

# **KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORU**

**SABANCI ÜNİVERSİTESİ**

**2018**

# 1. KURUMSAL BİLGİLER

## Sabancı Üniversitesi

### *İletişim Bilgileri*

**Yükseköğretim Kurumu Kalite Komisyonu(SÜ Kalite ve Strateji Kurulu)Başkanı:** Prof. Dr. Yusuf LEBLEBİCİ (Rektör)

**E-mail:** yusuf.leblebici@sabanciuniv.edu

**İş tel:** 0216 4839010 ve 0216 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 temel 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. Toplam öğrenci sayısı, akademik ve idari çalışan sayıları, altyapı durumu ile ilgili sayılara KIDR Gösterge Raporu'ndan ulaşılabilir.

**Sabancı Üniversitesi Organizasyon Şeması: EK-1-1'de** verilmiştir. Ayrıca Üniversitemizin kuruluşundan itibaren görev yapan Rektörlerin listesini aşağıda görebilirsiniz.

### **Kuruluşundan İtibaren Sabancı Üniversitesi Rektörleri**

Prof. Dr. Tosun Terzioğlu (Kurucu Rektör).....	30.07.1997 - 31.07.2009
Prof.Dr. A. Nihat Berker (Rektör).....	01.08.2009 - 19.10.2016
Prof. Dr. Ayşe G. Kadioğlu Aksel (Rektör Vekili ).....	20.10.2016 - 12.01.2018
Prof. Dr. Hasan Mandal (Rektör Vekili).....	12.01.2018 - 01.03.2018
Prof. Dr. Zehra Sayers (Rektör Vekili).....	01.03.2018 - 01.11.2018
Prof. Dr. Yusuf Leblebici (Rektör).....	01.11.2018 - Devam ediyor

### *Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Hedefleri*

## **Misyonumuz**

*"Birlikte Yaratmak ve Geliştirmek"*

Sabancı Üniversitesi'nin misyonu, her alanda ve uluslararası düzeyde yetkin ve kendine güvenen bireyler yetiştirmek, yenilikçi ve disiplinler ötesi araştırmalarla doğa bilimleri ve mühendisliğin yanı sıra, insan ve toplum bilimleri ve yönetim bilimleri alanlarında bilginin üretimine ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktır.

## **Vizyonumuz**

Sabancı Üniversitesi, bilimde ve toplum üzerinde dönüştürücü etkileri olan yenilikçi araştırma ve eğitim faaliyetlerindeki öncü konumunu geliştirecektir.

## **Değerlerimiz/İlkelerimiz (Akademik İlkelerimiz):**

- Akademik Dürüstlük
- Akademik Özgürlük
- Aile İçi Şiddeti Önleme ve Destek İlkeleri
- Ayrımcılık Karşıtlığı
- Bilimsel Araştırmada Suistimal
- Cinsel Tacize Karşı Önlem ve İlkeler Belgesi

**Değerler ve İlkelerimiz: EK-1-2** 'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

## **Hedeflerimiz**

### **2018-2023 Ana Stratejimiz**

Seçilmiş küresel ve bölgesel sorunları çözmek ve çözecek insan yetiştirmek.

### **2018-2023 Stratejik Hedeflerimiz**

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

## **Eğitim-Öğretim Hizmeti Sunan Birimleri**

Üniversitemiz bünyesinde yürütülmekte olan **Diploma Programlarımızın İsimleri: EK-1-3**'de sunulmaktadır. Bu tabloda yer alan tüm lisans ve lisansüstü programlarımızın öğrenim dili İngilizce olup, sadece Marka Pratiği Tezsiz Yüksek Lisans program müfredatında Türkçe dersler de sunulmaktadır.

## **Araştırma Faaliyetinin Yürütüldüğü Birimleri**

Sabancı Üniversitesinde araştırma faaliyetleri; fakültelerde, merkezlerde ve forumlarda yürütülmektedir. Merkezler ve forumlara ilişkin ayrıntılı bilgi **Sabancı Üniversitesi Merkez ve Forum Yapıları: EK-4-3** olarak, laboratuvarlara ilişkin ayrıntılı bilgi ise **Sabancı Üniversitesi Laboratuvar Yapıları: EK-4-5** olarak verilmektedir.

Sabancı Üniversitesi Araştırma Yönetim Süreci aşağıda 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 yönetim süreçleri ve ilgili birimlere dair detaylı bilgi raporun 4.1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri bölümünde ve **Araştırma Yönetim Yapısı: EK-4-1** dokümanında verilmektedir.

### ***İyileştirmeye Yönelik Çalışmalar***

YÖKAK Dış Değerlendirme ekibi, 7 Kasım 2018 tarihinde Ön Ziyaret ve 2-5 Aralık 2018 tarihlerinde Saha Ziyareti olmak üzere, Kurumsal Dış Değerlendirme sürecini gerçekleştirmiştir. Ekip ziyaretler sonrasında Üniversitemize 27 Aralık 2018 tarihinde taslak Kurumsal Geri Bildirim Raporu'nu sunmuştur. Bu raporda yer alan İyileştirmeye Açık Yönler ve onlara ilişkin halen yürütülmekte olan ilgili aksiyonlar, aşağıda raporda belirtildiği sırada ve özetle sunulmaktadır:

#### **1. KURUM HAKKINDA BİLGİLER**

- Bilgiler uygun ve yeterlidir. Bir sonraki KİDR'den itibaren EUA (2013), Deloitte (2015) ve AON (2016) kurumlarının yaptığı dış değerlendirme bulguları ve bunlarla ilgili sağlanan iyileştirmeler hakkında özet bilgi sunulmasının uygun olduğu değerlendirilmektedir.

2016 Kurum İç Değerlendirme Raporumuzda (KİDR-2016 'da) yer alan ve Üniversitemize 2013-16 yılları arası uygulanan EUA (2013), Deloitte (2015) ve AON (2016) Dış Değerlendirmeler ile ilgili özet bilgiler **EK-1-4** 'te sunulmaktadır.

#### **2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ**

**Kurumun misyon, vizyon, stratejik hedefleri ve performans göstergelerini belirlemek, izlemek ve iyileştirmek üzere kullandığı tanımlı bir süreci bulunmalıdır.**

- Toplum dönüşürmeye yönelik hedef doğrultusunda, doğrudan izlenen performans göstergelerine rastlanmamıştır.

Bu kapsamda üniversitemizde 19.12.2018 tarihinde Kurumsallaşma ve Toplumsal Katkı Süreçlerinden Sorumlu bir Rektör Yardımcılığı ihdas edilmiş olup, 24 Ocak 2019 itibariyle faaliyetlerine başlamıştır. Öncelikle topluma en çok hizmet vermekte olduğumuz EDU Yönetici Geliştirme biriminin yapısında ve işleyişinde ve hedeflerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. EDU gibi topluma değer yaratan diğer merkez ve birimlerimiz için de izleme, gözden geçirme ve iyileştirme süreçleri önümüzdeki yıllar için planlanmaktadır.

- Stratejik Plan ile bütçe entegrasyonunun büyük ölçüde sağlandığı gözlenmekle birlikte, bütçenin cari yıl karşılığındaki eylem planları net görülmediğinden, tam entegrasyona ulaşılmadığı kanaati oluşmuştur.

2018-19 Akademik yılı Bütçesi, mevcut 2018-2023 Stratejik Planı'nın ilk cari yılı olması nedeniyle stratejik harcamaların ayrı olarak izlenmesi istendiğinden, toplam bütçe kapsamı dahilinde kalmak

kaydıyla, Stratejik Planda yer alan harcamalar Stratejik Bütçe başlığında ayrı olarak takip edilmektedir. Ancak stratejik eylemlere yönelik harcamalar 2019-20 yılından itibaren mevcut bütçemize entegre edilecektir.

- Ayrıca stratejik plan bütçe ilişkisinde birimler arası dengenin sağlandığına ilişkin kanıt görülememiştir.

2018-23 Stratejik Planından başlayarak Üniversitenin Bütçesi, Stratejik Hedeflerine bağlı Stratejileri ve onlara bağlı Eylem Planlarında belirtilen eylemler çerçevesinde yani, o eylemler "öncelikli" olarak kabul edilerek yapılmaya başlanmıştır. Böylece Stratejik Planda yer alan her bir Eylem Planının sorumlusu olan birimlerin bütçelerine o eylemin gerçekleşebilmesini sağlayacak tutarda bütçe alokasyonu yapılmaktadır. Bu nedenle stratejik öncelikli eylemleri olmayan birimlere doğal olarak, olanlara kıyasla daha az kaynak ayrılabilir.

### 3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

#### Programların Tasarımı ve Onayı

- Öğretim programlarıyla ilgili iç web’de yer alan bilgiler iyileştirmeye açık, ancak dış web’de ulaşılması zor olarak değerlendirilmiştir.
- Ancak program tasarım süreçleriyle ilgili açıklamalarda TYYÇ’ye hiç atıfta bulunulmaması dikkat çekmektedir.
- Bazı programların öğrenme çıktılarının ilgili alan yeterlilikleri şeklinde ifade edilmesine karşın, bazılarının TYYÇ ile ilişkilendirilmiş olması farklılığı giderilerek Kurum genelinde bir yeknesaklık sağlanması,

Öğretim programlarıyla ilgili bilgilerin iç ve dış weblerde detaylı ve kolay erişilebilir olması konusu Üniversite Eğitim Komitesi (ÜEK) toplantısında değerlendirilmiş olup, Üniversitenin dış web sayfasındaki eğitim ile ilgili içeriklerin kapsamlı olarak güncellenmesi gündemimizdedir. Bu çalışma sırasında, program bilgi paketlerinin de yer aldığı web sayfasının da (<https://ects.sabanciuniv.edu/>) içerik ve tasarım olarak yenilenmesi planlanmaktadır. 2019-20 akademik yılında bu çalışmaların tamamlanması hedeflenmektedir.

Program yeterlilikleri Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumlu olacak şekilde “Üniversite Ortak Çıktıları”, “Fakülte Ortak Çıktıları” ve “Program Özel Çıktıları” olarak 3 kategori altında tanımlanmıştır. Her bir programın çıktıları Üniversite web sitesi üzerinden paylaşılmaktadır.

#### Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi

- Akredite olmayan programların gözden geçirilmesi ve güncellenmesinde izlenen yöntemlerin iç ve dış paydaşlarla paylaşılması,
- Bazı programlarda başlamış olan akreditasyonun tüm programlara yaygınlaştırılması,

2015-16 Akademik yılında kurulan Eğitim Özdeğerlendirme Sistemi veriye dayalı olarak, tüm lisans programlarının her akademik yılın sonunda düzenli olarak gözden geçirilmesine, gerekli iyileşme alanlarının tespit edilmesine ve bir sonraki akademik yıl için hedeflerin belirlenmesine hizmet etmektedir. Lisans yapıldığı gibi lisansüstü programlarda da veriye dayalı yıllık özdeğerlendirme sistemi oluşturulmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bu sistemin 2019-20 akademik yılını kapsayacak şekilde ilk uygulamasının yapılması planlanmaktadır

Dış web sayfamızın eğitime dair içeriğinin güncellenmesi çalışmaları kapsamında her programın özdeğerlendirme süreçleri ile ilgili çalışmalar ve yöntemimizin de sunulması planlanmaktadır.

Akredite olmak isteyen programlara program özelinde çalışma grubu/komitesi oluşturularak, gerekli

idari ve mali destek, fakülte koordinasyonu ile sağlanmaktadır. Halihazırda akredite olmuş programlar dışındaki programlarımız için de akreditasyon başvuru konusu gündemimizde olup ilgili fakültelerde ön çalışmaları yapılmaktadır. Belirleyeceğimiz programlar için de 2019-20 akademik yılında akreditasyon başvuruları yapılması hedeflenmektedir.

#### 4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

##### Kurumun Araştırma Kadrosu

- Öğretim üyelerinin performans ölçütlerini geliştirme yönündeki çabalar takdirle gözlenmekle birlikte, alan farklarının daha dengeli gözetilmesi iyileştirmeye açık olarak değerlendirilmiştir.

Kurumsal Geri Bildirim Raporunda Araştırma ve Geliştirme bölümüne dair yapılan geri bildirimler 6 Şubat 2019 tarihli Üniversite Araştırma Konseyi toplantısında gündeme getirilerek değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, öğretim üyelerinin performans değerlendirmesinde alan farklılıklarına bağlı olarak farklı göstergelerin geliştirilerek kullanılmasına ilişkin fakültelerde süreklilik arz eden uygulamaların mevcut olduğuna dikkat çekilmiştir. Örneğin, öğretim üyelerinin unvanlarına göre 3 ila 5 yılda bir değerlendirildikleri ve geri bildirimler aldıkları periyodik gözden geçirme sürecinde Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nde öğretim üyelerinin kendi alanlarında dış hakemlerden hakem mektupları istenilmekte, ve dekan raporu alanlardaki farklılıklar gözetilerek oluşturulmaktadır. Ayrıca, doçentliğe ve profesörlüğe yükseltme sırasında, yine öğretim üyesinin yayınları kendi alanlarındaki sıralamaları göz önüne alınarak ve dış hakemlerin görüşleri ağırlıklı değerlendirilerek ilerlenmektedir. Benzer şekilde, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesinde de programlar özelinde farklılaşmış hedefler öğretim üyeleri ile paylaşılmaktadır. Üniversitemiz Akademik İşe Alma Yönergesi ile Atamalar ve Yükseltmeler dokümanı bu bilgileri yansıtacak şekilde güncellenme sürecinde bulunmaktadır. Periyodik gözden geçirmelerin de bu süreç tamamlandıktan sonra tekrar değerlendirmeye alınması Üniversite üst yönetiminin gündeminde bulunmaktadır.

