

**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL GERİBİLDİRİM RAPORU
(Nihai Rapor)**

DEĞERLENDİRME TAKIMI

Prof. Dr. Gülsün Sağlamer (Başkan)
Prof. Dr. Süheyda Atalay
Prof. Dr. İsa Sağbaş
Dr. Ahmet Tuncay
Prof. Dr. Elif Çepni
Prof. Dr. Mehmet Korkmaz

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

KURUMSAL DIŞ DEĞERLENDİRME SÜRECİ

KALİTE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

A. KURUMA İLİŞKİN BİLGİLER ve DEĞERLENDİRME SÜRECİ

KURUMA İLİŞKİN BİLGİLER

SAÜ DEĞERLENDİRME SÜRECİ

B. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

C. EĞİTİM-ÖĞRETİM

Ç. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME/TOPLUMSAL KATKI

D. YÖNETİM SİSTEMİ ve KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ

E. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

GİRİŞ

Yükseköğretim Kalite Kurulu adına Sakarya Üniversitesinin Kurumsal Dış Değerlendirme sürecini yürütmek ve sonuçlandırmak üzere kurulan Değerlendirme Takımı, “Sakarya Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporunu”, Sakarya Üniversitesi tarafından sunulan “İç Değerlendirme Raporu” ve Ekleri ile 19-22 Şubat 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen saha ziyaretine dayanarak tüm takım üyelerinin katkıları ile hazırlamıştır. Değerlendirme Takımı bu süreci, Sakarya Üniversitesinin 90000’e varan öğrenci sayısı ile geniş bir coğrafyaya yayılmış kampüslerini, fakültelerini, yüksek okullarını, meslek yüksek okullarını, enstitülerini ve araştırma merkezlerini sınırlı sürede ve Yükseköğretim Kalite Kurulunun tanımladığı sistem içinde mevcut olanaklarla inceleyerek tamamlamaya özen göstermiştir.

KURUMSAL DIŞ DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Kurumsal dış değerlendirme süreci, kurumun kendi iç değerlendirme sürecinden de yararlanmak suretiyle Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından organize edilen bir değerlendirme takımı aracılığıyla değerlendirmesini kapsamaktadır. Bu süreç, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun genel değerlendirmesi üzerine odaklıdır. Bu sürecin temel özellikleri; Uluslararası kabul görmüş bir bakış açısıyla ulusal bir değerlendirme sürecidir. Kurumun kendisini tanımladığı misyon/vizyon ve stratejik hedeflerine uyumunu ölçmeye çalışan, “Sürekli iyileşme” yaklaşımını benimseyen bir değerlendirme sürecidir. Kurumun iç değerlendirme (Öz değerlendirme) aşamasına güçlü vurgu ile yapılan bir değerlendirmedir. Kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak akran değerlendirme süreci ile değerlendirilmesini kapsar.

Dış değerlendirme sürecinde genel olarak aşağıdaki dört temel sorunun cevabını aramaya yönelik bir yaklaşım izlenir:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor? (*Kurumun vizyonu, misyonu ve hedefleri*)
- Kurum misyon ve hedeflerine nasıl ulaşmaya çalışıyor? (*Kurumun yönetimi / organizasyonel süreçleri ve faaliyetleri*)
- Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığına nasıl emin oluyor? (*Kalite güvencesi süreçleri, İç değerlendirme süreçleri*)
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor? (*Kurumun sürekli iyileşme faaliyetleri*)

KALİTE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında, her yükseköğretim kurumu beş yıl içerisinde en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülen periyodik kurumsal

dış değerlendirme sürecinden geçmekle yükümlüdür. Dış değerlendirme süreci üç temel evreden oluşur;

- a) KİDR üzerinden ön değerlendirme,
- b) Kurum ziyareti,
- c) Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler.

Tüm sürecin başarısı bu üç evrenin kapsamlı ve planlı şekilde kesintisiz olarak bütünsel bir yapıda yürütülmesine ve zamanında tamamlanmasına bağlıdır. Değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ise değerlendirme amaçlarının doğru şekilde anlaşılmasına, süreç sonuçlarının değerlendirilmesine ve tüm katılımcıların geri bildirimlerine bağlıdır.

A. KURUMA İLİŞKİN BİLGİLER ve DEĞERLENDİRME SÜRECİ

KURUMA AİT BİLGİLER

Sakarya Üniversitesi, 1970 yılında Sakarya Mühendislik ve Mimarlık Yüksekokulu olarak kurulmuş ve 1971 yılında Sakarya Devlet Mimarlık ve Mühendislik Akademisi adını almıştır. 1982 yılında YÖK'ün kuruluşu sırasında yapılan yeni düzenlemeler kapsamında İstanbul Teknik Üniversitesi'ne bağlı bir Mühendislik Fakültesi olmuştur. Üniversitenin Sakarya Üniversitesi olarak kuruluşu ise 3837 Sayılı Kanun ile 3 Temmuz 1992 tarihinde gerçekleşmiştir.

Üniversitenin kuruluşundaki birimler; Fen-Edebiyat Fakültesi, Teknik Eğitim Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sakarya Meslek Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Sosyal ve Fen Bilimleri Enstitüleri'dir. 1994-2014 yılları arasınada Yeni kurulan Fakülteler ve MYO ları ile SAÜ bugünkü yapısına kavuşmuştur. Günümüzde Sakarya Üniversitesi tüm eğitim öğretim, araştırma faaliyetlerini 17 fakültesi, 1 yüksekokulu, 1 devlet konservatuvarı, 15 meslek yüksekokulu, 5 enstitüsü ve 34 araştırma merkezi ile yürütmektedir.

Sakarya Üniverstesisi, 2015 Yılı İtibariyle 242 Prof., 220 Doçent, 529 Yrd. Doç., 277 Öğr. Gör., 94 Okutman, 562 Ar. Gör., 52 Uzman olmak üzere 991 öğretim üyesine ve toplamda 1976 Akademik kadroya ve toplam olarak 744 İdari Personele sahip bulunmaktadır. SAÜ Öğrencileri farklı eğitim programlarına ve farklı kampüslere dağılmış olarak son yıllarda yapılan büyük kontenjan artışları ile toplamda 90000'e varan büyük bir kitleye ulaşmıştır. SAÜ, Ön Lisans düzeyinde 28350, Lisans düzeyinde 43945, Y. Lisans düzeyinde 11791, Doktora düzeyinde 1909 ve Yabancı öğrenci olarak 3403 öğrenci olmak üzere Toplamda **89398 öğrenciye sahiptir.** Öğretim üyesi başına düşen öğretim üyesi: 108, Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı: 46 değerleri ile **SAÜ öğretim üyesi ve elemanı ihtiyacı içinde olan bir üniversitedir.**

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından 29 Kasım 2016 da açıklanan Değerlendirme Takımı

- Prof. Dr. Gülsün Sağlamer (Başkan)
- Prof. Dr. Süheyda Atalay
- Prof. Dr. İsa Sağbaş
- Dr. Ahmet Tuncay

- Prof. Dr. Elif Çepni
- Prof. Dr. Mehmet Korkmaz

olmak üzere 4 asıl, bir yedek ve bir gözlemciden oluşmakta idi. Sakarya Üniversitesinin 90 Bine varan öğrenci sayısı ve geniş bir coğrafyaya yayılmış kampüsleri dolayısıyla yedek üye ve gözlemci üye, bilgi ve birikimleri dikkate alınarak Değerlendirme takımına dahil edilmiş ve Değerlendirme Takımı 6 üye ile tüm değerlendirme sürecini yürütmüştür.

Bu süreç aşağıdaki adımlardan oluşmuştur;

- Sakarya Üniversitesi Kurum İçi Değerlendirme Raporu Değerlendirme Takımı Üyelerine 29 Kasım 2017 de gönderilmiştir.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanı, Sakarya Üniversitesi Rektörü ve Değerlendirme Takımı birlikte SAÜ Ziyaret tarihini 19-22 Şubat 2017 olarak belirlemişlerdir.
- Sakarya Üniversitesinden Ek bilgiler istenmiş ve bu Ek bilgiler 30 Ocak 2017 de Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü tarafından Değerlendirme Takımına iletilmiştir.
- Ziyaret programı Rektörlük ile birlikte belirlenerek Sakarya Üniversitesine sunulmuştur. Bu ziyaret programında değerlendirme Takımı ve SAÜ Rektörlüğünün iş birliği ile Mühendislik Fakültesi, Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Mühendisliği Fakültesi, Tıp Fakültesi ve Eğitim Fakültesi ziyaret programına alınmıştır.
- Çıkış Bildirimi 22 Şubat 2017 de Rektör ve SAÜ mensuplarına sunulmuştur.
- Taslak Kurumsal Geri Bildirim Raporunun (KGBR) ziyaret tarihinden sonraki 30 gün içinde Üniversiteye gönderilmesi gerçekleştirilmiştir.

Sürecin bundan sonraki aşamaları;

- Taslak Kurumsal Geri Bildirim Raporu KGBR üzerinde SAÜ' nin görüşünün alınması
- Takım Başkanı ve Değerlendirme Grubunun tarafından hazırlanan son taslak KGBR 'inin 60 gün içinde KDDK Başkanlığına gönderilmesi
- KDDK 'nin süreci sonuçlandıracak çalışmaları tamamlaması
- Sonuç KGBR' nin Yükseköğretim Kalite Kurulu web sayfasında yayımlanması şeklindedir.

B. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

GENEL DEĞERLENDİRME-UYGULANAN POLİTİKALAR VE STRATEJİLER

Sakarya Üniversitesi'nin en güçlü olduğu alanlar arasında Kalite Güvence sistem yaklaşımları sayılabilir. Bilişim teknolojileri desteğinde etkili süreç yönetimi çabalarının Stratejik yönetim süreçleri ile bütünleşik bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı doğrultusunda oluşturulmuş olan bu yapı, üniversite stratejilerinin yaşama geçirilmesinde etkili olmuştur. Yönetimde kalite yaklaşımlarının bir farklılaşma rekabet stratejisi olarak tüm Üniversite yönetimi tarafından benimsendiği gözlemlenmiştir.

Kalite güvencesi politikaları ve stratejileri kapsamında stratejik yönetim süreci belirlenmiştir.

