

KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORU

SABANCI ÜNİVERSİTESİ

2015

1. KURUMSAL BİLGİLER

İletişim Bilgileri

Yükseköğretim Kurumu Kalite Komisyon Başkanı: Prof. Dr. Sondan Durukanoglu Feyiz

E-mail: sondan@sabanciuniv.edu

İş tel: 0 216 4839010 ve 0 216 4839350

Adres: Sabancı Üniversitesi, Üniversite Cad. No 27 Orhanlı 34956 Tuzla /İstanbul

Tarihsel Gelişimi

Sabancı Topluluğu, Sabancı Üniversitesi'nin kuruluş kararını 1994 yılında, Türkiye'nin en büyük aile vakfı olan Sabancı Vakfı önderliğinde aldı.

Türkiye'de bir "dünya üniversitesi" kurma vizyonuyla, Ağustos 1995'te, 22 ülkeden, farklı disiplinlerde çalışan 50'nin üzerinde bilim adamı, araştırmacı, öğrenci ve iş adamı İstanbul'da düzenlenen Arama Konferansında bir araya geldi. Konferansta, İstanbul'da kurulacak bir dünya üniversitesinin felsefesi oluşturuldu: "**Birlikte yaratmak ve geliştirmek**".

Arama konferansını, öğrenci eğilimleri araştırmaları ile desteklenen tasarım süreci çalışmaları izledi. Tasarım sürecinde, disiplinlerarası yaklaşımlar çerçevesinde, programlar ve dersler üzerinde çalışacak 13 Tasarım Komitesi oluşturuldu. Akademik alandaki tasarım çalışmalarının yanı sıra üniversitenin iş süreçlerinin ve yönetim yapısının oluşturulması için Deloitte & Touche danışmanlık firması ile birlikte Üniversite İdaresi Projesi başlatıldı.

Sabancı Üniversitesi 'nin tasarım çalışmaları sonunda, tek bir üniversiteyi model olarak seçmek ya da farklı örnek ve uygulamaları taklit etmek yerine, yeni ve özgün bir üniversite modeli yaratıldı.

Sabancı Üniversitesi 'nin Temel Atma töreni 31 Temmuz 1997'de gerçekleştirildi. Ekim 1998'de, üniversitenin genel yapısının ortaya çıkmasını takiben Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'na (EFQM) üye olmak üzere başvuruldu. Üniversitemiz, Türkiye'den EFQM'e başvuran ve üyeliğe kabul edilen ilk üniversitedir.

Sabancı Üniversitesi, Ekim 1999'da ilk öğrencilerini karşılayarak öğretime başladı. Üniversitemiz bugün Türkiye'de ve yurt dışında pek çok üniversite tarafından örnek alınmaktadır.

Üniversitemiz Öğrenci sayıları (2015-2016 bahar dönemi itibariyle)

- Lisans Öğrenci Sayısı: 3594
- Lisansüstü Öğrenci Sayısı: 865
- **TOPLAM** 4459

Üniversitemiz Çalışan sayıları (31.12.2015 itibariyle)

- Akademik çalışan sayısı: 280
- İdari çalışan sayısı: 349
- **TOPLAM** 629

• ÜNİVERSİTEMİZİN ORGANİZASYONEL YAPISI



Şekil 1: Sabancı Üniversitesi Organizasyon Şeması

Üniversitemizde çalışanlarımıza ve öğrencilerimize hizmet veren binalar:

1.294.378 metre kare toplam kampus alanı içinde, 182.040 metre kare kapalı alan bulunmaktadır.

Eğitim,

- o 4 Adet eğitim binası,
- o 1 Adet Laboratuvar binası
- o 1 Adet Araştırma binası (SUNUM)
- o 3 Adet Sera

• **Lojmanlar,**

- o 1 Adet Rektörevi
- o 7 Adet Lojman binası

• **Yurtlar,**

- o 18 Adet Yurt binası

• **İdari, Teknik ve Destek,**

- o 1 Adet Rektörlük binası
- o 1 Adet İşletme binası
- o 1 Adet Sağlık ve sosyal hizmetler binası
- o 1 Adet Kreş binası

• **Üniversite Merkezi,**

- o 1 Adet Ana Yemekhane
- o 1 Adet Cafe
- o 1 Adet Market
- o 1 Adet Banka şubesi
- o 1 Adet Fotokopi merkezi
- o 1 Adet Üniversite markalı ürünler mağazası
- o 1 Adet Sinema salonu
- o 1 Adet Mescit

• **Bilgi Merkezi Binası (Kütüphane),**

- o 1 Adet 3 katlı açık alan okuma ve çalışma yerleri
- o 6 Adet Toplantı salonu / grup çalışma odası
- o 1 Adet 7/24 açık çalışma salonu

• **Sportif Faaliyet Alanları,**

- o Çeşitli spor dallarının yapılabileceği kapalı spor merkezi binaları ile açık spor tesisleri,
- o 2 Adet kapalı spor salonu (içinde basketbol sahası, fitness salonu dağcılık odası, squash salonu ve tenis bulunmaktadır.)
- o 1 Adet suni çim sahası
- o 3 Adet çim saha
- o 1 Adet koşu parkuru

• **Öğrenci Kulüpleri İçin Mekanlar,**

- o 12 Adet Kulüp odası
- o 4 Adet müzik odası
- o 1 Adet Dans Salonu
- o 1 Adet Dalış kulübü
- o 2 Adet Fotoğrafçılık kulübü
- o 1 Adet Dağcılık kulübü

• **Konser vb. etkinlikler için,** 1 adet Amfiteyatro,

Sanatsal faaliyetler için, 1 adet Gösteri Merkezi, yerleşkemizde yer almaktadır.

Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Hedefleri

Misyon

"Birlikte Yaratmak ve Geliştirmek"

Her alanda ve uluslararası düzeyde yetkin ve kendine güvenen, çok boyutlu ve bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış, toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek; bilim ve teknolojik

gelişmelere ve üretilen bilgilerin topluma yayılmasına küresel boyutta katkıda bulunmak.

Vizyon

Sabancı Üniversitesi, katılımcı farklılığa saygılı, özgürlükçü bir kurum kültürü içinde, tüm paydaşlarımızın gereksinimlerine duyarlı, yenilikçi, disiplinlerarası bir eğitim altyapısı ile, öncülüğe yol açan özgün bilginin yaratılmasını ve yayılmasını sağlayan, araştırma ve eğitim alanındaki yaratıcılığı ile uluslararası bir referans noktası olmayı hedeflemektedir.

Ana Strateji:

Toplumla sürekli etkileşim içinde, sorgulama ile beslenen, uluslararası düzeyde, öncü ve örnek bir öğrenim ve araştırma üssü olmak

Stratejiler:

Araştırma:

- Araştırma çıktılarının toplumsal ve ekonomik değere dönüşme sürecinin güçlendirilmesi
- Disiplinlerarası ve öncü araştırmaların yapılması
- Araştırma ve eğitimin bütünlüğünün gözetilmesi ve lisans öğrencilerinin de araştırmaya katılması
- Yerel avantajları kullanarak uluslararası araştırmada etkin ve önde olunması
- Uluslararası stratejik işbirliklerinin geliştirilmesi

Eğitim ve Öğrenim:

- Akademik programlarımızın ve içeriklerinin paydaşlarla birlikte sürekli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi
- Öğretim ve yöntemlerinin kalitesinin en üst düzeyde tutulması ve bunun için gerekli geliştirme desteğinin sağlanması
- Öğrenimin sınıf içi eğitimle kısıtlı kalmamasını sağlamak; bu amaçla bireysel gelişmeyi destekleyen süreçlerin ve danışmanlık sisteminin geliştirilmesi
- Uluslararası stratejik işbirliklerinin geliştirilmesi

Toplumla Etkileşim:

- Toplumsal dönüşüme hizmet edecek, toplumun çeşitli kesimlerini bir araya getirecek, ulusal ve uluslararası işbirliği projelerine öncülük edilmesi
- Toplumun ihtiyaçlarına duyarlı olunması, yakın coğrafyayı da göz önüne alarak, doğrudan katkı sağlanması veya aracı olunması,
- Toplumla etkileşimin ve sağlanan katkının sürdürülebilirliğinin sağlanması
- Uluslararası stratejik işbirliklerinin geliştirilmesi

Bir Dünya Üniversitesi Olmanın Gerektirdiği Yapı:

- Yönetimsel verimliliğin ve etkinliğin artırılması; Kalite Geliştirme ve Ölçüleme Sistemlerinin uygulanması ve sürekli geliştirilmesi
- Özgün uygulamalarımızın kurumsallaştırılması hem birimler ve kuşaklar arası, hem de topluma transfer edilebilir hale getirilmesi
- Gelir kaynaklarımızın çeşitlendirilmesi aracılığıyla Ana Varlık Fonunun geliştirilmesi
- Her stratejik hedefimiz için uluslararası boyutu göz önünde bulundurmak

Eğitim-Öğretim Hizmeti Sunan Birimleri

Üniversitemiz bünyesinde sunulmakta olan aşağıdaki tablolarda belirtilen lisans ve lisansüstü programlarımızın öğrenim dili İngilizce olup, sadece Marka Pratiği Tezsiz Yüksek Lisans program müfredatında Türkçe dersler de sunulmaktadır. Sunulmakta olan diploma programlarımızın isimleri aşağıda belirtilmektedir:

LİSANS DİPLOMA PROGRAMLARI **MÜHENDİSLİK VE DOĞA BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**

Moleküler Biyoloji , Genetik ve Biyomühendislik
Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği
Endüstri Mühendisliği

Elektronik Mühendisliği
Malzeme Bilimi ve Nano Mühendislik
Mekatronik Mühendisliği

SANAT VE SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ

Psikoloji
Siyaset Bilimi
Uluslararası Çalışmalar
Ekonomi
Görsel Sanatlar Ve Görsel İletişim Tasarımı
Kültürel Çalışmalar

YÖNETİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ

Yönetim Bilimleri

**ÇİFT ANADAL YAPILABİLEN LİSANS DİPLOMA PROGRAMLARI
MÜHENDİSLİK VE DOĞA BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**

Moleküler Biyoloji , Genetik ve Biyomühendislik
Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği
Elektronik Mühendisliği
Malzeme Bilimi ve Nano Mühendislik
Mekatronik Mühendisliği

SANAT VE SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ

Uluslararası Çalışmalar
Ekonomi
Siyaset Bilimi
Kültürel Çalışmalar

YÖNETİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ

Yönetim Bilimleri

**YANDAL SERTİFİKA PROGRAMLARI
MÜHENDİSLİK VE DOĞA BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**

Enerji
Fizik
Kimya
Matematik

SANAT VE SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ

Felsefe
Psikoloji
Sanat Kuramı ve Eleştirisi
Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları

YÖNETİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ

Finans
Girişimcilik
İş Analitiği

LİSANSÜSTÜ DİPLOMA PROGRAMLARI
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Marka Pratiği- Tezsiz

Kültürel Çalışmalar – Tezli /Tezsiz
Ekonomi - Tezli /Tezsiz
Avrupa Çalışmaları - Tezli /Tezsiz
Tarih - Tezli /Tezsiz
Uluslararası İlişkiler - Tezsiz
Yönetim Araştırmaları-Tezsiz
Kamu Politikaları - Tezli
Siyaset Bilimi - Tezli
Uyuşmazlık Analizi ve Çözümü - Tezli /Tezsiz
Siyaset Bilimi - Tezsiz
Türkiye Çalışmaları - Tezli /Tezsiz
Görsel Sanatlar ve Görsel İletişim Tasarımı - Tezli /Tezsiz
Yöneticiler için Yönetim Yüksek Lisans - Tezsiz
Yönetim-Yönetim Çalışmaları-Tezsiz
Yönetim-Yönetim Bilimleri ve Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi_ Tezsiz
Yönetim Yüksek Lisans - Tezsiz
İş Analitiği-Tezli
Finans Yüksek Lisans - Tezsiz
Ekonomi Doktora
Tarih Doktora
Yönetim Bilimleri Doktora
Siyaset Bilimi Doktora-
Sabancı Üniveristesi (Türkiye) ve Universidad de Zaragoza (İspanya) arasında Yönetim Bilimleri ve Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Alanında Ortak Yüksek Lisans Çift Diploma Programı
Sabancı Üniversitesi MBA ve MIT Sloan School of Management, A.B.D. MSMS (The Master of Science in Management Studies) arasında Ortak Yüksek Lisans Çift Diploma Programı
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Moleküler Biyoloji, Genetik ve Biyomühendislik-Tezli
Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği - Tezli
Veri Analitiği-Tezsiz
Elektronik Mühendisliği - Tezli
Enerji Teknolojileri ve Yönetimi - Tezli /Tezsiz
Endüstri Mühendisliği - Tezli
Bilişim Teknolojileri - Tezsiz
Malzeme Bilimi ve Mühendisliği - Tezli
Matematik - Tezli
Mekatronik Mühendisliği - Tezli
Üretim Mühendisliği - Tezli /Tezsiz
Nanoteknoloji-Tezsiz
Fizik- Tezli /Tezsiz
Moleküler Biyoloji, Genetik ve Biyomühendislik- Tezli /Tezsiz
Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği Doktora
Elektronik Mühendisliği Doktora
Endüstri Mühendisliği Doktora
Malzeme Bilimi ve Mühendisliği Doktora
Matematik Doktora
Malzeme Bilimi ve Mühendisliği Doktora
Mekatronik Mühendisliği Doktora

Şekil 2: Sabancı Üniversitesi Diploma Programları

Araştırma Faaliyetinin Yürütüldüğü Birimleri

Sabancı Üniversitesi Araştırma faaliyetleri, Fakültelerde;

- o Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi,
- o Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi,
- o Yönetim Bilimleri Fakültesi,

• Merkezlerde;

- o Nanoteknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- o İstanbul Politikalar Merkezi
- o İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi,
- o Finans Mükemmeliyet Merkezi,
- o Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- o Tümleştirilmiş Üretim Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- o Veri Analitiği Uygulama ve Araştırma Merkezi ve
- o Nano Tanı İçin Fonksiyonel Yüzey ve Ara Yüzeyler Uygulama ve Araştırma Merkezi,

• Forumlarda;

- o TÜSİAD - Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu,
- o Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu

- bilim, teknoloji ve sanat alanlarında, disiplinlerarası bir yaklaşımla yürütülmektedir. Merkezler ve Forumlara ilişkin ayrıntılı bilgi Ek-1'de Sabancı Üniversitesi Merkez ve Forum Yapıları olarak, Laboratuvarlara ilişkin ayrıntılı bilgi ise Ek-2'de Sabancı Üniversitesi Laboratuvar Yapıları olarak verilmektedir.

Araştırma yönetiminin kurumsal bir yapılanma çerçevesinde gerçekleştirilmesi ile hedeflenen katma değer; akademik personelin araştırma konusuna odaklanmasının sağlanması, araştırmanın amacına uygun kamu ve özel fon kaynaklarından desteklenmesi, araştırma odaklı olarak başlatılan işbirliği ve projelerin uygulama sürecinde yasal olarak taahhüt altına girilen konularda hedeflenen performans çıktıları doğrultusunda hareket edilebilmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanması, araştırmanın ve çıktıların ekonomik değere dönüşüm sürecinin, işbirlikleri, yeni girişimler, yeni bilgiye yatırım, ulusal ve uluslararası bilgi transferi fırsatları ile geliştirilmesidir. Sabancı Üniversitesi **Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü (ALP)** yapılanması ile yeni bilginin ve teknolojinin ticarileşmesi sürecini bir bütünün parçaları olarak bir sistem dahilinde kurgulamaktadır. Bu sürecin işleyişi kapsamında rol oynayan kurum içi ve dışı paydaşlar, çıktılar ve destekleyici mekanizmaların bütünlüğü, Araştırma Yönetim Süreci ile araştırma odaklı bir üniversitenin gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir çerçevede tasarlanmıştır.

Sabancı Üniversitesi Araştırma Yönetim Süreci aşağıda detayları verilen aşamalardan oluşmaktadır.

1. **Araştırma Planlama ve Politika Geliştirme;** araştırma politika, hedef ve önceliklerinin belirlenmesi, araştırma işbirliği fırsatlarının değerlendirilmesi, finansal destek planının yapılması, teşvik ve destek sisteminin yönetilmesi, üniversite sıralama sistemlerinin yönetilmesi ve lisansüstü politikalarının belirlenmesi süreçlerinin yönetimi;
 2. **Araştırma Projelerinin/İşbirliği Fırsatlarının Geliştirilmesi ve Uygulanması;** araştırma işbirliği fırsatlarının geliştirilmesi ve uygulanması, araştırma projelerinin geliştirilmesi, araştırma projelerinin uygulanması ve bilgi (teknoloji ve diğer) transferinin yönetimi;
 3. **Araştırma Çıktılarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi;** araştırma çıktılarının izlenmesi ve değerlendirilmesi ve politika, performans, önceliklerin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi.
- Araştırma ile ilgili faaliyetlerin yönetimi konusunda oluşturulan yapılanma, profesyonel ve özgün niteliktedir. Araştırma yönetim süreci ile ilgili faaliyetler 2001 yılından itibaren ALP tarafından yürütülmektedir. ALP, araştırma yönetimini kurumsal bir yapılanma çerçevesinde gerçekleştirerek,

araştırmada stratejik hedeflerin oluşturulmasını ve üretilen politikaların uygulanmasını bütünsel ve merkezi bir mekanizma ile desteklemektedir. ALP, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından 1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı kapsamında 2013 yılından itibaren 10 yıl süre ile desteklenmektedir.

Araştırma projelerinin geliştirilmesi ve yönetimi, özel sektör kuruluşları ile uzun vadeli işbirliğine dayalı araştırma çabalarının geliştirilmesi, girişimcilik, teknoloji transferi ve entelektüel varlık yönetimi konularından sorumlu olan ALP bünyesinde yer alan ofisler, araştırma yönetimini kurumsal bir yapılanma çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Bu sayede araştırmada stratejik hedeflerin oluşturulmasını ve üretilen politikaların uygulanmasını bütünsel ve merkezi bir arayüz mekanizması ile desteklemektedir. ALP'in organizasyonu ve ofisleri ile ilgili detaylı bilgi Ek-3 Sabancı Üniversitesi Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü Organizasyon Yapısı ve Araştırma Yönetim Mekanizmaları olarak verilmektedir.

İyileştirmeye Yönelik Çalışmalar

Öncelikle kurum henüz Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından değerlendirilmemiştir. Bugüne kadar kurumsal dış değerlendirme sayılabilecek, birisi 2013 yılında EUA (Avrupa Üniversiteler Birliği), diğeri de 2015 yılında DELOITE uluslararası denetim ve araştırma şirketi olmak üzere 2 önemli çalışma yapılmış olup, çıktıları ve bunlarla ilgili sağlanan gelişmeler hakkında bu raporun sonundaki **E. Sonuç ve Değerlendirme** kısmında bilgi verilmektedir.

2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

1. Kalite Politikası

Kurumun, stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak kalite güvencesi politikalarını ve bu politikaları hayata geçirmek üzere stratejilerini nasıl belirlediğine, uyguladığına, izlediğine ve süreci nasıl iyileştirdiğine ilişkin metodolojisini bu kısımda anlatması beklenmektedir. Bu amaca yönelik olarak;

- **Kurum ne yapmaya çalışıyor?**

(Kurumun misyonu, vizyonu ve hedefleri nasıl oluşuyor ve nasıl gözden geçiriliyor)

- **Kurum misyon ve hedeflerine nasıl ulaşmaya çalışıyor?**

(Kurumun yönetim/organizasyonel süreçleri ve faaliyetleri)

- **Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığına nasıl emin oluyor?**

(Kalite güvencesi süreçleri, İç değerlendirme süreçleri)

- **Kurum geleceğe yönelik süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?**

(Yükseköğretimin hızlı değişen gündemi kapsamında kurumun rekabet avantajını koruyabilmesi için sürekli iyileşme faaliyetleri) anlatılmalıdır.

Kurumun Kalite Güvence Sistemi tam da bu başlıklara uygun şekilde tasarlanmış ve uygulanmaktadır. O nedenle bu bölümü bu başlıklar altında anlatmaya çalışacağız:

- **Kurum ne yapmaya çalışıyor?**

(Kurumun misyonu, vizyonu ve hedefleri nasıl oluşuyor ve nasıl gözden geçiriliyor)

S: Kurum, misyon, vizyon, stratejik hedefleri ve performans göstergelerini nasıl belirlemekte, izlemekte ve iyileştirmektedir?

S: Kurum, kurumsal performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için nasıl bir strateji izlemektedir?

Oluşum:

SÜ'nün kuruluşu esnasında, (Ağustos 1995), 22 ülkeden, farklı disiplinlerde çalışan 50 'nin üzerinde bilim adamı, araştırmacı, öğrenci ve iş adamının katıldığı bir Arama Konferansı ile kurumun, felsefesi ve

ilk stratejileri tasarlanmış ve aşağıda anlatılan Stratejik Yönetim yaklaşımı benimsenmiştir.

Gözden Geçirme:

Bu gözden geçirme döngüsü şu şekilde çalışır:

10 yılda bir:

SÜ'nün Felsefesi, Vizyon-Misyon ve Stratejik hedeflerindeki majör değişiklikler, 10 yılda bir yapılan yurt içi ve dışından akademisyenler, araştırmacılar, iş insanları ile SÜ akademisyenlerinin, yöneticilerinin, öğrencilerinin ve mezunlarının temsil edildiği **Arama Konferansının** sonuçlarına bağlı olarak yapılır. Konferanstan çıkan stratejik konular Mütevelli Heyeti ve Uluslararası Danışma Kurulu'nun değerlendirmesinden sonra, SÜ'nün yatay yönetim felsefesi doğrultusunda, her fakültenin 5 yıllık kendi hedef ve faaliyet planlarına dönüşür. Arama Konferansı akış şeması aşağıda Şekil 3'teki gibidir. En son 2016-2020 Stratejik Planı çalışmalarına, 19-20 Mart 2016 tarihlerinde %65'i SÜ dışından toplam 62 ulusal ve uluslararası davetlinin katılımı ile gerçekleşen Arama Konferansı ile başlanmıştır.

5 yılda bir:

Her 5 yılda bir de, tüm Fakülte ve bazı idari birimlerin katıldığı Stratejik Kurul (*WIN-what's next?*) toplantısı yapılarak kurumun Stratejik Hedefleri gözden geçirilir. Toplantılar enaz 2 oturumda yapılır. İlk oturumda ağırlık olarak geçmiş 5 yılın değerlendirmesi, ikinci oturumda ise sonraki 5 yılın Stratejik Hedeflerinde yapılması öngörülen değişikliklere odaklanılır. En son *WIN-what's next?* gözden geçirme süreci 2013-2014 yıllarında gerçekleşmiştir.

Şekil 3: Arama Konferansı Süreci

Her yıl:

İçinde bulunulan dönemin Stratejik Hedeflerine erişilip erişilmediği, her yıl Mart/Nisan ayında temel ve stratejik göstergeler doğrultusunda, Kalite Güvence ve Stratejik Planlama Kurulu (KSK) tarafından değerlendirilir. (EK-7: Sabancı Üniversitesi Performans Göstergeleri Listesi FGS-S710-01-01) Bu değerlendirme, aynı zamanda bütçe sürecine de girdi oluşturur. Yıllık üniversite bütçesi ise fakülte ve birimlerin katılımcı yaklaşımıyla Mali İşler birimince Mayıs/Haziran aylarında hazırlanır.

Ayrıca Temmuz ayındaki Bütçe toplantısında da Mütevelli Heyeti (MH) tarafından yıl sonu değerlendirmesi yapılır. Bir diğer yıllık değerlendirme ise MH Aralık toplantısının ardından yapılan tüm çalışanların katıldığı ve yıllık performansın gözden geçirildiği Yıl Sonu toplantıdır.

• Kurum misyon ve hedeflerine nasıl ulaşmaya çalışıyor?

(Kurumun yönetim/organizasyonel süreçleri ve faaliyetleri)

Kılavuzda 'bu sorunun cevabını verebilmek için kurumun kalite güvencesi süreçleri, iç değerlendirme süreçleri ve eylem planları anlatılmalıdır' deniyor ki, aslında mükerrerliği engellemek için buna bir sonraki (*Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığına nasıl emin oluyor?*) maddesinde yer vermeyi daha uygun bulduk. Bu madde altında üniversitenin yönetim organları, işleyişi ve yürütme faaliyetlerine yer verilecektir.

Üniversite 1997-98 kuruluş yıllarında da aynı firmanın desteğiyle ilk önce 'Üniversite İdari Projesi' kapsamında tüm idari süreçlerini tanımlamış, kalite sistem altyapısını kurgulamıştır. Eğitim öğrenime başladığı 1999-2000 akademik yılından sonra bu süreçlerin hayata geçirilmesiyle birlikte akademik süreçler, YÖK'ün çerçeve yönetmelikleri kapsamında hazırlanan yönetmeliklerle, idari süreçler ise yönerge ve prosedürler yardımıyla uygulamaları tam olarak yansıtacak şekilde yazılmıştır. Dolayısıyla üniversitenin kuruluşundan itibaren kalite güvence sistemi mevcuttur ve uygulanmaktadır.

Üniversite yine kuruluşunda almış olduğu bir karar çerçevesinde 1998 yılında Türkiye'den EFQM-Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'na üye olan ilk üniversitedir. Bu başvuru, yalın ve etkili bir yönetim modelinin ve paydaş duyarlılığına verilen önemin hem bir sonucu, hem de paydaş odaklı ve sürekli gelişime inanan bir yönetim anlayışının sürekliliğinin de habercisidir aslında. Üniversitenin mevcut **Süreç Haritası** aşağıdaki Şekil 4'te olduğu gibidir.

Şekil 4: Sabancı Üniversitesi Süreç Haritası

Sabancı Üniversitesinin yönetim yapısı, aşağıdaki Şekil 4'teki şemada görüldüğü üzere, hem ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesinde tanımlanmış Mütevelli Heyeti, Senato (kurumdaki adıyla: Akademik

Kurul), Üniversite Yönetim Kurulu, KSK- Kalite Güvence ve Stratejik Planlama Kurulu, FK-Fakülte Kurulları, FYK-Fakülte Yönetim Kurulları gibi organları içerdiği gibi, hem de MH Çalışma Komiteleri, Başkanlık Divanı, ÜEK-Üniversite Eğitim Komitesi, ÜAK-Üniversite Araştırma Komitesi, YGG-Yönetim Gözden Geçirme Komitesi gibi kendine özgü yönetim unsurlarını barındırmaktadır. Aşağıdaki Şekil 5'te görülen tüm bu yönetsel organların yapısı ve işleyişi yazılı olarak tanımlanmıştır. (Kurullar İşleyişi ve Yönetim Destek Yönergesi (IID-S610-01))



Şekil 5: Sabancı Üniversitesi Yönetim Şeması

Yukarıdaki şemadaki işaretlerden de anlaşılacağı üzere bazı yönetsel organlar stratejileri belirleyen, izleyen, onaylayan veya uygulayan olarak görev yapmaktadır. Bu bağlamda bazıları hem *belirleyen*, hem de *izleyen* olabildiği gibi (Örn: MH), bazıları sadece *uygulayan* (Örn: ÜEK, ÜAK, FK) veya sadece *izleyen* (Örn: YGG) görevlerini yürütmektedir.

Üniversitenin yönetim yapısının işleyişinin gözden geçirilmesi için en son 2015 yılında DELOITTE uluslararası denetim ve araştırma şirketine yaptırılan dış değerlendirme yapılan iyileştirmeler bu raporun son bölümünde '**E. Sonuç ve Değerlendirme**' verilmektedir.

• **Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığına nasıl emin oluyor?**

(Kalite güvencesi süreçleri, İç değerlendirme süreçleri)

S: Kurumsal dış değerlendirme, program akreditasyonu, laboratuvar akreditasyonu ve sistem standartları yönetimi (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001 vb.) çalışmaları, ödül süreçleri (EFQM, ...) kapsamında kurumda geçmişte gerçekleştirilen ve halen yürütülen çalışmalar varsa bu süreçlerin nasıl kurgulandığı ve yönetildiği

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi

Üniversitenin ikinci Arama Konferansında (2006) ortaya çıkan, 'Yönetimsel verimliliğin ve etkinliğin artırılması; Kalite Geliştirme ve Ölçümleme Sistemlerinin uygulanması ve sürekli geliştirilmesi' stratejisi doğrultusunda, önce idari süreçler, daha sonra da akademik süreçler bazında süreç iyileştirme çalışmaları ve iç denetim uygulamaları başlamıştır. Mütevelli Heyeti, Üniversite'nin paydaşlarına düzenli ve sistematik olarak hizmet verdiğini, bu hizmetlerin yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre yapıldığını, öncelikle öğrencilerinin memnuniyetinin artırılması için kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirildiğini, bununla birlikte hedeflerin uygulanabilir kılındığını taahhüt eden bir 'Kalite Politikası' belirlemiş ve tüm paydaşlarla paylaşmıştır.

Kalite Politikamız:

Sabancı Üniversitesi eğitim, araştırma ve toplumla etkileşim amacıyla verdiği tüm hizmetlerde "kalite odaklı" yönetim sistemini esas alır. Tüm çalışanların sahiplendiği bu sistemin ilkeleri şunlardır:

- Başta öğrenci olmak üzere tüm paydaşların memnuniyeti,
- Süreç odaklı operasyon yönetimi,
- Düzenli gözden geçirmeye dayalı sürekli iyileştirme alışkanlığı,
- Kaynakların etkin kullanımı.

2010-12 yılları arasında tüm idari süreçlerimiz elden geçirilmiş ve ISO9001 kalite güvence sistemine uygun hale getirilmiştir. 2012 yılında Kalite Güvence sistemimiz uluslararası denetim ve belgelendirme kuruluşu BVQI tarafından ISO9001:2008 belgesiyle onanmıştır. O tarihten itibaren kalite güvence sistemi akademik süreçlere de yaygınlaştırılmaktadır.

Sistemimizin etkili ve verimli çalışıp çalışmadığının tespiti için her yıl Mayıs ve Kasım aylarında iç denetimlere, yine her yıl Haziran ayında bir takip dış denetimine ve her 3 yılda bir de belgemizin geçerliliği açısından dış denetimine tabi oluruz. Belgemizin geçerliliği en son 2015 Haziran ayında yapılan dış

denetim ile 3 yıllığına uzatılmıştır. Ayrıca her yıl kapsamlı olarak öğrenci memnuniyet anketleri gerçekleştirilmekte, yapılan anketlerde belirlenen baremin altında kalan hizmet süreçleri düzeltici ve önleyici faaliyet çalışmalarıyla iyileştirilmektedir.

OHSAS 18001 İş Sağlığı İş Güvenliği ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri

Sabancı Üniversitesi yönetimi, 2013 yılında almış olduğu bir kararla, yapmış olduğu tüm faaliyetlerinde “Önce İnsan” ilkesi ve “Doğa ile uyum içinde yaşama” felsefesi doğrultusunda paydaşları ile işbirliği yaparak, OHSAS 18001 İş sağlığı, İş güvenliği ve ISO 14001 Çevre Yönetimi standartlarına uygun operasyonel süreç yönetimini benimsemiştir. Üniversite yönetimi buna göre,

- Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamayı,
- Atıkların geri kazanımını ve çevreye zarar vermeden bertaraf edilmesini,
- Teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri takip ederek sürekli iyileştirmeyi,
- Farkındalığın artırılmasını ve bireysel sorumluluk kazandırılmasını,

politika olarak belirleyip, ilgili süreçleri kurgulamış ve periyodik toplantılar, iç/dış denetimler ve ayrıca üst yönetimin gözden geçirme toplantılarıyla da takip ederek yönetmektedir. 2017 yılında bu iki kalite güvence standardı uyarınca da belgelendirilmeyi kurumsal kalite hedeflerinden biri olarak belirlemiştir.

Laboratuvar Güvenliği

MDBF yönetimi, 2013 yılında laboratuvar güvenliği konusunun önem ve hassiyetini üst düzeye çıkarmak için bir girişim başlatmıştır.

İlk fazda; çalışma ekibinin kurulup (profesyonel bir kadronun ekibe katılması), laboratuvar güvenliği konusu sistemsal ele alarak kritik yol haritası oluşturulmuştur. Uygulamalar öncelikle fakülte laboratuvarlarının denetlenmesi, risk analizlerinin yapılması, kimyasal envanterin çıkarılması, güvenlik bilgi formlarının oluşturulması, laboratuvar güvenliği eğitimlerinin belirlenmesi ve verilmesi ile başlatılmıştır.

Kapsamlı bir çalışma ile laboratuvar güvenliği ve eğitim dokümanları, üniversitemize özgü laboratuvar eğitim ve güvenlik kitabı hazırlanmıştır. Bu konudaki farkındalığın artırılması için defter, broşür, notluklar vb.den oluşan bir doküman seti mevcuttur.

YÖNETİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ - AACSB Akreditasyonu

Sabancı Üniversitesi'nin ikinci Arama Konferansında (2006) ortaya çıkan, '*Yönetimsel verimliliğin ve etkinliğin artırılması; Kalite Geliştirme ve Ölçümlene Sistemlerinin uygulanması ve sürekli geliştirilmesi*' stratejisi doğrultusunda, akademik taraftaki kalite çalışmalarına Yönetim Bilimleri Fakültesi önderlik etmiştir. Fakülte stratejik hedeflerini, bütün programlarda yenilikçilik, iş dünyası ile yakın ilişkiler geliştirmeye odaklanma, yönetim teorisi ve pratiği arasında doğru dengeyi kurma ve sosyal sorumluluğu yüksek yöneticiler eğitime, olarak belirlemiştir. Fakülte eğitim kalitesini sürekli iyileştirmeye verdiği stratejik önemden dolayı dünyanın en önemli ve yaygın yönetim programları akreditasyonlarından biri olan AACSB tarafından 2011 yılında akredite edilmiştir. **AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business)** dünyada 48 farklı ülkede yerleşik 716 eğitim kurumunun akredite olduğu işletme ve muhasebe programları kuruluşudur. Başka bir ifade ile dünyadaki 13.000'den fazla programının %5'inden daha azı bu akreditasyonu elde edebilmiştir.

AACSB akreditasyonu süreci oldukça zorlu bir süreç olup başvurudan itibaren yaklaşık dört yıllık bir süreci kapsar. Bu süreçte kaliteli bir eğitim ortamı, sürekli ve sürdürülebilir bir şekilde kendini geliştiren ve kurumların ihtiyaçlarına karşılık veren programları ile AACSB'nin standartları'na uyum sağlamak oldukça önemli bir unsurdur.

AACSB'nin standartlarını sağlayıp akredite olmuş okullar, akreditasyonlarını korumak için beş yılda bir değerlendirmeden geçmek zorundadırlar. Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi olarak ikinci değerlendirmemize Şubat 2017'de gireceğiz.

MÜHENDİSLİK VE DOĞA BİLİMLERİ FAKÜLTESİ – MÜDEK Akreditasyonu:

Sabancı Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Üniversite'nin ikinci 10 yıllık stratejik hedefleri kapsamında, WIN gözden geçirme süreci içinde 2014 yılında başladığı MÜDEK program akreditasyonu çalışmalarıyla, **Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği** programı ile **Elektronik Mühendisliği** programında, 2015-2016 akademik yılı itibariyle akredite olmuştur. (Henüz resmi deklarasyon yapılmadı- Haziran sonu yapılacak) 2016 yılının Ocak ayında ise **Endüstri Mühendisliği** ile Mekatronik Mühendisliği programlarının akreditasyonu için MÜDEK'e başvurulmuş, halen çalışmalar sürdürülmektedir.

Akreditasyon çalışmalarının yürütülebilmesi için MDBF içinde bir Akreditasyon Komitesi kurulmuştur. Bu komitede her programdan bir Öğretim Üyesi "program akreditasyon sorumlusu" olarak bulunmaktadır. Ayrıca her program kendi içinde, yine Öğretim Üyeleri ve Öğretim Görevlilerinden oluşan alt akreditasyon çalışma grupları oluşturmuştur. Dekan Yardımcısı yönetiminde ve Akreditasyon Sorumlusu İdari süreç yöneticisi liderliğinde, Dekanlık Ofisi idari ekibi ile tüm süreç MÜDEK Öz Değerlendirme Raporu içeriği, değerlendirme takvimi dahilinde planlanmakta ve yürütülmektedir.

İç ve dış değerlendirme sürecine yönelik bilgiler, bilginin niteliğine de bağlı olacak şekilde, eğitim dönemi boyunca anlık, kayıtlar ve mezuniyet süreçleri aralığında dönemlik, araştırma çalışmaları boyunca sürekli, dış paydaş bildirimleri bir kısmı iki yılda bir sıklıkta derlenir, değerlendirilir ve program eğitim raporlarına ve yıllık faaliyet raporlarına dahil edilirler. Bilgiler, SU sistemleri aracılığı, iç ve dış paydaş anketleri ve toplantıları ile toplanır.

Kurumsal Dış Değerlendirme – EUA ve DELOITTE

Üniversite'nin ikinci 10 yıllık stratejik hedefleri kapsamında, WIN gözden geçirme sürecinin hemen başında ve sonunda alınan kararlar ile üniversitemiz iki önemli dış değerlendirme programına katılmıştır.

Bunlardan birincisi 2013 yılında **EUA-Avrupa Üniversiteler Birliği**'nin Kurumsal Değerlendirme programıdır ve bilindiği üzere üniversitenin başta akademik olmak üzere tüm yönetim kalitesini ve etkinliğini değerlendirir. Üniversitemize 2 saha ziyareti şeklinde gerçekleşen ve tüm paydaş temsilcileriyle görüşülen, tüm süreçlerimizin ve sonuçlarımızın değerlendirildiği bu çalışma sonucunda, üniversite yönetimine, halen EUA'nın da web sitesinde yayında olan, bir çıktı raporu sunulmuştur:

http://www.eua.be/Libraries/iep/Sabancı_University_Final_Report.pdf?sfvrsn=0

Bu rapor sonucunda kurumun kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları tüm paydaşlarla paylaşıldığı gibi, üniversitenin stratejilerinin gözden geçirildiği WIN sürecine de girdi olarak alınmıştır.

İkincisi de Mütevelli Heyeti'nin talebi üzerine, 2015 yılı boyunca **DELOITTE-Denetim ve Danışmanlık** kuruluşu tarafından gerçekleştirilen ve üniversitenin ağırlıklı olarak kurumsal yönetim (yönetişim) yapısının değerlendirildiği bir çalışmadır. Bu çalışmada üniversitenin daha çok iç paydaşlarından temsilcilerle görüşmeler, yönetsel ve operasyonel süreçlerin iş akışlarının, karar mekanizmalarının değerlendirilmesi ve bu kapsamdaki iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi şeklinde geçmiştir.

S: Kurumun, dış değerlendirme sonuçlarına göre süreçlerini nasıl iyileştirdiği; bu iyileştirme faaliyetlerinin etkilerinin kurumun işleyiş ve iş yapış yöntemlerine nasıl yansıtıldığı anlatılmalıdır.

İki yıl arayla gerçekleştirilen bu 2 Dış Değerlendirmenin çıktılarının özeti ve bunlarla ilgili sağlanan gelişmeler hakkında işbu raporun sonundaki **E. Sonuç ve Değerlendirme** kısmında bilgi verilmektedir.

Gerek Sabancı Üniversitesi'nin iç ve dış değerlendirme süreçlerine olan yatkınlığı, gerekse paydaş odaklı yalın yönetim modeli, yükseköğretimde kuruluşundan itibaren Kalite Güvence ve Sürekli İyileşme yaklaşımı uygulayan sayılı üniversitelerden biri olmasını ve bunu sürdürmesini sağlayan en önemli etkenlerdendir.

Öte yandan yönetim modelinde görmüş olacağınız gibi oldukça paylaşımcı ve karar süreçlerinde birden çok kez gözden geçirici bir yaklaşım benimsenmiştir. Tüm yönetsel yapı ve stratejiler, bir üniversitenin temel süreçleri ve olmazsa olmazı olan 3 boyutta (Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumla Etkileşim) yapılandırılmıştır. Ve buna uygun olarak izlenmektedir. Her paydaştan geribildirim alma

takvim ve yöntemleri tanımlıdır; alınan geribildirimlerin hangi kurul ve komitelerce değerlendirilip, gerekiyorsa iyileştirme kararının nasıl alınacağı, nereye sunulacağı, onayın nereden çıkacağı vs hepsi süreçlerde ve karar envanterlerinde belirlidir. Bunlara tüm süreçlerin tasarımında yer verilmiş olması da kaliteyi güvence altına almaktadır.

Aşağıda listelenen sorular, kurumun kalite güvence sisteminin ne kadar etkin şekilde yürütüldüğü ve performansına ilişkin değerlendirmenin yapılabilmesine olanak sağlamak üzere yol gösterici olması amacıyla verilmiştir.

S: Kurum, misyon, vizyon, stratejik hedefleri ve performans göstergelerini nasıl belirlemekte, izlemekte ve iyileştirmektedir?

Bu soruya, (bu bölümün) **'B. Kalite Güvence Sistemi'** bölümünün başında *'Kurum Ne Yapmaya Çalışıyor?'* başlığı altında etraflı olarak cevap verilmiş olup, mükerrer olamaması için burada tekrarlanmamıştır.

S: Kurum, kurumsal performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için nasıl bir strateji izlemektedir?

YÖK'ün önce Avrupa yükek öğretiminde kalite süreçleri (Bologna), hemen akabinde bütünsel kaliteyi raporlama sistemleri (Yödek-Adek yapılandırması) ve geçtiğimiz yıl kapsamlı bir revizyondan geçirerek yayınladığı yeni Kalite Güvence Yönetmeliği ile her kurumda bulunması gereken Kalite Komisyonları gibi yaklaşımlarını takdirle karşılıyoruz. Bunun yanında SÜ olarak, kuruluşumuzdan itibaren yukarıda sözü geçen 3 temel sürecini, **(PUKÖ)** yani, 'Planlama-Uygulama-Kontrol Et-Önlem Al' disipliniyle içselleştirilmiş bir şekilde yönetiliyor olmamızın da büyük avantajını yaşıyoruz.

Yine bu bölümün başında *'Kurum Ne Yapmaya Çalışıyor?'* başlığı altında anlatılmış olduğu gibi, 10 yılda bir stratejisini tüm paydaşlarıyla birlikte gözden geçirip yenileyen, 5 yılda bir stratejik hedeflerini ve performansını iç paydaşlarıyla gözden geçirip iyileştiren, akreditasyon ve idari kalite güvence sistemleri olan, bunları her yıl iç-dış denetimlerle değerlendiren ve en önemlisi paydaş odaklılığı her sürecinde önde tutan bir kurum olmamız, kurucularımızın bu yaklaşıma olan inancı ve takip eden yönetimlerin bu yaklaşımı sürdürmelerindedir.

S: Kurumun Kalite Komisyonu üyeleri nasıl belirlenmiştir ve kimlerden oluşmaktadır?

Sabancı Üniversitesi'ndeki ismiyle **Kalite Güvence ve Strateji Kurulu (KSK)** SÜ'de Senatoya karşılık gelen Akademik Kurul (AK) tarafından 2 yıllığına atanır. KSK, Rektör başkanlığında, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreter, Dekanlar, Dekan Yardımcıları, Araştırma ve Lisansüstü Politikalar-ALP direktörü, Nanoteknoloji Merkezi-SUNUM direktörü, İstanbul Politikalar Merkezi-IPM direktörü, Kurumsal Gelişme-KG direktörü (aynı amanda kurulun raportörü) ve Öğrenci Birliği temsilcisinden oluşur. Kurulun yapısı ve organizasyon içindeki yeri aşağıdaki Şekil 6'da görüldüğü gibidir.

Şekil 6: Kalite Güvence Organizasyon Şeması

2. Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri

S: Kurumun Kalite Komisyonunun kalite güvencesi sisteminin kurulması ve işletilmesi kapsamındaki yetki, görev ve sorumlulukları nedir? Komisyon, kalite güvencesi sürecini nasıl işletmektedir?

Kalite Güvence ve Strateji Kurulu (KSK)²³ Temmuz 2015 tarihli YÖK Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliğine göre oluşturulmuş olup, görev tanımı yine bu yönetmeliğe göre aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

KSK'nın Görevleri:

Ana Görevi: Kurumun stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile toplumla etkileşim ve idari hizmetlerinin değerlendirilmesi ve kalitesinin geliştirilmesi için,

- Kurumun iç ve dış kalite güvence sistemini kurmak ve yönetmek,
- Kurumsal performans göstergelerini tespit etmek ve izlemek,
- Kurumun gelişim alanlarını tespit ederek bunları Akademik Kurul kanalıyla Mütevelli Heyeti'nin onayına sunmak,
- Kurumsal iç değerlendirme çalışmalarını yürütmek,
- Kurumsal iç değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının sonuçlarını içeren yıllık Kurumsal İç Değerlendirme Raporunu hazırlamak ve Akademik Kurul'un onayına sunmak,
- Onaylanan yıllık Kurumsal İç Değerlendirme Raporunu YÖK'e iletmek ve kurumun internet sayfasında kamuoyu ile paylaşmak,
- Kurumsal dış değerlendirme sürecinde gerekli hazırlıkları yapmak, Yükseköğretim Kalite Kurulu ile dış değerlendirici kurumlara her türlü desteği vermek,
- Tüm bu kapsamda yapılacak çalışmaları, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından belirlenen usul ve esaslar doğrultusunda yürütmek

Kurul, dönem sonlarında (Ocak, Haziran, Eylül) olmak üzere yılda enaz 3 kez toplanır ve dönemsel performansı gözden geçirir. Kurul'a Rektör'ün olmadığı durumlarda Rektör Yardımcılarından biri başkanlık eder.

Kurula bağlı 3 adet komite vardır:

- Üniversite Eğitim Komitesi (Eğitim-Öğrenim süreçleri)
- Üniversite Araştırma Komitesi (Araştırma-Geliştirme süreçleri)
- Yönetim Gözden Geçirme Komitesi (tüm idari süreçler)

Bu komiteler, sorumlu oldukları süreçlerle ilgili performansı izleme, değerlendirme ve KSK'ya rapor etme sorumluluğunu taşımaktadır.

3. Paydaş Katılımı

S: İç paydaşlar (akademik ve idari çalışanlar, öğrenciler) ve dış paydaşların (işverenler, mezunlar, meslek örgütleri, araştırma sponsorları, öğrenci yakınları vb.) kalite güvencesi sistemine katılımı ve katkı vermeleri nasıl sağlanmaktadır?

Kalite Yönetim Sisteminin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirmek için gerekli olan gözden geçirme girdileri aynı zamanda paydaşların ve diğer ilgili birimlerin geribildirim ve görüşlerini de dikkate alır. Bu geribildirimler KSK'ya bağlı komitelerce ve KSK tarafından değerlendirilerek gerekli iyileştirme karar ve aksiyonları alınır.

Gözden geçirme girdileri olarak aşağıdaki hususlar dikkate alınır;

İç Paydaşlar:

- Birimlerin yöneticileri tarafından yıllık bazda takip edilen süreç performansının sürecin hedeflerine göre durumu ve iyileştirme faaliyetlerinin sonuçları,
- Tüm süreç çalışanlarınca açılıp, izlenebilecek, 'Düzeltilici ve önleyici faaliyet formları' ve sonuçları,
- KSK'ya bağlı çalışan Üniversite Eğitim Komitesi, Üniversite Araştırma Komitesi ve Yönetim Gözden Geçirme Komitesince belirlenen ve devam eden aksiyonların takibi ile ilgili kayıtlar,
- Önceki tüm İç Denetim sonuçları,
- BAGEM birimi tarafından her dönem sonunda yapılan Ders Değerlendirme Anketleri sonuçları ve süreç müşterilerinin geri bildirimleri,
- Kurumsal Gelişme birimi ve Fakültelerce ortak olarak her yıl yapılan Mezun aday öğrencilere yönelik yapılan Çıkış Anketlerinin sonuçları ve öğrencilerin geribildirimleri,
- Kurumsal Gelişme birimi tarafından her yıl yapılan Öğrencilerin Hizmetlerden Memnuniyet ölçümleri sonuçları ve süreç müşterilerinin geri bildirimleri,
- İnsan Kaynakları birimi tarafından 3 yılda bir yapılan akademik ve idari Çalışanlar Memnuniyet ölçümleri sonuçları ve süreç müşterilerinin geri bildirimleri,
- Yönetimin Stratejik Hedefleri gözden geçirme sürecinde ortaya çıkan iyileştirme önerileri

Dış Paydaşlar:

- Fakülte ve Enstitülerimiz bünyesindeki bazı programlar için oluşturulan Danışma Kurullarında yer alan ve aralarında mezunlarımızın da bulunduğu akademik ve iş dünyası temsilcilerinin geribildirimleri,
- Önceki tüm Dış Denetim / Değerlendirme sonuçları,
- Kurumsal Gelişme / Staj Ofisi tarafından yürütülen 'Staj süreci' boyunca öğrencilerimizin her stajının ardından yapılan değerlendirme ölçüm sonuçları ve İşverenlerden alınan geribildirimler,
- Kurumsal Gelişme / Mezunlar Ofisi tarafından 2 yılda bir yaptırılan Mezunlar ve İşverenleri Memnuniyet ölçümleri sonuçları ile Mezunların ve İşverenlerinin geri bildirimleri,
- Kurumsal Gelişme / Mezunlar Ofisi tarafından her yıl telefon ve eposta iletişimi kanalıyla izlenen Mezunların kariyer yolculukları hakkında bilgiler (1 yıl içinde yerleşme oranları, kariyer tercihleri, sektör, pozisyon bilgileri vb.),
- Her yıl düzenlenen 'Mezuniyet Töreni' ve 'Aile Eğitim Günü'nde öğrencilerimizin ailelerince yapılan geribildirimler,
- Kurumsal İletişim ve Uluslararası Ofis birimlerince her yıl işletilen 'Tanıtım Süreci' boyunca ulusal ve uluslararası Lise öğrenci, öğretmen ve velilerinden alınan geribildirimler,
- Uluslararası Ofis birimince yürütülen 'Değişim Programları' kapsamında ortaklığımız olan üniversitelerden alınan geribildirimler,
- Araştırma ve Lisansüstü Politikalar birimince irtibat halinde bulunulan Proje ortaklarımızdan alınan geribildirimler
- Uluslararası Danışma Kurulunca her yıl yapılan gözden geçirme toplantılarında, SÜ'nün eğitim, araştırma, uluslararasılaşma, toplumla etkileşim ve yönetim alanlarındaki gelişmesi ile ilgili geri bildirim sonuçları,
- Mütevelli Heyeti üyelerinin, SÜ'nün eğitim, araştırma, uluslararasılaşma, toplumla etkileşim ve yönetim alanlarındaki gelişmesi ile ilgili geri bildirimleri,

3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Programların Tasarımı ve Onayı

Akademik programlarımızın eğitim amaçları ve müfredatın tasarımı süreci, iç ve dış paydaşlar ile birlikte aşağıdaki şekilde belirlenir.

- Yeni bir program önerisi üzerine bir çalışma grubunun oluşturulması,
- Çalışma grubu tarafından, programın eğitim amaçları, müfredat, kaynaklar ve öğrenci profili hakkında doküman hazırlaması, karşılaştırma yapacağı yurtiçi ve yurtdışı programların listesinin oluşturulması, benzer programlarda dünyadaki yeni gelişmelerin izlenmesi,
- Mezunlar ile yürütülen iletişim toplantılarında mezunların görüşlerinin alınması,
- Fakülte Kurul toplantılarında derlenen önerilerin tartışılması,
- Çalışma grubunun, gelen geri bildirimleri dikkate alarak değişiklik yapması,
- Tasarlanan programın, Fakülte Yönetim Kuruluna değerlendirilmek üzere sunulması,
- Değerlendirme sonucu olumlu olan programın, Üniversite Eğitim Komitesi (ÜEK)'ne sunulması,
- ÜEK'ten geçen programın Mütevelli Heyeti Eğitim Komitesi (MHEK)'ne sunulması,
- MHEK'dan geçen programın, Fakülte/Enstitü Kuruluna karar alınmak üzere sunulması.

Üniversitemizde, özellikle profesyonel programların iş dünyası ile bağlantılarını canlı tutabilmeleri ve bu sayede mezunların, öğrencilerin ve de programların önemli kazanımlar elde edebilmeleri için Danışma Kurulları oluşturulur. Bu kurullar, iş dünyasının lider yöneticileri ile iş dünyasında önemli pozisyonlara gelmiş olan mezunlarımızdan oluşur. Yeni açılması planlanan programlar, Danışma Kuruluna sunulur, değerlendirmeleri / önerileri doğrultusunda iyileştirmeler yapılır. Danışma Kurulları, yılda en az bir defa olmak üzere toplanarak, programların müfredatı, programın dinamikleri hakkında görüş sunar. Yönetim Bilimleri Fakültesinde, bu süreç lisans ve tüm akademik programlar için kullanılır.

S: Programların yeterlilikleri (mezun bilgi, beceri ve yetkinlikleri) nasıl belirlenmektedir?

Üniversitemizde tüm öğrenciler temel geliştirme eğitiminden geçer. Bu nedenle program yeterlilikleri, “Üniversite Ortak Çıktıları”, “Fakülte Ortak Çıktıları” ve “Program Özel Çıktıları” olmak üzere 3 kategori altında tanımlanır. Bu yeterlilikler belirlenirken, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ve varsa ilgili akreditasyon ajanslarının çerçeve kriterleri göz önünde bulundurulur.

Bunlar ile birlikte, her yıl yapılan Mezun anketlerinde, bu çıktılara ulaşıp ulaşılmadığı hakkında mezunların görüşü sorulur ve alınan görüşler değerlendirilerek iyileştirmeler yapılır.

S: Programların yeterlilikleri belirlenirken Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesiyle (TYYÇ) uyumu göz önünde bulundurulmakta mıdır?

Program yeterlilikleri belirlenirken TYYÇ uyumu göz önünde bulundurulur. Bu yeterlilikler, <http://ects.sabanciuniv.edu/> sayfaları aracılığı ile yayımlanır.

S: Programların yeterlilikleriyle ders öğrenme çıktıları arasında ilişkilendirme yapılmakta mıdır?

Programların yeterlilikleri ile ders öğrenme çıktıları arasında ilişkilendirme yapılır. Bu ilişkilendirmeye örnek olarak, <http://ie.sabanciuniv.edu/en/sucourseslist0/201502> sayfasında, program çıktılarının yanında yer alan puanlar, ilgili dersin (IE 402) öğrenme çıktılarına olan katkısı görülebilir.

S: Kurumda programların onaylanma süreci nasıl gerçekleştirilmektedir?

Lisans ve lisansüstü programların açılışları; Sabancı Üniversitesi Akademik Programların Açılması ve Değişikliklerin Yönetimi Yönergesi (ISR-C510-01) kapsamında; ilgili Enstitü / Fakülte Kurulu'nun araştırmaları ve ihtiyaç analizleri sonrasında oluşan program açılış önerisi, sırasıyla Üniversite Eğitim Komitesi (ÜEK), Akademik Kurul (AK), Mütevelli Heyeti Eğitim Komitesi (MHEK) ve son olarak Mütevelli Heyeti (MH) onayına sunulur. MH'de uygun bulunan önerinin, başvuru dosyası ile birlikte YÖK onayına iletilmesi ile programların onay süreci gerçekleşir.

S: Programların eğitim amaçları ve kazanımları kamuoyuna açık bir şekilde ilan edilmekte midir?

Programların eğitim amaçları ve kazanımları kamuoyuna açık bir şekilde <http://ects.sabanciuniv.edu/> sayfasından ve programların kendi web sayfalarından ilan edilir.

2. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi

Programlarımız programa katkı veren tüm öğretim üyelerinden oluşan ve Program Koordinatörü tarafından koordine edilen Program Grubu tarafından sürekli izlenmekte sürekli iyileştirilmektedir. Sürekli gerçekleşen iyileşmeler çoğunlukla program amaç ve çıktıları, program yükümlülüklerinin bunu nasıl desteklediği ve varsa bu noktada gerekli değişiklikler, yeni ders tasarımları, ders müfredatları ve öğrenme çıktıları ile bunların program çıktılarına nasıl beslediği düzeyindedir. Ders Değerlendirme Sistemi kapsamında her ders için her dönem yapılan değerlendirmeler, ders iş yüklerinin kontrolü için öğrencilere yapılan anketler, mezuniyet sınıfı ile her yıl yapılan çıkış mülakatları, son 3 yılın mezunlarına uygulanan program çıktıları değerlendirmesi ve tüm mezunlara ve işverenlerine uygulanan memnuniyet anketleri ile periyodik olarak çıkarılan iç raporlar ve rekabet analizleri sistematik bir şekilde Program Grubu tartışmalarına girdi sağlamaktadır.

Bunlara ek olarak Program Danışma Kurulları oluşturulmakta ve dış paydaşlardan da görüşler alınmaktadır. Danışma Kurulları iş dünyasının lider yöneticileri ile iş dünyasında önemli pozisyonlara gelmiş olan SÜ mezunlarından oluşur ve yılda en az bir kere olmak üzere toplanarak programlara görüşleriyle katkı verirler.

Fakülte ve Üniversite Stratejik Planlama döngülerinin kalbinde Arama Konferansları bulunur. Yurtiçi ve yurtdışından öğretim üyelerinin, idari çalışanlarının, iş adamlarının, gazetecilerin, sivil toplum kuruluşlarından temsilcilerin ve mezunlarımız davet edildiği, bu konferanslar süresince, toplumun farklı kesimlerinden gelen temsilcilerle Üniversitenin mevcut durumu ile birlikte, gelecek 10 yıl boyunca karşılaşılabilecek fırsatlar ve zorluklar üzerinde tartışma fırsatı yaratılır. Fakülte ve Üniversite Stratejik Planlama çalışmaları program düzeyine kadar katkı verebilmektedir.

Tüm bu çalışmaların, bir döngü halinde sisteminin kurumsallaşması ve tüm programlara benzer şekilde uygulandığının garanti altına alınması için gerekli aksiyonlar alınmış ve halen üzerinde çalışılmaktadır.

S: İç paydaşların (öğrenciler ve çalışanlar) ile dış paydaşların (işveren, iş dünyası ve meslek örgütü temsilcileri, mezunlar, vb.) sürece katılımı sağlanarak programın gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?

Bununla ilgili ayrıntılı bilgi, bu raporun '**B. Kalite Güvencesi Sistemi**' bölümünde de verilmiştir.

Programların sürekli iyileştirilmesi sürecine, Programda ders veren tüm öğretim elemanları Program Grubunda, diğer öğretim elemanları Fakültenin Stratejik Planlama döngüsü sırasında, öğrenciler Ders Değerlendirme anketleri aracılığıyla, Mezuniyet aşamasındaki öğrencileri Çıkış Mülakatları ile, Mezunlar çeşitli anketlerin yanı sıra tüm dış paydaşlar (işveren, STK, kamu vb.) ile birlikte Program Danışma Kurulları ile Fakülte ve Üniversite Arama Konferansları aracılığıyla katkı sağlamaktadır. Bu sistematik katkıların yanı sıra, üniversitenin büyüklüğü ve açık kapı kültürü sayesinde tüm paydaşlar birbirleriyle her türlü görüşünü herhangi bir mekanizmaya gerek duymadan sürekli olarak paylaşılabiliyor olması üniversitemiz için çok önemlidir.

S: Gözden geçirme faaliyetleri ne sıklıkta, nasıl ve kimler tarafından yapılmaktadır? Katkı veren paydaşlar nasıl belirlenmektedir? Bu paydaşlar karar verme sürecinin hangi aşamalarına katılabilmektedir?

Yukarıda bahsedilen gözden geçirme çalışmaları yıllık ile 10 yıllık süreler arasında farklı periyotlara sahiptir. Yine yukarıda bahsedilen program gözden geçirme döngüsünün kurumsallaşma çalışmalarında ise 3 yıllık periyotlar esas alınmıştır.

Bununla ilgili ayrıntılı bilgi, bu raporun '**B. Kalite Güvencesi Sistemi**' bölümünde de hedeflerin ve süreçlerin gözden geçirilmesi bağlamında verilmiştir.

S: Değerlendirme sonuçları, programın güncellenmesi ve sürekli iyileştirilmesi için nasıl kullanılmaktadır?

Yapılan tüm değerlendirmelerin sonuçları program grubunda değerlendirilmekte ve uygun aksiyon planları hızla, varsa ilgili kurulların onayına da sunularak, yürürlüğe alınmaktadır.

S: Programların eğitim amaçlarına ilişkin hedeflerine ulaştığını; öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiğini nasıl izlemekte ve ölçmektedir?

Programların amaç ve çıktılara ulaşım ulaşmadığı, Program Grubu değerlendirmelerinin yanı sıra Mezuniyet aşamasındaki öğrencilere ve son 3 yılın mezunlarına yapılan anketlerle ölçülmektedir. Toplumun ihtiyaçlarına cevap verme noktasında ise Mezun kariyer analizleri sürekli izlenmekte ve ilgili dış paydaşlardan Danışma Kurulları aracılığıyla geri bildirimler alınmakta, ayrıca Mezunların işverenlerine de düzenli olarak anketler yapılarak görüşleri sorulmaktadır. (bkz. bu raporun 'B. Kalite Güvencesi Sistemi' bölümünün son kısmı)

S: Programların eğitim amaçları ve öğrenme çıktılarına ilişkin taahhütleri nasıl güvence altına alınmaktadır?

Ders Öğrenme Çıktıları belirlenirken Program çıktıları ile bir tablo üzerinden ilişkilendirilmiştir. Ders Öğrenme Çıktısında veya Program çıktılarında bir değişiklik olduğunda bu tablo mutlaka güncellenir. Program çıktılarına dersler aracılığıyla ulaşıp ulaşılmadığı da bu tablo üzerinden izlenir.

Ders Öğrenme Çıktıları ise, ders içi değerlendirme araçları ile ilişkilendirilmiş ve bu şekilde garanti altına alınmıştır.

3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

S: Programlarda yer alan derslerin öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerleri (AKTS) belirlenmekte midir?

Programlarda yer alan derslerin öğrenci iş yüküne dayalı kredi değerleri (AKTS) belirlenmesi sürecinde, öğrenci iş yükü anketleri 3 yılda bir tekrarlanarak yapılır. Bu anketler aracılığı ile, dersin mevcut kredisi ile öğrencilerin ilgili ders için harcadığı ders saati içinde ve ders saati dışındaki tüm çalışmaların toplamı olan "öğrenci iş yükü" karşılaştırılarak, ihtiyaç halinde gerekli düzenlemeler yapılır.

S: Öğrencilerin yurt içi ve/veya yurt dışındaki işyeri ortamlarında gerçekleştirebilecekleri uygulama ve stajların iş yükleri belirlenmekte (AKTS kredisi) ve programın toplam iş yüküne dâhil edilmekte midir?

Öğrencilerin yurt içi ve/veya yurt dışındaki işyeri ortamlarında gerçekleştirebilecekleri uygulama ve stajların iş yükleri AKTS kredisi olarak belirlenir ve programın toplam iş yüküne dâhil edilir. Öğrencilerin staj, bitirme projesi vb. kurum dışı tecrübe kazanması gereken çalışmalar, normal derse kayıt prosedürüne uygun olarak yapılarak, mezuniyet yükümlülüklerine ders ve kredi olarak dahil edilir.

S: Programların yürütülmesinde öğrencilerin aktif rol almaları nasıl teşvik edilmektedir?

Öğrencilere her dönem sonunda yapılan Ders Değerlendirme Anketleri ile mezun adaylarına yönelik yapılan Çıkış Anketleri aracılığı ile programların yürütülmesinde öğrencilerin aktif rol almaları teşvik edilir. Öğrencilerin ilgili anketlere aktif katılımları sağlanarak, programlar ve ders içeriklerine ilişkin niteliksel katkılar sağlayan geri bildirimler elde edilir. Mezuniyet yılında mezun adayları ile mezun olacakları programın değerlendirilmesine yönelik ayrıca görüşmeler yapılır.

Bunların yanında; Bilgi Günleri, atölyeler, kulüp çalışmaları ve öğrencilerin yaptıkları proje sunumları aracılığı ile de programlara ilgi ve farkındalığın artırılmasına katkı sağlanılır.

S: Başarı Ölçme ve Değerlendirme Yöntemi (BÖDY) hedeflenen ders öğrenme çıktılarına ulaşıldığını ölçebilecek şekilde tasarlanmakta mıdır?

Tüm derslerde öğrenci başarılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi her öğretim üyesi tarafından öğrenim çıktılarına uyumlu olarak tasarlanır.

Öğrencilerin Ders Öğrenim Çıktılarının (DÖÇ) başarılarını belirleyebilmek için yapılan sınavlardaki sorular, verilen ödevler ve projeler ayrı ayrı DÖÇ'lerle eşleştirilerek, öğrencilerin notları bu ayrımlara göre hesaplanır. Her akademik yıl sonunda hazırlanan "Program Eğitim Raporu" kapsamında programın

bu ders raporlarını da değerlendirmeye alarak Program Çıktı kazanımları ile ilgili yorum yapmaları beklenir.

S: Doğru, adil ve tutarlı şekilde değerlendirmeyi güvence altına almak için nasıl bir yöntem (sınavların/notlandırmanın/derslerin tamamlanmasının/mezuniyet koşullarının önceden belirlenmiş ve ilan edilmiş kriterlere dayanması, vb.) izlenmektedir?

