

Kurumsal Akreditasyon Raporu

İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. ÖKTEM VARDAR (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. MEHMET RIFAT VURAL (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. SÜPHAN NASIR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ TUBA CANVAR KAHVECİ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. HALİS AYDEMİR (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

KALİTE KOORDİNATÖRÜ ÖZNUR OĞUZOĞLU (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

MEHMET BORA (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

GİRİŞ

İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ KURUMSAL AKREDİTASYON SON RAPORU (5.11.2020)

Bu metin değerlendirme takımının 23 Haziran- 20 Ekim 2020 tarihleri arasında yaptığı çalışmalar ile ürettiği ve Yükseköğretim Kalite Kurulunun tespit ettiği 58 alt ölçüt çerçevesinde kurumun olgunluk düzeyini saptamayı hedeflediği kurumsal akreditasyon sonuç raporudur. Kurumun tüm özelliklerinin dengeli bir analizi olmayıp, daha çok mükemmellikten sapma, geliştirilebilecek hususlar üzerine yoğunlaşmıştır. Başta sunulan 'KİDR ve Beraberindeki Dokümanların Değerlendirilmesi' başlıklı kısım standart akreditasyon ölçütleri dışında, Kurum ve Kurul ile izlenimlerin paylaşılması amacıyla düzenlenmiştir.

KİDR VE BERABERİNDEKİ DOKÜMANLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Rubrik yapısına uyum geliştirilebilir: Planlama, uygulama, ölçme, hedeflerle karşılaştırma ve önlem alma adımlarının sistematik olarak tüm alt ölçütlerde kapsanması beklenmektedir. Üniversite içindeki yayılma derecesinin (tüm birimler mi, çoğu mu, bazıları mı, çok azı mı) ve paydaş rolünün net olarak belirtilmesi beklenmektedir.

Özdeğerlendirme formatı benimsenebilir: KİDR, kalite çevriminin yıllık kontrol ve önlem alma adımlarına odaklanırken (PUKÖ), son 5 yılın gelişimini değerlendirerek kurumsal akreditasyon sürecine temel oluşturacak öz değerlendirme raporunun planlama ve uygulamayı da içeren tam bir kalite güvencesi değerlendirmesi (PUKÖ) sunması beklenmektedir.

Kanıtlar daha isabetli seçilebilir: Kanıt niteliği olmayan dokümanlar (formlar, zaten KİDR içinde verilmiş olan listeler, metinler, şemalar, genel toplantı kararları, tanıtım ve reklam malzemesi, vb) kanıt olarak sunulmamalı ve yeterince kanıt göstermeye gayret edilmelidir (araştırma'da 12 alt ölçütün sadece 3 tanesinde kanıtlar kısmında kanıt bulunmuştur. Örnek vermek kanıt oluşturmamaktadır).

Rapor içeriği geliştirilebilir: KİDR 2019, KİDR 2020 hiç birinde raporun "ne için hazırlandığı" belirtilmemiştir (hangi tarihleri kapsar, kime sunulmuş, nasıl kullanılması öngörülüyor). İleriye dönük ifadeler ("*beklenmektedir, sahip olacaklardır, öngörülmektedir*" gibi) öz değerlendirme raporunda kullanılmamalıdır. Yuvarlak ifadeler (*seçmeli derslerin oranı yüksek... bölüm dışı ders oranlarının artırılmasına özen gösterilmektedir,* gibi) akreditasyon sürecinde net mesaj vermemektedir.

Tüm KİDR'da bir tane bile grafik olmaması, beş yıllık akreditasyon (yani anlık değil, bir zaman dilimini kapsayan değerlendirme) için trendler, hedefler, projeksiyonlar anlamında sunuş olmaması eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Üniversite'nin fotoğrafı olacak, genel fikir verecek bir tablo olmaması (fakülteler, bölüm, öğrenci, hoca sayıları, yıllık bütçe, vb) değerlendirme sürecini zorlaştırmaktadır. YÖKAK göstergeleri ile KİDR verilerinin uyumlu yapılması; tekrarların ve aynı belgeleri ayrıca bir de tıklanabilir yapmanın önlenmesi düşünülmelidir.

A. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

1. Misyon ve Stratejik Amaçlar

1.1 Üniversite misyonunu kısa, öz, açık ve bütünsel bir ifade olarak ortaya koymayı tercih etmemiş

olsa da; kurum liderleri ve çalışanları arasında paylaşılan ortak bir misyon fikri/düşüncesi bulunmaktadır. Varlık nedenini açıklayan, örneklerle anlatan ifadelerin (*çok yönlü eğitim atmosferi, nanobilimden sahne sanatlarına uzanan çeşitlilik*, vb.) yol gösterici, kuruma özgü ve kurum genelinde bilinir, paylaşılır olduğu görülmüştür.

Üniversitenin 2016 yılında yapılmış bir Stratejik Planı bulunmaktadır ancak bunun standart plan unsurlarını içermediği görülmektedir. Hangi yılları kapsadığı, zamanlama, önceliklendirme, aktörleri, nasıl ölçüleceği, yıllık/periyodik/sistemik takip ve izleme mekanizmaları bulunmamaktadır. 2018’de amaçlar-hedefler-göstergeler eklenmiş ancak uyumluluğu zayıf kalmıştır (büyük amaçlara hizmet etmesi kuşkulu küçük hedefler gibi). Önceki stratejik plan deneyimi de bulunmamaktadır.

Stratejik Planının uygulanabilirliğini artırmak üzere; önceliklendirme, periyot ve hedef belirleme, amaç-hedef-performans göstergesi uyumu sağlama açılarından geliştirilme ihtiyacı bulunmaktadır. Stratejik planın bölüm düzeyine kadar indirgenerek sahiplendirilmesi, sistemik izlemeyle desteklenmesi ve uygulamalardan sağlanan öğrenmelerle geliştirilmesi tavsiye edilir.

1.2 Kurumun bazı etkinliklerinde (eğitim ve araştırma gibi) belirgin ve yerleşik politikaları bulunmakta, bazı etkinliklerinde (uluslararasılaşma, toplumsal katkı gibi) net, kurumun tavır ve önceliklerini belirleyen politikalarının bulunmadığı anlaşılmaktadır. Yerleşik, bünyeye mal olmuş politikaların ifade şekli de biraz muğlak kalmış, kurumdaki uygulamaları bütünüyle yansıtmadığı ve politika niteliğinde (önceliklerin belirlendiği ilkeler) olmadığı görülmüştür. Politika ifadelerinin gereken ihtimamı görmemiş olduğu söylenebilir. Eğitimde, örneğin, çok az kurumun erişebileceği yaklaşımların (her bölümün stajı olması, çoktan seçmeli sınavlara izin verilmemesi, sınavlarda analitik, ezbere dayanmayan, defter, kitap açık sorular kullanılması, öğretim üyesi seçimindeki titizlik, öğretim üyelerinin önünü açmak, dünyadaki akranlarına (meslektaşlarına) sormak, performansı sürekli takip etmek, iz bırakmanın önemi) kurum politikası olarak kalıcı, yazılı hale getirilmesi, hatta ulusal örnek oluşturması yararlı olacaktır. ‘Bilkent hünerleri’nin rektörlük düzeyinde tartışılması, yazılı ve net olarak ortaya çıkması politikaların kalıcı olmasına, güvence teşkil etmesine, yaygınlıklarının sorgulanmasına, kültüre dönüşmesine ve irdelenerek geliştirilmesine imkân sağlayacaktır.

1.3 Bilkent kalite döngü şemasında kurumsal performans göstergelerine merkezi bir rol verildiği, ancak seçilen göstergelerin KPI olarak adlandırılan temel performans göstergeleri değil; stratejik plana ait basit/sade göstergeler (Bilkent dışından kütüphane kullanımı, yeni elemanlara oryantasyon, günlük servis sayıları, AIRY office toplantı yaptığı bölüm oranı, Hukuk Fakültesinde işe alım,...) olduğu görülmektedir. Bu göstergelerin sistemdeki zayıf halkalardan birisi olduğu; üniversitenin gelişiminin izlendiği ve Bilkent’i Bilkent yapan göstergeler olmadığı düşünülmektedir. Buradaki hedef belirleme kriterleri de belirgin değildir (2018’den düşük 2019 hedefi olması, 2020 ve sonrasının belirlenmemiş olması; örneğin, yurtdışına giden öğretim elemanı araştırmacı sayısı 30 için yetersiz, 38 için yeterli nitelmesi; kalkınmada öncelikli yörelerdeki kızlara yönelik burs sayısı sekiz için yetersiz, 11 için yeterli nitelmesi) ve performans yönetiminin temelini oluşturacak önem ve ağırlıkta değerlendirilmemiştir.