Düzenli olarak stratejik planlar yapılmakta, stratejiler doğrultusunda hedefler belirlenmekte, faaliyetler planlanmaktadır. Performans yönetim süreçleriyle de politika ve stratejilerin yaşama geçirilme düzeyleri ölçülmekte, izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Bu kapsamda izlenen yolda temel prensip, tüm dünyada yükseköğretim alanındaki faaliyetlerin performansına uygun bir yapıda faaliyetleri sürdürmek ve sürekli geliştirmek olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda pek çok dış değerlendirmeden geçmek ve değerlendirme sonuçları doğrultusunda üniversite faaliyetlerini sürekli iyileştirmek ve geliştirmek disiplinli bir uygulama olarak benimsenmiştir

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ'NİN KALİTE YOLCULUĞU

Sakarya Üniversitesinin, tüm çalışanlarının katılımı ile ilk kez 2003 yılında belirlenen, 2013 yılı içerisinde yine paydaşlardan gelen görüşler ışığında güncellenen **“Ürettiği evrensel nitelikteki bilgi ve teknoloji ile Türkiye ve dünyada paydaşlarının geleceğine yön veren bir üniversite olmak”** vizyonuna erişmek için gerçekleştirmekte olduğu faaliyetlerde kalite kültürü önemli bir itici güç olarak öne çıkmaktadır. Türkiye ve dünyada paydaşlarının geleceğine yön verme olarak ifade edilen, uluslararasılaşmayı kapsayan vizyonu doğrultusunda SAÜ’ nün kaliteyi bir farklılaşma stratejisi olarak benimsemiş olduğu algılanmıştır. Sakarya Üniversitesi, ana süreçlerindeki hizmet kalitesini geliştirmek üzere çeşitli kalite yönetimi ve güvencesi yaklaşımlarını bütünlük olarak uygulayarak farklı paydaşlara uygun bir şekilde değer üretmekte ve sunmaktadır.

SAÜ güçlü Kalite Yönetim yaklaşımları, politikaları, strateji ve hedefleri ile kurumsal düzeyde neler yapmak istediğini, nereye varmak istediğini açık bir şekilde tanımlamış, bu faaliyet ve hedeflerine varmak üzere süreçler ve projeler tanımlayıp planlamalarını etkin olarak gerçekleştirmektedir. Planlarını temel alan uygulamalarını izlemekte, ölçmekte ve gerekli iyileştirmeleri yaşama geçirmektedir. Bu anlamda sağlam temelli ve bilgisayar destekli sistematik uygulamalar yapmaktadır. Performans ölçümlerinin yanında, tüm paydaşların algılarını ölçmeye yönelik düzenli anketlerle iyileştirmelere yönelik sürekli veri toplamakta, analiz ve değerlendirmeler yapmaktadır.

17 yıla yaklaşan kalite çalışmalarında kuvvetle benimsenmiş ve yaşama geçirilmiş olan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı hedefli yolculuğunda SAÜ, ilk adım olarak Genel Sekreterliğe bağlı birimlerde başlangıç kalite faaliyetlerini, TSE EN ISO 9001 belgesi ile tescilletmiştir. Sonrasında belgenin kapsamı genişletilerek üniversitedeki tüm idari birimler dâhil edilmiş ve günümüze kadar yenilenmiştir. SAÜ bugün, tüm idari birimlerini kapsayan TS EN ISO 9001:2008 ve iç-dış tüm müşterilerini kapsayan TS EN ISO 10002 Standartları (2015) belgelerine sahiptir. Bu standartlara ek olarak, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (SAÜSEM) de TÜRKAK tarafından akredite edilmiş olup Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yetkilendirilme ile 17024 Personel Belgelendirme Standardı çerçevesinde sınav ve belgelendirme yapabilme yetkinliğindedir.

Sakarya Üniversitesi'nin kalite yolculuğunda, idari hizmetlerde sistem standardı gereklilerini yerine getirmenin ötesine geçmek ve kurumsal düzeyde gelişmek amacıyla 2003 yılında kurumda başlatılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları fark edilir ölçüde öne

çıkılmaktadır. Sakarya Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu (SAÜDEK)'nin kurulması, tüm birimlerin katılımı için Kalite Elçilerinin görevlendirilmesi ve sistematik olarak kurumsal gelişimin sağlanması güçlü bir Kalite Kültürü için kurumsal iklim yaratmıştır. Bu iklimde, 5018 sayılı yasa yönlendirmesiyle gündeme gelen stratejik yönetim ile Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu'nun (YÖDEK) kurulmasının da önemli etkilerinin olduğu değerlendirilmektedir. Bu etkilerle süreç yönetimi yaklaşımının benimsenmesi de önemli bir kazanım olarak vurgulanabilir. Tüm birimlerin katılımıyla SWOT Analizi, strateji ve hedeflerin belirlenmesiyle üniversitenin ilk Stratejik Planı hazırlanmış ve planın uygulanmasına yönelik de süreç yönetimi çalışmalarına başlanmıştır. 2004 yılında hem ilk Stratejik Plan hem de ilk Süreç Yönetimi El Kitabı yayınlanmıştır. Sonraki yıllarda Stratejik Planın güncellenmesi ve izlenmesi aşamaları Kalite Elçileri ile SAÜDEK İcra Kurulu Üyeleri tarafından yürütülmüştür.

EFQM Mükemmellik Modeli

2006 yılına gelindiğinde TKY felsefesinin önemli bir uygulama aracı olan EFQM Mükemmellik Modeli esaslı öz ve dış değerlendirme süreçleri kurumsal gelişim amaçlı olarak başlatılmıştır. Dış değerlendirmeler sonucu alınan geri bildirimlerle sürekli iyileştirme prensibi kurum genelinde güçlü bir kalite kültürüne zemin hazırlamış ve kurumsal gelişim yıllar itibarıyla sürdürülmüştür. Sonuçta EFQM Mükemmellik Modeli değerlendirmeleri özelinde, Ulusal Mükemmellik Ödülü (2010) ile Mükemmellikte Süreklilik Ödülü (2013) olarak bu ödüllere sahip Türkiye'deki tek üniversite olma başarısı elde edilmiş olup kalite çabaları taçlandırılmıştır. Bu çabaların uluslararası düzeydeki karşılığı ise 2015 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı – Avrupa'dan (EFQM) alınan Kurumsal Yeteneklerin Geliştirilmesi olmuştur. Bu ödüllere erişimi sağlayan çabaların temelinde yer alan TKY anlayışı, başta Stratejik Yönetim olmak üzere Süreç Yönetimi yaklaşımlarının da SAÜ' de gelişimini önemli ölçüde etkilemiştir. Öte yandan süreçlerle yönetimde, üniversite bünyesinde geliştirilen yazılım destekli bilgi yönetim sistemi ve Stratejik Yönetim Bilgi Sisteminin (SYBS) üniversitenin rekabet gücüne ve üstün performansına önemli katkılar yaptığı gözlemlenmiştir.

Stratejik Plan Yönetimi

Sakarya Üniversitesi Stratejik Planlama sürecini 2009 yılından itibaren Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS) ile yürütülmektedir. Dolayısıyla bir bölüm veya idari birim bazında stratejik planlar SYBS üzerinden alınabilmekte ve izlemeler bu yolla gerçekleştirilmektedir. Stratejik Planın izleme sürecinde ise; öncelikle yıl sonlarında ilgili yıl içerisinde gerçekleşen değerler bölümler ve birimler bazında belirlenmektedir. Sonrasında bu değerlerin kalite elçileri tarafından SYBS' ne girilmesiyle hedeflenen durum ile gerçekleşen durum arasında başarı yüzdesinin belirlenmesi ile Stratejik Planın ilgili yıl için başarı durumu değerlendirilmektedir. Bu aynı zamanda sistemden alınan Kırmızı Alan Grafikleriyle bütünsel olarak da izlenebilmektedir. Ayrıca yıl sonlarında Dekanlar ve Müdürler tarafından Senato'da yapılan performans sunumları ile de yılın değerlendirmesi ve gelecek yılın planlaması yapılmaktadır. Ancak mevcut bütçe yapılarının hazırlanan Stratejik Plandaki hedefler ve performans

sonuçlarına göre hazırlanması, stratejik planla uyumlu, rekabet artırıcı, teşvik edici olması diğer bir deyişle; kamu kurumlarında mevcut sistem olan bütçeye göre stratejik plan yerine stratejik plana göre bütçe süreci uygulanması SAÜ' nün hak ettiği kaynağa erişimini sağlayabilecektir.

SAÜ Kalite Güvence Süreçleri ve Başarı Nedenleri

Sakarya Üniversitesi'nin stratejik yönden en önemli farklılıklarından ve rekabet avantajlarından biri, kademeli ve sıçramalı tüm iyileştirmelerini bilişim sistemleri desteğinde yürütüyor olmasıdır. Eğitim-öğretim programlarının yeniden yapılandırılmasına destek amacıyla Eğitim Öğretim Bilgi Sistemi (EÖBS) ile Eğitim Öğretim Destek Sistemi (EDS), stratejik yönetime destek olan Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS) gibi birçok örnek uygulamadan söz edilebilir. Tüm süreçlerini birbiriyle bütünleşik bir şekilde yürütme çabasında olan Sakarya Üniversitesi, bu amaç doğrultusunda tüm bilişim sistemlerini bütünleştiren ve üniversite yönetimi destek sistemi olan Sakarya Üniversitesi Bilişim Sistemi (SABİS) projesiyle de ulusal ve uluslararası yükseköğretim kurumları için örnek gösterilebilir. Toplama hesap verebilirlik ve şeffaflık yönlerinden SAÜ paylaşımları kıyas ortağı olabilecek düzeydedir.

SAÜ KALİTE GÜVENCE SÜREÇLERİ SONUNDA ELDE EDİLEN KAZANIMLAR

Tüm yukarıda belirtilen kalite sistem yaklaşımlarına paralel SAÜ misyonunu, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek ve uluslararası düzeyde eşdeğer normlara uygun çerçevede bir eğitim öğretim gerçekleştirmek, öğrenci ve öğrenme merkezli yaklaşımı uygulamak üzere süreçlerinde 2007 yılından itibaren yeterliliklere dayalı yeniden yapılandırmaya gitmiştir. Bu çabaları sonucunda DS Label-Diploma Eki Etiket (yenilenmiş), ECTS Label Avrupa Kredi Transfer Sistemi (yenilenmiş) ödülü, Avrupa Dil Ödülü ile program düzeyinde MÜDEK, FEDEK gibi pek çok akreditasyon sürecinden de geçmiştir. An itibarıyla program akreditasyonlarında % 70 seviyelerine ulaşılmış olup 2018 yılına dek tüm programların akreditasyon süreçlerinde yer alması hedefi mevcuttur. Bunlara ek olarak ERASMUS Kalite Ödülü (2014), En Başarılı Teknokent Ödülü (2014) gibi süreç bazında da alınmış olan ödüller sıralanabilir. En yakın geçmişte ise yine bir başka kurumsal dış değerlendirme süreci olan Avrupa Üniversiteler Birliği'nin Kurumsal Değerlendirme Programı (EUA/IEP) kapsamında geçilmiş olan dış değerlendirme, SAÜ' nün sürekli iyileştirme amaçlı olarak gerçekleştirdiği bir başka kalite güvence faaliyeti olarak kayda geçirilebilir. Bir diğer önemli kazanım da SAÜ'nin EFQM Mükemmellik Modeli değerlendirmeleri özelinde, Ulusal Mükemmellik Ödülü (2010) ile Mükemmellikte Süreklilik Ödülü (2013) olarak bu ödüllere sahip Türkiye'deki tek üniversite olma başarısını göstermiş olmasıdır. Bu çabaların uluslararası düzeydeki karşılığı ise 2015 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı – Avrupa'dan (EFQM) alınan Kurumsal Yeteneklerin Geliştirilmesi olmuştur.

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ: ÖNERİLER

Öğrenci Katılımı: Kalite Kültürünün yayılmasında en önemli yapı olan Kalite Elçileri ile bütünleşmiş SAÜDEK, 23 Temmuz 2015 yılında Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında kurulması gereken Kalite Komisyonu oluşturulmuştur. SAÜDEK'in geçmiş çalışmaları 2015 yılından itibaren kurulması beklenen Kalite Komisyonu için sağlam bir temel oluşturmuştur. Komisyonun yetki, görev, sorumluluk ve kalite güvence süreçlerinin işletilmesi yönlerinden hiçbir eksikliği söz konusu olmamasının yanında yaptığı iyi uygulamaları örnek gösterilebilecek düzeydedir. Güçlü kalite yapısındaki paydaş katılımına ilişkin pek çok mekanizmanın mevcut olmasının yanında SAÜ öğrencilerince Genç Kalite Sakarya Topluluğu kurulmuş olması önemli bir kazanım olarak değerlendirilmektedir. **Ancak öğrencilerin kalite yönetim ve karar süreçlerine etkin katılımlarına yönelik kısıtlı kanıt görülmüştür. Öğrencilerin kalite yönetim ve karar süreçlerinde temsil edilmeleri ve aktif katılım sağlamalarına yönelik yaklaşımların gözden geçirilerek iyileştirilmeleri önerilmektedir.**

Hacim ve Coğrafya genişliğinin etkileri: Kalite yönetim sistemleri çerçevesinde, bilgi sistemleri ile desteklenmiş, rekabet gücü etkin stratejik yönetim yaklaşımları ve güçlü yönetsel yapılarına karşın SAÜ, geniş bir coğrafyada faaliyet göstermek ve devlet yönlendirmeleri doğrultusunda 90 000 öğrenciye hizmet vermek zorunda kalmıştır. Bu dış sınır şartlar ile zorlayıcı bazı iç sınır şartlar daha yüksek performans sağlanmasının önünde engeller olarak yer almaktadır. Pek çok hizmet sürecinde büyüklük kaynaklı zorluklar doğal olarak oluşmakta ve tüm paydaşların dengeli mutlu edilmesini imkansızlaştırabilmektedir. Hacim ve coğrafi genişliğin ortaya çıkardığı nicelik doğal olarak niteliği yani kaliteyi olumsuz yönde etkilemektedir. Sayısal büyüklükler ve eğitim-öğretimde çeşitlilikler odaklanamama problemiyle birlikte iyi uygulamaların yayılımını da olumsuz etkilemektedir. **Bu bağlamda nitelik ve yayılım konusunun iyileştirmeye açık bir alan olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.**

Kaynak Kısıtları: İkincil olarak da yayılımın gerçekleştirilmesinde kaynak kısıtlarının da etkisiyle zamansal kayıplar ortaya çıkmakta ve yayılım hızı, süresi olumsuz etkilenmektedir. Doğal olarak da bu olumsuz etkiler performans sonuçlarına yansımaktadır. Kaynak kısıtları, elde olmayan nedenlerle stratejik faaliyetlerin önceliklendirilmelerini zorunlu kılmakta nicelik niteliğin önüne geçebilmektedir. Bu konuya ilişkin somut örnek, 2011 yılına dek araştırmanın eğitime kıyasla öncelik alamamış olması olarak verilebilir. **Bu değerlendirmeler ışığında özellikle aynı kaynaklara gereksinim duyan (örneğin akademik insan kaynağı) süreçlerin (eğitim, araştırma, hizmet) önce ayrı ayrı yayılım gerçekleştirme amacıyla daha sonra da stratejik öncelikler çerçevesinde gözden geçirilmesi ve kaynak dengelemesi yapılması önerilmektedir.**

İletişim ve İlişki Yönetimi: Performans ölçümlerinin yanında, tüm paydaşların algılarını ölçmeye yönelik düzenli anketlerle iyileştirmelere yönelik sürekli veri toplanmakta, analiz ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Tüm bu güçlü mekanizmaların varlığına karşın az sayıda da olsa anketlerin değerlendirilip iyileştirmelerin yaşama geçirildiğine dair eksiklik algısı saha ziyaretinde bazı paydaşlarca ifade edilmiştir. İletişimin etkinliğinin gözden geçirilip artırılması halinde bu algının da giderilebileceği değerlendirilmektedir. İletişimin etkinliğinin değerlendirilmesi gereken alanlar arasında yerel yönetimler, merkezi yönetim ve uluslararası ilişkiler ve tanıtım da sayılabilir. **Bireysel ve birimler düzeyinde pek çok etkin ve verimli ilişki**

ağları görülürken sanayi ve yerel yönetimler ile uluslararası ilişkilerde kurumsal düzeyde ilişki ihtiyacı göze çarpmaktadır. Yerel, ulusal ve uluslararası kurumsal düzeyde ilişki yönetimi, iletişim ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliğini artıracak çabaların gündeme alınması önerilmektedir.

Sakarya Üniversitesi 17 yıla yaklaşan Üst Seviye Kalite yaklaşımları ile kendisine rekabet gücü kazandıran bir farklılaşma stratejisi benimsemiştir. Benimsediği farklılaşma stratejisini sürekli iyileştirme prensipli uygulamalarla yaşama geçirmektedir. İyi bir takım ruhu, içselleştirilmiş etkin bir Kalite Kültürü SAÜ de yerleşmiştir. Stratejik Yönetim ve Süreç Yönetimi yaklaşımı temel olmak üzere Toplam Kalite Yönetimi yalın bir yönetim felsefesi olarak kabul edilmiştir. Süreç Yönetim yaklaşımının etkinliği Bilgi Teknolojileri ile artırılmıştır. Türkiye Yükseköğretim Alanında birçok ilk ve tek yaklaşım örnekleri görülmektedir.

Sakarya Üniversitesi Güçlü bir Kalite kültürü, Etkin stratejik yönetim, Bilgi teknolojileri desteğine karşın, İç ve Dış Sınır şartlar; bir diğer deyişle yüksek hacimli ve geniş bir yelpazede faaliyetlerini yürütmek zorunda kalan SAÜ’de Yayılım, Kaynak kısıtı nedeniyle önceliklendirme zorunluluğu, Zaman ve hız konuları iyileştirmeye Açık Alanlar olarak görülmektedir.

C. EĞİTİM-ÖĞRETİM

Sakarya Üniversitesi, gelişmiş bir kalite kültürüne ve takım ruhuna sahip, motivasyonu yüksek, bilgi teknolojileri güçlü, kendini sürekli değerlendirerek denetleyen ve geliştiren, şeffaf süreçlerle üniversiteye ilişkin tüm bilgiyi paydaşlarına açan, iç denetim süreçleri güçlü, dış değerlendirmelerden başarı ile çıkmış, birçok uluslararası ve ulusal ödül almış, ***eğitimde “mükemmeliyeti” hedef almış ve bunu aldığı ödüllerle kanıtlamış bir devlet üniversitesidir.***

EĞİTİM-ÖĞRETİM: PROGRAMLARIN TASARIMI-ÖĞRENCİ MERKEZLİ ÖĞRETİM

Sakarya Üniversitesi’nde 183 Ön Lisans, 153 Lisans, 179 Yüksek Lisans, 91 Doktora programı mevcut bulunmaktadır. 2010 yılından beri tüm programlar uluslararası tanınırlık sağlayan “Diploma Eki Etiket” ve “ECTS Etiket” almış bulunmaktadır. SAÜ eğitim öğretim faaliyetlerini Lisans düzeyinde 17 Fakültede, 3 Yüksekokulda ve 15 Meslek Yüksekokulunda, 1 devlet konservatuvarı, Yüksek Lisans eğitimini ise 5 Enstitüde sürdürmektedir. Araştırma faaliyetlerini ise bir kısmı çok disiplinli olarak yapılandırılan 34 Araştırma Merkezinde yürütmektedir.

Eğitim-Öğretim Programları, Birinci Öğretim, İkinci Öğretim ve Uzaktan Öğretim ortamlarında yürütülmekte, mesleki ve teknik eğitim ve öğretim 2 ve 4 yıllık programlarla yapılandırılmış bulunmaktadır. Eğitim programlarının yapılanmasında ve yürütülmesinde; paydaş görüşlerine, önceden tanımlanan amaçlara ve planlanmış süreçlere uygun olarak eğitim öğretim faaliyetlerinin örgütlenmesine özen gösterilmekte ve öğrencilerin aldıkları bilgileri içselleştirmelerine ve uygulamaya hazır duruma gelmelerine önem verilmektedir. Eğitim ve

Öğretim Yönetimi, Uygulanmaları ve staj süreçleri ile ilgili yapılan tanımlar ve geliştirilen yönetmelikler ve yönergeler titizlikle uygulanmaktadır.

2007-2008 yıllarında Bologna Sürecine uyum sağlamak üzere SAÜ değişim yönetimi süreçlerini uygulayarak tüm eğitim ve öğretim programlarını yeniden yapılandırmıştır. Bu programlar SAÜ' nin stratejik hedefleri doğrultusunda, paydaş geri dönüşleri de dikkate alınarak sürekli iyileştirme süreçleri ile güncellenmektedir.

Eğitim-Öğretim Ana Süreci kapsamında uygulanan yaklaşımlar:

- Yeterliliklere dayalı Öğrenci ve Öğrenme merkezli Yaklaşım
- Uygulamalı Eğitimler (3+1, 7+1, UMDE)
- Uzaktan Eğitim
- Aktif Öğrenme
- Bireysel Eğitim Destekleri ve Başarı Ödülü verilmesi

Öğrenci Merkezli Eğitim ve Öğretim / Aktif Öğrenme:

Eğitim Öğretim ana sürecinin ilk yaklaşımı yeterliliklere dayalı öğrenci ve öğrenme merkezli yaklaşımdır. Bu konuda SAÜ çabalarını sürdürmekte sorunlar aşılıp çalışılmaktadır. Ancak öğrenci merkezli eğitim öğretim için alt yapı açısından önemli yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda bilgi kaynaklarının yeterli olması, bu bilgi kaynaklarına ulaşımı sağlayacak yabancı dil, araştırma yapabilme yeteneklerinin geliştirilmiş olması önem kazanmaktadır. SAÜ' nin de eğitim-öğretim ana sürecinde uygulanan yaklaşımlardan “aktif öğrenme yaklaşımı” ve “öğrenci-öğrenme merkezli yaklaşım” üniversitenin çağdaş yaklaşımları yakından izlediğinin ve uygulamaya önem verdiğiğinin göstergeleridir.

