

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU
(Nihai Rapor)

Değerlendirme Takımı

Prof. Dr. Öktem Vardar (Takım Başkanı)

Prof. Dr. Salih Murat Akkın

Prof. Dr. Mehmet Necdet Alpaslan

Uzm. Femi Gür

Prof. Dr. Sermin Örnektekin

Prof. Dr. Sedat Yazıcı

Şubat 2017

Ankara

ÖNSÖZ

Hacettepe Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı olarak kuruluşunun 50. yılında, 12-16 Şubat 2017 tarihlerinde yaptığımız kurum ziyareti sırasındaki toplantılarda bizlerle olan ve samimi paylaşımlarda bulunan, başta Sayın Rektör Prof. Dr. Haluk Özen ve Sayın Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Rahime Nohutçu olmak üzere, Hacettepe Üniversitesi Kalite Komisyonu üyelerine, akademik ve idari personel ile öğrencilerine ve dış paydaşlarına çok teşekkür ediyoruz.

Hacettepe Üniversitesi
Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

1. GİRİŞ

1.1 Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği’nin 10. Maddesi uyarınca, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları, iç değerlendirme çalışmalarını her yıl Ocak-Mart aylarında tamamlamak ve hazırladıkları Kurumsal İç Değerlendirme Raporunu (KİDR) Nisan ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kalite Kuruluna göndermekle yükümlüdür. Yine aynı Yönetmeliğin 12. Maddesi uyarınca yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülecek dış değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir.

Kurumsal dış değerlendirme süreci, kurumun kendi iç değerlendirme sürecinden de yararlanmak suretiyle Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından oluşturulan bir değerlendirme takımı aracılığıyla değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun genel değerlendirmesi üzerine odaklıdır. Bu sürecin temel özellikleri aşağıda verilmektedir:

- Uluslararası kabul görmüş bir bakış açısıyla ulusal bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun kendisini tanımladığı misyon/vizyon ve stratejik hedeflerine uyumunu ölçmeye çalışan, “sürekli iyileşme” yaklaşımını benimseyen bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun iç değerlendirme (Özdeğerlendirme) aşamasına güçlü vurgu ile yapılan bir değerlendirmedir.
- Kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak akran değerlendirme süreci ile değerlendirilmesini kapsar.

Kurumsal dış değerlendirme süreci ve hazırlanan geri bildirim raporu, fakülte/bölüm/birim bazında olmayıp, yükseköğretim kurumunun bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Uluslararası

anlamda akran değerlendirmesi yaklaşımıyla ve tüm paydaşların görüşleri alınarak hazırlanan kurumsal dış değerlendirme geri bildirim raporunun amacı, değerlendirmeden geçen kurumun yönetim ve iç kalite güvence kültürünün sürekli gelişimini sağlamaktır. Dış değerlendirme süreci kapsamında, kurum ile ilgili olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmaktadır:

- Kurum ne yapmaya alışıyor?
- Kurum yapmak istediklerini nasıl gerçekleştiriyor?
- Kurum yapmak istediklerini gerçekleştirdiğinden nasıl emin oluyor?
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?

Dış değerlendirme süreci;

a) KİDR üzerinden n değerlendirme,

b) Kurum ziyareti ve

c) Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler

olmak üzere üç temel evreden oluşur.

Sürecin başarısı, bu üç evrenin kapsamlı ve planlı Şekilde kesintisiz olarak bütünsel bir yapıda yürütülmesine ve zamanında tamamlanmasına bağlıdır. Değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ise değerlendirme amaçlarının doğru Şekilde anlaşılmasına, süreç sonuçlarının değerlendirilmesine ve tüm katılımcıların doğru ve eksiksiz geri bildirim sunmalarına bağlıdır.

1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler

Hacettepe niversitesi 1954 yılında ‘ocuk Sağlığı Kürsüsü’ile başlayan oluşum sürecini , 1967 yılında Hacettepe Bilim Merkezi, Hacettepe Tıp Merkezi ve Hacettepe Tıp Merkezi Hastanesi ekirdek kuruluşların birleşmesiyle, ‘‘Hacettepe niversitesi’’ hline dönüştürerek tamamlamıştır. Türkiye’nin beşinci kamu niversitesi olan Hacettepe niversitesi, toplamda 4 bine yaklaşan akademik kadrosu, çeşitli dallarda ön lisans, lisans ve lisansüstü seviyesinde yaklaşık 50 bin öğrenciyle, beş ayrı yerleşkede (Beytepe - 5.878.000m², Beşevler, Sıhhiye - 210.000m², Sincan, Polatlı) eğitimini sürdüren Türkiye’nin en önemli üniversitelerinden biridir. Halen, 14 Fakülte (Dış Hekimliği - Eczacılık - Hemşirelik - Sağlık Bilimleri - Tıp - Edebiyat - Eğitim - Fen - Güzel Sanatlar - Hukuk - İktisadi ve İdari Bilimler - İletiğim - Mühendislik - Spor Bilimleri Fakülteleri), 14 Enstitü (ocuk Sağlığı - Halk Sağlığı - Kanseri - Nörolojik Bilimler ve Psikiyatri - Sağlık Bilimleri - Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi - Bilişim - Eğitim Bilimleri - Fen Bilimleri - Güzel Sanatlar - Nüfus Etütleri - Nükleer Bilimler - Sosyal Bilimler - Türkiyat Araştırmaları Enstitüleri), Konservatuvar, Yabancı Diller Yüksekokulu, 3 Meslek Yüksekokulu, 105 Araştırma ve Uygulama Merkezi ile faaliyetlerine devam etmektedir. Üniversitede, Beytepe Kütüphanesi, Sıhhiye Sağlık Bilimleri Kütüphanesi ve Ankara

Devlet Konservatuarı Kütüphanesi olmak üzere üç ayrı kütüphane bulunmaktadır. İhtiyacı olan öğrencilerin barınma olanakları “öğrenci yurtları”, “öğrenci evleri” ve “konukevlerinden” karşılanmaktadır. Üniversitenin Sıhhiye ve Beytepe yerleşkeleri ile Ankara Devlet Konservatuarında öğrenciler için yemekhaneleri bulunmaktadır. 2017 yılı itibariyle 50. Kuruluş Yıldönümünü idrak eden Hacettepe Üniversitesi, Türkiye’nin eğitim, araştırma ve sanat alanlarında rüştünü en üst seviyede ispat etmiş örnek üniversitelerinden biridir.

