

Kurumsal Akreditasyon Raporu

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. BİLAL GÜNEŞ (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. MEHMET EMİN ARICI (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. NURGÜL KILINÇ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ATILLA ÇİMER (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ÖMÜR NECZAN (TİMURCANDAY) ÖZMEN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. KAMİL VURAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ BAHAR ÇELİK (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

MELİKE GÜLAY (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

1. Özet

Marmara Üniversitesi; Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından 2017 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programına alınmış ve 2020 yılında ise Kurumsal İzleme Programına dâhil edilmiştir. Kurumsal Dış Değerlendirme ve Kurumsal İzleme Programlarının devamında Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında kurumu değerlendirmek üzere YÖKAK tarafından oluşturulan değerlendirme takımımız uyumlu ve iş birliğine dayalı çalışmasını temelde üç aşamada yürütmüştür.

Ön hazırlık aşamasında Kurumun 2017 yılına dair Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) ile 2020 yılına ait Kurumsal İzleme Raporu (KİR)' u titizlikle incelenmiştir. Saha ziyaretleri öncesindeki belge incelemesinde tutarlılığı artırmak amacıyla, rubrik şeklinde kapsamlı bir değerlendirme ölçeği geliştirilmiş ve bu ölçüm aracı görevi gören ölçeğin iç tutarlılığı takım üyelerinin kodlamaları ile arttırılmaya çalışılmıştır. Hazırlanan bu ölçek sayesinde Kurumun kalite süreçlerinin zaman içerisindeki değişimini izleyebilmek için 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 ve 2022 yıllarına ait Kurumsal İç Değerlendirme Raporları (KiDR) içerik ve olgunluk düzeyi açısından incelenmiş ve zaman içindeki değişimi nedenleri ile analiz edilmiştir. Ayrıca Kuruma ait performans göstergeleri, stratejik planı ve web sayfasının yanı sıra Yükseköğretim Kurulu tarafından hazırlanan “Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu” da incelenerek Kurumun mevcut durumu anlaşılmasına çalışılmıştır. Ön hazırlığın son aşamasında Kurumdan istenebilecek ek belgelere ve ön ziyaret ile saha ziyaretinde sorulabilecek muhtemel sorulara karar verilmiştir.

Kuruma ön ziyaret 30 Kasım 2023 günü çevrim içi olarak gerçekleştirilmiştir. Oldukça verimli geçen bu ziyaret süresince takımımız; ziyaret öncesi belge üzerinden yapılan incelemelerden eksik kaldığı düşünülen belgelere ve açıkta kalan sorulara cevap aramıştır. Ön ziyaret sonrası ve saha ziyaretinden önce Kurumdan istenilen ek bilgi ve belgeleri içeren sorular Kuruma eposta ile gönderilerek, Kurumun saha ziyaretlerine hazırlanmasına fırsat verilmiştir.

Saha ziyareti, 10-13 Aralık 2023 tarihleri arasında YÖKAK'ın taslak ziyaret planına göre yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Tüm takım üyelerinin katılımı ile Rektör, Senato ve Yönetim Kurulu Üyeleri, Kalite Komisyonu, Kurum Paydaşları, İdari Birim Yöneticileri, İdari Personel, Araştırma Merkezleri ve Diğer İlgili Birim Yöneticileri ile ayrı ayrı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında iki farklı günde takım üyeleri ikişer veya üçer alt gruplara ayrılarak birim ziyaretleri gerçekleştirmiştir. Kurumun; Mühendislik Fakültesi, Tıp Fakültesi, İşletme Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu olmak üzere dokuz farklı birimine yapılan ziyaretlerde birimlerin yöneticileri, öğretim elemanları ve öğrencileri ile ayrı oturumlar halinde odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Takım birim ziyaretleri süresince öğle saatinde bu birimlerin öğrenci yemekhanelerine giderek bireysel veya ikişerli gruplar halinde öğrencilerin başta beslenme olanakları olmak üzere görüşlerini almaya çalışmıştır. Saha ziyareti sırasında Kurumun yaptığı sunumların içeriklerinin, birim ziyaretlerinin ve ilgili kişi ve Kurum temsilcileri ile yapılan görüşmelerin çalışmamıza katkı sağlayacak nitelikte ve verimli olduğu değerlendirilmiştir.

Değerlendirme sürecinin son aşamasında ise rapor yazma süreci gerçekleştirilmiştir. Saha ziyareti sırasında ve sonrasında Kurumda yapılan gözlemler, edinilen izlenimler, sunumlar ve Kurumun sağladığı ek belgeler titizlikle incelenmiş ve takım üyeleri arasındaki görüş alışverişi ile değerlendirilmiştir. Takım üyelerinin iş birliği ile kaleme alınan Kurumsal Akreditasyon Raporu (KAR), Kurumun gelişimini ve mevcut durumunu olabildiğince gözlem ve kanıta dayalı olarak ifade edecek biçimde hazırlanmaya çalışılmıştır.

Saha ziyareti öncesinde, süresince ve sonrasında Kurumla etkili ve verimli bir iletişim sağlanmıştır. Bu süreçteki gözlem ve izlenimlerden başta Rektör Prof. Dr. Sayın Mustafa KURT olmak üzere, rektör yardımcıları, Kalite Komisyonu Koordinatör vekili ve Rektör Danışmanı Prof.Dr Bülent

MERTOĞLU ile üst yönetim görevindeki yöneticilerin uzun yıllara dayanan ve farklı sektörleri kapsayan deneyimleri, Rektörün aktif, yapıcı bireysel kişiliği ve liderliği ile Üniversitede çevik bir yönetim anlayışını oluşturduğu ve bu anlayış doğrultusunda da üst yönetimi şekillendirdiği değerlendirilmektedir.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

Marmara Üniversitesi, ülkemizin en köklü eğitim kurumlarının başında gelmektedir. Kurumun çekirdeğini oluşturan Hamidiye Ticaret Mektebi, 1883 yılında Kanlıfırın'daki İzzet Efendi Konağında faaliyete geçmiş, 1890'da Beyazıt'taki Hakkı Bey Konağı'na taşınmıştır. Cumhuriyet'in ilânı ile birlikte adı Ticaret Mekteb-i Âlisi olarak değişmiştir. İlk mezunlarını (13 kişi olarak) 1887'de vermiş olan Kurum, 1924-1925 eğitim ve öğretim yılı başında Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'ne dönüşmüş olup ülkemizde kadın ve erkek öğrencilerin bir arada eğitim aldığı (karma eğitim) ilk eğitim kurumu olma özelliğini taşımaktadır. 1959 yılında İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi (İİTİA) adını almıştır. Akademi tarafından kullanılan Sultanahmet semtindeki bina, yapıldığı tarihten 1970'lere kadar geçen sürede bazı değişiklikler geçirmiştir. İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi 20 Temmuz 1982 tarih ve 17760 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan "Yüksek Öğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile Marmara Üniversitesi'ne dönüştürülmüştür. 1982-1983 eğitim ve öğretim yılında dokuz fakülte, bir yüksekokul, bir enstitü ile yola çıkan Kurum, bugün 21 fakülte, bir yüksekokul, dört meslek yüksekokulu ve 14 enstitü ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Öğretim etkinliklerinin yanı sıra, topluma yönelik hizmetlerini de geliştiren Kurum; yayın ve danışmanlık çalışmalarına büyük önem vermekte; ekonomik, politik, kültürel ve benzeri sorunlara çözüm üretecek eğitim anlayışı ve araştırmalarıyla ülkemizi yurtiçi ve yurtdışında başarıyla temsil etmektedir.

Kurumun Misyonu "Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş bir üniversitedir." olarak belirlenmiştir. Kurumun Vizyonu ise "Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak." şeklinde tanımlanmıştır.

Kurumun İlke ve Değerlerinde ise "a. Akademik Özgürlük, Atatürk İlkelerine Bağlılık, Çözüm Odaklılık, Eleştirel Düşünce, Etik Değerlere Bağlılık, Evrensellik", "b. Farklılıklara Saygı, Güvenilirlik, Liyakat, Paydaş Odaklılık, Sürdürülebilirlik Bilinci ile Hareket Etme, Temel Hak "ve "c. Özgürlüklere Saygı, Yenilikçilik ve Yaratıcılık vurguları ön plana çıkmaktadır.

Marmara Üniversitesi, Türkiye'nin bilimsel birikimine 3.000'i aşan öğretim elemanı, 2.000'i aşkın idari personeli ve 73.000'e yakın öğrencisiyle (öğretim elemanı başına düzen öğrenci sayısı yaklaşık 23'tür) katkıda bulunmaya çalışan köklü yükseköğretim kurumlarından biridir. Eğitim, İktisat, İşletme, Siyasal Bilgiler, Mühendislik, Tıp, Diş Hekimliği, Eczacılık, Güzel Sanatlar ve İlahiyat Fakülteleri başta olmak üzere akademik birimlerde Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca ve Arapça dillerinden oluşan, beş dilde eğitimi bünyesinde toplayan Kurum, bu özelliği ile Türkiye'deki, çok dilli üniversitelerden biri olma özelliğini taşımaktadır. Marmara Üniversitesi, 1982'den sonra hızla büyümüş, enstitü, fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve araştırma uygulama merkezleri ile eğitim ve öğretim ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerini araştırma üniversitesi olarak devam ettirmektedir.

A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

1. Liderlik ve Kalite

A.1.1. Yönetişim modeli ve idari yapı

Kurumun akademik ve idari faaliyetleri 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ve ilgili diğer mevzuat çerçevesinde yapılandırılmıştır. Etkin yönetim sağlamak amacıyla mevzuat düzenlemeleri ve değişiklikleri gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla “Mevzuat Komisyonu” oluşturulmuştur. Kurumun akademik ve idari faaliyetlerini yürütürken izlediği mevzuat web sayfasında “M. Ü. Eğitim-Öğretim ve Öğrenciler”, “Akademik Teşkilat ve Öğretim Elemanları”, “Kurum Dışı Mevzuat” başlıkları altında gösterilmektedir.

Kurumun faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütmek amacıyla gerekli olduğunu düşündüğü birimleri içeren organizasyon şeması oluşturulmuş ve web sayfasında ilan edilmiştir. Web sayfasında yönetim organları olan Senato ve Yönetim Kurulu’nun kuruluş ve işleyişi, görevleri, Koordinatörlükler, İdari Birimler, Daire Başkanlıkları, Akademik Birimler, Araştırma Merkezleri, e-hizmetleri sunulmuştur. Kurumun organizasyon yapısının birimlerindeki kurul ve komisyonlar ile desteklendiği belirtilmektedir. Ayrıca birimlerin de organizasyon şemaları oluşturulmuş ve kendi web sayfalarında ilan edilmiştir. Görev ve sorumluluklar tanımlanarak ilgili birimlerin web sayfasında belirtilmiştir. Ancak Sağlık Hizmet Politikaları, Dış Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi, Geleneksel El Sanatları ve Tasarım Uygulama ve Araştırma Merkezi, Osmanlı Tarihi, Türkiye-Fransa İlişkileri Uygulama ve Araştırma Merkezi, İslam Düşüncesi Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Orta Doğu ve İslam Ülkeleri Ekonomik Araştırma ve Uygulama Merkezi, Sağlık Biyoteknolojisi Mükemmeliyet Ortak Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi birimlerin ve yönetim kademesi görev dağılımı ve tanımları yapılarak, yönetim ve idari yapı faaliyetlerinin tüm birimlerde uygulanması önerilmektedir.

Araştırma üniversitesi olarak Kurumda, uluslararasılaşmaya yönelik kurum kültürünü geliştirmek öncelikli hedeflerden biri olarak gösterilmektedir. İnovasyon ve girişimcilik kültürünün yerleştirilmesi için de organizasyonda köklü değişiklikler planlandığı belirtilmekle birlikte bu planlamaların neler olduğunun açıklanmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

2021-2025 Stratejik Plan’nda yer alan hedeflere tüm akademik ve idari birimlerde ne ölçüde ulaşıldığı, yıllık gerçekleştirilme oranları ve sorunlara yönelik iyileştirme önerilerinin altı aylık dönemler halinde düzenli olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı’na gönderildiği ifade edilmektedir. 2022 yılında yıllık izleme ve değerlendirme raporlarına ilişkin sonuçlar konsolide edilerek “2022 Yılı Değerlendirme Tablolar” ı tamamlanmış ve web sayfasında yayımlanarak kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Kurumun 2022 Kurum İç Değerlendirme Raporu’nda, amaç ve hedefleri doğrultusunda kurulların tecrübe ve gönüllülük esas alınarak oluşturulduğu, her düzeyde personelin katılımı için birimlerin teşvik edildiği, kalite süreçlerinde görev alan idari personelin ve öğrencilerin de Kalite Komisyonu’na dahil edilmesi ile temsiliyetin artırılmasının sağlandığı dile getirilmektedir. Kurul ve komisyonlar web sayfasında paylaşılmaktadır. Bu kapsamda Kalite Koordinatörlüğü, Akademik Gelişim Birimi, Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğü, İş Sağlığı ve Koordinasyon Birimi, Kariyer Merkezi, Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) Kurum Koordinatörlüğü, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAPKO), Lise Koordinatörlüğü, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, Uluslararası İlişkiler ve Akademik İş Birliği Ofisi, Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğü, Burs Ofisi Koordinatörlüğü, Gönüllülük Faaliyetleri Koordinatörlüğü örnektir. Ancak gönüllülük esaslı ile oluşturulan kurul ve komisyonların sürekliliğinin nasıl sağlandığı, bu kurul ve komisyonların faaliyetlerinin kimler tarafından nasıl değerlendirildiğinin somut bir şekilde tanımlanması önem arz etmektedir.

İç Denetim Birimi Başkanlığı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 63’üncü maddesinin 2’nci fıkrasındaki “...doğrudan üst yöneticiye bağlı iç denetim birimi başkanlıkları kurulabilir.” düzenlemesi uyarınca, doğrudan Rektöre bağlı olarak tesis edilmiştir. İlgili birimin faaliyetlerini görev yönünden bağımsız bir şekilde yürüttüğü belirtilmektedir. İç Denetim Birimi Başkanlığınca 2017 yılına tarihlendirilmiş “Kalite Güvence ve Geliştirme Programı” hazırlanmıştır. Bu programın amaçlarından biri; Marmara Üniversitesi faaliyetlerini geliştirme ve faaliyetlerine

değer katmaya yönelik paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde yürütülmesi ve iç denetim süreçlerinin sürekli geliştirilmesi konularında Rektör, birim yöneticileri ve ilgili diğer taraflara makul güvence sağlamaktır şeklinde belirtilmektedir. İç Denetim Birimi Kurumun yönetim modeli içerisinde kalite güvence sistemi ile bütünleştirilmiştir.

Kurumun genel olarak yönetim yaklaşımı ve idari yapısı incelendiğinde, mevcut haliyle birçok birimde organizasyonel yapısının Kurum genelini temsil ettiği görülmektedir. Ancak Kurumun yönetim ve organizasyonel yapılanmasına ilişkin uygulamaların izlenmesi ve iyileştirilmesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

A.1.2. Liderlik

2022 Kurum İç Değerlendirme Raporunda liderlik süreçleri ve kalite kültürünün içselleştirilmesi yönünde çalışmalar ve iyileştirmelerin sürdürüldüğü, üst yönetim ile personel ve öğrenciler arasında güçlü bir iletişim ortamı bulunduğu ve ilgili süreçlerin iyileştirildiği, 2021-2025 Stratejik Planı Amaç 1-2 ve 5 te belirtilen hedeflere ulaşmak için yapılan faaliyetlerin süreci izlenebilir kıldığı, dijitalleşme çalışmaları kapsamında Veri Marmara yazılımı altında süreç yaklaşımıyla güvenilir, izlenebilir verilerin toplanması ve analizi dayalı bir yapının oluşturulduğu, UYGAR Merkezleri Süreç Yönetimi sisteminin geliştirilme aşamasında olduğu, YÖKAK Kriterleri ve Araştırma Üniversitesi İzleme Kriterleri için veri toplama ve analizi modülleri geliştirme sürecinin devam ettiği, Bologna Eşgüdüm Komisyonu ve Müfredat Komisyonu tarafından 2022 yılında yapılan çalışmalar ile programlarda güncellemelerin yapıldığı, sistem erişimine yönelik güvenlik denetimleri ve güncellemelerinin gerçekleştirildiği, eğitimde kalite konusunda iyileştirmeye açık alanlardan biri olan "ölçme ve değerlendirme" konusunda, sürekli iyileştirme yaklaşımıyla Kalite Koordinatörlüğü tarafından üst yönetim desteğiyle çalışmalar başlatıldığı, bu kapsamda, tüm öğretim elemanlarına yönelik eğitimler planlandığı, ölçme ve değerlendirme konusunda 01-23 Aralık 2022 tarihleri arasında eğitimler düzenlendiği belirtilmiştir.

Kurumun eğitime erişim için gerçekleştirdiği liderlik faaliyetlerine bakıldığında; Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü (EÖBK) tarafından Üniversite mensubu tüm akademisyenlerin bireysel eğitim programı hazırlarken eğitim ve sınav uyarlamaları yapmadan önce başvuracağı, yöntemleri öğrenebileceği, bilgilendirici eğitim videoları hazırlandığı görülmüştür. Verilen bilgiler, EÖBK'nün hazırladığı "Bütünleştirici Eğitim ve Sınav Uygulamaları Kılavuzu" na dayanarak paylaşılmıştır. Kurum 2022 Yılı Engelsiz Üniversiteler Bayrak Yarışmasında 10 Ödül kazanmıştır. EÖBK ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (BİDB) iş birliği ile iyileştirmeye yönelik bir sistem geliştirmeye odaklanarak EÖBK, BİDB, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı (ÖİDB) ve akademik birimlerle eşgüdümlü çalışarak, yönetim modeli oluşturma uygulamalarının 2022-2023 Bahar Döneminde başladığı belirtilmektedir. Yapılan çalışmaların örnekleri kanıtlar arasında yer almaktadır.

Kurumda akademik ve idari faaliyetlerin yürütülmesinde stratejik amaçların ve kalite güvence sisteminin bileşenlerinin ilişkilendirilmeye çalışılması düşüncesi olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Kalite güvence sisteminin uygulanmasında kalite kültürünün benimsetilmesi ve yaşatılmasına katkıda bulunabilecek bir faaliyet olarak "Kalite Güvence Sistemi Çalışma Toplantıları", Kurumsal akreditasyon süreci ve Üniversitedeki yenilikler hakkında bilgilendirme toplantıları yapılmıştır. Kalite Koordinatörlüğü web sayfasında "Üniversitemizin tüm faaliyetlerindeki kaliteye ve kalite çalışmalarına hassasiyeti ve önemi, yönetsel açıdan tam destek sağlayarak devam etmektedir", "Kalite'nin tüm birimler tarafından içselleştirmeyi gerektirdiğinin farkındalığı ile tüm paydaşların kalite çalışmaları kapsamında işbirliği yapması ve birlikte güçlenebilmemiz için çalışmalara katılımın ve desteğin sağlanması önem arz etmektedir" şeklinde farkındalık ve birliktelik sağlamayı teşvik etmeye yönelik açıklamaların yer aldığı görülmektedir. Kurumda tüm bu çalışmaların yeni başlamış olmasına rağmen üst yönetimin süreci sahiplenerek desteklemesi, Kurumun kalite çalışmalarına

yönelik motivasyonun yüksek olması ve Kurum personelinde yüksek bir aidiyet duygusunun varlığı güçlü yön olarak değerlendirilmektedir. Saha ziyareti sırasında yapılan görüşmeler ve gözlemlerden yüksek düzeydeki aidiyet duygusu açık bir şekilde görülmüştür.

Akademik ve idari personel ile üst yönetim arasında açık iletişim kanallarının kullanıldığı Rektörlük makamına ve birim yöneticilerine ulaşmada bir sıkıntı yaşanmadığı gözlemlenmiştir. Benzer şekilde öğrencilerle akademik ve idari personel arasında da olumlu bir iletişim ağı vardır. Bu olumlu iletişim ağının güvence altına alınmasının süreci daha etkin kılabilceği düşünülmektedir.

Yapılan uygulamalar Kurumun genelini temsil etme potansiyeline sahip olup kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimini destekleyen liderlik uygulamaları olarak değerlendirilmektedir. Kurumun liderlik uygulamaları ve bu uygulamaların kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimine katkısının izlenmesi ve iyileştirilmesi ise Kurumun geliştirmeye açık yönü olarak gözlemlenmektedir.

A.1.3. Kurumsal dönüşüm kapasitesi

Kurum, değişim-dönüşüm yönetiminde yükseköğretim ekosistemi içerisindeki değişkenleri, küresel eğilimleri, ulusal hedefleri ve paydaş beklentilerini dikkate alarak geleceğe hazır olmasını sağlayacak uygulamaları sürdürdüğünü, tüm birimlerde yaygınlaştırmaya çalıştığını ve iyileştirmeler yapıldığını beyan etmektedir.

Kurumsal dönüşüm çalışmalarının 2021-2025 Stratejik planı, kurumsal performans yaklaşımı ve yenilikçilik anlayışı ile uyumlu ve entegre sürdürüldüğü ifade edilmektedir. Bu kapsamda 2021-2025 Stratejik planının hazırlanması aşamasında yapılan GZFT analizi sonucunda tespit edilen fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, geliştirilen dijital uygulamalar, akademik personel ve öğrencilerin dijital yetkinliklerini artırmaya yönelik faaliyetler ile güvenli veri yönetimi tesis etmeye yönelik faaliyetler örnek olarak gösterilmektedir. Kurumun 2021-2025 Stratejik Planında GZFT analizi ile durum tespiti yaptığı, hızlı çevresel değişimleri dikkate alarak dijitalleşmeye önem verdiği ve uygulamalar geliştiriyor olduğu, öğretim üyeleri ve öğrencilere yönelik dijital yetkinlik eğitimleri, materyalleri hazırlandığı gözlemlenmiştir.

Dijitalleşme süreci kapsamında öğrenci taleplerinin çevrimiçi alınması, Öğrenci Bilgi Yönetim Sistemi (ÖBYS)' den gelen talebin ıslak imzaya gerek olmadan birim yönetim kurullarına ya da Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına iletilmesinin öğrenci geri bildirimlerini takip edilebilir ve raporlanabilir bir yapıya kavuşturduğu önemli bir adım olarak sunulmaktadır.

Geleceğe yönelik olarak öğrenci, öğretim üyesi ve/veya bölüm/anabilim dallarının taleplerinin dijital ortamda fakülte enstitü veya yüksekokullarda değerlendirilmesi, gerektiğinde üniversite yönetim kurulu veya senatosuna dijital ortamda aktararak tartışılması ve sonuçlarının yine dijital ortamda ilgili birimlere iletilerek saklanması hedeflendiği belirtilmektedir. Bu kapsamda dijitalleşme çalışmaları devam etmektedir.

Dijitalleşme süreçleri kapsamında **Veri Marmara** yazılımı altında, güvenilir, izlenebilir ve süreç yaklaşımıyla dönüşüme ait verilerin toplanması ve analizi çalışmalarına başlanmıştır. 2022 yılında UYGAR Merkezleri Süreç Yönetim Sistemi geliştirilmiş, UYGAR Merkezlerinin Stratejik Plan Amaç ve Hedefleri ve Araştırma Üniversite Kriterleri bağlamında, Eğitim ve öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı başlıklarında dönüşüme katkılarının verilere dayalı olarak ölçülebilir olması hedeflenmiştir. Saha ziyareti sırasında yapılan sunumlar ve açıklamalardan sistemin başlangıç aşamasında olduğu ve teknik birtakım sorunlarla karşılaşıldığı, çözümlenmeye çalışıldığı görülmüştür. Veri Marmara Yazılımı etkin bir şekilde kullanılmaya başlandığında bütüncül bir yönetim bilgi sistemi ile akademik ve idari faaliyetlerin izleme ve iyileştirme çalışmalarının ölçülebilirliğinin artacağı, dijitalleşme sürecine önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

Kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özđün yaklaşım ve uygulamalar kapsamında; İç Denetim Birimi Başkanlığında bilgiye erişim, bilgi yönetimi, bilginin dijitalleşmesi, güvenlik riskleri ve bilgi teknolojileri alanında yapılacak denetimlerde istatistiki yöntemlerin kullanılabilmesi için iç denetim ekiplerinin oluşturulması ve konuyla ilgili uzmanların danışman olarak görevlendirilmesi örneğ olarak gösterilmektedir. İç Denetim Biriminin “Kalite Güvence Sistemi” oluşurmada görev aldığı görölmektedir.

Kurum yükseköğretim ekosisteminin bileşenleri, küresel düzeydeki değişim ve gelişimleri, ulusal hedeflerin ve paydaş beklentilerinin önemini, değişim ve dönüşümün gerekliliğinin farkındadır. Ancak Kurumun üst yönetim, yönetim uygulamaları ve sistemleri ile kurumsal altyapıyı sürekli geliştirme, yönetim sistemlerinin niteliğini artırma, bu sistemleri kurumsallaştırarak yaygınlaştırma, Kurum kültürünü koruyarak Üniversite genelinde bütünselliği sağlayacak faaliyet ve projeleri gerçekleştirmeye odaklandığına ilişkin farklı görünür uygulamaların yaygınlaştırılması önerilmektedir. Ayrıca Kurumun dijital yeniliklerin yanında küresel eğilimleri, ulusal hedefleri ve paydaş beklentilerini de dikkate alarak Kurumun geleceğe hazır olmasını sağlayacak bir değişim yönetimi yaklaşımının geliştirilmesi önerilmektedir.

A.1.4. İç kalite güvencesi mekanizmaları

Kurumda kalite güvence çalışmaları 2015 tarih ve 29423 sayılı Yükseköğretim Kurulu “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” ile “2018 tarih ve 30604 sayılı Yükseköğretim Kalite Kurulu “Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği” uyarınca yürütölmektedir.

Kurumda, Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği gereğince Kalite Koordinatörlüğü kurulmuştur. Kalite Koordinatörlüğünün görev, yetki ve sorumlulukları "Marmara Üniversitesi Kalite Komisyonu alışma Usul ve Esasları Yönergesi” ile belirlenmiş ve güncel olarak web sayfasında yayımlanmıştır.

Kurumda kalite süreçleri Yönetim Kurulu'nun 2012/637-14 sayılı kararı ile kurulan “Kalite Komisyonu” ile yürütölmektedir. İlgili süreçler birimlerde de kurul ve komisyon marifeti ile yürütölmektedir. Kalite ile ilgili tüm süreçlerin koordinasyonu Kalite Koordinatörlüğü bünyesinde görev yapan Kalite Koordinatörü, Koordinatör Yardımcısı, Süreç Yönetim Sorumlusu ve Kalite Uzmanı unvanlarını taşıyan personel tarafından koordine edilmektedir. Kurumda Kalite Koordinatörlüğünün, Kalite Komisyonunun ve birim komisyonlarının görev ve sorumlulukları ilgili mevzuat çerçevesinde tanımlanmıştır.

Kalite Koordinatörlüğü stratejisi “ulusal ve uluslararası yükseköğretim standartları ve Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği kapsamında, Marmara Üniversitesi'nin eğitim ve öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idarî hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesine yönelik olarak kalite güvencesi sisteminin gelişimine katkı sağlamak” şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda “Marmara Üniversitesi'nin kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve yönetsel süreçlerinin değerlendirilmesini ve iyileştirilmesini sağlamak” amacı tanımlanmıştır. Bu amacı amaca ulaşabilmek için altı hedef belirlenmiştir. Hedef 1: Kalite Komisyonu toplantılarının iki ayda bir gündemli toplanması, Hedef 2; Her yıl Kurum İç Değerlendirme Raporu ve Kurum Gösterge Raporunun hazırlanması, Yükseköğretim Kalite Kuruluna zamanında gönderilmesi, web sitesinden kamuoyu ile paylaşılması, Hedef 3; Kalite kültürünün yaygınlaştırılması için yılda en az bir eğitim düzenlenmesi, Hedef 4; Kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması için birim/program kalite uzmanları ile yılda en az bir kez toplantı yapılması, Hedef 5; Yükseköğretimde kalite ile ilgili kongre, konferans, seminer veya çalıştayların duyurulması, Hedef 6; Süreç yönetimi kapsamında tüm birim/bölümlerin süreçlerinin mükemmelliğinin sağlanması için yazılım temini ve üst yönetim desteği ile sistematik uygulamaya geçilmesini sağlama olarak belirlenmiştir.

Kalite Koordinatörlüğü faaliyetleri ile ilgili iç kontrol riskleri ve hassas görev riskleri belirlenmiştir.

Ocak 2022 tarihinde akademik ve idari personele ayrı ayrı olmak üzere 2021 yılına ait Kurum İç Değerlendirme Raporu bilgilendirme toplantısı yapılmıştır. “2021 Yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) İyileştirmeye Açık Alanlar Tespit Raporu (Akademik Birimler)” nda yer alan ölçütler ile ilgili kriterlerin gözden geçirilmesi için Üniversite birimleri genelinde Eylül-Kasım 2022 tarihlerinde bilgilendirme toplantıları düzenlenmiştir. Kurumsal Akreditasyon Programı Tanıtım Kitapçığı hazırlanmıştır.

Kalite güvence sisteminin yürütülmesi için Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” nin 7. maddesi ve "Marmara Üniversitesi Kalite Komisyonu Çalışma Usulleri ve Esasları" nın 6. maddesi uyarınca 499993 sayılı üst yazı ile Üniversite, akademik ve idari ayrı ayrı olmak üzere birim kalite komisyonları oluşturulmuş, web sitesinden ilan edilmiştir. Birim Kalite Komisyonları yapılması Birim Kalite Koordinatörü, Birim Alt Danışma Uzmanı, Kalite Güvence Sorumlusu, belirlenmemiş olmakla birlikte öğrenci temsilcisi şeklinde belirlenmiştir.

Kalite güvence sisteminin yürütülmesinde katkıda bulunacak Stratejik Planlama Komisyonu, Akademik Gelişim, Engelli Öğrenci, İş Sağlığı ve Güvenliği, Kurumsal İletişim, Bilimsel Araştırma Projeleri, Farabi, Gönüllülük Faaliyetleri, Kariyer Merkezi, ÖYP Kurum Koordinatörlükleri, Uluslararası İlişkiler ve Akademik İş birliği, Mezunlar, Burs Ofisleri mevcuttur.

Kalite Güvence Sisteminin bir ayağını da program akreditasyonları oluşturmaktadır. Kurum program akreditasyonlarına başvurmayı teşvik etmektedir. Kalite politikası kapsamında tanımlanan ilkeleri arasında “Mezuniyet öncesi ve sonrası eğitim programlarının ulusal ve uluslararası düzeyde akreditasyonu” yer verilen Tıp Fakültesinde (dokuz birime ait akreditasyon süresi henüz bitmiş olsa da) toplamda 13 program ve laboratuvar akreditasyonu bulunmaktadır. Mühendislik Fakültesi Elektrik Elektronik Mühendisliği, Endüstri Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Biyomühendislik, Çevre Mühendisliği, Kimya Mühendisliği, Metalürji ve Malzeme Mühendisliği bölümleri MÜDEK Akreditasyonu, Yabancı Diller Yüksek Okulu Akreditasyonu, Eczacılık Fakültesi ECZAKDER Akreditasyonu almışlardır. İşletme Fakültesi Uluslararası bir Akreditasyon Programı olan AACSB ye başvurmuş olup değerlendirme süreci içindedir. Sağlık Bilimleri Enstitüsü ORPHEUS Akreditasyonu sürecindedir.

Kurumda yürütülen çalışmalara yönelik izleme ve değerlendirme raporlarının özellikle akredite birimlerde hazırlandığı belirlenmiştir. Ancak, tüm birimlere yaygınlaştırılmasına ve önlem alma aşamasının da ayrıca güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Kurumun tüm birimlerinin dijital ortamda bütünleştirilmesi yönündeki önemli bir çaba olarak değerlendirilen çalışmaların daha hızlı ve aktif olarak yürütülmesi kalite güvence sisteminin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini teminat altına alacaktır.

21/07/2006 tarihli ve 26226 sayılı İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 13’üncü maddesi uyarınca revize edilen ve Hazine ve Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulunun 24/06/2022 tarihli ve 34096589-010.04-1271480 sayılı yazısı ile uygun görüş verilen Marmara Üniversitesi İç Denetim Yönergesi Rektörlük Makamının 15/08/2022 tarihli onayı ile yürürlüğe girmiştir. İç Denetim Birimi Başkanlığında, kalite güvence sistemi ve kültürü oluşturma konusunda Başkanlıkça oluşturulmuş Kalite Güvence ve Geliştirme Programı bulunması da önemlidir.

Kurum, her birimde etkin olarak uygulanmasa da Akademik Personel, İdari Personel, Öğrenci Memnuniyet Anketleri ve İşveren Görüş Anketleri uygulamaktadır.

Danışma Kurulu, Mezuniyet Töreni Komisyonu, Yayın Komisyonu gibi çok sayıda komisyon/kurul vb. oluşturulmuştur

Kurumda ayrıca paydaş katılımlarının danışma kurulları aracılığı ile gerçekleştirilmesi

hedeflenmektedir. Ancak Kurumun web sayfası incelendiğinde, danışma kurullarının tüm birimlerde yer alması gerektiği gözlemlenmiştir. Yerleşke ve birim sayısı olarak büyük ölçekli bir yapıya sahip olan Kurumda, 153 aktif ön lisans ve lisans programı olmasına rağmen akredite olan program sayısının Kurum geneline oranla sınırlı kaldığı düşünülmektedir.

Kurumda iç kalite güvencesine dair süreç ve mekanizmalarının tanımlandığı anlaşılacakla birlikte paydaş görüşlerinin alınmasını ve bu görüşlerin izleme ve iyileştirme süreçlerine dahil edilmesini güvence altına alacak tanımlı mekanizmalar Kurumun geliştirmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir.

Kurumun farklı yerleşkelerde faaliyet göstermesi nedeniyle disiplinlerarası çalışma, ortak proje fikirleri geliştirme, öğrencilerin disiplinlerarası çalışmalara teşvik edilmesi gibi hususlar bakımından birimlerarası iletişimin sağlanması hususunun geliştirmeye açık yön olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak Kurumda iç kalite güvence sisteminin süreç ve mekanizmalarının tanımlandığı gözlemlenmiştir. Ancak ilgili mekanizmaların ve yürütülen faaliyetlerin ilgili paydaşlarla izlenerek iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması süreci geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

A.1.5. Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

Kurum, mevzuat hükümlerine göre hazırlanması gereken tüm raporlarını, faaliyetleri ile ilgili güncel verilerini, 5018 sayılı kanun gereği yıllık olarak hazırlanan İdare Faaliyet Raporunu, Performans Raporunu, Stratejik Plan ve Kurum İç Değerlendirme Raporunu web sayfası üzerinden kamuoyu ile paylaşmaktadır.

Kurum, kamuoyuna hesap verme mekanizması olarak Sayıştay Kanunu kapsamında her yıl mali ve idari denetime tabi tutulmaktadır. Denetim sonuçları kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Ayrıca üniversite web sayfasındaki haberler ve kamu oyunu bilgilendirici paylaşımlar Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü tarafından, duyurular ve etkinlikler ise Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından yönetilmektedir. Bunların yanı sıra sosyal medya hesapları da kullanılmaktadır.

Mal ve hizmet alımları ilgili kanun ve yönetmeliklerle gerçekleştirilerek Elektronik Kamu Alımları Platformu (EKAP) üzerinden sisteme girilmektedir.

Kurumda akademik birimlerin faaliyetleri, etkinlikleri ve ilgili bilgilendirmeleri; birimlerin web sorumluları tarafından web sayfaları ile birlikte ilgili bölümlerin sosyal medya hesaplarından duyurulmaktadır. Süreçlerle ilgili bilgilendirmelerin SMS ve e-posta aracılığı ile yapıldığı ifade edilmektedir.

Kurumda anketlerin yapılmasına ilişkin duyuruların akademik personel, idari personel ve öğrencilerin kurumsal e-posta adreslerine toplu olarak ya da SMS ile yapıldığı belirtilmektedir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı bilişim hizmetlerinde Uluslararası Akreditasyon Kurumu (IAF) onaylı Türk Akreditasyon Kurumu onaylı ISO/IEC 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sertifikası yenilenmiştir.

Kurumda genel olarak hesap verme ve bilgilendirmeye yönelik uygulamalar bulunsa da Kurumun kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarının izlenmesi ve paydaş görüşleri doğrultusunda iyileştirilmesi durumu geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Yönetişim modeli ve idari yapı

Olgunluk Düzeyi: Kurumun yönetim modeli ve organizasyonel yapılanması birim ve alanların geneline kapsayacak şekilde faaliyet göstermektedir.

Liderlik

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış, kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimini destekleyen etkin liderlik uygulamaları bulunmaktadır.

Kurumsal dönüşüm kapasitesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda değişim ihtiyacı belirlenmiştir.

İç kalite güvencesi mekanizmaları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun iç kalite güvencesi süreç ve mekanizmaları tanımlanmıştır.

Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

Olgunluk Düzeyi: Kurum tanımlı süreçleri doğrultusunda kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarını işletmektedir.

