

**ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU**

**DEĞERLENDİRME TAKIMI**

**Prof. Dr. Öktem VARDAR (Başkan)**

**Prof. Dr. Ahmet DOĞANAY**

**Prof. Dr. Murat ALP**

**Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL**

**Yrd. Doç. Dr. Tuba CANVAR KAHVECİ**

**Öznur OĞUZOĞLU**

**Selin KÜRKCÜOĞLU**

**Aralık 2017**

**Ankara**

# KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORUNUN İÇERİĞİ

1. GİRİŞ .....	3
1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci.....	3
1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler.....	4
1.3. Değerlendirme Süreci .....	5
2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ.....	7
3. EĞİTİM-ÖĞRETİM .....	9
4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME .....	13
5. YÖNETİM SİSTEMİ VE KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ .....	17
6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	20

## ÖNSÖZ

“Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kurumsal Geri Bildirim Raporu” Yükseköğretim Kalite Kurulu adına Orta Doğu Teknik Üniversitesi’ni değerlendirmek üzere, Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun belirlemiş olduğu “Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri” çerçevesinde ve Üniversite’nin 2015 ve 2016 yılları için hazırlamış olduğu “Kurum İçi Değerlendirme Raporları” göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı olarak 19 Kasım 2017 tarihindeki ön ziyaret ve 26-29 Kasım 2017 tarihlerindeki ziyaretimiz süresince toplantılarda bizlerle olan ve samimi paylaşımlarda bulunan, başta Sayın Rektör Prof. Dr. Mustafa Verşan KÖK ve Sayın Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Gülser KÖKSAL olmak üzere, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kalite Komisyonu üyelerine, akademik ve idari personel ile öğrencilerine ve dış paydaşlarına çok teşekkür ediyoruz.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi  
Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazetede 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 çalışıyor?
- Kurum yapmak istediklerini nasıl gerçekleştiriyor?
- Kurum yapmak istediklerini gerçekleştirdiğinden nasıl emin oluyor?
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?

Dış değerlendirme süreci;

- a) KİDR üzerinden ön değerlendirme,
- b) Ön ziyaret
- c) Saha ziyareti ve
- d) Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler

olmak üzere dört temel evreden oluşur.

Sürecin başarısı, bu dört 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**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Türkiye ve Orta Doğu ülkelerinin kalkınmasına katkıda bulunmak, özellikle fen bilimleri, sosyal bilimler ve planlama/tasarım alanlarında eleman yetiştirmek üzere 15 Kasım 1956 tarihinde "Orta Doğu Yüksek Teknoloji Enstitüsü" adıyla kurulmuş ve eğitime başlamıştır. Üniversitenin kuruluş ve hazırlıkları hakkındaki 6887 sayılı kanun 29 Ocak 1957 tarihinde yayınlanmış, ODTÜ'nün özel statüsünü belirleyen ve tüzel kişiliğine kavuşturan 7307 sayılı "Kuruluş Kanunu" ise 27 Mayıs 1959 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Yerleşik alanı 1.800.000 m<sup>2</sup> olan Ankara yerleşkesinde toplam 43 lisans programının yürütüldüğü 5 fakülte (Mühendislik Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Mimarlık Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi), 5 enstitü (Fen Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Deniz Bilimleri Enstitüsü, Enformatik Enstitüsü ve Uygulamalı Matematik Enstitüsü) 1 yüksekokul (Yabancı Diller Yüksekokulu) ve 1 meslek yüksekokulu (yeni öğrenci almıyor) bulunmaktadır. Kuzey Kıbrıs yerleşkesinde ise 15 lisans programı ve 5 yüksek lisans programı bulunmaktadır. Yalnızca lisansüstü eğitim verilen Erdemli'deki Deniz Bilimleri Enstitüsünde ise

4 ana bilim dalında eğitim verilmektedir. ODTÜ 2016 sonu itibarıyla 29 araştırma merkezi, 754 öğretim üyesi ve 27.295 öğrenci büyüklüğüne ulaşmıştır. Üniversitede ayrıca Türkiye'nin ilk teknokenti olan, 2000 yılında kurulan ve bugün itibarıyla 300'ü aşkın teknoloji firmasına ev sahipliği yapan ODTÜ Teknokent bulunmaktadır. Bunlara ek olarak her türlü ulusal ve uluslararası etkinliğin düzenlenmesine olanak sağlayacak Kültür ve Kongre Merkezi; 265.000'in üzerinde elektronik kitap barındıran ODTÜ Kütüphanesi; toplam 19 adet yurt binası; Sağlık ve Rehberlik Merkezi, yemekhane, kafeteryalar ve çeşitli spor tesisleri kampüste bulunmaktadır.

ODTÜ geniş yelpazedeki eğitim programları, öğretim ve araştırmadaki mükemmeliyetçilik anlayışı ve bunun yanı sıra kültür ve sanat etkinlikleri ile de dünya ölçeğinde bir eğitim kurumu olduğunu ispatlamış, ülkemizin en gözde üniversitelerinden biridir.

### **1.3. Değerlendirme Süreci**

ODTÜ, 2015 tarihli Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliğinin ilgili maddesi çerçevesinde 2015 ve 2016 yılları Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarını (KİDR) hazırlayarak Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunmuştur. ODTÜ 2015 raporunda, 2018 yılında dış değerlendirmeden geçmeye yönelik niyet beyan etmiş olmakla birlikte Yükseköğretim Kalite Kurulunun planları kapsamında üniversitenin Kurumsal Dış Değerlendirme süreci 2017 yılında gerçekleştirilmiştir.

Süreç kapsamında Yükseköğretim Kurulu tarafından görevlendirilen; Prof. Dr. Öktem Vardar (Başkan), Prof. Dr. Ahmet Doğanay, Prof. Dr. Murat Alp, Doç. Dr. Hüseyin Fazlı Ergül, Yrd. Doç. Dr. Tuba Canvar Kahveci, Öznur Oğuzoğlu ve Selin Kürkcüoğlu'ndan oluşan Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı (bundan sonra Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir) kurumsal dış değerlendirme çalışmasını Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütlerini temel alarak gerçekleştirmiştir.

İlk olarak ODTÜ hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği her iki yıla ait KİDR raporları incelenmiştir. Bu raporlarda kuruma ilişkin sunulması istenen konularda kapsamlı bilgilere yer verildiği görülmüştür. Ancak sayısal veriler, göstergelerin yıllar içindeki değişimleri ve ilgili yılların değerlendirmesinin eksik kaldığı gözlemlenmiştir. Bu eksikliğin büyük çapta KİDR hazırlama rehberinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. 19 Kasım 2017 tarihinde kuruma gerçekleştirilen ön ziyarette bu raporlara dair ilk değerlendirme yapılmış, 26-29

Kasım 2017 tarihlerindeki asıl saha ziyaretine ilişkin planlamalar netleştirilmiştir. Saha ziyaretinde Rektör ve Rektörlük üst yönetimi, Senato ve ÜYK üyeleri, Kalite Komisyonu üyeleri, birim ve araştırma merkezleri yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve kurumun dış paydaşlarıyla toplantılar yapılmış, üniversitenin Mühendislik, Mimarlık, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile Yabancı Diller Yüksek Okulu ziyaret edilmiş, KİDR raporlarında belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirildiği 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 koşullar:
  - Kamunun önem verdiği hususların dikkate alınması, kamu çıkarı
  - Kamu yatırımının etkin ve verimli kullanılması, ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmesine hizmet etmesi
  - Türkiye’nin uluslararası camiada yarışmacı olması için ODTÜ’nün 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 incelemektedir; ancak bu KGBR’de yukarıdaki çerçeveye giren hususlarda görüş bildirmeye özen gösterilmiştir. Bu kapsamda rapor, ODTÜ’nün Kurumsal İç Değerlendirme Raporları başta olmak üzere oluşturduğu stratejik ve yönetsel belgeler, bunların uygulamaları ve saha ziyareti gözlemlerinden elde edilen bulgular ışığında Üniversitenin kalite güvence yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