1.3. Değerlendirme Süreci

Hacettepe Üniversitesi, Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun ilk kez bu yıl uyguladığı kurumsal dış değerlendirme sürecinden geçme konusunda gönüllü olmuş ve buna ilişkin niyet beyanını iletmiştir. Bu bağlamda, 2015 yılına ait KİDR’sini 2016 Haziran ayı sonunda Yükseköğretim Kalite Kurulu’na göndermiş ve dış değerlendirmeden geçme talebi uygun görülmüştür. Bu talebe istinaden, Yükseköğretim Kalite Kurulu üyelerinden oluşan 6 kişilik Değerlendirme Takımı ile (Takımda yedek üye ve gözlemci olarak bulunan üyeler de değerlendirmenin tüm aşamalarına katılmıştır) Hacettepe Üniversitesi’ne 12-16 Şubat 2017 tarihleri arasında bir saha ziyareti gerçekleştirmiş; bu ziyaret sırasında üniversite üst yönetimiyle, Kalite Komisyonu üyeleriyle, birim yönetimleri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlarla toplantılar yapılmış, üniversite yerleşkelerinde çeşitli birimler ziyaret edilmiştir.

Ziyareti gerçekleştiren Takım, aşağıda adı geçen değerlendirici havuzu üyelerinden oluşmaktadır ve bu rapor içinde Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir:

Prof. Dr. Öktem Vardar (Başkan)
Prof. Dr. Salih Murat Akkın
Prof. Dr. Mehmet Necdet Alpaslan
Uzm. Femi Gür
Prof. Dr. Sermin Örnektekin
Prof. Dr. Sedat Yazıcı

Kurumun İç Değerlendirme Raporunu Hacettepe Üniversitesi Kalite Komisyonu hazırlamıştır ve bu raporda kuruma ilişkin sunulması istenen konularda kapsamlı bilgilere yer verildiği görülmüştür. Ancak sayısal veriler, göstergeler, yıllar içindeki değişimler ve 2015 yılının faaliyetlerinin değerlendirmesi eksik kalmıştır; bu eksikliğin büyük çapta rapor hazırlama rehberinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Hacettepe Üniversitesindeki kurumsal dış değerlendirme süreci, *Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri* temel alınarak kurum tarafından hazırlanan, kurum hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği raporun (KİDR) incelenmesiyle başlamıştır. Ardından, 12-16 Şubat 2017 tarihleri arasında saha ziyareti gerçekleştirilerek raporda belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirilmiş olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Saha ziyaretini takiben Değerlendirme Takımı tarafından Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır.

Değerlendirme sürecinin dayandığı çerçeve;

- 2547 ve YÖK mevzuatı,
- Avrupa ve Kuzey Amerika uygulamaları ve iyi örnekleri,
- Avrupa Standartları ve Rehberi (*European Standards & Guidelines, ESG*) ve kalite güvence ilkeleri,
- Araştırma-üniversite ilişkisi ve araştırma unsurunun üniversite kavramının ayrılmaz parçası olması,
- Hareketlilik-uluslararasılaşmanın vazgeçilmezliği,
- İstihdam-eğitim ilişkisi ve mezunların öngörülemez piyasa koşullarına hazır olması gerekliliği,
- Rekabetin bugünkü yaşamın gömülü bir unsuru olduğu,
- Kamu-devlet üniversitesi olmanın getirdiği koşulların, yani
 - ✓ Kamunun önem verdiği hususların dikkate alınması, kamu çıkarının gözetilmesi,
 - ✓ Kamu yatırımının etkin ve verimli kullanılması, ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmesine hizmet etmesi,
 - ✓ Türkiye'nin uluslararası camiada yarışmacı olması için Hacettepe Üniversitesi'nin ulusal ve uluslararası platformlarda yarışmacı olması,

hususlarını kapsamaktadır. Bu dış değerlendirme süreci temelde iç kalite güvence ve geliştirme sisteminin değerlendirmesidir ve kurumu oluşturan birimlerin "kalite"sini incelememektedir; ancak bu KGBR'de yukarıdaki çerçeveye giren hususlarda görüş bildirmeye özen gösterilmiştir.

2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Hacettepe Üniversitesi Kalite Komisyonunun yapılandırılmış ve sürecin samimiyetle sahiplenilmiş olması övgüye değerdir. İlgili yönetmelik sonrasında hem merkezi yönetimi hem de akademik birimleri temsil eden üyelerin oluşturduğu, rektörün başkanlığında, bir rektör yardımcısının sahipliliğindeki komisyon

çalışma ilkelerini saptamış, 2015 KİDR'ini hazırlamış, birimleri ayrı ayrı bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerine başlamıştır. Bu faaliyetler Hacettepe Üniversitesi web sitesine de yansıtılmıştır.

Kurumun kalite politikasını tanımlayan bir dokümanın bulunması ve web ortamında paylaşılmış olması olumlu bulunmuştur. 12 sayfalık bu dokümanın bazı eksikleri bulunmaktadır ve bu hususlara aşağıda değinilmektedir; ancak eksik bile olsa böyle bir çalışmanın yapılmış olması kurumdaki kalite güvence köklerinin mevcudiyetine işaret etmektedir.

Kurumda akreditasyon kültürü ve geleneğinin varlığı, bunun yönetimce desteklenmesi övgüye değerdir. Tıp fakültesi ve hastaneler başta olmak üzere, Diş Hekimliği, Eczacılık, Mühendislik, Fen fakültelerinden çeşitli programlar akreditasyon sürecinden başarıyla geçmiştir. Kısıtlı ziyaretler sonucunda akreditasyon süreçlerinin olumlu izleri Tıp ve Mühendislik fakültelerinde belirgin olarak görülmüştür. Bazı fakültelerde akreditasyonun gerekliliklerinin sürdürülmesinde eksiklikler bulunduğu ve kurumsal raporlamalarda yanlışlıklar olduğu da fark edilmişse de bunların kolayca giderileceği düşünülmektedir. Tüm programların yatay akreditasyona girmelerinin gerekmediği, mükemmel işleyen bir dikey (kurumsal) kalite güvence sistemi ve bunun akreditasyonu ile birlikte bazı programların ayrıntılı akreditasyon sürecini deneyimlemelerinin şu andaki kabul gören yaklaşım olduğu söylenebilir.

