

KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

MEF ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. ÖKTEM VARDAR (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. FERHAN ÇEBİ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MEHMET RIFAT VURAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. BİLAL KUŞPINAR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SERDAR SAYAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI ELİFE GÜLER (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

FURKAN CEMAL YILDIZ (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

1. KURUMSAL BİLGİLER

Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği’nin 10. Maddesi ile 23 Kasım 2018 tarih ve 30604 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği’nin 19. Maddesi uyarınca, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları iç değerlendirme çalışmalarını her yıl Ocak-Mart aylarında tamamlamak ve hazırladıkları Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR)’nu Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından oluşturulan web tabanlı sisteme yüklemekle görevlidir. Yine aynı yönetmeliklerin 12. ve 21. Maddeleri uyarınca yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülecek dış değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir.

Kurumsal dış değerlendirme süreci, kurumun kendi iç değerlendirme sürecinden de yararlanmak suretiyle YÖKAK tarafından oluşturulan bir değerlendirme takımı aracılığıyla değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun genel değerlendirmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu sürecin temel özellikleri aşağıda verilmektedir:

- Uluslararası kabul görmüş bir bakış açısıyla ulusal bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun kendisini tanımladığı misyon/vizyon ve stratejik hedeflerine uyumunu ölçmeye çalışan, “sürekli iyileşme” yaklaşımını benimseyen bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun iç değerlendirme (özdeğerlendirme) aşamasına vurgu yapılan bir değerlendirmedir.
- Kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak akran değerlendirme süreci ile değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Kurumsal dış değerlendirme süreci ve hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR), fakülte/bölüm/birim bazında olmayıp yükseköğretim kurumunun bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Uluslararası anlamda akran değerlendirmesi yaklaşımıyla ve tüm paydaşların görüşleri alınarak hazırlanan KGBR’nin amacı, değerlendirmeden geçen kurumun yönetim ve iç kalite güvence kültürünün sürekli gelişimine katkı sağlamaktır. Dış değerlendirme süreci kapsamında, kurum ile ilgili olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmaktadır:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor?
- Kurum yapmak istediklerini nasıl gerçekleştiriyor?
- Kurum yapmak istediklerini gerçekleştirdiğinden nasıl emin oluyor?
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?

Dış değerlendirme süreci;

1. KİDR üzerinden ön değerlendirme,
2. ön ziyaret,
3. saha ziyareti ve
4. KGBR ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler

olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır. Sürecin başarısı, bu dört aşamanın kapsamlı ve planlı şekilde kesintisiz olarak bütünsel bir yapıda yürütülmesine ve zamanında tamamlanmasına bağlıdır. Değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ise değerlendirme amaçlarının doğru şekilde anlaşılmasına, süreç sonuçlarının değerlendirilmesine ve tüm katılımcıların doğru ve eksiksiz geri bildirim sunmalarına bağlıdır.

Kuruma İlişkin Bilgiler

MEF Üniversitesi 27 Nisan 2012 Tarihli ve 28276 Sayılı Resmi Gazete de yayımlanan (Kanun No.6296 Kabul Tarihi:19.04.2012 EK MADDE 144) Kanun ile İstanbul'da İbrahim Arıkan Eğitim ve Bilim Araştırmaları Destekleme Vakfı tarafından 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunun vakıf yükseköğretim kurumlarına ilişkin hükümlerine tabi olmak üzere kurulmuştur. Kamu tüzel kişiliğine sahip olan bu kurum faaliyetlerini İstanbul Ayazağa'daki yerleşkede sürdürmektedir.

MEF Üniversitesinde; 5 Fakülte, bu fakültelerin altındaki toplam 15 Bölümde 15 lisans programı, Fen Bilimleri Enstitüsü 6 alanda ve Sosyal Bilimler Enstitüsü 7 alanda Tezli/Tezsiz, İngilizce/Türkçe Yüksek Lisans Programı; İngilizce Hazırlık Okulu tarafından yürütülen İngilizce Hazırlık Programı bulunmaktadır. Meslek Yüksek Okulu(MYO) altında Bankacılık ve Sigortacılık Önlisans Programı açılmış, sonra sonlandırılmıştır. Ayrıca, Yaşam Boyu Eğitim Merkezi (YABEM) bünyesinde Eğitim Teknolojileri Koordinatörlüğü, Konuşma Merkezi ve Yazım Merkezini barındıran Öğrenme ve Öğretme Uygulama Merkezi, üniversite genelinde uygulanan Flipped Learning öğrenme yönteminin ders öncesi videolarının oluşturulmasında kullanılan stüdyo gibi çeşitli destek birimleri bulunmaktadır. İlk öğrencilerini 2014 yılında almış olan MEF üniversitesi ilk mezunlarını da, yüksek lisans programından Eylül 2107'de, lisans programlarından ise Haziran 2018'de vermiştir.

Değerlendirme Süreci

MEF Üniversitesi; 2015, 2016, 2017 ve 2018 yıllarına ilişkin Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarını (KİDR) hazırlayarak YÖKAK'a sunmuş ve 2019 yılında dış değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda YÖKAK tarafından görevlendirilen Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı (takım başkanı ve üyeleri raporun başında listelenmiştir ve bundan sonra Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir), kurumsal dış değerlendirme çalışmasını, Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri'ni temel alarak gerçekleştirmiştir.

İlk olarak MEF Üniversitesi hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği her dört yıla ait KİDR'ler incelenmiştir. Bu raporlarda kuruma ilişkin sunulması istenen konularda kapsamlı bilgilere yer verildiği görülmüştür. Ancak yıllar içinde hemen hemen aynı bilgilerin tekrarlandığı, ilgili yıla özgü olmadığı ve YÖKAK sorularına/ölçütlerine verilen cevaplar şeklindeki bir anlatımın hâkim olduğu gözlenmiştir. Bu eksikliğin büyük çapta KİDR hazırlama rehberinden ve prosedüründen kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ölçütlerin çevrimiçi değerlendirilmesi (1-5 ölçeğinde) yapılmamıştır. Kanıtlar ve belgeler karışmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde KİDR'lerin; ayrıntılı değerlendirme ve analiz içermediği, genelde olumlu yanları yansıtan bir tanıtım metni görüntüsü taşıdığı, yer yer samimi öz eleştiriler yapılarak eksikliklere değinilmişse de 'ne kadar eksik', "gerçekleşen ile hedef farkı ne kadar" gibi sorulara yanıt vermediği söylenebilir. Erken KİDR'larda övgüyle bahsedilen MYO programının sonlandırılması hakkında bir analiz/değerlendirme olmaması bu algıyı pekiştirmektedir. Ayrıca, 2018 raporu ekindeki dört yılı içeren "Göstergeler" tablosunun talebe cevap olarak konduğu, kurumsal tercih ile oluşturulma ve kurumsal izlemenin parçası olarak tasarlanma niteliği olmadığından içindeki hataların farkedilmediği belirtilebilir. Bazı veri farklılıklarının ve virgülden sonra üç haneli oranların yazılım hatası veya Kurum-Kalite Kurulu eşgüdüm eksikliğinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu eksikliklerin ulusal sistemin netleşmesi ve kurumun iç kalite güvence sisteminin olgunlaşması ile giderileceği değerlendirilmektedir.

KİDR, temelde bir özdeğerlendirme rapordur ve özdeğerlendirme sürecinin kurumun dış değerlendirmesinden daha fazla kuruma katkı sağladığı bilinmektedir. Ancak KİDR sürecinin yerleşik olmaması nedeniyle KİDR'nin, kurum içinde yeterince dolaşmadığı ve tartışılmasına yer verilmediği ve MEF Üniversitesi'nin hazırlanma sürecinden yeterince faydalanamamış olduğu anlaşılmaktadır. Ziyaret sonucunda kurumun KİDR'larda anlatılandan daha başarılı bulunması (kalite güvencesi açısından), 2018 KİDR'da üniversiteye atıfla defalarca "henüz üçüncü yılında .." ifadesinin metinde

kalmış olması akademik ve idari birimlerin KİDR'ları kritik gözle değerlendirme fırsatını bulamadıklarının iki basit kanıtıdır. Bu eksikliğin, takip eden yıllarda telafi edileceği ümit edilmektedir.

26 Haziran 2019 tarihinde Kuruma gerçekleştirilen ön ziyarette bu raporlara ve MEF Üniversitesi web sitesindeki çeşitli yıllık faaliyet ve stratejik plan raporlarına dair ilk değerlendirme yapılmıştır. Bu ziyaret kapsamında Değerlendirme Takımı üyelerinin kendi aralarında iki, üst yönetim ve kalite komisyonu üyeleriyle bir toplantı olmak üzere toplam üç toplantı gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ön ziyaret sürecinde Değerlendirme Takımı, Kurum üst yönetimi ile tanışmış ve yerleşim birimlerini gezerek esas saha ziyaretine ilişkin planlamalarını netleştirmiştir.

