

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

DEĞERLENDİRME TAKIMI

Prof.Dr. Aslıhan Nasır (Başkan)

Prof.Dr. Seyhan Tükel

Prof.Dr. Emine Yasemin Yazan

Prof.Dr. Dilek Şirvanlı Özen

Yrd.Doç.Dr. Ayşe Arzu Akalın

Ebru Ocak

Doç.Dr. Hüseyin Şimşek (Gözlemci)

31/03/2018

Ankara

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORUNUN İÇERİĞİ

ÖNSÖZ	3
1. GİRİŞ	4
1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci	4
1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler	6
1.3. Değerlendirme Süreci	8
2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ	10
3. EĞİTİM-ÖĞRETİM	16
4. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI	22
5. YÖNETİM SİSTEMİ ve KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ	29
6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER	35

ÖNSÖZ

Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nin Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında, Gazi Üniversitesi'ne gerçekleştirdiğimiz 20 Kasım 2017 tarihli ön ziyaret ile 7-10 Ocak 2018 tarihlerinde yaptığımız saha ziyareti sırasında, başta Sayın Rektör Prof. Dr. İbrahim Uslan ve Sayın Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Yaşar Aydemir ile Genel Sekreter Yardımcısı Prof.Dr. Murat Çetinkaya olmak üzere, Kalite Komisyonu Üyeleri'ne, üniversitenin tüm yönetici, akademik ve idari personeli ile öğrencilerine ve dış paydaşlarına, ziyaret programına vermiş oldukları önem, katkı ve ekibimize göstermiş oldukları misafirperverlik ve yakın ilgi için teşekkürlerimizi sunarız.

Bu Rapor, Gazi Üniversitesi'nin eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme ve topluma hizmet faaliyetlerinin, akademik, idari ve yönetsel süreçlerinin kalite güvence sistemi ile ilişkisini ele almakta olup yerinde yapılan ziyaretlere, paydaşlarla görüşmelere, Kurum İç Değerlendirme Raporu'na ve Değerlendirme Takımı'na sunulan belgelere dayalı olarak hazırlanmıştır. Raporu da yer verilen değerlendirmeler ve ifade edilen görüşler Takım Üyelerinin tam mutabakatına dayanmaktadır. Rapor'un son hali Gazi Üniversitesi'nin görüşüne sunulmuş olup, kanıta dayalı olan itirazları dikkate alınmış ve değerlendirme takımı tarafından incelenerek uygun görülenlere raporun son halinde yer verilmiştir.

Rapor'da yer alan değerlendirme sonuçlarının, Gazi Üniversitesi'nin gelişimine, yeni dönem stratejik plan ve kalite çalışmalarına katkı sağlamasını umuyor, tüm üniversite yöneticilerine, akademik ve idari personeli ile öğrencilerine çalışmalarında kolaylık ve başarılar diliyoruz.

Gazi Üniversitesi
Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

1. GİRİŞ

Gazi Üniversitesi, 2016 yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunu Nisan 2017 tarihi itibarıyla Yükseköğretim Kalite Kurulu'na sunmuş olup, Araştırma Üniversitesi seçilmesi nedeniyle aynı yıl dış değerlendirme sürecine alınması kararlaştırılmıştır. Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında önce Gazi Üniversitesi'nin Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) incelenmiş, sonrasında Gazi Üniversitesi'ne 20 Kasım 2017 tarihinde bir ön ziyaret yapılmış ve son olarak da 7-10 Ocak 2018 tarihlerinde saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Gazi Üniversitesi'ne 7 kişilik değerlendirme takımımızla yaptığımız ön ziyaret ve saha ziyareti esnasında Üniversite'nin üst yönetimiyle, Kalite Komisyonu üyeleriyle, birim yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlarla toplantılar yapılmış, üniversite yerleşkelerinde seçilen birimler ziyaret edilmiştir. Toplantılarda bizlerle birlikte olan ve samimi paylaşımlarda bulunan başta Sayın Rektör Prof. Dr. İbrahim Uslan ve rektör yardımcıları olmak üzere, Gazi Üniversitesi Kalite Komisyonu üyeleri, akademik ve idari personeli, öğrencileri ve paydaşlarına çok teşekkür ediyoruz.

Bu rapor, Gazi Üniversitesi'nin Kurumsal İç Değerlendirme Raporunun incelenmesi, ön ziyaret ve saha ziyareti gözlemlerini içerecek şekilde, Üniversite'nin kalite bağlamında sürekli iyileşme yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

Resmi Gazete'de 23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayı ile yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nin 10. Maddesi uyarınca, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları, iç değerlendirme çalışmalarını her yıl Ocak-Mart ayları arasında tamamlamak ve hazırladıkları Kurumsal İç Değerlendirme Raporunu (KİDR) Nisan ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kalite Kuruluna göndermekle yükümlüdür. 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 yararlanarak 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 belirtilmektedir:

- 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 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 ele alınarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu bağlamda, 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) Kurum ön ziyaret ve saha ziyareti,
 - 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 tamamlanması ile ilişkilidir. Değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ise değerlendirme amaçlarının doğru şekilde anlaşılmasına, süreç sonuçlarının değerlendirilmesine ve tüm katılımcıların doğru ve tam geri bildirimde bulunmalarına bağlıdır.

Gazi Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinde, kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri de alınarak, uluslararası anlamda akran değerlendirmesi yaklaşımıyla kurumun tüm alanlardaki kalite kültürünün sürekli gelişiminin desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, hazırlanan KGBR’de, örnekleme yoluyla ziyaret edilen fakülte ve/veya bölüm/birim bazında elde edilen veriler ve Üniversite’nin yönetsel yaklaşımı esas alınarak, bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirme yapılmıştır.

1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler

Gazi Üniversitesi'nin kuruluş tarihi Cumhuriyet'in ilk yıllarına dayanmakta olup, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk öğretmenlerini yetiştirmek üzere 1926 yılında kurulan “Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsü” Gazi Üniversitesi'nin temelini oluşturmaktadır. Üniversitenin kuruluşunda 9 fakülte, 12 yüksekokul ve 4 enstitü yer almıştır. Günümüzde, Rektörlük Yerleşkesi, Beşevler, Emek, Maltepe, Çankaya, Gölbaşı, Ostim, Polatlı ve Kahramankazan Yerleşkeleri'nde faaliyetlerine devam eden Gazi Üniversitesi, eğitimden iletişime, güzel sanatlardan mühendisliğe, tıptan spora, iktisattan edebiyata birçok alanda çok sayıda fakülte ve yüksekokul ile eğitim vermektedir. 2017 yılında, “Araştırma Üniversitesi” olarak ilan edilen 10 üniversite arasında yerini alan Gazi Üniversitesi bünyesinde, 2'si henüz öğrencisi bulunmayan olmak üzere 20 Fakülte, 1'i pasif durumda 7 Enstitü, 1 Konservatuvar, 3 Yüksekokul, 5 Meslek Yüksekokulu ve 56 Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Uygulamalı Bilimler Fakültesi ile İlahiyat Fakültesi henüz öğrenci almamakta ve öğretim elemanı kadrosu da oluşturulma aşamasında bulunmaktadır. Üniversite bünyesindeki 7 Enstitüden Kazaları Araştırma ve Önleme Enstitüsü ise faal değildir. Türkiye'nin köklü üniversitelerinden olan Gazi Üniversitesi'nde, 4.381 akademik ve 3.221 idari olmak üzere toplam 7.773 personel görev yapmaktadır. Kurumda halen 21.019'u lisansüstü, 46.106'sı lisans ve 8.151'i de önlisans olmak üzere toplam 75.276 öğrenci eğitim görmektedir. Gazi Üniversitesi'nde, 28 önlisans, 116 lisans, 294 yüksek lisans, 182 doktora ve sekiz sanatta yeterlilik programı olmak üzere toplamda 628 programda eğitim öğretim yapılmaktadır. Araştırma Üniversitesi seçilen Gazi Üniversite'sinin, önümüzdeki yıllarda lisansüstü program sayısını arttırması hedeflenmekte, böylece %30'lar civarında olan lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrencilere oranının arttırılması beklenmektedir.

Gazi Üniversitesi, 2007 yılında Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) Kurumsal Değerlendirme Süreci'nden geçmiş, Mühendislik Fakültesi'nde Bilgisayar Mühendisliği Bölümü dışındaki tüm bölümler Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK) tarafından akredite edilmiştir. Buna ek olarak, Kurum'un Eczacılık Fakültesi, Ulusal Eczacılık Eğitimi Akreditasyon Kurulu (ECZAK), Tıp Fakültesi Türkçe Tıp Eğitim Programı ise Tıp Eğitimi Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (TEPDAD) tarafından akredite edilmiştir.

Kurum bünyesinde çok farklı alanlarda faaliyet gösteren 159 öğrenci topluluğu bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, Gazi Üniversitesi'nin farklı yerleşkelerinde, öğrencilere sosyal alanlar ve kapalı ve açık spor tesisleri ile hizmet sunulduğu görülmektedir. Öğrencilere yönelik çeşitli burs imkanları bulunmakta ve üniversitenin kendi imkanları ile yapılan yemeklerin sunulduğu

yemekhanelerde uygun fiyatlarla yemek hizmeti verilmektedir. Merkez kütüphanede yapılan düzenlemeler ve 7 gün 24 hizmet verilmesi öğrenciler için rahat çalışma ortamları sunmaktadır.

Gazi Üniversitesi, 2019-2023 Stratejik Planını tamamlamak üzere çalışmalarını sürdürmekte olup, bu bağlamda Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci sonunda ortaya çıkan değerlendirmelerin, Stratejik Plana katkı vermesi umut edilmektedir.

1.3. Değerlendirme Süreci

Gazi Üniversitesi, 2016 yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunu Nisan 2017 tarihi itibarıyla Yükseköğretim Kalite Kurulu'na sunmuş olup, Araştırma Üniversitesi seçilmesi nedeniyle bu yıl dış değerlendirme sürecine alınması kararlaştırılmıştır. Bu bağlamda, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından oluşturulan yedi kişilik Değerlendirme Takımı Gazi Üniversitesi'ne 20 Kasım 2017 tarihinde bir ön ziyaret yapmış ve daha sonra da 7-10 Ocak 2018 tarihlerinde saha ziyareti gerçekleştirmiştir. Gazi Üniversitesi'ne yapılan ön ziyaret ve saha ziyareti esnasında Üniversite'nin üst yönetimiyle, Kalite Komisyonu üyeleri, birim yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlarla toplantılar yapılmış, üniversite yerleşkelerinde bazı birimler ziyaret edilmiştir.

Gazi Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme süreci aşağıdaki evrelerden oluşmuştur:

- Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından, Boğaziçi Üniversitesi Rektörü Prof.Dr. Mehmed Özkan başkanlığında Prof. Dr. E. Yasemin Yazan, Prof. Dr. Seyhan Tükel, Prof. Dr. Dilek Şirvanlı Özen, Yrd. Doç. Dr. A. Arzu Akalın ve Ebru Ocak'ın değerlendirici üyeler, Doç. Dr. Hüseyin Şimşek'in ise gözlemci olarak bulunduğu Değerlendirme Takımı'nın oluşturulması,
- Değerlendirme Takımı tarafından, Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR), Kurumun Stratejik Planı, ve kurumsal web sayfası üzerinden ön değerlendirme yapılması,
- Prof. Dr. Mehmed Özkan başkanlığında Değerlendirme Takımı tarafından 20 Kasım 2017'de Kurum'a ön ziyaret yapılması,
- Prof. Dr. Mehmed Özkan'ın mücbir nedenlerle Takım Başkanlığı görevini, Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyesi ve aynı zamanda Yükseköğretim Kalite Kurulu üyesi Prof. Dr. Aslıhan Nasır'a 1 Ocak 2018'de devretmesi,
- Değerlendirme takımı tarafından KİDR, Kurum Stratejik Planı ve kurumsal web sayfası üzerinden ayrıntılı doküman kontrolü ve değerlendirme yapılması,

- Prof. Dr. Aslıhan Nasır başkanlığındaki Değerlendirme Takımı tarafından, 7-10 Ocak 2018 tarihlerinde Kurum'a saha ziyaretinin gerçekleştirilmesi ve son gün Çıkış Bildirimi'nin Kurum'a sunulması,
- Kurumsal Geri Bildirim Raporu'nun (KGBR) hazırlanması,
- Kurumsal Geri Bildirim Raporu'nun Gazi Üniversitesi'ne gönderilmesi,
- Gazi Üniversitesi'nin geri dönüşleri de göz önünde bulundurularak Rapora nihai halinin verilmesi.