2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

A.2.1. Misyon, vizyon ve politikalar

Kurum, kendine özgü misyon, vizyon, politika ve kurumsal değerlerini belirleyerek web sayfası üzerinden ve 2021-2025 Stratejik Planı ile kamuoyuna duyurmuştur. Marmara Üniversitesinin misyonu “bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş” bir üniversitedir” şeklinde vizyonu ise “Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak” şeklinde ifade edilmiştir. Kurum temel ilkeleri, “akademik özgürlük, Atatürk ilkelerine bağlılık, çözüm odaklılık, etik değerlere bağlılık, evrensellik, yenilikçilik ve yaratıcılık, farklılıklara saygı, güvenilirlik, liyakat, paydaş odaklılık, sürdürülebilirlik bilinci ile hareket etme” olarak belirlenmiştir.

Akademik ve idari birimler Kurumun misyon ve vizyonu ile uyumlu olarak birim misyon ve vizyonları bağlamında faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak bu uygulamaların Kurum geneline yayılması önerilmektedir.

Kurumun politikaları, kalite güvence, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim süreçlerini kapsayacak şekilde ve odak grup görüşmeleri ile belirlenmiştir.

Yönetim Politikası: Disiplinler arası zengin eğitim-araştırma potansiyelini tüm akademik alanlara ve programlara yayılımını sağlayarak araştırma üniversitesi olma misyonunu sürdürmeyi; vizyonu ve misyonu doğrultusunda şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı bağlamında nitelikli akademik ve idari personelin istihdam edilmesini sağlamayı; Stratejik Planı çerçevesinde tüm faaliyetleri kalite güvence sistemi ile işlevsel ve sürdürülebilir hale getirmeyi; süreç yönetimi ile Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) yaklaşımını benimsemeyi ve yönetsel süreçlerin etkinliğini sağlamayı; yeni öğrenme ortamlarına uyum sağlayabilen dijital dönüşümün ve verilere dayalı metotların uygulanmasına destek olmayı; katılımcı bir yönetim anlayışı doğrultusunda iç paydaşlar ile iletişim ve etkileşimde olmayı; dış paydaşların karar alma süreçlerine katılımını, yürütülen hizmetlerin kalite yönetim sistemi gerekliliklerine uygun olmasını, sürekliliğini ve iyileştirilmesini sağlamayı; kalite odaklı yönetim çerçevesinde dijitalleşme gerekliliklerini yönetsel uygulamalara uyarlayarak verimliliği arttırmayı; yönetsel uygulamaların sonuçlarını ve çıktılarını somut ve ölçülebilir yöntemler ile değerlendirerek, geliştirmeye açık alanların sürekli iyileştirilmesini; Üniversite kaynaklarının etkin kullanımını sağlayan yönetsel mekanizmaların kurulmasını, çözüm odaklı yaklaşımı ve sürekli iyileştirme ilkesini; yönetsel süreçlerde bilgi kaynaklarının korunmasına yönelik güvenlik tedbirlerinin alınmasını ve veri güvenliğini sağlayan mekanizmaların sürekli işlerliğini

sağlamayı kapsamaktadır. Bu kapsamda dijital dönüşüm çalışmaları, dijitalleşme marifetiyle geçerli ve güvenilir veri toplama ve izlemeyi sağlayacak mekanizmaların oluşturulması, bilgi güvenliği çalışmaları ve uygulamaları yönetim politikalarına yönelik uygulamalara örnek verilebilir.

Kalite Güvence politikası: Sürdürülebilir kalite çalışmalarının birimlerde ve programlarda uygulanmasını; kalite kültürünün paydaşlarla birlikte tüm süreçlerde yayılımını; kalite güvence sisteminin kurulmasında ulusal ve uluslararası düzeyde akreditasyon ve kalite geliştirme çalışmalarının yürütülmesi, tüm süreçlerde (PUKÖ) döngüsünün tamamlanmasını; kalite geliştirme çalışmalarını somut ve ölçülebilir yöntemler ile değerlendirerek, geliştirmeye açık alanların tespit edilmesini ve iyileştirilmesini; iç ve dış paydaşların katılımıyla eğitim ve öğretim süreçlerinde kalitenin artırılmasını; iç paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan geri bildirim süreçlerinin iyileştirilmesini; küresel düzeyde araştırma ve geliştirme çıktıları üreten, inovasyon ve girişimcilik odaklı üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirmeyi; uzmanlaşmada çeşitlilik oluşturarak toplumsal katkı alanlarında rekabet edebilmeyi; araştırma ve geliştirme ve eğitim alanlarında öğrenen bir organizasyon olarak araştırma ekosistemine katkıda bulunmayı; tüm paydaşların memnuniyet, aidiyet ve bağlılık duygusunu geliştiren, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlamayı içermektedir. Bu kapsamda ölçülebilir kalite geliştirme yöntemleri ile iyileştirilebilecek alanlarının tespit edilmesi, eğitim ve öğretim kalitesinin artırılmasında danışma kurullarının oluşturulması, eğitim ve öğretim ve araştırmacı gelişimini desteklemeyi amaçlayan Akademik Gelişim Birimi Koordinatörlüğü protokolleri ile üniversite-sanayi iş birliğinin artırılması çalışmaları kalite güvence politikası kapsamında yapılan faaliyetlere örnek gösterilebilir.

Eğitim-öğretim politikası: Kalite güvence kültürünün yaygınlaştırılmasını temel alan ve üniversitenin eğitim amaçları ve öğrenme çıktılarına hizmet eden “Bilgi Yönetim Sistemi” ne sahip olmayı; öğrenci odaklı gelişimi dikkate alan ölçme ve değerlendirme sistemini; toplumun ihtiyaçlarına hizmet eden, eğitim ve öğrenme ile ilişkilendirilen bilimsel araştırma süreçlerini; eğitimde kalite açısından ulusal ve uluslararası akreditasyonun birimler arasında yayılımını; veri tabanlarının etkili kullanımını teşvik eden izleme ve değerlendirme sistemine sahip olmayı; çok disiplinli ve disiplinlerarası eğitim ve araştırma potansiyelini tüm akademik birimlerde yaygınlaştırmayı özendirmeyi; mezunlarını girişimci, yenilikçi, toplumsal fayda odaklı, sosyal sorumluluk ve mesleki etik bilinci yüksek ve iş hayatının güncel ihtiyaçlarını karşılayacak bireyler olarak yetiştirmeyi kapsamaktadır. Bu kapsamda “Bilgi Yönetim Sistemi” çalışmalarına önem verildiği, akreditasyonun birimler arasında yayılımının teşvik edildiği, Marmara Üniversitesi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında imzalanan “Sektör Kampüste İş Birliği Protokolü” gibi örneklerle mezunların politikada belirtilen niteliklere sahip yetiştirilmesinin amaçlandığı gözlemlenmiştir.

Araştırma-Geliştirme Politikası: insanlığın ortak değerlerini, ülkemizin güncel ihtiyaçlarını, geçmiş tarihini ve gelecek vizyonunu dikkate alan araştırma ve geliştirme faaliyetlerini ekonominin gelişmesine ve toplumun refahına katkıyı; evrensel etik değerleri ve akademik özgürlükleri, farklı bakış açılarını dikkate alan ulusal ve uluslararası proje ve işbirlikleri ile disiplinler arası bilimsel ve özgün çalışmaları teşvik eden bir yapıyı; üniversite-sanayi ve kamu işbirliği projeleriyle ülke refahı, ekonomisi ve sürdürülebilir bir araştırma ekosistemine katkıyı; ekonomiye ve bilime katkı sağlayacak programlarla kamu ve özel sektörün ihtiyacı olan nitelikli insan kaynağını yetiştirmeyi; öğrencilerin ders araştırma faaliyetlerine dâhil edilerek akademik araştırmanın işleyişini öğrenmelerini ve araştırma ekosistemine katkı sunmalarını; öğretim elemanlarının sektörel danışmanlık yapmasını teşvik ederek güçlü ilişkiler kurmalarını, kapsamlı araştırma fonlarından destek alınmasını ve fikri mülkiyet oluşturulmasını; eğitim-araştırma faaliyetlerinde girişimcilik ve yenilikçilik kültürünü benimseyerek ve uygulayarak, yeni girişimlerin doğmasına katkı sağlamayı; öğretim elemanlarının araştırma çıktılarının yayılım ve yaygınlaştırma yöntemleri ile tanınırlık ve görünürlüğünü arttırmayı; öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ve birikimleriyle devlet, sanayi ve iş dünyasının ihtiyaçlarını buluşturarak katma değer oluşturulmasını sağlayan, projelendirme, girişimcilik, şirketleşme, fikri ve sınai haklar konusunda destek veren aktif bir Teknoloji Transfer Ofisini (TTO) bulundurmayı ve bu yapıyı finansal ve insan kaynağı yönüyle sürdürülebilir kılmayı işaret etmektedir. Araştırma-

Geliştirme politikası kapsamında üniversite-sanayi-kamu iş birliği projeleri, nitelikli insan kaynağı yetiştirme, öğretim elemanlarının sektörel danışmanlıkları, girişimciliği, MİTTO örneği ile aktif TTO konularını dikkate aldığı belirlenmiştir.

Toplumsal Katkı Politikası; Eğitim ve öğretim ve araştırma ve geliştirme süreçleri çıktılarını ve birikimini toplum yararına sunmayı; kültürel mirasa saygılı, eşitlikçi ve demokratik değerleri önceleyen, Kuruma, ülkemize ve dünyaya hizmet eden araştırmalar ve bilimsel çalışmaları, topluma hizmet ve sosyal adalet kavramlarının tüm paydaşlarca içselleştirilmesini insanlığa hizmet etme hedefinde sürekliliği; topluma hizmet projeleri ile öğrencilerin farkındalığı, sorumluluk bilinci yüksek bireyler yetiştirerek sürdürülebilir kalkınma hedeflerini sağlamayı; iç paydaşlarda gönüllülük ve duyarlılık bilincini geliştirmeyi; tüm faaliyet ve hizmetlerde hak temelli yaklaşımla dezavantajlı kesimlerin eşitliğini gözetmeyi; doğal kaynakların korunmasına, bilinçli tüketime ve geri dönüşümüne önem vermeyi; iç ve dış paydaşlarla etkin ve verimli çalışmayı destekleyecek yapıda ulusal ve uluslararası işbirliklerinin ve ortaklıkların arttırılmasını; mezunların istihdam edilebilirliğini destekleyen girişimleri geliştirmeyi ve genişletmeyi; bilgi kaynakları ile teknolojiyi bütünleştiren yapıya sahip, “engelsiz üniversite” doğrultusunda eğitim ve öğretim süreçleri de dahil olmak üzere teknoloji olanaklarını genişletmeyi; etkinliklerin tanınırlığı ve faaliyetlerin görünürlüğünü arttırmaya ve bu tür çalışmaları özendirmeye yönelik mekanizmalara destek vermeyi, paydaşlara yönelik yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etmeyi içermektedir. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası işbirlikleri, çeşitli kamu kurum ve kuruluşları ile karşılıklı görevlendirmeler, Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğünün, Gönüllülük Faaliyetleri Koordinatörlüğünün, Sivil Toplum Kuruluşları Uygulama ve Araştırma Merkezinin, Ekonomik ve Sosyal Alanda Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi çalışmaları toplumsal katkı politikası kapsamında yapılan çalışmalara örnek gösterilebilir.

Taslak rapor hazırlandıktan sonra geri bildirim öncesi kurumun uluslararasılaşma politikasını belirleyerek web sayfasında ilan etmesi sevindirici olarak değerlendirilmiştir. Bu politika; Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı süreçlerine ilişkin tüm faaliyetlerin paydaşlarla iş birliği içinde uluslararası düzeyde geliştirilmesini ve sürdürülmesini sağlamayı, küresel ölçekte alanında öncü üniversiteler ve kurumlar ile iş birlikleri kurmayı, mevcut iş birliklerinin kalitesinin artırılarak devamlılığını sağlamayı, akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim-öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmeyi ve sürdürmeyi, üniversitenin uluslararası tanınırlığını, görünürlüğünü ve sıralamasını geliştiren faaliyetleri planlamayı ve uygulanmasını sağlamayı, uluslararası öğrenci ve personel değişimiyle ilgili öncü rolünü geliştirerek sürdürmeyi, öğrenci ve personelin uluslararasılaşma konusundaki farkındalıklarının artırılmasını ve içselleştirilmesini sağlamayı kapsamaktadır. Bu bağlamda kurumun beş farklı dilde (Almanca, Fransızca, İngilizce, Arapça ve Türkçe) diploma programları sunması, ikili akademik iş birliği ve değişim programını aktif bir şekilde yürütmesi, Erasmus+ programı kapsamında yüksek bir hibe alması, giden-gelen değişim öğrencisi sayısının yüksek olması, Erasmus+ KA 103, KA 107, KA 131, KA 171 Projeleri, EURIE 2022'nin ve 7. Avrasya Yükseköğretim Zirvesinin birer günlük programlarına ev sahipliği yapması örnek olarak verilebilir.

Kurum genelinde gerçekleştirilen faaliyetlerde politika hedeflerinin dikkate alınarak gerçekleştirilmesi ihtiyacı gözlemlenmiştir. Kurumda misyon, vizyon, değerler, stratejik amaç, hedef, performans göstergeleri, politikalar ve bu politikalara uygun eylem planları belirlenmiştir. Bu faaliyetlere ilişkin uygulama örnekleri bulunmaktadır. Örneğin; “Eğitimde kalite açısından ulusal ve uluslararası akreditasyonun birimler arasında yayılımını sağlamak” politikası kapsamında Kurumun Tıp, Eczacılık Fakültesi gibi çeşitli birimleri ulusal ve uluslararası akreditasyon belgesi almaya hak kazanmıştır. Faaliyetlerin tanınırlığı ve görünürlüğü politikası kapsamında da Gönüllülük Faaliyetleri Koordinatörlüğü, Uluslararası Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Psikolojik Danışmanlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sivil Toplum Kuruluşları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Nüfus ve Sosyal Politikalar Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ekonomik ve Sosyal Alanda Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Üniversite-Sanayi İşbirliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi

merkezler faaliyet göstermektedir. Her ne kadar kurumda çeşitli birimler yardımıyla bazı faaliyetler gerçekleştiriliyor olsa da Kurum genelinde stratejik amaç, hedef ve politikalara uygun faaliyetlerin yürütülmesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

A.2.2. Stratejik amaç ve hedefler

Kurumun 2021-2025 Stratejik Planı, “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” nin çizdiği çerçevede; “On Birinci Kalkınma Planı”, “Orta Vadeli Program” ve “2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı” nda yer alan sorumluluklar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Yapılan analiz çalışmalarında özellikle; mevzuatta son beş yıl içinde yapılan değişiklikler ile teknoloji ve bilişim alanındaki gelişmeler ön planda tutulmuştur. Aynı zamanda geçmiş stratejik planlar değerlendirilerek güncellemeler yapılmıştır.

Veri toplama ve veri analizi uygulamalarında farklı bilimsel yöntem ve teknikler kullanıldığı, bu yöntem ve tekniklerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının etkililiğini arttırmada öncülük edeceğinin düşünüldüğü belirtilmektedir. GZFT Analizinin yapılmasında, hedef kartlarında yer alan performans göstergelerinin ağırlıklandırılmasında çok kriterli karar verme yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Process (AHP) kullanılmıştır. Stratejik planın iç tutarlılığını ve bütünselliğini sağlamak için planlama aşamaları arasındaki bağlantıyı ortaya koyan stratejik plan iç tutarlılık etki-ilişki diyagramı oluşturulmuştur. Bu diyagram kurum tarafından Marmara Üniversitesine özgü bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Kurum kültürü analizi nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak yapılmıştır. Yine amaç-hedef ve performans göstergeleri arasındaki bağlantı AHP yöntemi ile değerlendirilmiştir. Stratejik planın hazırlanmasında gösterilen bu özenin önemli olduğu düşünülmektedir.

İç ve dış paydaşlar etki-önem derecesinden elde edilen verilerin analizi ile önceliklendirilmiştir. Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilmiştir. Paydaş görüşlerinin alınmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu ve beşli Likert tipi ölçeklerden yararlanılmıştır.

Stratejik Planda; “akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim ve öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmek”; “araştırma üniversitesi olma vizyonunu destekleyecek araştırma, etkileşim ve işbirliği kalite ve niteliğini geliştirmek”; “araştırma ve geliştirme kapasite ve alt yapısını güçlendirmek”; “eğitim ve araştırma çıktılarının toplumsal katkıya dönüşmesini sağlamak”, “kurumsal kapasiteyi artırmak ve kurum kültürünü geliştirmek” olmak üzere beş amaç, her amaç için iki ile beş arasında hedef tespit edildiği görülmektedir.

Kurum stratejik planını kamuoyu ile paylaşmıştır. Birimlerden gelen hedeflere ilişkin performans gösterge değerleri doğrultusunda izleme raporu hazırlanmış ve değerlendirme raporu İdare Faaliyet Raporuna eklenmiştir.

Kurumda bir stratejik plan kültürünün geliştiği gözlemlenmiştir. Kurumun stratejik planında kısa/orta/uzun vadeli amaçları, hedefleri, alt hedefleri, eylemleri ve bunların zamanlaması belirlenmiş, önceliklendirme yapılmış, ilgili amaç ve hedeflerin sorumluları ve mali kaynakları belirlenmiştir. Ayrıca hedef kartları kapsamında izleme değerlendirmesi yapılmıştır.

Kurumda stratejik plana ilişkin sonuçlar sistematik bir şekilde izlenmektedir ancak bu sonuçların paydaş katılımı ile izlenmesi ve sonuçlarının iyileştirme süreçlerine dahil edilmesi önemlidir. Ayrıca stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu bir şekilde hazırlanması beklenmektedir. Tüm bu hususlar dikkate alındığında Kurumun bütünsel, tüm birimleri tarafından benimsenmiş ve paydaşlarınca bilinen stratejik planı ve bu planıyla uyumlu uygulamaları geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

A.2.3. Performans yönetimi

Performans yönetimi kapsamında ilgili mevzuata uygun olarak stratejik planda performans hedefleri belirlenmiş, performans programı yapılmış, hedef tabloları düzenlenmiş, sorumlular tespit edilmiştir. Planlama süreci kapsamında altı aylık dönemlerle hedefler ve performans göstergeleri değerlendirilmektedir. Ayrıca stratejik plana ilişkin izleme sonuçları yıllık faaliyet raporları ve performans raporları aracılığı ile web sayfası üzerinden kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

“5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik” ile ilgili olarak “Üniversitenin Performans Programı Hazırlama Prosedürü” oluşturulmuştur. Bu prosedürün kapsamı “Birimlerin Stratejik Planda yer alan performans hedeflerinin programa alınmasından Performans Programı'nın üniversite web sayfası üzerinden kamuoyuna duyurulmasına kadar geçen süreci kapsar. Performans Programı Hazırlık çalışmaları, SGDB, BPŞM ve sorumlu olan Harcama Birimleri' ni kapsar” şeklinde belirtilmiştir. Prosedürde “Uygulama Adımları”, “Sorumlu Birim/Personel”, “Çıktılar”, “Zamanlama” tanımlanmıştır.

Değerlendirme için birimlerden Kurumun stratejik planındaki, YÖK İzleme ve Değerlendirme Raporundaki, YÖKAK Performans Göstergeleri Raporundaki, araştırma üniversiteleri performans izleme kriterlerindeki ve Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi raporundaki göstergelerin izlemesine katkı vermeleri ve kendi stratejik planları kapsamındaki göstergeleri izlemeleri talep edilmektedir. Ancak performans göstergelerine ilişkin verilerin sistematik olarak ve eksiksiz bir şekilde toplanması konusunda zorluklar yaşandığı, birim verilerinin zamanında ve tam olarak ilgili veri kaynağına girilmediği ifade edilmektedir.

2021-2025 Stratejik Planı amaç ve hedeflerin gerçekleşmelerine yönelik oluşturulmuş performans göstergelerine ait sorumlu birimlerden 2022 yılı sonunda elde edilen veriler incelenerek tespit edilen gerçekleştirmeler “2021-2025 Stratejik Planı 2022 Yılı Değerlendirme Raporu” nda değerlendirme tablolarında sunulmaktadır. Beş amacın ortalama gerçekleşme yüzdelerinin %60 ve üzerinde, göstergelerin %70'inin hedeflenen değere ulaştığı tespit edilmiştir. 2021 yılı değerlendirme raporu ile yapılan karşılaştırmada gerçekleşme değerlerinde artış olduğu belirtilmektedir. Ancak gerçekleşmeyen göstergelere ilişkin ayrıntılı açıklamaya ve neden-sonuç analizine ve önlemlerin belirlenmesine ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Kurumda stratejik plana ilişkin ilgili mevzuatta da belirtilen şekliyle performans göstergeleri ve performans yönetimi mekanizmaları bulunmaktadır. Ancak performans yönetimi uygulamalarının yönetim sistemi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma politikalarını da içerecek şekilde kurumun geneline yayılması geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Misyon, vizyon ve politikalar

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tanımlanmış ve kuruma özgü misyon, vizyon ve politikaları bulunmaktadır.

Stratejik amaç ve hedefler

Olgunluk Düzeyi: Kurumun ilan edilmiş bir stratejik planı bulunmaktadır.

Performans yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda performans göstergeleri ve performans yönetimi mekanizmaları tanımlanmıştır.

3. Yönetim Sistemleri

A.3.1. Bilgi yönetim sistemi

Kurumda, dijitalleşme çalışmaları kapsamında Veri Marmara Projesi başlatılmış ve Üniversite İzleme Kriterleri modülü geliştirilmiş olup pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Diğer bir modül de UYGAR Merkezlerinin süreçlerini otomasyon ortamına taşıyan Süreç Yönetim Sistemidir.

Kurumda 08.12.2020 tarihi itibarıyla alınan ISO/IEC 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sertifikası, 21-22 Kasım 2022'de yapılan 2. Gözetim Denetiminde, Uluslararası Akreditasyon Forumu (IAF) ve Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) onayı ile yenilenmiştir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, "Bilgi Güvenliği Politikası" kapsamında kurulmuş sistemlerin verimli çalışması ve sürekli iyileştirilmesi için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesi konusunda çalışmalar yürütmektedir. Yine kurum, 7 Nisan 2016 tarihinde yürürlüğe giren 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında KVKK Uyum Projesini başlatmış ve uyum sürecini yönetmek amacı ile KVK Komisyonunu ve KVK Alt Komisyonunu kurmuştur. Kanun kapsamında yapılacak iş ve işlemler ile ilgili 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gereklilikleri çerçevesinde Kullanıcı Aydınlatma Bildirimi hazırlanmıştır. Bu nedenle kurumda bilgi güvenliğini ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik süreçlerin ve uygulamaların varlığı güçlü yön olarak değerlendirilmektedir.

Kurumda bilgi yönetim sistemlerinin entegre bir şekilde çalışması sağlanmıştır. Örneğin Öğrenci Bilgi Sistemi, Mobil Marmara ile entegre edilerek öğrencilerin tüm süreçlerini mobil ortamdan takip etmesi hedeflenmiştir. Yine kurumun hazırlanmış olduğu "Personel Bilgi Sistemi" (PERSİS), YÖKSİS ve AVESİS ile entegre bir şekilde çalışmaktadır. Ayrıca, personele ilişkin yayınların SCOPUS veri tabanından çekilmesine yönelik çalışmalara başlanmıştır. Kurumda tesis edilen entegre bilgi yönetim sistemi olumlu olarak değerlendirilmekle birlikte bu sistemin izlenmesi ve iyileştirilmesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

A.3.2. İnsan kaynakları yönetimi

Kurum, etkili ve verimli bir faaliyet yürütebilmek için insan kaynakları planlamasının, çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasının, insan kaynağının bilgi-beceri ve yetkinliği ile farklılık yaratılabileceğinin önemini farkındadır. Bu farkındalık ile gerekli çabanın gösterildiği ifade edilmektedir. Birimlerde giderek artan bir personel ihtiyacı olduğu ifade edilmektedir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca belirlenen nakil ve açıktan atama suretiyle temin edilebilecek toplam kadro sayısının emeklilik ve nakil gibi nedenlerle ayrılan personel sayısından az olması ihtiyaç artışının nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir.

Personel planlanması, işe alma, oryantasyon, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının ilgili mevzuat kapsamında yürütüldüğü ifade edilmektedir. Tespit edilen ihtiyaç ve taleplere göre yapılan eğitimler yanı sıra Cumhurbaşkanlığı Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden de çevrimiçi eğitimlerden de yararlanılmaktadır.

Kurumda görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarının yapılmakta ve web sayfasında ilan edilmektedir. Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavının yapıldığı, başarı sıralaması ve asil/yedek liste ilanı duyurular kısmında görülebilmektedir.

İdari personel atama süreçleri görev sürelerinin takibini sağlayan bir otomasyon ortamına alınmıştır. Organizasyon Görev Hiyerarşi Sisteminin, Personel Bilgi Yönetim Sistemi ile entegre edilmesi olumludur. Süreç takip mekanizmasının testlerine devam edilmekte olup tam olarak kullanılabilirdiğinde kalite süreçlerine katkısının olumlu olacağı düşünülmektedir. Yazılım test sonucuna ilişkin ekran görüntüsü kanıtlarda sunulmaktadır.

İş akışları Personel Daire Başkanlığı tarafından tanımlanmış olup web sayfasında kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Memur ve işçi statüsünde çalışanlara ilişkin genel, yükseköğretime özgü kanun, Kanun Hükmünde Kararnameler, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ve yönetmelikler yanı sıra Kurum M. Ü. Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Kriterleri Yönergesi, M. Ü. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi, M. Ü. Hizmet İçi Eğitim Yönergesi, M. Ü. Rektörlüğü İmza Yetkileri Yönergesi, M. Ü. Güvenlik Soruşturması ve Arşiv Araştırması Yönergesi, M.Ü. Fikri Mülkiyet Haklarına İlişkin İlke ve Esaslar Yönergesi gibi ilgili mevzuat ile insan kaynakları yönetimi iş ve işlemlerini sürdürmektedir.

Personel Daire Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü tarafından “2022 Yılı Hizmet içi Eğitim Takvimi” kapsamında, idari personel ve aday memurlara yönelik toplamda 92 eğitim verildiği, Cumhurbaşkanlığı Uzaktan Eğitim Kapısı eğitimlerinin üç aylık takvim planlaması yapılarak tüm idari personel ile paylaşıldığı ifade edilmektedir. Personel Daire Başkanlığı hizmet içi eğitim konusunda diğer kamu kurumları ile de iş birliği yapmaktadır. Eğitimlerle ilgili bilgiler duyurular ve SMS yolu ile yapılmaktadır. Duyurular Personel Daire Başkanlığı web sayfasında izlenebilmektedir. Öneri ve şikâyetlerin çalışan memnuniyet anketleri ile alındığı belirtilmektedir.

Akademik başarıyı teşvik amacıyla yüksek standartlarda yayın gerçekleştiren akademik personele fakülte toplantıları, fakülte bilgi paylaşım kanallarında teşekkür ve takdir iletildiği ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin başarılı şekilde sürdürülebilmesi kapsamında İktisat Fakültesi ve Sağlık Bilimleri Fakültesi’nde düzenlenen akademik ve idari personel memnuniyet anketleri örnek olarak gösterilmektedir.

Kurumun Kurum İç Değerlendirme Raporları, web sayfası ve geçmişe yönelik Kurumsal Geri Bildirim Raporu ile Kurumsal İzleme ve Değerlendirme Raporu incelendiğinde, insan kaynaklarının dağılımı, atama ve yükseltme süreçleri ile yetkinliğe esas görevlendirmelerin adil ve şeffaf bir şekilde yapıldığı gözlemlenmektedir.

Kurumun genelinde insan kaynakları yönetimi doğrultusunda uygulamaların tanımlı süreçlere uygun bir biçimde yürütülmesi güçlü yön olarak değerlendirilse de Kurumda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının izlenmesi ve ilgili iç paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmesi önerilmektedir.

A.3.3. Finansal yönetim

Kurum, finansal ve finansal olmayan kaynaklarını ve fiziki varlıklarını, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca birimlerden gelen talepleri, stratejik planda belirlenen öncelikli alanları ve yapılmakta olan yatırımlar için belirlenen ihtiyaçları esas alarak kullandığını, Cumhurbaşkanlığınca tahsis edilen ödeneklerin ise ilgili mevzuat kapsamında birimlere dağıtıldığını belirtmiştir. Kurum, bu kaynakların yönetimine ilişkin tanımlı süreçlerini ve uygulamalarını web sayfasında yayımlamaktadır.

Kurumun 2022 yılı İdare Faaliyet Raporunda bütçesinin yıl sonu revize ödeneği dahil olmak üzere harcama gerçekleşme oranının %91 seviyesinde olduğu belirtilmektedir.

Kurumun özgelirleri kapsamında Döner Sermaye İşletmesi 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na bağlı olarak 8 Temmuz 1999 tarih ve 23749 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle faaliyetlerine başlamıştır. Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü iş ve işlemleri, Döner Sermayeli İşletmelere ilişkin mevzuata göre yapılmaktadır. 2022 Yılı Birim İdare Faaliyet Raporunda bütçe gerçekleşmesinin ilk defa tahmini bütçenin üzerinde olduğu ifade edilmektedir. M.Ü. Döner Sermaye İşletmesinin iş ve işlemlerine ilişkin bilgi ve belgelerin ilgili

birim ve kuruluşlarla paylaşıldığı ve Saymanlık Müdürlüğü girişinde her yıl sonunda ilan edildiği, Stratejik Plana uygun olarak yıllık periyodlarla raporlama yapıldığı ve Strateji Daire Başkanlığına gönderildiği belirtilmektedir. Birim Faaliyet Raporu birimlerin web sayfasında kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Diğer öz gelirler kapsamında mülkiyeti Üniversiteye ait yerleşkelerde bulunan kantin, kafeterya, restoran, ATM ve stand kira gelirleri ile yaz okulu ve tezsiz yüksek lisans programları gelirleri ilgili mevzuat çerçevesinde tahsis edilmekte ve Bütçe mevzuatına uygun olarak Strateji Daire Başkanlığında gerekli işlem sonrası İdari Mali İşler Daire Başkanlığı ve ilgili harcama birimleri bünyesinde ödenek kaydedilmektedir.

Kurum Sürekli Eğitim Merkezi tarafından kamuya açılan programlar, araştırma merkezleri ve akademik birimler tarafından gerçekleştirilen projelerin desteklenmesinde ulusal ve uluslararası fonlar aracılığı ile de öz gelirler kapsamında finansal kaynak sağlanmaya çalışılmaktadır.

Kurum İdare Faaliyet Raporunda finansal kaynaklara olumlu girdi sağlayacak öz gelirlerin çeşitlendirilmesi ve artırılması için projeler ve planlamalar yapılması, ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından en etkili şekilde yararlanma şartlarının oluşturulması gerekliliğini belirtmektedir.

Kurumun hem 2022 KİDR'ı ve web sayfası incelendiğinde hem de saha ziyaretinde yapılan görüşmelere bakıldığında Kurumda finansal yönetime ilişkin süreçler ile gelir ve giderlerine ilişkin bütçe kalemlerinin tanımlandığı görülmektedir. Kurumda birimlerarası gelir dağılımları, birimlerden yapılan talepler, öncelikler ve stratejik hedeflere ilişkin yatırım planlamaları dikkate alınarak yapılmaktadır.

Kurumda finansal kaynakların yönetim süreçleri performans göstergeleri bazında mevzuata göre uygulanmakla izlenmekle birlikte izleme ve iyileştirme aşamalarının paydaşların geri bildirimleri de alınarak değerlendirilmesinin süreci etkin kılacağı düşünülmektedir.

3.4. Süreç yönetimi

Kurumda, Strateji Daire Başkanlığı Temel Süreçleri (Üniversitenin Stratejik Plan Süreci, Raporlama Süreci, Kişilerden Alacaklar Hesabı Süreci, Mali Kontrol Süreci, Muhasebe Kontrol Süreci, Bütçe Hazırlık ve Uygulama Süreci, Performans Programı Hazırlama, Gösterge İzleme ve Değerlendirme Yönetimi Süreci), Hukuk Müşavirliği Süreçleri (Hukuk Müşavirliği Dava Süreci Proses Şeması, İcra İşleri Şube Müdürlüğü İcra Süreci Proses Şeması, Hukuk Müşavirliği Mütalaa Proses Şeması) ve Koruma ve Güvenlik Şube Müdürlüğü süreçleri (Acil Durum Planlarının Hazırlama Süreci, Devriye Kontrol Süreci, Etkinlik Koruma Süreci, Olaya Müdahale Süreci, Özel Güvenlik Hizmeti Başlatma Süreci, Sivil Savunma Ekiplerinin Oluşturulması Süreci, Üniversiteye Mal ve Hizmet Sağlayan Firmaların Kontrol Süreci, Yangın Güvenliği Tedbirlerinin Alınması Süreci) gibi birimler düzeyinde faaliyetlere ilişkin süreçler belirlenmiştir.

Kurumsal Süreç Yönetimi kapsamında üniversitede yapısal özellikleri, performans ve kalite standartları dikkate alınarak iç ve dış paydaş katılımı toplantıları yapılmaktadır. İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı 1. Kontrol Ortamı Standartları içinde yer alan iş akış şemaları, prosedürler, talimatların güncelleme çalışmalarının devam ettiği belirtilmektedir.

Kalite Koordinatörlüğü tarafından süreç yönetimi planlamasının devam ettiği, Kalite Komisyonu toplantılarında Kurumsal Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması için gerekli yazılım konusunun gündeme getirildiği, piyasa araştırmaları yapılan yazılımların analiz raporlarının Üst Yönetim'e sunulduğu ifade edilmektedir.

Yönetimsel süreçlerdeki çalışmalar devam etmektedir. Bu kapsamda Kalite Koordinatörlüğünün prosedür ve talimatları ile birimlerin kullanabileceği formlar ve talimatlar web sayfasında paylaşılmaktadır. Ayrıca süreç iyileştirme çalışmaları kapsamında kullanılacak olan İyileştirme

Önerisi Formu hazırlanmıştır.

Birimler, kendi web sayfalarında prosedürleri ve iş akış şemalarını paylaşmaktadır. Kurum, süreç yönetimini Kalite Koordinatörlüğü üzerinden gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Her ne kadar Kurumda tüm birimlerde iş akış şemaları, prosedürler ve görev tanımları belirlenmiş olsa da Kurumun eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve yönetim sistemine ilişkin politikaları yakın zamanda tanımlandığından süreç yönetimine ilişkin tanımlamaların ilgili politikalara nasıl entegre edildiği, bu entegrasyona uygun hangi uygulamaların yapıldığı ve bunların sonuçlarının nasıl izlendiğinin görülebilmesi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle Kurumda kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal katkıya ilişkin süreçlerin yönetimi mekanizmalarının oluşturulması, uygulanması ve sonuçlarının izlenerek iyileştirilmesi hususu geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Bilgi yönetim sistemi

Olgunluk Düzeyi: Kurum genelinde temel süreçleri (eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, kalite güvencesi) destekleyen entegre bilgi yönetim sistemi işletilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde insan kaynakları yönetimi doğrultusunda uygulamalar tanımlı süreçlere uygun bir biçimde yürütülmektedir.

Finansal yönetim

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde finansal kaynakların yönetime ilişkin uygulamalar tanımlı süreçlere uygun biçimde yürütülmektedir.

Süreç yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreç ve alt süreçleri tanımlanmıştır.

4. Paydaş Katılımı

A.4.1. İç ve dış paydaş katılımı

Kurumda Stratejik Plan çalışmaları sürecinde iç ve dış paydaş analizi gerçekleştirilmektedir. Akademik birimlerin iç paydaşlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımı akademik ve idari kurullar, kalite sorumluları ve kalite temsilcileri, akreditasyon temsilcileri ile yürütülmektedir. Dış paydaşların katılımı geri bildirimlerle alınmaktadır. Akredite birimlerde İç ve Dış Paydaş Memnuniyet Anketleri ile paydaş beklentileri toplanmaktadır.

Sağlık Biyoteknolojisi Mükemmeliyet Ortak Uygulama ve Araştırma Merkezi; Yıldız Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa ortaklığında kurulmuştur. Bu merkezin iç ve dış paydaş ortaklığında yürütülen çalışma olması nedeniyle dikkate değer olduğu düşünülmektedir.