Diploma programı bazında, ilgili kurullarda onaylanan program yükümlülükleri; web sayfalarımızda tüm kullanıcılara açıktır. Öğrenciler, mezuniyetleri için almaları gereken dersleri bu yükümlülük sayfalarından takip eder. Öğrenciler “Mezuniyet Takip Sistemi” aracılığı ile almış oldukları derslerin ilgili yükümlülükler göre değerlendirmesini yapar, Bu sistem üzerinden; başarılı oldukları dersleri, notları ve kredileri ile genel not ortalaması bilgileri takip eder. Öğrencinin mezuniyet hakkı bu sistem üzerinden takip edilir.

Sabancı Üniversitesi’nde mezuniyet koşulları, Yönetmelik kapsamında, kurumsal açıdan güvence altına alınarak; Lisans/Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmelikleri’nde tanımlanmıştır. Yönetmeliklerimiz; Resmi Gazete’de yayımlanmış olup, resmi web sitemizde kamuoyuna açıktır.

Mezuniyet yükümlülükleri (dersler, krediler, genel not ortalaması, ders alanları, en az geçer not, vb.); her bir diploma programı bazında, program açılışlarında YÖK tarafından onaylanmaktadır ve yine Sabancı Üniversitesi’nin resmi web sitelerinde yayımlanır.

Koşulları ve işletim süreci, mevzuat kapsamında tanımlanarak kurumsal güvence altına alınan mezuniyet süreci; elektronik uygulamalarla desteklenerek, hata olasılığı ortadan kaldırılmış olup; yetkilendirmeler dahilinde ilgili paydaşların (öğrenci, Fakülte, Öğrenci Kaynakları Birimi), aynı uygulama üzerinden mezuniyetlerin kontrolünü sağlaması ile güvenilirliği garanti altına alınmıştır.

Öğrencilerin derslerdeki başarı durumları, dönem içi çalışmalarının, ara sınavlarının ve dönem sonu sınavlarının sonuçlarına göre, ilgili öğretim üyeleri tarafından belirlenir ve dersin değerlendirme esasları, dönem çalışması, ara sınav ile dönem sonu sınavlarının ağırlığı net ve açık bir şekilde, dönem başında öğrenciye “SU-Course” üzerinden bildirilir. “SU-Course”, derse kayıtlı bütün öğrencilerin ulaşımının olduğu, öğrenciler tarafından aktif olarak kullanılan, ödev tesliminin, not görüntülenmesinin yapıldığı online bir ders yönetim sistemidir.

S: Öğrencinin devamını veya sınava girmesini engelleyen haklı ve geçerli nedenlerin oluşması durumunu kapsayan açık düzenlemeler var mıdır?

Öğrencinin devamını veya sınava girmesini engelleyen haklı ve geçerli nedenlerin oluşması durumunu kapsayan açık düzenlemeler Sabancı Üniversitesi yönetmeliklerinde tanımlanmıştır. Bu yönetmeliklere göre; öğrencilerin aldıkları ders, uygulama ve proje çalışmalarının tümüne devam etme zorunlulukları vardır. Öğrencilerin devam durumu ilgili öğretim üyesi tarafından izlenir. Ancak, “Dersin öğretim üyesince geçerli görülen bir nedenle, ara sınav veya dönem sonu sınavlarına girmeyen öğrencilere mazeret sınavı verilir” ifadesi ile öğrencinin sınava girmesini engelleyen haklı bir neden olması halinde öğrencilere mazeret sınavı düzenleneceği yine yönetmeliklerde açık bir şekilde belirtilmiştir. Diğer yandan öğrencilerin devamına engel teşkil edecek durumların oluşması halinde; yine yukarıda belirtilmiş olan yönetmelikler kapsamında; öğrenciler, belgelemek koşulu ile sağlık, maddi, ailevi, kişisel, akademik, beklenmedik zorunlu olaylar vb. gibi nedenlerle dönem izni için talepte bulunabilir.

S: Özel yaklaşım gerektiren öğrenciler (engelli veya uluslararası öğrenciler gibi) için düzenlemeler var mıdır?

Bireysel ve Akademik Gelişim Merkezi (BAGEM) çatısı altında yer alan **Engelli Öğrenci Destek Birimi**’nden faydalanmak isteyen özel gereksinimli öğrencilere, akademik ve bireysel destek sunar. Akademik ve bireysel destek gönüllülük esasına dayalıdır.

Öğrencilerin engellilik durumları ve ihtiyaçlarına özel; ders seçimlerinde rehberlik edilmesi, sınıf içi fiziki koşullarda düzenlemeler yapılmasının sağlanması, sesli kitap temin edilmesi, kütüphane kaynaklarına erişim olanaklarının düzenlenmesi, sınavlarda ek süre tanınması, yazılı malzemelerin font ve punto düzenlemelerinin yapılması, akademik personelin bilgilendirilmesi konularında destek verilir.

Uluslararası öğrenciler ile ilgili süreçler Uluslararası İlişkiler Ofisi (UİO) tarafından yürütülür. Her

akademik yıl içinde yeni başlayan uluslararası ve değişim öğrencileri için yaklaşık bir haftalık oryantasyon programı düzenlenir. Öğrenci kulüplerinin tanıtımı ve aktivitelerinden, spor faaliyetlerinden, farklılıklarla yaşama atölyesi, Türk Kültürü gibi seminer çalışmaları ve sosyal etkinliklerden oluşan programda, kampüs hayatı tanıtılır.

Bunlar ile birlikte, Türkçe öğrenmek isteyen tüm yabancı öğrencilere, üç farklı seviyede Türkçe dil dersleri sunularak, Türkiye’de yaşama adaptasyonu sürecinde önemli olan Türkçe öğrenimi için akademik destek verilir.

Aynı zamanda, uluslararası öğrencilere “Yasal Süreç Hizmeti” sunulur. Bu hizmet kapsamında öğrencilere; vize, sağlık sigortası, oturma izni, vergi numarası alımı, telefon kaydı gibi süreçlerin yürütülmesinde, UİO’da konusunda uzman idari personel tarafından tam destek verilir.

4. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma

S: Öğrencinin kabulü ile ilgili tüm süreçlerde açık ve tutarlı kriterler uygulanmakta mıdır?

Lisans ve lisansüstü öğrenci kabul kriterleri; Sabancı Üniversitesi Eğitim ve Öğretim Yönetmelikleri ile Sabancı Üniversitesi Akademik Programlara Başvuru ve Öğrenci Kabulü Yönergesi (ISR-C120-01) çerçevesinde belirlenmekte olup, Fakültelerin önerileri doğrultusunda Akademik Kurul Kararları ile açık ve tutarlı bir şekilde uygulanır. İlgili mevzuatlarla belirlenen koşullar Sabancı Üniversitesi web sayfası aracılığı ile duyurulur.

S: Yeni öğrencilerin kuruma / programa uyumlarının sağlanması için nasıl bir yöntem izlenmektedir?

Yeni öğrencilerin kuruma uyum sağlamaları, Üniversiteye ilk kayıt günlerinde gerçekleştirilen **Oryantasyon Programı** ile başlayarak, yıl boyunca kulüp faaliyetleri, spor tanışma etkinlikleri, seminer ve bunun gibi faaliyetlerle pekiştirilir.

Öğrenciler, Oryantasyon Programının oturumlarında Üniversitenin ilk günlerinde ihtiyaç duyabilecekleri bilgileri, ilgili akademik ve idari birimler ile tanışarak öğrenir. Oryantasyon programı kapsamında, Üniversiteye uyum süreçlerini hızlandıracak sosyal faaliyetlere, spor etkinliklerine yer verilir. Aynı zamanda öğrenciler, öğrenci kulüplerini ve üniversitenin öne çıkan değerlerini tanıma fırsatı bulunur.

Oryantasyon sürecinde; birimlerin iletişim bilgilerinin yer aldığı kayıt paketleri öğrenciler ile paylaşılır. Yazılı doküman olarak; oryantasyon web sayfası, kayıt kitapçıkları ve öğrenci el kitabı ile öğrencilerin uyum süreci desteklenir.

Öğrencilere, Üniversiteye kayıt oldukları dönem itibarı ile bir akademik danışman atanır. Danışmanlar; öğrencilerin kuruma, programa uyum, ders kayıtları süreçlerinde destek vererek öğrencilere rehberlik eder.

S: Başarılı öğrencinin kuruma / programa kazandırılması ve/veya öğrencinin programdaki akademik başarısı nasıl teşvik edilmekte ve/veya ödüllendirilmektedir?

Başarılı öğrencinin kuruma / programa kazandırılması, teşvik edilmesi ile ilgili burs ve ödül politikaları oldukça kapsamlıdır.

- Sınıfta kayıt olunan Temel Geliştirme Programı (TGP) derslerinde üstün başarı gösteren bir grup öğrenci, Rektör ile birlikte ABD’nin ve dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olan MIT’yi (Massachusetts Institute of Technology) ziyaret ederek ödüllendirilir.
- Yine TGP içinde alınan derslerde üstün başarı gösteren öğrenciler, sertifikalı asistanlık eğitiminden geçirilerek TGP derslerinde asistanlık yapma imkanı elde eder.
- İlgili dönem sonunda başarısız dersi olmayan ve en 15 kredi kazanan, Dönem Not Ortalaması (DNO) 3.50’in üzerinde olan tüm lisans öğrencileri, “Yüksek Onur Belgesi” ile onurlandırılır.
- Her yıl mezun olan Fakülte birincilerine "Fakülte Birincisi Mezunlar - Sakıp Sabancı Ödülü" adı ile verilir, öğrencilerimizin başarıları teşvik edilir.
- Sabancı Üniversitesi’nde burs uygulamaları, başarının ödüllendirilmesine özen gösterecek şekilde tasarlanır. Her akademik yıl Lisans öğrencileri için belirlenen kontenjan dahilinde Üniversiteye ilk girişte sağlanan burslar ile birlikte öğrenime devam ederken kazanılan akademik başarı ve/veya ihtiyaç nedeniyle sağlanan burslar, her yıl yeni kontenjan ve olanaklarla sunulmaktadır. Lisansüstü

öğrencilerin burs kapsamı ise; her dönem genel not ortalamaları göz önünde bulundurularak Enstitü tarafından başarıya göre belirlenir.

S: Öğrencilere yönelik akademik danışmanlık hizmetleri ne kadar etkin şekilde sunulmakta ve akademik gelişimleri nasıl izlenmektedir?

Sabancı Üniversitesi'ne kayıtlı her öğrenciye giriş yılından itibaren bir akademik danışman atanır. Akademik danışmanlar, ders seçimi, ders yükü, program geçişi, yatay geçiş, çift anadal, yüksek lisans vb. akademik konularda öğrencilere destek olur.

Ayrıca, Bireysel ve Akademik Gelişim Merkezi'ne (BAGEM) bağlı Akademik Başarı İzleme ve Danışmanlık (ABİD) ekibindeki uzmanlar zorunlu mezuniyet genel not ortalamasının altına düşen öğrencileri takibe alarak, danışmanlık desteği verir.

S: Öğrenci hareketliliğini teşvik etmek üzere ders ve kredi tanınması, diploma denkliği gibi konularda gerekli düzenlemeler bulunmakta mıdır?

Değişim programları ile ilgili, her program için seçilmiş akademik danışmanlar öğrencilere destek verir. Öğrenci hareketliliğini teşvik etmek amacı ile öğrencilerin karşı kuruma gitmeden önce, öğrenim anlaşmalarının ilgili kurullar tarafından onaylanması sağlanıp, yurtdışında kayıt olunacak derslerin SÜ'de tanınıyor olacağı garanti altına alınır. İhtiyaç halinde öğrencilerin değişim programında buldukları süre içinde öğrenim anlaşmalarında değişiklik yapılmasına imkan verilir. Değişimde alınan derslerin notlarının SÜ'ye dönüşümleri, Akademik Kurul tarafından onaylanmış "not transfer tabloları"na göre yapılır. Değişimde alınan tüm dersler, alındıkları kurumun bilgisi ile birlikte öğrencilerin transkriptlerinde açık bir şekilde yer alır.

Diploma denkliği konusunda, SÜ'ye sunulan diplomaların yetkili makamlarca verilip verilmediği, akreditasyon ya da kalite güvence kuruluşları tarafından akredite edilmiş olmaları ve YÖK tarafından tanınıp tanınmadığı konularında YÖK Denklik Birimi'nden görüş alınır. Uluslararası akademik ve mesleki tanınırlığı kolaylaştırmak amacı ile mezun olan tüm öğrencilere, İngilizce olarak düzenlenmiş Diploma Eki ücretsiz olarak verilir.

5. Eğitim-Öğretim Kadrosu

S: Eğitim-öğretim sürecini etkin şekilde yürütebilmek üzere yeterli sayıda ve nitelikte akademik kadrosu bulunmakta mıdır?

Programların eğitim öğretim sürecini etkin bir şekilde yürütebilecek sayıda akademik kadro bulunmaktadır. Herhangi bir sebeple, programların yürütülmesi için yeterli sayıda öğretim üyesinin olmadığı durumlarda, yarı zamanlı veya ders saati ücretli öğretim üyelerinden destek alınır.

S: Eğitim-öğretim kadrosunun işe alınması, atanması ve yükseltilmeleri ile ilgili süreçler nasıl yürütülmektedir?

Akademik İşe Alım ve Atama sürecinde SÜ işe alım ilkeleri ve süreçleri, en iyi öğretim üyelerini kadroya almayı hedefler. İşe alma ve atama ilke ve kuralları Akademik İşe Alım İç Yönergesi (IHR-S420-01) ile belgelenir. Adil ve fırsat eşitliği sağlayan işe alım sistemi uygulanır. Tüm başvurular merkezi bir sistem ile toplanarak, adayların ön değerlendirmeleri belirlenen ve açıklanan işe alım kriterleri çerçevesinde Fakülte İşe Alım Komiteleri tarafından yürütülür. Fakülte İşe Alım Komitesi; fakültelerde Dekan, Dekan tarafından önerilmiş ve Rektör tarafından onaylanmış en az dört öğretim üyesinden oluşmaktadır. İlgili komite, öğretim üyesi adaylarının yönergeler ile tarif edilmiş kriterler çerçevesinde fırsat eşitliği sağlayıp, objektif değerlendirme yaparak çalışmalarını yürütür.

Ön değerlendirmede başarılı bulunan adayların İngilizce araştırma ve bilimsel faaliyet yapabilme ve eğitim/ders verebilme yeteneklerini ölçmek amacıyla, adayla İngilizce olarak öğretim üyeleri tarafından mülakatlar yapılır ve adaydan tümüyle İngilizce olarak genel katılıma açık bir seminer vermesi istenmektedir. Mülakat ve seminer Dekanın belirlediği bir grup öğretim üyesi (panel adı verilir) tarafından önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde değerlendirilir. Uygun adaylar, 2547 sayılı kanun uyarınca Yabancı Dil Sınavı ve Jüri Değerlendirmesinden geçer ve gene kanuna uygun olarak atamaları

gerçekleştirilir.

Doçentliğe Atanma ve Profesörlüğe Yükseltilerek Atanma sürecinde atanma için gereken koşullar, uygulanacak ilke ve yöntemler için iç yönergeler (IHR-S460-04) mevcuttur. Bu ilke ve yöntemler çerçevesinde akademik personelin yükseltme işlemleri ilgili prosedürler (PHR-S460-0401 ve PHR-S460-0402) ile belgelenmiştir. Bu yönerge ve prosedürlerde, Doçentliğe yükseltme için Üniversitelerarası Kurul Doçentlik Sınav Yönetmeliği özetlenmekte ve 2547 sayılı yasa ve ilgili mevzuat çerçevesinde Üniversite tarafından belirlenmiş olan doçentliğe atanma ve profesörlüğe yükseltilerek atanma koşulları ve süreçleri anlatılır. Doçentlik ve Profesörlük ilanına başvuru yapan adaylar için, sonrasında YÖK kurallarına uygun olarak atanma süreci uygulanır.

S: Kuruma dışarıdan ders vermek üzere öğretim elemanı seçimi ve davet edilme usulleri nasıl gerçekleştirilmektedir?

Ders saati ücretli veya sözleşmeli öğretim görevlilerinin işe alım süreci de Fakülte İşe Alım Komitesi tarafından yönetilir. Adaylar, Fakülte İşe Alım Komitesi tarafından tespit edilmekte ve işe alma kararı Dekanın önerisi ile Rektör tarafından alınır. Ücret ve sözleşme şartları İK birimi ile görüşülür ve sözleşme sürecini İK yürütür.

Başka bir yükseköğretim kurumunda çalışan öğretim elemanlarının SÜ’de görevlendirilebilmesi için YÖK’ün 2547 sayılı yasası gereğince, sözleşme öncesinde çalıştığı kurumdan izin alınması gerekir.

TGP için ders saati ücretli gelen öğretim görevlilerinin işe alım süreci TGP Direktörü tarafından yönetilir. Direktör, Fakülte İşe Alım Komitesi’ne adayların belirlenmesi / önerilmesi için danışabilir. Temel Geliştirme Direktörünün önerisi ve Rektör’ün onayı ile adaylar belirlenir. Ücret ve sözleşme şartları İK birimi ile görüşülür ve sözleşme sürecini İK yürütür.

Sözleşmeli olarak çalışmakta olan Diller Okulu (DO) öğretim görevlileri için işe alım süreci DO Direktörü tarafından yönetilir. Adaylar Direktör tarafından belirlenir ve mülakat yapılır. Direktör, sürece yardımcı olması için İşe Alım Komitesi oluşturabilir. Seçilen adaylar; Rektör, TGP Direktörü ve DO Direktörü ile yapılan resmi bir toplantıda gözden geçirilir ve görev alacak aday belirlenir. Ücret ve sözleşme şartları ve sözleşme sürecini İK yürütür.

S: Kurumdaki ders görevlendirmelerinde eğitim-öğretim kadrosunun yetkinlikleri (çalışma alanı/akademik uzmanlık alanı vb.) ile ders içeriklerinin örtüşmesi nasıl güvence altına alınmaktadır?

Ülkemizde önemli başarılarla imzası olan akademik kadro, programların stratejik ihtiyaçları doğrultusunda yeni işe alımlarla sürekli güçlendirilir. Bölümsüz yapımız sayesinde programlar arası ilişkiler güçlü olup, bir programda yeralan öğretim üyesi, fakültenin diğer programlarının derslerinden bazılarını sunabilir. Bu sayede, kendi program içeriğinde olmayan alanlar diğer programlar tarafından zenginleştirilir. Program yükümlülükleri kapsamında yer alan dersler, her dönem hangi derslerin açılacağı ve bunların kimler tarafından verileceği Program Grubundaki tüm öğretim elemanlarının birarada olduğu toplantılarda kararlaştırılır ve her öğretim elemanına yetkinliklerine uygun dersler atanır. Program yükümlülükleri kapsamında açılması gereken bir dersi vermek üzere üniversitemiz kadrosu içinde uygun yetkinlikte bir öğretim elemanı bulunması durumunda bu niteliklere sahip bir öğretim elemanı Program Grubu tarafından bulunur ve Ders Saati Ücretli olarak görevlendirilir. Her dönem açılan derslerin ne kadarının Ders Saati Ücretli hocalarımız tarafından açıldığı takip edilmekte, bu bu gözlemlerin sonuçlarına göre gerek görülürse ihtiyaç duyulan alanda yeni bir kadro açılması süreci başlatılabilmektedir.

S: Eğitim-öğretim kadrosunun mesleki gelişimlerini sürdürmek ve öğretim becerilerini iyileştirmek için ne gibi olanaklar sunulmaktadır?

Üniversite olarak eğitim öğretim kadrosunun mesleki gelişimleri teşvik edilir. Öğretim becerilerini iyileştirmek için ihtiyaç duyulan teknolojik altyapılar sağlanır.

Öğretim üyelerinin araştırmalarının kalitesi ve sayısının artırılması için öğretim üyesinin yıllık yayın performansına göre her yıl Kişisel Araştırma Fonu (KAF) tahsis edilir. Bu fon öğretim üyesinin araştırması için bir yıl içinde harcayacağı parasal miktardır. Bu fonla öğretim üyesi, araştırması için yazılım alabilir, anket yapabilir, asistan çalıştırabilir, makale ve kitap satın alabilir, konferanslara

katılabilir. Yayın performansının artırılması için her türlü destek Üniversite tarafından sağlanır.

SÜ’de belirli süre tam zamanlı görev yapan öğretim üyelerine, kısmi maaş alarak 1/2 dönemlik, tercih ettikleri şekilde mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak, araştırma yapmak amacı ile akademik izin alma hakkı tanınır.

Bunların dışında eğitim öğretim kadrosunun düzenli aralıklarda genel eğitim, aktif öğrenme vb. konularda konferansları takip etmesi ve ilgili konularda eğitim/danışmanlık alması sağlanır.

S: Eğitim-öğretim kadrosunun eğitsel performanslarının izlenmesi ve ödüllendirilmesine yönelik mekanizmalar mevcut mudur?

SÜ öğrencilerine her dönem sonunda Ders Değerlendirme Anketleri yapılır. Bu anketlere öğrencilerin aktif katılımları sağlanarak, SÜ akademik kadronun performanslarına ilişkin niteliksel geri bildirimler elde edilir. Bu geri bildirimler Dekanlar tarafından değerlendirilerek gerekli geri beslemeler öğretim üyeleri ve program koordinatörlerine verilir.

SÜ’de, yüksek standartlarda eğitimi özendirmek amacı ile öğretimde üstün başarı gösteren öğretim elemanlarına yönelik ödüller duyurulmuş ve bu ödüllerin kuralları ve işlemleri Öğretim Ödülleri Yönergesi (IHR-S470-04) adlı bir iç yönerge ile belgelenmiştir. “Öğretim Ödülleri”, “Bu Yılın Mezunları” ödülü, “1.Sınıf Üniversite Derslerine Katkı” (Küçük Sınıf ve Anfi Ödülleri ayrı ayrı olmak üzere) ödülleri ile başarılı eğitim-öğretim kadrosu her yıl ödüllendirilir.

Bunların dışına, ÜEK eğitim kadromuzu teşvik için “Eğitimler ile ilgili Konularda Başvuru Üzerine Yararlanılabilecek Bir Fon Oluşturulması” konusunda çalışmalarına devam ediyor.

S: Kurum, eğitim bileşeni kapsamındaki hedeflere ulaşmayı sağlayacak eğitim-öğretim kadrosunun, nicelik ve nitelik olarak sürdürülebilirliğini nasıl güvence altına almaktadır?

Kurum, eğitim bileşeni kapsamındaki hedeflere ulaşmayı sağlayacak eğitim-öğretim kadrosunun nicelik olarak sürdürülebilmesi için, her bir programın öğretim üyesi ihtiyacı yıllar bazında belirlenir. İhtiyaç halinde dönemsel dışarıdan destek alınır.

Eğitim-öğretim kadrosunun nitel olarak sürdürülebilmesi için ise, her dönem sonunda ders değerlendirme anketleri ve performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. Her dönem sonunda uygulanan Ders Değerlendirme Anketlerine öğrencilerin aktif katılımları sağlanarak, SÜ akademik kadronun performanslarına ilişkin niteliksel geri bildirimler elde edilir. Bu geri bildirimler Dekanlar tarafından değerlendirilerek gerekli geri beslemeler öğretim üyeleri ve program koordinatörlerine verilir.

6. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler

S : Kurum, eğitim-öğretimin etkinliğini arttıracak öğrenme ortamlarını (derslik, bilgisayar laboratuvarı kütüphane, toplantı salonu, programın özelliğine göre atölye, klinik, laboratuvar, tarım alanları, müze, sergi alanı, bireysel çalışma alanı, vb.) yeterli ve uygun donanıma sahip olacak şekilde sağlamakta mıdır?

Kurum, eğitim-öğretimin etkinliğini arttıracak öğrenme ortamlarını yeterli ve uygun donanıma sahip olacak şekilde sağlar.

Kampüs içinde kablolu ve kablosuz ağ olanakları kesintisiz sunulur. Her dersin ihtiyacına göre tasarlanmış özel sınıflarda/stüdyolarda; bilgisayarlar, ses sistemleri, starboard yazı ekranları, videolar, DVD oynatıcıları, projeksiyon cihazları bulunur. Toplantı odalarında bilgisayar, ses ver görüntü cihazları mevcuttur.

24 saat erişilebilen terminal bilgisayarlar mevcuttur. Tüm lisansüstü öğrencilerine dizüstü bilgisayar sağlanarak, araştırma ve eğitim faaliyetleri desteklenir.

Sınıf, laboratuvar, vb. mekanların sayıları, metrekare cinsinden alan bilgileri ve kişi/öğrenci başına düşen kapalı alan bilgileri yeterlidir. Akademik çalışmaya, eğitime, araştırma ve diğer çalışmalara uygun ofis, laboratuvar ve araştırma alanları mevcuttur. Ayrıca ihtiyaçlar doğrultusunda mevcut durum sürekli gözden geçirilerek tadilat planları oluşturulur ve yeni ofis ve laboratuvar alanları yaratılır.

Bilgi Merkezi (Kütüphane) binasında öğrencilerin genel kullanımına açık çalışma alanları, yurttan kalan

öğrenciler için de yurt odalarında kendilerine özel çalışma masaları vardır. Ayrıca her yurt binasında bir veya birkaç tane ortak çalışma odası bulunur.

İhtiyaç duyulan eğitim programları özelinde tam donanımlı laboratuvarlar ve stüdyolar bulunur. Üniversitenin yönetim anlayışı ve bölümsüz yapısının bir gereği olarak eğitim laboratuvarları ilgili dersleri alan tüm öğrencilerin kullanımına açıktır. Ayrıca öğrencilerimiz dahil oldukları araştırma projelerine göre ilgili araştırma laboratuvarını da kullanırlar.

MDBF bünyesinde; Ana binada var olan çeşitli laboratuvarlara ek olarak, Fakültenin Lisansüstü / Lisans öğrencileri SUNUM (SU Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi) laboratuvarlarında gerek araştırma gerekse projelerde etkin bir şekilde çalışır.

SSBF bünyesinde; çeşitli laboratuvar, stüdyo ve atölyelerin yanında, iki adet sanat galerisi vardır. Bunlardan birincisi, Karaköy Minerva Han'daki Kasa Galeri'dir. İkinci mekan ise Fakülte binasının içindeki SSBF Sanat Galerisi'dir.

YBF bünyesinde;Finans Merkezi (CEF), Davranış Analitiği Görselleştirme Laboratuvarı, Finans Laboratuvarı (CAFE) ile öğrenme ortamlarında eğitimler sunulmaktadır. Bu laboratuvarlar ve merkezler işbirlikleri sayesinde yeterli ve uygun donanımlara sahiptirler. UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği) desteği ile Lojistik Laboratuvarı oluşturulmakta olup, 2016 yılında faaliyete geçmesi planlanmıştır.

S: Eğitimde yeni teknolojilerin kullanımı teşvik edilmekte midir? Kurumda ne tür teknolojiler kullanılmaktadır?

Eğitimde yeni teknolojilerin kullanımını sürekli teşvik edilir. Eğitim programları özelinde hem eğitim hem de araştırma/yaratıcı faaliyetlerin desteklenmesi için tam donanımlı laboratuvarlar, stüdyolar ve atölyeler kurulmuştur. Bu araştırma mekanları hem teknolojik gelişmeler hem de yeni ihtiyaçlar doğrultusunda düzenli olarak güncellenerek, donanımları iyileştirilir. Bilgi Teknolojisi (BT) eğitim sürecinde ihtiyaç duyulan genel tüm yazılımların (Matlab, SPSS, Mathematica, Stata, Solidworks ve diğer birçok uygulama) lisansını alarak laboratuvarlarda veya genel kullanıma açık olarak öğrencilerin hizmetine sunar. Eğitim yönetim sistemi varsayılan araçlarının yanı sıra, canlı oylama, geri bildirim, etkileşimi sağlayan diğer uygulamalar (LMS) BT tarafından sunulur.

Fakültelelere özel kullanılan önemli teknolojik gelişmelere yönelik örnekler aşağıda verilmiştir.

YBF: Fakülteadaki bütün finans dersleri "CAFE-Center for Applied Finance Education" uygulamalı finans laboratuvarında yapılır. Böylece Bölgedeki yegâne finans laboratuvarı konumundaki bu merkez, en yeni uygulamalar ve en son yazılımlarla donatılmış olup öğrencilere çağdaş öğrenim imkanları sunulur.

MDBF: özellikle laboratuvarı olan derslerde öğrenciler donanımla bağlantılı modern mühendislik araçlarını kullanma olanağı bulur. Bunun örnekleri elektronik devreler, mikroişlemciler, sayısal ve analog entegre devreler, donanım tanımlama dilleri gibi dersler ve konulardır. Bu alanlarda öğrenciler analiz ve tasarım araçlarını deneylerde bizzat kullanarak yetkinlik kazanır. Dersler sayesinde belli bir alana ilgi duyan öğrenciler, araştırma laboratuvarlarında çalışarak modern mühendislik araçlarına araştırma düzeyinde de erişim sağlar.

SSBF: içinde mevcut bulunan çizim ahşap, metal ve fotoğraf atölyeleri Görsel Sanatlar ve Görsel İletişim Tasarımı programı stüdyo derslerine yönelik uygulamalar için kullanılmaktadır. Bilgisayar laboratuvarları farklı derslerde tipografi, video, animasyon ve bilgisayar destekli tasarım derslerinde uygulamalı eğitimi mümkün kılmaktadır. Fakülte bünyesinde bulunan sanat galerisinde öğrencilerin bitirme projeleri sergilenmektedir. Psikoloji programı öğrencileri için tasarlanmış laboratuvarında dersler kapsamında uygulamalı çalışmalar yürütülmektedir.

S: Öğrencilerin mesleki gelişim ve kariyer planlamasına yönelik ne tür destekler sağlanmaktadır?

Kurumsal Gelişme / Kariyer Ofisi, Sabancı Üniversitesi öğrencilerine kariyer planlaması, yerel ve uluslararası kariyer olanaklarının keşfedilmesi ve profesyonel / akademik hayata hazırlıkta gerekli bilgi, beceri ve yeterliliklerin edindirilmesi süreçlerinde destek verir.

Öğrencilerin kariyer planlamalarına ve profesyonel hayata hazırlık süreçlerine destek olmak amacıyla bireysel kariyer danışmanlık hizmeti sunar.

Öğrencilerimizin farklı sektör ve iş alanlarını keşfetmesi, bilinçli tercihler yapması ve iş bulma/iş hayatına

hazırlık süreçlerinde gerekli donanımları edinmeleri için yıl boyunca hem profesyonel hem de akademik hayata yönelik kariyer etkinlikleri ile birlikte CV / başvuru mektubu yazma, mülakat teknikleri vb. kişisel gelişim seminerleri ve eğitimleri periyodik olarak belirli dönemlerde düzenler.

“Profesyonel Hayata Yönelik Kariyer Etkinlikleri” kapsamında; tanıtım toplantıları, mezunlar ile kariyer sohbetleri, kampüs mülakat günleri ve vaka analizi günleri çalışmaları yapılır. “Akademik Hayata Yönelik Kariyer Etkinlikleri” kapsamında ise, yurtdışı üniversite tanıtımları, mezunlar paneli ve atölye çalışmaları yürütülür.

Öğrenci ve yeni mezunlarımıza iş ve staj olanakları yaratabilecek diğer kurum ve kuruluşların iletişim bilgileri de veritabanında yer alır.

Ayrıca, kurum ve kuruluşları daha iyi tanıyabilmek ve işbirlikleri oluşturmak amacıyla yıl içerisinde hem Sabancı Üniversitesi’nde hem de kurum / kuruluşların ofislerinde çeşitli toplantılar gerçekleştirilir. Aynı şekilde, işveren mezunlarımızla iletişime geçilerek iş ve staj olanaklarını öğrencilerimizle paylaşmaları konusunda destek istenir.

S: Öğrencilerin staj ve işyeri eğitimi gibi kurum dışı deneyim edinmelerini gerektiren programlar için kurum dışı destek bileşenleri nasıl sağlanmaktadır?

Sabancı Üniversitesi’nde staj politikasını farklı kılan özellikler bulunur. Staj, öğrencilerin akademik bilgilerini pratiğe dönüştürebilmeleri amacıyla proje odaklı olarak uygulanır. Staj izleme süreci; Kurumsal Gelişme / Staj Ofisi tarafından geliştirilen bir uygulama ile online olarak yürütülür. Online sistem ile öğrenci ve öğretim üyesi staj yapılan kurumdaki sorumlu kişiye sistemde bilgi akışı sağlanır.

Sabancı Üniversitesi bu verimli staj sürecini öğrencinin bilgi ve deneyim paylaşımı ile devamını ister. Bu nedenle öğrenci poster günlerine katılarak hazırladığı proje posterini diğer öğrencilere ve fakülte üyelerine tanıtarak staj deneyimini paylaşır.

