



Avrupa Üniversiteler Birliđi (EUA) Kurumsal Değerlendirme Programı

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ EUA DEğerLENDİRME RAPORU

Kasım 2007

İÇİNDEKİLER

	Paragraf no
ÖNSÖZ VE GİRİŞ	1-6
KISITLAR VE KURUMSAL NORMLAR	
Misyon, Kapsam ve Konum	7-10
Örgütlenme ve Yönetim	11-23
Kaynaklar	24-29
İnsan Kaynakları	30-32
Değerlendirme ve Kalite Süreçleri	33-36
KURUMSAL DEĞİŞİM KAPASİTESİ	
Değişim Gündemleri	37-46
Stratejik Değişim: Süreçler ve Odak	47-50
Kurumsal Değişimin Aracı olarak İnsan Kaynakları Stratejisi	51-54
ÇEŞİTLİ KURUMSAL ALANLARDA ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİM KONULARI	
Eğitim, Öğretim ve Öğrenme	55-60
Araştırma	61-70
Bölgesel Kalkınma ve Toplumla İlişkiler	71-78
Uluslararası Profil	79-84
DENETİM ÖZETİ	
Geçiş Stratejisi	85-87

ÖNSÖZ VE GİRİŞ

1. EUA'ın öncü organizasyonu olan Avrupa Rektörler Konferansı (CRE), 1993 yılında, 500 civarındaki üye kuruma, dışsal fırsatlar ve tehditler ışığında, güçlü ve zayıf oldukları noktaları değerlendirmenin ve stratejik planlamaya hazırlanmanın bir aracı olarak, uluslararası stratejik kalite değerlendirmesi imkanını sunmayı kararlaştırmıştır. Burada amaç, üniversiteleri destekleyecek, tarafsız bir dış değerlendirme yapmaktır.
 - 1.1 Hem içerik hem de süreç bakımından, orta ve uzun vadeli hedeflerini gözden geçirmek,
 - 1.2 İçsel ve dışsal kısıtları, onların üstesinden nasıl gelinebileceğini veya en azından onlarla nasıl mücadele edilebileceğini analiz etmek,
 - 1.3 Kurumsal uygulamaların etkinliğinin ve işleyişinin kalitesini iyileştirmek üzere stratejiler geliştirmek,
 - 1.4 Çeşitli ülkelerdeki kurumları değerlendirmek suretiyle, EUA iyi uygulama örneklerini yaymayı, ortak stratejik planlama kavramları belirlemeyi ve ortak kalite algıları geliştirmeyi amaçlamaktadır.
2. Akdeniz Üniversitesini değerlendiren ekip aşağıdaki üyelerden oluşmaktadır:
 - Prof. Virgilio Meiro Soares (Başkan)
Eski Rektör, Lizbon Üniversitesi, Portekiz
 - Prof. Jacques Lanares
Rektör Yardımcısı, Lozan Üniversitesi, İsviçre
 - Prof. Sokratis Katsikas
Eski Rektör, Aegean (Ege) Üniversitesi, Yunanistan
 - Emeritus Prof. John Davies (Ekip Üyesi ve Sekreter)
Eski Rektör Yardımcısı, Anglia Ruskin Üniversitesi, Yüksek Öğretim Politikası ve Yönetimi Profesörü, Bath Üniversitesi, Birleşik Krallık (UK)
3. Akdeniz Üniversitesi'nin değerlendirilmesi, bu tür değerlendirmelerde kullanılan dört aşama çerçevesinde yapılmıştır. Bunlar:
 - 3.1 Üniversitenin bir öz değerlendirme (self-evaluation) süreci sonucunda, Öz Değerlendirme Raporu hazırlaması,
 - 3.2 Değerlendirme ekibinin Üniversiteyi tanınmasını sağlayan ilk ziyaret (ön ziyaret). Ön ziyaret Mart 2007'de yapılmış, bu ziyarette özel önem gerektiren ana stratejik konular belirlenmiş ve ek bilgiler edinilmiştir.
 - 3.3 Haziran 2007'de gerçekleştirilen asıl ziyaret. Bu ziyarette Üniversitenin öz değerlendirme raporu çeşitli içsel ve dışsal paydaşlarla görüşülerek sınanmış ve Üniversitenin stratejik ve kalite yönetimi kapasitesi hakkında sonuçlara

varılmıştır. Asıl ziyaret sonunda, bulguların ana hatları, sonuçlar ve öneriler Değerlendirme Ekibi tarafından sözlü olarak ifade edilmiştir.

- 3.4 Yazılı Raporun hazırlanması. Hazırlanan bu yazılı rapor, Değerlendirme Ekibinin bulguları, vardıkları sonuçlar ve önerileri hakkında daha detaylı bilgiler içerir.
4. Bu çalışma, genel bir stratejik değerlendirme olmakla birlikte, Üniversite EUA ekibinden aşağıdaki konulardaki gözlemlerini de istemiştir:
 - 4.1 Üniversitenin değişim sürecinde bir sonraki aşama,
 - 4.2 Üniversitenin bulunduğu bölgedeki rolü (özellikle iş dünyası açısından),
 - 4.3 Gelecekteki zorlukları göğüsleme bakımından mevcut kurumsal yapının yeterliliği,
 - 4.4 Uluslararası boyut.

Ekip, bu konuları değerlendirmek için elinden geleni yapmıştır.

5. Ekip, Üniversitenin ziyaretler öncesi yaptığı hazırlık çalışmalarını memnunlukla izlemiştir. Bunlar:
 - 5.1 Araştırma, Planlama ve Koordinasyon (APK) Ofisi personeli tarafından desteklenen bir Öz Değerlendirme Komitesi'nin kurulması,
 - 5.2 Akademik ve idari birimler tarafından kapsamlı bir öz değerlendirme raporu hazırlama süreci,
 - 5.3 Olası yorumlar için bir web sitesinin kurulmasını ve Üniversite genelini kapsayan bilgilendirme toplantılarını da içeren kapsamlı bir danışma süreci ve bunun sonucunda Ocak 2007'de Senato onayı,
 - 5.4 Mükemmel istatistikler ve eklerle hazırlanan, etkileyici bir Öz Değerlendirme Raporu ve bunun 2007-2012 Stratejik Planına dahil edilmesi.

Yukarıdaki süreç, Üniversitenin tüm birimleri için tutarlı bir perspektif çizilmesini sağlamıştır. Öz Değerlendirme Raporu, gerçek öz eleştiri ve analizlere dayalıdır ve bu nedenle konuların Üniversite genelinde tartışılmasını sağlamıştır. Eğer, bu süreçle başlatılan öz eleştiri kültürü ve her düzeydeki personelin stratejik değerlendirmede yer alması uygulaması Üniversitenin normal işleyişi içerisinde devam ettirilebilirse, bu Üniversite açısından çok yararlı olacaktır. Stratejik Planlama Komitesi ve ona bağlı Performans Alan Çalışma Gruplarının bunu gerçekleştireceği izlenimi edinilmiştir.

6. Akdeniz Üniversitesine, toplantıların gerçekleştirildiği demokratik ortam, belgelerin sistemli ve kapsamlı bir şekilde hazırlanması ve ziyaretlerin mükemmel organizasyonu için teşekkür ederiz. Çalışmanın temas kişisi pozisyonundaki Prof. Oğuz Kerim Başkurt'un başında olduğu öz değerlendirme ekibine ve elbette ki Prof. Mustafa Akaydın'a bu teşvik edici profesyonel deneyimden dolayı özel teşekkürlerimizi sunarız.

KISITLAR VE KURUMSAL NORMLAR

MİSYON, KAPSAM VE KONUM

7. Öz Değerlendirme Raporu'nun Ek-6'sı, Üniversite'nin Misyonu, Vizyonu ve Değerlerini ifade etmektedir ve bunlar bir bütün olarak Üniversitenin varlık nedeninin kapsamlı ve tutarlı bir açıklamasıdır. Misyondaki her bir unsur, kolaylıkla stratejik hedeflere dönüştürülebilir ve aslında Stratejik Planda bunlara açık bir bağlılık vardır. Bu da bu, raporun çeşitli bölümlerinde tartıştığımız, teori ve uygulamanın kavramsal olarak bütünleştirildiğini göstermektedir.
8. Ancak, ekip aşağıdaki hususların daha fazla dikkate alınmasını önerir:
 - 8.1 **Türkiye’de, 68’i devlet ve geri kalanı özel olan, 99 Yüksek Öğretim Kurumunun var olduğu anlaşılmaktadır. Akdeniz Üniversitesi’nin misyon ve profil bakımından bu üniversitelere göre kendisini bölgesel ve ulusal olarak nasıl konumlandığı belirli değildir.**
 - 8.2 **Üniversitenin akademik alanlar bakımından mevcut halinden daha kapsamlı bir duruma gelmeyi isteyip istemediği (örneğin; Tıp Fakültesinin geçmişten gelen baskın konumuna ilave olarak ya da onu bir ölçüde dengeleyecek biçimde). Yeni alanlar kuşkusuz iyi bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Turizm, İşletme, Tarım, Arkeolojik Bilimler ve Malzeme Bilimleri). Üniversitenin kapsamının genişletilmesi, elbette ki önemli dışsal ve içsel sonuçlar doğuracaktır.**
 - 8.3 **Üniversite için “Dünya Sınıfı (world class)” ifadesi kullanılmaktadır. Böyle bir üniversite olabilmek için aşağıdakilerin sağlanması gerekir:**
 - **Tanınmış, yüksek kaliteli öğretim programları ve araştırmalar – ama kim tarafından ve hangi ölçütlerle?**
 - **Yurt dışı öğretim programları ve araştırmalarla ve uluslararası e-öğrenim programlarıyla belirgin bir uluslararası oyuncu olmak, (örneğin; bir küreselleşme yaratıcı olmak!.)**
 - **Uluslararası nitelikte personel ve öğrenci yapısına sahip olmak**
 - **Stratejik hedeflere ulaşmak için sağlam ve üretken uluslar arası stratejik ortaklıklar kurmak.**
 - 8.4 **“Girişimcilik” ifadesi de kullanılmaktadır. Bunu sağlamak için gereken kritik başarı faktörlerinin tümü, muhtemelen henüz hazır değildir.**
 - 8.5 **Akdeniz Üniversitesi dışa yönelik bir üniversite olduğundan – ki öyledir - “Değerler” metnindeki unsurların (uygun ve yenilikçidir) dış kimlik bakımından da aynı şekilde anlaşılması önemlidir. Bunun, Pazarlama işlevi bakımından belirgin sonuçları vardır. Değerler metni bir bütün olarak ele alındığında, Üniversitenin “Kurumsal Kimliği”nin ne olduğu tarafımızdan tam olarak anlaşılmamıştır. Kurumsal “Marka” burada değerlendirilmesi**

gereken konudur ve Paragraf 8.1. ile yakından ilişkilidir (Kurumsal Konumlanma). Dokuz ana planlama konusundan birisi olan “Tanınırlığın Geliştirilmesi” de kimlik konusuyla bağlantılıdır. Bu, Planın iki bölümünün birlikte ele alınmasını gerektirir.

9. Ekip, Akdeniz Üniversitesi'nin yeni kurulan bir Yüksek Öğretim Kurumu için geçmişte kuluçka görevi üstlendiğini öğrenmiştir. **Biz bunun Üniversitenin gelecekteki misyonunun da bir parçası olup olmayacağını sormak istiyoruz. Bu konuda da çift yönlü sonuçlar söz konusudur.**
10. **Son olarak, Türk yükseköğretiminin ve uluslararası yüksek öğretimin çalkantılı dünyasında, gerek yeni stratejik plan dönemi (2007-2012) boyunca ve gerekse planın sonunda, Üniversitenin kendi misyonunu tekrar sorgulamasına gerektiğini ifade etmek isteriz. Misyonlar ve hatta temel değerler zaman içinde değişim gösterebilir ve 2012 yılında yeni bir yol çizilmesi gerekebilir.**

ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM

11. EUA ekibi, Üniversite'nin mevcut örgütsel çerçevesinin, üniversiteler hakkındaki ulusal yasaların, “sivil” hizmet kurumu statüsünün ve kısa kurumsal geçmişi boyunca zorluklara karşı gösterdiği çabaların bir ürünü olduğunu anlamıştır. Kaçınılmaz olarak, belirli bir noktada “Mevcut örgütlenme, Üniversitenin gelecekteki gelişimi için en uygun olan mıdır?” sorusu sorulmalıdır. Bu sorgulama, aşağıdakileri de gerektirir:
 - 11.1 Gelecekteki gelişim için tutarlı bir vizyonun olması ki, Stratejik Plan'da vardır.
 - 11.2 Dış zorluklara nasıl karşılık verileceğinin açık bir tablosu ki, “Değişim Gündemleri” başlığı altında (37-46. paragraflar) vardır.
 - 11.3 İşleyiş özerkliği (bkz. “Kaynaklar” başlıklı 25-27. paragraflar ve özellikle “İnsan Kaynakları” başlıklı 31-32. paragraflar) ve iç uygulamalar (bkz. Öz Değerlendirme Raporu) bakımından, Üniversite için bazı sınırlamaların olduğunun anlaşılması.

Bu varsayımlara göre, mevcut örgütsel yapının karşı karşıya olduğu kısıtların ana hatlarını ortaya koymak ve olası reformları önermek mümkündür.

12. Misyon ve Vizyon felsefi olarak itici güçler olduğundan, aşağıdaki konular her örgütsel gelişimde belirleyici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır:
 - 12.1 Daha fazla kurumsal özerkliğe olan gereksinim ve bunu yönetecek yaratıcı ve sorumlu iç organların varlığı – devlet de bunu kanunen bekler.
 - 12.2 Stratejik planlama kapsamında formüle edilen, kurumun kültürel normlarında aşağıda ifade edilen yönde bir değişimi başarma arzusu:
 - Girişimcilik kültürü
 - Kalite kültürü
 - “Öğrenme örgütlülüğü”

- Bağımlı-olmama kültürü

EUA ekibi yukarıda ifade edilen konuları, bu rapordaki Kaynaklar, Kalite, İnsan Kaynakları başlıkları altında ve çeşitli faaliyet alanlarına ilişkin bölümlerde verdiği mantıksal sonuçlara dahil etmeye çaba sarfetmiştir.

