

## KURUMSAL İZLEME RAPORU

### HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

#### İzleme Takımı

PROF. DR. ÖKTEM VARDAR (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. MEHVEŞ TARIM (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. METE GÜNDOĞAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

## GİRİŞ

10.12.2020 itibariyle başlanan Hacettepe Üniversitesi izleme değerlendirmesi, yapılan 4 toplantı sonunda 03.02.2021 tarihinde gerçekleştirilen uzaktan izleme ziyareti ile tamamlanmıştır. Toplantılarda KGBR 2017, KİDR 2018 ve 2019 içerikleri gözden geçirilmiş, tartışılmış, üniversite web sayfasındaki veriler değerlendirilmiş ve Hacettepe Üniversitesi Kalite Komisyonu koordinatörü Doç. Dr. Maviş Kulak Kayıkçı ile bir ön ziyaret görüşmesi yapılmıştır.

Uzaktan izleme ziyaretinin sabah toplantısında Kalite Komisyonu ile KİDR ve KGBR temelinde Hacettepe Üniversitesi iyileştirme adımları ve iç kalite güvence sistemi unsurları masaya yatırılmış ve izleme takımının soruları ve görüşleri doğrultusunda tartışılmıştır. Öğleden sonraki Senato toplantısında rektör Prof. Dr. Mehmet Cahit Güran 2017 KGBR sonuçlarına ilişkin iyileştirme çalışmalarını ve ileriye dönük kalite güvencesi planlarının ve adımlarının duyurulmasını içeren bir sunuş yapmıştır. Rektörün sunuşu sonrasında İzleme Takımı özet bulgularını paylaşmış ve iç kalite güvence sistemi oluşturma ve kurumsal akreditasyon sürecine yönelik görüş alış-verişi gerçekleştirilmiştir. Ziyaret 17.00 de sonlanmıştır.

## KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

Hacettepe Üniversitesi 2017 sonrasında stratejik plan 2018-2022 çalışmasını yapmış, misyon ifadesinde güncellemeye gitmiş, program akreditasyonuna sahip bölüm/program sayısını artırmayı teşvik etmiştir. Bu bağlamda 18 yeni akreditasyon başvuru hazırlığı yapıldığı bildirilmiştir. Tüm üniversite genelinde programların kendi öz değerlendirme çalışmalarını yapmaları yönünde kapsamlı ve iddialı bir uygulama başlatmıştır. ÖRDİK adı verilen ve 122 programın akademik ve öğrenci üyelerden oluşan 350 civarındaki değerlendirici vasıtasıyla önceden saptanmış olan 68 temel standart üzerinden değerlendirilmesini içeren bu yaklaşım Hacettepe Üniversitesi'nin kalite güvencesi etkinliğinin çekirdeğini oluşturmuştur. İzleme alt komisyonu yönlendirmesi ile 2019 itibariyle öz değerlendirme raporları hazırlanmış, üç kişilik değerlendirme takımları programa bir ziyaret gerçekleştirmiş ve bir rapor hazırlamıştır. Programların öz değerlendirme raporları, ziyaret sonrasında oluşturulan hakem raporları, temel standartlar metinleri, her bir standarda göre düzenlenmiş programların kendilerini değerlendirmeleri (cevapları) ÖRDİK web sayfasında mevcuttur. Bu organizasyon ve yarattığı farkındalık seviyesi (programların kendi yaptıklarını görmeleri, diğerlerine erişebilmeleri, dil birliği sağlanması, kavramlarla tanışmak, akreditasyon ajansı olmayanlara örnek oluşturmak) övgüye değerdir. Üniversite içindeki sahiplenme ve ÖRDİK'in "her derde deva olacağı" inancı yaygındır.