#### 5. YÖNETİM SİSTEMİ

##### Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

- Üst yönetimdeki süreklilik anlayışının diğer düzeylere de yaygınlaştırılması,

1999-2000 Akademik yılından bugüne kadar her Rektör değişikliğinde uygulanmakta olan, önceki Rektörle yeni Rektörün, önceki Genel Sekreterle, yenisinin bir müddet birlikte çalışıyor olmaları yaklaşımı, yeni dönem Rektör yardımcılarında itibaren, akademik ve idari birim yönetimlerinde de uygulanmaya başlanmıştır. Bu yıl gerçekleşen en son atamalarda İnsan Kaynakları ve Mali İşler Direktörlüklerinde bu yaklaşım halen uygulanmaktadır.

- Akademik Süreçlerin yazımının tamamlanarak, diğer yönetim süreçleriyle bütünleştirilmesi

2015-16 Akademik yılında Deloitte, 2016-17'de de AON dış değerlendirme raporlarında yer alan Akademik süreçlerin de idariler gibi tanımlanması tespitlerini takiben başlatılmış olan çalışmalar, yavaş yavaş meyvelerini vermeye başlamıştır. Akademik süreçler kapsamında ilk önemli çıktı, "Atama ve Yükseltme Süreci"mizin yeniden ele alınarak ayrıntılı olarak tanımlanması olmuştur. Bundan sonra sırada "Akademik Performans Değerlendirme Süreci" gelmektedir.

##### Kaynakların Yönetimi

- Kaynak geliştirme gereksiniminden söz edilmesi bir başka iyileştirmeye açık alan olarak değerlendirilmiştir.

2018-23 Stratejik Planımızda yer alan ve hem Rektörümüz, hem de Genel Sekreterimizin

koordinasyonunda yürütülen “Üniversitenin finansal sürekliliğini sağlamak” stratejik hedefinden hareketle, çeşitli eylem planları oluşturulmuş ve uygulanmaya başlanmıştır. Lise Yaz Okulları, Dil Okulu, yeni işletmeler vb. geliştirilmiş, EDU (yönetici Geliştirme Programları birimi) yeniden yapılandırılarak, tüm profesyonel Yüksek Lisans programlarının tek bir merkezden pazarlanmasına başlanmak üzere. Bu tür programların daha etkin yönetimi için şehirde bir kampus oluşturulma çalışmaları da devam etmektedir. Ayrıca en yüksek oranda kaynak ihtiyacı yaratan nitelikli akademik kadroların geliştirilmesi ve lisans burslarında artışın sağlanması için öncelikli stratejik eylem çalışmaları başlatılmıştır.

## **Bilgi Yönetimi Sistemi**

- İç ve dış web yapısının uyumlu hale getirilmesi,

YÖKAK’ın en son geribildiriminden hareketle, iç webde yer alan ve öğrencilerimizi bilgilendirmekte olan web sayfalarımızın bazılarının, özellikle eğitim programlarına yönelik içerik bilgileri taşıyan sayfaların dış web ortamından da izlenebilmesinin sağlanması çalışmaları başlatılmıştır.

- IT desteği olarak kullanılan SAP, banner, LMS ve ORACLE yazılımlarının entegrasyon gereksinimi

Hizmet alanları ve paydaş çeşitliliği düşünüldüğünde, Üniversite süreçlerini en uygun bilgi sistemleri ile desteklemek amacıyla farklı teknik altyapıların kullanımı kaçınılmazdır. Bu çeşitlilik içerisinde farklı iş birimlerinin kullandıkları bilgi sistemleri arasındaki veri entegrasyonları konusunda sürekli olarak yeni projeler geliştirilmekte ve süreç entegrasyonları paralelinde güncel ve güvenilir anavirler elde edilmektedir. Örnek vermek gerekirse çeşitli kaynaklardan beslenen farklı verilerin güncel olarak toplandığı bir veri havuzu oluşturulmuş (data warehouse) ve iş birimlerinin raporlama ihtiyaçları karşılanmıştır.

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

- Öğrencilerin yemek ve ulaşım hizmetleriyle ilgili memnuniyetinin artırılması

2018-19 Akademik yılında İş Geliştirme Direktörlüğü’nün kurulmasıyla, üniversitedeki tüm yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelere yönelik olarak, eskiye kıyasla daha sıkı kontroller uygulanmaya başlamıştır. Öğrenciler, tek bir kafeterya ve bir kaç kantinden sunulan hizmetlere ek olarak, her keseye hitap eden Küçük Ev ve Simit Sarayı gibi mekanlara kavuşmuştur. Aynı şekilde, ulaşım hizmetleri sürecinde de Metronun Tavşantepe’ye, Marmaray’ın da Gebze’ye erişmesi ile, daha sık ve çeşitli ulaşım olanakları sunulmaya çalışılmaktadır.

## **Kanıtlar**

- [EK-1-3 \(Diploma Programları\).pdf](#)
- [EK-1-1 \(Organizasyon Şeması\).pdf](#)
- [EK-1-2 \(Değerler ve İlkeler\).pdf](#)
- [EK-1-4 \(Dış Değerlendirmeler\).pdf](#)

## **2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ**

### **1. Kalite Politikası**

Sabancı Üniversitesi'nin Felsefesi, Vizyon-Misyon ve Stratejik Hedeflerindeki kapsamlı değişiklikler, 10 yılda bir yapılan yurt içi ve dışından davet edilen akademisyenler, araştırmacılar, iş insanları ile Sabancı Üniversitesi'nin akademisyenleri, yöneticileri, öğrencileri ve mezunlarının temsil edildiği,

ilki 1995 yılında gerçekleşen Arama Konferansları sistematığı ile yapılmaktadır.

Aynı şekilde her 5 yılda bir, tüm Fakültelerin ve idari birimlerin temsil edildiği Stratejik Planlama toplantıları ile Stratejik Planlar hazırlanmakta ve bu Planlar, Kalite ve Strateji Kurulu (KSK) tarafından yıllık bazda sistematik olarak izlenmektedir. **2018-2023 Stratejik Planımız: EK-2-1**'de ayrıntılı olarak iletilmiştir. Bu Stratejik Plan, Mütevelli Heyeti'nin 3.7.2018 tarih ve 2018/43 sayılı kararı ile onaylamış olduğu Misyon, Vizyon değişiklikleri ve 2018-2023 Stratejik Hedefleri baz alınarak hazırlanmış ve Eylem Planlarının onayı için 2.8.2018 tarihi itibarıyla Kalite ve Strateji Kurulu'na sunulmuştur.

Rektörümüzün 1.11.2018 tarihinde atanması üzerine Mütevelli Heyetimiz, Rektörümüz ve ekibine Vizyon-Misyon-Değerler ve Stratejik Hedeflere bağlı kalmak kaydıyla, eylem önceliklerini belirleyip 2019-2023 Revize Stratejik Planı hazırlama olanağı sundu. Halen revizyonları yapılmakta olan Stratejik Planımız, Mütevelli Heyeti'nin 20.5.2019 toplantısında onaya sunulacaktır.

Sabancı Üniversitesi, girişimcilik ve yenilikçilik konumunu üç misyon (eğitim, araştırma ve toplumsal katkı) ekseninde geliştirmeyi temel tercih ve öncelik olarak belirlemiştir. Özellikle "araştırmaya odaklı" bir üniversite kültürü oluşturulmuş olup, bu yaklaşımın sürdürülebilirliğine çalışılmaktadır.

Üniversite yönetimi, Kalite Güvence çalışmaları için gerekli zaman, eğitim, insan, vb. her türlü kaynağı sağlayacağını 2012 yılında yazılı hale getirilen ve tüm paydaşlara ilan edilmiş bir Kalite Politikası ile taahhüt etmekte (Bkz. **Kalite Politikalarımız: Ek-2-2**) ve yönergeler, kalite belgeleri, akreditasyonlarla kanıtlamaktadır. 10 yılda bir, 5 yılda bir ve yıllık gözden geçirmeler Kalite Güvence Sistemi çerçevesinde yürütülmekte ve iç denetimler sağlanmaktadır. Üniversitemiz kalite politikasında hem standartları, hem de amaca uygunluğu benimsemektedir. Amaca uygunluk açısından başta öğrenci olmak üzere tüm paydaşların memnuniyetine odaklanılmakta, standartlara uygunluk açısından ise, süreç odaklı operasyon yönetimi yürütülmektedir. İdari süreçlerle akademik süreçlerin daha etkin entegrasyonu için çalışmalar sürmektedir.

Üniversitenin yönetim yapısında organizasyon şemasından da görmüş olacağınız gibi iş yapış şekillerinde oldukça katılımcı bir yaklaşım benimsenmiştir. Tüm yönetsel yapı, bir üniversitenin temel süreçleri ve olmazsa olmazı olan 3 boyutta (Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı) ve bu süreçlere destek olacak idari süreçler şeklinde yapılandırılmıştır, (Bkz. **Süreç Haritamız: EK-2-3**), ve buna uygun olarak izlenmektedir. Yani her paydaştan geribildirim alma takvim ve yöntemleri; alınan geribildirimlerin hangi kurul ve komitelerce değerlendirilip, gerekiyorsa iyileştirme kararının nasıl alınacağı, nereye sunulacağı, onayın nereden çıkacağı vs. hepsi süreç tanımları olan yönerge ve prosedürlerde belirtilmiştir.

Kalite Güvence sistemi, Kalite Politikası, Kalite El kitabı, Kalite Sistem dokümantasyonu ve KSK başta olmak üzere, iç ve dış kurul ve komitelerden oluşan bir kurumsal gelişme sistem altyapısı ile desteklenmektedir. KSK yılda üç kez toplanmakta ve eğitim, araştırma, toplumsal katkı, uluslararasılaşma ve idari süreçlerle ilgili hedeflerine erişip erişmediğini belirli göstergelerle izlemektedir. (Bkz. **Performans İzleme Süreci: EK-2-4**). KSK performans izleme yaklaşımı, Komiteler, Kurullar ve süreçlerle entegre edilmektedir. Stratejik Plan ile Üniversite Bütçesinin entegrasyonu sağlanmış, birimler öncelikli eylemleri çerçevesinde bütçelerini önermekte ve uygulamaktadır.

Ayrıca kurumun uluslararasılaşma konusuna özel bir stratejik hedefi tanımlanmış olup buna bağlı 6 performans göstergesi belirlenmiştir. 9 adet eylem planı iyileştirme örneği olarak görülmüştür. Uluslararasılaşma stratejisinin performans hedefleri tanımlanmıştır. Bu kapsamda, performans göstergelerinde "Uluslararası ikili ve çoklu araştırma ve eğitim işbirliği anlaşma sayıları ve prestij" takibi yapılmaktadır.

## Kanıtlar

- [EK-2-1 \(Stratejik Plan\).pdf](#)
- [EK-2-2 \(Kalite Politikaları\).pdf](#)
- [EK-2-3 \(Süreç Haritası\).pdf](#)
- [EK-2-4 \(Performans İzleme\).pdf](#)

## 2. Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının Görev, Sorumluluk ve Faaliyetleri

Sabancı Üniversitesi'nin, Rektör, Rektör Yardımcıları, Dekanlar, Genel Sekreter, Akademik ve İdari Direktörler ve Öğrenci Temsilcisinden oluşan Kalite ve Strateji Kurulu (KSK), (Bkz. **Kalite ve Strateji Kurulu Yapısı ve Görevleri: Ek-2-5**), 2016 yılında kurulmuş olup, yetki, görev ve sorumlulukları Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliği çerçevesinde tanımlandığı gibidir. Kurumda ayrıca, kalite güvence sistemi içinde çeşitli kurul ve komitelerde görev yapmaktadır.

Üniversitede tüm faaliyetler süreç yönetimi yaklaşımıyla yönetilmekte, idari ve akademik birimler ortaklaşa karar almakta, süreçlerini çapraz fonksiyonlu kurul ve komitelerde birlikte gözden geçirip iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Hatta sadece KSK'da değil, öğrencileri doğrudan ilgilendiren bir kaç süreçte Öğrenci Birliği temsilcisi birer öğrenci ilgili kurul ve komitelerde yer almaktadır. (Bkz. **Öğrencilerin Temsil Edildiği Kurul ve Komiteler: Ek-2-6**)

Yıl içinde çeşitli sıklıklarda iç ve dış gözden geçirmelerle süreçleri iyileştirmek üzere toplanan üst Komiteler mevcuttur. Üniversite Eğitim Komitesi (ÜEK: eğitim süreçleri), Üniversite Araştırma Komitesi (ÜAK: araştırma süreçleri) ve Yönetim Gözden Geçirme Komitesi (YGG: idari süreçler) kendi kulvarındaki süreçlerde olası iyileştirmeleri çalışarak, bağlı oldukları üst mercilere, Rektör veya Genel Sekreter'e aktarırlar. Bu yöneticiler de gerek görmeleri halinde bu önerileri, Üniversitenin karar alıcı üst organları olan Akademik Kurul, Üniversite Yönetim Kurulu veya Mütevelli Heyeti'ne sunarlar ve onaylanması halinde iyileştirmeler hayata geçirilir. Bu sistem, üniversitenin hemen tüm süreçlerinde PUKÖ çevriminin sürekliliğini sağlamaya yeterlidir. (Bkz. **Kalite Güvence Sistemi: Ek-2-7**)

Ayrıca Eğitim süreçlerine ait gelişmeler çeşitli ölçüm araçlarıyla (ders değerlendirme anketleri, çıkış ve mezun mülakatları, memnuniyet anketleri vb.) periyodik olarak değerlendirilmektedir. Bu paydaş geribildirimlerine ilave olarak, çeşitli parametrelerin de girdi olarak kullanıldığı diploma programları bazında yürütülen Özdeğerlendirme süreçleri ile bunun sonuç raporları da düzenli olarak oluşturulmaktadır. Böylece gerekli iyileşme alanları tespit edilerek gelecek yıl için hedeflerin belirlenmesi amacı ile kullanılmaktadır.