13. Yönetim bakımından, Raporun takip eden bölümleri, daha fazla kurumsal özerkliği ve mevcut yasal statünün değişmesini (27 ve 36. paragraflar) savunur. Bunun dışında EUA ekibi, **bir çok durumda ihtiyaç duyulabilecek bir İdare Meclisi veya Mütevelli Heyeti oluşturulmasının Üniversite tarafından değerlendirilmesini önermektedir. Çünkü daha fazla özerklik aşağıdaki konuların bir aracı olacaktır:**

13.1 **Kamuya karşı sorumluluklar,**

13.2 **Üniversitenin stratejik yöneliminde başlıca dış paydaşların katılımı,**

13.2 **Üst düzeyde stratejik düşünme ve dışa yönelik bakışları sağlama,**

13.4 **Gelir sağlamayı kolaylaştırma.**

Meclis/Heyet üyeleri tamamen Üniversite dışından olacak ve üyelerin atanma yöntemi bakımından seçenekler açık olacaktır. Başka yüksek öğretim sistemleri yıllardan beri bu uygulamayı yapmaktadır ve bunun üniversiteyi önemli ölçüde güçlendirdiği ve baş yönetici olarak rektörün rolünü -bu rolü zayıflatmadan- tamamladığı görülmüştür. Meclis/Heyetin çalışma alanı genel strateji ve kaynak politikası olacak, akademik konulara girmeyecektir. Bu tür bir uygulama, girişimci üniversite felsefesine tam olarak uygundur.

14. Eski rektörlerin Üniversitenin gelişimine büyük katkıda buldukları açıktır. Eğer bir fark yaratılacaksa, bir ekip olarak Rektörlüğün kapasitesi kuvvetlendirilebilir. Rektör yardımcılarının (şu anda 3) görevleri ve buldukları makam incelendiğinde görülüyor ki, her biri çeşitli yönetim birimleri için denetleyici; bir grup fakülte, merkez ve yüksekokullar için ise yönlendirici olarak görev yapmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, Üniversitedeki ortak sorunların çözümüne yönelik oldukça farklı yaklaşımların var olduğu izlenimi elde edilmiştir ve bunların uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Geçmişte işler yolunda gitmiş olabilir, ancak biz aşağıdaki önerileri yapmayı gerekli görmekteyiz:

14.1 **Rektör yardımcılarının görevleri, farklı alanlarda işlevsel strateji görevleri olarak yeniden tanımlanmalıdır. Örneğin;**

- **Akademik**
- **Araştırma ve Ar&Ge**
- **Dış İlişkiler (bölgesel ve uluslararası)**
- **Stratejik Planlama ve Kaynaklar**

- **İnsan Kaynakları (İK) ve Öğrenci Refahı**

(seçenekler sınırsızdır). Bu şekilde bir görev dağılımıyla, Stratejik Planın ana konularının geliştirilmesi ve stratejinin uygulanması konusunda Kurum içinde bir savunucu olacaktır.

- 14.2 Rektör yardımcıları yukarıda sözü edilen konulara destek olan bazı yönetim birimlerinin sorumluluğunu üstlenebilirler - ama sadece gözetimde, ayrıntılı denetimde değil.
- 14.3 Sorumlu oldukları alanla ilgili Senato tarafından oluşturulan komitelere ve diğer komisyon/kurullara başkanlık edebilirler.
- 14.4 Dikey ve yatay eşgüdümün sağlanabilmesi için, mevcut Eşgüdüm Kurulu kesinlikle devam etmelidir, ancak bir Dekanlar ve Rektörlük Konseyi de oluşturulmalıdır.
- 14.5 Rektör yardımcılarının sayısının %50 oranında artırılması yararlı olabilir

Bu yolla, Rektör Yardımcıları kuruma önemli stratejik katkılar sağlayabilirler.

15. Merkezi yönetim birimleri düzeyinde, yukarıda ifade edilen yeni görev gruplandırmaları çerçevesinde, EUA ekibi Üniversiteden aşağıdaki konuları dikkate almasını talep eder:

- 15.1 **Kurumsal yapıyı ve belgelerin hazırlanmasını önemli ölçüde basitleştirmek için birbiriyle bağlantılı birimlerin birleştirilmesi. Örneğin;**

- **Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Birimi ile Araştırma Projeleri Yönetim Birimi**
- **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı / Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü**
- **Uluslararası İlişkiler Şube Müdürlüğü ile Proje Ofisi**

- 15.2 **Akademik birimlerle birlikte bir hizmet kültürünün geliştirilmesi. Bu uygulama, her durumda, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleri ile uyumludur ve hizmet anlaşmalarını da kapsayabilir.**

16. Stratejik Planın Vizyon bölümünde ana hatları belirtilen “Dünya Sınıfı” üniversite olma hedefine, yüksek kaliteli akademik alanlarda mükemmel kritik kitlelerin var olmasıyla ulaşılabilir. Bu akademik alanlardan disiplinler arası programlar oluşturabilir ve bu programlar uluslararası platformda belirgin bir “nüfuz” yaratabilir. Bu amaçla, **mevcut fakültelerin yeniden düzenlenmesi veya birleştirilmesi düşünülebilir. Örneğin; Sanat ve Güzel Sanatlar Fakültesi, İ.İ.B.F. ve Alanya İşletme Fakültesi.**

17. Yukarıda uygulama, girişimci olma yaklaşımıyla beraber, mevcut fakültereye yetki devri eğiliminin devamlılığını sağlayabilir. Bu durum, özellikle Yükseköğretim Yasası

üniversitelere daha fazla özerklik sağlarsa gerçekleşebilir. Bu bağlamda, Üniversite şu noktaları göz önünde bulundurabilir:

- 17.1 Fakültelerin tam kazanç/bütçe merkezleri olarak sınıflandırılması
 - 17.2 Sadece Yönetici işlevli dekanların atanması
 - 17.3 Rektör ve fakülteler arasında planlama anlaşmaları
18. Araştırma hakkındaki bölümde (64 - 65. paragraflar), Araştırma ve Uygulama Merkezleri ve Enstitüleri'nin görev ve işleyişleriyle ilgili olarak EUA ekibinin bazı ufak kaygılarından söz edildiğinden ve belirsizlikler için çözüm yolları önerildiğinden, bu konular burada tekrar edilmemiştir.
19. EUA ekibi, bölgedeki yerleşim yerlerine (ilçelere) yayılmış olan dört yıllık Yüksekokul ve iki yıllık Meslek Yüksek Okullarının gelişimini incelemiştir. Bunlar, özellikle yerel piyasaya, teknisyen düzeyinde eleman yetiştirme bakımından büyük rol oynamaktadırlar. Bu okulların Üniversitedeki fakültelerle ilişkileri olmakla beraber, aralarında akademik bir sinerji olmadığı görülmektedir. Halihazırda bu okullar değerli bir rol oynadıklarından, herhangi bir değişime gerek yoktur. Ancak, diğer ülkelerde ve yükseköğretim sistemlerinde bu tip kurumlar, bölgesel üniversitelerle daha fazla bütünleşmektedir. Örneğin;
- 19.1 Başarılı öğrencileri tercihleri doğrultusunda üniversiteye kazandıran “besleyici” okullardır.
 - 19.2 Lisans programlarının birinci yılına eşdeğer program uygulayan okullardır. Böylece öğrenci, kredi transfer uygulaması ile Üniversiteye geçiş yapabilir. Bu okullar öğrenci yığılması sorunu ile mücadelenin eşiğinde olan yükseköğretim kurumları açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Çünkü üniversitenin sadece araştırma yapan değil, aynı zamanda diploma veren bir kurum olarak varlığını sürdürmesini sağlarlar.
- Elbette ki bu, ancak iyi tanımlanmış bir kredi sisteminin ve bu kurumlarla (yüksekokul ve meslek yüksek okulları) yapılmış uygun kalite güvencesi düzenlemelerinin varlığıyla mümkün olabilir.
20. Bu, Üniversitenin farklı yerlerde (kampus dışında) birimler oluşturması konusuyla da ilişkilidir. Çoklu (birden fazla) kampus uygulaması, Üniversitenin bölgesel rolü ile tam olarak bağdaşmaktadır. Bu durumda, aşağıdaki konular bakımından, Üniversitenin örgütsel alt birimler oluşturmasının gerekli olacağı açıktır:
- 20.1 Fakülte sorumlulukları
 - 20.2 Rektör yardımcısı yönetimi
 - 20.3 Kalite ve mali konular
 - 20.4 Temsil konuları

21. Yukarıda ifade edilenler ile gelişmiş kalite düzenlemelerinin (35 - 36. paragraflar) ve stratejik planlamanın (49 - 50. paragraflar) sonuçları çerçevesinde, Senato'nun kendi rolünü ve işleyişini düzenleme ihtiyacı duyacağı açıktır. Yasalar, geleneksel anlamda Üniversitenin görevlerini ve işlevlerini belirlemiştir. Ancak Üniversite, Stratejik Plan, Öz Değerlendirme ve bu EUA Raporu doğrultusunda, görev ve işlevlerini aşağıdaki açılardan tekrar gözden geçirilmelidir:

21.1 Stratejik planlamada genel hatlarıyla, akademik planlamada ise özel olarak tanımlanmış belirli bir rol

21.2 Üniversite programlarının ve araştırmaların kalitesini garanti altına almak için merkezi bir sorumluluk

21.3 Üniversitenin daha geniş işlevlere sahip olması: Sürekli eğitim, bilgi transferi gibi.

Bunun için çeşitli Senato alt komitelerinin oluşturulması gerekli olacaktır. Örneğin; Öğretim ve Öğrenme, Araştırma, Kalite, Uluslararası ilişkiler gibi.

22. Kurumsal yönden, ulusal ve uluslararası mevcut stratejik kurumsal ortaklıkların değeri ve yeterliliği konusunda soru işaretleri vardır. Bu konular 71, 78 ve 79.3 paragraflarda ayrıntılı olarak tartışılmıştır, ancak burada bazı öncelikli konuları irdelememiz gerekmektedir. Ortaklıklar, diğer konulara ek olarak:

22.1 Yüksek kaliteli kaynaklar ilave ederek, Üniversitenin kapasitesini ve kalitesini genişletmelidir.

22.2 Özellikle uluslararası sıralama ve ek mali kaynak sağlama açısından anahtar niteliğindeki stratejik akademik alanlarda Üniversitenin kritik kitle oluşturmasını sağlamalıdır.

22.3 Üniversitenin uzmanlığını tamamlayıcı rol oynamalıdır (örneğin; ortakların üniversite olması gerekmemelidir).

22.4 Personel ve öğrencilerin deneyimini zenginleştirmelidir.

Kısaca, değer katmalıdır. Bu yüzden Üniversite, mevcut ortaklıklarını gözden geçirebilir ve stratejik hedefleri doğrultusunda gelecekteki gereksinimlerini belirleyebilir.

23. Son olarak, burada bahsedilen konular, sonraki bölümlerde daha fazla açıklanacaktır. Açık olan şudur ki, mevcut örgütsel yapı, Stratejik Plan'ın amaçlarını gerçekleştirme açısından yeterli değildir. Gelişme Hedefleri ile Kurumsal Amaç ve Stratejiler kalite güvencesi bakımından kusursuz olmakla beraber, yukarıdaki konular bakımından yetersiz kalmaktadır. Kısaca, eğer Üniversite bir dizi amaçlar ve faaliyet alanları bakımından doğru yönde kararlar alırsa, bunun olumlu sonuçları olacaktır.

KAYNAKLAR

24. Öz Değerlendirme Raporu'nda belirttiği üzere, Üniversite mali açıdan devlete fazla bağımlıdır. 157 Milyon Dolarlık bütçesinin % 61'i Döner Sermaye'den (çoğunlukla Üniversite Hastanesi ve diğer işletmelerden elde edilen gelirler), % 36'sı ise Özel Bütçe'den (genellikle devlet desteği) gelmektedir. Kayıt ücretleri ve diğer harçlar gelirlere sadece % 3 oranında katkıda bulunmaktadır.
25. Bu çerçevede, kamu sektörü finansmanından kaynaklanan kısıtlar olduğu açıktır.
 - 25.1 Üniversiteler, Özel Bütçe bakımından, yıl içinde dört kısıtlı harcama dönemini içeren katı bir denetim sürecine tabidir ve bu da esnekliği azaltmaktadır.
 - 25.2 Bütçe düzenlemesi, toptan bir bütçeleme şeklinde değil, çeşitli bütçe kalemleri temelinde yapılmaktadır. Bu da işleyiş (harcama) esnekliğini sınırlamaktadır.
 - 25.3 Devlet, üniversitelere araştırma desteğini, bütçelerinin bir parçası olarak doğrudan vermemektedir.
26. Bu durumun Üniversite açısından önemli sonuçları vardır:
 - 26.1 Araştırmaların sürdürülebilmesi için sürekli bir mali kaynağın garanti edilememesinin "Dünya Sınıfı" bir üniversite olma arzusu bakımından yarattığı sorun
 - 26.2 Laboratuvar ve Bilgi Teknolojileri gibi ana alanlardaki eksiklikler
 - 26.3 Harcanabilir gelirlerdeki genel eksiklikler
 - 26.4 Hem yüksek hem de süreklilik arz eden kaynaklardan, çeşitlendirilmiş gelir kaynakları oluşturmaya yönelik gereksinim
 - 26.5 Kendisini girişimci bir kurum olarak markalaştırma yönünde Üniversitenin amacının teyidi (Bunun etkileri ileri bölümlerde ele alınacaktır).

Üniversitenin, bu elverişsiz ortamda, özellikle araştırmalara destek için, Döner Sermaye gelirlerinin artırılması ve kullanımına yönelik oluşturduğu mekanizmalar övgüye değerdir.
27. Yukarıda ifade edilenler, kurumsal olarak mali konularda devlete daha az bağımlı olmayı gerektirir. Türk Hükümeti bu alanda, aşağıdaki konuları kapsayacak reformlar yapmayı düşünmektedir:
 - 27.1 Performansa dayalı bütçeleme - ki bunun çeşitli ülkelerde farklı uygulamaları vardır,
 - 27.2 İki ayrı bütçeye devam etme (Özel Bütçe ve Döner Sermaye)

Eğer hükümet aşağıdakileri de sağlarsa, yararlı olacaktır:

- 27.3 Girişimcilik yönünde daha fazla serbestlik
- 27.4 Öğretim ve araştırma için şeffaf gider hesaplamaları
- 27.5 Ulusal ve bölgesel öncelikler çerçevesinde hazırlanmış ve mutabık kalınmış bir stratejik plan temelinde mali kaynak sağlama
28. Bu önerilerin gerçekten uygulanması durumunda, bunların getireceği politikalar, süreçler ve kültür açısından Üniversitenin sahip olduğu potansiyeli en üst düzeye çıkarması gerekecektir ve bu yönde hazırlanılması gerekir. Nitekim bu unsurların bazıları halen mevcuttur ya da kuluçka evresindedir. EUA ekibi ayrıca aşağıdakileri de önermektedir:
- 28.1 Potansiyel gelir kaynaklarının tam bir profilinin çıkarılması. Örneğin;
- Tamamı finanse edilen sözleşmeye dayalı araştırmalar
 - Yabancı öğrencilerden alınan ücretler
 - Sürekli eğitim ve danışmanlıklardan sağlanan gelirler
 - Tesislerin ve alet-ekipmanların kiralanması
 - Ortak öğretim
 - Avrupa kaynaklı finansman
- 28.2 Yukarıda belirtilen alanlarda olası müşterilerin/tüketicilerin temini/pazarlanması
- 28.3 Entellektüel mülkiyet politikasının sağlamlığının tekrar gözden geçirilmesi
- 28.4 Fakültelerin, birimlerin ve bölümlerin dış gelir sağlama potansiyellerinin değerlendirilmesi. Bu işlem, mevcut performanslarıyla bir karşılaştırma yapmalarını ve bütçelerinin bir parçası olarak gelir getirme hedeflerini iyi bir şekilde belirlemelerini gerektirir.
- 28.5 Performansa dayalı iç bütçeleme yapılması
- 28.6 Girişimcilik faaliyetlerinin canlandırılması için mevcut teşvik yapılarının (ödüllendirme ölçütleri, toplam gelirin paylaşılması, bilançolar) etkinliğinin değerlendirilmesi.
29. Kaynak yetersizliği sorunu aşağıdakilerin birlikte uygulanması ile aşılabılır:
- 29.1 Tasarruflar
- 29.2 Gelir artırma

Bu uygulama, fakültelerin ve diğer birimlerin plan ve bütçelerinin yanı sıra, bu Raporun ikinci kısmında bahsedilen öğretim programları, araştırmalar, Ar&Ge, ulusal katkılar ve uluslararası profil gibi çeşitli alanlar için de yapılmalıdır.