## 2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

ODTÜ’de bir stratejik plan bilinci olduğu görülmektedir. 2005-2010 ve 2011-2016 stratejik planları yapılmış ve yaşanmıştır. Hem bu kültürün varlığı, hem de 2017 Eylül ayının sonunda Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu’na sunulan 2018-2022 Stratejik Planı’nın hazırlık sürecinde görev alan Stratejik Planlama Alan Komitelerinin, akademik ve idari personel, Dekanlıkların, Enstitülerin ve idari birimlerin önerileri doğrultusunda farklı disiplinleri, deneyimleri ve paydaş gruplarını olabildiğince temsil edecek şekilde belirlenmiş olması övgüye değerdir. 2018-2022 metninde eylemlerin hangi zaman diliminde ele alınacağı, ne zaman bitmesinin öngörüldüğü hakkında tercihler bulunmamaktadır; tüm eylemlerin beş yıla eşit/benzer şekilde dağıtılmış olması, maliyetlerin yıllara dağıtımının aynı formülle üretilmiş gibi görünmesi önceliklendirmede daha iddialı olunabileceğini düşündürmüştür. Stratejik planın basılı sürümünde birçok husus üniversite üst yönetiminin sorumluluğu olarak gösterilmiş, öncelikli hedeflerin belirlenmesinin eksik olduğu görülmüştür. Üniversite içi kullanıma yönelik sürümde görev dağılımının daha belirgin olduğu bilgisi verilmiştir. Hedef ifadelerinin, hatta stratejilerin genel, üst kavramlar seviyesinde kalması ortak metin üretme açısından tercih edilmiş olabilir; her paydaş kendi somut beklentisinin karşılandığını düşünebilir. Ancak açık ve net ifade edilmeyen eylemlerin yol gösterici olamaması, tamamlandığının ölçülememesi riskleri de bulunmaktadır. Yıllık gerçekleşmenin takip edilerek gerektiğinde ertesi yılın programında revizyonlar yapılması, önceki stratejik planlarda görülmediği için, vurgulanması gereken bir husustur.

23 Temmuz 2015 tarihli yönetmeliğe uygun olarak ODTÜ iç kalite güvence sistemini oluşturmak üzere Kalite Komisyonunu kurmuştur. Komisyonun yönetim kadrolarında rektör yardımcısı, rektör danışmanı, dekan ve enstitü müdürlerine çokça yer verilmiş olduğu görülmektedir. Ancak birincil idari görevleri nedeniyle üniversite ve fakültelerine karşı sorumlu ve çok yüklü olan bu kişilerin iç kalite güvence sistemine emek ve zaman ayırmakta zorlanabileceği, bu görevi asli/ tek idari işi olarak benimseyen bir ekip ve tanımlı bir yönetici ile sürdürmenin daha isabetli olacağı ve organizasyon şemasında komisyonun yerinin tanımlanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Zira ODTÜ’de birimler ve bireyler bazında çok iyi uygulama örnekleri olmakla birlikte, kalite güvence politikasına dayanan bütünsel anlamda sistematik bir uygulamanın henüz



var olmadığı tespit edilmiştir. Bunun Türk Üniversiteleri arasında sıklıkla görülen bir problem olduğu değerlendirilmekle birlikte, ODTÜ'nün deneyimleri ve potansiyeli dikkate alındığında, bütünsel bir kalite güvence sistemi oluşturmak ve diğer üniversitelere örnek olma yeterliliğine sahip olduğu düşünülmektedir.

ODTÜ'nün akademik açıdan yüksek kalitede öğretim üyelerini istihdam etmesi, öğretim üyelerinin mesleki/akademik gururlarından kaynaklı içsel kalitenin varlığı hem ODTÜ hem de ülkemiz adına övünç kaynağıdır. Ancak, var olan kalitenin güvence altına alınması konusunda atılabilecek adımlar mevcuttur. Üniversitelerin yazılı, periyodik ve istisnasız uygulanan kalite güvence mekanizmalarına ve iç, dış hesap verme süreçlerinin aktif olarak izlendiği ve kalitenin paydaşlar nezdinde kanıtlandığı sistemlere ihtiyaçları vardır.

Performans göstergeleri olarak bazı listelerin varlığı saptanmıştır; genelde mali destek veren kuruluşların talepleri doğrultusunda oluşan bu listelerde çok farklı önemdeki göstergeler biraradadır, bunların 'kurumun temel performans göstergeleri' olduğu söylenemez. Vizyon, misyon ve stratejiler doğrultusunda geniş katılımlı bir çalışma ile kurumun kalıcı, benimsenmiş, temel performans göstergelerini üretmesi önerilmektedir. Bu göstergeler her yılın kurum iç değerlendirme raporlarında izlenmeli, bunlar aracılığıyla gelişme ve iyileşme takip edilmeli, bunların analizi yapılarak paydaşlara gelişimin kanıtları sunulmalıdır.

ODTÜ'nün gelişmeye en açık alanı bir iç güvence politikasını yazılı hale getirmesi ve üniversite genelinde benimsetmesidir. Bu politika dokümanının kurumun kalite güvence stratejisini; kurumdaki eğitim ve araştırma ilişkisini; kalite güvence uygulamalarını, yani mekanizmalarını ve süreçlerini; kalite güvence organizasyonu/ örgütlenmesini, kurum içi sahiplenilme durumunu, dış paydaşların rolünü, iç ve dış paydaşlara hesap verme yaklaşımlarını kapsamalıdır.

İç güvence stratejisinin belirlenmesinde iki seçenek bulunmaktadır: 'standartlara uyum' ve 'amaca uygunluk-gelişme'. Standartlara uyum yaklaşımında; hangi standartların ele alınacağı, bunların ne denli var olduğu, üniversite için tek bir standardın mı yoksa fakültelerin/enstitülerin ayrı ayrı standartlarının mı olacağı, bunların sorumluluğu, takibinin kimde olacağı gibi sorulara yanıt aranır. Bu kapsamda, Avrupa Standartları ve Kılavuzu ("European Standards & Guidelines, ESG")'ndan faydalanılması ve bu dokümandaki tüm hususlarda kuruma özgü standartların oluşturulması, ardından bu standartlara uygun işleyişin kanıtlarının toplandığı yıllık

özdeğerlendirme mekanizmalarının tasarlanarak uygulamaya konulması önerilmektedir. Halihazırda birtakım özdeğerlendirme mekanizmalarının uygulanmakta olduğu bilinmekle birlikte, burada bahsedilen bütün süreçlerin (araştırma, eğitim-öğretim, topluma hizmet, uluslararasılaşma faaliyetleri) Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al (PUKÖ) döngüsünce kapsanmasıdır. Amaca uygunluk yaklaşımında ise; uzun vadeli amaçların nerede kabul edildiği ve sahipliğinin kesin ortaya konulup konulmadığı, her yönetim ile değişim gösterip göstermediği, tüm üniversite için tek bir amacın mı olacağı yoksa her fakülte/enstitü için ayrı amaçların mı belirleneceği ve bunların sahipliği ile sorumluluğunun kimde olacağı gibi zor sorulara yanıt aranmaktadır. Daha çok kuzey ülkelerinde gözlemlenen ve uyumdan çok gelişmeye yönelik bu yaklaşımın ülkemizin sosyolojik yapısıyla çok fazla uyum sağlamadığı bilinmektedir.