2021-2025 Stratejik Planında "Amaç 5: Kurumsal kapasiteyi arttırmak ve Kurum kültürünü geliştirmek" kapsamında "Hedef 4: Her yıl Kurum kültürü analizini yapmak ve temel paydaşların memnuniyet düzeyini plan dönemi sonuna kadar en az %10 arttırmak" ve "Hedef 2: Kurum kimliğini ve kurumsal hafızayı geliştirmek/güçlendirmek doğrultusunda performans göstergeleri her yıl ölçülmektedir" kapsamında Kalite Koordinatörlüğü genel memnuniyet düzeylerini ölçmektedir. 2022 yıl sonuçları ile birlikte karşılaştırmalı "Genel Memnuniyet Sonuçları" web sayfasında yayımlanmaktadır. Mühendislik Fakültesi Bilgisayar Mühendisliği Çevre, Maline, Elektrik-

Elektronik Bölümleri “İç ve Dış Paydaş Katılımı” örnek olarak gösterilmektedir. Mühendislik Fakültesi web sayfasında “Kalite” başlığı altında “İç Paydaşlar” ve “Dış Paydaşlar” listelerinin “Hangi Faaliyet Alanlarında Neden Dış Paydaş Olduğu” ve “Paydaş Etki Dereceleri” başlıklarına göre sınıflandırıldığı tablolar görülebilmektedir. Bölüm web sayfalarına girildiğinde örneğin Çevre Mühendisliğinde “Mezunlar” Başlığı altında mezun görüşü ile işveren görüşlerinin, “Erasmus Öğrencileri” başlığı altında Erasmus Hareketliliğinden yararlanan öğrencilerin görüşlerinin, Bilgisayar Mühendisliğinde “Mezun Görüşleri” başlığı altında mezunların, Makine Mühendisliğinde “Mezunlarımız” başlığı altında mezunlar, mezunlara görev veren işverenler, akademik alanda çalışan mezun görüşlerine yer verildiği görülmektedir. Kimya Mühendisliği Bölümü web sayfasında “Mezunlar” başlığı altında mezunlar anketi ve işveren anketi kısımlarında boş anket örnekleri verilmiştir. İktisat Fakültesi web sayfasında “Kalite” başlığı altında akademik ve idari personel ile öğrenci memnuniyet anketleri sonuç raporu görülebilmektedir. İşletme Fakültesi AACSB Akreditasyon süreci kapsamında müfredat geliştirme çalışmaları ile ilgili olarak paydaş anketi uyguladığını ifade etmektedir. Eczacılık Fakültesi web sayfasında 2021-22 yıllarına ilişkin akademik ve idari personel ile öğrenci yönetimi değerlendirme anket yüzde değerlendirme sonuçları verilmiştir. Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü paydaş görüşleri değerlendirmesi yapılmıştır.

İdari birimlerde de paydaş katılımı ile ilgili çalışmaların yürütüldüğü belirtilmekte ve örnek olarak İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı paydaş analizi çalışması verilmektedir.

İç Denetim Birimi Başkanlığının yürüttüğü “Denetim Değerlendirme Formu” ile denetlenen birimlerin görüşlerinin alınması ve paydaşların iyileştirme çalışmalarına dahil edilmesi konusunda katılım mekanizması oluşturulması olumlu bir faaliyettir. Her ne kadar Kurumda iç ve dış paydaşların görüşleri dahil edilerek yürütülen süreçler bulunsun da bu uygulamaların Kurum geneline yayılması gerekmektedir. Kurumda paydaş görüşleri akredite olan birimlerle sınırlı kalmıştır. Diğer birimlerde paydaş görüşleri kurul ve komisyon üyeleri aracılığı ile alınmaktadır. Ancak bu kurul ve komisyon dışında kalan paydaşların görüşlerinin alınmasını güvence altına alacak mekanizmaların geliştirilmesi önerilmektedir.

A.4.2. Öğrenci geri bildirimleri

Kurum öğrenci geri bildirimlerinin Üniversite genelinde yapılan yıllık “Genel Memnuniyet Anketi”, Kalite Koordinatörlüğü web sayfasında yer alan “Dilek ve Öneri Formu”, yine Kalite Koordinatörlüğü web sayfasında belirtilen “Sosyal Medya Hesapları” aracılığı ile alındığını ifade etmektedir. Ayrıca “Destek Yönetim Sistemi” ile destek taleplerinin raporlanabildiği , akademik birimlerde ilgili bölüm ve programlarda anket yoluyla, e-posta yoluyla; idari birimlerde sosyal medya hesapları ve ilgili birim web sayfaları üzerinden geribildirim alındığı belirtilmektedir.

Engelli öğrencilerle ilgili olarak genel durumu değerlendirmeye yönelik Google anketi uygulandığı, 235 öğrenciye gönderilen ankete 18 öğrenciden yanıt geldiği ifade edilmektedir. Anketlere katılımı artırmak amacıyla çalışmalar yapılabilir. Farklı geribildirim alma yöntemleri uygulanabilir.

Kurum, 2022 KİDR’ında Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği Bölümüne ilişkin zorunlu ders değerlendirme anketleri, ara sınıf öğrenci memnuniyet anketi, işveren-yönetici anketi, mezun aşamasına gelen öğrenci anketi, mezun öğrenci anketi, öğrenci staj değerlendirme anketi, kazanan öğrenci bilgi formu (anket dosyası) örneklerini vermiştir. Makine Mühendisliği Bölümü Lisans Eğitim Programı, 30 Eylül 2019 -30 Eylül 2024 tarihleri arası geçerli olmak üzere MÜDEK tarafından akredite edilmiştir. Ayrıca akreditasyon süresi boyunca geçerli olmak üzere "Avrupa Etiketii"- European Accredited Engineer Label (EUR-ACE) verilmiştir. Bölümün web sayfasında “Görüş ve Öneri Sistemi” başlığı altında “Görüş ve Öneri Formu” bulunduğu ve formun “online olarak doldurulup gönderilmesi, eng.me@marmara.edu.tr adresine e-mail ile gönderilmesi, 0216 – 348 0293 nolu faksa gönderilmesi, MC binası 6. kata bulunan “GÖRÜŞ ve ÖNERİ” kutusuna atılması, Bölüm Sekreterliğine elden iletilmesi” şeklinde farklı yollarla iletilebileceğine ilişkin

açıklamaların bulunduğu görülmüştür.

Kimya Mühendisliği Bölümünün de lisans eğitim programı, 30 Eylül 2019 -30 Eylül 2024 tarihleri arası geçerli olmak üzere MÜDEK tarafından akredite edilmiştir. Web sayfası incelendiğinde “Formlar” başlığı altında “Anketler” kısmında boş “İşveren Anket Formu Örneğine” ve “Mezunlar Anket Formu Örneğine” bağlantı verildiği görülmüştür. Ancak mevcut öğrencilere yönelik anketlere ilişkin yapılan memnuniyet anketi sonuçlarına ve analiz raporlarına yer verilmesi önerilmektedir.

Metalürji Malzeme Mühendisliği Bölümünde de “İşveren anketi örneği” ne ilişkin web sayfasında link verilmiştir.

Eczacılık Fakültesinde “Başarı Oranları ve Anket Sonuçları” başlığı altında 2014-15, 2016-17, 2017-18, 2018-19, 2019-20 yıllarını kapsayan “Öğrenci Memnuniyet Anketi” sonuçları tablolaştırılmış şekliyle sunulmuştur.

Fen-Edebiyat Fakültesi Biyoloji bölümü, Fen-Edebiyat Fakültesi ve İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Alman Dili ve Edebiyatı ve İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümleri ile Almanca, İngilizce, Fransızca Mütercim Tercümanlık Anabilim Dalları öğrencilerine, Erasmus+ Öğrenci Değişim anlaşmaları kapsamında Fen-Edebiyat Fakültesi ve İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesinin farklı bölümlerinde derse giren öğrencilere 2022-23 eğitim ve öğretim yılı güz yarısında “Ders Memnuniyet Anketi” düzenlenmiş ve raporlanmıştır.

Uluslararası AACSB Program Akreditasyonu süreci içerisinde olan İşletme Fakültesi web sayfasında “Öğrenci” Sekmesinde sadece “Şikâyet/Sorun ve Dilek” başlığı altında aynı başlığı taşıyan bir formun yer aldığı görülmüştür.

Tıp Fakültesi web sayfasında “Kalite” kısmında “Anket (Memnuniyet ve Şikâyetler)” başlığı altında 2023-24 akademik yılı için düzenleniş olan 08.12.2023 tarih ve 12.47 saatli “Öğrenci Ders Kurulu Geribildirim Formu Y1c2- Cellular Metabolism and Transport Tüm Grup”, Aynı tarih ve 12.46 saatli “Öğrenci Modül Geribildirim Formu Y1c2- Cellular Metabolism and Transport Tüm Grup” geribildirime cevap veren toplam kullanıcı sayısı “0” gösterilen iki adet ”Geri Bildirim Raporu” başlıklı belgeye rastlanmıştır.

Kurum genelinde derslere ve öğretim elemanlarına ilişkin her dönem sonunda geri bildirimlerin alındığı gözlemlenmiştir. Ancak Kurum genelinde AKTS iş yükü ve program çıktılarında ulaşılmasının izlenmesi ve iyileştirilmesi kapsamında öğrenci geri bildirimlerinin alınması geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.-

A.4.3. Mezun ilişkileri yönetimi

Kurumda mezun ilişkileri, Mezunlar Ofisi aracılığı ile yönetilmektedir. Kurumdan mezun olan öğrencilere ilişkin bilgiler Mezun Bilgi Yönetim Sistemi (MBYS) aracılığı ile elde edilmektedir. Mezun Bilgi Yönetim Sistemi'nin mezunlar arasında birbirleriyle iletişim kurulabilecek bir yapıya büründürülmesinin önerildiği, mezunların işe yerleşme, mezuniyet sonrası iş bulma süreci hakkında bazı anketlerin hazırlanması hususunda da gerekli çalışmaların yapılması için talepte bulunulduğu, bölümler ve dekanlıklar bünyesinde mezunlarla ilişkiler komisyonlarının kurulması ve aktif çalışması yönünde görüş bildirildiği ifade edilmektedir.

Mentör Marmara programı ile mezun ve öğrencilerin eşleştirilmesi, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile iş birliği, geleneksel MarmaraRun etkinliği, Marmara'da Kariyer Destek Programı ile öğrencilerin profesyonel koçlar eşliğinde kariyer gelişmelerine katkıda bulunulması mezun ilişkileri yönetiminde etkin çalışmalardır.

Atatürk Eğitim Fakültesi Sınıf Eğitimi Anabilim Dalı “Mezunlarla İlişkileri Geliştirme Çalışması”,

Sağlık Bilimleri Fakültesi'nin Sağlık Yönetimi Bölümü mezunlarından beklentileri hakkında görüşlerin alınması, Finansal Bilimler Fakültesinin sektörden gelen eleman ihtiyacı duyurularını düzenli olarak paylaşması, Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği Bölümünün mezunlarla iletişim için LinkedIn grubu oluşturması birimler bazında gerçekleştirilen çalışmalara örnek olarak gösterilmektedir. Ancak köklü bir geçmişe sahip olan Kurumun mezun öğrenci sayısına bakıldığında hali hazırda "Mezun Sistemine" kayıtlı ulaşılabilen mezun sayısının görece düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Kurumda tesis edilen mezun izleme sistemindeki hareketliliğin izlenmesi, ihtiyaç analizi yapılarak gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

İç ve dış paydaş katılımı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı, yönetim sistemi ve uluslararasılaşma süreçlerinin PUKÖ katmanlarına paydaş katılımını sağlamak için planlamalar bulunmaktadır.

Öğrenci geri bildirimleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumda öğretim süreçlerine ilişkin olarak öğrencilerin geri bildirimlerinin (ders, dersin öğretim elemanı, program, öğrenci iş yükü* vb.) alınmasına ilişkin ilke ve kurallar oluşturulmuştur.

Mezun ilişkileri yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumdaki programların genelinde mezun izleme sistemi uygulamaları vardır.

5. Uluslararasılaşma

A.5.1. Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Kurum 2022 KİDR'da "Uluslararasılaşma Politikası" başlığı altında farklı dilde eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürdüğünü, çok kültürlü üniversite olmayı hedeflediğini, stratejik planda uluslararasılaşmanın üniversitenin eğitim ve öğretiminin ayrılmaz parçası olarak değerlendirildiğini, uluslararasılaşma hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve ortaklıkları desteklediğini, yabancı dilde eğitim, tam zamanlı uluslararası öğrenci sayısı, uluslararası değişim programları ve anlaşmalı kurumlar ile uluslararası akademik personel sayısına yüksek önem verdiğini, ulusal ve uluslararası paydaşlarla sürekli olarak çeşitli kongre ve konferanslar gerçekleştirdiğini, uluslararası akademik yayınlar ve araştırma projeleri ile uluslararası düzeyde tanınırlık sağlamaya büyük önem verdiğini, sadece bölgesinde değil dünya sıralamalarında da üst sıralarda yer almayı ve dünyanın en önde gelen kurumları arasında kalıcı olmayı hedeflediğini ifade etmektedir. Saha ziyareti sırasında Kurumun "Uluslararasılaşma Politikası" başlığı altında politika ifadesinden ziyade Kurumun uluslararasılaşma hedefleri ve faaliyetlerinden söz edildiği tespit edilmişti. Ancak taslak rapora ilişkin geri bildirim alındığında Kurumun uluslararasılaşma politikasını belirtilen ilkeler doğrultusunda hazırladığı ve web sayfasında diğer politikalarla birlikte paylaştığı görülmüştür.

Uluslararasılaşmanın organizasyonel yapılanması içerisinde Uluslararası İlişkiler ve Akademik İş Birliği Ofisi bünyesinde Erasmus Koordinatörlüğü, Uluslararası Ortaklıklar ve Proje Koordinatörlüğü ile Akademik Birim Koordinatörlükleri oluşturulmuş, görevleri belirlenmiştir.

Kurumun vizyonu "Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak" şeklinde belirlenmiştir. Benzer şekilde Stratejik Planda da 1. Amaç "Uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir Üniversite olmak" şeklinde ifade edilmiştir. Stratejik Planın Kurumun vizyonunu desteklediği görülmektedir.

Uluslararasılaşma hedeflerinden birisi ülke için önemli olduğu düşünülen bölgelerdeki üniversiteler, araştırma merkezleri ile personel ve öğrenci değişimini gerçekleştirecek girişimlerde bulunmayı, ikili ve çok taraflı iş birliği kurmayı ve geliştirmeyi hedeflediğini belirtmektedir. Bu kapsamda AB K107 Projesi ile Katar, ABD, Bosna Hersek, Gürcistan, Ürdün, Endonezya vb. ülkelerle öğrenci ve personel değişimi için fon sağlanmıştır. Benzer şekilde 2022 Erasmus+ KA 131 Projesi ile de en yüksek hibe alınmıştır.

Uluslararası görünürlüğü artırmak amacıyla Uluslararası İlişkiler ve Akademik İş birliği Ofisi; 2022 yılında NAFSA, EAIE, EURIE gibi önde gelen uluslararası yükseköğretim etkinliklerinde katılım gerçekleştirerek yurtdışındaki üniversitelerle iş birlikleri tesis edilmesi için temaslarda bulunmuştur. Association of International Educators 2022 Annual Conference & Expo (NAFSA-) 31 Mayıs- 3 Haziran 2022 – ABD-Denver, Avrupa Uluslararası Eğitim Birliği (EAIE)– 13-16 Eylül 2022 – İspanya-Barcelona, Yükseköğretimde Uluslararasılaşma ve Türkiye'deki Üniversitelerin Uluslararası Görünürlüğünü Artırma Çalıştayı 27-28 Kasım 2022–Ankara, bu etkinlikler arasındadır.

Yedinci Avrasya Yükseköğretim Zirvesi-EURIE 2022' de ikinci gün programı Kurumun ev sahipliğinde gerçekleştirilmiştir.

Kurum Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) tarafından açıklanan “Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Stratejisi Belgesi'nde” Türk yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşması stratejilerini kısa vadede hayata geçirmeye en elverişli üniversiteler arasında gösterilmiş ve pilot üniversite olarak belirlenmiştir.

Bütün bu faaliyetler dikkate alındığında, Kurumda uluslararasılaşma ile ilgili çok fazla uygulama bulunmasına rağmen bu uygulamaların sistematik bir şekilde izlenmesi ve iyileştirilmesine ilişkin tanımlı mekanizmaların varlığı geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

A.5.2. Uluslararasılaşma kaynakları

Kurum uluslararasılaşma kaynakları olarak uluslararası programlar bakımından Erasmus Programı kapsamında Ulusal Ajans tarafından tahsis edilen hareketlilik proje bütçesini göstermektedir. Kurumun Erasmus Programı kapsamında Ulusal Ajans tarafından 2016-2022 yılları boyunca en çok hibe tahsis edilen üniversite olması önemlidir.

2015-20 yılları arasında KA 103 ve 2021-22 yılları arasında KA 131 Erasmus Hareketlilik Sözleşmeleri yanı sıra 2020 KA 107 ve 2022 KA 171 Uluslararası Kredi Hareketliliği Projesinin de yeni bir kaynak olarak sağlanması önemlidir. Uluslararasılaşma kaynakları kapsamında 2020 KA 103 Projesinin Mayıs 2023, 2020 KA 107 Projesinin Temmuz 2023, 2021 KA 131 Projesinin Ekim 2023 tarihinde sona ermiş olmaları, 2022 KA 131 Projesinin Temmuz 2024 tarihinde, 2020 KA 107 Projesinin Temmuz 2025 tarihinde sona erecek olması dikkate alınmalıdır.

Kurum Üsküdar Üniversitesi koordinatörlüğünde Sabancı Üniversitesi, Kadir Has Üniversitesi ve İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul Sanayi Odası, Türk Bilişim Vakfı ve Türk Kültür Vakfı iş birliği ile Erasmus+ Bireylerin Öğrenme Hareketliliği Ana Eylem 1 çatısı altında gerçekleştirilen 2021-27 yılları arasında devan edecek olan Avrupa Staj Konsorsiyumu Projesinin ortak kurumları arasında yer almaktadır.

TÜBİTAK BİDEB ve Ufuk Avrupa, Marie Curie Cofund çağrıları ile Uluslararası Fellowship programlarından daha fazla faydalanmak için tanıtım ve iletişim faaliyetlerine önem verilmesi, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü ve MİTTO' nun bu amaçla koordineli olarak çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa ortaklığında kurulan

Sağlık Biyoteknolojisi Mükemmeliyet Ortak Uygulama ve Araştırma Merkezi (SABİOTEK) Merkezinin sağlık alanında yabancı öğrencilere doktora sonrası pozisyon sağlaması, sadece araştırma üniversitelerinin faydalanabildiği Marie Curie Cofund çağrısı için hazırlık yapması önemli adımlardır. “Turkey-UK: 3DI 3D Printing & Digital Innovation” başlıklı projenin İngiltere ve Türkiye'deki üniversiteler arasında kurumsal ortaklıkları destekleyen yeni bir hibe programı olan ‘Connect4Innovation: UK-Turkey Higher Education Institutional Partnerships Fund’ tarafından desteklenmesi dikkate değerdir.

Tüm bu amaç ve hedeflerin hayata geçirilebilmesi ve sonrasında farklı bir bakış açısıyla çıktılarının izlenmesi ve takip edilebilmesi için Uluslararası Danışma Kurulunun daha etkin kılınmasının kritik öneme sahip olduğu Kurum tarafından da ifade edilmektedir.

Uluslararasılaşma kaynağı olarak Kurumda çok sayıda farklı faaliyetlerin yürütülüyor olması dikkate değerdir. Saha ziyareti sırasında özellikle proje bazlı faaliyetlerin bireyler ya da etkin olan araştırma merkezleri çabasıyla gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Kurum, birimlerin uluslararasılaşma faaliyetlerine ilişkin tüm ihtiyaçlarını karşıladığını belirtmektedir. Saha ziyaretinde uluslararasılaşma kaynaklarının yönetilmesinde başvuru sayıları esas alındığında birimler arası dengesizliğe neden olacak bir uygulamanın bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte uluslararasılaşma kaynaklarının çeşitlendirilerek birimlerin potansiyeline göre teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir.

A.5.3. Uluslararasılaşma performansı

Kurum uluslararasılaşma performansının; Erasmus Programı kapsamında Program Ülkeleri ve Ortak Ülkelerle yapılan eş zamanlı beş farklı projeden uluslararası öğrenci ve personel hareketliliği ile ilgili Ulusal Ajansa gönderilen rapor, Mevlana Programı kapsamında her akademik yıla ilişkin gelen-giden öğrenci ve personel verileri ile ilgili YÖK’e gönderilen rapor, Uluslararası İlişkiler ve Akademik İşbirliği Ofisinin iç Denetim Birim Başkanlığı tarafından yapılan denetimi, üniversite faaliyet raporları, Girişimci-yenilikçi Üniversite Endeksi çalışmaları, yıl esasına göre yurt dışına giden gelen öğrenci sayıları, Uluslararası Üniversite Derecelendirme Kuruluşlarınca belirlenen göstergeler, yurt dışında eğitim almış öğretim elemanı sayısı, yabancı dilde eğitim veren bölüm sayısı göstergeleri ile değerlendirildiğini belirtmektedir.

Performans göstergeleri ile ilgili veri aramak amacıyla Uluslararası İlişkiler ve Akademik İşbirliği Ofisi Web sayfası incelendiğinde “Programlar” başlığı ” AB Eğitim ve Gençlik Programları” alt başlığı altında “Hayat Boyu Öğrenme Programı” ile ilgili olarak genel bilgiler olduğu ve sayfanın en son 2016 yılında güncellendiği tespit edilmiştir. “Gençlik Programları” alt başlığı “Türkiye Ulusal Ajansına” yönlendirmektedir. “Erasmus Faaliyetleri” başlığı sayfasında kısa bilgiler verilmektedir. Alt başlıklar ile ilgili kısımların ulaşılabilir kılınması ihtiyacı olduğu görülmüştür. Sayfa en son 2013 yılında güncellenmiştir. “Mevlana Programı” alt başlığında 2017-18- 2018-19, 2019-20 yıllarına ilişkin değişim sonuç listelerinin ilan edildiği, 2020-21 yılı için Yükseköğretim Kurulu tarafından Covid 19 nedeniyle program iptal edildiği, daha sonraki yıllara ilişkin herhangi bir bilgi sunulmadığı görülmektedir. “Güncel Protokoller” alt başlığı sayfasının son güncellemesinin 2013 olduğu belirlenmiştir. “İkili Anlaşmalar” başlığı “İkili Anlaşma Listesi” alt başlığında “Erasmus+ Programı Kapsamında Güncel İkili Anlaşmalar- Anlaşmalar dönemsel olarak güncellenmektedir. Üniversitemizde yeni açılan bölümlere ait Erasmus anlaşmaları tercih döneminden önce sisteme eklenecektir.” açıklaması yer almaktadır.

“Uluslararası Ortaklıklar” başlığı altında “Geçerli Uluslararası İşbirliği Anlaşmaları Listesi’nde 31 ülkeden 104 üniversite ile ikili iş birliği veya hareketlilik anlaşmaları olduğu görülmektedir.

Ofisin “Etkinlikler” başlığı sayfası en son 2021 yılında güncellenmiştir.

Uluslararasılaşma Performansı ile ilgili olarak “Üniversitemizin Uluslararasılaşma Performansını İzlemek Üzere Kullandığı Göstergeler” başlığı ile kanıtlar arasında sunulan rapor incelendiğinde Erasmus + KA 103, Erasmus + KA 131, Mevlâna Programı ile ilgili bilgiler verildiği görülmektedir. Erasmus+ KA projelerinde en yüksek bütçeyi alan üniversite olduğu bilgisi vurgulanmış, Mevlâna Programı iptali bildirilmiştir. Erasmus Programı ile ilgili olarak “Ulusal Ajans” denetimi, “Avrupa Komisyonu online anketi”, Mevlana Programı YÖK, YÖKSİS’ e gönderilen veriler, Uluslararası İlişkiler ve Akademik İşbirliği Ofisinin İç Denetim Birimi Başkanlığı tarafından yapılan denetimi, yurt dışına giden-gelen öğrenci sayıları, anlaşma ve uluslararası protokoller verilerinin “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” ne dahil edilmesi, Uluslararası üniversite derecelendirme kuruluşlarınca yapılan değerlendirme, yurt dışında eğitim almış öğretim üyesi sayısı (400+), yabancı dilde ders veren bölüm sayısı (60+), Erasmus+ kapsamında Gelen/Giden Öğrenci Sayısı 500+), yıllara göre gelen-giden öğrenci sayısı (2021-2022 gelen öğrenci 327 giden öğrenci 699, gelen öğrenci sayısı en fazla 2014-15 yıllarında 494) bilgileri sunulmuştur.

Her ne kadar Kurumda uluslararasılaşmaya yönelik yapılan pek çok faaliyet bulunsada bu faaliyetlerin genele yayılımı, Kuruma katkısı, Kurumun hangi hedefine ne düzeyde katkı sağladığının bir politika çerçevesinde izlenmesi ve değerlendirilmesi geliştirmeye açık yön olarak gözlemlenmektedir. Bu bağlamda Kurumun uluslararasılaşma politikasını açık ve net olarak tanımlaması beklenmektedir.

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun uluslararasılaşma süreçlerinin yönetim ve organizasyonel yapısına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

Uluslararasılaşma kaynakları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planları bulunmaktadır.

Uluslararasılaşma performansı

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

B.1.1. Programların tasarımı ve onayı

Kurumun akademik birimlerinde yaklaşık 950’nin üzerinde çeşitli ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda eğitim ve öğretim faaliyetleri yürütülmektedir. Programların büyük çoğunluğunu yüksek lisans ve doktora programları oluştururken, 35 adet ön lisans programı bulunmaktadır. Kurum genelinde örgün, ikinci öğretim ve uzaktan öğretim programlarında eğitim ve öğretim faaliyetleri yürütülmektedir. Bazı akademik birimlerde (Örneğin Eczacılık Fakültesi) çekirdek öğretim programları takip edilmektedir.

2021 ve 2022 yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarına göre Kurumda program tasarım ve onay süreçleri, YÖK’ün ilgili süreçleri ile Marmara Üniversitesi Eğitim Öğretim Programları Yönergesi ve Marmara Üniversitesi Müfredat Komisyonu Yönergesi esasları ve bazı akademik birimlerde ilgili akreditasyon kuruluşlarının standartları doğrultusunda yürütülmektedir. Marmara Üniversitesi Eğitim Öğretim Programları Yönergesi, program çıktıları, ders öğrenme çıktıları ile ders bilgi paketinde (katalogda) yer alacak bilgilerin hazırlanması ve yazılmasına ilişkin usul ve esasları somut olarak açıklayan bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Bu yönerge, ayrıca müfredat değişikliğine ilişkin

ilkeleri de ayrıntılı olarak açıklamaktadır.

Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarında Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümü, İşletme Fakültesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu gibi akademik birimlerde program tasarımlarına yönelik kanıtlar sunulmuştur.

Kurumun ders bilgi paketi incelendiğinde, ön lisans, lisans ve lisansüstü programları ve derslerinin büyük oranda bu yönergeye göre hazırlandığı görülmektedir. Programların içeriği, amaçları ve kazanımları başta olmak üzere programlara ilişkin bilgilerin (programın başvuru koşulları, amacı, önemi, kazanımları, mezuniyet durumu, müfredatı, derslerin işlenişi, ölçme ve değerlendirme, ders materyalleri, vb.) hazırlandığı ve kamuoyu ile paylaşıldığı tespit edilmiştir. Programların çoğunda (Örneğin Sınıf Öğretmenliği lisans programı) program çıktılarının Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) seviyelerine (bilişsel, duyuşsal ve devinimsel/psikomotor) göre yazıldığı veya sınıflandırıldığı görülmüş olup, Kurum genelindeki tüm programlarda program çıktılarının aynı şekilde düzenlenmesi durumu (Okul öncesi Öğretmenliği lisans programı) geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Programlarda yer alan dersler bazında da bilgi paketleri incelenmiş olup; derslerin amacı, içeriği, öğrenme çıktıları, haftalık ayrıntılı ders içeriği, öğrenim türü, öğretim dili, planlanan öğretim yöntem ve teknikleri, öğrenme kaynakları, ölçme ve değerlendirme teknikleri, öğrenci iş yükü hesabı ile program çıktılarıyla ders öğrenme çıktıları ilişkisinin derslerin çoğunluğunda yapıldığı belirlenmiştir. Kurum genelindeki tüm derslerde ders öğrenme çıktılarının uygunluk, erişilebilirlik/ulaşılabilirlik, gözlemlenebilirlik, ölçülebilirlik ve değerlendirilebilirlik gibi ilkeler dikkate alınarak yazılması geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Ders öğrenme çıktıları ile program çıktılarına öğrencilerin erişimini sağlamak için öğretim yöntem ve tekniklerinin; ders öğrenme çıktılarına öğrencilerin kazanım düzeylerini belirlemek için de ölçme ve değerlendirme tekniklerinin belirlendiği gözlenmiştir. Kurum genelindeki tüm programlarda yer alan derslerde öğretim yöntem ve teknikleriyle ölçme ve değerlendirme tekniklerinin derslerin amacı ve öğrenme çıktılarına uygun olarak seçimi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Ders bilgi paketleri hem Türkçe hem de İngilizce olarak hazırlanmıştır. Yapılan incelemelerde, bazı akademik birimlerde (Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Teknik Hizmetler Meslek Yüksekokulu, vb.) bazı programların veya derslerin Türkçe ve İngilizce yazımlarının birbirinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ders bilgi paketlerinin İngilizce yazımlarının tekrar gözden geçirilerek bilgi paketinde yer alan tüm alanların İngilizce'ye doğru ve tam olarak çevrilmesi ve Türkçe ve İngilizce yazımlarının birbirine uyumlu hale getirilmesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

2021 ve 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarının incelenmesi ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden Kurumda programların tasarımı ve onayı işlemlerinin büyük oranda tanımlı süreçler doğrultusunda yürütüldüğü söylenebilir. Yüz yüze yapılan saha ziyaretinde gerçekleştirilen görüşmelerde Kurum genelinde program tasarım ve onay süreçlerine ilgili paydaşların katılımının sağlandığı ve paydaş katılımı sonuçlarına göre programlarda veya derslerde iyileştirmelerin yapıldığı tespit edilmiştir (Örneğin Tıp Fakültesi, Mühendislik Fakültesi Biyomühendislik, Çevre Mühendisliği, Endüstri Mühendisliği lisans programları). Kurumun dış paydaşlarıyla yapılan görüşmelerde mühendislik alanından gelen dış paydaşlar, verdikleri geri bildirimler ve öneriler doğrultusunda Mühendislik Fakültesi bünyesinde "Bakım Mühendisliği ve Yönetimi" disiplinlerarası tezli yüksek lisans programının açıldığını ifade etmişlerdir. Benzer görüşler, ziyaret edilen akademik birimlerde de dile getirilmiştir. Bütün elden edilen verilerden Kurumda program tasarım ve onayı süreçlerinin izlendiği, paydaş katılımıyla değerlendirildiği ve buna bağlı iyileştirme çalışmalarının yapıldığı belirlenmiştir. Programların tasarımı ve onayı süreçlerinin Kurumun genelinde tüm programlar ve paydaşlar tarafından içselleştirilmiş, sistematik ve sürdürülebilir uygulamalar şeklinde yürütülmesi önerilmektedir.

B.1.2. Programın ders dağılım dengesi

Marmara Üniversitesi Eğitim Öğretim Programları Yönergesi ve Marmara Üniversitesi Müfredat Komisyonu Yönergesinde programların ders dağılımına ilişkin ilke, kural ve yöntemlere rastlanılmaktadır. Marmara Üniversitesi Eğitim Öğretim Programları Yönergesinde Kurumun ön lisans, lisans ve lisansüstü programlardaki asgari ve azami ders sayıları ile haftalık ders saatleri güvence altına alınmıştır. Kurum genelinde tüm programlarda yönergeye uygun uygulamaların yer aldığı gözlenmiştir. İlgili Yönergeye göre bir programdaki toplam seçmeli ders saati oranı, programın toplam ders saatinin en az %15'i ile en fazla %40'ı olacak şekilde program tasarımı yapılmıştır (Toplam zorunlu ders saati, programın toplam ders saatinin en az %60'ı ile en fazla %85'idir). Kurumun bilgi paketinin incelenmesi ve saha ziyaretinde ilgili paydaşlarla yapılan görüşmelerden, programlarda zorunlu derslerle birlikte öğrencilere kendi alanlarının yanı sıra farklı disiplinleri de tanıma fırsatı veren seçmeli derslerin de bulunduğu görülmüştür. Her yarıyılıda programlarda yer alan seçmeli dersler için seçmeli ders havuzları yer almaktadır. Öğrencilerin seçmeli derslerden en az bir tanesini, Üniversite seçmeli ders havuzundan almaları gerekmektedir. Kurumun ön lisans programlarında programın toplam ders sayısı genel olarak 22 ile 34 arasında belirlenirken; bu sayı, Sağlık alanındaki programlar için en fazla 38'dir. Buna bağlı olarak da haftalık toplam ders saati, ortalama 18 ile 25 saat arasında belirlenirken; Sağlık alanındaki programlar için en fazla 28 saattir. Kurumun lisans programlarında ise toplam ders sayısı, dört yıllık programlarda 40 ile 60, beş yıllık programlarda 50 ile 75 ve altı yıllık programlarda da 60 ile 90 arasında yapılandırılmıştır. Sağlık, spor ve sanat alanındaki programlar için bu sayı en fazla 68'e kadar çıkabilmektedir. Buna paralel olarak da lisans programlarında haftalık toplam ders saati ortalama 18 ile 25 arasında değişmekte olup, sağlık ve sanat alanındaki programlar için haftalık toplam ders saati azami 30 olabilmektedir. Kurumun lisansüstü programları ise tezli yüksek lisans programları Seminer dersi dâhil sekiz ile 12, yüksek lisans dereceli doktora/sanatta yeterlik programları sekiz ile 12 ve lisans dereceli doktora/sanatta yeterlik programları da Seminer dersi dâhil 16 ile 24 arasında ders içerecek şekilde yapılandırılmıştır. Buna bağlı olarak da öğrencilerin alması gereken toplam ders saati tezli yüksek lisans programları için 23 ile 39 saat, yüksek lisans dereceli doktora/sanatta yeterlik programları için 21 ile 40 saat ve lisans dereceli doktora/sanatta yeterlik programları için 43 ile 80 saat arasında belirlenmiştir. Kurumun bilgi paketinin incelenmesinden ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarında bu ölçütlere genelde uyulduğu görülmektedir. Kurumun programlarında ders sayılarının ve saatlerinin bu şekilde yapılandırılmış olması hafta içi günlerde öğrencilerin ders dışı sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere de zaman ayırabilmesine imkân vermektedir. Programların ders dağılım dengesi için kullanılan tanımlı süreçlere ilişkin bazı birimlerden (Atatürk Eğitim Fakültesi, Tıp Fakültesi ve Mühendislik Fakültesi) örnekler verilmiştir.

Kurumun ders bilgi paketinin incelenmesinden, programlarda ders dağılımı dengesine ilişkin Kurumun tanımlı süreçlere uygun olarak Kurum genelinde uygulamaların bulunduğu görülmüştür. Programlarda mevcut müfredatlar izlenmekte ve akademik birimlerin talepleri doğrultusunda iyileştirilmektedir. Yönerge kapsamında akademik birimlerden gelen talepler, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Eğitim-Öğretim Şube Müdürlüğü tarafından kontrol edilmek suretiyle izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmektedir. Atatürk Eğitim Fakültesi Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü Müzik Öğretmenliği lisans programında, öğretim programında derslerde değişiklik yapılmasına ilişkin sürecin nasıl gerçekleştirildiği ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Kurumun akademik birim ve program zenginliği ve çeşitliliği göz önüne alındığında, programların ders dağılımı ve ders dengesi açısından Kurumun tanımlı süreçlerine uygunluğunu güvence altına alabilmek için izleme ve iyileştirme mekanizmalarının Kurum geneline yaygınlaştırılması önerilmektedir.

B.1.3. Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

Marmara Üniversitesi Eğitim Öğretim Programları Yönergesinde tanımlanan program çıktıları ve

ders öğrenme çıktılarının yazılmasına ilişkin ilkeler doğrultusunda, Kurumun ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarının içeriği, amaçları ve kazanımları başta olmak üzere programlara ve derslere ilişkin bilgilerin kamuoyu ile paylaşıldığı görülmektedir. Kurum bünyesindeki programların çoğunda program çıktıları bilişsel, duyuşsal ve devinimsel seviyelere göre hazırlanmış ve bilgi paketi aracılığıyla kamuoyu ile paylaşılmıştır. Ders bilgi paketlerinde de derslerin amacı, içeriği, öğrenme çıktıları, haftalık ayrıntılı ders içeriği, öğrenim türü, öğretim dili, planlanan öğretim yöntem ve teknikleri, öğrenme kaynakları ile ölçme ve değerlendirme tekniklerinin belirlenmiştir. Derslerde çoğunlukla öğrenci iş yükü hesabı yapılmış olup, program çıktılarıyla ders öğrenme çıktıları uyumu da (1 ile 5 arasında puanlanarak) bir matris üzerinde gösterilmiştir. Ancak, ders bilgi paketlerinin ayrıntılı incelenmesinden bir dersin öğrenme çıktılarının tamamının sadece bir program çıktısıyla eşleştirilmesi, bir dersin öğrenme çıktılarının neredeyse tüm program çıktılarıyla eşleştirilmesi (Örneğin, OKO1001 Okul Öncesi Eğitime Giriş dersi) veya dersin bazı öğrenme çıktılarının program çıktılarıyla hiç birisiyle eşleştirilmemesi (Örneğin, Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Mühendisliği (İngilizce) tezli yüksek lisans programı) gibi uygulamaların varlığı da saptanmıştır. Ders bilgi paketlerinin Marmara Üniversitesi Eğitim Öğretim Programları Yönergesinde tanımlanan ilkelere göre tam olarak düzenlenmesi ve güncellenmesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun bazı akademik birimleri veya programlarında ders öğrenme çıktılarının, dolayısıyla program çıktılarının gerçekleşme durumunun dönem içi ve dönem sonu sınavları; ödev ve uygulamalar ile doktora programlarının çıktılarının gerçekleşme durumunun ise yeterlilik sınavlarıyla izlendiği 2022 yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda ve saha ziyaretinde ifade edilmiştir. İlgili sınavlarda veya uygulamalarda sorulan soruların hangi ders öğrenme çıktısının veya programı çıktısının öğrenme veya gerçekleşme düzeyini sorguladığını tespit ve analiz eden sistemin kullanılmasına da bazı programlarda (Örneğin Mühendislik Fakültesinin bazı lisans programları, Fen Bilimleri Enstitüsü BGM551.1 Yazılım Güvenliği dersi örneği) henüz başlanılmıştır. Bu uygulamanın Kurum geneline yaygınlaştırılması geliştirilmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, ders öğrenme çıktıları ile program çıktılarının uyumunun Kurum genelinde izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi ve yaygınlaştırılması önerilmektedir.