İNSAN KAYNAKLARI

30. Bu unsurdan iki bağlamda bahsedilecektir. 1) Bu bölümde, özerklik ve pay denetimi arasındaki göreceli denge açısından; 2) 51-54. paragraflarda, kurumsal değişim ve gelişmenin bir aracı olarak, insan kaynakları yönetiminin rolü açısından. Elbette her ikisi de üniversite düzeyinde neyin yönetsel açıdan mümkün olduğu konusunda birbirleriyle bağlantılıdır.
31. Üniversitenin “sivil hizmet” kurumu statüsünde olması ve personelin 'kamu görevlisi' olması nedeniyle, kurumsal yönetimde önemli kısıtların olduğu açıktır. Bunun belirtileri aşağıdakileri gibidir:
- 31.1 Üniversitenin akademik personeli atama özerkliği varken, YÖK'ün bu personelin sayısı ve pozisyonlarını ve atanmanın asgari koşullarını belirleme bakımından önemli bir denetimi vardır. Bu durum aşağıdakileri sınırlamaktadır:
- Kurumsal esneklik ve değişen gereksinimleri karşılama
 - Tutarlı bir kariyer yapısının gelişimi ve ardışık planlama
- 31.2 İdari personel düzenlemeleri de aşağıdaki benzer sorunlara yol açmaktadır:
- Devlet memuru düzenlemeleri nedeniyle esnek olmayan yapı
 - Görev rotasyonu ve esnekliği
 - İdari personel pozisyonlarının yetersizliği
- 31.3 Kalıcı iş güvenliği nedeniyle personel çıkarmanın mümkün olmayışı, aşağıdaki sorunları yaratmaktadır:
- Yavaş dönüşüm
 - İç melezleme
 - Performans kültürünün yokluğu ve motivasyon sorunu
- 31.4 Yukarıda ifade edilenler ve dönüşüm sorunları nedeniyle, yüksek ücretli işlerin oranında artış aşağıdakilere yol açar:
- Piramidin ters dönmesi
 - Gelecekte, kaçınılmaz bir biçimde, çok kısa bir zaman çerçevesinde büyük ve işlevsiz bir yenilenmeye yol açacak, ciddi bir yaş profili sorunu

- 31.5 Ücret/ödül esnekliğindeki kısıtlamalar
32. EUA ekibi, bu konuda aşağıdaki sonuçlara varmıştır:
- 32.1 Eğer mevcut kısıtlamalar devam ederse, muhtemelen Üniversitenin temel girişimcilik yöneliminden ve taleplere cevap verebilme yeteneğinden sapmalar olacaktır. Ayrıca YÖK'ün 2025 Yüksek Öğretim Stratejisi'nin diğer ana bölümlerinden de sapmalar olacaktır.
- 32.2 **Türk yükseköğretim sisteminin tümünde kurumsal statünün acilen gözden geçirilmesine gereksinim bulunmaktadır ve sistemin sivil hizmet (kamu hizmeti) geleneğinden uzaklaştırılması gerekir. Bunun personel konusu ve diğer tüm konularda birçok olumlu sonuçları olacaktır.**
- 32.3 **Üniversitenin daha fazla özerklik ve esneklik kazanabilmesi için acilen daha fazla kamu dışı mali kaynak bulunması gerekmektedir.**

DEĞERLENDİRME VE KALİTE SÜREÇLERİ

33. Genel olarak, EUA ekibi, Üniversitede sağlam bir kalite güvence sistemi ve kültürünün gelişimi için gelecek vadeden çok iyi bir başlangıç gözlemlemiştir. Bu, elbette ki, aşağıdakiler bakımından gereklidir:
- 33.1 Bolonya sürecinin gereksinimleri (Eğitim-Öğretimin Amaçları ile Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler bölümlerinden bu gereksinimlerin farkında olduğu anlaşılmaktadır. EUA ekibi, **aşağıda önerilenlerle birlikte, bu konuya yönelik stratejilerin ana hatlarının erkenden belirlenmesini talep eder**).
- 33.2 Bu alanda girişimler yapacağını vadeden YÖK'ün niyetleri (EUA ekibi, Üniversitenin resmi bildirim için beklememesini, gerekli uygulamaları yapmasını ve daha sonra uyarlamasını önerir).
- 33.3 Tüketici ve mesleki paydaşların talepleri
34. Bugüne kadar olan gelişmeler aşağıdaki şekilde nitelendirilebilir:
- 34.1 Üniversite yaşamının birçok alanını kapsayan Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001 konusunda yoğun bir başlangıç yapılmıştır. Stratejik Planın 9 bölümü bunun bir parçasıdır. Toplam Kalite Yönetimini gerçekleştirmek üzere destekleyici örgütsel yapılar kurulmuştur (Yönetim Kurulu, Eğitim Kurulu; Değerlendirme Kurulu; Kalite Geliştirme Ekibi ve her bir birim için belirlenen "sorumlular"). ISO 9001 Sertifikasına yakında başvurulacaktır. Faaliyetlerde bir bütünsellik göze çarpmaktadır.
- 34.2 Toplam Kalite Yönetimi Kurum Koordinatörünün atanması

- 34.3 Fakültelerde, öğrenci odaklı bir dizi kalite geliştirme araçları ve ulusal kalite güvencesi ağlarına katılım. Yaklaşımlardaki farklılıklar, tutarlılık, parçalılık, çabaların tekrarı ve karşılaştırma sorunlarını gündeme getirmektedir.
- 34.4 Kalite iyileştirme girişimlerini akademik birimlerde teşvik etmek için Eğitimde Mükemmellik Merkezinin kurulması
- 34.5 Üniversitede Kalite Güvencesinin kısmen kavramsallaştırılması (muhtemelen bunun içinin doldurulması gerekecektir)
- 34.6 Kalite Güvencesinin gereklerinin, personel tarafından daha fazla benimsenmesi

Girişimlerin çoğu, Tıp Fakültesi ve Hastane'deki iyi kalite güvencesi uygulamalarının, sistemli ve amaca uygun bir şekilde geliştirilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle bir kalite kültürü vardır, ama üniversitenin tümünde yaygın değildir. Buna rağmen, Stratejik Plan'a bağlı olarak, bu alanda önemli bir başarı ihtimali vardır ve kurumsal normlar bu yönde geliştirilmektedir.

35. Bu zamana kadar övgüye değer bir gelişme görülmekle birlikte, EUA ekibi Üniversite'nin aşağıdakileri göz önünde bulundurmasını istemektedir:

35.1 **Kalite güvencesinin sağlanması, geniş kapsamlı bir iştir. Temel eğitim-öğretimi, bilgi transferini, araştırmayı, sürekli eğitimi, yönetim ve destek birimlerini, üst yönetimin etkinliğini ve bir bütün olarak akademik birimleri kapsar. Mevcut durumda bunlardan son ikisi eksiktir ve bunların kurumsal bütünleşmeye yapacağı çok katkı vardır (diğer ülkelerde olduğu gibi).**

35.2 **Stratejik planlama dikkate alındığında, politika konuları ve konuya özel değerlendirmeler önemli olacak gibi gözükmektedir**

35.3 **Toplam Kalite Yönetiminin, yüksek öğretimde kullanılan diğer geleneksel Kalite Güvence sistemleri ile birlikte kullanım imkanları araştırılmalıdır. Teori ve uygulama arasında bir fark var mıdır? Birlikte var olabilirler mi? Toplam Kalite Yönetimi tüm akademik alanları yeterli bir şekilde kapsayabilir mi ve Bolonya ilkeleri ve uygulamalarıyla uyumlu mudur?**

35.4 **Kalite çalışmalarına yönelik geri bildirim/eylem döngüsü iyi bir şekilde sağlanmıştır. Hastane/Tıp alanındaki ISO 9001/Toplam Kalite Yönetimi düzenlemelerinde durumun böyle olduğu görünmektedir, ancak öğretim üyeleri ve öğrencilerle yapılan görüşmelerden anlaşıldığı kadarıyla, daha geleneksel akademik alanlarda durum farklıdır. Öğrenciler, eylem döngüsünün/şeffaflık boyutunun oldukça zayıf olduğunu düşünmektedir. Eylem döngülerinde yer alması gereken organlar şunlardır:**

- Üst yönetim
- Dekanlar

- Destek birimleri
- Senato

35.5 **Senato'ya gelince, çoğu batı üniversitelerinde bu organ akademik kalitenin koruyucusudur. Ancak, Akdeniz Üniversitesindeki hiçbir Toplam Kalite Yönetimi belgesinde Senato'dan bahsedilmemektedir. Senato'nun eylem/raporlama döngülerinde nasıl yer alması gerektiğini net bir şekilde açıklayan çeşitli örnekler bulunmaktadır ve biz de Senatonun kesinlikle bu süreçte yer alması gerektiğini düşünüyoruz.**

35.6 **Kalite Güvencesi sonuçlarının personel gelişimi süreçlerine dönüştürülmesinin sağlanması**

- Çeşitli düzeylerde stratejik planlama
- Kurslar düzenleme
- Kurumsal yenilenme
- Eğitimde Mükemmellik Merkezi

Kalite güvencesi konusunda, yakın geçmişte, ders uygulamaları için yetersiz fiziksel altyapı/laboratuvarlar; sınav yüklerinin fazlalığı; kredilerin tanınmaması gibi sorunlar yaşandığını öğrendik ve bunların nasıl ve ne ölçüde çözümlendiğini merak ediyoruz.

35.7 **Ele aldığımız süreçlerin bazıları yeterince işlemektedir. Her ne kadar müşteri (hasta) memnuniyetine yönelik soruları değerlendirseler de bu süreçleri yürüten kişiler Üniversiteye mensup kişilerdir. Üniversitenin diğer öncelikleriyle uyumlu olacak şekilde aşağıdaki gruplarla dış değerlendirmeler de yapılmalıdır:**

- Dış paydaşlar/işverenler
- Uluslararası emsal gruplar (araştırma, konu geliştirme)

35.8 **Kalite Kurulu, aşağıdakileri gerçekleştirmek, üzere daha geniş bir eşgüdüm sağlayabilir:**

- Üniversite genelinde araçları standartlaştırma/uyumlaştırma
- Yapılan işleri izleme
- İyi uygulamaları yayma
- Kalite güvencesi konusunda eğitim verme

- Senatoya rapor sunma

36. Son olarak, Üniversite, sağlam bir kalite kültürünün gelişmesine öncelik vererek, doğru bir yaklaşım sergilemektedir ve bunun gerçekleştiğine dair izler vardır. En son çıkan EUA yayınlarının incelenmesi, bu konuda daha fazla yardımcı olacaktır.

KURUMSAL DEĞİŞİM KAPASİTESİ

DEĞİŞİM GÜNDEMLERİ

Ulusal Düzeydeki Zorluklar

37. Yüksek Öğretim Kurulu'nun "2025 Türk Yüksek Öğretim Stratejisi" adlı taslak raporu, yüksek öğretim sisteminin yönelimlerini ve bu bağlamda Türk Yüksek Öğretim Kurumlarını ayrıntılı olarak irdelemektedir. Gündemdeki konular, akademik konular (eğitim-öğretim ve araştırma) ve kurumsal kapasite konuları olmak üzere sınıflandırılabilir.

38. Akademik konular bakımından, aşağıdakiler özellikle göze çarpmaktadır:

38.1 İleri düzeyde uzmanlaşma ve dünya standardında kalite sağlayacak, fırsat eşitliği ve ulaşılabilirliğe dayalı, bir kitlesel yüksek öğretim; esnek ve açık programlar; yaşam boyu öğrenim; orta öğretimden yüksek öğretime geçiş.

38.2 Mükemmellik ve tanınma merkezleri gerektiren, gelişmiş uluslararası standartta bilgi üretimi (araştırma), doktora alanında genişleme

38.3 Gelişmiş bilgi teknolojileri, dil öğretimi ve etik standartlar

38.4 Meslek yüksek okulları için yeniden tanımlanmış görevler

39. Kurumsal kapasite bakımından ise:

39.1 Artan ve çeşitlendirilmiş finansman

39.2 Kurumsal düzeyde yetki devri

39.3 Senato ve yönetim kurullarının güçlendirilmesi

39.4 Toplumla yakın ilişki

39.5 Rektörlerin ve dekanların seçimi

39.6 Daha demokratik bir kurumsal kültür

39.7 Personelin moralinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi

40. YÖK taslağında yer almayan, sadece adı geçen bir konu daha vardır ki, o da devlet üniversitelerine ciddi rakip olma potansiyeline sahip, ABD veya Avrupalı kuruluşlar tarafından akredite edilen ve güçlü mali desteğe sahip özel üniversitelerin sayısının artmakta oluşudur. Her ne kadar bu konu Akdeniz Üniversitesinin stratejisinde henüz yer almamış olmakla beraber, kalite konuları, uygunluk ve erişilebilirlik gibi Üniversite tarafından iyi bilinen birçok konu bakımından mutlaka takip edilmesi gerekmektedir.
41. EUA ekibi, Stratejik Planda ve İç Hedeflerde yukarıda ifade edilen konuların kapsamlı ve amaca uygun bir şekilde belirlenmiş ve irdelenmiş olmasından genel olarak memnundur. Bu da stratejik planın işlevlerini iyi bir şekilde yerine getireceğini göstermektedir.

Bölgesel Düzeydeki Zorluklar

42. Üniversite enerjisinin çoğunu, Antalya bölgesindeki tek önemli kamu Üniversitesi olduğu gerçeğinden alır. Bu yüzden bölgenin özelliklerini ve eğilimlerini kısaca analiz etmek ve bunun sonucunda Akdeniz Üniversitesini bekleyen stratejik zorlukları belirlemek önemlidir.
43. Bölge için aşağıdaki tanımlama yapılabilir:
- 43.1 Uluslararası kültürel ve coğrafi geçiş yolları üzerinde, olağanüstü tarihsel zenginliğe sahip, stratejik bir konum
- 43.2 İç göçler ve içsel büyümeyle çok hızlı artan nüfus (1973'te 150.000 iken 2007'de 1,7 milyon; 2015'te ise muhtemelen yaklaşık 2,2 milyon). Antalya kent nüfusu ise yaklaşık olarak 1 milyon.
- 43.3 Refah düzeyi oldukça yüksek bir kıyı bölgesi ve daha yoksul olan iç kesimler
- 43.4 Özellikle bölgesel finansman ve kalkınma açısından Avrupa kaynaklı projelere yönelik güçlü bir istek
- 43.5 Gelecekte aşağıdaki sektörlerde yoğunlaşacak olan bir istihdam yapısı:
- Tarım: seracılık ve bahçe bitkileri
 - Turizm (otel, konaklama ve el sanatları)
 - Kültür, spor ve rekreasyon, sinema ve arkeoloji
 - Yazılım programları ve Bilgi Teknolojileri
 - Kamu yönetimi ve hizmetleri

44. Eğer üniversite bölgenin gereksinimleri doğrultusunda hizmet sunacaksa, yapması gerekenler şunlardır:

44.1 Politika araştırması ve anket yoluyla, bu gereksinimleri tam olarak belirlemek ve bu konuda ilgili kuruluşlarla aktif işbirliği yapmak

44.2 Kendi yapısının ve uygulamalarının yukarıdakileri gerçekleştirme bakımından uygun ve hazır olup olmadığını analitik olarak değerlendirmek ve buna uygun stratejik eylem gündemi belirlemek

Yukarda belirtilen iki konu Üniversitenin yaklaşımlarında var olan unsurlardır ve **EUA, bu bağlamda, süreçlerin sistematik hale getirilmesinin ve kurum olarak sorumlulukların sürekli gözden geçirilmesinin önemine dikkat çeker.**

45. Üniversite için büyük önem taşıyan politika gündemleri şunlardır:

45.1 Üniversitenin personel ve akademik yapısının, pazarın gereksinimleri doğrultusunda düzenlenmesine olan gereksinim. Bu eylem aşağıdakileri gerektirir:

- Yazılım ve Bilgi Teknolojilerinin sağlanmasına daha fazla yönelim
- Turizme bağlı gelişmeler için gerekli koşulların oluşturulması, yapı endüstrisi, otel ve konaklama işletmeciliği, gastronomi
- Sinema, spor ve rekreasyon yönetimi için daha fazla imkan yaratma
- Ekoloji ve çevre

45.2 Eğitim-öğretim faaliyetlerinde yetişkin nüfus ve tüzel öğrencileri de dikkate alma. Bu uygulama aşağıdakiler bakımından hazır olmayı gerektirir:

- Erişim ve katılım
- Kampus dışı eğitim
- Yaşam boyu öğrenme
- Esnek öğrenim: ders kredileri vb.
- Elektronik öğrenim (e-öğrenim)
- Endüstri ve kamu kurumları ile ortaklaşa eğitim
- Yapılandırılmış disiplinler arası çalışma
- Girişimcilik

- 45.3 Büyüme ve öğrenci sayısının aşırı artması konularına dikkat etme; güçlü bir araştırma /Ar&Ge yapısını sürdürmeye olan gereksinim
- Büyümeye bir sınır koyma
 - Sadece eğitim-öğretim veren bir kurum olmama
 - Kurumsal ortaklıklar kurma
 - “Kitle pazar”ın bir kısmına hitap etmek için Meslek Yüksek Okullarının rolünü tekrar belirleme
 - Uzaktan öğrenim
 - Gelişmiş kalite güvencesi uygulamaları
 - Alternatif öğretim teknikleri
- 45.4 Artan kentleşme ve sosyal konulara odaklanan yeni araştırma gündemleri
- 45.5 Avrupa kaynaklı finansman imkanlarından bölgenin daha fazla yararlanmasına yardımcı olma
- 45.6 Yukarıdakileri gerçekleştirmek üzere geliştirilmiş bir Ar&Ge bilgi aktarımı
46. Bütün bu zorluklar, Üniversite için bir dizi önemli gündem oluşturmaktadırlar. Sonraki bölümlerde çeşitli faaliyet alanlarında uygun yayılma ve gelişme yolları önerilecektir.

STRATEJİK DEĞİŞİM: SÜREÇLER VE ODAK

47. Önceki Bölümlerde tartışılanlar, Üniversite'nin kendi işlerini planlaması ve yönetimiyle ilgili mevcut kurumsal özerkliğinin sınırlarını ve kamu sorumluluğunun unsurlarını ortaya koymuştur. EUA ekibi, yukarıda ana hatları verilen ulusal ve bölgesel önceliklere karşılık verme konusunda Üniversitenin nasıl daha etkin olabileceğine yönelik görüşlerini ifade etmiştir. Bununla birlikte, Öz Değerlendirme Raporu, eski rektörlerin stratejik planlama sürecinde, nispeten yetkilerin devredildiği bir iç sistemle ve paydaşların etkin katılımıyla sağlanan, çeşitli stratejik yönetim araçları oluşturduğuna işaret etmektedir. Bu, kültürel açıdan bir yatırımdır, çünkü bu mükemmel unsurların, girişimci ve oldukça hızlı hareket eden bir kurumsal gelişime imkan tanıyacağı kesindir.
48. Stratejik planlamanın tüm kurumsal değişim süreçlerinin merkezinde yer aldığı açıktır. Bu bağlamda, Akdeniz Üniversitesindeki stratejik planlama oldukça yenidir ve iki yıl süren ortam, süreç, veri ve politika hazırlığından sonra ilk Stratejik Plan (2007-2012) Senato tarafından Ocak 2007'de onaylanmıştır. Bu alanda zamanla deneyim kazanılacaktır. EUA ekibi Üniversiteye aşağıdakileri önerir:
- 48.1 Bu zamana kadar benimsenen sürecin kavramsallaştırılması

- 48.2 Yarı şeffaf ve daimi statü kazanmış gibi görünen Dokuz Performans Alan Çalışma Grubunun kurulması ve bu grupların belirli stratejik alanlarda analiz ve planlama yapmaları (bkz. Öz Değerlendirme Raporu Ek 6)
- 48.3 Bu dokuz alanda stratejik hedeflerin sıralanması ve temel reformlar setinin oluşturulması
- 48.4 Stratejik Planlama Komitesi'nin çalışmalarının ve Stratejik Planlama Daire Başkanlığı'nın destekleyici rolünün devamı
- 48.5 Paydaş katılımı yoluyla dış gelişmelerin ve pazarla ilgili bilgilerin izlenmesi

Bunların hepsi, içinde bulunduğu çevre ile yaratıcı bir denge kurmak ve misyonunu zenginleştirmek için Üniversitenin kapasitesine yapılacak mükemmel yatırımlardır.

49. EUA ekibi, planlama sürecinin, aşağıdaki uygulama araçları bakımından güçlendirilmesini önerir:

49.1 **Dokuz alanın (bkz. paragraf 48.2) her biri Amaç, Hedef ve Stratejiler bakımından tutarlıdır. Eksik olan - ve görüşmelerimizde elde edemediğimiz - bunların yıllık çalışma planlarına dönüştürüleceği bir mekanizmadır. Hali hazırda bütün stratejilerin/eylemlerin planlama döneminin belirli yılları ile ilişkilendirmesi yapılmamıştır. Bu durum, başarısız aşamalara ve döngüye neden olabilir.**

49.2 **Bu ilişkilendirmenin yapıldığını varsayarsak, eksik olan bir sonraki boyut, belirli stratejiler/eylemler için sorumluluğun ve hesap verilebilirliğin oluşturulması gibi görülmektedir.**

49.3 **Fakülte faaliyetlerinin kurumsal öncelikler doğrultusunda olup olmadığı konusu EUA ekibi tarafından anlaşılammıştır. Fakültelerle yapılan görüşmeler, uygulamadaki işlerlik konusunda görüş ayrılıkları olduğunu göstermiştir ve aşağıdaki izlenimler edinilmiştir:**

- **Güncel olmayan fakülte planları**
- **Doğruluğu tartışılır performans istatistikleri**
- **Açık olmayan performans denetimi**
- **Kurumsal önceliklere uygunluğu belirli olmayan teşvikler**

Güçlü bir Fakülte stratejik planlama sisteminin, yıllık planlar bazında ve hızlı bir şekilde geliştirilmesi ve bunun yıllık bütçe döngüsü ve zamanlaması ile doğru bir şekilde ilişkilendirilmesi önerilir.

49.4 **Üniversitenin girişimci olma hedefine uygun olarak, fakültelerin ve bölümlerin mali durumlarının yeniden değerlendirilmesi uygun olacaktır. Örneğin; bütçe ya da harcama merkezleri olmaları yerine, muhtemelen**

kâr merkezleri olarak yeniden düzenleneceklerdir (finansal fazlalık ve açık bir gelir-gider bütçesi umuduyla – bkz. paragraf 28).

49.5 **Stratejik Planın dokuz ana alanının her biri için Anahtar Performans Göstergeleri sistemini kurmak, mevcut durumun doğal bir gelişimi olacaktır. Bu uygulama, değerlendirme süreçlerinin geliştirilmesinde yararlı olacaktır. Şüphesiz ki, bunun bilgi yönetimi bakımından sonuçları olacaktır.**

50. Buraya kadar yapılan tartışmaların amacı, kurumsal yönetimde Stratejik Planın önemini bir kez daha vurgulamaktır. Bu, elbette ki diğer bölümlerde ele alınan aşağıdaki konularla da ilgilidir:

50.1 İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) gibi işlevsel alanlarda stratejik yönetim

50.2 Akademik alanlardaki stratejik yönetim

50.3 Kurumsal yapı düzenlemeleri

KURUMSAL DEĞİŞİMİN ARACI OLARAK İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ

51. İnsan Kaynakları hakkında daha önce yapılan tartışmalar (30 - 32. paragraflar) önemli kısıtların varlığını ortaya koymuştur ve EUA ekibi bu kısıtların giderilmesini şiddetle tavsiye eder. Bu kısıtlara rağmen, personel uygulamaları bakımından hala bazı iç düzenleme imkanları bulunmaktadır. Çünkü emek yoğun kurumlarda stratejik değişim, sadece insanlar aracılığıyla başarılabilir.

2. Mevcut durumda, personel işleyişinin yasalar çerçevesinde olduğu anlaşılabilir bir durumdur. Yine de EUA ekibi aşağıdaki düşüncelere sahiptir:

52.1 **“Personel” işlevi, “İnsan Kaynakları Yönetimi” işlevi olarak yeniden tanımlanmalıdır:**

- **Stratejik plan dönemine uygun olarak, uzun vadeli insan gücü planlamasına dikkat edilmelidir**
- **Tüm birimlerde uygulanacak bir personel iş yükü kapasitesi modeli geliştirilmelidir**
- **Akademik, mali ve insan kaynakları stratejilerinin sentezi yapılmalıdır**
- **Stratejilerin uygulanması ve zamanlamasına daha fazla dikkat edilmelidir.**

Hedefler, Amaçlar ve “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”ne yönelik stratejik plan, bu yönde önemli bir yol almıştır ve kurumsal kültüre dikkat edilmesi içtenlikle önerilir.

- 52.2 **İnsan kaynakları yönetimi, stratejik örgütsel çerçevede düşünülmelidir:**
- **Bir Rektör Yardımcısının bu konuda görevlendirilmesi**
 - **Strateji belirlemek üzere, içinde dış uzmanların da yer aldığı, Üniversite düzeyinde geniş katılımlı bir İnsan Kaynakları Komisyonu**
 - **Fakültelerde Bir Dekan Yardımcısının İnsan Kaynakları konusunda görevlendirilmesi**
 - **İnsan Kaynakları Biriminin oluşturulması**
- 52.3 **İnsan Kaynakları konusunda aşağıdaki unsurları içeren katılımcı bir düşünce:**
- **Ders değerlendirmedeki Kalite Güvencesini, personelin iyileştirilmesi konusu ile bağdaştırma**
 - **Personel değerlendirmeyi, personelin geliştirilmesi ile bağdaştırma**
 - **İnsan Kaynakları stratejisinde dekanın rolünün güçlendirilmesi**
 - **Görev tanımları, performans değerlendirme ve iyi uygulamaların paylaşımı gibi konulardaki yaklaşımlarda, Üniversite genelinde tutarlılığın sağlanması**
53. **Bu çalışmalar sırasında, aşağıdaki konuların yeniden düzenlenmesinde önemli zorluklarla karşılaşılabilir:**
- 53.1 **Personelin ceza amaçlı değil, iyileştirme, düzeltme ve geliştirme amaçlı olarak değerlendirilmesi**
- 53.2 **Stratejik hedefler doğrultusunda bir dizi teşvik önlemi. Örneğin; araştırmalara yönelik teşvik/destek ölçütleri vardır, ancak Ar&Ge, eğitim-öğretim ve sürekli eğitim gibi konular ne olacaktır?**
- 53.3 **Üniversitenin sahip olduğu personel geliştirme programının niteliği. Örneğin; uluslararasılaşma gibi konularda stratejik hedefler oluşturma (yabancı dil, araştırma izni, uluslararası deneyim, yetişkinlerin pedagojik eğitimi, disiplinler arası olma, bilgi transferi, araştırma izleme)**
54. **EUA ekibi, Stratejik Planı uygulamak için gerekli yetkinlikler konusunda ulusal yapıdan kaynaklanan kısıtlamaları gayet iyi anlamaktadır. Bu yetkinlik, aşağıdakilerin ideal bir karışımı ile mümkündür:**
- 54.1 **İstihdam**
- 54.2 **İç (mevcut) personel geliştirme**

54.3 Dışarıdan personel sağlama

Üniversiteler bu karışımı belirleme özgürlüğünü kazanmak için mücadele etmelidir. Bununla birlikte, mevcut kısıtlar içinde de birçok şeyi gerçekleştirmek mümkündür ve İnsan Kaynakları hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi, bu yöndeki çalışmalarını önemli ölçüde hızlandıracaktır.