ODTÜ'nün gelişmeye açık bir diğer alanı Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) fırsatının kullanılmasıdır. Bu yıllık bir rapor olmalıdır ve bir önceki yılı en iyi şekilde değerlendiren unsurları içermelidir. Kalite Kurulunun önyak olduğu bu yıllık değerlendirmenin, ulusal kalite ajansına verilen zorunlu bir rapordan ziyade kendi iç kalite güvence sisteminin bir ürünü olarak tanımlanması ve kullanılması önerilmektedir. Günlük acil ama uzun vadede pek de kıymeti olmayan hususlardan sıyrılarak kurumun bir yıllık performansının bir bütün olarak ve bütünü oluşturan parçaların göreceli rolleri gözden geçirilerek, analiz edilerek üniversite içinde geniş katılımı tartışılması, sorunların ve yaklaşımların paylaşılması kalite güvencesi dışında yönetişimde kazanımları pekiştirecek, sahiplilik duygusunu da besleyecektir.

### **3. EĞİTİM-ÖĞRETİM**

ODTÜ eğitim-öğretimde Kuzey Amerika modeline göre kurulmuş, hala bu sistemi başarıyla uygulayan bir üniversitedir ve mezunlarının küresel dünyada talep gördüğü çok açıktır. Eğitim dili İngilizcedir. Eğitim programlarında küresel dünya ile karşılaştırmalar yapma geleneğine ülkemizde ilk başlayan kurumdur (ABET, 1994). Akreditasyon uygulamalarının devam etmesi ve 13 mühendislik programının ABET akredite konumda olması, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları, Psikoloji bölümünün Türk Psikologlar Derneği tarafından akredite edilmiş olması ve tüm akreditasyon süreçlerinin yönetimce desteklenmesi, bunun yaygınlaştırılmasına yönelik kararlılık övgüye değer hususlardan biridir.

Ancak tüm programların akreditasyona girmelerinin mümkün olmadığı, mükemmel işleyen bir iç kalite güvence sistemi ile program değerlendirmelerinin kurum içinde yapılması, bunun yanında bazı programların da ayrıntılı dış akreditasyon sürecini deneyimlemelerinin günümüzde kabul gören bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir.

Lisans öğrencisi-öğretim üyesi oranları değerlendirildiğinde, fakültelerde ortalamanın 19-20 civarında olması Türkiye’de çoğu üniversitede olmayan ölçüde düşük bir rakamdır ve eğitimin kalitesi hususunda önemli bir göstergedir. Ancak burada vurgulanmak istenen husus, bu sayının eğitim-öğretim açısından yeterli olduğudur. Araştırmada öncü yaklaşımının sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından akademik kadroların artırılması önerilmektedir. Ortalamadan ne kadar sapma olduğu ve bunun kabul edilebilirliği kurum tarafından ayrıca değerlendirilmelidir; sadece İngilizce hazırlık sınıflarında bu oranın 23-24 mertebesine çıktığı bilgisi nedeniyle (dil öğretiminde 18-20 sayısının sınır kabulü çerçevesinde) konu dikkate getirilmektedir.

Verilen eğitimin öğrenci geri bildirimini ile değerlendirilmesi (ders ve öğreten anketleri) kültürü yerleşiktir; öğrenci anketlerinin sürekliliği ve çıktıların yardımcı doçent ve doçentlerin bir üst kademeye atanmalarında değerlendirilmesi övgüye değerdir. Ancak kullanım şekli daha çok bir baraj oluşturmak, performansı düşük olanları uyarmak veya alacağı mesajlar yönünde kişinin kendi kendini iyileştirmesine yöneliktir. Profesörler veya eğitim açığını araştırma ile kapatmak isteyenler için yaptırım etkisiz kalabilir; kaldı ki artık anketlerin esas gayesi herkesin kendini sürekli geliştirmesi olmaktadır. Her sorunun çok farklı bir alanda olması ve bunların toplanabilir mesajlar içermemesi anketin güvence anlamında kullanımını zorlaştırmaktadır. Eğitimin güvencesi olarak anket sonuçlarının iç paydaşlar arasında ilan edilmesinin ve meslektaş değerlendirmelerinin (peer observation) benimsenmesinin olumlu olacağı düşünülmektedir.

Öğretim kadrosunun haftalık ders yükünün büyük ölçüde iki ders olarak standardize edilmesi ve araştırmaya olanak verecek ölçüde olması çok olumlu bulunmuştur; yine ortalamadan ne kadar sapma olduğu ve bunun kabul edilebilirliği kurum tarafından değerlendirilmelidir. Mimarlık fakültesi özelinde öğretim elemanları ders saatlerinin aşırılığı dikkat çekicidir. Yabancı öğretim üyesi sayısının yüzde 3 ile sınırlı kalması ODTÜ için çok düşük olarak değerlendirilmektedir.

Akademik kadronun atama ve yükseltme süreçlerinin işleyişinin sistematik, sürdürülebilir, adil ve etkili olduğu değerlendirilmiştir. Ancak kurum tanıtımında karmaşık kriterlerin sunulması ve en az isterler üzerinde yoğunlaşılması gerçek tablonun anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Kriterlerin

yanına belki son üç yılın atamalarının içerdiği performans seviyesi de eklenmelidir. Böylece kurumun kendini değerlendirmesi, disiplinler arasındaki farkları irdelemesi kolaylaşabilecektir. Yükselmelerdeki eğitim-öğretim kriterinin gözden geçirilmesi ve öğrenci görüşünün adayın kendi görüşü (eğitim portfolyosu) ve meslektaş görüşü (peer observation) yöntemleri ile zenginleştirilmesi düşünülebilir.

ODTÜ, engelli öğrencilerin eğitim, öğretim ve üniversite yaşantılarını kolaylaştırmaya yönelik sistemli bir şekilde hayata geçirdiği uygulamalar, özellikle Engelsiz ODTÜ biriminin çalışmaları ülkemiz için övünç ve gurur kaynağıdır. Gerek altyapı çalışmaları gerekse öğrencilerin öğrenim ve sosyal hayata katılımı için atılan adımlar övgüye değerdir. Ancak bütün kampüsü kapsayacak uygulamalar için atılması gereken adımlar hala mevcuttur.

Sosyal, sportif ve kültürel aktivitelerin çeşitliliği ve öğrencilerin bu faaliyetlere teşvik edilmesi, öğrenci toplulukları ODTÜ'nün oldukça güçlü olduğu takdire değer yönlerindedir. Bilgisayar, kütüphane, laboratuvar, derslik, yurt, yemekhane gibi altyapıların da güçlü yönler arasında sayılabileceği, ancak artan öğrenci sayıları nedeniyle özellikle kütüphane, derslik ve yemekhanede darboğazlar oluştuğu dile getirilmiştir.