Hacettepe Üniversitesi'nde öğretim üyesinin kendine saygı, öz denetim ve mesleki gurura dayanan kalite algısı yüksektir. Ancak, meslektaş öz denetimi (*collegial self regulation*) artık yeterli bulunmamaktadır; üniversitelerin yazılı, periyodik ve istisnasız uygulanan kalite güvence mekanizmalarına ve dış hesap verme süreçlerinin, etkinliklerin aktif olarak izlendiği ve kalitenin paydaşlar nezdinde kanıtlandığı sistemlere gereksinimi vardır.

“Kalite Politikası” dokümanında vurgulanan PUKÖ döngüsünün sadece planla - uygula kısımlarının olduğu görülmüş, kontrol et (*check*) ve önlem al (*act*) kısımlarının henüz eksik olduğu saptanmıştır. Bu bilincin rektörlük seviyesinde olduğu izlenimi kuvvetlidir, ancak tabana yayılmanın yeterli olmadığı gözlenmiştir. Kalite Komisyonunun oluşumunun ve politika dokümanının hazırlanmasının çok yeni olması nedeniyle bu durum anlaşılırdır; ancak çevrimin, “kontrol et” - “önlem al” aşamalarının esas zor ve alışılmamış kısımlar olması sebebiyle kapanmamış olduğuna özellikle dikkat çekilmektedir.

Üniversite'nin şu andaki misyon ve vizyon ifadelerinin herhangi bir tercihi, önceliklendirmeyi, kurumsal duruşu ifade ettiğini söylemek zordur. Bu ülkemizde çokça karşılaşılan bir sorundur. Hem uzun vadeli hedefleri hayallere dalmaksızın, kısa ve öz ifade etmenin, hem de bu konuda konsensüs (oydaşma) sağlamanın zorluğu da bilinmektedir. Yine de Hacettepe Üniversitesi'nin kendine özgü ifadeleri oluşturabileceği, bu ifadeleri sahipleneceği ve sürdürülebilir kılacağı beklenmektedir.

Dış değerlendirme süreçlerinin en öğretici, kuruma doğrudan katkısı olan kısmı özdeğerlendirme raporunun hazırlanma ve kurumda yankılanma sürecidir. Üniversitenin kritik bir gözle kendi analizini yapması gereken bu rapor iç ve dış, tüm paydaşlar için önemli bir fırsattır; öğretim üyelerinin kendi birimi ile diğer birimlerin nasıl kıyaslandığını, fonksiyonların yerine getirilmesinde ne derece katkı sağladıklarını, hatta bilmedikleri faaliyetleri/süreçleri öğrendikleri bir “kendini tanıma”, günlük acil/önemsiz işler dışına çıkıp üniversitenin tamamına baktıkları bir fırsat, bir irdeleme olanağı olarak kullanılmalıdır. Hacettepe Üniversitesi bu süreçten yeterince faydalanamamıştır; tabii ki bunda uygulamanın ilk defa yapılmasının ve geçmişteki kalite adına yapılan raporlamaların işlevsizliğinin payı çok büyüktür.

Hacettepe Üniversitesi'nin Kalite Güvencesi Politikası yeterince anlaşılmamaktadır. İki çok farklı seçenek bulunmaktadır: (1) Standartlara uyum ve (2) Amaca uygunluk.

Standartlara uyum yaklaşımının benimsenmesi halinde hangi standartların ele alınacağı, bunların ne denli var olduğu ya da yeni mi geliştirilecek oldukları, tüm üniversite için geçerli tek bir standardın mı yoksa fakültelerin veya enstitülerin farklı standartlarının mı olacağı, bunların sahipliği, sorumluluğu, uyumluluğunun takibinin kimde olacağı gibi sorulara yanıt aranmalıdır. Burada Avrupa Standartları ve Rehberi (*European Standards & Guidelines, ESG*) yol gösterici olacaktır ama her bir tema altında onlarca standardın tekrar gözden geçirilmesinin veya ilk kez tesisinin gerekliliği söz konusudur.

Amaca uygunluk yaklaşımının benimsenmesi halinde ise, uzun vadeli amaçların nerede kabul edildiği ve bu amaçların sahiplenilmesinin kesin ortaya konup konmadığı, her yönetim ile değişim gösterip göstermediği, tüm üniversite için geçerli tek bir amacın mı olacağı yoksa fakültelerin veya enstitülerin farklı amaçlarının mı saptanacağı ve bunların sahipliği ve sorumluluğunun kimde olacağı gibi daha zor soruların yanıtlanması gerekecektir: Daha çok kuzey ülkelerinde görülen ve gelişmeye daha açık (standartların cam tavanı olmayan) bu yaklaşımın ülkemizin sosyolojik yapısıyla pek uyum sağlamadığı da bilinmektedir.

Üniversitedeki kalite güvencesi mekanizmaları ve süreçleri, bunların takvim yılı temelinde işleyişi, örgütlenmesi belirginleştirilmelidir. Uygulamaların standartlara uyduğunun veya amaca hizmet ettiğinin takip edilme mekanizmaları kurulmalıdır; diğer bir deyişle, eğitim, araştırma ve diğer fonksiyonlar yerine getirilirken standartlara uyarak veya amaca hizmet ederek faaliyet gösterildiğinin dökümü / raporlanması, neleri içeren, hangi raporun ne zaman kime verileceği, sürecin nasıl devam edeceği, sonunda ne olacağı, hangi ay, nasıl bir örgüt yapısı içinde yürütüleceği, tüm bu iç güvence sisteminin dış güvence ayağının nasıl tasarlandığı yazılı, bilinen ve benimsenmiş bir şekle dönüştürülmelidir. Burada amaç akademisyenlerin uygulamalarını yönetmek ve onları mekanik form doldurma alışkanlığına sevk etmek değil, kalite güvence ve geliştirme adımlarını şeffaf hale getirmek olmalıdır; kullanılmayan rapor sistemden çıkarılmalıdır.

