

## KURUMSAL İZLEME RAPORU

### MARMARA ÜNİVERSİTESİ

#### İzleme Takımı

PROF. DR. ÖZNUR YILMAZ (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. GÖKHAN HAKKI ALPASLAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

## GİRİŞ

Marmara Üniversitesi dış değerlendirmesi, Prof. Dr. Naci Gündoğan başkanlığında değerlendiriciler Prof. Dr. Yavuz Özorun, Prof. Dr. Müjgan Sağır, Prof. Dr. Kazım Şahin, Prof. Dr. F. Çiğdem Güldür ve Prof. Dr. Hatice Eröksüz'den oluşan değerlendirme takımı tarafından kurumsal değerlendirme ziyareti 29 Ekim - 1 Kasım 2017 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Marmara Üniversitesi kurumsal izleme programı kapsamında YÖKAK tarafından Prof. Dr. Musa Eken, Prof. Dr. Öznur Tunca ve Prof. Dr. Gökhan Alpaslan görevlendirilmiştir. İlerleyen süreç içerisinde Prof. Dr. Musa Eken'in mazereti nedeniyle takımdan çekilmesi üzerine Prof. Dr. Öznur Tunca Yılmaz'ın başkanlığında Prof. Dr. Gökhan Alpaslan ile izleme programı yürütülmüş ve ziyaret çevrim içi olarak 13 Ocak 2021 tarihinde izleme ziyareti programında belirtildiği şekilde gerçekleştirilmiştir. Yapılan on line İzleme ziyareti programı aşağıda verilmiştir. Marmara Üniversitesi'ne ait tüm KİDR ve KGBR ve izleme ziyareti öncesi kurumun hazırladığı faaliyet raporu ve uzaktan Eğitim raporu incelemeleri sonrasında programda öğleden sonra oturumunda takım tarafından seçilen ilgili raporlarda daha az/hiç adı geçmeyen Fakültelerden Kalite Komisyonu temsilcileri ve öğrencilerin katılacağı iki odak grup görüşmesine yer verilmiştir.

Aşağıda Marmara Üniversitesi on-line İzleme Ziyareti Programı verilmiştir.

Zaman	İşlem	İçerik
10.00-10.30	İzleme Takımı ile Rektör görüşmesi	
10.30-10.45	ARA	
10.45- 12.00	İzleme Takımı ile Kurum Kalite Komisyonu üyelerinin görüşmesi	Mevcut KİDR ve KGBR dikkate alınarak kurum tarafından gerçekleştirilen çalışmalar hakkında komisyon güncel bilgileri aktarır. KGBR'de yer alan " <i>gelişmeye açık yanlar</i> " konusunda yapılan çalışmalar üzerinde durulur. Toplantının devamında soru-cevap bölümü gerçekleştirilir
12.00-13.30	Öğle yemeği	
13.30-15.00	Rektörün, İzleme Takımı ve Senato üyelerine KGBR kapsamında gerçekleştirilen iyileştirmeler hakkında bilgilendirme sunumu	Mevcut KİDR ve KGBR dikkate alınarak kurum tarafından " <i>gelişmeye açık yanlar</i> " kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar hakkında elde edilen sonuçlar görüşülür.
15.00-15.15	ARA	
15.15-15-45	Seçilen fakültelerdeki kalite komisyonu temsilcileri ve MİTTO, BAPKO, ARDEP temsilcileri ile görüşme	Fen-Edebiyat Fakültesi Güzel Sanatlar Fakültesi İlahiyat Fakültesi MİTTO, BAPKO ve ARDEP temsilcileri
15.45-16.15	Seçilen fakülte öğrencileri ile görüşme	Siyasal Bilgiler Fakültesi İletişim Fakültesi Spor Bilimleri Fakültesi
16.15-16.30	ARA	
16.30-17.15	İzleme Takımı ile Rektör görüşmesi	Ziyaret süreci ve " <i>İzleme Raporu</i> "nda yer alacak hususlarla ilgili gerekli paylaşımlar yapılır.

İzleme ziyaretinde Prof. Dr. Sibel Aksu Yıldırım gözlemci olarak yer almıştır. İzleme takımının kurum

ile mutabakat sağlayarak oluşturduğu programda rektörün senato önünde yapacağı sunum ve tartışma oturumu kalite komisyonu önünde gerçekleştirilmiş, ayrıca odak gruplara katılım mazeretler nedeniyle sınırlı olmuştur. Bu durum oturumlar sırasında takım başkanı tarafından gündeme getirilmiş olup izleme takımının bazı hususlarda kanaat belirleyebilmesini güçleştirmiştir.

İzleme takımı çalışmalarını KGBR, Marmara Üniversitesi'nin başta 2018 ve 2019 yıllarına ait olanlar olmak üzere hazırlamış olduğu KİDR'ları, kurumun web sitesi üzerinden sürdürmüştür. Ayrıca kurumun izleme ziyareti için sunmuş olduğu izleme programı hazırlık raporu ve burada sunulan kanıtlar göz önüne alınmıştır. Değerlendirme takımı KGBR'da belirtilmekte olan gelişime açık ve/veya iyileştirmesi önerilen hususlar üzerinde yoğunlaştığı gibi KGBR'da güçlü yan olarak belirtilen hususlar da kurum tarafından sürdürülebilirliği açısından değerlendirmiştir.

Marmara Üniversitesi, ülkemizin en köklü eğitim kurumlarının başında gelmektedir. Marmara Üniversitesi'nin çekirdeğini oluşturan Hamidiye Ticaret Mektebi, 1883 yılında Kanlıfırım'daki İzzet Efendi Konağında faaliyete geçmiş, 1890'da Beyazıt'taki Hakkı Bey Konağı'na taşınmıştır. 2 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 Sultanahmet semtinde kullanılan bina, yapıldığı tarihten 1970'lere kadar geçen sürede bazı değişiklikler geçirmiştir. İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi 20 Temmuz 1982 tarih ve 17.760 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan "Yüksek Öğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile Marmara Üniversitesi'ne dönüştürülmüştür.

1982 - 1983 eğitim ve öğretim yılında 1 enstitü, 9 fakülte, 1 yüksekokul ile eğitim ve öğretime başlamış olan Marmara Üniversitesinin, 2019 yılında enstitü sayısı 12'ye, fakülte sayısı 17'ye, yüksekokul sayısı 4'e, meslek yüksekokul sayısı 4'e yükselmiştir. Üniversitede halen açık olan ön lisans ve lisans program sayısı 174'tür. Marmara Üniversitesi, Türkiye'nin bilimsel birikimine 3000'i aşan öğretim elemanı ve 70.000 i aşan öğrencisiyle katkıda bulunmaya çalışan önemli yükseköğretim kurumlarından biridir. İngilizce, Fransızca, Almanca ve Arapça'dan oluşan 5 dilde eğitimi bünyesinde toplayan Marmara Üniversitesi, bu özelliği ile Türkiye'deki tek, çok dilli üniversitedir. Günümüzde Marmara Üniversitesi İstanbul içerisinde birden fazla yerleşkede eğitim öğretim ve araştırma faaliyetlerini yürütmektedir.

## KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

2017 yılında hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu'na göre Marmara Üniversitesi'nin Kalite Güvence Sistemi başlığı altında yer alan gelişmeye açık yanları ve bu konularda yapılan çalışmalar şunlardır.