Her yıl yurtiçi ve yurtdışındaki çeşitli kurumlarla iletişime geçerek kurumların stajyer ihtiyacı konusunda öğrenciler bilgilendirilir. Yurtdışında ikili anlaşmalı olunan kurumlara yapılan öğrenci başvuruları, seçim süreci ve yerleştirme işlemleri yine Staj Ofisi tarafından yürütülür. Bunun yanı sıra SÜ öğrencilerine ayrılmış staj kontenjanları kapsamında; öğrenciler Sabancı Holding kuruluşlarında staj yapabilir. Staj Ofisi, Mezunlar Ofisi ile koordineli çalışarak mezunlardan öğrencilere staj yeri bulunması hususunda destek alır.

Öğrencilerin gerçek hayata uygulamalı bir eğitim ortamında hazırlanmaları için, SÜ’de staj üç farklı kapsamda yürütülür.

- **Oryantasyon Staj Programı:** Birinci ve ikinci sınıf öğrencilerinin kış dönemi ara tatili boyunca (Şubat ayı içinde) 2 hafta süresince iş ortamlarını ve kariyer alanlarını tanıması, kurumların iş yapısını gözlemleyerek ilk staj deneyimlerini elde etmesidir.
- **Yaz Stajı Programı:** Lisans 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin katılımının zorunlu olduğu programdır. MDBF öğrencileri için 2 ay, SSBF ve YBF öğrencileri için 1 ay sürelidir.
- **Bütünleşik Staj Programı:** Öğrencilere uzun dönemli bir eğitim ortamı sunar. 3. sınıfın yaz döneminde zorunlu staj ile başlayan süreç, 4. sınıf Bitirme Projesi kapsamında yaklaşık 4-5 ay daha devam eder. Programın amacı, kurumlarda bulunan proje odaklı araştırma ve çalışmalara “staj” ve bitirme projesi” bütünlüğünde lisans öğrencileri için uygulama olanağı yaratmaktır.

S: Öğrencilere psikolojik rehberlik, sağlık hizmeti vb. destek hizmetleri sunulmakta mıdır?

Bireysel ve Akademik Gelişim Merkezi (BAGEM) çatısı altında yer alan Psikoterapi ve Psikolojik Hizmetler sunan ekip, öğrencilerin güvenli bir ortamda, içinde bulunduğu durumları anlama ve çözüme, duygu ve düşüncelerini ifade etme becerilerini ve bireysel gelişimlerine destek vermeyi amaçlar. Bireysel danışmanlık hizmeti etnik kimlik, cinsiyet, cinsel yönelim, sosyal sınıf, kişisel görüş farklılıkları gözetmeden ve gizlilik ilkesi çerçevesinde yürütür. İlgili ekip, öğrencilerin öğrenimleri süresince karşılaştıkları kişisel, sosyal, ailevi ve akademik alanlardaki sorunları birlikte anlamaya çalışır. Karşılaşılan güçlüklerle çözüm yolu bulmada ve çözümleri hayata geçirmede öğrencilere destek sağlar. Ayrıca ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlenen seminer, panel ve atölye çalışmalarına ve dönemlik hazırlanan koruyucu-önleyici programlara katılabilirler. BAGEM bünyesinde Psikoterapi ve Psikolojik destek sunan

4 uzman klinik psikolog, Akademik Başarı ve İzleme Programı çerçevesinde destek sunan 3 psikolog, danışmanlık sistemi çerçevesinde hizmet sunan 1 psikolog görevlidir. Engelli Öğrenci Destek Birimi süreçleri 1 idari personel tarafından yürütülür.

Kampüs içinde bulunan Sağlık Merkezi bünyesinde, gündüz 3 doktor, 2 anestezi teknisyeni ve 1 laboratuvar teknisyeni, 2 idari işler çalışanı ve haftada üç yarı gün 1 psikiyatri uzmanı görev yapar. Sağlık Merkezi'nde poliklinik, laboratuvar, koruyucu hekimlik (aşılama..) hizmetleri yürütür. Gerekli durumlarda hastanın müşahede tutulabileceği 4 adet yatak bulunur. Öğrenciler özel sağlık sigortası güvencesi altında olup gerektiği hallerde hastane sevkleri yapılır. Doktor, anestezi teknisyeni ve sürücünden oluşan ambulans ekibi ise 7/24 görev yapar.

S: Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapılar (yemekhane, yurt, spor alanları, teknoloji donanımlı çalışma alanları vs.) mevcut mudur?

Öğrencilerin kullanımına yönelik; yurtlar, yemekhane, Bilgi Merkezi (kütüphane), çeşitli sporların yapıldığı Spor Merkezi, açık / mini futbol sahaları, 24 saat kullanımlı çalışma odaları, öğrenci kulüpleri için mekanlar, konser vb. etkinlikler için anfiteatro, sanatsal faaliyetler için Gösteri Merkezi binası ve kafeler mevcuttur. Bunlarla birlikte, Üniversite Merkezi binasında, Akbank, ŞOK Market, Homer Kitapevi ve Cemil Copy'nin Sabancı Üniversitesi şubeleri bulunur.

Bununla ilgili ayrıntılı liste, bu raporun 'A. Kurum Hakkında Bilgiler' bölümünün 'Üniversitemizde çalışanlarımıza ve öğrencilerimize hizmet veren yapılar' başlığı altında yer almaktadır.

S: Öğrenci gelişimine yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ne ölçüde desteklenmektedir?

Sabancı Üniversitesi, öğrencilerinin toplumsal, kültürel, sanatsal, akademik ve bireysel gelişmelerine yardım etmek, araştırmacı ve yaratıcı özelliklerini geliştirerek hayata geçirmelerini sağlamak amacıyla; sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere büyük ölçüde önem verilir. Öğrencilerin ilgi duydukları kültürel ve sportif alanlarda potansiyellerini hayata geçirebilmeleri için mekan, danışman ve bütçe tahsis edilir.

Üniversitede açık / kapalı spor ve etkinlik alanları (futbol sahası , koşu parkuru, bisiklet yolu, squash kortu, kulüp stüdyoları, amfi tiyatro vb.) öğrencilerin hizmetine sunulur. Ayrıca modern ekipmanlarla donatılmış fitness salonu bulunur. Üniversite, spor takımları, öğrenci kulüpleri, ulusal ve uluslararası arenalarda başarılı faaliyetlerde bulunur.

Diğer yandan Üniversite bünyesinde yer alan Sabancı Gösteri Merkezi ulusal ve uluslararası alanda müzik, sanat ve entelektüel gelişime katkı sağlayacak programları öğrencilere sunar.

SÜ Sakıp Sabancı Müzesi; zengin koleksiyonu, kabul ettiği kapsamlı uluslararası geçici sergileri, konservasyon birimleri, örnek eğitim programları, yapılan çeşitli konser, konferans ve seminerleriyle çok yönlü bir Müzecilik ortamını öğrencilere sunar.

Ayrıca, öğrencilerin sosyal ilişkilerini geliştirecek kafe ve restoranlar da mevcuttur.

S: Kurum, özel yaklaşım gerektiren öğrencilere (engelli veya uluslararası öğrenciler gibi) yeterli ve kolay ulaşılır öğrenme imkânları ile öğrenci desteğini nasıl sağlamaktadır?

Bireysel ve Akademik Gelişim Merkezi (BAGEM) çatısı altında yer alan Engelli Öğrenci Destek Birimi (EÖDB), özel gereksinimli öğrencilerin Üniversite tarafından sunulan tüm hizmet ve olanaklara erişimlerini sağlayabilmek için gerekli koordinasyonu sağlar, Üniversitede "Engelsiz" bir akademik yaşam için özel gereksinimli öğrencilerin "Engelli Öğrenci Destek" birimine başvurması gerekir. EÖDB özel gereksinimli öğrencilerinin, üniversite hayatı süresince akademik süreçleri en ideal şekilde yürütebilmeleri için destek olunur. Ders seçimi, sınıf içi ve sınav süreçlerinde karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmak; akademik, sosyal ve kültürel ortamlarda özel gereksinimli öğrencilerin eşit katılımlarını sağlamaya yönelik çalışmalar yürütür. Aynı zamanda, destekleyici ve iyi kaynaklarla donatılmış bir öğrenme ortamı sağlayarak akademik başarı ve eğitimler önündeki kısıtlamaları kaldırmak, öz-farkındalıklarını ve birey olarak bağımsızlıklarını geliştirmelerine yardımcı amaçları için EÖDB destek verir.

"Engelsiz Kampüs Projesi" kapsamında kampusun tamamında özel gereksinimli (görme, işitme ve fiziksel) bireylerin erişilebilirlikleri kapsamında aşağıdaki düzenlemeler bulunmaktadır.

- 2 yurt binasının giriş katında, rampa girişli toplam 6 adet engelli odası mevcuttur. Bu özel odalar, 2 tekerlekli sandalyenin rahatça hareket edebileceği büyüklükte olup, uygun seçilmiş yatak ve çalışma masaları ile engelli tuvaleti ve güvenli banyo sistemlerine sahiptir.
- Tüm binalarda Kampüs içinde bulunan asansörlerde, sesli uyarı sistemi ve klavuz tuşları mevcuttur.
- TSE'nin TS 91 11 numaralı standardına göre; bina girişlerine tekerlekli sandalye kullanımına uygun rampalar düzenlenmiş ve tüm tuvaletlerde engelli tuvaleti bulunmaktadır.

Yerleşkenin dış mekan erişilebilirliği için kılavuz çizgi uygulaması, tanıtıma ve yol göstericiliğe ilişkin kabartma veya sesli haritalar, İşitme engelliler için “indüksiyon döngü- iyi duyma” sistemleri, bilgiye erişim alanındaki gelişmelerin Bilgi Merkezine adaptasyonu düzenlemeleri de proje aşamasında olan uygulamalara örnek verilebilir.

S: Genel olarak sunulan hizmetlerin/desteklerin yeterliliği nasıl güvence altına alınmaktadır?

Genel olarak hizmetlerinin kalitesinin, etkinliğinin ve yeterliliğinin sağlanması adına kurum idari ve akademik çalışanlarının belirli periyotlarda eğitimlere, seminerlere ve kongre çalışmalarına katılmaları sağlanır. Bu faaliyetlere katılımın büyük bir kısmı üniversite bütçesinden desteklenir. Ayrıca yılda bir yapılan Hizmet Süreçleri değerlendirme anketleri ile hizmetlerinin etkinliği değerlendirilerek, geri bildirimler doğrultusunda gerekli iyileştirmeler yapılır.

Tesis ve altyapıların kalite açısından işletmesi, denetimi, bakım ve onarımları Üniversite bünyesindeki teknik personel ve sözleşmeli firmalar aracılığı ile yapılır. Ayrıca tesis ve altyapılar sürekli teknoloji ve teknik açıdan takip edilerek ve yenilenerek yeterliliği güvence altına alınır.

4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri

S: Kurumun araştırma stratejisi, hedefleri ve bu hedeflerin kimler tarafından gerçekleştirileceği belirlenmiş midir?

Sabancı Üniversitesi, 2011-2015 yılları için araştırmada stratejik hedeflerini aşağıdaki kapsamda belirlenmiştir.

- Araştırma çıktılarının toplumsal ve ekonomik değere dönüşme sürecinin güçlendirilmesi
- Disiplinlerarası ve öncü araştırmaların yapılması
- Araştırma ve eğitimin bütünlüğünün gözetilmesi ve lisans öğrencilerinin de araştırmaya katılması
- Yerel avantajları kullanarak uluslararası araştırmada etkin ve önde olunması
- Uluslararası stratejik işbirliklerinin geliştirilmesi

Haziran 2013 tarihi itibari ile “What is Next?” çalışmalarını başlatmış ve bu çalışmalar kapsamında öncelikle 2014-2015 yılları için, sonrasında 2016 yılı için, araştırma süreci kapsamındaki stratejik hedeflerini ve bu hedeflerin kimler tarafından gerçekleştirileceğini belirlemiştir. Sabancı Üniversitesi'nin uzun vadeli stratejik planı ile ilgili çalışmalar ise 2016 yılı içerisinde yürütülmeye devam etmektedir.

S: Kurumun araştırma stratejisi ve hedefleri nelerdir? Bu hedefler nasıl belirlenmekte ve hangi sıklıkta gözden geçirilmektedir?

Sabancı Üniversitesi'nin araştırma süreci kapsamındaki stratejik hedefleri 2014-2015 yılları ve 2016 yılı için **Ek-4 Sabancı Üniversitesi'nin Araştırma Hedefleri** olarak verilmektedir. Araştırma sürecine yönelik stratejik hedeflerin belirlendiği “What is Next?” çalışmaları kapsamında odak; “eğitim niteliği”, “araştırma niteliği” ve “marka değerini” koruyarak Sabancı Üniversitesi'nin başarısının

sürdürülebilirliğini sağlamak olarak belirlenmiş ve çalışmalar tüm üniversite genelinde oluşturulan çalışma grupları aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. “What is Next?” çalışmalarının ana başlıklarından biri olan araştırma süreci ile ilgili çalışmalar Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü koordinasyonu ile Üniversite Araştırma Konseyi tarafından oluşturulan çalışma grupları aracılığı ile yürütülmüş, tüm öneriler Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü tarafından Araştırma Komitesi’ne sunulmuş ve Mütevelli Heyeti tarafından onaylanmıştır.

“What is Next?” çalışmaları kapsamındaki araştırma hedefleri; Üniversitenin performans odaklı sürece geçmesi aşamasında bir geçiş dönemi olarak değerlendirilmiştir. 2016-2020 Stratejik Planlama Çalışmaları 19-20 Mart 2016 tarihlerinde ulusal ve uluslararası davetlilerin katılımı ile gerçekleşen Arama Konferansı olmuştur. Arama Konferansının çıktılarını ışığında başlatılan Sabancı Üniversitesi 2016-2020 Stratejik Plan hazırlıkları sonucunda uzun vadeli hedefler sistematik bir stratejik plan dahilinde ortaya konacaktır. “What is Next?” süreci ile birlikte, 2013 yılından itibaren araştırma hedefleri, hedeflerin niteliğine bağlı olarak; Üniversite Araştırma Komitesi tarafından ayda bir kez, Araştırma Komitesi tarafından üç ayda bir kez, Mütevelli Heyeti tarafından yılda bir kez gözden geçirilmektedir.

S: Kurumun araştırma stratejisi bütünsel ve çok boyutlu olarak mı ya da tek bir araştırma alanına yönelik olarak mı ele alınmıştır? Kurumun temel araştırma ve uygulamalı araştırmaya bakışı nasıldır?

Sabancı Üniversitesi’nin vizyonu ve misyonu çerçevesinde araştırma stratejisi bütünsel ve çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda hedefleri de kurumsal, ulusal ve küresel değerlendirmeler ve gelişmeler doğrultusunda belirlenmiştir.

S: Kurum, araştırmada öncelikli alanları ile ilgili araştırma faaliyetlerinde bulunmakta mıdır? a.Araştırmada öncelikli alanlarında UYGAR merkezleri var mı? Varsa bu merkezlerin hedefleri belirlenmiş, çıktılar izlenmekte ve değerlendirilmekte midir? b.Araştırmada öncelikli alanları ile ilgili, iç ve dış paydaşların önerileri doğrultusunda, bilimsel ve/veya sektörel toplantılar düzenlemekte midir?

Sabancı Üniversitesi’nin araştırmada öncelikli alanlarında UYGAR merkezleri bulunmaktadır; bu merkezlerin isimleri aşağıda verilmektedir.

-Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi

-Sabancı Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi

-Sabancı Üniversitesi Tümlleştirilmiş Üretim Teknolojileri Araştırma ve Uygulama Merkezi

-Sabancı Üniversitesi Veri Analitiği Araştırma ve Uygulama Merkezi

-Sabancı Üniversitesi Nano Tanı İçin Fonksiyonel Yüzey ve Ara Yüzeyler Araştırma ve Uygulama Merkezi

Sabancı Üniversitesi tarafından belirlenen iç süreç kapsamında, UYGAR Merkezlerinden kuruluş sürecinde, ilgili Merkezlerin Stratejik Planlarını hazırlamaları beklenmiştir. Bu Stratejik Plan çalışmasında Merkezin faaliyet alanları, mevcut durum analizi, Merkez vizyon ve misyonu, temel değerleri ile stratejik amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Merkezlerin hedefleri, stratejik planda belirtilen performans göstergeleri çerçevesinde periyodik olarak izlenmek üzere planlama yapılmıştır. UYGAR Merkezleri dışında Sabancı Üniversitesinin Kurumsal Merkezleri de bulunmaktadır; bu merkezlerin isimleri aşağıda verilmektedir.

-Sabancı Üniversitesi İstanbul Politikalar Merkezi

-Sabancı Üniversitesi İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi

-Sabancı Üniversitesi Finans Mükemmeliyet Merkezi

-Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi

Araştırmada öncelikli alanlar kapsamında, iç ve dış paydaşların önerileri doğrultusunda, bilimsel ve/veya sektörel toplantılar sıklıkla düzenlenmektedir. Bu toplantıların gerçekleştirilmesinde Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü aktif olarak rol almaktadır.

S: Kurumun araştırma faaliyetleri ve diğer akademik faaliyetleri (eğitim-öğretim, topluma hizmet) arasında nasıl bir etkileşim bulunmaktadır? Buna yönelik bir stratejisi var mıdır?

Sabancı Üniversitesi, bilim ve teknolojinin, eğitim-öğretim ve topluma hizmet kapsamında yayılması gerektiği yaklaşımına sahiptir. Sabancı Üniversitesi'nin dış çevreyle de ilişkide olması ve bu çevreyi bilimsel bir çalışma alanı olarak kullanan bir yapı oluşturulması hedeflenmiştir. Araştırma yönetim süreci faaliyetleri kapsamında üretilen; proje, bilimsel ve teknik yayın, fikri mülkiyet vb. gibi tüm araştırma girdi ve çıktıları eğitim-öğretimde ve topluma hizmet amacıyla kullanılmaktadır. Bu kapsamda tanımlanan yapı; Sabancı Üniversitesi Merkezlerinin içte birbirleriyle ve Fakülteler ile işbirliği içerisinde hareket etmeleri ve desteklenmeleri; içeride oluşturulan değerın dış dünyaya Merkezlerin "ön görünürlükte" olması şeklinde yansıtılması ve dışarıda işbirliğinin Merkezler aracılığı ile yürütülmesi olarak gerçekleştirilmekte ve bu yaklaşım toplumla etkileşim stratejisinin ana hatlarını oluşturmaktadır.

S: Kurum, araştırma stratejisinin bir parçası olarak kurumlar arası araştırma faaliyetlerini desteklemekte midir? Bu tür araştırmalara uygun platformlar geliştirmekte midir? Ve bu tür araştırmaların çıktılarını nasıl izlemekte ve değerlendirmektedir?

Sabancı Üniversitesi kurumsal hedefleri doğrultusunda ortak araştırmalar geliştirilmesi yönünde hem ulusal hem de uluslararası düzeyde girişimlerde bulunmaktadır. Buna en yakın tarihteki örneklerden biri KordSA Global ile birlikte yenilikçi bir sanayi-üniversite işbirliği modeliyle hayata geçirilen ve 2016 yılı içerisinde açılması planlanan Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'dir. Merkezde, kompozit malzeme teknolojileri alanında lisansüstü eğitim, temel araştırma, uygulamalı araştırma, ürün geliştirme, üretim, kuluçka hizmetleri ve ticarileştirme faaliyetleri gerçekleştirilecek; doktora öğrencileri ve doktora sonrası araştırmacılar, öğretim üyeleri, kuluçka firmaları, araştırmacılar, mühendisler ve prototip üretiminde yer alacak insan kaynakları eşzamanlı olarak aynı çatı altında bulunacaktır. Bir diğer örnek ise Gebze Teknik Üniversitesi ile 11 Nisan 2016 tarihinde imzalanan işbirliği protokolü kapsamında araştırma, eğitim ve kurumsal gelişim alanlarında gerçekleşmesi planlanan stratejik işbirliğidir. Gebze Teknik Üniversitesi ile gerçekleştirilecek olan araştırma işbirliğini kapsamında Nanoteknoloji Araştırmaları, Kompozit Malzemeler ve Manyetik Malzemeler ve Teknoloji Uygulamaları alanlarında ortak araştırmaların yapılması planlanmaktadır. Bu konuda atılan ilk adım, ortak araştırma programı oluşturulması ve bu kapsamda iki üniversiteden de öğretim üyelerinin ortak olarak başvurduğu proje başvurularının alınması olmuştur. Desteklenen projelerin izleme ve değerlendirme süreci İç Araştırma Projeleri Yönergesi (IRG-A410-04) kapsamında belirlenmiş ilke ve esaslar doğrultusunda gerçekleştirilecektir.

S: Kurum, araştırma stratejisi olarak disiplinlerarası ve/veya çok disiplinli araştırma faaliyetlerini desteklemekte midir? Bu tür araştırmalara uygun platformlar geliştirmekte midir? Ve bu tür araştırmaların çıktılarını nasıl izlemekte ve değerlendirmektedir?

Sabancı Üniversitesi kuruluşundan itibaren disiplinlerarası ve çok disiplinli araştırmaya ortam sağlayacak biçimde yapılanarak bu tür araştırmalara öncelik vermiştir. Alışılmış bölüm sisteminin disiplinlerarası etkileşimi engelleyebildiği gerekçesi ile Ülkemizin ilk bölümsüz üniversite yapısını hayata geçirmiştir. Sabancı Üniversitesinin disiplinlerarası çalışma kültürünü hayata geçirdiği yapılardan biri de Merkezlerdir. Merkezlerin araştırma projelerinde farklı kesişim kümeleri ile yer almaları ve işbirliği içerisinde hareket etmeleri teşvik edilmektedir. UYGAR Merkezi kuruluşu ile ilgili oluşturulan iç süreç kapsamında; Merkez olmak üzere başvuruda bulunabilmenin temel ilkelerinden biri "Merkezin odak alanında araştırmaların derinlemesine yürütülmesi için daha geniş bir vizyon sağlaması; Üniversite içerisindeki

işbirliği ortamını geliştirmesi ve disiplinlerarası çalışma ortamını teşvik etmesi” kapsamında belirlenerek tüm UYGAR Merkezlerinden bu temel ilkeye uygun olmaları beklenmektedir. UYGAR Merkezlerinin kuruluş sürecinde Stratejik Planlarını hazırlamaları beklenmiştir. Bu Stratejik Plan çalışması kapsamında Merkezlerin hedefleri, stratejik planda belirtilen performans göstergeleri çerçevesinde periyodik olarak izlenmek üzere planlama yapılmıştır. Sabancı Üniversitesi'nin disiplinlerarası araştırma faaliyetlerini desteklediği bir diğer uygulaması, araştırma ufkuna önemli katkıda bulunan Fakülte içi veya Fakülteler arası katılımı yüksek, iddialı araştırma projelerini İç Araştırma Programı kaynakları ile desteklemesidir. Bu projelerin, İç Araştırma Projeleri Yönergesi (IRG-A410-04) kapsamında izleme ve değerlendirilme süreci sistematik olarak gerçekleştirilmektedir.

S: Kurum, yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle kendi araştırma stratejileri arasında nasıl bir bağ kurmaktadır?

Sabancı Üniversitesi öncelikli araştırma alanları dahil olmak üzere araştırmaya dair stratejik hedeflerini belirlerken tüm düzeylerdeki politikaları ve sistemin genel hedeflerini dikkate almaktadır. Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü bünyesinde yer alan Araştırma Süreci Planlama ve Politika Geliştirme Ofisi kalkınma hedeflerini ve araştırma politikalarında meydana gelen değişim ve yenilikleri bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde takip ederek araştırma konusunda karar mekanizması olan Araştırma Komitesi'ni bu konularda bilgilendirmektedir. Bu sayede Üniversitenin araştırmaya ilişkin hedef ve stratejilerinin belirlenmesi ve güncellenmesinde tüm bu gelişmelerin girdi olarak kullanılması sağlanır. Bunun en önemli uygulamalarından biri, TÜBİTAK 1000 “Üniversitelerde Ar-Ge Strateji Belgesi Hazırlanması ve Uygulanması” çağrısı kapsamında Sabancı Üniversitesinin başvurusunda görülebilir. Üniversitenin başvuruda bulunduğu alanlar olan Nanoteknoloji Araştırmaları ve Kompozit Malzemeler alanları; ulusal ve uluslararası bilim ve teknoloji politikaları, ilgili araştırma konularının stratejik önemi ve sürdürülebilirliği, Üniversite ile kültür ve yetkinlik bazlı entegrasyonu, Üniversitenin insan kaynağı, araştırma altyapısı ve Üniversite projeleri ve çıktılarının yoğunlaştığı alanlar doğrultusunda belirlenmiştir. Üniversitenin diğer kurumlara kıyasla fark yarattığı alanlar olmasının yanısıra, bu alanlar özellikle uluslararası boyutta rekabet gücü yaratma, geleceğin teknolojilerinin üretilmesinde kullanımları ve ülkemizin ulusal politika belgeleri ve kalkınma hedeflerinde sıkça değinilen disiplinlerarası araştırmalara olanak sağlamasından dolayı tercih edilmiştir.

S: Yapılan araştırmaların bölgesel/ulusal açıdan değerlendirildiğinde ekonomik ve sosyokültürel katkısı var mıdır? Nasıl teşvik edilmektedir?

Bölgesel, yerel, küresel olmak; topluma karşı duyarlılık; bilim ve teknoloji geliştirmek ve bilginin topluma yayılmasını sağlamak Sabancı Üniversitesi'nin kuruluş felsefesinde yer alan kavramlardır. Bu felsefenin ışığında, üniversite bünyesinde yapılan araştırmaların ekonomik ve sosyokültürel katkısının gözlenmesi ve gerçek anlamda toplumsal faydaya dönüştürülebilmesi önemli bir önceliktir.

Sabancı Üniversitesi, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini Destekleme Programı (1007) kapsamında açılan çağrılara başvurmakta ve bu kapsamda projeleri desteklenmektedir. TÜBİTAK 1007 Programı'nın amacı doğrultusunda bu projeler ile kamu kurumları tarafından tespit edilen sorunların çözümüne ve/veya ihtiyaçlara yönelik olarak ulusal fayda sağlanmaktadır. Bu kapsamdaki projeler arasında Sabancı Üniversitesi'nin Proje Yöneticisi ve Mekanik Sistemler sorumlusu olduğu “Milli Rüzgar Enerji Sistemleri (MİLRES)” projesi örnek olarak gösterilebilir. Müşteri kurumu Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı olan proje, tamamen yerli imkanlarla desteklenmiş ve projenin birinci aşaması kapsamında bir tane 500kW gücünde prototip türbin kurulumu yapılarak devreye alınmıştır. İkinci aşaması kapsamında ise 2.5MW gücünde yine bir adet türbin kurulması hedeflenmektedir.

Bölgesel katkı sağlamak amacıyla İstanbul Kalkınma Ajansı'nın destek programlarına proje başvurusunda bulunulmakta ve bu kapsamda projeleri desteklenmektedir. Bu projeler arasında “Fikri Mülkiyet Esaslı Teknoloji Transfer İşbirliği Platformu” projesi örnek olarak gösterilebilir. Bu proje ile üniversite ve teknoloji geliştirme bölgelerinden elde edilen araştırmaya dayalı çıktılarının (patent portföylerinin)

ticarileştirmesi için işbirliği yapılması amaçlanmakta ve buna yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

S: Kurumun, araştırmada etik değerleri benimsetme ile ilgili girişimleri (Etik Komisyonu, İntihali önlemeye yönelik özel yazılımlar, vs.) var mıdır?

Sabancı Üniversitesi akademik birimlerinde yürütülen bilimsel araştırma, deney, inceleme ve alan çalışmaları ile ilgili sağlık, güvenlik, insan hakları, mevcut mevzuat hükümleri, hukukun genel ilkeleri, etik ilke ve kuralları doğrultusunda görüş bildirmek; gerektiğinde yeni ilkeler oluşturmak, bunların uygulanmalarına ait ilkeleri saptamak konularında yetkili ve sorumlu olan Araştırma Etik Kurulu bulunmaktadır. Araştırma Etik Kurulu, Üniversite Etik Kurul Yönergesi (IRG-A410-01) doğrultusunda işlemektedir. Akademik birimlerde yürütülen bilimsel araştırmalar, aşağıda verilen ancak bunlarla sınırlı olmayan diğer ilgili yasa hükümleri doğrultusunda değerlendirilir:

Helsinki bildirgesi, Dünya hekimler birliğinin ilke bildirgeleri, İnsan hakları evrensel bildirgesi, Dünya sağlık örgütünün biyomedikal araştırmaları değerlendiren etik komiteler için uygulama kuralları, Çevre Bakanlığı tarafından çıkarılan Tehlikeli Kimyasal Maddelerin ve Ürünlerin Kontrolü Yasası'nın hükümleri, Türkiye Atom Enerjisi Kurumu tarafından çıkarılan Radyoaktif Maddelerin Güvenli Taşınması Yasası'nın hükümleri, Bakanlar Kurulu tarafından çıkarılan Endüstriyel, Bilimsel ve Tıbbi Elektronik Aygıtların İthalatı ve Kullanımı Yasası'nın hükümleri, Sağlık Bakanlığı tarafından çıkarılan Tıbbi Araştırma Yasası'nın hükümleri, Hasta hakları yönetmeliği, T.C. vatandaşlarının haklarına ilişkin yasalar, tüzükler, yönetmelikler, yönergeler, yüksek yargı organlarının karar ve içtihatları, Hukukun ve ahlakın genel ilkeleri, Patent Kanunu, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Sorumlu Yönetim Eğitimi İlkeleri, Yükseköğretim Kurulu Etik Davranış İlkeleri.

Bunun yanı sıra, üniversitenin akademik ilkeleri kapsamında yayınlanan ilke ve bildiri **Ek-5 Sabancı Üniversitesi Bilimsel ve Uygulamalı Araştırmada Dürüstlük İlkeleri ve Akademik Dürüstlük Bildirgesi** olarak verilmektedir. İntihali önlemeye yönelik olarak ise Sabancı Üniversitesi'nde "Turnitin" yazılımı kullanılmaktadır.

S: Araştırmaların çıktıları (proje raporu, yayın, patent vb.) ödüllendirilmekte midir?

Sabancı Üniversitesi birimlerinde görev yapan öğretim üyeleri, araştırmacılar, doktora sonrası araştırma görevlileri ve Fakülteler tarafından belirlenen bazı misafir öğretim üyelerine yıl içinde gösterdikleri araştırma ve sanatsal performanslarına göre birim yöneticileri tarafından teşvik amacıyla Kişisel Araştırma Fonu verilmektedir. 2016 yılından itibaren akademik yıl esasına göre verilecek olan Kişisel Araştırma Fonu, bir önceki yılın performansı doğrultusunda, her Fakültenin kendi belirlediği değerlendirme kriterleri kapsamında değerlendirilmektedir. Bu çerçevede Kişisel Araştırma Fonu miktarları performansa göre belirlenmektedir.

S: Araştırma fırsatları ile ilgili kurum içi gerekli bilgi paylaşımı yapılmakta mıdır?

Araştırma fırsatları ile ilgili kurum içinde düzenli bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Bu konudaki çalışmalarını Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü'nün Proje Geliştirme Ofisi ve Üniversite Sanayi İşbirliği ve Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul yürütmektedir. İlgili ofisler öğretim üyeleri ve araştırmacıları, araştırma proje fonları ve başvuru süreci hakkında bilgilendirmek ve uygun proje fonlarına uygun başvuruların yapılmasını sağlamaktan sorumludur.

S: Verilen doktora derecelerinin çeşitliliği ve doktora öğrencilerinin yurtiçi ve yurtdışı üniversitelerde öğretim görevlisi olarak işe başlama oranları takip ediliyor mu? Kurum tarafından verilen doktora derecesi ile akademik ortamda iş bulan öğrencilerin oranı nedir?

Doktora öğrencilerinin yurtiçi ve yurtdışı üniversitelerde öğretim üyesi olarak işe başlama oranları takip edilmektedir. Mevcut durumda bu oranlar aşağıda verilmektedir.