Araştırma ve geliştirme süreçleri ile Toplumsal katkı süreçlerinde de PUKÖ döngüleri eğitim süreçlerindeki benzer şekilde sürdürülmektedir. Özellikle araştırmaya dayalı uluslararası üniversite sıralamaları ve iç araştırma performans ölçütlerine yönelik somut hedefler belirlenmiş ve düzenli olarak iyileştirmeler yapılmaktadır. İdari süreçlerle ilgili PUKÖ döngüsü de hem paydaşlardan alınan geribildirimler, hem de yılda iki kez yapılan iç ve dış denetimler sonrasında gerçekleşen YGG-Yönetim Gözden Geçirme Komitesi toplantıları ile izlenip, ölçülmektedir. İdari süreçlerde ISO-9001, ISO-14001 ve ISO-45001 Kalite yönetim standartları belgelendirilmiştir.

## Kanıtlar

- [EK-2-5 \(Kalite ve Strateji Kurulu Yapısı ve Görevleri\).pdf](#)
- [EK-2-6 \(Öğrenci Temsili\).pdf](#)
- [EK-2-7 \(PUKÖ\).pdf](#)

### 3. Paydaş Katılımı

Üniversitemizin öncelikli iç paydaşları, Öğrencilerimiz ve Akademisyenlerimiz, dış paydaşları ise Bilim dünyası ve Mezunlarımızdır. Bu paydaşların gereksinim analizi ve paydaşlar arasındaki önceliklendirme, 10 yılda bir Arama toplantılarıyla, 5 yılda bir ise Stratejik Planlama çalışmalarıyla gözden geçirilmektedir.

Kalite güvence sistemine paydaşlarımızın katılımları ve geribildirimleri, Arama Konferansları, tanımlı geri bildirim ve iletişim kanalları (Anket vb), Danışma Kurulları, düzenli toplantılar ve bizzat öğrenci/mezunlar aracılığıyla sağlanmaktadır. Bunun yanında mezunlarla ilişkiler, Mezunlar Derneğinin mezunlar arasında, Mezunlar Ofisimizin de üniversite kadrosuyla mezunlar arasında, sistemli olarak düzenledikleri iletişim toplantıları ile sürdürülmektedir. (Bkz. **İç ve Dış Paydaşlardan Geribildirim Kanalları: Ek-2-8**)

Diğer dış paydaşlarımızdan, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, diğer özel ve kamu kuruluşları ile kurumsal gelişime yönelik ilişkiler, Danışma Kurulları, Arama Konferansları ve üst yönetimin kişisel girişimleriyle sağlanmaktadır.

Üniversitemiz öğrencilerinin tamamının katılma hakkı olan, öğrencilerin eşit şekilde temsil edildiği, etkili çözümler öneren ve yönetime sunan sistematik bir Öğrenci Birliği yapılanması mevcuttur. Birlik, çeşitli karar süreçlerinde (Kalite ve Strateji Kurulu, Üniversite Eğitim Komitesi, Mezuniyet Sınıfı Komitesi gibi) temsil edilmek üzere, kendi içlerinden birer temsilci belirler. Özellikle kampüs yaşamı ile ilgili konularda, gerektiğinde ve ilgili olmaları durumunda, Öğrenci Birliği'nin görüşüne müracaat edilir.

Geçen yıla göre dış paydaşlardan Mezunlarımızla İlişkiler sürecimizde iki iyileştirme projesi yürütmekteyiz. Birincisi, Mezun Elçiliği Sistemi tasarlama çalışmalarımızdır. Rektörümüz önderliğinde ulusal ve uluslararası boyutta ve çeşitli sektörlerde Üniversitemizi temsil edecek gönüllü bir örgüt kurmanın tasarımını kendileriyle birlikte yapmaktayız. Ayrıca yine bu yıldan başlayarak ABD'de 2, Avrupa'da 3, Türkiye'de ise şimdilik 2 Mezunlar Buluşması düzenlemesi ile Mezun Buluşmaları sayısını 3 'ten, 7'ye çıkardık. (Bkz. **Mezunlarla Buluşmalar 2019 Takvimi Duyurusu: Ek-2-9**)

#### Kanıtlar

- [EK-2-8 \(Paydaşlardan Geribildirim Kanalları\).pdf](#)
- [EK-2-9 \(Mezun Buluşmaları\).pdf](#)

### 3. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

#### 1. Programların Tasarımı ve Onayı

Sabancı Üniversitesi'nde her 5 yılda bir Stratejik Planlar hazırlanmakta ve bu planlar, Kalite ve Strateji Kurulu (KSK) tarafından yıllık bazda sistematik olarak izlenmektedir. 2018-2023 Stratejik Planı EK-2-1'de ayrıntılı olarak verilmiş olup, Sabancı Üniversitesi'nin **'Eğitimdeki Öncü Rolünü Sürdürmek'** öncelikli hedeflerden ilkidir.

Sabancı Üniversitesi (SU), Türkiye'nin bölüm seçme özgürlüğü sunan ilk üniversitesidir. Temel Geliştirme Programı (TGP), öğrencilerimizin ilk eğitim yılında uygulanan bir programdır. Üniversiteye giren tüm öğrenciler birinci sınıfta ortak müfredat takip etmektedir. Öğrenim sistemimizin çekirdeğini oluşturan TGP ile farklı öğrenim altyapılarıyla gelen öğrencilerin denk düzeye gelmesi ve alınan dersler ışığında program (bölüm) seçimlerinin daha bilinçli yapılması

hedeflenmektedir. Öğrencilerimiz birinci sınıfın veya ikinci sınıfın sonuna geldiğinde, ilave herhangi bir sınava tâbi tutulmaksızın 13 program arasından kendi diploma alanını belirler. Temel Geliştirme Programımız sayesinde, her alanda ve uluslararası düzeyde yetkin ve kendine güvenen, çok boyutlu ve bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış, toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirebilmek mümkün olmaktadır.

SU, eğitim programlarının tasarımı ve onayı için tanımlı süreçlere sahip olup, bu süreçler Öğrenci Kaynakları (ÖK) tarafından yönerge ve yönetmeliklerle (EK-3-1. Akademik Programların Açılması ve Değişikliklerin Yönetimi Yönergesi- ISR-C510-01) tanımlanarak güvence altına alınmıştır.

Program yeterlilikleri Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumlu olacak şekilde “Üniversite Ortak Çıktıları”, “Fakülte Ortak Çıktıları” ve “Program Özel Çıktıları” olarak 3 kategori altında tanımlanmıştır. Her bir programın çıktıları Üniversite web sitesi üzerinden paylaşılmaktadır (EK-3-2. Program Çıktılarının İlan Edildiği Web Sayfaları).

Öğretim programlarıyla ilgili bilgilerin iç ve dış weblerde detaylı ve kolay erişilebilir olması konusu Üniversite Eğitim Komitesi (ÜEK) toplantısında değerlendirilmiş olup, Üniversitenin dış web sayfasındaki eğitim ile ilgili içeriklerin kapsamlı olarak güncellenmesi gündemimizdedir. Bu çalışma sırasında, program bilgi paketlerinin de yer aldığı web sayfasının da (EK-3-3. Sabancı Üniversitesi Program Bilgi Paketleri Web Sayfası: <https://ects.sabanciuniv.edu/>) içerik ve tasarım olarak yenilenmesi planlanmaktadır. 2019-20 akademik yılında bu çalışmaların tamamlanması hedeflenmektedir.

## **Kanıtlar**

- [EK-3-1. Akademik Programların Açılması ve Değişikliklerin Yönetimi Yönergesi.pdf](#)
- [EK-3-2. Program Çıktılarının İlan Edildiği Web Sayfaları.pdf](#)
- [EK-3-3. Sabancı Üniversitesi Program Bilgi Paketleri Web Sayfası.pdf](#)

## **2. Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi**

Üniversite Eğitim Komitesi (ÜEK) düzenli yapılan aylık toplantılar ve çalışmalar ile eğitim-öğrenim süreçlerinin koordinasyonu, performanslarının takibi ve kalitesinin artırılmasına katkı vermektedir. ÜEK, program portföyünü gözden geçirerek, yeni program önerileri geliştirilirse ilgili Fakülte, Enstitü ve Birimlerle işbirliği içinde inceler ve Akademik Kurul’a (AK) öneri olarak sunar. Ayrıca programların ve ders müfredatlarının sürekli gözden geçirilmesi takibini yaparak, iyileştirme döngüsünü izlemektedir.

Programlarımız Dekanlık ofisleri başta olmak üzere, programa katkı veren tüm öğretim üyelerinden oluşan ve Program Koordinatörü tarafından koordine edilen Program Grubu tarafından sürekli izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Bu amaçla 2015-16 Akademik yılında Eğitim Özdeğerlendirme Sistemi kurulmuştur. Bu sistem, dinamik olarak, programların her akademik yılın sonunda rutin olarak gözden geçirilmesine, gerekli iyileşme alanlarının tespit edilmesine ve gelecek yıl için hedeflerin belirlenmesine hizmet etmektedir (EK-3-4. 2017-2018 Akademik Yılı İçin Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği Lisans Programı’na Ait Eğitim Özdeğerlendirme Raporu Grafikleri). Dış web sayfamızın eğitime dair içeriğinin güncellenmesi çalışmaları kapsamında her programın özdeğerlendirme süreçleri ile ilgili çalışmalar ve yöntemimizin de sunulması planlanmaktadır. Lisans yapıldığı gibi lisansüstü programlarda da veriye dayalı yıllık özdeğerlendirme sistemi oluşturulmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bu sistemin 2019-20 akademik yılını kapsayacak şekilde ilk uygulamasının yapılması planlanmaktadır.

Programların eğitim amaç ve çıktılarına ulaşip ulaşmadığı, Program Grubu değerlendirmelerinin yanı sıra mezuniyet aşamasındaki öğrencilere ve son 3 yılın mezunlarına yapılan anketlerle ölçülmektedir (EK-3-5. 2017-18 Akademik Yılı İçin Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği Lisans Programı'na ait Çıkış Anketi Grafikleri). Toplumun ihtiyaçlarına cevap verme noktasında ise Mezun Kariyer Analizleri sürekli izlenmekte ve ilgili dış paydaşlardan çeşitli kurul ve merkezler aracılığıyla geri bildirimler düzenli olarak alınmakta, ayrıca mezunların işverenlerine de düzenli olarak anketler yapılarak görüşleri sorulmaktadır.

Ayrıca, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nde MÜDEK Program Akreditasyonunun ve Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde ise AACSB akreditasyonunun zorunlu bir parçası olan programların ve derslerin değerlendirilmesinin analizleri ile program öğrenim çıktıları ve program yeterlilikleri kontrol edilmekte ve Eğitim Özdeğerlendirme Sisteminin parçasını oluşturarak, sürekli iyileştirme sürecine katkı vermektedir.

Akredite olmak isteyen programlara program özelinde çalışma grubu/komitesi oluşturularak, gerekli idari ve mali destek, fakülte koordinasyonu ile sağlanmaktadır. Halihazırda akredite olmuş programlar dışındaki programlarımız için de akreditasyon başvuru konusu gündemimizde olup ilgili fakültelerde ön çalışmaları yapılmaktadır. Belirleyeceğimiz programlar için de 2019-20 akademik yılında akreditasyon başvuruları yapılması hedeflenmektedir.

### **Kanıtlar**

- [EK-3-4. 2017-2018 Akademik Yılı İçin Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği Lisans Programı'na Ait Eğitim Özdeğerlendirme Raporu Grafikleri.pdf](#)
- [EK-3-5. 2017-18 Akademik Yılı İçin Bilgisayar Bilimi ve Mühendisliği Lisans Programı'na ait Çıkış Anketi Grafikleri.pdf](#)

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

Üniversitemizde öğrenci merkezli eğitim politikası benimsenmiştir. Tüm diploma programlarında ve özellikle 1. sınıf üniversite derslerinde “aktif öğrenme” metodu kullanılarak öğrencilere öğrenme sürecinde sorumluluk alma ve hayat boyu öğrenme becerilerinin kazandırılması hedeflenmektedir. Bu amaçla, Üniversitemizde 4 tane, 306 toplam öğrenci kapasitesine sahip Aktif Öğrenme Sınıfları bulunmaktadır (EK-3-6. Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nde bulunan G055 numaralı aktif öğrenme sınıfının fotoğrafı). Bunlara ek olarak, Temel Geliştirme Direktörlüğü altında bulunan Akademik Destek Programında (ADP), desteğe ihtiyacı olan öğrenciler için akranları tarafından yürütülen “Çalışma ve Tartışma Oturumları” ve yüksek lisans, doktora ve üst sınıf öğrenciler tarafından yürütülen “Uzman Yönetiminde Oturumlar” yapılmaktadır. Bu oturumlarda “Aktif Öğrenme”, “Ortaklaşa Çalışma”, “Akran Dayanışması” ve “Akran Deneyimlerinin Paylaşılması” ilkeleri uygulanmaktadır. ADP’de düzenlenen çalışma oturumlarının amacına ulaşip ulaşmadığı, katılımcı öğrencilerin dönem sonunda doldurdıkları anketler tarafından ölçülmektedir. Her akademik yılın sonunda, öğrencilerden alınan geri bildirimler ve dönemlik raporlar kapsamında ADP’de yapılan çalışmalar değerlendirilmekte ve gerekli görülen destek programlarında gelecek akademik yıl için yapılacak iyileştirme alanları tespit edilmektedir.

Öğrencilerin eğitim hayatlarının erken bir döneminde güncel araştırma projelerinde deneyim kazanarak ilerideki yüksek lisans, AR-GE kariyerlerine veya meslek hayatlarına bir adım önde başlamaları hedeflenmiştir. Bu amaçlar ile ilki 2016-2017 Akademik Yılı Yaz Dönemi'nde başlayan "Program for Undergraduate Research (PURE) / Lisans Öğrencileri İçin Araştırma Programı", 2017-2018 Yaz Dönemi'nde 25 Haziran ve 10 Ağustos 2018 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Program 2016-2017 akademik yılında sadece Sabancı Üniversitesi öğrencileri için açılmıştır (EK-3-7. PURE

2016-2017 Yaz Dönemi Poster). 2017 yaz programına ise hem üniversitemizden hem de yurt içi ve yurt dışındaki 20 farklı üniversiteden toplam 132 lisans öğrencisi katılmıştır (EK-3-8. PURE 2017-2018 Yaz Dönemi Poster, EK-3-9. PURE 2017-2018 Yaz Dönemi Kapanış Raporu ve EK-3-10. PURE Web Sitesi Linki: <https://pure.sabanciuniv.edu/>).