Temel Performans Göstergeleri (*key performance indicators, KPI*) henüz tanımlanmamıştır; geniş katılım ile benimsenen ve sürdürülebilir göstergeler aracılığıyla gelişme ve iyileşme takip edilmelidir. Üniversite en önemli gördüğü göstergeleri yıllar içinde izleyerek, bunlardaki gelişmeleri yorumlayarak kendi gelişiminin analizini yapmalı ve paydaşlara gelişme kanıtlarını sunmalıdır. Bu göstergelerde hemfikir olmak kolay değildir; lisans öğrencisi/ öğretim üyesi oranı, atıf endeksli dergi makaleleri, aktif doktora öğrencisi/toplam öğrenci oranı, uluslararası öğretim üyesi/toplam öğretim üyesi oranı, seçilen (Shanghai, THE, URAP vb.) sıralama (*ranking*) sistemlerindeki yer, araştırma desteklerinin bütçe içindeki oranı gibi onlarca, en önemli görülen göstergenin titiz bir çalışma ile saptanması, sonrasında her yıl izlenmesi ve performans seviyesine göre gereken önlemlerin alınması önerilmektedir.

Kurum, 2006-2007 döneminde Avrupa Üniversiteler Birliğinin Kurumsal Değerlendirme Programı (*European University Association, EUA*) - *Institutional Evaluation Program, IEP*) kapsamında değerlendirme sürecinden geçmiştir. Ancak web sitesinde bu rapor bulunmamaktadır ve bu raporun gereği olarak üniversite genelinde nelerin yapıldığı hakkında bilgi sunulmamıştır. Aradan geçen zamanın on yıl olması ve ülkemizde kurumsal kültürün yerleşmiş olmaması nedenleriyle bu anlaşılabilir bir durumdur. Ancak dış değerlendirme sürecinin kuruma faydalı olabilmesi için kurumun sonuçlar üzerinde düşünmesi, bunları kendine göre değerlendirmesi, neleri hangi zaman diliminde nasıl hayata geçirmeyi öngördüğünü bir yazılı doküman halinde kurum belleğine işleme gereklidir.

3. EĞİTİM-ÖĞRETİM

Hacettepe Üniversitesi'nin tıp ve sağlık, sosyal, fen ve mühendislik, eğitim bilimleri, güzel sanatlar, konservatuvar gibi geniş bir yelpazede nitelikli eğitim-öğretim vermesi, faaliyet göstermesi övgüye değerdir. Bu kadar farklı disiplinlerin bir araya gelmesi ile oluşan zenginlik, eğitim, araştırma ve topluma hizmet fonksiyonlarının yerine getirilmesinde üniversiteye çok önemli bir ayrıcalık katmaktadır. Bu sayede öğrencilerin lisans seviyesinde bile farklı alanları tanıyabilme fırsatından, çözüme yönelik mode 2 araştırmalarda her bilim dalından uzmanın katılacağı ekipleri oluşturma kolaylığına kadar geniş bir alanda farklı sinerjiler yaratma olanağı vardır.

Üniversiteye katılan öğretim elemanlarına kurum kültürünün aşılması, özellikle onlara eğitim-öğretim alanındaki kurum önceliklerinin ve gelişen metodolojilerin aktarılması marka olmak isteyen kurumlar için önemlidir. Eğiticilerin Eğitimi programının Hacettepe Üniversitesi'nde kurumsallaşmış/gelenekselleştirilmiş olması övgüye değerdir. Daha önceleri tüm haftaya yayılan ve etkileşimli olan uygulamanın mevcut sistemde hafta sonuna sığdırılması ve tek yönlü anlatımın çoklukla kullanılması etkinliği azaltmıştır. Öte yandan bu eğitimin çevrimiçi verilmek suretiyle zaman ve yöntem kısıtlarını aşacak şekilde düzenlenmeye başlaması ise sevindiricidir. Hacettepe Üniversitesi, belki başka üniversiteler ile de işbirliğine giderek, tüm ülke akademisyenlerine yönelik eğiticilerin eğitimi hizmetine talip olabilir.

Öğrenci merkezli eğitim politikasının vurgulanması övgüye değerdir. Ancak akademik birimler arası kalite güvence uygulamaları ve öğrenci merkezlilik anlayışı açısından farklılıklar gözlenmiştir. Öğrenci merkezli tanımı “öğretenin ve öğretme gayretinin yerini öğrencinin ve öğrenmenin alması”, “öğrenciye birey olarak yaklaşarak kendine uygun öğrenme stilini seçmesine destek olmak” ve “öğrenme çıktılarının üzerine kurulu bir eğitimi” içerir. Bu nedenle, Hacettepe Üniversitesi’nin tüm programlarında;

- Derslerin öğrenme çıktıları, diploma programlarının kazanımları (Bloom seviyelerini dikkate alarak), bunların birbirleriyle olan ilişkisi (matris olarak hangi derslerin hangi kazanımlara olanak tanıdığı), gerçekleşmenin izlenmesi (özellikle sınavlar yoluyla ölçülmesi zor olan, alana ait olmayan ‘generic’ çıktıların nasıl, kimin tarafından, ne zaman ölçüldüğü, izlendiği) ve iyileştirme adımlarının atılması (bu iyileştirme çalışmalarının nasıl bir süreç içinde yapıldığı),
- Öğretmekten öğrenmeye geçiş ve ders verme yöntemlerinin etkileşimli, aktif hale dönüştürülmesi (öğretim elemanının merkezi olmaktan çıkması, daha ziyade ‘kolaylaştırıcı’ veya ‘öğrenme sürecinin yöneticisi’ konumuna dönüşmesi, yeni öğrenme-öğretme teknikleri ve etkin öğrenme ortamlarının benimsenmesi, bağımsız projeler/tartışma/portfolyo geliştirme/akran desteği benzeri öğrenme stratejilerini kullanma, öğrenme ve öğretme stratejilerin ders çıktılarının Bloom seviyelerine uygun olması),
- Değerlendirme (not verme/ ders geçme) sisteminin öğrenme çıktılarına öne çıkaracak (çıkıtı bazlı), etkili, adil, çoklu (biçimlendirici/formativ, sonuç odaklı/summative sınavlar/ ödevler/dönem raporları, yarıyıla yayılmış ve geri beslemesi sürekli) bir yapıya kavuşturulması

önerilmektedir.