B.1.4. Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Kurumda derslerde öğrenci iş yüküne adayalı ders tasarımına ilişkin ilke ve yöntemlerin yer aldığı tanımlı süreçler bulunmaktadır. Bu ilke ve yöntemleri içeren, Marmara Üniversitesi Eğitim-Öğretim Programları Uygulama Yönergesi hazırlanmış ve kamuoyuyla paylaşılmıştır. Marmara Üniversitesi ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarındaki tüm derslerin öğrenci iş yüküne uygun olarak tasarlandığı, ilan edildiği ve uygulamaya konulduğu Kurum tarafından ifade edilmiştir. Müfredat değişikliği taleplerinin, öğrenci iş yükü hesabının da detaylı olarak yer aldığı Marmara Üniversitesi Eğitim-Öğretim Programları Uygulama Yönergesi “Ek kanıt B.1.4.a Ders İzleme Programı (Syllabus)”na göre ilgili birimler tarafından hazırlandığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Eğitim-Öğretim Şube Müdürlüğü’ne iletildiği, yapılan kontroller neticesinde hazırlanan müfredat değişikliği önerisinin Senato kararıyla yürürlüğe konulduğu Kurumun yazılı bildirimlerinden görülmektedir. Kurumda, ilgili mevzuata ve tanımlı süreçlerine uygun olarak yapılmış öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarım örneklerinin bulunduğu ve uygulandığı görülmüştür.

Öğrenci iş yükü kredisi mesleki uygulamalar, değişim programları, staj ve projeler için de tanımlanmıştır. Derslerin çoğunda öğrenci iş yükü hesabında kullanılan ders içi ve ders dışı etkinliklerin (Ders Öncesi/Sonrası Bireysel Çalışma, Proje ve Hazırlığı, Ödev ve Hazırlığı, Laboratuvar ve Hazırlığı, Atölye ve Hazırlığı, Sunum ve Hazırlığı, Seminer ve Hazırlığı, Demo ve Hazırlığı, Araştırma ve Hazırlığı, Rapor ve Hazırlığı, Ara sınav ve Hazırlığı, Kısa Sınav ve Hazırlığı, Final ve Hazırlığı, vb.) iş yüküne katkısı gösterilmiştir. Marmara Üniversitesi Eğitim-Öğretim

Programları Uygulama Yönergesi Dördüncü Maddesinde Kredi, “Yükseköğretim Kurulunca ilgili programın yer aldığı diploma düzeyi ve alanı için Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesine göre belirlenen kredi aralığı ile öğrencilerin iş yükü ve ilgili dersin teorik ve uygulamalı ders saatleri göz önünde tutularak belirlenen Avrupa Kredi Transfer ve Biriktirme Sistemi (AKTS) değeri” ve Öğrenci İş Yükü de “Bir dersin öğrenme kazanımlarına ulaşabilmek için dersle ilgili olarak yapılması gereken ders katılımını, derse ilişkin uygulamaları, ders öncesi birlikte ve bireysel çalışmaları, yarıyıl içi ve yarıyıl sonu sınavlarına hazırlığı, ev ödevlerini, projeleri ve diğer etkinliklerin tümü” olarak tanımlanmıştır. Her iki tanımda da AKTS değerinin belirlenmesinde ve öğrenci iş yükünün hesaplanmasında dersin teorik ve uygulamalı ders saatlerinin göz önünde tutulması ve öğrencilerin ders katılımı ile derse ilişkin uygulamaların dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Buna rağmen, Kurumun bilgi paketinin ayrıntılı ve titizlikle incelenmesi sonucu bazı akredite programlar da dâhil olmak üzere (örneğin Elektrik-Elektronik Mühendisliği (İngilizce), Bilgisayar Mühendisliği (İngilizce), Çevre Mühendisliği (İngilizce), Hemşirelik, İlköğretim Matematik Öğretmenliği, vs.) bazı derslerde öğrencilerin bizzat yer aldığı derslerin teorik ve uygulamalı kısımlarının (bir öğrencinin 14 hafta boyunca teorik derse ve/veya uygulama derse katılımının ve harcadığı zamanın) iş yükü hesabına katılmadığı da tespit edilmiştir. Bu durum, öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımına ilişkin Kuruma özgü mevzuat ve tanımlı süreçler bulunmasına rağmen, periyodik izleme ve güncelleme uygulamalarının yapılması ihtiyacının bulunduğunu işaret etmekte olup, geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, Kurum genelinde, tüm derslerin bilgi paketinin periyodik olarak Kurumun ilgili mevzuatı ve tanımlı süreçleri doğrultusunda izlenerek, ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre gerekli güncellemelerin yapılması, ilan edilmesi ve uygulanması Kuruma önerilmektedir.

B.1.5. Programların izlenmesi ve güncellenmesi

Marmara Üniversitesi Eğitim-Öğretim Programları Uygulama Yönergesinin 14. ve 15. maddelerinde müfredat değişikliği süreçleri tanımlanırken; 18. ve 19. maddelerinde ders ve program değerlendirme süreçlerine ilişkin ilkeler tanımlanmıştır. 19. maddeye göre bir programdan mezun olduğunda elde edilmesi planlanan program kazanımlarının gerçekçiliği ve yeterliliğinin paydaşların katılımıyla ölçülmesi amaçlanmış olup, bunun için anket ve benzeri ölçüm araçları kullanılması ve sonuçlarına göre gerekli durumlarda program kazanımlarının revize edilmesi ifade edilmiştir. 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda eğitim planlarının güncellenmesi, her yıl Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile yürüttüğü süreçleri içeren takvim çerçevesinde yapıldığı ifade edilmektedir. Kurum genelinde akademik birimlerde oluşturulmuş müfredat komisyonları programların izlenmesi ve güncellenmesi ilgili süreçleri yürütmektedirler. Örneğin Mühendislik Fakültesi Biyomühendislik Bölümünde lisans programının izlenmesi ve güncellenmesi ilgili tanımlanmış iş akış süreçleri ile bunların doğrultusunda yapılan çalışmalar kanıtlarıyla sunulmuştur. Yine Kurumda bazı programlarda (Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik, Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği ile Makine Mühendisliği lisans programları, Tıp Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, vb.) programların izlenmesi ve güncellenmesine yönelik çalışmaların ve paydaş görüşlerinin alındığına dair kanıtlar sunulmuştur. Örneğin İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesinin farklı bölümlerinden gelen öğrenciler yapılan görüşmelerde öğrenciler, derslerin niteliği ve içeriği ile görüşlerinin sorulduğunu ve alınan görüşler doğrultusunda derslerini iyileştirildiğini sözlü olarak ifade etmişlerdir. Saha ziyaretinde görüşme yapılan akademik birimlerden İletişim Fakültesi'nde, iki yıl önce iç ve dış paydaşlardan da görüşler alınarak öğretim programlarının güncellendiğini ve yarıyıl sonlarında da öğrencilerden anketler yoluyla programlar hakkında görüş alınacağı ifade edilmiştir. Her yarıyıl sonunda derslerin değerlendirilmesi amacıyla öğrencilere yönelik anket uygulaması bulunmaktadır. Öğrenciler yarıyıl sonu notlarını görmeden önce sistemde yer alan değerlendirme anketini doldurmaktadırlar. Saha ziyaretinde, Kurumun iç ve dış paydaşlarıyla yapılan görüşmelerde, dış paydaşlar da bazı programlarda programların değerlendirme süreçlerine katıldıklarını, program çıktılarıyla programlarda yer alacak dersler konusunda önerilerde bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu

örneklerden, Kurumda programların izlenmesi ve güncellenmesine yönelik mekanizmaların (müfredat komisyonu ve süreçleri) kullanımının tüm programları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Kurumun genelinde tüm programlarda program çıktılarının izlenmesi ve güncellenmesine ilişkin mekanizmaların işletilmesi önerilmektedir.

Kurumda akreditasyon çalışmaları da devam etmektedir. Kurumun 2021-2025 Stratejik Planında stratejik amaçlarından birincisi (A1) “Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim ve öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmek” şeklinde Kurumda akreditasyon çalışmaları üzerinde odaklanmıştır. Bu amaçla ilgili hedeflerden ikincisi (H2) “Plan dönemi sonuna kadar kalite güvence sistemi ve/veya akreditasyona sahip bölüm sayısını en az %10 arttırmak” şeklinde belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefler doğrultusunda Kurumda program akreditasyonu teşvik edilmekte, planlanmakta ve desteklenmektedir. Son yıllarda akredite programların sayısının arttığı görülmüştür. 2021 ve 2022 yılları sonunda gerçekleştirilen Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme çalışmalarında her iki yılın sonunda da değerlendirme döneminde %100 gerçekleşme sağlanarak, hedeflenen değere ulaşıldığı gözlenmiştir. Kurumun Kalite Koordinatörlüğü internet sayfasında yer alan bilgilere göre Tıp Fakültesinin bazı programları (Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dalı Uzmanlık Eğitimi (Uluslararası), Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dalı Uzmanlık Eğitimi, Beyin ve Sinir Cerrahisi Anabilim Dalı Uzmanlık Eğitimi, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Uzmanlık Eğitimi, Çocuk Nefrolojisi Bilim Dalı Uzmanlık Eğitimi, Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı Uzmanlık Eğitimi (Uluslararası), Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı Uzmanlık Eğitimi, Göğüs Hastalıkları Anabilim Dalı Uzmanlık Eğitimi, Kardiyoloji Anabilim Dalı Uzmanlık Eğitimi, Kulak, Burun ve Boğaz Hastalıkları Anabilim Dalı Uzmanlık Eğitimi, Tıbbi Patoloji Anabilim Dalı Uzmanlık Eğitimi, Üroloji Anabilim Dalı (Uluslararası), Üroloji Anabilim Dalı, Plastik Rekonstrüktif ve Estetik Cerrahi (Uluslararası)); Mühendislik Fakültesinin bazı lisans programları (Çevre Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Metalürji ve Malzeme Mühendisliği, Endüstri Mühendisliği, Kimya Mühendisliği, Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik Elektronik Mühendisliği, Biyomühendislik); Atatürk Eğitim Fakültesinin bazı lisans programları (Matematik Öğretmenliği ve İlköğretim Matematik Öğretmenliği); Eczacılık Fakültesi /Eczacılık Programı); Sağlık Bilimleri Fakültesinin bazı lisans programları (Fizyoterapi ve Rehabilitasyon, Sağlık Yönetimi ve Hemşirelik); Yabancı Diller Yüksekokulu ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü ilgili akreditasyon kuruluşlarından program akreditasyonu veya tam akreditasyon belgeleri almışlardır. Siyasal Bilgiler Fakültesi ve İletişim Fakültesi gibi fakültelerde de akreditasyon çalışmalarının yürütüldüğü yapılan görüşmelerde ifade edilmiştir. Saha ziyaretinde yapılan birim ziyaretleri ve paydaş görüşmelerinde program akreditasyonlarının Kurumda kalite ve akreditasyon bilinç ve farkındalığını arttırdığı gözlenmiştir. Özellikle akredite olmuş programlarda, süreç ve işlemlerin ilgili akreditasyon standartları doğrultusunda yürütüldüğü gözlenmiştir. Bu nedenle, Kurum genelinde program akreditasyonu çalışmalarının tüm programları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiş olup, Kurum genelinde program akreditasyonu çalışmalarının tüm programları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması önerilmektedir.

B.1.6. Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

Marmara Üniversitesinde eğitim ve öğretim süreçlerini yönetimine ilişkin mevzuat altyapısı ile organizasyonel idari yapı oluşturulmuştur. Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi, programların tanımlı süreçlere uygun olarak hazırlanması, sistematik olarak izlenmesi ve güncellenmesi akademik birimlerdeki eğitim-öğretim/müfredat komisyonları, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Eğitim-Öğretim Şube Müdürlüğü ve Bologna Eşgüdüm Komisyonu tarafından koordineli olarak yürütülmektedir. 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporuna göre Rektöre bağlı bir rektör yardımcısı Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerinden sorumlu olarak görev yapmakta olup, idari birimler ile akademik ve idari kurul ve komisyonlar da eğitim ve öğretim süreçlerinin yürütülmesinde yer almaktadırlar. Eğitim süreçlerinin yönetimine yönelik akademik birimlerde de yapılanmalar (organizasyon şemaları, kurullar, komisyonlar, vb.) tespit edilmiştir. Örneğin, Tıp

Fakültesinde Dekanın başkanlığında oluşturulan “Marmara Üniversitesi Tıp fakültesi Mezuniyet Öncesi ve Sonrası Tıp Eğitimini Geliştirme ve Koordinasyon Şemasına” göre tıp eğitiminin yönetiminde değişik kurullar, koordinatörlükler ve birimlerin görev aldığı, fakülte internet sayfasının incelenmesinde anlaşılmıştır. Diğer yandan, 2021 ve 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporları, Kurumun internet sayfası ile saha ziyaretlerinde yapılan görüşmelerde, eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi ile ilgili yapılanmada Kurumda Bologna süreçleri ve bilgi paketi çalışmalarını koordine edebilecek idari bir yapının veya mekanizmanın oluşturulması ihtiyacının bulunduğu tespit edilmiştir. Kurumda içselleştirilmiş bilgi paketi uygulamalarının yer alması amacıyla bilgi paketi çalışmalarının Kurumun programlarının tamamında, Kurumun tanımlı süreçlerine uygun bir şekilde hazırlanması, izlenmesi ve güncellenmesini sistematik ve sürdürülebilir bir şekilde koordine edebilecek idari bir mekanizmanın (komisyon, kurul, ofis veya koordinatörlük, vb.) oluşturulması geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerini (örneğin yatay geçişler, çift anadal ve yandal uygulamaları, sınavlar, özel yetenek sınavları, vb.) düzenleyen çok çeşitli yönetmelik ve yönergeler (Marmara Üniversitesi Ön lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, Marmara Üniversitesi Eğitim-Öğretim Programları Uygulama Yönergesi, Marmara Üniversitesi Sınav ve Başarı Değerlendirme Yönergesi, Marmara Üniversitesi Yabancı Dil ve Türkçe Hazırlık Sınıfları Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesi, Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mezuniyet Öncesi Eğitim-Öğretim ve Ölçme-Değerlendirme Yönergesi, Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Özel Yetenek Giriş Sınavları Yönergesi, Marmara Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Yönergesi, Marmara Üniversitesi Tezli ve Tezsiz Yüksek Lisans Programları Arası Geçiş Yönergesi, vb.) ile akademik birimlerin staj uygulamalarını (Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Öğrenci Staj Yönergesi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Staj Yönergesi, vb.) ayrı ayrı düzenleyen yönergeler yapılandırılmıştır. Başta Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı olmak üzere, eğitim ve öğretim süreçlerine destek veren Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Müfredat Komisyonu, Burs, İndirim ve Destek Değerlendirme Komisyonu ile akademik birimlerde eğitim ve öğretim süreçlerine yardımcı olan değişik komisyonlar Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerinin yürütülmesinde görev almaktadırlar. Eğitim ve öğretim programlarının tasarlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve güncellenmesi faaliyetlerine ilişkin Kurum genelinde uygulanacak ilke, esaslar ile takvim Üniversite Senatosu tarafından belirlenmektedir. Senato tarafından belirlenen genel ilkeler, esaslar ve takvim doğrultusunda eğitim ve öğretim süreçleri ve sınavlar ile ilgili işlemlerin uygulanmasını akademik birimlerde ilgili dekanlıklar ve müdürlükler takip etmektedirler. Stajlar, özel öğrencilik ve öğrenci kabulü gibi bazı eğitim ve öğretim süreçlerinde akademik birimlerin kendilerine özgü mevzuatları da geliştirilmiştir. Mühendislik Fakültesinde de eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi için çeşitli kurul ve komisyonların (Müfredat Komisyonu, Ders ve sınav Programları Komisyonu, Burs Komisyonu, Spor faaliyetleri Komisyonu, Sosyal Faaliyetler Komisyonu, vb.) bulunduğu tespit edilmiştir.

Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerinin yürütülmesinde ve takibinde birinci derecede sorumlu olan Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının kurumsal internet sayfası incelendiğinde, Daire Başkanlığının kurumsal ve idari yapılanmasının oluşturulduğu, organizasyon yapısının oluşturulduğu, bağlı birimlerinin görev tanımları, iş akış prosedürleri ile çalışma planlarının oluşturulduğu ve kamuoyu ile paylaşıldığı görülmektedir. Ayrıca, daire başkanlığı sunulan hizmetlerinin kalite güvencesini sağlamak üzere ilgili komisyonlarını oluşturduğu, paydaşlarına yönelik hizmetlerini izlediği ve “Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al” (PUKÖ) döngüsü uygulamalarının bulunduğunu da internet sayfasından paylaşmıştır.

Kurumun bir eğitim ve öğretim politikası bulunmaktadır ve kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Marmara Üniversitesinin eğitim ve öğretim felsefesinin temelinde; köklü yapısından güç alan misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda, yenilikçi, rekabetçi, sorgulayan, çözüm üreten, PUKÖ döngüsü temelli sürdürülebilir bir yaklaşımla ulusal ve uluslararası düzeyde çok disiplinli çağdaş eğitim, öğretim ve araştırma hizmetlerinin sunulması yer almaktadır. Bu çerçevede oluşturulan Kurumun eğitim ve öğretim politikası, “Kalite güvence kültürünün yaygınlaştırılmasını

temel alan ve üniversitenin eğitim amaçları ve öğrenme çıktılarına hizmet eden “Bilgi Yönetim Sistemi” ne sahip olmak; Öğrenci odaklı gelişimi dikkate alan ölçme ve değerlendirme sistemini barındırmak; Toplumun ihtiyaçlarına hizmet eden, eğitim ve öğrenme ile ilişkilendirilen bilimsel araştırma süreçlerini benimsemek; Eğitimde kalite açısından ulusal ve uluslararası akreditasyonun birimler arasında yayılımını sağlamak; Veri tabanlarının etkili kullanımını teşvik eden izleme ve değerlendirme sistemine sahip olmak; Çok disiplinli ve disiplinlerarası eğitim ve araştırma potansiyelini tüm akademik birimlerde yaygınlaştırmayı özendirmek; Mezunlarını girişimci, yenilikçi, toplumsal fayda odaklı, sosyal sorumluluk ve mesleki etik bilinci yüksek ve iş hayatının güncel ihtiyaçlarını karşılayacak bireyler olarak yetiştirmek” gibi ilkeleri içermektedir. Kurumda üst yönetim, 2021-2025 stratejik planında eğitim ve öğretim süreçlerini geliştirmek için belirlediği stratejik amaçlar ve hedeflere dayalı olarak geliştirdiği performans göstergeleriyle eğitim ve öğretim süreçlerini izlemektedir.

Marmara Üniversitesinde eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi kapsamında, eğitim ve öğretim ile ilgili süreçler, iş akış prosedürleri, kalite süreçlerinin PUKÖ döngüsündeki yeri ve öğrencilerle ilgili ayrıntılı bilgi ve belgeler Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının resmi internet sayfasından paylaşılmaktadır. Sık Sorulan Sorular (SSS) ara yüzünde, öğrencilerden eğitim ve öğretim ile ilgili süreç ve işlemlerin büyük çoğunluğuyla ilgili gelebilecek sorular ayrıntılı olarak cevaplanmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır. Marmara Üniversitesinde eğitim ve öğretim ile ilgili süreçlerin büyük çoğunluğu elektronik ortamda yürütülmektedir. Örneğin, Marmara Üniversitesi Başvuru Sistemi, Üniversiteye yapılacak her türlü başvuru işleminin tek bir noktadan, elektronik ortamda yapılmasına imkân sağlamaktadır. Bu sistem üzerinden lisansüstü başvuruları, kurumlar arası ve kurum içi yatay geçiş başvuruları, çift anadal ve yandal programları başvuruları, yaz okulu başvuruları, Marmara Üniversitesi Yurt Dışından Öğrenci Seçme Sınavı (MÜYÖS) başvuruları ve ilgili diğer başvurular alınabilmektedir. Sistem, Türkçe ve İngilizce olarak hizmet vermektedir. Ayrıca, Lisansüstü süreçlerin otomasyona alınması pilot uygulama olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı’nda uygulamaya alınmıştır.

Beş farklı dilde lisans ve lisansüstü eğitim ve öğretim fırsatları sunan Marmara Üniversitesinde programlara yeni kayıt yaptıran öğrencilere dil hazırlık eğitimleri verilmektedir. Yabancı dil eğitimi, Marmara Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Yabancı Dil Hazırlık Bölümü tarafından yürütülmektedir. Hazırlık eğitimi, lisans düzeyinde yabancı dille eğitim ve öğretim yapılan programların hazırlık sınıflarını, Türkçe eğitim ve öğretim yapılan programların bir yıl süreli zorunlu hazırlık sınıflarını ve isteğe bağlı ve kontenjan dâhilinde Türkçe eğitim ve öğretim yapılan programların bir yıl süreli hazırlık sınıflarını kapsamaktadır. Hazırlık eğitimi kapsamında dil muafiyet sınavı (İngilizce, Almanca ve Fransızca dillerinde) ve yabancı dil yeterlik sınavı (İngilizce, Almanca, Fransızca ve Arapça dillerinde) Yabancı Diller Yüksekokulu tarafından hazırlanıp uygulanmaktadır. Yabancı dil eğitimi ile ilgili tüm süreçler Yabancı Diller Yüksekokulu internet sayfasında ayrıntılı olarak tüm paydaşlara sunulmuştur.

Marmara Üniversitesinde yaz okulu, akademik takvimde ilan edilen tarihlerde Marmara Üniversitesi Yaz Okulu Yönergesi kapsamında yürütülmektedir. Yaz okulunda açılacak dersler, fakülteler ile yüksekokullarda ilgili bölüm kurulunun, meslek yüksekokullarında bölüm başkanlıklarının, enstitülerde ise ilgili anabilim/ana sanat dalı kurulunun teklifi, birim kurulunun kararı ve Senatonun onayı belirlenmektedir. Yaz Okulu ile ilgili her yıl Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı internet sayfasında akademik takvimde belirtilen başvuru tarihlerinden önce duyuru ilan edilmektedir. Farklı üniversitelerde kayıtlı öğrenciler de ilgili mevzuat çerçevesinde Marmara Üniversitesi yaz okulunda ders alabilmektedirler. Marmara Üniversitesi öğrencileri yaz okulu ders seçimlerini Öğrenci Bilgi Sistemi (BYS) üzerinden yapmaktadırlar.

Kurumun bazı programlarında (örneğin Mühendislik Fakültesi lisans programları), Kurum tarafından geliştirilen bir yazılım programı ile program çıktıları, ders öğrenme çıktıları ve yapılan sınav türleri ile sınav soruları eşleştirilmektedir. Böylece program çıktıları ile ders öğrenme çıktılarının kazanım seviyeleri izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Kurum tarafından geliştirilen bu uygulamanın kullanımının Kurum programlarının tamamında yaygınlaştırılması önerilmektedir.

2021 ve 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporları ile Kurumun ilgili internet sayfalarının incelenmesi ve saha ziyaretinde görüşme yapılan birimler ile iç ve dış paydaşlardan elde edilen verilere göre yarıyıl / yıl sonlarında ana bilim/sanat dalı kurulları, bölüm kurulları, birim akademik kurul toplantılarının yapıldığı ve bu kurul toplantılarında eğitim ve öğretim süreçleri değerlendirildiği ve gerektiğinde değerlendirme sonuçlarına bağlı iyileştirmelerin yapıldığı tespit edilmiştir (Örneğin İşletme Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, vb.).

Marmara Üniversitesi Eğitim Öğretim Bilgi Sistemi internet sayfasında Kurum bünyesindeki tüm ön lisans, lisans ve lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) programlarına ait bilgi paketlerini içeren katalog yer almaktadır. Bilgi paketinin tüm programlarda aynı şekilde, ilgili yönergeye uygun olarak düzenlenmesi ve güncellenmesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kuruma ait Kurumsal İç Değerlendirme Raporları, Kurumun internet sayfalarının incelenmesi ve saha ziyaretinde görüşme yapılan birimler ile iç ve dış paydaşlardan elde edilen verilere göre, Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerinin, yükseköğretim ile ilgili Kurum dışı mevzuat da dikkate alınarak, Kurum tarafından belirlenmiş ve çok çeşitli uygulamaları kapsayan zengin bir mevzuat altyapısına göre yönetildiği anlaşılmıştır. Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimine ilişkin uygulamaların Kurum genelinde izlenmesi, paydaş katılımıyla değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir.

Programların tasarımı ve onayı

Olgunluk Düzeyi: Programların tasarım ve onay süreçleri sistematik olarak izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Programın ders dağılım dengesi

Olgunluk Düzeyi: Ders dağılımı dengesine ilişkin tanımlı süreçlere uygun olarak kurum genelinde uygulamalar bulunmaktadır.

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

Olgunluk Düzeyi: Ders kazanımları programların genelinde program çıktılarıyla uyumlandırılmıştır ve ders bilgi paketleri ile paylaşılmaktadır.

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

Olgunluk Düzeyi: Dersler öğrenci iş yüküne uygun olarak tasarlanmış, ilan edilmiş ve uygulamaya konulmuştur.

Programların izlenmesi ve güncellenmesi

Olgunluk Düzeyi: Programların genelinde program çıktılarının izlenmesine ve güncellenmesine ilişkin mekanizmalar işletilmektedir.

Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde eğitim ve öğretim süreçleri belirlenmiş ilke ve kuralara uygun yönetilmektedir.

2. Programların Yürütülmesi (Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme)

B.2.1. Öğretim yöntem ve teknikleri

Kurum bünyesindeki ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda özelliklerine göre teorik dersler, uygulamalı dersler ve pratik çalışma, atölye, klinik uygulamalar, laboratuvar çalışması, bitirme ödevi, bitirme projesi, diploma projesi, staj, ödev çalışması ve seminer gibi uygulamalar yer almaktadır. Bu programlarda yer alan derslerin bilgi paketleri incelendiğinde genelde anlatım, sunum, soru-cevap, grup çalışması, beyin fırtınası, tartışma, problem çözme, proje hazırlama, rapor yazma, örnek olay/vaka inceleme, deney/laboratuvar uygulaması, gösteri, gözlem, ödev, mikro öğretim, alan/arazi gezileri, bilgisayar destekli öğretim, drama, öğrenci sunumları, vb. çeşitli öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir. Derslerde genellikle anlatım ve soru cevap yöntemlerinin temel öğretim yöntemi olarak kullanıldığı gözlenmiştir. Uzaktan öğretim yapılan derslerde de anlatım/sunum tekniğinin yanı sıra videolar, animasyonlar ve simülasyonların kullanıldığı da tespit edilmiştir. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde öğrencileri derslerde aktifleştiren gerek öğretim elemanları gerekse de diğer öğrenciler ve öğrenme materyalleri ile etkileşime girmelerine neden olan yöntemlerinin de kullanıldığı öğrenciler tarafından ifade edilmiştir. Örneğin İşletme Fakültesi ile İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesinde öğretim elemanları ve öğrencilerle saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde, dönem başında öğrencilerden alınan görüşler doğrultusunda öğrencilerin derste motivasyonunu arttıracak öğretim yöntem ve tekniklerin seçilmesine çalışıldığı ifade edilmiştir. Bazı akademik birimlerde (Sağlık Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü ile Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü; Mühendislik Fakültesi) sunum yapabilme, kendini doğru ifade edebilme ve iletişim kurma becerilerinin kazandırılması için birçok derste öğrencilerden proje ve sunum hazırlamaları, sonuçları yorumlama, deney düzeneği hazırlama ve sonuca karar verme becerilerinin kazandırılması için laboratuvar deney raporları yazmaları, bilgisayar ödevleri/projeleri yapmaları ve grup projesi ödevlerinin verildiği ifade edilmiştir. Ziyaret edilen akademik birimlerde, sözlü görüşme yapılan birim yöneticileri, öğretim elemanları ve öğrencilerden elde edilen verilere göre Kurumda öğrencilerin araştırma ve proje hazırlama ve yürütme süreçlerine teşvik edildikleri ve desteklendikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, öğrencilerin birçok birimde (Atatürk Eğitim Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Tıp Fakültesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, vb.) var olan araştırma ve uygulama laboratuvarlarından yararlandıkları, bu laboratuvarlarda uygulama ve tasarım çalışmaları yaptıkları; gerek bilimsel (TÜBİTAK projeleri) gerekse sosyal sorumluluk projelerine dâhil oldukları ve yürüttükleri tespit edilmiştir. Örneğin, Tıp Fakültesinde daha üçüncü sınıftan itibaren öğrencilerin araştırma projeleri yapmaya yönlendirildikleri, teşvik edildikleri ve desteklendikleri saha ziyaretlerinde yapılan görüşmelerde birim yöneticileri, öğretim elemanları ve öğrenciler tarafından sözlü olarak ifade edilmiştir. Benzer şekilde İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi ile Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulunda da öğrencilerin araştırma projeleri yaptıkları bilgisi, saha ziyaretlerinde yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Bütün bu uygulamalar programların genelinde öğrenci merkezli öğretim uygulamalarının varlığına somut olarak işaret etmektedir. Diğer yandan, Kurumda ders bilgi paketlerinin incelemesinden Kurumun tamamındaki programlarda veya derslerde hem program çıktıları ile ders öğrenme çıktılarının kazanımına yönelik öğretim yöntem ve teknikleri kullanılması hem de öğrenci merkezli öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanımının yaygınlaştırılması, izlenmesi ve ilgili paydaşların katılımıyla değerlendirilmesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Bu amaçla, öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğretim yetkinliklerinin iyileştirilmesi ve derslerde öğrenci merkezli öğretim uygulamalarının izlenmesi ve paydaş katılımıyla değerlendirilmesine yönelik mekanizmaların oluşturulması önerilmektedir.

B.2.2. Ölçme ve değerlendirme

Kurum ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarında ölçme ve değerlendirme uygulamaları Marmara Üniversitesi Ön lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Marmara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Marmara Üniversitesi Sınav ve Başarı Değerlendirme Yönergesi gibi Kurum mevzuatına göre gerçekleştirilmektedir. Derslerde her yarıyıl/yıl ilgili olarak tercih edilen ölçme yöntemleri, öğrencilerden beklenen çalışmalar ve yarıyıl/yılsonu başarı notuna katkısı, dönem başlarında öğretim elemanları tarafından ders bilgi

paketine işlenerek öğrenciler ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Programlarda her yarıyıl/yıl açılan derslerle ilgili olarak en az bir yarıyıl içi/ara sınav ve bir yarıyıl/yılsonu sınavı yapılmaktadır. Bitirme tezi, bitirme projesi, bitirme ödevi, staj, saha çalışması, laboratuvar, tez, proje çalışması, sunum ve benzeri dersler ile entegre sistemdeki derslerde birim kurulu kararı ve Senatonun onayıyla ara sınav ve/veya yarıyıl/yıl sonu sınavı şartı aranmamakta olup, Senato tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde diğer değerlendirme araçları ve faaliyetler de uygulanabilmektedir. Ön lisans ve lisans programlarında bir ders için yarıyıl/yıl içi değerlendirme araçları olarak ara sınav, ödev, proje, laboratuvar, uygulama ve diğer çalışmalar kullanılabilir. Staj, dönem projesi, bitirme projesi, bitirme tezi ve seminer dersi ve benzeri dersler hariç, bir ders için yarıyıl/yıl içi değerlendirmesinde ise en az bir ara sınav yapılması zorunlu tutulmaktadır. Lisansüstü programlarda ise başarı notu yazılı sınav, sözlü sınav, sunum, proje/ ödev, sergi/ gösteri/ resital/ konser/ temsil/ gösterim gibi etkinliklerden biri veya birkaçı uygulanarak verilmektedir. Dersin öğretim elemanı bunlara ek olarak derse devam, derse katılım/katkı veya gerekli gördüğü diğer kriterleri de göz önünde bulundurarak sınav notunu belirleyebilmektedir.

Öğrencilerin sorumlu oldukları ara sınav, ödev, uygulama ve diğer çalışmaların başarı notuna katkı oranları ders izleme programında belirtilmektedir. Bu oranlar, ilgili dersin değerlendirilmesinde esas alınmaktadır. Yarıyıl/yıl içi değerlendirmesinde belirlenmiş ara sınav(lar)ın başarı notuna toplam katkısı en az %20'dir. Öğrencilerin başarılarının değerlendirmesi bağıl sisteme göre yapılmaktadır. Marmara Üniversite'nin birçok biriminde her yarıyıl bir ara sınav ve bir yarıyıl/yılsonu sınavı yapılmaktadır. Ara sınavın %40'ı yarıyıl/yılsonu sınavının ise %60'ı hesaplanarak başarı notu belirlenmektedir. Laboratuvar uygulaması olan derslerde laboratuvarlar ara sınav notunun %20'si, sene içinde (deney raporları, vs.) alınan puanların %40'ı ve yarıyıl sonu sınavı notunun %40'ı alınarak hesaplanmaktadır. Bütünleme sınav notları, yarıyıl sonu sınavı notu yerine geçerek yılsonu not hesabı yapılmaktadır.

Genel olarak, derslerde öğrencilerin başarılarını ölçen ve değerlendiren sonuç/ürün odaklı ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarının yanı sıra öğrencilerin dönem içi çalışmaları ve performanslarını da ölçen ve değerlendirebilen süreç temelli ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarının kullanıldığı ifade edilmektedir. Farklı akademik programlarda alanın doğasına uygun ölçme ve değerlendirme yaklaşımları, yöntemleri ve tekniklerini öğretim elemanları tarafından tercih edildiği bilgi paketinde tespit edilmiş olup; saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde de ifade edilmiştir.

Kurum bünyesindeki farklı programlarda yer alan mesleki uygulama ve stajların değerlendirilmesi genel olarak akademik birimlerin kendilerine özgü hazırladıkları yönergeler doğrultusunda yapılmaktadır. Stajlarda öğrenci başarılarının değerlendirilmesinde bağıl sistem uygulanmamaktadır.

İncelenen belgelerden ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden bazı programlarda (Örneğin Mühendislik Fakültesi lisans programları, Fen Bilimleri Enstitüsü lisansüstü programları, vb.) program çıktıları ile ders öğrenme çıktılarının öğrenciler tarafından ne oranda edinildiğini tespit etmek için bir mekanizmanın oluşturulduğu görülmüştür. Kurum tarafından geliştirilen ve kullanılmaya başlanılan bu mekanizmada yapılan sınavlar veya sınavlarda sorulan sorular ile program çıktıları veya ders öğrenme çıktılarının eşleştirilmesini ve öğretim elemanına ve öğrencilere çıktılarının gerçekleşme oranı hakkında geri bildirim verilebilmektedir. Ayrıca, Tıp Fakültesinde öğrenciler Kurumsal Eğitim Yönetim ve Planlama Sistemi (KEYPS) üzerinden her bir komite sınavı için, sınavda gösterdikleri performansı, doğru/yanlış sayısını, her bir ana bilim dalına ait soruya verdikleri cevapları görmektedirler.

2021 yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda "Ölçme ve Değerlendirme" ölçütünün iyileştirmeye açık alan olarak tespit edilmiştir. Bunun üzerine, Rektörlük üst yönetimi bu konu üzerine odaklanarak, Kurumda Kalite Koordinatörlüğü vasıtasıyla eğitim çalışmalarına başlamıştır. 2022 Kurumsal İç Değerlendirme raporu ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre Kurumda öğretim elemanlarının ölçme ve değerlendirme bilgi, beceri ve uygulamalarını daha da geliştirme ve iyileştirme yönünde çalışmaların yapıldığı görülmektedir. 2022 yılı sonunda tüm

öğretim elemanlarının katılımının amaçlandığı hizmet içi eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sunulan kanıtlardan görülmüş ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde ifade edilmiştir. Yapılan eğitimler sonunda, örneğin, Sağlık Bilimleri Fakültesinde ölçme ve değerlendirme konu başlığı altında toplantılar yapılmış, öğretim elemanlarına eğitim içeriği ile ilgili bilgilendirme yapılmış, bölüm alan derslerinin sınav kapsam ve içerikleri değerlendirilmiş ve sınav sorularının eğitimden alınan bilgilere göre revize edilmesi için çalışmalar başlatılmıştır.