Öğrenci merkezli eğitim politikasının sürekliliğine yönelik başlatılan ve her kademedeki eğitimcinin katılımına açık olan eğitim konferansları yıllık olarak düzenlenmeye başlanmış ve ikincisi Mayıs 2019'da gerçekleşecektir (EK-3-11. 1st International Education Conference" poster).

Öğrencilerin başarı ölçme ve değerlendirmesi çeşitli yöntemler ile dönem boyunca sürdürülmekte olup, ilgili süreçler yönerge ve prosedürlerle tanımlanmıştır (EK-3-12. Notlar ve Akademik Değerlendirme Yönergesi-ISR-C230-01 ve EK-3-13. Akademik Durum Değerlendirme Prosedürü-PSR-C230-0102).

## **Kanıtlar**

- [EK-3-12. Notlar ve Akademik Değerlendirme Yönergesi.pdf](#)
- [EK-3-13. Akademik Durum Değerlendirme Prosedürü.pdf](#)
- [EK-3-7. PURE 2016-2017 Yaz Dönemi Poster.jpg](#)
- [EK-3-6. Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nde bulunan G055 numaralı aktif öğrenme sınıfının fotoğrafı.jpg](#)
- [EK-3-9. PURE 2017-2018 Yaz Dönemi Kapanış Raporu.pdf](#)
- [EK-3-10. PURE Web Sitesi Linki.pdf](#)
- [EK-3-11. 1st International Education Conference" poster.jpg](#)
- [EK-3-8. PURE 2017-2018 Yaz Dönemi Poster.pdf](#)

## **4. Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanıma ve Sertifikalandırma**

Öğrencilerin Sabancı Üniversitesi'ne (merkezi yerleştirme, iç/dış yatay geçiş, yabancı uyruklu öğrenci sınavı, değişim, yan dal/çift anadal ile gelen) kabul kriterleri ilgili mevzuatlarda (yönerge/prosedürlerde) detaylı ve net bir şekilde tanımlanmıştır.

- (EK-3-14. Lisans Programlarına Yurtdışından Öğrenci Kabulü Yönergesi-ISR-C120-02)
- (EK-3-15. Lisans Programlarına Yurtdışından Öğrenci Kabulü Prosedürü -PSR-C120-0201)
- (EK-3-16. Lisans Programlarına Yatay Geçiş Başvuru ve Kabul Prosedürü-PSR-C120-0103)
- (EK-3-17. Lisans Diploma Programı Bildirimi, Diploma Programına Yerleştirme ve Diploma Programı Değiştirme Yönergesi- PSR-C240-0201).
- (EK-3-18. Lisans Diploma Programı Bildirimi, Diploma Programına Yerleştirme Ve Diploma Programı Değiştirme (İç Yatay Geçiş) Prosedürü-PSR-C240-0201).

## **Kanıtlar**

- [EK-3-14. Lisans Programlarına Yurtdışından Öğrenci Kabulü Yönergesi.pdf](#)
- [EK-3-15. Lisans Programlarına Yurtdışından Öğrenci Kabulü Prosedürü.pdf](#)
- [EK-3-16. Lisans Programlarına Yatay Geçiş Başvuru ve Kabul Prosedürü.pdf](#)
- [EK-3-17. Lisans Diploma Programı Bildirimi, Diploma Programına Yerleştirme ve Diploma Programı Değiştirme Yönergesi.pdf](#)
- [EK-3-18. Lisans Diploma Programı Bildirimi, Diploma Programına Yerleştirme Ve Diploma Programı Değiştirme \(İç Yatay Geçiş\) Prosedürü-PSR-C240-0201.pdf](#)

## 5. Eğitim-Öğretim Kadrosu

2017 KİDR'de Eğitim-Öğretim bölümünün 5.4. maddesinde detaylı açıklandığı şekilde; akademik kadronun işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçler tanımlı olup, adil ve fırsat eşitliği sağlayan işe alım sistemi uygulanmaktadır (EK-3-19. Akademik İşe Alım İç Yönergesi-IHR-S420-01).

### Kanıtlar

- [EK-3-19. Akademik İşe Alım İç Yönergesi.pdf](#)

## 6. Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler

Sabancı Üniversitesi, öğrencilerin toplumsal, kültürel, sanatsal, akademik ve bireysel gelişmelerine yardım etmek, araştırmacı ve yaratıcı özelliklerini geliştirerek hayata geçirmelerini sağlamak amacıyla sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri yürütmek için çok kapsamlı tesis ve altyapılara sahiptir (EK-3-20. Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerine Yönelik Tesis ve Altyapılar). Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapılar detaylı bir şekilde KİDR 2017'nin 6. maddesinde açıklanmıştır. Tüm bu faaliyetler için yeterli mali kaynaklar mevcut olup, üst yönetim bu kaynakların sürekliliğini güvence altına almaktadır.

Ayrıca özel yaklaşım gerektiren öğrenciler (engelli/uluslararası) için çeşitli destek hizmetleri ve uygulamalar ve düzenlemeler bulunmaktadır.

Üniversite bünyesinde araştırma-geliştirme ve eğitim-öğretim süreçlerinin bütünleştirildiği en önemli uygulamalardan biri olan Collaboration Space, 2017-2018 Akademik yılında hizmet vermeye başlamıştır. Collaboration Space; üniversiteden herkesin kullanımına açık olan, teknolojik üretim ekipmanları ve eğitim olanakları sunan bir tür toplum merkezidir. Collaboration Space'in temel prensibi, farklı alanlarda çalışan üyelerin serbestçe fikir ve araç-gereç alışverişi yapmalarına dayanmaktadır. Böylelikle çeşitli projeler üzerinde işbirliği yapma ve bilgi paylaşma olanağı sağlanmaktadır (EK-3-21. Collaboration Space'in fotoğrafı ve EK-3-22. Collaboration Space'in web sitesi linki: <http://cospace.sabanciuniv.edu/>).

### Kanıtlar

- [EK-3-20. Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerine Yönelik Tesis ve Altyapılar.pdf](#)
- [EK-3-22. Collaboration Space'in Web Sitesi Linki.pdf](#)
- [EK-3-21. Collaboration Space'in Fotoğrafı.jpg](#)

## 4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

### 1. Kurumun Araştırma Stratejisi ve Hedefleri

Sabancı Üniversitesinde Araştırma faaliyetleri, Fakülteler, Merkezler ve Forumlarda bilim, teknoloji ve sanat alanlarında, disiplinlerarası bir yaklaşımla yürütülmektedir. Araştırma ile ilgili faaliyetlerin yönetim süreci ise; planlama ve politika geliştirme, uygulama ve izleme değerlendirme döngüsü çerçevesinde Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcılığı bünyesindeki Araştırma Süreci Planlama ve Politika Geliştirme Ofisi (APG) ve Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü (ALP) tarafından gerçekleştirilmektedir. Böylelikle, araştırma odaklı bir üniversite olmanın gereği olarak araştırma döngüsünün sürdürülebilirliğinin sağlanması hedeflenmektedir.

Araştırma yönetim süreci ile ilgili detaylı bilgi **Ek 4-1 Araştırma Yönetim Yapısı** dokümanında verilmektedir.

‘Birlikte yaratmak ve geliştirmek’ misyonu ile kurulmuş olan Sabancı Üniversitesi, geçtiğimiz iki yıl içinde araştırma stratejisini bütünsel ve çok boyutlu olarak ele almış, kurumsal, ulusal ve küresel değerlendirmeler ve gelişmeler doğrultusunda 2018-2023 Stratejik Planında ‘Nitelikli Araştırma Hacmini Artırma’yı öncelikli hedeflerinden biri olarak, ‘Yenilikçilik ve Girişimcilikteki Liderliğimizi Sürdürme’yi ise etkinleştirici hedef olarak belirlemiştir. Bu hedeflerin araştırma ve geliştirme ile ilgili olan alt stratejileri ve göstergeleri **Ek 4-2 Sabancı Üniversitesi 2018-2023 Stratejik Planı Kapsamındaki Araştırma ve Geliştirme İle İlgili Stratejik Hedefler**’de verilmektedir.

Sabancı Üniversitesi öncelikli araştırma alanları dahil olmak üzere araştırmaya dair stratejik hedeflerini belirlerken ulusal ve uluslararası bilim ve teknoloji politikaları, ilgili araştırma konularının stratejik önemi ve sürdürülebilirliği, Sabancı Üniversitesi ile kültür ve yetkinlik bazlı entegrasyonu, insan kaynağı ve araştırma altyapısı dikkate alınmaktadır.

İnsan kaynağı ve altyapı kapasitesi ile şimdiye kadar elde edilen araştırma çıktılarından hareketle Araştırma Süreci Planlama ve Politika Geliştirme Ofisi koordinasyonu ile “TÜBİTAK 1000 - Üniversitelerin Araştırma ve Geliştirme Potansiyelinin Artırılmasına Yönelik Destek Programı” çağrısı kapsamında ve 2018-2023 Stratejik Planı ile eşgüdümlü olarak hazırlanan Nanoteknoloji Araştırmaları ve Kompozit Malzemeler Ar-Ge Strateji Belgeleri TÜBİTAK tarafından 11 Ağustos 2018 tarihinde onaylanmıştır.

Sabancı Üniversitesi kuruluşundan itibaren “uluslararası düzeyde yetkin bireyler yetiştirmek” felsefesi ile uyumlu olarak lisans öğrencilerinin araştırmaya katılımını desteklemektedir. Bunun en önemli örnekleri Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi bünyesinde yürütülen [Sanayi Odaklı Projeler \(SOP\)](#) ve lisans öğrencileri için araştırma programı olan [PURE \(Program for Undergraduate Research\)](#) ile Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesinde yürütülen [Özgür Proje](#)dir.

Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi’nin tüm lisans programlarında son sınıf öğrencileri zorunlu olarak ENS 491 Bitirme Projesi (Tasarım) ve ENS 492 Bitirme Projesi (Uygulama) derslerini almaktadırlar. Bu derslerde öğrencilerin lisans eğitimi süresince edindikleri bilgi ve deneyimlerini kendi alanlarıyla ilgili gerçek hayattan kompleks bir problemin çözümüne yönelik kullanmaları beklenmektedir. Üniversite bünyesinde araştırma-geliştirme ve eğitim-öğretim süreçlerinin bütünleştirildiği en önemli uygulamalardan biri de üniversitenin Bilgi Merkezi’nde üniversiteden herkesin kullanımına açık bir şekilde hizmet veren, teknolojik üretim ekipmanları ve eğitim olanakları sunan [‘Collaboration Space’](#)dir.

Sabancı Üniversitesi, bilim ve teknolojinin, eğitim-öğretim ve topluma hizmet kapsamında yayılması gerektiği yaklaşımına sahiptir. Sabancı Üniversitesinin 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. Üniversitenin tüm Merkezleri, sadece Sabancı Üniversitesi içinden değil dışarıdan da kullanıcılara açıktır. Bu anlamda merkezlerin bilimsel altyapısının ortak kullanımına olanak sağlaması ve bilimsel çıktıların toplumsal faydaya dönüşmesi açısından önemli katkılar sağladığı ifade edilebilir. Sabancı Üniversitesi bünyesindeki Merkezler ve Forumlar ile ilgili detaylı bilgi **Ek 4-3 Sabancı Üniversitesi Merkez ve Forum Yapılarında** verilmektedir.

Sabancı Üniversitesi girişimcilik konusunda Türkiye’nin önemli üniversitelerinden biridir. Üniversitemizde ön kuluçka hizmetleri ve şirketleşme destekleri, kuluçka merkezi [SUCool](#)’u da bünyesinde barındıran, Üniversitemizin öncü girişim hızlandırma firması Sabancı Üniversitesi Inovent Fikri Mülkiyet Hakları Yönetim Ticaret ve Yatırım A.Ş. ([INOVENT](#)) tarafından organize destekler olarak sunulmaktadır. Ayrıca, Üniversitemizin sanayi de dahil olmak üzere tüm dış

paydaşlarla işbirliği sürecini daha etkin bir şekilde yürütmek, araştırma sonuçlarından ticari anlamda en yüksek seviyede istifade edilmesini sağlamak amacıyla Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü bünyesinde çalışmalarını sürdüren Sanayi İşbirlikleri ve Teknoloji Lisanslama Ofisi (İLO), fon kaynağına bakılmaksızın her araştırma projesini yakından izleyerek teknoloji hazırlık seviyesini yükseltecek eylemlerde bulunup teknolojinin ticarileşme sürecini kolaylaştırmaktır. İNOVENT ve İLO'nun 2018 yılında bu kapsamda gerçekleştirdiği faaliyetlere ilişkin detaylı bilgi **Ek 4-4 Sabancı Üniversitesi Sanayi İşbirliği ve Teknoloji Lisanslama Ofisi, SUCool ve İNOVENT'in 2018 Yılında Gerçekleştirdiği Fikri Mülkiyet, Ticarileşme, Girişimcilik ve Şirketleşme Faaliyetleri** dokümanında sunulmaktadır.

Konularında toplumsal araştırmalar yapan, bilgilendirme, politika oluşturma ve bilginin yayılımı amaçlı etkinlikler düzenleme gibi faaliyetleri gerçekleştiren İstanbul Politikalar Merkezi ([İPM](#)) ve İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi ([İCEC](#)) Sabancı Üniversitesinin bünyesinde gerçekleşen araştırmaların toplumsal katkı ile bütünleştirildiği yapılardır. Bunlara ek olarak, eğitimde karar süreçlerinin veriye dayalı olması, paydaşların katılımıyla gerçekleşmesi, her çocuğun kaliteli eğitime erişiminin güvence altına alınması gibi amaçlarla çalışmalar yürüten Eğitim Reformu Girişimi ([ERG](#)) de Sabancı Üniversitesi bünyesinde yer almaktadır. 2006 yılından beri faaliyetlerini yürüten, 2016 yılından itibaren de Merkez yapısına kavuşan Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Mükemmeliyet Merkezi ([SU Gender](#)), toplumsal cinsiyet üzerine çalışarak farkındalık yaratmaya yönelik faaliyetler yürütmektedir.

