

**European University Association**

Rue d'Egmont, 13  
1000 - Brussels  
Belgium

*Tel:* +32 2 230 55 44

*Fax:* +32 2 230 57 51

*e-mail:* [info@eua.be](mailto:info@eua.be)

<http://www.eua.be>

**Eastern Mediterranean University**

Salamis Yolu, Gazimağusa,  
North Cyprus,  
via Mersin 10, Turkey

*Tel:* +90 392 630 1111

*Fax:* +90 392 365 4479

*e-mail:* [info@emu.edu.tr](mailto:info@emu.edu.tr)

<http://www.emu.edu.tr>

Eastern Mediterranean University Printing-House

2007

## TABLE OF CONTENTS

---

<b>Preface</b> .....	i
<b>Introduction</b> .....	1
<b>The context of the evaluation</b> .....	3
<b>Assessment of the present-day situation</b> .....	7
<b>Capacity for change</b> .....	22
<b>Recommendations</b> .....	25
A. The university's mission and vision.....	26
B. The university's strategic plan.....	26
C. The Bologna process and study programmes.....	27
D. Research.....	29
E. Financing and revenue streams.....	30
F. University governance and the role of students.....	31
G. International relations.....	32
H. Accreditation and Quality Assurance.....	33
<b>Capacity for change and constraints: concluding remarks</b> .....	33

## İÇİNDEKİLER

---

<b>Önsöz</b> .....	i
<b>Giriş</b> .....	1
<b>Değerlendirme Kapsamına Giren Konular</b> .....	3
<b>Bugünkü Durumun Değerlendirilmesi</b> .....	7
<b>Değişim Kapasitesi</b> .....	22
<b>Öneriler</b> .....	25
A. Üniversitenin Misyon ve Vizyonu.....	26
B. Üniversitenin Stratejik Planı.....	26
C. Bologna Süreci ve Eğitim Programları.....	27
D. Araştırma.....	29
E. Finansman ve Gelir Kaynakları.....	30
F. Üniversitenin Yönetimi ve Öğrencilerin Rolü.....	31
G. Uluslararası İlişkiler.....	32
H. Akreditasyon ve Kalite Güvencesi.....	33
<b>Değişim Kapasitesi ve Kısıtlamalar: Son Söz</b> .....	33



## PREFACE

by the Rector of EMU

### **Eastern Mediterranean University and the Institutional Review Programme of the European University Association**

This booklet contains an English reprint of the entire official report on Eastern Mediterranean University (EMU) released on 3 May 2007 by the European University Association's Institutional Evaluation Programme.

Established in 1979 and chartered in 1986, Eastern Mediterranean University is **the oldest, largest, and most international university on the island of Cyprus**. In 28 years, EMU has graduated more than 23,000 students; the university's current student body of over 14,000 represents 64 nationalities, and its 771 (621 full-time and 147 part-time) faculty come from 32 different countries. EMU has frameworks for collaboration and mobility with 86 universities in 33 countries (including 13 in EU member states, 2 in acceding states, and 18 in Turkey), and its degrees have officially been granted equivalency by the Education Ministries of nine countries. EMU is a full institutional member of the **European University Association (EUA)**, the **International Association of Universities (IAU)**, the **Community of Mediterranean Universities (CMU)**, and the **Federation of Universities of the Islamic World (FUIW)**.

In 2004, EMU initiated a series of university-wide reforms aimed at **developing its quality to the highest European standards in all areas**, from research, learning, and academic programs, to management structures; at broadening and increasing its work in the service of **local and regional development and quality culture**; and at **promoting peace, tolerance, and academic principles throughout Cyprus and the region**. Under these initiatives, EMU has made strong, proactive efforts to promote and develop

## ÖNSÖZ

DAÜ Rektörü

### **Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ) ve Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB) Kurumsal Değerlendirme Programı**

Bu kitapçıkta; Avrupa Üniversiteler Birliği'nin Kurumsal Değerlendirme Programı çerçevesinde hazırlanıp 03 Mayıs 2007 tarihinde açıklanan “Doğu Akdeniz Üniversitesi Resmi Raporu” tam orijinal İngilizce metni ve Türkçe birebir tercümesi bulunmaktadır.

1979 yılında kurulan ve 1986 yılında resmen tescil edilen Doğu Akdeniz Üniversitesi, **Kıbrıs Adasının en eski, en büyük ve uluslararası niteliği en çok hak eden üniversitesidir**. Geçen 28 yılda DAÜ; 23 000 mezun vermiştir; şu anda mevcut 14 000'i aşkın öğrencisi ile 64 milleti temsil ederken sayıları 771'i bulan (621 tam zamanlı ve 147 yarı-zamanlı) öğretim kadrosu ile de 32 ülkeyi temsil etmektedir. DAÜ'nün 33 ülkede 86 üniversite (13'ü AB üyesi ülkeler, 2'si aday ülkeler ve 18'i Türkiye) ile işbirliği ve mobilite prokolleri bulunmakta ve diplomasına 9 ülkenin Eğitim Bakanlıkları tarafından denklik verilmektedir. DAÜ, **Avrupa Üniversiteler Birliği'nin (AÜB)**, **Uluslararası Üniversiteler Birliği'nin (UÜB)**, **Akdeniz Üniversiteler Topluluğu'nun (AÜT)** ve **İslam Ülkeleri Üniversiteler Federasyonunun (İÜÜF)** üyesidir.

2004 yılında DAÜ; üniversite çapında araştırma, eğitim ve akademik programlardan yönetsel yapılanmaya; yerel ve bölgesel kalkınma ve kalite kültürüne, tüm Kıbrıs ve bölgede barış, tolerans ve akademik ilkeleri kapsayan **tüm alanlarda en yüksek Avrupa standartlarında kaliteyi yakalamak** için bir dizi yenilik hareketleri başlatmıştır. Bu

academic cooperation and collaboration with both Turkish Cypriot and Greek Cypriot universities, as well as with regional, Turkish, European and other international institutions of higher education.

In 2005, after joining the **European University Association (EUA)** as a full individual member, EMU took a major step in its commitment to the European Higher Education Area and the quality standards of the Bologna Process, by requesting an external evaluation from the EUA.

The **EUA** is “the representative organization of universities and national rectors' conferences in forty-six countries across Europe. EUA's mission is to promote the development of a coherent system of education and research at the European level, acknowledging the diversity of its members and the importance of solidarity.” It “has been closely involved in the Bologna Process since it was conceived, with the aim of ensuring the full involvement of the universities at each step of the Process... EUA also represents Europe's universities in the different bodies that follow-up and manage the Bologna Process.” And it is actively involved in promoting quality assurance in higher education, at the institutional, national, and European levels: “Quality is seen as an essential element to meet the combined requirements of creating a European knowledge society and promoting the Bologna process.” The **EUA's Institutional Evaluation Programme** was established in 1994 “as a tool for strategic change [in universities]... based on a self evaluation and external peer-review conducted by senior international institution leaders.”

The Evaluation Team appointed for EMU consisted of five members: (1) **Professor Ferdinand Devinsky** (Chair), the former Rector of Comenius University in Bratislava, Slovakia; (2) **Professor Aine Hyland**, former Vice-Rector of the University of Cork, Ireland;

atılımlarla DAÜ hem Kıbrıs Türk ve Rum üniversiteleriyle hem de Türk, Avrupa ve diğer uluslararası yüksek öğretim kurumlarıyla akademik işbirliğini başlatmak ve geliştirmek için büyük bir azimle atılımcı çabalarda bulunmuştur.

2005 yılında Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB) üyesi olmasını takip eden süreçte, DAÜ Avrupa Yüksek Öğrenim Alanına ve AÜB'den değerlendirme isteyerek Bologna Sürecinin kalite standartlarına ilişkin taahhütlerinde büyük bir adım atmıştır.

AÜB, Avrupa'da 46 ülkenin üniversitelerini ve ulusal rektörler konferanslarını temsil eden bir organizasyondur. AÜB'nin misyonu Avrupa standartlarında eğitim ve araştırma alanında tutarlı bir sistemi geliştirmek, üyelerinin farklılığını ve dayanışmanın önemini kabullenmektir. Kurulduğundan beri Sürecin her bir aşamasında üniversitelerin tam katılımını sağlayabilmek amacıyla Bologna Süreciyle yakından ilgilenmektedir. AÜB, aynı zamanda Bologna Sürecini farklı organlarda devam ettiren ve yöneten Avrupa üniversitelerini de temsil etmektedir. Ve kurumsal, ulusal ve Avrupa standartlarında kalite güvencesini sağlama faaliyetlerinde de bulunmaktadır: “Avrupa bilgi topluluğu yaratmak ve Bologna Sürecini yaymanın ortak koşulunu gerçekleştirmenin en önemli ögesi 'kalite'dir.” AÜB'nin Kurumsal Değerlendirme Programı 1994 yılında “(üniversitelerde) uluslararası kurum yöneticileri tarafından yürütülen öz-değerlendirme ve dıştan gelen kıdemli lider kişilerin değerlendirmelerine dayanan stratejik değişiklikler aracı” olarak kurulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesini değerlendirmek için görevlendirilen ekip beş kişiden oluşmaktadır: (1) Slovakya'nın Bratislava kentinde bulunan Comenius University eski rektörü Ferdinand Devinsky, (2) İrlanda'dan University of Cork eski rektör yardımcısı Aine

(3) **Professor Bertrand Weil**, former Vice-Rector of Université de Paris-12 Val de Marne; (4) A student representative appointed at EMU's request, on behalf of ESIB, the national unions of students in Europe, **Mr. Bastian Baumann**, a graduate student in Law at the Free University of Berlin, who is also studying higher education at the University of Kassel, Germany; (5) **Dr. Andris Barblan** (Secretary), former Secretary-General of the EUA and now in charge of the Magna Charta Observatory for fundamental values and rights in Bologna.

EMU's Self-Evaluation Report was submitted to the EUA in November 2006; the Evaluation Team conducted its preliminary visit to the university on 18-19 December 2006, and its main visit on 12-14 March 2007. During these visits, the Team met with more than 250 people, including the University leadership and administration, leaders and students from six faculties and schools, and representatives of outside society. An overview of its evaluation was presented orally at the end of the main visit, at an open assembly of some 200 people, including representatives of the local media invited by EMU.

The EUA Evaluation Team's detailed written report of this “vibrant institution,” reprinted here, notes among other matters, the following:

- “... considering that the Republic of Cyprus joined the **European Cultural Convention** in 1969 (when the island was still one entity), which legitimises an **inclusion in the Bologna process**, the Turkish minority [*sic*] contends that it has been brought into the agreement *de facto*, all the more so as the [Republic of Cyprus] Constitution of 1960 devolved power to the two communities as far as education and culture were concerned, like in most federal states. As a result, North Cyprus is asking the London conference of Ministers of Education in May 2007 to

Hyland, (3) Fransa'dan Paris-12 Val de Marne University eski rektör yardımcısı Bertrand Weil, (4) Değerlendirmelere DAÜ'den gelen talep üzerine Avrupa'daki öğrenci birlikleri ESIB adına dahil edilen öğrenci Bastian Baumann Free University of Berlin'den mezun hukukçudur. Almanya'da University of Kassel'de yüksek öğrenimine devam etmektedir. (5) EUA ve CRE'nin eski genel sekreteri ve Bologna'nın temel üniversite değerlerini ve haklarını temsil eden Magna Charta Observatory'den grubun sekreteri Andris Barblan.

DAÜ öz değerlendirme raporu, AÜB'ye Kasım 2006'da gönderildi; Değerlendirme ekibi, üniversiteye ön ziyaretini 18-19 Aralık 2006 ve asıl ziyaretini ise 12-14 Mart 2007 tarihlerinde gerçekleştirmiştir. Bu ziyaretler sırasında Ekip; Üniversite idari kadrosu ve yöneticileriyle, altı fakülte ve yüksek okul ile Hazırlık Okulu'ndan idareci ve öğrencilerle ve toplumdan bazı temsilcilerle olmak üzere 250'den fazla kişiyle görüşmüştür. Bu asıl ziyaretin akabinde Ekip, değerlendirme sonuçlarını, aralarında DAÜ tarafından davet edilen yerel medya mensuplarının da bulunduğu yaklaşık 200 kişinin katıldığı bir toplantıda sözlü olarak paylaştılar.

AÜB Değerlendirme Ekibinin bu “**dinamik üniversite**” için hazırladığı detaylı rapor aşağıda değinilen noktalar dahil pek çok konuya değinmektedir:

- “Kıbrıs Cumhuriyeti'nin 1969 yılında -henüz Ada ikiye bölünmemişken- **Avrupa Kültür Konvansiyonuna** girdiğini düşünürsek, ki bu anlaşma **Bologna Sürecine katılımı** yasal kılmaktadır, Türk azınlık, “*de facto*” duruma kendi istemleri dışında getirildiğini ve 1960 Anayasasında eğitim ve kültür bağlamında başka federasyonlarda da görüldüğü gibi eşit ve otonom haklar verildiğini söylemektedir. Böylece Rumlar, Türklerin eğitim ve kültür yaşamı alanında ihtiyaçları üzerinde söz sahibi değildiler.

recognise that matter as a fact justifying the official inclusion of its institutions of higher education into the Bologna process towards 2010 and the finalisation of the European Higher Education Area.” (pp.4)

- “... the consequence of the refusal of the Annan plan in the South [of Cyprus], a situation regularly mentioned by the UN High Commissioner for Human Rights – as recently as March this year when, in his report to the Human Rights Council, he wrote that 'Turkish Cypriot students continue to be confronted with lack of access to the Erasmus, Socrates and Bologna processes or other European scholarship programmes. The issue has been linked to the non-recognition of Northern Cypriot universities. The right to education is a fundamental right, and the current situation prevents the free movement of students and staff and constrains academic freedom, the exchange of ideas and international competition'.” (pp.5)
- “... the EUA team understands that, considering the whole island has become part of the European Union, non-European contacts and collaboration are certainly important but secondary to the links to Europe. This explains also why **EMU would like to be given an Erasmus charter**, not only as acknowledgement by the outside but also as a proof in its own ranks of the validity of its gamble on Europe. It would also legitimise the transformation of the institution when taking full account of the Bologna process, from study architecture, credits and diploma supplement to quality action. Even the 'social dimension' of the process might be met.” (pp.20)

Bunun sonucu olarak da Türklerin, Mayıs 2007'de yapılacak olan Eğitim Bakanları Londra Konferansında bu durumun kendilerinin de Bologna sürecine dahil edilme taleplerini haklı çıkardığını dile getirilmesini ve 2010 yılına kadar şekillendirilecek olan Avrupa Yüksek Öğretim Alanına girmelerinin gerekliliğini ısrarla söylemektedirler.” (s.4)

- “Bu; Annan Planının güneyde reddedilmiş olmasının bir sonucu da olabilir ki bu duruma BM İnsan Haklarından sorumlu Yüksek Komiseri de sürekli olarak değinmektedir. Bu yıl Mart ayında İnsan Hakları Konseyine yazdığı raporunda da “Kıbrıs Türk vatandaşı olan öğrencilerin Erasmus, Socrates ve Bologna Sürecinden veya başka Avrupa burslarından mahrum bırakıldıklarını” belirtmiştir. Bu durum Kuzey Kıbrıs'taki üniversitelerin tanınmamasıyla bağlantılandırılmıştır. Eğitim temel bir haktır ve mevcut durum öğrencilerin ve akademisyenlerin serbest dolaşım özgürlüğünü kısıtladığı gibi akademik özgürlüklerini, fikir alışverişini ve uluslararası rekabeti de kısıtlamaktadır.” (s.5)
- “AÜB ekibi, tüm Ada'nın AB üyesi olduğu gerçeğinden hareketle, Avrupa ile olmayan ilişkilerin ve işbirliklerinin de öneminin bilincindedir, ancak; bunları, Avrupa ile olan bağlara göre ikincil olarak görmektedir. Bu da DAÜ'nün neden *Erasmus programına* dahil edilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Bu durum sadece dışarıya karşı bir tanınma noktası olmadan öteye, aynı zamanda Avrupa'ya dönük oynadığı kumarda kendi dinamikleri içinde de haklılığını ispatlayabileceği bir kritik olgudur. Erasmus, aynı zamanda, Bologna Sürecini tümüyle ele aldığımızda Kurum'un değişimini, eğitimin mimarisinden, kredilerden ve diploma ekinden kalite için yapılan hareketlere kadar, meşru kılmaya yarayacaktır. Böylece, belki de sürecin “sosyal boyutları” bile karşılanabilir olacaktır.” (s.20)

- “In the interests of transparency, the *Diploma supplement*... mentioned in the 1999 ministerial declaration should become routine procedure at EMU as soon as possible, all the more so as it is an important element for participating in the European Higher Education Area.... (pp.28)
- “A crucial point of the Bologna declaration calls for the wide *mobility of staff and students* to encourage the European dimension of university education. The review team noted that at EMU, as a result of political isolation, *such activities are minimal* [...] EMU should *give priority to European relations* in order to end its partial isolation, for instance by using the network of the some 700 universities that are members of EUA....” (pp.32)
- “EMU has had a strong interest in quality enhancement over the last few years and has started various processes leading to internal quality assessment. As a framework encompassing these many activities, the review team would recommend that EMU leadership adopt the *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, that, as a Bologna requirement, are an attempt to achieve the correct balance between external and internal quality assurance.” (pp.33)
- “Over recent years, the Eastern Mediterranean University has proved it can adapt to new challenges in the fields of teaching, learning and research. The review team congratulates the University on its students. We met dozens of them and *all were proud of their university*, several having chosen EMU for its recognised quality. From this point of view the review team believes that the university has a good
- “1999 Bakanlık bildirgesinde belirtilen *diploma eki* DAÜ'de şeffaflık açısından ve de Avrupa Yüksek Öğretim Alanına dahil olmanın ön şartı olduğu için de biran önce uygulanmaya konulmalıdır.”(s.28)
- “Bologna deklarasyonunun en önemli noktası *öğretim elemanları ve öğrencilerin mobilitesini* gündeme getirirken Avrupa boyutlarında bir üniversite eğitimini teşvik etmektedir. AÜB ekibi, politik izolasyonlar sebebiyle DAÜ'de *bu çeşit hareketliliğin* (bazı misafir öğretim üyeleri ve geri dönen veya gelen öğrenciler dahil) *en alt düzeyde olduğuna* dikkat çekmektedir. [...] DAÜ, bu aşamada da kısmi izolasyonu kırmak için *Avrupa ile ilişkilerine öncelik* vermeli - örneğin, Kıbrıs'ın bütün olarak AB üyeliğine atıfta bulunurken- AÜB üyesi olan 700 kadar üniversitenin ağbağlantısından yararlanmalı.....”(s.32)
- “Son bir kaç yıldır DAÜ kalite artırımına çok önem vermiş ve içeride kalite değerlendirmesine yön verecek bir takım girişimleri başlatmıştır. Bu çeşitli etkinlikleri kapsayacak bir çerçeve olarak AÜB ekibi, *Avrupa Yüksek Öğretim Alanında Kalite Güvencesi için Standartlar ve İzlenecek Yolları* benimsemesini DAÜ yönetimine önermektedir. Bu şekilde Bologna Sürecinin gerektirdiği içeride ve dışarıda kalite güvenceleri arasında doğru bir denge sağlanmaya çalışılacaktır.”(s.33)
- “Son birkaç yıl boyunca Doğu Akdeniz Üniversitesi eğitim, öğretim ve araştırma alanlarında yeniliklere uyum sağlayabileceğini ispat etmiştir. Denetleme ekibi üniversiteyi öğrencileri için tebrik etmektedir. Onlarca öğrenciyle tanıştık ve hepsi *üniversitelerinden gurur duyduklarını* belirttiler. Çoğu DAÜ'yü kalitesinden dolayı seçtiğini beyan etmiştir. Bu bakış açısı ekibe; Üniversiteyi parlak bir geleceğin beklediğine inandırmıştır. Denetleme sürecinden EUA ekibi, Üniversitenin, şu anda sürekli değişmekte



future. From the review process, the EUA team is confident that the University could successfully meet the challenges it is now facing despite a constantly changing environment. Thus *EMU's efforts to internationalise the university, to participate fully in the European Higher Education Area, the Erasmus and 7<sup>th</sup> Framework programmes while obtaining international funding, should be commended.*" (pp.34)

- "The process is on-going, with all its ups and downs. To make it sustainable... EMU can keep to the goal defined by its present rector: *'to become the star institution of the Eastern Mediterranean region*, a knowledge centre whose light will be seen in Europe and internationally'. Although ambitious, these words can motivate the institution to prove its 'passion for quality', thus justifying a growing optimism despite formidable constraints. The latter could be alleviated – in Cyprus and beyond – when universities for the sake of their students, do not become the pawns of international politics or the hostages of internal dissensions. Thus their autonomy and the freedom to enquire of their members, staff and students can be secured. Thus can they also become true partners in the development of their community, be it small, like in North Cyprus, or much larger, like the Eastern Mediterranean region, both areas being complementary dimensions for the possible scope of EMU's contribution to the peace and wealth of the region, a reality that transcends the old and new walls of Famagusta." (pp.35)

In closing, I would like to share with you two recent news regarding developments at EMU since the visit of the EUA team. First is the Diploma Supplement: After the visit, EMU has completed all its internal procedures with the help of Bologna Promoters from Turkey,

olan ortama rağmen, karşı karşıya olduğu zorluğu başarıyla karşılayabileceği inancındadır. Bu sebeple; *DAÜ'nün uluslararası finansal destek alarak üniversiteyi uluslararası kimliğe kavuşturma, Avrupa Yüksek Öğretim Alanına, Erasmus ve 7. Çerçeve Programlarına katılma gayretlerini takdirle karşılanmaktadır.*" (s.34)

- "Bu süreç, inişler ve çıkışlara rağmen devamlılık arzeder. Kalıcı olmasını sağlamak için üniversite basiretsiz sorunlardan ve bazı girişimlerden uzak durmalıdır. Bunu başarmak için de Rektörün, *Doğu Akdeniz Bölgesinde parlayan yıldız olma* hedefini ve yaydığı ışığın Avrupa'dan ve uluslararası toplum tarafından görünmesini DAÜ yaşatabilmelidir. Bu kelimeler biraz iddialı gibi görünebilir ancak bazı ürkütücü kısıtlara rağmen büyümekte olan bir iyimserlik olması, kurumu 'kalite tutkusunu' ispata yönlendirebilir. Kıbrıs'ta veya daha başka yerlerde üniversiteler, öğrencilerinin menfaati için uluslararası politikaların piyonu veya iç çekişmelerin tutsağı olmadıkları takdirde bu durum hafifleyebilir. Bu şekilde özerk yapıları ve Akademik Kadronun, öğrencilerinin, personelin sorgulama özgürlükleri sağlanabilir. Böylece hem içinde buldukları toplumun gelişmesinde gerçek ortak olabildikleri gibi, ister Kuzey Kıbrıs gibi küçük veya Doğu Akdeniz Bölgesi gibi çok daha büyük alanda olsun, her iki alanda da DAÜ'nün bölgede barışa ve refaha olabilecek katkısının boyutlarını göstermektedir. Bu eski ve yeni Gazimağusa'nın duvarlarını aşan bir gerçektir." (s.35)

Son olarak sizlerle, EUA ziyaretinden sonra gelişen iki olguyu paylaşmak istiyorum: Bunlardan birincisi Diploma Eki'dir: EUA ziyaretinden sonra, DAÜ, Türkiye, Almanya ve Hırvatistan'dan gelen Bologna uzmanlarının yardımları ile Bahar 2007 döneminde

Germany and Croatia and we are starting to issue Diploma Supplements to our Spring 2007 graduates—some 1600 student will receive Diploma Supplements on June 29, 2007 Commencement. Second is the approval and ratification of the Lisbon Diploma Recognition Convention (UNESCO-Council of Europe, 11.4.1997) by the authorities in North Cyprus on May 2<sup>nd</sup>, 2007. Through this acceptance, universities, employers and other Turkish Cypriot institutions have now committed themselves to grant recognition to diplomas given in the European Higher Education Area, and the competent Turkish Cypriot authority shall take all possible steps to encourage the favorable consideration and application of the Lisbon Recognition Convention's provisions. The competent central authority for implementation of the Convention will be the Higher Education Council of North Cyprus (YÖDAK). Through YÖDAK, the qualifications concerning Higher Education and diplomas issues in Turkish Cypriot Universities will be deemed recognizable in the European Higher Education Area also, as long as these institutions fulfil the requisite objective criteria of the Bologna Process and meet the quality assurance schemes of YÖDAK, ENQA and EUA.

