

# MARMARA ÜNİVERSİTESİ

## KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

### DEĞERLENDİRME TAKIMI

**Prof. Dr. Naci GÜNDOĞAN (Başkan)**

**Prof. Dr. Yavuz ÖZORAN**

**Prof. Dr. Müjgan SAĞIR**

**Prof. Dr. Kazım ŞAHİN**

**Prof. Dr. F. Çiğdem GÜLDÜR**

**Prof. Dr. Hatice ERÖKSÜZ**

25 Aralık 2017

## İçindekiler

Önsöz.....	2
1. Giriş.....	3
1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci.....	3
1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler.....	4
1.2.1. Tarihsel Gelişim.....	4
1.2.2. Organizasyon Yapısı.....	4
1.2.3. Misyon-Vizyon.....	5
1.2.4. Hedefleri ve İyileştirme Alanları.....	5
2. Kalite Güvence Sistemi.....	6
3. Eğitim-Öğretim.....	8
3.1. Programların Tasarımı ve Onayı.....	8
3.2. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme.....	8
3.3. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanınma ve Sertifikalandırma.....	9
3.4. Eğitim-Öğretim Kadrosu.....	10
3.5. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler.....	11
3.6. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi.....	11
4. Araştırma ve Geliştirme / Toplumsal Katkı.....	12
4.1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri.....	12
4.2. Kurumun Araştırma Kaynakları.....	14
4.3. Kurumun Araştırma Kadrosu.....	16
4.4. Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi.....	17
5. Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci.....	18
5.1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı.....	18
5.2. Kaynakların Yönetimi.....	18
5.3. Bilgi Yönetimi.....	18
5.4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi.....	19
5.5. Kamuoyunu Bilgilendirme.....	19
5.6. Yönetimin Etkin ve Hesap Verebilirliği.....	19
6. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler.....	20

## Önsöz

Bu rapor, 23 Temmuz 2015 tarihinde yayınlanan Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun 2017 yılı Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında, Marmara Üniversitesi'nin kurumsal dış değerlendirme raporudur. Değerlendirme raporu, Marmara Üniversitesinin eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin, akademik, idari ve yönetsel süreçlerinin kalite güvence sistemi ile ilişkisini ele almakta olup saha ziyaretine, iç ve dış paydaşlar ile görüşmelere ve elde edilen belgelere dayalı olarak hazırlanmıştır. Raporda, iç ve dış paydaşlarla yapılan toplantılarda edinilen bilgiler yanında performans göstergeleri, anket sonuçları, stratejik plan, kurum iç değerlendirme raporu ve Marmara Üniversitesi'nin çeşitli yönergeleri ve dokümanları göz önüne alınmıştır. Dolayısıyla rapor saha ziyareti bulguları, ön değerlendirme ve üniversitenin stratejik plan ve diğer dokümanlarının değerlendirilmesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır.

Raporda, üniversitenin güçlü ve gelişmeye açık yönleri üzerine yapılan değerlendirme ve ifade edilen görüşler değerlendirme takımı üyelerinin tam mutabakatına dayanmaktadır. Kurumsal Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporu bütününde yapılan değerlendirmeye ilişkin hiç bir görüş ayrılığı bulunmamaktadır.

Kurumsal Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporunun başta Marmara Üniversitesi olmak üzere Yükseköğretim Kalite Kurulu çalışmalarına katkı sağlamasını umuyoruz. Bu süreçlerin başlatılmasında büyük emek veren YÖK Başkanlığına, süreçleri başarılı bir şekilde yürüten ve koordine eden Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanlığına ve Marmara Üniversitesi'nin değerli yönetimine, çalışanlarına, öğrencilerine, tüm iç ve dış paydaşlarına süreçteki desteklerinden dolayı şükranlarımızı sunuyoruz.

## 1. Giriş

### 1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

Kurumsal Dış Değerlendirme süreci doküman inceleme, ön ziyaret ve saha ziyareti olmak üzere üç temel aşamadan oluşmuştur. Doküman inceleme aşamasında ön ziyaret ve saha ziyaretinden önce değerlendiriciler Marmara Üniversitesi'nin kurum iç değerlendirme raporlarını (2015 ve 2016), stratejik planı, faaliyet raporlarını, çeşitli yönetmelik ve yönergelerini incelemişlerdir. İkinci aşamada, kuruma 6 Ekim 2017 tarihinde bir günlük ön ziyaret gerçekleştirilmiş olup bu ziyaret esnasında takım üyeleri ilk resmi toplantılarını gerçekleştirmişler, kurum üst yöneticileri ve kalite komisyonu üyeleriyle tanışmışlardır. Yine, bu ön ziyaret sırasında bilgi işlem merkezi ve üniversite kütüphanesi ziyaret edilmiş olup, günün sonunda takım başkanı ve üniversite rektörü tarafından saha ziyareti programı oluşturulmuştur.

Üçüncü aşamada ise saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Marmara Üniversitesi'ni değerlendirmek üzere, Prof. Dr. Naci Gündoğan başkanlığında değerlendiriciler Prof. Dr. Yavuz Özoran, Prof. Dr. Müjgan Sağır, Prof. Dr. Kazım Şahin, Prof. Dr. F. Çiğdem Güldür ve Prof. Dr. Hatice Eröksüz'den oluşan değerlendirme takımı kurumsal değerlendirme ziyaretini 29 Ekim - 1 Kasım 2017 tarihlerinde gerçekleştirmiştir. Üniversitenin 9 farklı yerleşkeye sahip olması nedeniyle, altı üyeden oluşan değerlendirme takımı, programın eksiksiz tamamlanması amacıyla, Göztepe, Bahçelievler ve Başibüyük Sağlık yerleşkelerindeki birimlerin ziyaretleri için 3 gruba ayrılarak çalışmalarını yürütmüştür. Değerlendirme sürecinde Rektörlük, Kalite Komisyonu, Üniversite Yönetim Kurulu ve Senato Üyeleri, Tıp (Başibüyük Sağlık Kampüsü), İşletme (Bahçelievler Kampüsü), Fen Edebiyat (Göztepe Kampüsü), Sağlık Bilimleri Fakülteleri (Başibüyük Sağlık Kampüsü), Enstitüler (Göztepe Kampüsü), Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Nanoteknoloji ve Biyomalzemeler Uygulama ve Araştırma Merkezi, Bilimsel Proje Birimi Koordinatörlüğü (Göztepe Kampüsü), Öğrenci İşleri, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Öğrenci Kantinleri, Öğrenci Yemekhanesi, Marmara Üniversitesi İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MİTTO) ziyaret edilmiştir. İç ve dış paydaşlar ile de görüşmeler yapılmıştır. Dış paydaşlarla yapılan toplantılara başta İKA, KOSGEB, Sanayii Odası olmak üzere, sanayi ve iş dünyasından üniversite ile işbirliği içinde olan kurum