Sabancı Üniversitesi, yönetici eğitiminde pratik ve teorik bilginin, dünyadaki en son gelişmeleri gözeterek, yerel değerlerle birleştirilip uygulanması konusundaki açığı kapatmak üzere 2002 yılında Yönetici Geliştirme Birimi EDU'yu faaliyete geçirmiştir. Bu kapsamda Sabancı Üniversitesi öğretim üyeleri de alanlarında yürütmüş oldukları araştırmaların sonuçlarını kullanarak EDU aracılığıyla bilginin yayılımına katkı sağlamaktadırlar.

2019 yılının Ocak ayında Sabancı Üniversitesi bünyesinde Toplumsal Katkı ve Kurumsallaşma Süreçlerinden Sorumlu Rektör Yardımcılığı kurulmuştur. Bu yeni yapılanma ile Üniversitemizde yapılan araştırmaların yukarıda bahsedilen fonksiyonlar aracılığıyla sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yapıya katkısının daha fazla teşvik edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

## **Kanıtlar**

- [Ek-4-1 Araştırma Yönetim Yapısı.docx](#)
- [Ek-4-2 Sabancı Üniversitesi 2018-2023 Stratejik Planı Kapsamındaki Araştırma ve Geliştirme İle İlgili Stratejik Hedefler.docx](#)
- [Ek-4-3 Sabancı Üniversitesi Merkez ve Forum Yapılarında.docx](#)
- [Ek-4-4 Sabancı Üniversitesi Sanayi İşbirliği ve Teknoloji Lisanslama Ofisi, SUCool ve İNOVENT'in 2018 Yılında Gerçekleştirdiği Fikri Mülkiyet, Ticarileşme, Girişimcilik ve Şirketleşme Faaliyetleri.docx](#)

## **2. Kurumun Araştırma Kaynakları**

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 fakültelerinde yer alan laboratuvarlar ile ilgili detaylı bilgi **Ek 4-5 Sabancı Üniversitesi Laboratuvar Yapıları** olarak verilmektedir.

Sabancı Üniversitesinin disiplinlerarası çalışma kültürünü hayata geçirdiği yapılardan biri Mükemmeliyet/Uzmanlık Merkezleridir. Mükemmeliyet/Uzmanlık Merkezlerinin ve bunun

devamında YÖK 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”dir. Tüm Mükemmeliyet/Uzmanlık Merkezlerinden bu temel ilkeye uygun olmaları beklenmektedir. Sabancı Üniversitesinin iki önemli araştırma altyapısı Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM) veTümleştirilmiş Üretim Teknolojileri Araştırma ve Uygulama Merkezi (TÜMER), Kalkınma Bakanlığı altyapı desteği kapsamında desteklenmiştir. Ek olarak SUNUM, 10 Temmuz 2014 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 6550 sayılı “Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun” kapsamında T.C. Kalkınma Bakanlığı yatırım programları çerçevesinde desteklenmeye hak kazanan ilk dört araştırma altyapısından biri olmuştur. SUNUM ve Sabancı Üniversitesi arasındaki işbirliği ve etkileşim [İşbirliği Protokolü](#) çerçevesinde sürmektedir.

Sabancı Üniversitesinin bu kapsamdaki politika bazlı uygulamalarından biri de İç Araştırma Projeleri’dir (İAP). İAP ile yeni gelişmekte olan araştırma alanlarında, Sabancı Üniversitesine 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. 2018 yılında yapılan 8 adet başvurudan 6 proje desteklenmiştir. Desteklenen projeler; “Özgün Fikir Çerçevesinde Önerilen Projeler”, “Geniş Kapsamlı İşbirliği Projeleri”, “Mükemmeliyet Merkezine Yönelik Başvurular” kategorilerinden oluşmaktadır. Araştırma Süreci Planlama ve Politika Geliştirme Ofisi (APG) tarafından İAP desteklerinin geçtiğimiz 10 yılda yarattığı etkiyi çıktı ve süreç odaklı olarak değerlendirmek üzere detaylı bir çalışma yürütülmektedir. Mart 2019’da tamamlanacak olan bu çalışmanın sonuçları programın daha da etkin hale getirilmesi için iyileştirilme çalışmalarının başlatılmasına olanak sağlayacaktır.

Ar-Ge faaliyetlerine paydaşların katılımı farklı süreçler üzerinden gerçekleşmektedir. Planlama ve politika geliştirme düzeyinde bunun en önemli göstergesi Araştırma Komitesinde yer alan dış paydaşlardır. Üç ayda bir kez toplanması planlanan ve Sabancı Üniversitesinde araştırma süreci ile ilgili karar alan Araştırma Komitesinin üç üyesi dış paydaştır. UYGAR merkezlerinin danışma kurulları ile Mükemmeliyet/Uzmanlık Merkezlerinin çeşitli kurul yapılarında da dış paydaşların katılımı düzenli olarak sağlanmaktadır.

Sabancı Üniversitesi Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü (ALP) kurumsal hedefler doğrultusunda ortak araştırmalar geliştirilmesi yönünde hem ulusal hem de uluslararası düzeyde girişimlerde bulunmaktadır. ALP bünyesinde yer alan Proje Geliştirme Ofisi (PGO) ve Sanayi İşbirlikleri ve Teknoloji Lisanslama Ofisi (İLO) dış kaynaklardan alınacak fon miktarını artırmaya yönelik olarak çalışmalarını yürütmektedirler. Proje Yönetim Ofisi ise projelerin idari ve mali yönetimini gerçekleştirerek öğretim üyelerinin doğrudan araştırma çalışmalarına odaklanmasını desteklemektedir. Ardından, araştırma faaliyetlerinden elde edilen çıktıların ulusal ve uluslararası boyutta ticarileştirilmesi amacıyla İLO tarafından fikri mülkiyet ve lisanslama desteği sağlanmaktadır. INOVENT’in SUCool ile birlikte yürüttüğü faaliyetlerle girişimcilik yoluyla ticarileştirmenin sağlanması mümkün olmaktadır. Tüm bu süreçlerde verilen desteklere ilişkin olarak Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü TÜBİTAK 1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı kapsamında her yıl faaliyet raporu hazırlamakta, burada ilgili yılda gerçekleştirilen faaliyetler raporlanarak hedefler doğrultusunda bir öz değerlendirme yapılmaktadır. Özellikle fikri mülkiyet, lisanslama ve girişimcilik alanında son yıllarda Sabancı Üniversitesi önemli kurumsallaşma adımları atmıştır. Sabancı Üniversitesinin araştırma potansiyelinin iç ve dış paydaşlara tanıtılması ile ilgili olarak fikri mülkiyet yönetimi, ticarileştirme ve girişimcilik alanlarında 2018 yılında gerçekleştirilen faaliyetler **Ek 4-6 Sabancı Üniversitesinin Araştırma Potansiyelinin İç ve Dış Paydaşlara Tanıtılması** dokümanında verilmektedir.

Bu kapsamda bir diğer örnek, KordSA Global ile birlikte yenilikçi bir sanayi-üniversite işbirliği modeliyle hayata geçirilen ve Sabancı Üniversitesi TÜMER’in kompozit alanındaki endüstriyel kolu

olarak kurulmuş olan Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezidir. Merkezde, kompozit malzeme teknolojileri alanında lisansüstü eğitim, temel araştırma, uygulamalı araştırma, ürün geliştirme, üretim, kuluçka hizmetleri ve ticarileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmekte; doktora öğrencileri ve doktora sonrası araştırmacılar, öğretim üyeleri, kuluçka firmaları, araştırmacılar, mühendisler ve prototip üretiminde yer alan insan kaynakları eşzamanlı olarak aynı çatı altında bulunmaktadır.

İç ve dış paydaşlara düzenli bilgi akışının sağlandığı kaynaklardan biri düzenli periyotlarla yayımlanan ALP Dergidir. 2018 yılında, üniversite bünyesinde gerçekleştirilen araştırma, sanayi işbirlikleri ve teknoloji lisanslama, fikri mülkiyet ve girişimcilik destek faaliyetlerinin anlatıldığı ayrıca akademisyenlerin başvurabilecekleri fon çağrılarına yönelik detaylı çağrılar yer aldığı bir adet elektronik ALP Dergi yayımlanmıştır.

Sürekli iyileşmeyi tetikleyen en iyi etkenlerden bir tanesi de iç ve dış paydaşların görüş ve önerilerini dikkate almaktır. Bu amaçla ALP bünyesinde yer alan birimler tarafından paydaşlara yönelik memnuniyet anketleri düzenlenmekte ve sonuçları değerlendirilmektedir.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde dış finansmanın payını artırmak ve çeşitlendirmek Sabancı Üniversitesinin önceliklendirdiği konulardan biridir. Yukarıdaki bölümlerde detayları verilen çeşitli mekanizmalar ve faaliyetlerle bu yönde başarımlar sağlanmaya çalışılmaktadır. Araştırma projelerinin finansmanında dış fon kuruluşlarından elde edilen hibelerle özel sektör ve STK'lardan elde edilen fonların gelişimi APG tarafından izlenmekte ve periyodik olarak raporlanmaktadır. Aylık izleme ve değerlendirme faaliyetleri kapsamında bakıldığında da Sabancı Üniversitesinin dış finansman kuruluşları tarafından sağlanan araştırma fonu, stratejik hedeflerini destekler niteliktedir. Sabancı Üniversitesinin ulusal ve uluslararası projelerden oluşan ve dış finansman kuruluşları tarafından sağlanan aktif araştırma fonu geçtiğimiz yıl 83 milyon TL iken 31 Aralık 2018 itibari ile 109 milyon TL'ye ulaşmıştır. Bu fonun %56'lık kısmı kamu kaynaklarından, %13'lük kısmı sanayi kuruluşlarından, kalan kısmı ise diğer fon kaynaklarından karşılanmaktadır.

Araştırma sürecinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için tüm araştırma faaliyetlerini ve araştırma çıktılarını nitelik ve niceliksel olarak artırmayı teşvik etmek amacıyla öğretim üyeleri, araştırmacılar, doktora sonrası araştırmacılar ile fakülteler tarafından belirlenen bazı misafir öğretim üyelerine "Kişisel Araştırma Fonu" verilmektedir. Kişisel Araştırma Fonu, elde edilen dış fon kaynakları da dahil olmak üzere, yıl içinde gösterilen araştırma ve sanatsal performansa göre birim yöneticileri tarafından verilirken fon yalnızca araştırma faaliyetlerinde kullanılabilir.

## Kanıtlar

- [Ek-4-5 Sabancı Üniversitesi Laboratuvar Yapıları.docx](#)
- [Ek-4-6 Sabancı Üniversitesinin Araştırma Potansiyelinin İç ve Dış Paydaşlara Tanıtılması.docx](#)

## 3. Kurumun Araştırma Kadrosu

Sabancı Üniversitesi öğretim üyeleri işe alınırken detaylı bir değerlendirmeden geçerek işe alınırlar. Detaylı değerlendirme: ön değerlendirme, 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. Bu yönerge, 2547 sayılı kanunda ve ilgili yönetmeliklerde yapılan değişiklikler sonrasında güncelleme aşamasındadır.

Öğretim üyeleri için işe alma ve atama süreci detaylarıyla birlikte **Ek 4-7 Öğretim Üyeleri İçin İşe Alma ve Atama Süreci** olarak verilmektedir.

Sabancı Üniversitesi öğretim üyesi ve araştırmacılarının yetkinliklerinin artırılması kapsamında, araştırma ortam ve imkânlarının iyileştirilmesi, yüksek etkiye sahip araştırmalar gerçekleştirmek ve

bunların sonuçlarını yaygınlaştırmalarını teşvik etmek amacıyla, süreci Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü tarafından koordine edilen çeşitli destekler sunmaktadır. **Ek 4-8 Sabancı Üniversitesi Araştırma Süreci Teşvikleri** dokümanında detayları görülebilecek olan bu desteklerden biri, İç Araştırma Projeleridir. Kuruluşundan itibaren disiplinler arası 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 kurumlarla ve merkezler bünyesinde yapılan ortak projeler de bu program çerçevesinde desteklenir.

2018 yılında yeni uygulamaya başlanan Başlangıç Proje Desteği ile Sabancı Üniversitesi bünyesine yeni katılan tam zamanlı öğretim üyesi / araştırmacı öğretim üyelerinin araştırma süreci ile ilişkili öncelikli ihtiyaçlarının karşılanması ve yenilikçi, erken aşamadaki projelerine zaman kaybetmeden başlayabilmeleri, hızla verimli olmaları amaçlanmaktadır.

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.

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 yükseköğretim veya araştırma kurumunda geçirebilir; bu süre içinde gittiği kurumda düzenli bir akademik veya idari görev almaması ve ders vermemesi, tüm zamanını araştırmaya ayırması esastır. Akademik izinler Sabbatical İzni ve Araştırma İzni olarak ikiye ayrılmaktadır.

Görev yapmakta olan öğretim üyelerimiz dönemsel olarak Periyodik Gözden Geçirme sürecinden geçerler. Bu süreçte öğretim, araştırma ve yaratıcı çalışma, katılımcı sorumluluk alanlarındaki performansı değerlendirilir. Bu süreç “Akademik Periyodik Gözden Geçirme Yönergesinde” (IHR-S460-01) 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. 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.

Öğretim üyelerinin atanması ve yükseltilmesi süreçlerinde verilen teşvikler dışında araştırma performansı göz önünde bulundurulur ve aynı zamanda aşağıda belirtilen faaliyetler dikkate alınır.

