden düzenli ve belgelendirilen geribildirim toplayan bir kalite güvence grubu

---

<sup>2</sup> A.g.e. sayfa 35

bulunmaktadır. Veteriner Fakültesi Avrupa Veteriner Birliği tarafından verilen uluslararası akreditasyona başvurmuştur ve ihtiyaçlar doğrultusunda sıkı bir kalite güvence sistemi oluşturma sürecindedir. Üniversitenin pek çok birimi ISO sertifikasına sahiptir veya başvurmayı planlamaktadır. Değerlendirme Takımı'nın ziyaret ettiği hemen her fakültede, öğretim elemanları hakkında öğrenci değerlendirmesi alındığından ve bazılarında ise (bazı öğrencilerin de dile getirdiği gibi) bu değerlendirmelerin sonucu olarak birtakım adımlar atıldığından bahsedilmiştir. Pek çok fakültenin de etik kurulu ve/veya düzenlemeleri bulunmaktadır. Kurumsal Değerlendirme Programı'nca değerlendirilme talebi de sadece dış değerlendirme bakımından değil, ondan önce gerçekleştirilen ve dış değerlendirmeden daha önemli olan öz değerlendirme süreci bakımından da kalite kültürü kavramını yayan bir kalite güvence ölçütüdür.

Takım, personelin değerlendirilmesi için gelecekte uygulanması tasarlanan puanlama ve geribildirim sistemine ve idari/akademik personele yönelik çeşitli mesleki eğitim aktivitelerine ilişkin olarak Öz Değerlendirme Raporu'nda (s. 16) belirtilen ve bazı görüşmelerde dile getirilen girişimleri takdir etmektedir.

Kurumsal Değerlendirme Programı'nın görevlerinden biri de kurumun Avrupa Yüksek Öğretim Alanı Kalite Güvencesi Standartları ve Kılavuzu'na (ASK), özellikle de yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvencesine ilişkin olan Bölüm 1'in yedi standardına ne derece uyum sağladığını değerlendirmektir.

Yukarıda belirtilen çeşitli kalite güvence girişimleriyle, kısmen de olsa pek çok veya bazı birimlerinde ADÜ'nün çoğu standarda uyum sağladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte Değerlendirme Takımı, bir yandan bu standartlara uyum sağlamak, diğer taraftan da üniversitenin tüm üyelerini içine alan bir kalite kültürünü oluşturmak için ADÜ'nün üniversitenin tamamı için kapsamlı bir kalite güvence sistemi oluşturmak için çaba sarf etmesi gerektiği inancındadır. Bu tür bir sistem, önemli olduğu kadar, her seviyedeki üniversite yönetimi için bir araç olarak kullanılabilir.

ADÜ'de etkili bir kalite güvence sistemi üniversitenin üst düzey yöneticilerinden birinin, rektör veya rektör yardımcısının önderliğinde oluşturulabilir. Üniversite düzeyindeki bir kalite güvence birimi oluşturularak Öz-Değerlendirme Komisyonu, ADEK veya diğer birimlerin var olan deneyimlerinden yararlandırılabilir. Sürecin etkin olabilmesi için hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya uygulanması gerekmektedir. Bu demektir ki, var olan çeşitli uygulamalar toplanarak, üst düzey yönetimin önderliğinde yavaş yavaş üniversitenin tüm birimlerine, fakültelerden meslek yüksek okullarına yayılabilir. Aynı zamanda sorumlu kişiler, faaliyetler ve takvim belirlenerek, tüm birimleri içine alan ve var olan sistemin üzerine kurulan detaylı bir veri toplama sistemi geliştirilebilir.

Değerlendirme Takımı, ADÜ'nün yakın zamanda – ve kesinlikle bir sonraki stratejik plan süresi içerisinde - kapsamlı bir kalite güvence sistemi oluşturabileceği inancındadır, çünkü üniversitenin pek çok biriminde bu tür bir sistem zaten bulunmaktadır. İhtiyaç duyulan şey tek şey, tüm üniversiteyi dâhil edecek merkezi kontrol ve koordinasyondur. Görüşmelerde pek çok kez var olan sistemin formalite gereği oluşturulduğu, çünkü YÖK ve YÖDEK'in hazırlanan kalite raporları hakkında hiçbir geri bildirimde bulunmadığı dile getirilmiştir. ADÜ kendi sistemini oluşturduğu takdirde, PUKÖ olarak da bilinen "planla-uygula-kontrol et-

önlem al" döngüsünü (*Deming Döngüsü*) üniversitenin tüm bireylerince sürekli olarak uygulanması anahtar rol oynamaktadır. Böylece, sürekli olarak her düzeyden sonuçları gözle görülür geri bildirim alınması mümkün olacak ve sürecin üniversite işleyişinde esas olarak düşünülecektir.