We sincerely hope that this initiative of good will from the authorities in North Cyprus will be welcomed by the Bologna Ministers in their London Conference on May 16-18, 2007, and pave the way for the inclusion of Turkish Cypriot universities in the European Higher Education Area, where they belong. We also take this opportunity to renew our offers of friendship and academic collaboration and cooperation to the University of Cyprus, which is also a member of EUA, and all other Greek Cypriot institutions of higher education, as well as to all regional and European universities, in the interests of international academic and educational principles and a peaceful future for Cyprus and the region. I would like to also express my deep gratitude to all those that

mezunlarımıza Diploma eki verebilmek için gerekli iç prosedürlerini tamamlamıştır. -29 Haziran 2007 günü yapacağımız mezuniyet törenimizde 1600 civarında mezunumuz Diploma eki alacaklardır.- İkincisi ise Lizbon Diploma Tanınırlık Konvansiyonunun (UNESCO- Avrupa Konseyi, 11.04.1997) Kıbrıs Türk yetkililerince tanındığı ve kabul edildiği haberini paylaşmak istiyorum. Bu kabul sayesinde üniversiteler, işverenler ve diğer Kıbrıs Türk kurumları, kendilerini, Avrupa Yüksek Öğretim Alanında verilen diplomaları tanıma, ve Kıbrıs Türk yetkilileri Lizbon Tanınma Konvansiyonu'nun Kuzey Kıbrıs'ta en iyi şekilde ele alınmasını ve uygulanmasını teşvik için taahhüt altına girmişlerdir. Konvansiyonun uygulanmasını sağlayacak merkezi otorite Kuzey Kıbrıs Yükseköğretim Kurumu (YÖDAK) olacaktır. YÖDAK aracılığıyla Yüksek Öğretim ile ilgili koşullar ve Kıbrıs Türk üniversitelerince verilen diplomalar Avrupa Yükseköğretim Alanında da, bu kurumların Bologna Süreci'nin amaçladığı kriterleri ve YÖDAK, ENQA ve AÜB'nin kalite güvence planlarını yerine getirmesi halinde, tanınacaktır.

Kuzey Kıbrıs Türk yetkililerinin bu iyi niyet adımının 16-18 Mayıs 2007 tarihlerinde gerçekleşecek Londra Konferansına katılacak olan Bologna Bakanları tarafından kabul edilmesini ümit ediyoruz; ve böylelikle Kıbrıs Türk üniversitelerinin ait olduğu Avrupa Yükseköğretim alanına dahil edilmesi sağlanacaktır. Bu vesileyle, AÜB üyesi olan Kıbrıs Üniversitesi'ne ve diğer Rum yükseköğretim kurumlarına dostluk ve aynı çağrıyla akademik işbirliği tekliflerimizi yineliyor, ve aynı çağrıyla uluslararası akademik ve eğitim ilkeleri uğruna, Kıbrıs ve bölgede barış içinde güvenli bir gelecek için bölge ve Avrupa üniversitelerine tekrarlıyoruz. Bu projeye destek veren herkese ve özellikle DAÜ-AÜB Ofisi Başkanı Prof.Dr.Mehmet Altınay'a, komite üyeleri Prof.Dr.Hasan Amca,

provided support to this project and in particular, to the EUA Steering Committee Chair Prof. Dr. Mehmet Altınay and the committee members Prof. Dr. Hasan Amca, Assoc. Prof. Dr. Majid Hashemipour, Asst. Prof. Dr. Hüseyin Araslı, and the student member of the committee Majlinde Lajimi, for their tireless efforts and creative ideas in solving the many hurdles and completion of this important milestone of our university. Special thanks go to the EUA Steering Committee Rapporteur/Secretary Assoc. Prof. Dr. Johann Pillai, who has worked diligently on completing the Self-Study report, and many other special projects of the Rectorate. Selfless efforts of Assoc. Prof. Dr. Gül Celkan in translating the final report, Ms. Atiye Çırakoğlu for editing, Nazmi Buldanlıoğlu for facilitation and Kashif Hussain for logistic support of the EUA team. I want to also thank the EMU Board of Trustees for supporting this project and all others that provided considerable monetary support, invaluable assistance and moral support for the project, especially the EMU Rectorate staff, the entire faculty, staff and workers for their hard work and support.

I hope this report becomes a catalyst to help EMU achieve its true and full potential. Last but not the least, I would like to express my deep respect and thanks to the members of our EUA –IEP team, Prof. Ferdinand Devinsky, Prof. Aine Hyland, Prof. Bertrand Weil, Dr. Andris Barbland, and Mr. Bastian Baumann, for their sincerity, for their willingness to undertake this evaluation in our somewhat “difficult and unique” circumstances, for their desire to help, and the hard work in completing the evaluation and the report in such an efficient manner.

Doç.Dr.Majid Hashemipour, Yard.Doç.Dr. Hüseyin Araslı'ya ve komitenin öğrenci üyesi Majlinde Lajimi'ye tüm çabaları ve ortaya çıkan sorunları çözmeye kullandıkları yaratıcı fikirleriyle üniversitemiz açısından çok önemli bir mihenk taşı olan bu projeyi tamamlamadaki gayretlerinden dolayı teşekkürlerimi sunmak istiyorum. DAÜ-EUA Raportörü/Sekreteri Doç.Dr.Johann Pillai'ye de Öz-değerlendirme raporunu ve Rektörlüğün pekçok projelerini tamamlamasındaki yorulmaz gayretleri için teşekkürlerimi sunarım. En son olarak, EUA raporunu büyük bir özveriyle tercüme ettiği için Doç.Dr. Gül Celkan'a, tashihleri için Sn.Atiye Çırakoğlu'na teşekkür ederken, Nazmi Buldanlıoğlu'na organizasyon ve Kashif Hussain'e de EUA heyetine verdiği lojistik destek için teşekkür ederim. DAÜ Vakıf Yöneticiler Kurulu'na bu projeye verdikleri destek ve parasal destek yanında çok değerli yardımlarını esirgemediği projeye moral desteği veren kurum, kuruluş ve kişilere, ve özellikle DAÜ Rektörlük personeline, tüm öğretim elemanlarına, personeline ve işçilere çalışmalarına katkılarından ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Bu raporun DAÜ'nün gerçek potansiyelini gerçekleştirmesinde bir katalizör olması en büyük dileğimdir. Bu bağlamda AÜB-IEP ekibinden Prof. Ferdinand Devinsky, Prof. Aine Hyland, Prof. Bertrand Weil, Dr. Andris Barbland, ve Sn. Bastian Baumann'a samimiyetleri, ve “zor ancak kendine özgü” şartları olan ortamımızda bu değerlendirmeyi yapmayı kabul ettikleri, yardımcı olma istekleri ve bu kadar etkin bir şekilde değerlendirmeyi ve raporu tamamlama sürecinde gösterdikleri üstün çabalarından dolayı teşekkür ediyor saygılarımı sunuyorum.

*Prof. Dr. Halil Güven*  
Rector/Rektör  
10 May 2007/10 Mayıs 2007

## ***Eastern Mediterranean University EUA Reviewers' Report***

### ***Introduction***

The *Eastern Mediterranean University*, set up in 1986 on the basis of an Institute of Higher Technology created in Famagusta in 1979, has followed closely the development of the Institutional Evaluation Programme for the last few years. However, it was only in 2006, after EMU joined the EUA, that Rector *Halil Güven* asked the association to evaluate his institution, the main academic provider in the northern part of the island of Cyprus.

Set up in 1994, the institutional evaluation programme has already assessed more than 150 institutions of higher education in some 35 countries, in Europe and beyond. Its aim: to help university leadership teams – especially in EUA member universities – to understand the capacity for change of their own institutions. The process is based on a self-evaluation report assessing the strengths and weaknesses of the latter, a document intended to point to areas of possible transformation, for the university to meet the challenges linked both to its role in society and to the evolution of science and pedagogy. This report is then tested and validated by a team of outside experts, usually rectors or former rectors of European universities that have undergone a similar mirroring exercise. This explains the specificity of the EUA programme, i.e. to offer a supportive review of the process of institutional development as seen through the eyes of peers and colleagues rather than a judgement by auditors of the inherent quality of university activities. After two visits to the institution under review, the group of peers submits a report to the university assessing the situation and offering recommendations for enhancing its capacity to change. This is the present document.

The Steering Committee in charge of the programme appointed the following as members of the review team for the Eastern Mediterranean University: *professor Ferdinand Devinsky* -as chair -, the former Rector of Comenius University in Bratislava, Slovakia, and – as members – *professors Aine*

## ***Doğu Akdeniz Üniversitesi EUA Değerlendirme Ekibi Raporu***

### ***Giriş***

1979 yılında Gazimağusa'da Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün temelleri üzerine 1986 yılında kurulan *Doğu Akdeniz Üniversitesi*, son birkaç yıldır kurumsal değerlendirme programını yakından takip etmektedir. 2006 yılında DAÜ'nün AÜB üyesi olmasının ardından Rektör *Halil Güven*, AÜB'den Kıbrıs Adasının kuzeyindeki en büyük akademik güç olan DAÜ'nün kurum değerlendirmesini istemiştir.

1994 yılında oluşturulan kurumsal değerlendirme programı ile başta Avrupa'da olmak üzere; 35 farklı ülkede 150'den fazla yüksek öğretim kurumunu değerlendirmiştir. Amacı; üniversitelerde öncülük eden (takımların) kişilerin -özellikle AÜB üyesi üniversitelerde- kendi üniversitelerinin değişim kapasitelerini anlamalarına yardımcı olmaktır. Bu süreçte kurumlar özdeğerlendirme raporlarında güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelerinin ardından, üniversitenin toplumdaki rolleri, üniversitenin karşılaştığı bilim ve eğitimin gelişmesi ile ilgili zorluklar ve değişiklik yapılması gereken alanlar ile ilgili olarak dıştan gelen uzman denetleyiciler tarafından bir rapor hazırlanır. Bu uzmanlar; genelde aynı süreçten geçmiş Avrupadaki üniversitelerin halihazırdaki veya eski rektörlerinden oluşur. Bu rapor daha sonra sınırlı ve geçerlilik kazandırılır. Bu da aslında AÜB programının özelliğini göstermektedir: Denetçiler gözüyle üniversitedeki süregelen etkinliklerin değerlendirilmesi yerine meslektaşlarının gözlemlerine dayanan daha destekleyici bir süreç söz konusu olmaktadır. Değerlendirilmeye alınan kuruma yapılan iki ziyaretin ardından meslektaşlardan oluşan grup, mevcut durumu değerlendiren bir rapor hazırlayıp üniversiteye sunar ve değişim sürecini hızlandırmak için birkaç öneride bulunur. İşte bu rapor aşağıda sunulmuştur:

Doğu Akdeniz Üniversitesini değerlendirmeye gelecek olan ekibin başında Slovakya'nın Bratislava kentinde bulunan Comenius University eski rektörü *Ferdinand Devinsky*; üyeler ise, İrlanda'dan

*Hyland* and *Bertrand Weil*, respectively the former Vice-Presidents of the University of Cork, Ireland, and of Université Paris-12 Val de Marne, France. At the request of the assessed university, a student joined the group of academic peers, on behalf of ESIB, the national unions of students in Europe: *Bastian Baumann* is a graduate student in law from the Free University of Berlin, also studying higher education at the University of Kassel, Germany. *Dr. Andris Barblan*, former Secretary General of EUA and CRE, now in charge of the Magna Charta Observatory for fundamental university values and rights in Bologna, was asked to act as the team secretary.

The team made a preliminary visit to Famagusta on Monday 18 and Tuesday 19 December 2006 to validate the findings of the self-evaluation report. This is a comprehensive, informative, complex, well-organised and dense document of some 35 pages outlining a rather difficult situation – several appendices illustrating, with position papers, graphs and figures, the development of the university over the past few years. To complete their understanding of the situation, the group asked for some complementary data that was received in time for the main visit, (12 to 14 March 2007) in order to assess the institution's potential for change.

In the two visits, the EUA group of experts discussed the university situation with:

-*leaders* and *students* from **six faculties and schools** (the faculties of arts and sciences, engineering, law, education, business and the English Preparatory School – that is of special importance in an English teaching institution);

-*representatives* of **outside society** (the mayor of Famagusta, the president of the Chamber of Commerce, the chair of YÖDAK, the Higher Education Council for North Cyprus, as well as the President and some members of EMU Board of Trustees – for instance architects, builders and physicians committed to enlarging the university's role in the region).

University of Cork eski rektör yardımcısı *Aine Hyland* ve Fransa'dan Paris-12 Val de Marne University eski rektör yardımcısı *Bertrand Weil*'dir. Değerlendirmeler üniversiteden gelen talep üzerine Avrupadaki öğrenci birlikleri ESIB adına bir öğrenci de dahil edilmiştir. *Bastian Baumann* Free University of Berlin'den mezun hukukçudur. Almanya'da University of Kassel'de yüksek öğrenimine devam etmektedir. AÜB ve CRE'nin eski genel sekreteri ve Bologna'nın temel üniversite değerlerini ve haklarını temsil eden Magna Charta Observatory'den *Andris Barblan*'ın grubun sekreteri olarak görev yapması istenmiştir.

Değerlendirme ekibi ön ziyaretini 18 Aralık 2006 Pazartesi ve 19 Aralık 2006 Salı tarihlerinde Gazimağusa'ya gelerek özdeğerlendirme raporunun sonuçlarını incelemek üzere gerçekleştirmiştir. Bu kapsamlı, bilgilendirici, iyi düzenlenmiş 35 sayfalık oldukça zor bir durumu anlatan; “position papers”, grafikler ve rakamlarla Üniversitenin son birkaç yıldır süregelen gelişimini gösteren eklerin de bulunduğu bir rapordur. Durumu daha iyi anlayabilmek için 12-14 Mart 2007 tarihlerinde Üniversitenin değişim potansiyelini ölçecek olan asıl ziyaret gerçekleşmeden önce denetim ekibinin elinde olacak şekilde daha başka tamamlayıcı bilgi talebinde bulunulmuş ve zamanında bu bilgiler gönderilmiştir.

Her iki ziyarette de AÜB uzmanları Üniversitenin durumunu, aşağıda belirtilen kişi/kişilerle görüşmüşlerdir:

-**Altı fakülte ve yüksek okuldan** (Fen-Edebiyat Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Hukuk Fakültesi, Eğitim Fakültesi, İşletme Fakültesi ve İngilizce eğitim veren kurumlarda büyük önem taşıyan İngilizce Hazırlık Okulu) *yönetici ve öğrencileri*;

-**Toplumdan temsilciler** (Gazimağusa Belediye Başkanı, Ticaret Odası Başkanı, YÖDAK Başkanı, VYK Başkanı ve bölgede üniversitenin rolünü artırmaya kendini adanmış mimar, müteahhit ve doktorlardan oluşan VYK üyeleri).

**Üniversitenin yöneticileriyle** de yoğun tartışmalar yaşandı: Rektör, ekibi, özdeğerlendirme ekibi, veya mali işlerden, kalite yönetiminden veya öğretim üyesi yetiştirme programlarından sorumlu kişiler ve

There were also intense discussions with the **University leadership**: the Rector, his team and the self-evaluation team; with the key officials in the university administration in charge of accounting, quality monitoring or staff development; and last, but not least the students and staff organisations also active in institutional decision-making. The more than 250 people met by the EUA team showed vivid interest in discussing the future and potential of their university, **the oldest and largest on the island of Cyprus**. Despite a rather difficult situation characterised by the scarcity of resources, political isolation and the complexity of on-going changes, within and outside the institution, most EUA interlocutors showed keen interest in the specificity of an institution that has gambled from the first on developing a comprehensive range of studies to attract a wide audience of students well beyond Cypriot borders -as the Eastern Mediterranean reference of its name indicates. These many encounters were efficiently organised by *Mehmet Altınay*, the Vice-Rector for Academic Affairs, and his colleague at the School of Tourism and Hospitality Management, *Nazmi Buldanlıoğlu*, who proved most professional in ensuring the best conditions for board and lodging – social programme included. The team would like to thank them, their staff and the many members of the university who received the EUA team for their willingness to help as well as their gracious hospitality.

### ***The context of the evaluation***

***The environment***: the city of Famagusta, on its southern side, borders the *Green Line* that cuts the island of Cyprus into two parts, Turkish-speaking in the North, Greek-speaking in the South. The Green Line, in fact, is a buffer zone a few kilometres wide, a no man's land where the neighbouring town of Varosha (Maras) is a ghost city that was abandoned some thirty years ago. In everyday life, this frontier means different electrical grids, different transportation systems, different economies, i.e., a real breakdown of relations between northern and southern Cypriots – who are all citizens of the European Union however, since the island, in May 2004, joined the EU as a whole.

kurumsal karar alma mekanizmalarında etkin role sahip öğretmen, eğitimci ve çalışanların organizasyonları.

AÜB ekibinin konuştuğu 250'den fazla kişi **Kıbrıs'ın en eski ve en büyük** yüksek öğretim kurumu olan Üniversitenin geleceğini ve potansiyelini konuşmaya hevesliydi. Kurum içinde ve dışında kaynakların kıtlığı, siyasi izolasyon, ve sürekli oluşan değişikliklerin yol açtığı karmaşık durum. AÜB değerlendirme grubunun çoğu, Doğu Akdeniz isminden de anlaşılacağı gibi Kıbrıs'ın sınırlarının ötesinden öğrencileri üniversiteye çekebilmek için farklı alanlarda programlar geliştirmiş. Bu görüşmelerin çoğu; Akademik İşlerden Sorumlu Rektör Yardımcısı *Prof. Dr. Mehmet Altınay* tarafından organize edilmiş ve Turizm Otelcilik Okulu'ndan meslektaşı *Nazmi Buldanlıoğlu* sosyal içerikli programdan konaklamaya kadar ziyaretin güzel geçmesini sağlayan işlerle ilgilenmiştir. Ekip; DAÜ'de kendilerini en iyi şekilde ağırlayıp yardımcı olmaya çalışan herkese teşekkür eder.

### ***Değerlendirme Kapsamına Giren Konular***

***Cevre***: Gazimağusa kenti, güney kısmında Kıbrıs'ı ikiye bölen *Yeşil Hat*'ta kadar uzanmaktadır ve Kuzeyde Türkçe, Güneyde Rumca konuşulmaktadır. Yeşil Hat birkaç km. genişliğinde hiçkimsenin yaşamadığı bir ara bölgedir. Gazimağusa'da 30 yıldır meskun olmayan hayaletler şehri Maraş bölgesi de sınırdır. Günlük yaşamda bu sınır; farklı ulaşım sistemleri ve elektrik ağları, farklı ekonomiler yani başka bir deyişle Kuzey ve Güney Kıbrıs'ın arasında tamamen kopmuş ilişkiler; ancak 2004'te tüm Ada'nın Avrupa Birliğine üye kabul edilmesiyle herkes AB vatandaşı olmuştur.

*The moment:* the Annan plan, accepted by the Northern Cypriots but rejected by the Southern Cypriot majority in April 2004, represented the latest and, in our opinion, missed opportunity to face the obvious – two communities -by offering political legitimacy to all parts of the island. However, the wall that had divided for decades the main thoroughfare in old Nicosia was demolished in March 2007 – perhaps a sign of growing exchanges between the people of the island. As far as the academic community is concerned, **the European Higher Education Area** has also become the reference for possible integration into an international environment of real scope. This is true for the two communities. Anyway, considering that the Republic of Cyprus joined **the European Cultural Convention** in 1969 (when the island was still one entity), which legitimises an **inclusion in the Bologna process**, the Turkish minority contends that it has been brought into the agreement *de facto*, all the more so as the Constitution of 1960 devolved power to the two communities as far as education and culture were concerned, like in most federal states. As a result, North Cyprus is asking the London conference of Ministers of Education in May 2007 to recognise that matter as a fact justifying the official inclusion of its institutions of higher education into the Bologna process towards 2010 and the finalisation of the European Higher Education Area.

#### **Constraints and institutional norms**

For the evaluation group, *constraints* are the elements given by the situation that the institution must take into account – with little chance to change them, in the near future at least. Obvious ones are the **scarcity of resources**; others are more hidden and perhaps more important in terms of institutional capacity for change as they reflect the **mentality and culture** of the region and its people.