**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

**Yükseltme sürecinde ise** 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 göz önüne alınarak ilgili jüri tarafından değerlendirilir:

- Araştırmaların orijinalliği
- Yayınların / eserlerin, varsa kitapların sayısı; yer aldığı bilimsel dergiler
- Disiplin içi ve disiplinlerarası etkisi, “atıf” sayısı
- Yürütülen projelerin sayısı, etkisi, Üniversiteye katkısı

Akademik Performans Geliştirme Sistemimiz bulunmaktadır ve ilgili yönerge uyarınca performansa dayalı artışlar yapılır. Ayrıca, profesörlüğe yükseltme sonrası da ücret artışı yapılır. Artış tutarı üniversite içinde oluşturulan bir kurul tarafından kişinin başarı seviyesine göre belirlenir. Üç yılda bir yapılan Çalışma Hayatı Araştırması kapsamında teşviklerin yeterliliği ve etkililiği sorgulanır.

#### **Kanıtlar**

- [Ek-4-7 Öğretim Üyeleri İçin İşe Alma ve Atama Süreci.docx](#)
- [Ek-4-8 Sabancı Üniversitesi Araştırma Süreci Teşvikleri.docx](#)

#### **4. Kurumun Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi**

Araştırma yönetim sürecinin izleme ve değerlendirme çalışmaları Araştırma Süreci Planlama ve Politika Geliştirme Ofisi (APG) tarafından bütüncül bir yaklaşımla yürütülmektedir. Üniversite ve birim bazında izlenen araştırma performansı hem kurumun yıllar içindeki gelişimi, hem de yapılan benchmark çalışmaları ile ulusal ve uluslararası pozisyonu açısından izlenmekte, raporlanmakta ve tüm bu çalışmaların planlama ve politika geliştirme faaliyetlerinde girdi olarak kullanılması sağlanmaktadır. APG'nin araştırma performansı izleme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin temel yöntem ve faaliyetleri, izlediği göstergeler ile araştırma performansında geline nokta ilişkin yapılan değerlendirme aşağıda aktarılmaktadır.

Sabancı Üniversitesinde 2013 yılından itibaren What is Next? çalışmaları kapsamında belirlenen stratejik hedefler her yılın Haziran ayı Kalite ve Strateji Kurulu (KSK) toplantısı gündemine getirilerek değerlendirilmiş, hedeflerin ileriye taşınmasına yönelik iyileştirme çalışmaları her yıl düzenli olarak gerçekleştirilmiştir. Üniversitenin araştırma performansı 2018 yılından itibaren 2018-2023 Stratejik Planı doğrultusunda izlenmeye ve değerlendirilmeye devam etmekte olup 2018 yılı araştırma hedefleri 2019 Mayıs ayında gerçekleştirilecek KSK toplantısında ele alınacaktır.

Araştırma faaliyetlerinin en önemli çıktılarında olan bilimsel yayınlarla ilgili olarak Web of Science ve Scopus veri tabanlarında listelenen indeksli dergilerde yayınlanmış Sabancı Üniversitesi adresli yayınlar sayı ve etki (atıf sayısı) odaklı olarak yıllara göre izlenmektedir. Hem üniversitenin genel ortalaması hem de öğretim üyesi başına atıf değerlendirmesi yapılarak araştırma kalitesi

izlenmektedir. Gösterge Raporu'nda da görülebileceği üzere, Sabancı Üniversitesi'nin 2017 ve 2018 yıllarına ilişkin öğretim üyesi başına SCI, SSCI ve A&HCI endeksli dergilerde yayımlanan ortalama yıllık yayın sayısı sırasıyla 1,71 ve 1,57'dir. Bu yayınların etkisinin anlaşılmasına yönelik olarak yine göstergeler bölümünde yer alan Bilimsel Yayın Puanı göstergesi incelendiğinde ise ilgili yayınların bilimsel yayın puanlarının 44,13'ten 47,54'e yükseldiği görülmektedir. Yayın sayısında bir miktar düşüş olmakla birlikte, bilimsel yayın puanının yükselmesi gittikçe daha yüksek etkiye sahip yayınlar yapıldığına işaret etmektedir.

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. Göstergeler Raporunda görülebileceği gibi, 2018 yılında, 2017 yılına göre öğretim üyesi başına devam eden dış destekli proje sayısında artış gerçekleşmiş olup, aynı zamanda öğretim üyesi başına proje bütçelerinde ve proje başına proje bütçeleri de artmıştır. Ulusal ve uluslararası işbirlikleri ile bu kapsamda yapılan projelerin sayıları ve bütçeleri, ulusal ve uluslararası patent ve faydalı model başvuru ve tescil sayıları, lisans sayıları, öğretim üyesi, araştırmacı ve mezun firma sayıları takip edilen göstergeler arasındadır.

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.

Sabancı Üniversitesi, Türkiye'nin en girişimci ve yenilikçi ilk 50 üniversitesinin sıralandığı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde (GYÜE) 2012 yılında 1., 2013 ve 2014 yıllarında 2., 2015 2016 ve 2017 yıllarında 1. sırada yer almıştır. 2018 yılı için veriler TÜBİTAK'a iletilmiş olup sonuçlar henüz açıklanmamıştır.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Enformatik Enstitüsü tarafından 2009 yılında kurulan University Ranking by Academic Performance (URAP) Araştırma Laboratuvarı üniversiteleri 9 gösterge üzerinden değerlendirerek akademik performanslarına göre sıralamaktadır. URAP 2018-2019 sıralamasında Sabancı Üniversitesi 650,67 puan almıştır. Bu kapsamda Tüm Üniversiteler Genel Sıralaması'nda 12., Vakıf Üniversiteleri Genel Sıralaması'nda 3., 2000 Yılından Önce Kurulan Üniversiteler Genel Sıralaması'nda 12., Tıp Fakültesi Olmayan Üniversiteler Genel Sıralaması'nda 6., 6000'den Az Öğrencisi Olan Üniversiteler Genel Sıralaması'nda 1. Sırada yer almaktadır.

Dünyanın en prestijli üniversite sıralamaları arasında yer alan Quacquarelli Symonds (QS), üniversiteleri araştırma, eğitim-öğretim, iş bulabilme ve uluslararasılaşma olmak üzere dört boyut üzerinden değerlendirmektedir. Sabancı Üniversitesi QS'in 3 sıralama sistemine dahil olup 2018 yılında Dünya Üniversiteler Sıralamasında 461-470 bandında, 50 Yaş Altı İlk 50 Üniversite Sıralamasında 61-70 bandında, Gelişmekte Olan Avrupa ve Orta Asya Ülkeleri Sıralamasında 16. sırada yer almıştır.

Times Higher Education (THE) kapsamında Sabancı Üniversitesinin dahil olduğu 4 sıralama sistemi bulunmaktadır. 2018 yılında üniversitemiz; Dünya Üniversiteler Sıralamasında 351-400 bandında, Genç Üniversiteler Sıralamasında 43., Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler Sıralamasında 18., Asya Üniversiteleri Sıralamasında ise 34. sırada yer almıştır.

Sabancı Üniversitesinin programları ve fakülteleri de sıralama sistemlerinde yer almaktadır. 2018 yılında Sabancı Üniversitesi QS Alanlar Bazında Dünya Üniversiteleri Sıralamasında, Makine, Havacılık ve Üretim Mühendisliği alanında 301-350 bandında yer almıştır. Ayrıca 2018 yılında THE Alanlar Bazında Dünya Üniversiteleri Sıralamasında, Bilgisayar Bilimi alanında 251-300 bandında, Genel Mühendislik, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği ile Mekanik, Havacılık ve Uzay Mühendisliği alanlarında 301-400 bandında yer almıştır. Dünyadaki işletme okullarının sadece

%5'inin sahip olduğu uluslararası AACSB akreditasyonuna sahip Yönetim Bilimleri Fakültesi Financial Times Avrupa Okulları sıralamasında 67. sırada, Executive MBA programı Avrupa sıralamalarında 51. sırada yer almıştır. Ayrıca MBA programımız, QS Avrupa Sıralamasında 2018'te ilk 65'te, 2019'da ilk 60'da, QS Dünya Sıralamalarında 2018 ve 2019 yıllarında 151-200 bandında yer alarak Türkiye'den sıralamalara giren tek program olmuştur. Executive MBA programımız QS Avrupa Sıralamasında 2018'te 38. sırada, Dünya sıralamalarında 86. sırada yer almıştır. Sabancı Üniversitesi Finans Yüksek Lisans programımız ise QS Finans Yüksek Lisans Dünya sıralamalarında 2018'de 77.sırada, 2019'da 87.sırada yer almıştır.

Sabancı Üniversitesi sıralamalardaki performansının sürdürülebilirliğini ve gelişimini sağlamak için sonuçlara yönelik kapsamlı analizler yapmakta ve gelişmeye açık yönlerini tespit ederek bu alanlara yönelik çalışmalarını sürdürmektedir.

Sabancı Üniversitesinin araştırma performansına ilişkin temel göstergelerinin sistematik bir şekilde izlenmesine yönelik bir veritabanı oluşturulması ve ilgili verilerin bir iş zekası programı olan "Oracle BI" ile analiz edilmesi ile ilgili çalışmalar APG tarafından 2018 yılında tamamlanmıştır. Bu çalışma kapsamında araştırmanın girdi ve çıktılarını oluşturan proje, yayın, fikri mülkiyet çıktıları, tezler ve firmalar ile ilgili Üniversitenin kuruluşuna dek uzanan kurumsal verisi veritabanı formatında düzenlenmiş ve Oracle BI ile izlenebilir bir hale getirilmiştir. Veri düzenleme çalışmalarını takiben, sürekli güncellenen verilerin analizleri ile oluşturulan gösterge panelleri (dashboard), ilgili yöneticilere ve birimlere göre özelleştirilerek erişime açılmıştır. Düzenli aralıklar ile güncellenmekte olan bu paneller ile araştırma performansı, göstergeler bazında izlenebilmekte, 2018-2023 Stratejik Planı kapsamında belirlenmiş olan öncelikli stratejik hedeflerinden "Nitelikli Araştırma Hacmimizi Artırmak" altında yer alan göstergelere ilişkin hedef ve gerçekleştirmeler takip edilebilmektedir. 2014-2017 yılları arasında What is Next? süreci kapsamında takip edilmiş performans hedef ve gerçekleştirmeleri de kurumsal hafızanın korunması ve işlevselliğini sürdürebilmesi amacıyla sistemde kayıt altına alınarak erişime açılmıştır. Benzer şekilde üniversite sıralama sistemlerinde alınan sonuçlar, göstergeler bazında alınan puanlar da sistem üzerindeki ilgili gösterge panelinden izlenebilmektedir.

Bu sistemle anlık olarak izlenebilen araştırma performansı aynı zamanda ayda bir kez gerçekleştirilen Üniversite Araştırma Konseyi toplantılarında, üç ayda bir kez gerçekleştirilen Araştırma Komitesi toplantılarında, yılda bir kez gerçekleştirilen üniversitedeki tüm araştırmacıların davet edildiği SU Research Day toplantılarında ve yıl içinde gerçekleşen diğer stratejik ve yönetim odaklı toplantılarda sunulmaktadır. Araştırma faaliyetlerine yönelik olarak yapılan değerlendirmelerin sonuçları dış paydaşlarla da çeşitli yollardan paylaşılmaktadır. Sabancı Üniversitesi websitesinde Araştırma Performansı bölümünde yayınlar, projeler, teknolojiler, fikri mülkiyet ve spin-off şirketlerle ilgili genel değerlendirmeler yayınlanmaktadır.

Tüm bu izleme faaliyetlerinin yanı sıra, kalite odaklı bakış açısıyla ve ihtiyaçlar doğrultusunda çeşitli kritik değerlendirmeler yapılmaya devam edilmektedir. Bunlardan en önemlisi, Sabancı Üniversitesi bünyesindeki öğretim üyesi ve araştırmacılara 2002 yılından bu yana özgün araştırmalarını gerçekleştirebilmeleri amacıyla verilen İç Araştırma Projesi (İAP) desteklerinin etki ve sonuçlarının çıktı odaklı değerlendirilmesi çalışmasıdır. APG tarafından 2018 yılında başlatılan ve Mart 2019'da tamamlanan bu çalışma, araştırma faaliyetlerinin kalite döngüsü çerçevesinde gerçekleştirilmesi bağlamında öncü bir çalışma olmuştur. Bu çalışmada, proje verilerinden oluşan veri seti, anketler ve mülakatlar aracılığıyla İAP desteklerinin geçtiğimiz 10 yılda yarattığı etki çıktı ve süreç odaklı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçları araştırmaya ayrılan kaynakların daha etkin kullanımına olanak sağlayacak, programın önümüzdeki yıllarda daha etkin bir şekilde işletilmesi için gerekli iyileştirme çalışmalarının başlatılması için bir dayanak oluşturacaktır.

## 5. YÖNETİM SİSTEMİ

## 1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

Üniversite 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 temelini oluşturmuştur. Daha kuruluş aşamasında süreçler, EFQM kriterlerine uygun olarak tasarlanmıştır.

Sabancı Üniversitesinin yönetim yapısı, hem ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesinde tanımlanmış MH-Mütevelli Heyeti, AK-Senato (kurumdaki adıyla: Akademik Kurul), ÜYK-Üniversite Yönetim Kurulu, KSK- Kurum Kalite Komisyonu (kurumdaki adıyla: Kalite ve Strateji Kurulu), FK/EK- Fakülte/Enstitü Kurulları, FYK/EYK-Fakülte/Enstitü Yönetim Kurulları gibi organları içerdiği gibi, hem de Mütevelli Heyetine bağlı Çalışma Komiteleri, Başkanlık Divanı, ÜEK-Üniversite Eğitim Komitesi, ÜAK-Üniversite Araştırma Komitesi, YGG-Yönetim Gözden Geçirme Komitesi gibi kendine özgü yönetim unsurlarını barındırmaktadır. Üniversitenin yönetim yapısında organizasyon şemasından da görmüş olacağımız gibi (Bkz. Organizasyon Şeması: EK-1-1) iş yapış şekillerinde oldukça katılımcı bir yaklaşım benimsenmiştir. Tüm bu yönetsel organların yapısı ve işleyişi yazılı olarak (Kurullar İşleyişi ve Yönetim Destek Yönergesi (IID-S610-01) ile tanımlanmıştır.