Üniversitenin kurumsal gelişiminin hedef odaklı olarak yönlendirilebilmesi için temel performans göstergelerinin, üniversitenin vizyonuna ve stratejik hedeflerine yönelik belirlenmesi önerilmektedir. Temel performans göstergeleri seçilirken geniş bir gösterge takımının değerlendirilmesi (yıllık istatistikler, YÖKAK sayfasında ilan edilen gösterge listesi, benzer üniversiteler ile kıyaslama, ulusal önceliklere ait göstergeler, değişen eğitim ve iş koşullarının gündeme taşıdığı unsurlar) ve kurum içinde tartışılarak olgunlaşmasını takiben üst yönetim tarafından karara bağlanması düşünülmelidir.

Seçilen temel performans göstergeleri için belirli hedeflerin olması, sorumlularının belirlenmesi, karşılaştırma yapılabilmesi, trend analizi ile yıldan yıla değişimlerinin yorumlanması, kurum içindeki yayılımı (birimler düzeyine kadar indirgenmesi) ve ileriye dönük projeksiyonların stratejileri

beslemesi gelişmeye açık alanlar olarak tespit edilmiştir.

Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler

Olgunluk Düzeyi: Stratejik plan kapsamında stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda kurumun tamamında yapılan uygulamalar bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak stratejik planın izlenmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmamıştır ve/veya stratejik plan ve/veya herhangi bir karar alma sürecinde kullanılmamaktadır.

Kalite güvencesi, eğitim öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi politikaları

Olgunluk Düzeyi: Kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi alanlarının tümünde tanımlı politikalar doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçlarını izlemek için gerekli mekanizmalar bulunmamaktadır.

Kurumsal performans yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Tüm alanlarla ilişkili olarak performans göstergeleri ve anahtar performans göstergeleri belirlenmiştir. Ancak bu göstergelerin izlenmesi sistematik olmayan ve tüm alanları kapsamayan şekilde yapılmaktadır.

2. İç Kalite Güvencesi

2.1 Kurum Kalite Komisyonunun performans göstergelerini belirlediği, ölçümlendiği, KİDR'ı hazırladığı, paydaşları bilgilendirdiği ama İç Kalite Güvence Sistemini (İKGS) tam olarak sahiplenemediği görülmektedir; sistemin içerisinde etkinliği, kalite güvence süreçlerini sahiplenme, İKGS'ni yönetme, üniversite geneli ile ilgili politika belirleme/ uygulama ve birimlere erişerek bu genel politikaların her bir özelde yaşandığını garanti edecek yapılanma/ işleyiş sergileme iyileşmeye açık alanlardır. Organizasyon Şemasında Kurum Kalite Komisyonunun yeri bulunmamaktadır. Kalite Komisyonu toplantı kanıtları, Kalite Komisyonunun gerçekleştirdiği değerlendirme ve güncellemeler, senatoya sunduğu kararlar mevcut değildir. Geçmiş yıllarda KİDR'ın nasıl ve ne kadar etkin kullanıldığı, KİDR'ın İKGS'deki somut yeri belirgin değildir.

Kalite ekipleri ile Kurum Kalite Komisyonu ilişkisinin sistematik olmadığı; olumlu geri bildirimler niteliği ile kişisel anlatılarla (*anecdotal evidence*) yetinildiği, Kurum Kalite Komisyonu'nun çalışma usullerinin pek yerleşik olmadığı saptanmıştır (yılda en az 2 kere toplanması, 3 alt komisyon kurulmuş olması biraz yüzeysel, aralarındaki iş bölümü-ortak çalışmaya değinilmemesi, komisyonun başarısının takip yönteminin bulunmaması eksik yanlar olarak değerlendirilmektedir). Üniversitelerimizde Kalite Komisyonlarının kuruluşu çok yeni olduğu için eksikliklerin olması doğal karşılanmakta, ayrıntılar gelişme fırsatı olarak paylaşılmaktadır.