*Background:* The northern part of Cyprus is small and has a population of less than 260 000 people (some 200 000 being Turkish Cypriots) – a little community for the setting up of some 6 universities! Six universities may make sense only if they are part of the larger Turkish academic community, thus serving students from Turkey as an offshore centre of training services. This is what has indeed

*İçinde bulunduğumuz durum:* 2004 Nisanında Türklerin kabul ettiği; ancak, Rumlar'ın büyük bir çoğunlukla reddettiği Annan Planı, tüm Ada'ya siyasi meşruluk veren ancak gerçeği söylemek gerekirse iki toplum tarafından kaçırılan en son fırsattır. Mart 2007'de yıllardır eski Lefkoşa'da geçişleri engelleyen duvarın yıkılması belki de Ada'daki iki halk arasında gittikçe artan bir şekilde devam eden ticaretin göstergesidir. Akademik topluma gelince, gerçek anlamda uluslararası çevreye girmenin tek yolunun **Avrupa Yüksek Öğretim Alanıyla** bütünleşmek olduğunun farkındadır. Bu, her iki toplum için de geçerlidir. Kıbrıs Cumhuriyeti'nin 1969 yılında -henüz Ada ikiye bölünmemişken- **Avrupa Kültür Konvansiyonuna** girdiğini düşünürsek, ki bu anlaşma **Bologna Sürecine katılımı** yasal kılmaktadır, Türk azınlık, “*de facto*” duruma kendi istemleri dışında getirildiğini ve 1960 Anayasasında eğitim ve kültür bağlamında başka federasyonlarda da görüldüğü gibi eşit ve otonom haklar verildiğini söylemektedir. Böylece Rumlar, Türklerin eğitim ve kültür yaşamı alanındaki ihtiyaçları üzerinde söz sahibi değildirlir. Bunun sonucu olarak da Türklerin, Mayıs 2007'de yapılacak olan Eğitim Bakanları Londra Konferansında bu durumun kendilerinin de Bologna sürecine dahil edilme taleplerini haklı çıkardığını dile getirilmesini ve 2010 yılına kadar şekillendirilecek olan Avrupa Yüksek Öğretim Alanına girmelerinin gerekliliğini ısrarla söylemektedirler.

#### **Kısıtlamalar ve kurumsal normlar**

Değerlendirme grubu, kurumun gözönünde bulundurması gereken kısıtların, içinde bulunulan durumdan kaynaklanmasının da farkında olarak en azından yakın bir gelecekte değiştirilmesinin zor olduğu görüşündedir. Bunlar arasında en belirgin olanı **kaynakların yetersiz oluşu**, diğerleri ise daha saklı olmakla birlikte kurumun değişim kapasitesi için bölgenin ve insanların **zihniyeti ve tutumu** belki de daha önemlidir.

*Tarihçe:* Kıbrıs'ın kuzey kısmı küçüktür ve nüfusu 260 000'dir -altı üniversite barındırmak için oldukça küçük bir toplum.- Şayet daha geniş Türk akademik topluluğun bir parçası olsaydı, altı üniversitenin mevcudiyeti anlaşılır olurdu. Böylece Türkiye'den gelen öğrencilere bir çeşit “off-shore staj/eğitim” fırsatları sağlayan bir merkez olabilirdi. Aslında olan buydu.

happened. At present, some **39 000 young people are involved in TRNC higher education**, with 26000 students (66.66%) coming from Turkey through the ÖSS selection process supervised by YÖK, the Higher Education Council in Ankara. As a result, the Northern Cypriots themselves only represent a quarter of the total number of students in the northern part of the island, with another 3 000 students coming from non-European parts of the world, the Middle East, Pakistan, Iran, Nigeria and the Cameroon, a large part of these 'international' students is enrolled at EMU where teaching is provided in English. The Northern Cypriot identity of its higher education is thus at risk, since no other country has less than 25% of its nationals in its own institutions of higher education. Since 2004, moreover, the reality of EU citizenship calls for differentiated relations with Turkey and for the reaffirmation of the Cypriot identity as it opens to a much wider and varied community of belonging – so much so that Northern Cypriots now tend to register in English-speaking universities in Western Europe, as a way to breaking their isolation at individual level. Should this trend grow, the actual link of higher education in North Cyprus to the people of the island could become weaker still, with the young voting with their feet to achieve a normal existence on the continent they belong to. This could also be the consequence of the refusal of the Annan plan in the South, a situation regularly mentioned by the UN High Commissioner for Human Rights – as recently as March this year when, in his report to the Human Rights Council, he wrote that 'Turkish Cypriot students continue to be confronted with lack of access to the Erasmus, Socrates and Bologna processes or other European scholarship programmes. The issue has been linked to the non-recognition of Northern Cypriot universities. The right to education is a fundamental right, and the current situation prevents the free movement of students and staff and constrains academic freedom, the exchange of ideas and international competition'.

***Economy:*** The northern part of the island lives on a budget of some 600 million US dollars (2006), local revenues covering only half that sum. The other half of the budget is supported by grants and subsidies from Turkey. Without it, the system would collapse

YÖK tarafından yapılan seçme sınavıyla gelen 26 000 öğrenci (%66.66) ile şu anda **39 000 öğrenci KKTC yüksek öğretim sisteminde öğrenim görmektedir**. Ada'nın kuzeyinde toplam öğrenci sayısı içinde Kıbrıs Türk öğrencilerinin oranı dörtte bir kadardır. Geriye kalan 3 bin öğrenci ise Avrupa dışındaki ülkelerden (Ortadoğu'dan, Pakistan'dan, Asya olarak en fazla İran'dan ve Afrika'dan da Nijerya'dan Kamerun'dan) gelmektedirler. Yabancı uyruklu öğrencilerin çoğu, eğitim dilinin İngilizce olması sebebiyle DAÜ'de öğrenim görmektedirler. Böylece yüksek öğrenimde Kuzey Kıbrıs kimliği tehlikededir. Hiçbir başka ülkede öğrencilerin %25'inden azının kendi milletinden olması düşünülemez. 2004 yılından beri AB vatandaşlığı gerçeği Türkiye ile farklı ilişkiler gerektirmektedir. Ve Kıbrıs kimliğinin teyidini gerektirmekte, zira çok daha farklı ve kapsamlı bir topluluğa ait olma gündemindedir - öyle ki bugün,- Kıbrıs Türkleri batı Avrupa'da İngilizce eğitim yapan kurumlara kayıt olmaktadır. En azından böyle davranarak bireysel olarak bile izolasyonları kırma girişimi sergilemektedirler. Şayet bu eğilim büyürse, Kuzey Kıbrıs'taki yüksek öğrenim görme isteği Ada'da yaşayanlar için bir tercih olmayacak ve gençlik, asıl ait oldukları kıta ile bütünleşme yolunda tercih kullanacaktır. Bu; Annan Planının güneyde reddedilmiş olmasının bir sonucu da olabilir ki bu duruma BM İnsan Haklarından sorumlu Yüksek Komiseri de sürekli olarak değinmektedir. Bu yıl Mart ayında İnsan Hakları Konseyine yazdığı raporunda da “Kıbrıs Türk vatandaşı olan öğrencilerin Erasmus, Socrates ve Bologna Sürecinden veya başka Avrupa burslarından mahrum bırakıldıklarını” belirtmiştir. Bu durum Kuzey Kıbrıs'taki üniversitelerin tanınmamasıyla bağlantılandırılmıştır. Eğitim temel bir haktır ve mevcut durum öğrencilerin ve akademisyenlerin serbest dolaşım özgürlüğünü kısıtladığı gibi akademik özgürlüklerini, fikir alışverişini ve uluslararası rekabeti de kısıtlamaktadır.

***Ekonomi:*** Ada'nın Kuzeyinde, yıllık bütçe 600 milyon dolardır (2006). Ve yerel gelirler ancak yarısını karşılamaktadır. Bütçenin kalan kısmı ise Türkiye'den gelen yardım ve ödeneklerle kapatılmaktadır. Her ne kadar 2006'da eğitim ve turizmde %10'luk bir büyüme



even if the area enjoys a high level of GDP growth (10% in 2006) driven mainly by higher education and tourism. In other words, public money is scarce in the north. Nevertheless, higher education should be an important economic focus in these balancing efforts since it represents a key 'industry' in the northern part of the island, the reduction of which would have terribly destabilising consequences. Recently, direct trade between the two parts of the island has begun and EU money has been set aside from the structural funds to help develop infrastructures in the north.

Culture: Cyprus is part of the old Eastern Mediterranean culture that draws on a Roman and Ottoman past. This means that, next to the official system of rules and regulations, parallel structures of allegiance to the group and the family may validate or invalidate, may weaken or reinforce, decisions taken at public level. Knowing the right person could, sometimes, become more important than possessing the relevant piece of legislation. In fact, this adds another layer to the decision-making process, thus offering a more personal touch to the system of democratic deliberations. This could induce political arrangements that do not usually have the public good of the collective taken as a whole at heart. Political parties or social groupings thus may become key players in higher education.

In such a situation, any university must struggle, consciously and unconsciously, with the geographical, historical, cultural, legal, political and institutional factors the balancing of which for a constructive future requires **redefining its academic role, identity and ambitions**.

Such is the challenge the EUA team felt was being faced at the *Eastern Mediterranean University*, a name that articulates its specificity. From 1986 – when, under the sponsorship of YÖK in Ankara, it was decided to provide higher education to northern Cyprus -to 2004 and the referendum proposed by the 'Annan plan' for the reunification of Cyprus, EMU seems to have grown as an outpost of Turkish higher education, its specificity being its teaching in English (a not uncommon fact in Turkish higher education where several prestigious institutions conduct their work in foreign languages). In 2004,

yaşanmışsa da, bu yardım ve destek olmazsa ekonomi çöker. Diğer bir deyişle kamu finansal kaynağı Kuzey'de kısıtlıdır. Her şeye rağmen yüksek öğretim Kuzey'in ekonomisinde lokomotif sektör olduğu için de dengelerin korunması açısından yüksek öğretim kurumları ekonomik açıdan önemli bir odak noktasıdır. Azalması ekonomideki dengeleri altüst edebilir. Son zamanlarda iki taraf arasında doğrudan ticaret başlamış ve AB yapısal fonlarından bir kısım para Kuzey'in altyapısını geliştirmek üzere ayrılmıştır.

Kültür: Kıbrıs; Roma ve Osmanlı tarihinin izlerini taşıyan eski Doğu Akdeniz kültürünün bir parçasıdır. Resmi kurallar ve yönetmelikler yanında kamu düzeyinde alınan kararlarda gruplara veya ailelere yakınlık, alınan kararları geçerli veya geçersiz kılmakta veya güçlendirmekte veya zayıflatmaktadır. Yasayı uygulama yerine doğru kişileri bilme ön plana çıkmaktadır. Aslında karar verme sürecine bir kademe daha eklemekte ve demokratik kararlara daha kişisel bir hava vermektedir. Bu da siyasi düzenlemelerin halkın yararına olmasından uzaklaştırmaktadır. Böylece siyasi partiler veya sosyal gruplar yüksek öğretim kurumlarında kilit oyuncu olabilirler.

Böyle bir durumda hangi üniversite olursa olsun, farkında olarak veya olmayarak coğrafi, tarihi, kültürel, yasal, siyasi, ve kurumsal faktörlerle daha iyi bir gelecek için mücadele etmelidir. **Akademik rolleri, kimliği ve geleceğe yönelik planlarının yeniden tanımlanmasını** gerektirir.

Özel konumunu açıklayan ismiyle, *Doğu Akdeniz Üniversitesinde* ağırlanan AÜB ekibi de böyle bir özel durumla karşılaştı. 1986 yılından itibaren Ankara'da YÖK'ün desteğiyle Kuzey Kıbrıs'ta yüksek öğretim vermeye karar verilir. 2004 yılında Annan Planının gündeme getirdiği Kıbrıs'ın birleşmesi konusundaki referandum sürecine kadar DAÜ; "Türk Eğitim Sisteminin" bir uzantısı olarak görünüyordu. Eğitim dilinin de İngilizce olması özelliği idi ve Türk yüksek öğretim sisteminde eğitim dilinin İngilizce olduğu saygın üniversiteler vardır. Ancak 2004 yılında Ada'nın en eski ve en büyük yüksek öğretim kurumu DAÜ'nün tüm

however, the 'cypriotisation' of EMU could be envisaged, with the aim of turning the institution – the oldest and the largest in the island -into a centre of learning for Cyprus as a whole, a **bridge** between peoples, cultures and nations of the Eastern Mediterranean region. Distancing themselves from Turkey did not equate to navel gazing but supposed collaboration with the Greek speaking University of Cyprus in Nicosia, while reinforcing the international specificity of the institution. This meant **investing in foreign students and foreign staff** in order to balance the Turkish influence that had presided over EMU beginnings. The failure of the Annan plan left EMU in an uncomfortable position, its ambitions being dampened, and several of its members wondering if the best solution did not consist in accepting its satellite status of the Turkish higher education system -certainly not the best way to live up to the name of the institution. Others considered that the international strategy associated with the name of Prof. Halil Güven, the Rector appointed on the eve of the 2004 referendum with a vision of the enlarged role EMU could play in the area, was worth pursuing – despite adverse circumstances. Thus linkages with outside partners should remain the cornerstone of a strategy that could, in the long run, pave the way to *de facto* reintegration of EMU in the Cypriot landscape of higher education -Europe acting as the gateway to international acknowledgement.

### ***Assessment of the present-day situation***

***The people:*** EMU's present leadership wants to close the gap between the academic reality in Famagusta and its partial isolation by many countries of the world. EMU is no ghost institution, indeed it caters for some 15 000+ students registered in 7 Faculties – covering most fields except medicine -, in 2 schools (Computing and Technology; Tourism and Hospitality) as well as in English preparatory courses; these students use a rather splendid campus not far from the sea shore, on the edge of the city, a campus neatly organised and well endowed – especially if one considers the scarcity of means in the TRNC. The EUA team, in its many meetings, could appreciate the vitality of EMU, an institution of relevance for Turkish Cypriots (3 845 of them in this academic year) but

Ada'nın en mükemmel öğrenim merkezi olması hedefiyle “*Kıbrıslılaştırılması*” gündeme gelmiştir. Doğu Akdenizde; insanlar, kültürler ve milletlerarası **bir köprü** oluşturma hedefi mevcuttu. “Türkiye'den uzaklaşmak, bağları koparmak demek” değildi, ancak; Lefkoşa'da Rumca eğitim veren University of Cyprus ile işbirliği gündemdeyken üniversitenin uluslararası özelliği de güçlendirilmiş oluyordu. Bu da, DAÜ'nün ilk yıllarından itibaren hissedilen Türkiye etkisini **yabancı uyruklu öğrenciler ve öğretim elemanına yatırım yaparak** dengelemek anlamına gelmekteydi. Annan Planının başarısızlıkla sonuçlanması DAÜ'yü zor duruma soktu. DAÜ'nün geleceğe yönelik planları geriledi ve bazı öğretim üyeleri de DAÜ'nün, Türk yüksek öğretim sistemine bağlı bir uydu kurum olduğu yönünde fikir belirtmişlerdir. Aslında böyle bir olgu bu kurumun ismini gerçekten yaşatacak mıdır? 2004 referandumunun arifesinde atanan Rektör Prof. Dr. Halil Güven'in ismiyle anılan uluslararası strateji ve DAÜ'nün genişleme politikasıyla bölgede üstleneceği roller olumsuz şartlara rağmen devam etmelidir. Bu yüzden yurtdışındaki ortaklarla ilişkileri devam ettirmek, takip edilecek stratejinin en önemli kilometre taşlarından olup uzun vadede DAÜ'nün Kıbrıs yüksek öğretim sisteminde “*de facto*” bütünleşmesi -Avrupa ise uluslararası tanınmaya açılan kapı olmalıdır.

### ***Bugünkü Durumun Değerlendirilmesi***

***Kişiler:*** Bugünkü DAÜ yönetimi Gazimağusa'daki akademik gerçek ile dünyanın pek çok bölgesinde varsayılan varlığının arasındaki boşluğu doldurmaya çalışmaktadır. Gerçekten DAÜ bir hayalet kurum değildir. 7 fakültede (tıp hariç) 2 yüksek okulda (BTYO ve Turizm ve Otelcilik) ve İngilizce hazırlık programında kayıtlı yaklaşık 15 bin öğrenciye hizmet vermektedir. Öğrenciler, sahilten çok uzak olmayan, şehre yakın, iyi planlanmış ve zengin bir mal varlığına sahip güzel bir kampüste öğrenim görmektedirler. KKTC'deki kaynakların kısıtlı olmasına bakılırsa DAÜ'nün neler başardığını anlamak daha kolay olur. AÜB grubu, DAÜ'ye yaptığı ziyaretlerde kampüsteki canlılığı takdir etmiştir. Kıbrıs Türkleri için önemli olan DAÜ; (bu akademik yıl 3845 KKTC uyruklu kayıtlı) Türkiye'den gelen 8236 Türkiye

also for Turkish nationals (8 236) who represent an overwhelming proportion of the student body not to speak of the young people with other national backgrounds (2 002). With 621 academics, **the staff/student ratio** oscillates between 12,7 in Engineering and 50,9 in Law – not uncommon figures in European higher education. **The teaching staff** is mainly Northern Cypriot (many of them having been trained in foreign universities) but 77 come from Turkey and another 91 from the rest of the world – a rather high presence of foreigners if compared with average institutions of higher education in Europe.

**One of EMU's weak points** is the declining number of students of Northern Cypriot origin, a 26% decrease from its level of 2002/2003 (5 216) that is compensated by a 17% increase of Turkish students (from 7 044 to 8 236) during the same period. In parallel, students from elsewhere have grown by 43% from 1 403 in 2002/2003 to 2 002 today. Thus, all in all, EMU has remained stable over the last five years, with a 3% increase of some 420 students only. **The decrease of local students**, especially in 2005 and 2006, seems to reflect the advantage Northern Cypriots can take of their EU citizenship to obtain degrees more easily recognised in the world than those taken at EMU. As for the Turks, EMU's intake depends very much on the results of the entrance exams all candidates to Turkish higher education have to take (ÖSS). The level of achievement of candidates accepted in various institutions is modulated in Ankara, thus influencing the quality and numbers of EMU's potential students coming from Turkey. This dependency could be detrimental to EMU since the university does not really fix the conditions of access to its services. The EUA team heard, however, that the recent upgrading of the criteria decided in Ankara has led to a flow into Famagusta of better qualified Turkish students, a fact of importance considering that more than 60% of students at EMU come from its northern neighbour. The EUA experts felt that **counting on Turkish students to ensure the stability of student numbers at EMU is risky** since the receiving institution has little influence on who and how many may be invited to go to North Cyprus. When YÖK in Ankara changes its access policies, as it did recently,

Cumhuriyeti uyruklu öğrenciler ile diğer ülke vatandaşı 2002 öğrenci için de önem taşımaktadır. 621 öğretim elemanı; (**öğretim üyesi öğrenci oranı** mühendislikte %12.7 , hukukta %50.9 olarak hesaplanabilir ki bunlar) Avrupa üniversitelerinden pek farklı değildir. **Akademik kadrosu** genelde Kıbrıs Türklerinden olup Türkiye'den 77, dünyanın diğer ülkelerinden ise 91 öğretim elemanı bulunmaktadır. Avrupa yüksek öğretiminde üniversiteler genelinde bulunan yabancı uyruklu oranına göre; DAÜ'de yabancı uyruklu öğretim elemanı oranı oldukça yüksektir.

**DAÜ'nün zayıf noktalarından biri** KKTC vatandaşı öğrencilerin sayısındaki düşüştür. 2002-2003 Akademik Yılında sayıları 5216 iken %26'lık bir azalma olmuş, ancak; aynı dönemde Türkiye'den gelen öğrenci sayısında ise %17'lik bir artış gözlemlenmiştir (7044'ten 8236'a çıkmıştır). Paralel olarak diğer ülkelere gelen öğrenci sayısı 2002-2003 döneminde 1403 iken bugün %43 artarak 2002'ye ulaşmıştır. Böylece, aslında %3'lük bir artışla (420 öğrenci artışıyla) DAÜ son beş yıldır dengede kalmıştır. **Yerli öğrenci sayısındaki düşüş** ise ve özellikle 2005 ve 2006 yıllarında Kıbrıs Türklerinin AB vatandaşlığından yararlanarak DAÜ'den diploma alacakları yerde, dünyada diploma kabul edilirliliği daha kolay olabilecek diğer üniversitelere gitmeyi tercih etmektedirler. Türkiye'den DAÜ'ye gelen öğrenciler ise tüm Türk eğitim sisteminden gelen öğrencilerin almakla yükümlü olduğu Öğrenci Seçme Sınavının sonuçlarına göre yerleştirilmektedirler. Ankara'da öğrenciler başarılarına göre yerleştirilmektedirler. Bu da, Türkiye'den gelen öğrencilerin sayısı kadar kalitesini de etkilemektedir. Bu durum DAÜ'nün aleyhine gelişmektedir, zira; DAÜ'nün giriş ile ilgili kabul çizgilerinde kesinlik yoktur. Ancak, AÜB ekibi Ankara'nın kriterleri yükseltmesi sonucunda, DAÜ'ye daha kaliteli öğrenci akışı sağladığını duymuştur. Bu da öğrencilerin %60'ı kuzey komşusundan gelen DAÜ için önemlidir. AÜB uzmanları **DAÜ'de Türkiye'den gelen öğrenci sayısına göre DAÜ'de öğrenci sayısında istikrar sağlama düşüncesini riskli** bulmuştur, zira; kabul eden üniversitenin (yani DAÜ'nün) kimi ve kaç kişiyi kabul edeceğine dair bir yetkisi yoktur. Ankara'da YÖK öğrenci kabul sistemini değiştirirse, geçtiğimiz dönemlerde yaptığı gibi, sistemin kabul ettiği öğrenci sayısında çok fazla azalma olmakta ve bunun da Ada'da etkileri anında hissedilmektedir. Belki de bu yüzden KKTC de kendi Yüksek Öğretim Kurulu olan YÖDAK'ı kurmaya çalışmış ve daha önce KKTC üniversitelerine

thus reducing drastically the number of students accepted in the system, this has immediate consequences on the island. Perhaps this is why, in the TRNC, efforts have been made to set up a Higher Education Council of their own, YÖDAK, that has just started to run entrance exams on the ÖSS model for the Northern Cypriots who had been accepted directly until then by each of the universities in the TRNC. It is too early to judge if, to counterbalance the Northern Cypriots' attraction to EU universities, YÖDAK could be tempted to lower entry qualifications.

The contingent from other countries is linked much more to the policies of EMU itself and, over the last few years, campaigns have been made to recruit students from Asia and Africa, with EMU representatives stationed in some of the target countries like Iran or Pakistan. The opening to nations, often with an English tradition, kills two birds with one stone: ensuring the better use of English-speaking teachers in Famagusta, on the one hand, and, on the other, bringing to Northern Cyprus students used to expressing themselves in English in their everyday life so that the Turkish-speaking students may be encouraged to switch from their native language to the *lingua franca* of our day and time -also outside of their courses.

The finances: Public universities usually depend for a good part of their income on the grants and subsidies from the government – up to 80% of their needs in several European countries. EMU, although public, **earns most of its finances through the fees** asked from its students since they cover some 2/3 of the 60 million Euros needed to pay last year's current costs. The main support from central authorities in the TRNC is supposed to come from **the compensation** the government has committed to in order to reduce by half the cost of studies for Cypriot nationals. The EUA team was rather surprised to hear that disbursement of the millions this represents, although promised, was often delayed. This contributes to the university **running deficits** on a regular basis, a sum representing, for the last academic year, 19% of the current budget.

giren öğrenciler YÖK modelinde olduğu gibi bundan sonra KKTC'de yapılan ortak giriş sınavıyla KKTC üniversitelerine giriş hakkını kazanmaya başlamışlardır. Belki şu anda böyle bir karara varmak erken olabilir, ancak; Kıbrıs Türklerinin AB üniversitelerini tercih etmeleri yerine KKTC üniversitelerini tercih etmelerini sağlamak için YÖDAK'ın giriş şartlarını düşürmesi gündeme gelebilir mi?