Gazi Üniversitesi Kalite Komisyonu tarafından hazırlanan Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda (KİDR), Kurum'a ilişkin olarak sunulması istenen konuların bir kısmının yeterli olmadığı, özellikle kurumu tanımaya yönelik bilgilerin eksik veya maddi hatalı olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, KİDR'de Kurum'a ait yerleşkeler, sosyal ve sportif alanlar hakkında bilginin yeterli olmaması, araştırma merkezlerinin ve program sayılarının Kurum web sayfasında ve Raporda farklı olması gibi tutarlılık açısından sorunlu olabilecek durumlar gözlenmiştir. Ancak bu durum, yapılan ziyaretler sırasında edinilen bilgilerle büyük ölçüde giderilmiştir. Kurum'un KİDR'yi hazırlama sürecinin yönetim değişikliğine denk gelmesi ve Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinin "araştırma üniversitesi" seçilmeleri sebebiyle başlamış olması gibi gerekçeleri olmakla beraber, bundan sonra yazılacak KİDR'lerin daha özenli ve tutarlı olması ve dolayısıyla Kurum'un gerçek performansını daha iyi yansıtması beklenmektedir.

Gazi Üniversitesi'ne 7-10 Ocak 2018 tarihlerinde gerçekleştirilen saha ziyareti sırasında öncelikle Kurum Üst Yönetimi, Kalite Komisyonu, Araştırma Merkezleri (Eklemeli İmalat Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Yaşam Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi, Biyomedikal Kalibrasyon ve Araştırma Merkezi, Deniz ve Su Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Akdeniz Havzası ve Afrika Medeniyetleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Türk Halkbilimi Araştırma ve Uygulama Merkezi, Fotonik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Türkçe Öğretim, Araştırma ve Uygulama Merkezi) ve Araştırma Birimleri (Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi, Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Gazi TTO, Patent Destek Birimi, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi, Gazi Teknopark), idari birim yöneticileri ve personeli (Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı, Sağlık Kültür Spor Dairesi Başkanlığı, Akademik Ölçütler ve Ödül Bürosu, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Engelli Danışma Birimi, Erasmus Kurum Koordinatörlüğü, Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi, Yurtdışı Eğitim Faaliyetleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi) ve Kurum'un dış paydaşlarıyla görüşmeler

yapılmıştır. Ayrıca, örnekleme metoduyla seçilen Tıp, Sağlık Bilimleri, Eczacılık, Mühendislik, Teknoloji ve Eğitim Fakültelerinin yönetici, akademik ve idari personeli ve öğrencileri ile görüşmeler yapılmıştır. Bunun yanı sıra, Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler, Sağlık Bilimleri ve Eğitim Bilimleri Enstitülerinin yöneticileri ve lisansüstü öğrencileri ile bir araya gelinmiştir. Ziyaretler esnasında birim yöneticileri, akademik/idari personel ve öğrencilerle ayrı ayrı oturumlarda görüşmeler yapılmıştır.

Tüm bu ziyaret ve görüşmeler ile KİDR’de belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirilmiş olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamaların sonucunda, Değerlendirme Takımı tarafından Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır.

2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Kurum’un ilan edilmiş Misyon, Vizyon, Temel Değerler ve Stratejik Hedefleri bulunmaktadır. Gazi Üniversitesi Senatosu, kalite güvencesi çalışmalarını yürütmek üzere 12.05.2016 tarihli toplantısında aldığı kararla “Gazi Üniversitesi Kalite Güvencesi Yönergesi”ni kabul etmiş ve Gazi Üniversitesi Kalite Komisyonu’nu oluşturmuştur. Ayrıca, Gazi Üniversitesi Kalite Komisyonuna bağlı olarak tüm akademik ve idari birimlerde Kalite Koordinatörlükleri yapılandırılmıştır. Gazi Üniversitesi’nin kalite güvence sistemi ile ilgili hazırladığı, iç ve dış değerlendirme süreç ve raporlarına yer verdiği kolay erişilebilir bir web sayfası ve buradan kamuoyu ile paylaştığı Kurum Kalite Politikası bulunmaktadır (<http://kalite.gazi.edu.tr/posts/view/title/kalite-politikasi-197567?siteUri=kalite>). Ancak, Gazi Üniversitesi’nin Kalite Politikası ile ilgili doküman, 20 Kasım 2017 tarihli *ön ziyaret* sırasında değerlendirme takımına sunulmamış daha sonra *saha ziyareti* esnasında 22 Aralık 2017 tarihli Kurum’un Kalite Politika ve İlkelerini belirten bir doküman değerlendirme takımı ile paylaşılmış, söz konusu dokümanın *ön ziyaret* sonrasında Kurum’un web sayfasından da ilan edildiği tespit edilmiştir.

Saha ziyareti sırasında Kalite Komisyonu ile gerçekleştirilen toplantıda, Komisyon’un kalite süreçlerine ilişkin çalışmalarının henüz yeni başladığı, bu nedenle kalite süreçlerine ilişkin sorulara tam anlamıyla yanıt verilemediği gözlenmiştir. Öte yandan, ziyaret esnasında Kurum’un Kalite Komisyonu tarafından değerlendirme takımına yapılan “Kurumsal Değerlendirme Bilgilendirme Sunumu”nda, Kalite Güvencesi Yönergesi’nin güncellenmesine yönelik çalışmaların başladığı ve bir taslağın hazırlandığı bilgisi verilmiştir. Bu durum, henüz başlangıç aşamasında olmakla birlikte, Kurum’un kalite güvence sistemine yönelik tohumlarının atıldığını gösteren anlamlı bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, Kurum’un araştırma üniversitesi olduğu düşünüldüğünde, yakın zamanda kamuoyuna ilan edilen Kalite Güvencesi

Politikası'nın Kurum'un kimliğini yeterince yansıtmayacak derinlikte olmadığı, kaliteyi akreditasyon sürecinin bir parçası olarak gördüğü izlenimi edinilmiştir. Dolayısıyla, Kurum'un Kalite Güvence Politikası'nda, "araştırma üniversitesi" kimliğinin de göz önünde bulundurulması önerilmektedir. Bir diğer nokta ise, Gazi Üniversitesi'nin Kalite Güvencesi Politikası'nın "standartlara uyum" ve "amaca uygunluk" yaklaşımlarından hangisini benimsediği tam olarak anlaşılammakta ancak, KİDR incelemesinde "standartlara uyum" yaklaşımının benimsendiği izlenimi uyanmış, saha ziyareti sırasında yapılan gözlemler de bu doğrultuda olmuştur. Kurum'daki eğitim-öğretim, araştırma ve yönetim sistemi ile ilgili uygulamalar konusunda standartlara uyum veya amaca hizmet etme yaklaşımlarından hangisinin benimsendiği ve ilgili yaklaşıma dair mekanizmaların neler olduğunun belirlenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca, söz konusu fonksiyonlar yerine getirilirken hangi yaklaşıma göre faaliyet gösterildiğinin dökümantasyon ve raporlanmasının yapıp, kapsamının ve süresinin belirlenmesi ve sürecin nasıl devam edip nihayetleneyeceğinin yazılı olarak iç kamuoyu ile paylaşılması gerekmektedir. Böylelikle, kalite güvencesi açısından gereken adımların atıldığı şeffaf ve hesap verilebilir bir sistem kurgulanması mümkün kılınabilir.

Kurum'un kalite güvencesi çalışmaları, 1997 yılında TS EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi kapsamında Gazi Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde kalite çalışmalarının gündeme alınması ile başlamaktadır. İnşaat, Elektrik-Elektronik, Makine, Kimya ve Endüstri Mühendisliği programlarının 2004 yılında MÜDEK'ten akredite olması ve 2010 yılında Tıp Fakültesi'nin TEPDAD'dan akredite olması ile 2011 yılında Eczacılık Fakültesi'nin ECZAK tarafından akredite edilmesi, 2007 yılında ise Kurum'un Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) Kurumsal Değerlendirme Programı kapsamında dış değerlendirme sürecinden geçmesi gibi geçmişte gerçekleştirilen çalışmalar olumlu karşılanmıştır. Kurumsal dış değerlendirme, program akreditasyonu, laboratuvar akreditasyonu ve sistem standartları yönetimi (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO50001 vb.) çalışmaları, ödül süreçleri (EFQM) kapsamında Gazi Üniversite'sinin çeşitli birimlerinde geçmişte gerçekleştirilen ve halen yürütülen çalışmaların bulunması son derece olumlu görülmektedir.

Kurum'un mevcut Stratejik Plan ve Performans Programında yer alan performans göstergeleri ile 2016 yılında başlayan Kalite Güvencesi süreçleri arasında güçlü bir ilişki kurulmamakla birlikte, hazırlanmakta olan 2019-2023 Stratejik Plan'ında bunun giderilmesine yönelik çalışmaların bulunması ve 2016 yılına ait KİDR'de İç Kontrol Standartları Eylem Planı Taslağı'nın İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'na sunulması olumlu bir gelişme olarak görülmektedir.

Öte yandan, Kurum'un 2014-2018 Stratejik Planı'nda misyon, vizyon ve hedeflerinin belirlendiği ve temel hedefinin 'eğitim' odaklı üniversite olduğunun görülmesine rağmen misyon farklılaşmasına yönelik herhangi bir bilginin yer almadığı gözlenmiştir. Ancak, Kurum tarafından

hazırlanan ve 2019-2023 yıllarını kapsayan yeni stratejik plan çalışma taslağında, ‘araştırma üniversitesi’ vurgusunun ön plana çıkarıldığı görülmüştür. Bu durum, Kurum’un yeni kimliğine ilişkin önemli ve anlamlı adımlar atıldığına göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Nitekim, Yükseköğretim Kurumu’na sunulan Aday Araştırma Üniversitesi Öz Değerlendirme Raporu’nda, anılan misyon çerçevesinde; Fotonik Uygulama ve Araştırmaları, Eklemeli İmalat (3D Yazıcı) Uygulama ve Araştırmaları, Yaşam Bilimleri Uygulama ve Araştırmaları, ile Akdeniz Havzası ve Afrika Medeniyetleri Uygulama ve Araştırmaları alanlarına öncelik verileceği ifade edilmiştir. Bu durum, üniversitenin misyon farklılaşması açısından somut uygulamaların varlığına işaret etmektedir.