Pozisyon	Ülke	Doktora Mezunu
Öğretim Üyesi %29	AUSTRIA	1
	EGYPT	2
	IRAN	1
	NETHERLANDS	1
	PALESTINE	2
	TURKEY	51
	UNITED ARAB EMIRATES	1
	UNITED KINGDOM	1
	TOPLAM	60
	Diger %71	
Genel Toplam		208

Sabancı Üniversitesi doktora derecesi ile iş bulan öğrencilerin çalışma

Çalışma Alanı	Doktora Mezunu	%
Akademik	110	53
Profesyonel	50	24
Diger	48	23
Toplam	208	100

alanlarına göre dağılımları aşağıda verilmektedir. **S: Kurum, araştırma öncelikleri kapsamındaki faaliyetleri için gerekli fiziki/teknik altyapının ve mali kaynakların oluşturulmasına ve uygun şekilde kullanımına yönelik politikalara sahip midir?**

Sabancı Üniversitesi, araştırma öncelikleri kapsamındaki faaliyetlerine yönelik politikalara sahiptir. Bu kapsamdaki örnekleri aşağıda verilmektedir. Yukarıdaki sorular kapsamında da paylaşıldığı gibi Sabancı Üniversitesi, TÜBİTAK 1000 “Üniversitelerde Ar-Ge Strateji Belgesi Hazırlanması ve Uygulanması” çağrısı kapsamında öğretim üyesi sayısına göre iki alanda başvuru yapmıştır. Bu alanlar, Nanoteknoloji Araştırmaları ve Kompozit Malzemeler’dir. Alanların seçiminde ulusal ve uluslararası bilim ve teknoloji politikaları, ilgili araştırma konularının stratejik önemi ve sürdürülebilirliği, Üniversite ile kültür ve yetkinlik bazlı entegrasyonunun yanı sıra Sabancı Üniversitesi’nin geçtiğimiz 10 yılda bu alanlara yaptığı insan kaynağı ve araştırma altyapısı yatırımı kapsamında izlediği politika olmuştur. Bundan sonraki süreçte ilgili alanlarda 2016 yılı içerisinde Ar-Ge Strateji Belgeleri hazırlanacak ve çalışmalar bu kapsamda stratejik düzeyde yürütülecektir. Sabancı Üniversitesi’nin bu kapsamdaki politika bazlı uygulamalarından biri de İç Araştırma Programı kapsamındadır. İç Araştırma Programı ile yeni gelişmekte olan araştırma alanlarında, Sabancı Üniversitesi’ne ileri araştırma konularında bilimsel çalışma, uygulama, uluslararası araştırma ağlarına dahil olma veya ticari açılımlar sağlama olanağı yaratmak ve nitelikli insan kaynağının oluşturulmasına destek olması hedeflenmektedir. Sabancı Üniversitesi, UYGAR Merkezi kuruluş süreci için Mükemmeliyet/Uzmanlık Merkezi Kurulması Yönergesi (IRG-A440-05) kapsamında bir iç süreç belirlemiş ve Üniversite içerisinde UYGAR Merkezi olmak isteyen kritik kitlelerin başvurabilmesi için çağrı açmıştır. Burada amaç Sabancı Üniversitesi’nin araştırma, eğitim-öğretim ve toplumla etkileşimi kapsayan stratejik hedeflerinde gelişimini güçlendirecek ve rekabet gücünü artıracak; araştırma aktivitelerini yürüteceği odak alanında Sabancı Üniversitesi bünyesindeki öğretim üyeleri, öğrenciler ve diğer tüm ilgili çalışanlar ile etkileşimi yüksek bir motivasyon ile birlikte çalışma, işbirliği geliştirme imkanı sağlayan, araştırma sürecini desteklemek üzere kaynak geliştirme imkanlarını arttıran Mükemmeliyet/Uzmanlık Merkezlerinin kurulması olarak belirlenmiştir. Sabancı Üniversitesi’nin uzun vadeli stratejik planı ile ilgili çalışmalar, 2016-2020 Stratejik Planlama Çalışmaları kapsamında 2016 yılı içerisinde yürütülmeye devam etmektedir. Bu plan çerçevesinde yeni stratejiler belirlenecek ve ilgili yıl periyodunda buna yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir. Bu konuda önümüzdeki dönemde gerçekleştirilecek bir diğer uygulama Kurum Katkı Payları kapsamında bir Araştırma Fonu oluşturularak bu fonun Sabancı Üniversitesi’nin öncelikleri doğrultusunda araştırma sürecini geliştirici faaliyetler için kullanılması olacaktır.

S: Kurum, öncelikleri kapsamındaki araştırma faaliyetlerinin nicelik ve nitelik olarak sürdürülebilirliğini nasıl güvence altına almaktadır?

Yukarıda da bahsedildiği gibi Sabancı Üniversitesi 2016 yılı içerisinde 2016-2020 Stratejik Planlama çalışmalarını tamamlayarak uygulamaya başlayacak ve bu kapsamda araştırma faaliyetlerinin nicelik ve nitelik olarak sürdürülebilirliğini güvence altına alacaktır. Haziran 2013 tarihi itibari başlatılan What is Next? çalışmaları kapsamında öncelikle 2014-2015 yılları için, sonrasında 2016 yılı için araştırma süreci kapsamındaki stratejik hedefler belirlenmiştir. Bu hedefler kapsamındaki ana amaç da araştırma sürecinin sürdürülebilirliği olmuştur.

Kanıtlar

- [Ek-5 Sabancı Üniversitesi Bilimsel ve Uygulamalı Araştırmada Dürüstlük İlkeleri ve Akademik](#)

2. Kurumun Araştırma Kaynakları

S: Kurumun fiziki/teknik altyapısı ve mali kaynakları, araştırma öncelikleri kapsamındaki faaliyetleri gerçekleştirmek için uygun ve yeterli midir?

Yukarıdaki sorular kapsamında da paylaşıldığı gibi Sabancı Üniversitesi, TÜBİTAK 1000 “Üniversitelerde Ar-Ge Strateji Belgesi Hazırlanması ve Uygulanması” çağrısı kapsamında öğretim üyesi sayısına göre iki alanda başvuru yapmış; Nanoteknoloji Araştırmaları ve Kompozit Malzemeler alanlarında desteklenmeye hak kazanmıştır. Bu çağrı kapsamındaki programın değerlendirmesinde Üniversitelerin bu alanlarda insan kaynağı, altyapı gibi kaynaklarına ek olarak son 10 yılda gösterdikleri araştırma performansı da değerlendirilmiş ve Sabancı Üniversitesi bu çağrı kapsamında desteklenen Üniversiteler arasında yer almıştır. Bu kapsamda Sabancı Üniversitesi'nin yeterliliği dış değerlendiriciler tarafından onaylanmıştır. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, 2015 yılı sonu itibarı ile Sabancı Üniversitesi'nin ulusal ve uluslararası projelerden oluşan ve dış finansman kuruluşları tarafından desteklenen aktif araştırma fonu 210 proje ile 80 milyon TL'ye ulaşmış, öğretim üyesi başına araştırma fonu bütçesi yaklaşık olarak 433.000 TL, öğretim üyesi başına araştırma projesi sayısı ise 1.15 olmuştur. Bu kapsamda da Sabancı Üniversitesi araştırma süreci odaklı gelişimini her geçen gün artırmakta ve desteklenen projeler ile de bunu ortaya koymaktadır.

S: Kurum içi kaynakların araştırma faaliyetlerine tahsisine yönelik açık kriterler mevcut mudur? Bu kriterler nasıl belirlenmekte ve hangi sıklıkta gözden geçirilmektedir?

Sabancı Üniversitesi İç Araştırma Programı kapsamında projeleri desteklemektedir. İç Araştırma Programı'nın modülleri ve değerlendirme kriterleri aşağıda verilmektedir.

-Özgün Bir Fikir Çerçevesinde Desteklenecek Projeler: Çok kritik/gelişmekte olan araştırma alanlarında, bu aşamada hibe desteklerden kaynak bulamayacak ancak bilimsel, teknolojik veya toplumsal içeriği zengin projeler.

-Ticari Uygulamaya Geçmeden Önceki İnkübatör (Kuluçka) Türü Araştırmalar

-Mükemmeliyet Merkezlerine veya Geniş Kapsamlı İşbirliklerine Yönelik Geliştirilecek Projeler: Evrensel gelişmeler ve ülke öncelikleri doğrultusunda stratejik bir araştırma alanında, Üniversite bünyesindeki Öğretim Üyeleri, Lisans ve Lisansüstü Öğrenciler ve ilgili alanda faaliyetlerini yürüten diğer tüm çalışanlar tarafından kritik bir kitle oluşturacak şekilde belirlenen projeler.

-Dış Paydaşlar ile Birlikte Geliştirilecek İşbirliği Projeleri: Diğer üniversiteler, araştırma kuruluşları, Ar-Ge merkezleri ve/veya özel sektör kuruluşlarından en az bir veya birkaçı ile birlikte geliştirilen projeler.

Bu projelerde aranan ek nitelikler: proje önerisinin birlikte geliştirildiği kurum/kuruluşlar ile Üniversitenin araştırma altyapılarının mümkün olduğunca eş ve birbirini tamamlayıcı şekilde kullanılmasının planlanması ve proje önerisine tüm proje paydaşları tarafından eşit oranda maddi ve aynı kaynak ayrılması ve paydaşların ayırdığı kaynakların kendi bünyesinde kullanılmasıdır.

Bu konuda önümüzdeki dönemde gerçekleştirilecek bir diğer uygulama Kurum Katkı Payları kapsamında bir Araştırma Fonu oluşturularak bu fonun Sabancı Üniversitesi'nin öncelikleri doğrultusunda araştırma sürecini geliştirici faaliyetler için kullanılması olacaktır.

S: Araştırma faaliyetlerine kurum içi kaynak tahsisine yönelik öncelikler mevcut ise ne tür parametreler (kurumun araştırma öncelikleri ile uyum, çok ortaklı/disiplinli araştırmalar, kurumlar arası ve/veya uluslararası ortaklıklar, lisansüstü çalışmalar, temel araştırma, uygulamalı araştırma,

deneysel geliştirme, çıktı/performans vb.) dikkate alınmaktadır?

Bu kapsamda değerlendirilebilecek İç Araştırma Programı'na yönelik detaylı bilgi bir önceki soruda verilmiştir. Daha önceki sorularda da bahsedildiği gibi Sabancı Üniversitesi, UYGAR Merkezi kurulması ile ilgili bir iç süreç oluşturmuştur ve bu kapsamda çağrıya çıkarak kurulacak Merkezleri bir iç ve dış değerlendirme sürecinin sonucunda belirlemiştir. Bu kapsamda Merkez başvurularının değerlendirildiği temel kriterler aşağıda verilmektedir.

- Merkezin odak alanının evrensel gelişmeler ve ülke öncelikleri doğrultusunda stratejik bir alana işaret etmesi,
- Merkezin odak alanının Üniversitenin başarısı için kritik bir öneme sahip olması; Üniversiteyi ilgili alanda diğer kurumlara göre lider bir statüye taşınması; Üniversitenin adının bilinirliğini ulusal ve uluslararası düzeyde olumlu yönde etkilemesi,
- Merkezin hedeflerinin Üniversitenin ve Fakültenin stratejik önceliklerini ve temel akademik misyonunu desteklemesi,
- Merkezin hedef ve faaliyetlerinin Üniversite bünyesinde hali hazırda varolan program ve/ veya merkezler ile benzer içerikte olmaması,
- Merkezin odak alanının Üniversite bünyesindeki Öğretim Üyeleri, Lisans ve Lisansüstü Öğrenciler ve ilgili diğer tüm çalışanlar tarafından kritik bir kitle oluşturacak şekilde belirlenmesi,
- Merkezin odak alanında araştırmaların derinlemesine yürütülmesi için daha geniş bir vizyon sağlaması; Üniversite içerisindeki işbirliği ortamının geliştirmesi ve disiplinlerarası çalışma ortamını teşvik etmesi,
- Merkezin odak alanının programlararası/disiplinlerarası bir nitelik taşıması; merkezin her durumda gözetilen bir ilke olmamak ile birlikte Üniversite içerisinde farklı Fakülteleri, programları ve farklı programlardaki Öğretim Üyelerini kapsayan; Fakültelerarası diyalogun artmasını sağlayacak bir yapı içermesi,
- Üniversitenin diğer üniversiteler, kamu kurumları, özel sektör kuruluşları, teknoparklar ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği geliştirme sürecine katkı sağlaması,
- Merkezin üniversite kaynaklarına ihtiyaç duymaksızın sürekliliğini sağlamak üzere fon sağlama potansiyelini ortaya koymuş olması.

S: Kurum, kaynakların etkin/verimli kullanımı sağlamak ve ilave kaynak temin edebilmek için iç/dış paydaşlarla işbirliğini ve kurum dışından kaynak teminini nasıl teşvik etmekte ve desteklemektedir?

Sabancı Üniversitesi araştırma işbirliğine özel önem vermekte ve bunu ayrı bir süreç olarak yönetmektedir. Bu kapsamdaki en güncel örnek Gebze Teknik Üniversitesi ile gerçekleştirilen ve araştırma sürecini de kapsayan işbirliğidir. Gebze Teknik Üniversitesi ile gerçekleştirilecek olan araştırma işbirliğini kapsamında Nanoteknoloji Araştırmaları, Kompozit Malzemeler ve Manyetik Malzemeler ve Teknoloji Uygulamaları alanlarında ortak araştırmaların yapılması planlanmaktadır. Bu konuda atılan ilk adım, ortak araştırma programı oluşturulması ve bu kapsamda iki üniversiteden de öğretim üyelerinin ortak olarak başvurduğu proje başvurularının alınması olmuştur.

S: Kurum dışından sağlanan mevcut dış destek (proje desteği, bağış, sponsorluk vb.) kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu ve yeterli midir?

Sabancı Üniversitesi'nin dış finansman kuruluşları tarafından sağlanan araştırma fonu, stratejik hedefleri ile uyumludur. 2015 yılı sonu itibari ile Sabancı Üniversitesi'nin ulusal ve uluslararası projelerden oluşan ve dış finansman kuruluşları tarafından desteklenen aktif araştırma fonu 210 proje ile 80 milyon TL'ye

ulaşmış, öğretim üyesi başına araştırma fonu bütçesi yaklaşık olarak 433.000 TL, öğretim üyesi başına araştırma projesi sayısı ise 1.15 olmuştur.

Bu kapsamda da Sabancı Üniversitesi araştırma süreci odaklı gelişimini her geçen gün artırmakta ve desteklenen projeler ile de bunu ortaya koymaktadır. Buna karşın sürekli gelişim odağı ile araştırma fonu gelişmeye açıktır.

S: Kurum, araştırma faaliyetlerinin etik kurallara uygun olarak yürütülmesini sağlamak için ne tür destekler (Fikir ve Sanat Eserleri Kanununun gereğini yerine getirme, lisanslı yazılım kullanımı) sunmaktadır?

Sabancı Üniversitesi akademik birimlerinde yürütülen bilimsel araştırma, deney, inceleme ve alan çalışmaları ile ilgili sağlık, güvenlik, insan hakları, mevcut mevzuat hükümleri, hukukun genel ilkeleri, etik ilke ve kuralları doğrultusunda görüş bildirmek; gerektiğinde yeni ilkeler oluşturmak, bunların uygulanmalarına ait ilkeleri saptamak konularında yetkili ve sorumlu olan Araştırma Etik Kurulu bulunmaktadır. Araştırma Etik Kurulu, Üniversite Etik Kurul Yönergesi (IRG-A410-01) doğrultusunda işlemektedir. Akademik birimlerde yürütülen bilimsel araştırmalar, aşağıda belirtilen ancak bunlarla sınırlı olmayan diğer ilgili yasa hükümleri doğrultusunda değerlendirilir: Helsinki bildirgesi, Dünya hekimler birliğinin ilke bildirgeleri, İnsan hakları evrensel bildirgesi, Dünya sağlık örgütünün biyomedikal araştırmaları değerlendiren etik komiteler için uygulama kuralları, Çevre Bakanlığı tarafından çıkarılan Tehlikeli Kimyasal Maddelerin ve Ürünlerin Kontrolü Yasası'nın hükümleri, Türkiye Atom Enerjisi Kurumu tarafından çıkarılan Radyoaktif Maddelerin Güvenli Taşınması Yasası'nın hükümleri, Bakanlar Kurulu tarafından çıkarılan Endüstriyel, Bilimsel ve Tıbbi Elektronik Aygıtların İthalatı ve Kullanımı Yasası'nın hükümleri, Sağlık Bakanlığı tarafından çıkarılan Tıbbi Araştırma Yasası'nın hükümleri, Hasta hakları yönetmeliği, T.C. vatandaşlarının haklarına ilişkin yasalar, tüzükler, yönetmelikler, yönergeler, yüksek yargı organlarının karar ve içtihatları, Hukukun ve ahlakın genel ilkeleri, Patent Kanunu, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Sorumlu Yönetim Eğitimi İlkeleri, Yükseköğretim Kurulu Etik Davranış İlkeleri.

Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü bünyesindeki Fikri Mülkiyet Lisanslama ve Sözleşmeler Ofisi tüm araştırma alanlarındaki buluş ve geliştirmeler aracılığıyla çeşitli bilimsel ve ticari projeler, akademik etkinlikler sonucu ortaya çıkan fikri mülkiyet haklarının korunmasına ilişkin olarak Üniversite mensuplarına hizmet verir. İlgili ofis fikri mülkiyet haklarının korunmasına ve bu konuyla ilgili standart yasal ilkelere ilişkin bilgilendirmede bulunur ve bu konularda her türlü danışmanlık ihtiyaçlarını karşılar. Bunun yanı sıra, akademik intihali önlemeye yönelik olarak ise Sabancı Üniversitesi'nde "Turnitin" yazılımını kullanılmaktadır. Tüm araştırmacı ve öğretim üyelerinin kullanımına sunulan bu yazılım lisanslı bir şekilde kullanılmaktadır. Ayrıca, tüm kullanıcı bilgisayarları ve sunucular işletim sistemleri (OS bundled) ile birlikte satın alınır. Her yıl Microsoft Kampus anlaşması ile ihtiyaçlar paralelinde ayrıca MS Ofis ve MS İşletim Sistemi lisansları sağlanır. Dreamspark anlaşması ile Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'ne MS İşletim Sistemi (client, server) ve yazılım geliştirme ortam lisansları sağlanır. Bunlara ek olarak araştırmalarda kullanılan akademik yazılımlar (Matlab, Stata, SPSS, Mathematica, Scientific Workplace vb. gibi) her yıl lisanslanır ve kullanıcılara sunulur.

S: Kurum, araştırma bileşeni ile ilgili hedefleri kapsamında ihtiyaç duyulan kaynakların (fiziki/teknik altyapı, mali kaynaklar) sürdürülebilirliğini nasıl sağlamaktadır?

Yukarıda da bahsedildiği gibi Sabancı Üniversitesi 2016 yılı içerisinde 2016-2020 Stratejik Planlama çalışmalarını tamamlayarak uygulamaya başlayacak ve bu kapsamda araştırma faaliyetlerinin nicelik ve nitelik olarak sürdürülebilirliğini güvence altına alacaktır. Haziran 2013 tarihi itibari başlatılan What is Next? Çalışmaları kapsamında öncelikle 2014-2015 yılları için, sonrasında 2016 yılı için araştırma süreci kapsamındaki stratejik hedefler belirlenmiştir. Bu hedefler kapsamındaki ana amaç da araştırma sürecinin sürdürülebilirliği olmuştur.

3. Kurumun Araştırma Kadrosu

S: Kurum, işe alınan/atanan araştırma personelinin gerekli yetkinliğe sahip olmasını nasıl güvence altına almaktadır?

Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyeleri için işe alma ve atama ilke ve kuralları Akademik İşe Alım Yönergesi (IHR-S420-01) kapsamında bir iç yönerge ile belgelenmiştir. Öğretim üyeleri, Akademik İşe Alım Yönergesine göre işe alınmaktadır. Bu yönerge uyarınca; tam zamanlı akademik kadrolara yapılacak atamalarda tüm adayların aşağıdaki temel ilkeleri karşılamaları beklenmektedir.

-Doktoralarını yurtdışındaki saygın bir Üniversite'den almış olmaları veya yurtdışında saygın bir eğitim/araştırma kuruluşunda ya da yurtdışındaki bir uluslararası kuruluşta konularıyla ilgili çalışmalar yapmış olmaları gerekmektedir.

-Fakülte İşe Alım Komitelerince, bu yönergede belirtilen kriterler çerçevesinde yapılacak ön değerlendirmede başarılı bulunmaları gerekmektedir. Başvuruların değerlendirilmesinde adayın akademik nitelik ve performansının ayrıntılı ve analitik incelenmesi zorunludur.

-İngilizce araştırma ve bilimsel/sanatsal faaliyet yapabilme ve eğitim/ders verebilme yeteneklerini ölçmek amacıyla, İngilizce olarak yapılacak mülakatlarda ve tümüyle İngilizce olarak genel katılıma açık verecekleri seminerde başarılı bulunmaları gerekmektedir.

-Mülakat ve seminer değerlendirmesi sonucunda Fakülte İşe Alım Komitesi tarafından uygun bulunan adayların 2547 sayılı Kanun'da öngörülen atama şartlarını sağlamaları gerekmektedir.

-İlanda belirtilmek koşulu ile ek şartlar aranabilir.

-Yardımcı Doçent adaylarının, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda öngörülen ve Üniversite tarafından gerçekleştirilecek yabancı dil sınavında başarılı bulunmaları gerekmektedir.

-Başvuruların, takip güvenilirliği ve kolaylığı açısından, Üniversitenin dış web sitesinde bulunan Akademik Başvuru Sistemi üzerinden yapılması gerekmektedir.

-Adayların yabancı ülkelerde aldıkları diploma ya da ünvanlar varsa, eşdeğerlilikleri Türkiye'de kabul edilmiş olmalıdır. Bu durumda olan adaylardan eşdeğerlik belgeleri istenir. Öğretim üyeleri için işe alma ve atama süreci detaylarıyla birlikte **Ek-6 Öğretim Üyeleri İçin İşe Alma ve Atama Süreci** olarak verilmektedir.

S: Araştırma kadrosunun yetkinliği nasıl ölçülmekte ve değerlendirilmektedir?

Araştırma yapan öğretim üyelerimiz işe alınırken detaylı bir değerlendirmeden geçerek işe alınırlar. Detaylı değerlendirme: öndeğerlendirme, mülakat, seminer, jüri, yabancı dil sınavı gibi aşamaları içerir ve fakülte işe alım komitesi, jüriler, mülakat paneli bu aşamalarda görev yapar. Bu süreç Akademik İşe Alım Yönergesi'nde (IHR-S420-01) belgelenmiştir. Görev yapmakta olan öğretim üyelerimiz dönemsel olarak Periyodik Gözden Geçirme sürecinden geçerler. Bu süreçte eğitim, araştırma ve katılımcı sorumluluk alanlarındaki performansı değerlendirilir. Bu süreç "Akademik Periyodik Gözden Geçirme Yönergesi" (IHR-S460-01) nde belgelenmiştir. Bu sürece ek olarak her yıl öğretim üyelerinin sadece araştırma faaliyetleri "Kişisel Araştırma Fonu" tahsisi sırasında değerlendirilir ve öğretim üyesinin başarısına göre kendisine bir fon tahsis edilir. Bu konuyla ilgili de yönergemiz mevcuttur, istenildiğinde sunulacaktır.

S: Araştırma kadrosunun yetkinliğinin geliştirilmesi ve iyileştirmesi için ne gibi imkânlar sunulmaktadır?

Sabancı Üniversitesi öğretim üyesi ve araştırmacıların araştırma ortam ve imkanlarının iyileştirilmesi, yüksek etkiye sahip araştırmalar gerçekleştirmek ve bunların sonuçlarını yaygınlaştırmalarını teşvik etmek amacıyla, süreci Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü tarafından koordine edilen çeşitli destekler sunulmaktadır. Bunlardan biri, İç Araştırma Projeleridir. Kuruluşundan itibaren disiplinlerarası ve

çok disiplinli araştırmaya öncelik veren Üniversite bu misyonu doğrultusunda araştırma ufkuna önemli katkıda bulunan Fakülte içi veya Fakülteler arası katılımı yüksek, iddialı araştırma projelerini İç Araştırma Fonu kaynakları ile desteklemektedir. Süreç İç Araştırma Projeleri Yönergesi (IRG-A410-04) doğrultusunda gerçekleştirilir. Yılda iki kez olmak üzere çağrıya çıkılarak alınan proje önerileri arasından çok kritik/gelişmekte olan araştırma alanlarında, bu aşamada hibe desteklerden kaynak bulamayacak ancak bilimsel, teknolojik veya toplumsal içeriği zengin projeler veya ticari uygulamaya geçmeden önceki inkübatör türü projeler seçilerek desteklenir. Aynı zamanda dış kurumlara ve merkezler bünyesinde yapılan ortak projeler de bu program çerçevesinde desteklenir. Seminer, çalıştay, kısa süreli kurs, konferans gibi Sabancı Üniversitesi'nin akademik ve kurumsal kimliğine değer katacak etkinliklerin desteklenmesi amacıyla bir destek süreci bulunmaktadır. İlgili süreç İç Akademik Aktivite Destek Yönergesi (IRG-410-06) kapsamında yürütülmektedir. Önemli bir teşvik mekanizması ise Kişisel Araştırma Fonu'dur. Kişisel Araştırma Fonu, öğretim üyelerine, araştırmacılara ve ilgili insan kaynağına gösterdikleri araştırma ve sanatsal performanslarına göre birim yöneticileri tarafından teşvik amacıyla verilmekte ve Kişisel Araştırma Fonu Yönergesi (IRG-A410-05) kapsamında yürütülmektedir. Destek, belgelenmek kaydıyla ve tüm vergiler (KDV, gelir vergisi vb. gibi) dahil olarak kendi araştırmaları için gerekli olan;

-Kitap ve dergi alım giderleri

-Konferans, deminer vb. gibi katılım ve yurtiçi ve yurtdışı seyahat giderleri

-Laboratuvar malzemesi, kartuş, internet vb. gibi sarf malzemesi giderleri

-Bilimsel ve mesleki kuruluşlara üyelik aidatları ve bilimsel makaleler için basım giderleri

-Öğrenci desteği giderleri konularını kapsamaktadır.

Bu desteklerin yanı sıra Sabancı Üniversitesi, gerek teorik gerekse uygulamalı araştırmayı teşvik etmek için öğretim üyelerine tüm vakitlerini araştırmaya ayırarak akademik kariyerlerini ve başarılarını ilerletebilmeleri için akademik izin olanağı sunar. Öğretim üyesi, iznini istediği başka bir yüksek öğretim veya araştırma kurumunda geçirebilir; bu süre içinde gittiği kurumda düzenli bir akademik veya idari görev almaması ve ders vermemesi, tüm zamanını araştırmaya ayırması esastır. Temel olarak iki tür akademik izin vardır: Sabbatical İzni ve Araştırma İzni.

S: Atama ve yükseltme sürecinde araştırma performansı nasıl değerlendirilmektedir? Atama sürecinde öğretim üyesi başvuru koşulunu sağlayan adayların araştırma performansları değerlendirilirken aşağıda belirtilen araştırma faaliyetlerine bakılır: •Yönetmiş olduğu lisansüstü tezler

•Yayın ve/veya eserlerinin listesi ve disiplin içi ve disiplinler arası etkisi,

•Yayınlanması beklenen çalışmalar,

•Yürütülen araştırma programları, geliştirilen endüstriyel / toplumsal işbirliği projeleri ve bunların katkısı

•Araştırma birimi ve laboratuvar yönetmek, kurmak ve geliştirmek gibi faaliyetlerle araştırmanın kurumsallaşmasına katkısı,

•Ödüller, varsa patent veya buluşları,

•Bilimsel-mesleki örgütlere katkısı,

•Araştırma faaliyetleri ile üniversite dışından sağladığı kaynaklar

Öğretim üyesi adaylarının yukarıda belirtilen faaliyetleri aşağıdaki araştırma kriterleri çerçevesinde Fakülte İşe Alım Komitesi tarafından öndeğerlendirmeye tabi tutulur. Bu aşamayı geçen adaylar ilgili jüri tarafından değerlendirmeye tabi tutulur.

- Akademik hazırlığı
- Araştırma faaliyetlerinin niteliği ve niceliği
- Yayınların / eserlerin, varsa kitapların sayısı; yer aldığı bilimsel dergiler
- Disiplin içi ve disiplinlerarası etkisi, “citation” sayısı •Uygulamaya yatkınlığı (pratikte teori arasında ilişki kurma) Yükseltme sürecinde öğretim üyesinin araştırma performansının değerlendirilmesi için temel olarak aşağıdaki araştırma faaliyetlerine bakılır:
- Yayın ve/veya eserlerinin listesi
- Yayınlanması beklenen çalışmalar
- Yönetmiş olduğu tezler
- Yürütülen araştırma programları
- Geliştirilen endüstriyel / toplumsal işbirliği projeleri
- Lisans öğrencileri ile yapılan projeler
- Ödüller, patent veya buluşları Bu araştırma faaliyetleri aşağıdaki kriterler gözönüne alınarak ilgili jüri tarafından değerlendirilir:
- Araştırmaların orijinalliyi
- Yayınların / eserlerin, varsa kitapların sayısı; yer aldığı bilimsel dergiler
- Disiplin içi ve disiplinlerarası etkisi, “citation” sayısı
- Yürütülen projelerin sayısı, etkisi, Üniversiteye katkısı

S: Araştırma bileşeni kapsamındaki hedeflerine ulaşmayı sağlayacak araştırma kadrosunun, nicelik ve nitelik olarak sürdürülebilirliğini nasıl güvence altına almaktadır?

Sabancı Üniversitesi, Haziran 2013 tarihi itibari ile “What is Next?” çalışmalarını başlatmış ve bu çalışmalar kapsamında öncelikle 2014-2015 yılları için, sonrasında 2016 yılı için, araştırma süreci kapsamındaki stratejik hedeflerini belirlemiştir. Sabancı Üniversitesi'nin uzun vadeli stratejik planı ile ilgili çalışmalar ise 2016 yılı içerisinde yürütülmeye devam etmektedir. Araştırma kadrosunun nicelik ve nitelik olarak sürdürülebilirliğini bu çalışmalar kapsamında garanti altına alınmaktadır.

Kanıtlar

- [Ek-6 Öğretim Üyeleri İçin İşe Alma ve Atama Süreci_300616.docx](#)

4. Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi

S: Kurumun araştırma performansı verilere dayalı ve periyodik olarak ölçülmekte ve değerlendirilmekte midir? Araştırma performansının değerlendirilmesinde, Doktora programlarına yönelik bilgiler (doktora programlarına kayıtlı öğrenci ve mezun sayıları, mezunların akademik ortamda ve/veya sanayi kuruluşlarında çalışma oranları, yurt içi ve yurt dışında çalışma oranları vb.), Bölge, ülke ve dünya ekonomisine katkıları, Kurumun mevcut araştırma faaliyetleri, araştırma

hedefleriyle uyumu ve bu hedeflerin sağlanmasına katkısı kalite göstergesi olarak değerlendirilmekte ve izlenmekte midir? Araştırmaların kalitesinin değerlendirilmesi ve izlenmesine yönelik mekanizma mevcut mudur?

Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü, 2013 yılından itibaren TÜBİTAK 1513 Teknoloji Transfer Ofislerini Destekleme Programı kapsamında desteklenmekte ve bu kapsamda Sabancı Üniversitesi'nin araştırma performansı tüm girdi ve çıktıları ile her yıl detaylı bir dış değerlendirmeye tabii tutulmaktadır. Bu kapsamda 2013 yılından itibaren TÜBİTAK 1513 Teknoloji Transfer Ofislerini Destekleme Programı tarafından izlenen tüm performans göstergeleri yıllık olarak izlenmektedir. Bu göstergelere ek olarak Sabancı Üniversitesi'nin girdi ve çıktıları oluşturulan parametreler nicelik ve nitelik olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuçlar; ayda bir kez gerçekleştirilen Üniversite Araştırma Konseyi toplantılarında, yılda beş kez gerçekleştirilen Araştırma Komitesi toplantılarında, yılda iki kez gerçekleştirilen ve tüm Üniversiteye açık olan Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü Değerlendirme toplantılarında ve yıl içinde gerçekleşen diğer stratejik ve yönetim odaklı toplantılarda sunulmaktadır. 2013 yılından itibaren Üniversitenin stratejik hedefleri What is Next? Çalışmaları ile belirlenmiştir. Araştırmaya ilişkin performans göstergeleri de bu hedefler doğrultusunda yukarıda verilen periyotlarda izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu hedefler 2014-2015 yılları için ve 2016 yılı için olmak üzere iki kez belirlenmiştir. Üniversitenin araştırma performansı bundan sonra 2016 yılı içinde hazırlıkları yürütülen 2016-2020 Stratejik Planı doğrultusunda izlenmeye ve değerlendirilmeye devam edecektir. Araştırma performansına ilişkin verilerin raporlandığı yerlerden biri de üniversite sıralama sistemleridir. Araştırma faaliyetleriyle yaratılan faydanın ve Üniversitenin bulunduğu çevreye verdiği katkı bu sistemler aracılığıyla da ölçülmektedir. Doktora mezunlarının istihdamı ile ilgili veriler Kurumsal Gelişme Direktörlüğü tarafından izlenmektedir. What is Next? Hedefleri ile de bir süreç olarak kalite bazı hedeflere odaklanılmaya yönelik bir eğilim oluşmuştur. Bilimsel yayınlar ilgili olarak Web of Science ve Scopus veri tabanlarında listelenen indexli dergilerde yayınlanmış Sabancı Üniversitesi adresli yayınların atıf sayıları, üniversite, Fakülte ve öğretim üyesi bazında ve yıllara göre izlenmektedir. Hem üniversitenin genel ortalaması hem de öğretim üyesi başına atıf değerlendirmesi yapılarak araştırma kalitesi izlenerek raporlanmaktadır. Benzer şekilde, Sabancı Üniversitesi adresli yayınların Web of Science Makale Atıf Raporuna (Journal Citation Report) göre etki değeri analizi yine üniversite, Fakülte ve öğretim üyesi bazında, yıllara göre yapılarak Üniversitenin genel olarak ve öğretim üyelerinin bireysel olarak etki değeri yüksek dergilerde yaptıkları yayınlar izlenmektedir. Projelerle ilgili olarak ise, uluslararası projelerin ve sanayi ile ortak yapılan projelerin oranı izlenerek ekonomik ve toplumsal fayda gözetilmektedir. Bunun yanı sıra, 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.