Öğrencilerin kendi kendilerine öğrenme ve bu öğrendiklerini ifade edebilme ve uygulama yeteneklerini geliştirebilmeleri öğrenci/öğrenme merkezli eğitim ve öğretimde anahtar kavramlardır. Yukarıda belirtilen yaklaşımlardan beklenen sonuçların üretebilmesi için SAÜ' nin mevcut eğitim-öğretim sistemlerinde bazı iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, Değerlendirme Takımı, öğrencilere kazandırılabilir yeteneklerin (transferrable skills / generic skills) uygulamasında daha yaygın ve yoğun iyileştirme süreçlerine ihtiyaç duyulduğu görüşündedir.

SAÜ, karşılaştığı zorlukları aşmak için önemli adımlar atmaktadır. Çeşitli platformlarda yürüttüğü eğitim öğretim faaliyetlerini sadeleştirme kararı almıştır. İkinci Öğretimini ve Uzaktan Öğretimini aşamalı olarak kaldırarak araştırma faaliyetlerini geliştirme ve örgün öğretime bütünüyle odaklanma yönünde ilerlemektedir. Eğitim öğretim programlarında planlanan bu değişimin SAÜ' nin gelişmesine pozitif yönde önemli katkılar sağlayacağı düşünülmekte ve Bu uygulamanın sürdürülmesi önerilmektedir. Diğer taraftan SAÜ' nin başarı ile uyguladığı “Bireysel Eğitim Destekleri ve Başarı Ödülü verilmesi” gibi teşviklerinin genişletilerek uygulamaya devam edilmesi önerilmektedir.

Sakarya Üniversitesi'nin Vizyonu ve Yabancı Dil:

Sakarya Üniversitesi'nin vizyonu, "Ürettiği evrensel nitelikte bilgi ve teknoloji ile Türkiye ve Dünyada paydaşlarının geleceğine yön veren bir üniversite olmak" olarak tanımlanmış bulunmaktadır. Bu vizyonu gerçekleştirebilmek için öğrenci ve öğretim elemanlarının evrensel bilgi kaynaklarına doğrudan ulaşımı önem kazanmaktadır. SAÜ Türkçe olarak eğitim öğretim programlarını yapılandırmış bulunmaktadır. Sadece sınırlı sayıda öğrenci İngilizce hazırlık okuluna devam ederek İngilizce öğrenmekte ve her yarıyıl bir dersi İngilizce olarak açılan derslerden seçerek alabilmektedir. SAÜ' nün Vizyonu ile örtüşecek eğitim-öğretim-araştırma faaliyetlerini sürdürebilmesi için yabancı dil açısından önemli sorunlar yaşadığı gözlenmiştir.

SAÜ-Sanayi İş birliği:

SAÜ, Sosyal ve kültürel açıdan Kent –Üniversite bütünleşmesi sürecini henüz tamamlamamış olmasına karşın içinde bulunduğu Endüstri bölgesi ile ilişkilerini geliştirmek üzere yaklaşık 4 yıl önce başlattığı programlarında 3+1 ve 7+1 uygulaması ile yılda yaklaşık 4000 olmak üzere Toplamda 18000 üzerinde öğrencinin endüstri deneyimi kazanarak Yüksekokullarından, Meslek Yüksek Okullarından, Teknoloji Fakültesinden ve Mühendislik ve İşletme Fakültelerinin bazı bölümlerinden mezun olmalarını sağlamış bulunmaktadır. Bu uygulamanın yaygınlaştırılarak sürdürülmesi Sakarya Üniversitesine ülkenin ihtiyaç duyduğu sanayi deneyimi olan mezunlar yetiştirmesi yönünde büyük güç katacaktır. Ayrıca Öğrencilere sunulan "öğrenci asistan" statüsü ile kısmi zamanlı olarak görevlendirilen 1200 öğrenciye eğitim öğretimle ilgili deneyim kazanmalarının yanında finansal destek de sağlanmış olmaktadır.

Programlar Arası Esneklik:

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler insanların hayatları boyunca birkaç defa meslek değiştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle programlar arası geçirgenliği, çift ana dal uygulamalarını destekleyecek esnek modellerin geliştirilerek uygulanması öğrencileri girdikleri bir programa mecbur etmemek açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle SAÜ' de Eğitim öğretim modellerinin mevcut esnekliğini daha da arttıracak ve öğrencilere seçme özgürlüğü sağlayacak düzenlemelerin yapılması, nitelikli öğrencilerin çekilmesi bakımından da önem kazanmaktadır. SAÜ çağın koşullarını izlemek yerine bölgesinde bu koşulları yönlendirebilecek öncü uygulamaları geliştirme ve uygulama kapasitesi geliştirebilecek birikime sahiptir.

EĞİTİM-ÖĞRETİM KADROSU

Eğitim ve öğretimin en önemli ögesi kaliteli ve yeterli sayıda öğretim kadrosuna sahip olmaktır. Bu açıdan SAÜ incelendiğinde ve SAÜ SWOT analizine de bakıldığında üniversitede sayısal açıdan yetersizlik yanında programlar arasında da dengeli bir dağılım olmadığı gözlenmektedir. Diğer taraftan SWOT analizinde de belirtildiği gibi öğretim üye ve elemanlarının kalitesinin yükseltilmesi en önemli iyileştirme alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Kaliteli öğretim üyesini çekecek koşulların yaratılmasında kentin yapısından, üniversitenin eğitim öğretim, yaşam ve araştırma olanaklarına kadar birçok faktörün etkili olduğu gözlenmiştir. Öğretim

elemanlarının öğretim teknikleri açısından oryantasyona tabi tutulmaları başarılı bir uygulama olarak görülmele beraber bu programların daha da iyileştirilmesi, kapsamalarının geliştirilerek genişletilerek uygulamaya konulması önerilmektedir.

Diğer taraftan Birinci ve İkinci öğretim programları ile ders yükleri çok artan öğretim üyelerinin araştırma yapacak zaman ve enerjileri de sınırlı olmaktadır. Bu nedenle üniversite aşamalı olarak ikinci öğretim ve uzaktan öğretimi kaldırarak öğretim elemanlarına araştırma yapabilmeleri için olanak sağlama kararı almış bulunması sorunun çözümlenmesinde önemli bir adım olarak görülmektedir. Ders yüklerinin kabul edilebilir boyutlara indirilmesi, araştırma olanaklarının artırılması nitelikli öğretim üyelerinin SAÜ de kalmalarını ve yeni nitelikli öğretim üyelerinin SAÜ' ne gelmelerine olanak sağlayacaktır. Bir önemli konu da öğrenciler tarafından sayısal nedenlerle Danışmanlık sisteminde sorunlar yaşandığının ifade edilmesidir.

Uluslararası ilişkiler:

Öğrenciler açısından: SAÜ, önemli sayıda yabancı öğrenciye (3403) sahip bir üniversitedir, ancak yabancı öğrenci profili genelde AB dışı ülkelere odaklanmış görünmektedir. Bu konuda dengeli bir profile ulaşılması önerilmektedir.

Öğretim Elemanları açısından: SAÜ, Uluslararası ilişkilerin geliştirilmesi açısından öğretim elemanlarının yurtdışı deneyimi kazanmalarını sınırlı kaynakları ile desteklemeye çalışmaktadır. Özellikle Atama ve yükseltmelerde öğretim elemanlarına yurt dışı deneyim imkânlarının artırılabilmesi için uygulanan desteklerin “yabancı dil eğitimi” ve “yabancı dilde eğitim” in öncelikli hedeflerden biri olarak belirlenmesi durumunda yeniden yapılandırılması ve önemli ölçüde geliştirilmesi önerilmektedir. Bu alanda en önemli kısıtlar, finansal kaynakların yetersizliği yanında öğretim elemanı sayısının da büyük sayılarda öğretim elemanlarının yurt dışına gönderilmesine olanak vermemesi olarak özetlenebilir.

EĞİTİM ÖĞRETİM ALTYAPISI: ÖĞRENME KAYNAKLARI, ERİŞİLEBİLİRLİK VE DESTEKLER

Sakarya Üniversitesi kampüsleri arasında sunulan alt yapı olanakları açısından önemli kalite farklılıkları bulunmaktadır. Merkez kampüste kütüphaneden dersliklere, sosyal tesislerden spor olanaklarına kadar birçok olanak sağlanmış olmasına karşın geniş bir coğrafyaya yayılmış olan diğer kampüslerde benzer standartları SAÜ' nin sağlaması bütçe sınırlamaları nedeniyle mümkün görünmemektedir. Değerlendirme Takımı zaman kısıtından dolayı laboratuvarları yeterince inceleme ve değerlendirme olanağı bulamamıştır.

Kütüphane Olanakları: SAÜ önemli yatırımlar yaparak Merkez kampüste Kütüphane olanaklarını geliştirmiş bulunmaktadır. Ziyaret edilen Merkez Kütüphanenin son yıllarda süreli yayınlar ve online ulaşılabilir veri tabanları açısından önemli gelişmeler kaydetmiş olmasına karşın bilgi kaynaklarının daha kapsamlı bir yeni proje ile geliştirilmesinin gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, Kütüphanenin okuma mekanı görüntüsünden ziyade araştırma

mekanına dönüşümünü sağlayacak ve böylece öğrenciye kendi kendine öğrenme yeteneklerini kazandıracak düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

Öğrenci Yurtları: SAÜ merkez kampüste Öğrenci yurtlarının kapasitesi son derece sınırlıdır. Genelde öğrenciler özel sektör tarafından işletilen kampüsler dışındaki yurtlar veya apart otellerde kalmaktadır. Bu yurtların denetiminin yapılamaması önemli bir sorun olarak gözlenmiştir. Bu dağıtık uygulama öğrencilerin birlikte yaşama ve öğrenme kültürü geliştirebilmelerinde önemli bir engel olarak algılanmaktadır. Üniversiteye aidiyet duygusunun gelişmesinde yurtların ve sosyal tesislerin önemi yadsınamaz. **“Üniversiteye Aidiyet Duygusu”** ise mezunların ilerde üniversitelerine destek olmaları açısından önem taşımaktadır. Türkiye’de bunun iyi örnekleri özellikle köklü üniversitelerde gözlenmektedir.

Öğrencilere Sunulan Olanaklar ve Sosyal Ortamda İyileştirme: Yurtların kampüs dışında ve özel sektöre ait olmasının yarattığı sorunlar, ulaşım sorunları. Bu sorunların çözümü için kampüslerde Üniversite tarafından yönetilen yurtların planlanması ve yapılması önerilmektedir. Kampus çevre düzenlemesinde eksiklikler, Sosyal aktivitelerin artırılma ihtiyacı ve Öğrenci Kulüplerinin daha fazla destek beklentisi, Merkez kampüs dışında öğrencilere sunulan olanaklarda sorunlar olduğu belirlenmiştir. Öğrencilerin daha iyi örgütlenmiş ortamlarda daha zengin sosyal olanaklarla kampüslerde eğitim öğretimlerini sürdürmeleri için gerekli düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

E-Üniversite Uygulamaları: Önceden öğrenmelerin tanınması, program ve öğrenme çıktılarının ölçülmesinde tamamı elektronik sistemde gerçekleştirilen sınav değerlendirme sisteminin uygulanması, ders telafilerinde öğrencilerin mesaj yoluyla haberdar edilerek sanal sınıf imkânından yararlanabilmelerinin sağlanması öğrenciler tarafından beğeni ile karşılanmaktadır.