temsilcileri ve meslek odaları temsilcileri katılmışlardır. Değerlendirme sürecindeki ziyaretlerde ve yapılan görüşmelerde gündeme gelen konularla ilgili olarak kurum ve birimlerden ek bilgi ve belgeler talep edilmiş ve bu belgeler üzerinden de değerlendirmeler yapılmıştır. Dış değerlendirme ziyareti 1 Kasım 2017 tarihinde Rektör ve Marmara Üniversitesi Kalite Komisyonu üyeleri ile gerçekleştirilen son değerlendirme toplantısında, temel bulguların paylaşılması, üniversitenin güçlü yönlerinin ve gelişmeye açık yönlerinin sözlü olarak ifade edildiği Çıkış Bildiriminin sunulması ile tamamlanmıştır.

## 1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler

### 1.2.1. Tarihsel Gelişim

Ülkemizin en köklü eğitim kurumlarının başında gelen Marmara Üniversitesi, 16 Ocak 1883 tarihinde Hamidiye Ticaret Mekteb-i Âlisi ismi altında Ticaret ve Ziraat Orman ve Maadin Nezareti'ne bağlı olarak Cağaloğlu'nda İstanbul Kız Lisesi'nin arkasındaki bir evde eğitime başlamış ve ilk mezunlarını (13 kişi) 1887'de vermiştir. 21 Eylül 1889'da Maârif Nezâreti'ne bağlanan okul, 1893 yılında ileride ıslahı ve tekrar açılışı düşünölmek üzere lağvedilmiştir. 15 Ekim 1897 tarihinde yine Maârif Nezâreti'ne bağlı olarak yeniden açılmış ve Cumhuriyet'in ilânı ile birlikte adı Ticaret Mekteb-i Âlisi olarak değişen okulun öğrenci sayısında ciddi bir artış yaşanmıştır. Okulun adı daha sonra sırasıyla "Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi" ve İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi (İİTİA) olarak değiştirilmiştir. 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 dönüştürölmüştür.

### 1.2.2. Organizasyon Yapısı

Marmara Üniversitesi'nde 18 fakölte, 4 yüksekökol, 4 meslek yüksekökolu ve 11 enstitü mevcut olup, Veterinerlik Faköltesi henüz eğitime başlamamıştır. Bu nedenle, 17 fakölte, 4 yüksekökol, 4 meslek yüksekökolu ve 11 enstitüsü ile doğrudan Rektörlüğe bağlı 2 bölüm, Sürekli Eğitim Merkezi ve Uzaktan Eğitim Merkezi'nde eğitim ve öğretim faaliyetleri sürdürölmektedir. İktisat, İşletme, Siyasal Bilgiler, Mühendislik, Tıp, Dış Hekimliği, Güzel Sanatlar ve İlahiyat Fakölteleri

başta olmak üzere akademik birimlerde Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca ve Arapça'dan oluşan 5 dilde eğitimi bünyesinde toplayan Marmara Üniversitesi, bu özelliği ile Türkiye'deki tek çok dilli üniversitedir.

2016-2017 öğretim yılında toplam kayıtlı öğrenci sayısı 82.350, akademik personel sayısı 3.020, idari personel sayısı ise 1.410'dur. Marmara Üniversitesi İstanbul'un, Avrupa yakasında Bahçelievler, Nişantaşı, Sultanahmet Yerleşkeleri, Anadolu yakasında ise Anadoluhisarı, Acıbadem, Bağlarbaşı, Göztepe, Haydarpaşa, Başbüyük Sağlık ve Pendik yerleşkeleri olmak üzere 9 ayrı yerleşkeye sahiptir. Binaların toplam alanı 244.141 metrekare, toplam derslik alanı ise 51.221 metrekaredir.

### 1.2.3. Misyon-Vizyon

Üniversitenin *vizyonu*, eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmaktır. Üniversitenin *misyonu* ise "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" şeklindedir. Üniversitenin *temel ilke ve değerleri* akademik özgürlük, Atatürk ilkelerine bağlılık, çözüm odaklılık, eleştirel düşünce, etik değerlere bağlılık, evrensellik, farklılıklara saygı, güvenilirlik, liyakat, paydaş odaklılık, sürdürülebilirlik bilinci ile hareket etme, emek, hak ve özgürlüklere saygı, yenilikçilik ve yaratıcılıktır.

### 1.2.4. Hedefleri ve İyileştirme Alanları

Üniversitenin Stratejik Amaçları ve Hedefleri "2017-2021 Stratejik Plan"da belirtilmiştir. Üniversitenin stratejisi, bilimsel araştırmalara dayalı SWOT analiz sonuçları doğrultusunda tüm üyelerle yapılan eğitim çalışmaları yardımı ile belirlenmiştir. SWOT analizi verileri tamamen bilimsel çalışmalara dayalı olarak PESTLE, Paydaş Analizi, Üniversiteler Analizi, Değer Zinciri Analizi, Yetkinlik Analizi ve Rakip Analizi sonucunda oluşturulmuştur. PESTLE ve Üniversiteler analizi dış çevrede oluşabilecek fırsat ve tehditleri, değer zinciri ve yetkinlik analizleri ise

üniversitenin üstünlük ve zayıflıklarını belirlemede yönlendirici olmuştur. SWOT analizleri, alternatif stratejilerin (TOWS matrisi), stratejik önceliklerin vizyon ve misyon ifadelerinin yanı sıra, strateji-amaç ve hedeflerinin belirlenmesi aşamalarında eğitim çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Üniversitenin stratejik amaçları;

- Yerleşkeleri birimlerin etkileşimi göz önünde bulundurularak yapılandırmak,
- Yerleşkelerde enerji ve su tasarrufu sağlamak ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ile üretimine yönelik çalışmalar yapmak,
- Yerleşkelerde açığa çıkan atıkların azaltılmasını ve doğru yönetimini sağlamak,
- Yeşil ve engelsiz yerleşke anlayışına yönelik gerekli altyapı çalışmalarını gerçekleştirmek,
- Üniversitenin fiziki olanaklarının ve müfredatlarının uygulamalı ve proje destekli yaklaşımla yeniden düzenlenmesini sağlamak,
- Uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim,
- Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin artırılması,
- Öğretim üyelerine yönelik ve sanayi ihtiyaçları doğrultusunda araştırma projeleri konusunda teknik desteğin verilmesi, girişimcilik ve yenilik kültürünün kurumda yaygınlaştırılması

şeklindedir.