Yapılan dış değerlendirmede **“kurumun stratejik planda yer alan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesinde süreç yönetiminin olmaması”** konusu gelişmeye açık yan olarak değerlendirilmiştir.

Kurumun periyodik toplantılarda bu konunun değerlendirilerek karar alma süreçlerinde göz önünde tutulduğuna atıfta bulunulmakla birlikte kanıt yeterli/olmadığı gözlenmiştir. Bu konu ile ilgili olarak süreç yönetimi konusunda üniversitenin 24 Nisan 2019 tarihinde Kalite Komisyonu 2019 Yılı 1. Olağan Toplantısı'nda Kalite Koordinatörlüğü tarafından Süreç Yönetimi konusunda yazılım arayışı ile firma Üniversitede Kurumsal Yönetim Bilgi Sisteminin kurulmasına yönelik yazılım hakkında bilgilendirme kapsamında Sakarya Üniversitesi'nin Yazılım raporunun incelendiği belirlenmiştir. Süreç Yönetimi kapsamında hazırlanan Yazılım Analiz Raporları, Rektör yardımcısı başkanlığında Kalite Komisyonu'nda değerlendirilmiştir. Kurum için yazılımın esnekliği dikkate alınarak Kurum bünyesinde kullanılan (AVESİS, BAPSİS, vb . ) sistemlerin entegre olabileceği bir yapı oluşturulması planlanmış, izleme ziyareti kapsamında Rektör Hoca'nın sunumunda bu konunun gündemde olduğu öğrenilmiştir.

**“Kalite geliştirme çabalarının üniversite üst yönetimi tarafından kurumsal anlamda bütüncül bir yaklaşımla, sistematik bir biçimde değerlendirilmesi”** konusunda Üniversite'nin 2018 ve 2019 KİDR'lerinde kalite geliştirme çabalarının bütüncül bir yaklaşımla sürdürülmesine yönelik çalışmaları olduğu gözlenmektedir. Ayrıca kalite politikası genel ve birim düzeyinde ayrı ayrı oluşturulmuş ve ilan edilmiştir.

Kurumun izleme programı öncesinde hazırladığı gelişim raporunda özellikle 4 fakülte ve 2 yüksekokulda yapılan bazı çalışmalar örnek olarak verilmiştir. Ancak kalite ile ilgili farklı süreçlerde olan (özellikle akredite ya da akreditasyon başvurusu aşamasında olan) bu birimlerdeki gelişim süreci özetlenmiş olup üst yönetimin kurumsal olarak, bütüncül ve sistematik bir yaklaşımla bu çalışmaları değerlendirmesi ve izlemine ilişkin verilere yer verilmemiştir. Yapılan görüşmelerde de izleme takımında Üniversitenin tüm birimlerindeki süreç takibinin standart yöntemlerle izleme ile ilgili zayıf yönü konusunda ilerleme kaydedemediği görüşü oluşmuştur.

**“Kalite kültürü oluşumuna ilişkin hizmet içi eğitimlerin yetersizliği”ne yönelik**

2018 yılında 3 (2'si idari personele, ISO Kalite Yönetim Sistemi Ar-Ge Proje Yönetimi), 2019 yılında 5 toplantı vb. etkinlik yapıldığı belirlenmiştir.

Kurumda Kariyer Merkezi (MARKAM) ve SQR International Certification işbirliği ile 06 Kasım 2020 tarihinde "ISO 9001:2015 Temel Eğitimi" tüm personele ve öğrencilerin katılımı ile çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Buradaki en büyük sorunun bu eğitimlerde yer alan kalite ölçütlerinin YÖKAK'ın belirlediği ölçütlerle ilişkilendirilmesi gerekliliğidir. Çünkü kalite anlamında eğitimde YÖKAK ve ISO standartlarının gerekliliklerinin farklı oluşu dikkate alındığında kalite çalışmalarının bütüncül olarak eğitim ve ISO standartları doğrultusunda aynı çizgide ilerlemesi sağlanmalıdır.

**“Danışma Kurullarının oluşturularak süreçlere dahil edilmesi”**

**“Paydaş görüşlerinin değerlendirilmesinde süreç yönetiminin olmaması” “Mezunlar Ofisinin daha aktif hale getirilerek mezunlarla ilişkilerin geliştirilmesi kalite güvence çalışmalarına katılımlarının sağlanması”**

Marmara Üniversitesi 2018 KİDR'de 2017 yılında kurulmuş olan “Alt Danışma Kurulları” gözden geçirilmiş ve üye sayısı artırılmış olduğu belirtilmektedir. Kalite Komisyon Üyelerinden oluşan alt

danışma kurullarına "Alt Danışma Kurulları Uzman Üyeleri" seçilerek görevlendirilmiştir. Ancak süreçlerde ne derece yer aldıkları ve etkinlikleri net anlaşılammaktadır.

Bu hali ile danışma kurullarının oluşturulduğu, paydaş katılımını sağlayan araçların (anket, toplantı vb) ise sınırlı olduğu gözlenmektedir.

Kurumda elektronik ortamda uygulanacak akademik, idari, öğrenci, paydaş memnuniyet ve beklenti anketleri; öğretim sürecini değerlendirme anketleri, akademik araştırma anketleri Bologna süreci kapsamında yapılacak dış paydaş anketlerinin hazırlanması, onaylanması, yayınlanması ve değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları düzenleme amacıyla "Anket Uygulama Yönergesi" yayımlanmıştır.

Kurumda iç ve dış paydaşların tanımlanmış ve analiz edilmiş olduğu görülmekle birlikte karar alma süreçlerindeki katkılarının sınırlı olduğu gözlenmiştir. Özellikle önemli bir dış paydaş olan mezun görüşlerinin alındığı "Mezun izleme sistemi" yeni kurulup yönergesi hazırlanmış, ancak bu sistemden geri dönüşler henüz değerlendirilmemiştir.

Dış paydaşların karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımının Mezunlar Ofisi ve Kariyer Merkezi tarafından yapılan çalışmalar, anketler ve paneller ile sağlanmakta olduğu belirtilmektedir. Ancak bu katkı sadece ulusal akreditasyon alan bölümlerde ve sosyal boyutta kalmakta, özellikle eğitim kalitesinin iyileştirilmesi boyutuna yansımalarının yetersiz olduğu gözlenmektedir.

### **"Memnuniyet anketlerinin sonuçlarının nasıl değerlendirildiği, kullanıldığı ve kalitenin iyileştirilmesine nasıl katkı sağladığına ilişkin geri bildirimlerin eksikliği"**

Kurumda Kalite Koordinatörlüğü tarafından 2019 yılından itibaren "Genel Memnuniyet Anketi", Üniversitenin Anket Yönetim Sistemi kullanılarak akademik personel, idari personel ve öğrencilere ayrı gruplar halinde yapılmaktadır. Yapılan anketlere katılımın kısıtlı olduğu, anket sonuçları elde edilmiş olmakla beraber, bu anketlerin tüm üniversitedeki yaygınlığı ve özellikle de yapılan birimlerde iyileştirme çalışmalarında kullanıldığına dair yeterli kanıt gözlenmemektedir.

### **"Üniversitede faaliyetlerin kalite güvence sistemi ile ilişkilendirilmesi, sonuç ve iyileştirmelerin sistematik bir şekilde belgelendirilmesi, raporlanması ve kamuya açık bir şekilde yayımlanması"**

Bu konuda kurum tarafından izleme ziyareti için hazırlanan raporda Eczacılık, İşletme, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Tıp Fakültesi, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığına ait faaliyetlere örnekler verilmiştir. Yapılan odak görüşmelerde ve ziyaretin tamamında bu örneklerin Üniversitenin tamamında sistematik bir yaklaşımı tanımlamada yetersiz olduğu görüşü edinilmiştir.