İzleme takımı "bardağın boş tarafına" da dikkat çekmek durumundadır. ÖRDİK ile ilgili dikkat edilmesi gereken hususlar şöyledir:

1. Uygulama program bazındadır; birey/öğretim elemanı, fakülte ve üniversite geneli tasarımda bulunmamaktadır. Bu tasarımı bireye indirmek veya kuruma genelleştirmek mümkün gözükmemektedir. Dolayısı ile bir iç kalite güvencesi sistemine evrilmesi zordur, farkındalık yaratma aracı olarak kalması olasıdır.
2. Veri toplama ve rapor yazma sürecinin devamı belirsizdir. Hedeften sapma tespiti, iyileşme önlemleri alma (yani PUKÖ'nün K ve Ö'sü) hangi süreç ve mekanizmalarla sağlanacak bilinmemektedir. Yazılan raporları kim okuyacak, okumazsa ne olacak, sonuçlar nasıl entegre edilecek, önlem alma eylemine dönüşecek net değildir. 350 mertebesinde hakemi eğitmek, periyodik/sistemantik kullanabilmek zordur; uzman olmadıkları, öncelikli ilgileri kendi akademik konuları olması nedeniyle giderek (ilerleyen yıllarda) daha yüzeysel değerlendirme yapmaları muhtemeldir, ciddiye alınmaları azalacaktır.
3. Topyekün değerlendirmeye girişmek nedeniyle, aşırı sayıda iyileşme noktası saptanması, bunların dağınık olarak yapılması önceliklendirme imkanının kaybolmasına yol açacaktır. Ham veriden çok işlenmiş veri, bilgi hatta işlenmiş bilgi üretimi tasarlanmalıdır.
4. Aşırı ayrıntı nedeniyle cevap verilemediği zaman anlamın ve saygınlığın kaybı söz konusu olmaktadır (aşağıdaki TS. 5.1.1. örneği). Programlara sorulan ve temelde eğitim-öğretim etkinliği ile ilgili olması gereken 68 TS(soru), YÖKAK alt ölçütlerinin tüm etkinlikler için 58 olduğu düşünülünce, sayıca fazla gözükmemektedir. Bazılarının aşırı ince ayar, bazılarının program seviyesinin çok üstündeki karar organlarının işi olduğu düşünülmektedir.
5. Uygulama, hükümlerin çok farklı olabileceğini gösteriyor. Yaklaşımlar yüzeysel, güvenilir değil izlenimini veriyor (hakemlerin birinin 1, diğerinin 5 verdiği durumlar). Şekil içeriğin önüne geçmiş gibi duruyor; farkındalık yaratırken kendini kandırma riski oluşuyor.
6. ÖRDİK ile Kalite Komisyonu ve genel yönetim ilişkileri (süreçler, mekanizmalar, zamanlama) net kurgulanmamış gibi duruyor.
7. Süreklilik (hangi zaman aralığında tekrarlanacağı), sürdürülebilirlik (bu fedakarlığın ne kadar süre devam edebileceği) ve değişimi yönetebilme kapasitesi (çıkan sonuçların iyileşmeye dönebilme kabiliyeti) net kurgulanmamış gibi görünüyor.
8. Temel standart ifadesi karşılığını bulmuyor; bazı maddeler bir standart/seviye deklare etmiyor (TS. 2.

1. 2: öğrenen merkezli eğitim uygulamalarını her evrede/dönemde içermiş olmalıdır); bazıları muğlak ve yol gösterici değil (TS. 5. 1. 1: Program değerlendirme sistemi mutlaka öğrenci başarısının düzenli izlenmesini ve değerlendirilmesini kapsamış olmalıdır. *Bu standarda verilen cevaplar örnek olarak sunulmaktadır:*

*Diş Hekimliği: Anketler yoluyla geri bildirim alınmaktadır.*

*Eczacılık: Öğrenci bilgi gözlem programı ile danışmanlar tarafında izlenebilmektedir.*

*Alman Dili ve Edebiyatı: Öğrenci memnuniyet anketleri ile...*

*Amerikan Kültürü ve Edebiyatı: Her dersin başarısı ara sınav, final sınavı, ödev,...BİLSİS üzerinden takip edilmekte...*

*İnşaat Mühendisliği: Öğrenci başarısını izlemek adına yazılı bir belgemiz olmamasına rağmen sözlü olarak her dönem sonunda öğretim üyeleri bu konu ile alakalı kendi aralarında değerlendirme yapmaktadır.*