28-31 Temmuz 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen esas saha ziyaretinde; Rektör, Mütevelli Heyet Temsilcisi, Rektör Yardımcıları, Kalite Komisyonu üyeleri, Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu üyeleri, birim ve araştırma merkezleri yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve Kurumun dış paydaşlarıyla toplantılar yapılmış, Üniversite'nin Mühendislik Fakültesi; İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi ve Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi ziyaret edilmiş, KİDR'lerde belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirildiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Saha ziyaretinin sonunda, Kurum akademik ve idari birim yöneticilerinin geniş katılımı ile çıkış bildirimine ilişkin bir sunum gerçekleştirilmiştir.

Kalite güvence kavramı, kurumun kendi standartlarını beyan etmesi ve bu standartlara uygun bir akademik yaşam sürdürdüğüne güvencesi olarak özetlense de bazı çerçeve koşullar, bu standartların oluşturulmasına dayanak teşkil etmektedir. Bu değerlendirme sürecinin dayandığı çerçeve;

- 2547 sayılı Kanun ve YÖK mevzuatı,
- Avrupa Standartları ve Rehberi ("European Standards & Guidelines, ESG") ve kalite güvence ilkeleri,
- Araştırma-üniversite ilişkisi ve araştırma unsurunun üniversite kavramının ayrılmaz parçası olması,
- Hareketlilik-uluslararasılaşmanın vazgeçilmezliği,
- İstihdam-eğitim ilişkisi ve mezunların öngörülemez piyasa koşullarına hazır olması gerekliliği,
- Rekabetin bugünkü yaşamın gömülü bir unsuru olduğu,

hususlarını kapsamaktadır.

Bu dış değerlendirme süreci temelde, iç kalite güvence ve geliştirme sisteminin değerlendirmesi olarak nitelendirilmektedir ve kurumu oluşturan birimlerin "kalite"sini incelememektedir. Ancak, bu KGBR'de yukarıdaki çerçeveye giren hususlarda görüş bildirmeye özen gösterilmiştir. Bu kapsamda rapor, MEF Üniversitesi'nin KİDR'leri başta olmak üzere oluşturduğu stratejik ve yönetsel belgeler, bunların uygulamaları ve saha ziyareti gözlemlerinden elde edilen bulgular ışığında Kurumun kalite güvence yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

1. Kalite Politikası

MEF Üniversitesi'nin vizyon ve misyon ifadeleri mevcuttur ve ülkemizdeki ölçeklerde kuruma özgü olarak nitelendirilebilir. Kurum çalışanlarınca bilinme düzeyi ve paylaşılması başarılıdır. Ancak sözlü temaslarda vurgulanan kurumsal profil netliği ve yol gösterici kimliğin misyon ifadesinde olmadığı değerlendirilmektedir. Vizyonun netleştirilmesi, misyonun kurumun profilini ve

önceliklerini tam yansıtacak şekilde ve benzer veya rakip kurumlardan farklılığını vurgulayan yönde güncellenmesi önerilmektedir. Misyon ifadesinin güncellenmesi sürecinde kurumdaki sürekliliğinin garantisi olarak katılımcı bir yaklaşımın esas alınması yararlı olacaktır.

MEF Üniversitesi ilk stratejik planını hazırlamıştır. 2019-2023 Stratejik Planı'nın iç ve dış paydaş katılımı ile hazırlanması, misyonla uyumlu stratejik amaçlar çerçevesinde, hedef ve stratejiler alt kırımlarını ve performans ölçütlerini içermesi övgüye değerdir. Hedeflere ulaşmada atılacak adımlara ilişkin olarak açık ve net eylemler geliştirilmesi, zamanlama, mali kaynak ve sorumlular bilgisinin, ölçütlerde sayısal hedefler ilavesinin planı etkinleştireceği düşünülmektedir. Gerçekleşme durumunun her yıl ayrıntılı analiz edilmesi, takibeden yıl için gereken revizyonların plana işlenmesi, kalite güvencesi süreçleri ile stratejik planın ilişkilendirilmesi ileriye dönük olarak önerilmektedir. SWOT analizi yapıldığı belirtilmekle beraber stratejik plan, KİDR veya web sitesi içinde bulunmamıştır; özellikle kuruluş yıllarında kurum genelinde güçlü ve zayıf yönlerin tartışılması, acil ama önemli olmayan günlük işlerden soyutlanarak kurumun uzun vadeli hedefleri ve yaklaşımlarına zaman ayırabilmek öğrenen kurum olma yolunda net kazanımlar sağlayacaktır.

Öğretim elemanlarının yıllık faaliyetlerini rapor etmeleri ve bunların harmanlanarak her yıl Yıllık Faaliyet Raporu olarak rektöre sunulması kurumda bir değerlendirme kültürünün oluşmakta olduğuna işaret etmektedir, övgüye değerdir. Ancak bu bilginin daha etkin değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

KİDR'da yer alan "politika" ifadeleri (2018, s.13, ek 3.1.1, ek 4.1.1, ek 5.1.1) olumlu ve yayılması gereken bir uygulamadır. Ancak genel ifadeler fazla yol gösterici ve kurumun önceliklerini belirleyici olmamaktadır. Örneğin kalite politikası kurumun kalite güvence anlayışını yansıtmamakta, yönetişimde paydaş katılımını, kaynakların etkin kullanımını ve sürekli iyileştirme yaklaşımını vurgulamaktadır. Ölçme, hedefle karşılaştırma ve minimum standartlara uyum aşamalarına değinmeden sürekli iyileştirme yaklaşımını benimsemiş olmak kurumun duruşunun iç paydaşlarca net anlaşılmasına fazla katkı sağlamamaktadır. Tüm politika ifadelerinin içeriklerinin geliştirilmesi önemlidir. Özellikle bir temel faaliyet ile ilgili politika ifadesinin, üniversitenin o faaliyet ile ilgili bakış açısını, önceliklerini, yöntemlerini, ilgili faaliyeti nasıl planladığını, hedefinin ne olduğunu, nasıl bir uygulama yaptığını, nasıl ölçtüğünü, nasıl iyileştirdiğini özetlemesi; bunu yaparken yalın, somut, gerçekçi, sürdürülebilir, üniversite kamuoyunda paylaşılan ve bilinen ifadeler kullanılması değerlendirilmelidir.

Ülkemizdeki pek çok kurumla benzer şekilde MEF Üniversitesinin de gelişmeye en açık alanının etkin bir iç kalite güvence sisteminin kurgulanması ve uygulanması olduğu düşünülmektedir. Üniversitelerin yazılı, periyodik ve istisnasız uygulanan kalite güvence mekanizmalarına ve iç/dış hesap verme süreçlerinin aktif olarak izlendiği ve kalitenin paydaşlar nezdinde kanıtlandığı sistemlere olan ihtiyacı dikkate alındığında; öncelikle kalite güvence politikasının kısa ve öz bir biçimde güncellenmesi, mekanizma ve süreçlerinin tanımlanması, sürekliliğinin sağlanması ve kurum kültürü oluşması açısından bu politikası ifadesinin tartışılarak benimsenmesi önerilmektedir. Politika ifadesinde ilk husus iç kalite güvence stratejisinin ne olduğudur; seçenekler 'standartlara uyum' ve 'amaca uygunluk-gelişme'dir. Standartlara uyum yaklaşımında; hangi standartların ele alınacağı, bunların ne denli var olduğu, üniversite için tek bir standardın mı yoksa fakültelerin/enstitülerin ayrı ayrı standartlarının mı olacağı, bunların sorumluluğu, takibinin kimde olacağı gibi sorulara yanıt aranır. Bu kapsamda, Avrupa Standartları ve Kılavuzu ("European Standards & Guidelines - ESG")'ndan faydalanılması ve bu dokümandaki tüm hususlarda kuruma özgü standartların oluşturulması, ardından bu standartlara uygun işleyişin kanıtlarının toplandığı yıllık özdeğerlendirme mekanizmalarının tasarlanarak uygulamaya konulması önerilir. Amaca uygunluk yaklaşımında ise; uzun vadeli amaçların nerede kabul edildiği ve sahipliğinin kesin ortaya konulup konulmadığı, her yönetim ile değişim gösterip göstermediği, tüm üniversite için tek bir amacın mı olacağı yoksa her fakülte/enstitü için ayrı amaçların mı belirleneceği ve bunların sahipliği ile sorumluluğunun kimde

olacağı gibi zor sorulara yanıt aranmaktadır. Daha çok kuzey ülkelerinde gözlemlenen ve uyumdan çok gelişmeye yönelik bu yaklaşımın ülkemizin sosyolojik yapısıyla çok fazla uyum sağlamadığı bilinmektedir. Ulusal yaklaşım da standartlara uyum yönünde gelişmektedir.