## 2. Kalite Güvence Sistemi

Marmara Üniversitesi tarafından Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği gereğince Kalite Komisyonu yapılanması tamamlanmış ve Kalite Koordinatörlüğü kurulmuştur. Kalite Koordinatörlüğünün görev, yetki ve sorumlulukları "Marmara Üniversitesi Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esasları Yönergesi" ile belirlenmiş ve güncel olarak web sayfasında yayınlayarak şeffaflık ilkesine uygun olarak paylaşılmaktadır. Komisyon çalışmalarını Rektör'ün de katılımıyla kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşımla yürütmektedir. Komisyon gerekli raporlarını hazırlamakta ve web sayfasında yayınlayarak paylaşmaktadır.

Kalite Komisyonu'nun çalışmalarına dış paydaşların ne şekilde katkı sağlayacağı, "Danışma Kurulları Yönergesi" ile belirlenmiştir. Bu yönergenin uygulanması ve Danışma Kurulunun kısa

sürede oluşturulması ve sürece dâhil edilmesinde yarar vardır. Kurumun kalite politikasının web sayfasında yayınlanması memnuniyet vericidir.

Üniversite tarihinin 1883 yılına kadar uzanan, köklü bir geçmişe, güçlü bir bilimsel altyapıya ve yetkin bir akademik birikime sahip olması güçlü yönüdür.

Üniversite, EUA tarafından gerçekleştirilen kurumsal dış değerlendirmeden başarıyla geçmiş olup, Tıp Fakültesinin UTEAK ve Mühendislik Fakültesi'nin bazı bölümlerinin ise MÜDEK akreditasyonları bulunmaktadır. Bunların yanısıra bazı programlarda ise (İşletme, Fen Edebiyat Fakülteleri'nde), benzer girişimlerin planlandığı görülmekte, stratejik planda her yıl bir programın akreditasyonu hedeflenmektedir. Tüm bu olumlu kazanımlar, kurumda akreditasyon kültürü ve geleneğinin varlığını göstermekte olup bu durum kurumun güçlü yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca akredite olmak isteyen birimlerin üst yönetimce motive edilmesi övgüye değerdir.

Stratejik Planlama sürecinde oldukça bilimsel bir çalışma yürütülerek her birim tarafından da planların oluşturulmuş olması, iç ve dış paydaş görüşlerinin sistematik olarak değerlendirilmesi, önemli sayıda birimde aynı düzeyde içselleştirilmiş olması memnuniyet verici olmasına rağmen; Kalite Komisyonunun bu hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirebilmesi için bir süreç yönetiminin olmaması iyileştirmeye açık yön olarak belirlenmiştir. Birçok akademik birimde kalite geliştirme çabaları ve her birimin bu alanda çok önemli uygulamalar içinde olması güçlü yön olmakla birlikte, bu çabaların, üniversite üst yönetimi tarafından kurumsal anlamda bütüncül bir yaklaşımla, sistematik bir biçimde değerlendirilmesi konusunda yetersizlikler gelişmeye açık yön olarak tespit edilmiş ve kalite çevrimini tamamlayan çalışmaların yapıldığına dair kanıtlara rastlanılamamıştır. Ayrıca Kalite kültürü oluşumuna yönelik hizmet içi eğitimlerin yetersizliği tespit edilmiştir.

Kalite çevriminin tamamlanmasını sağlayan önemli belirteçlerin bazı akademik birimlerin kendi iç dinamiği olarak kullanılmasına karşın kurumsal anlamda yapılan bir süreç takvimi ve süreç belgelendirilememiştir. Ancak kompakt bir bilgi sistemi ile değerlendirme anketlerinin planlandığı gözlenmiştir. Mevcut durumda çoklu bir yapı arz eden otomasyon programları tek bir çatı altında birleştirilmiş ve tek bir kimlikle oturum açarak erişim imkanına sahip olduğu tüm otomasyon sistemlerini kapsayan, anlık ve gerçek veri raporlama özelliğine olanak sağlayan Karar Destek Bilgi Yönetim Sistemi (KDBYS) yazılımının kullanıldığı tespit edilmiştir.



Kalite belirteçlerinden olan memnuniyet anketi; değişik birimlerce uygulanmakla birlikte, anket sonuçlarının nasıl değerlendirildiği, kullanıldığı ve kalitenin iyileştirilmesine nasıl katkı sağladığına ilişkin geri bildirimlerin verilmesinin geliştirilmeye açık olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Üniversitede faaliyetlerin kalite güvence sistemi ile ilişkilendirilmesi, sonuç ve iyileştirmelerin sistematik bir şekilde belgelendirilmesi, raporlanması ve kamuya açık bir şekilde yayımlanması gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmiştir. Mezunlardan geri bildirimlerin alınması için mezunlar ofisi kurulmuştur. Ofisin daha aktif hale getirilerek mezunlarla ilişkilerin geliştirmesi kalite güvence çalışmalarına katılımlarının sağlanması yararlı olacaktır.

Kalite çalışmalarının kurum içinde birimler arası farklılık göstermesi yerleşkelerin birbirinden kopuk olması sebebiyle birimler arası işbirliği ve dengeyi sağlamada zorluklar yaşandığı gözlenmiştir.

Üniversitede beş farklı dilde eğitim öğretim olanağının sağlanması güçlü yön olarak tespit edilmiştir. Bu güçlü yönü üniversite uluslararası stratejisinde kullanmakta ve öğrenci değişim programlarından çok sayıda öğrenci yararlanmaktadır. Ancak, uluslararası alanda öğretim elemanlarının kuruma katkısının artırılması yararlı olacaktır.

### **3. Eğitim-Öğretim**

#### **3.1. Programların Tasarımı ve Onayı**

Programların eğitim amaçlarının belirlenmesinde ve müfredatın (eğitim programının) tasarımında iç ve dış paydaşların katkı vermesinin yanı sıra bu analizlerin şeffaf yöntemlerle yapılıp, sonuçlarının değerlendirilmesi öngörülmektedir. Öte yandan, paydaş analizleri konusunda gerçekleştirilmiş analizlere kurum genelinde ve belirli bir sistematik çerçevesinde rastlanılmadığı gibi raporlarda, yöntem vurgusundan çok dokümanlarla desteklenemeyen oransal bilgiler paylaşılmıştır.

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

Programlarda yer alan derslerin iş yüküne dayalı kredi değerleri (AKTS) belirlenmiş durumdadır. Bunun yanı sıra, Üniversite EUA tarafından gerçekleştirilen kurumsal dış değerlendirmeden başarıyla geçmiştir. Tıp Fakültesinin UTEAK ve Mühendislik Fakültesi'nin eğitim veren 8 bölümünden 6 tanesinin MÜDEK akreditasyonlarının bulunması, bazı programlarda ise (İşletme

ve Fen Edebiyat Fakültelerinde), benzer girişimlerin planlandığının görülmesi ve stratejik planda her yıl bir programın akreditasyonunun hedeflenmesi, kurumun güçlü yönleri arasındadır. Söz konusu birimlerde, başarı ölçme ve değerlendirme yöntemi (BDY) genellikle, hedeflenen ders öğrenme çıktılarına ulaşıldığını ölçebilecek şekilde tasarlanmıştır. Buna bağlı olarak söz konusu programlarda, programların yürütülmesinde öğrencilerin aktif rol almalarına dönük girişimlerin (anket vb.) yanı sıra rehberlik ve danışmanlık gibi desteklerle ilgili uygulamalar da görülmüştür. Ayrıca üniversitenin ilan edilmiş bir burs yönergesi de bulunmaktadır.

Öte yandan, yukarıda belirtilen güçlü yönlerin, kurumun tüm birimlerinde ve koordineli bir biçimde yerleştiğini söylemek güçtür. Özellikle süreç tanımlamalarına dönük bilgi ve belgelere yeterince rastlanamaması gelişmeye açık bir yön olarak değerlendirilmektedir.

### **3.3. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanınma ve Sertifikalandırma**

Üniversite, öğrenci alımında ilgili mevzuat uyarınca uygulama yapmaktadır (ilgili yönetmeliklerle formal, informal, non-formal öğrenmelerin tanınma süreçleri, yatay/dikey geçişler sağlanmaktadır). Bu nitelik kurumun güçlü yönü olarak kabul edilmektedir. Kurumun çeşitli akademik birimleri, fiziksel altyapı, eğitim-öğretim kadrolarının olanakları gibi açık ve net tutarlı kriterler ölçüsünde ön lisans ve lisans bölümlerine, enstitülerde de yüksek lisans ve doktora için öğrenci kapasitelerini rektörlüğe yazı ile iletmektedir. Rektörlük de bu talepleri Yükseköğretim Kurulu'na bildirmektedir. Ancak, talep miktarına uygun kontenjan verilmesi her zaman sağlanamamakta ve yatay/dikey geçişler kontenjan üstünde öğrenci alımıyla sonuçlanmaktadır.

Öğrencilerin akademik gelişimi bazı akademik birimlerde ayrıntılı ve ölçülebilir yöntemlerle izlenebilmektedir. Ancak kurum genelinde (portfolyo, öğrenci karnesi vb.) sistematik olarak uygulama ve nicelik ya da niteliksel genel değerlendirme yapıldığını kanıtlayan yönetmelik/yönerge vb. saptanamamıştır. Bazı birimlerde, özellikle akredite programlarda (Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi gibi) uygulanan hizmet içi eğitim (eğiticilerin eğitimi vb.) kurumun güçlü yönleri arasında sayılabilir. Teknik konularda topluma yönelik sertifika programları bulunmaktadır. Sertifika programlarının yürütüldüğü MÜSEM birimi web sayfasında “MÜSEM Yönetmeliği” ve “MÜSEM Eğitim ve Sertifika Yönergesi” paylaşıldığı görülmüştür.

Bazı birimlerde öğrencilerin sosyo-demografik niteliklerini, sosyal, kültürel ve sportif aktivitelerini öğrenmeye yönelik anket başta olmak üzere çeşitli çalışmalar yapılmakla birlikte bu uygulamaların kurum genelinde sistematik bir biçimde uygulanmadığı görülmüştür.

Öğrenci Bilgi Yönetim Sistemi (ÖBYS) ile öğrenci başarıları sürekli izlenmektedir. İç değerlendirmede akademik birimlerin üçer aylık dönemler halinde değerlendirme sonuçlarını yıl sonunda önceki yıllarla kıyaslayarak rektörlüğe iletmeleri kurumun güçlü yönüdür. Bazı birimlerde topluma hizmet projelerinin (sosyal sorumluluk projeleri) müfredat ve ölçme değerlendirmeye de dahil edilerek gerçekleştirilmesi ve zorunlu olan proje kapsamında öğrencilerin başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmesi kurumun güçlü yönüdür. Bunun yaygın sistematik uygulamaya dönüşmesi ve yazılı mevzuat haline getirilmesi ise kurumun gelişmeye açık yönüdür.

### 3.4. Eğitim-Öğretim Kadrosu

Marmara Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesi ile yardımcı doçentlik, doçentlik ve profesörlüğe yükseltme, atanma ve yenilemelerde uygulanacak esaslar düzenlenmiştir. Kuruma dışarıdan ders vermek üzere öğretim elemanı seçimi ve davet edilme usulleri ise 2547 sayılı Kanununla belirlenmiştir. İlgili kanun maddeleri kapsamında belirli dönemlerde ilgili birimlerin isteği doğrultusunda, Üniversite Yönetim Kurulu kararı ile görevlendirmeler yapılmaktadır.

Eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişmelerini sürdürmek ve öğretim becerilerini iyileştirmek için yurt içinde ve dışında kongre, konferans, seminer ve benzeri bilimsel toplantılara katılmalarına, araştırma ve inceleme gezileri yapmalarına belirli sürelerle izin verilmektedir. Üniversitenin Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAPKO); bu kapsamda, öğretim üyelerine, varsa mevcut projeleri üzerinden destek vermektedir. Mevcut projeleri yok ise, Uluslararası Bilimsel Etkinlikleri Destekleme Projesi (D Tipi Proje) adı altında bir proje tanımlanarak, yılda bir kez söz konusu bir etkinliğe katılım için yolluk-yevmiye desteği, yine Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından verilmektedir. Üniversitenin, öğrencilerin yurt içi ve yurt dışı bilimsel etkinliklere katılım desteği için de bir yönergesi bulunmaktadır. BAPKO biriminin, bilimsel ve sanatsal toplantı düzenleme ve araştırmacı bilim insanı yetiştirme desteği programlarının da bulunması, ayrıcalıklı bir durum ortaya koymakta olup güçlü bir yönüdür.

### 3.5. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler

Marmara Üniversitesi, öğrencilere sunulan öğrenme kaynaklarını (kütüphane hizmetleri ve iletişim altyapısı gibi), özel öğrenim, ders ve diğer konularda ihtiyaç duyulabilecek rehberlik/danışmanlık gibi destekleri planlı faaliyetlerle sağlamaktadır. Özellikle, 7/24 hizmet veren Merkez Kütüphanesi'nin; engelli erişimine uygun, modern-teknolojik bir donanımına sahip olması ve toplumun kullanımına açık bir yapıda olması, kurumun güçlü bir yönüdür.

Bununla birlikte, öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapıların yetersizliği, spor olanaklarının tüm yerleşkelerde dengeli ve yeterince bulunmaması, farklı yerleşkelerde dağılmış bir yapı bulunmasının getirdiği ulaşım sorunu da kurumun gelişmeye açık yönü olmakla birlikte bu konunun işlevsel hale getirilmesi için kuruma kazandırılan Küçükyalı yerleşkesinde bu kapsamdaki projelendirmelerle sorunun büyük ölçüde giderileceği tespitler kapsamındadır. Henüz etkin bir biçimde hayata geçirilememiş olan anket sistemi sebebiyle, yukarıdaki konulardaki memnuniyet ve geri bildirim sistemi istenilen düzeyde işlevsel değildir.

Burslar ve yurtlar yönergesi ile burs ve yurtlardan yararlanma kriterlerinin belirlenmiş ve ilan edilmiş olması kurumun güçlü yönü olarak kabul edilebilir.

### 3.6. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi

Kurumun programlarının eğitim-öğretim amaçlarına ulaştığından ve öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiğinden emin olmak için mezunlarını düzenli olarak izlemesi ve programlarını periyodik olarak gözden geçirerek güncellemesi öngörülmektedir. Bu kapsamda, dış paydaşların (işveren, iş dünyası ve meslek örgütü temsilcileri, mezunlar, vb.) sürece katılımının sağlanması, mezunların işe yerleşme oranlarının yıllar içindeki değişimini göz önüne alarak iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi, değişiklikler konusunda paydaşların bilgilendirilmesi gibi girişimler bir gerekliliktir.

Öte yandan kurumda; gerek danışma kurullarının bazı birimlerde oluşturulup ve fakat üniversite düzeyinde henüz hayata geçirilememiş olması, gerekse yine bu sürece katkı sağlayacak dış paydaş

toplantıları ve analizlerinin henüz tüm birimlerde aynı sistematik içerisinde yerleşmiş ve içselleştirilmiş olmaması sebepleriyle bu konu, gelişmeye açık yön olarak ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak, değerlendirme sonuçlarının derlenerek, programların güncellenmesi ve sürekli iyileştirilmesi uygulamasına henüz rastlanamamıştır. Bazı birimlerde, ilgili programla ilgili olarak, dış paydaş ve/veya danışma kurulları oluşturulmuş ve çalıştırılmasına başlanmış olmakla birlikte, tüm kuruma yerleşmiş bir uygulama henüz bulunmamaktadır. Kurumun; hali hazırda tasarlamış olduğu anketler, dış paydaşlar ve danışma kurulları yönergeleri ve sürekli iyileşmeye dönük kullanımları için tasarlanan mekanizma, yanı sıra yeni tasarlanan mezun veri tabanı sistemi hayata geçirildiğinde, bu konularda önemli kazanımlar elde edilmesi beklenmektedir.

#### **4. Araştırma ve Geliştirme / Toplumsal Katkı**

##### **4.1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri**

Marmara Üniversitesi, 2017-2021 Stratejik Planında, kurumun araştırma stratejisi, hedefleri ve bu hedeflerin kimler aracılığı ile gerçekleştirileceği detaylı olarak açıklanmış, performans göstergelerine yer verilmiştir. Araştırma ve geliştirme için temel strateji, uluslararası düzeyde katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılması olarak belirlenmiştir. Üniversite stratejik planında, uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Ayrıca, uluslararası birincil endekslerce (SCI/SSCI) taranan dergilerde basılan yayın sayısının 2017 yılında 1200 olmak üzere her yıl %25 artırılması ve uluslararası proje sayısını arttırmayı teşvik etmeye yönelik, 2018 yılı sonuna kadar Atama Yükseltme Kriterlerinde düzenleme yapılması hedeflenmiştir.

Üniversite, araştırma süreçlerinin etkin biçimde yürütülmesi amacıyla Gastroenteroloji Enstitüsü, Nörolojik Bilimler Enstitüsü, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Güzel Sanatlar Enstitüsü, Orta Doğu ve İslam Ülkeleri Araştırmaları Enstitüsü, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü gibi bazı özelliikli araştırma enstitüleri ile 21 adet araştırma merkezi kurmuştur. Mevcut uygulama ve araştırma merkezlerinin bazıları (Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Nanoteknoloji ve Biyomalzemeler Uygulama ve Araştırma Merkezi) çok aktif olmalarına karşın, diğer bazı uygulama ve araştırma merkezlerinin faaliyetlerinin ya hiç olmadığı ya da yeterince aktif olmadığı görülmüştür. Araştırma merkezlerinin verimliliğini artıracak gerekli önlemlerin alınması gelişmeye açık yöndür. Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin çok aktif olması ve

12 yüksek lisans ve doktora öğrencisinin kısmi olarak çalışması, Döner Sermaye bünyesinde hizmet vermesi ve İSKİ ile ortak protokoller mevcut olup atık su analizlerinin yapılması güçlü yönlerdir.