Kalite anlayışı sistemden çok kişiye, kişinin kalitesine, mesleki gururuna güven üzerinde gelişmiştir; klasik öz denetim (*self-regulation*) başarıyla çalışmakta, sadece öğretim üyeleri değil, idari personel de kendi sorumluluğunu gururla taşımaktadır. İKGS sanki YÖKAK için tasarlanmakta, işletilmektedir. Yükseköğretim sistemlerinde resmi, formel, kurumsal ve sistematik güvence sistemlerinin yaygınlaşması gerçeği çerçevesinde, Üniversitenin «kaliteyi güvence altına alma» yaklaşımını bireysel sorumluluktan kurumsal sorumluluğa taşıyarak bütünsel sistemler kurması (iç kalite güvencesi sistemi) başarısının sürdürülebilirliğini güvence altına almasını sağlayacaktır.

Üniversitenin iç kalite güvencesi sistemini bir zorunluluktan öteye değişim yönetimi ve kurumsal öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi tavsiye edilir. Bu amaçla kalite komisyonu gibi ekipler güçlendirilerek (organizasyonel yapıda yerinin belirlenmesi, liderler tarafından sahiplenilmesi, kurumun tamamı için uygulamalar geliştirilmesi gibi iyileştirmelerle) bu gibi ekiplerinden daha fazla

faaydalanılabılır.

2.2 Öğretim elemanlarının yıllık değerlendirme prosedürü (AFS) ve her yarıyıl uygulanan öğrencilerin ders ve öğretim elemanını değerlendirdiği anket, Bilkent geleneği olarak yerleşmiş ve içselleştirilmiştir. AFS'lerin öğretim üyeleri nezdinde itici güç, motivasyon kaynağı olarak görülmesi ve öğrenci anketlerinin kampüs geneline açık olarak ilan edilmesi övgüye değerdir. Programların çoğunun yürüttüğü ders ve program çıktılarının/ kazanımlarının her yarıyıl değerlendirilmesi süreçleri de kalite güvencesi mekanizmalarından biri olarak son iki yıldır kurumsal yerini almıştır. Ancak bu üç başarılı uygulama ayrı ve birbirini beslemeyen süreçler olarak yürütülmektedir. İKGS, temel etkinliklerin hangi süreç ve mekanizmaları, hangi takvime göre, PUKÖ çevrimi oluşturacak şekilde kullandığını, süreç ve mekanizmaların birbirlerini nasıl tetiklediklerini ortaya koymalıdır. Eğitim-öğretim etkinlikleri çevrimi, örneğin, öğrenci anketleri, AFS ve kazanımların değerlendirilmesini içermelidir; fakat bunlara ilave olarak başka süreç ve mekanizmaları da (eğitim-öğretim ile ilgili istatistikî göstergeler, İngilizce hazırlık okulu göstergeleri, mezun ve dış paydaş katkıları gibi) kapsamaya gerekebilir. Kimin, kime neyi ileticeği; hangi formatta ileticeği, kimin analiz ediceği, kimin değerlendireceği ve kimin önlem alacağı belirlenmelidir. Etkinlikleri birbirinden kopuk olaylar olarak değil, kurumun yıl içinde yaşadığı eylemler bütünü olarak ve bütün katmanların dahil edildiğinden emin olarak (idari destek birimleri, rektörlük, öğrenciler,..) kurgulamak daha doğru olacaktır.

Toplumsal Katkının sadece sosyal sorumluluk kısmının dikkate alınması nedeniyle yaşam boyu eğitim, bilgi ve teknoloji transferi, sözleşmeli araştırma, kira veya laboratuvar test gelirleri gibi diğer toplumsal katkı kanallarını içeren PUKÖ çevrimlerinin uygulanmadığı, sosyal sorumluluk projelerinde de genel bir ölçme, değerlendirme ve önlem alma olmadığı, proje bazında yönetim yapıldığı gözlenmiştir.