ÇEŞİTLİ KURUMSAL ALANLARDA ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİM KONULARI

EĞİTİM, ÖĞRETİM VE ÖĞRENME

55. Öz Değerlendirme Raporu, Üniversitenin hızla değişen ve birçok yeni gelişmenin tasarlanıp uygulanmakta olduğu bir alanda içsel ve dışsal olarak kendisini nerede gördüğü; akademik birimlere kendi öz yaklaşımlarını yenilemek ve belirlemek için önemli ölçüde özerklik tanındığı gibi konularda dürüst, öz eleştiriye dayalı bir analiz yapmıştır. Genel olarak bu yaklaşımı onaylamaktayız ve aşağıdakileri vurgulamayı gerekli buluyoruz:
- 55.1 **38 ve 45. paragraflarda ana hatları belirtilen ulusal gereksinimler doğrultusunda hareket etmenin önemi (ki bu, Üniversite Yönetim Kurulu içinde ve Üniversitedeki tüm kurullar arasında ortak bir anlayışı gerektirir).**
- 55.2 **Konulara yaklaşımları mümkün olduğunca uyumlu hale getirme zorunluluğu (ki bu da daha güçlü bir merkezi yönetim ve gözden geçirme gerektirir).**
- 55.3 **Sağlam bir kaynak planlaması yapmak ve öğrenci sayısının aşırı artması durumunda kaliteyi korumak için Stratejik Plan Döneminde öğrenci profiline ne olacağı konusunda bir projeksiyon yapılması (örneğin; çeşitli öğrenim düzeylerindeki öğrencileri dengelemek; tam-zamanlı/kısmi-zamanlı, yerli/yabancı).**
- 55.4 **Yeniliklerin yerleşmesini sağlamak için iyi uygulamaların sağlanlaştırılması ve sistemli hale getirilmesi.**
- 55.5 **Eğitim-Öğretimin Geliştirilmesine yönelik olarak formüle edilen ve takdir ettiğimiz tutarlı Hedefler, Amaçlar ve Stratejilerin sıralamasının, öncelikler bakımından yeniden gözden geçirilmesi.**
- 55.6 **Sunulan Yüksek Lisans (Master) derecelerinin “Dünya Sınıfı” hedefine uygun olarak ve bölgesel düzeyde geliştirilmesinin önemi.**
56. Üniversite, Bolonya sürecini ve onun çeşitli zorunluluklarını sağduyuyla benimsemiş olup, Eğitim-Öğretim Hedeflerinden bir tanesi (Hedef 5), Bolonya Kalite Güvencesi zorunluluklarıyla ilgilidir. Diploma Eki verme uygulamasının yapıldığı görülmektedir. Bolonya Süreci ile ilgili olmayan birçok yükseköğretim sorununun Türk üniversiteleri ve Akdeniz Üniversitesi'nin önünde durduğunu görmekteyiz. Ancak, Bolonya

konusunun da dikkate alınmasını önermekteyiz. Kısa süre içinde aşağıdaki konulara da eğilmek gerekecektir:

- 56.1 **Lisans öğrenim süresinin 4 yıl olduğunun ve yüksek lisans süresinin değişken olduğunun (3+2 olan Bolonya normlarıyla karşılaştırıldığında) farkındayız. Kredi değeri olarak bunun ne anlama geldiğinden emin olmadık, ancak burada tartışılması gereken bir durum vardır. Eğer 1. yıl esasen bir hazırlık yılı olarak düzenleniyorsa, bu durumda bir sorun olmayabilir. Üniversiteyi, 4 yıllık lisans diplomasının Bolonya kredi normlarıyla tutarlı olup olmadığını kontrol etmeye davet ediyoruz.**
- 56.2 **Mezunların yetkinliği, öğrenme çıktıları ve benzeri konularda lisans ve yüksek lisans arasındaki temel farkların neler olduğu konusunda Fakülteler arasında bir bilgi tutarlılığı olmadığı ve hatta bu konuların çok az tartışıldığı anlaşılmaktadır.**
- 56.3 **Aynı durum Öğrenci İş Yükü için de geçerlidir.**
- 56.4 **Krediye dayalı sistemlerde sadece yıl/yarıyıl sonu sınavları için değil, değerlendirme ve kredi biriktirme için de tanımlamalar olmalıdır. Ancak, biz bu konuda ortak bir yaklaşım görmedik.**
- 56.5 **Çift Diploma, Bolonya'nın istenilen sonuçlarından biri olarak görünmektedir; fakat bu konudaki anlayış geniş çapta çeşitlilik göstermektedir.**
- 56.6 **Kredili sistemlerde alışık olunduğu üzere, tüm öğrencilerin geliştirmesi gereken herhangi bir ortak ana/genel transfer edilebilir yetkinliklerin (örneğin; liderlik, proje yönetimi, girişimcilik vb.) olup olmadığının belirlenmesi faydalı olabilir.**
- 56.7 **Yukarıda ifade edilenler Bolonya'nın uygulanması ve yönetimi açısından çok önemli olan eksikliklerin/zayıflıkların bir yansımasıdır. Bu süreç esasen fakülterle devredilmiş bir süreç olup, kapsamlı bir dönüşüm için açık bir eylem planının (gerçekleştirme tarihleriyle birlikte) henüz hazırlanmadığı görülmektedir.**

Yukarıdakilerin tümüne dikkat edilmesini önemle tavsiye ederiz.

57. Akademik programları AKTS'ye göre düzenlemenin benimsenmesi, tabii ki Bolonya'nın ve özellikle öğrenci hareketliliğinin bir önkoşuludur. Bu durum Üniversite tarafından iyi anlaşılmıştır. Bununla birlikte daha henüz geliştirilmemiş olan ve EUA ekibinin stratejik planlama dönemi boyunca göz önünde bulundurulmasını önerdiği kredilendirme, modül bazlı ve yarıyıl (sömestr) bazlı uygulamalar da (üçünün birlikte ele alınması gerekir) bulunmaktadır:

- 57.1 **Hayat boyu öğrenme, yetişkin eğitimi ve yarı-zamanlı öğretim için kredi biriktirme sisteminin uygulanması.**

- 57.2 **Öğrencilerin şu an hemen hemen imkânsız gibi gördüğü, disiplinler ve fakülteler arası programların uygulama aracı olarak ders kredilerinin kullanımı. Bu uygulama ya programlı bir şekilde ya da serbest öğrenim seçeneği olarak işleyebilir (Örn; Turizm ve İşletme).**
- 57.3 **Ders tekrarını ortadan kaldırmak için kredilerin kullanımı – öğrenim dereceleri arasında ortak modüller; makul hale getirme.**

Yukarıda ifade edilenler de fakülteler arasında tutarlı bir yaklaşıma ve tabii ki merkezi bir yönetime gereksinim göstermektedir.

58. Üniversiteye merkezi yerleştirme ile gelen bazı öğrencilerin nitelik sorunu, eğitim-öğretim süreçlerindeki zayıf performansları ya da ilişkilerinin kesilmesi konusunda yaygın bir endişe söz konusudur. Bunun öğrenci sayısındaki aşırı artmaya bağlı bir sorun olduğu söylenebilir. Aynı sorun uygun niteliklere sahip olmayan, zeki yetişkinler için de hayat boyu öğrenme programı kapsamında ortaya çıkmaktadır. Bunu düzeltmek üzere kullanılan uluslararası geleneksel yaklaşımlar şunları içerir:

- 58.1 **Katı seçme ölçütleri / kabul koşulları belirleyerek sorunu ortadan kaldırmak (ki bu, akademik bağlamda seçkinci olacak ve sorunu hafifletecektir).**
- 58.2 **Eksik olan yetkinlikleri tamamlamak ve sağlam bir öğrenme tekniği aşlamak için uygun süreli (3–6–12 ay) bir destek/hazırlık/ön-kabul kursu düzenlemek**
- 58.3 **Eğitim-öğretimdeki boşluğu doldurmak için besleyici kurumlardan yararlanmak (örneğin; meslek yüksek okulları).**
- 58.4 **Eğitim-öğretimin birinci yılı içinde destekleyici kurslar açmak.**
- 58.5 **Geliştirilmiş kişisel danışmanlık hizmeti vermek.**

EUA ekibi bunları sadece Üniversite tarafından araştırılması gereken seçenekler olarak önermektedir. Bununla birlikte, bir dizi düzensiz ve anlık girişimin yerine, planlanmış ve tasarlanmış bir yaklaşımı teşvik eder.

59. EUA Ekibi, hükümet politikaları çerçevesinde geliştirilen pedagojik reforma (bkz. 38. paragraf), paydaşların uygulamalı becerilerin yeterliliği konusundaki endişelerine, öğrencilerin aşırı öğretim konusundaki şikayetlerine ve Bolonya gelişmelerine Üniversite tarafından verilen önemi ilgiyle izlemiştir. Bu bağlamda Ekip şunları önerir:

- 59.1 **Belirli uzmanlıkların gereği olan mesleki uygulamaların geliştirilmesine verilen önceliğin devamı, ancak paydaş organizasyonlarda ve gelişmiş laboratuvar/arazilerde öğrenci projeleri ve staj deneyimlerine de yer verilmesi.**

- 59.2 **Melez öğretim tekniklerinin niteliğinin iyileştirilmesi ve devamlılığının sağlanması, ancak deneyimlere özel önem veren ve kurullar tarafından benimsenecek genel bir politikanın ve iyi uygulamaların formüle edilmesi.**
- 59.3 **Uygun niteliklere sahip öğrenciler için Meslek Yüksek Okullarından lisans programlarına geçişin kolaylaştırılması.**
- 59.4 **Sınıf ortamında verilen derslerin sayısını azaltmak ve öğrencilerin kendilerinin yönlendireceği bir öğrenime imkan vermek için programların gözden geçirilmesi. E-öğrenim ve kütüphane temelli öğrenme bir seçenek olarak sunulmalıdır.**
- 59.5 **Zorunlu müfredat uygulamasına son vermek ve öğrencilerin diğer uzmanlıklardan ders modülleri seçmesine fırsat vermek.**

Yukarıda ifade edilenler elbette ki, öğrencilerin bazı durumlarda kısıtlayıcı bir faktör olarak algıladığı, yeterli laboratuarlara, yaratıcı ve erişilebilir bilgi teknolojilerine ve benzeri imkanların varlığına bağlıdır.

60. EUA ekibi, Üniversitede Eğitimde Mükemmellik Merkezi'nin (EMM) gelişimini görmekten memnun olmuştur ve bu merkezin bundan sonraki aşamada aşağıdakileri yapmasını önerir:

60.1 **2007–2012 gelişim planının hazırlanması.**

60.2 **Fakültelerin planlanmasında daha belirgin rol üstlenme, örneğin;**

- **Fakülte gelişim planları ve ders değerlendirmelerine rehberlik etmek**
- **Personel değerlendirmeye dayalı gelişim ihtiyaçlarının sentezine rehberlik etmek**
- **EMM Yönetim Kurulu'na fakültelerin katkılarını sağlamak.**

60.3 **Kalite Güvencesi değerlendirmelerinde daha belirgin görev üstlenme.**

60.4 **Programlarının/desteğinin, Üniversitenin gelişimde öncelik verdiği alanlarla uyumlu olmasını sağlama. Örneğin;**

- **Zayıf öğrencilerle de ilgilenmek**
- **Melez programlar üzerinde çalışmak**
- **Kredi sistemlerinin kullanımı**
- **Uygulamalar**
- **Yüksek lisans (master) derecelerinin sayısının artırılması.**

60.5 Üniversitedeki iyi uygulamaların saptanması ve değerlendirilmesi, bu uygulamaların yaygınlaştırılması ve politika rehberlerinin oluşturulması konularında ilk adımları atma.

ARAŞTIRMA

61. Üniversitenin Misyon ve Vizyon beyanları, araştırmayı ve bunların sonuçlarından yararlanmayı faaliyetlerin merkezine açıkça yerleştirmektedir. Bu ifadelerden anlaşılmaktadır ki, göreceli konum açısından Akdeniz Üniversitesinin amacı “yoğun araştırmaya dayalı” ve “araştırma tarafından yönlendirilen” bir üniversite olmaktır. Bununla birlikte, “Dünya Sınıfı” olma amacı da taşınmaktadır ve araştırma performansı ve uygulamaları değerlendirilirken, bu amaca yönelik ölçütler de oluşturulabilir ve kullanılabilir. Bu doğrultuda, örneğin, aşağıdakilerin olması beklenir:

61.1 “Araştırmaya dayalı/araştırma tarafından yönlendirilen” amacına yönelik olarak;

- Aktif araştırma personeli oranının yüksek olması,
- Lisans ve lisansüstü programlardaki öğretim üyelerinin araştırma kapasitesinin yüksek olması ve ileri düzeyde araştırma yöntemlerini yayması,
- Güçlü ve üretken doktora programlarının olması,
- Ana akademik alanlarda yeterli bir öğretim üyesi kitlesinin var olması,
- Uluslar arası boyutta etkileyici bir bilimsel üretkenlik, hakemli dergilerde yayınlar ve entellektüel mülkiyet (patent gibi) haklarının yaratılması,
- Önemli bir dış gelir sağlanması,
- Güçlü bir araştırma alt yapısı desteğinin var olması.

61.2 “Dünya Sınıfı” amacına yönelik olarak;

- Uluslararası alanda kabul görmüş, stratejik ve genellikle disiplinler arası bir konuma sahip olmak,
- Araştırmayı teşvik etmek üzere küresel ortaklıklar kurmak, uluslar arası Doktora program ortaklıkları ve işbirliği projeleri geliştirmek, uluslararası fon sağlamak,

- Öğretim üyeleri ve öğrenciler bakımından uluslararası bir araştırma personeli yapısına sahip olmak,
- Uluslararası paydaşlar ve fon sağlayıcılarla bağlantılar kurmak, gerekir.

62. EUA ekibinin yukarıda ifade edilen konularla ilgili izlenimi şudur ki, Üniversite, geliştirdiği destek mekanizmaları ile ulusal ölçekte çok hızlı bir ilerleme kaydetmiştir. Bununla birlikte;

62.1 Paragraf 61.1'deki konulara ilişkin olarak fakültelerdeki gelişmeler henüz aynı düzeyde değildir ve bunun düzeltilmesi gerekmektedir.

62.2 Özellikle TÜBİTAK kaynaklarından olmak üzere, sağlanan dış fon hala çok düşük düzeydedir (Üniversitenin araştırma gelirlerinin sadece % 5'i bu kaynaktan sağlanmaktadır).

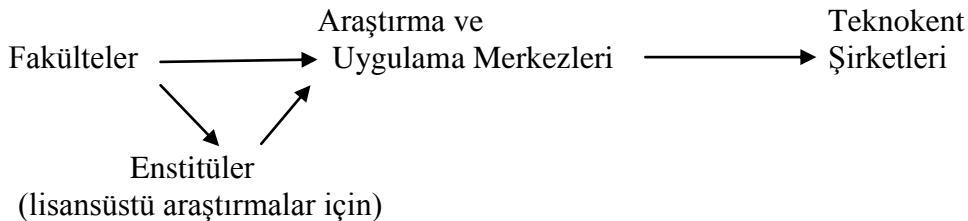
62.3 Gelişim Hedefleri, Amaçlar ve Stratejiler başlığı altındaki bir bölümde (Araştırma Ürünleri ve Teknoloji Üretimini Gelişimi), Araştırma ve Ar&Ge alanındaki tüm öncelikler kapsamlı olarak ifade edilmiştir. Bu bölümde ayrıca, YÖK'ün 2025 Yüksek Öğretim Stratejileri'ndeki birçok konuya da işaret edilmiştir. Eğer bunlar etkin bir şekilde gerçekleştirilirse, 2012 yılına kadar önemli sonuçlar elde edilebilecektir.