Kurumda ayrıca, Engelli Öğrenci Koordinatörlüğü Birimi tarafından “Bütünleştirici Eğitim ve Sınav Uygulamaları Kılavuzu” geliştirilmiştir. Bu kılavuzda yüz yüze ve uzaktan eğitim ortamlarında eğitim ve öğretim ile sınav uygulamalarıyla ilgili alınması gereken tüm tedbirler ayrıntılı olarak tanımlanmaktadır. Bu kılavuz doğrultusunda engelli öğrencilerin engel türlerine göre öğretim ve sınav uygulamalarının yapılabilmesi için gerekli tedbirler alındığı ve ilgili öğretim elemanlarına eğitimlerin de verildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, engelli öğrencilerden eğitim, öğretim ve sınav süreçleriyle ilgili geri bildirimlerin de alındığı tespit edilmiştir.

Kurumsal İç Değerlendirme Raporları ile Kurumun mevzuatının incelenmesinden ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden Kurumda öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirmeye ilişkin ilke, kural ve planlamaların ile uygulamaların bulunduğu belirlenmiştir. Kurumun programlarında yer alan derslerde ölçme ve değerlendirme uygulamaları ile kurumsal yapılanmanın oluşturulduğu ve ölçme ve değerlendirme alanında Kurum üst yönetimi tarafından yapılan izlemelere bağlı iyileştirmelerin yapıldığı görülmüştür. Ayrıca, sunulan örneklerden ölçme ve değerlendirme uygulamalarının, Kurumun bazı akademik birimlerinde başta öğrenciler olmak üzere paydaşlardan geri bildirimler alınarak izlendiği, değerlendirildiği ve sonuçlara bağlı iyileştirmelerin yapıldığı görülmüştür. Örneğin Tıp Fakültesinde, Tıp Fakültesi Program Değerlendirme Komisyonu” tarafından koordine edilen program değerlendirme çalışmaları kapsamında, 2021 yılı sonunda ve 2022 yılı başında öğrenci ve öğretim üyesi geri bildirimleri alınarak, analiz edildiği ve sonuçlarının birimin internet sayfasından paylaşıldığı görülmüştür. Kurumun genelinde öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme uygulamalarının izlenmesi ve ilgili paydaşların katılımıyla iyileştirilmesine yönelik yapıların tüm programlarda ve derslerde yaygınlaştırılması, geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle, programların genelinde öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme uygulamalarının izlenmesi ve ilgili paydaşların katılımıyla iyileştirilmesi uygulamalarının yaygınlaştırılması önerilmektedir.

B.2.3. Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

Kurumda öğrencinin kabulü ile ilgili tüm süreçlerde açık ve tutarlı kriterlerin uygulanmakta olduğu ve bunlar ilgili süreçlerin tanımlandığı 2021 ve 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarında ifade edilmektedir. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı internet sayfasında öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi ile ilgili tüm süreçler ve iş akışları ile başvuru koşulları ve süreçleri ile ilgili bilgiler ve belgeler hazırlanmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Ön lisans ve lisans programlarına merkezi sınav puanıyla öğrenci kabulünde, Ölçme Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yapılan Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı (YKS) ve Dikey Geçiş Sınavı (DGS) sonuçları çerçevesinde adayların programları tercihlerine göre yerleştirme işlemleri ÖSYM tarafından gerçekleştirilmektedir. Özel Yetenek Sınavı sonuçlarına göre öğrenci alınan programlarda öğrenci kabulleri işlemleri ise ilgili YÖK mevzuatı ve Üniversitenin mevzuatına göre yapılmaktadır. Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi süreçlerinde Kurum mevzuatı (Marmara Üniversitesi Ön lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Marmara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, Marmara Üniversitesi Ön lisans ve Lisans Programları Yatay Geçiş Yönergesi, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü Özel Yetenek Sınavları Yönergesi, Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Özel Yetenek Giriş Sınavları ve Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Özel Yetenek Sınav, Seçme ve Değerlendirme Yönergesi) ile başvurular ve sınavlarla ilgili birimin veya Kurumun ilgili kurullarının kabul ettiği usul ve esaslar takip edilmektedir. Yükseköğretim Kurulunun Yatay Geçiş

kriterleri çerçevesinde kurum içi ve kurum dışı yatay geçiş yoluyla öğrenci alımı yapılmakta ve ÖSYM puanı ile geçiş kriterleri uygulanmaktadır. Yükseköğretim Kurulunun yatay geçiş, yabancı uyruklu öğrenci sınavı (YÖS), çift anadal programı (ÇAP), yandal öğrenci kabullerinde uygulanan kriterler çerçevesinde kurum içi ve kurum dışı öğrenci alımı yapılmakta ve ÖSYM puanı ile geçiş kriterleri uygulanmaktadır. Yerleşen öğrencilerin kayıt ve kabul işlemleri Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı tarafından yapılmaktadır. Lisansüstü programlarına öğrenci kabulünde mevzuat çerçevesinde müracaat ve değerlendirme koşulları belirlenmiş ve belirlenen koşullar çerçevesinde öğrenci kabul işlemleri gerçekleştirilmektedir.

Programlara kabul edilen öğrencilerin önceki öğrenmelerini tanınması ve derslerinin muafiyet işlemleri de ilgili mevzuat (Marmara Üniversitesi Muafiyet ve İntibak İşlemleri Yönergesi) çerçevesinde yapılmakta olup, derslerin kredi eşleştirilmesinde “AKTS” kullanılmaktadır. Bu yönergede öğrencilerin daha önce kayıtlı oldukları veya mezun oldukları yükseköğretim programlarından aldıkları ve başarılı oldukları dersleri ile öğrenci değişimi ve hareketlilik programları (ERASMUS, FARABİ, MEVLÂNA, vb.) kapsamında yurt içi ve yurt dışı yükseköğretim kurumlarından alıp da başarılı oldukları derslerin muafiyet ve uyum işlemlerine ilişkin süreçler, iş akışları ile usul ve esaslar tanımlanmış olup, bu yönde uygulamaların yapıldığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında Kurumda ilgili süreçlerin sistematik olarak izlenerek, izlem sonuçlarına göre iyileştirmelerin ve güncellemelerin yapılması önerilmektedir. Bu nedenle, öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin süreçler izlenmesi, iyileştirilmesi ve güncellenmesi geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

B.2.4. Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

Kurum bünyesindeki tüm programlarda yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma verilmesi ile ilgili süreçler Üniversitenin ilgili mevzuatında (Marmara Üniversitesi Ön lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ve Marmara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, Marmara Üniversitesi Mezuniyet Belgelerine İlişkin Yönerge) ayrıntılı olarak tanımlan ve kamuoyuyla paylaşılmıştır. Mezuniyet ve diploma verilmesi ile ilgili tüm süreçler Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı tarafından yürütülmekte olup, iş akışları Daire Başkanlığının internet sayfasında sunulmuştur.

Marmara Üniversitesi Mezuniyet Belgelerine İlişkin Yönergesinde Kurumun ön lisans, lisans, lisansüstü diploması, yandal sertifikası, Senato kararınca verilen fahri doktora diploması, diploma eki ve diploma defterleri düzenlenmesine ilişkin esasları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İlgili mevzuata göre, örneğin ön lisans ve lisans programlarında kayıtlı olduğu öğretim programının ders, uygulama, staj gibi tüm gereklerini Yönetmelik hükümlerine göre başarıyla tamamlayan ve Genel Ağırlıklı Not Ortalaması (GANO) 2,00 veya daha yüksek olan öğrenciler mezuniyet hakkı elde ederek, diploma almaya hak kazanmaktadırlar. Ön lisans/lisans öğrenimini tamamlayan ve GANO'su 3,00 ile 3,49 arasında olan öğrenciler, onur öğrencisi; GANO'su 3,50 veya üstü olan öğrenciler ise yüksek onur öğrencisi olarak mezun olmaktadır. Bu bilgi öğrencinin not döküm belgesi ve diploma ekinde belirtilmektedir. Kurumda çift anadal ve yandal programlarına kaydolun öğrenciler ile uluslararası ortak programlara kayıtlı öğrencilerin de mezuniyet koşulları ve diploma alma süreçleri ilgili mevzuat tarafından düzenlenmiştir. Lisansüstü programlarda kayıtlı öğrenciler için de mezuniyet ve diploma almak koşulları ve süreçleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

Mezun olan öğrencilere diploma ile birlikte Diploma Eki de verilmektedir. 2010 yılında “Diploma Eki Etiket” alan Kurumun, Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi Kurulunca "TYÇ Logo" kullanımı uygun görülen programları da (Bilgisayar Mühendisliği (İngilizce) Lisans Diploması, Çevre Mühendisliği (İngilizce) Lisans Diploması, Eczacılık Lisans Diploması, Elektrik-Elektronik Mühendisliği (İngilizce) Lisans Diploması, Endüstri Mühendisliği (İngilizce) Lisans Diploması, Makine Mühendisliği (İngilizce) Lisans Diploması, Metalürji ve Malzeme Mühendisliği (İngilizce) Lisans Diploması, Sağlık Yönetimi Lisans Diploması, Tıp Lisans Diploması) mevcuttur.

Kurumun Mezuniyet Belgelerine İlişkin Yönergesinde program derecesine göre verilecek diploma türleri tanımlanmıştır. 12 Ekim 2016 tarihinde çıkarılan “Mezuniyet Belgelerine İlişkin Yönerge” nin bazı hükümleri en son 02 Ekim 2018 tarihinde Senato tarafından güncellenmiştir. 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda, Kurumdan diploma alan mezun öğrencilerin elektronik ortamda, diplomalarını kontrol edilebildikleri ifade edilmiştir. Kurumda yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma verilmesi ile ilgili süreçlerin izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlara bağlı olarak tanımlı süreçlerin iyileştirilmesi önerilmektedir.

Öğretim yöntem ve teknikleri

Olgunluk Düzeyi: Programların genelinde öğrenci merkezli öğretim yöntem teknikleri tanımlı süreçler doğrultusunda uygulanmaktadır.

Ölçme ve değerlendirme

Olgunluk Düzeyi: Programların genelinde öğrenci merkezli ve çeşitlendirilmiş ölçme ve değerlendirme uygulamaları bulunmaktadır.

Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin planlar dahilinde uygulamalar bulunmaktadır.

Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde diploma onayı ve diğer yeterliliklerin sertifikalandırılmasına ilişkin uygulamalar bulunmaktadır.

3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

B.3.1. Öğrenme ortam ve kaynakları

Kurum Acıbadem, Anadolu Hisarı, Bağlarbaşı, Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi, Göztepe, Kartal, Sultanahmet ve Mehmet Genç Külliyesi olmak üzere farklı yerleşkelerde faaliyetlerine devam etmektedir. Kurum genelinde öğrenme kaynaklarının yönetimi alana özgü koşullar, erişilebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek gerçekleştirilmektedir. Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi’ne Mühendislik ve Teknoloji Fakültelerinin taşınma süreçleri tamamlanmış olup eğitim-öğretim faaliyetleri aktif bir şekilde yürütülmektedir. Bu yerleşkenin yapımıyla 20 amfi, 91 sınıf, 172 ıslak laboratuvar ve 32 bilgisayar laboratuvarı ile Üniversitenin öğrenme ortam ve kaynakları artırılmıştır. Mühendislik Fakültesi sınıf ve laboratuvar alanı 5.050 m²’den 12.840,82 m²’ye, Teknoloji Fakültesi sınıf ve laboratuvar alanı 6.647 m²’den 12.607,67 m²’ye yükselmiştir. Marmara Üniversitesine tahsis edilen Mehmet Genç Yerleşkesine altı birim taşınmış, 8.795,17 m²’de iki amfi ve 101 sınıf, 1.892 m²’lik alanda 21 ıslak laboratuvar ve altı bilgisayar laboratuvarı olmak üzere toplam 27 laboratuvar ile öğrencilerin ve öğretim üyelerinin kullanımına sunulmuştur. Göztepe Kampüsü’nde boşaltılan fiziki alanlar ise birimler arası denge gözetilerek diğer akademik birimlerin kullanımına sunulduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla hizmete alınan yeni yerleşkelerle birlikte taşınmayan akademik birimlerin de öğrenme ortam ve kaynaklarının artırılması amaçlanmıştır. 2022 Yılı İdare Faaliyet Raporu verilerine göre Marmara Üniversitesi Rektörlük binası Göztepe (merkez bina) ve Sultanahmet yerleşkelerinde bulunmakta olup, çeşitli yerleşkelerde faaliyet gösteren akademik hizmet binaları ise 749.575,35 m² toplam alana ve 45.474,32 m² toplam derslik alanına sahiptir. Bütün bu yerleşkelerde değişik sayı ve kapasitede sınıf, laboratuvar, kütüphane, stüdyo; ders kitapları, çevrimiçi (online) kitaplar/belgeler/videolar vb. kaynaklar öğrencilerin ve personelin

kullanımına sunulmaktadır. Üniversite genelinde kapasitesi 0-50 kişilik olan 14 Amfi, 530 sınıf, 332 Eğitim Amaçlı Laboratuvar ve 45 Tematik Araştırma Laboratuvarı; Kapasitesi 51-75 kişilik olan 43 Amfi, 85 sınıf, 50 Eğitim Amaçlı Laboratuvar ve bir Tematik Araştırma Laboratuvarı; Kapasitesi 76-100 kişilik olan 16 Amfi, 25 sınıf, 15 Eğitim Amaçlı Laboratuvar ve üç Tematik Araştırma Laboratuvarı; Kapasitesi 101-150 kişilik olan 39 Amfi, dokuz sınıf, beş Eğitim Amaçlı Laboratuvar ve bir Tematik Araştırma Laboratuvar; Kapasitesi 151-250 kişilik olan 15 Amfi, bir sınıf ve iki Eğitim Amaçlı Laboratuvar; Kapasitesi 251-üzeri kişilik bir Amfi olmak üzere toplam 128 Amfi, 650 sınıf, 404 Eğitim Amaçlı Laboratuvar ve 50 Tematik Araştırma Laboratuvarı oluşan, toplamda 1.232 adet farklı kapasiteye sahip öğrenme ortamı bulunmaktadır.

Kurumda kütüphane ile ilgili tüm süreçler Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Gerek Daire Başkanlığının internet sayfasının incelenmesinden gerekse saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden Daire Başkanlığının iyi yapılandırıldığı, tüm iş akışları, süreçler ve görevlerin tanımlandığı ve hizmetlerini kalite anlayışıyla yürüttüğü anlaşılmaktadır. Kurumda Göztepe - Prof. Dr. Orhan Oğuz Kütüphanesi (3.471,60 m²) Göztepe – Hukuk ve İletişim Fakültesi Kütüphanesi (860 m²) Bağlarbaşı– İlahiyat Fakültesi Kütüphanesi (1.255 m²) Anadoluhisarı – Şehit Kaymakam Muhammed Fatih Safitürk Kütüphanesi (228,20 m²) Acıbadem - Güzel Sanatlar Fakültesi Kütüphanesi (230 m²) Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi – Tıp Fakültesi Kütüphanesi (426 m²), Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi – Eczacılık Fakültesi Kütüphanesi (57 m²), Pendik – Eğitim ve Araştırma Hastanesi Kütüphanesi (230 m²) ve Mehmet Genç Külliyesi Çalışma Salonu (400 m²) olmak üzere toplamda dokuz adet 7.157,80 m²’ lik bir kapalı alan sahip dokuz adet kütüphane ve çalışma salonu bulunmaktadır. Kurumun farklı birimlerinde/yerleşkelerinde bulunan kütüphaneler ilgili disipline özgü kaynakları içerecek şekilde planlanmıştır. Dolayısıyla disipline özgü kaynak erişimine izin veren bu uygulama öğrenci ve öğretim elemanlarının temel kaynaklara erişiminin kolaylaştırılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda her sene ilgililere ek kaynak talebi ile ilgili görüş sorulmakta, talepler doğrultusunda yeni veri tabanları ya da fiziki kaynaklar kütüphane bünyesine kazandırılarak izleme ve iyileştirme çalışmalarının sürdürüldüğü belirtilmektedir. Birimlerden taleplerin, “*Ek Kütüphane Kaynak Talebi Formu*” ile toplanmakta olduğu, buna bağlı olarak Kurum genelinde kaynak planlaması yapılabildiği ve satın alma sürecine geçilebildiği ifade edilmektedir.

Kütüphanelerin gelişmiş teknolojik donanımı, tüm bilim dallarını kapsayan basılı ve elektronik zengin koleksiyon, çalışma odaları, alanında uzman kütüphaneci ve idari personel desteği ve büyük çalışma alanları ile hizmet verdikleri ifade edilmektedir. Kütüphanelerin açık bulunma saatleri eğitim ve öğretim dönemlerine göre farklılık göstermektedir. Eğitim ve öğretim yılı içerisinde Prof. Dr. Orhan Oğuz Kütüphanesi 7/24 Çalışma Salonu 24 saat hizmet vermekte olup, diğer bölümleri hafta içi günlerde 08.00-21.00 saatleri arasında açıktır. Diğer yerleşkelerdeki kütüphane ve çalışma salonları ise hafta içi günlerde 08.30-17.00 saatleri arasında (Eczacılık Fakültesi Kütüphanesi sadece 14.00-16.00 saatleri arasında) kullanıcıların hizmetine açık olup; hafta sonu günlerde ise hizmet vermemektedirler. Sadece Prof. Dr. Orhan Oğuz Kütüphanesi hafta sonu günlerde saat 10.00-17.00 arasında kullanıcılar için açıktır. Yaz tatili dönemlerinde ise hiçbir kütüphanede hafta sonu hizmeti verilmemektedir. Kütüphanelerde öğrencilerin bireysel veya grup halinde çalışmalarına imkân veren çalışma ortamları da bulunmaktadır. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı 2022 yılı Birim İdare Faaliyet Raporu verilerinde hizmet verilen kullanıcı sayısı ve bilgi kaynaklarının teminiyle ilgili bütçe açısından Türkiye’nin ilk on kütüphanesi arasında yer aldığı ifade edilmektedir. Prof. Dr. Orhan Oğuz Kütüphanesi, kapalı alanı ve oturma kapasitesi açısından Kurumun en büyük kütüphanesi olup, merkez araştırma kütüphanesi olarak hizmet vermektedir.

Marmara Üniversitesi Kütüphaneleri, TÜBİTAK ULAKBİM tarafından EKUAL Projesi sayesinde dünyanın önde gelen yayınevleri ve veri tabanı üreticileri ile yapılan ulusal lisans anlaşmalarından yararlanmakta olup, bu kapsamda TÜBİTAK tarafından 2022 yılı itibarıyla abone olunan 41 veri tabanı Kurumdaki araştırmacıların hizmetine sunulmuştur. Elektronik kaynaklara yerleşke içinden erişim mümkün olduğu gibi, "VETİS" (Online- e-kütüphane partalı. Bu sistem ile kütüphane elektronik kaynaklarına, eposta adresi ve şifre ile her yerden erişim sağlanabilmektedir) ve

Üniversitenin "Proxy" sistemi üzerinden erişim sayesinde, yerleşke dışından da erişim imkânı sunulmaktadır. Bu hizmetten Marmara Üniversitesi öğretim elemanları, personeli ve öğrencileri de yararlanabilmektedir. Ayrıca, Üniversitenin IOS ve Android uygulaması ile Cep Kütüphanem uygulaması da bulunmaktadır. Üniversitenin akademik birimlerinde öğrencilere ve akademik personelin kullanımına yönelik elektronik kaynaklar birimin internet sayfasından paylaşılmaktadır. Üniversitenin ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim ve öğretim programlarında yer alan ders içerikleri ve programlarda yer alan tüm derslere ilişkin hem Türkçe hem de İngilizce bilgiye Ders Bilgi Paketi sayfalarından ulaşılmaktadır.

Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı bünyesinde engelli kullanıcıların kütüphane hizmetlerinden en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamak amacıyla hizmet veren bir “Erişilebilirlik Birimi” oluşturulmuştur. Engelli kullanıcıların kütüphaneyi rahatça kullanabilmeleri için fiziksel düzenlemeler yapılmakta olup Erişilebilirlik Birimi’nden yararlanan ve özelleştirilmiş düzenlemelere en çok ihtiyaç duyan görme engelli kullanıcılar için de onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek projeler üretilmektedir. Erişilebilirlik Biriminde sesli kitap oluşturmak için bir ses kayıt stüdyosu bulunmakta olup, görme engelli kullanıcıların not ve dokümanlarına erişebilmeleri için Braille yazıcı ve Braille ekrana sahip bir bilgisayar da bulunmaktadır. Sesli kitabın yanı sıra koleksiyondaki kitaplar taranarak dijital ortama aktarılmakta ve aktarılan kitaplar üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak kullanıcılara sunulmaktadır. Ayrıca, müzik eğitiminin sürdürülebilmesi için yazılım ve donanımdan oluşan bir birleşik müzik sistemi de mevcuttur. Erişilebilirlik biriminde oluşturulan sesli kitap, metin kitap ve diğer dokümanlar telif hakları yasası gereğince yalnızca görme engelli kullanıcıları tarafından ödünç alınabilmektedir. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı internet sayfasında engelli bireylerin yararlanabilecekleri Kurum dışı öğrenme ortamı ve kaynaklarının da adresleri yer almaktadır.

Kütüphanelerde çalışma mekânlarının etkili kullanımını sağlayabilmek ve tüm öğrencilere çalışma fırsatları sunabilmek için Kurumda “Masa-Sandalye Rezervasyon Sistemi” bulunmaktadır. Kullanıcıların elektronik ortamda giriş yaparak kullanabildikleri bu sistemde kütüphanelerdeki çalışma ortamını en fazla dört (4) saate kadar rezerve edebilmektedirler. Saha ziyaretinde görüşme yapılan öğrencilerin bu uygulamadan memnun olduklarını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Örneğin İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi öğretim elemanları ve öğrencilerin başta kütüphane olmak üzere Kurumun sağlamış olduğu öğrenme ortamları ve kaynaklarından memnun oldukları, akademik ve bilimsel çalışmalarını destekleyen imkânların sunulduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının kullanıcılarının öğrenme ortam ve kaynaklarının kullanımının yanı sıra her ne kadar Daire başkanlığının doğrudan görev alanı ve sorumluluğunda olmasa da Kurumda kullanıcıların akademik ve bilimsel gelişimi ile araştırma yetkinliklerinin gelişimine yönelik düzenlediği eğitimlerin, görüşme yapılan Kurum akademik personeli ve öğrencileri tarafından memnuniyetle karşılandığı tespit edilmiştir.

Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının 2022 yılı Birim İdare Faaliyet Raporunda, Üniversitenin çeşitli sayıda yerleşkelere sahip olması nedeniyle kütüphane kaynaklarının dağınık olduğu belirtilmiş olup, hizmetlerin etkili bir şekilde yürütülmesinde sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir. Örneğin, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulunda yapılan görüşmelerde de birimin Merkez Göztepe yerleşkesinden uzakta bulunması ve mevcut kütüphanesinin hukuki sebeplerle henüz kullanılamaması nedeniyle öğrenciler kütüphane imkânlarından yeterli yararlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu yerleşkedeki kütüphane sorununun, yakın zamanda hukuki sorun çözüldüğünde iyileştirileceği Kurum yetkilileri tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca, birimin daha etkili ve nitelikli hizmet sunabilmesi için artan personel ve öğrenci sayısına bağlı olarak kütüphanelerde fizik alan ihtiyacı ile nitelikli insan kaynağı ihtiyacının karşılanması gerektiği de vurgulanmıştır. Saha ziyaretinde yapılan görüşmeler ve gözlemlerde de görüşme yapılan paydaşlar da öğrenme ortam ve kaynaklarının tüm yerleşkelerde henüz aynı nicelik ve nitelikte olmadığını ve Merkez Göztepe Yerleşkesi dışındaki yerleşkelerde bulunan öğrencilerin öğrenme ortamlarına ve kaynaklarına erişimin zorluğunun bulunduğu dair görüşlerini ifade etmişlerdir. Kurumun eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte öğrenme kaynaklarının oluşturulmasına

yönelik planlarının bulunduğu saha ziyaretinde Kurum üst yöneticileriyle yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır. Örneğin, Üniversitenin bu yöndeki sorunları en aza indirmek amacıyla çok yerleşkeli düzenden uzaklaşmaya çalıştığı, akademik birimler ile idari birimlerinin büyük çoğunluğunu bir araya getirecek merkezi bir yerleşkeye geçmeye çalıştığı, bu yerleşkenin büyük oranda tamamlandığı da gözlenmiştir. Ancak, bu süreç henüz tamamlanmamıştır. Tamamlandığında özellikle kütüphaneler, çalışma salonları, laboratuvarlar gibi öğrenme ortam ve kaynaklarının tek yerleşkede toplanacağı ve öğrencilerin bu yöndeki beklentilerinin ve ihtiyaçlarının neredeyse karşılanacağı düşünülmektedir.

Kurumda uzaktan eğitim hizmetleri, Marmara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (UZEM) tarafından “Online Ders Platformu” sayfası üzerinden yürütülmektedir. Mevcut durumda uzaktan öğretim lisansüstü (Teksiz yüksek lisans) ve uzaktan öğretim ön lisans programları yürütülmektedir. Ayrıca, Kurum genelinde tüm programlarda yer alan ortak zorunlu dersler (YÖK 5i Dersleri) ve ilgili mevzuat kapsamında birimlerden gelen talepler doğrultusunda örgün programlardaki derslerin %30 oranına kadarı çevrimiçi usulde verilebilmektedir. Ayrıca, Covid-19 küresel salgın sürecinde UZEM kapsamında edinilen ek tecrübelerle 2023 yılındaki Kahramanmaraş merkezli deprem felaketi döneminde Kurumda tüm eğitim ve öğretim süreçlerinin sorunsuz ve başarıyla yürütüldüğü ifade edilmektedir. “Uzaktan Eğitim Sistemi”nin kullanımına yönelik eğitici videolar ile uzaktan eğitim ortamında öğretim ve ölçme değerlendirme süreçleriyle ilgili öğretim ve sınav materyali hazırlamaya yönelik eğitimler ve eğitim videoları yer almaktadır. Sayfada yer alan “Yardımcı Araçlar” sekmesi ile de öğrenci ve öğretim elemanlarına yardımcı olacak bilgiler bulunmaktadır. Ayrıca, öğrenciler ve öğretim elemanlarının uzaktan eğitim sistemini kullanırken karşılaşılabilecekleri muhtemel sorunların çözümlerine yönelik “Sıkça Sorulan Sorular” sekmesi de sayfada yer almaktadır. Öğrenci ve öğretim elemanlarının elektronik ortamda yardım ve destek talep edebilecekleri iletişim ara yüzü de sayfada bulunmaktadır. Sayfada ayrıca öğrencilerin ve öğretim elemanlarının yararlanabilecekleri öğrenme kaynakları da sunulmaktadır. Uzaktan eğitime ilişkin süreçlerin, ilgili paydaşların katılımı ve geri bildirimleriyle izlendiği ve sürekli iyileştirildiği gözlenmiştir.

Kurumun genelinde, programların özellikleri ve ihtiyaçları da dikkate alınarak, öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve destekleyebilmek amacıyla tüm yerleşkelerde öğrenme ortam ve kaynaklarının dengeli bir dağılımının gerçekleştirilmesine ve öğrencilerin çeşitlendirilmiş öğrenme ortam ve kaynaklarına rahat erişiminin sağlanmasına çalışıldığı görülmüştür. Bu kapsamda, Kurumda öğrenme kaynaklarının geliştirilmesine ve kullanımına yönelik izleme ve iyileştirme çalışmaları geliştirmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

B.3.2. Akademik destek hizmetleri

Kurumda eğitim ve öğretim yılı başında Marmara Üniversitesi programlarına yeni kayıt yaptıran tüm öğrencilere (yabancı uyruklu, engelli öğrenciler dahil) yönelik oryantasyon programlarının gerçekleştirildiği saha ziyaretlerinde katılımcılar ile yapılan görüşmeler ve Üniversite ile birimlerinin (örneğin Atatürk Eğitim Fakültesi, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, vb.) internet sayfalarının incelenmesinde görülmüştür.

Marmara Üniversitesi Ön lisans ve Lisans Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin 17’inci maddesinde tanımlanan akademik danışmanlık süreçlerine göre Kurumda ön lisans ve lisans öğrencilerine programlarına ilk kaydolduklarında öğrencinin akademik programını izlemesini sağlamak üzere bir öğretim üyesi/görevlisi danışman olarak atanmaktadır. Bazı akademik birimlerde öğrencilere yönelik hem akademik danışmanlık süreci hakkında bilgilerin hem de öğrencilerin akademik danışmanlarının listesinin de verildiği tespit edilmiştir. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde, birimlerde (İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İletişim Fakültesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Mühendislik Fakültesi, vb.) öğretim elemanlarının haftalık ders programlarında danışmanlık saatinin belirlendiği ifade edilmiş olup, akademik danışmanların

erişilebilirliği ve sağlıklı bir şekilde danışmanlık sisteminin sürdürülebilirliğinin sağlandığı gözlenmiştir. İşletme Fakültesinde öğrenci memnuniyet anketleri aracılığıyla akademik danışmanlık hizmetlerinin izlendiği ve iyileştirildiği saha ziyaretinde ifade edilmiştir. Tıp Fakültesinde akademik danışmanların öğrencilerinin tüm teorik ve uygulamalı derslerdeki performanslarını yakından izleyerek gelişimlerine rehberlik ettikleri; haftanın bir gününde (Perşembe) “Çaylar Dekandan” sloganıyla öğrencilerin fakülte yönetimine doğrudan ulaşarak görüşebildikleri de ifade edilmiştir. Ayrıca, Eczacılık Fakültesinde de danışmanlık hizmetleri kapsamında “Öğretim elemanı-Öğrenci Günü” etkinliklerinin düzenlendiği birim yöneticileri tarafından dile getirilmiştir.

Kurumun akademik birimlerinin internet sayfaları incelendiğinde hemen hemen hepsinde “Öğrenci” ara yüzü bulunmaktadır. Bu sayfalarda birimin öğrencilerine gerek Kurumun iç mevzuatında gerekse eğitim ve öğretimle ilgili dış mevzuatta yer alan eğitim ve öğretim süreçleri ve işlemleri ile öğrencilere yönelik diğer hizmetler ve fırsatlar hakkında ayrıntılı ve pratik bilgiler ile akademik ve mesleki destek ve rehberlik hizmetlerinin sağlandığı görülmüştür. Neredeyse her birimin sayfasında aynı zamanda bir “Sıkça Sorulan Sorular” sekmesi yer almakta olup, burada da öğrencilerin sık karşılaşılabilecekleri sorunlar veya sorabilecekleri soruların cevapları açıklanarak öğrencilere akademik destek sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Gerek birimlerin internet sayfalarında gerekse bu sayfaların “Öğrenci” ara yüzünde ayrıca öğrencilere gerekli olacak Kurum içi veya Kurum dışı birimlere de bağlantılar verilerek öğrencilere destek sağlanmıştır.

Saha ziyaretinde görüşme yapılan tüm akademik birimlerde (İşletme Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İletişim Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, vb.) birim yöneticileri, öğretim elemanları ve öğrenciler arasında sosyal medya hesapları, telefon mesajlaşma grupları, eposta ve Marmara Mobil Uygulaması gibi araçlarla bir iletişim ağının bulunduğu ve sorunlarına çözüm bulunduğu taraflarca sıklıkla ifade edilmiştir. Ayrıca yukarıda sayılan akademik birimler bünyesindeki bölümler veya programlarda öğrenci temsilcilerinin bulunduğu ve bu temsilcilerin öğrencilerin istek, şikâyet ve önerilerini birimler ve öğretim elemanlarına ilettikleri, katılımcılar tarafında söylenmiştir. Bütün bu uygulamalar öğrencilere yönelik desteklerin farklı şekillerde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Kurumda, 2017 yılından bu yana “Marmara Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama Araştırma Merkezi (MARPAM)” adıyla ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeylerinde aktif olarak eğitim ve öğretim hayatına devam eden öğrenciler, idari ve akademik personele ihtiyaçları doğrultusunda psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmeti veren bir merkez de bulunmaktadır. Bu Merkezin internet sayfasında yer alan Birim Faaliyet Raporlarına göre Marmara Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama Araştırma Merkezi (MARPAM)'da kadrolu ve görevlendirmeli uzmanlar ve gönüllü yüksek lisans ve doktora öğrencileri tarafından 2021 yılında 83 kişiye, 600 seans; 2022 yılında 143 kişiye, 1.054 seans ve 2023 yılında ise 144 kişi ve 1.064 seans şeklinde psikolojik destek sağlanmıştır. Kullanıcılar eposta ile randevu alarak Merkezin hizmetlerinde yararlanabilmektedirler. Merkez tarafından öğrencilere ve personele yönelik “Güvenli Davranış Geliştirme”, “İletişim” ve “Çatışma Yönetimi” gibi seminerlerin yanı sıra gerek Pandemi döneminde gerekse 2023 yılı başında gerçekleşen depremlerden sonra “Afet Sonrası Ruh Sağlıklarını Korumak” amaçlı çok sayıda yüz yüze veya çevrim içi seminerler de verildiği ve böylece öğrencilere destek sağlanmaya çalışıldığı anlaşılmıştır.

Marmara Üniversitesi Mezunlar Ofisi ve Kariyer Merkezi Koordinatörlükleri,16 Mart 2016'da kurulmuş olup, Marmara Üniversitesi Mezunlar Ofisi ve Kariyer Merkez yönergesine göre faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yönergeye göre Mezunlar Ofisi ve Kariyer Merkezi olarak iki ayrı koordinatörlük olarak yapılandırılmıştır. Gerek Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarından (2021 ve 2022) gerekse merkezin internet sayfasının incelenmesinden her iki merkezin de ön lisans, lisans ve lisansüstü aktif öğrenciler ile Üniversite'nin mezunlarının kariyer planlaması ve gelişimlerine katkı sağlayacak seminerler, kariyer okulları, konferanslar, fuarlar, sektör buluşmaları, iş ve staj fırsatları oluşturmaya yönelik organizasyonlar ve faaliyetler düzenlediği anlaşılmaktadır. Marmara Üniversitesi Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğünün internet sayfasının ve Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarının incelenmesinden, Kurumda Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğünün öğrencilerin

performanslarını, motivasyonlarını ve özgüvenlerini geliştirmek; onlara öğrendikleri teorik bilgileri ve becerileri pratikte uygulama imkânları yaratmak; böylece öğrencileri kariyer - kariyer geliştirme bilinci, takım çalışması ve kurum kültürü bilinci oluşmuş bireyler olarak yetiştirmek amacıyla Mentör-Marmara Projesi başlattığı görülmektedir. Bu proje kapsamında farklı bilim alanından öğretim elemanları ve profesyonel mezunların bilgi, birikim ve tecrübelerini öğrencilerle paylaşma imkânı oluşturulmuş ve öğrencilerin mezuniyet sonrası iş yaşamına geçişlerini kolaylaştırmak amaçlanmıştır. Bu proje kapsamında toplamda 794 eşleşme olma üzere, 2022 yılında 221 eşleştirme aracılığıyla mezunlar ile öğrencilerin mentörlük çalışması kapsamında birlikte çalıştığı ifade edilmiştir. Benzer uygulamalar gönüllülük esasına dayalı olarak Tıp Fakültesi'nde de bulunmaktadır. Tıp Fakültesi öğrencileri seçtikleri bir mentör ile iki ayda bir en az bir saatlik görüşme süresiyle, bir yıl içinde 4 - 6 kez mentörlük görüşmesi yapabilmektedirler. Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümünde ise bölüme yeni kayıt yaptıran öğrencilerin uyum süreçlerini kolaylaştırmak için tasarlanmış mentör – menti (yönder-danışan) uygulaması bulunmaktadır. Bu program özellikle üniversiteye yeni başlayan öğrencilerin hem bölüme hem de mesleğe uyumunu kolaylaştırmak amacıyla üst sınıflardaki (3. ve 4. sınıfta öğrenim gören gönüllü akran yönderi) öğrenciler tarafından bölüm tarafından belirlenmiş çeşitli konularda danışmanlık ve rehberlik desteği sağlanmaktadır.

Kariyer Merkezi internet sayfasında iş ve staj imkânı arayan öğrenciler ile iş ve staj ilanı göndermek isteyen firmalar için uygun iletişim ortamları sağlanmış olup, öğrencilerin mesleki ve kariyer gelişimine destekler sağlandığı anlaşılmaktadır. Saha ziyaretinde Kurumun dış paydaşlarıyla yapılan görüşmelerde, dış paydaşlar kendi faaliyet alanlarında Kurumun öğrencilerine (örneğin Mühendislik Fakültesi, Teknoloji Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, İletişim Fakültesi, vb.) staj imkânı sunduklarını ayrıca öğrencilerin araştırma ve geliştirme ve proje faaliyetlerine yoğun destekler sağladıklarını ifade ettiler. Her yıl Marmara Üniversitesi Kariyer Merkezinin, Kariyer Zirvesi ve Fuarı etkinlikleri düzenlendiği internet sayfasının incelenmesinden anlaşılmaktadır. Diğer yandan Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğü yürütücülüğünde 2021-2022 Akademik Yılı Marmara'da Kariyer Destek Programı ile yaklaşık 188 öğrenciye, Üniversiteden ve özel sektörden gelen profesyonel koçlar eşliğinde bireysel koçluk desteği sağlandığı internet sayfasından anlaşılmaktadır. Kurumdaki Öğrenci Kulüplerinin de düzenledikleri etkinliklerle öğrencilerin akademik gelişimine destek oldukları anlaşılmaktadır.