Politika ifadesindeki ikinci husus kalite güvence uygulamaları, yani mekanizmaları ve süreçlerinin (zamanlama, temel mekanizmalar, süreçler) tarifidir; ayrıntıya girmeksizin belli başlı mekanizmaların (nasıl ölçülür, karşılaştırılır, önlem alınır) izah edilmesidir.

Üçüncü husus kalite güvence organizasyonu/ örgütlenmesi hakkındaki temel yaklaşımdır. Sahiplenme, hiyerarşik yapıdaki yeri, komisyonun(ların) rolü, çalışma biçimi vb paylaşılmalıdır. Program, bölüm, fakülte, rektörlük ve idari birimlerde bulunan elemanların yukarıdaki hususlara ilişkin konumlarına, sorumluluklarına, kalite süreçlerindeki rollerine değinilmelidir. Temel etkinlikler olan eğitim- araştırma- toplumla etkileşim- yönetim- uluslararasılaşma alanlarına uygulamanın çerçevesi/ ana hatları; kalite güvence sisteminde dış paydaşların rolü; iç ve dış paydaşlara hesap verme yaklaşımları; kalite güvence politikasını izleme ve gözden geçirme yöntemleri belirtilmelidir. Tüm politika metni yarım sayfa mertebesinde olup, içerisindeki bileşenler ayrıca ve ayrıntılı çalışılmak durumundadır. Yönetimler ve görevlendirilenler değişse bile, bu ifade edilen kurumsal yapının, mekanizma ve süreçlerin devamlılığı, kurumsal kimliğin ayrılmaz parçası haline gelmesi hedeflenmelidir. Bu nedenle politikanın kurum çalışanlarınca bilinmesi ve paylaşılması önem arz etmektedir.

MEF Üniversitesi stratejik planında performans ölçütleri ifadesi kullanılmaktadır. Bunlar daha ziyade öngörülen alt hedeflere erişimi değerlendirmek üzere geliştirilmiştir. Basılı ve görsel medyadaki yayın sayısı, dijital platform kullanılan ders sayısı, elektronik yayın kullanıcı sayısı, teknopark kapasitesi ve şirket sayısı gibi o stratejik planın takibine yönelik ölçme unsurlarıdır. Kurumsal duruşu ve yıllar içinde gelişmeyi takip etmek adına Kurumsal/Temel Performans Göstergeleri (KPI)'nin tanımlanması önem arz etmektedir. Burada önerilen, her temel faaliyet alanının en önemli göstergelerine (KPI) karar verip bu göstergelerin yıllar içinde değişimini izlemek ve böylece Kurumun gelişme hızını değerlendirebilmektir. Temel Performans Göstergeleri, Kurumun misyonu ve profili ile de yakinen ilişkilidir. KPI listesi yazılı, benimsenen, izlenen ve kullanılan bir doküman olmalıdır.

MEF Üniversitesi'nin uluslararasılaşma stratejisi belirgin değildir. Hazırlanmış olan dört KİDR içinde (2016 ve 2017de) sadece Uluslararası Ofis Direktörlüğüne atıf yapılması, hareketlilik sayılarının bile verilmemiş olması eksikliklerdir. Ancak Üniversitenin genel yaklaşımı ve kurum karakteri ileriki yıllarda uluslararasılaşmanın daha fazla önemseneceğine işaret etmektedir.

Genelde uluslararasılaşma alanında;

- Erasmus / değişim,
- diploma programlarına kayıtlı uluslararası öğrenci,
- maaşlı uluslararası akademik personel,
- araştırma takımları, projeleri, yayınları çerçevesindeki uluslararası araştırmacılar,
- uluslararası ağlar ve organizasyonlar,
- ortak diploma programları,
- müfredatın uluslararası yaklaşımlarla uyumu

gibi başlıklar yer almaktadır. MEF Üniversitesi açısından bakıldığında; bunların hangilerine odaklanılacağına seçilmesi, hangi süreç ve mekanizmaların kullanılacağına belirlenmesi, önceliklerin ve KPI'ların oluşturulması, örgüt yapılarının planlanması, izleme mekanizmalarının kurgulanması gibi hususlar önemli gelişim alanları olarak dikkati çekmektedir. Bu kapsamda MEF Üniversitesi'nin uluslararasılaşma politikasının yukarıdaki kapsam dâhilinde değerlendirilerek yazılı

ve resmi/ formel bir doküman olarak geliştirilmesi önerilmektedir.

2. Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri

MEF Üniversitesi 2016 yılında Üniversite Kalite Komisyonunu kurmuş, 2018 yılında da güncelleştirilmiştir. Ayrıca merkezi komisyonun altında, fakültelerde ve bölümlerde akademik birim kalite komisyonları ve idari kalite komisyonu da kurulmuştur. Örgütlenme esaslarının tamamlanması memnuniyet vericidir. Konunun Kurum içinde yetkili kılınmış ve bir rektör yardımcısının yönetsel sorumluluğunda olması da olumlu adımdır. Ancak ne merkezi komisyonun, ne de birim ve idari komisyonların etkinliği yeterli görünmemektedir. Merkezi komisyonda dekanların rol alması, onların birinci bağlılıklarının fakülteleri olması nedeniyle sadece birimlerini temsil etmeleri ve ortak çıkarların/ yaklaşımların/ politikaların gölgede kalması gibi bir sonuca götürmektedir. Keza dekanların ve bölüm başkanlarının birim alt komisyonlarını yönetmesi kalite güvencesi açısından fazla bir örgütlenme hissini vermemektedir.

Kalite Komisyonu'nun ve birimlerde oluşturulan alt komisyonların zaman içinde daha aktif ve tüm kurumsal faaliyetlerin değerlendirilmesine yönelik yol gösterici ve tüm akademik ve idari personelin katılımını örgütleyici bir işlevi üstleneceği düşünülmektedir. Bu çerçevede Kalite Komisyonu'nun yetki, görev ve sorumluluklarının daha açık şekilde tanımlanması, etkinliğinin artırılması ve yayılımının sağlanması, üyelerinin kendi birimlerinin temsilcisi/temas kişisi olmaktan öte ortak bilincin ve sorumluluğun sahipleri olarak çalışması ve kalite kültürünün tüm birimlerin kılcal damarlarına nüfuz etmesi için gayret gösterilmesi önerilmektedir. Alt birim komisyonlarının dekan, bölüm başkanları yerine, daha etkin ve sadece bu işi sahiplenecek üyelerden oluşması, gerek İnternet sayfası temelinde gerekse üst yönetimin destekleri açısından Üniversite Kalite Komisyonu'nun ve birimlerdeki alt komisyonların daha görünür olması, proaktif davranması, uygulama örneklerinden öğrenme fırsatını değerlendirmesi, etkisiz veya eksik süreçleri iyileştirme imkânlarını kullanması hedeflenmelidir.

Üniversitelerin temel faaliyet alanları; eğitim, araştırma ve toplumla etkileşim olarak sıralanmakta ve bunlara uluslararasılaşma ile yönetim sistemi de eklenmektedir. Tüm bu alanlarda Planla- Uygula-Kontrol Et- Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün nasıl çalışacağına tasarlanması; takvim yılında işleyiş (hangi ayda kim ne yapacak, kime iletecek, kim onaylayacak, kim izleyecek, kime rapor edecek) planlanması ve uygulanması önerilmektedir. Bu sürece ilişkin tasarımın tüm katmanlara (Rektör'den öğrenciye kadar ilgili tüm paydaşlara) nasıl yansıtacağı değerlendirilmeli, ihmal edilmiş paydaş kalmaması sağlanmalıdır. Akademisyenlerin bireysel katılımı, bölümün rolü, dekanın rolü, öğrencilerin rolü, rektörün döngülerin neresinde yer aldığı, doğrudan döngünün aktif parçası olmak ile süreçten bilgilendirilmek seçeneklerinin kurgusu net bilinmelidir. Takvim yılı temelinde işleyişin tasarımı ve uygulanmasında bürokrasiden kaçınılmalı, sürekli veri talep edilmemeli ve eğitim-öğretim ve araştırma kalitesini yükseltmeyen süreçlerin anlamsız olduğu sürekli hatırlanmalıdır.

Üniversitenin tüm faaliyet alanlarına ait etkinliklere yönelik yukarıda bahsedilen PUKÖ döngüsünün planla ve uygula safhaları yıldan yıla değişmeyen ve her yıl düzenlenecek KİDR içinde bulunmasına ihtiyaç olmayan birçok “statik/ sabit” bilgileri içerir. Bu bilgilerin Üniversite web sayfasından erişilebilen bir “Kalite El Kitabı”nda toplanması hem iç kullanımda, hem de dış değerlendirme sürecinde kolaylıklar sağlayacaktır. Tabii bu dokümanın kontrol etme ve önlem alma süreç ve mekanizmalarını da tarif etmesi ve somut, yönlendirici, kılavuz metin niteliğinde hazırlanması gerekecektir.