Kurum’un, stratejik hedefleri arasında uluslararasılaşma amacının ortaya konulduğu 2014-2018 Stratejik Plan’ında, uluslararası öğrenci değişimi, teknolojik değişiklikler ve uluslararası işbirliği konularının, Gazi Üniversitesi için en önemli üç fırsat olduğu belirtilmiştir. Sunulan raporlardan, halen üniversite bünyesinde büyük çoğunluğu lisansüstünde olmak üzere 2000 civarında yabancı uyruklu öğrencinin eğitim aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, Öğrenci Danışma Merkezi bünyesinde oluşturulan Yabancı Uyruklu Öğrenci Danışma Birimi’nin, yabancı uyruklu öğrencilere destek hizmeti sağlaması son derece olumlu değerlendirilmiştir. Bunların yanı sıra, Gazi Üniversitesi bünyesinde açılmış programlardan yirmisinin eğitim dilinin İngilizce olması ve uluslararası ortak diploma programı sayısının ise dört olması, Kurum’un uluslararasılaşmaya verdiği önemi ortaya koymakta ve bu durumun artarak ve çeşitlenerek devam etmesinde yarar görülmektedir. Kurum’da yapılan görüşmelerde, hem 2016 yılı KİDR’sinde hem de Stratejik Planı’nda uluslararasılaşma vurgusu yapılmış olmasına ve bu konuda bazı güçlü yanlarının bulunmasına rağmen henüz hedeflenen noktaya ulaşılamadığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda, Kurum’un öncelikle uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesine, sonrasında ise idari ve yönetsel yapılanmasının tamamlanmasına ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, uluslararasılaşma konusunda beklentilerin ne olduğu, mevcut uluslararası paydaşlarla ilişkilerin nasıl geliştirileceği, yeni ortaklık arayışında izlenecek yol haritası gibi hususların daha iyi ifade edilip, netleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Gazi Üniversitesi’nin, Planlama-Uygulama-Kontrol-Önlem alma (PUKÖ) döngüsüne ilişkin olarak, yönetsel süreçlerde belirli bir sistematik oluşturulmakla birlikte; saha ziyaretinde sunulan belgeler ve yapılan görüşmeler sonucunda, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerinde, çevrimlerin henüz tamamlanmadığı gözlenmiştir. Özellikle, döngünün son iki aşamasının gerçekleştirilmesine ilişkin adımların eksik olduğu fark edilmektedir. Bu durumun hassasiyetle irdelenmesi ve gerekli süreçlerin başlatılması kalite döngüsü açısından önem arz etmektedir. Öte yandan, Kurum yöneticilerinin, kalite çevrimleri konusunda farkındalık, sahiplenme ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Olumlu karşılanan bu

durumun, kalite kültürünün, kurumun en alt birimlerine kadar iletilebilmesi açısından güçlü bir potansiyel oluşturduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan, yöneticiler düzeyinde kalite süreçlerine ilişkin farkındalık ve motivasyon gözlenmiş ve yönetimin iç paydaşlarda kalite kültürünün yaygınlaştırma girişimlerinin olduğu görülmüştür. Ancak, öğretim üyeleri ve öğrenciler ile yapılan görüşmelerde henüz yolun başında bulunduğu ve gerek kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına gerekse ilgili paydaşların kalite süreçlerinde yeterince yer almalarına yönelik çalışmaların düzenli ve sürekli bir şekilde devamına ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu noktada, kurum içi kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik çabaların artırılarak devam etmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan, Kurum içinde kalite konusunda özellikle de KİDR hazırlanması ve Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci'ne ilişkin olarak farkındalığı ve yayılımı arttırmak üzere, Kalite Komisyonu tarafından bilgilendirme toplantıları yapılmasına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Kurum'a yapılan saha ziyareti sırasında, gerek idari ve akademik personelin gerekse öğrencilerin üniversite Rektörü ve ekibine duydukları güven ve yönetimden duydukları memnuniyetleri ile geleceğe yönelik umutlu söylemleri etkileyici bulunmuştur. Ancak, 2016 yılından bu yana yaşanan sürece bağlı olarak açıklanabilir sebeplerle, kurumsal hafıza ve kurum kültürünün sürekliliğinde kesinti olduğu izlenimi edinilmiştir. Buna bağlı olarak, kurumsal hafıza ve kurum kültürünün sürekliliğine ilişkin yaşanan sorunların onarılması yönünde adımlar atılması önem arz etmektedir.

Kurum'un paydaşları ile etkileşimi irdelendiğinde, iç paydaşlar ile yapılandırılmış bir etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Bu konuda, öğretim elemanı değerlendirme sistemi ve danışmanlık uygulaması olumlu karşılanmıştır. Buna ek olarak, Kurum'un stratejik planında tanımlanmış olan dış paydaşları ile farklı düzeylerde etkileşimler kurduğu ve işbirlikleri yürüttüğü görülmüştür. Bu kapsamda, özellikle BELTEK, ASELSAN, TAI, Adalet Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve bazı özel sektör kuruluşları ile ülkemiz açısından da önemli görülen çeşitli proje ve hizmet sunumlarına yönelik işbirliği yürütüldüğü anlaşılmıştır. Ayrıca, Kurum'un dış paydaşlarından olan yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve Başkent'te olması nedeniyle ilgili bakanlıklardan kurumsal gelişim açısından katkı sağladığı anlaşılmıştır. Ancak, kalite komisyonu çalışmalarına dış paydaşların ne ölçüde katılım sağladığının tam olarak belirlenmediği görülmüştür. Özellikle, değerlendirme takımının paydaşlarla yaptığı görüşme sırasında, daha önce dış paydaşlarla yalnızca bir kez toplandıkları ve henüz birbirlerini tanımadıkları gözlenmiştir. Ayrıca, Kurum Kalite Güvence Sisteminde iç ve dış paydaş görüşlerine başvurmakla birlikte, paydaş görüşlerinin sisteme yansıyor yansımadığı konusunda paydaşların emin olmadıkları, yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır. Her ne kadar Kurum'un 2019-2023 Stratejik Plan taslağında, paydaşlarla daha yakın işbirliği yapılacağı ve dış paydaşlardan oluşan bir danışma kurulu oluşturulacağı yönünde

ifadeler yer alsada; Kurum'un paydaşlarla olan etkileşiminin sistematik hale getirilmesi, daha düzenli ve tanımlı yapılandırılması ve belirginleştirilmesinde fayda görülmektedir.

Gazi Üniversitesi'nde, mezunlara yönelik olarak, yakın zamanda bir mezun izleme sistemi kurulmuş olup, mezunlar ile işverenler arasında köprü kurulması sağlanmış ve Kurum bünyesindeki akademisyenlerden oluşan 27 kariyer temsilcisi atanmıştır. Kurum tarafından öğrenci ve işverenleri buluşturmayı amaçlayan kariyer günleri düzenlenmekte, firmalar tarafından kuruma yönelik aynı destek ve sponsorluklar sağlanmaktadır. Ayrıca, yeni kurulan Kariyer Merkezi'nde öğrenci CV'lerinin sisteme yüklenmesi planlanmaktadır. Yapılan görüşmelerde, Kariyer Merkezi'nden alınan bilgiler doğrultusunda CV'lerini sisteme yükleyen öğrencilerin bir kısmının işe alındığı, bir kısmının ise staj yapma imkânına kavuştuğu anlaşılmıştır. Bunlara ek olarak, kurum tarafından mezun öğrenciler ile iletişimi sürdürmek ve mezuniyet sonrası kurumla olan bağlarını güçlendirmek amacıyla "Mezun Kart" dağıtılmıştır. Ancak, tüm bu olumlu girişimlere rağmen, bu işlemleri yürüten Kariyer Merkezi'nin bütçesinin bulunmadığı, bu yıl içerisinde bütçe tahsis edilmesi planlandığı belirtilmiştir. Öte yandan gerek öğrenci ve gerekse yöneticilerle yapılan görüşmelerden, mezun görüşlerinin eğitim-öğretim, araştırma ve yönetsel süreçlere tam olarak yansıtılmadığı anlaşılmıştır. Konuya lisansüstü düzeyde bakıldığında, Gazi Üniversitesi Kalite Komisyonu tarafından hayata geçirilen Lisansüstü Mezun Takip sistemine tez danışmanlığı yapmış ve halen yapmakta olan danışman öğretim üyeleri tarafından 4021 lisansüstü mezuna ilişkin bilgilerin aktarıldığı görülmüştür. Tüm bu bilgiler ışığında görülmektedir ki Kurumun mezunları ile iletişimine yönelik çalışmalarının başlaması oldukça yeni ve bazı eksikliklere sahip olmakla birlikte, gelişmesine yönelik adımlar atılmaktadır. Kurum, kalite güvence sistemi açısından değerlendirildiğinde, henüz istenilen düzeyde olmamakla birlikte, kurumun bu yönde olumlu ve anlamlı çabalarının olduğu gözlenmiştir ve bu memnuniyet vericidir. Bu olumlu çabaların devam etmesi durumunda, kurumun gelişimi açısından yakın zamanda önemli mesafe alınacağı görülmektedir.

3. EĞİTİM-ÖĞRETİM

Gazi Üniversitesi'nin özellikle akredite edilmiş programlarında amaçlar, yeterlilikler ve öğrenme çıktılarının Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumlu ve tanımlı süreçlerle belirlendiği ve bu süreçlere iç ve dış paydaşların farklı oranlarda katkı ve katılım sağladığı gözlenmiştir. Programların yeterlilikleri (mezun bilgi, beceri ve yetkinlikleri), bölüm/program bazında yürütülen faaliyetlerle Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi ile uyumlu olacak şekilde belirlenmiş; KİDR raporuna göre, programların büyük bir kısmının yeterlilikleri ifade edilmiş, eğitim amaçları tanımlanmış ve ders öğrenme çıktıları ile ilişkilendirilerek bilgi paketleri hazırlanmıştır. Örneğin Tıp Fakültesi, Mühendislik Fakültesi ve Diş Hekimliği Fakültesi'nde

kullanılan müfredat “Ulusal Çekirdek Eğitim Müfredatında” istenilen kriterlerle uyumludur. Benzer şekilde Eczacılık Fakültesi’nde uygulanan program da Yükseköğretim Kurulu’nun (YÖK) Eczacılık eğitim programı asgari eğitim koşullarını belirleyen yönetmeliğe ve “TYYÇ Temel Alan Yeterlilikleri” kapsamındaki Sağlık Temel Alanı Yüksek Lisans Yeterlilikleri (Akademik ve Mesleki Ağırlıklı) bölümlerine uygunluk göstermektedir. Anılan tüm bu uygulamalar övgüye değer görülmektedir. Tüm bunların yanı sıra, öğretim programlarında derslerin iş yüküne dayalı kredi değerleri belirlenmiş ve ders bilgi paketleri hazırlanarak Kurum’un web sayfasından erişime açılmıştır. Öte yandan, Üniversite bünyesinde program yeterliliklerine ulaşıp ulaşılmadığını gösteren bir mekanizma bulunmamaktadır. Ders bilgi paketlerinde öğrencilerin başarılı olabilmesi için alması gerekli olan AKTS’den bahsedilmekte ve ne tür ölçme yöntemleri kullanılacağı gösterilmektedir. Ancak yeterliklere ulaşıldığının nasıl belirleneceği, bu konuda yeterliklerin belirlenmesinde geçerli olan ölçme araçlarının neler olduğuna ilişkin ayrıntılı açıklamalar yer almamaktadır. Görüşmelerde öğretim elemanlarının, özellikle performans gerektiren uygulamalı dersler için rubriklerden bahsetmesine rağmen, web sayfalarında ve 2016 yılına ait KİDR’de öğrenme çıktılarının gerçekleştiğinden nasıl emin olduğuna ilişkin yapılandırılmış yöntem ve araçlardan bahsedilmemiştir. Bu durum göz önünde bulundurularak, eksikliklerin giderilmesi önerilmekte, bir başka deyişle, PUKÖ döngüsünün tüm evrelerinden geçerek, çevrimlerin kapatılmasının sağlanması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen Fakülte bazında akreditasyonlara ek olarak başka bazı birimlerin akreditasyonu için de çalışmalar devam etmektedir. Bu kapsamda, Fen Bilimleri Enstitüsü’nde öğretim üyelerinden oluşan bir Akreditasyon Grubu oluşturulmuş, Akreditasyon Kılavuzları hazırlanmış ve öğretim üyelerinden gerekli dosyalar toplanmaya başlanmıştır. Buna benzer uygulamaların tüm üniversite birimlerinde yaygınlaştırılması önemli görülmektedir.

Gazi Üniversitesi’nin Yazokulu Uygulama Yönergesi, Yan Dal Program Yönergesi, Özel ve Misafir Öğrenci Yönergesi ve Akademik Danışmanlık Yönergesi gibi eğitim-öğretim kalitesine ilişkin çeşitli yönetmelik ve yönergelerin kullanılması olumlu olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde, yönetimin bu konuda aldığı en önemli karar ve uygulamalardan biri de Gazi Üniversitesi Program Açma/Kapatma, Müfredat Oluşturma ve Güncelleme Yönergesi’nin 5 Ekim 2017 tarihinde kabul edilmesi ve uygulamaya geçirilmesidir. Ancak, saha ziyareti sırasında yapılan görüşmelerde, özellikle akreditasyondan geçmiş fakültelerin gerek programlarının tasarımında, gerekse müfredatların oluşturulması ve geliştirilmesi/değiştirilmesi aşamalarında, iç ve dış paydaş görüşlerinden yararlanma konusunda yapılandırılmış yöntemlere başvurmalarına karşın, bazı akademik birimlerin paydaş görüşlerinden yararlanma konusundaki uygulamalara henüz yeni başladıkları gözlenmiştir. Paydaş görüşlerinin müfredat geliştirme ve program

tasarımlarında dikkate alınması ve katılımcılığın artırılmasının yararlı olacağı değerlendirilmiştir.