Öğrenci merkezli eğitim politikasının yönetimce vurgulanması övgüye değerdir. Ancak akademik birimler arasında öğrenci merkezlik anlayışı ve uygulamaları açısından farklılıklar gözlemlenmiştir. Öğrenci merkezli eğitim politikası, “öğretmenin ve öğretme gayretinin yerini öğrencinin ve öğrenmenin alması”, “öğrenciye birey olarak yaklaşarak kendine uygun öğrenme metodunu seçmesine destek olmak” ve “öğrenme çıktılarının üzerine kurulu bir eğitimi” içerir. Bu nedenle; program tasarımları, kazanımları, bunların gerçekleşmelerinin izlenme yöntemleri (hangi kazanım hangi eylemlerle, ne zaman, kim tarafından izlenecek, aksama olduğunda nasıl revizyona gidilecek), her yılki gerçekleşmenin değerlendirilmesi ve kanıtlarının üretilmesi; ders kazanımları ile program kazanımlarının eşleştirilmesi; ortak kazanımlar – program kazanımları ikileminin iyi yönetilmesi; TYYÇ (Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi) uyumu; kazanımların Bloom seviyelerinin belirgin hale getirilmesi; kazanım-yöntem-ölçme uyumu (alignment); paydaş görüşlerinin program tasarımına yansımaları önem kazanmaktadır. Bu hususlarda ODTÜ'nün iyileşme sağlayabileceği konular ve birimler vardır. Bir örnek olarak, TYYÇ çerçevesinde tüm lisans programları için mezuniyette B2 İngilizce düzeyi ve Avrupa bilgisayar kullanımı lisansı-ileri düzey kanıtlarının üretilmesi yerinde olacaktır.

Staj yapılanmaları ve AKTS (Avrupa Kredi Transfer Sistemi) kredilerinin tüm programlar için tanımlanmış olması ile ilgili farklı izlenimler edinilmiştir (KIDR ve çıkış görüşmelerinde). Önemli olan AKTS tanımlamalarından çok bunların gerçek öğrenci yüküne uygunluğudur; derslerin bitiminde öğrenciden alınacak geri beslemenin ve dersler arasındaki zaman talebi-kredi sayısı dengelerinin adil olması, staj yükünün tam yansıtılması izlenmelidir.

Müfredat yapısının genelde aşırı yüklü olduğu düşünülmektedir. Kredi toplamından başka bir de gizli yüklerin (yani ders saati olup ders kredisi olmayan durumlar) varlığı sorgulanmalıdır. Seçmeli-zorunlu ders dengelerinde, sosyal, kültürel ders fırsatlarında iyileştirmeler (hem müfredatta yer açma anlamında, hem yeterince seçmeli ders sunulması anlamında, hem de dersi alma koşullarının gerçekçi, yani yeterince öğrenciye imkan sağlayacak şekilde yapılması anlamında) önerilmektedir. Yaratıcı mühendislerin ancak geniş bir sosyal ve beşeri bilim temelinde yetişebilecekleri artık ‘malumun ilanı’ kabul edilmektedir. Özel bir durum olarak da Mimarlık eğitime dikkat çekmek gerekir. Mimarlık müfredatı 176 kredi artı 14 ila 20 gizli krediden oluşmaktadır ve yukarıda yüklü olarak tanımlanan müfredatlardan çok fazladır. Bu yükler ile çok yönlü, liderlik vasıflarına haiz, dünyayı bilen, farklı disiplinleri tanıyan, yenilikçi mezunlar yetiştirmek imkansızdır. Hemen tüm örnek yükseköğretim sistemlerinde beş yıllık bir eğitimle edinilen mimarlık diplomasının ülkemizde dört yıla sığdırılmaya çalışılmasının sorgulanması, fakülte ve rektörlük düzeyinde uygun platformlara taşınması önerilir.

Eğitim-öğretim alanında uluslararası düzeydeki gelişmeler öğrenci merkezli eğitim unsurlarının yaygınlaştırılması yönündedir. Aktif, etkileşimli ders verme yöntemlerinin özendirilmesi; derslerdeki kazanım, içerik, yöntem, ölçme-değerlendirme uyumu; eğitimde inovasyonun desteklenmesi gibi hususlar ön plana çıkmaktadır. Bazı istisnalar dışında, mevcut eğitim sistemimizde hala konuyu bilmenin öğretmeye yeteceği varsayımı ile ders verme yöntemleri ve ölçme-değerlendirme konuları ‘yaşam boyuna’ bırakılmaktadır. ODTÜ’de buna çözüm olacak Öğrenme ve Öğretmeyi Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (ÖGEM) çalışmaları övgüye değerdir. Ancak tüm uygulamalar fırsatlar sunmak şeklindedir. Davete rağbet çoğunlukla genç öğretim üyelerinden olmaktadır ve cılızdır. Aktif ve etkileşimli ders vermede tüm öğretim kadrosuna hem pedagojik, hem teknolojik destek vermenin önemli bir yeri vardır. Yeni katılanlara ve mevcut, tecrübeli öğretim üyelerine ayrı ayrı, farklı amaçlarla eğitimler verilmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra eğitimde inovasyonu destekleyici fon vb. teşvik unsurlarının

devreye sokulması, bu konuda proje destekleme olanağının yaratılması (jenerik olarak “Teaching Innovation Fund”), atama ve yükseltmelerde eğitim unsurunun daha fazla vurgulanarak yukarıda değinildiği şekilde gündeme konması önerilmektedir.

Ülkemizin Bologna karnesindeki en kötü notu “Önceki öğrenmenin tanınması / recognition of prior learning” konusunda olmuştur. Gelişmiş üniversitelerin bu alanda çalışmaları ve diğer üniversitelere örnek olmaları gerekir. ODTÜ bu alanda Türkiye’de öncülük edebilecek sayılı üniversite arasında yer almaktadır.

Mezun izleme de ülkemizdeki ihmal edilmiş alanlardan biridir. Mezunlarla İletişim Birimi’nin çeşitli çalışmaları görülmektedir. Ancak bölümler bazında ve tümü kapsayan, sistematik değerlendiren bir mezun izleme sistemi geliştirmeye açık olarak değerlendirilmektedir.

#### **4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME**

ODTÜ, Yükseköğretim Kurulu’nun “misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma” projesi kapsamında Türkiye’deki devlet üniversiteleri arasından “araştırma üniversitesi” olarak seçilen 10 üniversite arasındadır. Araştırma üniversitesi olmanın gereği olan; ülkemizin hedefleri doğrultusunda disiplinlerarası ve kurumlararası işbirliği ile bilgi üretme, araştırma yetkinliği yüksek doktoralı insan kaynağı ve güçlü araştırmacılar yetiştirme, mükemmeliyeti yalnızca araştırma başlığında değil eğitim ve bilginin üretimi ve aktarımında hedefleme, öğrencileri ders dışındaki araştırma faaliyetlerine de dahil etme kriterlerini başarı ile yerine getiren ülkemizin güzide üniversiteleri arasındadır.

Öğretim üyelerinin seçiminde global kriterlerin baz alınması, araştırma çıktılarının hem bireysel performans değerlendirmelerinde (performans primi), hem de birim performans değerlendirmelerinde (performansa dayalı bütçe) göz önünde bulundurulması, performansa dayalı ödüllendirmenin ağırlıklı olarak araştırma çıktıları temel alınarak yapılması, atama ve yükseltme sürecinin işleyişi Türkiye için örnek teşkil edecek uygulamalar olup övgüye değerdir. Bu konuda iç paydaşların uygulamaları sahiplenmiş ve içselleştirmiş olduğu gözlemlenmiştir; bu da ODTÜ’nün araştırmada mükemmeliyet odağının sürekliliği açısından önemli görülmektedir.