62.4 Uygulamaların hızlı seyri ve yeni süreçlerin ve kurulların oluşturulması, bazı pekiştirme ve eksiklikleri giderme çalışmalarına olan gereksinimleri ortaya çıkarmıştır ki, bu da olağandır.

EUA ekibi, araştırmaya yönelik çabalarında, Üniversiteye 61.1. ve 61.2. paragraflarda belirtilen konuları aklında bulundurmasını tavsiye eder.

Araştırmanın Organizasyonu

63. Üniversite, geleneksel bilgi üretimi ve transferi ile birlikte Ar&Ge için de belirgin bir örgütlenme yapısı oluşturmuştur.



Bu da akademik ve toplumsal anlamda farklı işlevlere sahip örgütsel yapıların, birbirinden farklı katkılar yapmasına neden olmaktadır. Bu örgütsel yapıların değişimi sürecinde çeşitli konular gündeme gelmiştir ve bu konular tarafımızdan aşağıda ele alınmaktadır.

64. “Merkezler” konusunda, EUA ekibi “merkez” sözcüğünün farklı modeller, durumlar ve statüler için kullanıldığını saptamıştır. Merkezlerden bazıları tamamen fakültelerin kontrolündeyken, bazıları fakültelerden bağımsızdır; bazılarından girişimci olmaları beklenmektedir, bazıları için ise bu beklenti yoktur; bazıları özellikle piyasa odaklıdır, bazıları değildir; bazıları multidisiplinerdir, bazıları değildir. Buna göre, EUA ekibi aşağıdakileri tavsiye eder:
- 64.1 **Merkezler için konumları, olgunluk düzeyleri, performansları ve amaçlarına göre farklı terminolojilerin kullanılması. Örneğin;**
- **Üniversite Araştırma Merkezleri (genellikle disiplinler arası olarak)**
 - **Fakülte Araştırma Birimleri**
 - **Araştırma Grupları (Kuruluş aşamasında olan birim veya merkezler)**
 - **Araştırma Destek Birimleri: Kendileri araştırmaya yapmaya değil, iç destek sağlamaya yönelik (örneğin; Bilgi Teknolojileri)**
- 64.2 **Araştırma Merkezleri, Üniversitenin tam bir uluslararası statü kazanmasında katkıda bulunacak birimlerdir, ancak yatırıma ihtiyaçlarının olduğu çok açıktır.**
- 64.3 **64.1’de tanımlanan merkezlerin/birimlerin açılması ve kapatılmasına yönelik ölçüt ve süreçlerin net olarak belirlenmesi gerekir. Ayrıca, gelir sağlama, projeler, uluslararası ve bölgesel bağlantılar ve benzeri konularda bu merkezlerden beklenen yıllık performansın ne olduğunun da açık olması gerekir.**
- 64.4 **Sorumluluk konusunda da çok açık olunması gerekir. Eğer söz konusu merkez Üniversite Araştırma Merkezi konumunda ise, Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı doğrudan sorumlu olmalıdır. Diğer durumlarda, eğer Dekan birinci sorumlu ise, Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı denetleme yetkisine sahip olmalıdır.**
- 64.5 **Özellikle uluslar arası düzeyde, kurumlar arası Merkezler açılabilmelidir.**
- 64.6 **Tüm araştırma birimlerinde iletişim grupları oluşturulmalı ve bu gruplar:**
- **Birbirleriyle iyi uygulamaları paylaşmalı,**
 - **Birlikte ortak yaklaşımlar geliştirmeli,**
 - **İşbirliğini teşvik etmelidir.**
65. “Enstitüler” konusunda, EUA ekibi, bu kurumların yasal olarak fakültelerin alamadığı destek fonlarından yararlanmak üzere kurulduklarını anlamıştır. Bu yaklaşımın mantığı anlaşılır olmakla birlikte, bu durum bir dizi karışıklığı neden olmaktadır.

Örneğin; doktora öğrencilerinin danışmanlığı ve eğitim-öğretim ve akademik olmayan konulardaki (mali konular ve fiziksel imkanlar) gereksinimleri bakımından fakülte, bölüm, merkez ve enstitüler arasındaki sorumluluk kargaşası gibi.. Bu durumun öğretim üyeleri tarafından bilinmesi ve çözümü yönünde çalışılmasını saygıyla karşılıyoruz. Ancak, aşağıdaki konuların da dikkate alınmasını öneririz:

65.1 **Üniversite bünyesinde, aşağıdaki konulardan sorumlu olacak, tek bir enstitünün veya lisansüstü eğitim veren okulun kurulması;**

- **Mali kaynak sağlama**
- **Kalite Güvencesi**
- **Genel konularda eğitim (sadece belirli bir alana yönelik olmayan)**
- **Etik konular**
- **Denetimsel eğitim ve akreditasyon**

65.2 **Bünyesinde tek veya birden fazla fakültenin yer aldığı ve aşağıdaki konulardan sorumlu enstitülerin kurulması;**

- **Öğrenciyi doğrudan denetleme**
- **Alana özel eğitim-öğretim verme**

Bu tür bir yapılanma uluslararası platformdaki en iyi uygulamalarla uyumlu olacaktır.

66. Araştırmaların merkezden yönetimi bakımından, Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısının rolü çok önemlidir. Mevcut durumda, politikaların geliştirilmesi, araştırma fonlarının dağılımı, araştırma fonlarına müracaatların teşviki, dış araştırma gündemlerinin izlenmesi ve araştırma ile ilgili konularda destekleyici davranma gibi konular etkin bir şekilde yürütülmektedir. Burada Üniversitenin dikkate almasını istediğimiz birkaç konu şunlardır:

66.1 Bütün araştırma birimlerinin tek bir rektör yardımcısına bağlı olması, farklı rektör yardımcıları arasında dağıtılmaması,

66.2 Araştırma Merkezleri, İrtibat Grubu ya da öneri halindeki yeni Araştırma Komitesi yoluyla, üniversite içinde danışma ve iletişim mekanizmalarını güçlendirmek,

66.3 Fakültelerin, merkezlerin ve enstitülerin araştırma performanslarını değerlendirme mekanizmalarının geliştirilmesi (bkz. paragraf 64.1).

67. EUA ekibi, Döner Sermaye katkılarıyla oluşan (toplam bütçenin % 5'i) "Araştırma Destek Fonu"nun işleyişini incelemiştir. Rektör tarafından oluşturulan bir Kurul, araştırma altyapısını, araştırma derecelerini (doktora ve yüksek lisans) ve öğretim üyelerinin yayın yapma çabalarını desteklemek için proje önerileri doğrultusunda fonların dağıtımını yapmaktadır. Öncelikli konular yıllık olarak belirlenmekte ve

projelerin değerlendirilmesinde, konunun ulusal/uluslar arası önemine, sunulan alanın araştırma bakımından gücüne ve bilgi transferi potansiyeline ağırlık verilmektedir. Bununla ilgili olarak aşağıda üç öneri sunulmaktadır.

- 67.1 **Örgütlenme** bağlamında, bu Kurul Üniversitenin resmi Araştırma Kurulunun bazı görevlerini yapmaktadır. Bunun yanı sıra, Araştırma ve Araştırma Verimliliği stratejik amaçlarını formüle eden Performans Alan Çalışma Grubu da bulunmaktadır. EUA ekibi, bu iki organın kapsamlı bir Üniversite Araştırma Kurulu oluşturmak üzere birleştirilmesinin mümkün olup olmadığını merak etmektedir.
- 67.2 Araştırmaya verilen desteklerin etkinliğinin çıktılar ve özellikle de kritik kitleye katkıları bakımından takip edilip edilmediği açık değildir.
- 67.3 Disiplinler arası yaklaşım proje destek ölçütlerine eklenmelidir.

Araştırma Stratejileri ile ilgili Diğer Konular

68. Araştırma ve Araştırma Ürünleri için belirlenen Gelişim Hedef, Amaç ve Stratejileri bu konuda ilerleme sağlamak için sağlam bir temel oluştursa da kapsamlı bir strateji için diğer bazı unsurların da eklenmesi gerekmektedir. Bu unsurlar:
 - 68.1 Üniversitenin Gelişim Hedefleri personel politikasına ilişkin konulara değinmektedir. Ancak, teşvik ölçütlerine ek olarak, aşağıdaki konulara da dikkat edilmelidir:
 - Akademik personel sözleşmelerinde aktif araştırma yapma zorunluluğuna yer verilmesi ve bunun personel performans değerlendirmesi ve kişisel gelişim planlarına yansıtılması,
 - Doktoralı araştırmacılar için kadroların açılması,
 - Uluslararası anlaşmalar vasıtasıyla, yüksek nitelikli yabancı araştırma personelinin maaşlı izinli oldukları dönemlerde (sabbatical) Üniversitede çalışmalarının sağlanması,
 - Başta genç araştırmacılar olmak üzere, tüm araştırmacıların disiplinler arası araştırma gruplarında çalışmalarının desteklenmesi,
 - Çalışan personelin araştırma konusunda eğitilmesi, özellikle de denetleme becerileri kazandırılması.
 - 68.2 Disiplinler arası, probleme-dayalı, kullanıcı-merkezli, kullanıcı-destekli ve işbirliğine dayalı sağlam, uzun vadeli, tüm Üniversiteyi kapsayan araştırma konularının belirlenmesi. 2007 yılı için desteklenmek üzere belirlenen temel araştırma konularının henüz kesinleşmediği tahmin edilmektedir, çünkü bölgesel ihtiyaçlara cevap verecek nitelik ve netlikte olmadığını düşünmekteyiz.

68.3 Üniversitenin uluslararası stratejisinde araştırma konusuna yer verilmemiştir, ancak verilmek zorundadır. Bu da aşağıdakileri gerektirir:

- İyi çalışan uluslararası araştırma ortaklıkları kurmak: Üniversite, belirlediği araştırma konuları için doğru ortaklara sahip midir?
- Çok sayıda yabancı Doktora öğrencisine, uluslararası ortaklı doktora programlarına / lisansüstü okullara sahip olmak,
- Araştırma sonuçlarının uluslararası hakemler/kurumlar tarafından düzenli olarak değerlendirilmesi ve aynı zamanda AACSB ve EQUIS gibi uluslar arası kurumlar/programlar tarafından akreditasyon,

68.4 Araştırmalara uygulanabilecek gelişmiş performans değerlendirme süreçleri şunları içerebilir:

- Güçlü bir personel değerlendirme sistemi,
- Fakülteleri ve merkezleri daha sistemli bir şekilde değerlendirme süreçleri,
- Araştırma derecesinin (Doktora) kalitesi,
- Kurumsal Ana Performans Göstergeleri'nin bir çatı altında toplanması (bu göstergeler yıllık planlar kapsamında test edilecektir)

69. Son olarak, lisansüstü programlarla ilgili bölümle (paragraf 56.1) ilişkilendirilmesi gerekmektedir birlikte, Üniversitede araştırma derecesi (Doktora) sunulmasını bu bölümün bir parçası olarak düşünebiliriz. Bu konu "Dünya Sınıfı" üniversite olma arzusu doğrultusunda büyük önem taşımaktadır.

69.1 Doktora istatistikleri, 389 kayıtlı öğrenciyi göstermektedir (1999-2007). Bunlardan 67'si Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde; 119'u Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde; 203'ü ise Fen Bilimleri Enstitüsü'nde kayıtlıdır. Üniversitenin genç bir üniversite olması nedeniyle bu rakamlar nispeten düşüktür ve Yükseköğretim Politikası doğrultusunda, önemli bir artış sağlanması gerekir. Bu konuda aşağıdakiler önerilir:

- Stratejik Plan'a 5 yıllık bir hedef eklenebilir,
- Bütün doktora öğrencilerinin akademik kariyer yapmayacağı göz önünde bulundurularak, Üniversite, iş dünyası, sanayi ve kamu sektörlerinin gereksinimleri doğrultusunda, farklı içerikte doktora programları oluşturulabilir.

69.2 Doktora bitirme süresinin 5 yıl olduğu bile varsayıldığında, aynı istatistikler bitirme süreleri konusunda hayal kırıklığı yaratan sonuçları göstermektedir. Bu yüzden aşağıdakiler önerilir;

- Öğrenci kabul süreçleri gözden geçirilmelidir,

- Çalışmaları izleme süreçleri iyileştirilmelidir,
- Danışmanlık ve eğitim düzenlemeleri gözden geçirilmeli, gerekirse değiştirilmelidir,
- Denetleme konusunda fakültelerin, enstitülerin ve merkezlerin sorumlulukları tekrar gözden geçirilmelidir,
- Danışman eğitimi ve akreditasyonu uygulaması getirilmelidir,
- Kalite Güvencesi düzenlemeleri uluslararası boyutta kıyaslanmalıdır. Bolonya gereksinimleri için bu kıyaslama, özellikle Batı Avrupa'daki iyi uygulamalar temelinde yapılmalıdır.

69.3 Uluslararası boyut bakımından, üniversite aşağıdakileri yapmalıdır:

- Doktora programlarını Bolonya çerçevesinde değerlendirmek,
- Uluslararası ortaklarla Doktora program ortaklıkları kurma imkanlarını araştırmak (Hukuk Fakültesi'ndeki ümit verici gelişmeler gibi),
- Yüksek lisans ve Doktora dereceleri arasında geçiş koşullarını ele almak.

70. Araştırma konusunda bu zamana kadar oldukça iyi ilerlemeler kaydedilmiştir. Yukarıda sunulan, Üniversitenin mevcut "Araştırma Gelişim Hedefleri"ni tamamlamaya yönelik önerilerin, bu hedeflere yönelik gelecekteki çalışmaların kavramsallaştırılması ve gerçekleştirilmesine yardımcı olacağı ümit edilmektedir.

BÖLGESEL KALKINMA VE TOPLUMLA İLİŞKİLER

71. Üniversite'nin Misyon ve Vizyonu'nda, bu konunun altı fazlaca çizilmiştir. Bu durum şaşırtıcı değildir, çünkü Üniversitenin kuruluşu, 1973'te paydaş grupların, kentin ve bölgenin sürekli baskıları sonucu gerçekleşmiştir. Bölgenin özellikleri ve bunun Üniversite için ne anlam ifade ettiği 42 - 44. paragraflarda "Değişim Gündemleri" başlığı altında ele alınmıştır. Bölgesel Kapasitenin Geliştirilmesi yolunda kararlılık vardır ve bu kararlılık Akdeniz Üniversitesi Hastanesi sayesinde ve diğer bazı hizmetlerle kurumsallaşmıştır. Bunun uluslararası boyutu da oldukça belirgindir. Paydaşların büyük desteği azalmadan devam etmektedir. EUA ekibi, Üniversite'ye ve onun bölgesel ortaklarına aşağıdakileri tavsiye etmektedir:

71.1 Bölgesel kalkınmaya katkı konusunda tahmin ve isteklerin paylaşılması ve bunlara ilişkin ayrıntılı politikaların, Üniversite Stratejik Planı'nda ve Antalya Bölgesi Valilik Planı'nda (2006) birbiriyle ilişkili olarak belirtilmesi. Valilik Planı'nda bölgesel stratejiyi gerçekleştirmek için Üniversiteye 11 konuda belirgin sorumluluk yüklenmiştir.