Müfredat geliştirme yönergesi, programların en az üç yıl uygulanmasını öngörmekte, katkı veren paydaşların kimler olduğu ve bunların karar verme sürecinde hangi aşamalara katılacağı belirlenmiş durumdadır. Bu noktada, Gazi Üniversitesi'nin öğrencilerinden geri bildirim aldığı gözlenmiştir. Ancak değerlendirme sonuçlarının programın güncellenmesi ve sürekli iyileştirilmesi için kullanıldığına yönelik bir kanıt bulunamamıştır. Benzer şekilde, program yeterliliklerine ulaşamadığının tespiti halinde iyileştirme çalışmalarının yapılması ve çevrimlerin kapatıldığına yönelik mekanizmaların varlığı, akredite olmuş fakülteler dışında, gözlenmemiştir.

Gazi Üniversitesi'nde, öğrencilerin staj ve işyeri eğitimi gibi kurum dışı çalışmaları için bazı fakülte ve bölümlerde komisyonlar oluşturulduğu, bu sayede destek bileşenlerinin tanımlı süreçlerle garantiye alındığı görülmektedir. Benzer uygulamaların diğer birimlerde de yaygınlaştırılması için gereken çalışmaların başlatılması önem arz etmektedir. Kurum'da öğrenci iş yükü esaslı kredi transfer sistemi, uluslararası hareketlilik programlarında işletilmektedir. Yürütülen programlarda, öğrencilerin yurt içinde ve yurt dışındaki iş yeri ortamlarında gerçekleşen mesleki uygulama/alan çalışması ve stajlarının iş yükleri belirlenmiştir. 2012 yılından bu yana öğrencilerin stajları, AKTS hesaplamalarında göz önünde bulundurulmaktadır. Buralarda alınan derslerin iş yükleri, programın toplam iş yüküne dâhil edilmektedir.

Kurum bünyesinde doğru, adil ve tutarlı değerlendirmeyi güvence altına almaya yönelik, Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği bulunmaktadır. Bu yönetmelikte sınavlar, notlandırma, derslerin tamamlanması, mezuniyet koşulları gibi hususlar belirlenmiş ve ilan edilmiştir. Gazi Üniversitesi'nde, öğrencilerin devam durumlarını ve sınava girmelerini engelleyen durumlarla ilgili düzenlemeler de Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ile belirlenmiş ve Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığının internet sayfasında kamuoyu ile paylaşılmıştır. Kuruma öğrenci kabulleri, ÖSYM tarafından ilan edilen kontenjanlar ve puan türüne göre belirlenmektedir. Öğrencinin kabulü ile ilgili tüm süreçler ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmektedir. Bazı programlarda öğrenci kabulü, merkezi sınav puanına ve ilgili yetenek sınavı sonuçlarına göre yapılmaktadır. Enstitüler bünyesinde açık olan programlara başvuran öğrenciler Gazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nde belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde alınmaktadır. Öğrenci alımı ile ilgili süreçler Kurum ve ilgili birimin web sayfasından ilan edilmektedir. Tüm bu noktaların varlığı memnuniyet verici uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer önemli nokta ise, önceki "formal" öğrenmelerin tanınması, Gazi Üniversitesi Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinde belirlenen esaslara göre yapılmaktadır. Bu kapsamda yatay ve dikey

geçişler, lisans tamamlama ve hareketlilik programlarında ilgili yönetmelik hükümleri uygulanmaktadır. Ancak Kurum, önceki formal ve informal öğrenmeleri tanıma konusunda herhangi bir süreç belirlememiştir. Bu kapsamda, yönerge ve senato kararı bulunmamaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi önerilmektedir. Gelişmeye açık bir diğer nokta ise, öğrencilerin akademik gelişiminin bölüm ve program bazında izlenmesine rağmen, sonuçların özellikle program tercih sırası, programı bitirme süresi, başarısızlık oranı, program değiştirme oranı gibi göstergeleri içerecek şekilde sistematik olarak raporlandırılmamasıdır.

Kurumun öğrencilere sunulan seçmeli dersler ile ilgili olarak oluşturduğu bir alt çalışma grubu bulunması memnuniyet verici bir uygulama olarak dikkat çekmektedir. Özellikle seçmeli dersler konusunda öğrenci görüşlerinin alınması amacıyla anket çalışmalarının yapılması kayda değer bulunmuştur. Ancak, saha ziyareti sırasında öğrenciler ile yapılan görüşmeler sırasında fakülteler arası veya aynı fakültenin farklı bölümleri arasında bu konuda değişik görüşler ortaya çıkmış, öğrencilerin bir kısmı seçmeli derslerin sayısının yetersizliğini veya “zorunlu seçmeli” haline dönüştüğünü ifade etmişlerdir. Örneğin, Teknoloji ve Mühendislik Fakülteleri’nin bazı bölümlerinde öğrenciler açılan seçmeli derslerden memnun iken bazılarında ise, açılan seçmeli derslerin sayısının yetersiz olduğu veya öğrencilerin ilgi alanına göre seçmeli ders açılmamasından kaynaklı memnuniyetsizliklerini dile getirmişlerdir. Bunların yanı sıra, Üniversite bünyesinde, farklı birimlerden seçmeli ders alma uygulamasının yürütüldüğü; bu kapsamda öğrencilere kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı tanınmaya çalışıldığı görülmüştür. Bu durum memnuniyet vericidir. Ancak, seçmeli ders havuzunun sadece Fakülte/Yüksekokul bazlı yürütülmesi bir eksiklik olarak görülmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı, Kurum genelinde seçmeli dersler koordinatörlüğü gibi birimlerin kurulması ve seçmeli derslerin, öğrencilerin entelektüel gelişimine katkı sağlayıcı şekilde çeşitlendirilmesi önerilmektedir.

Kurumda öğretim elemanlarının işe alınma ve atanması, Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen mevzuatla birlikte kurum tarafından yayınlanan atama ve yükseltme kriterleri kapsamında yapılmaktadır. Bu konuda, Gazi Üniversitesi bünyesinde Akademik Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesi kullanılmaktadır. Ayrıca Kurum ihtiyaç duyulan alanlarda dışarıdan ders vermek üzere öğretim elemanı görevlendirebilmekte ve kuruma dışarıdan ders vermek üzere öğretim elemanı seçimi ve davet edilme usulleri, önceden ilan edilmiş kurallarla gerçekleştirilmektedir. Öte yandan, Kurum bünyesinde eğitimcilerin eğitimi programlarının var olduğu ancak çok etkin yürütülmediği, dolayısıyla bu konudaki girişimlerin artırılması ve yaygınlaştırılmasında yarar olacağı düşünülmektedir. Gazi Üniversite’sinde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının yüksek olduğu görülmüştür. Bunun olası nedeninin, Temmuz 2016 sonrası Üniversite’nin geçirdiği süreç olduğu tahmin edilmektedir ki bu durum anlaşılabilir ve en kısa zamanda telafi edilebilir görünmektedir. Öğretim elemanı sayısının yetersizliğine

rağmen, Kurum genelinde öğrencilere akademik danışmanlık hizmeti verildiği gözlenmiştir ki, bu durum olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmiştir. Danışmanlık hizmetleri kapsamında öğrencilerin ders seçimleri, staj yeri bulma, iş yeri eğitimi için iş yerleri ile irtibat kurmaları konusunda hizmetler verilmektedir. Ancak öğrencilerle yapılan görüşmelerde, danışman olarak atanan bazı hocaların aslında araştırma görevlisi olduğu anlaşılmıştır. Oysaki öğrencilerin yönlendirilmesinde daha tecrübeli öğretim elemanlarının görev almasının, onların daha doğru yönlendirilmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Kurum bünyesinde öğretim elemanlarının performanslarının izlenmesi amacıyla yönelik olarak, öğrencilerin dersler ve dersi veren öğretim elemanları hakkındaki görüşlerinin alınması amacıyla “Ders Değerlendirme Anketi”nin kullanıldığı görülmüştür. Ancak, değerlendirme anketinin öğrencilerin final notlarını görebilmeleri aşamasında, zorunluluk şeklinde uygulanması, anket sonuçlarının güvenilirliği hakkında soru işaretleri oluşmasına neden olmaktadır. Bu düşünce, görüşmeler sırasında hem öğretim elemanları hem de öğrenciler tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca, KİDR’ye göre sonuçlar, dersi veren öğretim elemanı, bölüm başkanlıkları ve akademik birim yöneticileriyle paylaşılmaktadır. Fakat sonuçların durumuna göre nasıl bir işlemin yapılacağına yönelik bir açıklamaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, söz konusu uygulamaların yeniden değerlendirilmesinde yarar görülmektedir.

Saha ziyaretinde yapılan görüşmeler esnasında ön plana çıkan bir diğer konu ise yabancı dil konusunda öğrencilerin kendilerini yetersiz hissettiklerinin dile getirilmesidir. Öğrenciler, gerek Erasmus gibi Değişim Programları’nı gerekse iyi staj olanaklarını dil sorununu çözemedikleri için yeterince değerlendiremediklerini dile getirmişlerdir. Benzer bir sorun Enstitü’lere bağlı öğrencilerle ve Enstitü müdürleri ile yapılan görüşmelerde de ortaya çıkmış ve lisansüstünde de yabancı dil hazırlık eğitimine ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir. Gazi Üniversitesi’nin hazırlık eğitimi ve yabancı dil yeterliliğinin TYYÇ çerçevesine uyumlu olması için çalışmalar başlatması bu sorunun çözümüne ilişkin memnuniyet verici bir gelişme olarak değerlendirilmekte fakat bu çalışmaların ivedilik kazanması ve bir an önce hayata geçirilmesi önem arz etmektedir.

Kurum bünyesinde rehberlik ve psikolojik danışmanlık amacıyla bir merkez bulunmasına karşın burada görevli bir uzman bulunmadığı hem Kurum’un web sayfasında yazmakta hem de görüşmeler sırasında dile getirilmiştir. Ancak Kurum’da sağlık hizmeti veren Mediko Sosyal bünyesinde bir psikolog, öğrencilere yardımcı olmaktadır. Oldukça çok sayıda öğrenciye sahip olan bir kurum olarak, öğrencilere yönelik bu tür bir birim ve bu birimde görev alacak yeterli sayıda psikoloji uzmanına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Kurum’da özel yaklaşım gerektiren öğrenciler için Engelli Öğrenci Birimi bulunması ise memnuniyet verici bir durum olarak görülmektedir. Söz konusu birimin öğretim elemanı ve öğrenciler için kılavuz ve yönergesi

bulunmakta; ayrıca birime web sayfası üzerinden ulaşma imkânı tanınmaktadır. Bu tarz olumlu uygulamaların varlığına rağmen, kampüsün engelsiz üniversite kampüsü etiketine henüz sahip olmadığı ve bu bakımdan konuyla ilgili gerekli çalışmaların hızlandırılmasına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bir başka memnuniyet verici durum ise, Öğrenci Danışma Merkezi bünyesinde oluşturulan Yabancı Uyruklu Öğrenci Danışma Birimi ile yabancı uyruklu öğrencilere destek hizmeti sağlanmasıdır. Ayrıca, Türkçe Öğrenim Araştırma ve Uygulama Merkezi ile yabancı öğrenciler için Türkçe derslerinin verilmesi de iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir. Kurum öğrencilere yönelik olarak yemek ve yurt bursu imkanları ile üniversite bünyesinde kısmi zamanlı çalışma olanağı sunmakta, kendi kaynakları ile yemekhanede çok uygun fiyatla yemek yapıp sunmaktadır. Öte yandan, Üniversite yöneticileri tarafından öğrenci gelişimine yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklendiği belirtilmekle birlikte, öğrencilerden bazıları bu desteklerden yeterince yararlanamadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun kısmen yerleşke sayısının birden fazla olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, üniversitenin tüm yerleşkelerinde benzer olanakların sağlanması ve/veya var olan olanaklara ulaşımın etkinleştirilmesi önerilmektedir. Bir diğer nokta ise, öğrencilerin kulüp faaliyetlerinin yapılmasına ilişkin bir takım sorunlar yaşadıklarını ifade etmeleridir, burada da iyileştirme çalışmalarına ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Kurumun güçlü yanlarından biri de öğrencilerine sunduğu öğrenme kaynakları arasında bulunan kütüphane hizmetleridir. Öğrenciler farklı öğrenme kaynaklarına yedi gün 24 saat bu kütüphaneden ulaşabilmekte, ve kütüphane bünyesinde etkin ve yeterli durumda olan çeşitli elektronik veritabanları da bulunmaktadır. Ayrıca, kütüphane bünyesinde çalışma alanları ve internet hizmeti de sunulmaktadır. Üniversite'nin kampüslerinde kablosuz internet erişimi kapsamlı olup akıllı telefon ve tabletlere yönelik Gazi Üniversitesi uygulamaları da geliştirilmiştir ki bu diğer üniversitelere de iyi uygulama örneği olarak gösterilebilir.

4. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI

Gazi Üniversitesi, tarihsel gelişim süreci içerisinde “eğitim odaklı” olarak ortaya koyduğu yapısını, içinde olduğu dönüşüm süreci ile birlikte “araştırma odaklı” yapıya doğru yönelttiği yeni bir sürecin içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar neticesinde 2017 yılında Yükseköğretim Kurulu tarafından “Araştırma Üniversitesi” olarak belirlenmesi önemli bir başarı olarak değerlendirilmektedir. Bu sürecin en kritik noktalarından biri ise, söz konusu başarının sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Bunu sağlayabilmek için Kurumun katılımcı bir yaklaşım ile araştırma sürecini planlaması ve bu çerçevede Kurum içerisinde sahiplenilmesini sağlaması önemli bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir.

Gazi Üniversitesi'nin yürürlükte olan 2014-2018 Stratejik Planı kapsamında belirlediği altı temadan biri “Araştırma-Geliştirme”dir. Araştırma stratejisi belirlenirken, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) tarafından yayınlanan “Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları: 2003-2023 Strateji Belgesi” ve TÜBİTAK tarafından yayınlanan “Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi 2011-2016”nın dikkate alındığı ifade edilmektedir. Araştırma-Geliştirme teması çerçevesinde stratejik amacı “Üniversitemizde birimler tarafından kurumsal olarak ve öğretim elemanlarınca bireysel olarak gerçekleştirilen araştırma çalışmalarıyla projelerin nitelik ve niceliğinin artırılması” şeklinde ifade edilmiş ve bu amaca ulaşmak için stratejik hedef, faaliyet ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

Gazi Üniversitesi, halen 2019-2023 Stratejik Plan hazırlık çalışmalarını yürütmektedir. Dolayısıyla, 2019-2023 Stratejik Planı, Kurum'un *araştırma* sürecinde gerçekleştirmeye çalıştığı hedeflerini hayata geçirmesi için önemli bir yol haritası niteliği taşıyacaktır. Bu süreç bir fırsat olarak değerlendirilmeli ve araştırma üniversitesi olması kapsamındaki hedefleri ile stratejik plan arasında entegrasyon sağlanmalıdır. Entegrasyon süreci çok boyutlu olarak ele alınarak öncelikli alanları olarak belirlediği “Fotonik Uygulama ve Araştırmaları”, “Eklemeli İmalat (3D Yazıcı) Uygulama ve Araştırmaları”, “Yaşam Bilimleri Uygulama ve Araştırmaları” ve “Akdeniz Havzası ve Afrika Medeniyetleri Uygulama ve Araştırmaları” alanları da stratejik plan kapsamında değerlendirilmelidir. Bunların yanı sıra, Gazi Üniversitesi “100/2000 YÖK Doktora Burs Programı”nda 7 doktora programı ile en çok desteklenen üniversiteler içerisinde yer almış ve Afrika Çalışmaları, Uzakdoğu Çalışmaları, Savunma Sistemleri Entegrasyonu ve İdare Hukuku ihtisas alanlarında doktora bursu verilen tek üniversite olmuştur. Gazi Üniversitesi, öncelikli alanları kapsamında bölge, ülke ve dünya ekonomisine katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır ve üst yönetimin yaklaşımından bu potansiyelin iyi değerlendirileceği izlenimi uyanmaktadır.

Akademik ve idari personel ve öğrenciler ile yapılan görüşmelerde, Gazi Üniversitesi'nin araştırma üniversitesi seçilmesi konusunda memnuniyet ifade ettikleri görülmüştür. Buna karşın araştırmada öncelikli alanların belirlenmesinde üniversite iç paydaşlarının farkındalık düzeyi geliştirilmeye açıktır. Bu kapsamda, 2019-2023 Stratejik Planı, sürecin üniversite genelinde bütünsel olarak bir araştırma yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınması ihtiyacı için de ayrı bir fırsat alanı oluşturacaktır. Henüz yeni oluşturulan Gazi BEST Kurulu (Bilim, Eğitim, Sanat, Teknoloji, Girişimcilik, Yenilikçilik Kurulu) ülkemizin önceliklerini izleyerek bu hedeflere yönelik yaklaşımlar geliştirilmesi, araştırma sürecine politika düzeyinden bakarak önceliklerin belirlenmesi ve Kurum içerisinde eşgüdüm sağlamaya ve disiplinlerarası çalışmaları teşvik etmeye yönelik üstleneceği rol ile araştırma sürecinin yönetimi açısından önemli bir adım olarak

görülme ve bu kapsamda söz konusu Kurul'un üye profilinin özenle oluşturulması gerektiği değerlendirilmektedir.

Gazi Üniversitesi'nin stratejik planı oluşturulurken topluma hizmet süreci göz önünde bulundurulmuştur. Bu kapsamda, 2014-2018 Stratejik Planı'nda yer verilen altı temadan biri de "Topluma Hizmet" olmuştur. "Üniversite-toplum işbirliği ve eşgüdümü sağlayacak platformlar vasıtasıyla toplumun farkındalığını artırmak" stratejisi ile hedefleri, performans göstergeleri ve süreç sorumluları tanımlanmıştır. Bir diğer teması olan "Sağlık Hizmetleri" kapsamında belirlediği stratejisinde "topluma dayalı eğitim anlayışı" vurgusu yapılmaktadır. Tıp Fakültesi kapsamında verdiği hizmetler ile topluma hizmet sürecine önemli katkılar sağladığı takdirde değerlendirilmektedir. Yine benzer şekilde, Üniversite bünyesinde bulunan araştırma merkezi, kütüphane ve laboratuvar gibi farklı alanlarını halka açarak Üniversite imkânlarını bölge halkına sunması ve Uygulama ve Araştırma (UYGAR) Merkezleri aracılığıyla yaptığı eğitim ve danışmanlık gibi etkinlikler Üniversite'nin topluma hizmet konusunda olumlu çabaları olarak değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle, Gazi Üniversitesi'nin topluma hizmet konusunu yıllar boyu edindiği deneyim sonucu içselleştirdiği ve gelecek yıllarda da sağlık, bilim ve sanat alanında sorumluluğunu gerçekleştirecek potansiyele sahip olduğu belirlenmiştir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi Gazi Üniversitesinin araştırma üniversitesi olması kapsamında önceliklendirdiği alanlar arasında yer alan "Fotonik Uygulama ve Araştırmaları", "Eklemeli İmalat (3D Yazıcı) Uygulama ve Araştırmaları", "Yaşam Bilimleri Uygulama ve Araştırmaları" alanlarında T.C. Kalkınma Bakanlığı'ndan altyapı desteği alınarak ilgili alanlardaki en güçlü araştırma altyapıları arasında yer aldıkları vurgulanmıştır. Bununla birlikte, saha ziyareti sırasında değerlendirme takımının gözlemleri ve bazı Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokul mensubu akademik personelinin de ifade ettiği gibi laboratuvar ve fiziksel mekanlar bağlamında eğitim ortamlarının iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yüksek Öğretim Kurulu'nun pilot uygulama olarak '*Uluslararasılaşırma*' misyonu yüklediği Gazi Üniversitesi "Akdeniz Havzası ve Afrika Medeniyetleri Uygulama ve Araştırma Merkezi (GAKAF)" kurarak işbirliği protokolleri imzalamış ve birçok ortak kültürel proje gerçekleştirmiştir. Kurum'da bu başlık altında yapılan çalışmalar başarılı örnek oluşturmuştur. Ancak, Üniversite'nin, iç ve dış paydaşlarının önerileri doğrultusunda bilimsel ve sektörel toplantılar düzenleyerek öncelikli araştırma konularında ilgili tüm sektörlerin dahil olması ve etkin işbirliğinin yapılması ile arzu edilen düzeye çıkması geliştirilmesi gereken bir durumdur.

Kurum'un araştırma odaklılığı göz önüne alındığında, araştırma altyapıları kapsamındaki donanımının verimli kullanımı açısından envanterinin çıkarılmasına yönelik çalışmaların başlatılmış olması önemli bir adım olarak görülmektedir. Araştırma üniversitesi olması

bağlamında, lisansüstü öğrenci sayısının da artacağı düşünüldüğünde, araştırma altyapı envanterinin oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Gazi Üniversitesi'nde 57 UYGAR merkezi çalışmalarına devam etmektedir. Bu merkezlerin bir bölümünün idari faaliyetler yürüttüğü görülmüş; bir bölümünün ise çalışmalarını aktif olarak yürütmediği Kurum tarafından da ifade edilmiştir. Kurum'un UYGAR merkezlerinin faaliyetlerinin izlenmesi, koordinasyonu ve desteklenmesine yardımcı olmak üzere bir izleme/değerlendirme süreci başlatmış olması olumlu bir adım olarak görülmektedir. Bu sürecin bir fırsata dönüştürülerek, atıl olan, araştırma faaliyeti yürütmeyen veya benzer konularda çalışan UYGAR merkezlerinin amacına uygun şekilde yeniden yapılandırılması ihtiyacı görülmektedir. Bir başka deyişle, Kurum'un araştırmada mükemmeliyetçilik yaklaşımı kapsamında, işlev görmeyen ve personel ya da kaynak açısından araştırma merkezi olarak değerlendirilemeyecek olanların yeniden yapılandırılması önerilmektedir.

2007 yılından itibaren faaliyette olan Gazi Teknopark ve 2012 yılında TÜBİTAK tarafından başlatılan 1513-Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı kapsamında desteklenmeye hak kazanan Gazi Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (Gazi TTO), araştırma sürecinin ve akademik personelin etkin mekanizmalar ile desteklenmesi açısından önem taşımaktadır. TÜBİTAK-1513 programı kapsamında farkındalık, tanıtım, bilgilendirme ve eğitim hizmetleri, destek programlarından yararlanmaya yönelik hizmetler, proje geliştirme/yönetim hizmetleri (üniversite-sanayi işbirliği faaliyetleri), fikri sınai hakların yönetimi ve lisanslama hizmetleri, şirketleşme ve girişimcilik hizmetleri desteklenmektedir. Aynı zamanda, bu girişimler Gazi Üniversitesi'nin, Ülkemizin bilim, teknoloji ve yenilik ekosistemindeki gelişmeler kapsamında organizasyonel yapısını geliştirmeye çalıştığına da işaret etmektedir. Tüm bunların yanı sıra, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAP) ve Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi Kurum'un araştırma sürecini destekleyen diğer araştırma birimleri olarak hizmet vermektedir.

Gazi Üniversitesi'nde proje bazlı olarak geliştirilen işbirliklerine ek olarak 1 Ağustos 2017 tarihinde imzalanan "Yükseköğretim Kurulu ve ASELSAN İşbirliği Protokolü" ile aralarında Gazi Üniversitesi'nin de bulunduğu dört üniversitenin öğretim üyeleri ve doktoralı ASELSAN personeli tarafından yürütülecek lisansüstü eğitim programı "ASELSAN AKADEMİ" süreci başlatılmıştır. Programın nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesine sağlayacağı katkıya ek olarak akademik personele uygulamalı teknolojik proje ortamı oluşturulması hedeflenmekte, bu da diğer üniversitelere iyi uygulama örneği olması açısından takdirle değerlendirilmektedir.

Gazi Üniversitesi'nin araştırma odağı ve akademik personel sayısı değerlendirildiğinde araştırma girdi ve çıktılarını artırmaya yönelik olarak yeni yaklaşımlar geliştirmeye ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bir araştırma üniversitesi olarak Gazi Üniversitesi'nin, "disiplinler arası

projeler” geliştirmesi başarılı bulunurken, bunun sürdürülebilir kılınması açısından, “disiplinler arası lisansüstü programların” etkileşiminin ve sayısının artırılması bu başarının devamı için önemli görülmektedir.