Kurumda çeşitli merkezler ve koordinatörlükler aracılığıyla Kurumun ilgili mevzuatı doğrultusunda öğrencilerin akademik gelişim ve kariyer planlaması kapsamında, öğrencilere yönelik çok farklı akademik, mesleki, sosyal ve kültürel destek etkinliklerinin tanımlı ilke ve kurallar doğrultusunda yürütüldüğü belirlenmiştir. Kurumda öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına yönelik uygulamaların Kurum genelinde yaygınlaştırılması, izlenmesi, başta öğrenciler olmak üzere ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak iyileştirilmesi önerilmektedir.

B.3.3. Tesis ve altyapılar

Kurum eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal katkı gibi alanlardaki tüm hizmetlerini İstanbul geneline yayılmış farklı yerleşkelerde yürütmektedir. Bu yerleşkelerde öğrencilerin sağlık, sosyal, kültürel ve sportif açılardan desteklenmesini sağlayan farklı büyüklük ve sayıda sosyal, kültürel, sportif ve sağlık tesislerinin ve fiziki altyapılarının (spor tesisleri; kantin, kafeterya ve yemekhaneler; yurtlar; toplantı, konferans ve sergi salonları; sağlık tesisleri; PTT, banka ATM'leri, kırtasiye, otopark, vb.) bulunduğu ve öğrencilerin kullanımına sunulduğu incelenen belgelerde belirlenmiş olup, saha ziyaretinde gezilen yerleşkelerden gözlenmiştir. Sağlık, Kültür ve Spor (SKS) Daire Başkanlığının 2022 Yılı Birim Faaliyet Raporunda, ayrıca yerleşkelerin dağınık olmasının organizasyon güclüğü yarattığı belirtilmiş olup; yerleşkelerde kültür, spor ve diğer sosyal alanların (*kulüp odaları, yurt ve yemekhane alanları*), stand alanı olarak kullanılacak kapalı mekânlar ile öğrenci ve personelin faydalanacağı sosyal tesislerin yetersizliği gibi hususlar Kurumun geliştirmeye açık yönleri olarak değerlendirilmiştir. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde de

katılımcılar benzer görüşleri ifade etmişlerdir. Farklı yerleşkelerde dağınık bir yapılanma içerisinde bulunmasına rağmen Kurum geneline yayılmış tesislerin varlığı da dikkati çekmekte olup, tüm yerleşkelerde öğrencilere ve personele tesislere erişim bakımından eşit imkânlar ve desteklerin sunulmasına çalışıldığı gözlenmiştir. Ayrıca, Kurumun ihtiyaçlar doğrultusunda ve mevcut bütçe imkânları ölçüsünde bazı iyileştirmeleri yapmaya çalıştığı da gözlenmiştir. İnşaatı tamamlanmak üzere olan Recep Tayyip Erdoğan Külliyesinde tesis edilen sosyal, kültürel, sportif ve diğer sosyal alanlarla birlikte bu sorunların iyileştirilebileceği düşünülmektedir.

Genel olarak bu tesislerin yönetilmesi Üniversitenin SKS Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmekte olup, bazı mekânların kiralama işlemleri ise İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı tarafından yapılmaktadır. Kurumun, bu mekânların kullanılması ve denetlenmesine ilişkin süreçleri ve işlemleri düzenleyen mevzuatı mevcut olup kamuoyu ile paylaşılmıştır. Ayrıca, SKS Daire Başkanlığı tarafından yönetilen ve denetlenen tüm tesislerin, fiziki altyapıların ve hizmetlerin öğrenciler ve personel tarafından kullanım durumlarının izlenmesine ve memnuniyet durumlarının belirlenmesine yönelik yapılan anketlerin ve bunların analizlerinin sonuçları ile PUKÖ çevrimlerinin SKS Daire Başkanlığının internet sayfasında kamuoyu ile paylaşıldığı tespit edilmiştir.

Öğrencilerin ve personelin kullanımına yönelik tesis ve altyapılar ile ilgili tüm bilgiler ve açıklamalar Üniversitenin internet sayfasında “Kampüste Yaşam” sekmesinde ayrıntılı olarak paylaşılmıştır. Burada verilen bilgilere göre öğrenciler, akademik ve idari personel ile bakmakla yükümlü olduğu aile bireyleri Kurumun SKS Daire Başkanlığına bağlı Mediko Sosyal Merkezlerinde sağlık hizmetlerinde yararlanabilmektedirler. Göztepe Yerleşkesinde bulunan merkezin yanı sıra Acıbadem Yerleşkesi ve Mehmet Genç Külliyesinde mediko-sosyal hizmetlerinin yürütüldüğü ve Göztepe Yerleşkesinde bulunan merkezde rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yanı sıra diyet polikliniğinin mevcut olduğu incelenen raporlardan ve Kurumun internet sayfasından anlaşılmaktadır.

Kurumda tesislerden, hizmetlerden ve faaliyetlerden yararlanmak isteyen öğrenciler ve personel için elektronik başvuru ve kayıt sistemi geliştirilmiş olup; haftalık yemek listeleri, kayıt duyuruları, online alınan müracaat başvuruları, yemek bursu başvuruları, ücretsiz kurs kayıtları, yurt başvuruları, fitness salonu başvuruları ve kısmi zamanlı öğrenci çalışma ara yüzü asiste hizmeti ile ilgili işlemlerin SKS Daire Başkanlığı tarafından geliştirilmeye devam edilen bir yazılım ile ilgili Daire Başkanlığının internet adresi üzerinden yapıldığı ifade edilmiştir. Bu durum, öğrencilere ve personel sağlanan hizmetlere erişim kolaylığı ile zamanı ve kaynakları etkili kullanma ve takibi açısından olumlu bulunmuştur.

Üniversitenin sekiz (8) yerleşkesinde bulunan toplam 17 yemekhanede, akademik/idari personel ve öğrencilere yemek hizmeti verilmektedir. Yemekhanelerde öğrenci ve personele dört kaplık tabldot yemekten oluşan yemek hizmeti sağlanmaktadır. İkinci öğretim yapılan ve öğrenci yurtlarının bulunduğu yerleşkelerde hem öğle hem de akşam yemek hizmetinin sunulmaktadır. Tüm yerleşkelerde yemek hizmetinden yararlanan kişi sayısının günlük ortalama on iki binden fazla olduğu Kurum yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Yerleşkelerde verilen yemek hizmetinin kontrolünün SKS Daire Başkanlığı personeli tarafından yapıldığı ve yemeklere ilişkin yapılan analiz raporlarının da Daire Başkanlığının internet sayfasından kamuoyu ile paylaşıldığı tespit edilmiştir. Öğrencilerin ve personel yemek hizmetinden maksimum fayda sağlayabilmesi için yapılan anket dahilinde öğrenci ve personelin beslenme tercihleri doğrultusunda sonuçlar çıkartılarak, yemekhanelerde Çölyak hastaları için Glütensiz yemekler ile talep edenler için de vegan veya vejetaryen yemek tercihleri de sunulmaya başlanmıştır. Saha ziyaretinde ziyaret edilen yemekhanelerde görüşme yapılan öğrencilerin yemekhane hizmetlerinden memnun oldukları belirlenmiştir. Öğrenci sayısının yüksek olmasına bağlı olarak ortaya çıkan yoğunluğu azaltma amacıyla öğrencilerin talepleri doğrultusunda yeni yemekhane salonlarının hizmete alındığı (*Recep Tayyip Erdoğan Külliyesinde Teknoloji ve Mühendislik Fakültesi RTE.M5 binasında yemekhane hizmetinin verilmesi gibi*) ifade edilmektedir.

Üniversite yerleşkelerinin büyük çoğunluğunda farklı fiziksel alan ve kapasitede açık ve kapalı spor salonları, basketbol/voleybol sahaları, futbol sahaları, tenis kortları, yüzme havuzu, fitness salonları,

pilates stüdyosu, tartan pistlerden oluşan atletizm alanları da bulunan stadyum ile bu tesislere entegre derslik, sosyal ve kültürel alanların bulunduğu 2022 yılı Birim Faaliyet Raporundan anlaşılmaktadır.

Kurumun tüm yerleşkelerinde farklı büyüklük ve kapasitelerde toplam 17.580,26 m² kapalı alana sahip 189 adet seminer, konferans ve çok amaçlı toplantı salonu bulunmaktadır. Bunların 151 tanesini 0-50 kişilik salonlar oluştururken yedi tanesi 251 ve üzeri kapasiteye sahiptir.

Kurumda, Marmara Üniversitesine İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları dışından gelip ilk defa kayıt yaptıran öğrenciler ile ara sınıflarda olup alttan dersi bulunmayan öğrencilerin başvuru yapabilecekleri ve Üniversite tarafından işletilen yurtlar da bulunmaktadır. Göztepe ve Mehmet Genç Külliyesi yerleşkelerinde toplam kapalı alanı 31.527 m² olan, 1.775 kişi kapasiteli dördü kız ve ikisi erkek yurdu olmak üzere altı adet yurt bulunmaktadır. Yurtlarda 1, 3-4, 4 ile 5 kişilik olmak üzere 517 oda bulunmakta olup, bunların 417 adedi 3 - 4 kişilik odalardır. Genel olarak yurt odalarının öğrencilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri şekilde tasarlandığı ve donatıldığı Daire Başkanlığının internet sayfasından verilen bilgilerden anlaşılmaktadır. Saha Ziyaretinde ziyaret edilen yurtlarda görüşme yapılan öğrencilerin yurt hizmetlerinden memnun oldukları anlaşılmıştır.

Kurum genelinde iletişim ağlarının altyapısını güçlendirmek için santral çalışması yapılarak mevcut durum iyileştirilmiştir. Santrallerdeki mevcut durumda dağınık yapıdan dolayı tespit edilmiş olan sorun, 61 olan santral sayısı 23 santrale kadar indirilerek verimlilik artırılmıştır. Yaklaşık 8.000 adet DID blok erişim numarası sağlanması ile dahili numara ile eşlenik her bir aboneye direk numara tahsis edilebilmiştir. Bu iyileştirme ile tüm kampüsler arasında iletişimin tek bir hatla gerçekleşmesinin mümkün kılındığı ifade edilmektedir.

Genel olarak, incelenen kanıtlardan ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre Kurumda mevcut tesis ve altyapının kullanımının izlenmeye ve iyileştirilmeye çalışıldığı görülmüştür. Bu nedenle, Kurumun genelinde, tüm yerleşkelerde bulunan tesis ve altyapının sistematik olarak izlenmesi, paydaşlardan düzenli geri bildirimlerin alınması ve değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirmelerin yapılması geliştirmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir.

B.3.4. Dezavantajlı gruplar

Kurumun hazırladığı raporlardan ve internet sayfasındaki bilgi ve belgelerden Marmara Üniversitesinde dezavantajlı gruplar, özellikle engelli öğrencilerle ilgili çok çeşitli eğitim ve öğretim, sosyal ve kültürel faaliyetler ile engelli bireylerin eğitim ve öğretim ve çalışma hayatlarını kolaylaştıracak ve onlara destek olacak eğitim ve öğretim ve mekânsal düzenlemelerin yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmalara bağlı olarak da Kurum, engelli öğrenciler ile ilgili yaptığı çalışmalardan dolayı YÖK Başkanlığından çok sayıda ödüller (Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitimde Erişilebilirlik Ödülü Yeşil Bayrak, Fen Edebiyat Fakültesi Eğitimde Erişilebilirlik Ödülü Yeşil Bayrak, Hukuk Fakültesi Eğitimde Erişilebilirlik Ödülü Yeşil Bayrak, İktisat Fakültesi Eğitimde Erişilebilirlik Ödülü Yeşil Bayrak, İletişim Fakültesi Eğitimde Erişilebilirlik Ödülü Yeşil Bayrak, Sağlık Bilimleri Fakültesi Eğitimde Erişilebilirlik Ödülü Yeşil Bayrak, Atatürk Eğitim Fakültesi-D Blok Ek Bina Mekânda Erişilebilirlik Ödülü Turuncu Bayrak, Daire Başkanlıkları Binası Mekânda Erişilebilirlik Ödülü Turuncu Bayrak, Enstitüler Binası Mekânda Erişilebilirlik Ödülü Turuncu Bayrak, Merkez Kütüphane Mekanda Erişilebilirlik Ödülü Turuncu Bayrak) aldığı Kurumun internet sayfasından görülmektedir.

Kurumda engelli öğrencilere yönelik çalışmaları ve faaliyetleri koordine etmek üzere “Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü” kurulmuş olup, Koordinatörlüğün idari ve akademik yapılanması oluşturulmuştur. Koordinatörlüğün internet sayfasından, Kurumda engelli öğrencilere yönelik çok çeşitli eğitsel, bilimsel, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler ile düzenlemelerin yapıldığı

anlaşılmaktadır. Birimin 2022 yılı Faaliyet Raporunda da bu çalışmalar sunulmuştur. Örneğin, 2021 Güz Yarıyılında 70 öğrenciye eğitim ve sınav uyarlaması yapılması yönünde bilgiler akademik birimlerine iletilirken, 2022 Bahar Yarıyılında toplam 64 öğrenciye eğitim ve sınav uyarlaması yapılması ile ilgili bilgiler iletilmiştir.

Kurumda engelli öğrencilerin eğitim ve öğretim ve sınav süreçlerine yönelik hazırlanmış “Marmara Üniversitesi Engelli Öğrencilere Yönelik Bütünleştirici Eğitim-Öğretim ve Sınav Tedbirlerine İlişkin Kılavuz” bulunmaktadır. Kılavuz, gerek yüz yüze gerekse çevrim içi ortamlarda Marmara Üniversitesi’nde ön lisans, lisans, lisansüstü programlarına kayıtlı veya uluslararası değişim programlarıyla belirli sürelerle Kurumda öğrenim gören engelli öğrenciler ile özel desteğe ihtiyaç duyan öğrencilere yönelik yapılacak eğitim ve öğretim faaliyetleri ile sınavların hazırlanmasında ve engeli öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tedbirlerin alınmasında öğretim elemanlarının takip etmesi gereken usul ve esasları içermektedir. Bu kapsamda, Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğünün, Kurumdaki öğretim elemanlarına yönelik, bireysel eğitim programı hazırlama ile eğitim ve sınav uyarlamalarında kullanabilecekleri yöntem ve teknikleri öğrenebilecekleri örnek bilgilendirici eğitim videoları ve sunuları hazırladığı ve koordinatörlük internet sayfasından paylaştığı tespit edilmiştir.

8 Mart 2022 Resmî Gazete 31.772 sayılı Resmî Gazetede yer alan “Engelli Bireylere Yönelik Sınav Uygulamalarında ve Engelli Kontenjanında Aranacak Sağlık Şartlarına Dair Yönetmelik” hükümleri gereğince engelli öğrencilerin bu yöndeki taleplerini daha etkili bir şekilde karşılayabilmek amacıyla Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü (EÖBK), “Yıldız Modeli” ile çalışan; EÖBK ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (BİDB) iş birliğine dayalı iyileştirmeye yönelik bir sistemi uygulamayı planlamıştır. Bu çalışma, engelli öğrencilere daha nitelikli hizmetlerin sunulması açısından önemli bulunmuştur.

Kurumda, ÖSYM tarafından yapılan merkezi yerleştirme ile Üniversite öğrenci kabulünün dışındaki öğrenci alımlarında (lisansüstü öğrenci kabulü, özel yetenek sınavlarıyla öğrenci kabulü, YÖS ile öğrenci kabulü vb.) engelli öğrencilerin daha iyi tespit edilebilmesi amacıyla Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Bilgi Yönetim Sistemi (BYS) üzerinde oluşturdukları yeni bir sekme ile yeni kayıt yaptıran öğrencilerin engel durumlarıyla ilgili bilgileri de kayıt altına almaktadırlar.

Üniversitenin farklı yerleşkelerinde engelli öğrencilerin fiziki mekânlara erişebilirliği konusunda çalışma ve fiziki düzenlemenin yapıldığı Koordinatörlüğün internet sayfasının incelenmesinden anlaşılmaktadır. Tüm bu çalışmalar hazırlanan bir video ile kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Kurumda, Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğünün daha çok duyuşal veya bedensel bir kısıtlılığı bulunan öğrencilerin nitelikli bir eğitim ve öğretim ile rahat bir üniversite yaşamı yönündeki gereksinimlerini karşılanması ve varsa engellerin giderilmesine yönelik çalışmalar yaptığı anlaşılmaktadır. Kurumda yoksul, azınlık veya göçmen statüsüne sahip diğer dezavantajlı gruplara ait öğrencilere yönelik çalışmaların da yapıldığı görülmüştür. Bu kapsamda, Marmara Üniversitesi Burs ofisi Koordinatörlüğünün, ekonomik desteğe ihtiyacı olan Üniversite öğrencilerinin öğrenimleri sürecindeki maddi zorluklarını aşmak ve başarılarını desteklemek amacıyla özel kurum ve kuruluşlardan ihtiyaç sahibi öğrencilere karşılıksız burs desteğı sağlamaya çalıştığı görülmüş olup, yoksul öğrencilerin de desteklendiğı anlaşılmıştır. Ayrıca, ihtiyaç sahibi olup talep eden öğrencilere de ilgili mevzuat kapsamında ücretsiz yemek yardımı da yapılmaktadır. Ücretsiz yemek yardımının yapılmasına ilişkin usul ve esaslar ile ilkeler bir yönerge ile güvence altına alınmıştır. Yapılan incelemelerde 2023-2024 öğretim yılı için Üniversite Yönetim Kurulu’nun 06.09.2022 tarihli ve 2022/827-25 sayılı Kararıyla 2.200 öğrenciye bir öğün aynı yemek yardımı yapılması uygun görülmüştür. Bu 2.200 öğrenci kontenjanının 2.000’inin %95’i olan 1.900’ü fakülte ve yüksekokulların öğrencilerine ve %5’i olan 100’ü de enstitülerin öğrencilerine ayrılmıştır. Akademik birimlerin öğrenci sayılarının, Üniversitenin toplam öğrenci sayısına oranı çerçevesinde, akademik birimlerin yemek bursu kontenjanları ilgili komisyon tarafından belirlenmiştir. Öğrencilere sağlanan tüm burs imkânları Burs Ofisi Koordinatörlüğünün internet sayfasından öğrencilerle paylaşılmaktadır. Ayrıca, Kurumda 1997 yılından itibaren kısmi zamanlı öğrenci çalışma programı

uygulanmaktadır. Bir öğrencinin aylık maksimum çalışacağı süre 45 saat olup, asgari ücretin saat ücreti verilmektedir. 2022 yılı itibarıyla 270'i kız ve 209'u erkek olmak üzere toplamda 479 öğrenci kısmı zamanlı öğrenci olarak Üniversitenin farklı yerleşkeleri ve birimlerinde çalıştırılmıştır. Saha ziyaretinde öğrencilerle yapılan görüşmelerde bu yönde başvuran öğrencilerin taleplerinin karşılandığından övgüyle bahsedilmiştir. Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğünün 2022 yılı kırım İç Değerlendirme Raporundan engelli öğrencilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini saptamak ve sunulan hizmetlerin niteliğini ölçmek amacıyla geri bildirim alma amaçlı anketlerin uygulandığı fakat katılımın çok düşük olduğu da görülmektedir. Yapılan iyileştirmelerin sonuçlarının daha güvenilir bir şekilde belirlenebilmesi için alınan geribildirim katılımının artırılması Kurumun geliştirmeye açık yönü olarak belirlenmiş olup; Kurumun dezavantajlı öğrencilere yönelik hizmetlerinin izlenmesi ve iyileştirmesi süreçlerinin PUKÖ çevirimlerini birkaç kez kapatacak şekilde içselleştirilmesi, sistematik ve sürdürülebilir hale getirilmesi önerilmektedir.

B.3.5. Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Rektörlük düzeyinde Kurumda sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler SKS Daire Başkanlığı (Kültür ve Spor Hizmetleri Şube Müdürlüğü) tarafından yürütülmektedir. Ayrıca, bazı birimlerde (Atatürk Eğitim Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İşletme Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, vb.) sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerden sorumlu komisyonlar da yer almaktadır. Akademik birimlerin bir kısmında sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler komisyonları bulunmakla birlikte, Rektörlük düzeyinde, Kurum genelinde sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri planlayacak, izleyecek ve değerlendirme yapacak merkezi bir üst komisyon veya kurulun oluşturulması ve ayrıca bu komisyonların Kurum genelindeki tüm akademik ve idari birimlerde yaygınlaştırılması, geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. İlgili alanlarda komisyonların veya kurulların bulunması hem Kurum genelinde hem de birimlerde yıllık olarak sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin Kurumun stratejik planı amaçları ve hedefleriyle önceliklerine uygun olarak planlanması, yürütülmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesine önemli katkılar sağlayabilecektir.

Kurumda aktif 218 öğrenci kulübü bulunmaktadır. Kulüplerin yaptıkları sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler SKS Daire Başkanlığı internet sayfasında bulunan etkinlikler sekmesinde önceden duyurulmaktadır. Öğrenci Kulüplerini kuruluş, işleyiş, faaliyet ve denetimine ilişkin usul ve esaslar "Marmara Üniversitesi Öğrenci Kulüpleri Yönergesi" nde tanımlanmıştır. Öğrenci Kulüpleri, Kurum içi veya dışında yapacakları tüm etkinlikleri Rektörlük izni ile yapmaktadırlar. Öğrenci Kulüplerini etkinlik başvuruları ve takibi, sonuç bildirim işlemleri, öğrenci kulübe kuruluş güncelleme işlemleri, SKS Daire Başkanlığı tarafından geliştirilen eSKS yazılımı üzerinden elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. Yapılan tüm akademik, idari ve öğrenci kulübü etkinliklerin planları ve içerikleri bu uygulama sayesinde internet sitesinde detaylı bir şekilde ilan edilmekte ve takip edilmektedir. Etkinlikler tamamlandıktan sonra da aynı uygulama üzerinden Etkinlik Sonuç Bildirim Formu alınmaktadır. Öğrenci Kulüpleri, ilgili Yönergeye göre her yıl yaptıkları faaliyetlere göre değerlendirilmektedirler.

Kurumda SKS Daire Başkanlığı tarafından hafta sonlarında Göztepe Yerleşkesi ve Mehmet Genç Külliyesinde Bağlama, Gitar, Keman, Türk Halk Oyunları, Türk Halk Müziği Korosu, Türk Sanat Müziği Korosu, Diksiyon, Ebru, Pilates, Yağlı Boya/Kara Kalem, Fotoğrafçılık ve Tiyatro branşlarında ücretsiz kültürel kurslar düzenlenmektedir. Göztepe Yerleşkesinde bulunan spor salonundan öğrencilerin ve personelin çeşitli spor faaliyetleri için yararlanması sağlanmakta olup her yıl basketbol (bayan-erkek), voleybol (bayan-erkek), futbol (bayan-erkek), masa tenisi turnuvası ve satranç turnuvası içeren Geleneksel Rektörlük Kupası spor müsabakaları düzenlenmektedir. Kurumda, birimlerin, öğrencilerin ve öğrenci kulüplerinin katıldığı yurt içi ve yurt dışı kültürel / sportif etkinliklere de destek sağlandığı 2022 yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda ifade edilmektedir. Öğrencilerin Üniversiteyi temsilen bilimsel ve sportif faaliyetlerini desteklemek

amacıyla yurt içi ve yurt dışı etkinliklere katılmaları durumunda Harcırah Kanunu hükümlerine göre tüm giderlerin SKS Dairesi Başkanlığı bütçesinden karşılandığı sunulan kanıtlardan anlaşılmaktadır.

Sunulan kanıtlardan 2022 yılında Kurumda öğrenci kulüpleri ve birimler tarafından 249 Eğitim, sekiz Şenlik/Şölen, 149 Seminer, bir Afiş Asma, 91 Sosyal Sorumluluk, 34 Kongre/Sempozyum/Kurultay, 206 Konferans, altı Spor Organizasyonu, 316 Gezi/Ziyaret, 31 Alan Uygulamaları, 46 Toplantı, dokuz Yarışma (Katılım), 184 Söyleşi/Sohbet, 18 Tiyatro, 83 Kahvaltı/Piknik/Yemek/Davet, 11 Konser/Müzik Dinletisi, 37 Etkinliğe Katılım, iki Sergi, 33 Kitap Tahlili, bir Bilim/Bilişim Günleri, 18 Stant Açma, bir Film/Dizi Çekimi, 22 Film Gösterimi, 24 Teknik Gezi, 10 Çalıştay, 31 Panel, 21 Oryantasyon, 27 Sportif Etkinlik, 21 Yarışma (Düzenleme), 33 Workshop, 15 Kariyer Günleri, 30 Kültür/Sanat Etkinlikleri, 16 Sunum ve dokuz diğer etkinlikler olmak üzere toplam 1.793 etkinlik gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bunlara ek olarak Marmara Üniversitesi Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü de 2022 yılında engelli öğrencilere yönelik çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlemiştir.

Üniversitenin Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı bünyesinde bulunan internet sitesi üzerinden başta öğrenci kulüpleri olmak üzere Üniversite tüm idari ve akademik birimler tarafından yapılan sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin (3.Uluslararası Kültür ve Sanat Günleri, Öğrenci Kulüpleri Faaliyetleri, 2018 Rektörlük Kupası, 2019 Rektörlük Kupası, 2021 - 2022 Rektörlük Kupası, Marmara Üniversitesi Kültür ve Sanat Günleri, 15 Temmuz Demokrasi ve Milli Birlik Günü Anma Sergisi, "Pandemi Döneminde Yaşamdan Kesitler" Konulu Fotoğraf Yarışması Sergisi, Marmara Kültür, Sanat ve Spor Festivali' 22, "İstanbul'un Renkleri", Fotoğraf Yarışması, vs.) kayıt altına alınması ve takip edilmesi, Kurumun sosyal kültürel faaliyetleri izlediğini göstermektedir. Ayrıca, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığının birim idari faaliyet raporunda yapılan izleme ve değerlendirmeler de yer almaktadır. Örneğin, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, bir önceki yılda tespit edilen geliştirmeye yönleriyle ilgili olarak 2022 yılında yeni geliştirilen e-SKS web uygulaması ile öğrenci kulüplerinin çevrimiçi etkinlik yapabilmesi ile burs, yurt ve diğer başvuruların elektronik ortamda alınması; Üniversiteye ait salonların çevrimiçi rezervasyon yapabilmelerine imkân sağlayan web tabanlı yazılımın geliştirilmesi ve öğrenciler ve personel için Glütensiz Menü seçiminin interaktif sisteme dâhil edilmesi gibi çeşitli iyileştirmeleri yapmıştır. Saha ziyaretinde görüşme yapılan akademik birimlerden İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesinde, Fakülte Danışma Kurulunun yıllık toplantılarında fakültede öğretim elemanlarına ve öğrencilere yönelik yapılan sosyal kültürel ve sportif faaliyetlerin değerlendirildiği ve planlama ve iş birlikleri için önerilerde bulunduğu sunulan Danışma Kurulu toplantı tutanaklarından görülmüştür.

Kurumsal İç Değerlendirme raporları, Kurumun internet sayfası ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre Kurumun genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin genelde erişilebilir olduğu ve öğrenciler ile personelin bunlardan yararlanabildikleri gözlenmiştir. Ancak, sunulan sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler başta öğrenciler olmak üzere ilgili tüm paydaşların katılımı ve memnuniyetini izleyen, değerlendiren ve buna bağlı iyileştirmeleri yapan mekanizmaların oluşturulması ve bu çalışmaların her birimde raporlaştırılarak kanıtlaştırılması geliştirmeye açık bir yöne olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle, Kurum genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyet mekanizmalarının izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan talepler veya ihtiyaçlara göre faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve iyileştirilmesi önerilmektedir.

Öğrenme ortam ve kaynakları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde öğrenme kaynaklarının yönetimi alana özgü koşullar, erişilebilirlik ve birimler arası denge gözetilerek gerçekleştirilmektedir.

Akademik destek hizmetleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumda öğrencilerin akademik gelişim ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetleri tanımlı ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.

Tesis ve altyapılar

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde tesis ve altyapı erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

Dezavantajlı gruplar

Olgunluk Düzeyi: Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine yönelik uygulamalar izlenmekte ve dezavantajlı grupların görüşleri de alınarak iyileştirilmektedir.

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler erişilebilirdir ve bunlardan fırsat eşitliğine dayalı olarak yararlanılmaktadır.

4. Öğretim Kadrosu

B.4.1. Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

Kurumda öğretim üyeliğine yükseltme ve atanma işlem ve süreçleri, Kurumun tüm bilim alanları için tanımlı ölçütleri, koşulları ve süreçleri içeren ve paydaşlarca da bilinen “Marmara Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Atanma ve Yükseltme Kriterleri Yönergesi” ne göre gerçekleştirilmektedir. Diğer akademik kadrolara atanma ve yükseltmeler için de gerek Üniversitenin yerel mevzuatı gerekse de ülkemizde yükseköğretim sistemiyle ilgili mevcut mevzuata göre işlemlerin yapıldığı, Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarından ve Kurumun Personel Daire Başkanlığının internet sayfasının incelenmesinden anlaşılmaktadır. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde ilgili yönergenin titizlikle uygulanarak akademik personelin atama ve yükseltme süreçlerinde akademik liyakate ve objektifliğe uyulduğu, memnuniyetle belirtilmiştir.

Kurumda öğretim üyeliğine atanma süreçlerinde şeffaflığı sağlamak amacıyla öğretim üyesi alımları ile ilgili ilan, başvuru ve jüri süreçlerinin işlemleri elektronik ortamda PERSİS yazılımı ile yürütülerek kayıt altına alınmaktadır. 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda verilen bilgilere göre Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Kriterleri 2022 yılında, başta Üniversite Senato üyeleri ve birim yöneticileri olmak üzere birimlerden gelen görüşler doğrultusunda güncellendiği anlaşılmaktadır. Daha sonra bu güncellemeye dayalı olarak kadro başvurularının elektronik ortama alınması ve değerlendirilmesi amacıyla PERSİS yazılımı da 2022 yılında güncellenmiştir. Böylece PERSİS Yazılımı ile Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Naklen veya Açıkta Yapılacak Atamalarda Uygulanacak Merkezi Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesi tamamen elektronik ortama alınmış, başvuru ve değerlendirme süreçleri otomasyon ile yürütülebilir duruma getirilerek başvuru süreçleri iyileştirilmiştir. Sunulan kanıtlardan bu kapsamda Personel Daire Başkanlığı'na sistemin kullanımına yönelik eğitimlerin verildiği ve tüm süreçler için kılavuzların hazırlandığı anlaşılmaktadır.

Kurumun 2021 ve 2022 Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarının incelenmesi ve saha ziyaretinde yapılan görüşmelerden ders dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanları ve iş yüklerinin gözetildiği ve ders dağılımının katılımcı bir şekilde belirlendiği ifade edilmiştir. Marmara Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı internet sayfasında akademik personelin Kurum içi ve dışı görevlendirmelerine ilişkin ilkeler kamuoyu ile paylaşılmıştır. Ders görevlendirmeleri yükseköğretim sisteminde mevcut genel mevzuata (2547 Sayılı Kanun'un 31. Maddesi, 40a/b/c/d Maddeleri ve 657 sayılı kanunun 89. Maddesine göre) yapılmaktadır. Saha ziyaretinde Kurumun dış paydaşlarıyla

yapılan görüşmelerde, bazı dış paydaşlar Kurumun programlarında (Atatürk Eğitim Fakültesi, Finansal Bilimler fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, vb.) dışarıdan görevlendirme ile dersler yürüttüklerini ifade etmişlerdir. 2022 yılı Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda Kurumdaki ders görevlendirmelerinde eğitim ve öğretim kadrosunun yetkinlikleri (çalışma alanı/akademik uzmanlık alanı, bilgi birikimi, yabancı dil seviyesi vb.) ile ders içeriklerinin örtüşmesinin birim/bölüm başkanlıkları, dekanlıklar, anabilim dalı başkanlıkları, enstitü müdürlükleri ve Senato kararları ile güvence altına alındığı ifade edilmektedir. Marmara Üniversitesi Ders Yüğü ve Ek Ders Uygulama Yönergesi ile öğretim elemanlarının Kurum içi ve dışında yürütecekleri asgari ve azami ders yüğü ile ek ders ücretine ilişkin uygulamalar güvence altına alınmış ve ilgili paydaşlar ile paylaşılmıştır. Bu yönergeye göre Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından geliştirilen “Ders Yüğü Formu ve Ek Ders Beyannameleri Modülü” tüm sistemlerden alınan veriler ile uyumlu olup, kullanıcıların rahatlıkla kullanabilmesini sağlayacak şekilde dizayn edilmiştir. Özetle, Kurumda tüm bilim alanları için tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri uygulanmakta ve karar almalarda kullanılmaktadır. Ancak, Kurumda atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçlarının izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı önlemlerin alınarak gerekli iyileştirmelerin yapılabileceği mekanizmaların oluşturulması önerilmektedir.

B.4.2. Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

Marmara üniversitesi kurumsal internet sayfasındaki güncel verilere göre Üniversite 3.100’ün üzerinde (3.102) akademik personel görev yapmaktadır. Saha ziyaretinde görüşme yapılan akademik birimlerin (Tıp Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İletişim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, İşletme Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, vs.) yöneticileri, birimlerinde alanında uzman ve yetkin öğretim elemanlarına sahip olduklarını ve öğretim elemanlarını sürekli mesleki gelişimi için de desteklediklerini ifade etmişlerdir. Kurumda “eğiticilerin eğitimi” kapsamında Kurumun tüm öğretim elemanlarının kapsayacak şekilde, öğretim elemanlarının eğitim ve öğretim ile ölçme ve değerlendirme yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını üstlenecek akademik veya idari bir yapının (merkez, ofis veya koordinatörlük, vb.) oluşturulması geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir.

Kurumsal İç Değerlendirme Raporları ve Kurumun internet sayfasının incelenmesinden öğretim elemanlarının öğretim yetkinliklerini geliştirmeye yönelik ihtiyaç temelli olarak Kalite Koordinatörlüğü tarafından düzenlenen çalışmaların yapıldığı anlaşılmıştır. Örneğin, 6 - 8 Haziran 2023 tarihlerinde ise Üniversitenin tüm akademik birimlerinde mentör olarak eğitilecek öğretim elemanların Atatürk Eğitim Fakültesi öğretim elemanları aracılığıyla “Eğitimin Psikolojik Perspektifi”, “Öğrenme Öğretmen Ortamının Yönetimi” ve “Etkili Öğretim Yöntem ve Teknikleri” konularında hizmet içi eğitim verildiği anlaşılmaktadır. Eğitimlerden sonra mentör öğretim elemanlarının kendi birimlerinde öğretim elemanlarına eğitimler verdiği internet sayfasının incelenmesinden görülmüştür. Marmara Üniversitesinin 2021 Yılı Kurum İç Değerlendirme Raporunda yer alan “Ölçme ve Değerlendirme” ölçütü iyileştirmeye açık yön olarak değerlendirilmiştir. Bunun üzerine Kalite Koordinatörlüğü tarafından eğitim ve öğretim faaliyetlerinde sürekli iyileştirme kapsamında, Atatürk Eğitim Fakültesi öğretim elemanlarından destek alınarak Kurumdaki tüm öğretim elemanlarına yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmiştir. Bu kapsamda ölçme ve değerlendirme teknik ve becerilerini arttırma, ölçme sonuçlarında bulunması gereken niteliklere ve eğitimde kullanılan ölçme ve değerlendirme araçlarına hâkim olmalarına yönelik 01-23 Aralık 2022 tarihleri arasında kapsamlı bir hizmet içi eğitim çalışmasının yürütüldüğü görülmektedir. Yapılan eğitimlerden sonra katılımcı öğretim elemanlarından verilen eğitimi değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçülen tüm kriterlerde, öğretim elamanlarının yarısından fazlası eğitimin niteliği hakkında olumlu görüşler bildirmişlerdir. Ayrıca, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Avrupa araştırmaları Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Mühendislik Fakültesinde de öğretim elemanlarının öğretim yetkinliklerini geliştirme yönünde yapılmış uygulamalar

bulunmaktadır. Özellikle, COVID-19 Küresel salgın dönemi başta olmak üzere uzaktan eğitim süreçlerinde öğretim elemanlarının çevrim içi ortamlarda öğretim ve sınav yapma ile her türlü öğretime, öğrenme ve ölçme ve değerlendirme materyalleri hazırlama bilgi, beceri ve farkındalıklarını geliştirme yönünden de Marmara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından eğitimler verilmiştir. Bunların yanı sıra Marmara Üniversitesi Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü tarafından okuyucu-işaretleyici olarak görev yapan öğretim üyelerine sözel ve sayısal sorunların okunmasına yönelik eğitimler düzenlemiştir. Benzer şekilde Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından yüz yüze ve uzaktan eğitim yöntemiyle kütüphane hizmetleri ve imkânlarının kullanımı ile bilgi okuryazarlığı ve kütüphane kullanımı konularında öğretim elemanları ile lisansüstü öğrencilerine hizmet içi eğitimlerin düzenlendiği görülmüştür. Saha Ziyaretinde görüşme yapılan Tıp Fakültesinde ise “Eğiticilerin Eğitimi” programının tüm öğretim elemanları için zorunlu olduğu ifade edilmiştir. Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mezuniyet Öncesi Tıp Eğitimi Çerçeve Eğitim Programında, eğitim programının dayandığı temel esasları ve programın temel bileşenlerden “Eğitim Ortamları ve İşleyiş” başlığı altında eğiticilerin eğitim becerilerini (sunum becerileri, yönlendiricilik becerileri, geribildirim verme, eğitim danışmanlığı, değerlendirme becerileri) geliştirmesi güvence altına alınmış olup, tüm eğiticilerin “eğiticilerin eğitimi” ve “ölçme-değerlendirme” gibi temel eğitici gelişimi programlarının yanı sıra klinik ortamlarda öğrenme ve değerlendirmeye yönelik “ileri eğitici gelişimi” programlarına katılmaları talep edilmektedir. Tüm bu örneklerden, Kurum genelinde öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek amacıyla farklı akademik ve idari birimler tarafından ayrı ayrı planlanan ve yürütülen uygulamaların bulunduğu görülmüştür. Kalite Koordinatörlüğü tarafından düzenlenen eğitimlerden sonra anketlerle ve birimlerle yapılan toplantılarda alınan geribildirimler değerlendirilerek, öğretim elemanları için 2024 Yılı Eğitim Takvimi oluşturulmuştur. Bu uygulamalardan Kurumda öğretim yetkinliğini geliştirme uygulamalarından elde edilen bulguların izlendiği ve izlem sonuçlarının irdelenerek önlemlerin alındığı görülmektedir. Bu çalışmaların Kurumda daha da içselleştirilmiş, sistematik ve sürdürülebilir uygulamalar şekline dönüştürülmesi önerilmektedir.