- 71.2 Etkin iletişim kanalları ve karşılıklı anlayış ve destek,
- 71.3 İhtiyaçları belirlemek ve karşılamak üzere, hedeflere yönelik ortak kuruluşların ve iletişim yapılarının oluşturulması (Örneğin; Politika Kurulu, İstihdam Kurulu, Kent Konseyi, Ticaret Odası, Bölgesel Kalkınma Ajansı ve sistemli ihtiyaç belirlemeye dönük planlar),
- 71.4 İlişkilerin etkinliğini izleyen mekanizmaların oluşturulması (Örneğin; Paydaşlar ve Dış Ortaklarla İlişkileri Geliştirme Çalışma Grupları-2006)
- 71.5 “Öğrenme / Bilgi Bölgesi” olabilme bağlamında, bugüne kadar yapılan işbirliğinin sonuçlarını değerlendirme.
72. Dış paydaşlarla yapılan görüşmelerden, Üniversite'nin yönelimi, performansı ve çözüm üretme yeteneği hakkındaki memnuniyet açıkça anlaşılmaktadır. Üniversite birlikte çalışılması kolay bir kurum olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte aşağıdaki konular önem taşımaktadır:
- 72.1. Üniversitenin rakipsiz olma durumunun sorun yaratmadığı görülmektedir, ancak bazı paydaşlar eğer Üniversite daha az etkin bir kurum olsaydı, daha fazla iş yapabileceklerini belirtmişlerdir.
- 72.2 Paydaşlar, Üniversite'nin sunduğu hizmetler karşılığında ücret almasından genellikle memnundur (sözleşmeye dayalı araştırmalar ve sürekli eğitim). Bu da daha önce tartıştığımız girişimcilik hedefleri açısından memnuniyet vericidir.
- 72.3 Üniversitenin mevcut imajının daha çok Tıp, Turizm ve Tarım'a dayalı oluşu şaşırtıcı değildir. Fakat bölge ekonomisindeki eğilimler çerçevesinde, Üniversitenin akademik alanlarını, Bilgisayar Mühendisliği ve ilgili disiplinler; Kültür, Sinema ve Sanat; Spor Bilimleri, Rekreasyon ve Yapılı Çevreyi (kent) içerecek şekilde genişletme gereksinimi vardır.
- 72.4 Bütün fakülte ve bölümlerin, bölgesel hizmet verme konusunda, aynı kararlılıkta olmadığı görülmektedir. Bu durum akademik birimlerin bölgesel konulara ilgisini artırmaya gereksinim olduğunu göstermektedir. Bu da en iyi olarak fakülte ve bölüm stratejik planlarının hazırlanmasıyla sağlanabilir.
- 72.5 Bütün bu bahsedilen noktalar, Üniversite'nin bölgesel pazardaki marka ve örgütsel kimliğini yeniden değerlendirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Paydaşlarla yapılan görüşmelerde Üniversite için “ilgili, kaliteli, genç, canlı, mükemmel, bölgesel, yenilikçi, enerjik ve açık ” sözcükleri kullanılmaktadır ki, bu oldukça sevindiricidir. Ancak, bu bölgesel pazara yansımakta mıdır?
- 72.6 Üniversitenin temel hizmet odağı, bölgenin ekonomik merkezi olan Antalya kentidir. Ancak, belki de dışa açılmayı düşünme zamanı gelmiştir. Bu konuda aşağıdaki etmenler söz konusudur:
- Üniversite diğer kentlerdeki bazı yeni Yüksek Öğretim Kurumları için geçmişte kuluçka görevi yapmıştır. Bölgedeki “amiral gemisi” rolü

açısından, Üniversitenin gündeminde alt bölgelerin niteliklerini geliştirmeye yönelik dış merkezlerin açılması da olmalıdır. Bunun çok sayıda başarılı örneği vardır.

- Meslek Yüksekokulları potansiyel olarak belirli bir düzeyde eğitim sağlamaktadır. Bu okullardaki öğrencilerin herhangi bir engelle karşılaşmadan Üniversiteye geçişlerini sağlamaya yönelik imkanlar düşünülmelidir.
- E-öğrenmenin bölgesel çalışma merkezleriyle birlikte sunulması da bir diğer olasılıktır.

Sürekli Eğitim / Hayat Boyu Öğrenme

73. Bu konuyu Üniversitenin bölgesel rolü açısından kritik bir konu olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Çünkü yetişkinler / yarı-zamanlı çalışan öğrenciler genellikle yerel ve bölgesel kökenlidirler ve sağlanacak sürekli eğitim / hizmet içi eğitim endüstri ve kamu hizmetlerine bilgi transferi bakımından çok önemlidir (“Bilgi Bölgesi”). Antalya’nın nüfus artışı göz önüne alındığında bu daha da önem kazanmaktadır. Sürekli eğitim / hayat boyu öğrenme, potansiyel olarak oldukça önemli bir gelir kaynağıdır ki, bu da Üniversite’nin girişimci felsefesiyle tutarlıdır. Üniversite bu konuyu stratejik düzeyde değerlendirmekle birlikte, kurum içerisinde uygulama farklılıkları görülmektedir. Üniversitenin bu konuda bugüne kadar bölgeye sunduğu hizmetler aşağıdaki şekilde nitelenebilir:

73.1 Mevcut haliyle gelir amaçlayan değil, temel olarak kamu hizmeti veren bir kurum,

73.2 Öğretim üyelerinden oluşan danışma kuruluna sahip bir Sürekli Eğitim Merkezi (AKUNSEM) ve diğer girişimci organlarla yakın ilişki,

73.3 Fakülteler tarafından yapılan çok sayıdaki faaliyet (kurs, seminer vb.),

73.4 2007 yılı içinde 36 sertifika programı, 46 kurs, 29 seminer, 14 diğer faaliyet, bu faaliyetlere toplam 7.200 katılımcı,

73.5. Program koordinasyonuna % 6, Döner Sermayeye % 52 (bunun yarısı ilgili akademik birime), eğiticilere % 42 (ki oldukça yeterlidir) dağılım oranlarına sahip bir mali yapı,

73.6 Üniversite bütçesinden sürekli eğitime pay ayrılmaması,

73.7 Temel bir öğrenci geri-bildirim mekanizması.

74. **Mevcut durum gelecekteki gelişmeler açısından sağlam bir temel oluşturmaktadır. Bu gelişmeler iki boyutta olabilir – çabaların daha sistemli hale getirilmesi ve hedeflere yönelik genişleme. İşte bu yüzden EUA ekibi Üniversite’ye aşağıdakileri önerir:**

- 74.1 Aşağıda tanımlanan yetişkin müşteri gruplarına hitap eden, daha belirgin bir hayat boyu öğrenme / sürekli eğitim felsefesi:
- “İkinci kez şansını deneyen” öğrenciler
 - “İlk kez öğrenci olanlar” (örgün öğretimde)
(bu iki grup da sürekli eğitime katkıda bulunur.)
 - Yarı-zamanlı doktora çalışmasına taşıyabilecek bir hizmet içi eğitim
 - Asıl uzmanlık alanlarından uzaklaşan, kariyer değiştiren öğrenciler (örneğin; Mühendislikten, İşletmeye geçen)
- 74.2 Verilen eğitimin geçerliliğini sağlamak için önceliklerin ve uygulama konularının belirlenmesinde (örneğin; eğitim konuları; eğitimin iş alanlarıyla olan bağlantısı; bilgiye erişilebilirlik; pedagoji), piyasa araştırması yapmak ve dış paydaşların katılımını sağlamak için geliştirilmiş mekanizmalar. Sinema, Kültür, Spor ve Rekreasyon yeni eğitim konuları olabilir.
- 74.3 Hayat Boyu Öğrenme için yeni bir Stratejik Gelişim Grubunun oluşturulması (Stratejik Planlama sürecinin parçası olarak). Ayrıca, Fakültelerin stratejik planlarında hayat boyu öğrenme alanındaki öncelik ve faaliyetlerinin açık bir şekilde belirtmelerinin zorunlu tutulması (bunlar daha sonra Üniversitenin önceliklerine dönüştürülecektir).
- 74.4 Hayat boyu öğrenme / sürekli eğitimin her ikisi için de açık bütçe hedefleri
- 74.5 Yarı-zamanlı öğrenciler ve sürekli eğitim öğrencileri için AKTS tabanlı kredi sisteminin uygulanması. Örneğin;
- Temel derecelere sertifika programlarını kıyaslayarak, sertifika programlarına kredi verme,
 - Yarı-zamanlı öğrencilerin tam-zamanlı modüllerde kesintisiz çalışabilmelerine ve böylece kredi biriktirmelerine imkan sağlama,
 - Uygun olduğu durumlarda, şirketlerde yapılan staj çalışmalarına kredi verme,
 - Endüstri ve kamu hizmetleri alanındaki kuruluşlarla ortak eğitim programları düzenleme.
- 74.6 KOBİ’lerin (küçük ve orta boy işletmeler) gereksinimlerine uygun sürekli eğitim programlarının düşünülmesi,
- 74.7 Yarı-zamanlı Yüksek Lisans programlarının geliştirilmesi,

- 74.8 **Akdeniz Bölgesinin temel araştırma / Ar&Ge alanlarında uluslararası sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi (meslek içi eğitim),**
- 74.9 **Bu konulardaki Kalite Güvencesi mekanizmalarının neler olduğunun yeniden düşünülmesi ve özellikle Senato’da bu konuların tartışılması.**

Bu konuların potansiyeli geniştir, ancak buradaki zorluk, gelişimi kısıtlayan faktörlerin nasıl ortadan kaldırılacağına yöneliktir.

Araştırma ve Teknoloji Transferi

75. Bu konu Üniversitenin bölgesel rolü bakımından ana bir konudur ve bu bölümde değinilen hususlar, araştırma hakkındaki genel konuların ele alındığı 61 - 69. paragraflardaki hususlarla ilişkilendirilmelidir. EUA ekibi, aşağıda sözü edilen ve Üniversitede var olan altyapıların büyük bölümünü etkileyici bulmuştur:
- 75.1 “Araştırma Ürünleri ve Teknolojik Üretimin Gelişimi” konusunda özenli bir şekilde hazırlanmış hedefler, amaçlar ve stratejiler dizisi. Eğer tüm bu unsurlar zaman bakımından öncelik sırasına konular ve planlama dönemi içerisinde gerçekleştirilebilirse, Üniversite büyük bir hedefi başarmış olacaktır.
- 75.2 Bu konuyu yönetmek üzere, aşağıdakilerden oluşan, etkin bir temel örgütsel çerçeve:
- 2001’de kurulan Teknokent; içinde yer almaları için şirketlere verilen özel teşvikler; iyi çalışma mekanları ve daha bir çok imkan,
 - Bazı Üniversite araştırma merkeziyle üretken bağlantılar,
 - Üniversite dışı uzmanlardan oluşan bir Danışma Kurulu ve bir Yönetim Kurulu’na sahip, Üniversite Vakfı ile ilişkili bir yönetim yapısı.
- 75.3 Gelecekteki çabalar için güven aşılaman, Teknokent’in ilk aşamasında elde edilen başarı öyküleri. Örneğin;
- Lisans verme anlaşmaları,
 - 28 şirket ve 5 yeni kurulmuş teknoloji şirketi (start-ups) (11’i de sırada),
 - Bu şirketlere danışmanlık yapan 185 öğretim üyesi.
76. **Paydaşların şu ana kadar elde edilen başarılarla büyük bir saygısı olduğu bellidir ve EUA ekibi mevcut politika ve uygulamalara devam edilmesini içtenlikle teşvik eder. Aşağıda buna yönelik birkaç öneri bulunmaktadır:**
- 76.1 **Yeni kurulan Bölgesel Kalkınma Ajansı’nın çalışmaları ile bir an önce bağlantı kurulması önemlidir.**

- 76.2 **Üniversitenin bu alanda şu ana kadar güçlü olduğu yönler Tarım, Tıp ve Biyoloji Bilimleridir. Ancak, Teknokent'in potansiyel pazarındaki şirketlerin % 90'ının Bilgi Teknolojileri, bilgisayar donanım mühendisliği gibi Üniversitenin nispeten zayıf olduğu konularda faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. İşte bu yüzden, Üniversitenin araştırma ve öğretimini bu geniş alanda, acilen geliştirmesi gerekir (bkz. 74.5 - 74.8 paragraflar).**
- 76.3 **Şimdiye kadar konunun Üniversitede nispeten sınırlı ölçüde geliştiği göz önünde bulundurulduğunda, araştırma, Ar&Ge ve teknoloji transferi konusunda çalışan personelin becerileri (iş yeteneği, girişimcilik yeteneği, risk değerlendirilmesi, iş fikri mülkiyeti vb.) konusu gündeme gelmemiştir. Ancak, aşağıdakiler yapılmazsa gelecektir.**
- **Personel gelişimine yönelik belirli programların düzenlenmesi,**
 - **Dışarıdan iyi Ar&Ge yöneticileri atanması.**
- 76.4 **Üniversite, kurumdaki diğer araştırma merkezlerini nasıl etkin hale getireceğini düşünmelidir (zaten etkin olan Tıp ve Tarımla ilgili merkezler hariç).**
77. **EUA ekibi, bu alanın bölge ve ülke açısından önemi konusunda Üniversite ile aynı fikirdedir ve bilgi transferinin bir aracı olarak danışmanlık politikası geliştirmesini önermektedir. Bu tür bir politika teknik olmayan alanlar için de geçerlidir ve Üniversiteye yatırım çekmede önemli bir etken olacaktır.**
78. **Son olarak, bu konuda aşağıdakileri ifade etmek isteriz:**
- 78.1 **Üniversite'nin girişimci çabalarının bir parçası olarak, konunun iyi bir şekilde kavramsallaştırılması gerekir (fonların çeşitlendirilmesi vb.). Bu nedenle, etkin maliyetlendirme ve fiyatlandırmanın ticari zorunlulukları temel konulardır.**
- 78.2 **Üniversite, sağlam bir bölgesel stratejiye sahip olma ile sağlam bir uluslararası stratejiye sahip olma (literatürde "küreselleşme" olarak geçer) arasında doğal bir çelişki olmadığını farkındadır. Bu konulardaki stratejiler karşılıklı olarak birbirini desteklemelidir ve odaklanılması gereken şey içe dönük yatırımlardır. Üniversite, faaliyetler açısından konunun bölümler halinde uygulanmasını daha fazla kavramsallaştırmak durumundadır.**
- 78.3 **İletişim kuruluşlarında, proje yönetiminde ve stratejik planlama gruplarında paydaşların katılımı oldukça belirgin olmakla birlikte – diğer yükseköğretim sistemlerinin aksine - Akdeniz Üniversitesinde dış paydaşların da yer aldığı, kapsamlı stratejik görevi olan, İdare Meclisi / Mütevelli Heyeti gibi bir yapılanma yoktur.**