İdari faaliyet raporlarının epey veri içerdiği (öğretim elemanı ve öğrenci sayıları, vb.) ancak bütçe ve stratejik izlemeyi kapsamadığı, kritik bir gözle yapılmış analizler içermediği, genel olarak birimlerin başarılarını paylaştığı dokümanlar olduğu tespit edilmiştir. Rektör yardımcılığına sunulan raporun kontrol ve önlem alma fonksiyonu (geçmiş yıllarda ne olduğu, son yılın göreceli değerlendirmesi, iyileşme veya yanlışa müdahale, önlem paketleri vb) görülmemiştir.

Program akreditasyonları bulunan bölümlerin kendi sistemleri doğrultusunda gelişmeleri yerine İKGS'ne entegrasyonları ve Kalite Komisyonu yürütücülüğünde yapılanmaları tavsiye edilmektedir.

2.3 Üniversitenin yöneticilerini değerlendirme yönünde bir açılımı olması olumlu değerlendirilmektedir. Bunun henüz sistematik olmadığı ve önlem almaya uzanmadığı görülmektedir; geliştirilmesi ve akademik liderlik yanında kalite güvencesi liderliğinin gündeme taşınması yerinde olacaktır. Tüm dünyada kalite güvencesi yaklaşımlarının üstten alta (*top down*) başladığı, kalite kültürüne ulaşmak için kalite bilincinin tüm çalışanlarca benimsenerek aşağıdan yukarı (*bottom up*) yayılması ve davranışlara yansması gerektiği bilinmektedir. Bu nedenle hem rektörlük, hem de dekanlıklar katında kalite güvencesi çalışmalarına liderlik etmek, onları sahiplenmek, sürekli gündemde tutmak, biraz hesap sormak önem kazanmaktadır ve geliştirilmelidir. Yurt içi ve yurt dışı konferans, çalıştay gibi etkinliklerle kalite güvencesine yaklaşımları öğrenme, irdeleme, tartışma fırsatları yaratılarak konuyu üniversite içinde canlı tutacak kanaat önderleri yetiştirilebilir.

Kalite Komisyonu

Olgunluk Düzeyi: Kalite komisyonunu yetki, görev ve sorumlulukları kapsamında çalışmalarını kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşımla şeffaf olarak yürütmektedir. Ancak bu uygulamalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmemektedir ve uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

İç kalite güvencesi mekanizmaları (PUKÖ çevrimleri, takvim, birimlerin yapısı)

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tüm alanları ve süreçleri kapsayacak şekilde iç kalite güvencesi mekanizmaları (süreçler, PUKÖ çevrimleri, görevler, yetki ve sorumluluklar, kalite araçları) bulunmakta olup; bu iç kalite güvencesi mekanizmalarından bazı uygulama sonuçları elde edilmiştir. Ancak bu mekanizmalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmemektedir ve uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

Liderlik ve kalite güvencesi kültürü

Olgunluk Düzeyi: Kurumda kalite güvencesi kültürünü destekleyen, tüm birimleri ve süreçleri kapsayan kurumsal kültür ve liderlik anlayışı bulunmakta olup; bu kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak tüm bu uygulamalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmemekte ve bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

3. Paydaş Katılımı

3.1 Üniversitelerde paydaş katılımı çeşitli kapsamlar ve amaçlar çerçevesinde olabilmektedir. Akademik ve mesleki konuları kapsayan, örneğin bölümdeki/ fakülteedeki eğitim amaçları ve programlarının değerlendirildiği; veya kurum veya alt birimlerinin stratejik gelişimine odaklanan, fakülte veya üniversitenin orta ve uzun vadeli planlaması ve gelişmesi konularına eğilen; veya özel (specific) ve tekil konularda, örneğin gelir artırıcı faaliyetlerin değerlendirildiği; platformlar olabilir.

Katılım şekli ise geri bildirim, görüş, öneri almak şeklinde veya kararlara katılım, sorumluluk üstlenmek ve yetki taşımak şeklinde olabilir. Dolayısı ile paydaş katılımının tasarlanması ve uygulanması aşamalarında bu tercihlerin gerçekleşmesi esas olmalıdır. Hangi tercihler yapılırsa yapılsın, güvence konusunun alt başlığı olarak paydaş katılımının kurumsal, sistematik, sürdürülebilir ve kalıcı olması zorunludur.