PROGRAMLARIN SÜREKLİ İZLENMESİ VE GÜNCELLENMESİ:

SAÜ kalite denetimini 2003 yılından beri geliştirdiği sistemler ve toplam kalite denetimi yanında eğitim ve öğretimde kalite denetimini sağlamak üzere programların ulusal düzeyde dış değerlendirme süreçleri ile akreditasyonuna önem vermiş, Mühendislik programları ve Teknoloji Fakültesinin bazı programları MÜDEK, Fen Edebiyat Fakültesi programlarını FEDEK tarafından akredite edilmiştir. Ayrıca uygulanan anketlerle sürekli olarak öğrencilerden alınan geri dönüşlere bağlı olarak gerekli iyileştirmeleri mevcut sınır şartları içinde gerçekleştirmeye çalışmaktadır. SAÜ, Dış değerlendirmelerden başarı ile çıkmış, kalite konusunda birçok Uluslararası ve Ulusal Ödül almış bir Devlet Üniversitesi olarak temayüz etmektedir. SAÜ’ de Kalite denetiminin, kalite süreçlerinin mükemmel örgütlenmesine paralel olarak eğitim-öğretimde insan kaynakları, bilgi kaynakları ve alt yapı açısından karşılaşılan sorunlarının çözümü de önem taşımaktadır.

EĞİTİM ve ÖĞRETİM: ÖNERİLER

Programların Sadeleştirilmesi: SAÜ, karşılaştığı zorlukları aşmak için önemli adımlar atmaktadır. Çeşitli platformlarda yürüttüğü eğitim öğretim faaliyetlerini sadeleştirme kararı

almıştır. İkinci Öğretimini ve Uzaktan Öğretimini aşamalı olarak kaldırarak araştırma faaliyetlerini geliştirme ve örgün öğretime bütünüyle odaklanma yönünde ilerlemektedir.

Bu değişim ve gelişim sürecinin ivedilikle gerçekleştirilmesi, Sakarya Üniversitesinin sanayi ile bütünleşmiş daha kompakt bir yapıya kavuşturulması sağlanmalıdır.

Üniversite Sanayi İş birliği : SAÜ, içinde bulunduğu Endüstri bölgesi ile ilişkilerini geliştirmek üzere yaklaşık 4 yıl önce başlattığı yaklaşık 18000 üzerinde öğrencinin endüstri deneyimi kazanarak mezun olmalarını sağlamış bulunmaktadır. Bugüne kadar 3 kez yayımlanan “mezunları kolay iş bulan üniversite endeksi” nde Sakarya Üniversitesinin hep ilk beş üniversite arasında yer alması üniversitenin sanayi ile oluşturduğu başarılı iş birliğinin sonucudur. Üniversite-sanayi iş birliği ile yürütülen programlar SAÜ’ ye yalnız bulunduğu bölgede değil Türkiye ölçeğinde önemli bir avantaj sağlamış bulunmaktadır. **SAÜ tüm alanlarda Sanayi Üniversite iş birliğini geliştirme çabalarını arttırarak sürdürmelidir.**

Nitelikli Öğretim elemanı / öğrenci: Sakarya Üniversitesi, Eğitim öğretim araştırma etkinliklerinin kalitesini sürekli iyileştirebilmek için Nitelikli yeni öğretim elemanlarının ve daha nitelikli öğrencilerin üniversiteyi seçmesini sağlamayı hedef almış bulunmaktadır. Bir üniversitenin performansının ölçülmesinde önemli kriterlerin başında nitelikli öğretim üyesi çekme ve tutma, nitelikli öğrenci çekebilme gücü bulunmaktadır. Halen SAÜ her yıl bu alanda gerekli değerlendirmeleri yapmakta, istatistiksel verileri toplamakta, öğretim elemanlarının performans ölçümlerine önem vermektedir. Ancak bu veri toplama ve değerlendirme süreçleri sonrasında alınan önlemlerle ilgili ve iyileştirme yönünde uygulanan stratejiler ve sonuçları hakkında bilgiye ulaşılamamıştır.

Eğitim ve Öğretimde

- **Öğrenci/öğretim üyesi oranını** iyileştirmek için her yıl alınan öğrenci sayısının azaltılmasını ve/veya öğretim elemanı sayısının artırılmasını önermektedir (öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı 108’dir). Sayısal nedenlerle **Danışmanlık** sisteminde sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir. **Öğrenci/öğretim üyesi oranını iyileştirmek için her yıl alınan öğrenci sayısının azaltılmasını ve/veya öğretim elemanı sayısının artırılmasını önerilmektedir.**
- **Öğrenci merkezli Eğitim ve Öğretimin** konusunda çabalar sürdürülmekte sorunlar aşılmaya çalışılmaktadır. Ancak öğrenci merkezli eğitim öğretim için alt yapı açısından önemli yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında, öğrencilere kazandırılabilir yeteneklerin uygulamasında daha yaygın ve yoğun girişimlere ihtiyaç duyulmaktadır.
- **Alt Yapıda üniform Dağılım:** Eğitim öğretimde mekan ve altyapı standartlarının Üniversitenin tüm kampüslerinde üniform olarak daha üst düzeye ulaştırılmasını önerilmektedir.
- **Bilgi Kaynakları** bağlamında mevcut kütüphane organizasyonunun yalnızca okuma odası algısı verdiği izlenimi edinilmiştir. Bu algının kırılması ve farklı bir bakış açısının geliştirilmesi için öğrenci merkezli eğitim öğretim sisteminin güçlendirilmesi ve öğrencilerin farklı kaynaklardan yoğun yararlanarak **“öğrenmeyi öğrenmeleri”** sürecinin desteklenmesi önerilmektedir.

- **Eğitim Öğretimde Uluslararasılaşma:** SAÜ'nin vizyonunu gerçekleştirebilmek için daha etkin stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda; Yabancı Dil eğitimi-Yabancı dilde eğitim konusu üniversitenin öncelikleri arasına girmesi ve bunun için özel bir stratejik plan geliştirilmesi,
- **Yurtlar ve Kampüs Koşulları:** Yurtların kampüs dışında ve özel sektöre ait olmasının yarattığı sorunlar, ulaşım sorunları, kampus çevre düzenlemesinde eksiklikler, sosyal aktivitelerin artırılma ihtiyacı ve öğrenci kulüplerinin daha fazla destek beklentisine ek olarak, merkez kampüs dışında da öğrencilere sunulan olanaklarda sorunlar olduğu belirlenmiştir. Öğrencilerin daha iyi yapılandırılmış ortamlarda daha zengin sosyal olanaklarla kampüslerde eğitim öğretimlerini sürdürmeleri için gerekli düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

Bütün bu öneriler SAÜ tarafından kabul görse dahi önerilerin önündeki en önemli engel finans kaynaklarıdır. Üniversite hazırladığı stratejik planları uygulamak ve gerekli iyileştirmeleri yapabilmek için bugünkü bütçesinin çok ötesinde bütçe olanaklarına kavuşmalıdır. Bu açıdan bakıldığında SAÜ'nin mevcut potansiyelini daha da geliştirerek kendi öz kaynaklarını arttırması, bağış kampanyaları ile fon yaratması önerilmektedir.

Ç. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME/TOPLUMSAL KATKI

ARAŞTIRMA STRATEJİSİ VE HEDEFLERİ

SAÜ 2014-2018 Stratejik Planında stratejiler başlığının altında 5. maddesinde araştırma alanındaki stratejisi 'Bölgesel, ulusal ve uluslararası öncelikleri dikkate alarak bilimsel çalışmalar yapmak ve desteklemek' olarak belirtilmiştir. SAÜ'de temel stratejiler arasında araştırma akademik faaliyetler arasında tanımlanmıştır. Araştırma-geliştirme faaliyetleri projeler ve lisansüstü tezler yoluyla gerçekleştirilmektedir. Üniversitenin güncellenen temel göstergelerindeki (web of science yayın ve atıf sayıları) sürekli ve istikrarlı artış araştırmaya önem verildiğini göstermektedir.

SAÜ'de araştırma ve geliştirme süreci;

- bilgi üretimi alt süreci,
- proje destek ve teşvik değerlendirme ve izleme alt süreci,
- araştırma ve uygulama merkezi yönetimi alt sürecinden oluşmaktadır.
-

YÖK Kalite Kurulu Kurumsal Dış Değerlendirme saha çalışmasında proje destek ve teşvik sisteminin diğer iki sürece göre ön plana çıktığı gözlenmiştir.

Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu (BAPK), Sakarya Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (ADAPPTO) ve SAÜ Teknokent destek ve teşvikleri araştırma ve geliştirmenin artırılması için kullanılmaktadır. BAPK kurumun stratejik amaçları doğrultusunda bilimsel proje, yayın ve bilimsel etkinliklere katılım desteği sunmaktadır. ADAPPTO Ar-Ge şirketlerinin oluşturulmasını teşvik etme, iş birliği geliştirme; fikri mülkiyet haklarının korunması, pazarlanması, satılması, fikri mülkiyetin satışından elde edilen gelirlerin yönetilmesi konularında faaliyet

göstermektedir. SAÜ Teknokent Ar-Ge yapan firmalara veya yeni girişimcilere Sakarya Üniversitesi'nin imkânlarından yararlanma olanağı vererek üniversite ile sanayi arasında iş birliğinin gelişmesine katkı sunmaktadır.

SAÜ Teknokent ve ADAPTTTO yapılan çalışmalarla son 3 yılda toplam bütçesi 20 Milyon TL'yi aşan 80 civarında üniversite-sanayi iş birliği projesi hayata geçirilmiş, bölge sanayisine bu Ar-Ge yatırımının %50'si çeşitli hibe olarak sağlanmıştır. Bu sayede bölge sanayisinin Ar-Ge vizyonuna ve üniversite-sanayi iş birliğine üst düzeyde katkı yapılmıştır.

SAÜ BAPK desteklerinin öncelikli alanları içerisinde Sakarya ve bölge ile ilgili "Sakarya Ekonomik ve Sosyal Araştırmaları" ile "Geoteknik ve Deprem Mühendisliği " başlıkları da bulunmaktadır. 2016 yılı itibariyle Sakarya Teknokent'te yer alan Ar-Ge (Start-up / Spin-off) firmalarının yıllık Ar-Ge geliri, 2013 yılına kıyasla %100 artmıştır. Toplam yıllık gelir SAÜ Teknokent yatırım bütçesinin 2 katını aşmıştır. Teknokent firmalarının üretmiş olduğu teknolojik çözümler, başta bölge olmak üzere ülke ekonomisine önemli katkı yapmış, firmalar aradıkları çözümleri yerelde çözebilmektedir. Örneğin, Sakarya Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Mezunu genç bir girişimci Teknokent'te kurmuş olduğu kuluçka firmasını, otomotiv endüstrisine yönelik olarak geliştirdiği yüksek teknoloji ürünleri sayesinde uluslararası dev firmaların çözüm ortaklarından biri haline gelmiştir. 20 civarında nitelikli istihdamı ile Sakarya Teknokent arazisinde 1250 m²'lik kendi Ar-Ge merkezini kurma noktasına gelmiş, uluslararası firmaların aranan tedarikçisi konumuna yükselmiştir. SAÜ BAP Komisyonu bölgesel çalışmaları teşvik etmektedir. Bölgeye ve endüstriye yönelik projeler için %50 daha fazla destek sunmaktadır. Bu politika ile sosyo-ekonomik kültürel dokuya katkı teşvik edilmektedir.