Tüm yönetsel yapı, bir üniversitenin temel süreçleri ve olmazsa olmazı olan 3 boyutta (Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı) ve bu süreçlere destek olacak idari süreçler şeklinde yapılandırılmıştır; (Bkz. Süreç Haritamız: EK-2-3). Yani her paydaştan geribildirim alma takvim ve yöntemleri; alınan geribildirimlerin hangi kurul ve komitelerce değerlendirilip, gerekiyorsa iyileştirme kararının nasıl alınacağı, nereye sunulacağı, onayın nereden çıkacağı vs. hepsi süreç tanımları olan yönerge ve prosedürlerde belirtilmiştir.

Kalite Güvence sistemi, Kalite Politikası, Kalite El kitabı, Kalite Sistem dokümantasyonu ve Kalite Strateji Kurulu (KSK) başta olmak üzere, iç ve dış kurul ve komitelerden oluşan bir kurumsal gelişme sistem altyapısı ile desteklenmektedir. KSK yılda üç kez toplanmakta ve eğitim, araştırma, toplumsal katkı, uluslararasılaşma ve idari süreçlerle ilgili hedeflerine erişip erişmediğini belirli göstergelerle izlemektedir. (Bkz. **Performans İzleme Süreci: EK-2-4**). KSK performans izleme yaklaşımı, Komiteler, Kurullar ve süreçlerle entegre edilmektedir. Stratejik Plan ile Üniversite Bütçesinin entegrasyonu sağlanmış, birimler öncelikli eylemleri çerçevesinde bütçelerini önermekte ve uygulamaktadır.

Yıl içinde çeşitli sıklıklarda iç ve dış gözden geçirmelerle süreçleri iyileştirmek üzere toplanan üst Komiteler mevcuttur. Üniversite Eğitim Komitesi (ÜEK: eğitim süreçleri), Üniversite Araştırma Komitesi (ÜAK: araştırma süreçleri) ve Yönetim Gözden Geçirme Komitesi (YGG: idari süreçler) kendi kulvarındaki süreçlerde olası iyileştirmeleri çalışarak, bağlı oldukları üst mercilere, Rektör veya Genel Sekreter'e aktarırlar. Bu yöneticiler de gerek görmeleri halinde bu önerileri, Üniversitenin karar alıcı üst organları olan Akademik Kurul, Üniversite Yönetim Kurulu veya Mütevelli Heyeti'ne sunarlar ve onaylanması halinde iyileştirmeler hayata geçirilir. Bu sistem, üniversitenin hemen tüm süreçlerinde PUKÖ çevriminin sürekliliğini sağlamaya yeterlidir. (Bkz. **Kalite Güvence Sistemi: Ek-2-7**)

Sabancı Üniversitesi idari birimlerinde İç Denetim Yönergesi (IID-S620-02) kapsamında gerçekleştirilen kalite iç denetimleri, yılda en az 2 kez olmak üzere, Kuruluş İçi Denetçi sertifikasına sahip üniversite çalışanları tarafından iç denetim planına uygun şekilde gerçekleştirilir. İç 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 de kalite dış denetimi gerçekleştirilmektedir. Sertifikalandırma ve takip denetimleri ilgili firma tarafından yapılmaktadır. Denetimler sonucunda ortaya çıkan uygunsuzluklar için Sürekli İyileştirme Yönergesi'nde (IID- S620-03) belirtildiği şekilde, Düzeltici Faaliyet Formu (FID-S620-03-01) ilgili birimler tarafından web üzerinden online doldurulur ve sonuçlanıncaya 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.

Sabancı Üniversitesi kuruluşundan bugüne kadar yönetim organlarında yasal mevzuatı uygulamakla birlikte etkinlik ve verimlilik artıracak başka yönetsel organlar da kurmuş ve işletmektedir. Mütevelli Heyeti yanında Senato'nun ve Üniversite Yönetim Kurulu'nun da uygulanıyor olması ve daha ziyade akademik konulara odaklanması. En son Kalite Güvence yönetmeliğinin önerisiyle kurulan KSK-Kalite ve Strateji Kurulu bunlara birer örnektir. Üniversitemizde yer alan UAK-Üniversite Araştırma Komitesi'ne ek olarak, 2016 yılında 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. Özellikle Deloitte Danışmanlık 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, KSK-Kalite ve Strateji Kurulu ile ÜEK-Üniversite Eğitim Komitesi de eklenmiştir. Ayrıca, 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 Envanterinin oluşturulmuş olmasıdır. Ayrıca tutanak tutmayan, karar iletişimi yapmayan kurul/komiteler uyarılmıştır.

## 2. Kaynakların Yönetimi

Kaynak yönetimi parasal ve insan kaynakları olarak iki başlık altında yürütülmektedir. 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, çıkış mülakatları yapılmakta, yönetici ve çalışanlardan gelen geri bildirimlere önem verilerek gerektiğinde süreç iyileştirmeleri yapılmaktadır.

Akademik İşe Alım ve Atama sürecinde üniversitenin işe alım ilkeleri ve süreçleri, en iyi öğretim elemanlarını kadroya kazandırmayı hedefler. Mevcut işe alma ve atama ilke ve kuralları Akademik İşe Alım İç Yönergesi (IHR-S420-01) ile tanımlanmıştır. Bu yönerge, 2547 sayılı kanunda yapılan değişiklikler sonrasında güncellenmiş, Mütevelli Heyetince onaylanmış, YÖK'e gönderilme aşamasına gelmiştir.

Üniversitemiz etkili ve verimli bir idari kadro için personelin seçiminde eğitim ve yetkinliklerinin göreve uygun olmasına dikkat etmekte, bunun için işe alım aşamasında doğru aday seçmek için en az iki aşamalı mülakatlar gerçekleştirmekte ve bir kişilik envanteri uygulamaktadır. Bunun yanında işe alınan personele İnsan kaynakları birimi tarafından genel, birim yöneticisi tarafından da özel bir oryantasyon programı hazırlanmaktadır.

Üniversitemizdeki 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.

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

Çalışanların hem Üniversitenin 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.

Sabancı Üniversitesi'nin mali kaynakları, ağırlıklı olarak öğrenci gelirleri, kurucu vakıf ve şirket bağışları, şartlı fon gelirleri, diğer gelirler ile bunların faiz gelirlerinden oluşmaktadır. Tüm mali kaynaklar banka hesaplarında tutulmakta ve değerlendirilmektedir. Sabancı Üniversitesi banka kredisi vb. dış finansal kaynak kullanmamaktadır. Bununla birlikte risk içeren hisse senedi vb. finansal araçlara yatırım yapılmamaktadır. Nakit yönetiminde nakit giriş ve çıkışları optimize edilerek, bankadaki vadeli hesaplardan elde edilen faiz geliri arttırılmaktadır. 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.

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. Taşınır ve taşınmaz tüm kaynak olarak nitelendirilebileceğimiz sabit kıymetler, çalışanlarımızın ve öğrencilerimizin gereksinimlerini tümüyle karşılamaktadır. 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

Kurumumuzun yönetsel ve operasyonel faaliyetlerini gerçekleştirmek, takip etmek ve raporlamak üzere kullandığı Bilgi Yönetim Sistemlerimiz şunlardır:

- Öğrenci Öğrenci Bilgi Sistemi (Banner) ile öğrencilerimizin demografik, idari ve akademik süreçleri takip edilir.
- Ders Yönetim Sistemi (Sakai+ Moodle) ile öğrencilerimizin eğitim ve öğretim süreçleri takip edilir.
- İş Akış Sistemimiz (Lotus Workflow) ile onay ve akış gerektiren idari ve akademik süreçler işletilir.
- İK, Finans ve Satın Alma Sistemimiz (SAP) ile öğrenci ve çalışanlarımızın finans operasyonları gerçekleştirilirken, çalışanlarımızın İK süreçleri takip edilir.
- CRM Sistemimiz (Suite CRM) ile Mezun ilişkilerimiz ve hertürlü üçüncü parti iletişimlerimiz takip edilir.
- Portal Sistemimiz (MySU web + MySU mobil uygulaması kullanılarak) öğrenci ve çalışanlarımızın sunulan uygulamalara kolay erişimi sağlar. Ayrıca her türlü etkinlik, duyuru gibi iç iletişim bu sistemler üzerinden sağlanır.
- Belge Yönetim Sistemimiz (Edocs) ile belgeler yetki ve erişim hakları çerçevesinde kullanıcılara dağıtılır ve arşivlenir.
- Kart sistemimiz (SUCard) ile öğrenci ve çalışanlarımız çeşitli kampüs olanaklarından yetki ve erişim hakları çerçevesinde faydalandırılırlar.
- Kampüste etkin olarak kullanılan Çağrı Merkezi ile şikayet ve yardım talepleri tek noktadan takip edilebilmektedir.
- Raporlama ve veri analiz sistemimiz (Oracle-BI) ile tüm yönetim sistemlerimizdeki veriler, ilgili kullanıcılarımıza yetki ve hakları çerçevesinde rapor olarak sunulur. Performans göstergelerinin izlenmesi Bilgi Yönetim Sistemi desteği ile sağlanmaktadır.

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 vb. gibi konulardaki işlemleri gerçekleştirebilecekleri ve raporlayabilecekleri, güvenli girişi gerektiren, online programlardan oluşan bir sistemdir. Öğrenci bilgilerinin gizliliği, Öğrenci Kaynakları Birimi bünyesindeki verilerin gizliliği; Öğrenci Bilgi ve Belgelerinin Saklanması / Güncellenmesi Öğrenciye Ait Belgelerin Düzenlenmesi Yönergesi (ISR-C210-04) kapsamında güvence altına alınmıştır.

Ayrıca her yıl YÖK'e sunulacak KİDR (Kurumsal İç Değerlendirme Raporu) Mart ayı itibariyle yine KG Direktörlüğü tarafından koordine edilen bir süreçle hazırlanır.

Üniversite içinden veya Üniversite dışından erişim için yetkiler tanımlı olup, güncel güvenlik yazılımlarıyla kullanıcı ve sunucu sistemlerinde koruma sağlanmaktadır. Yedekleme politikalarına uygun olarak verilerin yedekleri günlük olarak alınmakta ve kasetlerde saklanmaktadır. Ayrıca, kritik bilgilerin değişimlerinin izlenmesi için günlük çalışan kontrol araçları oluşturulmuştur. Kurumsal hafızayı korumak ve sürdürülebilirliğini güvence altına almak üzere her türlü karar ve işlem tüm yetkili birim yöneticilerinin erişebildiği EDOCS veritabanında saklanmaktadır.

Kurumun süreç sahipleri net olarak tanımlanmış olup, temel/stratejik performans göstergeleri de süreç sahipleri tarafından hazırlanıp, belirlenmiş zamanlarda üst yönetime sunulmaktadır. Örneğin,

mali göstergeler 3 ayda bir Mütevelli Heyeti'ne, eğitim-öğretim göstergeleri Ocak ayında KSK'ya, araştırma göstergeleri de Haziran ayında aynı şekilde KSK'ya sunulmaktadır. Ayrıca EDU, SUNUM, IICEC, İPM, ERG gibi merkezlerimizin yıllık gerçekleşen faaliyetleri ve gelecek yılın planları da yılda bir kez Mütevelli Heyeti'ne gözden geçirilir. Bu göstergeler ve bunlara bağlı daha ayrıntılı olan süreç göstergeleri, bilgi yönetim sistemleri kanalıyla toplanmakta, ilgili süreç sahibi yöneticiler kanalıyla üniversitenin ilgili üst kurullarına sunulmaktadır.

Kampus kullanıcılarının soru, şikayet ve sorunlarını iletebilecekleri "Çağrı Merkezi" bünyesinde çalışan çağrı takip ve raporlama sistemi ile birçok kampus hizmeti hakkında sağlanan çözümler analiz edilebilmektedir. Kayıt altına alınan şikayet ve yardım talepleri tek noktadan takip edilmekte ve istenen hizmet kalite seviyesine uygun olarak çözüm sağlanıp sağlanmadığı ilgili iş birimleri tarafından gerçek zamanlı izlenmektedir.

Kampus genelinde kurgulanmış iş akış sistemi ile iş süreçleri elektronik ortamda işlemektedir. Üniversite organizasyonuna uygun olarak belge akışı sağlanmakta, onaylar elektronik olarak verilmekte ve hizmet seviyesi raporlanabilmektedir. İş birimlerinde hizmet kalitesinin takibi ve düzeltici faaliyetlerin planlanabilmesi amacıyla çeşitli rapor ve belgelerin elde edilmesi amacıyla esnek ve kolay yoldan veri raporlama imkanları sağlanmıştır.

Kampus intranet'i olarak hizmet veren MySU uygulaması üzerinden sağlanan çeşitli iletişim ve işbirliği uygulamaları ile tüm kampus hizmetlerine tek noktadan erişim sağlanmıştır. Bu sayede kampus kullanıcıları doğru bir şekilde ve zamanında kampus hayatı hakkında bilgi sahibi olabilmekte ve her türlü değişim ve güncellemeden haberdar olmaktadır. Üst kurulların sekreteryası Genel Sekreterliğe bağlı Kurumsal Gelişme Direktörlüğü tarafından yürütülmekte. Bunlar toplantıdan önce gündem ve sunum dokümanları hazırlığı ve toplantı sonrası toplantı tutanağı hazırlığı ve duyurusudur. Bunlar tüm yetkili birim yöneticilerin erişebildiği EDOCS veritabanında saklanmaktadır. Bu konuda Stratejik Plan'da <Yönetişimde şeffaflık tutarlılık ve katılımı artırarak> hedefi kapsamında bir çalışma grubu kurulmuş ve bu sistemin sadece üst kurullarla sınırlı kalmaması ve tüm üniversiteye yayılması hedeflenmiştir.

#### 4. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi

Sabancı Üniversitesinde Satınalma süreci, 14 Nisan 2015 tarih ve 29326 sayılı Resmi Gazetede yer alan Sabancı Üniversitesi Satınalma Yönetmeliği'ne uygun olarak yürütülmektedir. Aynı şekilde, "idar

Sabancı Üniversitesi'nde 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 tedariki**" Üniversitemiz Satınalma Yönergesi kapsamındaki kriterler çerçevesinde belirlenmiş olup, ayrıntıları aşağıda belirtilmiştir:

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.