Öğrencilerin Bologna sürecini bildiği gözlenmiştir; ancak kalite kültürü henüz yerleşmemiştir. AKTS’nin yerleştiği, diploma eki, öğrenci ders yükleri, uluslararası hareketlilik, eğitimin yaşam boyunca sürmesi konularında bilgi sahibi oldukları gözlenmiştir. Kalite uygulamaları ve PUKÖ döngüsünün kapatılması konularında gelişmeye açık alanlar mevcuttur. Öğrenci ders değerlendirme anket sonuçlarının öğrencilere açık olması önerilmektedir. Aynı amaca hizmet edecek birden fazla anket yapılmaması, anketlerin zorunlu değil, benimsenerek yapılan bir uygulama haline getirilmesi, katılım oranlarının ve sağlıklı bilgi akışının izlenmesi, anket sonuçlarının değerlendirildiği kurul çalışmalarına öğrenci temsilcisinin muhakkak katılımı, öğrenme çıktılarına yönelik anket uygulamasının mülakat, odak grup, çıkış değerlendirmesi gibi değişik yöntemlerle desteklenmesi geri beslemelerin etkinliğini artıracaktır. Öğretim elemanının değerlendirilmesi amacıyla kullanılan öğrenci anketlerinin de öğretim elemanlarının kendileri için hazırlayacağı “portfolyo” ve diğer akademisyenlerin hazırlayacağı bir “meslekdaş değerlendirmesi” (*peer observation*) ile desteklenmesi düşünülmelidir.

Müfredattaki her bir dersin hizmet ettiği bir veya daha fazla öğrenme çıktısı/kazanımı vardır. Özellikle bitirme projelerinin “görevleri” (öğrenme çıktılarını sağlama görevleri) yoğundur; sentez/tasarım, takım halinde çalışma, sunuş teknikleri, eleştirel yaklaşım gibi becerilerin edinilmesi çoklukla bitirme projeleri aracılığıyla olur. Bazı programlardaki bitirme projesi ve stajın kaldırıldığı yönündeki öğrenci duyularının program çıktıları açısından ve akreditasyon isterleri çerçevesinde değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Seçmeli derslerin hobi tipi el becerilerine kaymasının endişesi paylaşılmaktadır. Seçmeli ders oranlarını düşürmek yerine anlamlı ve öğrenci taleplerine uygun seçmeli dersler sunulması önerilmektedir. Burada anlamlı ifadesi ile, öğrencilere kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı verecek, 4-5 dizilik dersler kast edilmektedir; örneğin mühendislik öğrencilerine sosyoloji, psikoloji, hukuk, iletişim gibi alanlardan alınacak dördü, beşli diziler ile ek dal/minör anlamında ikinci alan uzmanlığı verilebilir.

4. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI

Hacettepe Üniversitesi ülkenin önde gelen, araştırma yoğun bir üniversitesidir. 50 yıllık geçmişi, kuruluşundaki harcın akademik değerleri ve araştırma kültürünü içermesi, ilk yatırımların kapsamlı olması, Tıp Fakültesinin öncülüğünde, uluslararası etkileşime açık olması üniversitenin bugünlere gelmesini sağlamıştır.

Üniversitenin yazılı araştırma politikaları bulunmamakla birlikte Bilim ve Sanat Kurullarının kurulmuş olması önemli bir adımdır. Araştırma politikaları ile kast edilen, “hangi alanlarda adres olmak (Türkiye’de, hatta Avrupa genelinde öne çıkan uzmanlık iddialarını sürdürmek); temel veya uygulamalı araştırma konularında nasıl bir tavır içinde bulunmak; araştırma ortamının geliştirilmesinin, araştırma desteklerinin artırılmasının yöntemlerini tanımlamak, hem mevcut mükemmellikleri kamçılayan, hem de yarıştan kopmuş araştırmacıları tekrar motive eden bir teşvik ve ödül sistemini formüle etmek; araştırma politikalarının beş yıllık stratejik planlara doğru yansımaları sağlamak” gibi hususlardır. Kurulan Bilim Kurulunun ve Sanat Kurulunun bu görevleri üstlenmesi beklenir.

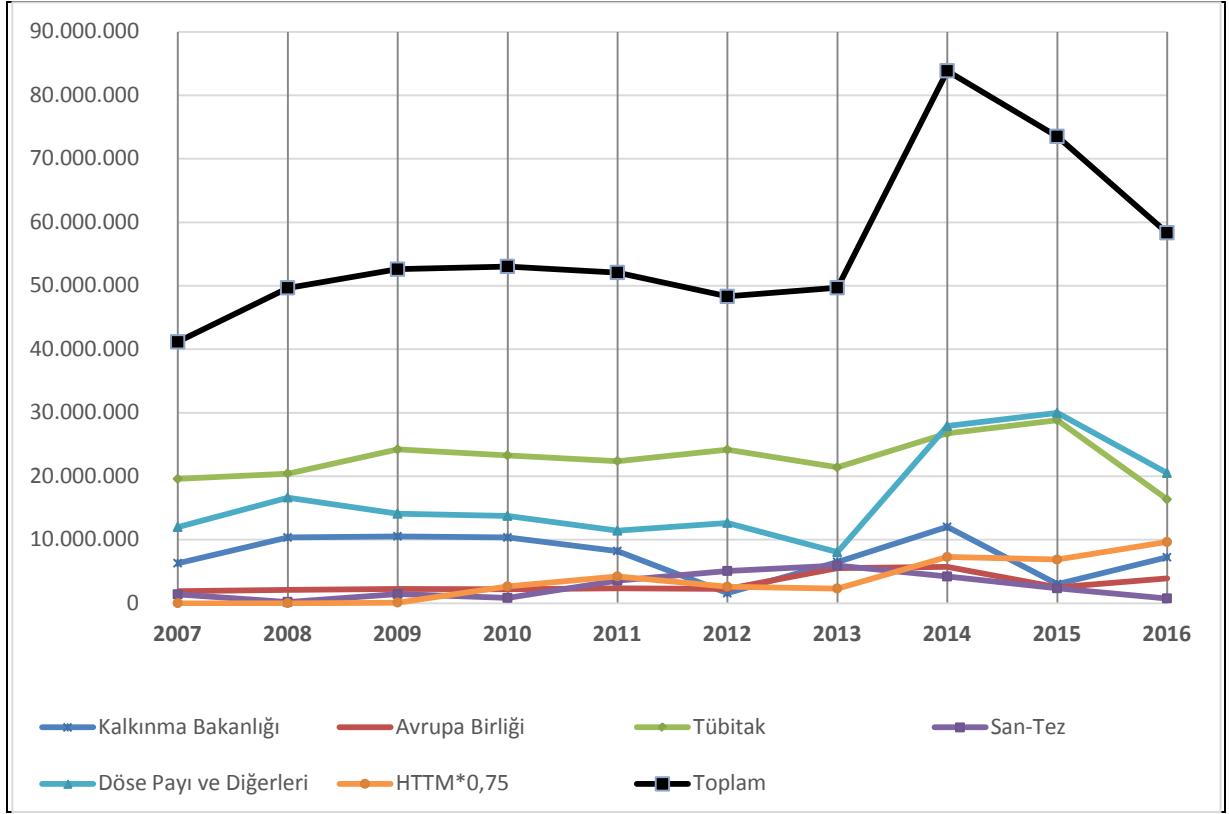
BAB proje desteklerinin etkin ve yaygın olarak kullanılması ve memnuniyet yaratması kayda değerdir. KIDR’de belirtildiği üzere 11 alanda verilen kurum içi araştırma destekleri her fakülte ve okulda beklentilere cevap vermiş, büyük memnuniyet yaratmıştır. Bunda özellikle bilimsel etkinlik katılım desteği (konferans desteği) ve hızlı destek projeleri etkili olmuştur. Proje destek miktarlarının da alışılmış başlangıç desteklerine oranla yüksek olması araştırmacıları motive etmiştir. BAB projelerinin kategorisi üniversite içi çekirdek destek (*seed money*) olmaktadır. Yeterince olgunlaşan araştırma potansiyelinin yarışmacı yurt içi ve yurt dışı araştırma desteklerine yöneldiği gözlenmiştir; ancak bu dışa yönelme eğiliminin artırılması araştırma yoğun üniversite olmanın gereğidir.