S: Kurum, araştırma performansının kurumun hedeflerine ulaşmasındaki yeterliliğini nasıl gözden geçirmekte ve iyileştirilmesini nasıl gerçekleştirmektedir?

Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü koordinasyonunda, 2013 yılından itibaren hem TÜBİTAK 1513 Teknoloji Transfer Ofislerini Destekleme Programı kapsamındaki dış değerlendirme süreci hem de What is Next? süreci kapsamında düzenli olarak izleme ve değerlendirme çalışmaları yürütülmektedir. What is Next? 2014-2015 ve 2016 Çalışmaları ve 2016-2020 Stratejik Planı öncesi geçiş dönemi hedef belirleme süreçlerinde araştırma hedefleri izlenmesi gereken göstergelerle birlikte belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar; Üniversitenin araştırma konularında karar mekanizması görevine sahip olan kurullara; ayda bir gerçekleşen Üniversite Araştırma Konseyi toplantılarında, yılda beş kez yapılan Araştırma Komitesi toplantılarında ve yıl içinde gerçekleşen diğer stratejik ve yönetim odaklı toplantılarda ve yılda iki kez tüm Üniversiteye açık olarak gerçekleşen Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü Değerlendirme toplantılarında sunulur. Böylelikle araştırma performansı ile hedeflere kıyasla gelinen durum düzenli olarak izlenmiş ve karar süreçlerine dahil edilmiş olur. Yeni dönem hedeflerinin belirlenmesi, Araştırma ve Lisansüstü Direktörlüğü'nün koordinasyonunda Üniversite Araştırma Konseyi ve Araştırma Komitesi toplantılarında özel gündem maddesi olarak gündeme getirilerek, Fakültelerin ve Üniversite üst yönetiminin dahil olduğu bir süreçle gerçekleştirilmektedir.

5. YÖNETİM SİSTEMİ

1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

S: Kurumun, yönetim ve idari yapılanmasında benimsediği bir yönetim modeli bulunmakta mıdır?

Bu raporun ilk bölümündeki tarihçe ve sonraki kalite güvence kısmında da anlatıldığı gibi, Sabancı Üniversitesi, EFQM – Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'na Türkiye'den üye olan ilk üniversite olmuştur. Bunun sebebi daha kuruluşunda, EFQM Mükemmellik Modeli temel kavram ve kriterlerine uygun olarak tasarlanmış olmasındandır. Yani başka bir deyişle Sabancı Üniversitesi'nin yönetim ve idari yapılanmasında benimsediği yönetim modeli, paydaş odaklılık, süreçlerle yönetim, kaynakların verimli kullanımı, takım çalışması, toplumsal duyarlılık, çevreye saygı, sürdürülebilirlik ve inovasyona önem veren ve sürekli gelişime dayalı bir yönetim anlayışına dayanır.

Sabancı Üniversitesi kuruluşundan itibaren disiplinlerarası ve çok disiplinli çalışma ortamı sağlayacak biçimde yapılanmıştır. Alışılmış bölüm sisteminin disiplinlerarası etkileşimi engelleyebildiği gerekçesi ile ülkemizin ilk bölümsüz üniversite yapısını hayata geçirmiştir. Üniversitemizde bölümler, bölüm başkanlıkları, bölüm sekreterleri yapısı mevcut değildir. Fakültelerin altında birden çok diploma programını kapsayan program grupları bunların akademik koordinasyonunu sağlayan program koordinatörleri görev yapmaktadırlar. Fakültenin idari süreçlerinin yönetiminden de, yine Dekana bağlı çalışan idari yöneticiler ve ekipleri bulunmaktadır.

Felsefemizin anahtar sözcüklerinde yer alan “paydaş odaklılık” anlayışından hareketle, öğrenciler ve öğretim üyeleri idari süreçlerin fayda sağlayacağı en önemli iki paydaş olarak görülmüş ve Üniversitenin tüm idari süreçleri ve organizasyonu, bu paydaşların hayatını olabildiğince kolaylaştırmak amacına göre kurgulanmıştır. Bunun sebebi akademisyenlerin mümkün olabildiğince kendi alanlarındaki akademik çalışmalara odaklanmalarını sağlamaktır.

Üniversitenin en önemli farklılıklarından biri, lisans öğrencilerinin en geç ikinci yılın sonunda mezun olacakları diploma programını seçebilme özgürlüğüdür. Bunu sağlamak için yine kuruluş aşamasında sadece SÜ'ne özel ‘Temel Geliştirme Programı’ adında bir yapılanmaya gidilmiştir. Bu program ile, SÜ'ne farklı formasyonlardan ve bilgi düzeylerinden gelen lisans öğrencilerinin, ilk yıllarında almaları zorunlu ortak ‘Üniversite Dersleri’ paketini alarak, mesleki eğitime başlamadan önce, temellerinin olabildiğince güçlü bir yapıya ve düzeye kavuşması amaçlanmaktadır.

Sabancı Üniversitesi'nin toplumsal duyarlılığı teşvik eden, hatta lisans öğrencilerine öğreten yapısal farklılıklarından birisi de, dünyanın pek çok yerinde gönüllülüğe dayalı olarak yürütülen, Toplumsal Duyarlılık Projeleri'nin (CIP), her bir lisans mezunu için mezuniyet koşulu olmasıdır.

Ayrıca bu raporun ‘B. Kalite Güvence Sistemi’ bölümünde ayrıntılı biçimde anlatılan Stratejik Yönetim uygulaması da SÜ'ni diğer Türk üniversitelerinden ayırtıran yönetsel özelliklerinden biridir. 10 yılda bir ağırlıklı olarak üniversite dışından paydaş temsilcilerinin katılımı ile SÜ'ne yeni ufuklar açan Arama Konferansı, 5 yılda bir hedeflerin gözden geçirildiği, yine oldukça katılımcı bir yaklaşımla gerçekleşen WIN-What's Next? uygulaması ve her yıl o yılki gelişmelerin Uluslararası Danışma Kurulu ile birlikte gözden geçirilmesi gibi stratejik yönetim araçları SÜ'ne özgüdür.

Bir diğer yönetsel model de, SÜ'nin olabildiğince yatay ve katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde, mevzuatın gerektirdiği kurullara ek olarak pek çok kurul ve komite kurmuş ve işletiyor olmasıdır. Bu durum, üniversitenin kuruluş yıllarında ortaya çıkan ‘Birlikte Yaratmak ve Geliştirmek’ felsefesi doğrultusunda üniversitenin ortak kültürünü oluşturan bir yaklaşımdır.

S: Operasyonel süreçlerini (eğitim-öğretim ve araştırma) ve idari/destek süreçlerini nasıl yönetmektedir?

Sabancı Üniversitesi'nin, 3 temel sürecine (Eğitim, Araştırma ve Toplumla Etkileşim) yönelik 2 farklı yönetim yaklaşımı uyguladığını görüyoruz. Birincisi, Eğitim ve Araştırma temel süreçlerine ait stratejik hedeflerin ilgili fakülte ve birimlere indirgenmesi, üniversite yönetiminin ilgili birimlerin hedeflerini ve bütçelerini yıl içinde daha yakinen izlemesi vb. görece daha merkezi bir yönetim anlayışıdır. Diğeri ise, Toplumla Etkileşim temel süreci kapsamındaki birimlere (Örneğin EDU, IPM, ERG, IICEC gibi)

uygulanan, sadece yılda bir Mütevelli Heyetine bir yıllık sunum yaparak, geçen yılın değerlendirmesi ile gelecek yılın hedeflerini sunmasından oluşan, daha adem-i merkezîyetçi bir yönetim anlayışıdır. Bu da Sabancı Üniversitesi'nin Toplumla Etkileşim alanında başta Sakıp Sabancı Müzesi olmak üzere, kaynaklarını daha ziyade kendisi yaratabilen, sadece SÜ'ye değil tüm topluma hizmet etmesi söz konusu olan birimlere özerklik tanımak istemesindedir.

Sabancı Üniversitesi'nin 3 temel sürecine destek vermek amacıyla Genel Sekreterliğe bağlı olarak görev yapan 8 idari birim mevcuttur (Bkz. 'A. Kurum Hakkında Bilgiler' bölümünde yer alan SÜ Organizasyon Şeması). Bu birimlerde çalışanların tümünün görev yetki ve sorumlulukları görev tanımlarında, yönerge / prosedürlerde tanımlanmış ve dokümente edilmiştir. Ayrıca tüm akademik süreçlerde görev alan akademik personelden beklenen iş tanımları, kendileriyle yapılan iş sözleşmelerinde belirtilmiştir. 2015 yılında Deloitte firmasına yaptırılan dış değerlendirme sonucunda, akademik süreçlerin de önümüzdeki 2017 yılı içinde tanımlanması ve dokümente edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Üniversitemiz hizmet sunumu içerisinde uygunsuzluğun oluşmasını önlemek, olası problemleri saptamak ve çözümünü başlatmak, uygun kalite kayıtlarını tutmak amacıyla üniversite yönetimi tarafından kurgulanan bir Kalite Yönetim Sistemi mevcuttur. Sistem içinde gerekli tüm organizasyon ilişkileri tanımlanmış, hizmetlerin ilk adımından son adımına kadar olan süreç tanımlarında tüm işlevlerin kontrollü olması sağlanmıştır. Bu kontrol, sistemin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi için, oldukça katılımcı bir yöntemle dayalı olarak Kurulların İşleyişi ve Yönetim Destek Yönergesi'nde (IID-S610-01) anlatıldığı gibidir.

S: İç kontrol standartlarına uyum eylem planı ne kadar etkin düzeyde uygulanmaktadır?

Sabancı Üniversitesi Üst Yönetimi, hizmet sunumunda yönetim kademeleri ve organizasyonun, çeşitli seviyelerindeki çalışanların iş performansını ve kurum içi denetimlerini kapsayan doğrulama faaliyetleri için farklı birimlerden iç denetim eğitimi almış çalışanların görevlendirilmesi dahil olmak üzere, hizmetleri doğrudan etkileyen, alt yapı idari ve destek hizmetin yürütülmesi için gerekli ortamı ve ilgili kaynak ihtiyaçlarının sürekliliğini sağlar.

Sabancı Üniversitesi idari birimlerinde İç Denetim Yönergesi (IID-S620-02) kapsamında gerçekleştirilen kalite iç denetimleri, yılda en az 2 defa olmak üzere, Kuruluş İçi Denetçi sertifikasına sahip üniversite çalışanları tarafından iç denetim planına uygun şekilde gerçekleştirilir. Farklı birimden sertifikalı denetçi planlaması yapılarak tarafsızlık ilkesine dikkat edilir. Gerçekleştirilen iç denetimler sonucu, denetçilerin tuttukları iç denetim raporları, İç Denetim Yönergesinde belirtildiği üzere Kurumsal Gelişme birimi tarafından elektronik olarak ilgili birimlere duyurulur.

Her yıl üniversitemizde gerçekleştirilen en az iki iç denetim dışında, tarafsız bir kuruluş tarafından da (BVQI) yılda bir kez kalite dış denetimi gerçekleştirilmektedir. Sertifikalandırma ve takip denetimleri ilgili firma tarafından yapılmaktadır.

Yapılan denetimler sonucu ortaya çıkan uygunsuzluklar için Sürekli İyileştirme Yönergesi'nde (IID-S620-03) belirtildiği şekilde, Düzeltici ve /veya Önleyici Faaliyet Formu (FID-S620-03-01) ilgili birimler tarafından web üzerinden online doldurulur ve sonuçlanınca ya kadar açık kalır. Bu işlem Kurumsal Gelişme Birimi tarafından koordine edilir.

Bunlar dışında üniversitemizin mali süreçleri ile yasal olarak izlenmesi gereken tüm mali tabloları, her yıl Mali İşler biriminin yardımlarıyla, bir Dış Denetim firmasına (Deloitte) denetlenmektedir.

2. Kaynakların Yönetimi

S: İnsan kaynaklarının yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?

Sabancı Üniversitesi, İnsan Kaynakları yönetimini işe alımdan emeklilik sürecine kadar bir bütün olarak görmekte ve sürekli gözden geçirilip iyileştirilen süreçlerini çeşitli motivasyon araçları ile desteklemektedir.

Akademik kadro ve idari kadro profillerimizden görülebileceği gibi yüksek nitelikli kişiler işe alınmakta, bu kişilerin eğitim ve gelişimine önem verilmekte, performans gelişimleri yakından takip edilmekte, etkin ücret ve yan fayda yönetimi yürütülmekte ve başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir. Çalışan memnuniyeti

yakından takip edilip iyileştirilecek konularda aksiyonlar alınmaktadır. Bunlara ek olarak işten ayrılmalar ve nedenleri takip edilmekte, idari kadroda ayrıca çıkış mülakatları yapılmakta, yönetici ve çalışanlardan gelen geri bildirimlere önem verilerek gerektiğinde süreç iyileştirmeleri yapılmaktadır.

Akademik ve İdari Personel Profili:

Sabancı Üniversitesi'nin, bir "dünya üniversitesi" olma hedefini gerçekleştirmeye çalışırken, "akademik insan kaynakları" bağlamında nasıl bir atılım yaptığı konusunda; tam zamanlı akademik kadronun genel bir profilini veren aşağıdaki tablodan çok anlamlı sonuçlara ulaşılabilir:

Tam Zamanlı Öğretim Üyelerimiz:

Fakülte	Öğretim Üyesi Sayısı	Yaş (Ortalama)	Doktora Sonrası Akademik Deneyim Yılı (Ortalama)	Yurtdışında Doktora Yapmış Olanların Oranı	Son İşi Yurtdışında Olanların Oranı	Endüstri Deneyim Yılı (Ortalama)
MDBF	112	45	16	78%	71%	4,3
SSBF	71	47	15	92%	58%	4,0
YBF	34	45	15	82%	76%	3,5
TOPLAM	217	46	15	84%	68%	3,9

Kısaltmalar

MDBF: Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi

SSBF: Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi

YBF: Yönetim Bilimleri Fakültesi

DO: Diller Okulu

"Beyin göçü" dendiğinde genelde anlaşılan, ülkemizden Batı ülkelerine doğru göç iken, Sabancı Üniversitesi, bir "tersine beyin göçü" gerçekleştirmektedir. Öğretim elemanlarımızın %68'i yurtdışından Sabancı Üniversitesi'ne katılan Türk akademisyenleridir.

Öğretim üyelerimizin yaklaşık yarısı, akademik olmayan işlerde toplam ortalama 3,9 yıl çalışmışlardır. Bu ise, üniversitemize deneyim zenginliği katmaktadır.

Doktora sonrası akademik deneyim ortalamasının 15 yıl olması, deneyim sahibi ama aynı zamanda dinamik bir akademisyen profiline işaret eder.

Diller Okulu:

"Diller Okulu"nda Üniversitemizde okumaya hak kazanmış öğrencinin, Sabancı Üniversitesi tarafından düzenlenen İngilizce Dil Ölçme Sınavı'nda yeterli başarıyı gösterememesi durumunda devam etmek zorunda olduğu genel bir hazırlık programı okutulmakta ve aynı zamanda İngilizce dışında 10 ayrı dil öğretilmektedir.

İdari Çalışanlar:

İdari Personel Eğitim Durumu:

İdari Personel Yaş Dağılımı:

24-29 Yaş
11%

30-39 Yaş
55%

40-63 Yaş
34%

Gerek akademik gerekse idari, tüm çalışanların İK süreçleri merkezi olarak İnsan Kaynakları Birimimiz tarafından takip edilmekte, fakülte ve birimlerle iyi işbirliği içinde işe alma, performans, ücret yönetimi, ödüllendirme gibi tüm süreçler yürütülmektedir. <http://mysu.sabanciuniv.edu/hr/> intranet adresinde

üniversitemiz insan kaynakları sayfası bulunmaktadır. Çalışanlar tüm insan kaynakları süreçleri hakkında bu sayfadan bilgi alabilmektedir. Üniversitemiz insan kaynakları yönetimi aşağıdaki alt süreçlerle yürütülmektedir:

1. Planlama
2. İşe Alım
3. Eğitim ve Kariyer Gelişimi
4. Performans Yönetimi
5. Ücret, yan haklar ve ödül yönetimi
6. İdari işler
7. **Planlama**

Planlama sürecinde gerek kadro sayıları gerekse, stratejik hedeflerimize ulaşmamızı sağlayacak insan kaynağına yönelik süreçlerin planlanması sağlanmaktadır. İnsan Kaynakları kadro sayıları belirlenirken takip edilen iki önemli oran vardır:

- öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı ve
- öğretim üyesi başına düşen idari çalışan sayısı.

Stratejik Planlama sürecinde kadro sayılarına ek olarak her bir alt süreç için takip edilecek performans göstergeleri belirlenir ve bu göstergeler için hedef belirlenerek dönem sonlarında takip edilir, aksiyon gereken konularda aksiyon alınır. Her üç yılda bir akademik ve idari tüm çalışanların katıldığı Çalışma Hayatı Değerlendirme Anketi yapılır ve bu anket sonuçlarına göre aksiyon planları yapıp süreçler gerektiğinde iyileştirilir.

1. İşe Alım

Akademik Çalışanlar İçin İşe Alım:Sabancı Üniversitesi; Üniversite’de eğitmek ve eğitilmek üzere doğru zihinlerin bulunması için çaba sarf eder ve bu felsefeye dayalı bir Üniversite kültürü oluşturmaya çalışır. Bu sebeple Üniversite, işe alım ilkeleri ve süreçleriyle, en iyi öğretim üyelerini çekmeyi ve işe almayı hedefler.

Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyeleri için işe alma ve atama ilke ve kuralları bir iç yönerge ile (Akademik İşe Alım Yönergesi - IHR-S420-01) belgelenmiştir. Adil ve fırsat eşitliği sağlayan bir işe alım sistemi uygulanmaktadır. Tüm başvurular merkezi bir sistemle toplanmakta, adayların ön değerlendirmeleri belirlenen ve açıklanan işe alım kriterleri çerçevesinde Fakülte İşe Alım Komiteleri yürütmektedir. Bu mekanizma, fırsat eşitliği ve objektif değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır.

Tam zamanlı akademik kadrolarımıza yapılacak atamalarda tüm adayların aşağıdaki temel ilkeleri karşılamaları beklenir.

1. Doktoralarını yurtdışındaki saygın bir Üniversite’den almış olmaları veya yurtdışında saygın bir eğitim/araştırma kuruluşunda ya da yurtdışındaki bir uluslararası kuruluşta konularıyla ilgili çalışmalar yapmış olmaları gerekmektedir.
2. Fakülte İşe Alım Komitelerince, bu yönergede belirtilen kriterler çerçevesinde yapılacak ön değerlendirmede başarılı bulunmaları gerekmektedir. Başvuruların değerlendirilmesinde adayın akademik nitelik ve performansının ayrıntılı ve analitik incelenmesi zorunludur.
3. İngilizce araştırma ve bilimsel/sanatsal faaliyet yapabilme ve eğitim/ders verebilme yeteneklerini ölçmek amacıyla, İngilizce olarak yapılacak mülakatlarda ve tümüyle İngilizce olarak genel katılıma açık verecekleri seminerde başarılı bulunmaları gerekmektedir.
4. Mülakat ve seminer değerlendirmesi sonucunda Fakülte İşe Alım Komitesi tarafından uygun bulunan adayların 2547 sayılı Kanun’da öngörülen atama şartlarını sağlamaları gerekmektedir.
5. İlanda belirtilmek koşulu ile ek şartlar aranabilir.
6. Yardımcı Doçent adaylarının, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda öngörülen ve Üniversite tarafından gerçekleştirilecek yabancı dil sınavında başarılı bulunmaları gerekmektedir.

7. Başvuruların, takip güvenilirliği ve kolaylığı açısından, Üniversitenin dış web sitesinde bulunan Akademik Başvuru Sistemi üzerinden yapılması gerekmektedir.

Sürekli akademik kadroda işe başlayan öğretim üyelerinin üniversite ortamına uyumunu hızlandırmak; Üniversitenin vizyonu, stratejik hedefleri ve değerleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak Sabancı Üniversitesi'nin hedeflerine katkılarının en üst düzeyde olmasını sağlamak için her yıl Eylül ayında **Akademik Oryantasyon Programı** gerçekleştirilir. Genellikle 1 veya 1,5 günlük bir süreyi kapsar. Öğretim Üyeleri'ne daha detaylı bilgi içeren "Faculty Handbook" – Öğretim Üyesi El Kitabı dağıtılır; bu el kitabına intranetten de ulaşılabilir.

İdari Çalışanlar İçin İşe Alım: Sabancı Üniversitesi, işe almada fırsat eşitliği sağlayan bir işveren olarak, Üniversite için doğru kişileri işe almak, eğitmek ve geliştirmek" için çaba sarf eder. Bu amaçla, kendi işe alma ilkelerini ve prosedürlerini kullanarak, mümkün olan en iyi kadroyu bünyesine katmayı ve doğru işe doğru insanı almayı hedefler.

İnsan Kaynakları, Üniversite'ye yapılan genel başvurular ve verilen iş ilanlarına yapılan başvurulardan oluşan bir özgeçmiş bankası tutmaktadır. Kişilik testleri, birim yöneticilerinin, Genel Sekreter'in de dahil olduğu mülakatları içeren 2-3 aşamalı bir süreçten geçirerek pozisyona en uygun adaylar belirlenir ve işe alınır. Yeni çalışanın Üniversiteye adaptasyonunu kolaylaştırmak için hem merkezi bir **idari oryantasyon programı** düzenlenir, hem de birim içinde de 2-3 haftalık oryantasyondan geçmesi sağlanır.

1. Eğitim ve Kariyer Gelişimi:

Akademik Personel için Eğitim ve Gelişim: Öğretim Üyelerine, kariyer gelişimlerini desteklemek için pek çok olanak sunulur. Bu olanakların çoğu kişinin performanslarından bağımsız olarak tüm öğretim üyelerine açıktır; kişisel araştırma fonu ise öğretim üyesinin araştırma performansına bağlı olarak seneden seneye değişebilir. Sunulan olanaklar aşağıda kısaca özetlenmiştir. Gerekliğinde detaylı bilgi sunulacaktır.

- Konferans ve Seminerlere Katılım
- Akademik Faaliyetlere İç Destek
- Kişisel Araştırma Fonu (KAF)
- Akademik İzinler
- Merkezler ve Forumlar
- İç Araştırma Proje Desteği
- Bilimsel Yayınları Teşvik

İdari Personel için Eğitim ve Gelişim: Sabancı Üniversitesinin, vizyonuna ulaşmasını sağlayacak İnsan Kaynağı'nın sürekli gelişimini sağlamak ve potansiyelini ortaya çıkartmak için idari kadroya yönelik eğitim ve geliştirme programları olanağı tanır. Bu olanaklardan çalışanlar imkanlar çerçevesinde yararlanırlar. Bu olanaklar aşağıda özetlenmiştir:

- Kurumiçi Eğitimler: Sabancı Üniversitesi tarafından organize edilen dış kaynaklı eğitimler
- Başka kurumlarca organize edilen eğitimler
- Konferans ve seminerlere katılım imkanı
- "Erasmus Staff Training" fonları kapsamında Avrupa'daki kurumları ziyaret etme ve bilgi paylaşımı imkanı

Sabancı Üniversitesi tarafından organize edilen dış kaynaklı eğitim ve geliştirme programları yıllık olarak planlanır ve bütçelenir. Plan yapılırken aşağıda yer alan ihtiyaçlardan yola çıkılır.

- Performans Geliştirme Formlarında belirtilmiş olan eğitim ihtiyaçları,
- Birim yöneticilerinden yıl içinde sözlü veya yazılı olarak alınan eğitim ihtiyaç talepleri,
- Çalışanların, Eğitim Değerlendirme Formlarında belirttikleri "gelişime ihtiyaç duydukları alanlar",
- Üniversite'nin o yılki ve orta vadeli hedeflerini gerçekleştirmek üzere ön planda olacak yetkinlikler, bilgi ve beceriler,

- Çalışan ve Yönetici Ortak Yetkinlikleri
- **Performans Yönetimi:**

Öğretim elamanlarının performansı şeffaf, adil ve katılımcı bir performans sistemi ile dönemsel olarak değerlendirilir ve performansa dayalı ücret artışı uygulanarak motivasyon ve bağlılığın yüksek tutulması sağlanmaya çalışılır. Sistemde performans değerlendirici sadece Dekan/Direktör değildir, performans kurulları son kararı verir. Öğretim üyeleri için kurula gelmeden önce, en az 2 hakem belirlenerek o dönemki performansı hakkında yazılı görüş alınır. Bu mekanizmalar sayesinde performans sistemimiz daha objektif ve katılımcı sonuçlar üretebilmektedir.

Performans gözden geçirmenin her yıl değil dönemsel olarak (en geç 3 veya 5 yılda bir) yapılması, öğretim elemanlarının araştırmalarının uzun vadeli sonuçları alınmış olacağından daha doğru bir değerlendirmeye olanak tanır. İhtiyaç duyulduğunda gözden geçirme erkene çekilebilir; bu sorunlu durumlara daha hızlı müdahale imkanı verir.

Sabancı Üniversitesinin "Birlikte Yaratmak ve Geliştirmek" felsefesi katılımcılığa ve takım çalışmasına bağlı bir kurum kültürü oluşturulmasını öngörmektedir. Bu kurum kültürü öğretim üyelerimiz tarafından hazırlanan, duyurulan ve Üniversitemizin İnternet sitesinde yayınlanan "**Sabancı Üniversitesinde Öğretim Üyesi Olmak**" belgesinde yansıtılmaktadır. Söz konusu belge, Sabancı Üniversitesi öğretim üyelerinin üniversiteye yönelik yükümlülüklerini Öğretim, Araştırma ve Yaratıcı Çalışma ve Katılımcı Sorumluluklar başlıkları altında genel hatlarıyla belirlemektedir. Öğretim üyelerinin performans değerlendirme ve ödüllendirilme süreçlerinde, bu üç temel akademik sorumluluk alanındaki etkinlikleri göz önünde bulundurulur.

Diller Okulu'nda görev yapan Öğretim Görevlileri için biraz daha farklı fakat aynı prensiplere dayanan bir performans sistemi mevcuttur. Gerektiğinde detaylı bilgi sağlanacaktır.

Doçentliğe Atanma ve Profesörlüğe Yükseltilerek Atanma: Doçentliğe atanma ve Profesörlüğe yükseltilerek atanmada gereken koşullar, uygulanacak ilke ve yöntemler için bir iç yönerge (IHR-S460-04) mevcuttur. Bu ilke ve yöntemler çerçevesinde akademik personelin yükseltme işlemleri de (PHR-S460-0401) ve (PHR-S460-0402) sayılı ilgili prosedürler ile belgelenmiştir. Bu yönerge ve prosedürlerde, Doçentliğe yükseltme için Üniversitelerarası Kurul Doçentlik Sınav Yönetmeliği özetlenmekte ve 2547 sayılı yasa ve ilgili mevzuat çerçevesinde Üniversite'mizce belirlenmiş olan doçentliğe atanma ve profesörlüğe yükseltilerek atanma koşulları ve süreçleri anlatılmaktadır.

Doçentliğe atanma koşulları:

- ÜAK tarafından düzenlenen doçentlik sınavını geçmiş ve başarı belgesini almış olmak.
- SÜ içinden başvuran adayların son Akademik Performans Gözden Geçirme sonucunda en az "Başarılı" değerlendirmesi almış olması gerekir.

Profesörlüğe Yükseltilerek Atanma koşulları:

- Doçentlik unvanını aldıktan sonra profesörlük konusu ile ilgili bilim alanında en az beş yıl çalışmış olmak,
- Kendi bilim alanında uluslararası düzeyde özgün yayınlar yapmış olmak ve uygulama alanı bulunan dallarda uygulamaya yönelik özgün çalışmalar yapmış olmak.
- SÜ içinden başvuran adayın son Akademik Performans Gözden Geçirme sonucunda en az "Başarılı" değerlendirmesi almış olması gerekir.

Doçentlik ve Profesörlük ilanına başvuru yapan adaylar için, sonrasında YÖK kurallarına uygun olarak atanma süreci uygulanır.

İdari Personel için Performans Sistemi: Sabancı Üniversitesi, idari kadrosundaki çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olmak, etkinlik ve verimliliklerini artırmak, Üniversite'nin hedeflerine yönelik takım çalışmasını güçlendirmek, Yönetici ve Çalışan arasındaki iki yönlü iletişimi geliştirmek, performans farklılıklarını ayırtmak, motivasyon ve katılımcılığı artırmak amacıyla idari çalışanlar için performans geliştirme sistemi uygulanır.

Performans Geliştirme Sistemine esas dönem bir yıldır. Çalışanın performansı İş sorumlulukları (iş hedeflerine ulaşma) ve yetkinlikler (İşin nasıl yapıldığı) olmak üzere iki boyutta geliştirilir. Performans değerlendirici kişinin doğrudan bağlı olduğu yöneticidir; bir üst yöneticinin de onayı ile kesinleşir.

1. Ücret Yönetimi, Yan Haklar ve Ödüllendirme:

Hem akademik hem idari kadro için ücret araştırmalarına dayanan ücret skalaları kullanılır ve bunlar dönemsel olarak güncellenir. Her yıl tüm sürekli akademik kadro ücretlerine artış yapılır, ayrıca o yıl performans değerlendirmesine giren akademik kadroya daha önceden belirlenmiş ve açıklanmış oranlar çerçevesinde performans artışı uygulanır. İdari kadroya ise yılda bir performansa dayalı artış yapılır, ayrıca iyi performans gösteren az sayıda çalışana performansa bağlı skala içi ilerleme ve terfilere bağlı ücret artışı yapılır.

Üniversitemiz bireye olan saygısı ve aynı zamanda mümkün olan en iyi akademik ve idari kadroyu oluşturmak ve korumak amacı ile sürekli kadrosundaki personeline bazı ek yararlar sağlamaktadır. Lojman ve Kira Yardımı dışında aşağıda belirtilen **personel yararları** hem akademik hem de idari personel için aynı şartlarda uygulanmaktadır.

- Bireysel Emeklilik Planı
- Özel Sağlık Sigortası
- Lojman ve Kira Yardımı
- Ulaşım
- Yemek
- Acil İhtiyaç Avansı
- Öğretim Ücreti İndirimi

Bunlara ek olarak Sabancı Üniversitesi çalışanları kampüsteki Spor Merkezinden ve Bilgi Merkezinden ücretsiz, Gösteri Merkezi'nden de indirimli fiyatlarla yararlanabilirler.

Sabancı Üniversitesi, akademik kadroda, araştırma alanındaki başarıları Kişisel Araştırma Fonu ile ödüllendirir, öğretim alanında ise Öğretim Ödülleri verir. İdari kadroya ise Takdir Ödülleri adı verilen bir ödül sistemi uygulanır ve iyileştirme/geliştirme sağlayanlar, rol model olanlar ve hizmet kalitesinde artış yaratanlar ödüllendirilir. Emeklilikte ise Emeritus Öğretim Üyeliği, Onur Üyesi ve Üstün Hizmet Ödülü verilir. Ayrıca hizmet yılına bağlı 10. Yıl ödülleri verilir.

S: İdari ve destek hizmetleri sunan birimlerinde görev alan personelin eğitim ve liyakatlerinin üstlendikleri görevlerle uyumunu sağlamak üzere nasıl bir sistem kullanılmaktadır?

Üniversitemiz etkin ve verimli bir idari kadro için personelin seçiminde eğitim ve yetkinliklerinin göreve uygun olmasına dikkat etmekte, bunun için işe alım aşamasında doğru adayı seçmek için en az iki aşamalı mülakatlar gerçekleştirmekte ve bir kişilik envanteri uygulamaktadır. Bunun yanında işe alınan personele İnsan kaynakları birimi tarafından, genel olarak üniversiteyi tanıtmak ve ihtiyaç duyacağı temel bilgileri aktarmak amacıyla, en az yarım gün süreli bir oryantasyon verilmekte, ayrıca işe başladığı birimin yöneticisi tarafından da birimi tanıtan, çalışanın sorumlu olacağı süreçleri, beklentileri anlatan ayrı bir oryantasyon programı hazırlanmaktadır.