*Elektrik-Elektronik Mühendisliği: Dönem sonu ders başarı değerlendirmeleri periyodik olarak yapılmaktadır.*

*Bilgisayar Mühendisliği: ...yönetmeliğinde ön gördüğü notlandırma sistemi doğrultusunda ve yine aşağıdaki ders kataloğunda belirtilen her dersin not dağılımına uygun olarak sağlanmaktadır).*

Rektör değişiminin kalite güvencesi sistemi itibari ile bir süreksizlik yaratmadığı, tersine konunun yeni bir şevkle ele alındığı gözlenmiştir. Kalite Komisyonunun kuruluş, görev ve çalışma usul ve esaslarına ilişkin yönerge çıkarılması ve önceki ekibin 1/3 oranında devamının sağlanması olumludur. UNI-101 Üniversite Yaşamına Giriş dersinin müfredatına önümüzdeki dönemden itibaren Kalite Güvence Sistemi'nin de konulması olumludur.

2017 KGBR önerilerinin bazılarının tekrar vurgulanmasında yarar bulunmaktadır:

- Üniversitenin etkin ve sistematik (öğretim elemanlarının bireysel performanslarını, bölüm/birim/merkez gibi bir amaç etrafında buluşmuş birimlerin ortak başarılarını, kurumun bir bütün olarak performansını ve hedefleriyle uyumunu değerlendiren) bir iç kalite güvencesi sistemi geliştirmesi;
- Bu iç kalite güvencesi sistemini geliştirirken veri toplamanın yanında bu veriyi analiz etmek, yorumlamak, sentezlemek, bağlamı çerçevesinde karşılaştırmak adımlarına yani PUKÖ döngüsünün K ve Ö adımlarına özel dikkat verilmesi;
- Bu iç kalite güvencesi sisteminin adımlarının (mekanizma ve süreçlerinin) takvim yılı temelinde işleyişinin, örgütlenmesinin belirginleştirilmesi;
- Misyon ifadesinin daha net ve yol gösterici, kurum içinde benimsenmiş, içselleştirilmiş olmasına gayret edilmesi;
- Temel Performans Göstergelerinin (KPI) tanımlanması; geniş katılım ile, benimsenen ve sürdürülebilir göstergeler aracılığıyla gelişme ve iyileşmenin takip edilmesi; YÖKAK web sayfasındaki kurumsal göstergeler listesinin sahiplenilerek eksik ve hatalarından arındırılması;
- İç Değerlendirme Raporu hazırlama sürecinden yeterince faydalanılması (kurumun geçmiş bir yılını değerlendirmesinin paydaşlara kurumu tanıma, değerlendirme, farklı yönlerini irdeleme, sorunları/heyecanları paylaşma fırsatını vermesini sağlamak) ve rapordaki kanıtların özenle seçilmesi

önerilmektedir.

## EĞİTİM VE ÖĞRETİM

Hacettepe Üniversitesi'nin 2017 sonrasında eğitim-öğretim alanında şu gelişmeleri kaydettiği görülmektedir:

- ÖRDİK uygulaması
- Akredite program sayısını arttıracak politika vizyonu
- Ders bilgi paketlerinin güncellenmesi ve yayınlanması
- Ders değerlendirme anketleri
- Eğiticilerin Eğitimi programı
- e-Eğitici programı
- Kalite Destek Ofisi'nin kurumsal olarak yapılandırılması
- Kurul ve Komisyonlarda öğrenci temsilcilerine yer verilmesi
- Seçmeli Dersler Koordinatörlüğü ders havuzunun geliştirilmesi

Bu gelişmeler kısmen 2017 önerileri ile örtüşmektedir. Ancak başlanmış ama henüz tamamlanmamış hususların tekrar vurgulanmasında yarar olduğu düşünülmektedir.