Araştırma faaliyetleri ile eğitim-öğretim faaliyetleri arasındaki bağlantı tanımlanmış olup, öğrencilerin, arzu etmeleri durumunda, yürütülen araştırma projelerine katılımlarının sağlandığı ve stajlarını yapabildikleri izlenmiştir.

Üniversitede Hastalıklar ve Tedavi Süreçleri, Polimer Malzemeler, Biyoteknoloji, İktisat, Çevre Teknolojileri ana alan olarak seçilmiş ve bunların her biri ARGE Strateji almaya aday olarak hazırlanmıştır.

Üniversite kurum içi kaynakları araştırma faaliyetleri “Marmara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesi” çerçevesinde yürütülmektedir. Yönergede, araştırma projelerinin desteklenme kriterleri ve proje süreçleri belirtilmiştir. Ayrıca, TÜBİTAK ve AB tarafından desteklenen projelerin bütçeleri de BAPKO tarafından koordine edilmektedir. BAPKO tarafından ulusal ve uluslararası projeler desteklenmektedir. Bilimsel/Sanatsal Toplantı Düzenleme Destekleri ile Araştırmacı Bilim İnsanı Yetiştirme Desteği programlarının bulunması memnuniyet vericidir. Uluslararası bildiri sunma destekleri de üniversitenin tanıtımı ve öğretim üyelerinin uluslararası işbirliği fırsatları için önemlidir. Ancak, Üniversite Hastanesinin Bakanlık ile afiliye olmasından dolayı, son aylarda söz konusu hastanelerden gelen döner sermaye araştırma paylarının ödenmemesi, araştırma faaliyetlerinde azalmalara neden olabilecektir. BAPKO tarafından programlara verilen proje eğitimleri de memnuniyet vericidir.

Üniversite bünyesinde 650'nin üzerinde aktif olarak kullanılan laboratuvar bulunması güçlü yöndür. Üniversitenin araştırma hedeflerinin tanımlanmasında bölgesel ihtiyaçlarının öncelikli olarak değerlendirilmesi üniversitenin bulunduğu bölgeye olan katkısını artıracaktır. Hedeflere ulaşmak amacıyla araştırma altyapılarını iyileştirme ve seçkin araştırmacı kaynağının artırılması çabaları devam etmektedir.

Üniversitenin yayın çıktılarını ödüllendiren Yayın Teşvik Programının yetersiz olduğu görülmüştür. Patent teşvikleri ise MİTTO tarafından alınmakta ve BAPKO tarafından ödemesi yapılmaktadır. Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı doktora ve yüksek lisans öğrencilerinin bildirilerine de destek vermektedir.

Üniversite İnovasyon ve Teknoloji Transfer Ofisi (MİTTO) Koordinatörlüğü "Uygulama ve Araştırma Merkezi" statüsüne geçmiştir. "Marmara Üniversitesi İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği" 08.10.2017 tarih ve 30204 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmıştır. Paydaşlarla yapılan görüşmelerde üniversitenin en aktif birimlerinden biri olduğu anlaşılmıştır. Üniversite araştırmacıların iç ve dış paydaşlarla işbirliğini MİTTO aracılığıyla desteklemektedir.

Marmara Teknoparkın aktif olmaması gelişmeye açık yön olarak tespit edilmiştir. Bu konu üst yönetimin gündeminde olup konunun çözümü için temel ilişkiyi sağlayan Marmara Üniversitesi Teknopark A.Ş. ile olumsuz giden süreci düzeltmek için yargı yolu da dahil her türlü girişimin başlatıldığı gözlemlenmiştir.

Tutanaklardan ve paydaşlarla yapılan toplantılarda kurumun bilimsel ve sektörel toplantılar yaptığı anlaşılmış ve bu durum memnuniyetle karşılanmıştır.

Girişimcilik derslerinin müfredata alınması, girişimcilik ile ilgili kulüplerin biraraya gelerek aktivite yapılması, öğrenci-öğretim üyesi ve sektörün buluşturulması, atölyeli eğitimler sonucu sektöre katkı, proje pazarları sonucu sosyo-ekonomik ve kültürel dokuya katkı sağlamaktadır.

#### **4.2. Kurumun Araştırma Kaynakları**

Marmara Üniversitesi'nde projeler, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAPKO) TÜBİTAK, Bilim ve Sanayii Bakanlığı (SANTEZ), İstanbul Kalkınma Ajansı (İKA), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Destekleme ve Geliştirme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Avrupa Birliği gibi kurumlar tarafından desteklenmektedir. BAPKO tarafından 2011-2015 yıllarını kapsayan beş yıllık dönemde toplam 2.084 proje desteklenmiş olup, bu projelerin toplam destek tutarı 39.639.969,41 TL'dir. Proje başına ortalama malî desteğin yıllara göre genel olarak artış eğiliminde olduğu dikkat çekmektedir. Marmara Üniversitesi'nde 2011-2015 döneminde yürütülen TÜBİTAK ve Avrupa Birliği destekli toplam 97 proje yürütülmüştür. TÜBİTAK destekli projelerin en fazla 2015 yılında (30 adet) yürütüldüğü ve dönem içerisinde uygulanan ortalama proje sayısının ise 19 olduğu görülmüştür. Öğretim üyesi başına BAPKO projesi sayısının son yıllarda küçük bir artış eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretim üyesi başına düşen BAPKO projesi sayısı 2011 yılında 0.22; 2012 yılında 0.24; 2013 yılında 0.29; 2014 yılında 0.24 ve 2015 yılında 0.33'dür. TÜBİTAK ve AB projelerinin durumları değerlendirildiğinde, öğretim üyesi



başına düşen proje sayısının 2011 yılında 0.015; 2012 yılında 0.01; 2013 yılında 0.009; 2014 yılında 0.01 ve 2015 yılında 0.019 olduğu görülmektedir. Toplam proje sayısı dikkate alındığında öğretim üyesi başına 2011 yılında 0.23; 2012 yılında 0.25; 2013 yılında 0.30; 2014 yılında 0.25 ve 2015 yılında 0.35 proje düşmüştür. BABKO proje desteklerinin etkin ve yaygın olarak kullanılması memnuniyet vericidir.