Üniversitemiz'deki idari pozisyon yapısı ve her pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler tanımlanmış durumdadır. Bir iş değerlendirme çalışması yapılmış ve tüm idari pozisyonlar aynı kriterler bazında değerlendirilerek bir kademe yapısı oluşturulmuştur. Bu yapı idari personelin işe alım, terfi ve atama, performans geliştirme ve ücret yönetimi gibi tüm insan kaynakları yönetimi süreçlerine baz teşkil etmektedir.

2006 yılında uygulamaya alınmış olan idari performans sistemi ile personelin gelişimi ve hedeflerine ulaşmada desteklenmesi hedeflenmektedir. Yöneticisi dönem başında personel ile hedeflerini belirlemekte, dönem boyunca çalışana koçluk yapmakta, dönem sonunda ise hedeflerini gerçekleştirme durumu ve güçlü ve gelişmeye açık yönleri ile ilgili geribildirim vermekte ve çalışan ile birlikte bir gelişim planı yapmaktadır. Sürekli beklenenin üstünde performans gösteren çalışanlar, kadro durumu da uygunsa terfi için önerilmekte, performansı beklenenin altında olan çalışanlar için ise bir gelişim planı yapılmakta ve

gelişimi izlenmektedir.

Çalışanların performans notları dönem sonunda yıllık ücret artışlarına etki etmektedir. Bu sistem çalışanların performanslarına göre ücret artışı almalarını sağlamakta ve sonunda hem çalışanın verimli ve etkin çalışması için bir motivasyon aracı olmakta hem de bütçenin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktadır. Başarılı performans gösteren çalışanlara skala içi ilerleme ve terfi etme imkanları sağlanmaktadır. İçeriden terfi oranımız çok yüksektir. Yeni açılan veya boşalan yönetici pozisyonları için öncelikle içeriden terfi imkanları araştırılır; uygun aday bulunamadığı nadir durumlarda dışarıdan aday belirlenir. Benzer şekilde birimler arası transfer mümkündür. Açılan pozisyonlar kurumiçinde de duyurulur ve isteyen çalışanlarımız başka birimdeki işler için aday olabilir. Bu sayede kurum içindeki değerli kaynakların kurumda değerlendirilmesi sağlanır ve çalışana da çok yönlü tecrübe kazanma ve kurumda kalarak iş değiştirme imkanı sunulur. Bu bağlılık üzerinde önemli olumlu etkisi olan bir uygulamadır.

Bunun yanında personelin motivasyonunu arttırmak, iyi yaptığı şeylerin devamını sağlamak ve başarılarını takdir etmek amacıyla bir ödül sistemi kurulmuştur. Birim yöneticileri bütçe dahilinde çalışanlarının anlık başarılarını ufak hediyelerle ödüllendirebilmektedir. Bu olumlu tutum, davranışların pekiştirilmesini desteklemekte önemli bir araç olmuştur.

Çalışanların hem Üniversite'nin çalışanlar için belirlenmiş "Çalışan Ortak Yetkinlikleri" hem de işlerine özel yetkinliklerindeki gelişimleri için kurum içi eğitimler düzenlenmektedir. Eğitimler Üniversite dışı eğitim şirketleri ile yıllık planlama ile organize edilmekte, ilgili konuda gelişime ihtiyacı olan çalışanların yöneticilerinin önerileriyle katılımları sağlanmaktadır. Çalışanların mesleki konulardaki gelişimleri için ise birim yöneticisi ayrıca çalışanın bireysel olarak kurum dışında katılabileceği eğitim planı yapabilmektedir. Bunun dışında çalışanların gelişimi için konferans ve toplantılara katılma imkanı sunulmakta ve "Erasmus Staff Training" fonları kapsamında Avrupa'daki kurumları ziyaret etmeleri sağlanarak bilgi paylaşımı fırsatları yaratılmaktadır. Buna ek olarak konferans ve toplantılara katılma ve buralarda kurumu temsilen sunumlar yapma olanağı tanınır.

Üniversitemizin ileriye dönük uygulama ve hizmetlerine ışık tutması ve daha iyi bir çalışma ortamı yaratılması amacıyla üç yılda bir çalışma hayatı değerlendirme anketi yapılmaktadır. Anket kurum dışından bağımsız araştırma şirketleri ile yapılmakta, sonuçlar yönetimce değerlendirilmekte ve aksiyonlar alınmaktadır.

S: Mali kaynakların yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?

Sabancı Üniversitesi'nin öz mali kaynakları, ağırlıklı olarak öğrenci gelirleri, kurucu vakıf ve şirket bağışları, diğer gelirler ile bunların faiz gelirlerinden oluşan nakit kaynaklardan oluşmaktadır. Tüm nakit kaynaklar banka hesaplarında tutulmakta ve değerlendirilmektedir. Sabancı Üniversitesi banka kredisi vb. finansal kaynak kullanmamaktadır.

Mütevelli Heyeti tarafından onaylanan ve yukarıda sayılan ana gelir kalemlerinin gelişi ile uyumlu olan harcama akışına uygun olarak nakit yönetimi gerçekleştirilmektedir. Nakdin değerlendirmesinde düşük risk unsuru göz önünde tutularak, nakit varlıklar repo ve vadeli hesaplarda değerlendirilmektedir.

Proje ve şartlı bağışlar için elde edilen mali kaynaklar, üniversitenin kendi kaynaklarından ayrı banka hesaplarında izlenmekte ve fon sağlayıcının koşulları izin veriyorsa düşük riskli repo ve vadeli hesap olanakları ile değerlendirilmektedirler.

S: Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?

Sabancı Üniversitesi'nin kendisine ait bir taşınmazı bulunmamaktadır. Kullanmakta olduğu taşınmazlar kira, tahsis ve kullanım hakkı gibi yöntemlerle edinilmektedir. Hepsi sözleşmeye bağlı olan bu haklarla edinilen veya üzerlerine inşa edilen binalar, öncelikle kullanıcı birim sorumluluğunda olmakla birlikte, merkezi olarak da teknik ve idari olarak sahiplenilmektedir. Taşınmazların etkin ve sürdürülebilir birer kaynak olmalarını sağlamak amacıyla periyodik bakım, onarım ve niteliğine uygun restorasyon işlemleri ile ekonomik ve faydalı ömürleri sürdürülmekte olup tüm risklere karşı geniş sigorta kapsamlarında tutulmaktadır.

Taşınmaz ve taşınır tüm kaynak olarak nitelendirebileceğimiz sabit kıymetler, çalışanlarımızın ve öğrencilerimizin gereksinimlerini tümüyle karşılamaktadır. Süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar

değerlendirilerek, gerekli tedbirler alınmaktadır

Taşınır kaynakların yönetiminde, genel olarak kullanıcı birim bazında bir sahiplenme sözkonusudur. Taşınabilir tüm sabit kıymetler tek tek barkodlanarak kullanıma sunulmaktadır. Bu barkodlarla sabit kıymetin bulunduğu alanda sayımı gerçekleştirilmekte, hurda, sigorta hasarı veya benzeri işlemlerde kayıtlarına hızla ve doğru olarak ulaşılmaktadır.

Sabit kıymetlerin tamamı genel ve bazıları ise elektronik cihazlar, sanat eserleri gibi özel konularda sigortalıdır.

Sabit kıymetlerin faydalı ömürleri, teknolojik ömürleri dikkate alınarak yıllık bütçelerde yenilenmelerine pay ayrılmaktadır. Ekonomik veya teknolojik ömrü dolanlar hurda, ikinci el satış gibi yöntemlerle envanterden çıkarılmaktadır.

3. Bilgi Yönetimi Sistemi

S: Her türlü faaliyet ve sürece ilişkin verileri toplamak, analiz etmek ve raporlamak üzere nasıl bir bilgi yönetim sistemi kullanılmaktadır?

Kullanılan bilgi yönetim sistemi,

- **Eğitim ve öğretim faaliyetlerine yönelik olarak hangi konuları (öğrencilerin; demografik bilgileri, gelişimi ve başarı oranı, program memnuniyeti vb.) kapsamaktadır?**

Kurumumuzun yönetsel ve operasyonel faaliyetlerini gerçekleştirmek, takip etmek ve raporlamak amacıyla Bilgi Yönetim Sistemlerimizi kullanırız. Özetle ;

- Öğrenci Bilgi Sistemi (Banner) ile öğrencilerimizin demografik, idari ve akademik süreçleri takip edilir.
- Ders Yönetim Sistemi (Sakai) ile öğrencilerimizin eğitim ve öğretim süreçleri takip edilir.
- İş Akış Sistemimiz (Lotus Workflow) ile onay ve akış gerektiren tüm idari ve akademik süreç gerçekleştirilir.
- İK, Finans ve Satın Alma Sistemimiz (SAP) ile öğrenci ve çalışanlarımızın finans operasyonları gerçekleştirilirken, çalışanlarımızın İK süreçleri takip edilir.
- İletişim Sistemimiz (Sugar CRM) ile Mezun ilişkilerimiz ve hertürlü üçüncü parti iletişimlerimiz takip edilir.
- Portal Sistemimiz (MySU) ile tüm öğrenci ve çalışanlarımızın tüm sistem ve uygulamalara erişimi için kısa yol oluşturularak her türlü etkinlik, duyuru vb. bilgilendirmeler bu sistemimiz üzerinden kullanıcılarımıza ulaştırılır.
- Doküman Yönetim Sistemimiz (Terradocs) ile dokümanlarımız yetki ve erişim hakları çerçevesinde kullanıcılara dağıtılır ve arşivlenir.
- Kart sistemimiz (SUCard) ile öğrenci ve çalışanlarımız çeşitli Kampus olanaklarından yetki ve erişim hakları çerçevesinde faydalandırılırlar.
- Operasyonel Veri ve İş Akıllı Sistemimiz (BI) ile tüm yönetim sistemlerimizdeki veriler derlenir ve ilgili kullanıcılarımıza rapor olarak yetki ve hakları çerçevesinde sunulur.

Öğrenci Bilgi Sistemi; Sabancı Üniversitesi Öğrenci Bilgi Sisteminin Yönetimi Yönergesi (ISR-C250-01) gereğince; Öğrenci Kaynakları Kullanıcıları, öğrenciler, öğretim görevlileri, akademik ve idari birim kullanıcılarının; üniversiteye başvuru, kabul, kayıt, öğrenci özlük işlemleri, öğrenci akademik işlemleri; akademik program, ders ve programlama işlemleri, ders dışı öğrenci etkinlikleri v.b. gibi konulardaki işlemleri gerçekleştirebilecekleri ve raporlayabilecekleri, güvenli girişi gerektiren, online programlardan oluşan bir sistemdir.

S: Her türlü faaliyet ve sürece ilişkin verileri toplamak, analiz etmek ve raporlamak üzere nasıl bir bilgi yönetim sistemi kullanılmaktadır?

Kullanılan bilgi yönetim sistemi,

- **Ar-Ge faaliyetlerine yönelik olarak hangi konuları (araştırma kadrosunun; ulusal / uluslararası dış kaynaklı proje sayısı ve bütçesi, yayımlarının nicelik ve niteliği, aldığı patentler, sanat eserleri vb.) kapsamaktadır?**

Sabancı Üniversitesi'nde ulusal/uluslararası dış kaynaklı proje sayısı ve bütçesi proje teklif süreci Microsoft Office programları ile takip edilmektedir. Yönetilen araştırma projelerinin idari ve finansal takibi SAP sistemi ile SU- Project üzerinden yapılmaktadır. Süreç takibinde onayların elektronik ortam üzerinden alındığı webform' lar kullanılmaktadır. 2013 yılında ALP iş süreçleri ile ilgili yeni bir takip sistemi oluşturulmasına yönelik olarak bir süreç başlatılmıştır. Bu kapsamda ALP içerisinde farklı süreçlerin entegre hale getirilerek tek bir yazılım üzerinden araştırma süreçlerinin yönetilmesi ve raporlanması hedeflenmiştir.

2015 yılında çalışmaların önemli bir bölümü tamamlanmış olup özelleştirme çalışmalarına başlanmıştır. Bu çalışmalar TÜBİTAK 1513 Projesi raporlaması ve diğer endeks raporlamalarını beslemek amacıyla oluşturulan rapor altyapısı ve proje yönetim modülünden oluşmaktadır. İlgili çalışmalar 2016 yılında devam edecektir.

Bilimsel Yayınlar ile ilgili çalışmalar Web of Science ve Scopus veritabanları aracılığı ile ulaşılan nitelik ve niceliğe dair veriler kapsamında yürütülmektedir.

Patent ile ilgili çalışmalar ilgili veri tabanları ve Microsoft Office programları ile takip edilmektedir.

S: Her türlü faaliyet ve sürece ilişkin verileri toplamak, analiz etmek ve raporlamak üzere nasıl bir bilgi yönetim sistemi kullanılmaktadır?

Kullanılan bilgi yönetim sistemi,

- **Mezunlara yönelik olarak hangi konuları (mezunların; istihdam oranları ve istihdamın sektörel dağılımı, nitelikleri, vb.) kapsamaktadır?**

Üniversitemiz tarafından kullanılan Mezun Bilgileri veri tabanında mezunlar hakkında aşağıdaki alanlara ait veriler tutulmakta ve her yıl güncellenmektedir:

- Çalıştığı şirket adı, ya da Lisansüstü öğrenime devam ettiği üniversite adı
- Sektörü
- Departmanı
- Pozisyonu
- Lisansüstü yapıyorsa, Yüksek lisans mı? Doktora mı?
- İş, Cep ve Ev telefonları
- İş ve şahsi mail adresleri
- Postalama adresleri (iş ya da ev)

Tüm bu verilerden yola çıkarak mezunlara ait; toplu, mezuniyet yılı, fakülte, derece ya da diploma programı bazında, sektör, pozisyon bazında işe giriş analizleri (İstihdam durumları / oranları) hazırlanmakta; ülke ve kurumlara göre dağılım tabloları oluşturulabilmektedir.

S: Kurumsal iç ve dış değerlendirme sürecine yönelik bilgiler nasıl ve hangi sıklıkta toplanmaktadır?

Kurumsal iç / dış değerlendirme sürecine yönelik bilgiler, ilgili süreç, araştırma veya etkinliğe bağlı olarak, sahibi olduğu birimde zamanında oluşur. KSK raportörü Kurumsal Gelişme (KG) direktörü, her akademik dönemin sonunda ilgili performans göstergelerine yönelik sonuçları, ilgili fakülte ve birimlerden KSK toplantı tarihinden bir hafta önce ister, derler ve rapor haline getirerek KSK toplantısına sunar.

Ayrıca her yıl YÖK'e sunulacak KİDR (Kurumsal İç Değerlendirme Raporu) Şubat ayı itibarıyla yine KG direktörlüğü tarafından koordine edilen bir süreçle hazırlanır ve Mart sonunda YÖK Kalite Kurulu'na gönderilir ve kurumun web sayfasına yüklenir.

S: Toplanan verilerin güvenliği, gizliliği (kişisel bilgiler gibi gizlilik gerektiren verilerin güvenliği ve üçüncü şahıslarla paylaşılmaması) ve güvenilirliği (somut ve objektif olması) nasıl sağlanmaktadır?

Üniversite İçinden erişim:

Erişim yetkileri, kullanıcının Üniversitedeki görevi veya bulunma amacına uygun olabilecek kadar ve yeterli oranda sağlanır. Yetkisiz erişime izin verilmez. Verilere erişim SSL protokolü üzerinden sağlanır. Verilerin işlendiği sunucu ve istemci bilgisayarın işletim sistemi ve ilgili yazılımların yamaları düzenli olarak yapılır. Güncel güvenlik yazılımlarıyla kullanıcı ve sunucu sistemlerinde koruma sağlanır.

Üniversite Dışından erişim:

Üçüncü parti firmalarla sızma testleri gerçekleştirilerek olası iyileştirmeler saptanır. Yedekleme politikalarına uygun olarak verilerin yedekleri günlük olarak alınır ve kasetlerde saklanır. Ayrıca, kritik bilgilerin değişimlerinin izlenmesi için günlük çalışan kontrol araçları oluşturulmuştur.

Kişisel bilgilerin gizliliğine ilişkin mevzuat kapsamında; öğrenci bilgilerinin gizliliği esastır. Bu yönde Öğrenci Kaynakları Birimi bünyesindeki verilerin gizliliği; Öğrenci Bilgi ve Belgelerinin Saklanması / Güncellenmesi Öğrenciye Ait Belgelerin Düzenlenmesi Yönergesi (ISR-C210-04) kapsamında güvence altına alınmıştır.

4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi

S: Kurum dışından alınan idari ve/veya destek hizmetlerinin tedarik sürecine ilişkin kriterleri belirlenmiş midir?

Sabancı Üniversitesinde Satınalma süreci, 14 Nisan 2015 tarih ve 29326 sayılı Resmi Gazetede yer alan Sabancı Üniversitesi Satınalma Yönetmeliği'ne uygun olarak yürütülmektedir. Aynı kapsamda olmak kaydıyla, "**idari ve/veya destek hizmetlerinin tedariği**" Üniversitemiz Satınalma Yönergesi 6. madde kapsamındaki kriterler çerçevesinde belirlenmiş olup, ayrıntıları aşağıda belirtilmiştir:

‘6.2. Hizmet Sözleşmeleri;

Sabancı Üniversitesi yönetimi tarafından belirlenen ve Sabancı Üniversitesi'nin temel faaliyet konuları dışında kalan hizmetlerin alımını içerir. Dış kaynak kullanımı öngörülen işlerde oluşturulan teknik şartnameye istinaden Sabancı Üniversitesi kalite ve normlarına uygun firmalar ile çalışılır.

Sabancı Üniversitesi yönetimi tarafından onaylanan firma ile, Hukuk Birimi tarafından düzenlenen "Hizmet Sözleşmesi" metni esas alınarak Satınalma tarafından mutabık kalınan bedel ve sözleşme süresi ile sözleşme imza altına alınır.

Hizmet Sözleşmesi'nin yenilenmesi ve bedel artışlarının belirlenmesi firma ve Satınalma biriminin mutabakatı ile yapılır.'

S: Kurum dışından alınan bu hizmetlerin uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği nasıl güvence altına alınmaktadır?

Dış kaynak kullanım yolu ile alınan hizmetlerin kalitesi ve sürekliliği Sözleşme ve Teknik şartname ile güvence altına alınmış olup, teknik şartnameden sorumlu personel tarafından kalite kontrolleri gerçekleştirilmektedir.

5. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği, Kamuoyunu Bilgilendirme

Kamuoyunu Bilgilendirme

S: Kurum, topluma karşı sorumluluğunun gereği olarak, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetlerini de içerecek şekilde faaliyetlerinin tümüyle ilgili güncel verileri kamuoyuyla paylaşmakta mıdır?

Sabancı Üniversitesi'nin faaliyetlerinin kamuoyu tarafından takip edilebileceği ana mecraların başında üniversitenin web sitesi gelmektedir. Web sitemizin ana sayfası, günlük bazda güncellenmektedir.

Hedef kitlesi üniversitenin mensupları olmakla birlikte, kamuoyuna açık bir mecra olarak konumlandırılmış olan, günlük internet gazetesi "GazeteSU" da kamuoyunun üniversiteyle ilgili bilgilere ulaşabileceği temel bir bilgi kaynağıdır.

Bunların dışında, fakültelerin yayımladıkları faaliyet raporları, Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü tarafından yayımlanan dönemsel bültenler ve kataloglar da kamuoyunu üniversitede yürütülen araştırmalar ve projelerle ilgili olarak bilgilendiren kaynaklar arasında yer almaktadır. Yürütülen araştırma ve projelerle ilgili bilgiler, fikri mülkiyet hakları gözetilerek ve bu projelerle ilgili anlaşma hükümlerinin elverdiği ölçüde kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Üniversiteyle ilgili gelişmeler, aylık e-bülten, basın bültenleri, basın toplantıları vb. etkinlik ve kanallar aracılığıyla da zaman zaman kamuoyuyla paylaşılmaktadır.

S: Kamuoyuna sunulan bilgilerin güncelliği, doğruluğu ve güvenilirliği nasıl güvence altına alınmaktadır?

Üniversite ile ilgili bilgiler, üniversitenin yetkilendirmiş olduğu birimlerce ve üst yönetim ya da bilginin kaynağı tarafından verilen onay doğrultusunda kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Kaynağından güncelliği teyit edilmemiş hiçbir bilgi kamuoyuyla paylaşılmaz.

Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği

S: Kurum, kalite güvencesi sistemini, mevcut yönetim ve idari sistemini, yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlamış mıdır?

Kurum, kalite güvencesi sistemini yönetim ve idari sistemini, yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini de ölçmek ve izlemeye yönelik tasarlamış olup, aşağıda belirtilen uygulamalardan çıkan geribildirimlerle düzeltici ve önleyici çalışmalar yapılarak iyileştirme süreci işletilmektedir.

- İnsan Kaynakları birimi tarafından akademik ve idari çalışanlar için 3 yılda bir, Üniversitemiz yönetimine uygulama ve hizmetlerin iyileştirileceği alanları göstermesi açısından ileriye dönük ışık tutması ve daha iyi bir çalışma ortamı yaratılması amacıyla **Çalışma Hayatı Değerlendirme Anketi** yapılmaktadır. Anket kurum dışından bağımsız araştırma şirketleri ile uygulanmakta, sonuçlar tüm yöneticilerce değerlendirilmekte, çalışanlarla paylaşmakta ve gerekli aksiyonlar alınmaktadır.

Yöneticilerin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçmek / izlemeye yönelik Çalışma Hayatı Değerlendirme anketinde yer alan sorular aşağıdaki gibidir:

- 1 Üst Yönetim çalışanları üniversitenin en değerli varlıkları olarak görür.
- 2 Üst Yönetim, işle ilgili doğru kararlar alır.
- 3 Üst Yönetim, bu organizasyonun geleceği konusunda bana heyecan verir.
- 4 Üst Yönetim, iletişim konusunda açık ve dürüsttür.
- 5 Üst Yönetim, çalışanlar tarafından uygun şekilde görülebilir ve erişilebilir durumdadır.
- 6 Üst Yönetim, gelecek için net bir yön gösterir.
- 7 Yöneticim başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum desteği verir.
- 8 Yöneticim, işimde yapabileceğim en iyisini yapmam için beni teşvik ve motive eder.
- 9 Yöneticim çalışanları performans göstermeleri için uygun bir şekilde sorumlu tutar.
- 10 Yöneticim çabalarımı ve iş sonuçlarımı takdir eder.
- 11 Yöneticim benimle birlikte, açık ve net beklentiler ve hedefler oluşturur.
- 12 Yöneticim performansımı arttırmama imkân tanıyacak değerli geri bildirimleri yıl boyunca verir.
- 13 Performans yönetimimiz, güçlü yönlerimi ve gelişim alanlarımı ortaya çıkarmak konusunda iyidir.
- 14 Üniversitemizdeki politika ve yönetmelikler kurumun hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir.
- 15 İşimi en iyi şekilde nasıl yapacağıma ben karar verebiliyorum.
- 16 Bireysel farklılıklara açık ve bu farklılıkların kabul gördüğü bir çalışma ortamımız var.
- 17 Bu üniversite çalışanlarının eğitim ve gelişimini iyi bir şekilde destekler.

- 18 Üniversitede iş ve özel yaşam dengesini kurabiliyorum.
- 19 Katkı ve başarılarım karşılığında, (ücret ve yan haklar dışında) uygun şekilde takdir ediliyorum.
- 20 Bu üniversitede, bana yeni beceriler kazandıracak görevlerde çalışmak için yeterli imkan vardır.
- 21 İş hedeflerimle üniversitenin hedefleri arasındaki bağlantıyı anlıyorum.

- Bireysel ve Akademik Gelişim Merkezi (BAGEM) birimi tarafından her dönem sonunda öğrencilere uygulanan, **Ders Değerlendirme Anketleri** aracılığıyla hem derslerin, hem de öğretim üyelerinin performansları izlenerek, değerlendirme sonucuna göre gerekli durumlarda düzenlemeler yapılarak önlem alınmaktadır.

Ders Değerlendirme anketinde yer alan öğretim üyelerinin liderlik özelliklerini ve dersteki verimliliklerini ölçmek / izlemeye yönelik sorular aşağıdaki gibidir:

- 1 Öğretim üyesi dersin beklentilerini açık bir şekilde belirtir.
 - 2 Öğretim üyesi ders materyalini açık bir şekilde ortaya koyar.
 - 3 Öğretim üyesi materyali öğrenmede yardımcı olacak örnekler/ödevler verir.
 - 4 Öğretim üyesi sorulara açıktır.
 - 5 Öğretim üyesi öğrencileri öğrenmeye teşvik eder.
 - 6 Öğretim üyesi sınıfı derse katılmaya teşvik eder.
 - 7 Öğretim üyesi kendisine ders dışında da ofisinde veya e-mail yoluyla ulaşılmayı teşvik eder.
 - 8 Öğretim üyesinin ders işleyiş şeklini çok seviyorum.
 - 9 Öğretim üyesi öğrencilerin entelektüel bağlamda kendilerini sorgulamalarını teşvik eder.
 - 10 Öğretim üyesi materyali öğrenmek konusunda heyecanlanmama yol açar.
 - 11 Öğretim üyesi dersin konusuna uygun sınavlar/ödevler verir.
 - 12 Öğretim üyesi tüm öğrencileri eşit değerlendirir.
 - 13 Bu ders ile ilgili en faydalı bulduğum şey.....
 - 14 Bu ders ile ilgili en faydasız bulduğum şey.....
 - 15 Ders okumaları, ödevleri vb. hakkında aşağıdaki önerileri yapmak isterim:.....
 - 16 Bu dersteki çalışmalarımı ve ilerlememi kendim değerlendiriyor olsaydım, şunu söyledim:
- Sabancı Üniversitesi, **idari** kadrosundaki tüm çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olmak, etkinlik ve verimliliklerini artırmak, Üniversitenin hedeflerine yönelik takım çalışmasını güçlendirmek, yönetici ve çalışan arasındaki iki yönlü iletişimi geliştirmek, performans farklılıklarını ayırtmak, motivasyon ve katılımı artırmak amacıyla bir **Performans Geliştirme Sistemi** geliştirmiştir. Performans Geliştirme Sistemine esas olacak dönem bir takvim yılıdır. Her yıl Eylül ayında tüm çalışanların gelecek dönem için iş hedefleri belirlenir, Şubat (6 aylık) ve Ağustos (12 aylık) aylarında da gözden geçirme toplantıları yapılır. Çalışanın dönem başında hedef belirlemesini, dönem boyunca geri bildirim ve koçluğunu ve dönem sonunda gözden geçirmesini doğrudan bağlı olduğu yöneticisi yapar. Çalışanın performansı İş sorumlulukları (iş hedeflerine ulaşma) ve yetkinlikler (İşin nasıl yapıldığı) olmak üzere iki boyutta geliştirilir.
- Süreç, Genel Sekreterin Üniversitenin stratejik hedefleri doğrultusunda gelecek yılın birim hedeflerini kendisine bağlı idari direktörlerle mutabakat halinde saptamasıyla başlar. Daha sonra ilgili direktörler kendilerine bağlı birimlerin hedeflerini bu doğrultuda yine katılımcı olarak belirler. Yıl sonunda yöneticiler ve çalışanlar arasında yapılan performans sistemi değerlendirmelerinin sonuçlanması üzerine, Genel Sekreter idari birim direktörleri ile tek tek performans görüşmeleri yapar. Ayrıca Genel Sekreter iki ayda bir, belirlenen hedeflere ulaşılması için yapılan çalışmalar, süreçlerin işleyişi, iç değerlendirme sonuçları, memnuniyet ölçümü sonuçları gibi konularda ara durum değerlendirmelerini idari birim direktörleriyle gerçekleştirir, gerekli desteği sağlar.
- Öte yandan öğretim üyelerine uygulanan **akademik Performans Değerlendirme** ve Ödüllendirilme süreçleri, yukarıdaki “Kaynakların Yönetimi” bölümünde, “*İnsan kaynaklarının yönetimi nasıl ve ne kadar etkin olarak gerçekleştirilmektedir?*” sorusu altında 4.cü maddede ayrıntılı bir şekilde

anlatılmıştır.

Öğretim üyelerinin performansı değerlendirilirken aşağıda ele alınan **3 temel akademik sorumluluk** alanındaki etkinlikleri göz önünde bulundurulur. Bazı öğretim üyelerinden, sorumlu oldukları bu üç alanın bir veya birden fazlasına özellikle ağırlık vermeleri istendiğinde, diğer sorumlulukları bu duruma göre yeniden belirlenir.

Öğretim: Üniversitenin her düzeydeki öğretim yükü, rütbe ve öncelik ayrımı gözetilmeksizin bütün öğretim üyeleri arasında paylaşılır. Bütün öğretim üyelerinin, ders vermenin yanı sıra, lisans ve lisansüstü öğrencilerinin araştırmalarını yönetme ve yönlendirmeleri de beklenir. Bu doğrultuda, öğretim üyeleri önceden belirlenmiş ve duyurulmuş ofis saatleri ya da randevu sistemi aracılığıyla öğrencilere rehberlik ederler. Buna ek olarak, öğretim ve araştırma alanlarında dayanışmanın sağlanması amacıyla, öğretim üyeleri meslektaşlarının görüşme taleplerine de açık olmalıdırlar. **Öğretim ve araştırma alanlarında yetkinlik, yeniliğe açıklık ve gelişmeye isteklilik**, öğretim üyesinin var olan bilgiyi aktarmanın ötesine geçerek, **öğrencileri bağımsız bir biçimde değerlendirme, düşünme ve uslamlamaya teşvik eden bir öğrenme ortamı yaratması** istenecektir. Bu doğrultuda, **öğrencilere eşit davranmak, ilgi odaklarına ve entelektüel yaklaşımlarına saygı göstermek** de öğretim üyesinin sorumlulukları arasındadır.

Araştırma ve Yaratıcı Çalışma: Sabancı Üniversitesi öğretim üyesi, bilimsel açıdan önemi göz ardı edilemez, öncü araştırmalar yürütür ve elde ettiği sonuçları uluslararası ortamda kabul görececek yayınlar ya da bazı durumlarda yüksek nitelikli sanat yapıtları aracılığıyla sergiler. Öğretim üyesinin, Sabancı Üniversitesi'nde yer aldığı sürece **araştırma ve yayın etkinliklerini sürdürmesi** beklenir. Nitekim üniversitedeki öğretim yükü bu beklentiye göre düzenlenmiş, öğretim üyesinin zamanının önemli bir bölümünü araştırma ve yayın yapmaya ayıracağı öngörülerek paylaştırılmıştır. Bütün bunlarla uyumlu olarak, Sabancı Üniversitesi, öğretim üyelerinin araştırma ya da sanatsal yaratıcılık alanlarındaki üretkenliklerini arttırmak üzere, dış kaynaklı burs ya da desteklerden yararlanmalarını onaylamaktadır. Sabancı Üniversitesi 'nin, kuramsal ve uygulamalı araştırmaya açık olmanın ötesinde, **önemli bir hedefi** daha vardır: **toplumsal değişim ve teknolojik gelişmede rol oynamak**. Bu hedefe ulaşabilmek için, öğretim üyeleri öncü araştırmalarda yer almalı ve elde ettikleri sonuçlar yeni ilerlemelere, daha fazla araştırmaya yol açmalıdır. Üretilen uygulamalı araştırma ve bu araştırmaya dayalı yapıt yaratıcı ve sıradışı olmalıdır.

Katılımcı Sorumluluklar: Sabancı Üniversitesi'ne, uzmanlık alanına ve akademik camianın bütününe sunulan hizmetler akademik etkinliğin tamamlayıcı aşamasını oluşturur. Öğretim üyeleri, Sabancı Üniversitesi içerisinde danışmanlık sistemi aracılığıyla öğrencilere rehberlik eder, akran değerlendirme süreçlerine katılır, müfredat tasarımı ve program geliştirme alanlarında çalışırlar. Gerek bireysel gerek komiteler halinde yapılan yönetim çalışmalarına katkı, Sabancı Üniversitesi'nde öğretim üyeliğinin önemli bir unsurudur. Bununla birlikte, öğretim üyeleri üniversitenin onayını da alarak, mesleki dernekler ile kamusal, özel ve gönüllü oluşumlara hizmet sunabilirler.

S: Yönetim ve idarenin kurum çalışanlarına ve genel kamuoyuna hesap verebilirliğine yönelik ilan edilmiş politikası var mıdır?