Gazi Üniversitesi’nin döner sermaye gelirlerinin % 5’i ‘Bilimsel Araştırma Projelerine-BAP’a kaynak olarak aktarılmaktadır. BAP kapsamında üretilen projeler, farklı bakanlıklarla ortak projeler, Avrupa Birliği projeleri, SANTEZ projeleri, TÜBİTAK projeleri gibi çeşitli kapsamda projelerin yapıldığı ve yıllara göre kabul edilen proje sayısının artış gösterdiği memnuniyetle karşılanmıştır. Saha ziyareti sırasında, öğretim üyeleri ile yapılan görüşmelerde akademik personelin BAP kapsamındaki programlara başvuru konusunda motivasyonunun sınırlı olduğu dile getirilmiştir. Özellikle Sosyal Bilimler alanındaki projeleri desteklemek üzere "Gazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Hazırlama ve Değerlendirme Yönergesi"nin güncellenmesinin gündeme alınması ve özgün projelerin öncelikli olarak desteklenmeye başlanarak üst sınırın kaldırılması olumlu görülmüştür; ancak, BAP kapsamındaki programlara başvuruların nasıl artırılacağı ve araştırma üniversitesi odağını destekleyecek yeni programların nasıl oluşturulabileceği konusunun ele alınmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Gazi Üniversitesi öğretim üyelerinin atanması/yükseltilmesi 13 Şubat 2017 tarihinde güncellenen “Gazi Üniversitesi Akademik Yükseltilme ve Atanma Kriterleri Yönergesi”ne göre yapılmaktadır. Akademik Yükseltilme ve Atanma Kriterleri Yönergesi her fakülte için ayrı olarak belirlenmiş ve atanma kriterleri kapsamında araştırma performansına yer verilmiştir. Araştırma üniversitesi esasları kapsamında, söz konusu kriterlerin tekrar gözden geçirilmesi önemli görülmektedir. Öte yandan, ziyaret edilen fakültelerde hatta aynı fakülte içindeki farklı programlarda öğretim üyesi ders yüklerinin farklı olduğu ifade edilmiş, örneğin Eğitim Fakültesi’nin bazı bölümlerinde dönem başı 5-6 olan ders yükü bazılarında 2-3 olarak belirtilmiştir, Mühendislik Fakültesi’nde ise ders yükünün dönem başına 2 olduğu ifade edilmiştir, bu bağlamda araştırma üniversitesi gereksinimlerini sağlayacak şekilde düzenlemelerin yapılması ihtiyacı saptanmıştır.

Gazi Üniversitesi 4021 lisansüstü mezununa ilişkin bilgileri mezun sistemine aktarmış, bunlardan 1599’nun devlet ve vakıf üniversitelerinde akademisyen olarak çalıştığını belirlemiştir. Sözü edilen mezunlarından 1487’sinin devlet üniversitelerinde akademik görev aldığı, bunun 468’nin Kurum bünyesinde akademisyen olduğu KİDR’de yer almaktadır. Her ne kadar, KİDR’de belirtilen verilere göre 2016 yılında Kurum’da bulunan 3723 akademik personelden ne kadarının doktora derecesini Gazi Üniversitesi’nden aldığı bilgisine ulaşılamasa da, bu noktada, “inbreeding-içten beslenme” konusunun Kurum’un gündeminde olmasının faydalı olacağı

kanaati oluşmuştur. Araştırma kadrosunun niteliğinin (yenilikçilik, farklı bakış açısı geliştirme, üretkenlik ve bilgi tazelenmesi bakımından) korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması anlamında “içten beslenmenin” gelecekte tehdit oluşturmaması için gerekli önlemlerin alınması önerilmektedir.

Akademik personelin kendini geliştirmesi için bilimsel toplantılara katılımını ve araştırma faaliyetlerini desteklemek üzere çeşitli mekanizmaların bulunması memnuniyet vericidir. Kurum, araştırmayı teşvik etmek üzere öğretim üyelerine BAP ve yayın teşviği gibi çeşitli destekler sunmakta, dış kaynaklı projeleri artırmak üzere tanıtım ve bilgilendirme yapmaktadır. Gazi Üniversitesi, akademik personelinin yayın çalışmalarını teşvik etmekte; bu bağlamda, 1996 yılından itibaren 21 yıldır bir gelenek halinde Uluslararası Yayınlar Ödül/Teşvik Töreni düzenlenmektedir.

2014-2018 Stratejik Planı'nda Gazi Üniversitesi'nin “Araştırma-Geliştirme” teması kapsamındaki performans hedeflerine ilişkin gösterge gerçekleştirmeleri İdare Faaliyet Raporu kapsamında izlenmekte ve yıllık olarak yayınlanmaktadır. Öte yandan, Yükseköğretim Kurulu'nun yürüttüğü çalışmalar ile on araştırma üniversitesi arasında yer alan Gazi Üniversitesi'nin araştırma stratejisini geliştirerek sürecin sürdürülebilirliğini sağlaması önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. Bir başka deyişle, Kurum Stratejik Planı'nda belirtmiş olduğu araştırma hedeflerinin kontrolünü yıllık faaliyet raporlarıyla sağlamakta; ancak birimler tarafından sağlanan veriler ile oluşturulan değerlendirmenin Kurum'un bütünü tarafından yeterince anlaşılmadığı ve ölçme-değerlendirme-iyileştirme sürecine ait somut verilerin bulunmadığı görülmüştür. Bu bakımdan, araştırma performansını izlemenin ötesine geçip, değerlendirme ve buna bağlı iyileştirme önerilerini oluşturacak Üniversite genelini kapsayacak bir mekanizma geliştirmesi önemli görülmektedir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, Gazi TTO, TÜBİTAK-1513 Teknoloji Transferi Ofisleri Destek Programı kapsamında tanımlanan beş modül çerçevesinde; farkındalık, tanıtım, bilgilendirme ve eğitim hizmetleri, destek programlarından yararlanmaya yönelik hizmetler, proje geliştirme/yönetim hizmetleri (üniversite sanayi işbirliği faaliyetleri), fikri sınai hakların yönetimi ve lisanslama hizmetleri, şirketleşme ve girişimcilik hizmetlerini yürütmektedir. Bu kapsamda, performans odaklı olarak yıllık bazda tüm bu süreçler ile ilgili araştırma çıktılarına yönelik olarak hedefler belirlemekte, bu hedeflerin gerçekleştirmeleri ise TÜBİTAK tarafından izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Programın gereklilikleri çerçevesinde de Gazi TTO tarafından iyileştirme önerilerinin oluşturulması ve ihtiyaç duyulan çalışmaların yapılması gerekmektedir. Gazi Üniversitesi'nde araştırma sürecinin performans odaklı olarak izlendiği bir süreç olarak TÜBİTAK-1513 Teknoloji Transferi Ofisleri Destek Programı'nın rol oynadığı

değerlendirilmekte, bununla beraber Kurum'un kendi mekanizmasını da bu noktada devreye sokması önerilmektedir.

Üniversite sıralama sistemlerindeki sonuçları açısından değerlendirildiğinde, Gazi Üniversitesi'nin ulusal ve uluslararası sıralamalarda yer aldığı ve bu sıralamalardaki sonuçlarını düzenli olarak izlediği görülmektedir. Bunun yanı sıra, Ayrıca Gazi Üniversitesi'nin araştırmaların etik kurallara uygun olarak yürütülmesini ve sunulmasını sağlamak için farklı amaçlara uygun yazılım (iThenticate İntihal Engelleme Programı gibi) ve izin kurulları bulunmaktadır. 'Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu', 'Hayvan Deneyleri Etik Kurulu', 'Klinik Araştırmalar Etik Kurulu', 'Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmaları Etik Kurulu' ve 'Gazi Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu' gibi çeşitli etik kurulların bulunması Kurum'un bu konulara verdiği önemi göstermesi açısından değerli bulunmuştur. Ancak, araştırma ve bilimsel etik konularının yanı sıra, psikolojik baskı ve taciz gibi başlıklar altında yıllık kaç başvuru olduğu ve başvuruların nasıl sonuçlandığına dair verilerin de toplanması ve derlenmesi faydalı olacaktır.

5. YÖNETİM SİSTEMİ ve KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ

Yaklaşık bir buçuk yıl önce göreve gelen Rektörün, Kurum'un geçtiği süreci herkesi kucaklayıcı ve kapsayıcı bir yaklaşımla ele alması, büyük bir özveriyle çalışması, çeşitli projeler geliştirmesi ve ekibinin de aynı tempoda bu süreci sahiplenmiş olması övgüye değerdir. Gerek akademik ve idari personelin gerekse öğrencilerin Kurum'a duydukları güçlü aidiyet duygusu yanında başta Rektör ve ekibi olmak üzere yönetime duydukları güven de son derece olumlu kabul edilmektedir. Gazi Üniversitesi'nin 90 yıllık köklü geçmişi, yıllara dayanan deneyimi ve mevcut yönetimin katkılarıyla, Ülkemiz'deki on araştırma üniversitesi arasında yer alması takdirle karşılanmıştır.

Gazi Üniversitesi'ndeki yönetsel ve idari süreçler 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında tanımlanmıştır. Kurum'un süreçlerini yönetmek üzere tespit ettiği ihtiyaçlar kapsamında ek olarak komisyon ve koordinatörlük yapıları oluşturulmuştur. Kalite Komisyonu, Uluslararası Programlar, Kalite Güvencesi ve Derecelendirme Koordinatörlüğü buna örnek yapılar olarak ifade edilmektedir.

Kamu İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı Rehberi çerçevesinde Gazi Üniversitesi Kamu İç kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planının oluşturulması çalışmalarının gerçekleştirilerek yürürlüğe konulduğu; 2006 yılında Gazi Üniversitesi İç Denetim Birimi kurularak Üniversite'nin tüm birimleri için "Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi"nin oluşturulduğu ifade edilmiştir. İç kontrol çalışmaları kapsamında İç Denetim Birimi koordinatörlüğünde tüm birimlerin görev

tanımları ve iş akış süreçlerinin tanımlanması, eylem planı hazırlanması ve kurumsal risk çalışmalarının başlamış olması önemli konular olarak değerlendirilmektedir.

Gazi Üniversitesi'nin güncel insan kaynakları uygulaması sayesinde gelişime açık, motivasyonu ve kurum aidiyeti yüksek akademik ve idari çalışanlara sahip olunması hedeflenmektedir. Bu amaçla, yasal mevzuata bağlı kalınarak bireysel talep ve istekler yazılı olarak ifade edilmektedir. Akademik birim bünyesindeki bölümlere insan kaynaklarını yönetme konusunda yetki verilmekte, her bölüm uygulamayı kendi bünyesinde gerçekleştirip konuyla ilgili sonuç değerlendirmeyi bir üst makama iletmektedir. İdari personele yönelik olarak hizmet içi eğitim programları düzenlenmekte ve gerçekleştirilmektedir. Eğitim İstatistik Birimi tarafından Gazi Üniversitesi akademik ve idari insan kaynağına yönelik olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler mesleki gelişimlerinin desteklenmesi için katkı sağlamaktadır. Örneğin, idari personelin Üniversite'nin düzenlemiş olduğu Hizmet İçi Eğitim kurslarına katılması, bu kapsamda “Orta ve Üst Düzey Yönetime Hazırlama” ve “Risk Yönetimi Sistemi” gibi eğitimlerin yanı sıra yıllık olarak düzenli yapılan ‘Aday Memur Eğitimleri’, ‘Bilgisayar Eğitimleri’, ve ‘EBYS’ gibi eğitimleri alması olumlu bir yön olarak değerlendirilmiştir. Ancak, eğitim programlarının talep üzerine gerçekleşmemesi ve periyodik olmayışı nedeniyle, eğitimlerin sürekliliği ve standardizasyonu hususu gelişmeye açık yön olarak belirlenmiştir. İdari iç kontrol standartlarının ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi gereklilikleri ile bütünleşmesi sistemin sürdürülebilirliği için önemli bir gelişme olacaktır. Diğer yandan, idari personelin görevde yükseltme ve unvan değişikliği konusunda beklentileri olduğu ancak bu hususta 2012 yılından bu yana herhangi bir gelişme olmadığı ifade edilmiştir. İdari personelin iş motivasyonu açısından konunun Yönetim tarafından değerlendirilmesinin uygun olacağı kanaati oluşmuştur. Tüm bu çalışmaların idari personelin gelişimini destekleyecek şekilde geliştirilmesi, kurumun süreçlerinin gelişimi açısından da önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Gazi Üniversitesi 90 yıllık geçmişi ve bir çok farklı alanda sunduğu eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme faaliyetleri ile rüştünü ispatlamış güçlü bir üniversitedir. Ancak bu noktada, araştırma odaklı üniversite olmasına paralel olarak, idari ve mali kaynaklarını verimli ve etkili kullanması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, birbirleriyle örtüşen bölümlere sahip fakültelerin bulunması, akademik, idari ve mali kaynakların etkin ve etkili kullanılmasının önünde bir engel olarak görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkışı geçmişe dayalı sebeplerden kaynaklanmış olsa da, günümüz mevcut koşullarında yeni stratejik plan çalışmaları doğrultusunda, Kurumun organizasyon yapısını da kapsayan bu konunun yeniden değerlendirilmesi önerilmektedir. Yine bu konuyla ilgili olarak, Kurum'un henüz açmakta olduğu için öğrencisi bulunmayan ve akademik kadrosunun oluşturulmadığı ifade edilen iki fakültesi (Uygulamalı Bilimler Fakültesi ve İlahiyat Fakültesi) bulunmaktadır. Kurum'un yeni fakülte/bölüm kurarken belli bir stratejisinin

olmasına ihtiyaç duyulduğu saptanmış, bu bakımdan yeni Stratejik Planı'na "araştırma odaklı üniversite" misyonunu da dikkate alınarak belirleyeceği bu stratejiyi yansıtması beklenmektedir.