Dış paydaşlar açısından Üniversite'de durum henüz ele alınma aşamasındadır. Kapsam olarak akademik/mesleki konuları baz alan, şekil olarak geri bildirim, görüş, öneri almak ile yetinen danışma kurulları oluşturulmaya başlanmıştır. Bazı bölüm ve fakültelerde, sistematik olmaktan çok ihtiyaç duyulduğunda ve yöneticilerin bireysel inisiyatifi ile kurulan ve bazı toplantılar yapmış olan kurullar olduğu görülmüştür. Danışma kurullarının tüm birimleri kapsayacak şekilde, kurumsal, sistematik, sürdürülebilir tarzda ve sadece geri bildirim değil, daha aktif ve kararlara katılımı öngören ve kalite güvencesi sistematığında belirgin yerleri olacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir.

İç paydaşlar açısından durum farklıdır; özellikle öğrencilerin ve idari personelin görüşlerinin alınması, üniversite kültürüne yerleşmiştir. Muhtelif gayri resmi yöntemler rutin kullanılmakta ve kendilerini ilgilendiren hususlarda çokca dikkate alınmaktadır. Ancak kalite güvencesi sistematığındaki varlıkları yetersiz ve genel kararlara katılım sürecinde ise inançsız oldukları söylenebilir. Öğrencilerin örgütlü temsil görevlerini benimsemeleri hususunun, onların gelişmeleri açısından da çok önemli olması nedeniyle üzerinde çalışılması önerilmektedir. Öğrenci temsilcisi seçim süreçlerinin daha kapsayıcı bir şekilde yapılmasının özendirilmesi (nitekim 1 oy ile seçilen temsilciler söz konusudur) tavsiye edilir. Öğrencilerin karar mekanizmalarına katılmasına ve katılım sonuçlarının öğrencilerle paylaşılarak süreçlerin samimiyetine ve işlerliğine inandırılmasına özen gösterilmesi (oryantasyon vb süreçlerde tanıtımlar ve özendirme yapılabilir) faydalı olacaktır.

İletişim, tanıtım, mezunlarla ilişkiler konularının önemli olduğu kabul edilmekle birlikte paydaş katılımının farklı ve yönetimle ilgili olduğu; kariyer ofisi, mezunlar ofisi, digital mecralar, Bilkent News gibi etkinliklerin bu ölçütün konusu dışında kaldığı düşünülmektedir.

İç ve dış paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda yürütülen tüm süreçlerle ilişkili olarak belirlenmiş olan paydaşların süreçlere ve karar alma mekanizmalarına katılımı sağlanmıştır ve bu etkileşimden bazı uygulama sonuçları elde edilmiştir. Ancak tüm bu uygulamalar kurumdaki bütüncül kalite yönetimi kapsamında yürütülmemektedir ve bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

4. Uluslararasılaşma

4.1 Kurum tüm aksiyonlarında uluslararası standartları geçerli kabul etmektedir. Uluslararası rekabeti öngörmekte, dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olmayı hedeflemektedir. Bu, çok saygın bir misyon ifadesi olarak kabul edilebilir, ne var ki bir uluslararasılaşma politikası değildir. Kurumun uluslararasılaşmaya bakışını, yaklaşımını, önceliklerini, özgün süreçlerini, hangi alt bileşenlere yoğunlaşmayı hedeflediğini, kaynak yönetimini, örgütlenmesini içeren ve bunların yıllar içinde gelişmesine ışık tutacak bir doküman bulunmamaktadır. Öğretim elemanlarının %24'ünün yabancı uyruklu olması olağanüstüdür ancak bunu öngören bir politika görülmemektedir; buna yönelik açıklamanın “en iyiyi ararız, bunun sonucu yabancı uyruklu ise yabancı alırız” şeklinde olması, uluslararası aktörlüğün kurumca takdir edildiğini düşündürmekte ancak kurumun uluslararasılaşmayı nasıl yorumladığının belirgin bir ipucunu vermemektedir.