Diğer üçüncü ülkelere uygulanan kota DAÜ'nün kendi inisiyatifindedir ve geçtiğimiz birkaç yıldır Asya ve Afrika ülkelerinden öğrenci akışını sağlamak için çalışmalar yapılmıştır. DAÜ temsilcileri, hedef ülkeler olan İran ve Pakistan'da konuşlandırmışlardır. İngiliz geleneklerinin hakim olduğu ülkelere açılmak aslında bir taşla iki kuş vurmak gibi: hem Gazimağusa'ya İngilizce'yi çok iyi konuşan öğretim elemanı getirmek hem de günlük yaşamlarında da İngilizce konuşan öğrencileri getirerek Türkçe konuşan öğrencileri de anadillerinden günümüzün *lingua franca'sı* sayılan dile sadece ders ortamında değil günlük yaşamda da kullanmalarını özendirmeektir.

Mali konular: Kamu üniversitelerinin, genelde gelirlerin büyük bir kısmı yardımlara ve hükümetten gelen ödeneklere bağlıdır -Avrupa üniversitelerinde mali ihtiyaçların %80'i bu yöntemle karşılanmaktadır. Devlet üniversitesi olmasına rağmen DAÜ, **gelirinin önemli bir bölümünü öğrencilerinden aldığı öğrenim harçları ile karşılamaktadır**. Geçen yıl yapılan 60 milyon Euro'luk, harcamanın 2/3'ü bu harçlardan karşılanmıştır. KKTC'de merkezi hükümetten gelecek tek destek KKTC uyruklu öğrencilerin öğrenim harçlarının yarısını **telafi edilmesi** (sübvans) konusudur. AÜB ekibi, milyonlarla telaffuz edilen bu tutarın çoğu zaman söz verildiği halde çok geç ödendiğini şaşkınlıkla öğrenmiştir. Bu da üniversitenin sürekli **bütçe açığı** vermesine yol açmakta ki, bu; geçen yılki bütçenin %19'u anlamına gelmektedir. Bu durum, DAÜ'nün yerel bankalardan rutin harcamalarının karşılanabilmesi için bütçenin %6'sı tutarında borç alması, demektir. Gelir ve giderler arasındaki açığı kapatmak için birtakım danışmanlık hizmetleri verilmekte; ancak bu, sanayi büyümesi olmayan bir bölgede çok zor olmaktadır. Bununla birlikte; *danışmanlık*

This obliges EMU to count on banks loans in order to cover some 6% of its regular expenditures. Efforts are certainly made to obtain *consultancy mandates* to fill the gap between needs and income but this proves rather difficult in a region with no real industrial development. Anyway, the revenue from consultancy work comes from the university itself, with no real support from public authorities. As for the investment budget, it depends nearly totally on earmarked grants from Turkey. The EUA team wondered indeed if it would not be *easier for EMU to become a private institution* – free to decide about its fees and to sell its services -at cost price at least. The visitors were told that this was not possible since the government of TRNC or Turkey would never allow the only state university of North Cyprus to become bankrupt. In other words, the public status of EMU seems to represent a life insurance policy. Looking at the problem from a governmental point of view, the EUA evaluators deemed strange such slim support considering that the nation depends mainly on higher education to drive, together with tourism, the development of the region. Could not the success of the sector in attracting thousands of young people in North Cyprus be encouraged by real investments supporting the attractiveness of academic activities – in terms of infrastructure or support for foreign staff, for instance, when their conditions of service could be improved to levels comparable to what exists in their own countries?

If there is no financial back up to support the legal interest authorities have in defining EMU's administrative rules, this results, at best, in a weak institutional *sense of accountability* to the representatives of the nation. At worst, EMU members might deem they are taken advantage of by those people who benefit from the presence of a large university in the country – bringing money and employment to a city whose harbour has lost much significance after the embargo imposed on the TRNC, for instance. Indeed, with a population of some 50 000, Famagusta hosts today some 15 000+ students – a 30% proportion that would make it a

*hizmetlerinden* karşılanan gelir, devlet yetkililerinden hiçbir destek almadan üniversitenin kendisinden gelmektedir. Yatırım bütçesine gelince; bu, genelde Türkiye'den gelen yardımlara dayanmaktadır. Sağlıklı bir devlet yardımı politikası olmayacaksa, AÜB ekibi, **DAÜ'nün kendini özel ilan etmesinin (özelleştirmesinin) herşeyi daha kolaylaştıracağı**mı düşünmektedir; ve DAÜ'nün kendi harçlarını ve hizmetlerinin karşılığını kendisinin karar verebileceği, ve bunu, en azından maliyetine yapabileceği, bir konuma gelmesi gündeme gelebilir. Ancak AÜB grubuna bu konuda verilen cevap; hayırdır, çünkü ne KKTC ne de Türkiye hükümetleri Kuzey Kıbrıs'ın tek devlet üniversitesi olan DAÜ'nün hiçbir zaman iflasına izin vermeyecektir. Başka bir deyişle, DAÜ'nün devlet üniversitesi olması bir bakıma hayat sigortası anlamına geliyor. Konuya, Hükümet açısından bakıldığı zaman, Hükümetin bu kadar az desteğine rağmen turizmle birlikte yüksek öğretimin ülkenin lokomotif sektörü olduğunun söylenmesi ve bölgenin gelişiminde büyük rolü olduğuna inanması AÜB ekibini şaşırtmıştır. Akademik etkinliklerin çekici hale getirilmesinin teşvik edilmesi ve bu yönde yatırımların yapılması bu sektörü başarılı yapıp binlerce gencin eğitim için buraya gelmesini sağlayamaz mı? Örneğin, altyapı veya yabancı uyruklu personele verilen destek anlamında, çalışma şartları bu yabancı personelin kendi ülkelerinde sunulan şartların seviyesine çıkarılamaz mı?

Eğer DAÜ'nün yönetsel kurallarını belirleyecek, tüzüklerini yapacak ve yasal menfaatlerini koruyacak kişiler, DAÜ'ye maddi destek sağlamazsa bunun sonucu olarak da ülkeyi yönetenlere karşı DAÜ'nün kurum olarak **hesap verebilirliği** çok zayıf olur. En kötü şekliyle DAÜ yöneticileri, devlet ileri gelenlerinin ülkede böyle çok iyi bir üniversitenin bulunması sayesinde kendilerinin kullanıldığı hissine varabilir, örneğin; KKTC'ye uygulanan ambargolar sonucu etkinliğini kaybeden Gazimağusa limanının bulunduğu kente, üniversite; para ve iş imkanları getirmektedir. 50 bin nüfuslu Gazimağusa'da 15 bin öğrenci yaşamaktadır; %30 luk bu rakam başka ülkelerde kenti, üniversite şehri yapar. 1996 yılında DAÜ'nün 8500 öğrencisi 30 bin olan Gazimağusa nüfusunun %21'ini oluşturuyordu. Başka bir deyişle son on yılda Gazimağusa nüfusunun %30 artışında önemli

university town in any other country. In 1996, the 8 500 students of EMU represented 21% of a population of 35 000. In other words, over the last ten years, the growth of the university seems to have been the motor of the 30% increase in the population of Famagusta. The EUA team was told by the local authorities that this was certainly the case but, apart from partnerships for water recycling and desalination or for cultural events, no real long term financial encouragement – even in terms of **subsidised bus fares for the students** seemed to be envisaged although the construction boom in the area was certainly beneficial to local finances. Economic representatives recognised the importance of these new activities – as stimulated by EMU in the region -but considered that embargoed industry needed more support than universities if it is to survive and develop in better times – also as an expected stimulus to academic activities. Anyway, in the growing building industry, the **need was not for graduates** but for carpenters, masons, plumbers and electricians – all trades that needed to be imported from outside at a great cost. In short, the university was not considered as really relevant to the immediate needs of the community; even the **techno-park** may be perceived as an answer to future problems and, thus, is seen by stakeholders as useless for the moment. In any case – perhaps because of the uncertainty of the situation -the university was seen as slow to move, not ready to take risks, indeed as a spoilt child with too much staff, an object of envy. For the evaluators, **EMU is not at the core of town interests**: it was also obvious that the university, at that level too, has difficulty in being seen as a real – if not the main provider of wealth and prestige in the region. The EUA team wondered in fact what would happen to Famagusta if EMU, for whatever reason, had to close down: this would certainly result in economic depression and could have a domino effect on North Cyprus as a whole. In other words, if any public institution is to be accountable to society – and EMU seems ready to help define the collective needs of the

bir itici güç olmuştur. Yerel otoriteler de, AÜB grubuna bu bilgileri teyid etmekle birlikte, DAÜ ve Gazimağusa arasında sadece deniz suyu arıtma, atık su arıtma (ve yeniden kullanılma -recycling) faaliyetleri ve bazı kültürel aktivitelerde işbirliği dışında herhangi bir uzun vadeli finansal teşvik ve destek gözlenmemiştir ve öngörülmemektedir-inşaat sektöründeki patlamanın yerel ekonomiye ve finans kaynaklarına katkıda bulunduğu bir gerçek olmasına rağmen, örneğin **öğrenci otobüs ücretlerinde bir subvansiyona** bile gidilmemektedir. Bölgenin ekonomik temsilcileri DAÜ'nün bölgedeki etkileri sayesinde canlanan bu yeni etkinliklerin önemini kabul etmektedirler. Ancak ambargo altındaki bir sanayinin yaşayabilmesi ve daha elverişli şartlarda gelişebilmesi için üniversiteden daha fazla desteğe ihtiyacı olduğu düşünmekte ve bunun sonucunun (gelişmiş bir sanayinin) da akademik etkinliklere destek olacağını ümit etmektedirler. Diğer taraftan, gelişmekte olan inşaat sektöründe **ihtiyaç ise üniversite mezunlarına değil**, ama; marangoz, sıvacı, duvar ustası, su tesisatçısı, elektrik teknisyenidir. Ve bunlar dışarıdan büyük paralar karşılığında temin edilen hizmetlerdir. Yani sözün kısası üniversite, toplumun şu andaki acil ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve bunları karşılayacak bir aktör olarak gözükmemektedir; **Tekno Park** ise topluma gelecekte belki işe yarayabilecek olan bir tesis, fakat şu an paydaşlar tarafından “lüzumsuz” olarak görülen bir girişimdir. Belki de genel belirsizlik ortamından dolayı, toplumda, üniversite hareket etmekte yavaş davranan, risk almayı tercih etmeyen, çok fazla personelle çalışan şımarık bir çocuk, ve bir kıskançlık objesi olarak algılanmaktadır. AÜB değerlendirme heyetine göre: **DAÜ, kentin ilgi ve çıkar merkezinde değildir**. Bu seviyede bakıldığında da, açıkça görülmektedir ki üniversite bölgeye zenginlik refah ve prestij getiren gerçek -ve belki de en önemli- bir kaynak olarak algılanmamakta ve üniversite bu anlamda zorlanmaktadır. Şayet DAÜ, şu veya bu sebepten dolayı, kapanırsa “Gazimağusa'ya ne olur”, diye AÜB ekibi çok merak etmiştir, bir ekonomik çöküş kaçınılmaz olur ve bunun tüm Kuzey Kıbrıs'ta domino etkisi olacağı açıktır. Başka bir deyişle, herhangi bir kamu kurumu topluma hesap verme sorumluluğu var ise, **toplumun da o kuruma karşı sorumluluğu var** demektir: Bu da onun (kurumun) yerel ve bölgesel anlamda gelişmesi için en iyi

group -**society also has obligations** to that body. This means ensuring the best conditions for its development – at regional or local level. This is no one way street but an implicit agreement of partnership that could even be turned into an explicit contract that would determine each other's duties and services. Otherwise, EMU might feel a foreign body in its own territory. This is again a matter of reality that needs to be proven to all, in or outside the country.

### The organisation

In the case of EMU, there is one structure that exists as a partner for dialogue to discuss and sustain the conditions of today to a foreseeable and planned future: **the Board of Trustees**. An interface between government and the university, consisting mainly of nonacademic members who represent the local community, the Board does not have more funds than the government it emanates from. Its mandatory role as a financial controller – checking the past – then takes over its strategic function – envisaging the future. Since it cannot provide the conditions of better times to come, the Board of Trustees is tempted into **administrative micro-management** of the legal and financial propriety of executive moves made at institutional level. As a result, and with no professional academic basis, it duplicates the role of EMU leadership, thus binding the latter into a maze of interventions that act as a brake rather than an engine for the future, which should be the Board's role. The EUA team heard complaints that, through detailed accounting procedures, the Board in fact decides about the teaching/learning orientation of curricula. It also heard that career development of the staff engaged in an English-speaking environment was blocked by the low interest the Board had in this matter – rather academic, perhaps, but essential for the future of the university. In other words, the trustees do not have the means of their ambitions, i.e., the funds that, for the university, would justify the call for its accountability. Rather than acting as a buffer between the authorities and EMU, the Board mirrors the government's monitoring role and finds itself in conflict with the institution it should defend and represent.

şartları yaratmak ve katkıda bulunmak demektir. DAÜ, toplumun ve bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarını tanımlamaya ve bunlara cevap vermeye hazır durumdadır. Bu, tek yönlü bir yol değildir, ama; her iki tarafın da birbirlerinin görevine ve sorumluluklarına saygı duyan yazılı bir mutabakat metnine dönüşen bir işbirliği ve ortaklığı da olabilir. Aksi takdirde DAÜ kendi topraklarında kendini yabancı hissedebilir. Bu da ülke içinde ve dışında kendini, herkese, yeniden ispatlanması gereken bir gerçek olgu olur.

### Organizasyon

DAÜ; özelinde, üniversitenin bugünkü konumunu muhafaza etmesi ve bugünden daha ileriye planlı bir şekilde taşınabilmesi için, dialog kurabileceği tek ortak vardır: **Vakıf Yöneticiler Kurulu**. Hükümet ile üniversite arasında bir aracı rolü olan ve akademisyen olmayıp yerel toplumu temsil eden üyelerden oluşan bu Kurul, kendini atayan hükümetten daha fazla fonlara sahip değildir. Bütçe kontrolü asıl görevlerinin başında gelirken, geçmişe bakarak (denetim yaparak) geleceğe ve ileriye yönelik planlar yapmak stratejik fonksiyonu ve asli görevidir. Ancak, daha iyi bir gelecek için gerekli mali şartları sağlayamadığı için bu Kurul, üniversitenin kurumsal seviyesinde, bazı mali ve hukuki sahalarda, idari hamleler yapmaya dayalı **mikro idare yönetimini** tercih etmeye kaymıştır. Bunun sonucunda hiç bir profesyonel ve akademik temele dayanmadan, DAÜ liderliğinin rollerini tekrarlayarak, yapılan müdahalelerle DAÜ liderliğini bağlayarak, Kurul'un asli görevi olan kurumu geleceğe taşıyacak lokomotif olma yerine, fren rolü üstlenmiştir. AÜB ekibi, öğretim elemanlarından, VYK'nın müfredat ile ilgili eğitim/öğretim faaliyetlerine bile, mali hesaplamalar gerekçesi ile, karıştığı şikayetini dinlemiştir. Hatta VYK'nın konuya ilgisizliği yüzünden İngilizce konuşulan bir ortamda, aslında akademik olan ancak Üniversitenin geleceği açısından önemli olan, öğretim üyesi yetiştirme programına bile sıcak bakmadığı görülmüştür. Diğer bir deyimle, VYK'nın bu kadar kararlı, azimli Üniversite için geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirecek kaynakları yoktur; böylece hesap verebilirlikleri gündeme gelmektedir. Yetkililerle DAÜ arasında aracı ve tampon olma yerine hükümetin izleme (denetim) rolünü tekrarlayıp, koruma ve savunma durumunda olduğu üniversite ile çelişkiye düşmektedir.

Basically, the university is owned by a **Foundation** whose state-appointed Board also acts as the trustee organ supposed to mediate between the needs of civil society and the provision of services EMU can render to meet those needs. A charter – called the university law in Famagusta – organised the university in 1986. It is now under review. The university is the main legal entity and is led by the rector – appointed by the Board on behalf of the government. Contrast this with the situation, for example, in the Netherlands where such a corporate organisation means that the Ministry appoints a Board of non-academics, which appoints the rector, who appoints the Deans, who appoint the department chairs. This chain of command corresponds to the line of responsibilities: chairs or departments are responsible for the use of the funds received from the Deans; Deans are responsible for the use of Faculty funds received from the Rector; the Rector is responsible for the funds received from the Board; and, finally, the Board is responsible for the funds received from the Ministry. Obligations thus dovetail with responsibilities. In North Cyprus, as mentioned earlier, the obligations do not correspond to responsibilities: the scheme is biased since resources do not flow from the top but are gathered at the bottom, for the moment by the university central offices. **Faculties**, however, are very much aware of the number of the students they serve – that is, of their contribution to the university budget: they would not mind being rewarded for their attractiveness, i.e., the number of students they accept. This factor is difficult to evaluate since each Faculty has a specific history having been created at different times. For instance, the older Faculty of Engineering and that of Computing and Technology are considered the strong points of EMU – backed by good research; less research-oriented and younger Faculties like Business Administration and Law seem to be more popular however. To take account of those differences, the present administration is now trying to devolve considerable **financial responsibilities to the Faculties** – so that, for instance, they may regulate the recruitment policy – an important privilege in a university where staff costs represent 80 to 90% of the budget. However, final decisions about personnel are always referred to the Board of Trustees, since its approval is

Üniversite, aslında bir **Vakıf'a** aittir ve bunun **hükümet tarafından atanan Kurul'u**, sivil toplum ihtiyaçlarıyla Üniversitenin bu ihtiyaçlara nasıl cevap verebileceği arasında bir uzlaştırıcı rolünün olması gerekmektedir. 1986'da çıkarılan bir yasa ile kurulan DAÜ, şu anda bu yasanın yeniden elden geçmesi ile meşgul. Esas tüzel kişilik Üniversitedir ve hükümet adına VYK tarafından atanan rektör de onun yöneticisi. Hollanda da böyle bir organizasyon şu anlama gelmektedir: Bakanlık; akademi dışından bir kurul atar, kurul, rektörü; rektör, dekanları; dekanlar da bölüm başkanlarını atar. Bu sistem sorumluluklarla örtüşmektedir. Bölüm başkanları dekanlıktan aldıkları fonun kullanımı konusunda dekanlara, dekanlar rektörlükten aldıkları fakülte fonlarının kullanımında rektöre karşı sorumludur. Rektör de kuruldan alınan fon için Kurul'a sorumludur. Ve kurul da bakanlıktan alınan fonlar için “Bakanlık” a karşı sorumludur. Sorumlulukların yapılması gereken işlerle bağdaşması gerekmektedir. Kuzey Kıbrıs'ta daha önce de belirtildiği gibi böylesi bir durum mevcut değildir. Şimdiki iş yapış şekli (şema) yanlıdır, zira; kaynaklar yukarıdan aşağıya akma yerine, aşağıdan toplanır bir durumdadır ki bu; şu anda üniversitenin merkezi ofislerinde toplanır anlamına gelmektedir. **Fakülteler** kaç öğrenciye hizmet götürdüklerinin, kaç öğrenciye cazip geldiklerinin bilincindedirler; yani üniversite bütçesine yaptıkları katkının farkındadırlar. Aldıkları öğrenci sayısına göre takdir edilip ödüllendirilmek fakülteleri motive edecektir. Ancak, bu faktörü değerlendirmek kolay değildir, zira; her fakültenin kurulduğu yıla göre özellikleri de farklıdır. Örneğin, DAÜ'nün en kuvvetli birimleri, iyi araştırmalarla desteklenen ve eski birimlerden olan, Mühendislik Fakültesi ve BTYO olarak görülmektedir. Ancak daha az araştırma oriyantasyonu olan İşletme Fakültesi ile Hukuk Fakültesi öğrencilerin en çok tercih ettiği fakültelerdir. Bu farklılıkları gözönünde bulundurarak şimdiki üniversite yönetimi **Fakütelere** hatırı sayılır **mali sorumluluklar** aktarmaya çalışmaktadır; buna göre fakülteler öğretim elemanı alımlarını kendileri düzenlemek durumunda kalacaklardır. Bütçesinin %80-90'ının personel harcamalarına gittiği bir Üniversitede bu çok önemli bir yetkidir. Fakat personel alımlarında en son karar yine VYK'ya tevdi edilecektir, çünkü; mali boyutu olan kararlarda VYK'nın onaylama yetkisine ihtiyaç vardır. AÜB ekibi, şayet yönetim, dekanları sıkı gözetim altında tutacaksa, dekanları



needed for all decisions with financial consequences. The EUA team had the impression that empowering the deans could backfire if the formal management structure keeps them under tutelage. All the more so, as the Faculties tend to go it alone as though they were not accustomed to working together – with the exception of those, like Art and Science, that service given departments in other Faculties that require basic teaching in mathematics, physics or languages. Thus, the possible transfer of responsibilities to units through funding was not really clearly understood in many places. It is as if the culture of risk that this presupposes is not mature yet; people have long been accustomed to obtaining their scarce resources for action in a semi-automatic manner, directly from a centre that takes a 30% overhead for university-wide activities.

**The Academic Senate** is another important structure in the organisational chart of EMU. However, as its remit is limited to academic affairs only, its work consists mainly in course evaluation and programme development in teaching and research – the fundamental activities of any university like EMU. By law, however, it does not discuss the organisational and financial consequences of the changes it might propose to improve academic affairs. The EUA team felt that this sharp division of **responsibilities between the Senate and the Board was not fully appropriate** considering that means should follow the ends. After all, it is of no use to decide to increase the learning content of curricula in order to develop a university centred on student experience rather than professors' expertise – an implication of the Bologna process – if the logistics cannot follow (more tutorials, more small working rooms, longer library opening hours, for instance) for obvious lack of resources. At least the framework of potential support should be made clear to Senate members so that they do not feel discouraged by the unreality of academic debates – that might remain 'academic' indeed. Moreover, apart from the Rector chairing the meetings, there was no direct line between the EMU executive and

fazla yetkilerle donatmanın geri tepeceğini düşünmektedir. Böyle durumda sanki fakülteler birbirleriyle ortak çalışmaya alışmamış gibi yalnız uygulamayı tercih edebilirler, ancak diğer fakültelele matematik, fizik veya dil dersleri sunan Fen-Edebiyat Fakültesi bunun dışındadır. Böylece maddi imkanların birimlere tahsisi tam anlamıyla anlaşılmamıştır. Bu durumun taşıdığı risk kültürü henüz olgunlaşmamıştır. Kişiler yapacakları aksiyonlar için, üniversite çapında yapılacak faaliyetler için toplanan %30 işletim masrafından oluşan bir merkez fonundan, az olan bu kaynaklardan, yarı-otomatik olarak destek almaya uzun süreden beri alıştırtırlar ve bunu yeğlemektedirler.