Yönetim sistemi ve karar alma süreciyle ilgili en önemli konulardan biri Rektör Yardımcıları'nın görev dağılımıdır. Bir eğitim kurumunun ana fonksiyonları, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve topluma hizmet gibi başlıklarla ifade edilmektedir. Bu bağlamda, söz konusu fonksiyonları yasa ile sayısı üç olarak belirlenen rektör yardımcılarının yürütebilmesi için, her rektör yardımcısının hangi konuyu sahiplendiğinin yani organizasyonel açıdan yetkili/sorumlu kişinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu açıdan, söz konusu görevlendirmelerin ilgili birimlere resmi yazı ile bildirilmesinin yanı sıra Üniversite'nin web sayfasında da ulaşılabilir bir biçimde ilan edilip kamuoyu ile paylaşılması uygun olacaktır.

Gazi Üniversitesi Senatosu'nda öğrenci temsilcisinin (Sosyal Bilimler Enstitüsü Arkeoloji Bölümü) bulunmaktadır. Yasa gereği oy kullanamayan öğrenci temsilcilerinin, yasal engel olmadıkça, oy hakkı olan üyeler gibi Üniversite Yönetim Kurulu, fakülte, bölüm, merkez düzeyindeki toplantılara katılmasının yaygınlaştırılması da Kurum tarafından değerlendirilebilir.

'Gazi'li Olmak Ayrıcalıktır' aidiyet mottosu ile Kurumla ilgili farkındalık ve tanınırlığı arttırmaya yönelik objelerin (takvim, bardak, kalem, ajanda, t-shirt, fular gibi) tasarımı Kurum içinde kullanımı ve öğrenci/mezuna satılmasının planlanması Rektör tarafından ifade edilmiş ve memnuniyet ile karşılanmıştır. Öğrencilerde ve farklı kadrolarda görülen aidiyet duygusu sonucu Kurumu sahiplenmenin tüm iç paydaşlara yayıldığı anlaşılmıştır.

Bilgi yönetim sisteminin gelişmeye açık olduğu ziyaret sırasında yapılan görüşmelerde sıklıkla ifade edilmiştir. Tüm bilgilere entegre bir sistem üzerinden ulaşamaması geliştirilmeye açık bir alandır. Üniversitede bilgi yönetim sistemi oluşturmaya yönelik çalışmaların başlatılması olumlu olarak görülmeyle beraber, bilgi yönetim sistemi kurgulanırken, operasyonel süreçlerin, akademik ve idari destek hizmetlerinin bütüncül olarak yönetilmesi ve kalitelerinin güvence altına alınması hususuna dikkat edilmesi önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Üniversite'nin günlük yaşamında, özellikle öğrencilere dönük hizmetlerde ve orta/uzun vadeli strateji geliştirme aşamasında sağlıklı veri akışı bulunmasının önemi açıktır. Bilgi yönetim sisteminin rasyonel, hatasız, hızlı bilgi/veri akışını sağlayacak şekilde tekrar düzenlenmesi gerekmektedir. Gazi Üniversitesi yönetiminin de farkında olduğu ve gerekli çalışmalara başladığı ifade edilen farklı birimlerde kullanılan yazılımların entegrasyonu ile doğru karar üretmenin altyapısı hazır edilecektir. Bilgi yönetim sisteminde toplanan verilerin kontrollü erişilebilirliği, güvenliği, gizliliği ve güvenilirliği için uygun tedbirler alınmalıdır.

Üniversite'nin ve birimlerinin web sayfalarının erişim, kullanım kolaylığı, güncellik, içerik ve ortak dil açısından iyileştirilmesine yönelik çalışmalara hız verilmesi paydaşlara sunulan bilgilendirme hizmetinin iyileştirilmesi yanında Kurum'un imajını da pekiştirecek bir yön olarak görülmektedir.

Mezunlarla ilişkilerin önemi konusunda Kurum'un farkındalığının yüksek olmasına ve bu konuda bazı girişimlerin başlatılmış olmasına karşın üniversite genelinde henüz etkin kullanılan bir mezun veri tabanının olmayışı iyileştirmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir. Mezun takip sistemine yönelik olarak yürütülen çalışmaların hızla tamamlanması mezunlar ile ilişkilerin geliştirilmesine olumlu olarak yansıtacaktır.

Gazi Üniversitesi'nin stratejik paydaşlarının rollerini tanımlaması ve bu paydaşlarının beklentilerini analiz etmesi, bu kapsamda eğitim öğretim, araştırma ve topluma hizmet alanlarındaki faaliyetlerine katılım ve katkı vermelerini sağlaması beklenmektedir. Dış paydaşlar ile ilişkileri geliştirmek üzere çalışmalar başlatıldığı görülmüştür. Paydaş katılımının sağlanması için önemli bir fırsat bölüm ve/veya fakülte danışma kurullarının kullanılabilmesidir. Program akreditasyonu olan birimlerde var olan bu uygulama, tüm birimleri kapsayacak şekilde genişletilmelidir.

Kurumun hizmet sunduğu yerleşke ve binalarda engellilerin ihtiyaç duyduğu düzenlemeler konusunda fizibilite çalışması yapılmış olup, ilerleyen süreçte bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik çalışma yapılmasının planlanması olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmiştir. Ancak, bu çalışmalara öncelik verilmesi yararlı olacaktır.

5018 sayılı yasada belirtildiği üzere, kurumların stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımın önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden üst yöneticiler sorumludur. Üst yöneticiler bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler. Dış denetim kapsamında, Sayıştay tarafından gerekli görüldüğü takdirde Düzenlilik Denetimi (Mali Denetim ve Uygunluk Denetimi) ve Performans Denetimi yapılmaktadır. Gazi Üniversitesi de yasal çerçevede mali bütçesini hazırlamakta, yönetim ve kontrolünü gerçekleştirmekte ve dış denetime hazır hale getirmektedir.

Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi, yine 5018 sayılı yasaya göre, Taşınır Mal Yönetmeliği, Mal Alımları, Denetim, Muayene ve Kabul İşlemlerine Dair Yönetmelik, Kamu İdarelerine Ait

Taşınmazların Kaydına İlişkin Yönetmelik ve Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Tahsis ve Devri Hakkında Yönetmelik'e dayanarak yürütülmektedir. Bu çerçevede Gazi Üniversitesi'nde faaliyet ve projelerin stratejik plan ve performans programındaki hedeflere uygun şekilde yazılması ve maliyetlendirilmesi geliştirilmesi gereken önemli bir alan olarak belirlenmiştir. Performans programında yapılacak olan iyileştirme, faaliyet raporunun da daha etkin hesap verme dokümanı olmasını sağlayacaktır.

Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda, Üniversite'nin temizlik ve güvenlik konularında kurum dışından alınan destek hizmetlerinin tedarik sürecine ilişkin kriterler, 4734 sayılı Kamu İhale Yasası ve ilgili mevzuat çerçevesinde yürütüldüğü belirtilmektedir. Hizmet kalitesi ve sürekliliği tedarikçi ile yapılan sözleşmelerle güvence altına alınmaktadır. Niteliksel olarak belirli standartlara sahip olması beklenen hizmetlerin iş süreçleri sırasında niceliksel olarak nasıl değerlendirildiği anlaşılammıştır; bu konuda yapılan/yapılacak olan denetimler gelişmeye açık konu olarak belirlenmiştir.

Gazi Üniversitesi, mevcut Kalite Güvence Politikası ile uyumlu hazırlanmış Stratejik Planı, yıllık Performans Programları ve yıllık Faaliyet Raporları ile yönetsel sorumluluğu mali sorumlulukla birleştirerek hesap verebilirliği kurumsal çerçevede sağlamada istekli ve gayretli görünmektedir. Ölçme konusunda dokümanların hazırlanmasından kaynaklı olmak üzere değerlendirmeye yönelik kurum içi süreçlerin eksikliği geliştirilmeye açık alan olarak belirlenmiştir. Bu dokümanların kurum içinde daha fonksiyonel kullanılmasına yönelik iyileştirilmesi ve değerlendirme sisteminin kurulması gerekmektedir. İyileştirme sonrası bu dokümanların ilgili paydaşların anlayacağı şekilde raporlanması ve üst yönetim tarafından paylaşılması geliştirme sürecinin bir parçası olacaktır.

6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER

Değerlendirme Takımı'nın, Gazi Üniversitesi KİDR, ön ziyaret ve saha ziyareti boyunca gerçekleştirdiği inceleme ve görüşmeler sonucunda edindiği izlenimlere dayalı olarak Kurum'un "**Güçlü Yönleri**" ile ilgili gözlemlerinin bir özeti aşağıda verilmiştir:

- Motivasyonu yüksek, güçlü, azimli ve sevilen bir yönetim kadrosuna sahip olması,
- Üniversite'nin kalite güvencesi sistemini, mevcut yönetim ve idari sistemini, yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlamaya gayret etmesi,
- Bir çok disiplinde araştırma bakımından önde ve öncü olması, 100/2000 YÖK doktora bursu programında yer alması, disiplinler arası projeler geliştirme konusundaki başarısı,

ülkesine ve bölgesine katkı sunan faaliyetlerde bulunması gibi unsurların yanı sıra, Türkiye’deki “on araştırma üniversitesi” arasında seçilmesi,

- Kurum’da akreditasyondan geçen fakülte ve bölümlerinin sayısı sınırlı olmakla beraber, üst yönetimin bu konuya verdiği öneme bağlı olarak akreditasyon çalışmalarının laboratuvarları ve diğer akademik birimleri de kapsayacak şekilde devam ettirilmesi,
- Akademik ve idari personel ile öğrencilerinin Kurum’a bağlılık ve aidiyet duygularının yüksek olması,
- Kurumun web sayfasında Senato kararları, plan ve raporlar ile yönetmelik/yönergelerin şeffaf bir şekilde yayımlanması,
- Merkez Kütüphane yönetiminin alanındaki yetkinliği, kütüphanenin 7 gün 24 saat hizmet sunması, engellilere yönelik düzenlemelerin varlığı, özel koleksiyonlara ve kültürel etkinliklere yer vermesi,
- Üniversite yönetiminin, öğrencilerle doğrudan temasa geçebileceği ortamlar oluşturarak öğrenci dostu bir iklim geliştirme çabasında olması,
- Üniversite’nin öğrencilerine uygun fiyatlı yemek hizmeti sunması ve bunu sürdürülebilir bir şekilde uygulaması,
 - Toplumda, kamu ve özel sektörde etkili ve yetkin mezunlara sahip olması.