Yeni öğretim üyelerinin ve araştırma odaklı olarak merkezlerde görev alan öğretim üyelerinin araştırmaya daha fazla zaman ayırabilmeleri için ders yoğunluklarının dengelenmesine yönelik

alınan önlemler, araştırma odaklı üniversite olmanın gereklilikleri çerçevesinde övgüye değer adımlar olarak değerlendirilmektedir.

Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP1 ve BAP2), araştırmacıların uluslararası toplantılara katılabilmeleri ve proje kabulü öncesi masrafları karşılamak üzere oluşturulan Emanet Hesap Desteği, yeni başlayan öğretim üyelerine destek projeleri (Akademik Gelişim Programı kapsamında), genç öğretim üyelerine (36 yaş altı) yönelik olarak, yıllık performans değerlendirme sistemi kapsamında, ODTÜ Geliştirme Vakfı tarafından verilen “ODTÜ Genç Araştırmacı Başarı Ödülleri” ve “Uluslararası Yayın Ödülleri” olumlu uygulamalardır.

ODTÜ genelinde uluslararası araştırma platformlarına entegre olma çabası vardır. Kıyaslama (benchmark) çalışmalarının yapılması, URAP uzmanlığı (performans izleme, veritabanı) kurumun ayrıcalıklı yanlarıdır.

ODTÜ'nün uluslararası sıralamalardaki başarısı ve bu başarının sürekliliği övgüye değerdir.

Araştırma kaynaklarının, fiziki, teknik ve mali olarak yeterliliği ve mali kaynakların çeşitliliği; üniversitenin araştırma bütçesinin yıllar içinde pozitif yönde değişimi ve bu değişimin izleniyor olması övgüye değerdir. ODTÜ gelirlerin %24'ünü araştırma projelerinden sağlamaktadır (Şekil 1). Bu sayı başlı başına bir başarıdır. Bu kadar başarılı bir kurumun artık münhasıran uluslararası fonlara yönelmesi gerekir. 2016 itibarı ile 150MTL olan araştırma bütçesinin 132MTL kısmı ulusal kaynaklardan, 18 MTL kısmı uluslararası kaynaklardan sağlanmıştır; “Uluslararası düzeyde öncü olma” vizyonuna ve bunu yapabilecek potansiyele sahip olan ODTÜ'nün bu oranları tersine çevirmeye odaklanması gerekir.

Disiplinlerarası çalışmaların gerçekleştirilmesi, bu tür çalışmalara yönelik olarak kurulmuş araştırma merkezlerinin var olması ve başarıyla faaliyet gösteriyor olması övgüye değerdir. Disiplinlerarası etkileşimi artırmak için 2016 yılında inşaatına başlanan “Araştırma Parkı” projesi ile farklı alanlarda çalışan araştırmacıların bir araya gelmesi ve işbirliği imkanı yakalaması hedefi de övgüye değerdir. Ayrıca 2016 yılında Senato kararı ile kurulmuş olan “Tasarım Fabrikası” faaliyetlerini disiplinlerarası ve faaliyetlerarası bir yaklaşım ile sürdürmektedir. Tasarım, mühendislik, bilişim, sosyal-idari bilimler ve diğer ilgili alanlarda çalışan araştırmacıların ve öğrencilerin, disiplinler arası takımlar oluşturarak, sanayi ile etkileşim ve işbirliği halinde yeni ürünler geliştirmesi takdir edilen bir diğer uygulamadır.

2000 yılında faaliyete başlayan ve bugün itibariyle 332 firmaya ev sahipliği yapan, 1300 üzerinde proje yürüten ve 12 milyar TL üzerinde toplam teknoloji satışı gerçekleştiren Türkiye'nin ilk teknokenti olan ODTÜ Teknokent'in çalışmaları başarılı üniversite-sanayi işbirliğini işaret etmektedir.

Doktora öğrenci sayılarının yüksek olduğu, (2016 yılı doktora öğrenci sayısı 3276) buna karşın doktora mezun sayılarının yetersiz olduğu görülmüştür (son dört yılda 255 ile 182 arası değişen ve giderek azalan doktora mezun sayısı). Toplantılarda bunun nedenleri anlatılmıştır. Yine de konunun KIDR bağlamında ayrıntılı analiz edilmemesi, araştırma üniversitesi özdeğerlendirme raporunda bile doktora öğrencisi/ mezun oranının (ki kabaca doktora süresini verir) beş yıl içinde 16'dan 12'ye düşeceği öngörülmesi konunun biraz ihmal edildiği izlenimini vermektedir. Sadece araştırma üniversitesi olmanın şartı olarak değil, ulusal bir görev olarak da ODTÜ'nün doktora mezun sayılarının yükseltilmesine yönelik yoğun çalışmalar yapılması beklenmelidir. 69 doktora programının verimliliğinin de gözden geçirilmesinde fayda olduğu düşünülmektedir.

Öğrencilerin araştırmaya katılımı ile ilgili Mühendislik Fakültesi bünyesinde güzel örnekler saptanmıştır: öğrenciler hem kitlesel dersler ve benzeri uygulamalarla desteklenmekte, hem de bu yönde istekli olanlar bireysel olarak teşvik edilmektedir. Diğer temaslarda karışık mesajlar alınmıştır. Tüm öğrencilere daha fazla imkanlar sunulması (araştırma bursları, kariyer planlamaları, vb.) ve teşvikler geliştirilmesi olumlu olacaktır.

ODTÜ araştırma yoğun bir üniversite olmasına rağmen yazılı, benimsenmiş, yıllar içinde güncellenen bir araştırma politikası yoktur. Karışmayan ("laissez faire") ile müdahaleci ("interventionist") kutuplar arasında nerede durulduğu; temel araştırma- uygulamalı araştırma, disiplin temelli-disiplinler arası/ çok disiplinli araştırmalar, mod I- mod II araştırmalar; tematik tercihler; araştırma desteklerinin yapılandırılması vb. konularda genel bir görüş olduğu sezilse bile yazılı bir belgenin kurumsallaşma ve araştırma kalitesinin güvence altına alınması bakımından etkisi olumlu olacaktır. Tabii burada müdahaleci kavramından bürokratik/otokratik yönetim sistemlerindeki müdahale değil; yarışmacı, şeffaf ve hesap vermeye dönük ve araştırma piyasasının gerçeklerini yönetmeye odaklanmış bir müdahale anlaşılmalıdır. ODTÜ'nün göreceli avantajının nerede olduğu, ulusal rakipleri geride bırakan politikaların uluslararası rakiplerle olan yarışmada ne derece etkili olduğu, araştırma üniversitesi ilan edilmenin hangi atılımları gerekli kıldığı, vb hususların netleştirilmesi önerilir.



2016 KIDR raporunda “ODTÜ, 2015 yılında başlayan ve 2016 yılı içerisinde yoğun bir şekilde sürdürülen çalışmalar sonucunda, TÜBİTAK ARDEB 1000 projeleri kapsamında dört öncelikli alan belirlemiş ve bu alanlarla ilgili Ar-Ge strateji belgelerini içeren proje raporlarını 1 Mart 2017 tarihinde TÜBİTAK’a sunmuştur. Bu öncelikli alanlar Enerji, Havacılık ve Uzay, Elektronik-MEMS ve Biyomedikal alanlarıdır. Bu öncelikli alanlar haricindeki pek çok alanda da ODTÜ’de kapsamlı araştırmalar sürdürülmektedir” denilmektedir. Diğer yazılı dökümanlarda da TÜBİTAK’a sunulan alanlar sayıldıktan hemen sonra diğer alanların ihmal edilmediğinin vurgulandığı görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere ODTÜ öncelikli alanlar konusunda bir kısıtlamaya gitmek istememektedir. Ancak araştırma kaynaklarının etkin kullanılması için üniversitenin öncelikli alanlarını samimi olarak telaffuz etmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. 29 araştırma merkezinin hepsi aynı etkinlikte midir (Webdeki listeden bazılarının tıklanamadığı görülmektedir) ? Hangileri mükemmeliyet merkezi vasfını alabilir? gibi soruların cevaplanması üniversitenin Ar-Ge uygulamalarına değer katacak kararlar almasını ve uygulamalar yapmasını sağlayacaktır.