B.4.3. Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Kurumsal İç Değerlendirme Raporları (2021 ve 2022) ile Kurum internet sayfasının incelenmesi ve saha ziyaretinde elde edilen bulgulara göre Kurumda Sağlık Bilimleri, Temel Bilimler, Mühendislik ve Mimarlık, Sosyal Bilimler, Beşeri Bilimler, Spor Bilimleri ve Güzel Sanatlar olmak üzere yedi farklı alanda, Kurum internet sayfasında verilen “Marmara Üniversitesi 2021 Yılı Yayın ve Proje Ödülleri Yönergesi “ne göre Akademik Yayın ve Proje Ödülleri, “Yayın Ödülü” ile “Proje Ödülü” olmak üzere iki kategoride, öğretim üyelerinin bilimsel proje ve yayınlarını desteklemek amacıyla her yıl üstün başarı gösteren öğretim üyelerine verilmektedir. Kurum dışında başarı gösteren öğretim elemanlarının haberleri Üniversite internet sayfasından paylaşılmaktadır. Kurumun Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesinde eğitim ve öğretim alanında öğretim elemanlarının her yarıyıl ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda yürüttükleri teorik, uygulama ve laboratuvar derslerinden aldıkları puanları dikkate alınmaktadır. Öğretim elemanlarının atama veya yükseltmeleri için hazırlanacak raporlarda eğitim ve öğretime katkılarının lisans ve lisansüstü düzeylerde ayrı ayrı irdelenerek yürüttükleri lisansüstü tezlerden üretilmiş yayınları, geliştirdikleri ders ve programların belirtilmesi beklenmektedir. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde, Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesinin güncellenmesinin planlandığı ve yapılacak çalışmada eğitim ve öğretim faaliyetlerinden öğretim elemanlarının alacakları puanların katkısının/ağırlığının arttırılmasının da planlandığı; öğretim elemanlarının yaratıcı/yenilikçi eğitim faaliyetlerini içerecek eğitim performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinde tüm personeli kapsayacak sistematik bir yaklaşımın geliştirilmesinin planlandığı ifade edilmiştir. Buna göre, Kurumda öğretim elemanlarının yaratıcı/yenilikçi eğitim faaliyetlerini öncelikleyen ölçüt veya performans göstergelerini içeren “iyi eğitim ödülü” gibi teşvik ve ödüllendirme mekanizmasının oluşturulması ve Kurum genelinde tüm öğretim elemanlarının eğitim uygulamalarının

ödüllendirilmesi amacıyla uygulanması önerilmektedir.

Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tüm alanlar için tanımlı ve paydaşlarca bilinen atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri uygulanmakta ve karar almalarında (eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmeleri vb.) kullanılmaktadır.

Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

Olgunluk Düzeyi: Öğretim yetkinliğini geliştirme uygulamalarından elde edilen bulgular izlenmekte ve izlem sonuçları öğretim elamanları ile birlikte irdelenerek önlemler alınmaktadır.

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Olgunluk Düzeyi: Teşvik ve ödüllendirme mekanizmalarının; yetkinlik temelli, adil ve şeffaf biçimde oluşturulmasına yönelik planlar bulunmaktadır.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

C.1.1 Araştırma Süreçlerinin Yönetimi

Kurum araştırma süreçlerinin yönetimini 2021-2025 Stratejik Planı'na uygun olarak yürütmekte olduğunu beyan etmektedir: Araştırma Üniversitesi olma vizyonunu desteklemeye yönelik amacına ulaşmak için nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını, Üniversite-sektör-sanayi iş birliğini geliştirmeye yönelik olarak Ar-Ge çalışmalarının sayısını, ticari ürüne dönüşecek ve uluslararası işbirlikçi proje sayısını arttırmayı ve girişimcilik faaliyetlerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Araştırma ve Geliştirme kapasite ve altyapısını güçlendirmeye yönelik amacına ulaşmak için ise araştırma ve geliştirme çalışmalarını, araştırma fon kaynaklarını, 'dış destekli, kontratlı ve uluslararası projelerin toplam bütçesi' ile inovasyon (yenileşim) ve girişimciliğe ilişkin verilen ders sayısını ve derse öğrenci katılımını arttırmayı ve bu alanlardaki eğitim ve araştırma imkanlarını geliştirmeyi hedeflemektedir.

Kurum, YÖK tarafından uygulanmakta olan "Araştırma Üniversitesi Yıllık Performans İzleme Raporları" ve TÜBİTAK tarafından yürütülen "Yenilikçi ve Girişimci Üniversite Endeksi" analizinden kendi araştırma performansını izlemek için yararlanmakta olduğunu ifade etmektedir.

Kurumun odak grup görüşmeleri yapmak suretiyle paydaş görüşlerini de dikkate alarak Eğitim ve Öğretim, Yönetim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı politikalarını henüz oluşturmuş olsa da olumlu olarak değerlendirilmektedir. Araştırma ve Geliştirme başta olmak üzere kalite süreçleri ile ilgili politikaların içerik ve tanınırlığının; Stratejik Plan ile uyumlu olması, Kurumun tamamına yayılması ve özellikle web sayfası, sosyal medya hesapları ile ilgili mekân ve platformlarda görünürlüğünün arttırılması ve tüm paydaşlar tarafından bilinirliğinin sağlanması ve içselleştirilmesi için kalite sürecinin bir parçası olan bu politikaları tabana yayma çalışmalarının yürütülmesi önerilmektedir.

Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında araştırma ve geliştirme, tasarım ve yenilik projeleri ile faaliyetleri sonucunda elde edilen gelirlerin durumu ile ilgili 2547 Sayılı Kanun'un 37. maddesi uyarınca ve 6676 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 5. maddesi ile 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 58.maddesine eklenen (k) fıkrası kapsamında değerlendirilecek proje ve faaliyetler hususunda yapılan müracaatları incelemek ve değerlendirmek

üzere bir komisyonun oluşturulmuş olması olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Kurum, AR-GE faaliyetlerini çeşitli kurul, komisyon, araştırma merkezleri, enstitüler ve fakültelerin anabilim dalları aracılığı ile yürütmektedir. Birimlerin bu kapsamda yürüttüğü faaliyetlere ilişkin bilgiler, 2022 yılı İdare Faaliyet Raporu'nda yer almaktadır. Kurumda performans izleme mekanizmalarının geliştirilme çalışmalarının devam etmekte olduğu belirtilmektedir.

Kurum, hak sahibi olduğu fikri ve sınai mülkiyet haklarının ticarileştirilmesi sonucunda gelir elde etmeyi hedeflemektedir. Bu hedef için ticarileştirme çalışmaları Marmara Üniversitesi İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MİTTO) tarafından yürütülmekte, bu doğrultuda ilgili teknolojilerin bağlantılı olduğu sektörlerin takibi ve analizi yapılmaktadır. Kurumda “Fikri Haklar Yönergesi” ve “Marmara Üniversitesi Fikri Sınai Haklarına İlişkin Esaslar”ın varlığı ve yayımlanmış olması olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Bünyesinde 117 şirket bulunan Marmara Üniversitesi Teknopark AŞ'nin hedefleri arasında; Kurumda üretilen bilginin girişimcilik yolu ile ticarileştirilmesine destek olmak üzere kuluçka merkezi hizmeti verilmesi ve hızlandırıcı programlar yürütülmesi kapsamında, hızlandırıcı programa ve/veya ön kuluçkaya alınan ve faaliyet dönemi içerisinde şirketleşen girişimlerin, kuruluş yılına bakılmaksızın Teknoparkın ortak olduğu ve/veya hisse alım vaadine sahip olduğu şirketlerden faaliyet dönemi içerisinde temettü geliri, hisse satışı geliri ve hisse alım vadinin devrinden elde edilen gelirlerin sağlanması yer almaktadır. Bu firmaların faaliyetleri yazılım ve iletişim teknolojileri alanında yoğunlaşmakla birlikte sağlık, biyoteknoloji, mühendislik, makine ve imalat alanında faaliyet yürüten firmaların da olduğu görülmektedir. Firmaların Ar-Ge gelirlerinin zamanla artış trendinde olduğu anlaşılmaktadır. Göztepe kampüsünde inşaatı henüz tamamlanan dokuz katlı binanın çok kısa bir süre sonra devreye girmesiyle firma sayısının daha da artacağı öngörülmektedir. Göztepe kampüsünün bir bölümünün teknoloji geliştirme bölgesi olarak ilan edilmesi için de girişimlere başlanmış olduğu ifade edilmektedir.

Araştırma Üniversiteleri Destek Programı (ADEP) kapsamında Kuruma aktarılan proje destek bütçesinin verimli kullanılabilmesi için Haziran 2022 ayında Kurum genelinde çağrıya çıkmıştır. Bu çağrı sonucu 28 proje başvurusu yapılmış olup bunlardan yedi projeye toplamda 3.685.000 TL'lik destek verilmesi kararlaştırılmıştır.

Yurt dışındaki üniversiteler veya kurum ve kuruluşlar ile ortak yürütülen proje sayısı 2019 yılında 12 iken 2023 yılında bu rakam 28'e çıkmıştır. Bunun yanında Kurumun, 2023 yılı itibari ile 745 proje ile TÜBİTAK proje desteklerinden en fazla yararlanan ilk beş üniversite arasına girmiş olması sevindiricidir.

Kurumda araştırma süreçlerine destek anlamında kritik öneme sahip MİTTO olmak üzere “Marmara Aile Hekimliği Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (MARHEK-UYAM)”, “Uluslararası Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi”, “Hipertansiyon ve Ateroskleroz Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi” nin yanı sıra “Yayın Komisyonu” ve “Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAPKO)” gösterilmektedir. Bu birimlerin araştırma sürecinde oynadığı roller önemsenmektedir.

Müdür, müdür yardımcıları ve modül personeli yönetim yapısı oluşturulmuş olan MİTTO, beş ana modül üzerinden kapsamlı bir şekilde faaliyetlerini yürütmektedir. Bu modüller; 1. Farkındalık, Tanıtım ve Bilgilendirme, 2. Proje Destekleri, 3. Üniversite Sanayi İş Birliği, 4. Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları, 5. Girişimcilik olarak sıralanmaktadır. Bu modüllerin faaliyetlerini güvence altına alacak olan ve kalite süreçleri ile uyumlu tanımlı mekanizmaları geliştirilmesinin Kurumun araştırma üniversitesi olma misyonunu güçlendireceği değerlendirilmektedir.

MİTTO bünyesinde girişimcilik faaliyetlerinin beklenen düzeye ulaşması için; Girişimcilik Eğitimleri ve Atölyeleri, Mentörlük ve Danışmanlık Hizmetleri, Ağ Oluşturma Etkinlikleri gibi stratejilerin uygulanıyor olması olumlu olarak değerlendirilmektedir. Kurumdaki girişimcilik faaliyetlerinin

Teknoparkın aktif durumda olması ile artış eğiliminde olması ve bazı öğretim elemanlarının teknoparkta şirket kuruyor olmasının girişimciliğin ve ilgili faaliyetlerin düzeyini yükseltme potansiyeli olduğu değerlendirilmektedir.

KYS yazılım programı kapsamında ilk pilot uygulaması yapılan UYGAR modülü ile araştırma ve uygulama merkezlerinin tüm süreçlerinin elektronik ortamda takip edilmesi ve hazırlanan raporların değerlendirilmesi planlanmaktadır. Bu amaçla UYGAR Koordinasyon Kurulu oluşturulmuştur. Bu yazılımın birçok değerlendirme sürecinde kontrol mekanizması olacağı ifade edilmektedir. Her biri kendi alanında önemli çalışmalar yapmakta olan bu uygulama ve araştırma merkezleri ve birimlerin, Kurumun amaç ve hedefleri ile uyumlu ve verimli çalışması için tanımlı mekanizmaların geliştirilmesi önerilmektedir.

Kurumda 2023 yılında yapılan dijitalleşme çalışmaları oldukça önemli bir gelişmedir, bu kapsamda geliştirilmekte olan Veri Marmara yazılımı; Kalite Yönetim Sistemi ile birim faaliyetleri ve performans ölçütlerinin ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin takibine olanak sunma potansiyeline sahiptir. Önümüzdeki yıl geliştirilmesi planlanan modüllerle Veri Marmara ile güncel veriler takip edilebileceği, Kalite Yönetim Sistemi yazılım programı ile öncelikle UYGAR olmak üzere tüm birimlerin performanslarının Stratejik Plan çerçevesinde izlenebileceği değerlendirilmektedir.

Veri Marmara yazılımının araştırma süreçlerinin çıktılarını da izleme potansiyeli bulunmaktadır. Bu çıktıların Akademik Gelişim Birimi, BAPKO, MITTO ve Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından değerlendirilmekte ve iyileştirilmekte olduğu ifade edilmektedir. Tanımlı mekanizma örneğine kanıt olarak sunulan Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı faaliyet raporu önemli bulunmakla birlikte, araştırma süreçlerinin çıktılarının tek merkezden koordine edilerek üst yönetim ile ilişkisini gösteren iş akış şemasının oluşturulması ve Kurumun tamamına yayılan tanımlı mekanizmaların geliştirmesi önerilmektedir.

Kurumun; araştırma süreçlerinin yönetimine ilişkin motive edici yaklaşımları benimsediğine, araştırma yöntemlerini belirlediğine ve uygulamaların bu kurumsal tercihler yönünde geliştirilmekte olduğuna dair örnekler bulunmaktadır. Bu nedenle sonuçların değerlendirilmesini, izlenmesini, önlem alınmasını ve nihayetinde bu süreci güvence altına alacak tanımlı mekanizmaların geliştirilmesi önerilmektedir.

C.1.2 İç ve dış kaynaklar

Kurum gelir elde etme becerilerini artırmaya yönelik politika ve uygulamalarını güncellemekte olduğunu ifade etmektedir: Bu kapsamda Üniversite-sanayi iş birliği faaliyetlerini Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Ar-Ge ve tasarım merkezi olarak belirlediği firmaları odağına alarak gerçekleştirmekte olduğunu belirtmektedir. Kurum ayrıca gelir arttırmak için sanayi kuruluşlarının ihtiyaçlarına üniversite kaynakları ile çözüm üreteceğini ve mevcut teknolojilerini ticarileştirmek suretiyle iş birlikleri oluşturacağını ifade etmektedir.

Araştırma ve Geliştirme açısından Araştırma Üniversiteleri Destek Programı (ADEP) kapsamında Kuruma aktarılan proje tutarları önemli bir bütçeye sahiptir. Kurum hastanesinin Sağlık Bakanlığına bağlanması neticesinde BAP biriminin kaynaklarında belirgin bir azalma görülmüştür. Kurum, araştırmacılarının bu olumsuzluğu fırsata dönüştürerek, ulusal ve uluslararası projelere yöneldiğini belirtmektedir. Bunun yanında Kurumda açılan tezsiz yüksek lisans programlarının proje bütçesine olumlu katkılar sağlayabildiği ve zamanla bu programlardan BAP projelerine aktarılan bütçenin artış gösterdiği ifade edilmektedir.

Kurum ile iş dünyası arasında var olan iş birliğini izlemek, değerlendirmek, yaygınlaşmasını sağlayacak çalışmalar yapmak ve yeni iş birliği modelleri geliştirmek amacıyla Üniversite-Sanayi İş

birliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin kurulmuş olması önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Kurumda Erasmus+ Uluslararası Kredi Hareketliliği (KA107/KA171: International Cedit Mobility) Proje çağrısının tanıtım toplantılarının yapılmakta olduğu ve akademisyenlerin diğer ülkelerdeki ortakları ile hareketlilik projeleri yapmalarının teşvik edildiği belirtilmektedir. Kurumda 2022 yılında 10 farklı Avrupa dışı ÷lkeye hareketlilik projesi kabul edildiği anlaşılmaktadır.

Kurum öğrenci ve araştırmacılarını, dış kaynaklı fonlardan (TÜBİTAK ARDEB, BİDEB, TEYDEB fonları, AB fonları, TÜSEB ve diğer) daha fazla yararlanmaları, Üniversite-Sanayi İş birliği, Patent, Lisanslama faaliyetlerini artırmaları konularında teşvik etmekte olduğunu ve bu alanlarda BAPKO ve MİTTO'nun iş birliği yaptığını belirtmektedir. Bununla birlikte dış kaynaklı fon kullanımlı proje ve araştırmaların sınırlı kaldığı değerlendirilmektedir.

Erasmus+ destekleri ile Kuruma gelen tüm yabancı akademisyenlerin kendi konuları ile ilgili seminerler vermesi sağlanarak uluslararası iş birliklerinin arttırılmasının hedeflendiği belirtilmektedir. Bu seminerlere İstanbul'da bulunan diğer araştırma üniversiteleri de davet edilerek araştırma üniversiteleri arasındaki iş birliklerinin arttırılmaya çalışıldığı ifade edilmektedir.

ADEP kapsamındaki projelerdeki süreçlerin ilgili usul ve esaslara göre yürütölmekte olduğu ifade edilmektedir. Akademik Veri Yönetim Sistemi (AVESİS) üzerinden projelerin yıllar içerisinde dağılımlarına ulaşılabilmekte olduğu belirtilmektedir. Bilimsel Araştırma Projeleri Yönetmeliği ve Yönergesi, araştırma projeleri için uygulanmakta olup web sayfasında paylaşılmaktadır. 2022 yılında destek verilen 199 adet BAP projesinin tamamının tez projesi olduğu, bu proje önerilerinin ilk aşamada ilgili tez önerisinin yapıldığı Enstitü Kurullarından değerlendirilmekte olduğu ve ardından BAP toplantısında görüşölüp onaylama sürecine alındığı ifade edilmektedir. Alan gözetmeksizin tüm projelerin değerlendirilip kabul edilmekte olduğu belirtilmektedir. 2022 yüksek lisans tezleri için 30.000 TL, doktora tezleri için 60.000 TL'ye kadar destek verildiği, toplam bütçe dikkate alındığında ise proje başına verilen ortalama destek tutarının ise 56.000 TL civarında olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm dış kaynaklı (TÜBİTAK, AB, İSTKA vs.) proje başvurularının araştırmacılar tarafından Marmara Üniversitesi Proje Havuzu Bilgi Yönetim Sistemi'ne girilmekte olduğu belirtilmektedir. Ulusal ve uluslararası dış kaynaklı fonların başvuruya açılan çağrılarının ve yeni programların duyurularının web sayfasında ve sosyal medya kanallarında gerçekteştirilmekte olduğu ifade edilmektedir.

Yükseköğretim Kurulu ile Elektrik Üretim A. ř. (EÜAş) arasında yapılan anlaşma ile başlatılan "Enerji Akademileri Programı" kapsamında Kurumun yedi proje ile en fazla destek alan Üniversite olması olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Kurumun Araştırma Üniversitesi olması dolayısı ile Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığından Araştırma Üniversitesi Destek Programına (ADEP) aktarılan bütçe dikkate alındığında Kurumun önemli ölçüde araştırma kaynağı sağlama potansiyeline olduğu değerlendirilmektedir.

Kurumda BABSİS üzerinden izlenen proje kaynakları incelendiğinde, BAP mevzuatında 11 farklı proje türü bulunduğu görölmektedir. Diğer taraftan, Kurum hastanesinin Sağlık Bakanlığına bağlanması neticesinde BAP biriminin kaynaklarının ciddi oranda azaldığı ifade edilmektedir ve bu durum farklı proje türlerinin desteklenmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. ADEP projeleri ise Kurumun araştırma kaynaklarının artmasını sağlamış, EÜAş ve Sosyal Araştırmalar ve Yenilik Enstitüsü ile yapılan protokoller ile Kurum personelinin proje yapma potansiyeline sahip olduğu görölmüştür. Her ara rapor döneminde projelerin Araştırma Üniversitesi performans göstergelerine katkısının incelenmekte olduğu Kurum tarafından ifade edilmektedir.

Kurumdaki ADEP proje sonuçları incelendiğinde başvuruda bulunan tüm birimlerin akademik

personelinin benzer oranlarda projelerinin kabul edilmiş olduğu görülmektedir. Benzer şekilde BAP projelerinden elde edilen kabul oranları da Fen, Sağlık, Sosyal ve Eğitim alanı olmak üzere tüm alanlara yayılmaktadır. Eğitim ve Sosyal alanlarda desteklenen projelerin az olmasının temel sebebi bu alanlarda yapılan başvuruların az olması ile ilişkilendirilmektedir. Kurum başta ADEP ve EUAŞ olmak üzere önemli projelerin çağrı döneminde Kurum geneline eposta ve cep telefonu ile mesaj yoluyla bilgilendirme yaptığını ifade etmektedir. Ayrıca online toplantılar ile sorunlara çözüm arandığı ve olası soruların cevaplandırıldığını ifade etmektedir. Bu konuda bilgilendirme ve yaşanan sorunların giderilmesi anlamında Kurumun tüm birimlere yönelik dengeli bir çalışma içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte başta ADEP ve BAP projelerinde eğitim ve sosyal alanlarda proje başvurularını teşvik edecek aktif uygulama ve mekanizmaların geliştirilmesi önerilmektedir.

Araştırma üniversiteleri arasında yer alan Kurumun bu ayrıcalıklı yapısını sürdürmek ve güçlendirmek için amaç ve hedefleri ile uyumlu olarak üniversite dışı kaynaklara araştırmacıları yönlentmeyi desteklemek ve teşvik etmek için tanımlı mekanizmaları geliştirmesinin kritik öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Kurumun araştırma kaynaklarının çeşitliliğini artırmak ve yeterliliğini izlemeye yönelik çalışmaları olmasına rağmen, bu çalışmaları güvence altına almak için gerekli mekanizmaları geliştirmesi önerilmektedir.

C.1.3 Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

Kurumda farklı birimlerde yürütülen doktora programlarının başvuru süreçlerinin ve kayıtlı öğrencilerin izlendiği anlaşılmaktadır. Mezun Bilgi Yönetim Sistemi ile doktora sonrası mezunların izlendiği ve mezunlarla sürdürülebilir ilişkiler geliştirildiği ve mezunlarla projeler üretildiği ifade edilmektedir. Mezunlarla iletişimin Mezunlar Ofisi aracılığı ile sağlanmaya çalışılmakta olduğu belirtilmektedir. Mezun bilgi yönetim sistemine her sene mezunların iletişim bilgilerinin aktarılmakta olduğu ve tüm bilgilendirmelerin bu sistem yardımıyla mezunlara iletilmekte olduğu ifade edilmektedir.

Kurumda yaklaşık 4000 civarında doktora ve sanatta yeterlik öğrencisi öğrenim görmektedir. Bu öğrencilerin yaklaşık %80'inin YÖK'ün 100/2000 programı kapsamında desteklenmekte olduğu, 200 kadarının da Öğretim Üyesi Yetiştirme Programından (ÖYP) yararlanmakta olduğu ifade edilmektedir.

Kurum kendi araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri doğrultusunda doktora öğrencilerinin tez çalışmaları için maddi destek verilmekte olduğunu, kişisel gelişimleri için eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmekte olduğunu ve tez savunma sınavları öncesinde tez çalışmalarından akademik çıktılar beklenmekte olduğunu belirtmektedir. Doktora sonrası araştırmacıların ise "Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Doktora Sonrası Sözlümlü Araştırmacı Çalıştırılmasına İlişkin Usul ve Esasları" kapsamında mevcut projelere dahil olabilecekleri ifade edilmektedir. Bu kapsamda Kuruma ayrılan kontenjanlara yapılan araştırmacı istihdamı başvuruları için onay süreçleri tamamlanmış uygulamalar mevcuttur. Kurumun kendi araştırma politikası ve hedefleri ile uyumlu doktora sonrası araştırmacıların çalıştırılmasına ilişkin bir iç düzenleme yapması önerilmektedir.

Kurumun değişik birimlerinde yürütülmekte olan doktora programları ile doktora sonrası imkanlarına (mezun sayıları ile gelişme eğilimleri de dahil) ilişkin çalışmalarının planlamasının yapıldığı anlaşılmaktadır.

Kurumun kendi mezunlarının işe alınması konusunda tanımlı bir politika oluşturması beklenmektedir.

Kurumun doktora programı ve doktora sonrası imkanlarının oluşturulduğu anlaşılmakla birlikte bu

imkanların Kurumun henüz yeni oluşturulmuş olan araştırma politikası ile uyumuna yönelik çalışmaları yapması önerilmektedir. Dolayısı ile Kurumun araştırma politikası ve hedefleri ile uyumlu doktora ve doktora sonrası programlarını oluşturulması durumu geliştirmeye açık yön olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma süreçlerinin yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde araştırma süreçlerin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

İç ve dış kaynaklar

Olgunluk Düzeyi: Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

Olgunluk Düzeyi: Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu doktora programı ve doktora sonrası imkanlarına ilişkin planlamalar bulunmaktadır.

2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

C2.1 Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

Kurumun özellikle program akreditasyonuna sahip birimlerinde öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar yürütülmektedir. Kurumda 3.000'in üzerinde akademik personel görev yapmaktadır. Kurumun ve bünyesinde görev yapan akademik personelin gerek yurt içindeki gerekse yurt dışındaki diğer üniversite ve kurumlar tarafından itibar gördüğü ve tercih edildiği anlaşılmaktadır.

Kurumda öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların; Akademik Gelişim Birimi, AVESİS ve Veri Marmara yazılımı ile izlenme potansiyeli olduğu değerlendirilmektedir. Araştırma performanslarının iyileştirmesi amacıyla MİTTO tarafından araştırmacılara yönelik proje destek hizmetleri, üniversite- sanayi iş birliği ile ilgili bilgilendirme ve eğitimler, patent, faydalı model, marka ve tasarım başvurularında teknik destek, girişimcilik ve şirketleşme gibi konularda destek verilmekte olduğu belirtilmektedir.

Kurum bünyesindeki Akademik Gelişim Birimi tarafından; öğretim elemanlarının, öğrencilerin (lisansüstü-lisans, ön lisans) ve idari personelin araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik planlama ve uygulamaların (destekleyici eğitimler, uluslararası fırsatlar, proje iş birliği çalışmaları vb.) yapılmakta olduğu ifade edilmektedir. 2022 yılında bu birim tarafından “İnsansız Kara Araçları İKA'lar”, “Elektrikli Araç Yazılımları ve Yapay Zekâ”, “Power Electronics” ve “Electrospun Fibers Applied In Tissue Engineering and Biotechnology” isimli etkinliklerin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

Kurum bünyesindeki Avrupa Araştırmaları Enstitüsü'nde 2022 yılı itibarıyla öğretim elemanlarının yazımına katkı sağladıkları kitapların web ortamında ilan edilmekte olduğu ve araştırma yetkinlikleri ve gelişiminin izlenmekte olduğu ifade edilmektedir.

Kurumdaki akademik personelin araştırma faaliyet detayları AVESİS modülü ile ve İdari personelin etkinliklerinin ise “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi” ile izlenmekte olduğu belirtilmektedir. Araştırmacıların ve idari personelin geliştirmeye açık yönleri olduğu tespit edildiğinde, bu kapsamda eğitim programının belirlenmesinde paydaş geri bildirimleri de alınarak hizmet içi eğitimler düzenlenmekte olduğu ifade edilmektedir.

Sosyal Bilimler Enstitüsü'ndeki ÖYP uygulaması, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde 2022 yılında gerçekleştirilen özellikle proje hazırlama ve danışmanlık hizmetlerine yönelik etkinlikler ve bu enstitüdeki öğretim elemanları tarafından yayımlanan makale ve bildirimler Kurum tarafından iyi örnekler olarak sunulmaktadır.

Kurumda öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik süreçlerin Akademik Gelişim Birimi, MİTTO ve Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından organize edilmekte olduğu ifade edilmekte ve Akademik gelişim Birimi ile ilgili daire başkanlığının faaliyet rapor kanıt olarak sunulmaktadır. Bu süreçlerin üst yönetimle ilişkilendirilen tek bir birim tarafından koordine edilmesinin verimliliği arttıracak değerlendirilmektedir.

Kurumun farklı birimleri tarafından yürütülen bu uygulamaların öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğini geliştirmeye yönelik katkısının bulunduğu değerlendirilmektedir. Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalarını izleme durumu ile izleme sonuçlarını değerlendirerek önlem alma konusundaki tanımlı süreçler Kurumun geliştirmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir.

C2.2. Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

Kurumun birçok biriminde ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetlerinin yürütülmekte olduğu anlaşılmaktadır:

İstanbul Sanayi Odası'nın koordinatörlüğünde ve İstanbul Kalkınma Ajansının desteği ile yürütülmekte olan "İstanbul Proje Akademisi" isimli projede Kurumun Teknoloji Transfer Ofisi olan MİTTO; iştirakçi olarak yer alan yedi üniversite teknoloji transfer ofisinden birisidir.

Yıldız Teknik Üniversitesi koordinatörlüğünde Kurum ile İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa ortaklığında 2021 yılında kurulan "Sağlık Biyoteknolojisi Mükemmeliyet Ortak Uygulama ve Araştırma Merkezi (SABİOTEK)" isimli merkezin yönetmeliğinin 22.02.2022 tarih ve 31758 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe girmesinin ardından bu merkez faaliyetlerini başlamıştır. Merkezin amacı, dünyada yapılan biyoteknolojik araştırmalar ve uygulamalar doğrultusunda; sağlık biyoteknolojisi ve ilgili alanlarında ulusal ve uluslararası düzeyde projeler hazırlamak; halk sağlığını korumak, tanı ve tedavide etkin ürünler geliştirmek, ülkemizin biyoteknoloji alanındaki uluslararası rekabet gücünü artırmak üzere araştırma, geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmak ve ilgili alanlarda nitelikli araştırmacılar yetiştirmektir. Bu merkezin kurumlar arası proje geliştirmede örnek olma potansiyelinde olduğu değerlendirilmektedir.

Ufuk Avrupa Programı kapsamında; Avrupa İnovasyon ve Teknoloji Enstitüsü (EIT) tarafından 2022 yılında ikincisi açılan Yükseköğretim Kurumları için İnovasyon Kapasitesi Geliştirme Programı (EIT HEI Initiative – Innovation Capacity Building for Higher Education) kapsamında desteklenen "The Interdisciplinary HEI Entrepreneurship Fostering Program (InterHEI)" isimli projede MİTTO, Türkiye'den yükseköğretim yürütücüsü olarak yer almaktadır. Bu proje, gıda ve sağlık alanında sosyal sorumluluk sahibi ve sürdürülebilir yenilikçi çözümler üreten, gıda ve sağlık sistemlerini dönüştürebilecek girişimci fikirlerin oluşmasını sağlayacak inovasyon kapasitesi oluşturmak amacıyla yürütülmektedir.

Prof. Dr. Işıl BARLAN Translasyonel Tıp Klinik Uygulama ve Araştırma Merkezi" bünyesinde yapılan ilaç ruhsatlanması Kurumun araştırma misyonunu güçlendiren öncü çalışmalardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

Uluslararası İlişkiler Ofisi ve bazı bölüm koordinatörleri girişimleriyle hem Erasmus program ülkeleri hem de diğer ülkeler ile yapılmış aktif uluslararası anlaşmaların bulunduğu ifade edilmektedir. Ulusal ve uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliği Erasmus ve Mevlâna

programları üzerinden yürütülmekte olduğu belirtilmektedir.

Kurum tarafından bu hareketlilik programlarına ilişkin; a. Sosyal Bilimler Enstitüsü Değişim programları, b. 2022 ADEP Proje başvurusu kabul edilerek desteklenmeye hak kazanan Avrupa Araştırmaları Enstitüsü projesi, c. Sağlık Bilimleri Fakültesi Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü bünyesindeki araştırmacıların, Marmara Üniversitesi'nde bulunan diğer fakülteler ile iş birlikleri teşvik edilerek desteklenmesi, d. Marmara Üniversitesi haricindeki diğer kurumlarda bulunan Sağlık Bilimleri Fakültesi (Uluslararası ilişkiler ve doktora sonrası bilimsel çalışmaları sürdürmek amaçlı olarak bazı öğretim üyelerinin Sağlık Bilimleri Fakültesinde görevlendirilmesi) ve diğer fakülteler ile gerçekleşen iş birliği faaliyetleri örnek uygulamalar olarak gösterilmektedir.

Kurum ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülmekte olan ortak programlara örnek olarak ise; Tıp Fakültesinin Doğu Akdeniz Üniversitesi ile ortak programı, Bilgisayar Mühendisliği, Biyomühendislik, İngilizce Öğretmenliği ve Hukuk Fakültesinin Uluslararası Saraybosna Üniversitesi ile ortak programlarını göstermektedir. Ayrıca daha önce vurgulanan EÜAŞ ile lisansüstü program iş birliği, MEB ile protokolleri ve Sektör Kampüste projesi gibi birçok ortaklık ve protokolün Yükseköğretim Kurulunun belirlediği usul ve esaslara göre açılmakta ve yürütülmekte olduğu ifade edilmektedir. Bunlara ilave olarak araştırma faaliyetleri kapsamında ulusal veya uluslararası toplantılara öğretim üyelerinin katılımlarının teşvik edilmekte olduğu ve yürütülen çalışmalarla ilgili bilgilerin ilgili birim stratejik planı çalışmalarında yer almakta olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumun birçok biriminde yürütülen bu ve benzeri ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetlerinin, izlenmesi ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmesini güvence altına alacak mekanizmaların geliştirilmesi geliştirmeye açık yönlerden birisi olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar yürütülmektedir.

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde ulusal ve uluslararası düzeyde ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetleri yürütülmektedir.

3. Araştırma Performansı

C.3.1 Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Kurumun bir çok biriminde araştırma performansını izlemek ve değerlendirmek üzere bazı uygulamalarının olduğu anlaşılmaktadır. Kurum, performans izlemesini 2021-2025 Stratejik Planı'nda belirtilen amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirmekte olduğunu ifade etmektedir. Öğretim elemanlarının araştırma performansını ölçmeye yönelik olarak "Marmara Üniversitesi Akademik Analizi" uygulamasının başladığı ifade edilmekte ve kanıt olarak sunulan ekran görüntüsünden bazı raporlamaların yapıldığı anlaşılmaktadır. Akademik Gelişim Birimi tarafından ulusal ve uluslararası üniversite sıralama kuruluşlarına veri sağlanmakta olduğu belirtilmektedir.

Araştırma görevlisi ve doktor öğretim üyesi atama süreçlerinde akademik performans puanlamasının "M.Ü. Öğretim Üyelğine Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesi "ne göre planlama yapıldığı ve akademik teşvik ödeneği verilmesi ile ilgili "Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği" nin uygulandığı ifade edilmektedir.