3. Paydaş Katılımı

Paydaş katılımı bu değerlendirmede iki alanda gündeme gelmektedir. Biri iç ve dış paydaşların karar

alma süreçlerine katılımı, diğeri ise kalite güvencesi sisteminde aldıkları rol itibarıyladır. MEF Üniversitesi öğrencilerin kurullarda yer alarak görüş bildirme uygulamasını yapmaktadır. Öğrencilerin kendi aralarında organize olarak Öğrenci Konseyi/ Temsilciliği şeklinde üniversitenin karar gerektiren konularında çalışarak görüş ve öneriler geliştirmeleri ve bunları ilgili toplantılarda paylaşımları hem sağlıklı geri besleme almak, hem de öğrencilerin kendilerini geliştirmeleri için değerli bir fırsat olmaktadır. Öğrenci merkezli kurumlar genelde yasal düzenlemelere kıyasla öğrenciyi çok daha fazla sürece katmaya başlamıştır. Öğrenci seçimlerinin bir tanıtım kampanyası sonrasında, şölen havasında ve geniş katılımıla yapılması, temsilcilerin toplantıların tamamına katılmaları gibi teşvik edici imkânlar kullanılmaktadır. Bunun dışında, dış paydaşların da karar alma ve kalite güvence süreçlerine sistematik katılımlarının sağlanması (tüm birimler bazında) özellikle önerilmektedir. Üniversite üst yönetimi seviyesinde, stratejik adımları geliştirmek üzere paydaş platformları oluşturulması; bölümler seviyesinde ise eğitim-öğretim kalitesini artırmak, mezun-ışveren memnuniyetini geliştirmek için danışma kurullarının etkin kullanılması düşünülmelidir. Bölüm danışma kurulları olarak bazı fakültelerde iyi örnekler övgüye değer iken, bazılarında gelişme fırsatı olduğu görülmüştür. Bunların bir defalık görüş alışverişi değil, kurumsal, sürekli, sistematik, gündemli ve tutanaklı toplantıları olan, sahiplenilmiş ve önemsenen faaliyetler olmasına gayret edilmelidir.

Kalite güvencesi sistemlerinin kurulup çalıştırılması zaman almaktadır. Bu etkinliklerde iç ve dış paydaş bulunması artık rutin bir uygulama olmuştur. MEF Üniversitesi hangi aşamalarda, kimleri paydaş olarak değerlendirebileceğinin hazırlıklarını yapmak durumundadır. Kararlara katılım mekanizmaları daha öncelikli olsa da, iç kalite sisteminde paydaşların etkin olmalarının da ihtiyacı hissedilecektir.

3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Programların Tasarımı ve Onayı

MEF Üniversitesi eğitim-öğretimde Kuzey Amerika modelini hemen hemen tüm unsurlarıyla uygulayan bir üniversitedir. Bu modelin uygulamalarını içselleştirmiştir, araçlarını başarıyla kullanmaktadır. Bologna sürecini de başarılı bir şekilde uygulamaya koyduğu gözlenmektedir. Eğitim-öğretim politikasını geliştirmiş ve ilan etmiştir; her ne kadar eksikleri olsa da bugün az sayıda üniversitemiz eğitim-öğretim politikasını net olarak ifade edebilmektedir. Kurumun eğitime bakış açısı, önceliği, yöntemleri verilmişse de, araştırma fonksiyonu ile olan ilişkisi, öğrenci sayıları ve öğrenci-öğretim üyesi oranlarının kısa ve uzun vade hedefleri, lisans/lisansüstü dengeleri, bölüm ve diploma programı hedefleri, ölçme ve değerlendirme ilkeleri, organizasyonel yapısı ve performans izleme ve kaliteyi iyileştirme tercih ve yöntemlerinin de politika ifadesine girmesinde yarar bulunmaktadır. Ayrıca, “girişimci-yaratıcı-eleştirel düşünen- disiplinlerarası-gerçek dünya deneyimi” tercihlerinin gerçekleşme yöntemlerine biraz çalışmak gerekebilecektir. Misyon ve hedefleri itibarı ile MEF Üniversitesi’nin eğitim-öğretim alanında eriştiği mükemmelliği daha ileri taşımak görevi olduğu düşünülmektedir.

Program kazanımlarının, müfredat yapısının, ders kazanımlarının, program bilgilerinin lisans ve lisansüstü seviyelerinde genellikle tanımlandığı ve internet ortamında yayınlandığı tespit edilmiştir. Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) Ders Bilgi Paketi formatı kurumsal uygulama olarak övgüye değerdir. Öğrenme kazanımlarında kullanılan ifadelerin “bilişsel (Bloom)” seviyesinin önemi genelde anlaşılmıştır; ancak bazı programlarda hala Bloom seviyelerinin belirsiz olduğu, fiil seçiminde titiz davranmak gerektiği; bazı ders- program kazanımları ilişki matrislerinin boş olduğu; bazı ders veya program kazanımları listelerinin aşırı uzun olduğu; bazı fakülte genelindeki öğrenme çıktılarının bölüm farklılıklarını gölgelediği gözlemlenmiştir. Bunların tamamlanmasına yönelik iradenin bulunduğu değerlendirilmektedir. Ders kazanımındaki bilişsel (Bloom) seviyesi, dersin

işlenmesi/sınıfta kullanılan metodoloji ve kazanımların ölçülmesi (notlandırma sistemi) de birbirleriyle uyumlu olmak durumundadır (John Biggs adıyla bilinen uyumluluk ilkesi= Biggs' constructive alignment). Örneğin; tasarım seviyesi hedeflenmiş ise, çoktan seçmeli sınav kullanılması yanlış olacaktır. Bu hususta da farkındalık olduğu ama uygulamaların geliştirilebileceği değerlendirilmektedir.

Günümüzde genel, alana ait olmayan (generic) şeklinde adlandırılan kazanım beklentileri çok yüksektir. Eleştirel düşünme, çok disiplinli ortamlarda kendini iyi ifade edebilme gibi hususları içeren bu beceriler 21.yüzyıl becerileri olarak da öne sürülmektedir. Bu kazanımların nasıl aktarılacağı ve gerçekleşmenin sonradan nasıl izleneceği zordur. Kazanımının hangi yöntemlerle, kim tarafından ve ne zaman ölçüleceğinin bir matris şeklinde planlanmasını gerektirir. MEF Üniversitesi 21. Yüzyıl becerilerinin birden fazla yöntem ile kazandırılması ve izlenmesi alanında daha etkin olabilir.

2. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi

Program kazanımlarının dört yıllık sürece yayılı olarak (lisans için) ve ders kazanımlarının her yarıyıl sonunda izlenmesi fakülteler arasında farklı gelişmişlik düzeyinde ele alınmaktadır. Öz denetim (self regulation) artık güvence verme yöntemi olarak kabul görmemektedir. İzleme ve onun sonucundaki önlem alma kanıtları erişilebilir olmalıdır. Çıkış anketleri, ayrılış görüşmesi gibi uygulamalar övgüye değerdir. Ders dosyaları övgüye değerdir; ancak aşırı veri toplama ve sunma gayretleri analiz, ölçme ve önlem için fırsat bırakmama riskini barındırmaktadır. Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) isterleri tüm programlara uygulanamayabilir. İç kalite güvence sistemi tüm bölümlerin benzer sistematik ve sürdürülebilir yöntem, süreç ve mekanizmaları kullanmalarını vurgulamalıdır. Ders kazanımlarının ölçülmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarında başka bölümlerden alınan derslere ait becerilerin izlenmesinin zorluğu özellikle dikkate alınmalıdır.

Eğitim-öğretim ile ilgili istatistiki göstergelerin izlenmesi öğrencilere daha iyi eğitim-öğretim fırsatları sunmaya hizmet edecektir. Geçmiş yılda açılan dersler, öğrenci sayıları, başarı durumları, sınıf not ortalamalarının rasyonelliği, geri besleme sonuçları, ders çeşitliliği, laboratuvar/uygulama, lisans/lisansüstü dengeleri, ilişki kesme sayıları/nedenleri, danışman başına düşen öğrenci sayısı, ders izlenceleri kullanılma oranı gibi verilerin periyodik ve sistematik izlenmesi, tartışılması, değerlendirilmesi ve yetersizlik durumlarında önlem alınması eğitim kalitesini yükseltmektedir. Fakültelerin özgün tavrı ile sınırlı olarak karşılaşılan bu veri takibinin kapsam ve etkinliği artırılabilir.

Program akreditasyonu, dünya genelinde artık tüm diploma programları için zorunlu olmaktan çıkma yolundadır. Ancak bazı dış akreditasyon örneklerinin bulunması, bu kültüre aşinalık, bu yaklaşımları içselleştirmek adına çok değerlidir. MEF Üniversitesi'nde bu tür program akreditasyonu farkındalığının bulunması, üst yönetimin teşvik edici olması ve Mühendislik Fakültesi'nin ABET akreditasyonu için başvuru yapmış olması övgüye değerdir.