KURUMUN ARAŞTIRMA KAYNAKLARI

SAÜ'de araştırma ve geliştirme faaliyetleri için merkezi laboratuvarlar, mikro laboratuvarlar, Teknokent, TTO gibi fiziki ve teknik yeterli altyapı oluşturmuştur. SAÜ Teknokent'te 66 firmada 316 tam zamanlı çalışan bulunmaktadır. Ulusal ve uluslararası gelişmeler, ihtiyaçlar ve paydaşların beklentileri doğrultusunda araştırmalar yapmak üzere SAÜ'de 34 araştırma ve uygulama merkezi bulunmaktadır. Araştırma merkezlerinden öne çıkmış olanlar şunlardır:

- Biyomedikal, Manyetik ve Yarıiletken Malzemeler UYGAR Merkezi
- Diaspora Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- İslam Ekonomisi ve Finansı Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Kadın Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Türk, Ermeni İlişkileri Araştırma Merkezi
- Anayasa Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Araştırma-Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Sakarya Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezi
- Sürekli Eğitim Merkezi

SAÜ'de tek bir çatı altında uygulamalı ve disiplinler arası alanlarda araştırmalar yapmak için Sakarya Üniversitesi Araştırma ve Geliştirme Merkezi (SARGEM) kurulmuştur. SARGEM' le laboratuvar kaynaklarının ortak ve optimum kullanımı; araştırma birimleri arasında

koordinasyon amaçlanmaktadır. SAÜ BAP Komisyonu tarafından araştırma faaliyetleri için yeterli mali kaynak sunulmaktadır. BAPK Koordinatörü ve öğretim üyeleri ile yapılan toplantılarda bu husus teyit edilmiştir.

2010 yılında faaliyete geçen Sakarya Teknokent, 2013 yılında modern 2 yeni binasına geçişle birlikte hızlı bir büyüme sürecine girmiştir. Bünyesinde Teknoloji Transfer Ofisini kuran, Sakarya Teknokent, 2014 yılında TÜBİTAK'tan bu birimin kurumsal gelişimi için 10 Milyon TL hibe desteği almıştır. Sakarya Teknokent ve ADAPTTTO, 2014 yılından başlayarak Doğu Marmara Ar-Ge/inovasyon ekosisteminin lider paydaşı konumuna yükselmiştir. SAÜ tarafından belirli dönemlerde genç araştırmacılara ve öğretim üyelerine yönelik proje yazma eğitimi verilmektedir. Örneğin, 2015 yılında Marmara Kalkınma Ajansından "Girişimciler için Eğitim ve Mentorluk Hizmeti" adlı bir proje alınmış ve başarı ile sonuçlandırılmıştır. Projeye 60 civarında lisans seviyesinde girişimci katılmıştır.

SAÜ araştırma faaliyetlerinin sonuçlarını izlemekte ve değerlendirmektedir. BAP Komisyonundan yeni proje almak için öğretim üyelerinin bir önceki projelerinden yayın yapma (çıkıtı) şartı getirilmiştir. Kurumun araştırma çalışmaları için üniversite dışı fonlamaların miktarını arttırmaya yönelik stratejileri vardır. Örneğin TÜBİTAK'tan elde edilen mali kaynağın %15'i kadar, öğretim üyesinin BAP projesi bütçesine ilave edilmektedir. Araştırmalar için elde edilmiş dış destekler (TÜBİTAK, vb.) bulunmaktadır. 2015 yılı itibariyle TÜBİTAK' dan alınan 24 proje bulunmaktadır. Marmara Kalkınma Ajansından 1, Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Projeleri Destek Programından 1, Ulusal Deprem Araştırma Programından 1 ve Başbakanlıktan 2 proje desteği bulunmaktadır.

2015 yılında YÖK tarafından tüm devlet üniversitelerinde uygulanmaya başlanan Akademik Teşvik Ödeneği de araştırma ve geliştirmeyi teşvik etmektedir. YÖK'ün başlattığı bu teşvik sisteminde yer alan araştırma ve proje puanları, araştırma kadrosunun yetkinliğini ölçme ve izlemede kullanılabilecek enstrümanlardır.

KURUMUN ARAŞTIRMA KADROSU

SAÜ Öğretim Üyeliği Kadrolarına Yükseltme ve Atama ölçütlerinde araştırma performansına yer verilmiştir. Akademik yükseltmelerde SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamında taranan dergilerde yayımlanmış makaleleri olmak ve kabul edilmiş en az bir dış kaynaklı projede yürütücü veya araştırmacı olarak görev almış olmak şartları getirilmiştir.

SCI, SSCI endekslerinde yayın (araştırma çıktısı) yapan öğretim üyeleri BAP Komisyonu tarafından yurtdışı kongre desteği ile ödüllendirilmektedir. SAÜ tarafından akademik personelin performansını teşvik etmek için 2016 yılında fakülte bazında 'en başarılı öğretim üyesi' ödülü verilmeye başlanmıştır.

ARAŞTIRMA PERFORMANSININ İZLENMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin performansı verilere dayalı olarak ölçülmekte ve izlenmektedir. SAÜ'nün 2016 Kurum İç Değerlendirme Raporunda proje sayıları ve akademik personel başına proje sayısı 2010-2015 dönemi için rapor edilmiştir. Araştırma ve geliştirme sürecine ilişkin stratejik plan gerçekleştirme oranları 2011 ve 2014 dönemi için 2016 SAÜ Kurum İç Değerlendirme Raporunda sunulmuştur. Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin performansı verilere dayalı olarak ölçülmesi ve izlendiğine dair diğer bir gösterge, endeksli yayın sayısı, Kurum İç Değerlendirme Raporunda sunulmuştur.

Araştırma faaliyetlerinde SABİS; proje başvurularında, bireysel ve kurumsal performans sonuçlarını izlemede kullanılabilir. Ayrıca, araştırma için alınan dış desteklerle ilgili bilgiler BAPK bünyesinde izlenmektedir. Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin performansının dış kurumlarca ölçülmesi ve izlendiğine dair önemli bir gösterge ODTÜ tarafından hazırlanan University Ranking by Academic Performance (URAP) sıralamasıdır. 2012 yılı URAP sıralamasına göre SAÜ 70. sırada iken, 2016'da 30. Sıraya yükselmiştir.

SAÜ Araştırma Komisyonu Rektör, Rektör Yardımcısı SAÜ Teknokent temsilcisi, Merkezi Laboratuvar temsilcisi, vb. üyelerden (toplam 15 üyeden) oluşmaktadır. Kurumun araştırma hedefleri SAÜ Araştırma Komisyonu tarafından belirlenerek düzenli aralıklarla gözden geçirilmektedir. Örneğin, SAÜ Araştırma Komisyonunca 2017 yılı için 40 temel konu araştırma hedefi olarak belirlenmiştir. SAÜ'de araştırma faaliyetleri Araştırma Komisyonunca belirlenen hedeflerle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmektedir. SAÜ Faaliyet Raporlarında ve Kurumsal İç Değerlendirme Raporunda araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sayısı ve performansının ölçülmesine yönelik (akademik personel başına atıf sayısı, vb.) göstergeleri düzenli bir şekilde paylaşmaktadır.

Bireysel sonuçlar kişilerin performans puanları olarak Sakarya Üniversitesi Bilgi İşlem Sisteminde (SABİS) hesaplanmaktadır ve herkese açık yayınlanmaktadır. Kurumsal sonuçlar 'Sayılarla SAÜ' başlığı altında ana web sayfasından ulaşılabilir şekilde yayınlanmaktadır. Sakarya Üniversitesi Bilgi İşlem Sisteminde 'SAÜ Hakkında Herşey' başlığı altında ise proje bazında proje bütçesi, proje sonucu gibi bilgiler yayınlanmaktadır. SAÜ BAPK tarafından kullanılan sistemde de kurum içi destekli proje başvurularının bilgileri ve başvuru sonucu, proje sonucu gibi bilgilerden daha başvuru aşamasından sonuna kadar yayınlanmaktadır. Stratejik Yönetim Bilgi Sisteminde de bölüm-fakülte-üniversite bazında da sonuçlar birçok gösterge ile izlenmekte ve ilgili rapor-grafiklerle de yayınlanmaktadır. Sakarya Üniversitesinin araştırma ve geliştirme alanında bazı başarı göstergeleri aşağıda listelenmiştir.

- SAÜ Teknokent, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından her yıl yayımlanan Teknopark Endeksinde 2015 yılında 64 teknopark içerisinde 17. Teknokent olmuştur. 2016 yılında ise aynı sıralamada 18. Sırada yer almıştır.
- Sakarya Teknokent 2013 yılında Teknoloji Transfer Ofisi'nin kurumsal gelişimi için TÜBİTAK'tan 10 Milyon TL. destek almaya hak kazanan 5 kurumdan biri olmuştur.
- TÜBİTAK ARDEB tarafından 2016 yılında yayınlanmış üniversite sıralamasında SAÜ aldığı proje sayısı ile ilk 20 üniversite arasına girmiştir.

- TÜBİTAK tarafından, üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralandığı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite (GYÜ) Endeksine göre SAÜ 2014’de 45., 2015’de 21., 2016’da 25. Sırada yer almıştır.

ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME: ÖNERİLER

SAÜ’de öğrenci sayısı artarken öğretim üyesi sayısının orantılı olarak artmaması, öğretim üyelerinin araştırma için gerek duyulan zamanın azalmasına neden olmaktadır. Bu temel nedenle eğitim amacına kıyasla araştırma geliştirme faaliyetlerinin ikincil planda kaldığı gözlenmiştir (İyileştirmeye Açık Alan). Eğitim ile araştırma arasında optimal dengenin kurulmasına yönelik önlemler alınmalıdır.

SAÜ kurum olarak araştırma hedeflerine ulaşmasındaki yeterliliğini ve bu yeterliliğin sürdürülebilirliğini düzenli olarak gözden geçirmektedir. TÜBİTAK ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi dış kuruluşların hazırladığı ulusal sıralamalar (ranking) SAÜ’nün araştırma geliştirme faaliyetlerinde ulusal düzeyde başarısını teyit etmektedir. SAÜ araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin uluslararası dış değerlendirilmeye (örneğin yurt dışı akreditasyon) sunulması mevcut araştırma faaliyetlerinin kalitesinin daha iyileştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından için önerilmektedir.