## 6. Stratejik Yönetim ve Değişim Kapasitesi

Stratejik yönetim, üniversitede şu soruyu soran araçtır: Kurum gelişim sağlamak adına nasıl değişim gösteriyor? Dış kısıtlamalardan bağımsız olmamakla birlikte, kurumun değişim kapasitesi büyük ölçüde kurumun stratejik yönetimine bağlıdır.

Giriş bölümünde ve diğer birkaç bölümde de belirtildiği üzere; Türk üniversiteleri, yöneticilere kurumlarını yönetmek için sınırlı seçenekler sunan detaylı dış yönetmeliklere bağlı olarak faaliyet gösterirler. Değerlendirme Takımı, ADÜ yönetiminin üniversite içindeki çeşitli birimlerin taleplerini de dengede tutmaya dikkat ederek, sistemin sınırları dâhilinde hareket etme imkânlarını aradığını gördü. Görüldüğü üzere, bu yapıda pek çok girişimde bulunulmuştur, bunlara örnek olarak Üniversite Hastanesi, Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi gösterilebilir. KUDEP değerlendirmesi ADÜ yönetiminin yararlandığı bir diğer yönetim aracıdır, buna ek olarak pek çok diğer girişimde bulunulmaktadır.

Değerlendirme Takımı, üniversitenin farklı ilgi alanları arasındaki denge kurulması gerekmektedir, stratejik odaklı bir merkezi yönetimin üniversiteye ilerleme ve rekabetçi bir kurum olma yönünde fayda sağlayacağına inanmaktadır. ADÜ'yü farklı kılan kurumsal önceliklerin belirlenmesi, merkezi bir kalite güvence biriminin kurulması, pek çok etkinliğin üniversitenin stratejisi doğrultusunda koordine edilmesi gibi pek çok merkezi yönetim aracı değerlendirilmiş bulunmaktadır.

Değerlendirme Takımı, üniversitenin stratejik hedefleri ve her düzeydeki finansman arasında bir bağ oluşturmaya teşvik etmektedir. Bütçenin kısıtlı olduğu ve dağıtımının da çeşitli formlara dayalı olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, yönetimin bütçe ve finansman dağıtımına ilişkin bazı seçenekleri de bulunmaktadır. Üniversitenin uyum içerisinde gelişmesini sağlayabilmek için, bütçenin talep üzerine geçici olarak belirlenen önceliklerden ziyade; üniversitenin tamamı tarafından belirlenen ve kabul edilen önceliklere göre dağıtımını önemlidir. Bu şekilde finansman stratejik ve yönetsel bir araç olarak kullanılabilir.

ADÜ'nün geniş bir coğrafi alana dağılımı ve üniversitenin fakültelerden meslek yüksekokullarına kadar pek çok farklı türde birimden oluşması; üniversitenin tüm birimleriyle güçlü bir iletişim ve koordinasyon sağlamasının önemini daha da artırmaktadır. Bu iletişim ve koordinasyon, meslek yüksekokullarının kurumun ve kurum kimliğinin bütünleşik bir parçası olmasını sağlayacak bağlar geliştirmeyi de içermektedir. Bölgesel avantajlardan yararlanmaktan, bölge halkına eğitimler verilmesine kadar önerilen stratejik öncelikler tüm meslek yüksekokullarını da içine alabilir ve almalıdır.

Değerlendirme Takımı'na üniversitenin nazım planı hakkında da bilgi verilmiştir. Değerlendirme Takımı, stratejik olarak planlanmış ve uyumlu bir yapıya sahip olmak için bunun önemli olduğuna inanmaktadır. Buna ek olarak Değerlendirme Takımı, ADÜ'nün merkez kampusu genişletmenin yollarını araması hususunda ısrarcıdır. Meslek

yükseköğretim kurumlarının buldukları çevreye hizmet etmek hususundaki Türk Üniversite sisteminin kabul edilmesini anlamakla birlikte, merkez kampusta mümkün olduğunca fazla birimin bulunması ve buradaki üstün hizmetlerden yararlanılmasının şehir dışındaki kampustaki personel ve öğrenciler için çok daha iyi olacağına inanmaktadır. Dış kampustaki hemen her görüşmede, iletişim kopukluğu ve hizmetlerin azlığından (kültürel, eğitimsel eksiklikler, kütüphane vb) söz edilmiştir.