- Derslerin ve diploma programlarının öğrenme çıktıları/kazanımları, bunların birbirleriyle olan ilişkisi, bunların bilişsel seviyesinin belirgin olması, gerçekleşmenin izlenmesi ve iyileştirme adımlarının atılması,
- Öğretmekten öğrenmeye geçiş ve ders verme yöntemlerinin aktif-etkileşimli hale dönüştürülmesi, klasik öğretim odaklı ders verme yöntemlerini ısrarla sürdüren öğretim elemanlarının yeterince desteklenerek dönüşmeleri için fırsat yaratılması,
- Değerlendirme (not verme/geçme) sisteminin öğrenme çıktılarının bilişsel seviyesi ile uyumlu olacağını garanti eden, sınav soruları ile öğrenme çıktıların eşleştirildiği, ölçüt temelli değerlendirmeyi öne çıkaracak ve etkili, adil, çoklu bir yapıya kavuşturacak uygulamaların yaygınlaştırılması,
- Seçmeli ders imkanlarının kurum hedefleri doğrultusunda ve yaygın olarak gerçekleştiğinin değerlendirilmesi

önerilir. Hacettepe Üniversitesi büyük bir üniversitedir; bunları zaten başaran programlar vardır. Amaç tümünün bu olgunluk seviyesine ulaşması olmalıdır.

## ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

Hacettepe Üniversitesi'nin 2017 sonrasında araştırma ve geliştirme alanında şu gelişmeleri kaydettiği görülmektedir:

- Hacettepe Üniversitesi araştırma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma öz değerlendirme raporunun hazırlanması,
- Avrupa Birliği projeleri ve proje hazırlama eğitimlerinin düzenlenmesi, Proje Destek Ofisi bilgilendirme toplantıları,
- Bilkent Üniversitesi UNAM ile işbirliği protokolü,
- Araştırma laboratuvarları alt yapısının geliştirilmesi,
- Uygulama araştırma merkezlerinin Hacettepe Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Merkezleri Koordinasyon Kurulu tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Akademik verilerin web tabanlı BAPSİS, AVESİS ve DAPSİS üzerinden izlenebilir hale getirilmesi,
- Ulusal ve uluslararası endekslerdeki sıralamasının kurumsal olarak takibi,
- Araştırma çıktılarının görünürlüğü için web sayfasının yenilenmesi.

Bu gelişmeler kısmen 2017 önerileri ile örtüşmektedir. Ancak kritik bulunan hususların tekrar vurgulanmasında yarar olduğu düşünülmektedir:

- Araştırma yoğun üniversitelerde vazgeçilmez addedilen bir araştırma yönetimi yapılanması ve onun izleyeceği net kurumsal araştırma politika ve strateji dokümanlarının üretilmesi, paylaşılması (stratejik planda araştırmadan sorumlu rektör yardımcısı, eğitimden sorumlu rektör yardımcısı ifadeleri kullanılmasına karşın görev tanımlarına bu terimler bulunmamaktadır ve görev vurgusu belirgin değildir),
- Bu araştırma politikasının alt başlığı olarak odak araştırma alanlarının/uzmanlık gruplarının mükemmeliyet merkezi bağlamında kurumsal tercihe dönüştürülmesi ve kamuoyu ile paylaşılması,
- Bu araştırma politikasının alt başlığı olarak kurum/kurum dışı/uluslararası araştırma kaynaklarına erişim hedeflerinin tespit edilmesi, yıllar içindeki gerçekleştirmelerin/projeksiyonların takip edilmesi ve alınması gereken önlemlerin yönetilmesi,
- Üniversitenin sahip olduğu kabiliyetlerin topluma sunulmasıyla elde edilecek toplumsal katkıların ve kaynakların artırılması

önerilir.

## YÖNETİM SİSTEMİ

Hacettepe Üniversitesi'nin 2017 sonrasında yönetim sistemi alanında şu gelişmeleri kaydettiği görülmektedir:

- Kurumsallaşma
  - Çözüm odaklılık
  - Süreçlerin yönetimi
  - İnsan Kaynakları Yönetimi
  - Mali yönetim
  - Mekansal yönetim
- Dijital Üniversite
  - Yeni web sayfası
  - İntranet
  - BBYS

Bu gelişmeler kısmen 2017 önerileri ile örtüşmektedir.