ULUSLARARASI PROFİL

79. Öz Değerlendirme Raporu diğer konularda kapsamlı olmasına rağmen - birkaç dolaylı atıf hariç - uluslararası strateji konusu çok az işlenmiştir. Bu eksikliğe, EUA ekibinin yapacağı ziyaret için hazırlanan Uluslararası Strateji belgesinde değinilmiştir ve bu belge uluslar arası alandaki faaliyetler için yararlı bir çerçeve oluşturmaktadır. EUA ekibinin bu konudaki önerileri şunlardır:

79.1 **Uluslararası Strateji ana Stratejik Planla (2007-2012) en kısa zamanda bütünleştirilmelidir, çünkü birbirleriyle açık bağlantılar vardır ve ayrıca henüz formüle edilmemiş önemli bağlantı konuları da (örneğin; finans ve insan kaynakları) söz konusu olabilir.**

79.2 **Küreselleşme gündemi de göz önüne alarak, aşağıdakiler gerçekleştirilmelidir:**

- **Uluslararası dış merkezlerin kuruluşu, bazı komşu uluslararası öğrenci pazarlarına yönelik uzaktan e-öğrenim,**
- **Antalya’da ve komşu bölgelerde, herhangi bir yabancı üniversitenin Akdeniz Üniversitesi için tehdit (rakip) oluşturup oluşturmadığının değerlendirilmesi, eğer varsa Üniversite’nin buna alacağı önlemin belirlenmesi.**

79.3 **Stratejik Planın son evresi ya da gelecek plan dönemi için uluslar arası faaliyetler bakımından hedef ülke olarak belirlenenlerin en uygun ülkeler olup olmadığının değerlendirilmesi. Örneğin; Türkiye uluslararası ve kültürlerarası kesişim noktasında yer aldığından, EUA ekibi Yakın Doğu, Orta Doğu ve Doğu Akdeniz bölgesini Akdeniz Üniversitesinin potansiyel odağı olarak görmektedir. “Tüm dünyayı kapsayan” bağlantılar kurulması hedefi somut bir yaklaşım değildir ve daha fazla odaklanma önerilir.**

79.4 **Üniversitenin uluslararası stratejisinin kapsamının yeterliliği uluslararası ölçütler bazında değerlendirmelidir. “Akdeniz Üniversitesi’nin Uluslararası Felsefesi” başlıklı iş akış şeması, EUA ekibinin beğendiği, çok yararlı bir değerlendirmedir. Ekibimizin ilk izlenimleri şunlardır:**

- **Eğitim-öğretim ve bununla ilgili destek etkinlikleri ve işbirliği protokolleri oldukça iyi geliştirilmiştir**
- **Uluslararasılaşma, araştırma ve Ar&Ge konusunda bazı tamamlanacak detaylar bulunmaktadır**
- **Güçlü yönleri dikkate alındığında, dış ülkelerde verilecek hizmetler (Örneğin; Mostar gibi geliştirme projeleri; danışmanlıklar; uzaktan öğrenme) Üniversitenin potansiyelle sahip olduğu alanlardır.**

Bu konuda yol haritasının iyi çizildiği görülmektedir.

- 79.5. **Uluslararası Strateji belgesinde çerçevesi çizilen stratejiler daha çok faaliyet düzeyindedir. Yeterince makul olmakla beraber, Stratejik Planın kapsamlı formatıyla uyumlu değildirler. Ayrıca, paragraf 49.1’de (Stratejik Plan) bahsedildiği üzere, söz konusu faaliyetlerin yıl bazında öncelik sırasına konulması gerekmektedir.**
- 79.6. **EUA ekibi, uluslar arası hedefler konusunda Üniversite içinde birbirinden farklı yaklaşımlar olduğunu ve farklı politikalar uygulandığını tespit etmiştir ki, bunlar belirli bir akademik alanla bağlantılı değildir. Paragraf 49.3’te değinilen konular burada da geçerlidir.**
80. Öğrenci / öğretim ile ilgili faaliyetler konusunda, takdir ettiğimiz, oldukça mükemmel bir gelişme vardır. Özellikle;
- Değişim deneyimine katılan öğrenci sayılarındaki artış (karşılıklı olarak)
 - Erasmus Politika Beyannamesi’nin güvenilirliği ve kurumsal destekler
 - Yabancı dil (İngilizce, Fransızca, Almanca) öğretiminin yaygınlığı
 - Kurumsal anlaşma ve protokol sayılarındaki artış
 - Dış kuruluşlardan alınan çeşitli ödüller

Ancak, aşağıdakilere dikkat edilmesini tavsiye ederiz:

- 80.1 **Belgenin çeşitli bölümlerinde gelen ve giden öğrenci sayılarına ilişkin istatistiklerin karışıklığı / tutarsızlığı**
- 80.2 **Giden öğrencilerin gelen öğrencilere göre sayıca daha fazla olması (yaklaşık iki katı). Yurt dışı deneyimi daha çekici, daha çok destekli, daha iyi hazırlanmış veya zorunlu gibi bir durum var mıdır?**
- 80.3 **Görünüşte, mevcut ikili anlaşmaların 45 tanesinden sadece 2 öğrenci yararlanmıştır?! Fakülteler bu anlaşmaları sahiplenmekte midir? Onlara güvenleri var mıdır? veya bu konuların üniversitede / fakültelerde yerleşmesi sadece zaman sorunu mudur?**
- 80.4 **Fakülteler ve öğrencilerle yapılan görüşmelerden, Bolonya zorunluluklarının uygulanması konusunda, aşağıdakiler bakımından, Üniversite içinde farklılıklar olduğu öğrenilmiştir:**
- Genel program yapısı: Üç dereceli (lisans-yüksek lisans-doktora) sistemdeki öğretim süreleri
 - Özellikle başka yerlerde edinilen kredilerin tanınmasıyla ilgili olarak AKTS’ye geçiş ve AKTS’nin kullanımı
 - Erasmus / Bolonya türü değişimlerin bir parçası olarak stajlar/yerleştirmeler

- 80.5 **Müfredatların tüm Fakültelerde aşamalı olarak uluslararasılaştırılması, (bazı akademik alanların durumuna hassasiyet göstererek)**
- 80.6 **Bologna süreci ile ilişkili olarak gelişen Kalite Güvencesi gündeminin aynı dikkatle takip edilmesi**
- 80.7 **Uluslararası öğrenci değişimindeki başarılı uygulamaların daha sistemli ve düzenli bir biçimde Fakülteler ve öğrenciler arasında paylaşımı - bu konudaki Üniversite politikasının ve desteğinin geliştirilmesi**
- 80.8 **2007 – 2012 Stratejik Plan döneminin tümü için uluslar arası öğrenci sayılarının (gelen ve giden) projeksiyonu**
81. Uluslararasılaşma için gereken kaynaklar konusunda Üniversite oldukça başarılıdır, özellikle de öğrencilere verilen destek boyutunda. Bu noktada önerilerimiz şunlardır:
- 81.1 **Anlaşıldığı kadarıyla öğrenci akışı konusunda net bir gider/gelir analizi yapılmamıştır, bu nedenle Kurumun bu konuda maddi desteğinin olup olmadığı belli değildir. Maddi destek varsa, ne kadardır? Yoksa, bu tür bir desteğin verilmesini öneririz.**
- 81.2 **Mevcut durumda, yabancı uyruklu öğrencilerden alınan harç miktarı, normal öğrencilerden alınan harç üçle çarpılarak hesaplanmaktadır. 2007 – 2008 akademik yılı için bu miktar 387 ile 1575 ABD Doları arasında değişmektedir. Uluslar arası pazarda fiyatlar potansiyel olarak oldukça yüksek olduğundan, Ekibimiz, daha yüksek ücret uygulanması gerektiğini düşünmektedir.**
82. İnsan kaynakları / personel işleri konusunda memnuniyetle söyleyebiliriz ki Üniversiteden uluslararası beyin göçü problemi yoktur. Bu da çalışma yeri olarak onun çekiciliğini göstermektedir. 2006 – 2007 Öğretim Yılı'nda 99 öğretim elemanı değişimle yurt dışına gitmiş, 45 yabancı öğretim elemanı ise Üniversiteye gelmiştir. Bu konudaki görüş ve önerilerimiz şunlardır:
- 82.1 **Üniversitenin Misyonu ve Vizyonunun gerçekleştirilmesi ve araştırmaların daha ileri düzeye taşınabilmesi için Akdeniz Üniversitesi öğretim elemanlarının uluslar arası deneyim kazanmalarını önemsiyoruz.**
- 82.2 **Aynı şey Türk vatandaşı olmayan öğretim elemanlarının Akdeniz Üniversitesine gelmesi için de geçerlidir. Türk hükümetinin yabancı öğretim elemanlarının istihdamı konusundaki kısıtlamalarını desteklemiyoruz.**
- 82.3 **Öğretim elemanı değişiminde en yüksek başarıyı elde etmek için aşağıdakileri öneriyoruz:**
- **Eğer mümkünse, öğretim elemanları ortak olunan karşı üniversitenin öğretim elemanları ile “eşleştirilmeli” ve ortak araştırma projeleri, yayın vb. konularda müşterek çalışmalıdırlar.**

- **Gelen ve giden öğretim elemanları, işbirliğinin yararları konusunda Üniversite / Fakültelerle aynı doğrultuda düşünmeli ve yapılacak ortak çalışmalar fakültelerin uluslar arası ve araştırma stratejilerine katkı koymalıdır.**

83. Araştırma konusuna 61 – 69. paragraflarda değinilmişti. Burada sadece Üniversitenin araştırma konusunda kesinlikle uluslararasılaşması gerektiğini söylemek yeterli olacaktır. Bu konudaki önerilerimiz, paragraf 61.2.'de sunulmuştur.
84. Üniversitenin uluslararası stratejisi, başarılı bir şekilde artan stratejik ortaklıklara fazlaca bağlıdır. Bu konu, Erasmus ve Leonardo programları kapsamındaki 127 ortaklığın, AB üyesi ve AB üyesi olmayan ülkelerle bilimsel ve eğitsel işbirliği kapsamındaki 45 ortaklığın belirtildiği Uluslararası Strateji belgesinde iyi bir şekilde ifade edilmiştir. EUA ekibinin ortaklıkların gelişimine bakışı şu şekildedir:
- 84.1 Üniversite, belirli akademik alanların hedef olarak seçilmesi, protokollerin hazırlanması ve bunların bölgesel kalkınma bakımından geçerliliğine ilişkin yaklaşımlarında sistemlidir.
- 84.2 Henüz sürecin başlarında olunmakla beraber, birçok Erasmus bağlantısı kapsamında Üniversiteye öğrenci gelmemiştir.
- 84.3 **Bu nedenle, ikili anlaşmaların etkinliğini sistemli olarak değerlendirmek ve verimli olmayanları iptal etmek gerekir (bu tür bir uygulama diğer konular için de geçerlidir).**
- 84.4 **Üniversitenin “dünya sınıfı” olma arzusu ve küreselleşme konularında daha önce ifade edilenler dikkate alındığında, ortaklıkların mevcut profili Üniversitenin yüksek hedefleri açısından uygun olmayabilir. Kısaca, yeni bir stratejik gözden geçirme gereklidir.**

DENETİM ÖZETİ: GEÇİŞ STRATEJİSİ

85. Yukarıdaki tartışmalardan anlaşılabilir ki, Akdeniz Üniversitesi yaşam döngüsü içinde bir sonraki seviyeye başlamaya hazır olan “Hareket Halindeki bir Üniversite”dir. Bu nedenle, bu noktada taşların yerine doğru oturmasını sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bu rapor, bu yönde ilerlemeye yardımcı olmak için düzenlenmiştir.
86. Yukarıdaki bölümlerde yapılan tavsiyeler gösteriyor ki, istenilen çizgiyi tutturmak için işleri kolaylaştırıcı mekanizmalara gereksinim duyulacaktır.
- 86.1 Ulusal düzeyde acil gereksinim, mali konularda ve personel konularında daha fazla kurumsal özerkliğe olan gereksinimdir. Bu bir dizi yasal değişiklik gerektirmektedir. Bu sağlanabilirse, Üniversite ulusal gündemlere ve bölgesel gereksinimlere daha hızlı ve hazırlıklı olarak cevap verebilecektir. Bu tür bir özerklikten muhtemelen diğer üniversiteler de yararlanacaktır. Bu nedenle Üniversite, EUA Programına katılan diğer üniversitelerle birlikte geniş bir kulis hareketi başlatabilir.

86.2 Kurumsal liderlik düzeyinde, daha fazla özerklik olsun ya da olmasın, aşağıdaki konulara öncelik verilmelidir:

- Gelişmiş bir stratejik yönetim ve değişim mühendisleri/temsilcileri olarak rektör yardımcılarının rollerinin açık bir şekilde tekrar tanımlanması,
- Personelin güçlendirilmesi, yaratıcılık ve girişimcilik yönünde kurumsal kültürün değişiminin hızlandırılması - ve bu amaçlara yönelik araçların belirlenmesi,
- Yeni gelişmeler için daha çok manevra alanları yaratmak ki, bu da daha fazla mali özerklik ve gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesini gerektirir,
- Performans denetimi bakımından karmaşadan kaçınmak için kurumsal yapının basitleştirilmesi ve yeterli hale getirilmesi,
- Üniversite genelinde yaklaşımların aşamalı ve tutarlı bir şekilde sistemli hale getirilmesi (Örneğin; Kalite Güvencesi'nde, personelin değerlendirilmesinde, ders kredilerinin kullanımında, stratejinin uygulanmasında),
- Üniversitedeki iyi uygulamaların daha etkin tanıtımı ve Üniversite genelinde yaygınlaştırılması

86.3 Merkezi hizmet ve destek birimleri düzeyinde, Üniversitenin rolünün aşağıdaki yönlerde geliştirilmesi:

- Hızlı, doğru ve tüketici dostu üniversite çözümlerini sağlayabilmek için, toplumsal gereksinimleri belirlemek ve esnek mekanizmalar yaratmak üzere, daha stratejik ve dışa dönük bakış açıları,
- Akademik birimlerle karşılıklı olarak hizmet kültürü,
- Üniversitenin işleyişiyle ilgili temel kavramların yeniden tanımlanması, örneğin; halkla ilişkiler yerine pazarlama, personel yerine insan kaynakları.

87. Üniversite tarafından çizilen yolun ölçüsü ve karmaşıklığı oldukça fazla ve bir o kadar da ilgi çekicidir. Politikalar, işleyiş süreçleri ve kaynaklar arasında, zaman içinde kaçınılmaz olarak belirsizlikler ve kopukluklar ortaya çıkacaktır. Ancak, EUA ekibi, Üniversite'nin bu sorunlarla başa çıkmak için yeterli donanıma sahip olduğundan ve değişimin bir sonraki basamağına başarılı bir şekilde hareket edebilmek için gerekli kendine güven duygusu ve yetkinliğe sahip olduğundan emindir.

EUA Ekibi adına,
Emeritus Profesör John L. Davies