Üniversitenin karar alma sürecine öğrencilerin de Bologna Süreci'ne uyumlu şekilde dâhil edilmesi ADÜ için büyük önem taşımaktadır. Sadece öğrenci konseyi başkanlarının değil, vekillerinin de karar alma organlarında katılma ve her zaman öğrenci katılımını sağlamaya izin vermek konusunda ADÜ, kurallarını (gerekirse YÖK'e de danışarak) gözden geçirebilir. Buna ek olarak, belki de yine YÖK'e danışmak kaydıyla, öğrenciler eşit paydaşlar olarak değerlendirilebilir ve onlara üniversitenin birimlerinde oy kullanma hakkı verilebilir. Oy kullanma hakkı öğrencilerin üniversite yaşamındaki sorumluluğunu artıracaktır. Katılımın formalite olarak görüldüğü var olan durumda, bu imkânsızdır.

Öğrencilerin üniversitedeki varlığını pekiştirmek ve ADÜ öğrencilerinin kendilerine ilişkin ulusal ve uluslararası gelişmelerden haberdar olmasını sağlamak amacıyla, öğrenci konseyi ulusal öğrenci birliğiyle bağ kurmalı ve belki de Avrupa Öğrenci Birliği (ESU) gibi uluslararası öğrenci örgütleriyle iletişim halinde olmalıdır. Buna ek olarak, öğrencilerin üniversite yaşamına katılımını pekiştirmek amacıyla öğrenci konseyi, ihtiyaç sahibi öğrenciler için bir rehberlik sistemi geliştirebilir.

## **7. Bologna Konuları**

Değerlendirme Takımı bu noktada, Bologna Süreci'nin dört temel konusunun ADÜ'deki durumu üzerinde yoğunlaşmak istemektedir: AKTS, Diploma Eki, eğitim yapısı ve öğrenme merkezli eğitim.

Bologna Süreci, Avrupa yüksek öğretimine, hepsinde öğrencilerin; öğretim elemanları ve yöneticiler hiyerarşisinde arasında kalmış öğrenciler olarak değil, yükseköğretimdeki ortaklar olarak görüldüğü bakış açısı etrafında dönen pek çok yenilik getirmiştir. "Temel fikir, öğrencilerin kaynaklarını yatırdıkları ve kalitesiyle kendilerinin geleceklerini şekillendiren üniversitelerin sunduğu hizmette payı olan yetişkinler olduğu inancını benimsemekte yatmaktadır. Bu sebeple öğrenciler, bu hizmetleri şekillendirmekte söz sahibidirler. Öğrenciler, aynı zamanda üniversite paydaşları olarak kendilerini etkileyen kararlara katılmak ve öğrencilerle ilgili olarak sunulan hizmetlere aktif katılım sağlamak konularında sorumluluk almayı kabul etmektedirler."<sup>3</sup> Bu şekilde, Bologna'nın pek çok aracı, öğrencilerin çalışmalarında ilerlemelerini ve kariyer hazırlıklarında bulunmalarını kolaylaştırmayı hedeflemektedir.

Türk üniversitelerinde kredi sistemi yıllar önce uygulanmaya başlamış, fakat krediler öğrenci iş yükünden ziyade haftalık aldığı ders saatine göre belirlenmiştir. Bologna Süreci'nin mihenk taşlarından olan AKTS yaklaşımında ise, öğrencinin bir dersi tamamlaması için gereken toplam ortalama iş yükünün hesaplanmasına dayanılarak kredi hesabı yapılır. Daha gerçekçi ve adil olduğu için, aynı zamanda da yeni bir öğrenme ve öğretme yaklaşımıyla, yani öğrenci

---

<sup>3</sup> A.g.e. sayfa 31



merkezli yaklaşımla değerlendirildiğinde de daha uygulanabilir olduğu için; bu temel ilke büyük önem taşır. Bu yaklaşım, dersler ve ders saatlerinden ziyade kişisel araştırma ve proje çalışmalarına önem vermektedir. Diploma Eki ise, ders içeriği ve becerilerin tanımını standartlaştırarak, farklı ülkeler arasında hareketliliği kolaylaştıran uluslar arası olarak tanınmış bir araçtır.