4.2 Uluslararasılaşma ile ilgili örgütlenmenin dağınık bir karakteri olduğu, "çeşitli ofisler" tanımının uluslararasılaşmaya has/özel, dallanan/ piramitsel bir örgütlenme olmadığına işaret ettiği, bir bütün olarak sahiplenme seçilmediği (üç uluslararasılaşma ile ilgili birimin üç değişik rektör yardımcısına bağlı çalıştığı) görülmektedir. İlgili birimler arasında koordinasyon/ işbirliği mekanizma veya süreçlerinin yerleşik olmadığı, değişim programlarında pasif bir takip olduğu, Teknoloji Transfer Ofisinin aidiyetinin uluslararasılaşmadan çok toplumsal katkı etkinliği olması gerektiği düşünülmektedir.

4.3 Uluslararasılaşma ile ilgili olarak KİDR'da sunulan kaynaklar araştırma, TTO ile ilgili, ofisinin giderleriyle ilgili olup, genel uluslararasılaşma etkinliğini yansıtan veriler değildir. Tercihen, bütçe içindeki uluslararasılaşma giderleri, yüzdesi, bunun ne kadarının sabit maaş vb. giderleri olduğu, ne kadarının öncelikli uluslararasılaşma alanlarının gelişmesine ayrıldığı, hedeflerin ne olduğu, yıllar içinde kaynakların değişimi, insan kaynağı dökümü, fiziki alan tahsisi gibi uluslararasılaşmanın kurumdaki payını yansıtan veriler olabilir. Kaynakları ölçmek, hedeflerle karşılaştırmak ve önlem almak yönünde gelişme yapılabileceği düşünülmektedir.

4.4 Uluslararasılaşma performansının basit göstergeler ile ölçülmesi etkinliğin kurumsal değerine katkı yapmamaktadır; üç gösterge, değişim öğrenci sayısı (300 den 333'e artması), değişim anlaşması, gelen öğretim elemanı sayısı (25'den 27'ye artması) ile kurumun politikasını, duruşunu, uluslararasılaşma hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmek zor olacaktır.

Araştırma ile ilgili göstergeler araştırma hedefleri izlemesi mi, uluslararasılaşma hedefleri izlemesi mi; gösterge seçimi Kalite Komisyonu tarafından mı, yoksa uluslararasılaşma birimleri çalışanlarınca mı belirlenmiş gibi sorularla kurumsal hedeflere netlik getirmek düşünülmelidir. Tekil araştırmalar yerine sistematik ve periyodik izleme prosedürleri önerilir.

Üniversite uluslararasılaşma politikası yoluyla; uluslararasılaşmaya yaklaşımını, önceliklerini, hangi alt bileşenlere yoğunlaşmayı hedeflediğini ve örgütlenmesini belirleyerek yıllar içinde gelişmesini yönlendirebilir ve uluslararasılaşma fırsatından daha fazla faydalanabilir. Bu doğrultuda üniversitenin uluslararasılaşma performansını izlemek üzere performans ölçütlerini zenginleştirilmesi ve izleme sistematikliğini iyileştirilmesi tavsiye edilir.

Uluslararasılaşma politikası

Olgunluk Düzeyi: Kurumun eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal katkı fonksiyonlarının tümünü dikkate alan uluslararasılaşma politikası doğrultusunda bazı

uygulamaları bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir.

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulamaya konularak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçlar izlenmemektedir.

Uluslararasılaşma kaynakları

Olgunluk Düzeyi: Kurumun uluslararasılaşma faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun nitelik ve nicelikte fiziki, teknik ve mali kaynaklar birimler arası denge gözetilerek sağlanmaktadır. Ancak bu kaynakların kullanımına yönelik sonuçlar izlenmemektedir.

Uluslararasılaşma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma performansının izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik uygulamalar tüm alanları ve birimleri kapsar şekilde yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir veya karar alma süreçlerinde kullanılmamaktadır.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Programların Tasarımı ve Onayı

1.1 Üniversitenin eğitim öğretim hizmetleri açısından güçlü ve belirgin bir kurum kültürü bulunduğu, benimsenen Kuzey Amerika modelinin yerleşmiş olduğu ve program tasarımlarının bu eğitim anlayışına uygun yapıldığı görülmektedir. Eğitim güvence mekanizmalarının sistematik olmaktan çok kişiler üzerine, bireysel sorumluluklar olarak kurgulandığı ve paydaş katılımlarının sağlayacağı sistematik uygulama fırsatlarından yeterince faydalanılmadığı görülmektedir.