MEF Üniversitesi öğretim dilini İngilizce olarak seçmiştir. Hukuk fakültesi alanının özel olması nedeniyle %30 İngilizce öğretim vermektedir. Üniversite, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) gereği B2 seviyesinde mezun vermek durumundadır. 2018 KİDR'da İngilizce Hazırlık Okulu ile ilgili bilgilerin verilmesi aşamasında yabancı dilin kurumdaki önemi hissedilmektedir; ancak ne hazırlık programı sonuçlarının/başarısının analizi, hedeflere uygunluğu; ne de mezunların gerçekten B2 seviyesine ulaşmalarının denetlendiği hususlarında bilgi yoktur. İç kalite güvence sisteminin bir unsuru İngilizce öğretimi olmalıdır.

3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

Öğrenci merkezli eğitimin ana öğeleri; öğrenme kazanımları, esnek öğrenme imkânları ve etkileşimli ders verme yöntemleri olmaktadır. Yukarıda vurgulanan öğrenme kazanımlarına ek olarak burada, müfredat yapısı, aktif etkileşimli öğretme yöntemleri, çoklu ölçüm araçları, iş yükü takibinin benimsenmesi değerlendirilmektedir.

Ders saati içinde kullanılan ders verme yöntemlerinin artık çok daha etkileşimli, öğrencinin ders içinde aktif olmasını ve öğrenmesini sağlayan biçimlere kaydığı bilinmektedir. MEF Üniversitesi bu konuda çok iddialıdır. Ters yüz metodolojisi (flipped learning) kurumsal tercih ve kimliğin önemli parçası olarak benimsenmiştir. Bu alandaki samimi gayretler ve ters yüz metodolojisinde uluslararası oyuncu statüsüne girmiş olmak övgüye değerdir. Ölçme ve değerlendirmede çoklu ölçüm araçları kullanılması (çok sayıda, süreç ve sonuç odaklı (formatif ve summative) sınavlar, ödev, proje, vaka, dosya hazırlama (portfolyo)) yine övgüye değerdir.

Müfredatın misyon ve amaçlara ulaşmaya uygunluğu, zorunlu-seçmeli ders dengesi, meslek-meslek dışı dengesi, farklı disiplinleri tanıma imkânı, haftalık ders saati (yüz yüze eğitim) gibi konularda ne gibi iyileştirmeler yapılabileceği değerlendirilmelidir. Bu kapsamda mevcut (çoğunlukla tanımlanmış ve meslek ağırlıklı) ders yapısının olumlu ve olumsuz yanları irdelenmeli, esnekliğin ve alan dışı seçmeli imkanlarının artırılması üzerinde çalışılmalıdır.

Ders tasarımında AKTS hesaplaması yapılmışsa da uygulamada gerçek iş yükünün (dersin tüm unsurlarına verilen zamanın) ilgili AKTS değeriyle uyumunun orta vadede kontrol edilmesi yerinde olacaktır.

4. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma

Öğrenci kabulü ve gelişimi hususunda MEF Üniversitesi rutin süreçleri çalıştırmaktadır. Diploma eki verilmektedir.

Önceki öğrenmenin tanınması standart nakil işlemleri dışında geliştirilmemiştir. Yaygın eğitim ve serbest öğrenme yoluyla edinilen bilgi ve becerileri tanıma ve kredilendirme ulusal sistemin konuyu geliştirmesine bırakılabilir.

Mezun izleme bilinci mevcuttur. İlk mezunlar telefon ile takip edilmiştir; ilgili bölümce yürütülmüştür. Ancak mezunların etkin ve merkezi olarak izleneceği ve bu izleme sonucunda önlem alma ve strateji geliştirme alanlarında yarar sağlayacak bir sistemin geliştirildiği henüz söylenemez.

5. Eğitim-Öğretim Kadrosu

MEF Üniversitesi güçlü ve gururlu bir eğitim-öğretim kadrosuna sahiptir. Güçlü öğrenci-öğretim elemanı ilişkisi övgüye değerdir. Öğretim elemanı ders yükleri haftada ortalama 9 saat olarak rapor edilmiştir. Bu sayı gerçekçi ve makul gözükmektedir.

Atama ve yükseltme kriterleri vardır; görüşülen akademik personel bunları uygun olarak nitelemiştir.

Üniversitelerin temel görevinin eğitim-öğretim faaliyeti olmasının ötesinde MEF Üniversitesi'nin odağında eğitim-öğretim bulunmaktadır. Bu görevin etkinliği ancak ölçülerek saptanabilir. Akademik kadronun eğitim-öğretim performansının değerlendirilmesi çoğunlukla öğrenci geri bildirimi yoluyla yapılmaktadır. MEF Üniversitesi'nde de ders değerlendirme anketleri kullanılmaktadır. Ortak bir form üzerinden dersin etkinliği ve öğretim elemanının performansı takip edilmektedir. Dersi veren elemana ve dekana açık sonuçlar daha çok yanlış tutumların

engellenmesine yönelik değerlendirilmektedir. Ancak ankete katılım oranları çok düşüktür. Öğretim üyeleri ve yöneticilerin kolay erişilebilir ve dost olmaları ankete katılımı olumsuz etkilemektedir. Görünürde eğitimin iyileştirilmesi yönünde etkin olan akademik dayanışma, mesleki gurur, öz denetim gibi kavramlar; etkili, kurumsal, kişilerden ve zamandan bağımsız güvence mekanizmasının geliştirilmesine destek olmamaktadır. Eğer MEF Üniversitesi eğitim odaklı olmaya kararlı ise, eğitim faaliyetlerini ölçme konusunda yaratıcı yollar geliştirebilmelidir. Öğrenci anketleri dışında öğretim elemanının kendini değerlendirdiği yöntemler (self assessment), öğretme portfolyoları ve akran değerlendirmesi (peer observation) yöntemlerini geliştirebilir; öğrenci anket sonuçlarını üniversite geneline açık yapabilir. Anketler sadece az sayıda insanın yanlış tutumlarını ortaya çıkarmak değil, herkesin bir çıt iyileşmesine yönelik araçlar olarak değerlendirilmelidir. Mevcut anketlerden sonuç çıkarma sürecine daha sistematik ve kurumsal bir nitelik kazandırılması önerilmektedir.

Eğitim-öğretimde yeni yaklaşımlar ve öğrenci/öğrenme merkezli eğitim, ancak sürekli eğitim yoluyla akademik kadroya aktarılabilir. Tüm öğretim elemanlarına hizmet veren bir “Öğrenme- Öğretme Birimi”nin (Center for Learning and Teaching, CELT) yapılandırılmış olması övgüye değerdir. Daha çok ters yüz metodolojisinin yerleşmesine dönük çalışan bu birim hem ders içi yeni yöntemlerin benimsenmesinde, hem de müfredat gelişimi, öğrenme kazanımları formülasyonu, bunların izlenmesi, değerlendirilmesi konularında yardımcı olmalıdır. Eğitim-öğretim kalitesine yönelik tamamlayıcı önlemler olarak “Eğitimde Yenilikçilik Fonu” (Teaching Innovation Fund) oluşturarak daha iyi eğitim vermek üzere yapılacak araştırma gayretlerini desteklemek; en iyi eğitimci ödülü vermek; yükseltme kriterlerine etkili eğitim bileşeni dâhil etmek düşünülebilir.

6. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler

Öğrenme kaynaklarına yönelik belirgin bir eksiklik tespit edilmemiştir. Tesis ve altyapı itibarı ile sosyal-kültürel faaliyetlerin iyileştirilmesi düşünülmelidir.

4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri

MEF Üniversitesi'nin belirgin bir araştırma stratejisi, önceliği bulunmamaktadır. Değişik fakültelerin araştırma potansiyeli farklı (kendi mecrasında) gelişmektedir, bütüncül bir bakış açısı resmiyet kazanmamıştır. Eğitim odaklı söylem ile araştırmanın prestij algısı karışarak kurumsal kimliğinin netleşmesini zorlaştırmaktadır. Nitekim KİDR 2017 "bir araştırma üniversitesi olarak kurulan MEF Üniversitesi"nden bahsetmektedir. MEF Üniversitesinin öncelikle bir kurum araştırma politikası, stratejisi ve buna uygun araştırma hedeflerini geliştirmesi önerilmektedir. Bu kapsamda; MEF Üniversitesinin, öğretim elemanlarının seçtikleri herhangi bir alanda araştırma yapmalarını bekleyen (laissez faire) yaklaşım ile kurum öncelikleri doğrultusundaki alan ve projeleri destekleyen müdahaleci (interventionist) yaklaşım arasında kendini nereye konumlamak arzusunda/kararlığında olduğu belirlenmelidir.

TÜBİTAK, TEYDEP, Avrupa Birliği (AB) kaynaklı araştırma projelerinin olması, Yapay Zeka ve dijital teknolojiler parkı olmaya aday bir teknokent kurma çalışmaları mevcut potansiyelin güzel yansımaları olarak görülmektedir. Kurum profilinin netleşmesi bu potansiyeli etkin kanalize etmeyi kolaylaştıracaktır.