Araştırma Üniversitesi Özdeğerlendirme Raporunda araştırma yönetiminin tarifi çerçevesinde “üniversitemizde mevcut bulunan üç adet rektör yardımcılığından bir tanesi araştırmadan, bir rektör danışmanlığı da Araştırmalar Koordinatörlüğünden sorumlu olarak görevlendirilmiştir” denilmektedir. Kurum organizasyon şemasında da rektör yardımcıları ve rektör danışmanları aynı seviyede, birbirlerine değil doğrudan rektöre rapor verir konumdadır. “Araştırmanın” ve “araştırma koordinatörlüğünün” aynı seviyede, iki değişik kişiye bağlanması günümüz yarışmacı düzenine aykırı gözükmektedir. Ayrıca araştırma yönetimi organizasyon şemasının KİDR’da ve Araştırma Üniversitesi Özdeğerlendirme Raporunda olmayıp, Kalite Yönetim Rehberinde olması; ODTÜ’de araştırma yönetiminde kurumsallaşmış ve bütünleşik bir yapının olmadığını göstermektedir. Bu organizasyonel bağların her rektör döneminde farklı düzenlendiği anlaşılmaktadır. Ancak ODTÜ’nin yönetim yapısının meslektaş modelinde (collegial) olduğu, güçlü yöneticiler yerine dağıtılmış sorumluluklar şeklinde yürüdüğü unutulmamalıdır. Bu tercihin etkilerini değerlendirmek ODTÜ iç ve dış paydaşlarına düşmektedir. Dış değerlendiriciler olarak önerimiz; yarışmacı araştırma piyasasını takip ederek araştırma önceliklerini ve stratejilerini

yönlendirecek ve araştırma gelirlerini artıracak, kıyaslama (“benchmark”) uygulamasını ve rakiplerle olan farklılıkları yorumlayıp değerlendirecek ve araştırma performansını bir bütün olarak izleyecek, araştırma çıktılarının ticarileştirilmesini yönetecek bir araştırma yöneticisi (“research manager/ chief research officer”) belirlenmesi ve ilgili araştırma destek birimlerinin bu yöneticiye bağlı olmasıdır. Bu ekibin ev sahipliliğinde yukarıda bahsedilen araştırma politikası metni ve araştırma stratejileri dokümanı üretilebilir.

Topluma hizmet alanında döner sermaye ve kira gelirlerinin başı çektiği, toplam bütçe içinde yüzde 9’luk bir pay aldığı görülmektedir; özellikle toplumsal katkı/ sosyal sorumluluk projeleri itibarı ile güzel örnekler gurur vericidir. Toplum Bilim Merkezi tarafından gerçekleştirilen projelere örnek olarak; 2017 yılında yaklaşık 10.000 öğrencinin katılımının sağlandığı “Bilimin Ev Hali” etkinliği örnek olarak verilebilir.

## **5. YÖNETİM SİSTEMİ VE KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi 7307 sayılı kanun ile kurulmuş, ancak teşkilatlanması 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu ve 124 sayılı KHK ile değiştirilmiştir. ODTÜ’nün kurulduğundan beri meslektaş yönetim modelini uygulaması ve karar alma mekanizmalarında öğretim üyelerinin aktif rol alması övgüye değerdir. Akademik değerlere sahip çıkma ve kurum kültürünü devam ettirme açılarından ülkeye iyi örnek oluşturmaktadır. Yarışmacı ortamlarda bu yapının iş yönetimi uygulamaları ile dengelenmesi, reaktif davranışın proaktif tavıra evrilmesini sağlayabilmektedir.

Değerlendirme Takımı üç fakülte ve bir yüksekokul ziyareti yapmış ve iç paydaşların kurum aidiyetinin yüksek olduğunu gözlemlemiştir. “ODTÜ’lü olmak” teması altında kuruma ve geçmişine bağlılık övgüye değer bulunmuştur.

Yaklaşık bir yıl önce göreve başlamış olan rektör ve rektörlük üst yönetiminin yüksek motivasyonla görevlerini sahiplenmiş olması, rektör tarafından yapılan fakülte ziyaretleri, akademik kurullara katılım, öğrenciler ile görüşme ve mezun bağışlarının canlandırılması övgüye değerdir.

ODTÜ’nün ÖSYM başarısının sürekliliği ve kamuoyundaki popülerliği yönetim mekanizmalarının başarılı çalışmasının dolaylı bir kanıtı olarak değerlendirilmektedir.

İdari personelin mesleki gelişiminin desteklenmesi, yetenek havuzunun oluşturulması ve yöneticilik yetkinliklerinin artırılması amacıyla düzenlenmekte olan “İdari Personel Gelişim Programı (İGEP)”, destek hizmetlerin kalitesi (ISO 9001 kalite standartlarına uyumluluğun belgelendirilmesi ve EFQM modeli uygulamaları) övgüye değerdir.

Üniversitelerimizde örneğine az rastlanan kurumsal araştırma/analiz birimi olan “Kurumsal Gelişim ve Planlama Ofisi'nin” varlığı övgüye değerdir. Sunulan raporlardaki ve webdeki sayısal hatalar/tutarsızlıklar birimin henüz etkin çalışmaya başlamadığını ve bir bilişim sistemi tarafından desteklenmesi gerektiğini gösterse de; böyle bir birimin olmasının bir fırsat olarak görülmesi ve faaliyet alanının zorunlu rapor üretme (devlet, mali destek ve sıralama kuruluşları) faaliyeti ile sınırlandırılmayarak kurumsal karar ve strateji üretme misyonuna destek verecek şekilde güçlendirilmesi önerilir. Örneğin, öğretim üye ve görevlilerinin yıl içinde akademik faaliyetlerinin girişini gerçekleştirdikleri “Akademik CV Programı”nın mevcut olması (ve performans puanlarının bu program ile belirlenmesi) olumlu bir uygulamadır, ama tüm üyelerin verileri girmemesi nedeniyle “ilk bakışta ODTÜ” tablosunda yayın sayılarının yanlış ilan edilmesi kurumsal bir zayıflığa dönüşebilmektedir. Veri tutarsızlıklarının temelde farklı birimlerden çekilen verilerin farklı yorumlanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ülkemizde rektörün değişimi ile üniversitenin yapısının, hedeflerinin, misyonunun değişmesi sıklıkla yaşanan bir durumdur. Olgun sistemlerde yönetsel ve operasyonel faaliyetlerin değişen yöneticilere göre değişiklik göstermemesi gerekmektedir. Rektör yardımcılarının ve danışmanlarının görev dağılımlarının kurumun ana fonksiyonları doğrultusunda şekillendirilmesi, yazılı, kalıcı hale getirilmesi ve her rektör değiştiğinde yeni baştan düzenlenmemesi sağlanmalıdır. Mevcut organizasyon şemasında aynı seviyede gösterilen 10 adet rektör yardımcısı ve danışmanı yerine üç rektör yardımcılığına bağlı dallanan/hiyeraşik bir yapının kurulması kurumsallık açısından önerilmektedir. Üniversitenin üst yönetim kadrolarında yer alan kişilerin ders ve araştırma yüklerinin gözden geçirilip azaltılması, mümkünse bu kişilerin yalnızca yöneticilik görevlerini yerine getirmeleri, diğer bir deyişle tam zamanlı yönetici olmaları önerilmektedir. Bunun bir fedakarlık olduğu bilinci ile yönetici olmaya soyunanların bu fedakarlığı üstlenmeleri gerektiği düşünülmektedir. Organizasyon şemasının da merkezlerin ve kalite komisyonunun vb birimlerin yeri tanımlanarak kolay erişilebilir şekilde yayınlanması ve güncel tutulması önerilmektedir.