Sakarya Üniversitesi

- iyi örgütlenmiş bir BAP birimine,
- Gelişmekte olan Araştırma altyapısına,
- Çeşitli alanlarda örgütlenmiş bazıları çok disiplinli çok sayıda Araştırma Merkezlerine
- Ders yükü baskısına rağmen araştırmaya odaklı akademik personele sahiptir.

Rektör, Rektör Yrd, Teknokent temsilcisi, Merkezi laboratuvar temsilcisi, vb. üyelerden (toplam 15 üyeden) oluşan Araştırma Komisyonu her yılın başında toplanarak o yıl için kurumun araştırma hedeflerini belirlemektedir. Örneğin 2017 yılı için 40 temel konu araştırma hedefi olarak belirlenmiştir. SAÜ BAP Komisyonu bölgesel çalışmaları desteklemektedir. Bölgesel ve sanayi çalışmaları için %50 daha fazla destek sunmaktadır. Bu politika ile sosyo ekonomik kültürel dokuya katkı teşvik edilmektedir.

Mevcut kaynaklarla araştırma geliştirme alanında sürekli gelişme gösteren SAÜ’ nin **BAP birimine ayrılan kaynaklarının son yıllardaki artışının sürdürülmesi ve arttırılması ile potansiyelini geliştirmesi önerilmektedir.**

SAÜ araştırma performansını arttıracak stratejileri uygulamaya çalışmaktadır. Kurumun araştırma çalışmaları için üniversite dışı fonlamaların miktarını arttırmaya yönelik stratejileri vardır. Örneğin TÜBİTAK’dan elde edilen mali kaynağın %15’i kadar ek bütçe, öğretim üyesinin BAP projesi bütçesine ilave edilmektedir. Kurumun araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin performansının dış kurumlarca ölçülmesi ve izlendiğine dair önemli bir gösterge URAP sıralamasıdır. 2012 yılı URAP sıralamasına göre SAÜ 70. sırada iken, 2016’da 30. Sıraya yükselmiştir. Ayrıca SAÜ Girişimcilik Endeksinde 40. sıradan 20. sıraya yükselmiştir.

Sakarya Üniversitesinin araştırma ve geliştirme faaliyetleri için merkezi laboratuvarlarını, mikro laboratuvarlarını ve Teknokent gibi fiziki, teknik altyapı yatırımlarını sürdürmesini ve kapasitesini geliştirmesi önerilmektedir. Diğer taraftan çok sayıda laboratuvarın ve kaynakların etkin ve verimli kullanımında sorunlar yaratma riski üst yönetim tarafından dikkatle değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması yararlı olacaktır.

D. YÖNETİM SİSTEMLERİ

Sakarya Üniversitesinin yönetim ilkelerinin ve felsefesinin oluşumunda temel olarak yedi alt sürecin yer aldığı görülmektedir. Bunlar sırasıyla; *Stratejik Planlama ve İzleme Alt Süreci*, *Yönetişim Alt Süreci*, *İç Denetim Alt Süreci*, *Süreç Yönetimi Alt Süreci*, *Kurumsal Risk Yönetimi Alt Süreci*, *Kurumsal İletişim Alt Süreci*, *Teknoloji Yönetimi Alt Süreci'nden oluşmaktadır.*

Bunların başarıma düzeyi LİDEA ve ÇMA anket sonuçları gibi performans göstergeleri ile izlenmektedir. Ayrıca, kurum kalite güvencesi sistemi, mevcut yönetim ve idari sistemi, yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlayarak gerçekleştirebildiği izlenimini vermiştir.

YÖNETİM VE İDARİ BİRİMLERİN YAPISI

Kurumun, eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerinin yönetimi dâhil olmak üzere yönetim ve idari yapısı iyi tanımlanmıştır. İdari ve destek birimlerinde görevli personelin iş akışları ve görev süreçlerinin de çok iyi tanımlandığı ve yönetildiği gözlenmektedir. Sakarya Üniversitesi'nde Akademik Teşkilat Yönetmeliği dışında, Öğrenci Dekanlığı, Stratejik Planlama ve Kalite Yönetim Sistemleri Şube Müdürlüğü, Sakarya Üniversitesi Değerlendirme Kurulu (Kalite Kurulu) olarak üç ek idari birime sahip olduğu saptanmıştır. Akademik Teşkilat Yönetmeliği kapsamındaKi birimler şöyle sıralanmaktadır; Hukuki İşlemler , Bütçe, Muhasebe, İç Kontrol, Personel İşleri, Öğrenci İşleri, İdari ve Mali İşler, Bilgi İşlem ve Teknik Bakım Onarım, Kütüphane ve Dokümantasyon, Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler, Yapı İşleri ve Teknik Bakım-Onarım, Döner Sermaye İşletmesi, Basımevi, Güvenlik Hizmetleri, Kalite Yönetimi, Eğitim Öğretim Birimleri İdari Hizmetler.

İdari ve destek süreçlerinde 90.000 öğrencinin öğrenim gördüğü üniversitede, görevli 744 idari personelle, etkin bir idari destek hizmeti verildiği görülebilmektedir. Bunun en somut kanıtları, oluşturulan "İdari Personel Oryantasyon El Kitabı", geri bildirim için uygulanan anketler, Senatoda birim yöneticileri ile birlikte yapılan yıl sonu değerlendirmeler olduğu anlaşılmaktadır.

KAYNAKLARIN YÖNETİMİ

Kurumun son dönemde Araştırma, Geliştirme ve Girişimcilik alanında atak yapması için insan kaynaklarını ve sınırlı olan mali kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya çalıştığı gözlenmektedir. İnsan kaynaklarını bu alana motive etmek için BAP bünyesinde destek miktarlarını salt üniversite içi verilen projeler için değil endüstriyel iş birliği özelliği bulunması durumunda, destek miktarının bir kat daha arttırılabildiği görülmüştür. Mevcut akademik personelin yurt dışı saygın üniversitelere 3- 6 aylık dönemlerde ziyaretleri teşvik edilerek yeni bağlantılar ve yeni ufuklara yol açacak eğitici-araştırmacı profillerinin oluşumunun etkin bir şekilde desteklendiği saptanmıştır. Öte yandan insan, mali kaynaklar ile taşınır ve taşınmaz kaynaklarının tümünü etkin ve verimli kullandığını güvence altına alan bir yönetim sistemine sahip olduğu belirlenmiştir. Kaynak yönetimleri ayrıntılı bir şekilde aşağıda yer almaktadır.

İnsan Kaynaklarının Yönetimi

Sakarya Üniversitesi, insan kaynakları bağlamında, ilan edilmiş yönetim bilgi sistemlerine sahiptir. 2015 yılında İnsan Kaynakları Yönergesi'ni uygulamaya başladığı anlaşılmaktadır. İnsan Kaynakları Politikasında 'Kurumun orta ve uzun vadeli insan kaynakları planlamasını yaparak, kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda, kişinin doğru yerde istihdam edilmesini sağlayacak sistemi kurma ve geliştirme' araçlarından biri olan İş Analizi, kurum bünyesinde üniversitenin İdari birimlerinde gerçekleştirme gayreti içinde olduğu görülmektedir. İnsan Kaynağının tedarik ve seçimi, ücret yönetimi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat çerçevesinde yapılmaktadır. Kurum, İK Yönergesi doğrultusunda her yılın Aralık ayında birimlerdeki idari ve idari görev yapan akademik personel performans değerlendirme kriterlerine göre değerlendirilmektedir.

Hizmet içi Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından her yıl gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizi ile personelin talep ettiği ve yöneticilerin personeli için gerekli gördüğü eğitimler bu bağlamda planlandığı anlaşılmıştır. Bu eylemler, birim, unvan ve kişi düzeyinde belirlenerek planlanması profesyonel yönetim yaklaşımının bir parçası olarak, iş kalitesi ve verimliliğine önemli katkılar yaptığı belirlenmiştir. Yapılan etkinliklerin başarı düzeyi, düzenli aralıklarla yönetici ve değerlendiricilere uygulanan anketler aracılığı ile saptanmaya çalışıldığı, verilen gerek KİDR raporu ve gerekse saha ziyareti sırasında anlaşılmıştır.

Mali Kaynaklarının Yönetimi

Sakarya Üniversitesi, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu gereğince Merkezi Yönetim kapsamında bir kamu idaresi olup mali kaynakların kullanımı anılan yasa hükümlerine ve süreçlerine uygun olarak yürütüldüğü görülmektedir. Bütçenin harcama birimleri düzeyinde dağılımı, birimlerinin ödenek teklif ve ihtiyaçlarına göre yapılarak Üniversite Yönetim Kurulu Kararına sunulması sonrası Maliye Bakanlığı onayıyla beraber yürürlüğe girdiği belirlenmiştir. Bütçe uygulanmasına ilişkin olarak öncelikle; Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu ve Uygulama Tebliği uyarınca yılı içinde (A) işaretli cetvelde tahmin edilen giderlerin yapılması, (B) işaretli cetvelde gösterilen gelir kalemlerinin tahakkuk ve tahsilât işlemlerinin gerçekleştirilmesi, kurumun yıl içindeki ihtiyaçları (yeri, zamanı, gider miktarı, zorunluluğu vs.) dikkate alınarak "Ayrıntılı Finans Programı (AFP)" yapılmak suretiyle planlandığı anlaşılmaktadır.

Taşınır ve Taşınmaz Kaynakların Yönetimi

Taşınır kaynaklarının yönetimi, mevcut kamu mevzuatı dikkate alınarak, hiyerarşik sıraya göre; Harcama Yetkilisi, Satın alma Şube, Taşınır Kontrol Yetkilisi, Taşınır Kayıt Yetkililerini kapsadığı görülmektedir. Taşınırların kullanılması; ihtiyaçları önemine ve aciliyetine göre tespit edilerek kaynaklar ölçütünde alıma gidilip, kullanım miktarlarını da göz önüne alarak daha tasarruf sağlayıcı kontrol mekanizması çerçevesinde taşınırların etkin bir biçimde kullanıma sunulduğu ve KBS otomasyonu (Kamu Bilişim Sistemi) ile takibinin yapıldığı anlaşılmıştır.

BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ

Sakarya Üniversitesi, “Kalite Güvence Sistemi” merkezinde “Bilgi Yönetim Sistemleri” ve “Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı”nın güçlü etkileşimleri görülebilmektedir. Özellikle, Bilgi Yönetim Sistemi bağlamında oluşturulan yazılımlar kurumun, etkili doğru karar alma, uygulama ve sonuçlarını hızlı bir şekilde değerlendirebilme gücünü arttırdığı görülmektedir. Bu nedenle 90.000’e varan öğrenci sayısı ve dağınık bir kampüs yapısının getirebileceği daha fazla olumsuzlukların önüne geçmede etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumda tüm bilişim sistemlerini entegre eden ve üniversite yönetimini destekleyen bilişim sistemidir. SABİS olarak adlandırılan Sakarya Üniversitesi Bilgi Sistemi, birbirine entegre edilmiş pek çok farklı modülden oluşan yönetim bilgi sistemidir (üniversite yönetim platformu). Bu modüller akademik ve idari çalışanlar, öğrenciler ve ziyaretçilerin kullanımına yönelik bütün süreçleri desteklemektedir. Kullanıcılar yetki alanlarına göre sınıflandırılmış bütün işlemlere erişebilmektedirler. Sistemin güvenliği, kurumun içinde ayrı birimlerde en az iki yedekleme ve YÖK Ulakbim bünyesinde bir yedeklemesinin daha bulunduğu beyan edilmiştir. Bilgi yönetim sistemleri, aşağıdaki toplam on modülden oluşturulmuştur;

1. Eğitim Bilgi Sistemi (EBS), www.ebs.sakarya.edu.tr
2. Eğitim Destek Sistemi (EDS), www.eds.sakarya.edu.tr
3. Kalite Yönetim Bilgi Sistemi (KYS)
4. Akademik Bilgi Sistemi (ABİS)
5. Öğrenci Bilgi Sistemi (OBİS)
6. Personel Bilgi Sistemi
7. Mezun Bilgi Sistemi (MBS)
8. Web Site Yönetimi
9. Danışmanlık Yönetim Sistemi
10. Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS), www.sybs.sakarya.edu.tr

Kalite güvencesi bilgi sistemi bağlamında dizayn edilen mezun bilgi sistemindeki istihdam oranları ve istihdam edilenlerin sektörel dağılımları, nitelikleri, vb. bilgilerin verilerin tamamlanmasının iyi olacağı düşünülmektedir. Tıp Fakültesinin tüm süreçlerinin, Bilgi Yönetim Sistemlerinin tamamıyla bütünleşebilmesi, afiliye olmanın ve yerleşke dışında olmanın getirdiği dezavantajlı yönleri oldukça azaltabileceği görülmektedir.

KURUM DIŞINDAN TEDARİK EDİLEN HİZMETLERİN KALİTESİ

Kurum dışından alınan idari ve destek hizmetlerinin tedarik süreci kamu mevzuatı gereği iyi belirlenmiş, ayrıca bu hizmetlerin uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği de bu bağlamda güvence altına alındığı görülmektedir. Kurum, aldığı destek hizmetlerinin tedarik sürecinde teknik ve idari şartname bazında tüm teknik detay ve nitelikleri belirledikten sonra 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu uyarınca ihale ya da doğrudan temin yoluyla tedarik sürecini gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Kurum dışından alınan idari ve/veya destek hizmetlerinin tedarik sürecine ilişkin kriterleri belirlenmiş olup, TSE-ISO-EN 9001 kalite yönetim sistemi çerçevesinde prosesler Satınalma Şube Müdürlüğü ve İhale Şube Müdürlüğü şeklinde ayrılarak organize edildiği saptanmıştır. Bu kapsamda gelen talepler öncelik ve aciliyet durumuna göre değerlendirilmeye alınarak, ihale mi yoksa doğrudan temin yoluyla alınması gerektiğine karar verildiği görülmektedir. Her yıl kurum tarafından “*Tedarikçi memnuniyeti Anketi*” uygulanmakta ve sonuçları değerlendirildiği kurumun mevcut KİDR ve eklerinden anlaşılmaktadır.

KAMUOYUNU BİLGİLENDİRME

Kurum, kamuoyunu web sistemi üzerinden eğitim-öğretim faaliyetlerini ve güncel verilerini anlık olarak düzenli bir şekilde bilgilendirdiği görülmüştür. Kurum, ileri düzeyde kullanmaya çalıştığı bilişim sistemi aracılığıyla birçok bilgisini aktif ve güncel şekilde kamuoyunu ve paydaşlarını sürekli olarak bilgilendirme gayret içinde olduğu fark edilmiştir. Bu amaçla üniversite ana sayfasında yer alan “Sayılarla SAÜ” alanında birçok bilgiyi güncel olarak paylaştığı saptanmıştır.

YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ VE HESAP VEREBİLİRLİĞİ

Kurumda, süreç odaklı üniversite yönetimi; bütün birimlerdeki liderler arasında, Süreç Yönetimi temel alınarak, görev dağılımı ve yetkilendirme yapılarak gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda, kurumda her seviyede süreç sahipleri belirlenmiştir. Örneğin; Rektör, Dekanlar, Müdürler ve Bölüm Başkanlarının bütün süreçlerden sorumlu olarak belirlendiği görülmektedir. Diğer taraftan, Rektör Yardımcısı, Genel Sekreter Yardımcısı, Dekan Yardımcıları, Müdür Yardımcıları ve Bölüm Başkanı Yardımcıları belirli süreçlerden sorumlu olduğu anlaşılmıştır. Süreçlerin, süreç sahiplerinin ve uygulamacıların sistematik yapısı “SAÜ Süreç Odaklı Yönetim Modeli” şeklinde gösterilmiş olduğu anlaşılmıştır. Diğer taraftan, yeni bir yönetsel sürecin uygulamaya konduğu, Tıp Fakültesinin, Sağlık Bakanlığına ait hastaneleri afiliye olarak kullanması, öğrenci stajlarına çok olumlu etki yaptığı gözlenmekle birlikte, temel tıp eğitimi ile bilimsel araştırmaları, üçüncü basamağın en önemli yönü olması gereken klinik araştırmaları olumsuz etkilediği görülmekte bu alanda iyileştirmeler yapılması önerilmektedir.

YÖNETİM SİSTEMLERİ: ÖNERİLER

SAÜ' nin Güçlü Yönleri; Kurumun, eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerinin yönetimi dâhil olmak üzere yönetim ve idari yapısı iyi tanımlanmıştır. Akademik Teşkilat Yönetmeliği dışında, Öğrenci Dekanlığı, Stratejik Planlama ve Kalite Yönetim sistemleri Şube Müdürlüğü, Sakarya Üniversitesi Değerlendirme Kurulu (Kalite Kurulu) olarak üç ek idari birime sahip olduğu saptanmıştır. İdari ve destek birimlerinde görevli personelin iş akışları ve görev süreçlerinin de çok iyi tanımlandığı ve yönetildiği gözlenmektedir. Diğer taraftan İnsan, mali kaynaklar ile taşınır ve taşınmaz kaynaklarının tümünü etkin ve verimli kullandığını güvence altına alan bir yönetim sistemine sahip olduğu saptanmıştır. Değerlendirme Takımı SAÜ' nin iyi örgütlenmiş üst yönetime ve bu üst yönetimin tüm birimlerle iletişimini sağlayacak IT ve diğer araçlara sahip olduğu ve bu nedenle de karar verme süreçlerinde katılımı verimli ve etkin sağladığı görüşündedir.

- Mezun Bilgi Siteminin, etkinliğin artırılmasında mezunlara yönelik olarak, Mezuniyet Sonrası Eğitim Komisyonları oluşturularak yılın belli bir zamanın da “Mezuniyet Sonrası Güncel Eğitim Aktiviteleri” düzenlenmesi, mezunların aidiyet duygularını artırabilir.
- Genel Kamuoyunu yönelik bilgilendirmelerde, internet dışındaki kaynaklarında, özellikle görsel ve yazılı medyanın etkin kullanılması üniversitenin tanınırlığı ve güncel algının artmasını sağlayabilir.
- Tıp Fakültesindeki yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine, Afiliasyonun yapıldığı Sağlık Bakanlığı ile Üniversite arasında, eğitim ve araştırmayı olumsuz yönde etkileyen faktörlerinde göz önüne alındığı ortak yeni bir mevzuatın oluşturulmasının öncelikli olarak ele alınmasının gerekli olduğu kabul edilmektedir.
- Tasarlanan mezun bilgi sistemindeki istihdam oranları ve istihdam edilenlerin sektörel dağılımları, nitelikleri, vb. bilgilerin toplanması, izlenmesi ile kalite çevriminin tamamlanması.
- Yönetimin kurum çalışanlarına ve genel kamuoyuna hesap verebilirliğine yönelik ilan edilmiş politikasının belirgin hale getirilmesi ve paylaşılması için gerekli alt yapıya ve tüm hazırlıklara sahip olmasına rağmen şeffaflık algısı sağlayacak etkin iletişim yöntemleri ile tüm paydaşlara ulaşılmasındaki dar boğazların aşılması önerilmektedir.

E. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Sakarya Üniversitesi Vizyonunu “Ürettiği evrensel nitelikte bilgi ve teknoloji ile Türkiye ve Dünyada paydaşlarının geleceğine yön veren bir üniversite olmak” belirlemiştir. Bu vizyonu gerçekleştirebilmek için öğrenci ve öğretim kadrosunun evrensel bilgi kaynaklarına doğrudan ulaşımı önem kazanmaktadır. SAÜ Türkçe olarak eğitim öğretim programlarını yapılandırmış bulunmaktadır. Sadece sınırlı sayıda öğrenci İngilizce hazırlık okuluna devam ederek İngilizce öğrenmekte ve her yarıyıl bir dersi İngilizce olarak açılan derslerden seçerek almaktadır. Sakarya Üniversitesine tüm kaynaklarında yapabileceği geliştirmelerle Yabancı

Dil eğitimi-Yabancı dilde eğitim konusunu üniversitenin öncelikleri arasına alması önerilmektedir.

Geniş bir coğrafyaya yayılmış, Çok çeşitli eğitim-öğretim programları, Sayısal açıdan öğretim elemanı eksikliği, Belli alanlarda kaliteli öğretim üyesi ihtiyacı, Yerleşkelerinde benzer standartlarda altyapı eksikliği, Yabancı Dil önceliği öne çıkmayan, bu nedenle uluslararası ilişkilerinde kısıtlar ve Kent – Üniversite bütünleşmesinde eksiklikler yaşayan, bütçesi sınırlı, öz kaynakları sınırlı, 90 000’e varan öğrenciye sahip bir devlet üniversitesidir.

Sakarya Üniversitesi güçlü “Kalite Kültürüne” sahip bir Üniversite olarak karşılaştığı iç sınır şartları ve zorlukları aşacak stratejileri geliştirme kapasitesine sahiptir. Öte Yandan SAÜ’ ye bilimsel alanda son yıllarda gösterdiği başarısının sürdürülebilirliğini sağlayacak insan kaynaklarına ve altyapı yatırımlarına artan hızda devam etmesi, Üniversite – Sanayi işbirliğinin sürdürülmesi için tüm paydaşlarla birlikte katkı sağlayacak süreçlerin tasarlanması ve modellerin iyileştirilmesi, akademik personel ve öğrenci profilinin kalitesini arttırmak için yürütülen etkin önlemleri artırarak sürdürmesi, dış sınır şartlarının olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik lobi faaliyetleri yürütmesi (artan öğrenci sayısı-bütçe kısıtları vb.) uluslararasılaşmanın en önemli bileşeni olan yabancı dili öncelikli alanları arasına alması, Üniversitenin gelişen akademik performansına dayanarak uluslararası düzeyde bir dış değerlendirmeden geçmesi de önerilmektedir.