Sabancı Üniversitesi **Kalite Politikamızda** eğitim, araştırma ve toplumla etkileşim amacıyla verdiği **tüm hizmetlerde kalite odaklı yönetim** sistemini esas alır. Tüm çalışanların sahiplendiği bu sistemin ilkeleri şunlardır:

- Başta öğrenci olmak üzere tüm paydaşların memnuniyeti
- Süreç odaklı operasyon yönetimi
- Düzenli gözden geçirmeye dayalı sürekli iyileştirme alışkanlığı
- Kaynakların etkin kullanımı

Üniversitemizle ilgili bilgiler, misyon-vizyon, değerlerimiz, stratejilerimiz ve kalite politikamız dahil **ileriye dönük taahhütlerimiz**, paydaşlarımızın ve genel kamuoyunun kolay ulaşabileceği şekilde, web sitemizde (www.sabanciuniv.edu) yayınlanmaktadır.

Ayrıca Sabancı Üniversitesi Kalite El Kitabı **5.1 Yönetim Taahhüdü** maddesinde şöyle der: ‘Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti, Kalite Yönetim Sisteminin sürekliliğinin sağlanmasının, Kalite Yönetim Sistemi çalışmaları ve bundan sonraki hedeflenen gelişme planları açısından son derece önemli olduğunu kabul ve teyit eder.’ Üniversite yönetimi ayrıca, Kalite Güvence çalışmaları için gerekli zaman, eğitim, insan, makine, vb. her türlü kaynağı sağlayacağını taahhüt eder. Üst Yönetim de aynı doğrultuda, yasalar ve mevzuat şartlarının yanı sıra, öğrenci isteklerinin yerine getirilmesinin önemini tüm çalışanlarına her fırsatta aktararak, Kalite Yönetim Sisteminin işleyişi hakkında gerekli bilincin oluşmasını sağlar. Örneğin Öğrenci Memnuniyetinin veya Çalışan Memnuniyetinin düzenli olarak ölçülmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması konusunda ilgili yönergeler mevcuttur.

Sabancı Üniversitesi yönetimi, Kalite Güvence ve Strateji Kurulu (KSK) **İç Denetim** Yönergesi (IID-S620-02) ve **Yönetimin Gözden Geçirmesi** Yönergesi (IID-S620-06) kapsamında Kalite Sisteminin etkinliğini ve verimliliğini, periyodik ve sistematik olarak izleyip ölçer ve paydaşlarına karşı gerektiğinde hesap verebilecek kayıtları tutar.

Ayrıca her yıl düzenli olarak dış denetim firmaları tarafından yapılan **Mali Denetim, Kalite Sistemleri Denetimi** ve **YÖK Denetimi** kurumun bağımsız dış uzmanlara, paydaşlar yararına hesap verdiğinin örnekleridir. İşbu rapor da uygulanmaya başlandığı bu yıldan itibaren, düzenli bir yıllık kurumsal İç Değerlendirme olanağı sağlayacak olup, beş senede bir de YÖK Kalite Kurulu tarafından yapılacak **Dış Değerlendirmenin** sonuçlarının kamuoyu ile paylaşılması da başka bir hesap verme yöntemidir.

Kurum içindeki hesap verme yöntemlerimizden birisi de Rektörümüzün her yılın sonunda, tüm akademik ve idari **çalışanların** davetli olduğu, **Yılsonu Toplantısında**, aşağıdaki maddeleri içeren bir yıllık genel değerlendirmeyi sunmasıdır.

- Üniversitenin bir yıl içindeki başarıları (endeksler, mezun başarıları, basında yer alan diğer önemli etkinlikler, akademik ödüller vb.)
- İlgili yılın bütçe gelişmeleri ve beklenen diğer gelişmeler,
- Eğitim ile ilgili gelişmeler,
- Araştırma ile ilgili gelişmeler,
- Uluslararası ilişkiler, işbirlikleri,
- Fakülte hedeflerinin gerçekleşmeleri,
- İdari birimler süreçlerindeki gelişmeler,
- İlgili yıl sonrasındaki stratejik hedeflerin hatırlatılması

Rektörümüzün kurumumuz adına düzenli olarak yaptığı bir başka hesap verme uygulaması da, her yeni yıl başında **Mezunlara gönderilen Rektörün Yeni Yıl Mesajı**dır. Bu mesaj, Yılsonu Toplantısında tüm çalışanlara sunulan yukarıdaki içeriğe çok benzer bir içerikte olup, Sabancı Üniversitesi'nin hedefleri ve buna karşılık sağladıklarının bir özetinden oluşmaktadır.

Tabii ki **kurucu paydaşlarımıza yönelik** hesap verme sürecimiz ise, gerek **Mütevelli Heyeti**, gerekse **ona bağlı Komitelerin düzenli toplantıları** kanalıyla gerçekleşmektedir.

- Sonuç ve Değerlendirme

Kurumun güçlü yönleri ile iyileşmeye açık yönlerinin **Kalite Güvencesi, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Yönetim Sistemi** başlıkları altında özet olarak sunulması beklenmektedir. Kurum daha önce bir dış değerlendirme sürecinden geçmiş ve kuruma sunulmuş bir *Kurumsal Geri Bildirim Raporu* varsa bu raporda belirtilen iyileşmeye açık yönlerin giderilmesi için alınan önlemler, gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda sağlanan iyileştirmelerin neler olduğu açıkça sunulmalı ve mevcut durum değerlendirmesi ayrıntılı olarak verilmelidir.

Üniversitemizin güçlü yönleri ile iyileştirmeye açık yönleri, geçtiğimiz 2013 yılında EUA ve 2015 yılında da DELOITTE tarafından yapılan dış değerlendirme süreçlerinde belirlenmiş, 2013 ve 2015 yıllarında yapılan “Mezunlar ve İşverenleri Memnuniyet Araştırması” sonuçları ve 2016’da gerçekleşen Arama Konferansı çıktıları ile de bu çalışmaya eklemeler yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda belirtilen çalışmalarda tespit edilmiş Güçlü Yönler ve İyileştirmeye Açık Yönleri bulabilirsiniz.

İyileştirmeye Açık Yönler ile ilgili bugüne kadar yürütülmüş çalışmalarla ilgili bilgiler, bir sonraki

bölümde sunulmuştur.

Güçlü Yönler	İyileştirmeye Açık Yönler
Eğitim-Öğretim	
Lisans öğreniminin 2. yılda diploma programı seçimi	Lisans öğrencilerine sunulan burs imkanlarının istenen düzeyde olmaması
Lisansüstü öğrencilerin güçlü akademik düzeyi	Öğrenimin yeterince uygulamaya dönük olmaması
Çekirdek müfredat sistemi (Temel Geliştirme)	Araştırmaların öğrenime yeterince aktarılmaması
Öğrenmeyi öğrenme ve aktif öğrenme	Eğitim için de bir üst kurul olmaması
Disiplinlerarası eğitim ortamı	Öğrenciler ile öğretim üyeleri arasındaki iletişimin istenen düzeyde olmaması
Düşünce ve ifade özgürlüğünün teşvik edilmesi	Akademik Danışmanlık sisteminin etkin çalışmıyışı
Güçlü akademik kadro	Özellikle Eğitim asistanlarının bireysel gelişimi ihtiyacı
Akademik özgürlükler	Başarısız öğrencilerin daha erken tespit edilmesi ihtiyacı
Uluslararası öğrenci sayılarında artış	Fakülteler arası lisansüstü diploma programı sayısının yetersizliği
Doktora öğrenci sayılarında artış	Profesyonel programların sayısının artması
Profesyonel programlarda artış	Kariyer sürecinin daha kişi odaklı yürütülmesi gerekliliği
Öğrenci-Öğretim üyesi oranı	Uluslararası işbirliklerinin yetersizliği
Akreditasyon çalışmalarında artış	Teknoloji destekli eğitim yöntemlerinin yayılması ihtiyacı
Staj sürecinde çeşitlenme	
Çift ana dal ve yan dal programlarının çeşitliliği	
Araştırma-Geliştirme	
AB fonlarından yüksek oranda yararlanma	Girişimciliğin teşvik edilmesi
TÜBİTAK teşviklerinden maksimum yararlanma	Lisans öğrencilerinin araştırmaya teşvik edilmesi ihtiyacı
Öğretim üyesi başına yayın verimliliğinde artış	Öğretim üyesi başına atıf alan yayın sayısının yetersizliği
Araştırmaya güçlü idari destek (ALP) yapısı	Öğretim üyesi başına aktif proje sayısının yetersizliği
Fikri mülkiyetin ticarileşmesi için kurumsallaşma	Patent sayısının yetersizliği
Uluslararası endekslerde yükselme	Uluslararası endekslerdeki yerimizi korumanın zorluğu
Disiplinlerarası araştırma ortamı, bölümsüz yapı	SUNUM, Kompozit gibi merkezlerin etkin kullanılması ihtiyacı
Doktora öğrenci sayılarında artış	Fakültelerarası ortak araştırmanın yetersizliği
Araştırma Merkezlerinin sayısında artış	SSBF ile IPM'nin işbirliğinin yetersizliği
Araştırmacı kadrosunun oluşturulması	Doktora öğrencilerine sunulan olanakların yetersizliği
Doktora sonrası araştırmacı sayısında artış	Patent sayısının düşük olması
Araştırma süreçlerinde hedeflerle yönetime geçiş	Doktora öğrencileri için araştırma odaklı mezuniyet koşulları geliştirilmesi gerekliliği
Öğretim Üyesi Perform. Değerl.Sisteminin geliştirilmesi	Uluslararası araştırma ağlarında daha çok yer alınması gerekliliği
Öğretim üyesi başına yayın verimliliğinde artış	
Yönetim Sistemi	

Öğretim üyelerine destek olan güçlü idari yapı	Fakültelerdeki idari yapının gözden geçirilmesi
Bütçe açığının yıldan yıla azalması	Program Koordinatörlüğü görevinin gözden geçirilmesi
Öğrencilerin %70'inin yurtlarda yaşıyor olması	Her birimin uluslararasılaşma hedefi olması gerekliliği
Bütçe açıklarının yıldan yıla azalması	Kaynak geliştirmede çeşitliliğe gidilmesi
LiseYazOkulu ile itibarı ve kaynak geliştirme katkısı	Profesyonel programlarımızın daha etkin tanıtımı
Üniversitenin kamuoyuna etkin ve yoğun tanıtımı	Katılımcı ancak yalın bir kurul/komite yapısı
Arama Konferansları kanalıyla yönetime tabandan geribildirim	
Topluma Hizmet sunan çok sayıda ve çeşitlilikte yapıların özerk yönetimi için idari destek	
Kalite Güvencesi	
EFQM modeli bazlı, paydaş odaklı yönetim anlayışı	ESG* modeline uygun yönetim anlayışı
ISO9001, 14001, 18001 entegre kalite sistemleri	Stratejik Planlamanın fakültelere yayılımı
Akreditasyon çalışmalarında artış	Stratejik Planın/Hedeflerin aktif ve güncel takibi
İç ve Dış paydaşlardan düzenli geribildirim alınması	Öğrenim çıktılarının daha yakın izlenmesi
Kaynakların etkin yönetimi (özellikle insan kaynakları)	Geribildirim sürecine öğretim üyelerinin dahil edilmesi
Eğitimin etkinliği için yeni ölçüm yöntemleri kullanılması	Mezunlardan daha çok katılım alınması
En iyi uygulamaları takip ve Kıyaslama çalışmalarının yürütülüyor olması	Akademik süreçlerin tanımlanması
	Daha yalın bir kalite sistem dokümantasyonu

(*) ESG: Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi İlke ve Standartları

Sabancı Üniversitesi olarak bugüne kadar, ilgili dış değerlendirme raporlarında yer alan sonuç ve önerilere yönelik bizim bugüne kadar neler yapmış / yapmakta olduğumuzu da ilgili maddenin altında farklı bir renkle belirttik:

EUA Dış Değerlendirme Çıktı Raporu, sayfa: 31-32 / Eylül 2013

(http://www.eua.be/Libraries/iep/Sabancı_University_Final_Report.pdf?sfvrsn=0)

8. Sonuçlar ve önerilerin özeti

Değerlendirme ekibi Sabancı Üniversitesi'nin, güçlü bir saygınlığa ve alanında pek rastlanmayan niteliklere sahip olduğunu düşünmektedir. Değerlendirme ekibi Sabancı Üniversitesi'nin sahip olduğu bu niteliklerini, temel değerlerine uygun olarak ve geleceğe dönük bir perspektifle hareket ederek tam anlamıyla kullanabileceğine inanmaktadır. 2014 yılında gireceği 15. yılı, kurumun gelecek planlarını daha iyi yapabilmesi, stratejik kararlar alarak değişim süreçlerini ve sürdürülebilirliği yönetebilmesi açısından büyük bir fırsat olabilir. Değerlendirme ekibi, yüksek kalite standartlarına ulaşmak ve Türkiye'deki yüksek öğretim sektörü üzerinde sürdürülebilir, güçlü bir etki bırakmak açısından bu değerlendirme raporunun bu sürece katkı sağlayacağına inanmaktadır; "önemli olan, bu yola çıkmaktır."

Aşağıda raporun genelinde yapılmış olan ve değerlendirme ekibinin altını çizmek istediği önerilere yer verilmiştir:

Yönetişim ve Karar Alma

- Yasal açıdan zorunlu mercilerden faydalanın, bu mercileri üniversitenin menfaatine kullanın; SÜ kuruluşundan bugüne kadar yönetim organlarında yasal mevzuatı uygulamakla birlikte etkinlik ve

verimlilik artıracak başka yönetsel organlar da kurmuş ve işletmektedir. Mütevelli Heyeti bulunmakla birlikte Senato'nun ve Üniversite Yönetim Kurulu'nun da uygulanıyor olması ve daha ziyade akademik konulara odaklanması. En son Kalite Güvence yönetmeliğinin önerisiyle kurulan Kalite Güvence ve Strateji Kurulu bunlara birer örnektir.

- *Üniversitede Araştırma için yaptığınız gibi, Eğitim için de bir üst komite oluşturun;*
Üniversitemizde yer alan UAK (Üniversite Araştırma Komitesine) ek olarak, rektör yardımcısı başkanlığında ve eğitimle ilgili tüm fakülte birim temsilcilerinden oluşan ÜEK (Üniversite Eğitim Komitesi) kurulmuştur. Bunlar dışında Mütevelli Heyeti içinde daha istişari anlamda çalışan hem Eğitim, hem de Araştırma komiteleri mevcuttur.

- *Üniversite üst komitelerinin üyeliklerini gözden geçirerek öğrenciler de dahil olmak üzere üniversite mensuplarının daha geniş katılımını sağlayın;*
Özellikle Deloitte firmasının 2015 yılında yapmış olduğu yönetim denetiminde üniversitemizin tüm kurul ve komitelerinin üye yapıları ve işleyişleri gözden geçirilmiş, daha etkin yönetimleri için gerekli tedbirler alınmıştır. Zaten daha önceden de Öğrenci temsilcilikleri bulunan Bologna, Tanıtım, Web, Mezuniyet gibi komitelere Kalite Güvence ve Strateji Kurulu ile Üniversite Eğitim Komitesi dekleştirilmiştir.

- *Toplantı tutanaklarını sistemli bir şekilde tutmak ve alınan önemli kararları, bu kararların nasıl alındıklarını ve sonrasında atılması planlanan adımları paylaşmak suretiyle kurumiçi iletişimi güçlendirerek genel farkındalığı ve aidiyeti arttırın;*

Özellikle Deloitte'un 2015 yılında yapmış olduğu yönetim değerlendirmesinde üniversitemizin tüm kurul ve komitelerinin üye yapıları ve işleyişleri gözden geçirilmiş, daha etkin yönetimleri için gerekli tedbirler alınmıştır. Örneğin: Eğitim ve Araştırma alanında gerek duyulan iyileştirilme kararlarının daha katılımcı süreçlerle alınması için gerekli adımlar atılmıştır. En önemli iyileştirme, alınan tüm kararların nasıl ve hangi süreçlerle alınması gerektiğini belirleyen Karar Envanteri'nin oluşturulmuş olmasıdır. Ayrıca tutanak tutmayan, karar iletişimi yapmayan kurul/komiteler uyarılmıştır.

- *Bursları daha da arttırın.*

Sabancı Üniversitesi'nin kuruluşundan bugüne kadar stratejik olarak odaklandığı en önemli konu, başta Lisans Bursları olmak üzere tüm bursların arttırılmasıdır. Hem Mütevelli Heyeti, hem de üniversite üst yönetimi bu konuya odaklanmış olup, ek kaynak sağlamaya, sağlanan kaynakları eğitim bursları öncelikli olarak kullanmaya gayret sarfetmektedir. 2011 yılından itibaren çeyrek bursların da lisans burslarına katılması ve sayılarının her geçen yıl arttırılmasıyla, lisans öğrencilerinin bir şekilde bursluluk oranı %80'lere ulaştı.

Eğitim ve Öğrenim

- *Öğrencilerin Temel Geliştirme Programı sonrasında program tercihi yapabilmesine yönelik politikanıza devam edin;*

Sabancı Üniversitesi olarak lisans eğitim sistemimizin ana damarı olan Temel Geliştirme Programı sonrası öğrencilere diploma programı seçme özgürlüğü tanınması uygulamasına devam edilmektedir.

- *Lisans, lisansüstü ve doktora seviyelerinde disiplinlerarası çalışmayı destekleyin ve geliştirin;*
Bir sonraki soruyla birlikte cevaplanmıştır.

- *Öğretim üyelerini birlikte hareket etmeye teşvik ederek öğrencilerin ilgisini çekebilecek disiplinlerarası programlar (programa özel tematik yaklaşımlar, çapraz beceriler) yaratın;*

Üniversitemizde disiplinlerarası alanlarda diploma programları ve Uygulama ve Araştırma Merkezleri açılmaya başlanmıştır. Örneğin: Enerji ve Girişimcilik Lisans Yan Dal Programları, Enerji Yönetimi Yüksek Lisans Programı ile Toplumsal Cinsiyet Uygulama ve Araştırma Merkezi. Ayrıca disiplinlerarası projeler, dersler ve programlar açılmasına ilişkin teşvik mekanizmaları geliştirilmiştir ve çalışmalarımız devam etmektedir.

- *Daha iyi tanıtım yaparak, yüksek lisans ve doktora programı öğrencilerinin farklı ve özel ihtiyaçlarının nasıl karşılanabileceğini anlatın;*

Araştırma ve Lisansüstü Politikaları Direktörlüğü, bir yandan lisansüstü öğrencilerden ve fakültelerden geribildirim alırken, diğer yandan da rekabet içinde olduğumuz diğer Türk üniversitelerinin uygulamalarını yakından izlemektedir. Bulguları değerlendirip, varsa gerekli iyileştirme uygulama ihtiyaçları (Örneğin, doktora öğrencilerine burs, çalışma ortamı, yurt, servis vb. ihtiyaçları) için Üniversite yönetimine başvuruda bulunur. Bu yöntemle yapılmış çok sayıda iyileştirme bulunmaktadır. Bundan sonrası fakültelerin yeni istihdam için tanıtım yaparken bu yeni ve iyileştirilmiş şartları lisansüstü adaylara doğru şekilde aktarımından ibarettir.

- *Öğretim faaliyetlerinize e-öğrenmeyi de dahil edin.*

Üniversitemizde e-öğrenme yöntemlerinin derslere entegre edilmesi çalışmalarına pilot dersler seçilerek başlanmıştır. 1. Sınıf ortak dersler olan bu derslerdeki sonuçlar izlenerek sürekli iyileştirme yapılmakta ve sonrasında üniversitedeki diğer derslere de bu yöntemlerin aktarılması çalışmalarına başlanmıştır.

Araştırma

- *Akademik özerkliğe ve bireysel girişimlere itibar ederek, ortak araştırma çabalarını teşvik edin;* Bir sonraki soruyla birlikte cevaplanmıştır.

- *Temelde pilot uygulamalar gerçekleştirerek disiplinlerarası çalışmaları teşvik edin ve bu çalışmaları destekleyen ve uygulama alanı yaratan platformlar oluşturun;*

Sabancı Üniversitesi ortak araştırma çabalarını ve disiplinlerarası çalışmaları teşvik etmek amacıyla *What is Next?* strateji çalışmaları kapsamında Mükemmeliyet Uzmanlık Merkezi kurulması sürecini oluşturmuştur. Mükemmeliyet Uzmanlık Merkezi kurmanın temel ilkeleri arasında aşağıda verilen işbirliği ve disiplinlerarası çaişmayı teşvik eden ilkeler yer almaktadır.

- Merkezin odak alanının Üniversite bünyesindeki Öğretim Üyeleri, Lisans ve Lisansüstü Öğrenciler ve ilgili diğer tüm çalışanlar tarafından kritik bir kitle oluşturacak şekilde belirlenmesi
- Merkezin odak alanında araştırmaların derinlemesine yürütülmesi için daha geniş bir vizyon sağlaması; Üniversite içerisindeki işbirliği ortamının geliştirmesi ve disiplinlerarası çalışma ortamını teşvik etmesi
- Merkezin odak alanının programlararası/disiplinlerarası bir nitelik taşıması; merkezin her durumda gözetilen bir ilke olmamak ile birlikte Üniversite içerisinde farklı Fakülteleri, programları ve farklı programlardaki Öğretim Üyelerini kapsayan; Fakültelerarası diyalogun artmasını sağlayacak bir yapı içermesi
- *Nanoteknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi üniversitedeki yeri ve bu merkezin öğretim üyelerinin de araştırmalarıyla nasıl geliştirilebileceği üzerine stratejik değerlendirmeler yapın;*

Bir sonraki soruyla birlikte cevaplanmıştır.

- *Benzeri tartışmalar yapılmasına teşvik ederek İstanbul Politikalar Merkezi'nin çalışmalarından faydalanın;*

Merkezlerin Üniversite içerisinde konumlanmasıyla ilgili yeni bir yapı üzerinde çalışılmıştır. Bu yapı; Sabancı Üniversitesi Merkezlerinin içte birbirleriyle ve Fakülteler ile işbirliği içerisinde hareket etmeleri ve desteklenmeleri; içeride oluşturulan değer dış dünyaya Merkezlerin "ön görünürlükte" olması şeklinde yansıtılması ve dışarıda işbirliğinin Merkezler aracılığı ile yürütülmesi kapsamındadır. Bu yapının işleyişinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi üzerine çalışmaya devam edilmektedir.

- *Doktora adayları ve araştırma görevlilerinin çalışma koşullarını ve kariyer planlarını iyileştirin;* Sabancı Üniversitesi, *What is Next?* strateji çalışmaları kapsamında Araştırmacı kadrosunu oluşturmuştur. Bu kadronun oluşturulma sebebi zamanını araştırmaya ayıracak ayrı bir insan kaynağı profili ile araştırma sürecini geliştirme amacını taşımak ve bu kapsamda çalışan nitelikli araştırmacılara bir kariyer gelişimi sunabilmektir. Araştırmacı kadrosu; kendi içerisinde "Araştırmacı", "Uzman Araştırmacı" ve "Kıdemli Uzman Araştırmacı" olmak üzere üç pozisyondan oluşmaktadır. Doktora

öğrencilerine CV, başvuru mektubu, referans mektubu hazırlama desteği verildiği gibi, GR500 kodlu ‘Akademik Personel Nasıl Olunur’ dersi almadan mezun olamamaktadırlar.

- *Araştırma ve Lisansüstü Politikalar ofisinden de faydalanarak doktora öğrencilerine çapraz beceriler geliştirebilmelerini sağlayacak eğitimler verin.*

Doktora öğrencilerine araştırmalarını derinleştirebilmeleri amacıyla yapacakları ulusal ve uluslararası araştırma projesi başvurularında Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü (ALP) tarafından proje geliştirme desteği verilmektedir.

Topluma Hizmet uygulamaları

- *Öğretim üyelerinin bu alandaki işyükünü öğretim üyeleri performans değerlendirme sisteminde daha iyi takdir etmenin yollarını arayın ve bunu üniversite camiasıyla şeffaf bir şekilde paylaşın;* Sabancı Üniversitesi, topluma hizmet konusunu ‘Katılımcı Sorumluluklar’ başlığı altında ele alır. Her bir öğretim elemanının performansını değerlendirirken, yükseltirken, ödüllendirirken ve işe alırken üç temel akademik sorumluluk alanındaki etkinlikleri göz önünde bulundurur. Bunlar Eğitim, Araştırma ve Katılımcı Sorumluluklardır. Bu konu Sabancı Üniversitesi'nde öğretim üyesi olmak dokümanında ve akademik performans sisteminin anlatıldığı Periyodik Gözden Geçirme yönergesinde tüm çalışanlara duyurulmuştur. Kişilerin topluma hizmet alanındaki faaliyetleri ve sonuçları yakından takip edilir, değerlendirilir ve ödüllendirilir; Öğretim üyesi olmanın vazgeçilmez bir parçası olarak her ortamda önemi vurgulanır ve takdir edilir.

- *Dış paydaşların da yer aldığı platformlar yaratarak Sabancı Üniversitesi'nin toplumla işbirliği içerisinde olduğunu gösterin.*

Sabancı Üniversitesi yönetimi, SSM, IICEC, IPM, ERG, EDU, CF vb. topluma fayda sağlamakta olan çok çeşitli sayıdaki merkez, platform gibi oluşumları, kendi kaynaklarını kendileri bulmaları kaydıyla özerk bir yönetim anlayışı ile desteklemektedir. Bu oluşumlarda çok sayıda dış paydaş ile etkileşim yapılmakta olup, üniversitenin toplumla ara yüzü niteliğinde olan bu platformlar, üniversitenin itibar artışına ve toplumdaki geribildirim almasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında dış paydaş sayılan Mezunlarımızdan giderek artan sayı ve oranda geribildirim almaya, onlara Danışma Kurullarımızda yer vermeye başladık. İki yılda bir uygulanan Mezunlar ve İşverenleri araştırmamızda, işverenlerden de geribildirim alma şansını yakalamaktayız. Aynı şekilde düzenli olarak staj işverenlerimizden de SÜ öğrencileri hakkında geribildirim almaktayız.

Kalite Yönetimi

- *Üniversitedeki herkesi kapsayan bir kalite güvence sistemi geliştirin, Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi İlke ve Standartları'nı anlatın ve kullanın;*

Üniversitemizde işbu raporun ‘B. Kalite Güvence Sistemi’ başlığı altında anlatmış olduğumuz ve kuruluşumuzdan itibaren geliştirerek uyguladığımız kalite sistemimiz, PUKÖ (yani Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) sürekli gelişim döngüsüne dayalı olarak çalışmaktadır. ESG (Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi İlke ve Standartları) da aynı döngüye dayalı bir kalite sistemi olup, bizimkiyle büyük oranda örtüşmektedir. Bu çerçevede alınan iyileştirme kararı, akademik süreçlerin tanımlanması ve kalite güvence sistemine ve iç denetim sürecine dahil edilmesidir ki, bu da önümüzdeki 2017-2018 yılının gelişim planında yer almaktadır.

- *SWOT analizinde ortaya çıkan zayıflıklarınızı gidermek için, veritabanı sisteminde de faydalanarak, bir strateji ve eylem planı geliştirin;*

Stratejik hedeflerin sahiplenilmesi ve fakülteler ile idari birimler bazında takip edilmesi süreci, 2013-2014 akademik yılında WIN- What's next? stratejik gözden geçirme çalışmasıyla başlamıştır. Daha önceden, hatta kuruluşumuzdan itibaren stratejik planlarımız olmakla birlikte sadece kurumsal düzeyde izlenmekteydi. Halen çalışılmakta olan 2016-2020 Stratejik Planından itibaren tüm üniversite bazında daha etkin bir kurumsal stratejik performans takip sistemi KSK koordinasyonunda uygulanmaya başlanacaktır. Bu sistemde öğretim üyelerimizden fakültelelere, oradan da KSK üzerinden Mütevelli Heyetine uzanan geribildirim döngüleri tanımlanacaktır.

- Geribildirim döngüsüne, öğretim üyelerini ve planlamayı da dahil edin. Bir önceki soruda cevaplandırılmıştır.

Uluslararasılaşma

- *Uluslararası tanınırlığı arttırmaya yönelik daha odaklı bir strateji geliştirin, başarılı ve etkili olmuş girişimlerinizi güçlendirin;*
Sabancı Üniversitesi, 2010 yılından beri Orta Doğu-Kuzey Afrika, Asya, Eski Sovyet Ülkeleri, Orta Afrika ve Uzakdoğu bölgelerine yoğunlaşan bir strateji ile lisans-lisansüstü öğrenci kazanımı için tanıtım yapmaktadır. Mavi Okyanus tanıtım stratejisini belirleyen Sabancı Üniversitesi farklı pazarlama faaliyetleri uygulamaktadır. Hedef ülkelerde öğrenci ve ailelere özel etkinlikler, yarışmalar düzenlemekte, hedef ülkelerin tanınırlık ve devlet burs listelerine girmekte, ülkelerin yüksek öğrenim kurumları ile anlaşmalar yapmakta, ülkelerde yerel temsilci ağı oluşturmaktadır.
- *Lisansüstü düzeyinde çift diploma uygulamasını iyileştirmeye çalışın;*

2011 yılından itibaren Sabancı MBA ile MIT Sloan MSMS ve Sabancı MBA ile MIT-Zaragoza çift diploma programları uygulanmaktadır. YÖK' ün yeni düzenlemelerini takiben, mühendislik alanında da bir girişim başlatılmıştır.

- *Avrupa araştırma ağları ve programlarındaki etkinliğinizi ve kapasitenizi arttırın.*
Avrupa Birliği Çerçeve Programlarındaki etkililiğimizi arttırmak amacıyla ALP yapısı içerisinde bir organizasyonel değişiklik yapılmıştır. Bu kapsamda bireysel burslar ve işbirliği programlarına yapılacak olan proje başvuruları alanında deneyimli ayrı ekipler tarafından yönetilmeye başlanmıştır. İşbirliği programlarını yöneten ekip aynı zamanda Sabancı Üniversitesi'nin ortaklarından biri olduğu Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul projesini de yürütmektedir. Bu kapsamda geliştirilen deneyim ve özel sektör kuruluşlarına da uzanan ulusal ve uluslararası işbirliği ağından etkin olarak faydalanılmaktadır.

DELOITTE Dış Değerlendirme Çıktı Raporu, Aralık 2015

Mütevelli Heyeti'nin talebi üzerine, 2015 yılı boyunca **DELOITTE-Denetim ve Danışmanlık** kuruluşu tarafından gerçekleştirilen ve üniversitenin ağırlıklı olarak kurumsal yönetim (yönetişim) yapısının değerlendirildiği bir çalışmadır. Bu çalışmada üniversitenin daha çok iç paydaşlarından temsilcilerle görüşmeler, yönetsel ve operasyonel süreçlerin iş akışlarının, karar mekanizmalarının değerlendirilmesi ve bu kapsamdaki iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi şeklinde geçmiştir.

Deloitte Kurumsal Gelişim Projesi sonunda elde edilen çıktılar ve iyileştirmeler:

- Üniversitenin Süreç Haritası revize edildi, daha önce tanımlanmamış olan Akademik Süreçlerinin tanımlanması için çalışmalar başlatıldı.
- Üniversitenin Karar Envanteri oluşturuldu. (Kararlar, akışları ve roller tanımlandı)
- Üniversitenin tüm süreçlerinde “Planla-Uygula-Değerlendir” döngüsünün Üniversite hedefleri ile ilişkilendirilerek uygulanacağı bir yapı kurgulandı.
- Üniversitenin Stratejik Planlama Süreci'nin iyileştirilmesi, Stratejik hedeflerin Birimlere hedefler verilerek yayılımı ve düzenli izlenmesi önerildi.
- Üniversitenin Yönetişim Yapısı gözden geçirildi ve daha etkin çalışması için öneriler sunuldu. (Akademik Kurul'un daha kapsamlı ve etkili çalışması için Fakülte Kurulları yetkilendirildi; fakültelerde karar yetkisi olmayan istişari komiteler, çalışma gruplarına dönüştürüldü)
- Fakültelerdeki Program Koordinatörler görev tanımı, yetki ve sorumlulukları tanımlandı; gelişim fırsatları (özendirme ve benzeri) belirlendi.
- Akademik ve İdari birimler arasında süreçler bazında daha etkin işbirliği önerileri paylaşıldı.

Kalite Güvence ve Strateji Kurulumuz (KSK) yukarıdaki çıktıları değerlendirip, kendisine bağlı 3 komite (ÜEK, ÜAK ve YGG) kanalıyla 2016 yılı içindeki kalite geliştirme ve stratejik planlama süreçleriyle ilgili aksiyonlarını planlamış ve uygulamaya başlamıştır.

YÖK Kalite Kurulu tarafından üniversitemize yapılacak bir saha ziyaretinde işbu raporda bahsedilen tüm yaklaşımlar ve onlara ait sonuçlar değerli dış değerlendirme heyetine sunulacaktır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME