

KURUMSAL İZLEME RAPORU

SABANCI ÜNİVERSİTESİ

İzleme Takımı

PROF. DR. NEDİME LERZAN ÖZKALE (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. SÜHEYDA ATALAY (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. İLYAS GÖKHAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

HATİCE KÜBRA ÇIKRIKÇIOĞLU (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

ÖZET

Sabancı Üniversitesi “Kurumsal İzleme Programı”; 7 Haziran 2021 tarihi itibariyle başlamış, takım üyelerinin kendi arasında yapmış olduğu 2 toplantı sonrası 8 Temmuz 2021 gerçekleştirilen uzaktan izleme ziyareti ve takiben izleme raporunun YÖKAK kurumsal sayfasına yüklenmesi ile tamamlanmıştır.

Takımın kendi içinde yaptığı toplantılarda KGBR 2018, KİDR 2019 ve KİDR 2020 içerikleri ile performans göstergeleri gözden geçirilmiş, tartışılmış, üniversite web sayfasındaki veriler değerlendirilmiştir. Uzaktan gerçekleştirilen ziyaretin ilk oturumunda üniversite Rektörü Prof. Dr. Sayın Yusuf Leblebici’den üniversite ve potansiyeli hakkında bilgi alınmıştır.

Daha sonra Kalite Komisyonu üyeleri ile toplanılmış ve KİDR ile KGBR temelinde Sabancı Üniversitesi iyileştirme çalışmaları ve iç kalite güvence sistemi ölçütleri, sunumlar eşliğinde izleme takımının soruları ve görüşleri doğrultusunda tartışılmıştır. Toplantıda alt ölçüt temelinde sorumlu Rektör Yardımcıları ve Genel Sekreter tarafından, 2018 KGBR sonuçlarına ilişkin iyileştirme çalışmalarını ve ileriye dönük kalite güvencesi planlarını ve adımlarını içeren sunumlar yapılmıştır. İzleme Takımı özet bulgularını paylaşmış ve iç kalite güvence sistemi oluşturma ve kurumsal akreditasyon sürecine yönelik görüş paylaşımı gerçekleştirilmiştir.

Daha sonra Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Güler Sabancı ile üniversitenin on-line eğitime geçme ve sürdürme konusundaki çalışmaları, yatırımları, disiplinlerarası çalışmalara verdiği önem, daha etkin araştırma yapılması, merkezlerle-fakülteler arasındaki ilişkiler gibi konularda etkileşimli bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Ziyaret Rektör’le yapılan çıkış görüşmesi sonunda saat 14.00 de sonlanmıştır.

“Kurumsal İzleme Programı” sonucunda; Sabancı Üniversitesi’nin 2018 yılında gerçekleştirilen Kurumsal Dış Değerlendirme Ziyareti sonrası değerlendirme takımı tarafından verilen geri bildirim raporunda belirtilen güçlü yönlerini Kalite Güvencesi Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı, Yönetim Sistemi Alanlarında daha da geliştirerek sürdürülebilir kılmış olduğu ve geliştirmeye açık yönlerini iyileştirme çalışmalarını ise üniversite yönetimi ve mütevelli heyetinin büyük bir titizlikle gerçekleştirdiği, az sayıda birkaç noktada iyileştirme çalışmasının kuruma yaygınlaştırılmasının sürdürüldüğü tespit edilmiştir.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

"Birlikte yaratmak ve geliştirmek" temel felsefesiyle kurulan Sabancı Üniversitesi öğretime 1999-2000 akademik yılında başlamıştır. Üniversitenin akademik birimleri lisans ve lisansüstünde çok net bir paralellik göstermekte ve incelenme ve izlenme kolaylığı sağlamaktadır. Buna göre lisans düzeyinde eğitim veren 3 fakültenin yanında (Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi), araştırmaya dayalı lisansüstü eğitim veren 3 enstitü (Fen Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Enstitüsü) bulunmaktadır. Bunun yanında çok sayıdaki araştırma ve toplumsal katkı merkezleri, yüksek araştırma ve proje yürütme kapasiteleri ve üretkenlikleriyle şimdiden ulusal ve uluslararası tanınırlığı yüksek birimler olarak öne çıkmaktadır.

“Her alanda ve uluslararası düzeyde yetkin ve kendine güvenen bireyler yetiştirmek, yenilikçi ve disiplinler ötesi araştırmalarla doğa bilimleri ve mühendisliğin yanı sıra, insan ve toplum bilimleri ve yönetim bilimleri alanlarında bilginin üretimine ve geliştirilmesine katkıda bulunmak” misyonu ve “bilimde ve toplum üzerinde dönüştürücü etkileri olan yenilikçi araştırma ve eğitim faaliyetlerindeki öncü konumunu geliştirmek” vizyonu ile hareket eden Sabancı Üniversitesi’nin benimsediği akademik ilkeler Akademik Dürüstlük, Akademik Özgürlük, Ayrımcılık Karşıtlığı ve Bilimsel Araştırmada Dürüstlüktür.

2018-2023 dönemi için “Seçilmiş küresel ve bölgesel sorunları çözmek ve çözecek insan yetiştirmek” Ana Stratejisi ile faaliyette bulunan Sabancı Üniversitesi aynı döneme ilişkin Stratejik Hedeflerini,

1. Eğitimdeki öncü rolünü sürdürmek
2. Nitelikli araştırma hacmimizi arttırmak
3. Yüksek nitelikli insan kaynağını çekmek ve korumak
4. Üniversitenin finansal sürekliliğini sağlamak
5. Yenilikçilik ve girişimcilikteki liderliğimizi sürdürmek
6. Uluslararasılaşma düzeyimizi geliştirmek

şeklinde belirlemiştir.

Üniversite, bir süre vekalet ile yönetim sonrasında, göreve başlayan yeni rektörle birlikte 2020 yılında 2018-2023 yıllarını kapsayan 5 yıllık Stratejik Planda önemli değişiklikler yaparak “Yeni Dönemde Yeni bir Stratejik Plan (2020-2025 SP)” çalışmasını başlatmıştır.

Kurumun sürekli kalite iyileştirme yaklaşımı ise, 2018 yılındaki Dış Değerlendirme ziyaretinde de farkedildiği ve KGBR'de de memnuniyetle belirtildiği gibi, tümüyle oturmuş ve paydaşların tamamı tarafından içselleştirilmiştir. Bazı kurumlarda dönemsel olabilen ve değişen yönetimlerle geriye gidebilen bu yaklaşımın, SÜ'de bu derece köklü yer etmesini en kısa yoldan açıklayan ifade Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Güler Sabancı'nın ziyaret sırasındaki görüşmemizde kullandığı "ölçülemeyen işi iyileştiremiyoruz" sözleri olmuştur.

Kurumun önemle belirtilmesi gereken bir başka hassasiyeti Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen ve yaşamsallığını her gün bir daha farkettiğimiz Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla ilgili farkındalığıdır. Bütün dünyadaki yüksek öğretim kalite ajanslarının yeterlilikler veya program öğrenme çıktıları arasına almaya başladıkları bu Amaçların, Sabancı Üniversitesi tarafından yeni Stratejik Plan çalışmasında dikkate alınması, yenilenen Stratejik Hedeflerin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla ve Uzaktan Eğitimle uyumunun sağlanmasına özen gösterilmiş olduğu memnuniyetle kaydedilmiştir.

KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

Sabancı Üniversitesinin küresel düzeyde rekabet edebilen bir Üniversite olma hedefi doğrultusunda başarılı politikalar izlediğinin en somut göstergesi, ulusal ve uluslararası sıralamalarda yukarı doğru seyreden grafiğidir. Bu sonuç, Üniversitenin kuruluşundan itibaren benimsediği katılımcı ve kapsayıcı stratejik planlama anlayışının tüm paydaşlarca içselleştirilmiş olmasıyla elde edilmiştir. Üniversite, Stratejik Planlama Yönergesi ile Stratejik Planın hazırlanışı ve güncellenmesini bir periyoda bağlamıştır. Bu doğrultuda Arama Konferansları vb düzenli periyodik çalışmalar raporlanmakta ve gerekli iyileştirmeler sağlanmaktadır. Üniversite’de Rektör değişimi ile birlikte 2018-2023 Stratejik Planında revizyonlar yapılarak 2021-2025 Stratejik Planı hazırlanmıştır. Planlı gelişme ve yönetim anlayışı ile kalite güvencesini sağlayan bir kalite sisteminin yerleştirilmiş ve içselleştirilmiş olduğuna ilişkin pek çok iyi uygulama örneği gözlenmektedir.

Stratejik Planda belirlenen amaçlar, hedefler, alt hedefler ve bunlara bağlı olarak Stratejik Performans göstergeleri ve bunların rakamsal hedefleri belirlenmiş olup, hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli mali kaynakların sağlanmış olduğu ifade edilerek, başta Mütevelli Heyeti, tüm birimler ve Kalite Komisyonunun yıllık bazda sistematik olarak hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını izlediği belirtilmektedir.

Kurum 2018-2023 Stratejik Planını yürürlükten kaldırarak 2021-2025 Stratejik Planını hazırlamıştır. Kurumun bunu yapma gerekçesini Kurumsal İzleme görüşmesinde Rektör ve Mütevelli Heyet Başkanı, 2018-2023 Stratejik Planını hazırlayan üst yönetimin plan uygulanmaya başlamadan değişmesi ve dijitalleşme gibi konularda önemli dönüşümlerin görülmesi olarak ifade etmişlerdir.

Kurum Kalite Güvence Sistemine verdiği önemi 1998’de Türkiye’den EFQM’e (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) üye olan ilk üniversite olarak göstermiştir. Bundan sonraki süreçte kurum çeşitli kuruluşlardan; [ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistem Belgesi \(TÜRKAK\) 2012-2015-2018-2021](#), [ISO 14001: 2015 Çevre Yönetim Sistem Belgesi \(TÜRKAK\) 2018 - 2021](#) ve [ISO 45001 : 2018 İş Sağlığı Güvenliği Belgesi](#) almıştır. Kurumda yürütülen Computer Engineering and Science, Electronics Engineering, Industrial Engineering ve Mechronics Engineering programları MÜDEK tarafından akredite edilmiştir. 2020’de ise Yabancı Diller Okulu EAQUALS Accreditation Certificate akreditasyonunu almıştır. TÜMER KTMM Araştırma Merkezi, TS EN ISO/IEC 17025 Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yetkinliği için 27 Şubat 2019 tarihinde Akreditasyon Sertifikasını almıştır. Bu sertifika revize edilerek, 26 Şubat 2023 tarihine kadar geçerli hale getirilmiştir. Kurumun, AS9100 Havacılık, Uzay ve Savunma Sanayi Kalite Yönetim Standardı RevD doğrultusunda 9 Mart 2020 tarihinde aldığı AS9100 RevD belgesi ise, 8 Mart 2023 tarihine kadar geçerlidir. Kurumun Kalite Belgeleri ve Akreditasyon süreçleri ile ilgili izlediği bu politikalar örnek uygulamalardır.

Bu noktada Kuruma 2018 yılında yapılan Kurumsal Kalite Değerlendirme ziyareti sonrasındaki Raporda Kalite Güvence sistemiyle ilgili olarak işaret edilen güçlü yönler ile gelişmeye açık yönler aşağıda hatırlatılmakta ve güçlü yönlerin sürdürülebilirliğinin sağlanıp sağlanmadığı değerlendirildikten sonra, gelişmeye açık yönlerde sağlanan gelişmeler ele alınmaktadır.

2018 KGBR’da Güçlü Yönler:

- Kalite Sürecinin Üniversitenin kuruluşundan itibaren uygulanmaya başladığı görülmektedir. Kurum 2012 yılında tüm paydaşların katılımıyla **Kalite Politikasını** taahhüt etmiştir. Bu doğrultuda Kalite Güvence ve Çevre ve İş Sağlığı Güvenliği Politikalarından oluşan Kalite Politikası ve Kalite Belgelerini almıştır. Kurum yöneticileri, akademik ve idari personel dahil tüm paydaşlarının kalite güvence politikalarını sürdürmedeki kararlılıkları **güçlü yön olarak devam etmekte ve sürdürülebilir kılındığı görülmektedir.**
- Kurum 10 yılda bir içeriden ve dışarıdan çağrılan araştırmacı, öğrenci, iş insanı ve Üniversitenin çalışanlarının katılımıyla yaptığı Arama Konferanslarını Sistematiğe bağlamıştır. Aynı şekilde **Stratejik Planın güncellenmesi**, performans izleme yapısı ile kalite politikasının sürekli gözden geçirilmesi **güçlü yönü sürdürülebilir kılınmıştır.**

- Kurumun tüm bileşenlerce Kalite Güvence Sisteminin içselleştirdiği görülmekte olup takibi, gözden geçirilmesi, iç ve dış denetim kayıtları, yönergeler, toplantı tutanakları, kalite belgeleri, çeşitli akreditasyonlar alınmış olması, kurumun **Kalite Güvence Sisteminin GÜÇLÜ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR** olduğunu ortaya koymaktadır.

2018 KGBR'da Gelişmeye Açık Olarak belirtilen yönler

- **Stratejik Plan ile bütçe entegrasyonunun büyük ölçüde sağlanmasına karşın, cari yıl karşılığındaki eylem planları net görülemediğinden, tam entegrasyona ulaşamamış olması (2018):** 2 020 yılı başından itibaren iç ve dış paydaşların katılımıyla strateji gözden geçirme çalışması gerçekleştirilmiş, stratejik hedefler ve ana parametreler belirlenmiştir. Kurumun bütçe çalışmaları Bütçe Hazırlama ve Uygulama Yönergesine göre yapılmakta olup, performanslara ve projelere göre bütçenin belirlenmesi nedeniyle **artık GA değil GÜÇLÜ yöndür.**
- **Kaynak geliştirme gereksinimi (2018):** Kurum başlıca kaynakları Sabancı Vakfı ve Sabancı şirketlerinin bağışlarıdır. Bunun yanında Üniversitenin dost kurumları, mezunları, çalışanları ve bireylerin sağladığı imkanlar da kaynakları oluşturmaktadır. Kurumun faaliyetlerini yürüttüğü ve sürekli kaynak geliştirmek amacıyla vizyon, misyon ve hedeflerinin geniş kitlelerce sahiplenilmesi ve desteklenmesi için, başarılı ve ihtiyaç sahibi öğrencilerin eğitimine katkı sağlamak amacıyla burs fonu ve belirli gelişim ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Kurumun güçlü bir vakıf üniversitesi olması sebebiyle sürekli yardım, bağış ve fonlarla kaynaklarını artırdığı KİDR boyunca sunulan kanıtlardan açıkça izlenebildiğinden sürekli kaynak geliştirme **artık bir GA değil GÜÇLÜ yöndür.**
- **Stratejik plan bütçe ilişkisinde birimler arası dengenin sağlandığına ilişkin kanıt görülemediği olması (2018):** Kurumun bütçe çalışmalarında bütün birimler ile ayrı ayrı görüşmeler yapıp ihtiyaçların dinlendiği, stratejik hedeflere ulaşılabilmesi için ihtiyaç analizlerinin göz önünde tutulduğu, o yılki finansman planının elverdiği ölçüde birimlerin bütçelerinin kararlaştırılarak üst yönetim tarafından Mütevelli Heyetinin onayı alındıktan sonra yürürlüğe konduğu belirtilmiştir. Kurum öncelikli olarak öğretim elemanı, öğrenci sayıları, ücretleri, bursları, ders ve araştırma giderleri gibi akademik ihtiyaçları sıraladığını ifade etmektedir. Ayrıca temel idari ihtiyaçların (tüm çalışanlar için yeme / içme / ulaşım. vb. giderler) tüm birimler için eşitliği ve dengeyi gözeterek şekilde merkezi olarak planlanıyor ve yönetiliyor olması sebebiyle **artık GA değil GÜÇLÜ yöndür.**
- **Toplumu dönüştürme hedefine yönelik performans göstergelerine rastlanamamış olması (2018):** Revize edilen 2021-2025 Stratejik Planında bu doğrultuda belirlenen hedefler ve performans göstergelerine yer verilmiş olmakla birlikte henüz izlemeye ilişkin kanıt bulunmadığından bu konu **yegane GA** olarak belirtilmeli ancak kurumun kalite çalışmalarının içselleştirilme düzeyi ve performans göstergeleri izleme geleneğinin bu noktayı da bu yılın sonunda ortadan kaldırmasının beklenebileceği eklenmelidir.

EĞİTİM ve ÖĞRETİM

Sabancı Üniversitesi öğrencilerin program tercihlerini birinci yılda zorlamayarak ve bu yılı çok yönlü, çeşitlendirilmiş ve öğrenene göre esneyebilen bir eğitim anlayışıyla büyük ölçüde öğrencilerin tercihleriyle şekillendirebildikleri bir yıl olarak tasarlayarak, 21. yüzyılda geçerli olacak çağdaş bir eğitim yaklaşımı sergilemektedir. Bununla birlikte, yerleşik ve tüm paydaşlarca benimsenmiş kalite süreçlerinin yaygın olarak kullanılmasının henüz hala iyileşmeye açık alan olarak kaldığı alan eğitimidir. Eğitimde hedeflenen program çıktılarıyla ilgili PUKÖ çevrimleri en azından öğrenci sistemi web sayfalarından izlenememektedir. Mühendislik alanındaki programların akredite olmuş olması bunun sağlandığını kanıtlamakla birlikte, program çıktılarının Ulusal Yüksek Öğretim yeterlilikleri ve alana özgü yeterlilikleri sağlayıp sağlamadığı, keza derslerin ilgili programların öğrenme çıktılarının kazanılmasına hangi ders öğrenme çıktılarıyla katkıda bulunduğu henüz iyileştirmeye açık alandır. Özellikle yukarıda vurgulanan esnek öğrenme yöntemlerinin uygulandığı bir üniversitede, Rektörün ifadesiyle aynı programdan mezun iki öğrencinin transcriptlerinin önemli farklılıklar gösterebildiği durumda, konu daha da büyük önem kazanmaktadır.

UZAKTAN EĞİTİM

Sabancı Üniversitesi dijital eğitime yapılan toplamı 11 milyon TL'ye vardığı belirtilen yatırım sayesinde, tüm derslerini bir hafta içinde online verir hale gelebilmiştir. Ziyaret sırasında Üniversite yöneticileriyle ve Senato ile yapılan görüşmelerde, üniversite eğitiminin kampüssüz olamayacağı saptamasından sonra, dijital ortamın öğrencilerin öğretim üyeleriyle geçirdikleri vakti artırdığı dile getirilmiştir, Üniversitenin öğrenme ortamlarından yararlanma süresinin arttığı bilgisi de edinilmiştir. Gelecekte yüzyüze eğitim başladığında pandemi döneminde edinilen bu deneyimin faydaya dönüştürülebileceği öngörüsü iletilmiştir.

2021-22 Güz döneminde tüm derslerin hibrit olarak verilmesi kararı alınmış, tüm sınıfların teknik donanımının uzaktan eğitime dönük tamamlanmasıyla, örneğin Pakistan ve İran'dan çok sayıdaki öğrenci seyahat edemediği durumda veya şehir dışında ya da sağlık nedenleriyle gelemeyen öğrencilerle veya kampüste olup da dersi tekrar izlemek isteyenler için yapılan kayıtların önemli bir kaynak oluşturduğu değerlendirilmiştir.

Çevrimiçi etkinliklerin çok yoğun devam ettiği ve her ne kadar yüz yüze gerçekleşen etkinliklere göre dezavantajlı olarak görülse de, bu dezavantajı avantaja çevirerek neredeyse her hafta iklim değişikliği, kentleşme, cinsiyet eşitliği, eğitim reformu, çatışma çözümü, Avrupa Birliği ilişkileri, yenilenebilir enerji, erişilebilir temiz enerji ve temiz suya ulaşım gibi birçok farklı konuda gerçekleşen farklı webinarlar, akademik seminerler ve programlar sayesinde özellikle İstanbul'da yaşamadığı için etkinliklere katılamayan paydaşlara ulaşılmıştır. İklim Kafe, Doğa ve İklim, İstanbul Perspektifleri, Salgın ve Toplum, Nasıl Bir Dünya Nasıl Bir Türkiye, Mor Sertifika Programı, Enerji ve İklim Araştırmaları, 16. Eğitimde İyi Örnekler Konferansı Hatay ve Denizli Yerel Çalıştayları ve Rekabet Forumu Webinar Serileri gibi programlar örnek verilebilir. Ayrıca Sabancı Üniversitesi EDU çatısı altında belirli zamanlarda herkesin katılımına açık webinarlar, iş dünyasından çalışanların gelişim yolculuğuna katkı veren çalışmalar yapılmıştır: 2020 yılındaki örnekler 'Mood Up Webinars' ve 'EDU Dialogues Series' olmuştur.

2020 yılında açılan Altunizade Dijital Kampüsü SÜ'nin dijital eğitime verdiği önceliğin somut göstergesidir. Kampüsün şehirden uzak olma dezavantajı böylelikle aşılmış, hem gerektiğinde yüzyüze eğitim amaçlı ve özellikle lisansüstü eğitim için kullanılacak merkezi bir birim yaratılmış hem de bunun 21. yüzyılın gereksinimlerine uygun olarak tamamı dijital teknolojiyle donatılmış 11 sınıf, 3 toplantı odası, 2 stüdyo, bir seminer salonu ve ortak kullanım alanlarıyla olması sağlanmıştır.

Merkezde, büyük veri, ileri veri analitiği, siber güvenlik, endüstriyel nesnelerin interneti, robotik işgücü, yapay zekâ ve blok zinciri gibi yeni nesil teknolojilere odaklanılmaktadır. Ek olarak, Sabancı Üniversitesi'nin Ayvalık Kaymakamlığı, Ayvalık Belediyesi ve Ayvalık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü iş birliği ile 2019 yılında kurulan Sabancı Üniversitesi Küçükköy Yaratıcı Teknolojiler Atölyesi, 2020

yılında da topluma fayda sağlamak üzere çocukların eğitim ve eşitlik hakkını gözeterek Sabancı Üniversitesi Öğretim üyeleri ve öğrencileri tarafından bilim ve teknoloji ağırlıklı çevrimiçi eğitimler düzenlenmeye devam edilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER

Buna göre 2018 yılındaki KGBR'de İlgili Başlıkta Güçlü Yön olarak belirtilen **Temel Geliştirme Programının varlığı ve sürdürülebilir kılınmış olmasına**, eklenen ve yukarıda açıklanan Uzaktan Eğitimidir. **Uzaktan Eğitimde** öne çıkan yatırım ve bunun pandemi sonrasında da **hibrid eğitim modeli şeklinde sürdürülebilir kılınması** iki önemli **güçlü ve iyi uygulama örneğidir**.

GELİŞMEYE AÇIK YÖNLER

Öte yandan 2018'de işaret edilen Gelişmeye Açık Yönlerle (GA) ilgili gelişmeler aşağıdadır:

- **Program tasarım süreçleriyle ilgili açıklamalarda TYYÇ'ye hiç atıfta bulunulmaması** şeklindeki eksikliğin giderilmesi
 - Eğitim programlarıyla ilgili Bilgi Paketi Veri Tabanında TYYÇ'ye yer verilmiştir. Bu konu **artık bir GA değildir**.
- **Akredite olmayan programların iyileştirmesinin iç ve dış paydaşlarla paylaşılması**,
 - Sağlanmış ve **artık GA değil**.
- Bazı programlarda başlamış olan **akreditasyona yönelik çalışmaların tüm programlara yaygınlaştırılması**,
 - Sağlanmış ve **artık GA değil**.
- **Öğretim programlarıyla ilgili iç web**'de yer alan bilgilerde iyileştirme,
 - Sağlanmış ve **artık GA değil**
- **Dış web'deki** programların, derslerin ve ilgili bilgi paketinin **erişim gücünün** giderilmesi
 - Sağlanmış ve **artık GA değil**. Ancak bilgi paketinde süren sorunlar bulunuyor: Örneğin Program çıktılarıyla Yeterlilikler matrisinde veya derslerle program çıktıları matrisinde L1, L2 kısaltmalarının açıklaması yok. Oysa üzerine gelindiğinde bunun hangi çıktı olduğu veya hangi yeterlilik olduğu okunabilmeli. Aynı şey bir pdf belgesiyle verilen ulusal yeterlilikleri sağlama matrisi için de geçerli. Ayrıca bütün derslerin (örneğin econ 202) tüm yeterlilikleri sağlama mümkün olmadığından bu tür yanlışlıklar giderilerek sistemin doğru uygulanması sağlanmalı. Böyle bir dersin tüm öğrenme çıktılarıyla kanıtlanabilmesi için ne kadar kapsamlı ve ayrıntılı ölçme değerlendirme yapılmasının gerekeceği ilgili bölümler tarafından anlaşılabilir düzeltmeye gidilmesi özellikle önem taşımaktadır.
- **Bazı programların öğrenme çıktılarının** ilgili alan yeterlilikleri şeklinde ifade edilmesine karşın, bazılarının **TYYÇ ile ilişkilendirilmiş olması** farklılığı giderilerek Kurum genelinde bir yeknesaklık sağlanması,
 - Bazı programlarda bu konuda eksiklikler sürdüğünden bu konu da **GA olarak sürmektedir**.

SÜ'nin eğitim ve öğretimle ilgili

Güçlü Yönleri:

- Yön Temel Geliştirme Programının varlığı ve sürdürülebilir kılınmış olması
- Uzaktan Eğitim altyapısı ve Dijital Kampüs ile sürdürülebilir kılınan hibrid eğitim modeli.

Geliştirmeye Açık Yönleri şunlardır:

- Ders öğrenme çıktılarından, program çıktılarına, program çıktılarından Ulusal Alan ve Ulusal Yeterliliklere giden ilişki kurulmamış veya görünürlüğü sağlanmamış.
- Derslerin öğrenme kazanımları Bloom taxonomy'sinin mantığına uygun değil ve gereksiz çok sayıda ya da hiç yok.

- Temel Geliştirme Programında yer alan derslerin öğrenme kazanımlarının her programın hangi kazanımlarına katkıda bulunduğu belirlenmemiş veya görünürlüğü sağlanmamış.

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

Sabancı Üniversitesi'nde araştırma-geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için; politika belgeleri, yönergeler ve bu amaçla kurulmuş kurul/komiteler ile desteklenen bir ekosistem oluşturulmuştur.

2018 yılındaki KGBR'de Sabancı Üniversitesi'nin Araştırma ve Geliştirmede öne çıkan güçlü yönleri aşağıdaki gibidir:

Stratejik Planda araştırma performansını ölçmeye yönelik ölçütler,

- Planlama ve politika geliştirme üzerine oturan uygulama- izleme-değerlendirme döngüsünün desteklediği güçlü örgütsel yapı,
- Yetkin araştırmacı/öğretim üyesi insan kaynağı,
- Kurumun araştırma desteklerinin etkinliği,
- Araştırmada etkin bir Üniversite-Sanayi işbirliği.

Güçlü yönlerin sürdürülebilirliği yönünden yapılan değerlendirmeye göre:

Üniversitenin 2020 yılındaki yeni stratejik plan çalışmaları kapsamında Mütevelli Heyeti Araştırma Komitesi tarafından araştırma stratejilerinin belirlenmesi sürecinin temelini oluşturmak üzere Sabancı Üniversitesinin Araştırma Politikaları bütüncül olarak ele alınmıştır . Araştırma prensipleri ve gelecek yaklaşımlarını da içerecek şekilde Sabancı Üniversitesi Araştırma Politikası Yaklaşımı olarak hazırlanmıştır.

Sabancı Üniversitesinde araştırma faaliyetleri, Fakülteler, Merkezler ve Forumlarda bilim, teknoloji ve sanat alanlarında, disiplinlerarası bir yaklaşımla yürütülmektedir. Araştırma ile ilgili faaliyetlerin yönetim süreci; planlama ve politika geliştirme, uygulama ve izleme değerlendirme döngüsü çerçevesinde Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcılığı bünyesindeki Araştırma Süreci Planlama ve Politika Geliştirme Ofisi (APG) ve Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü (ALP) tarafından gerçekleştirilmektedir. APG ve ALP tüm fonksiyonlarını Üniversitenin çeşitli kurul ve komiteleri ile koordinasyon halinde hayata geçirmektedir ve araştırma döngüsünün sürdürülebilirliğinin sağlanması hedeflenmektedir. 2020 yılı içerisinde ALP tarafından süreçler gözden geçirilerek yönergelerin güncellenmesi ihtiyaçlarının tespit edilmiş olması araştırma yönetiminin sürdürülebilirliği açısından önemli bir adım olmuştur.

Araştırma Komitesi'nin (ASK) yönlendirmesiyle Araştırma Süreci Planlama ve Politika Geliştirme Ofisi (APG) tarafından "Teknoloji Alanları Haritalama Çalışması" gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile ulusal ölçekte belirlenen öncelikli teknoloji alanlarında hacim/verimlilik, kalite ve etki boyutları açısından Üniversitenin potansiyelinin ortaya konması amaçlanmıştır .

2018 yılı Aralık ayında Toplumsal Katkı ve Kurumsallaşma Süreçlerinden Sorumlu Rektör Yardımcılığı kurulması ile Sabancı Üniversitesinde yapılan araştırmaların sosyo -ekonomik ve sosyo -kültürel yapıya katkısının daha fazla teşvik edilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Yeni Stratejik Plan'da "Odaklanılan Küresel Sorunlar ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında Etkinin Artırılması" ana hedef olarak belirlenmiş, üniversitenin iki ana faaliyet alanı olan araştırma ve eğitimin bu ana hedefe hizmet edecek şekilde geliştirilmesi hedeflenmiştir. Yeni Stratejik Plan doğrultusunda ayrıca, araştırmaların toplumsal katkıya dönüşmesinde kritik rol üstlenen araştırma merkezlerinin kurulması ve değerlendirilmesine dair yeni bir yol haritası kurgulanmıştır. 2021 yılında yürürlüğe girmesi planlanan bu yol haritası kapsamında tasarlanan izleme ve değerlendirme süreci ile araştırma merkezlerinin performans hedeflerinin belirlenmesi ve periyodik olarak izlenmesi, örgütsel yapının güçlendirilmesine iyi bir uygulama oluşturmaktadır.

Mühendislik ve Doğa Bilimleri (MDBF) Dekanlığı tarafından 2020 yılında MDBF öğretim

üyelerinin araştırma konusunda karşılaştıkları temel sorunları ve ihtiyaçlarını belirlemek, gelişme alanları tespit etmek ve çözümler üretmek amacıyla bir araştırma çalışması başlatılmıştır .

Sabancı Üniversitesi Araştırma Süreci Teşvikleri belgesinde yer alan desteklerden biri olan Entegrasyon Projeleri ile, Sabancı Üniversitesi bünyesine yeni katılan tam zamanlı öğretim üyelerinin (öğretim üyesi/araştırmacı) araştırma süreci ile ilişkili öncelikli ihtiyaçlarının karşılanması ve yenilikçi, erken aşamadaki projelerine zaman kaybetmeden başlayabilmeleri, hızla verimli olmaları amaçlanmaktadır . 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla üniversite bünyesinde toplam bütçesi 1.9 milyon TL olan 21 adet entegrasyon projesi aktif olarak yürütülmektedir.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde dış finansmanın payını artırmayı ve çeşitlendirmeyi önceliklendiren Sabancı Üniversitesinin ulusal ve uluslararası projelerden oluşan ve dış finansman kuruluşları tarafından sağlanan aktif araştırma fonu, bir önceki yıl 187 milyon TL iken 31 Aralık 2020 itibarıyla 275 milyon TL 'ye ulaşmıştır . Bu fonun %51 'lik kısmı kamu kaynaklarından, %20 'lik kısmı sanayi kuruluşlarından, kalan kısmı ise diğer fon kaynaklarından karşılanmaktadır .

Araştırma sürecinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için tüm araştırma faaliyetlerini ve araştırma çıktılarını nitelik ve niceliksel olarak artırmayı teşvik etmek amacıyla öğretim üyeleri, araştırmacılar, doktora sonrası araştırmacılar ile fakülteler tarafından belirlenen bazı misafir öğretim üyelerine "Kişisel Araştırma Fonu (KAF)" verilmektedir . Kişisel Araştırma Fonu, elde edilen dış fon kaynakları da dahil olmak üzere, yıl içinde gösterilen araştırma ve sanatsal performansa göre birim yöneticileri tarafından verilmekte ve fon yalnızca araştırma faaliyetlerinde kullanılabilir. KAF'ın yanı sıra 2019 yılından bu yana projelerde araştırmacı personel bütçesinin belli oranlarda biriktirilmesiyle ve/veya projelerde kalan tutarlardan oluşan ve araştırma amaçlı kullanılacak bir fon olan Proje Araştırma Fonu (PAF) ile ilgili uygulama devreye alınmıştır. Bu kapsamda Ar-Ge projelerinde, proje yürütücüsü ve araştırmacıların tercihlerine göre, personel bütçelerinden aktararak PAF havuzları oluşturulmaya başlanmıştır. 2020 yılında yürütülen 11 projeden PAF fonuna toplam 516 bin TL aktarılmıştır .

2020 yılında Bilimsel Yayın Teşvik süreci yeni baştan tasarlanmıştır. Üniversite öz kaynaklarından ayrılan fon ile bilimsel yayınların kalite odaklı olarak teşvik edilmesi sağlanmakta, böylelikle öğretim üyelerinin araştırma faaliyetlerine kaynak ayrılmaktadır. Yüksek etkiye sahip bilimsel yayınların takdir ve teşvik edilmesine yönelik yeni sistem 2020 yılında yürürlüğe girerek uygulanmaya başlanmıştır. Nitelikli araştırma hacminin artırılması hedefine yönelik olarak göstergeler arasına "yayın başına atıf sayısı", "Q1 kapsamındaki yayınların oranı" ve "uluslararası eş yazarlı yayınların oranı" da eklenerek kalite boyutu ön plana çıkarılmıştır. Tüm bu plan ve eşgüdümlü uygulamalar, Üniversitede araştırma süreçlerinin yönetiminin bütüncül olarak ele alınıp PUKÖ döngüsünün işletilmesi açısından iyi bir örnek teşkil etmektedir. 2019 -2020 döneminde toplam 112 makale/derleme ve 2 kitap bölümü Bilimsel Yayın Teşvik sistemi kapsamında desteklenmeye hak kazanmış, bu yayınlar için toplamda yaklaşık 613 bin TL teşvik ödemesi yapılmıştır. Ziyaret esnasında yapılan görüşmelerde bu iyileştirmelerle %10'luk dilimdeki yayınların % 34'den % 45'e yükseldiği ifade edilmiştir.

Sanayi ile ortaklaşa yürütülen TÜBİTAK 2244 Sanayi Doktora Programı kapsamında, üniversite ve araştırma merkezi SUNUM'un birlikte yer aldığı 2018 yılından 19 proje, 2019 yılından 8 proje yürütülmektedir. 2020 yılında TÜBİTAK 2244 Sanayi Doktora Programı çağrısı açılmamıştır.

Aralık 2020 itibarıyla Sabancı Üniversitesi fakültelerinde ve merkezlerinde istihdam edilen post-doc sayısı 58 dir.