Üniversitenin bir danışma kurulunun olmasının, dünyadaki yönelimleri takip edebilmek açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Her ne kadar bu kurul yeni kurulmuş olsa da bu bilincin olması ve uygulamanın başlamış olması övgüye değerdir. Ancak üniversite genelindeki bu platformun reklam aracı olmaksızın, sistematik, belirli gündemle periyodik toplanan ve tutanakları olan, şeffaflığı öne çıkaran bir işleyişi olmalıdır. Benzer şekilde fakülte ve bölümlerin de danışma kurulları ile dış paydaş görüşlerini almalarının rutin uygulama haline dönüştürülmesi ve bunların yukarıda üniversite geneli için sayılan özellikleri taşıması önerilmektedir. Memnuniyet-İyileştirme-Geri Bildirim anketlerinin/formlarının uygulanıyor olması ve sonuçlarının kullanılmaya başlanması olumludur. Ancak bu anketlere/formlara katılımın zayıf olduğu ve kurumsal olarak yönetilmediği gözlenmiştir. Tüm iç ve dış paydaş geri bildirim mekanizmaları geliştirmeye açıktır.

ODTÜ'nün kamuoyunu bilgilendirme konusunda atabileceği birçok basit ama etkili adım mevcuttur. Web sayfasında çok bilgi vardır ama erişilmesi imkansız seviyesinde zor olmaktadır: adresi bilenlerin bulabildiği, ama ana sayfadan itibaren mantıki tıklamalarla erişilen bilgi kısıtlıdır. 'Kamuoyunu bilgilendirme raporları' devlete verilen formatta, pek de sade vatandaşla hizmet etmesi düşünülmemiş dokümanlar halindedir. "İlk Bakışta ODTÜ" sayfasına ilk bakışta erişilememesi, Akademik bilgiler için bazen sadece İngilizce sayfalar üzerinden ilerlenebilmesi gibi. Bu kapsamda ODTÜ'nün internet sitesini güncel, doğru ve kolay erişilebilir olarak tasarlaması ve bilişim sistemi ile entegre edilerek güncelliğinin güvence altına alınması önerilmektedir.

Kamuoyunu bilgilendirmenin yan ürünü hesap verebilirliğe de hizmet etmesidir. Avrupa üniversiteleri gibi Türk üniversiteleri de kurumsal özerklik taleplerini, haklı olarak, çokca dile getirmelerine karşın, aynı madalyonun diğer yüzü olan hesap verebilirlik hususunda pek aktif değildir. Bu nedenle hesap verebilirlik kavramına işlerlik kazandırmak, iyi örnekler oluşturmak önemlidir. ODTÜ'nün daha açık ve paylaşımcı olması, örneğin tüm bütçe bileşenlerini şeffaf olarak paylaşması, vb yenilikçi paylaşımları benimsemesi, salt kamuoyuna hesap verme ihtiyacından ziyade, Türkiye için örnek oluşturabilecek uygulamaları gündeme koymak açısından önemlidir. Üniversitelerimizin kamuoyuna güven vermede pek başarılı olmadığı bir ortamda ODTÜ'nün, Türkiye'nin en köklü üniversitelerinden biri olarak, şeffaflığın yaygınlaşmasında rol model olma sorumluluğu olduğu düşünülmektedir.

Değerlendirme Takımının son önerisi uzun zamandır devam eden bütünleşik bilgi sistemi çalışmalarının tamamlanması olacaktır. Kurumsal araştırma ofisinin başarılı olabilmesi de, kurumda güncel bilgiler desteğinde kararlar alınabilmesi ve kamuoyu ile bilgi paylaşımının sağlanması da böyle bir altyapının varlığına dayanmaktadır.

## **6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER**

ODTÜ kuruluşundan bu yana geçen 60 yılı aşkın süre içinde ülkemizde yükseköğretimin birçok alanında öncü olmuş, uluslararası düzeyde saygın bir yere sahip bir kurumdur. İçten gelen bir kalite bilincini tüm paydaşların sahiplendiği memnuniyetle gözlemlenmiştir. Raporda getirilen birçok önerinin ODTÜ'nün kendi kurumsal gelişimiyle beraber, ülkemizin yükseköğretimde kapatması gereken açıkları konusunda da lokomotif görevi görebileceği bakış açısıyla getirildiğini vurgulamak gerekir.

Yeni başlayan kalite güvence alanında temel adımlar, eğitim, araştırma ve yönetim sistemi başlıklarında iyileştirme adımları önerilmiştir. Üniversitedeki eğitim, araştırma ve yönetim sistemi alanlarındaki mevcut uygulama örneklerinin güzel olmakla birlikte güçlü ve periyodik olmadığı, katılımın da zayıf kaldığı görülmüştür. Bu uygulamaların geliştirilmesi ve sistematik hale getirilmesi değerlendirme takımının önerileriyle de örtüşmesini sağlayacaktır.

Dış değerlendirme sürecine temel olması beklenen İç Değerlendirme Raporlarının hazırlanması fırsatından yeterince faydalanılmadığı düşünülmektedir. Aynı zamanda ODTÜ'nün 2015 ve 2016 yılları için hazırladığı raporların (KİDR) büyük ölçüde birbirini tekrarlıyor olması İç Değerlendirme Raporlarının hazırlanması aşamasının da aksadığını göstermektedir. ODTÜ'nün 2015 ve 2016 yılları için hazırladığı raporların (KİDR) büyük ölçüde birbirini tekrarladığı görülmüştür. Yıllık olarak hazırlanması öngörülen bu raporların içerik olarak ilgili yıla ait bilgiler ve uygulamalara özgü olmamasının, analiz ve değerlendirme açısından zayıf olmasının büyük oranda rapor hazırlama rehberinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Değerlendirme Takımının, ODTÜ raporları ve saha ziyaretinden edindiği izlenimlere dayalı olarak Kurumun “güçlü yönleri” ile ilgili gözlemleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- ✓ Stratejik Plan geleneğinin olması, 2018-2022 planının geniş katılımı ile hazırlanmış olması
- ✓ Kurumsal iklimin kalite güvencesi için güçlü olması