**Akademik Senato** DAÜ'nün organizasyon şemasında önemli bir yeri olan başka bir kurumdur. Ancak yetkileri sadece akademik işlerle sınırlandırıldığı için, yaptıkları sadece dersleri değerlendirme, öğretim ve araştırma faaliyetlerinin geliştirilmesi gibi birçok üniversitede de temel olan faaliyetler gerçekleşmesi DAÜ için de geçerlidir. Ancak, Kanuna göre, önerebileceği akademik işlerle ilgili iyileştirmelerin finansal ve organizasyon açısından getireceği değişiklikleri tartışmamaktadır. AÜB ekibi, **Senato ile VYK'nın sorumlulukları arasındaki bu tezatı** bir anomali olarak görmüş ve amaca ulaşmak için birtakım yolların olması gerektiğini belirtmiştir. Örneğin 'öğretim üyeleri tecrübelerinin' ağırlıklı olduğu bir müfredat yerine, öğrenci odaklı üniversite eğitimine geçecek bir müfredat için daha fazla problem çözme saatleri, daha küçük çalışma grupları, kütüphanenin daha uzun saatler açık kalması –ki bunlar Bologna Sürecinin talepleridir- Senato tarafından kararlaştırılırsa ve kaynakların yetersizliği sebebiyle lojistik olarak uygulanamazsa, bu kararın kimseye faydası yoktur. Senato'daki akademik tartışmaların gerçek dışı olmalarını ve gerçekten "akademik" kalmalarını önlemek, ve Senato üyelerinin cesaretlerinin kırılmaması için, VYK'nın Senato'ya projeler için potansiyel desteğin çerçevesinin ne olduğunu vermesi doğru olacaktır. Dahası, Rektörün, Senato'ya başkanlık etmesinin haricinde DAÜ üst yönetim kurulu ve Üniversitenin karar alma organı olan Senato arasında doğrudan bağlantı mevcut değildi. Şubat 2007'de üstyönetimin yeniden yapılanmasını müteakip durum düzeldi: Akademik işler rektör yardımcısı

the Senate as the institution's legislative body. This was remedied when the leadership team was reorganised in February 2007: a Vice rector for Academic Affairs was appointed with, among other responsibilities, the mandate for quality development in university activities.

### Quality strategies

How can one create a sense of belonging to EMU in the university community? This seems to be one of the main problems of the university and its leaders. In order to create an EMU **common identity** – as if the existence of the *institution as such* had to be proved not only outside the campus but also among its members – the present university leaders have decided to base group energy on becoming an internationally recognised academic body (hence the importance of the EUA and IAU memberships acquired in 2005) and to streamline a body of common references that would offer shared language and values to the institution as a whole (that is why quality performance has become a central concern over the last two years). True, all administrative units have to be certified **ISO 9001** by 2009 – an on-going process that, by now, has been implemented in several services. The English Preparatory School has been also innovating when forming '**quality circles**' of some fifteen staff members asked to support each other in function of the problems met – as they arise. Moreover, there have been structured quality exercises in various faculties in order to analyse their lines of academic interest: for instance, the Faculty of Business and Economics has started a process of accreditation with the help of **AASCB**, the US professional association that looks into the credibility of teaching in business administration in America, but also overseas, when it is invited to do so. The Faculty of Engineering has recently completed a similar process with **ABET**, the main accrediting agency in the technological field in North America. Using the US as a benchmark, however, could seem somewhat contrary to the will of EMU to gamble on Europe and the acceptance of the Bologna process as the key to its institutional identity.

Therefore at *EMU level*, EUA is considered the main benchmark to refer to, if it is to validate its claim to

aynı zamanda üniversite faaliyetlerinde kalite gelişiminden de sorumlu olacak şekilde atanmıştır.

### Kalite Stratejileri

Kişilere DAÜ'lü olduklarını hissetme konusunda nasıl yardımcı olunabilir? Bu, üniversitenin ve liderliğinin ana sorunudur. DAÜ'ye bir **ortak kimlik** kazandırmak için *-sanki bu kurumun varlığının* sadece dış dünyada değil de aynı zamanda içeride de kendi üyelerine ispat edilmesi gerekiyormuş gibisiğindiki üniversite liderliği bir grup enerjisi yaratarak uluslararası akademik alanda tanınmış akademik bir kurum yaratma kararı almış (böylece 2005'te elde edilen AÜB ve UÜB üyeliklerinin önemi), ve kurumun geneli için ortak değerler ve ortak bir lisan yaratacak bir seri ortak referans külliyesi geliştirme yoluna gidilmiştir (bunun içindir ki son iki yılda kalite performans projesi merkezdeki ana unsur olmuştur). Şimdiye kadar birçok hizmet birimde uygulanan **ISO 9001** yanında, 2009 yılına kadar tüm yönetim birimlerinde kalite belgesi alması gerekmektedir. İngilizce Hazırlık Okulu da takım yenileme faaliyetlerine girmiş olup 15 kadar öğretim elemanı kalite konusunda oluşturdukları "**kalite halkaları**" ile, sorunlar çıktıkça birbirlerine destek vermektedirler. Farklı fakültelerde kalite konusunda planlı ve kendi disiplinlerine ve ilgilerine göre gerekli çalışmalar yapılandırılmıştır. Örneğin; İşletme ve Ekonomi Fakültesi, **AASCB** yardımı ile akreditasyon çalışmaları başlatmıştır. **AASCB**, profesyonel bir dernek olarak, Amerika'da ve davet edildiği zaman dış ülkelerde de, İşletme eğitiminin verilmesini değerlendiren bir kuruluştur. Mühendislik Fakültesi benzer bir çalışmayı **ABET**, Kuzey Amerika'da teknolojik alanlarda akreditasyon yapan ana kuruluş, ile tamamlamıştır. Ancak ABD'yi referans noktası olarak kullanmak, Avrupa kumarı oynayıp, bu yönde ilerleyip Bologna Sürecine girmek isteyen bir DAÜ için pek istenen bir durum olmayabilir ve bir tezat teşkil eder.

Şayet **DAÜ**, Avrupalı olma iddiasını ispatlayıp Avrupa Yüksek Öğretim Alanının kurulmasında, Avrupalı gözü ile, tam ve güvenilir bir ortak olacaksa, AÜB'yi referans noktası olarak kabul etmelidir. Yani, Avrupa'nın kalite tartışması anlam ve önem taşımaktadır. AÜB ekibi ilk defa Aralık (2006) ayı ortalarında DAÜ'ye yaptığı ilk ziyarette

become a partner in the construction of the European Higher Education Area, i.e., a fully credible partner in European eyes. Thus European discussions of quality matter. When the EUA team arrived in mid-December for its first visit, it was greeted by large signs hung onto the Venetian walls of the old city announcing proudly, under the EUA blue logo, that **'Quality is our passion'**. These flags were not for the evaluation team's benefit, however, but represented what was left of an awareness-raising campaign in the university and in its environment about the desired identity of EMU as a European provider of academic services. Indeed, the intranet system of the university was also beaming everywhere in the institution the quality 'creed' found in various documents of the Institutional Evaluation Programme of EUA – that has become in Famagusta the institutional 'banner for change'. As a matter of fact, within EMU, electronic tools are at the heart of the *communication strategy* of the rector and his team.

For instance, the various drafts of the Self Evaluation Report were disseminated throughout the campus on the web, students and staff having direct access to the document with the possibility of commenting and amending those parts they were unhappy with. In the same way, when the strategic plan was discussed, electronic consultation was used to test the interest of the proposals that were also being negotiated with different partners in the institutions and beyond. **Student evaluations of their teachers** are also put on the web, the students of some faculties being much more participative than others. The results of those electronic enquiries are not made public. The professors, in several departments, still have to be convinced that **transparency is to the long term benefit of EMU**. However, the results of the students' global satisfaction survey are made public. The EUA team recognised in these various efforts the recommendations made by the IEP to universities willing to *develop a quality culture* that goes beyond meeting specific performance indicators in a bureaucratic way. The idea is to involve all members of the institution in the discussions affecting their own judgement of university activities. The EUA team, however, wondered if making public documents on the web can count as making staff and

Venediklilerden kalma surların üstünde asılı mavi AÜB logosu altında “quality is our passion” -**Kalite bizim tutkumuzdur**- yazılı büyük afişlerle selamlanmıştı. Asılan bu pankartlar; AÜB değerlendirme ekibinin yararı için asılmış değil; üniversitede ve çevresinde akademik hizmetleri bir Avrupalı hizmet sağlayıcı kimliği ile sunan DAÜ'nün bir hafta boyunca sürdürdüğü kalite konusunda bilinçlendirme kampanyasının sadece bir parçası idi. Kampüs bilgisayarlarında da, kurulan intranet sistemi sayesinde, AÜB kurumsal değerlendirme programının dokümanlarında bulunan kalite konusundaki birçok söylem, ekranlara yansıtılmıştı; -bu logolar Gazimağusa'da bir kurumsal değişim bayrağı gibi algılanmaya başlamıştır.- Aslında, üniversitede elektronik ortam sık kullanılmakta ve Rektör ve ekibine **her türlü haberleşmeyi** sağlayan etkin araçtır.

Örneğin Öz-değerlendirme raporu sonuçları web ortamında paylaşılmış ve öğretim üyeleri ve öğrencilerin görüşüne sunulmuş ve fikirlerini beyan etme fırsatı yaratılmıştır. Aynı şekilde stratejik plan da tartışılırken elektronik ortamda kurumun her kesimiyle tartışmaya açık olarak hazırlanmıştır. **Öğrencilerin öğretim elemanlarını değerlendirmeleri** de web'de yayınlanmaktadır. - Bazı fakültelerde öğrenci katılımı daha yüksektir.- Öğrenci memnuniyeti genel anket sonuçları herkesle paylaşılacakla birlikte, detaylı elektronik sorgulama ve değerlendirmelerin sonuçları herkesle paylaşılmamaktadır. Bazı bölümlerde ise öğretim üyelerinin bu şekliyle de olsa **şeffaflığın uzun dönemde üniversite yararına olduğuna** ikna edilmeleri gerekmektedir. AÜB'nin amacı, IEP tarafından kalite artırımı alanında **kalite kültürü geliştirmek** isteyen üniversitelere yapılan önerilerin sadece performans göstergelerinin iyileştirilmesi için bürokratik bir süreç olarak algılanmaması ve böyle yapılmamasıdır. Burada ana hedef herkesin kendilerini etkileyecek bu süreç dahil olmasını sağlamaktır. AÜB ekibi, bir belgeyi web ortamında yayınlamanın hem akademisyenleri hem de öğrencileri bu ortak projenin paydaşları olarak algılanmasında ne kadar yeterli ve katılımcı olduğunu hakkında ciddi endişeye düşmüştür. Ancak Üniversite çalışanlarında yapıcı bir diyaloga girmede o kadar istekli olmadıkları da gözlemlenmiştir. Öğrenciler de kendi önerilerinin

students real partners in a joint venture run under the flag of EMU. Indeed, the return of answers usually seemed rather low, almost as if university members did not feel especially motivated to enter into a constructive dialogue – not only among the students who, as a rule, indicated that they did not see the results of their remarks on staff performances. In other words, is the web publication of texts and papers an opinion poll or is it the opening of a democratic debate? In market research, indeed, the questioner wants to know the needs of the group being surveyed; thus, the supplier can adapt to demand. In a university, however, that wants to become a *community of belonging*, questions should be the basis for a dialogue between equal but different people, so that opinions can be forged and policies turned around, if proved necessary. This means developing *forums of discussion* tolerant of the unexpected. Such a deeper understanding of 'consultancy' explains perhaps the recent setting up of *'student platforms'* where some 200 students meet in one room and point to what needs to be fixed, from their own point of view. Then, following TQM principles, the Vice-Rector for academic affairs must answer these queries in less than a month, saying what has gone wrong and why, if complaints prove justified. Gathering people together, however, does not turn them into partners for discussions on the future of the institution, i.e., members responsible for its development. This would mean *moving from awareness to consciousness* – at both individual and group level.

The EUA team heard a lot about the **need for democracy** but felt that the definition above – the possibility to explore a problem and imagine its solution in common – was often obscured by the factionalised approach to representation of opinions. The important thing for the various partners was to be represented on the bodies that count, the Board of Trustees in particular. Lobbying capacity as an understanding of democracy was very much part of the discourse of **the Unions** which insisted upon being given a place in all decision-making circles. The 'direct' democracy tried by EMU leadership could be felt as a threat for representative organisational models and might explain some of the disappointment expressed by several staff members who had supported the change

akademisyenlerin performansına yansımadağını belirtmişlerdir. Belgelerin web'de yayınlanması bir kamuoyu anketi midir yoksa demokratik bir tartışma mıdır? Pazar araştırmalarında; anketör, grubun ihtiyaçlarını bilmek ister. Böylece sunucu, talebe cevap verebilir. Şayet üniversitede bir *aidiyet topluluğu* oluşacaksa, sorular eşit, fakat; farklı kişiler arasında diyaloga yönelik olmalı ki gereken durumlarda fikirler üretilsin, politikalar üretilsin, kontrol edilsin ve gerekirse düzeltilsin. Bu da, beklenmediklerin de tartışılabilidiği, *tartışma forumlarının* oluşumunu sağlar. Yeni oluşturulan ve 200 öğrencinin bir araya gelerek tartıştığı *"öğrenci platformu"* kendi bakış açılarından öğrencilerin, yapılması ve düzeltilmesi gereken konuları gündeme getirmelerini sağlamaktadır. Ve Toplam Kalite Yönetimi metoduyla Akademik İşlerden Sorumlu Rektör Yardımcılığı bunlara en geç bir ay içinde cevap vererek neyin, neden yanlış gittiğini, eğer yanlış varsa, açıklamak durumundadır. Ancak řu akıldan çıkarılmamalıdır ki, bu kişileri bir araya toplayarak onları kurumun geleceği ile ilgili konularda tartışırtmak, onları gerçek anlamda kurumun gelişmesi ile ilgili konulara ortak yapmaz. Bu, *farkındalıktan bilinçlenmeye doğru bir değişim* süreci gerektirir, hem bireysel, hem de grup seviyesinde.

AÜB ekibi birçok kez *demokrasiye ihtiyaç* olduğunu duymuş, fakat pratikte bunun -sorunu araştırıp hep birlikte ortak çözüme ulaşmanın-(DAÜ'de) çoğunlukla, fikirlerin doğru temsiliyetinin olmadığı ve bölük-pörçük yöntemlerle yapılıp, gölgelendiği kanaatine varmıştır. Pek çok paydaş ve ortaklar için karar verme organlarında, özellikle VYK'da, temsiliyet önem taşımaktadır. *Sendikalar* lobicilik faaliyetlerinin demokrasi anlayışı içinde olduğunu ve ısrarla karar üretme noktalarının tamamında yer almak istediklerini belirtmişlerdir. DAÜ liderliği tarafından gündeme getirilen "doğrudan-direkt" demokrasi, bazı temsili organizasyon modelleri için bir tehdit olarak görülmüş ve yeni Rektörün 2004 yılında, ülkenin uzlaşma arayışları içine girdiği bir dönemde, başlattığı değişim sürecini destekleyen akademisyenlerin neden hayal kırıklığı yaşadığının bir cevabı olabilir. Bugün, Avrupa projesi, ve uluslararası tanınmış bir akademik kurum olma düşüncesi, ülkenin Avrupa konusunda yaşadığı

process initiated by the present Rector when he started surfing on the hopes of national reconciliation in early 2004. Europe, today, or international acknowledgement, may seem to many an illusion not worth pursuing any longer since, over the last two years, the strategy of European credibility has not brought the legitimacy it was supposed to provide despite the dispersed efforts made at changing curricula or at adopting ECTS along the lines of the Bologna process. This effort, however, can be seen as limited to credit accumulation alone considering the minimal mobility with European universities that has ensued. Dampened hopes, unfortunately, do not build trust.

### ***Making sense of one's own place in society***

If the EUA visitors are right, the main problem in EMU today is to make sense of the many aspects of its academic and local environment where questions of acceptance of the past and review of the present overlap with each other very much on the model of Russian dolls. **Students and staff must believe in their university** to make the institution strong as an academic provider. **The institution must feel clear about its identity** in order to become a constructive partner in the development of its region. **The 'town' must be confident** in the potential contributions of the 'gown' to defend EMU's role in the organisation of higher education in North Cyprus. **The TRNC authorities must consider** the university as an asset in their own struggle for recognition as a Cypriot community vis-à-vis Turkey or the rest of the world. Such an axis is all the more important so that change, with no overall understanding, should not be perceived as simple agitation – thus falling into the trap of fakes and useless arguments, very much like on a Shakespearean stage.

In view of the partial isolation EMU and North Cyprus suffer from, the EUA team commends the strategy launched by the present rector – **international acknowledgement used as a common axis** around which all the *matrioshkas* mentioned above are to determine the how's and why's of their own existence. This is both EMU's target and *raison d'être* – as summed up in the Eastern Mediterranean segment of its official name. However, at field level, the EUA team was surprised by the low awareness of the necessary image the

hayal kırıklıkları sonucunda, birçok kişi tarafından artık arkasından koşulması gereken bir konu olmaktan çıkmıştır. Son iki yıldır Avrupa'nın inanılabilirliği yolunda yapılan stratejik çalışmalar meşruluğunu pek çok yerde kaybetmiş olmasından dolayı Bologna Sürecinde ilerleme, ECTS kriterlerinin uygulanmaya konması, müfredatta yapılan değişiklikler, Avrupa üniversiteleri olan minimal mobilite çalışmaları, hep tek yönlü kalmıştır. Ciddiyetten uzak (sulandırılmış) ümitler maalesef güven ortamı yaratmaz.

### ***Kişinin Toplumdaki Yerinin Önemi/Anlamı***

Şayet, AÜB'den gelen ziyaretçiler doğru gözlemlenilirse, bugün DAÜ'nün temel sorunu akademik ve yerel çevresinden pek çok bakımdan anlam çıkarmakta zorlanmasıdır. Rus bebekleri (matruşkalar) modelindeki gibi geçmiş ile ilgili sorunların kabulü ve bugünün gözden geçirilmesi üstüste binmektedir (örtüşmektedir). DAÜ'yü daha güçlü bir akademik kurum yapmak için **öğrenciler ve personel güçlü bir akademik ortama sahip kurumlarına inanmalı**. Bölgenin kalkınmasında yapıcı bir ortak olabilmesi için **kurum kimliği konusunda (DAÜ) çok açık ve emin olmalı**. Kent, DAÜ'nün “cüppelerinin” potansiyel katkılarından **emin olmalı** ki onu Kuzey Kıbrıs'taki yüksek öğretimin organizasyonuna yapabileceği katkı noktasında koruyup desteklesin. **KKTC yetkilileri** de Kıbrıs toplumu olarak tanınmalarında Türkiye bağlamında veya dünyanın diğer ülkelerinde DAÜ'nün önemini **kavramalı**. Böyle bir eksen çok önemlidir, zira; değişim, basit bir silkinme olarak algılanmamalı. Bu Shakespeare'in sahnesinde olduğu gibi gerçek olmayan argümanlara, yanılgılara neden olur.

DAÜ ve Kuzey Kıbrıs'ın kısmi izolasyonlardan kaynaklanan mağduriyetini gözönünde bulundurarak, şimdiki Rektörün uygulamaya koyduğu **-ortak bir eksen olarak uluslararası kabul (tanınma) stratejilerini** -AÜB Ekibi övgü ile karşılamakta ve yukarıda bahsedilen tüm *matruşkalar*'ın varlıklarını neye borçlu olduklarını düşünmeleri gerektiğine inanmaktadır. Bu, DAÜ'nün hedefi ve *var oluş sebebi* olmalıdır, -resmi ismindeki- Doğu Akdeniz kelimesinin bilinci ile. AÜB ekibi, dışarıda tanınmışlığa verilen önemin düşük olması ve birçok çalışanın üniversitenin dışarıya karşı yansıtması gereken imajı hakkındaki

university has to project outside, a challenge often by-passed because of the urgency of the immediate moment: most of the people met focus on their daily problems – meeting students in crammed facilities, coaching their progress while giving between 12 to 15 hours of courses a week – a load that does not allow interest in the didactical support of individuals nor commitment to the research supposed to renew teaching by opening the minds to innovation and unexpected truths. **The heavy work load of professors** also translates into **the heavy work load of students**, thus condemning both groups – with some exceptions -to traditional 'lecture theatre' pedagogy. This is reinforced in Faculties like Law that, for instance, hire professors from Turkey who jet to Famagusta for two or three days of courses every two weeks. Obviously, these teachers cannot be fully dedicated to their students in North Cyprus - who regret the little chance they have of meeting those teachers when wishing to develop their own learning potential – or, even, when needing supervision for graduate work. In other fields, however, professors – despite the load of activities – are exploring new approaches to learning and take part in discussions on the ways to move from teaching to learning outcomes, a debate initiated by the will to follow the guidelines of the Bologna process. This often means they have little time to look over their shoulder, for instance, to the situation of academic provision in the Eastern Mediterranean, their official turf. The international opportunities at EMU itself could be taken better advantage of considering that the institution is already rather international with some 14% of non-Turkish native speakers, both among students and among teachers. However, this may open an unresolved question, that of the place of Turkey either as a foreign power or as a supporter of a wide cultural community that integrates North Cyprus. EMU could indeed face the question as an institution with a critical approach to even the most difficult problems, thus becoming the re-inventor of the Cypriot contribution to the specificity of the university and of the island -now that it is part of the European Union. The EU, as an international ground for a differentiated identity, has become a reality that could help redefine the allegiances to the northern neighbour – a question that needs the capacity of objective reasoning to legitimise academic action.

ilgisizlikleri karşısında şaşırılmış; pekçok kimse günlük işlerine odaklanmış, kalabalık sıkışık ortamlarda öğrencileriyle meşgul olmakta, haftada 12-15 saat ders yükü altında onların gelişimleriyle, ilerlemeleriyle ilgilenmekte, -ki bu kadar yük-öğretim elemanlarının ne öğrencilerine gereken didaktik desteği vermesine ne de kendilerini yenilemelerine imkan sağlayacak araştırmaları yapmalarına fırsat tanımaktadır. **Öğretim elemanlarının yükü, öğrenciye de aşırı yük olarak** yansımakta, pedagojik olarak sorunlu konferans tipi derslerin verilmesine yol açmakta, ve iki tarafı da (hem hoca, hem öğrenci) mahkum etmektedir. Bunun en bariz örneği Hukuk Fakültesidir. “Kıralık öğretim üyeleri” 2 haftada bir 2-3 ders için “uçarak” Türkiye'den Mağusa'ya gelmekte ve öğrencileriyle ilgilenme imkanları olmamaktadır. Kuzey Kıbrıs'taki öğrencileri de böylece hocalarından yararlanamamakta, onlardan rehberlik hizmetleri alamamaktadır. Bu öğrenciler hocalarını görememeyi üzüntü ile karşılamakta ve kendi öğrenme potansiyellerini geliştirememektedirler, hatta yüksek lisans için bile danışmanlık alamamaktadırlar. Diğer disiplinlerde ise -aynı yüklerin olmasına karşın- Bologna Sürecinin gereklerini yerine getirebilmek için hocalar öğrenmeye yeni yaklaşımlar getirmek için araştırmalar yapmakta ve öğrenim çıktıkları (learning outcomes) üzerine tartışmalar yapmaktadırlar. Bu da kendilerine ayrıracak çok az zaman kalmasına neden olmakta ve; örneğin, Doğu Akdeniz'in akademik gerekleri ile ilgilenememektedirler. DAÜ'de var olan uluslararası fırsatlardan yeteri kadar yararlanıldığı söylenemez. DAÜ'nün halihazırda oldukça uluslararası olduğu ve %14'ü Türkçe konuşmayan yabancı uyruklu öğrenci ve öğretim kadrosu ile aslında DAÜ, uluslararası olma kimliğini yakalamıştır. Ancak; bu, tam olarak çözümlenmemiş bir soruyu gündeme getirmektedir; Türkiye'nin yeri; yabancı bir güç mü, yoksa Kuzey Kıbrıs'taki geniş kültür toplumunu birarada tutan bir destekleyeci mi? Bu da DAÜ'yü zor bir durumla karşı karşıya bırakmaktadır, çünkü; aslında Ada tümüyle AB ülkesidir ve üniversite Kıbrıs kimliği ve Ada'ya yapacağı katkıları tekrar dikkate almak durumundadır. Farklı bir kimlik için uluslararası bir sebep yaratan AB üyeliği, kuzey komşusu ile ilişkileri yeniden gözden geçirmek için bir neden olabilir. Bu da akademik anlamda harekete geçmek için objektif bir yargılama gerektirir.