Üniversite içi disiplinlerarası çalışmaları daha da ileriye taşımak için Sanayi İşbirlikleri ve Teknoloji Lisanslama Ofisi (İLO) yeni ulusal ve uluslararası işbirlikleri geliştirme faaliyetlerini sürdürmektedir. European Energy Research Alliance (EERA) gibi farklı teknoloji platformlarına öğretim üyeleri aktif katılım göstermektedir. 2020 yılında TÜBİTAK'ın başlattığı

Ađlara Üyelik Desteği ile yeni ağlara üyelik süreçleri başlatılmıştır.

2019 yılı içinde yürürlüğe giren Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi Atama ve Yükseltme Yönergesi ile öğretim üyelerinden isteyenlerin araştırmaya odaklanabilmeleri ve araştırma yetkinliklerini geliştirebilmeleri için yeni kariyer yolları tanımlanmıştır. İlgili yönergede, yeni işe alınacak ve Sabancı Üniversitesi'nde halihazırda çalışmakta olan tüm öğretim üyelerinin araştırma yetkinlikleri ve kapasitelerini değerlendirmeye yönelik somut kriterler (yayın sayısı/kalitesi, proje sayısı/büüklüğü, vb.) getirilmiştir. Ayrıca 2020 yılında yürürlüğe giren Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi Kariyer Gelişim Yolu Seçim Yönergesi ile birlikte öğretim üyelerinin araştırma ve uygulama ağırlıklı veya eğitim ağırlıklı kariyer yönelimi tercihlerini belirlemelerine imkan sağlanmıştır.

Araştırma desteklerinin yanısıra Sabancı Üniversitesi gerek teorik gerekse uygulamalı araştırmayı teşvik etmek için Akademik İzinler Yönergesi kapsamında öğretim üyelerinin araştırma amaçlı uzun dönemli izin kullanabilme imkanları sağlanmaktadır. Bu yönerge, 2020 yılında revize edilmiş olup öğretim üyelerine daha çok araştırma imkanı tanımaya yönelik kolaylıklar getirilmiştir.

Görev yapmakta olan öğretim üyelerinin dönemsel periyodik performans değerlendirme süreci "Akademik Periyodik Gözden Geçirme Yönergesi" ile sürdürülmektedir. Bununla birlikte, Rektörlük inisiyatifi ile APG tarafından 2019 yılı sonunda başlatılan süreçle yeni bir Akademik Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulmuştur.

Projelerin bütçe büyüklükleri, Horizon 2020 vb. gibi uluslararası ortaklı projelerin olması ve Avrupa Araştırma Konseyi (European Research Council – ERC) gibi prestijli araştırma fonlarına erişim sağlanan projeler de izlenerek bu tür projelerin artırılması ve büyük bütçeli konsorsiyumlarda yer alınması teşvik edilmektedir. 2020 yılında, 2019 yılına göre aktif dış destekli proje sayısında artış gerçekleşirken, büyük çaplı projelerin artışıyla ortalama proje bütçesinde de %19 oranında bir artış meydana gelmiştir.

Araştırma ve geliştirmede güçlü yönlerini sürdürülebilir kılmak için çaba sarfeden Sabancı Üniversitesi Türkiye'de ve dünyada üniversitelerin sıralandığı endekslerde bu çabalarının yansımalarını görmüştür;

- Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi (GYÜE) 2019 ve 2020 yılı sonuçlarına göre Sabancı Üniversitesi 2019 yılında 2. sırada, 2020 yılında ise 4. sırada yer almıştır. TÜBİTAK'ın GYÜE sıralamalarında veri standardizasyonunu sağlama ve çeşitliliği destekleyecek şekilde sıralamalarda farklılaşmaya gitmesi sıralamalarda değişikliklere sebep olmuştur,
- Orta Dođu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü University Ranking by Academic Performance (URAP) 2020-2021 sıralamasında Sabancı Üniversitesi 667,05 puan almıştır. Bu kapsamda Tüm Üniversiteler Genel Sıralaması'nda geçen yıla göre bir sıra yükselerek 12. sırada, Vakıf Üniversiteleri Genel Sıralaması'nda 3. sırada, 2000 Yılından Önce Kurulan Üniversiteler Genel Sıralaması'nda geçen yıla göre bir sıra yükselerek 12. sırada, Tıp Fakültesi Olmayan Üniversiteler Genel Sıralaması'nda geçen yıla göre bir sıra yükselerek 6. sırada, 6000 'den Az Öğrencisi Olan Üniversiteler Genel Sıralaması'nda ise yine 1. sırada yer almıştır,
- Dünyanın en prestijli üniversite sıralamaları arasında yer alan Quacquarelli Symonds (QS) 2021 sıralamalarında; Dünya Üniversiteler Sıralamasında 521-530 bandında, 50 Yaş Altı Üniversite Sıralamasında 81-90 bandında, Gelişmekte Olan Avrupa ve Orta Asya Ülkeleri Sıralamasında 21. sırada yer almıştır,
- Times Higher Education (THE) kapsamında Sabancı Üniversitesinin dahil olduğu 4 sıralama 2021 Dünya Üniversiteler Sıralamasında 501-600 bandında yer alırken Türkiye'den sıralamaya giren üniversiteler arasında üçüncü sırada yer almıştır. Sabancı Üniversitesi THE Genç Üniversiteler 2020 Sıralamasında 69., Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler 2020 Sıralamasında 40., Asya Üniversiteleri 2020 Sıralamasında ise 48.

sırada yer almıştır,

- Sabancı Üniversitesinin programları ve fakülteleri de sıralama sistemlerinde yer almaktadır.

Kısaca özetlenen bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere Sabancı Üniversitesi, Kurumsal Dış Değerlendirme sonrası 2018 yılı KGBR’de öne çıkan güçlü yönlerinin sürdürülebilirliği konusunda çalışmalarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedir.

2018 yılında hazırlanan KGBR’de Araştırma ve Geliştirme alanında “Öğretim üyelerinin performans ölçütlerini geliştirme yönündeki çabaları takdirle gözlenmekle birlikte, alan farklarının daha dengeli gözetilmesi” geliştirmeye açık yön (GA) olarak değerlendirilmiştir.

GA kapsamındaki iyileştirme çalışmaları üç başlık halinde özetlenebilir:

- 2019 yılında yürürlüğe giren Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi Atama ve Yükseltme Yönergesi ile öğretim üyelerinin yükselebilmeleri için göstermeleri gereken araştırma performansları her bir fakülte bazında yayın sayısı/ kalitesi, proje sayısı/ büyüklüğü, vb. sayısal değerlerle somut olarak detaylandırılmıştır. Örneğin Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesinde yayın göstergesi alan bazlı farklılıkları gözetilen SNIP (Source Normalized Impact per Paper) göstergesi bazında belirlenmiştir. Benzer şekilde, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesinde örneğin Ekonomi programı ile Görsel Sanatlar ve Görsel İletişim Tasarımı programı için değerlendirme farklı türlerde dosyalar üzerinden gerçekleştirilmektedir.
- 2020 yılında yürürlüğe giren Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi Kariyer Gelişim Yolu Seçim Yönergesi ile öğretim üyelerinden isteyenlerin araştırmaya odaklanabilmeleri ve araştırma yetkinliklerini geliştirebilmeleri için yeni kariyer yolları tanımlanmıştır . Böylece öğretim üyelerinin tercihlerini yine fakülte bazında yürütülen süreçlerle belirlemelerine imkân sağlanmıştır. Üniversitede yeni işe alınacak öğretim üyelerine de bu imkan tanınmıştır.
- Sabancı Üniversitesi öğretim üyelerinin araştırma performanslarının izlenmesi amacıyla halihazırda kullanımda olan Sabancı Üniversitesi Akademik Periyodik Gözden Geçirme Yönergesi ile farklı akademik unvanlar, farklı öğretim üyesi profilleri, farklı alan ve fakülteler açısından özelleştirilen göstergelerle yenilenmesi çalışmaları 2020 yılında önemli bir noktaya getirilmiş, tüm boyutlarıyla şeffaf ve ölçülebilir bir Akademik Performans Değerlendirme Sistemi tasarlanmıştır. Yeni Akademik Performans Değerlendirme Sisteminde fakülte ve program bazında değişkenlik gösteren gösterge ve ağırlıklar kullanılarak disiplinler arasındaki farklılıklar gözetilmektedir.