Araştırma faaliyetleri için üniversite dışından alınabilecek desteklerin miktarını arttırmaya yönelik stratejiler geliştirilmiş ve bu fonları kullanmaları için araştırmacıları teşvik etmek üzere çeşitli faaliyetler de halen gerçekleştirilmektedir.

Kurumun, araştırma ve geliştirme faaliyetleri için fiziki ve teknik altyapı ve mali kaynak oluşturulmasına ve uygun şekilde kullanımına yönelik politikası vardır. Bu politikalar yönerge ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Yönergesi (BAPKO), Bilimsel Etkinliklere Katılım Yönergesi, Etik Kurul Yönergesi, Marmara Üniversitesi Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği gibi yönetmelikler altyapı ve araştırma imkânları desteklenmektedir.

MİTTO'nun koordinasyonunda tescil edilen patent sayısı 2 adet, tescil edilmek üzere olan patent sayısı 3 adet, başvurusu yapılmış ve süreci devam eden patent sayısı ise 26 adettir. Başvurular başta BAPKO ve İdari ve Mali İşler Birimi tarafından desteklenmekte olup bu durum güçlü yöndür. Patent elde edilmesine verilen desteğin, patentlerin ürüne dönüşmesi açısından da devam etmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığınca doktora ve yüksek lisans öğrencilerinin bildirimlerine destek verilmesi “Öğrencilerin Yurtiçi ve Yurtdışı Bilimsel Etkinliklere Katılım Yönergesi” çerçevesinde yapılmaktadır.

Paydaşlarla yapılan görüşmelerde, Üniversitenin ilgili birimleri tarafından (MARKAM) paydaşların davet edildiği fuarlar, kariyer günleri, proje günlerinin organize edildiği anlaşılmıştır. Bu tür faaliyetlerin BAPKO tarafından desteklenmesi memnuniyet vericidir ancak yeterli görülmemektedir.



#### 4.3. Kurumun Araştırma Kadrosu

Marmara Üniversitesi'nde toplam 3.020 akademik personel bulunmaktadır. 2011 yılında 2.773 olan toplam akademik personel sayısı 3.020'ye ulaşarak %8'lik bir artış göstermiştir.

Akademik Personel sayılarının akademik ünvanlara göre yıllar içinde değişimi incelendiğinde, artışın öğretim görevlisi hariç tüm öğretim elemanı kadrolarına yansıdığı görülmüştür. Sayısında en çok artış sağlanan öğretim elemanı kadro ünvanları sırasıyla; araştırma görevlisi 150 kişi ve profesör 98 kişi olmuştur. Bununla birlikte, öğretim üyesi, çevirici ve uzman kadrolarının yatay bir seyirde olduğu gözlemlenmiştir.

Akademik personel sayılarının akademik birim türleri içerisinde yıllara göre değişimi incelendiğinde, Marmara Üniversitesi'ndeki akademik personel sayısının %87,3'lük kısmı fakültelerde, %6,6'lık kısmının yüksekokullarda, %3,9'luk kısmının meslek yüksekokullarında ve %1,3'lük kısmının da enstitülerde yer aldığı görülmektedir.

Gerek öğretim elemanı sayısı, gerekse öğretim elemanı sayısındaki artış güçlü yön olmasına rağmen, Üniversitede destek personeli sayısının yetersizliği gelişmeye açık yön olarak tespit edilmiştir.

Araştırma kadrosunun yetkinliği, öğretim üyesi atamaları veya yükseltilmeleri Marmara Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Kriterleri Yönergesi çerçevesinde değerlendirmekte ve kriterleri belirli aralıklarla güncellemektedir. Akademik personelin yayın sayıları faaliyet raporları ve yeni uygulamaya konan akademik teşvik puanları ile belirlenmekte ve yayınlanmaktadır. Akademik yükseltmelerde SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamında taranan dergilerde yayımlanmış makaleleri olmak veya araştırmacı olarak görev almış olmak şartları getirilmiştir.

Marmara Üniversitesi öğretim elamanlarının akademik performanslarının geliştirilmesi için çeşitli teşvik ve destek mekanizmaları (yurt dışı görevlendirme, TÜBİTAK ve ERASMUS desteği, yurt içi ve yurt dışı yayın teşviki, proje desteği, vb.) mevcuttur. ERASMUS konusundaki hareketliliğin fazla olması memnuniyet verici olup üniversitenin güçlü yönlerindedir.

#### 4.4. Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Kurum, araştırma performansının kurumun hedeflerine ulaşmasındaki yeterliliğini düzenli olarak gözden geçirmekte ve iyileştirilmesini sağlamak için çaba sarf etmektedir. Marmara Üniversitesi'nde araştırma performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde; stratejik plan çerçevesinde yılda dört kez hazırlanan değerlendirme raporlarından, her yıl hazırlanan birim faaliyet raporlarından, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından her yıl açıklanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sonuçlarından, URAP verilerinden yararlanıldığı anlaşılmıştır.

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile TÜBİTAK tarafından 2015 yılından bu yana yapılan girişimci ve yenilikçi üniversiteler sıralamasında Marmara Üniversitesi 43. sıradan listeye girmiş, 2016 yılında yapılan sıralamada 40. sırada yer almıştır. Üniversite, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sıralamasındaki konumunu daha üst sıralara çıkarma amacını hedeflemektedir. Çünkü üniversite bu potansiyele sahiptir.

Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin performansının dış kurumlarca ölçülmesi ve izlendiğine dair önemli bir gösterge, ODTÜ tarafından hazırlanan University Ranking by Academic Performance (URAP) sıralamasıdır. 2016 yılı URAP sıralamasına göre Marmara Üniversitesi 23. sırada iken, 2017'de 20. sıraya yükselmiştir. Üniversite en azından bu sıralamadaki konumunu korumalı ve daha üst sıralara çıkma amacını hedeflemektedir.