- ✓ Akreditasyon geleneğinin yerleşmiş olması
- ✓ Öğretim üyesi başına düşen lisans öğrenci sayısının (19) göreceli düşük olması
- ✓ Ders değerlendirme formlarının uzun süredir kullanılıyor olması
- ✓ Öğretim elemanı atama süreçleri, kriterlerinin seçici ve adil olması
- ✓ Öğretim elemanı ders yüklerinin aşırı olmaması
- ✓ Altyapı (bilgisayar, kütüphane, laboratuvar, derslik, yurt, yemekhane, sosyal-kültürel etkinlikler, engelli öğrenciler) imkanlarının, öğrenci toplulukları fırsatlarının doyurucu olması
- ✓ Araştırma kaynaklarının (fiziki, teknik, mali) yeterliliği ve çeşitliliği
- ✓ Üniversite içi desteklerin ( BAP, konferans desteği, araştırma ödülü, teşvikler) varlığı
- ✓ Uluslararası araştırma platformlarına entegre olma çabası
- ✓ Kurum araştırma bütçesinin yıllar içinde olumlu değişimi, toplam bütçe içindeki payı
- ✓ Dünya, Ülke sıralamalarındaki kurumun yeri
- ✓ Başarılı Teknopark uygulaması, güçlü üniversite – sanayi işbirliği
- ✓ Uluslararası seviyede araştırma merkezlerinin, çok disiplinli girişimlerin bulunması
- ✓ Mühendislik Fakültesinde lisans öğrencilerinin araştırmaya dahil edilmesi
- ✓ Rektörün ve ekibinin yüksek motivasyonla değişimi sahiplenmeleri
- ✓ İç paydaşların kurum aidiyetinin yüksek olması
- ✓ Meslektaş yönetim modelinin uygulanması ve karar verme mekanizmalarında öğretim üyelerinin aktif rol alması
- ✓ Destek hizmetlerinin kalitesi, AGEP/ İGEP / YÖGEP, ISO9001, EFQM başarıları
- ✓ Kurumsal Analiz Biriminin (Kurumsal Gelişim ve Planlama Ofisi) varlığı
- ✓ ÖSYM başarısının sürekliliği

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

## **Kalite Güvence Sistemi**

- Kalite güvence politikası, mekanizmaları ve süreçlerinin tanımlanması, sürekliliğinin sağlanması
- PUKÖ döngüsünün tüm katmanlara/ilgili paydaşlara (Rektör'den öğrenciye kadar) yansınması ve tüm faaliyetleri (eğitim, araştırma, topluma hizmet) kapsamı
- Kurumsal temel performans göstergelerinin tanımlanması
- Kalite Komisyonunun varlığı ve tüm değerlendirme süreçleri fırsatlarının kullanılması

önerilmektedir.

## **Eğitim - Öğretim**

- Program öğrenme kazanımları, TYYÇ uyumu, ortak kazanımlar, ders kazanımları, paydaş görüşleri konularının iyileştirilmesi
- AKTS kredilerinin tüm programları kapsamı, öğrenci iş yükü takibi; staj
- Müfredat yapısı, seçmeli dersler, sosyal ve kültürel derinlik konularının iyileştirilmesi
- Öğretim yöntemleri (aktif, etkileşimli): pedagojik destek, rehberlik verme; Eğitim teşvik fonu oluşturma; yükselmede eğitim bileşeni konularının iyileştirilmesi
- Mezun izleme sisteminin geliştirilmesi
- Önceki öğrenmenin tanınması konusunda çalışılması

önerilmektedir.

## **Araştırma ve Geliştirme**

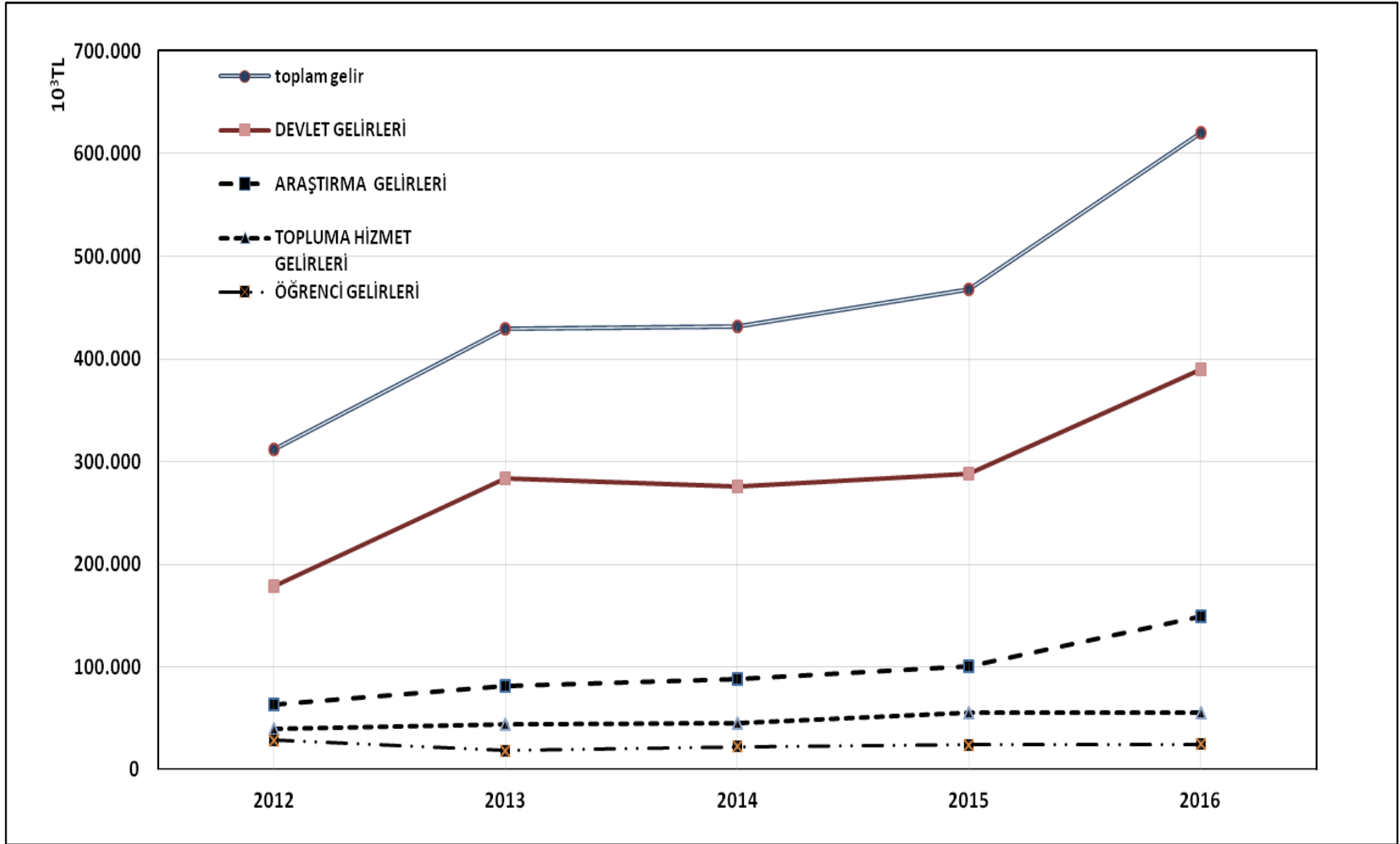
- Kurumun araştırma politikası, stratejisi ve hedeflerinin geliştirilmesi, bilinirliğinin ve sürekliliğinin sağlanması
- Araştırma destek birimlerinin bütüncül ve hiyerarşik bir yapıda yönetilmesi
- Doktora programı mezun sayılarının yükseltilmesi

## **Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci**

- Görev tanımları ve iş akış süreçlerinin iyileştirilmesi
- İç ve dış paydaşların geri bildirim mekanizmalarının / platformlarının zenginleştirilmesi
- Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik yöntemlerinin iyileştirilmesi
- Bütünleşik bilgi sisteminin tamamlanması

önerilmektedir.





Şekil 1: 2012-2016 yılları arası ODTÜ gelirleri, ana bileşenleri