Yapılan bu iyileştirmelerle gelişme sağlanmış ve KGBR 2018'de araştırma ve geliştirme alanında belirtilen husus **artık GA olmaktan çıkmıştır.**

TOPLUMSAL KATKI

Sabancı Üniversitesi'nin en güçlü yönlerinden biri Toplumsal Katkıdır. Bu güçlü iddianın bir dış değerlendirme/izleme çalışmasında söylenebilmesi için çok sağlam kanıtlar olması ve ayrıca bu kanıtların gelecekte de sürekli görüleceğine ilişkin bir sistemin bulgulanmış olması gerekmektedir. Bu kanıtlar aşağıda belirtilmektedir.

Sabancı Üniversitesi'nin kurum felsefesinin anahtar sözcükleri arasından seçilen şu sözcükler ilk kanıtlardır: *öğrenci/paydaş isteklerine duyarlılık, katılımcılık, topluma karşı duyarlılık, uygulamanın önceliği, bilim ve teknoloji geliştirmek, bilginin topluma yayılmasını sağlamak, yerel, yöresel, küresel.*

Öte yandan **toplumu dönüştürmeye yönelik hedef** doğrultusunda hazırlanan Stratejik Hedefler kapsamında seçilen küresel ve bölgesel sorunları çözmek ve çözecek insan yetiştirmek için Sabancı Üniversitesi'nin eğitim ve araştırmadaki öncü rolünü sürdürmek ve nitelikli araştırma hacmini arttırmak hedefleri varken, 2020 yılı sonunda Mütevelli Heyetin aldığı karar çerçevesinde onaylanan Üniversitenin yeni 2020-2025 Stratejik Planı Toplumsal Katkıya “Küresel Fark Yaratmak” ana stratejisine giden yolda en üst sırada yer verilmiştir. Buna göre 1 numaralı Stratejik Hedef (SH1) olarak: **‘Odaklanılan Küresel Sorunlara ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına olan Etkinin Arttırılması’** hedefidir ve bir Üniversite için Birleşmiş Milletlerin Ajanda 2030 kapsamındaki Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına uygun strateji belirlemesi, Topluma Katkısı içselleştirmiş olduğunun en somut kanıtıdır.

Üniversitenin tüm Merkezlerinin, sadece Sabancı Üniversitesi içinden değil dışarıdan da kullanıcılara açık olması bir diğer güçlü kanıttır.

Öte yandan toplumsal katkı stratejisi ile uyumlu uygulama örnekleri arasındaki ilk çalışma olarak belirtilen Toplumsal Duyarlılık Projeleri (CIP) örnek alınacak bir uygulama olmanın yanında bir yandan da geliştirilmeye devam etmektedir.

Bir diğer sürdürülebilirlik kanıtı da 2018 yılının aralık ayında Sabancı Üniversitesi bünyesinde ihdas edilen **Toplumsal Katkı ve Kurumsallaşma Süreçlerinden Sorumlu Rektör Yardımcılığıdır** ve özellikle Üniversitemin Toplumsal Katkı işlevinin sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik olması bakımından örnek bir uygulamadır. Nihayet bu kapsamda, Üniversite çatısı altında faaliyet gösteren ve ihdas edilen Rektör Yardımcılığına bağlanan aşağıdaki 7 farklı birim toplum nezdinde öne çıkan ve Sabancı Üniversitesinden bağımsız görünürlüğü olan kalıcı kurumlardır:

İstanbul Politikalar Merkezi (İPM)

SU Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (SU Gender)

İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (IICEC)

Eğitim Reformu Girişimi (ERG)

TÜSİAD Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF)

Finans Mükemmeliyet Merkezi (CEF)

Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT)

Yönetici Geliştirme Birimi (EDU)

Üniversitenin fakülte ve merkez çalışmalarına ek olarak, lisans öğrencileri için araştırma programı (Program for Undergraduate Research - PURE), kamu ortaklığında sürdürülen Küçükköy Yaratıcı Teknolojiler Atölyesi, Sakıp Sabancı Müzesi, Karaköy İletişim Merkezi, Altunizade Dijital kampüs, Kasa Galeri ve Sabancı Üniversitesi Gösteri Merkezi sadece Sabancı Üniversitesi içine değil dış paydaşlara ve kullanıcılara da açık kısaca toplumsal katkı yaratan diğer merkezler ve etkinliklerdir.

Yukarıda verilmiş olan toplumsal katkı örneklerinin pek çoğu artık Sabancı Üniversitesi adıyla anılır olmaktan çıkmış, ulusal ve uluslararası tanınırlığa ulaşmış durumdadır. Kendi kaynaklarını yaratabilen bu kurum veya girişimlerin çalışmaları artık Üniversiteden bağımsız ve özerk hale gelmiş olup, kısaca sürdürülebilir kılınmıştır.

YÖNETİM SİSTEMİ

Sabancı Üniversitesi'nin 2018 yılında yapılan dış değerlendirilmesinde yönetimdeki süreklilik anlayışı net olarak gözlenmiş ve diğer düzeylere de yaygınlaştırılması bir iyileştirme alanı olarak belirtilmiştir. 1999-2000 yılından itibaren göreve gelen yeni Rektör ve yeni genel sekreterin bir süre görev süresi sona eren kişiyle birlikte çalışma usulü bir iyi uygulama örneği olarak saptanmış ve bunun Üniversiteye yaygınlaştırılmasının yararlı olacağı düşünülmüştür. 2021 yılında yapılan izleme ziyaretinde, bu yöntemin daha sonra yeni rektör yardımcıları, akademik ve idari birim yönetimlerinde de uygulanmaya başlandığı, 2019-2020 yılından itibaren yeni atanan dekan, dekan yardımcıları ve merkez direktörlerinin de yine bir süre önceki ile birlikte çalışma usulünün benimsendiği memnuniyetle gözlenmiştir. Bu yöntem üniversitenin yönetim sisteminin sürdürülebilir kılınmış olduğunun en sağlam kanıtıdır.