Hastane gelirlerinin yarattığı kurum içi (BAB) araştırma fonlarının zengin olması, yıllar içinde kararlı (*stabil*) değişimi ve şeffaf/adil dağıtımını Hacettepe Üniversitesi'nin gurur vesilesidir. Bunda büyük çapta Tıp Fakültesinin etkili olmasının yarattığı bir olumsuzluk gözlenmemiş, tersine diğer fakülte elemanlarının yaratılan olanaklardan hoşnut olduğu saptanmıştır.

Bazı odak araştırma alanlarının/gruplarının bulunduğu ancak bunların mükemmeliyet merkezi bağlamında kurumsal tercihe henüz dönüştürülmemiş olduğu değerlendirilmektedir. Hacettepe Üniversitesi'nin "105 merkez söylemi" ise çok başarılı, uluslararası platformda sivrilmiş araştırma gruplarını gölgelemektedir. Bir yandan pasif veya merkez adı verilemeyecek küçüklükte olanların elimine edilmesi, diğer yandan en gurur duyulanların tanımlanması, kurumsal övünç konusu olarak lanse edilmesi, merkez yapılanması dışındaki bölüm laboratuvar ve odaklanmaların da benzer mükemmeliyet yarışında göz önünde bulundurulması önerilir.

Araştırma çıktılarının kamuoyu ile paylaşılması şeffaflık ve araştırma yoğun üniversite olma iddiasını destekleyecektir. Mevcut web sitesi bu açıdan yeterli değildir, kurumun araştırma potansiyelini yansıtamamaktadır. Göreceli kolay bir çalışma ile mevcut araştırma çıktıları, bunların yıllar içinde değişimi, rakiplere üstünlükler, araştırma göstergelerinin hedef değerlerle olan ilişkisi, uluslararası ortaklıklar ve sonuçları vb. yetkinlikler kamuoyuna duyurulabilir.

Araştırma yoğun bir üniversite olma iddiasının gereği Hacettepe Üniversitesi araştırmaya ayrılan kaynaklarını tarif etmeli ve bunların yıllar içinde değişimini izlemelidir. Bu kaynakların sayıca artırılması yanında, her birinin büyümesi, rakiplerle olan farklılıkların irdelenmesi, süreklilik endişelerinin değerlendirilmesi, yeni hedeflerin geliştirilmesi konularında aktif politikalar geliştirmelidir. Aşağıdaki grafiğin (TL - yıllar) bu gaye ile geliştirilmesi, bileşenlerden hangilerinin kimlerin ilgi alanında olduğunun ve nasıl artırılabilceğinin değerlendirilmesi, rutin olmayan Teknoloji Transfer Merkezinin (TTM) araştırma bütçesine katkılarının izlenmesi ve araştırma bütçesinin toplam bütçe içindeki payının yıllar içindeki değişiminin irdelenmesi düşünülmelidir.



Topluma hizmet fonksiyonu Hacettepe Üniversitesi'nin içselleştirdiği bir alan olarak görülmektedir. Geniş bir yelpazedeki uzmanlık birikimi sonucu Üniversite ilerleyen yıllarda da, sağlık, bilim ve sanat alanında toplumsal sorumluluklarını yerine getirecek kapasitededir.

5. YÖNETİM SİSTEMİ ve KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ

Hacettepe Üniversitesi yönetim sistemi 2547 sayılı kanun ile şekillenmiştir. Bir yıl önce göreve gelen rektörün, gelişme ve iyileşme sürecini yüksek bir motivasyonla sahiplenmiş olması övgüye değerdir. Projelerini heyecanla paylaşması ve yüksek bir tempoda çalışması, ekibinin aynı özveriyle bu projelere sahip çıkması ülke adına takdir edilmiştir. 2547 sayılı kanun üç rektör yardımcısının rektöre yardım edeceğini söyler. Rektör yardımcılarının görevleri ülkemizde pek geleneksel, yerleşik değildir. Hacettepe Üniversitesi'nde de durum benzerdir ve geçmişten gelen, alışılmış görev alanları bulunmamaktadır. İki büyük yerleşkenin olması da görev dağılımında dikkate alınmış bir husustur.

Değerlendirme takımı altı fakülte, bir yüksekokul, bir meslek yüksekokulu ziyareti yapmış ve iç paydaşların kurum aidiyetinin yüksek olduğunu gözlemlemiştir. "Hacettepeli olmak" teması altında kuruma ve geçmişine bağlılık övgüye değer bulunmuştur. Genelde öğrencilerde ve meslek yüksekokulu kadrolarında

görülen aidiyet kaybı veya gücenmişlik duygusu Hacettepe Üniversitesi'nde gözlenmemiş, üniversiteyi sahiplenmenin tüm iç paydaşlara yayıldığı anlaşılmıştır.

Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu kararlarının şeffaf olarak paylaşılması ve Üniversite karar organlarına ve komisyonlara öğrencilerin aktif katılımı övgüye değerdir. Kanun gereği oy kullanamayan öğrenci temsilcilerinin rektörlük, fakülte, bölüm, merkez seviyesindeki toplantılara katılım sürelerinin (konulara bağlı olarak) değiştiği gözlenmiştir; yasal engel olmadıkça öğrenci temsilcilerinin de oy hakkı olan üyeler gibi toplantılara başından sonuna kadar katılmaları, kendilerini doğrudan ilgilendirmeyen konuları da öğrenmeleri ve olgunlaşmaları açısından dikkate alınabilir.

Dış paydaşlarla olan ilişkilerin yeterli olmadığı Kurum tarafından da bilinmektedir. Bölüm/anabilim dalı gibi "kılcal damarlarda" iyi örnekler rastlanmıştır. Ziyaret edilen kısıtlı birimler içinde Mühendislik Fakültesi, Sağlık Bilimleri Meslek Yüksekokulu, Güzel Sanatlar ve Konservatuvar'da böyle mesleki temas/işbirliği nüveleri vardır. Dış paydaşlarla olan ilişkilerin yapılandırılmış, periyodik platformlara taşınması ve bu ilişkilere sadece mesleki değil, fakülte ve üniversite gelişme stratejilerini de irdeleyen, sürdürülebilir ve süresi bir rektörün görev süresi ile sınırlı olmayan bir karakter kazandırılması önerilmektedir. Benzer bir uygulama olarak bölüm ve fakülte danışma kurullarının oluşturulması, bunların periyodik ve etkili kılınması, akademik yaşamın iş dünyası ile etkileşimine kapı açılması önerilmektedir.

Mezun izleme sisteminin yeterli olmadığı da Kurum tarafından kabul edilmektedir. Konunun önemi itibarı ile ve Kurumun önceliklendirmesi açısından mezun ilişkilerinin artırılması, organize edilmesi, kapsamlı bir mezun izleme sistemi kurulması da öneriler listesine dahil edilmektedir. Diplomalarını almalarından itibaren mezunların hangi işlerde çalıştıklarının, hangi eğitimleri aldıklarının takibi, istihdam eğilimlerinin çıkarılması, işverenlerin mezunlarla ve eğitimleri ile ilgili geri beslemelerinin nasıl yönetileceği, üst yönetim ve bölümlerin bu sistemi kullanmalarındaki kolaylık ve verim dikkate alınacak hususların bazıları olarak sunulmaktadır.

Dış değerlendirme sürecinde Üniversite'den talep edilen sayısal bilgilerde karşılaşılan yanlışlıklar veya tutarsızlıkların farklı birimlerden çekilen verilerin farklı yorumlanmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. KİDR de bilgi yönetim sisteminin parçalı yapısını vurgulamaktadır. Hem Üniversite'nin günlük yaşamında, özellikle öğrencilere dönük hizmetlerde, hem de orta ve uzun vadeli strateji geliştirme aşamasında sağlıklı veri akışı ihtiyacı bilinmektedir. Değişik birimlerde kullanılan yazılımların entegre edilerek doğru karar üretmenin altyapısı hazır edilmelidir. Böylece üniversitenin planlama çalışmaları, başka birim çıktılarına göre yapılacak uygulamaları, yıllık faaliyetlerin yeterliliği, KPI raporlarının üretimi vb. bilgi kullanımı rasyonel, hatasız, hızlı olabilecektir.

Ülkemizde rektörün değişimi ile üniversitenin yapısının, hedeflerinin, misyonunun değiştiği çok rastlanılan bir olgudur. Kurumlarımızın zikzaklar yapması en azından rahatsız edici bir verimsizliğe yol açmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'nde yaşanan durum olağan dışı olabilir. Yine de yönetsel ve operasyonel faaliyetlerin değişen yöneticilere göre değişiklik göstermemesi gereğini hatırlatmak zorunluluğu hissedilmiştir. 2013-2017 Stratejik Planının fazlaca sahiplenilmemesi, birçok konuda 2015 yılı itibarı ile %100 başarı iddiası ve bunun tatminkar bir açıklamasının olmaması bu konunun gündeme getirilmesinde etkili olmuştur.

Rektör Yardımcılarının görev dağılımının kurumun ana fonksiyonları doğrultusunda şekillendirilmesi önerilmektedir. Kurumun ana fonksiyonları genelde eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet, uluslararasılaşma, kurumsal yapı ve organizasyon vb. başlıklarla ifade edilmektedir. Eğitim-öğretimin bütüncül yaklaşımla "provost" tarafından götürülmesi, araştırma faaliyetlerinin de "araştırma yöneticisi (research manager) tarafından sahiplenilmesi, organizasyonel açıdan ve yetkili/sorumlu kişinin, yetkili/sorumlu kurullardan daha etkin olması açısından yeğlenmektedir. Kuşkusuz kurumsal özellikler bu tercihleri etkilemesi söz konusudur.

Öğretim üyelerinin doktoralarını aldıkları üniversiteler listesine bakılınca genel resim Hacettepe Üniversitesi mezunlarının yine Hacettepe'yi seçtikleri şeklindedir. Burada hem kurumun, hem de bireylerin benzer argümanlarla, Hacettepe'nin en iyisi olduğunun kabulü etkili olabilir. Ancak içten beslenme (inbreeding) uygulamasının avantajlarını aşan dezavantajları olduğu bilinmektedir. Ülkemizde bu genel bir sorundur. İçten beslenme oranlarının düşürülmesinin gündeme alınması ancak belirli bir akademik olgunluk sonrası mümkün olabilmektedir. Hacettepe Üniversitesi'nin bu olgunluğa ulaştığı düşünülmektedir.

Saha ziyareti kapsamında uluslararasılaşma çalışmalarının kurum içindeki önemi ve önceliği ile ilgili çelişkili gözlemler yapılmıştır; beklentilerin ne olduğu, mevcut uluslararası paydaşlarla ilişkilerini nasıl geliştirileceği, yeni ortaklık arayışında izlenecek yol haritası gibi hususları değerlendirme fırsatı bulunamamıştır. Konunun önemi itibarı ile, güçlü veya gelişmeye açık tanımlamasına girmeden, uluslararasılaşma temasının dış değerlendirmelerde "eğitim" veya "araştırma" gibi bir üst başlık olarak ele alındığı paylaşılmaktadır.