**The redefinition of an EMU identity** should help frame the campaign of acknowledgement the university must launch to make it explicit. That is why EMU, as a member of the family of European universities, should go on doing all it can – for instance through EUA that represents all European universities – to develop the relations between EMU and the University of Cyprus, strictly on academic terms, thus planting the seeds of a new reality at a time when the separation is hindering more than helping the development of the island as a whole. This is certainly no easy proposition. As for the rest of the world – even if there are students and staff who would prefer the support of some American and Asian universities in order to be seen as a partner in world development -, the EUA team understands that, considering the whole island has become part of the European Union, non-European contacts and collaboration are certainly important but secondary to the links to Europe. This explains also why EMU would like to be given an *Erasmus charter*, not only as acknowledgement by the outside but also as a proof in its own ranks of the validity of its gamble on Europe. It would also legitimise the transformation of the institution when taking full account of the Bologna process, from study architecture, credits and diploma supplement to quality action. Even the 'social dimension' of the process might be met. Thus, in March 2007, EMU decided **to allot 10% of the seats in decision-making bodies to students**. In the reappraisal of its identity, the university must also reflect further on its **English-speaking specificity**: professors and students complained that the knowledge of English as a teaching language was often insufficient, especially when students arrived from Turkey with very little understanding of the medium. In a year of preparatory courses, it proves difficult to bring that knowledge up to an academic level, especially when the students live daily in a Turkish-speaking environment. As a result, professors complain that 4-year curricula are often completed in 6 to 7 years, thus reducing the 'efficiency' and increasing the cost of teaching at EMU when compared to other institutions. Can EMU select better-trained students as far as English is concerned – a problem that does not apply to the Asian or African students who arrive in Famagusta with a higher fluency? Or should it move to English taught to empower students with the knowledge of terms that are used in the particular discipline of

**DAÜ kimliğinin yeniden tanımlanması** kurumun tanınıp kabul edilmesi yolunda yapacağı kampanyalar açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle Avrupa Üniversiteler Birliği üyesi olan DAÜ, elinden gelen herşeyi yapmaya devam etmeli; örneğin tüm Avrupa üniversitelerini temsil eden AÜB aracılığıyla özellikle akademik anlamda Kıbrıs Üniversitesi (University of Cyprus) ile ilişkileri geliştirmeli ve böylece bölümlüslüğün Ada'nın bütünüyle gelişmesine yardım etme yerine engel teşkil ettiği bu günlerde yeni bir gerçeğin tohumlarını atmış olmalıdır. Böylece, Ada'nın tümünün gelişmesine katkıda bulunabilmelidir. Bu kolay bir öneri değildir. Dünyanın geri kalan (Avrupa dışındaki) kısmına gelince- bazı öğrenci ve öğretim elemanları Amerika ve Asya'daki üniversitelerin desteği ile dünyayla bütünleşmeyi tercih etseler de- AÜB ekibi, tüm Ada'nın AB üyesi olduğu gerçeğinden hareketle, Avrupa ile olmayan ilişkilerin ve işbirliklerinin de öneminin bilincindedir, ancak; bunları, Avrupa ile olan bağlara göre ikincil olarak görmektedir. Bu da DAÜ'nün neden *Erasmus programına* dahil edilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Bu durum sadece dışarıya karşı bir tanınma noktası olmadan öteye, aynı zamanda Avrupa'ya dönük oynadığı kumarda kendi dinamikleri içinde de haklılığını ispatlayabileceği bir kritik olgudur. Erasmus, aynı zamanda, Bologna Sürecini tümüyle ele aldığımızda Kurum'un değişimini, eğitimin mimarisinin, kredilerden ve diploma ekinden kalite için yapılan hareketlere kadar, meşru kılmaya yarayacaktır. Böylece, belki de sürecin “sosyal boyutları” bile karşılanabilir olacaktır. DAÜ 2007 yılı Mart ayından itibaren **karar verme organlarında, %10 oranında, öğrencilere yer vermeye başlamıştır**. Kurumun kimliğinin yeniden değerlendirildiğinde **İngilizce konuşulan bir kurum olma özelliğinin** de tekrar gözden geçirilmesi gerekebilir: Öğretim üyeleri ve öğrenciler, ve özellikle Türkiye'den çok az bir İngilizce bilgisi ile gelen öğrenciler, İngilizce bilgisinin eğitim dili olarak yetersiz kaldığından şikayet etmektedirler. Bir yıllık Hazırlık Eğitimi özellikle günlük yaşamda Türkçe'nin konuşma dili olarak kullanıldığı bir ortamda öğrencilerin dil bilgilerini akademik düzeye çıkarmaya yetmemektedir. Bunun sonucunda da 4 yıllık eğitim 6–7 yılda bitmekte bunun sonucunda da diğer kurumlarla karşılaştırıldığı zaman DAÜ'de öğretimin bedeli artmakta ve de etkinliği

their interest? Or should it turn the preparatory year into a kind of *studium generale* open to all kinds of general subjects that would help students open to a much wider understanding of their place in society? Or should remedial teaching be offered on a regular basis in order to help all students achieve expected results? Or might Turkish be used in remedial courses when specific learning outcomes need to be reached? All these questions were broached in the discussions the EUA team had about the use of a 'foreign' language at EMU, a language that should immediately give the university a strong international identity. The problem is linked to the student culture – another element that must be considered in the redefinition of EMU's academic profile for the future. Students are active in the many clubs and activities that enrich the cultural life of a city: not an easy task considering that some of the non Turkish-speaking students, although they like the security and peace of Famagusta as a living place, also hoped, when they came, to arrive in a less 'provincial' city whose many young people would 'colour' daily life with more flamboyant happenings, both in work and leisure. The programme of general culture the university provides (the so-called **Spike project**) was heavily criticised for its irrelevance for undergraduates – especially considering that it called for compulsory attendance, sometimes of conferences spoken in languages not understood by all students (like Turkish) or focused on topics of little interest for opening the minds of listeners to new ideas, also in ideological and political terms. This general education offer was better accepted at graduate level, however.

The EUA team considered that the *revisited identity of EMU* would thus call for a change of culture among students so that they accept playing a part in academic politics in the various committees now opened to them. The passivity that was normal as long as their representation was symbolic should now be replaced by a much more pro-active attitude that also supposes better preparation and information on the potential of choices to be made for the university. That implies a reorganisation of EMU along the lines of 'partnership' rather than 'consumption'; this means a new student culture based on feed-back and communication with the colleagues represented. Such a change of culture

azalmaktadır. İngilizce açısından duruma baktığımızda, İngilizce açısından daha iyi yetişmiş öğrencileri -bu Gazimağusa'ya daha yüksek bir İngilizce seviyesi ile gelen Asya veya Afrikalı öğrenciler için geçerli değildir- seçme söz konusu olabilir mi? Veya DAÜ sadece kendi ilgi alanlarında önem taşıyan terimlerin İngilizce olarak öğretimine doğru yönelmeli midir? Yoksa DAÜ, bir yıllık hazırlık süresini genel konularda dersler görüp toplum içindeki yerini daha iyi algılamasını sağlayacak bir genel eğitim (*studium generale*) şekline mi dönüştürmeli? Yoksa Türkçe gerekli olduğu durumlarda, yani beklentiler karşılanmadığı zaman, takviye derslerde mi kullanılmalıdır? Üniversiteye uluslararası bir kimlik kazandıran bir özellik olan eğitim dilinin İngilizce olması AÜB ekibinin bulunduğu tartışmalarda hep ortaya atılmıştır. Bu sorun öğrenci kültürü ile bağlantılıdır bu da -ilerde- DAÜ'nün çizceği akademik profilin yeniden tanımlanmasıyla da yakından bağlantılıdır. Öğrenciler pek çok klüp etkinliklerine katılıp kentin kültürel yaşamına zenginlik katmaktadırlar. Aslında bu kolay bir iş değildir, zira; Türkçe bilmeyen öğrenciler Gazimağusa'yı emin ve huzurlu bir yer olduğu için tercih etmişler, ancak; geldikleri zaman kenti daha az bir "taşralı" havada bulma beklentisi içinde olduklarını, genç nüfusun işte ve eğlencede günlük yaşamı daha canlı, renkli ve hareketli yaşmalarının beklentisi içinde olduklarını belirtmişlerdir. **SPIKE projesi** diye adlandırılan genel kültür dersi, pekçok lisans öğrencisi tarafından uygunsuzluğu ve buna devam mecburiyeti olması, bazen konferans dilinin tüm öğrencilerin anlamadığı dilde olması (örneğin Türkçe) veya dinleyicilerin özellikle ideolojik ve siyasi terimlerde bilgidağarcığını artıracak yerde hiç ilgi çekmeyen konularda olması yüzünden şiddetle eleştirilmiştir. Yüksek lisans düzeyinde bu genel eğitim anlayışı daha hoş karşılanmıştır.

AÜB ekibi, *yeniden ele alınmış DAÜ kimliğinin* öğrenciler arasında bir kültür değişimi gerektirdiği görüşündedir, zira bu şekilde kendilerine açılmış olan pekçok komitelerde öğrenciler akademik politika yapma fırsatı bulacaklardır. Şimdiye kadar normal karşılanan sembolik öğrenci temsiliyeti proaktif bir hale getirilmeli ki üniversite için birtakım yenilikler üretme sürecine de dahil olmaları sağlansın. Bu aslında DAÜ'de "tüketici" rolünden "ortaklık" rolüne geçiş anlamına gelen



would also be in the interest of other interlocutors in the university, the unions in particular. For all university members, the challenge of specificity is by no means a small one and meeting it might certainly help EMU to open up new lines of action that could make it a necessary partner not only in Famagusta but also in Cyprus as a whole not to speak of the Eastern Mediterranean, including Turkey.

### ***Capacity for change***

The constraints mentioned in the first part of this report are being met or taken advantage of not only by the various policies the university leadership has been advocating over the last three years but also by the many initiatives taken in Faculties or Schools by staff and students, both at individual and collective level. The EUA team visited a vibrant institution although, sometimes, the actions taken were not cross-fertilising each other or converging towards a single goal for lack of communication or lack of confidence in the work, ideas and action of colleagues and partners. There is a culture of doubt about the real prospects of EMU -and recent salary cuts, although accepted by staff, certainly do not help the buoyancy of an institution where the precariousness of many positions does not encourage the feeling of being part of a unique venture that is worth the effort. This is very much linked to the 'poverty' of an institution that, basically, relies on its students' fees. However the EUA visitors also encountered many staff committed to the development of the institution – both in administration and among the teachers and researchers – even if the latter have a marginal place now supported by the institution with only 1% of the budget. Transformation work has begun in many areas. It needs to crystallise along a few common lines so that the institution becomes a *true community of belonging*.

### ***The students: from passivity to commitment***

EMU has just initiated two new moves encouraging student participation: **the student forum and the 10% student representation in all decision-making bodies**. This is still very new and cannot be evaluated yet. However, these measures, if used to encourage the learning of a culture of commitment to the institution, should help students build up *trust in EMU*, as their own institution.

yeni bir örgütlenme anlamına gelmektedir. Böyle bir kültür değişimi aslında üçüncü kişilerin ve özellikle de sendikaların ilgisini çekeceği ve işine yarayacağı kesindir. Tüm üniversite çalışanları için ortaya çıkan yeniden tanımlanma zorluğu hiçbir şekilde küçümsenemeyecek boyuttadır, ve bunları karşılamak DAÜ'ye yeni açılımlar açısından yardım edecek ve DAÜ'nün sadece Gazimağusa'da değil tüm Kıbrıs, ve hatta Türkiye de dahil olmak üzere Doğu Akdeniz'de olmazsa olmaz bir ortak haline gelmesini sağlayacaktır.

### ***Değişim Kapasitesi***

Raporun başında bahsedilen tüm sıkıntılar Fakülteler ve Yüksek okullar tarafından yeni inisiyatifler alınarak yapılan çalışmalar, Rektörlüğün son üç yıldır süregelen çalışmalarına paralel götürülmektedir. AÜB ekibi, son derece heyecanlı bir Kurum'u ziyaret etmiştir, ancak; kimi zaman fikir -menfaat çatışmaları kimi zaman güvensizlik, kimi zaman yaşanan iletişim kopuklukları, yapılmak istenenleri engelleyebilmiştir. DAÜ'nün geleceği ile ilgili şüpheler vardır: Personelin rızası alınarak yapılan maaş kesintileri, ve bazı pozisyonların dengesizliği görev alıp almamayı bile şüpheli duruma getirmiştir. Bunun sebebi de öğrencilerden gelen gelirle yaşayan “fakir kurum” olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, AÜB ekibi, Üniversite'ye bağlılıklarını kaybetmeyen pek çok akademisyen ve yönetsel personel ile de karşılaşmıştır. Bunlar arasında öğretim üyeleri, yöneticiler ve araştırma görevlileri (araştırmacılar) sayılabilir. Her ne kadar Üniversite, araştırma görevlilerine (araştırmacılara) bütçede (şu anda) %1 pay ayırsa da. Birçok alanda Üniversitenin dönüşümü başlamıştır. Birkaç ortak paylaşım alanında kristallize olacak reformlarla kurumda *gerçek bir aidiyet duygusu* oluşabilir.

### ***Öğrenciler: Edilgen konumdan kuruma bağlılık konumuna***

DAÜ iki yeni sistem geliştirerek **öğrenci forumu ile karar alma organlarında %10 öğrenci temsiliyetini** gerçekleştirmiştir. Her ikisi de çok yeni olduğu için değerlendirme yapmak mümkün değil. Ancak; bu iki atılım, aidiyet kültürünü yerleştirebilirse öğrencilerin *DAÜ'nün kendi kurumları olduğuna dair inançları* daha da artacaktır.

*The staff: from defensive to pro-active behaviour*

EMU, from a mode of protection of different interests that divide rather than unite the institution, should move to a **culture of partnership** in which staff contribute not only comments but also proposals. Such a discussion cannot be avoided if the university is to become a community all its members feel part of. This implies tolerance of others (who are not to be categorised in ideological terms) so that **transparency** opens on the unexpected, thus reducing to a minimum the fears of many to lose the little they have acquired in a difficult situation, be it cultural, political or economic. The leadership should offer stable points of reference, some kind of framework that helps conversations converge remembering that *a university is always more than the sum of its parts*. Until now, most changes have been initiated through the aggregation of suggestions, coming from here and there, with a vision of EMU's future so distant that it could look as unreal as many of the institution's features – since isolation questions EMU's reality. That is the true basis for mistrust among partners.

**The international dimension**, the Eastern Mediterranean one in particular, should then become the normal reference that gives meaning to varied proposals and helps prioritise them. Indeed, not everything can be done and criteria for the *distribution of scarcity* will need to be accepted so that solidarity grows among the Faculties and Schools that are all parts of the same venture. This could have consequences on the revisited profile of the institution considering, for example, the mismatch of student demand – very much centred on business administration and economics – with supply, where the strong fields of EMU are engineering and technology, also in terms of resources, equipment and facilities. Who should help whom in a world of scarcity, how and what for? These are some the questions that will need reflection if EMU is to move from a defensive to a pro-active behaviour with the staff being considered as the main 'stakeholders' of the university's future.

*Personel: Savunmacı tutumdan atılımcı tutuma*  
DAÜ'de bir takım menfaatlerin ve çıkarların korunması için yapılan kavgalar, kurumu birleştireceğine, tamamen ayıran bir olgudur- **ortaklık kültürünün** yerleşebilmesi için çalışanların sadece yorumlarına değil aynı zamanda önerilerine de yer verilmelidir. Şayet aidiyet hissinin oluşması isteniyorsa bu tür tartışmalar kaçınılmaz olacaktır. Bu başkalarına karşı (farklı ideolojik görüşleri olsa da) toleranslı davranmayı ve beraberinde de **şeffaflığı** getirir. Böylece pek çok kimse de zor elde ettiği ve çok az olan kültürel, ekonomik ve siyasi alandaki kazanımlarını kaybetmeyi, mevcut olan korkuları da en aza indirmeye yardımcı olur. Üniversite yönetimi konuşma ortamları yaratıp kurumun farklı görüşlerin birarada barındığı ve **üniversitenin aslında parçalarının toplamından çok daha fazla şeyler demek anlamına gelen bir yer olduğuna** sürekli atıflarda bulunmalıdır. Şimdiye kadar değişiklikler şunun veya bunun önerisi ile yapılmış ve DAÜ'nün geleceği ile ilgili vizyon çok uzaklarda duran, gerçekleşmesi imkansız bir konum kazanmıştır ki şimdi DAÜ kendi gerçekliğini sorgulamaktadır. -Çünkü, aslında izolasyonlar DAÜ'nün gerçekliğini sorgulamaktadır.- Ortakların (partnerlerin) arasındaki güvensizliğin esas nedeni budur.

Doğu Akdeniz'in **uluslararası boyutuna** bakarsak, farklı önerilere anlam kazandıran ve onların öncelik kazanmasını sağlayan bir referans olduğunu görürüz. Elbette herşey yapılamaz ancak *kaynakların dağılımı* kabul edilmeli ve ancak bu şekilde aynı kurumun içinde aynı kaderi ve tecrübeleri paylaşan Fakülteler ve Yüksek Okullar arasında dayanışma sağlanmalıdır. Bunun yeniden gözden geçirilecek olan kurum profili üzerinde de etkileri olur; örneğin İşletme ve Ekonomi bölümlerine öğrencilerin çok fazla talebine karşı verilen arz ve DAÜ'nün en kuvvetli alanı olan ve kaynakları, laboratuvarları, olanakları ile Mühendislik ve BTYO alanlarına olan talep arasındaki uyumsuzluk da kalkar. Kısıtlıklar içinde kim, kime, niçin ve nasıl yardım edecek? Şayet DAÜ savunmacı tutumdan atılımcı bir tutuma geçmek istiyorsa ve üniversitenin geleceğinin en önemli "paydaşlarının" da personel olduğu düşünülürse bu soruların cevaplarının üzerinde ciddiyetle düşünülmesi gerekmektedir.

*The institution: becoming a community of belonging*  
Changes are in the offing since the university charter is reaching the last stages of its reappraisal. It seems that, on some key points, it will align obligations and responsibilities. The EUA team can only welcome, for instance, the **budgetary devolution** to the Deans, who will have real power to manage Faculty resources – including salaries that will vary in function of merit. However, this will work only on condition that deans are fully responsible to central leadership for the use of those monies, the rector representing the university as a whole – with its specific mission. Devolution should never lead to fiefdoms taking over the working margin that EMU should have as an institution. The EUA team heard a lot about the **need for autonomy**: as far as it is concerned, and as shown in most European universities, institutional autonomy encompasses and makes sense of the initiatives taken at faculty or school level. It is never the result of those initiatives. Were it so, the institution would become a simple confederation of power brokers led by a weak rector with a representative function only. Everywhere in the European Higher Education Area rectors tend to have more and more responsibilities for the ongoing development of their institution – especially if they have to report to the authorities that are providing taxpayers' money, either directly through the Ministry or, indirectly, through a Board of Trustees that supervises the long term strategies of the university and validates its financial practices vis-à-vis the government as the ultimate paymaster.

However, if the EUA team has been well informed, it would feel most disturbed in terms of **EMU's capacity for change** if the Board of Trustees of the older law were now to be supported by an Advisory Committee of some 30 people, not to speak of an Inspectorate and a Secretariat to co-ordinate these various bodies. As long as the government of the Board does not have the funds to justify its power, there is no reason to multiply the seats with the sole consequence of offering enough places for representatives from all pressure groups in the organisation. This is probably the best way to paralyse the system a little further even if the Board

*Kurum: aidiyeti olan bir topluluk olmak*

Üniversite yeni kuruluş yasasının son şeklini aldığı bu günlerde “değişim” çok uzaklarda değildir. Öyle görülüyor ki yeni yasa bazı önemli noktalarda yetkileri ve sorumlulukları hiyerarşik olarak yeniden sıralayacaktır. AÜB ekibi, dekanlara **bütçe kontrolünün** verilmesini büyük bir memnuniyetle karşılar ve böylece Fakültelerinin gerçek yöneticileri olacakları inancını taşır. Dekanlara verilen bütçelerini kullanma ve hatta maaşları liyakat (meziyet “merit”) esasına göre ayarlama yetkisi olacaktır. Bu, ancak; Dekanlar, tüm parasal kaynakları kullanma yetkisine merkezi yönetime karşı sorumlu olarak sahipse, ve Rektör de tüm üniversiteyi temsil ediyorsa ancak mümkün olabilir. Dekanlara yetki ve bütçe verirken, DAÜ'nün kurum olarak çalışma esaslarında bu şekilde belirli kimselerin kontrolü altına verecek bir gerileme olmamalıdır. AÜB ekibi, **otonomi ihtiyacı** sözünü DAÜ'de çok duydu. Kurumsal otonomi Avrupa'daki üniversitelerde olduğu gibi fakülteler, yüksek okullar seviyesinde alınan inisiyatifler, demektir. Ancak bu inisiyatiflerin sonucu, demek değildir. Böyle olsaydı kurum zayıf bir Rektör tarafından idare edilen güç sınırlarından oluşan bir konfederasyon olurdu ve Rektör sadece temsiliyet görevi olan bir koordinatör olurdu. Bu nedenle Avrupa Yüksek Öğretim Alanında Rektörlerin, kurumlarının gelişmesinde çok daha fazla sorumluluk üstlenmelerini gerektiren bir eğilim vardır, ki bu durum- özellikle vergi ödeyenlerin paralarıyla bir işler başarıyorsa, ya Bakanlık veya dolaylı olarak Üniversitenin uzun vadeli stratejilerini onaylayan ve Hükümet ile finansal harcamaları görüşen Mütevelli Heyeti aracılığıyla yapıldığında önem kazanır.