Kurumun araştırmaya bakış açısı ve önceliği, araştırmanın eğitim fonksiyonu ile olan ilişkisi, öğretim üyelerinden beklenen araştırma yoğunluğu, araştırmayı geliştirme için nasıl bir yönetimin benimseneceği, araştırma destek birimleri ve gelişme hedeflerinin neler olduğu, kurumsal araştırma tercihleri, kurumun önde gelen araştırma odakları, kısa ve uzun vadede erişilmek istenen

mükemmeliyet merkezleri, doktora öğrencisi/toplam öğrenci oranı gibi hususların (hepsi olmasa bile bazılarının) aydınlatılması hedeflenmelidir. Temel-uygulamalı araştırma, disiplin temelli- disiplinler arası araştırma, Mod I-Mod II araştırma ikilemleri, tematik tercihler konuları değerlendirilmeli ve bunların bilinirliği ve sürekliliği sağlanmalıdır. Özellikle büyüklük ve mali yapı göz önüne alındığında önemi artan çok disiplinli araştırmanın nasıl teşvik edilebileceği düşünülmelidir. Kurumun, ölçeğinin izin verdiği ölçüde bir öncelikli (ve/ya asla öncelikli olmayacak) araştırma alanları listesi üzerinde düşünmesinde yarar görülmektedir. Böyle bir yaklaşım bundan böyle yapılacak öğretim elemanı alımlarına yön vererek, benzer veya tamamlayıcı ilgilere sahip öğretim elemanları arasında araştırmaya yönelik sinerjilerin oluşmasına katkıda bulunacaktır.

MEF Üniversitesi'nde araştırma faaliyetleri bir rektör yardımcısı'na bağlıdır; kendisinin yoğun bir görev tanımı olması ve Kurumun pasif araştırma yönetimi yaklaşımı yukarıda önerilen proaktif adımları zorlaştırmaktadır. Günümüzde üniversitelerin bir araştırma yöneticisine (research manager) ihtiyacı olduğu kabul görmüş yaklaşımdır. Bu, daha yetkili ve sorumlu bir rektör yardımcılığı olarak değerlendirilebilir. Tüm araştırma fonksiyonları ve araştırma desteklerinin tek elden yapılması ve araştırma ortamının canlı tutulmasından sorumlu, araştırmacıların ihtiyaçlarının takipçisi olan, iletişimi, kurumun kuvvetli yanlarını, oluşmakta olan fırsatları, yöre ile olan etkileşimi yöneten bu yöneticinin rektöre hesap vermesi temel yaklaşımdır. Böylece kurumdaki araştırma faaliyetlerinin sahiplenilmesi, teşvik edilmesi, yönlendirilmesi, doktora programlarının desteklenmesi ve araştırma faaliyetlerinin ayrılmaz parçası olması, üniversite araştırmalarının ulusal inovasyon sistemi ile ilişkilendirilmesi, çok disiplinli çalışmaları kolaylaştıran, destekleyen altyapıların oluşturulması sağlanacaktır. Doğal olarak odaklanma ve uzmanlaşma belirli hususlarda üstünlük getirecektir. Araştırma grupları, merkezleri şeklinde beraberce üretme tarzının yerleşmesi gerekmektedir. Bu sayılan yetki ve sorumlulukları üstlenecek bir araştırma yöneticisinin görevlendirilmesi önerilmektedir.

2. Kurumun Araştırma Kaynakları

Araştırma kaynakları fiziki, teknik ve mali açılarından değerlendirilmek durumundadır. Fiziki koşullar, laboratuvar mekânı ve teçhizatı geliştirilmeye açıktır. Yeni kurulmuş bir üniversitede bazı altyapıların gelişmesi zaman alacaktır.

Kurum içi araştırma destekleri olarak yılda birer ulusal ve uluslararası konferans katılım desteği bulunmaktadır. Genç ve henüz kendini ispat edememiş araştırmacılar için mütevazı kurum içi proje destekleri (BAP) önerilmektedir; zaten düşünüldüğü belirtilmiştir. Araştırma ve Yenilikçilik Ofisinin geliştirilerek kurum dışı araştırma desteklerinin organize edilmesi, bürokratik işlemleri olan büyük projelerin yürütülmesinde insan gücü desteği sağlaması, araştırma ağlarına katılım desteği verilmesi, genelde yarışmacı araştırma potansiyeline muhtelif kolaylaştırıcı ve motivasyon artırıcı desteklerin sağlanması önerilmektedir.

Lisans öğrencilerinin araştırmaya katılımı konusu önemsenmekle birlikte teşvikler, derslerin iç yapısı ve özel fırsatlarla sınırlı olduğu zannedilmektedir. Verilen örnek fırsatların yaygınlığı (kullanan öğrenci sayısı veya oranı) bilinmemektedir. Kurumsal formel yapı (müfredatta ders, tamamlanması gereken etkinlik, kurum politikası olarak projelerde lisans öğrencisi istihdamı, vb.) görülmemiştir, geliştirilebilir.

3. Kurumun Araştırma Kadrosu

Akademik çalışan (kadro) sayılarına bakıldığında MEF Üniversitesi'nde tam zamanlı 91 öğretim üyesi, 32 araştırma görevlisi olduğu anlaşılmaktadır. Hukuk ve Mimarlık dışında bölüm başına kabaca bir araştırma görevlisi düşmektedir. Bölüm eğitim desteğine bile yetişemediği ifade edilen

araştırma görevlilerinin araştırmaya desteği yoktur. Yürütülen araştırmalar öğretim üyelerinin şahsi gayretleri ile olmaktadır. Ders saatlerinin makul olmasına rağmen yeni aktif-etkileşimli yöntemlerin kullanılması araştırmaya zaman ayırmayı zorlaştırmaktadır. Araştırmacı yönü kuvvetli akademisyen istihdam etme arzusu övgüye değerdir. Ancak bu kadronun araştırma görevlisi, burslu yüksek lisans öğrencisi, destek idari kadro, vb. kolaylaştırıcı unsurlarla desteklenmesinde yarar görülmektedir.

4. Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

Araştırma etkinliğinin artması, araştırmaya verilen önem ve araştırma performansının izlenmesi ile yakından ilişkilidir. Mevcut raporlama sistematığı, MEF Üniversitesi'nin hem bireyin araştırma performansını hem de grup, merkez, bölüm gibi birimlerin toplu performansını izlemeyi ve değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Öğretim üyeleri yıllık faaliyetlerini bildirmekte, bunlar Arşiv sistemine girilmekte, Yıllık Faaliyet Raporu adı altında fakültelerce toplanarak rektörlüğe sunulmaktadır. Dekanlar tarafından da Fakülte içinde değerlendirilmektedir. Ancak yıllar içinde araştırma performansının nasıl değiştiği; kimlerin, hangi fakülte veya merkezlerin özellikle üretken veya tersi olduğu; hedeflerin ne olduğu ve ölçülen değerlerin hedeflere uygunluğu, alınan önlemler; uzmanlık/ odak alan gelişimine ait kazanımlar/ katedilen mesafeler gibi hem kişisel, hem de kurumsal performansın yansıtılmadığı, görüşmelerde öne çıkmadığı bilinmektedir. Rakiplerle veya seçilen benzer kurumlarla kıyaslama (benchmarking) ve ileriye dönük projeksiyonlar zaman içinde gündeme alınmalıdır.

Araştırma bütçesinin yıllar içinde değişimini izlemek ve sorgulamak kurumsal alışkanlıklar arasında değildir. Ek 1, Grafik 2'de verilen araştırma gelirlerinin, MEF Üniversitesi'nin hedeflediği noktayı yansıtıp yansıtmadığı ve bu kapsamda özellikle hangi alanda ne gibi iyileştirmelerin gündeme gelebileceği tartışmaya değerdir.