Öte yandan üniversitenin stratejik hedefleri ile uyumlu olarak, 2020 yılında iş değerlendirme çalışması ile birlikte performans sisteminin güncellenmesi çalışmaları başlatılmıştır. Üst yönetici pozisyonundakiler için performans karneleri, yönetici ve altı idari çalışanlar için ise anahtar performans göstergeleri havuzu oluşturulması bu kapsamdaki iyileştirmelerdir. Söz konusu çalışma İnsan Kaynakları tarafından Korn Ferry danışmanlık şirketi ile birlikte yürütülmektedir. Yeni performans sisteminin Eylül 2021 tarihinde uygulanmaya başlaması ve yüksek performans kültürü oluşturma stratejisine katkı yapmanın yanında, terfi, atama ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları yönetim süreçlerine katkı yaparak sürdürülebilir kılması hedeflenmiştir.

KGBR 2018'de dikkat çekilen bir diğer iyileştirme alanı Akademik Süreçlerin yazımının tamamlanarak, diğer yönetim süreçleriyle bütünleştirilmesinden elde edilecek fayda olmuştur. Üniversitenin Stratejik Hedefleriyle uyumlu olarak 2020 yılında başlanan Yaygınlaştırılmış Süreç İşleyişleri Projesi kapsamında idari ve akademik süreçlerin entegrasyonu sağlanmış, dijitalleşme ile birimlerdeki mükerrer işler sadeleştirilmiş, Kurumun bütün birimlerindeki idari ve akademik süreçler yalınlaştırılmış, Ankara'da bir ofis açılarak, idari ve bürokratik işlerin daha hızlı ve kolay halledilmesi hedeflenmiştir. Elde edilen sonuçlar Rektör, Rektör Yardımcısı, Genel Sekreter ve İnsan Kaynakları Direktörü'nün bulunduğu bir Yürütme Komitesi tarafından izlenmektedir.

Üniversitenin süreçleri 3 boyutta (Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı) ve bu süreçlere destek olacak akademik ve idari süreçler şeklinde yapılandırılmış, süreçler, süreç künyeleri, yönetmelikler, yönergeler ve prosedürler şeklinde hiyerarşik yapıda bir dokümantasyon ile tanımlanmıştır. Söz konusu dokümantasyon yönetim süreçlerinin sürdürülebilirliği konusunda kaygıya yer bırakmamaktadır.

2018 Yılında Sabancı Üniversitesinin KGBR'sinde Yönetim Sistemine ilişkin son değinilen iyileştirme gereksinimi IT desteği olarak kullanılan SAP, banner, LMS ve ORACLE yazılımlarının entegrasyonuna ilişkindir. Kurumun yönetsel ve operasyonel faaliyetlerini gerçekleştirmek, takip etmek ve raporlamak üzere kullandığı çok sayıdaki Bilgi Yönetim Sisteminin entegre edilmesi Kurumsal Dış Değerlendirme ziyaretinden bugüne yapılan önemli bir iyileştirme alanıdır.

2018 KGBR'sinde belirtilen entegrasyon gereksinimi ile ilgili sözü edilen iyileştirmenin sürdürülebilir kılındığını gösteren ise Bilgi Yönetim sistemlerinin tek bir noktada raporlanması için ODS isimli açık kaynak kodlu Postgresql veritabanının oluşturulmuş olmasıdır. Bu sistemden SAP sistemine kişi verileri aktarılmakta, ODS ortamına Öğrenci Bilgi Sisteminden (Banner (Oracle DB)) öğrenci, ders, öğretim, web sitelerinde gösterme, farklı kaynaklara veri besleme amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca mezun sistemi CRM sistemi ile izlenip ODS'ye aktarılmaktadır. Sağlık merkezinde Hasta Takip uygulaması, ders yönetim sistemi, lisansüstü öğrenci seçme uygulaması, araştırma veritabanına kişi bilgilerinin ODS'den akışı, araştırma veritabanının Scopus ile yayınlar açısından entegrasyonu diğer **sürdürülebilirlik kanıtlarıdır.**

Nihayet KGBR 2018'de değinilen bir diğer iyileştirme alanı da öğrencilerin yemek ve ulaşım hizmetleriyle ilgili memnuniyetinin artırılması şeklindedir. KİDR 2020'de öğrencilerin yemek ve ulaşım hizmetleri ile ilgili iyileştirme ve memnuniyetlere dair yemek çeşitliliğinin, lezzet ve kalori dengesinin

düzenlendiği, öğrencilere alternatif yemek çeşitliliği sunacak çeşitli yemek şirketleri ile 2021 yılında açılmak üzere anlaşmalar yapıldığı, ulaşım hizmetleri iyileştirilip öğrenci servis rezervasyon sisteminin yürürlüğe konduğu, İETT otobüslerinin kampüse getirildiği, servis programlarının ders programlarına göre düzenlendiği, fiyat artışlarının enflasyon altında belirlendiği ifade edilmiş , servis yoğunluk ve güzergahlarının taleplere göre revize edileceği bildirilmiştir. Bu iyileştirmeler Sabancı Üniversitesi için artık güçlü yön olarak göze çarpmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sabancı Üniversitesinin küresel düzeyde rekabet edebilen bir Üniversite olma hedefi doğrultusunda başarılı politikalar izlediğinin en somut göstergesi, ulusal ve uluslararası sıralamalarda yukarı doğru seyreden grafiğidir. Bu sonuç, Üniversitenin kuruluşundan itibaren benimsediği katılımcı ve kapsayıcı stratejik planlama anlayışının tüm paydaşlarca içselleştirilmiş olmasıyla elde edilmiştir. Bu doğrultuda Arama Konferansları vb düzenli periyodik çalışmalar raporlanmakta ve gerekli iyileştirmeler sağlanmaktadır. Planlı gelişme ve yönetim anlayışı ile kalite güvencesini sağlayan bir kalite sisteminin yerleştirilmiş ve içselleştirilmiş olduğuna ilişkin pek çok iyi uygulama örneği gözlenmektedir. Bununla beraber bir ufak iyileştirme alanı olarak göze çarpan tek nokta daha analitik bir KİDR formatı gereksinimidir. Raporun kanıtlarının da link ile konması ve birden fazla bölümde bir kaç kez kanıt olarak kullanılan dosyaların rapora tekrar tekrar yüklenmesinden kaçınılması, dış değerlendiricinin işini kolaylaştıracak ve Üniversitenin içselleştirerek sürdürülebilir kıldığı kalite güvence sisteminin de simgesi olacaktır.

Sabancı Üniversitesi, 2018 yılında gerçekleştirilen ilk Kurumsal Dış Değerlendirme Ziyaretinde Takım tarafından iyileştirmeye açık alan olarak belirtilen noktaları sonraki Kurumsal İç Değerlendirme çalışmalarında bire bir izlemiştir. KİDR 2020’de iyileştirme amaçlı alınan önlemler ve sonuçları bir tablo ile net bir şekilde ortaya konulmuştur. İzleme ziyareti bu iyileştirmelerin nasıl yapıldığının ve sürdürülebilirliğin nasıl sağlandığının ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlamış ve YÖKAK’ın varlık nedenini açıklayan bir iyi uygulama örneği olarak ortaya çıkmıştır. **Değerlendirme takımı tarafından gelişmeye açık alan olarak dikkat çekilen noktaların tümü, üniversite ve mütevelli heyet tarafından fırsata çevrilerek, zaten iyi olan daha da iyileştirilmiştir. Bu yaklaşımın yaygınlaştırılabilmesi, Türkiye yüksek öğretiminin reformunu sağlayacaktır.**