Şayet AÜB ekibi, iyi bilgilendirilirse, eski yasadaki VYK'nın yanında, yeni yasada VYK'nın 30 kişiden oluşan bir Danışma Kurulu tarafından desteklenmesi ve ayrıca bir de denetleme ve bu çeşitli organları koordine edecek bir de Sekreteryanın oluşturulması ile desteklenecekse bu **DAÜ'nün değişim kapasitesini** etkileyeceği için EUA ekibini oldukça rahatsız edecektir. Vakıf, güçlerini haklı çıkaracak finansal kaynakları yoksa, değişik kurullarda kişi sayısını arttırarak aslında üniversitenin üzerindeki baskı gruplarının sayısını arttırmış olacaktır. Vakıf, Rektöre daha fazla yetki de vermiş olsa bile, -bilhassa idari boyuttaki yetkileri-, bu durum sistemi felç etmeyecek midir?

might be encouraged to delegate its powers, especially those with an executive dimension, to the Rector. This is supposed to rehabilitate the position of the university leader. Like in industry, **the rector should be the highest executive officer**, however, and, as such, he should report to the shareholders, the 'owners' of the firm – which is in some way the role of the Board as the directing group of the State Foundation 'owning' EMU.

The whole exercise involving EUA has been part of the *strategy of presence* started with the 2004 referendum. The rector saw the period of his mandate – that ends in 2009 – as **the window of opportunity** to transform EMU into a real academic player in the Eastern Mediterranean, a way out its isolation. At the time of this final report of the evaluation of EMU, there are still two years to go. This could explain the renewal of the leadership group in February 2007, an opportunity to increase the number of Vice-rectors and tighten their portfolio of responsibilities. The danger, of course, is to speed up changes that could prove artificial if the rank and file is not brought on board. Expectations have been high, but so has disappointment. This change of personnel should be more than a last-ditch attempt at turning around a difficult situation. Well managed – with people fully dedicated to the success of EMU as an institution like those the EUA visitors met -this new effort should prove the right one to fulfil the great potential of EMU as a full academic provider.

### **Recommendations**

Below are some suggestions for change derived from the EUA analysis that has also informed EMU reflections in the drafting of the self-evaluation report. These remarks could help the institution to focus and use its talents and past successes as effectively as possible – even in a transformed structural set-up -as analysed in the preceding pages. Making the most of its *academic assets*, present and potential, EMU should revisit its identity and defend its unique profile of activities at all levels of academic recognition – thus obtaining its political autonomy from its various mentors, present or

Bu durumun (yeni yasanın) aslında Üniversite liderliğinin konumunu iyileştirmesi gerekmektedir. Bir işletmedeki (şirketteki) gibi, **Rektör, en üst seviyedeki idari (yürütme) yetkilisi** olmalıdır, ve bu gibi yetkilerle donatılmalıdır. Böylece aynen bir şirket hissedarlarına veya firmanın sahiplerine hesap veren bir yönetici gibi, Rektör bu durumda DAÜ'nün bağlı olduğu Devlete ait vakfın temsilcileri olan VYK'ya karşı rapor vermekle sorumlu olacaktır.

AÜB'den istenen bu çalışma 2004 referandum süreciyle birlikte başlayan *stratejilerin* bir parçasıdır. 2009 yılında sona erecek görev süresini bir *fırsat penceresi* olarak gören Rektör, DAÜ'yü içinde doğduğu izolasyonlardan çıkarak Doğu Akdeniz'de gerçek bir akademik oyuncu haline getirme olarak değerlendirmiştir. AÜB raporundan sonra Rektörün iki yıl daha süresi var. Bu da Şubat 2007'de liderlik kademesinin değişmesinin nedeni olarak açıklanabilir; Rektör yardımcılarının sayısı artırılmış ve sorumluluk alanları (portföyleri) çoğaltılmıştır. Eğer çok hızlı bir şekilde değişimler, - çalışanlar beraberinde sürüklenmeden (çalışanların katılımı ve rızası olmadan)-, yapılmaya kalkılırsa elbette bu değişim soyut kalacaktır. Beklentiler de hayal kırıklıkları da yüksek olur. Bu personel değişikliği böyle zorlu bir zamanda yapılan en son girişim olmalıdır. AÜB ekibinin gözlemediği; -DAÜ'nün bünyesinde bulunan, hepsi de üniversitenin geleceği için kendilerini adanmış birçok kişilerin katılımı ile- iyi yönetildiği takdirde, bu yeni hamle DAÜ'yü bölgede önemli akademik hizmetler sağlayan bir kurum olarak gerçek potansiyeline taşıyabilecek doğru bir girişim olacaktır.

### **Öneriler**

Aşağıda AÜB incelemelerinden çıkarılan ve DAÜ'nün özdeğerlendirme raporunu kaleme alırken de yansıyan değişim için bazı öneriler bulunmaktadır. Belirtilen bu hususlar; hem kurumun yeteneklerine, hem de geçmişteki başarılarına; ve ilerleyen sayfalarda belirtildiği gibi değiştirilmiş bir yapısal oluşuma etkin bir şekilde odaklanmasında yardımcı olacaktır.

Akademik değer taşıyan faaliyetlerini her düzeyde savunmak için DAÜ, mevcut ve potansiyel *akademik artılardan* en üst seviyede yararlanmak

future, despite scarce human and financial resources. This means reinforcing its role as a *student-centred institution* consciously caring for the *quality of academic activities* enlightened by scholarship as much as by research and innovation. Europe as a benchmark should remain the reference of a common venture in institutional development that leads to setting up for North Cyprus a truly international university with English as a medium of learning and communication.

#### **A. The university's mission and vision**

EMU's self-evaluation report puts its vision in a nutshell: 'Aiming for the Peak of Quality', a motto that, for the institution, means reaching the highest European and international standards of excellence in learning, teaching and research. This is a common goal in many universities around the world, however. This mission needs to be revisited in view of EMU's present isolation, especially by *redefining the 'bridge' role* it would like to play in the Eastern Mediterranean. Practically, in the complex environment typical of the region, it would help decision-making if the 'vision' were discussed in a document other than *the 'mission statement'*. The latter *should set out EMU's role* and the allegiances this implies for the institution vis-à-vis its present and potential supporters, on the island and in the wider region of the Eastern Mediterranean. Then, this mission statement can become the framework for the *mission statements of individual faculties and institutes* that will reflect the specific character of individual subunits, while keeping within the framework of EMU's new circumstances.

#### **B. The university's strategic plan**

The translation of a modern university vision and mission into activities such as teaching and research is commonly articulated in a strategic development plan. EMU did not present the EUA team with such a specific document. The many objectives of the institution were spread over the Self Evaluation Report but with no sense of *prioritisation*. The review team understands that the drafting by EMU of a strategic plan is nearing completion: it is recommended that the criteria and tools for the selection of possible activities be made explicit so

için kimliğini yeniden gözden geçirmeli ve kısıtlı para ve insan kaynaklarına rağmen mevcut ve gelecekteki mentor'larından siyasi özerklik kazanmayı başarmalıdır. Bu da bilimle olduğu kadar araştırmalar ve yeniliklerle de aydınlanan *akademik faaliyetlerin kalitesine* önem veren *öğrenci odaklı bir kurum* kimliğinin güçlendirilmesinden geçer. Kurumsal ilerlemede Avrupa referans noktası olarak kalarak Kuzey Kıbrıs'ta İngilizce eğitim veren ve iletişimde de İngilizce kullanan gerçek anlamda bir uluslararası üniversitenin oluşumu güçlendirilmelidir.

#### **A. Üniversitenin Misyon ve Vizyonu**

DAÜ'nün öz değerlendirme raporu, vizyonunu kısaca açıklamaktadır: “Kalitede Zirveye Tırmanış.” Bu slogan Üniversitenin hem Avrupa hem de dünya standartlarında eğitimde, öğretimde ve araştırmada en yüksek standartlara erişeceği anlamına gelmektedir. Bu dünyanın pekçok yerinde üniversitelerin temel hedefidir. Ancak bu misyon DAÜ'nün mevcut soyutlanmış durumu karşısında ve bilhassa Doğu Akdenizde üstlenmek istediği *köprü olma rolü bağlamında tekrar ele alınmalıdır*. Bölgenin karmaşık yapısı gözönünde bulundurularak “vizyon” konusu *“misyon raporu”ndan* bağımsız olarak ele alınırsa karar verme aşamasında yardımcı olur. Misyon *DAÜ'nün rolü* ve kurumun Ada'da ve Doğu Akdeniz Bölgesinde bulunan mevcut ve potansiyel müttefikleri ve destekçileri gözönünde bulundurularak onlara karşı görevleri üzerinde durularak *hazırlanmalıdır*. O zaman bu misyon belgesi *fakültelerin ve enstitülerin, bireysel misyonu* çerçevesini oluşturarak alt birimlerin de DAÜ'nün yeni oluşan durumunda özelliklerini de yansıtır olacaktır.

#### **B. Üniversitenin Stratejik Planı**

Modern bir üniversitenin misyon ve vizyonunu oluşturan eğitim öğretim ve araştırmalar gibi faaliyetleri stratejik ilerleme/gelişim raporunda ifade edilir. DAÜ, AÜB ekibine, böyle bir belge vermedi, ancak; üniversitenin hedefleri herhangi bir *öncelik* belli edilmeden Kurumun Öz Değerlendirme Raporu'nun değişik yerlerinde sunuldu. AÜB ekibinin anladığı kadarıyla böyle bir çalışma tamamlanmak üzeredir. Ancak bu raporda

that this document is of use as a management tool for university development.

Thus *discussion should start* on a university-wide basis to agree *on a few basic, carefully chosen priorities and attainable goals* which should then develop into *a detailed and realistic financial plan* with concrete sums allocated to each project. As in the case of the mission statement, the university strategic documents should become the framework for *strategic plans elaborated by the faculties*.

To allow for institutional cohesion, it is recommended that some *cross-university projects* involving all the faculties, schools and institutes be put in place. Supported by central grants from a university *stimulation fund*, such transversal projects should be supervised by EMU as a whole. One such programme could be the systematic *introduction of curricula that are comparable and compatible with those used in the European Higher Education Area*. This would mean that EMU move away from the US credit system now prevailing in the university or at least make it compatible with the European credit transfer and accumulation system (ECTS). A second project could be the *elaboration of a comprehensive quality assurance and enhancement system for the whole university*, so that the many and varied quality efforts made by staff and students in different contexts are encompassed in a common structure that would learn from the lessons of different experiences and methods in order to offer the university a transparent hierarchy of quality modalities for all to use.

### **C. The Bologna process and study programmes**

Curricular reform has been mentioned in several units as a way to reduce the professors' teaching load as well as the students' workload by increasing the relevance of the learning process – more time for student self-study -thus creating a much more student-centred university. The Bologna process represents an opportunity to encourage such a transformation throughout the institution. This is also possible at EMU, as there is never 'exclusion from the Bologna process' and each institution is free to adopt and adapt the Bologna recommendations to its own activities. In North

olası aktivitelerin seçimi için kriterlerin ve araçların açıkça belirtilmesi önerilir; böylece Üniversitenin ilerlemesi için bu belge bir yönetim aracı olarak kullanılabilir.

*Tartışma* temelde ve *dikkatle ve özenle seçilmiş öncelikler ve gerçekleştirilebilir hedefler doğrultusunda* üniversite çapında *başlamalı*; ve buradan da *gerçekçi ve detaylı bir finansal plan* çıkarılarak her bir proje için somut kaynaklar ayrılmalıdır. Misyon kısmında olduğu gibi üniversite stratejik belgeleri *fakültelerin uygulayacağı stratejik planlar* için çerçeve oluşturmalıdır.

Kurumsal bütünlüğü sağlamak için fakültelerarası tüm fakülteleri, okulları, enstitüleri kapsayan *üniversite çapında projeler* tasarlanmalıdır. Üniversitede oluşturulacak *destek fonundan* yapılacak yardımlarla bu gibi disiplinlerarası projelere DAÜ danışmanlık hizmeti vermelidir. Bu gibi programa örnek olarak Avrupa Yüksek Öğretim Alanında kullanılmakta olan müfredatlara uyum çalışmalarının düzenli bir geçişi sağlayacak tanıtımı olabilir. Bu, şu anda mevcut Amerikan sisteminden çıkış veya ECTS sistemiyle uyumlu hale getirme çalışmaları olabilir. İkinci bir proje de *üniversite çapında kapsamlı bir kalite iyileştirme sisteminin yerleştirilmesi* ve böylece bu alanda çalışmalar yapan öğrenci ve öğretim elemanları birbirlerinin çalışmalarından yararlanır ve bu herkesin kullanabileceği kalite örneklemelerini açık, şeffaf bir hiyerarşi içinde sunulması olabilir.

### **C. Bologna Süreci ve Eğitim Programları**

Öğrenmenin önemini ön plana çıkaran ve öğretim elemanının ders yükleri ile öğrencilerin çalışma saatlerini azaltacak belli başlı müfredat değişiklikleri birkaç bölümde önerilmiş ve böylece öğrenciler kendi çalışmalarına daha fazla zaman ayırırken öğrenci odaklı bir üniversite yaratılabileceğinden bahsedilmişti. Bologna Süreci böyle bir değişimi, üniversite çapında yapmak için bir fırsat temsil etmektedir. "Bologna Sürecinin dışında kalmak" gibi durum hiçbir zaman hiçbir kurum için söz konusu olmadığı için her bir kurum Bologna önerilerini kendi ihtiyaçlarına göre uyarlamak ve

Cyprus, however, the 2005 Statute for HE indicates in its Chapter 5 that the **duties** of higher education institutions include harmonisation with the European Higher Education Area due for 2010 in accordance with the Bologna Process, thus making the arrangements that can lead to such an harmonisation a priority. EMU would like this commitment to be recognised by a Bologna charter. Yet, it can already happen, for instance, in the validation of its programmes, by taking as a basis the ECTS norm of **30 credits per semester or 60 per academic year**, a norm based on workload rather than contact hours. Indeed, EMU should **reduce the number of contact hours for teaching**, thus lowering the student workload and also creating some 'free space' for the teachers, time to be dedicated, for instance, to research activities. This implies that, should EMU wish to be competitive in the future EHEA, its educational philosophy must change. It is thus recommended that EMU increase its focus on learning while reducing its teaching: this implies great attention being given to the **definition of the learning processes leading to specific learning outcomes** of possible interest for future employers.

In the interests of transparency, the **Diploma supplement** already mentioned in the 1999 ministerial declaration should become routine procedure at EMU as soon as possible, all the more so as it is an important element for participating in the European Higher Education Area. The development of **interdisciplinary programmes between faculties** must go beyond the mere sharing of electives – much too marginal a cooperation. The Bologna process offers universities new opportunities to further genuine inter-faculty collaboration by developing new **interdisciplinary Masters programmes**, a chance for building a community of belonging that EMU should not forego. Bologna also stresses the importance of **distance education and e-learning**: using such tools for training could alleviate EMU's problems with the rapid increase of student numbers it has witnessed over the last few years. Such a policy could and should play a key role in developing a lifelong learning culture at EMU and in the region.

almak şansına sahiptir. Kuzey Kıbrıs'ta 2005 Yüksek Öğretim yasası 5. kısmında Yüksek Öğretim Kurumlarının **görevlerinden** birinin de Bologna Sürecine paralel olarak 2010'da şekillenecek olan Avrupa Yüksek Öğretimi Alanı ile uyum olduğunu ifade etmektedir. Böylece bu uyumu gerçekleştirecek çalışmaların yapılması öngörülmektedir. DAÜ bu özverili çalışmaların Bologna'ya resmi kabul ile de tanınmasını istemektedir. Ancak yine de DAÜ, ders saatleri yerine ders yükü esasına dayalı **yılda 60, dönemde 30** ECTS değerlerini baz alarak program yenileme çalışmalarına devam edebilir. DAÜ **öğretim için ayrılan saatleri azaltmalı** böylece öğrencilerin ders yüklerini azaltıp öğretmenlere boş zaman yaratıp örneğin araştırmaya zaman ayırabilmeleri sağlanmalıdır. Şayet DAÜ, gelecekte Avrupa Yüksek Öğretim Alanında rekabet etmek istiyorsa eğitim felsefesi değişmeli. Öğretme yerine öğrenmeye odaklanmalı: Bu da potansiyel işverenlerin beklentisi olan **belirli bilgi donanımını sağlayacak öğrenme sürecine** büyük önem verilecek anlamına gelmektedir.

1999 Bakanlık bildirisinde belirtilen **diploma eki** DAÜ'de şeffaflık açısından ve de Avrupa Yüksek Öğretim Alanına dahil olmanın ön şartı olduğu için de biran önce uygulanmaya konulmalıdır. **Fakültelerarası ortak programlar**, seçmeli derslerin paylaşılması düzeyinde kalmamalı, zira; bu, çok marjinal bir işbirliğidir. Bologna Süreci üniversitelere gerçek fakültelerarası işbirliğini özendirecek disiplinlerarası yeni master programları geliştirme fırsatı tanımakta ve bu da DAÜ'nün hiçbir zaman vazgeçmemesi gereken üniversitede aidiyet duygusunu yerleştirecek bir fırsattır. Bologna, hem **uzaktan eğitim hem de e-learning (e-öğrenim)** uygulamalarını desteklemektedir. Bu araçların eğitimde kullanılması son yıllarda DAÜ'nün karşılaştığı öğrenci patlamasının beraberinde getirdiği problemleri de çözecektir. Bu çeşit bir sistem hem DAÜ'de hem de bölgede yaşam boyu eğitim kültürünün gelişmesine yardımcı olacaktır.

#### D. Research

Considering EMU's limited resources to face the challenge of globalisation or to meet the needs of the Lisbon objectives on the development of a vibrant society of knowledge in Europe, the review team considers it to be especially important for EMU to develop a **university-wide research policy**. Research objectives should be part of the university strategic plan, thus defining the areas where research efforts should be concentrated. This would mean a clear set of priorities that should also take into account **the modalities by which research cross-fertilises the educational process**.

Such priorities should be based on **EMU's own expertise, criteria and needs**. The university can count on many distinguished professors who have gained experience abroad at top quality institutions and publish in high-level international journals. EMU should help develop synergies between the members of that pool of experts by fostering **collaboration between different departments** in order to engineer a critical mass in research focused on priority areas, whose strength could be reinforced by **targeted recruitment of new research collaborators** with the support of central administration in so far as these priorities underline the specificity of the institution's profile of activities.

The project of **performance-based rewards** -a policy that should not affect research workers only - should be revitalised and implemented across the University. Indeed, in terms of resources for research, EMU does not live up to its expectations when it allocates to R&D 1% of the yearly fees (or 0,6% of its total budget). On a small budget, this is already a sign of commitment. However, the University should take a **more active role in acquiring research funds from abroad**. For instance, it could ask for European support through the **7th Framework Programme** since, to quote an official document of the EU, *'researchers and organisations from countries other than Member States, candidate countries, or associated states may also participate in projects on a case-by-case basis'*. To help researchers to prepare their projects technically, it is recommended that the EMU leadership widen the scope of the existing 7<sup>th</sup>

#### D. Araştırma

Küreselleşmenin getirdiği güçlükleri veya Avrupa'da enerjik bir bilgi toplumunun gelişimi için gerekli olan ihtiyaçları karşılayabilmek için DAÜ'nün kısıtlı kaynaklarını düşündüğümüz zaman AÜB ekibi, DAÜ'de **üniversite çapında bir araştırma politikasının** benimsenmesinin çok önemli olacağı görüşündedir. Araştırma hedefleri üniversite stratejik planının bir parçası olmalı ve böylece araştırma yapılması gereken alanlar tesbit edilmiş olacaktır. Durum böyle olunca, **eğitim faaliyetlerini besleyen (çoğaltan) araştırma örneklerinde** hesaba katılacak öncelikler belli olacaktır.

Bu gibi öncelikler, **DAÜ'nün kendi deneyimlerine, ölçütlerine ve ihtiyaçlarına** dayanmalıdır. Üniversite yurt dışında engin deneyim kazanmış ve üst düzey dergilerde yayınlar yapan öğretim üyelerinden yardım alabilir. Öncelikli alanlarda araştırmaları özendirmek için DAÜ, **bölümlerarası işbirliğine yönelerek** bu uzman kişiler arasında bir sinerji oluşturmalıdır. Bu aşamada kurumun yürüttüğü etkinliklerin profillerine uygun olduğu sürece **bazı önemli "araştırma ortakları", kendini ispatlamış araştırmacılar**, merkezi yönetimin desteğiyle alınabilir.

**Performansa dayalı ödüllendirme** projeleri -ki bu sadece araştırma yapan kişileri etkilememeli- tekrar hayata geçirilip tüm üniversite çapında uygulamaya konmalıdır. Yıllık gelirin ancak %1'ini (veya tüm bütçesinin %0.6'sını) araştırma fonuna ayıran DAÜ, ArGe alanında beklentileri karşılamamaktadır. Bu hernekadar küçük bir bütçe olsa da, kıt kaynaklı DAÜ'de bu aslında araştırmalara verilen önemi göstermektedir. Ancak; Üniversite, **yurtdışından araştırma fonları bulunmasında daha aktif rol üstlenmelidir**. Örneğin **7. Çerçeve Programı** kapsamında Avrupa'dan destek arayışlarına girebilir, zira; AB'nin resmi bir belgesine atf yapmak gerekirse, 'üye ülkeler dışında aday ülkeler veya bir bakıma ilintili ülkeler'den araştırmacılar ve kurumlar ayrı ayrı olarak (okasyon bazında) projelere katılabilirler.' Araştırmacılara projelerinde teknik açıdan yardımcı olmak üzere DAÜ yönetimine, mevcut **7. Çerçeve Proje Geliştirme**



*Framework Project Development Office* to all types of research, thus turning it into some kind of **Centre for International Projects**.

The creation of a **Research Newsletter** to spread information fast throughout EMU is a welcome operation. It could be completed by a **small series of specialised research journals** that could be published regularly with contributions from most Faculties with **external reviewers** validating all publications.