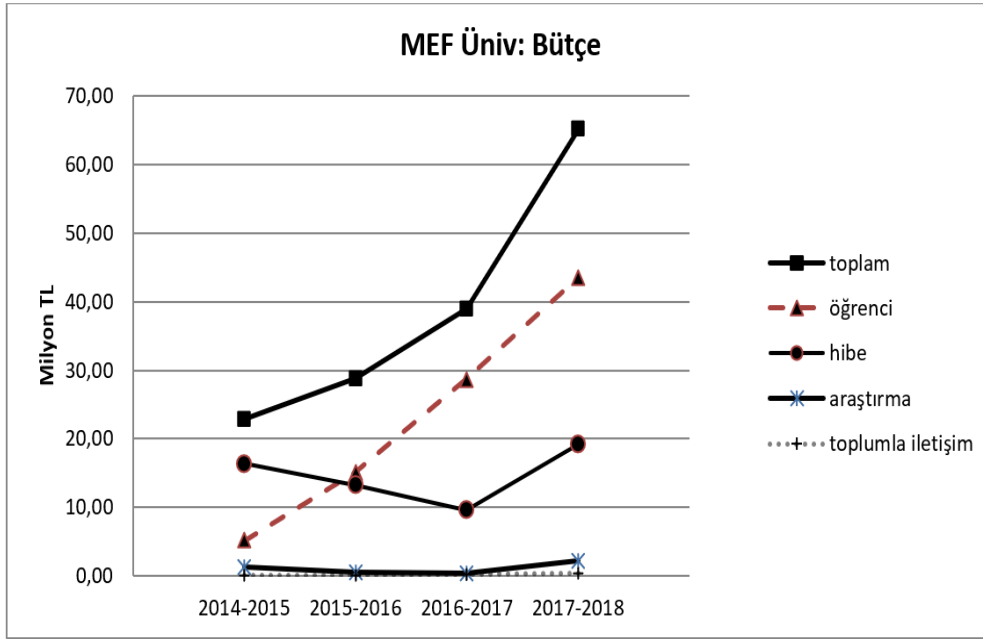
MEF Üniversitesi'nin toplumla etkileşim alanına belirgin bir önem verdiği açıktır. Yapılan projeler, stratejik plan hedefleri ve ilgili göstergelerin tanımlanmış olması övgüye değerdir. Toplumla etkileşim kavramı farklı etkinlikleri kapsamaktadır; bazen üniversitelerin üçüncü misyonu, çoklukla "üçüncü gelir kapısı" (third stream funding) olarak tanımlanan bu etkinlik alanının üniversitemizde nasıl konumlanacağı halen üzerinde çalışılan bir husustur. Bununla birlikte genelde içerdiği alanlar;

- sosyal sorumluluk (ücretsiz hizmetler) faaliyetleri,
- bilgi ve teknoloji transferi (müşavirlik, sözleşmeli araştırma, start-up, lisanslama, vb),
- tesis yönetimi (kira gelirleri, laboratuvar hizmetleri, vb),
- yaşam boyu öğrenme faaliyetleri,
- üçüncü kaynak gelirlerinin toplamdaki payı, akademik patent sayısı hedeflenmesi,
- toplumsal problemlerin çözümüne yönelik çok disiplinliliğin üstlenilmesi,
- araştırma-geliştirme sonuçlarının toplumla paylaşılmasının hedeflenmesi,

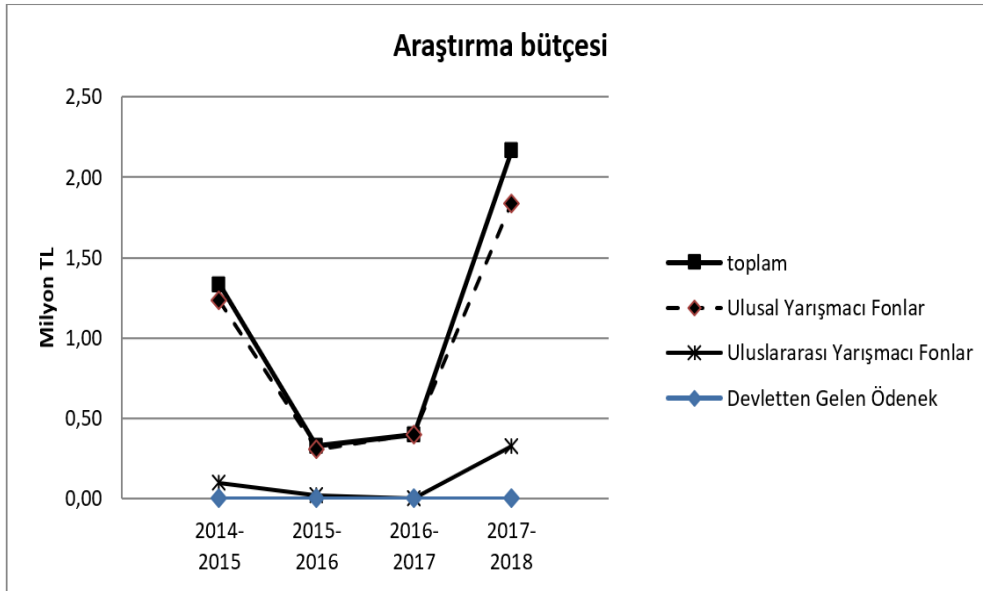
gibi hususlardır. Bu kapsamda MEF Üniversitesi'nin kendi toplumla etkileşim tanımını yapması, hangi alanlarda öncelikle faaliyet göstereceğine karar vermesi, buna ilişkin örgüt yapısını ve KPI'ları belirlemesi, izleme ve iyileştirme mekanizmalarını kurması önerilmektedir.

Ek 1, Grafik 1'de gösterilen toplumla etkileşim gelirlerinin, hem yıllar içindeki değişimini, hem de bileşenlerin göreceli ağırlığını inceleyerek MEF Üniversitesinin hedeflerine uyumunu değerlendirmesi düşünülmelidir.

EK 1: GELİRLERİN DAĞILIMI



Grafik 1: Gelirlerin yıllar içinde dağılımı ve gelişimi



Grafik 2: Araştırma gelirlerin yıllar içinde dağılımı ve gelişimi

5. YÖNETİM SİSTEMİ

1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

Yönetim sistemi olarak MEF Üniversitesi birkaç ayrıcalığı birlikte kullanmaktadır: seçkin bir akademik ve idari kadronun varlığı; alanlarında güçlü, deneyimli ve hedeflerine odaklanmış bir üst yönetimin varlığı; rektör ve rektör yardımcılarının demokratik ve özgürlükçü yaklaşımları ve ulaşılabilir olmaları; karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan mütevelli heyet-üst yönetim ilişkisinin varlığı övgüye değerdir. Mütevelli heyet akademik konulara girmeyerek doğru bir modelin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Ancak yazılı, yasal, kurumsal dokümanların (ana yönetmeliğin, üniversitenin mali modelinin, büyüklük-fakülte sayıları-odak alanlar gibi temel karakteristiklerin) üretilmesi için yeterli deneyim olduğu düşünülmektedir ve bu güven ve işbirliğinin

kurumsallaştırılması adına formalize edilerek kalıcı hale getirilmesi önerilir. Senato, Üniversite Yönetim Kurulu , Fakülte Yönetim Kurulu gibi kurullar çalışmaktadır. Yeni kurulan ve sayıca küçük bir üniversitede Akademik Genel Kurulun daha etkin kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Üst yönetimin sorumluluk alanları ve görev tanımlarının yerleşmemiş olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut iki rektör yardımcısının ayrıntılı görev tanımları webde veya sunulan dokümanlarda bulunmamaktadır. Hatta Stratejik Planda üç rektör yardımcısı listelenmiştir. Organizasyon şeması düz yazı ile hangi birimlerin var olduğunu belirtir kapsamdadır; kimin kime bağlı olduğu, kimin kime rapor verdiği, hangi ofislerin/birimlerin rektör yardımcılara bağlı olduğu gözükmemektedir. Organizasyon şemasının daha işlevsel hale getirilmesi, Üniversite internet sayfasında yayınlanması ve bu görev paylaşımının kurumsal kimliğin parçası haline dönüştürülmesi önerilmektedir. Organizasyon şemasının iyileştirilmesinin (idari birimlerin bağlı oldukları üst birimler, Kalite Komisyonu'nun, Teknoloji Transfer Ofisinin ve Profesyonel Gelişim Direktörlüğü'nün şemadaki yeri vb.); dış paydaşlara üniversite yapılanmasını anlatması dışında, üniversitenin kendini analiz ederken ne kadar verimli ve etkili bir örgüt yapısı olduğunu değerlendirmesinde, hatta yeni birimler oluşturması aşamasında da yararlı olacaktır.

Akademik teamül rektör yardımcılarının etkinlikleri yönetmeleri (eğitim/araştırma/toplumla etkileşim/ kalite güvence/ uluslararasılaşma/ mali yapı, vb.), dekanların akademik birimleri (fakülteleri) yönetmeleri şeklindedir. Hem dekanlık hem rektör yardımcılığı genelde çıkar çatışması üreteceği için tercih edilmemektedir. Kuruluş yılları bir istisna teşkil edebilir, ancak orta vadede dikkate alınması yararlı olacaktır.

MEF Üniversitesi'ndeki fakültelerin birbirinden kopuk gözüktükleri, bir bütünün parçaları gibi ortak hareket etmedikleri düşünülmektedir. Bunun, kurum politikalarının uygulanması sürecini yakından izleyen, yöneten, sahiplenilen net yetkili rektör yardımcılarının olmamasından da kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Fakültelerin kendi yönlerinde gitmelerinin çevik (agile) yönetim olarak sunulamayacağını, dünyanın entegre sistemlere doğru evrildiğini, kurum kimliğinin kararlı (stabil) ve kalıcı olması için ortak çıkarlarda birleşmenin yararlı olduğu (örneğin: tüm öğrenme kazanımlarının yazılma şekli/ izlenme etkinliğinin fakülteler arasında aynı veya benzer olması; tüm mezun izleme/ öğrenci geri bildirimi/ paydaş geri bildirimi uygulamalarının fakülteler arasında benzer amaçlara hizmet etmekte olması; tüm müfredat yapılarının kurumun misyon ve hedefleriyle uyumlu olması; araştırmada odak alanlar tespitinde tüm fakültelerin el vermeleri, çok disiplinli nişleri oluşturabilmeleri) düşünülmektedir.