ADÜ’de iş yükü merkezli AKTS uygulaması bazı fakülte ve birimlerde uygulanmakta (örneğin, Tıp Fakültesi) bazılarında çalışmaları devam etmekteyken (örneğin, Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi) bazılarındaysa tartışmalar bile başlamamış bulunmaktadır. ADÜ’nün giden ve gelen öğrenci hareketliliği konusunda rekabetçiliğini ve potansiyelini artırmak amacıyla Değerlendirme Takımı, merkezi yönetimi üniversitenin tüm birimlerinde uygulanabilir bir kredi sisteminin oluşumunu sağlamakta önderlik etmesi hususunda teşvik etmektedir. AKTS uygulamakta olan birimlerin deneyimi diğer birimlere örnek olabilir.

ADÜ’de Diploma Eki, 2005 yılından bu yana ulusal yönetmeliklere uygun olarak tüm lisans mezunlarına otomatik olarak ve hiçbir ücret talep edilmeksizin verilmektedir. Diploma Eki’nin öğrencilerin gelecek yıllarda kariyerleri boyunca yararlanabilecekleri uzun vadeli bir gereç olması bakımından bu durum oldukça önemlidir.

3+2+3 yapısı yaygın olarak uygulanmakla birlikte, Bologna belgelerinde Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora düzeylerinin eğitim sürelerinde bir uygulama zorunluluğu bulunmamaktadır. Genel olarak, Lisans ve Yüksek Lisans’ta toplamda 300 AKTS Kredisi alma ilkesi bulunmakta, bu iki düzeyin uzunluğu değişkenlik gösterebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, aslen azami süre olarak belirlenmiş olan 4+2+4 yapısının benimsendiği Türk sistemi, Değerlendirme Takımı’nca çok uzun bir süre olarak düşünülmektedir.

Son olarak, öğrenci merkezli eğitim, Bologna Süreci’nin en karmaşık, fakat – belirtildiği üzere – en temel elementidir. Bu eğitim şeklinde oldukça deneyimli olan ve sistemin avantajlarını da görmüş olan Değerlendirme Takımı, ADÜ’nün tüm birimlerde sunulan eğitimi yeniden gözden geçirmesi konusunda ısrarcıdır. Öğrenme merkezli, proje temelli öğretim, daha kapsamlı bir deyişle “öğrenci merkezli öğretim” öğrenci beceri ve yeterliliklerini geliştirmek bakımından; bilgi yutma odaklı öğretimden daha etkilidir ve öğrencilerin modern ve oldukça esnek çalışma koşullarında daha etkin ve rekabete açık olmalarını sağlar. Öğrenme merkezli yaklaşım, salt bilgiden ziyade öğrenme çıktılarına dayanan başarıları değerlendirir. Bu sebeple, sistem oldukça karmaşık ve yenidir ve akademik personelin bu metodolojiler konusunda rehberlik ve eğitim desteği alması oldukça önem taşımaktadır.

## **8. Öğrenci Hizmetleri ve Uluslararası İlişkiler**

Değerlendirme Takımı, öğrencilerle yaptığı görüşmelerde ortaya çıkan iki konunun önemine dikkat çekmek istemektedir. Değerlendirme Takımı’na belirtildiğine göre, merkez kütüphanenin kalitesi tatmin edici boyuttadır, fakat öğrenciler burada daha uzun çalışma saatleri sunulmasını tercih etmektedirler. Takımın ziyaret ettiği diğer kampustalarda, kitapların erişilebilirliği ve sessiz çalışma alanları temel odak noktası olmuştur. Sürekli söz edilen bir diğer husus ise, öğrenci yurtlarının erişilebilirliği ve kalitesi konusudur. Değerlendirme Takımı, bu açıdan gelişme kaydedilmesi için üniversite yönetimi ile yapılacak görüşmelerde aktif rol alması konusunda öğrenci konseyini teşvik etmektedir.

Uluslararası ilişkiler konusunda gelindiğinde, ADÜ Dış İlişkiler Ofisi küçük olmakla birlikte personeli özveriyle çalışan bir ofistir. Uluslararası faaliyetlerin ve hareketliliğin artırılması için faaliyet alanları genişletilebilir. Öğrenciler, hareketlilik konusunda sürekli olarak bilgi alabilmeli ve teşvik edilmelidirler. Akademik düzeyde ise uluslararası bağlantıları olan akademik personel, yurtdışındaki bölümlerle öğrenci ve personel değişimini kolaylaştıracak ikili anlaşmalar girişiminde bulunmak konusunda aktif olarak teşvik edilmelidir. Buna paralel olarak, her fakültede uluslararası ilişkilerden sorumlu, merkez Dış İlişkiler Ofisi ile sürekli irtibat halinde olacak bir personel bulunabilir. Ofisin etkinliğini artırmak amacıyla Erasmus bütçesinin de ötesinde Erasmus dışı faaliyetlerde kullanılacak kendisine ait bir bütçe tahsis edilmelidir.

## **9. Öneriler**

1. Öz Değerlendirme Raporu'na tepki gösterilmemesi ve Öğrenci Konseyi üyelerinin rapordan haberdar olmaması hususları Değerlendirme Takımı için oldukça endişe vericidir. Değerlendirme Takımı, ADÜ'nün süreçte kazandığı ivmeyi sürdürmesini, bunu yaparken belki ADEK'i veya üniversite içinde kuracağı başka bir iç kalite güvence komisyonunu görevlendirebileceği görüşündedir.
2. Değerlendirme Takımı, ADÜ'nün zayıf ve güçlü yanlarını tanımladığı öz değerlendirme sürecinden edindiği deneyim ve sonuçlardan yararlanmasını önermektedir. Üniversitede, üst yönetim tarafından koordine edildiği takdirde değişime öncülük etmeye yönlendirilebilecek çeşitli girişimler ve özverili bireyler bulunmaktadır.
3. Değerlendirme Takımı, ADÜ'ye yeni öğretim metodolojilerine ilişkin öğretim elemanlarına sürekli eğitimler düzenlemesini, zaman içerisinde söz konusu metodolojilerin tüm akademik personel için zorunlu hale getirilmesini önermektedir. Bu durum, ADÜ'nün imajını daha da iyileştirecek olmanın yanı sıra tüm öğrencilerin yüksek kaliteli eğitim almalarını sağlayacak ve kendi beceri ve çalışmalarını geliştirmelerine fırsat verecektir.
4. Değerlendirme Takımı; öğrencilerin varlıklarına değer vermek ve aynı zamanda öğrenci temsilcilerinde sorumluluk bilinci oluşturmak amacıyla öğrencilere temsil edildikleri üniversite organlarında oy kullanma hakkı verilmesini tavsiye etmektedir.
5. Değerlendirme Takımı, ADÜ'nün akademik personel sayısı değişmemesine rağmen öğrenci sayısındaki artış ile baş edebilme yollarını aramasını tavsiye etmektedir. Konuyla yönetsel ve organizasyonel düzeyde ilgilenilmelidir.
6. Değerlendirme Takımı, fazlasıyla katı ve bu sebeple modası geçmiş öğretim tekniklerinden kaçınmak için ADÜ'nün daha fazla disiplinler arası ders düzenlemesini şiddetle tavsiye etmektedir.
7. Öğretim performansı konusunda öğrencilerden değerlendirme alınması ve değerlendirmelerin pozitif ve negatif sonuçlarının üniversite yönetiminin her düzeyinde bir araç olarak kullanılması tavsiye edilmektedir.
8. ADÜ tüm akademik personelini araştırmalara katılmak hususunda teşvik etmeli, personelin araştırmalarda bulunması için gerekli ihtiyaçları karşılamalıdır. Öğretim ve araştırma iş yükünün yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Araştırma, üniversiten stratejik planına uygun olmalı, merkezi kalite güvence sürecinin bir parçası da izleme olmalıdır.