Ancak kritik bulunan hususların tekrar vurgulanmasında yarar olduğu düşünülmektedir:

- Dış paydaşlarla olan ilişkilerin periyodik/sistemik platformlara taşınması; görüş alma yanında kararlara katılım, sorumluluk üstlenme ve yetki taşıma kültürünün benimsenmesi,
- Dış paydaş ilişkilerinin alt başlığı olarak (akademik ve mesleki konularda ve/veya kurum veya alt birimlerin stratejik gelişimi, orta ve uzun vadeli planlaması konularında , ve/veya özel ve tekil konularda) danışma kurullarının oluşturulması ve bunların periyodik ve etkili kılınması,
- Mezun izleme sisteminin sadece mezun erişim bilgileri çerçevesinde değil, istihdam/egitime devam/işveren ve mezun memnuniyeti boyutlarını dahil ederek geliştirilmesi,
- Bilgi yönetim sisteminin entegre hale getirilmesi projesinin ivedilikle bitirilmesi, süreç yönetimi ve web yönetiminin de ele alınması,
- İçten beslenme (inbreeding) oranları ile ilgili kurum politikasının tespit edilmesi ve izlemenin ötesinde çözüme yönelik proaktif uygulamalar geliştirilmesi

önerilir.

## UZAKTAN EĞİTİM

Pandemi döneminde Hacettepe Üniversitesi çok sayıda uzaktan eğitime yönelik bilgilendirme ve hizmet sunma faaliyetleri yürütmüştür. Bunlardan bazıları aşağıdadır:

- "Eğitim-Öğretim Hizmetleri Pandemi Danışma Kurulu"
- Online mezuniyet törenleri ve web sayfası
- Ders sorumluları ve öğrencilere yönelik iyi uygulama örnekleri
- Çeşitlendirilmiş ölçme araçlarıyla izleme ve değerlendirme imkanı veren alt yapının kurulması, eğitim videoları ve içeriklerin hazırlanması
- Öğrencilere ders anketleri (3. Hafta, 9. Hafta ve Dönem sonu)
- Online UNI-101 Üniversite Yaşamına Giriş dersi
- "Psikolojik Danışma Birimi" seminerleri
- Online HT-TTM tarafından düzenlenen Hamle İnnovasyon Yarışması
- "Sanal Kariyer Fuarı" organizasyonu
- Tıp öğrencileri için "Klinik Beceri Eğitim Seti" uygulaması
- Diş Hekimliği eğitiminde nitelikli dış ünitelerinin oluşturulması

Öğrenci anketleri olumlu geri bildirimler içermektedir. İzleme formatı çerçevesinde, ders kazanımlarında uzaktan öğretim nedeniyle kayıplar yaşanıp yaşanmadığı, ölçme- değerlendirmede ne derece etkin olunduğu hususlarında yeterince gözlem yapılamamıştır.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hacettepe Üniversitesi 2016 yılında ilk kurumsal değerlendirme sürecine başvuran üniversitelerimizden biridir. Bu dostça değerlendirme sonucunda hazırlanan rapor ve önerilerden faydalanmış ve kalite güvencesi farkındalığını üst seviyelere çıkarmıştır. Kalite güvencesinin yerleşmesi ve bir kalite kültürüne evrilmesi uzun zaman almaktadır. Üst yönetimin konuyu gündemde tutması ve sürekli atıf yaparak gelişmeyi sahiplenmesi önemli olmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi'nin şansı mevcut yönetimin kalite güvencesine olan adanmışlığıdır. Kalite Komisyonu'nun süreci sahiplenmesinin, rektörün Senato toplantısında sunduğu ileriye dönük projeleri ve kalite güvencesi genelindeki düşünceleri, özenle tasarladığı sistemin nasıl olması ve nasıl yapılandırılması noktasındaki duruşu (sistemik, bütüncül ve sürdürülebilir/sade ve anlaşılır/sahiplenilmiş) ve örgütüne verdiği önemin üniversite için motivasyon kaynağı olacağı düşünülmektedir.