6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER

Bu yıl 50. kuruluş yılını kutlayan Hacettepe Üniversitesi'nin, Türk yükseköğretim alanında ayrıcalıklı bir yeri vardır. Özellikle Tıp alanındaki önderliği kabul görmüştür.

İlk defa bu yıl başlanan kurumsal dış değerlendirme kapsamında yürütülen sürecin ve sunulan geri bildirimlerin hem Kurumun sürekli iyileşme çalışmalarına yol göstermesi ve katkı sağlamasını, hem de dış değerlendirme sürecinin kendisine katkı sağlamasını dileriz.

Değerlendirme Takımının, Hacettepe Üniversitesi KİDR ve saha ziyaretinden edindiği izlenimlere dayalı olarak Kurumun **“güçlü yönleri”** ile ilgili gözlemleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- ✓ Üniversitenin tıp ve sağlık, sosyal, fen ve mühendislik, eğitim bilimleri, güzel sanatlar, konservatuvar gibi geniş bir yelpazede nitelikli eğitim-öğretim vermesi / faaliyet göstermesi
- ✓ Ülkenin önde gelen, araştırma yoğun bir üniversitesi olması
- ✓ Rektörün, süreci yüksek bir motivasyonla sahiplenmiş olması
- ✓ İç paydaşların kurum aidiyetinin yüksek olması
- ✓ Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu'nun kararlarının şeffaf olarak paylaşılması ve üniversite karar organlarına ve komisyonlara öğrencilerin aktif katılımı
- ✓ Kalite Komisyonu'nun yapılandırılmış ve sürecin samimiyetle sahiplenilmiş olması
- ✓ Kurumun kalite politikasını tanımlayan kısmi bir dokümanın bulunması ve web ortamında paylaşılmış olması
- ✓ Kurumda akreditasyon kültürü ve geleneğinin varlığı, bunun yönetimce desteklenmesi
- ✓ BAB proje desteklerinin etkin, yaygın ve adil olarak kullanılması ve bunun paydaşlarda memnuniyet yaratması
- ✓ Eğitimcilerin eğitimi programının kurumsallaşmış / gelenekselleştirilmiş olması
- ✓ Öğrenci merkezli eğitim politikasının vurgulanması
- ✓ Yazılı araştırma politikaları bulunmamakla birlikte Bilim ve Sanat Kurullarının kurulmuş olması.

Değerlendirme Takımı tarafından tespit edilen Kurumun **“iyileşmeye açık yönleri”** ile ilgili öneriler alt başlıklar halinde aşağıda listelenmiştir:

Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci

- Dış paydaşlarla olan ilişkilerin yapılandırılmış periyodik platformlara taşınması,
- Danışma kurullarının oluşturulması / periyodik ve etkili kılınması,
- Mezun izleme sisteminin kurulması,
- Bilgi yönetim sisteminin entegre hale getirilmesi,

- Yönetmel ve operasyonel faaliyetlerin değişen yöneticilere göre değişiklik göstermemesine gayret edilmesi,
- Rektör Yardımcılarının görev dağılımının kurumun ana fonksiyonları doğrultusunda şekillendirilmesi,
- İçten beslenme (*inbreeding*) oranlarının düşürülmesi

önerilmektedir.

Kalite Güvence Sistemi

- Meslekdaş öz denetiminin (*collegial self regulation*) artık yeterli olmaması nedeniyle üniversitenin yazılı, periyodik ve istisnasız uygulanan kalite güvence mekanizmalarının ve dış hesap verme süreçlerinin, etkinliklerin aktif olarak izlendiği ve kalitenin paydaşlar nezdinde kanıtlandığı sistemlerin geliştirmesi,
- “Kalite Politikası” dokümanında vurgulanan PUKÖ döngüsünün sadece planla - uygula kısımlarının olduğu fakat kontrol et (*check*) ve önlem al (*act*) kısımlarının henüz eksik olduğu çevrimin kapatılması bilincinin tabana yayılması,
- Misyon/vizyon ifadelerinin kuruma özgü bir hale getirilmesi,
- Özdeğerlendirme raporu hazırlama sürecinden yeterince faydalanılması
- Hacettepe Üniversitesi’nin Kalite Güvencesi Politikasının standartlara uyum ya da amaca uygunluk tercihini yansıtmaması,
- Üniversitedeki Kalite Güvencesi mekanizmaları ve süreçlerinin, takvim yılı temelinde işleyişinin, örgütlenmesinin belirginleştirilmesi,
- Temel Performans Göstergelerinin (KPI) tanımlanması; geniş katılım ile, benimsenen ve sürdürülebilir göstergeler aracılığıyla gelişme ve iyileşmenin takip edilmesi,
- Üniversitenin akredite olmuş programlarında akreditasyon belgesinin içerdiği sistemin devam ettirilmesi ve varsa yapılan değişikliklerin ilgili akreditasyon kuruluşuna bildirilmesi

önerilmektedir.

Eğitim-Öğretim

- Derslerin öğrenme çıktıları, diploma programlarının kazanımları, bunların birbirleriyle olan ilişkisi, gerçekleşmenin izlenmesi ve iyileştirme adımlarının atılması,
- Öğretmekten öğrenmeye geçiş ve ders verme yöntemlerinin etkileşimli hale dönüştürülmesi,
- Değerlendirme (not verme/ geçme) sisteminin öğrenme çıktılarını öne çıkaracak (çıkıtı bazlı), etkili, adil, çoklu bir yapıya kavuşturulması,
- Öğrenci ders değerlendirme anket sonuçlarının öğrencilere açık olması,

- Bitirme projesi ve stajın bazı programlarda yer almamasının program çıktıları açısından değerlendirilmesi,
- Seçmeli ders oranlarını düşürmek yerine anlamlı ve öğrenci taleplerine uygun seçmeli derslerin sunulması

önerilmektedir.

Araştırma-Geliştirme

- Yazılı kurumsal araştırma politikalarının bir an önce Bilim ve Sanat Kurulları aracılığıyla üretilmesi ve paylaşılması,
- Odak araştırma alanlarının/gruplarının mükemmeliyet merkezi bağlamında kurumsal tercihe dönüştürülmesi ve kamuoyu ile paylaşılması,
- Araştırma kaynaklarının yıllar içinde değişimini sürekli izleyerek süreci yönetmeyi başarması,
- Şeffaf ve araştırma yoğun üniversite olma iddiasını destekleyecek şekilde tüm araştırma çıktılarının kamuoyu ile paylaşılması,

önerilmektedir.