9. Üçüncü taraflardan sağlanabilecek finansman imkânlarını araştırmak için Değerlendirme Takımı araştırma destek birimi kurulmasını tavsiye etmektedir.
10. Toplumla iletişim kopukluğunu ortadan kaldırmak ve Aydın'daki toplum örgütleri ile karşılıklı yarar sağlayacak bağlar oluşturmak amacıyla masrafları kendi gelirince karşılanacak olan bir halka hizmet ofisi kurulabilir, bu ofis halktan ve ADÜ birimlerindeki hizmet sağlayıcılardan gelecek talepleri koordine edebilir. İstikrarlı ve sürdürülebilir işbirliği kurmak ve iş piyasası için çeşitli eğitim kursları düzenlenmesinde birlikte çalışmak amacıyla Ticaret Odası ve Sanayi Odası'ndaki irtibat kişileri davet edilebilir.
11. Değerlendirme Takımı; rektör veya bir rektör yardımcısı sorumluluğunda kapsamlı bir kalite güvence sistemi kurulması ve üniversite düzeyindeki bir kalite güvence organı tarafından yönetilmesi konularında ısrarcıdır. Bir sonraki stratejik plan süreci içerisinde oluşturulabilecek olan sistem var olan kalite güvence girişimleri üzerine kurularak üniversitedeki tüm bireyleri içine almalıdır.
12. Üniversite yönetimiyle bağlantılı olarak, takım, merkezi yönetimin üniversiteyi stratejik önceliklere uygun olarak yönetmek hususundaki rolünü güçlendirmesini tavsiye etmektedir. ADÜ'nün her düzeyde stratejik hedefler ve finansman arasında bağ oluşturması; meslek yüksekokulları dâhil tüm birimler ve merkezi yönetim arasındaki iletişim ve koordinasyonu sağlaması önerilmektedir. Değerlendirme Takımı, dış kampustaki birimlerin yavaşça merkez kampusla bütünleştirilmesinin, tüm üniversitenin yararına olacağı inancındadır. Bunlara ek olarak, öğrencilerin her düzeydeki karar alma sürecine eşit ortaklar olarak dâhil edilmesi gerektiği düşünülmektedir.
13. Değerlendirme Takımı, AKTS'nin tüm birimlerde uygulanması öğretimde öğrenme merkezli yaklaşıma yönelmek amacıyla eğitim yapısının ve içeriğinin gözden geçirilmesi gerektiği hususunda ısrarcıdır. Akademik personele yeni öğretim teknikleri hususunda eğitimler verilmesi büyük önem taşımaktadır.
14. Kalite güvencesi kapsamında ADÜ'nün öğrenci destek hizmetlerini gözden geçirmesi ve bu hizmetleri geliştirmek için harekete geçmesi tavsiye edilmektedir.
15. Değerlendirme Takımı, Öğrenci ve personel hareketliliği konusunda ikili ilişkiler kurmak, var olan bağlantılarını kullanmak hususunda akademik personeli sürece dâhil ederek ve ADÜ'nün uluslararası faaliyetlerini geliştirmek için Dış İlişkiler Ofisi'ne mali destek sağlayarak; ADÜ'nün uluslararası kapasitesini pekiştirmesini tavsiye etmektedir.

## **10. Sonuç**

KUDEP Değerlendirme Takımı; ADÜ'deki çeşitli öğretme ve öğrenme, araştırma ve toplumla iletişim girişimlerinden oldukça etkilenmiştir. Aynı zamanda, merkezi yönetimce artırılacak olan yol haritası, politika oluşturma ve koordinasyon çalışmaları yoluyla rekabetçi ve modern bir üniversiteye dönüşme konusunda ADÜ'de potansiyel görülmektedir. Takım şunu özellikle belirtmek ister: Bu tavsiye fakültelerin ve diğer birimlerin özerkliğini dizginlemek amacını gütmemektedir. Bilakis, tüm üniversiteyi kapsayan bir üniversite politikası (ADÜ personel ve öğrencileriyle diyalog kurma temeline dayanan bir politika) oluşturmak; kurumun her düzeyinin yükümlülüklerinden sorumlu tutulduğu bu politikanın uygulanmasını sağlamak ve üniversitenin gelişimine yardımcı olacak çeşitli faaliyetleri (tekrardan kaçınarak sinerji

oluşmasını sağlayarak) koordine etmek amacıyla daha güçlü bir rol oluşturmanın yollarını aramaktadır.

ADÜ'nün Aydın çevresindeki önemli rolünden, kaynaklar bakımından zengin bir bölgede konumlandırılmış olmasından dolayı, fakat yine ADÜ'deki çeşitli faaliyet ve düzeylerde bulunmakta olan girişimlerden ötürü; ADÜ'nün daha da gelişme potansiyeli mevcuttur. ADÜ'nün değişim kapasitesi yönetiminin ve üniversite üyelerinin faaliyetlerine dayanmaktadır.

Eylül 2010