Açık kaynak kodu kullanan kurumsal bir arşiv sistemi olan DSpace platformu üzerinde kurulmuş olan Kurumun açık erişim arşivinde 2022 yılı itibari ile makale, tez, kitap, nadir eserler, araştırma çıktıları ve resim koleksiyonlarından oluşan 90 bine yakın kayıt bulunmakta olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında Stratejik Plan İzlem Raporları ve İdare Faaliyet Raporları Kurumun araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde de kullanılabilir. Bunun yanında YÖK tarafından hazırlanan “Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu” da diğer faaliyetlerin yanı sıra araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Örneğin Yükseköğretim Kurulu, Türkiye’deki 208 üniversiteyi 74 farklı göstergeye göre değerlendirdiği güncel “Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu-2023” raporu dikkate alındığında Kurumun; “a. Doktora programından mezun olan öğrenci sayısı”, “b. KPSS’de ilk %5’lik dilime giren program sayısı”, “c. ALES’te ilk %5’lik dilime giren program sayısı”, “d. Öğretim elemanlarının aldığı ödül sayısı”, “e. Faydalanılan TÜBİTAK projesi sayısı”, “f. Uluslararası değişim programları kapsamında gelen öğrenci sayısı” ve “g. Yeşil alan oranı” alt alanları olmak üzere yedi farklı göstergede ilk beş üniversite arasında yer aldığı görülmektedir. Bu raporda yer alan 74 göstergeden 17 tanesinin doğrudan Araştırma ve Geliştirme, Proje ve Yayın temel alanında üniversitelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin, yürüttükleri projelerin ve bünyelerindeki öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde yayımladıkları yayınların izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik olduğu dikkate alındığında bu göstergelerin, diğer alanların yanında, Kurumun araştırma performansını izlemesinde de kullanılabilir.

Bünyesinde bulunan çok sayıdaki derginin ulusal ve uluslararası dizinler tarafından taranıyor olması Kurumun araştırma üniversitesi olma durumunu desteklediği değerlendirilmektedir. Bu dergilerin çoğunun görüntülenme ve indirme sayılarının izlenmekte ve raporlanmakta olduğu ifade edilmektedir.

Kurum genelinde araştırma performansının izlenmesinin ve değerlendirilmesinin, akademik genel kurullar ile gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Akademik gelişim birimi tarafından her yıl proje, yayın ve ödül gibi verilerin toplanarak fakültelere özel akademik kurullarda kullanıldığı, bizzat Rektörün yaptığı sunum ile ilgili birimin yıllık performansının ortaya konulduğu ve sonraki yıllara ilişkin birim yöneticilerinin beklentilerinin alındığı belirtilmektedir. Akademik genel kurullarda da tüm öğretim elemanlarının görüşünün alınarak genel istişare yapıldığı ifade edilmektedir.

Bu uygulamalar Kurumda araştırma performansının yıllık periyodlarla, izlenmekte ve değerlendirmekte olduğunu gösteren somut deliller olarak değerlendirilmektedir.

Kurumun genelinde araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik bu uygulamaların değerlendirilmesinde elde edilen sonuçların sürekli iyileştirmede kullanılmasına yönelik tanımlı süreçlerin geliştirilmesi geliştirmeye açık yönlerden birisi olarak değerlendirilmektedir.

C3.2 Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

Kurumda öğretim elemanlarının araştırma ve geliştirme performansının izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik bazı uygulamalar mevcuttur: Öğretim elemanlarının YÖKSİS'e girdiği veriler AVESİS'e otomatik olarak çekilerek personele ait puan oluşturulabilmekte ve bu bilgiler Teşvik Yönetim Sistemi tarafından da kullanılabilir.

Öğretim elemanlarının araştırma performansını ölçmeye yönelik olarak uygulamaya alınan “Marmara Üniversitesi Akademik Analizi” platformunda araştırmacı bazlı raporların alınabilmekte olduğu ifade edilmektedir. Bu raporlarda etkinliklerin faaliyet türlerine göre dağılımı, yıllara göre puan detayları, Birim/Bölüm içerisindeki performansı yer alabilmektedir.

Akademik Teşvik Ödeneği başvuru ve süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ve akademik

teşvik ödeneği başvurusu yapacak akademisyenler için bilgilendirme dokümanı ve formların hazırlanmış olduğu anlaşılmaktadır.

Personel bilgilerinin güncel olma zorunluluğunun, 2022 yılından itibaren projelerin kabulündeki gerek koşullar arasında değerlendirmeye alındığı ifade edilmektedir. Ulusal veya uluslararası Kurum dışı tüm proje başvuruları veya kabulleri Proje Havuzu Bilgi Yönetim Sistemi havuzuna işlenmeden üst yönetim tarafından imzalanmadığı ve bu proje bilgi havuzunun akademik kariyer takibinde de kullanıldığı ifade edilmektedir.

Kurumda performans verilerinin daha sağlıklı ve sürekli izlenmesi için yapılan dijitalleşme çalışmaları kapsamında Kalite Yönetim Sistemi ile uyumlu Veri Marmara yazılımının geliştirilmesi süreci başlatılmıştır. Veri Marmara yazılımıyla, YÖKAK, Araştırma Üniversitesi İzleme Kriterleri, YÖK Üniversite İzleme Kriterleri (UİK), Girişimci Yenilikçi Üniversite İzleme parametrelerine ilişkin gösterge değerleri ve bu göstergelere temel teşkil eden kanıt dosyaları sistemde toplanabilecektir. Ayrıca, akademik birimlerin ve UYGAR'ların performanslarına ait göstergelerin izlenmesi ve raporlanması noktasında da Veri Marmara yazılımı kullanılabilir. Kurumda araştırma performansını izlenmek üzere görevlendirilen Akademik Gelişim Birimi aynı zamanda sıralama kuruluşlarına veri girişini sağlamakta, Kurumun sıralamasının takibini yapmakta olduğu ifade edilmektedir.

Kurum, araştırma performansında olduğu gibi, araştırmacı/öğretim elemanı performansının; izlenmesi, değerlendirilmesi, öğretim elemanı ile birlikte iyileştirilmesini birim bazında yıllık gerçekleştirilen akademik genel kurullar ile yapmakta olduğunu ifade etmektedir. Kurumda geliştirilen bu uygulamaların öğretim elemanlarının araştırma ve geliştirme performansının izlenmesinde ve değerlendirmesinde kullanılabilmesi olumlu çalışmalar olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında performansın izlenmesini güvence altına alacak tanımlı süreçlerin geliştirilmesi ve öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek iyileştirilmede kullanılma durumu Kurumun geliştirmeye açık yönlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde araştırma performansını izlenmek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan mekanizmalar kullanılmaktadır.

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

D.1.1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi

Marmara Üniversitesi, 2021-2025 stratejik planında vizyonunu “Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak” olarak ifade etmiştir. Kurumun geleceğini sembolize eden vizyon cümlesinde toplumsal katkı faaliyetlerine kurumsal olarak verilen öneme vurgu yapılmıştır. Bununla birlikte ‘Eğitim ve araştırma çıktılarının toplumsal katkıya dönüşmesini sağlamak’ amacı Üniversitenin stratejik amaçları arasında ifade edilmiştir. Toplumsal katkıyı önceleyen bu stratejik amaç altında ise hedeflere ve performans göstergelerine yer verilmiştir.

Toplumsal katkı politikasının bileşenlerini; eğitim, araştırma, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve

paydaş katılımı alanları oluşturmaktadır. Üniversitenin toplumsal katkı politikası web sayfasından kamuoyuyla paylaşılmıştır. Kurumun stratejik planda belirtilen toplumsal katkıya yönelik stratejik amaç ve hedefler ile toplumsal katkı politikası arasında bir ilişki kurması beklenmektedir.

Ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal iş birlikleri, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarına yapılan görevlendirmeler, yürütülen eğitim, hizmet (sağlık, spor, sanat, kültürel vb.), araştırma, danışmanlık ve benzeri faaliyetler Üniversitenin diğer toplumsal katkı faaliyetleri arasında yer almaktadır.

Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü, Sivil Toplum Kuruluşları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ekonomik ve Sosyal Alanda Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Gönüllülük Faaliyetleri Koordinatörlüğü üniversitede toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütüldüğü başlıca kurumlar olarak öne çıkmaktadırlar.

Üniversite tarafından gönüllülük anlayışının üniversite içinde yayılmasını sağlamak amacıyla Gönüllülük Faaliyetleri Koordinatörlüğü kurulmuştur. Koordinatörlük kapsamında çevre, eğitim, turizm, yaşlılar ve dezavantajlı grupları kapsayan temalar bulunmaktadır. Gönüllülerin yaptığı faaliyetlerin yanı sıra üniversite geneline yayılmış topluma hizmet uygulamaları dersleri kapsamında yapılan öğrenci projeleri de Gönüllülük Faaliyetleri Koordinatörlüğünün çatısı altında toplanmıştır. Topluma hizmet uygulamaları dersinin yürütülmesinin düzenlenmesi amacıyla Marmara Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Yönergesi hazırlanmıştır. Bu yönerge ile dersin açılması, uygulama esasları ve değerlendirme yöntemlerinin nasıl yapılacağı düzenlenmiştir.

Sivil Toplum Kuruluşları Uygulama ve Araştırma Merkezi ulusal düzeyde sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları konularında bilgi üretmek ve kamu, özel ve sivil toplum sektörlerinin ihtiyaç duyacağı nitelikli insan gücünü yetiştirmek amacıyla kurulmuştur. Merkez özellikle sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında yayımlar, çalışmalar, eğitimler, konferanslar ve söyleşiler düzenlemektedir.

21 Fakülte, bir yüksekokul, dört meslek yüksekokulu, 12 enstitü ve 42 araştırma ve uygulama merkezi bulunan Kurum çok sayıda nitelikli toplumsal katkı faaliyetleri yapabilecek kurumsal kapasiteye sahiptir. Kurum raporlarında yer verilen etkinlikler dikkate alındığında Kurumun genelini temsil etmede sınırlı kaldığı ve belirli birimlerde odaklandığı görülmektedir. Saha ziyareti sırasında tüm birimlerin toplumsal katkı faaliyetlerini planlayıp yürüttüğü izlenimi edinilmiştir. Özellikle Mühendislik Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi ve Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu dış paydaşları ile birlikte çok sayıda topluma katkı faaliyetleri düzenlemektedirler. Kurumun, çeşitli alanlarda nitelikli toplumsal katkı faaliyetlerini yapıyor olması olumlu olarak değerlendirilmiştir.

2022 yılında Kurum geneline yayılmış toplam 231 öğrenci kulübü aracılığı ile çeşitli alanlara yönelik toplam 1793 etkinlik düzenlenmiştir. Marmara Üniversitesi öğrenci kulüpleri web sayfası aracılığı ile üniversitede aktif olan kulüplerin detaylı bilgileri, yapılan ve yapılacak etkinliklerin duyuruları tüm paydaşlarla paylaşılmaktadır. Kulüplere üyelik işlemleri de bu sayfa üzerinden yapılabilmektedir. Ayrıca öğrenci kulüpleri tarafından yapılan etkinliklerin türlerine göre dağılımları, kulüplere göre öğrenci sayılarının dağılımları, en çok kullanılan etkinlik ortamları vb. kulüplere yönelik istatistiklere de bu sayfada yer verilmiştir. Kurumun çok çeşitli ve nitelikli toplumsal katkı faaliyeti yapabilecek kapasitesinin bulunması Kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.

Üniversite; ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitimin dışında MÜSEM aracılığı ile bireylerin, kurum ve kuruluşların ihtiyaçlarına yönelik eğitimler düzenlemektedir. Sağlık alanında eğitim veren Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi vb. birimleri aracılığı ile topluma nitelikli sağlık hizmeti sunmaktadır. Tıp fakültesi öğrencileri de çeşitli faaliyetler ile sağlık alanında toplumsal katkı çalışmalarını yürütmektedirler. Topluma katkı faaliyetlerinin yürütülmesinde öncü birimlere sahip olması Kurumun güçlü yönlerindedir.

Ekonomik ve Sosyal Alanda Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (ESKAR) tarafından

gerçekleştirilen ve TÜBİTAK iş birliği ile yapılan 'Eskişehir'de Kadın Kooperatiflerine Eğitim Projesi', Medipol Üniversitesi ile gerçekleştirilen Sağlık 4.0 Çalıştayı, Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü tarafından organize edilen 'Görme Engelli Bireylerin EKPPS Sınavı için Matematik ve Türkçe Kursu Projesi', engelli kız öğrenciler için düzenlenen 'Kişisel Yetkinlik Geliştirme Programı', Sivil Toplum Kuruluşları Uygulama ve Araştırma Merkezi (STKAM) tarafından sivil toplum kuruluşları ile birlikte gerçekleştirilen etkinlikler, fakülte ve meslek yüksekokullarının çeşitli sektörler ile gerçekleştirdiği etkinliklerin bulunduğu saha ziyareti kapsamındaki görüşmelerden ve sunulan kanıtlardan tespit edilmiştir. Bu kapsamda Kurumun, toplumsal katkı faaliyetlerinde dış paydaşlar ile güçlü iş birliklerinin bulunması güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.

Marmara Üniversitesi araştırmaları sonucu tescil edilen patent ve faydalı modelleri sayesinde ülkenin ekonomik gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte enstitüler tarafından toplumsal katkı sağlayacak pek çok tez üretildiği ve bunları web sitesinden yayımladıkları görülmüştür. Ayrıca kamu ve özel kurum ve kuruluşlarda kısa ve uzun süreli görevlendirilen akademik personeli yoluyla da ihtiyaç duyulan alanlarda çeşitli katkılar sağlamaktadır.

Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mühendislik Fakültesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğü gibi birimlerde toplumsal katkı süreçlerinin yönetilmesi amacıyla kurulmuş komisyonlar bulunmakla birlikte Üniversite düzeyinde stratejik plan ve toplumsal katkı politikası ile uyumlu süreçlerin planlanması ve yürütülmesinden sorumlu bir komisyon veya görev tanımları arasında toplumsal katkı faaliyetleri bulunan bir üst yöneticiye ihtiyaç vardır. Toplumsal katkı politikasına uygun olarak, toplumsal katkı süreçlerinin yönetim ve organizasyon yapısının ve tanımlı süreçlerin oluşturulması ve bu yapının kurumsallaştırılması önerilmektedir.

Kurumun genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının kurumsal tercihler yönünde geliştirmekte olduğu görülmekle birlikte toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının izlenmesi önlem alınması ve sonuçta süreci güvence altına alacak tanımlı mekanizmaların geliştirilmesi önerilmektedir.

D.1.2. Kaynaklar

Kurumda toplumsal katkı faaliyetlerini yürüten enstitü, fakülte, meslek yüksekokulları, araştırma ve uygulama merkezleri, koordinatörlükler, hastaneler ve diğer birimlerin bulunması ve bu birimler aracılığı ile yapılan nitelikli toplumsal katkı faaliyetleri olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Üniversitenin toplumsal katkı kaynakları; mali, fiziksel mekân (laboratuvar, çok amaçlı kullanılan salonlar, vb.), ve özellikle Kurumun sahip olduğu insan gücünün (öğrenci, öğretim elemanı, idari personel), topluma katkı amacıyla düzenlenen etkinliklerde aktif olarak yer aldığı, topluma yönelik sunulan eğitim faaliyetlerini yürüttüğü, çeşitli kurumlara danışmanlık hizmeti verdiği, topluma yönelik sağlık hizmeti sunduğu ve Kurumun sahip olduğu fiziksel mekânların kullanımının oldukça etkin yürütüldüğü yapılan faaliyetlerden ve sunulan kanıtlardan görülmektedir.

Kurum tarafından yürütülen çeşitli projeler aracılığı ile toplumsal katkı faaliyetlerine mali kaynak sağlanmaya çalışıldığı saha ziyareti sırasında belirtilmiştir. Ayrıca Kurumun öğrenci kulüpleri tarafından yapılan etkinlikler SKS Daire Başkanlığı tarafından finanse edilmektedir. Kurumun toplumsal katkı faaliyetleri için uygun nitelik ve nicelikte fiziksel mekân ve insan gücü kaynağı bulunmakta ve bu boyutlarda planlamaları bulunmakla birlikte mali kaynakların planlamasına yönelik kanıtlar sunulmamıştır. Kurumun toplumsal katkı etkinliklerine ayrılan kaynakların (mali, fiziksel, insan gücü) stratejik amaç ve hedefler ile birlikte toplumsal katkı politikası da dikkate alınarak ve birimler arasında dengeli gözeterek yönetilmesi önerilmektedir.

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

Kaynaklar

Olgunluk Düzeyi: Kurumun toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynakların oluşturulmasına yönelik planları bulunmaktadır.

2. Toplumsal Katkı Performansı

D.2.1. Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Üniversite 2021-2025 Dönemi Stratejik Planında, toplumsal katkı başlığı altında belirlenen hedeflerin izlenmesine yönelik olarak belirlenen performans göstergelerinin hedeflenen düzeye ulaşmadığını her yıl izleyerek raporlaştırmaktadır. Bununla birlikte birimler tarafından her yıl hazırlanan faaliyet raporlarında da eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanında toplumsal katkı faaliyetleri de yer almaktadır. Ayrıca öğrenci kulüplerinin yaptığı etkinliklere yönelik genel istatistiki analizlerin öğrenci kulüpleri web sayfasında sunuluyor olması kısmen bir izleme faaliyeti olarak görülmüştür. Bu uygulamalar Kurumda toplumsal katkı performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergelerin varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir. Üniversite verilerinin toplanması ve toplanan verilerin raporlanması amacıyla "Veri Marmara" yazılımının kullanılmaya yeni başlamış olması sosyal sorumluluk projeleri ve yapılan faaliyet verilerinin Kurum genelinde izlenmesinin sağlaması açısından oldukça olumlu olacaktır. Kurumun etkinliklerine paydaş katılımı sağlanmakla birlikte paydaşların etkinliklere yönelik geri bildirimlerinin alınması önerilmektedir.

Kurumun raporlarının ve sunduğu kanıtların incelenmesi sonucu toplumsal katkı faaliyetleri için oluşturulmuş, Kurumun geneline yayılmış niceliksel ve niteliksel izleme ve iyileştirme mekanizmalarının oluşturulması önerilmektedir.

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda toplumsal katkı performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergeler bulunmaktadır.

E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu betimleyici tespitler ışığında genel olarak kalite süreçleri ile ilgili PUKÖ döngüsünün kapatılma durumu esas alınarak takımımız tarafından yapılan değerlendirme sonucunda Kurum ile ilgili güçlü yönleri, geliştirmeye açık yönleri ve öneriler; "Liderlik, Yönetişim ve Kalite", "Eğitim ve Öğretim", "Araştırma ve Geliştirme" ve "Toplumsal Katkı" alt başlıklarında aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

2. Liderlik, Yönetim ve Kalite

Güçlü Yönler

- Kurumun köklü bir geçmişe sahip olması,
- Üst yönetimin çevik bir liderlik anlayışına sahip olması,
- Üst yönetimin kalite çalışmalarını benimsemesi ve desteklemesi,
- Kurum personeline yüksek bir aidiyet duygusunun varlığı,
- Kurum genelinde kalite çalışmalarına yönelik motivasyonun yüksek olması,
- Kurumun entegre bir bilgi yönetim sistemini kurma çabası,
- Bilgi güvenliğini ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik süreçler ve uygulamaların varlığı,
- İnsan kaynaklarına ilişkin uygulamaların sistematik ve şeffaf bir yaklaşımla yönetimi.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Kurumda kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal katkıya ilişkin süreçlerin yönetimi mekanizmalarının oluşturulması,
- Kurumun faaliyetlerine ilişkin izleme ve iyileştirme süreçlerinin oluşturulması,
- Kalite kültürünün gelişimini ölçmek ve izlemek için yöntemlerin geliştirilmesi,
- Kurum genelinde PUKÖ çevrimlerinin oluşturulması ve paydaşların bu çevrimlere dahil edilmesi,
- Kurumun web sayfasının kullanıcı dostu ve erişilebilir olması,
- Kurumun amaçlarının, hedeflerinin ve politikalarının birbirileri ile uyumlu olması,
- Kurumun stratejik planına ilişkin sonuçların paydaş katılımı ile izlenmesi ve sonuçlarının iyileştirme süreçlerine dahil edilmesi,
- Stratejik plan ve hedeflerin, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla uyumu,
- Kurumun performans göstergelerine ilişkin veri toplama ve değerlendirme mekanizmalarının varlığı,
- Kütüphane gibi eğitim ve sosyokültürel kaynakların tüm yerleşkelere dengeli bir şekilde dağılımı,
- Kurumun farklı yerleşkelerde faaliyet göstermesi nedeni ile birimler arası iletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi.

Öneriler

- Kurumda, Kurum kültürünü koruyarak, Üniversite genelinde bütünselliği sağlayacak faaliyetlerin yaygınlaştırılması,
- Kurumda hizmet içi eğitim programlarının sistematik bir şekilde yürütülmesi,
- Kurum genelinde öğrenci geri bildirimlerinin farklı türde yöntemlerle ve sistematik olarak alınması, sonuçlarının izlenerek iyileştirme süreçlerine dahil edilmesi,
- Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerine özgü kaynak planlaması, bu kaynakların kullanımının izlenmesi ve elde edilen bulgulara göre iyileştirme süreçlerinin belirlenmesine ilişkin mekanizmaların geliştirilmesi.

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

- Kurumda Türkçe, Almanca, Arapça, Fransızca ve İngilizce olmak üzere beş (5) farklı dilde eğitim fırsatları sunabilen diploma programlarının bulunması,
- Kurum genelinde lisansüstü program çeşitliliğinin yüksek olması,
- Program tasarımı, izlenmesi, güncellenmesi ve ders dağılım dengesini düzenleyen ilke, usul ve esasları içeren mevzuatının (Marmara Üniversitesi Eğitim Öğretim Programları Yönergesi, Marmara Üniversitesi Müfredat Komisyonu Yönergesi, vb.) bulunması,
- Marmara Üniversitesi Eğitim Öğretim Programları Yönergesinde Kurumun ön lisans, lisans ve lisansüstü programlardaki asgari ve azami ders sayıları ile haftalık ders saatlerinin güvence altına alınması ve Kurumun tüm programlarında benzer uygulamaların yer alması,
- Kurumun bazı birimlerinde köklü, yerleşik ve içselleştirilmiş akreditasyon kültürüne dayalı olarak akredite programlarının bulunması,
- Kurumun lisans programlarında öğrencilerin kültürel derinlik kazanmalarını ve disiplinlerarası çalışmalarını teşvik eden seçmeli ders havuzlarının bulunması,
- Kurumun programlarında ders bilgi paketlerinin Bologna kriterleri doğrultusunda hazırlanmış ve tüm paydaşların erişimine açık olacak şekilde Kurum internet sayfasından paylaşılmış olması,
- Kurumun TYYÇ logolu programının bulunması,
- Kurumun ERASMUS hareketliliği kapsamında giden ve gelen öğrenci sayısı bakımından

- Türkiye'nin en önde gelen üniversitelerinden birisi olması,
- Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimine ilişkin güçlü mevzuat altyapısı ile idari yapılanmanın bulunması,
 - Öğrencilere yönelik çeşitli öğrenme ortam ve kaynaklarının sağlanması,
 - Kurumda öğrencilere yönelik akademik destek hizmetlerinin (Kariyer hizmetleri, rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri, akademik danışmanlık, engelli öğrenci birimi, burs ofisi, vb.) sağlanması,
 - Öğrencilere yönelik sağlık, beslenme, sosyal, kültürel ve sportif amaçlı tesis ve altyapıların bulunması,
 - Kurumda iyi yapılandırılmış bir Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğünün bulunması,
 - Kurumda dezavantajlı gruplara yönelik öğretim, sınav, beslenme, burs, mekânsal erişebilirlik gibi hizmetlerin bulunması,
 - Beslenme konusunda öğrencilere vegan, vejetaryen, glutensiz yemek gibi seçimli menü tercihlerinin sunulması,
 - Kurumun genelinde akademik ve idari birimler ile öğrenci kulüpleri tarafından çeşitli sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve desteklenmesi,
 - Kurumda öğretim üyelerinin atama ve yükseltme süreçlerinin Kurumun ilgili yönergesinde yer alan kriterlere uygun olarak, akademik liyakati gözetip, fırsat eşitliğini sağlayacak nitelikte yürütülüyor olması.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Kurum genelinde program tasarımı ve onayı süreçlerinde iç paydaş ve dış paydaş katılımının sağlanması,
- Kurumun tüm programlarında ders bilgi paketlerinin Bologna kriterleri ve Kurumun tanımlı süreçlerine göre yeniden yapılandırılması ve sistematik olarak gözden geçirilmesinin güvence altına alınması,
- Kurum genelinde tüm programlarda Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi (TYYÇ) ile program çıktılarının ve program çıktılarıyla ders öğrenme çıktıının uyumunun sağlanması,
- Kurum tüm programlarında yer alan derslerin bilgi paketlerinin Türkçe ve İngilizce sayfalarının birbirine eşdeğer şekilde hazırlanması,
- Kurumda ders bilgi paketi yönetimi ve güncellenmesi süreçlerinin sistematik olarak sürdürülebilmesi amacıyla bilgi paketi süreçlerini yürüten bir idari yapılanma (Örneğin, merkez, ofis veya koordinatörlük, vb.) ihtiyacının bulunması,
- Kurumda programların izlenmesi ve güncellenmesine yönelik mekanizmaların (müfredat komisyonu ve süreçleri) kullanımının tüm programları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması,
- Kurum genelinde program akreditasyon çalışmalarının tüm programları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması,
- Kurum genelinde eğitim ve öğretim süreçlerinin izlendiği, paydaşlarla birlikte değerlendirildiği ve buna bağlı iyileştirmelerin yapıldığına dair süreçlerin kanıtlarla desteklenmesi,
- Kurumun tamamındaki programlarda veya derslerde hem program çıktıları ile ders öğrenme çıktıının kazanımına yönelik öğretim yöntem ve teknikleri kullanılması hem de öğrenci merkezli öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanımının yaygınlaştırılması, izlenmesi ve ilgili paydaşların katılımıyla değerlendirilmesi,
- Kurum genelinde program çıktıları ve ders öğrenme çıktıının öğrenciler tarafından kazanım düzeyinin belirlenmesinin, uygun ölçme ve değerlendirme yöntem ve teknikleriyle güvence altına alınması,
- Kurum genelinde program çıktıları ve ders kazanımlarının sınav sorularıyla eşleştirilmesi uygulamalarının yaygınlaştırılması,
- Kurum genelinde öğrencilere yönelik sağlanan akademik destek hizmetlerinin izlenmesi, öğrencilerin katılımıyla değerlendirilmesi ve yapılan iyileştirmelerin kanıtlarla desteklenmesi,
- Tüm yerleşkelerde öğrencilerin kullanımına sunulan sağlık, beslenme, sosyal, kültürel ve sportif amaçlı tesis ve altyapısının dengeli dağılımının sağlanması, kullanımının izlenmesi,

- paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve ihtiyaç doğrultusunda iyileştirilmesi,
- Dezavantajlı gruplara yönelik yapılan hizmetlerin ve mekânsal düzenlemelerin Kurum geneline yaygınlaştırılması,
 - Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere başta öğrenciler olmak üzere ilgili tüm paydaşların katılımı ve memnuniyetini izleyen, değerlendiren ve buna bağlı iyileştirmeleri yapan mekanizmaların oluşturulması ve bu çalışmaların her birimde raporlaştırılarak kanatlandırılması,
 - Kurum genelinde sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri planlayacak, izleyecek ve değerlendirme yapacak merkezi bir mekanizmanın oluşturulması ve Kurum genelindeki tüm akademik ve idari birimlerde yaygınlaştırılması,
 - Kurum genelinde öğretim elemanlarının öğretim yetkinliklerinin gelişimine yönelik sistematik “Eğiticilerin Eğitimi” programlarının yaygınlaştırılması, bu etkinliklerin periyodik olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi,
 - Kurumda “Eğiticilerin Eğitimi” kapsamında Kurumun öğretim elemanlarının eğitim ve öğretim ile ölçme ve değerlendirme yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını üstlenecek akademik veya idari bir yapının (merkez, ofis veya koordinatörlük, vb.) oluşturulması,
 - Kurumda öğretim elemanlarının eğitim faaliyetlerine yönelik “İyi Eğitim Ödülü” gibi bir teşvik ve ödüllendirme mekanizmasının oluşturulması,

Öneriler

- Programların tasarımı ve onayı süreçlerinin Kurumun genelinde tüm programlar ve paydaşlar tarafından içselleştirilmiş, sistematik ve sürdürülebilir uygulamalar şeklinde yürütülmesi, Kurumun akademik birim zenginliği ve çeşitliliği göz önüne alındığında, programların ders dağılımı ve ders dengesi açısından Kurumun tanımlı süreçlerine uygunluğunu güvence altına alabilmek için izleme ve iyileştirme mekanizmalarının oluşturulması,
- Ders öğrenme çıktıları ile programa çıktılarının uyumunun Kurum genelinde izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı iyileştirmelerin yaygınlaştırılması,
- Kurum genelinde, bilgi paketinde tüm derslerin tekrar gözden geçirilerek derslerde öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımının Kurumun tanımlı süreçlerine uygun olarak gerçekleştirilmesi (öğrencinin ders katıldığı teorik ders ve uygulama dersinin de göz önüne alınması), ilan edilmesi ve uygulanması,
- Programların izlenmesi ve güncellenmesine ilişkin mekanizmaların Kurumun genelinde işletilmesi,
- Kurum genelinde program akreditasyonu çalışmalarının tüm programları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması,
- Kurumda eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimine ilişkin uygulamaların Kurum genelinde izlenmesi, paydaş katılımıyla değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı iyileştirmelerin yapılması,
- Kurumun genelinde bilgi paketi çalışmalarını koordine edebilecek idari bir mekanizmanın (komisyon, kurul, ofis veya koordinatörlük, vb.) oluşturulması,
- Program çıktıları ile ders öğrenme çıktılarının kazanımına yönelik öğrenci merkezli öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanımının Kurumun tamamında yaygınlaştırılması ve öğrenci merkezli öğretim uygulamalarının izlenmesi ve ilgili paydaşların katılımıyla değerlendirilmesine yönelik mekanizmaların oluşturulması,
- Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma verilmesi ile ilgili süreçlerin izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlara bağlı olarak tanımlı süreçlerin iyileştirilmesi,
- Kurumda öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına yönelik uygulamaların Kurum genelinde yaygınlaştırılması, izlenmesi, başta öğrenciler olmak üzere ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak iyileştirilmesi,
- Kurumun genelinde öğrencilerin kullanımına sunulan tesislerin ve altyapının dengeli

dağılımının sağlanması, kullanımının izlenmesi, paydaş katılımıyla değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı iyileştirmelerin yapılması,

- Kurumun dezavantajlı öğrencilere yönelik hizmetlerinin izlenmesi ve iyileştirmesi süreçlerinin PUKÖ çevirimlerini birkaç kez kapatacak şekilde içselleştirilmesi, sistematik ve sürdürülebilir hale getirilmesi,
- Rektörlük düzeyinde, Kurum genelinde sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri planlama, izleme ve değerlendirme yapacak merkezi bir üst mekanizmanın (Örneğin komisyon, kurul, ofis, koordinatörlük, vb.) oluşturulması,
- Kurum genelinde sosyal, kültürel ve sportif faaliyet mekanizmalarının izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan talepler veya ihtiyaçlara göre faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Kurumda atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçlarının izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı önlemlerin alınarak gerekli iyileştirmelerin yapılabileceği mekanizmaların oluşturulması,
- Kurumda “Eğiticilerin Eğitimi” kapsamında Kurumun tüm öğretim elemanlarına yönelik eğitim çalışmalarını üstlenecek akademik veya idari bir yapının (merkez, ofis veya koordinatörlük, vb.) oluşturulması,
- Öğretim elemanlarının yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim uygulamalarının izlenmesi, paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak iyileştirmelerin yapılması,
- Kurumda öğretim elemanlarının yaratıcı/yenilikçi eğitim faaliyetlerini öncelikleyen ölçüt veya performans göstergelerini içeren “İyi Eğitim Ödülü” gibi teşvik ve ödüllendirme mekanizmasının oluşturulması ve Kurum genelinde tüm öğretim elemanlarının eğitim uygulamalarının ödüllendirilmesi amacıyla uygulanması.

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

- Kurumun bir araştırma üniversitesi olması,
- Kurumda “Fikri Haklar Yönergesi” ve “Fikri Sınai Haklara ilişkin Esaslar “mevzuatlarının yayımlanmış olması,
- Firma sayısı 117 olan Teknoparkın büyüme potansiyeline sahip olması,
- Teknopark ’ta öğretim elemanlarının şirket sayısının artma eğiliminde olması ve Teknoparkın girişimcilik faaliyetlerinin artmasına katkı sunuyor olması,
- Ön lisans ve lisans düzeyinde de öğrenci projelerinin teşvik edilmesi ve desteklenmesi,
- Kurum ile iş dünyası arasında iş birliğini arttırmak ve geliştirmek amacıyla Üniversite-Sanayi İş birliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi’nin kurulmuş olması,
- Araştırmacı ve Projeler açısından kritik etkinlikler üstlenen Marmara Üniversitesi İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MİTTO)’nin varlığı,
- Kurum ile Yükseköğretim Kurulu ve Elektrik Üretim A.Ş. (EÜAŞ) arasında yapılan anlaşmayla başlatılan “Enerji Akademileri Programı” kapsamında destek alınan projelerin varlığı,
- Kurumda proje yetkinliği yüksek olan araştırmacıların bulunması,
- İstanbul Kalkınma Ajansının desteği ile İstanbul Sanayi Odası’nın koordinatörlüğünde yürütülmekte olan “İstanbul Proje Akademisi” isimli projede MİTTO’nun iştirakçiler arasında yer alması,
- Yıldız Teknik Üniversitesi koordinatörlüğünde Kurum ile İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa ortaklığında “Sağlık Biyoteknolojisi Mükemmeliyet Ortak Uygulama ve Araştırma Merkezi (SABİOTEK)” in kurulması ve yürüttüğü projeler,
- “Prof. Dr. Işıl BARLAN Translasyonel Tıp Klinik Uygulama ve Araştırma Merkezi” bünyesinde yapılan ilaç ruhsatlanması ve diğer öncü çalışmaların Kurumun araştırma misyonunu güçlendirmesi,
- Kurum bünyesinde ulusal ve uluslararası alan dizinleri tarafından taranan çok sayıda bilimsel

dergilerin bulunması,

- Kurumda performans verilerinin daha sağlıklı ve sürekli izlenmesi için **Dijital dönüşüm** kapsamında Kalite Yönetim Sistemi ile uyumlu olan **Veri Marmara** uygulamasının başlatılması.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Uygulama ve Araştırma Merkezleri ve benzer amaca hizmet eden birimlerin uyumlu ve verimli çalışması için tanımlı mekanizmaların geliştirilmesi,
- Kurumda araştırma süreçlerine ilişkin faaliyetlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve önlem alınmasını sağlayan mekanizmaların geliştirilmesi,
- Üniversite hastanesinin afiliye olmasından dolayı BAP projelerine ayrılan bütçenin etkilenmesi,
- Kurum genelinde öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların izlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilerek önlem alınması,
- Ulusal ve uluslararası düzeydeki ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetlerinin Kurum geneline yaygınlaştırılması.

Öneriler

- **Veri Marmara** uygulamasının gelişiminin tamamlanarak tüm birimlerin performansının izlenmesinde kullanılması,
- Araştırma süreç çıktılarının izlenmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarının Kurum geneline yayılması,
- ADEP ve BAP kapsamında eğitim bilimleri ve sosyal bilimlerde proje başvurularını teşvik edecek mekanizmaların geliştirilmesi,
- Bir araştırma üniversitesi olan Kurumun ayrıcalıklı yapısını sürdürmek ve güçlendirmek için araştırmacıların Kurum dışı kaynaklara teşvik edilmesi,
- Kurumun kendi mezunlarını işe alma konusunda tanımlı politikalarını oluşturması,
- Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğini geliştirmeye yönelik tanımlı süreçlerin belirlenmesi.

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

- Kurumun, çeşitli alanlarda nitelikli toplumsal katkı faaliyetlerini yapıyor olması,
- Kurumun, toplumsal katkı faaliyetlerinde dış paydaşlar ile güçlü iş birliklerinin bulunması,
- Kurumun, toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülmesinde öncü birimlere sahip olması.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

- Kurumun toplumsal katkıya yönelik stratejik amaç ve hedeflerinin toplumsal katkı politikası ile ilişkilendirilmesi,
- Kurumun toplumsal katkı politikası, toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyon yapısının kurumsallaşması,
- Kurumda toplumsal katkı etkinliklerine ayrılan kaynakların (mali, fiziksel, insan gücü) belirlenmesi,
- Kurumda toplumsal katkı faaliyetlerinin izleme ve iyileştirme mekanizmalarının oluşturulması.

Öneriler

- Kurum düzeyinde toplumsal katkı süreçlerinin yönetim ve organizasyon yapısının

tanımlanması,

- Toplumsal katkı faaliyetlerinin etki ve işlerliğinin ölçülmesi ve geliştirilmesinin Kurumun geneline yayılması.

Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında YÖKAK tarafından oluşturulmuş olan değerlendirme takımı olarak raporumuzun; kalite yolculuğunda öncü rolünü sürdürmeye devam edeceğine inandığımız, Marmara Üniversitesi'nin kalite kültürünün içselleştirilmesine ve iyileştirilmesine katkıda bulunmasını diliyoruz.