2. Kaynakların Yönetimi

MEF Üniversitesi'nin gelirlerinin yıllar içindeki değişimi Ek 1, Grafik 1'de gösterilmiştir. Temel üniversite faaliyetlerine dayanarak bütçenin öğrenci kaynaklı gelirleri, üniversiteye yapılan bağışlar, araştırma gelirleri (devletin ödenek olarak verdiği, yarışma ile yurt içinden alınan ve yarışma ile yurt dışından alınan), toplumla etkileşim gelirleri ve devletten gelen ve eğitim-öğretim unsuruna atfen verilen gelirler kategorilerindeki kırılımı grafikte yansıtılmıştır. Yeni kurulan bir üniversite olarak MEF Üniversitesinin bazı gelir kalemlerini yönetme imkânı henüz olmamakla birlikte birçoğunu önceliklendirme fırsatı bulunmaktadır. Bu kapsamda bütçe gelir kalemlerinin yıllar içinde izlenmesi ve misyon, stratejik hedefler çerçevesinde değerlendirilmesi önerilmektedir. Burada miktardan çok eğilim ve göreceli ağırlıklar kastedilmektedir. Yukarıda değinilen araştırma ve toplumla etkileşim bütçelerinin izlenmesi de aynı bakışı önermektedir.

3. Bilgi Yönetimi Sistemi

MEF Üniversitesi'nde çeşitli bilişim sistemleri bulunmaktadır (EBYS, SIS, Blackboard, SirsiDynix-

Symphony, Arşiv). Bunların bütünleşik bir bilgi sistemi içinde toplanması ihtiyacı bilinmemektedir; etkin kullanıldıkları düşünülmektedir. Günümüzde kurumsal verileri toplayan, yorumlayan, sahiplenen ve yerinde kullanılmasına destek veren bir “Kurumsal Araştırma Ofisi” (Institutional Research Office) üniversitelerin vazgeçilmez idari birimleri arasına girmiştir. Böyle bir birimin kurulmasının değerlendirilmesi MEF Üniversitesi için de yararlı olacaktır.

4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi

MEF Üniversitesi Kurum dışından tedarik edilen hizmetleri, “Vakıf Yükseköğretim Kurumları İhale Yönetmeliği” kapsamında gerçekleştirdiğini, performans ve memnuniyet kontrollerini, ihale öncesi ve sonrasında hazırlamış oldukları “teknik şartname”, “ sözleşme”, ilgili bölümün yöneticilerinin hizmete uygunluk kontrolü ve 2018 yılında öğrencilere uygulanan “memnuniyet anketleri” ile gerçekleştirdiklerini açıklamaktadırlar.

5. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği, Kamuoyunu Bilgilendirme

MEF Üniversitesi İnternet sayfası gelişmeye açık olarak değerlendirilmektedir. Bu hem üniversitenin tanıtımı açısından, hem de şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından gerekli görülmektedir. MEF hakkında sekmesinde kurumu tanıtan “Sayılarla MEF” veya “MEF Üniversitesi Yıllık Göstergeleri” gibi jenerik adlar altında kurumun önemli bilgilerinin paylaşıldığı dokümanlar olmasının yararı olacaktır. Kurum iç değerlendirme raporunun olması olumludur ama sadece 2016 KİDR’a o sekmeden ulaşılmaktadır. Organizasyon şemasının erişilir olmaması, idari işler sekmesinden deprem raporu/ yemek hizmetleri/ ulaşım hizmetleri/ teknik destek formu çıkması, genel sekreterlik ve tüm idari yapının hiç görünmemesi, UYGAR merkezlerine ulaşılamaması, Fakülteler-Bölümler yoluyla ulaşılan akademik bilgilerin AKTS sekmesinden ulaşılanlardan farklı olması, Türkçe sitede İngilizce sayfaların çıkması ve tersi, diploma eki “verilecektir” gibi ifadelerin güncelleme eksikliğine işaret etmesi basit ancak giderilmesi de kolay hususlardır. Üniversite yapısına göre hazırlanmış, kolay erişilebilir, güncel ve doğru bilginin sunulmasına daha fazla dikkat edilmesi önerilir. Vakıf Üniversitelerinin hesap verebilirliğe özen göstermesi kendileri açısından da, sektörün güven vermesi açısından da önemlidir. MEF Üniversitesi bütçesini, mali ve akademik duruşunu paylaşarak kamuoyuna değerli mesajlar verebilir. Öğrenci başına yaptığı harcamanın alınan ortalama öğrenim ücretine oranının yıllar içinde gelişimi anlamlı bir paylaşım olabilir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yeni kurulmuş, ilk öğrencilerini 2014 yılında almış bir üniversite olarak MEF Üniversitesi’nin bazı eksiklerinin olması doğaldır. Öneriler, yaşına bakmaksızın gelişime açık yönlerde ve “iyi ve doğru” bir üniversite kurma yönünde yararlı olacağı düşünülen noktalara değinmek üzere yapılmıştır. Yazımda, YÖKAK’ın 2018 Aralık ayında yayınladığı ölçütler sırası kullanılmıştır. Dostça değerlendirme kategorisindeki bu dış değerlendirmede Kuruma katkısı olması düşüncesiyle ayrıntılı kapsanan iyi örneklerin ve etkili gelişme çizgilerinin bazıları fazla iddialı, mevcut kısıtlarla uyumsuz olabilir. Ancak kurumun hedeflerini yüksek tutmasına destek vereceği öngörülmüştür.

Yeni kurulmuş olması nedeniyle, Kurumun kendisini bir "Eğitim/ Araştırma Üniversitesi" olarak adlandır(ma)ma tercihindan bağımsız olarak, eğitim ve araştırmaya dair önceliklerini, bu iki alanın göreceli ağırlıklarını saptamak ve kurumun kaynak kullanımı, öğretim elemanlarının iş yüklerinin belirlenmesi ve performanslarının ölçümü gibi konuları bu ağırlıklara uygun olarak ele almak hususunda sistematik bir tartışma ve değerlendirme sürecini yürütmesi tekrar vurgulanmaktadır.

Bu kapsamda çıkış sunumunda da verilmiş olan gelişmeye açık alanlardaki öneriler aşağıda toplu

olarak tekrar sunulmaktadır.

2. Kalite Güvencesi Sistemi

Geliştirmeye Açık Yönler

- Vizyonun netleştirilmesi, misyonun kurumun profil ve önceliklerini yansıtacak, yol gösterici olacak şekilde güncellenmesi ve farklılaştırılması
- Kalite güvence politikası, mekanizmaları ve süreçlerinin tanımlanması, sürekliliğinin sağlanması
- Kurumsal Performans Göstergelerinin tanımlanması
- PUKÖ döngüsünün takvim yılı temelinde işleyişi ve tüm katman (Rektör'den öğrenciye kadar ilgili paydaşlara yansımaları) ve faaliyetlere (eğitim, araştırma, topluma hizmet) yayılması
- Uluslararasılaşma politikasının belirlenmesi

3. Eğitim ve Öğretim

Geliştirmeye Açık Yönler

- Program eğitim amaçlarının, program ve ders öğrenme kazanımlarının ölçülmesi ve izlenmesi
- Müfredat yapısının tekrardan ele alınarak, esnekliğin ve alan dışı seçmeli imkanlarının artırılması
- Eğitim-öğretim performansının değerlendirilmesi (öğrenci, hoca, meslektaş!)
- Mezun İzleme mekanizmasının etkinleştirilmesi, istihdam edilebilirliğin değerlendirilmesi

4. Araştırma ve Geliştirme

Geliştirmeye Açık Yönler

- Kurumun araştırma politikası ve önceliklerinin belirlenmesi, stratejisi ve hedeflerinin geliştirilmesi, bilinirliğinin ve sürekliliğinin sağlanması
- “Araştırma yönetimi”nin benimsenmesi
- Araştırma performansının daha etkin değerlendirilmesi
- Kurumun topluma hizmet politikası ve önceliklerinin belirlenmesi, stratejisi ve hedeflerinin geliştirilmesi

5. Yönetim Sistemi

Geliştirmeye Açık Yönler

- Organizasyon şeması ve görev tanımlarının iyileştirilmesi
- Bütçe gelir kalemlerinin yıllar içinde izlenmesi
- İç ve dış paydaşların karar alma ve kalite güvence süreçlerine sistematik katılımlarının sağlanması;
- Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verme mekanizmalarının iyileştirilmesi