Değerlendirme Takımı tarafından tespit edilen Kurumun “**İyileşmeye Açık Yönleri**” ile ilgili **önerileri** alt başlıklar şeklinde aşağıda verilmiştir:

Kalite Güvence Sistemi ile ilgili genel değerlendirmeler kapsamında **iyileşmeye açık yönlere** yönelik öneriler;

- Kalite kültürünün öğrenciler ve idari ve akademik personel de dâhil tüm iç ve dış paydaşları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması,
- Kurum’da farklı alanlarda (Kalite güvence yönergesi, yayın yönergesi, danışma kurulu yönergesi vb. gibi) yürütülen sürekli iyileştirme faaliyetlerine yönelik farkındalığın artırılması ve bu kapsamda elde edilen somut faydaların paylaşılması,
- Hazırlanmakta olan yeni stratejik plan ile kalite güvence süreçleri arasında ilişkilerin güçlü bir şekilde kurulması, bu bağlamda “araştırma üniversitesi” vurgusunun öne çıkarılması,
- Kalite Güvence sisteminde yer alan ölçme, izleme ve değerlendirme çalışmalarından elde edilen geribildirimlerin sürecin iyileştirilmesi için kullanılması ve tüm çevrimlerin kapatılması,
- Uluslararasılaşma konusuna verdiği öneme paralel olarak, beklentilerin ne olduğu, mevcut uluslararası paydaşlarla ilişkilerin nasıl geliştirileceği, yeni ortaklık arayışında izlenecek yol haritası gibi konuların açıklığa kavuşturulması ve ilgili paydaşlar ile paylaşılması,
- Kurum hafıza ve kurum kültürünün devamlılığını sağlamaya yönelik adımlar atılması,

- Paydaşlarla olan etkileşimin tanımlı, düzenli ve daha net olarak gerçekleştirilmesi,
- Kurum içindeki tüm fakülte/bölüm/birimlerin akreditasyonuna yönelik teşvik ve destek süreçlerine devam edilmesi,

Eğitim-Öğretim ile ilgili **iyileşmeye açık yönler**e yönelik öneriler;

- Eğitim programlarında, programın doğası da dikkate alınarak, öğretim elemanı başına düşen hedef öğrenci sayısının aşılmamasına yönelik gerekli önlemlerin alınması,
- Üniversite bünyesinde program yeterliliklerine ulaşıp ulaşılmadığını gösteren bir mekanizmanın bulunmaması nedeniyle, yeterliklere ulaşıldığını nasıl belirleneceği, yeterliklerin belirlenmesinde geçerli olan ölçme araçlarının neler olduğuna ilişkin ayrıntılı açıklamaların yer aldığı bir sistemin geliştirilmesi,
- Gerek programların tasarımında gerekse müfredatların oluşturulması ve geliştirilmesi/değiştirilmesi aşamasında, iç ve dış paydaş görüşünün dikkate alınmasının tüm fakülteler/bölmeler tarafından benimsenen bir yol olmasının sağlanması ve katılımcılığın desteklendiği bir yaklaşımın benimsenmesi,
- Ders ve öğretim elemanı değerlendirilmesi amaçlı öğrencilere yaptırılan anketlerle ilgili uygulamanın zamanlamasının yeniden gözden geçirilmesi,
- Eğitim-öğretim ile ilgili olarak program yeterliliklerine ulaşma, ölçme-değerlendirme gibi tüm konularda PUKÖ döngüsünün tüm evrelerinden geçerek, çevrimlerin kapatılmasının sağlanması,
- Seçmeli dersler ile ilgili Üniversite genelinde bir Koordinatörlüğün oluşturulması ve böylece seçmeli derslerin hem sayısının artırılması hem de öğrencilerin entelektüel gelişimine katkı sağlayacak şekilde çeşitlendirilmesi,
- Kurum bünyesinde bulunan Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık biriminin aktif hale getirilmesi,
- Öğrencilerin hem uluslararası değişim programlarından faydalanmaları hem de istedikleri stajları gerçekleştirmelerinin önünde engel olarak gördükleri yabancı dil sorununun giderilmesine yönelik iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- Öğrencilerin akademik gelişiminin bölüm ve program bazında izlenmesi sağlanırken, sonuçların özellikle program tercih sırası, programı bitirme süresi, başarısızlık oranı, program değiştirme oranı gibi göstergeleri içerecek şekilde sistematik olarak raporlarının hazırlanmasına yönelik çalışmaların yapılması,
- Gazi Üniversitesi'nde hali hazırda akredite olan fakültele ek olarak akreditasyon çalışmaları devam eden birimlerde söz konusu çalışmaların ivedilik kazanması ve bu yöndeki çabaların üniversitenin tüm bölüm ve birimlerini kapsayacak şekilde desteklenmesi,

- Öğrencilerin akademik, sosyal ve kişisel gelişimini sağlamak üzere hizmet veren birimlerin merkezi koordinasyon altında yapılandırılarak daha etkin yönetilmesi,
- Öğrenci topluluklarının sayıca çok olmakla birlikte, faaliyetlerinin bir kısmına aynı ve lojistik destek bulamaması sorununun ve fiziksel kaynakların yetersizliğinin iyileştirilmesi,
- Bazı bölüm/birimlerdeki laboratuvar ve fiziksel mekanlar ile eğitim ortamlarının iyileştirilmesi.

Araştırma ve Geliştirme/Toplumsal Katkı ile ilgili **iyileşmeye açık yönlere** yönelik öneriler;

- Gazi Üniversitesi, tarihsel gelişim süreci içerisinde “eğitim odaklı” olarak ortaya koyduğu yapısını, içinde olduğu dönüşüm süreci ile birlikte “araştırma odaklı” yapıya doğru yönelttiği yeni bir sürecin içerisinde olduğundan bu sürecin kurum içerisinde sahiplenilmesinin sağlanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi,
- Araştırma üniversitesi odağı ile birlikte organizasyonel yapılanma ve süreçlerinin bu kapsamda gözden geçirilmesi ve tespit ettiği ihtiyaç alanlarında iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Yukarıdaki madde kapsamında, UYGAR merkezlerinin faaliyetlerinin izlenmesi, koordinasyonu ve desteklenmesine yardımcı olmak üzere izleme/değerlendirme sürecinin bir fırsata dönüştürülerek, atıl olan, araştırma faaliyeti yürütmeyen veya benzer konularda çalışan UYGAR’ların amacına uygun şekilde yeniden yapılandırılması,
- Araştırma altyapıları kapsamındaki ekipman donanımının hem verimli kullanımının sağlanması açısından hem de araştırma üniversitesi statüsü bağlamında, yakın gelecekte lisansüstü öğrenci sayısının dolayısıyla ihtiyaçların da artacağı göz önünde bulundurularak araştırma altyapı envanterinin ivedilikle oluşturulması,
- Kurumun araştırma üniversitesi statüsü kazanması sebebiyle, akademik personelin yükseltme ve atama kriterlerine ilişkin fakülteler bazında bulunan yönergelerin tekrar gözden geçirilmesi,
- Araştırma odaklı üniversite olunmasına bağlı nedenlerle, disiplinler arası lisansüstü programların sayılarının artırılması,
- Fakülteler arası hatta aynı fakülte içindeki farklı programlarda öğretim üyesi ders yüklerinin farklılıklarının, araştırma üniversitesi gereksinimlerini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi,
- Araştırma yönetim modelinin ve sürecinin tanımlanması, uygulanması; araştırma performansını ölçmeye yönelik belirlenmekte olan kritik performans ölçütlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, bir başka deyişle araştırma alanında PUKÖ döngüsünün tüm evrelerinden geçilerek çevrimlerin kapatılmasının sağlanması,

- Stratejik planlama çalışmalarının, Kurum'un büyüklüğü gözönünde bulundurularak yürütülmesi ve bilginin tüm akademik personele dağıtılarak çalışmalara katılım sağlayamayan akademik personelin de konuyla ilgili bilgilendirilmesi amacıyla yeni yöntem ve süreçlerin geliştirilmesi.

Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci ile ilgili iyileşmeye açık yönler:

- Birbirleriyle örtüşen bölümlere sahip fakültelerin bulunması sebebiyle akademik, idari ve mali kaynakların etkin ve etkili kullanılamaması sorununun yeni stratejik plan çalışmaları doğrultusunda yeniden değerlendirilmesi,
- Yeni fakülteler ve bu fakülteler altında bölümler açma konusunda bir stratejinin oluşturulması ve araştırma odaklı üniversite misyonu dikkate alınarak bu konunun hazırlanmakta olan 2019-2023 Stratejik Planı'na yansıtılması,
- Kurum'un "uluslararasılaşma" yol haritasının ne olduğu, mevcut uluslararası paydaşlarla ilişkilerini nasıl geliştirileceği, yeni ortaklıklarda izlenecek stratejilerin nasıl belirleneceğinin açık ve net olarak ifade edilmesi ve bu ifadenin 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer almasının sağlanması,
- İdari süreçlerinde iş akışı ve iş tanımı gibi uygulamaların güncellenmesinin hızlandırılması,
- Mezunların dış paydaşların önemli bir bileşeni olmasından yola çıkarak lisansüstü mezunlara yönelik başlayan mezun veri tabanı çalışmalarının lisans mezunlarını da içerecek şekilde düzenlenmesi ve geliştirilmesi,
- Dış paydaşlarla olan ilişkilerin daha etkili, kapsam ve sınırları belirginleştirilmiş ve bir sistematığe oturmuş şekilde yapılandırılması,
- Kurum danışma kurulunu oluşturma aşamasında olup, söz konusu danışma kurulundan kısa, orta ve uzun vadeli olarak beklentilerini belirlemesi ve bu doğrultuda danışma kurulu ile planlı ve koordineli çalışma yöntemini oluşturması,
- Bilgi yönetim sisteminin rasyonel, hatasız, güvenli, hızlı bilgi/veri akışını sağlayacak şekilde tekrar düzenlenmesi, bu bağlamda, kurumsal performans yönetimi ve karar alma süreçleri bağlamında bilgi yönetimine ilişkin otomasyon sistemlerinin birbirine entegre edilmesi,
- Üniversitenin ve birimlerinin web sayfalarının erişim, kullanım kolaylığı, güncellik, içerik ve ortak dil açısından iyileştirilmesine yönelik çalışmalara hız verilmesinin yanında paydaşlara sunulan bilgilendirme hizmetinin iyileştirilmesi,
- Bazı bölüm ya da birimlerin fiziksel mekanının ve kadrosunun iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması,

- Öğrencilerin kullanımına sunulan sosyal alanlara yönelik nicelik ve niteliksel iyileştirmelerin yapılması,
- Merkez yerleşkeden uzak olan birimlerde ulaşım ve kısmen konaklama gibi lojistik sorunların giderilmesine yönelik iyileştirmelerin ele alınması,
- İdari personele yönelik hizmet içi eğitimlerin sayılarının artırılması, çeşitlendirilmesi ve sürdürülebilirliğine yönelik düzenlemelerin yapılması,
- Üst yönetimde farklı disiplinleri temsil eden yöneticilerin bulunmasının Üniversite'nin strateji ve politikalarının geliştirilmesinde daha yüksek katkı sağlaması,
- Kurumun hizmet sunduğu yerleşke ve binalarda engellilerin ihtiyaç duyduğu düzenlemeler konusunda başlatılan fizibilite çalışmalarının en kısa sürede sonuçlandırılarak üniversitenin tüm yerleşkelerinde gerekli düzenlemelerin yapılması.

Değerlendirme Takımı'nın yaptığı ziyaretin bir diğer sonucu ise, sadece Gazi Üniversitesi'ne özel değil, tüm **“araştırma üniversiteleri”nin geneline** uygulanabilecek bazı önerilerdir:

- ✓ Araştırma üniversitelerine özel bir platformun oluşturulması ve burada araştırma üniversiteleri ile ilgili paydaşların bir araya gelip sorunları belirleyerek (mali, akademik ve idari personel, yönetsel vb. gibi) çözümler geliştirmesi veya ortak proje fikirleri üretebilmesi,
- ✓ Söz konusu araştırma üniversitelerinin en azından “araştırma üniveritesi” seçilmesine vesile olan projelerinde ilerleyebilmeleri ve sürdürülebilirliğin sağlanması için mali ve idari kaynak tahsisinin sağlanabilmesi.

Değerlendirme Takımı'nın Gazi Üniversitesi'nde gerçekleştirdiği Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında sunulan geri bildirimlerin, Üniversite'nin kendini sürekli iyileştirme çalışmalarında yönlendirici olmasını ve katkı sağlamasını dileriz.