The review team believes that **supporting young researchers** is an essential tool to renew the blood of the university through high quality young people the University can benefit from. EMU's proportion of PhD students (1,6% of all of its students) is however well below one that could offer a critical mass for long-term action. A scheme of seed money for research exists at EMU but it targets the teaching staff only. The review team recommends **improving the University's research support scheme by extending it to young researchers especially**, for instance by setting up a university internal research grant system.

#### **E. Financing and revenue streams**

Since public authorities are not investing in EMU as a state institution, although it is the oldest and biggest university in Cyprus, the university should count on income brought in by extension and fund-raising activities. Neither the self-evaluation report, nor required additional documents have provided the EUA visitors with a plan showing how to control a situation of virtual bankruptcy – even if the government would never let down EMU as an institution. To live under the pressure of constant deficit is de-motivating, to say the least. The hope for state subsidies is not very helpful. The EUA team would thus recommend that EMU elaborates a **financial crisis plan** envisaging the measures to avoid too risky a situation.

Since the Rectorate collects **all tuition fees**, an agreed system should operate across the University as a whole. It should determine **the percentage both the faculty and the common university budgets should receive from earned income**. Set rules could stimulate Faculties to be more active in the search

*Ofisinin* her çeşit araştırmaya destek verebilecek şekilde genişletilmesi (yeniden yapılanması) önerilir. Böylece, Ofis, bir anlamda Uluslararası Proje Merkezi haline gelir.

DAÜ'de bilginin hızlı dağılımı amacıyla basılan **Research Newsletter (Araştırma Bülteni)** memnuniyetle (AÜB Ekibince) karşılanmıştır. Bunu, sürekli bir şekilde basılabilecek olan daha **küçük ölçekli** çoğu fakültelerden gelecek katkılarla hazırlanmış **dış hakemli** tüm yazıları inceleyen, basılmaya uygun bulunan makalelerden oluşan özel alan **araştırma dergileri** tamamlayabilir.

AÜB ekibi, üstün vasıflara sahip **genç araştırmacıları desteklemenin** üniversiteye yeni bir kan getireceği ve Üniversitenin bundan fayda sağlayacağı inancındadır. DAÜ'de doktora öğrencilerinin yüzdesi tüm öğrenci varlığının %1.6'sını oluşturmaktadır. Bu oran kabul edilebilir ölçütlerin altındadır ve uzun vadeli bir planlama için önemli bir grup yoğunluğu sunmamaktadır. DAÜ'de sadece öğretim üyelerine yönelik bir fon (“seed money”) mevcuttur. Ancak değerlendirme ekibi **üniversitenin araştırma destekleme planlarını özellikle genç araştırmacıları kapsayacak şekilde geliştirip** bir dahili araştırma yardım sistemi kurmasını tavsiye eder.

#### **E. Finansman ve Gelir Akışı**

Kamu yetkilileri, Kıbrıs'ın en eski ve en büyük kurumu olması yanında, bir devlet kurumu olan DAÜ'ye, yatırım/yardım yapmadığı için, üniversite büyüme ile gelecek olan gelire, ve gelir getirici faaliyetlere özendirmeye önem vermelidir. Ne öz değerlendirme raporu ne de sunulan ek belgeler AÜB ekibine, olası bir iflasın, hükümet DAÜ'yü kurum olarak gözden hiç çıkarmasa da, nasıl kontrol altına alınabileceğini göstermemiştir. Ancak sürekli bütçe açığı ile yaşamak moral bozucu bir durumdur. Devlet katkısı beklentisi içinde olmak da pek yapıcı ve yardımcı değil. AÜB ekibi, bu yüzden DAÜ'nün çok risk altına girmeden önlemlerin nasıl alınacağını gösteren **mali kriz planı** hazırlamasını önermektedir.

**Tüm öğretim harçlarını** Rektörlük topladığına göre tüm üniversitenin üzerinde anlaşacağı bir sistem kurulmalıdır. **Gelen gelirden fakülte ve**

for money or for the efficiency of its use. The system should also apply to continuing education, distance learning, e-learning or any paid activities that the faculties are performing as extension work.

According to the Statute for Higher Education, No. 65/2005, Chapter 9, some encouragement is provided by the State to facilitate outside investment in universities (exemption from taxes, stamps, fees or duties). This should create a welcome space for *donations from outside* the university. It is recommended that the university leadership not only launch a *country-wide campaign* to raise funds from people and firms in North Cyprus but also to *contact its alumni* (especially in Turkey), using the EMU Alumni centres that have been already set up in those countries interested in sending students to EMU.

As good research can also bring contract money and grants, the University should considerably increase its *efforts in the field of project activities* in order to obtain additional means, particularly from European resources.

The EUA team wonders whether EMU, as a former Higher Technological Institute, has developed a *policy for the protection of intellectual property rights* and if it monitors the patents university results may lead to and how it protects such intellectual property. But this may seem secondary compared to the needs the system has to meet. *Scarcity* represents a heavy external constraint. This could be soon be a thing of the past if the State were to pay the compensation it is supposed to in order to subsidise the study fees of Northern Cypriots. Any delay in this payment puts EMU under constant pressure, a dire fact if one remembers that *any institution is as autonomous and free as its financial autonomy and financial freedom*.

#### F. University governance and the role of students

According to the 2005 Statute for Higher education, Chapter 2, *'academic freedom and institutional autonomy have the highest priority'*.

The EUA team wonders how this fits with the role the *Board of Trustees* has taken over the last few years, reducing the competences of the rector and elected academic authorities to a shadow of influences by the constant interventions that are

*üniversite genel bütçesine ne kadar yüzdelik ayrılacağına* karar verilmelidir. Oluşturulacak kurallar fakültelerin maddi kaynak arayışında daha etkin olmalarını veya kaynakları daha etkin kullanmalarını özendirebilir. Bu sistem uzaktan eğitim, e-learning, veya fakültelerin yaptıkları diğer gelir getiren faaliyetleri için de geçerlidir.

Yüksek Öğretim Yasasına göre (65/2005, Kısım 9); üniversitelere dışardan yapılacak yatırımlara Devlet tarafından teşvikler verilmektedir (gümrük, vergi ve harçlardan muafiyet gibi). Bu da üniversitelerde *yatırım alanları* oluşturmaktadır. Bunun için de üniversite yönetimi sadece *Kuzey Kıbrıs genelinde* değil yurt dışında da *mezunlar* ve mevcut Mezunlar Dernekleri sayesinde (özellikle Türkiye'de) kişilere ve firmalara *ulaşım* üniversiteye yatırımı teşvik kampanyaları başlatabilir.

İyi araştırma projeleri de, üniversiteye gelir ve yardım sağlayabilir. Üniversite, ek gelir elde etmek için, özellikle Avrupa'daki kaynaklardan yararlanmak için, *proje faaliyetlerine* artarak önem vermelidir.

AÜB ekibi, Yüksek Teknoloji Enstitüsü olarak başlayan DAÜ'nün akademik ve *entellektüel haklarını koruyacak bir politika* geliştirip geliştirmedeğini ve patent hakları konusunda nasıl bir yaklaşımı olduğunu merak etmektedir. Ancak bu durum, sistemin karşılaması gereken ihtiyaçlar karşısında ikincil durumdadır. *Kaynakların kısıtlı olması*, üniversitenin çalışmada önemli bir dış faktör (dış etkidir). Bu durumdan kurtulmak için devletin; Kıbrıs Türklerinin ödediği öğretim ücretlerinde yapması gereken sübvansane farkını ödeyerek açığı kapatması gerekmektedir. Bunu yapmaz veya geciktirirse, DAÜ sürekli baskı altında kalacaktır. Unutulmaması gereken önemli bir nokta: *Bir kurum mali özerkliği olduğu sürece özerktir*.

#### F. Üniversite Yönetimi ve Öğrencilerin Rolü

2005 yılında geçen Yüksek Öğretim Yasası'nın 2. Kısımına göre *'akademik özgürlük ve kurumsal özerklik en önemli önceliklerdir.'*

AÜB ekibi, bu durumun son birkaç yıldır *Vakıf Yöneticiler Kurulu'nun* üstlendiği rolle nasıl bağdaştığını merak etmektedir: Rektörün ve seçilmiş akademik otoritelerin yetkilerini bir gölge

supposed to control the legality of financial management. In fact, such interventions equate to the micromanagement of EMU by non-academics with little professional understanding of the institution. In other European countries this would amount to *interference with the institution's autonomy* that is under the Rector's responsibility. Indeed, the main role of a Board of Trustees is to ensure appropriate conditions for university development, in particular by raising funds, public and private. It is certainly not that of making up for the lack of these funds by controlling every penny of the money the university has earned mainly through fees and, in so doing, intruding into the everyday executive life of the University.

The *role of students in University governance*, according to the team's views, does not match one of the main targets in the Bologna process: '*students and staff should act as full partners in the governance of higher education*'. The review team understands that the participation of students in University decision-making bodies is being increased to some 10% -from a symbolic number, at present. However, to favour full participation and informed voting rights, *the student culture in such organs should move from passivity to commitment*, throughout EMU, since all decisions affect students in a way or another. University politics are no simple game however. The leadership of EMU will have to *inform students fully* so that their new role becomes routine.

### G. International relations

A crucial point of the Bologna declaration calls for the wide *mobility of staff and students* to encourage the European dimension of university education. The review team noted that at EMU, as a result of political isolation, *such activities are minimal* (some visiting professors and the students coming and returning home excepted). Anyway, short conference trips cannot be compared with longer-term teaching, research or study activities abroad. Despite some embargo measures at the level of North Cyprus, the university would be well advised to have a *strategic plan for international relations*. This could mean *revisiting the some 80 agreements* EMU has signed with universities around the world, reviewing in particular their mobility clauses.

gibi sürekli her şeye müdahale ederek kısıtlama; - aslında bu müdahale- yapılan harcamaların yasallığını takip etme (denetleme) şeklinde olmalıydı. Bunun sonucunda da akademiden uzak kişilerin kurumdan profesyonel anlamda haberi olmayan müdahaleleri DAÜ'de VYK'yı mikro-işletmeci konumuna düşürmektedir. Başka Avrupa ülkelerinde bu *kurumun* Rektörün sorumluluğu altında olması gereken *özerk yapısına müdahale* anlamına gelmektedir. Gerçekte, VYK'nın görevi, üniversitenin gelişimi ve ilerlemesi için gerekli şartları kamu ve özel kesimden kaynaklar aktararak yaratmaktır; böyle kaynakların yokluğunda, VYK'nın üniversitenin öğrenci harçlarından elde ettiği gelirin her bir kuruluşunun hesabını kontrol altında tutup üniversitenin günlük işlerini yürütmesine karışması (VYK'nın görevi) olmamalıdır.

AÜB ekibi, *öğrencilerin yönetime katılımının* Bologna Sürecinde öngörülen hedeflerine uygun olmadığı görüşündedir. Çünkü bu süreçte *öğrenciler ve personel yüksek öğretim yönetiminde tam ortak olarak hareket etmelidirler*. Şu anda öğrenci katılımı sembolik bir rakamdan %10 düzeyine yükseltilmiştir. Ancak karar verme sürecine katılımı ve oy verme hakları hakkında bilgilendirmek için DAÜ'de bulunan tüm bu çeşit organlarda *öğrenci kültürü edilgen katılımcıdan etkin katılımcıya dönüştürülmelidir*, zira; alınan tüm kararlar bir şekilde öğrenciyi etkilemektedir. Üniversite politika (geliştirmek) ciddi iştir ve hiç de kolay değildir. Ancak, DAÜ yönetimi, *öğrencileri* bu yeni rollerinde bir düzen olması için *tam anlamıyla* bu konuda *bilinçlendirmelidir*.

### G. Uluslararası İlişkiler

Bologna deklarasyonunun en önemli noktası *öğretim elemanları ve öğrencilerin mobilitesini* gündeme getirirken Avrupa boyutlarında bir üniversite eğitimini teşvik etmektedir. AÜB ekibi, politik izolasyonlar sebebiyle DAÜ'de *bu çeşit hareketliliğin* (bazı misafir öğretim üyeleri ve geri dönen veya gelen öğrenciler dahil) *en alt düzeyde olduğuna* dikkat çekmektedir. Bu da DAÜ'nün dünyadaki *80'den fazla kurumla yaptığı anlaşmaları* ve özellikle mobilite ile ilgili maddelerini *tekrar gözden geçirmesi* anlamına gelmektedir. DAÜ, bu aşamada da kısmi izolasyonu kırmak için *Avrupa ilişkilerine öncelik* vermeli -

Anyway, here too, EMU should give *priority to European relations* in order to end its partial isolation, for instance by using the network of the some 700 universities that are members of EUA. The accession of Cyprus – as a whole -to the European Union, means the possibility of indirect participation in EU activities, at least at individual level.

#### **H. Accreditation and Quality Assurance**

The current quality assurance system is primarily based on the external evaluation and accreditation of programmes by YÖDAK, the North Cypriot Higher Education Council. EMU has had a strong interest in quality enhancement over the last few years and has started various processes leading to internal quality assessment. As a framework encompassing these many activities, the review team would recommend that EMU leadership adopt the *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, that, as a Bologna requirement, are an attempt to achieve the correct balance between external and internal quality assurance.

As said earlier, such a framework approach could become a transversal project for EMU as a whole, thus becoming a key point of the strategic plan. The review team would recommend that the *quality assurance and quality enhancement system* be primarily focussed on teaching, research and university administration.

Although EMU has an elaborated and *anonymous evaluation system* of teachers by students available through modern electronic means, the EUA team understand that its results are rarely used for management decisions or for quality development. Such efforts are meaningless, however, if they remain at the level of data gathering. They must lead to action, transparency and proper *feedback to the students*.

#### **Capacity for change and constraints: concluding remarks**

Considering the heavy constraints analysed in the first part of the report (small size of the supporting community, isolation, heavy dependence on fees and on Turkey, etc.), EMU's existence could be at risk. To face such dangers, the university needs to adapt and change.

örneğin, Kıbrıs'ın bütün olarak AB üyeliğine atıfta bulunurken- AÜB üyesi olan 700 kadar üniversitenin ağbağlantısından yararlanmalı ve AB faaliyetlerine dolaylı olarak en azından bireysel düzeyde katılmalı.

#### **H. Akreditasyon ve Kalite Güvencesi**

Mevcut kalite güvence sistemi YÖDAK tarafından yapılan dış değerlendirmeler ve akreditasyon programlarına dayanmaktadır. Son bir kaç yıldır DAÜ kalite artırımına çok önem vermiş ve içeride kalite değerlendirmesine yön verecek bir takım girişimleri başlatmıştır. Bu çeşitli etkinlikleri kapsayacak bir çerçeve olarak AÜB ekibi, *Avrupa Yüksek Öğretim Alanında Kalite Güvencesi için Standartlar ve İzlenecek Yolları* benimsemesini DAÜ yönetimine önermektedir. Bu şekilde Bologna Sürecinin gerektirdiği içeride ve dışarıda kalite güvenceleri arasında doğru bir denge sağlanmaya çalışılacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi, böyle bir çerçevede (kalite) yaklaşımı DAÜ'nün geneli için farklı alanları kapsayacak bir proje haline gelecektir. Böylece stratejik planın en önemli noktası akreditasyon olacaktır. Değerlendirme ekibi *kalite güvencesi ve kalite artırımı sisteminin* öncelikle öğretim, araştırma ve üniversite yönetimi üzerinde yoğunlaşmasını önerir.

Her ne kadar DAÜ'de gelişmiş ve *isim belirtilmeden* elektronik ortamda yapılan öğrenci *değerlendirme sistemi* mevcut olsa da AÜB ekibi, sonuçların çok nadiren idari kararlarda veya kalite artırımında kullanıldığını öğrenmiştir. Bu çeşit çabalar, sonuçları sadece veri toplama amacıyla kullanılacaksa anlamsız kalmaktadır. Sonuçlar, önlemler almaya, şeffaflığa ve *öğrenciye* doğru dürüst *geridönümde* bulunmaya zorlamalıdır.

#### **Değişim Kapasitesi ve bazı Kısıtlamalar:**

##### **Son Söz**

Üniversiteye destek veren toplumun küçüklüğü, izolasyonlar, öğrenim harçlarına ve Türkiye'ye bağımlılık gibi raporun birinci kısmında belirtilen kısıtlar düşünüldüğü zaman DAÜ'nün mevcudiyeti risk altında olabilir. Bu gibi tehlikeleri göğüsleyebilmek için üniversitenin hem uyum sağlamaya hem de değişime ihtiyacı vardır.

Rector Güven seized the opportunity of political change to launch an ambitious revival process for the university. Political vagaries, however, slowed down the transformation and undermined the motivation for change. Anyway, **implementation of change** is usually the most difficult part of any revitalisation process in any type of institution. It is definitely easier when the members of the institution accept change as normal development.

Therefore, the importance of optimal **internal communication** cannot be overemphasised. Change cannot be imposed from above, although sufficient control must be maintained so as to guide the process. Indeed, any university is more than the sum of its parts. This requires a **good two-way communication** accompanied by thorough consultation and constant feedback from all partners in order have clear reporting of achievements. In other words, generally accepted and agreed processes or rules must operate in a trusting, clear, frank and transparent way if disillusionment is to be avoided or, at least, minimised. This interactive process nurtures the **sense of belonging** the university must achieve as a community if it is to survive all kinds of difficulties.

Over recent years, the Eastern Mediterranean University has proved it can adapt to new challenges in the fields of teaching, learning and research. The review team congratulates the University on its students. We met dozens of them and **all were proud of their university**, several having chosen EMU for its recognised quality. From this point of view the review team believes that the University has a good future.

From the review process, the EUA team is confident that the University could successfully meet the challenges it is now facing despite a constantly changing environment. Thus **EMU's efforts to internationalise the university, to participate fully in the European Higher Education Area, the Erasmus and 7<sup>th</sup> Framework programmes while obtaining international funding, should be commended.**

Rektör Güven, siyasi değişiklikten yararlanarak üniversiteyi yeniden canlandırma sürecini başlatmıştır. Ancak, siyasi olumsuzluklar değişimi yavaşlatmış ve değişim isteğini baltalamıştır. Aslında yeniden canlandırma sürecinin genellikle en zor kısmı **değişikliklerin uygulanmasıdır**. Kurumun üyeleri tarafından değişiklikler normal bir gelişim olarak kabul edildiği zaman çok daha kolay olur.

Bu çerçevede, **kurum-İçi iletişimin** önemi yadsınamaz. Değişim yukarıdan aşağıya baskıyla kabul ettirilemez. Ancak, sürece rehberlik yapmak için değişimi kontrol altında tutmak gerekmektedir: Aslında bir üniversite sadece onu oluşturan kısımların toplamından daha büyüktür. Başarıların rapor edilebilmesi için **iki yönlü iyi bir iletişim** gerekirken bunun yanısıra paydaşların birbirine danışması ve fikirlerini beyan etmesi çok önemlidir. Başka bir deyişle, şayet yanılmalarından kurtulmak veya en aza indirmek istenirse güvenli, şeffaf ve samimi bir şekilde çoğunluğun kabul ettiği süreç veya kurallar hüküm sürmelidir. Şayet, Üniversite; tüm güçlükleri aşmak istiyorsa ve bu interaktif süreçte **"ait olma hissini"** bir bütün olarak başarmalıdır.

Son birkaç yıl boyunca Doğu Akdeniz Üniversitesi eğitim, öğretim ve araştırma alanlarında yeniliklere uyum sağlayabileceğini ispat etmiştir. Denetleme ekibi üniversiteyi öğrencileri için tebrik etmektedir. Onlarca öğrenciyle tanıştık ve hepsi **üniversitelerinden gurur duyduklarını** belirttiler. Çoğu DAÜ'yü kalitesinden dolayı seçtiğini beyan etmiştir. Bu bakış açısı ekibe; Üniversiteyi parlak bir geleceğin beklediğine inandırmıştır.

Denetleme sürecinden AÜB ekibi, Üniversitenin, şu anda sürekli değişmekte olan ortama rağmen, karşı karşıya olduğu zorluğu başarıyla karşılayabileceği inancındadır. Bu sebeple; **DAÜ'nün uluslararası finansal destek alarak üniversiteyi uluslararası kimliğe kavuşturma, Avrupa Yüksek Öğretim Alanına, Erasmus ve 7. Çerçeve Programlarına katılma gayretlerini takdirle karşılanmaktadır.**

The process is on-going, with all its ups and downs. To make it sustainable, however, the institution must distance itself from shortsighted problems and initiatives. To do so, EMU can keep to the goal defined by its present rector: '**to become the star institution of the Eastern Mediterranean region**, a knowledge centre whose light will be seen in Europe and internationally'. Although ambitious, these words can motivate the institution to prove its 'passion for quality', thus justifying a growing optimism despite formidable constraints. The latter could be alleviated – in Cyprus or beyond – when universities, for the sake of their students, do not become the pawns of international politics or the hostages of internal dissensions. Thus their autonomy and the freedom to enquire of their members, staff and students can be secured. Thus can they also become true partners in the development of their community, be it small, like in North Cyprus, or much larger, like the Eastern Mediterranean region, both areas being complementary dimensions for the possible scope of EMU's contribution to the peace and wealth of the region, a reality that transcends the old and new walls of Famagusta.

**References:** Eastern Mediterranean University,  
Self Evaluation Report, Famagusta, North Cyprus,  
November 2006

Bu süreç, inişleri ve çıkışlarına rağmen devamlılık arzeder. Kalıcı olmasını sağlamak için üniversite basiretsiz sorunlardan ve bazı girişimlerden uzak durmalıdır. Bunu başarmak için de Rektörün, **Doğu Akdeniz Bölgesinde parlayan yıldız olma** hedefini ve yaydığı ışığın Avrupa'dan ve uluslararası toplum tarafından görünmesini DAÜ yaşatabilmelidir. Bu kelimeler biraz iddialı gibi görünebilir ancak bazı ürkütücü sıkıntılara rağmen büyümekte olan bir iyimserlik olması, kurumu 'kalite tutkusunu' ispata yönlendirebilir. Kıbrıs'ta veya daha başka yerlerde üniversiteler, öğrencilerinin menfaati için uluslararası politikaların piyonu veya iç çekişmelerin tutsağı olmadıkları takdirde bu durum hafifleyebilir. Bu şekilde özerk yapıları ve Akademik Kadronun, öğrencilerinin, personelin sorgulama özgürlükleri sağlanabilir. Böylece hem içinde buldukları toplumun gelişmesinde gerçek ortak olabildikleri gibi, ister Kuzey Kıbrıs gibi küçük veya Doğu Akdeniz Bölgesi gibi çok daha büyük alanda olsun, her iki alanda da DAÜ'nün bölgede barışa ve refaha olabilecek katkısının boyutlarını göstermektedir. Bu eski ve yeni Gazimağusa'nın duvarlarını aşan bir gerçektir.