### **"Uluslararası alanda öğretim elemanlarının kuruma katkısının geliştirilmesi"**

Öğretim elemanı giden personel sayısı pek değişmemiş. Bundan başka uluslararası değişim programlarından yararlanan öğrenci ve öğretim elemanı sayısının önemli ölçüde arttığı gözlenmiştir.

### **"Kalite çevriminin tamamlanmasına yönelik süreç takviminin olmaması"**

Marmara Üniversite'sinin 2019 KİDR'da kendilerinin de kabul ettiği gibi; tüm alanları ve süreçleri kapsayacak şekilde iç kalite güvencesi mekanizmaları (süreçler, PUKÖ çevrimleri, görevler, yetki ve sorumluluklar, kalite araçları) mevcuttur. Kurumda iç kalite güvencesi mekanizmalarından bazı uygulama sonuçları elde edilmiş, ancak bu mekanizmalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmemekte ve uygulamaların sonuçları izlenmemektedir. Yapılan ziyarette kurum üst yönetiminin bu süreçleri ayrıntıları ile bildiği belirlenmiş ve bu durum takım tarafından gelecekte üniversitedeki kalite uygulamaları adına bir şans olarak değerlendirilmiştir.

## **EĞİTİM VE ÖĞRETİM**

2017 yılında hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu'na göre Marmara Üniversitesi'nin Eğitim Öğretim başlığı altında yer alan gelişmeye açık yanları ve bu konularda yapılan çalışmalar şunlardır.

### **“Programların tasarımında paydaş analizleri sistematik bir çerçevede yapılmıyor”**

Üniversitede programların tasarımında akreditasyon sürecine girmiş (akredite/akreditasyon için aday) birimlerin dışında paydaş analizleri konusunda sistematik bir yaklaşım olmadığı gözlenmiştir.

2018 ve 2019 KİDR'da lisans ve lisansüstü program sayılarında bazı programların kapatıldığı, yenilerinin açıldığı gözlenmektedir. Bu faaliyetlerde paydaş katkısı olup olmadığına ait net bilgilere ulaşılamamış olup, mezunlardan alınan bilgilerin bu konuya açıklık getirecek bilgiler olmayıp sadece işe yerleşme ve çalışma durumlarına ait kısıtlı bilgiden oluşması nedeniyle dış paydaş görüşleri ile olmadığını düşündürmüştür.

Kurumda Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü başta olmak üzere bazı fakültelerde dış paydaş görüşlerinin değerlendirilerek müfredat düzenlenmesi uygulamalarının bulunması kayda değer iyileşme bulguları olmakla birlikte bu uygulamaların üniversitelerin tüm birimlerinde yaygınlaştığını söylemek mümkün değildir. Ayrıca ziyarette ve raporlarda yapılan uygulamalardan bahsedilmekle birlikte sistematik bir süreç yönetimi olmadığı gözlenmektedir.

### **“Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme uygulamaları kurumun bütününe yayılmamıştır”**

Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme uygulamaları konusunda akreditasyon sürecine girmiş birimlerin (Sağlık Bilimleri, İşletme Fakültesi gibi) dışında sistematik bir yaklaşım olmadığı belirlenmiştir. Öğrenci merkezli öğrenim ile ilgili verilen örneklerin Sağlık bilimleri gibi alanlarda zaten ilgili disiplinlerin eğitim modeli olduğu, kurumun tamamında yaygın olmadığı gözlenmiştir.

Eğiticilerin eğitimi programlarında öğrenci merkezli öğrenim uygulamalarının var olduğuna 2019 KİDR da atıfta bulunulmakta olup, bu programdan yararlanan öğretim üyeleri olmakla birlikte 2020 performans göstergelerinde kurumda eğiticilerin Eğitimi Programı kapsamında eğitim alan öğretim Üyesi sayısının artmakla birlikte 3000 i aşan öğretim elemanının olduğu bir üniversitede hala çok yetersiz olduğu gözlenmiştir.

### **“Öğrencilerin akademik gelişimiyle ilgili kurum genelinde uygulama sağlayan bir yönetmelik / yönerge bulunmamaktadır”**

Üniversitede Önlisans Ve Lisans Eğitim-Öğretim Ve Sınav Yönetmeliği Resmi Gazetede 2012 de yayımlanmıştır. Bazı fakültelerde lisans eğitiminin gerekliliklerine göre belirlenmiş özellikleri içeren yönergeler oluşturulduğu gözlenmekle birlikte kurum geneline yansıyan boyutta olmadığı gözlenmiştir. Sağlık Bilimleri Fakültesinde öğrenci beceri gözlem formu, uygulama değerlendirme formu, Eczacılık Fakültesinde staj raporu, Tıp Fakültesi staj karnesi, Teknik Bilimler MYO Portfolio gibi ölçülebilir ve ayrıntılı tanımlanmış yöntemler ile öğrencilerin beceri ve akademik gelişimleri izlenmektedir. Ancak benzeri uygulamaların kurumun genelinde uygulandığına dair bir izlenim edinilmemiştir.

### **“Öğrencilerin sosyo-demografik niteliklerini, sosyal, kültürel ve sportif aktivitelerini öğrenmeye yönelik anketlerin kurum genelinde uygulanmaması”**

2018 KİDR de maddi olanakları kısıtlı öğrencilere sağlanan ücretsiz yurt ve yemekhane olanakları sağlandığı belirtilmektedir. KGBR'da gelişmeye açık yön olarak bildirilen bu konunun öğrenci anketleri ve danışmanlık sistemi içerisinde yürütüldüğü izlenimi edinilmiştir.

### **“Topluma hizmet projelerinin müfredat ve ölçme değerlendirme sistemine dahil edilmesinin kurumun geneline yayılmamış olması”**

Program tasarımında paydaş katılımı bölümünde kanıt olarak sunulan Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu'nun Kartal İMKB MTA Lisesi ile yaptığı protokol toplum hizmeti için bir örnektir. Hazırlanan

gelişim raporunda yine hep örnek verilen akredite ve/aday fakültelerdeki zorunlu/genel seçmeli havuzundaki toplumsal hizmet/proje örneklerine yer verilmiştir. Ancak tüm bu örnekler kurumun geneline yayılım için yeterli kanıt teşkil etmemektedir. Kurumun 2019 yılında toplumsal hizmet alanındaki harcamalarının yaklaşık 3 kat arttığı gözlenmektedir. Bu durum kurumda toplumsal hizmet alanındaki çalışmalara verilen desteğin arttığını düşündürmekle birlikte bu faaliyetlerin sayısal ve alansal bilgilerine ulaşılamamış olması kurumun geneline yaygınlaşması ve izleminin yapılması konusundaki yetersizliği ortaya koymaktadır.

### **“Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapıların yetersizliği, spor olanaklarının tüm yerleşkelerde dengeli ve yeterince bulunmaması”**

KİDR’larda sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin kurumsal olarak yönetildiği belirtilmektedir. Kanıt olarak sunulan listede görülebileceği gibi bütün kampüslerde spor tesisleri, konferans salonu bulunmamaktadır. Üniversitenin kampüslerinin dağınık olması tesis ve alt yapı eksikliği/yetersizliklerinin giderilmesinde güçlükler neden olmaktadır.

Marmara Üniversitesi’ne devredilen 245 hektarlık eski Kenan Evren Kışlası arazisi üzerine inşa edilecek Marmara Üniversitesi Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi; şehir merkezine yakın, toplu taşıma ve raylı sistemlerle bağlantılı olacaktır. Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi Yerleşkesinin tamamlanması ile tek bir kampüste toplanma sağlanacak ve bu konuda önemli bir ilerleme sağlanacaktır. Ancak yine de kurumun hazırladığı raporda sosyal, kültürel ve sportif alan ve yapıların artırılması gelişmeye açık bir yön olarak görülmektedir.

Dış değerlendirme süreci sonrasında tesis ve altyapıya ait bazı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Göztepe Yerleşkesi’nde bulunan Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Uygulama Birimi’nin güçlendirilmesi tamamlandığı, Kartal Yerleşkesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu binası depreme karşı güçlendirildiği rapor edilmiştir.

Üniversite yerleşkelerinde engelli bireylerin toplumsal hayata katılımının önündeki engellerin kaldırılması konusunda 2 adet yurt binası, birçok fakülte ve idari binada engelliler için gerekli düzenlemelerin yapıldığı, ayrıca yeni yapılanlarda da zaten bunların varlığı belirtilmiştir. Üniversite Göztepe Kampüsü’nde “sosyo-kültürel faaliyetlere erişim” konusunda yapmış olduğu düzenlemelerden dolayı Kampüs Ödülü kategorisinde “Mavi Bayrak” almıştır. Bir diğer kategoride İşletme Fakültesi, engelliler ile ilgili “eğitimde erişim” konusunda yapmış olduğu düzenlemelerden dolayı “Yeşil Bayrak” almaya hak kazanmıştır.

Engelli bireylere daha etkin sağlık hizmetini sunmak amacıyla Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi’nde “Engelli Diş Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi” kurulmasına karar verilmiştir. Engelli Diş Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezinin uygulama proje çalışmaları tamamlanmış olup yapım ihalesinin hazırlıklarına başlandığı bildirilmiştir.

Üniversitede Enerji Yönetiminin daha etkin hale getirilmesi konusunda gerekli çalışmalar yapıldığı belirtilmiştir.

Ancak tüm bu açıklamalar dışında üniversitenin diğer fakültelerindeki durum, önceki dönemde en fazla sorun teşkil eden konular ve bu konularda yapılan iyileştirme çabaları konularında yeterli bilgi edinilememiştir.

### **“Henüz etkin bir biçimde hayata geçirilememiş olan anket sistemi sebebiyle, memnuniyet ve geri bildirim sistemi istenilen düzeyde işlevsel değildir”**

Üniversite Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen “Marmara Üniversitesi Anket Yönetim Sistemi” uygulamaya konulmuştur. Anket sistemi, web tabanlı genel amaçlı bir anket hazırlama programıdır. talepte bulunan personel ve Yüksek Lisans ve Doktora öğrencileri kendi

anketlerini detaylı teknik bilgiye ihtiyaç duymadan online olarak hazırlayıp yayımlayabilmektedir ve anket sonuçlarını analiz edebilmektedir. Bu anket yönetim sisteminin kurulması izleme takımı tarafından güzel bir hizmet olarak değerlendirilmiştir. Ancak üniversitenin önceki KGBR sinde değinilen konuya ilişkin bir faaliyet olarak görülmemiştir.

Farklı fakültelerde lisans öğrencisi ve mezuniyet aşamasındaki öğrencilere uygulanan müfredat ve memnuniyet anketleri olduğu, ayrıca mezunlara uygulanan ancak içerik olarak sadece mezuniyet sonrası iş ile ilgili süreçleri sorgulayan anketler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca verilen lisans eğitiminin yeterliğini farklı yönleriyle sorgulayan birimlere özel anket örnekleri verilmiştir.

Ancak üniversitenin genelinde uygulanan ve fakülte/bölümlerin belli başlıklar ile aynı özelliklerini değerlendiren standart anketler ve verilen eğitime özel alanları değerlendiren birime özel anketlerin olması beklenirken memnuniyet ve geri bildirimlerin farklı yöntemlerle alınması geneli yansıtmamaktadır.

### **“Üniversite düzeyinde danışma kurullarının kurulması, paydaşların programların izlenmesi ve güncellenmesi sürecine sistematik olarak katılması yönündeki yetersizlikler”**

Tüm akademik birimlerde Danışma kurullarının ve yönergesinin olduğu, toplantı tutanakları bulunduğu, program ve müfredat geliştirme çalışmalarında rol aldıklarına atıfta bulunulduğu gözlenmektedir. Ancak işlerliği ve kurumun tamamında danışma kurullarının sistematik geri bildirimleri ve yapılan iyileştirmeler konusunda kanıt bulunmamaktadır. Paydaş görüşlerinin ise özellikle akreditasyon sürecine girmiş birimlerde alındığı, bütün birimleri kapsamadığı belirlenmiştir.

### **“Mezun izleme konusundaki kurgulanan sistemin aktif kullanımındaki yetersizlikler”**

2018’den itibaren Mezun Bilgi Sistemi kurulmuş ve çalışmakta olduğu, yaklaşık 300.000 mezundan ancak 100.000’i ile iletişimde olunabildiği belirtilmektedir.

Mezunlara mezuniyetleri ve iş pozisyonları gibi sadece 6 sorudan oluşan bir anket uygulanmaktadır. Bu kısıtlı bilginin mezun takibi için yeterli olmadığı, özellikle program tasarımı aşamasında mezun görüşlerinden faydalanılması konusunda katkısı olmadığı düşünülmüştür. Mezun bilgi sisteminin mezunların aktif kullanabilmesi, yıllara göre sistemin kullanımı ve elde edilecek bilgilerin izlenebilmesine olanak sağlayacak şekilde işlevsel olarak yeniden yapılandırılmasına gerek olduğu belirlenmiştir.



## ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

2017 yılında hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu'na göre Marmara Üniversitesi'nin Araştırma Ve Geliştirme başlığı altında yer alan gelişmeye açık yanları ve bu konularda yapılan çalışmalar şunlardır.

### **“Araştırma merkezlerinin verimliliğini artıracak gerekli önlemlerin alınması”**

Araştırma merkezlerinin faaliyetlerinin düzenli takibinin yapılması beklenen bir izlem olmakla birlikte raporda belli merkezlerin faaliyetleri dışında bir açıklama yer almamaktadır.

Yapılan görüşmelerde durağan araştırma merkezlerinin faaliyetlerine son verildiği, kurumun amaç ve hedefleri arasında merkezlerin proje destekli olarak açılması olduğu ve üniversite üst yönetiminin yeni merkezlerin kendi finansman desteklerini üniversite dışı kaynaklardan sağlayabildikleri ölçüde faaliyetlerine başlatılması konusunda desteklendiği gözlenmiştir. Çok kısa bir süre önce yaşama geçtiği bildirilen tekstil sektöründe faaliyette bulunan girişimci ve İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri ile birlikte yaşama geçirilen Tekstil Araştırmaları AR-GE ve İnovasyon Merkezi başarılı bir uygulama olup kurumun bu tür uygulamaları çeşitlendirerek çoğaltması kurumun güçlü ve örnek yanı olmaya adaydır.

Araştırma merkezlerinin açılışına ve sürekliliğine ilişkin önlemler takdir edilmiş ve bu şekilde açılan Merkez sayısının artması, bunların takibi, izlemesinin yapılmasının araştırma ve geliştirme alanı için önemli bir faaliyet olacağı düşünülmüştür.

### **“Üniversitenin yayın çıktılarını ödüllediren Yayın Teşvik Programının yetersiz olduğu görülmüştür”**

Bu konuda BAPKO tarafından verilen destekler dışında Teknopark içerisinde faaliyet göstermekte olan Marmara Üniversitesi Vakıf Şirketi aracılığı ile her yıl 6 öncelikli alanda verilmekte olan teşvik şeklindeki araştırma desteği ve BAP oranlarının %5 den %10 a çıkarılması memnuniyet verici olup bu tür teşvik ve desteklerin olanaklar çerçevesinde arttırılmaya çalışılması tavsiye edilmektedir.

### **“Marmara Teknoparkın aktif olmaması”**

Girişimcilik, inovasyon, katma değeri yüksek araştırma ve geliştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi gibi amaç ve hedeflerin tanımlanmış olduğu, İstanbul gibi ülkemizin ekonomi ve sanayisinde önemli rol oynayan bir şehirde konumlanmış olan bir kurumun teknoparkını etkin kullanamıyor olması önemli bir eksikliklerdir. KGBR da yargı dahil etkinleştirme yönünde adımlar atıldığına atıfta bulunulmakta ancak 2018 ve 2019 KİDR de bu teknokent ile ilgili gelişmelerden bahsedilmemektedir.

Kurum MİTTO aracılığı ile “Ön Kuluçka Programı” başlatmış, ayrıca bu yöndeki talepleri Teknopark İstanbul'a yönlendirmek suretiyle bu problemi çözümlenmeye çalışmıştır.

2018 yılında şimdiki yönetimin göreve gelişi sonrasında Marmara Üniversitesi Teknopark ile ilgili ilk olarak Teknopark A.Ş hissedarlarından iki büyük ortaktan hisselerinin alınmış ve mahkeme sürecinin durdurulmuş olduğu gözlenmektedir.

Sonrasında kurulan bir anonim şirket ile 2018 yılında geliri olmayan Üniversite Vakfının önemli gelir elde eden bir hale geldiği ve edilen karın tamamının Üniversite vakfına ve bir kısmının da araştırma fonuna aktarıldığı belirtilmiştir. Yapılan yatırımlar ile 2019 yılında en yüksek Teknopark hasılat oranının yakalandığı ve 50 yi aşan şirket sayısı ile sermayenin tamamının yerine konduğu belirtilmiştir. Teknopark'ta yer alan şirketlerin %30'unun Marmara Üniversitesi Öğretim elemanlarına ait şirketler olması da ayrıca mutluluk vericidir.

Yapılan görüşmelerde yıllardır getirisi olmayan Marmara Teknopark'ın sermaye ve yönetim yapısında değişikliğe gidilerek Teknopark'ın kar edebilen bir yapı haline getirildiği belirtilmiştir. Ayrıca yazılım, mühendislik ve sağlık alanında farklılaşma düşüncesinde olan üniversite ve teknopark yönetiminin İstanbul gibi sanayi ve ekonominin ülkemizdeki en önemli merkezlerinden birisi olan bir şehirde Marmara Teknoparkın sanayi, kurum öğretim elemanları ve yatırımcıların cazibe merkezi haline gelmesi beklenmektedir.

## **“Üniversitede destek personeli sayısının yetersizliği”**

İzlem raporunda kurumdan son 3 yıl içerisinde emekli olan ve ayrılan idari personel sayısı tespit edilerek ve üniversitenin yeni ihtiyaçları göz önüne alınarak Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü nezdinde idari personel istihdamı hususunda gerekli girişimlerde bulunulduğu bildirilmekte birlikte kurumun ne kadar sayıda destek personeline ihtiyaç duyduğu kurum tarafından belirtilmemiştir.

Kurumda idari ve destek personeli sayısının durağan ve azalma eğiliminde olduğu hatta zaman içerisinde artan ihtiyaçlar karşısında yetersiz hale geldiği görülmekte ve kurum tarafından da bildirilmektedir. Konunun kamunun personel istihdamı politikası ile ilgili olduğu gerekli görüşmelerin yapılmakta olduğu bildirilmekle birlikte kurumun bu sorunu devam ettirmektedir.

Uzaktan eğitim süreci ile birlikte Üniversitenin yazılımsal ve donanımsal Bilgi İşlem altyapısının güçlendirilmesi kapsamında bilişim personeli istihdamının yapılması gerekliliği ve merkezi yeterlilik ve kişisel becerilerin artırılması ile ilgili ayda yarım gün idari personele hizmet içi eğitim planlandığı belirtilmiştir. Ancak bu iki konuya ait yapılan uygulamalar hakkında bilgi edinilememiştir.

## **“Üniversite Hastanesinin Bakanlık ile afiliye olmasından dolayı, söz konusu hastanelerden gelen döner sermaye araştırma paylarının ödenmemesi, araştırma faaliyetlerinde azalmalara neden olabileceği”**

Kurum araştırma desteğini arttırmak amacıyla BAP döner sermaye katkı oranını %5 den %10 çıkarılmış olması takdir edilmiş bir uygulamadır. Üniversite yönetimi yıllık performans raporları ve KİDR da belirtilen döner sermaye gelirleri, araştırma ve eğitim ile ilgili durumların 3559 sayılı yasanın ek 9 maddesi ve hizmet sözleşmelerinin üzerinde çalışılarak tip protokolların hazırlanması sırasında üniversitelerin lehinde bazı revizyonların gerçekleştirilmesi halinde daha iyi hale geleceğini düşündüklerini ve bu konuda çalışmalarını olduğunu belirtmektedirler.

## YÖNETİM SİSTEMİ

2017 yılında hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu'na göre Marmara Üniversitesi'nin Yönetim Sistemi başlığı altında yer alan gelişmeye açık yanları ve bu konularda yapılan çalışmalar şunlardır.

**“Birim ve programlarda idarenin kurum çalışanlarına ve genel kamuoyuna hesap verilebilirliğine yönelik ilan edilmiş bir politikasının varlığı konusunda yeterli bilgi bulunmamakta”**

Türkiye'deki diğer üniversitelerin ve hatta tüm kamu kurumlarının yaptığı gibi web sitesi, sosyal medya kanalları ve basın bültenleri gibi araçlar kullanılmaktadır. Ancak tanımlanmış ve açıklanmış bir politika belgesi bulunmamaktadır.

Kurum tarafından kamuoyunu bilgilendirme faaliyetleri kurumsal amaçlar ve değerler doğrultusunda, sürdürülebilir ve olgunlaşmış uygulamalarla güvence altına aldığı ve kurumun tamamında benimsendiği; bu hususta kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulamasının bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmının diğer kurumlar tarafından örnek alınmakta olduğunun ifade edilmesi memnuniyet vericidir. Üniversite geneli için şeffaflık ve hesap verebilirlik yönünde kamuoyunu bilgilendirme yapılmaktadır. Ancak birimlerin bu yöndeki çalışmaları gözlenememiştir.

## **UZAKTAN EĞİTİM**

### **KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ**

Marmara Üniversitesi'nin uzaktan eğitim sürecinde Sağlık Bilimleri Fakültesi'nde "Yükseköğretimde Uzaktan Eğitim ve Kalite Güvencesi Sistemi" dikkate alınarak online eğitim süreçlerine ilişkin alınmış bölüm kurul kararları ve fakülte yönetim kurulu kararları bulunmaktadır. Ancak Sağlık Bilimleri Fakültesi'ndeki uygulamalar dışında Covid 19 sürecinde tüm üniversiteyi kapsayan belirlenmiş bir politikanın olmadığı, bu dönemdeki uygulamaların bölümlerin insiyatifine bırakıldığı ifade edilmiştir.

Bu sürecin sonuçları da yine özellikle SBF'deki bölümlerde ve sınırlı oranda izlenmiş olup üniversite kendi yazdığı uzaktan eğitim dönemi faaliyetlerine ilişkin raporunda da uzaktan eğitim süreçlerinin tümünde tanımlı politikalar doğrultusunda yapılan uygulamaların bulunduğunu ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmekle birlikte, bu uygulamaların sonuçlarını izlemek için gerekli mekanizmaların bulunmadığını belirtmiştir.

### **EĞİTİM VE ÖĞRETİM**

YÖK'ün 13.03.2020 tarihli Bilgi Notundaki aşağıdaki kararlar gereği Marmara Üniversitesi'nde Uzaktan Eğitime 30 Mart 2020 Pazartesi günü başlanmıştır. Üniversitede uzaktan eğitim kapsamında yaklaşık 13.000 ders öğrencilerin erişimine sunulmuştur.

Marmara Üniversitesi Senatosu'nun 07.05.2020 Tarihli Toplantısı Eğitim-Öğretim Faaliyetleriyle İlgili Kararları gereği 2019-2020 Eğitim-Öğretim Yılı Bahar Yarıyılı Sınavların çevrimiçi (online) olarak ödev, proje ve sunum yöntemlerinin kullanılarak yapılmasına karar verilmiştir.

Üniversite ve garantörü olduğu Şehir Üniversitesi' nin önlisans, lisans ve lisansüstü programlarında verilmekte olan yaklaşık 13.000 adet teorik ve uygulamalı dersin, 2019-2020 Eğitim ve Öğretim Yılı Bahar ve Yaz Dönemlerindeki öğrenci sayıları dikkate alınarak, 2020-2021 Eğitim ve Öğretim Yılı Güz Dönemi'nde de uzaktan öğretim yöntemiyle sorunsuz bir şekilde verilebilmesi için ilgili Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Perculus Yazılım firma yetkilileri gibi birimlerle çalışmalar yapıldığı, gerekli alt yapı, yazılım ve bilişim sistemleri eksikliklerinin tamamlanmasına yönelik önlemler alınmaya çalışıldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda %100'e yakın kapasite artırımı ile anlık 4000' den 8000 öğrenciye hizmet verecek sistemin devreye girmesi sağlanmıştır.

Üniversitenin son yıllarda kütüphanesine kazandırdığı Açık arşivin uzaktan eğitim sürecinde önemli bir katkısı olduğu gözlenmiştir. Marmara Üniversitesi Açık Arşivinin, D-SPACE sistemi üzerinde kurulmuş olduğu ve 39.197 adet makalenin 2014-2019 döneminde sisteme girildiği belirlenmiştir.

### **ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME**

Marmara Üniversitesi uzaktan eğitimde Perculus programını kullanmaktadır. Programın güvenlik adına kendi özellikleri mevcut olup, sınav güvenliğinin öğretim elemanları tarafından sağlandığı ifade edilmektedir. Covid-19 süreci öncesinde de on line olarak devam eden ve sınavları da on line yapılan derslerde (Türk Dili I-II, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi I-II, Yabancı Dil (İngilizce) I-II) Sisteme girilen soruların sınav esnasında hem soru, hem de şıkların yeri açısından rasgele değiştirdiğinden her öğrenci için işlemler online sınavlar ile otomatik yapılı hale gelmiştir. Öncesinde tek oturum halinde yapılan bu sınavların bu süreçte tek oturum haline dönüştürülmesi, yan yana oturan iki öğrenci aynı dersin sınavına girse dahi soru sıralaması ve şıkların yerleri değiştiğinden ve daha önceki sorulara verilen cevaplar toplu olarak gözükmediğinden kopya olayının minimuma indiği, böylece tek bir gözetmenin tüm sınıfa kolaylıkla hâkim olmasına olanak sağlandığı belirtilmektedir.

Diğer Lisans derslerinde ise sınav güvenliğini sağlamaya yönelik birçok uygulama yapıldığı belirlenmiştir.

- 3 ayrı loglama sistemi ile kullanıcının hareketleri kayıt altına alınmaktadır.
- Sorular ve sınavla ilgili özel bilgiler sunucuda şifreli tutularak yetkisi olmayan kişilerin veya kullanıcıların görmesi engellenmektedir.
- Kullanıcıların sınavı sabote etmek için kullanabileceği sistem saatini veya bilgisayar saatini değiştirme, IP değiştirme, sınav linki paylaşımı vb. işlemlerin sezilerek engellenmektedir.
- Kullanıcının sınav esnasında görüntülediği sorulara tekrar dönememesi için isteğe bağlı olarak “Sınavda Önceki Soruya Gitmeyi Engelle” seçeneği kullanılabilir.
- “Sınavda Önceki Soruya Gitmeyi Engelle” özelliği kullanıldığında öğrencilerin veri akışında kesilme meydana gelmesi durumunda soru ilerleme işlemi durdurulmaktadır. Böylece öğrenci görüntülediği soruya tekrar dönüş yapamamaktadır.
- Soru ve metinleri herhangi bir tarayıcı eklentisi veya plugin ile indirilememesi ve işlem yapılamaması için arkaplanda şifrelenmektedir.
- Öğrencilerin sınav esnasında sehven veya teknik aksaklık nedeniyle soru atlama yapmaması için isteğe bağlı olarak “Çoktan Tek Seçmeli Sorularda İşaretleme Yapmadan Sonraki Soruya Geçmeyi Engelle” özelliği kullanılabilir.
- Sınav sayfasında metin kopyalama özelliği kapalıdır. Ayrıca açık uçlu sorular içinde cevap alanına yapıştırma işlemi yapılamamaktadır.
- Öğrencinin sınava aynı anda farklı cihaz veya tarayıcı üzerinden girmesi engellenmektedir. Eğer öğrenci sınav esnasında farklı cihaz veya tarayıcı üzerinden giriş yaparsa sınava ilk girilen ortamda "Bu kullanıcı ile sınava başka bir cihaz veya tarayıcı üzerinden giriş yapıldığı için cevaplarınız kaydolmayacaktır" uyarısı verilmektedir. Böylece öğrencinin sınavına son girdiği ortamdaki sınava devam etmesi sağlanmaktadır.

Ölçme ve değerlendirme konularında yetkinin birimlerle paylaşıldığı ifade edilerek akademik birimlerin ve öğretim üyelerinin tercihlerine bırakılmıştır. Bu doğrultuda bölümler kendi kararları doğrultusunda sınavlarını gerçekleştirmişlerdir. Bu doğrultuda çevrimiçi sınavlar veya ödev, sunum vb. yöntemlerin kullanımını yanında ekstra kamera isteyerek sınav yapan bölümlerin de olduğu belirtilmiştir.

## **Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme**

Öğretim Yöntemleri ve Teknikleri ve değerlendirme konusunda bu özel dönemde bazı derslerde değerlendirme online sürece uyumlandırarak şekilde ilerletilmiştir. Bunun için ilgili yönergeler doğrultusunda hareket edilmiş hatta bahar dönemi için paydaş görüşüne başvurularak gerek duyulursa yeniden yapılandırılması planlanmıştır. Bu uygulamaların tüm üniversitedeki yaygınlığı ise sağlanamamış bu durumun sadece belirli bölüm/program ile sınırlı kaldığı belirlenmiştir.

Uzaktan eğitimde ödev yüklemesi, ders değerlendirme kriterlerinin öğrenci ile paylaşılmaması, derslerin kısa tutulması, sınavlar sonrası dönüt verme ile ilgili sorunların yaşandığı belirlenmiş, bu sorunların çözümü konusunda hassasiyet gösteren öğretim üyesi/elemanları olduğu gibi bu konuda çok çaba sarfetmediği belirtilen birimler de olduğu gözlenmiştir.

## **Öğretim Elemanlarının Öğretim Yetkinliği**

Öğretim elemanı ve öğrenciler için Uzaktan Eğitim sisteminin kullanımına yönelik videoların web sayfasına yerleştirildiği görülmektedir. Ancak özellikle öğretim elemanlarının etkileşimli ders işleme becerisini artıracak ve uzaktan eğitimde ders vermeye yönelik özelliklerinin gelişimi için sadece Sağlık Bilimleri Fakültesinde az sayıda öğretim elemanının bazı eğitimlere katıldıkları bildirilmiş, diğer bölümlerde herhangi bir uygulama olmadığı belirlenmiştir.

Bu konuya ilişkin pedagojik yetkinlikler ve eğitim ölçme-değerlendirme süreçleri ile ilgili uygulamalar üniversitenin Eğitim Fakültesi kapsamında verilebileceği belirtilmiş, ancak bu eğitimin zamanı konusunda bilgi verilmemiştir.

## **5. Öğrenme Kaynakları**

Üniversite, uzaktan öğretim derslerini yürütmek amacıyla asenkron dersler için Advancity Akademik Öğrenme Sistemi'ni (ALMS) ve senkron dersler içinse Perculus Sanal Sınıf Platformunu kullanmaktadır. Online eğitimde kullanılan Perculus, bilgisayar ve mobil cihazlar üzerinden uzaktan eğitim yapılmasını sağlayan sanal sınıf platformudur.

Öğrenme kaynaklarına ulaşımında 2019-2020 Eğitim Öğretim Yılı Bahar Döneminde Marmara Üniversitesi yurt, yemek ve YKS sıralamasında ilk 1000'e giren öğrencilerine verdiği başarı burslarına ilave olarak uzaktan öğretimde kullanılmak üzere öğrencilerine "İnternet Destek Bursu" da vermiştir. Maddi imkansızlıklar nedeniyle internet paketi alamayan öğrenciler aylık 100 TL İnternet Destek Bursu'ndan yararlanabilmiştir.

Öğrenci, Öğretim elemanlarının öğrenme kaynaklarına erişimi için sistemin uyumunu sağlamaya yönelik çalışmalar yaptığı gözlenmiş, ancak bunların verimliliği ve kontrolü ile ilgili izlem ve iyileştirme kanıtlarına rastlanmamıştır.

Kurumun uzaktan/karma eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte öğrenme kaynakları birimler arası denge gözetilerek sağlanmakta olduğu, ancak bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçların izlenmediği belirtilmiştir.

Üniversitede 2020-2021 Güz Döneminde 7 öğrenciye özel gereksinimlerine yönelik birimlerindeki Engelli Öğrenci Danışmanları yüz yüze eğitimde olduğu gibi uzaktan eğitim döneminde de gerekli düzenlemelerin yapıldığı belirtilmiştir. Ancak engelli öğrenci sayısı dikkate alındığında bu öğrencilerin örnekleri çok kısıtlı kalmakta diğer öğrenciler, gereksinimleri ve yapılanlar konusunda yeterli bilgi edinilememiştir.

## **6. Programların İzlenmesi ve Güncellenmesi**

Uzaktan eğitim sürecinde tüm bölümlerin derslerini bu sürece uyarlama konusunda çalışmalar yaptığı, senkron ve asenkron dersler yaptığı, sisteme yüklenen ders materyallerinin öğrenci tarafından tekrarlı izlenmesine olanak verildiği, derslerin ödev, proje çalışması, sunum gibi yöntemlerle değerlendirildiği belirlenmiştir. Ancak program çıktılarının izlenmesi ve güncellenmesine ilişkin yaygın bir yöntem olmadığı gözlenmiştir.

## **YÖNETİM SİSTEMİ**

Üniversite salgın hastalık sürecinde üniversitenin tamamında sağlık ve güvenliği ve öğrencilerin eğitim faaliyetlerine eşit oranda katılımını sağlamayı hedef edinmiştir. Ayrıca bilimsel araştırma faaliyetlerinin üniversite bünyesinde her şart altında sürdürülebilir olmasını sağlamaya da çalıştıkları belirlenmiştir.

Öğrenme kaynaklarına uzaktan erişimin garanti edilmesi için Uzaktan Eğitim altyapısı donanımsal olarak güçlendirilmiş ve internet bant genişliği artırılmıştır. Farklı bir ISP'den yedek bir internet ağı temin edilmiş ve Uzaktan Eğitim Sistemi'nin kullandığı lisanslar aynı anda 1000 kullanıcıdan 8000 kullanıcıya çıkartılmıştır.

Üniversitenin Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından yılda 1 kez olmak üzere Sızma Testi yapılması planlandığı, böylece sistemlerin zafiyetleri tespit edilip İhlal Olayı Yönetim Prosedürü' ne göre zafiyetlerin giderildiği belirtilmektedir. Ayrıca bütün sistemler Güvenlik Duvarı arkasında ve DMZ bölgesindedir. Bununla beraber sistemlere erişim yetkileri kontrollüdür. Uzaktan Eğitim Sistemi ile ilgili rapor ve kanıtlar üniversitenin Veri Merkezi'nde sunucularda tutulmaktadır (öğrenci logları, v.b.). Ayrıca sistemsel olarak kapasite izleme yapılmaktadır.

Uzaktan/karma eğitim süreçleri içerisinde bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik uygulamaların sistematik olarak izlenmekte olduğu belirlenmiştir. Ancak izlem sonuçlarının paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınması konusunda yeterli kanıtla rastlanmamıştır.

## SONUÇ

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de küresel salgın sürecinde yaşamın tüm alanları olduğu gibi eğitim süreci de fazlaca etkilenmiştir. Yüksek öğretimde örgün eğitim yapan bölümlerde sınırlı sayıda uzaktan eğitim ile yürütülen dersler bulunmakta iken ani gelişen Covid-19 salgını ile uzaktan eğitim kararı alınmış ve eğitim kurumlarının hızla bu sürece adapte olması gerekmiştir.

Yapılan izleme sürecine ait değerlendirmelerde Marmara Üniversitesi'nin de diğer üniversiteler gibi bu konuda var olan bilişim alt yapısını hızla yenileyerek eğitimini hemen hiç ara vermeden devam ettirdiği gözlenmektedir. Başlangıçta bazı aksaklıklar olmakla birlikte üniversitenin bu aksaklıkları giderme konusunda elinden geleni yaptığı izlenimi edinilmiştir.

Uzaktan eğitim sürecinde altyapı olanakları dışında öğretim elemanlarının eğitim yetkinliklerini geliştirmeleri konusunda eğitim kalitesinde önemli parametredir. Bu konuda çok az sayıda öğretim elemanının öğretme tekniklerini geliştirme konusunda eğitim aldığı belirtilmiş bu durum izleme takımınca önemli bir dezavantaj olarak nitelendirilmiştir.

Küresel salgın sürecinde üniversitede eğitimin başarısının belirlenmesi, sonuçlarının izlenmesi, paydaş görüşlerinin alınması ve iyileştirme çabalarına ilişkin yapılan çalışma yok denecek düzeyde olup kurumun kendisi de yazdığı raporda kalite süreçlerinin hemen hemen tamamındaki bu eksikliğini kabul etmektedir.

İzleme takımı Marmara Üniversitesi gibi dağınık ve çok sayıda kampüse, idari ve akademik personele sahip büyük bir üniversitede Covid-19 sürecinin yarattığı etkileri yönetmenin zorluklarının farkındadır. Bu konuda yönetimin çabaları takdirle karşılanmıştır. Ancak Marmara Üniversitesi'nin önceki yapılan dış değerlendirmesi ve kurumun kendi hazırladığı izleme raporu ve takımın yaptığı izleme süreci görüşmelerinden ortak bazı sonuçlar elde edilmiştir.

Bu sonuçlar;

- Üniversite'nin kalite ölçütleri bağlamında yaptığı pekçok çalışmanın planlama ve uygulama aşamalarında olduğu,
- İzleme ve iyileştirme süreçlerinin işletildiği sınırlı örneklerin bulunduğu,
- Yapılan çalışmaların sistematik yöntemler ile gerçekleşmediği,
- Bütüncül bir yaklaşım izleme konusunda yetersiz kaldığı belirlenmiştir.

Bu noktada takım tarafından üst yönetimin istekli olduğu ve kalite süreç yönetimi konusunda bilgi sahibi yöneticilerin oluşunun da ileriye yönelik olarak kurumsal kalite kavramının yerleşmesi ve geliştirilmesinde önemli katkıları olacağı düşüncesi edinilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

- Üniversitenin performans göstergelerine bakıldığında 2018-2019 yıllarında Araştırma ve Uygulama Merkezi sayısının 26'dan 36'ya yükseldiği, ön lisans ve lisans program sayılarındaki azalmaya karşın Yüksek lisans ve doktora program sayılarının 2 kat ve daha fazla arttığı gözlenmektedir. Tezli ve toplam yüksek lisans öğrenci sayılarının yaklaşık %50 oranında azaldığı gözlenmektedir. Bu farklar Kalite Güvence Sisteminde Kurumun stratejik planında yer alan eğitim ve öğretim faaliyetlerine ve araştırma faaliyetlerine ilişkin hedefleri gerçekleştirme yüzdesinin her ikisinde de %12.5 oranında artış sağlamasına neden olmuştur. Bu sonuçlar eğitimde iyileştirme çabalarını işaret etmekle birlikte bu süreçlerde paydaş görüşlerinin sistematik alındığı ve süreç yönetimine paydaş katkısını gösteren kanıtlar mevcut değildir.
- Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğrenci ve öğretim elemanı sayısının önemli ölçüde arttığı gözlenmiştir.
- Eğitim ve Öğretim alanında kurumda eğitimcilerin Eğitimi Programı kapsamında eğitim alan öğretim Üyesi sayısının artmakla birlikte 3000'i aşan öğretim elemanının olduğu bir üniversitede hala çok yetersiz olduğu gözlenmiştir.
- 2019 yılında 39 programda özdeğerlendirme yapıldığı ve üniversitenin 2019 yılında topluma hizmet giderlerini yaklaşık 3 kat arttırdığı gözlenmiştir. Bu durum kurumda toplumsal hizmet alanındaki çalışmalara verilen desteğin arttığını düşündürmekle birlikte bu faaliyetlerin sayısal ve alansal bilgilerine ulaşılamamış olması kurumun geneline yaygınlaşması ve izleminin yapılması konusundaki yetersizliği ortaya koymaktadır.

### **İzleme ziyaretinde yapılan görüşmelerde elde edilen diğer sonuçlar;**

- Üniversitenin birçok farklı kampüsteki dağınık yerleşiminin birçok alanda farklı dezavantajları olduğu ve özellikle kalite çalışmalarının bütüncül ilerleyişine önemli bir engel teşkil ettiği,
- Kalite güvence sisteminin temelini oluşturan insan gücünün eğitimi ve çalışmalardaki verimli katkısı üniversitenin bir bölümünde sağlanabilse de tamamında sağlanamadığı,
- Marmara Üniversitesi'ne tahsis edilen alanda inşa edilecek yeni ve tek kampüs projesinde yönetimin kampüsün projelendirilme aşamasının öğrencilere yapılan anketler (10.000 öğrenci katılımının olduğu) ve dekanlarla yapılan görüşmelerle belirlenen gereksinimler doğrultusunda şekillendirildiği öğrenilmiş ve bu paydaş katkısı memnuniyetle karşılanmıştır. Ayrıca üst yönetimin kendi enerjisini kendi üretmeye ilişkin çalışmaları her ne kadar gelecekte devreye girecek bir uygulama olsa da takdir edilmiştir.
- Covid-19 sürecinde Şehir Üniversitesi'nden aktarılan 7000 öğrencinin intibakının başarı ile gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Bu öğrencilerin notlarının sisteme aktarımı için yeni yazılımların yapıldığı ve komisyonlar kurularak diğer tüm işlemlerinin tamamlandığı gözlenmiştir. Hatta Üniversitede olmayan bölümler açılmış ve Mimarlık ve Tasarım Fakültesi kurulmuştur. Yönetimin kısa sürede bu sorunlara çözüm getirmiş olması memnuniyetle karşılanmıştır.
- Yapılan odak görüşmelerde üst yönetimin öğrencilerin şikayet ve isteklerine gerekli önemi verme konusunda daha hassas davranması gerektiği ve mutlaka öğrenci buluşmaları ile onları dinlemesi ve gereksinimler ve eksikler konusunda kendi çözümlerini üretmeye çalışan bir sistem yerine yönetimin bu konuları ele alması gerektiği iletilmiştir.
- Genel olarak diğer kampüslerdeki her türlü hizmet aksayışının önüne geçilmesi gerektiği bildirilerek, gelecekte tek kampüste birleşecek üniversite yerleşkesinin bu sorunlara yönelik bir çözüm olabileceği düşünülmüştür.

Sonuç olarak, Marmara Üniversitesi'nde 2017 yılında yapılan dış değerlendirme süreci sonrası Teknopark'ta elde edilen başarılı süreç yönetimi ve tek kampüse geçiş süreci ile ilgili çalışmaların oldukça yoğun yaşandığı gözlenmiş olup;



Üniversitenin gelişmeye açık yön olarak tanımlanan alanlarda yaptığı çalışmaların sistematik ve titiz olması konusundaki çabalarının henüz yeterli düzeye ulaşmadığı kanaati edinilmiştir. Üst yönetim kalite güvence sistemi konusundaki bilgi ve farkındalık düzeyinin yüksek olması sevindiricidir. Bu bakış ve yönetim anlayışının bundan sonraki süreçte üniversitenin tamamını içine alan kalite yaklaşımlarının uygulanmasında ümit verici olduğu düşünülmüştür.