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

Kurum, topluma karşı sorumluluğunun gereği olarak, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetlerini de içerecek şekilde tüm faaliyetleri ile ilgili güncel verileri kamuoyuyla Sabancı Üniversitesi kurumsal web sitesi ve günlük dijital gazetesi olan gazeteSu aracılığıyla tüm faaliyetlerini içeren bilgileri kamuoyu ile paylaşmaktadır. Bunların dışında, fakülteler, merkezler ve forumların yayımladıkları faaliyet raporları, ilgili birimler 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.

Sabancı Üniversitesi dış web sitesi üzerinden her yıl **Kurumsal İç Değerlendirme Raporları** kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Bunun dışında her yıl düzenli olarak yılda iki kez olmak üzere İstanbul Valiliğine, ayrıca her yıl düzenli olarak istenen raporlamalarla YÖK, TÜİK ve diğer kurum ve kuruluşlar, ilgili ve güncel bilgileri paylaşmaktayız.

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. Üniversitemiz tarafından yayınlanan tüm bilgi ve verilerin güncelliği düzenli olarak kontrol edilir. Ayrıca yayından sonra Bilgi Merkezi arşivinde saklanır. Üniversitemiz, kamuoyuna sunulan bilgilerin tarafsızlığını ve nesnellliğini **gazeteSU** yayın ilkeleri ile güvence altına almıştır:

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 Araştırması** yapılmaktadır. Yöneticilerin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçmeye / izlemeye yönelik bir niteliği de bulunan Anket, kurum dışından bağımsız araştırma şirketleri ile uygulanmakta, sonuçlar tüm yöneticilerce değerlendirilmekte, çalışanlarla paylaşılmakta ve gerekli aksiyonlar alınmaktadır.

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

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 aydınlatmak, 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. Yılsonunda 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 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 paylaştırılır. 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 uslamaya 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 görece 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 ayracağı 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.

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](http://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 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 yıldan itibaren, düzenli bir yıllık Kurumsal İç Değerlendirme olanağı sağlamakta olup, beş senede bir de YÖK Kalite Kurulu tarafından yapılacak **Dış Değerlendirmenin** sonuçlarının kamuoyu ile paylaşılması da başka bir hesap verme yöntemidir.

Kurum içi 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.)
- Eğitim ile ilgili gelişmeler, Araştırma ile ilgili gelişmeler, Uluslararası ilişkiler, işbirlikleri, Fakülte hedeflerinin gerçekleşmeleri, İdari birimler süreçlerindeki gelişmeler, İlgili yıl sonrasındaki stratejik hedeflerin hatırlatılması
- İlgili yılın bütçe gelişmeleri ve beklenen diğer gelişmeler,

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. (Bkz. bu raporun 6-SONUÇ VE DEĞERLENDİRME bölümü)

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

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Rektörümüzün her yıl yaptığı gibi, farklı ortamlarda hem öğrenci, hem de çalışanlarla paylaştığı, 2017-2018 yılının Faaliyet Özetini içeren Yeni Yıl Mesajının mezunlarımızla paylaşılan versiyonunu, geçtiğimiz Akademik Yılı değerlendiren bir özet niteliği de taşıdığı için bu SONUÇ VE DEĞERLENDİRME bölümünde sunmak istedik; ilgili metni aşağıda bulabilirsiniz:

Sevgili <.....>,

Sabancı Üniversitesi Rektörü olarak, Prof. Dr. Zehra Sayers'den devraldığım bu önemli görevle, tekrar aranızda olmaktan büyük mutluluk duyuyorum.

Türkiye'de denenmemiş, öncü ve yenilikçi yaklaşımları hayata geçiren üniversitemiz ilk adımlarını attığı sırada, kuruluş çalışmaları içinde bulunmuş ve bu yeni oluşuma canı gönülden destek olmuşum. Önümüzdeki dönemde de stratejik hedeflerimiz çerçevesinde, Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden biri olan Sabancı Üniversitesi'ni dünya çapında saygı duyulan, örnek gösterilen bir bilim yuvası haline getirme çabamızı devam ettireceğiz. Yaptığımız bilimsel araştırma çalışmalarıyla,

yetiştirdiğimiz öğrencilerle, hem topluma sağladığımız katkıyı arttırmayı hem de oluşturacağımız pozitif etkiyle diğer kurumlara da öncü olmayı arzuluyoruz. Türkiye’deki genç nüfusun potansiyeli ve motivasyonu ile nelerin başarılabilceğini kendimize ve herkese göstereceğimiz; hem üniversitemize hem de ülkemize yakışacak başarıları almaya devam edeceğimiz bu yeni dönemde siz mezunlarımızın da desteğini çok önemli ve değerli buluyoruz.

Sevgili Mezunumuz,

Hızlı ve yüksek tempoda geçen yeni yılın bu ilk günlerinde size kısaca 2018 yılını hatırlatmak, öne çıkan başarı ve gelişmeleri kısaca paylaşmak isterim.

2018 ulusal ve uluslararası alanda yüksek başarı sıralamalarında yer aldığımız bir yıl oldu. Times Higher Education (THE) ve QS tarafından yayınlanan üniversite sıralamalarında Türkiye’yi en iyi şekilde temsil ederek yine üst sıralardaki yerimizi koruduk. THE tarafından yayınlanan: "Dünyanın En İyi Üniversiteleri" sıralamasında en iyi 400 üniversite içerisine Türkiye’den girebilen tek üniversite olduk. Ayrıca QS tarafından yayınlanan: "Dünya Üniversiteleri Sıralaması"nda da 461-470 bandında yer aldık. Ayrıca Bloomberg Businessweek Dergisi’nin yaptığı “En Gözde Üniversiteler 2018” Araştırma Sonuçlarına göre üniversite öğrencileri tarafından yine Türkiye’nin en gözde üniversitesi seçildik.

Sabancı Üniversitesi’nin ana stratejik hedeflerinden biri olan “uluslararasılaşma düzeyimizi geliştirmek” amacıyla çalışmalarımız 2018’de de devam etti. Columbia Üniversitesi’nde, farklı akademik disiplinler arasında yenilikçi araştırmalara vesile olmayı hedefleyen “Sakıp Sabancı Kürsüsü ve Sakıp Sabancı Türkiye Çalışmaları Merkezi ” açıldı. Yıl içinde değerli konuşmacıların katılımı ile edebiyattan sanata, siyasetten uluslararası ilişkilere pek çok konu tartışıldı. Bunun yanında kampüsteki uluslararası öğrenci programları da devam etti. Hem yüksek lisans hem lisans alanında uluslararası öğrencilerimiz kampüsteki çok kültürlük ortamını zenginleştirdiler ve tüm dünyada birer Sabancı Üniversitesi temsilcisi oldular.

Mezun sayılarımızın 10 binleri aştığı 2018’de de her yıl olduğu gibi [sizlerin başarıları bizleri çok gururlandırdı](#). “2018 Mezuniyet Günleri - Kapanış Konferansı”nda Malzeme Bilimi ve Mühendisliği, 2009 Yüksek Lisans Mezunumuz bilim kadını Dr. Canan Dağdeviren’in yaptığı konuşma akıllarda ve gönüllerde iz bıraktı. Bunun yanında geleceği yakalayan profesyonel programlarımızın mezunları için bu yıl ilk defa özel bir mezuniyet töreni de gerçekteşti. Öğrenmeye devam eden, kendini yenileyen pek çok iş dünyası profesyonelinin bir araya geldiği bu programları yakından takip etmenizi öneririm.

Öğretim üyelerimizin yürüttüğu aktif proje hacmindeki yükseliş de devam etti.Fakülte ve merkezlerimizin yürüttüğu 163 proje toplamda 106 milyon TL’lik fon desteği aldı. Sanayi - İş Dünyası, Kamu işbirliklerimiz ile uzun soluklu projelere başladık. Finans, Yeni Üretim Teknolojileri, Enerji, Veri Bilimi, Toplumsal Cinsiyet, Sosyal Bilimler alanlarında yaptığımız çalışmalarımızla büyüterek topluma her alanda fayda sağlamaya devam ettik.

Öğretim Üyelerimiz, ekipleri ile birlikte yeni çalışmalarını hayata geçirdi ve başarıları da pek çok ödülle taçlandı. Yuda Yürüm ve Yusuf Menceloğlu Webometrics tarafından dünyanın en iyi nano-bilim uzmanları arasında gösterildi. İsmet İnönü Kaya liderliğindeki ekip dünyada bugüne kadarki en yüksek piksel çözünürlüğüne sahip grafen tabanlı ekran prototipini geliştirdi. Meltem Elitaş’ın liderliğindeki araştırma ekibi GDO’lu ürünleri evde test edebilen biyosensör üzerine çalışmalar yaptı. Berrin Yanıkoğlu ekibiyle Türkçe el yazısını tanıyan bir sistem geliştirdi. Doktora Öğrencimiz Günet Eroğlu disleksik çocuklara yönelik “Auto Train Brain” isimli bir mobil uygulama tasarladı. Görsel Sanatlar ve Görsel İletişim Tasarımı Programı öğrencilerimizden oluşan ekibimiz Alex Wong

liderliğinde hazırladıkları animasyon filmi “The Loop” ile –“En İyi Animasyon Film Ödülü”nü kazandı. Microsoft tarafından düzenlenen “Teknolojinin Kadın Liderleri Yarışması”nda ödüllerin büyük bölümünü Sabancı Üniversitesi topladı.

2018 yılında kampüste de yenilikler oldu. Öğrenci yurtlarımızın sayısı arttı, sosyal alanlarımız çeşitlendi. Yeni projeler için planlamalar başladı. Yine öncü bir yaklaşımla, teknoloji, sanat, inovasyon ve girişimciliği bir araya getiren tüm teknik alt yapıya sahip “Collaboration Space” Bilgi Merkezimizde genel kullanıma açıldı. Tüm disiplinleri bir araya getiren, yaratıcı fikirleri besleyen bu ortamı sizler de ziyaret edebilir, yenilikçi fikirlerinizi, girişimlerinizi hayata geçirmek için Collaboration Space’ten istediğiniz zaman faydalanabilirsiniz.

Üniversitemiz geçtiğimiz yılın sonunda rutin operasyonel YÖK denetimi dışında, YÖK Kalite Kurulu tarafından 5 yılda bir gerçekleşecek olan dış değerlendirme saha ziyaretlerinin ilkinden büyük bir başarıyla geçti. İlgili değerlendirme raporunu Şubat veya en geç Mart ayında, hem Üniversitemizin, hem de diğer üniversitelerinkiyle birlikte [YÖK Kalite Kurulu’nun](#) web sayfasından inceleyebilirsiniz.

Buraya sığdıramadığım tüm bu gelişmeleri değerlendirdiğimizde, birbirinden çok farklı alanlarda sürekli gelişim içinde olduğumuzu görmek gerçekten mutluluk verici... Hepsi ile ayrı ayrı gurur duyduğumuz tüm bu gelişmeler, yapılan çalışmalar ve elde edilen başarılar hakkındaki ayrıntılı bilgilere [SÜ 2018 Almanak](#) linkinden ulaşabilir, Sabancı Üniversitesi Ailesinin başardıklarını siz de keyifle inceleyebilirsiniz. Eminim ki incelerken üniversiteniz, mezun arkadaşlarınız ve dostlarınız ile en az bizler kadar gurur duyacaksınız. Siz de çalışmalarınızı, başarılarınızı tüm camiamızla paylaşmak için bizlere ulaşabilir, dijital gazetemiz GazeteSU da yayınlanacak haberlerinizle öğrencilerimize rol model olabilirsiniz.

Sevgili Mezunumuz,

Geçtiğimiz yıl Mezunlar Ofisimiz, dünyanın dört bir yanında kariyerine devam eden mezunlarımızla birlikte düzenlediği Mezunlar Buluşmalarında, ABD’de Doğu ve Batı yakasında, Hollanda’da, kampüsümüzde, Sakıp Sabancı Müzesinde ve ayrıca SÜMED’in düzenlediği çeşitli etkinliklerle hem sizleri hem de akademisyenlerimizi bir araya getirdi. Ayrıca sizlerle birlikte kampüste ilk kez “Major Fest, Sabancı Üniversitesi Program Seçme Festivali”ni yaptık ve öğrencilerimize alan belirlemede fayda sağladık.

Burs Fonu ile da fayda sağlamaya devam ettik. Kaliteli yüksek eğitime erişimde maddi engellerin kaldırılması sorumlüğümüzün bilinciyle sizlerle birlikte çalıştık. 2018 yılında da burs fonumuza 609 mezunumuz bağışlarıyla destek oldular. Hepsine bir kez daha gönülden teşekkürlerimizi sunuyorum. Sizlerin, çalışanlarımızın, öğrencilerimizin ve Sabancı Üniversitesi dostlarının katkıları ile Burs Fonumuza toplam 721.000 TL kaynak yaratıldı ve öğrencilerimizin ihtiyaçları için kullanıldı.

Değerli Mezunumuz,

20. yılımızı kutlayacağımız 2019’da da Sabancı Üniversitesi ailesinin en büyük parçası olan siz mezunlarımızla, dünyanın ve Türkiye’nin farklı bölgelerinde daha sık bir arada olmayı ve işbirliğimizin devamını diliyorum. Karşılıklı paylaşımlarımızın hepimizi ileriye taşıyacağına inanıyorum.

Öncü rolünü sürdüren, ürettiği katma değerini topluma yayılmasında ulusal ve uluslararası düzeyde başarıları kısa sürede kazanan ve mezunları ile gün geçtikçe güçlenen Sabancı Üniversitesi’nin bir mensubu olduğum için, kendimi çok şanslı hissediyorum.

Yeni yılın size ve sevdiklerinize sağlık, huzur ve başarı getirmesini dilerim.

Sevgilerimle,

Yusuf Leblebici  
Sabancı Üniversitesi Rektörü

---