Araştırma faaliyetlerine yönelik olarak yapılan değerlendirmelerin sonuçları yayımlanmaktadır. Marmara Üniversitesi yayın sayısı ve atıf sayısı (WOS) Fen, Mühendislik ve Sağlık Bilimleri ölçüm olarak kullanılmaktadır. Kurumun, araştırma performansının kurumun hedeflerine ulaşmasındaki yeterliliğini düzenli olarak gözden geçirdiği hazırlanan yıllık raporlardan anlaşılmaktadır. 2011-2015 yılları arasında ISI endeksinde Marmara Üniversitesi uzantılı yayın ve makale sayısının artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Toplam yayın sayısı 2015 yılında, 2011 yılına göre %21.93 oranında artarak 775'den 945'e yükselmiştir. Makale sayısı ise aynı dönemde %23.66 oranında artarak 600'den 742'ye yükselmiştir. ISI endeksinde Marmara Üniversitesi uzantılı yayın ve makalelere yapılan atıf sayısında yıllar itibarıyla artış görülmektedir. Atıf sayısı 2015 yılında, 2011 yılına göre %57.83 oranında artarak 8.002'den 12.630'a yükselmiştir.

Ayrıca, gözlemlerimizde etik ihlallerinin önlenmesi amacıyla Kurumun Ithentica ve Turnitin gibi programları satın aldığı ve öğretim elemanlarının kullanımına sunduğu görülmüştür.

Elde edilen önemli araştırma sonuçları ayrıca basın bülteni şeklinde kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

## **5. Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci**

### **5.1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı**

Birim programı, yönetimi ve idari yapılanmasında dekanlık ya da müdürlükler aracılığıyla bir yönetim modeli uygulanmakta, birim ve programların kullandığı bir doküman sistemi, (prosedür, talimat ve iş akışları) bulunmaktadır. Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin idari süreçleri elektronik bilgi yönetim sistemi üzerinden yapılmaktadır.

Üst yönetimin iş akışlarının belirlenmesindeki etkinliğini birimler kanalıyla yürüttüğü gözlenmiştir.

### **5.2. Kaynakların Yönetimi**

Birim ve programlarda insan kaynakları yönetiminde kabul edilen hiyerarşik bir yönetim modeli bulunmaktadır. İdari ve destek hizmetlerinde ise görev alan personelin, eğitim ve liyakatları ile uyumlu bir görev dağılımı yönetim modeli bulunmaktadır (İl Yardım, Afet Yangın vb. sorumlular listesi). Mali kaynakların dağılımı için uygulanan bir bütçe harcama sistemi birim ve programlarda kullanılmaktadır. Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi için uygulanan bir kayıt sistemi bulunmakta olup bu sistem, tüm birimlerde etkin bir biçimde kullanılmaktadır.

### **5.3. Bilgi Yönetimi**

Kurum eğitim ve öğretim faaliyetlerine yönelik olarak öğrencilerin; demografik bilgilerini, program memnuniyetleri, başarı oranları gibi soruları kapsayan anket uygulamalarını periyodik olarak yapmakta ve sonuçlarını değerlendirmekte olduğu, saha ziyareti yapılan fakülte ve yüksekokullarda tespit edilmiştir. Tüm üniversitede bu tür değerlendirilmelerin etkin bir şekilde uygulanması teşvik edilmektedir.

Ar-Ge faaliyetlerine yönelik araştırma kadrolarının; proje sayısı, bütçesi ve yayınların nicelik ve niteliği veya alınan patentler vb. konuların kurumun belirlediği anahtar performans göstergelerini teşkil ettiği görülmektedir.

Mezunlar ofisinin yeni kurulmuş ve faaliyetlerine yeni başlamış olması nedeniyle mezun izleme bilgi sisteminin yeterince işlevsel olarak kullanılmadığı gözlenmiş ve bu olumsuzlukların kısa sürede giderileceği düşünülmektedir.

#### **5.4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi**

Birim ve programlarda hizmet alımı (idari ve destek) sürecinde satın alma ile ilgili kriterler belirlenmiştir. Alınan hizmetlerin kalitesi ve sürekliliği büyük oranda periyodik kontroller ve anketler ile sağlanmaktadır.

#### **5.5. Kamuoyunu Bilgilendirme**

Kurum, eğitim-öğretim ve araştırma geliştirme faaliyetlerini, Rektörlüğe bağlı olarak çalışan Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, kurum web sitesi, poster afiş ilan vb. vasıtasıyla kamuoyu ile paylaşmaktadır. Ayrıca, Rektörlük bünyesinde Çağrı Merkezi 'nin kurulu olduğu görülmüştür. Ancak yerleşkelerin sayısı fazla olduğundan bu konuya biraz daha önem verilmelidir. Kurum kamuoyuna sunulan bilgilerin doğruluğunu güvenilirliğini ve güncelliğini çeşitli virüs programları ve yazılımları ile güvence altına almaktadır.

#### **5.6. Yönetimin Etkin ve Hesap Verebilirliği**

Birim ve programlar kalite güvencesi sistemini, mevcut yönetim ve idari sistemini yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlamıştır. Ancak bununla birlikte uygulamalarda da bazı eksiklikler bulunmaktadır. Birim ve programlarda idarenin kurum çalışanlarına ve genel kamuoyuna hesap verilebilirliğine yönelik ilan edilmiş bir politikasının varlığı konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır.

### **6. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler**

Marmara Üniversitesi tarihi 1883 yılına kadar uzanan, köklü bir geçmişe, güçlü bir bilimsel altyapıya ve yetkin bir akademik birikime sahip olan ülkemizin önde gelen yükseköğretim kurumlarından bir tanesidir.

Üniversitenin EUA tarafından gerçekleştirilen kurumsal dış değerlendirmeden başarıyla geçmiş olup, Tıp Fakültesinin UTEAK ve Mühendislik Fakültesi'nin eğitim veren 8 bölümünden 6 tanesinin MÜDEK akreditasyonlarının bulunması, İşletme Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi gibi fakültelerin de benzer girişimleri planlanması, stratejik planda her yıl bir programın

akreditasyonunun hedeflenmesi kurumda akreditasyon kültürü ve geleneğinin varlığını göstermekte olup bu durum kurumun güçlü yönü olarak ortaya çıkmaktadır.

Her kurumda olduğu gibi Marmara Üniversitesi'nde de eğitim-öğretim, araştırma ve yönetim alanlarında çok güçlü yönlerin yanı sıra gelişmeye açık yönlerin de varlığı tespit edilmiş ve bu hususlar Geri Bildirim Raporu içerisinde ifade edilmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen kurumsal dış değerlendirme sürecinin kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma ve yönetim sistemleri konularında sürekli iyileştirme faaliyetleri içerisinde bulunan Marmara Üniversitesi'nin bu yöndeki gayretlerine olumlu katkılar sağlayacağı beklenmektedir.