1.2 Genelde program amaçları, öğrenme çıktıları kavramları bilinmekte ve uygulanmaktadır. Bazı programlar daha net ve etkili uygularken bazıları henüz olgunlaşmamıştır. Gelişmeye açık yanlar aşağıda vurgulanmaktadır.

Eğitim amaçlarının değerlendirilme tasarımının net olmadığı, program çıktılarının bilişsel seviyesine dikkat edildiğine dair kanıt olmadığı görülmektedir.

Genel becerilerin önemi ve kazandırılması kurum kültüründe olmasına rağmen uygulamada eksikler bulunmaktadır. Örneğin, “mezunların bağımsız, çözümleyici ve eleştirel düşünebilen bireyler olması” hedefinin tüm programlarda kazanımlara yansıtılması yapılamamıştır. Bilkent genelindeki üniversite kazanımları (Bilkent kazanımları), genel (*generic*) kazanımlar grubu oluşturulması düşünülmelidir.

İzleme tasarımları, çıktıları değerlendirme metodolojisi (program çıktıları – izleme yöntemleri matrisi) bulunmamaktadır. Her bir program çıktısının muhtelif şekillerde kazandırılması ve bunların nasıl, ne zaman, kimin tarafından izleneceğinin planı, özellikle genel beceriler itibarı ile önemli olmaktadır. Çıktıların sadece derslere bağlanması kısıtlayıcı ve müfredat dışı etkinlikleri (*co-curricular activities*) değersizleştiren bir yaklaşımdır.

Servis derslerinin ve seçmeli derslerin program çıktıları ilişkisi zayıf bulunmuştur. TYYÇ uygunluğu geliştirilebilir; yabancı dil seviyesi, Avrupa bilgisayar kullanma lisansı düzeyi, iş sağlığı ve güvenliği konuları özel ilgi beklemektedir.

Genelde, programların eğitim amaçlarının değerlendirilmesi ve program çıktılarının bütün seviyelerinin muhtelif şekillerde nasıl kazandırılacağı ile ne zaman, nasıl ve kimin tarafından izleneceğinin belirli olduğu açık bir sürecin uygulanması; genel becerilerin belirlenmesine, kazandırılmasına ve izlenmesine özel ihtimam gösterilmesi ve çıktıların sadece dersler yoluyla kazandırılarak sınırlandırılmaması, müfredat dışı etkinliklerin de dikkate alınması önerilmektedir.

1.3 Üniversitede program çıktısı-ders ilişkisi bilinmekte ve uygulanmaktadır. Bazı programlarda eksik olduğu, bazılarında ise bu ilişkinin fazla “mekanik” olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Math 210 Finite & Discrete Math kazanımların tümüne (a-k, 11 adet) katkı veriyor gözükürken 2018-19 gerçekleşmesinde olmaması; Hukuk programında “takım üyesi olarak çalışabilir” kazanımının tek derste verilecek olması (o da Türkiye Tarihi, Hist 200) gerçekçi gözükmemektedir. Mevcut müfredata çıktıların monte edilmesi yerine çıktıları sağlayacak müfredatın geliştirilmesi bakışıyla iyileştirme düşünülebilir.

Seçmeli derslerin program çıktılarına nasıl hizmet ettiğinin belirgin olmadığı; bazı ders kazanımlarının bilişsel seviyesinin net tanımlı olmadığı saptanmıştır. Ders, ders kazanımları, program çıktıları ilişkileri geliştirilebilir (Örneğin, ME 482 Syllabus ders kazanımı 1 ve 4, program çıktılarına hizmet etmiyor; HCIV 101 Syllabus ders kazanımları (6 adet), hiçbiri program çıktılarına hizmet etmiyor, HIST 200 Syllabus ders kazanımları (11 adet) , hiçbiri program çıktılarına hizmet etmiyor). İzlenme ve ders profili ayırımı ile netlik geliştirilebilir. Özellikle alana ait olmayan (*generic*) kazanımların irdelenme yöntem ve sürecinin netleştirilmesi önerilir.

1.4 Program yapısı ve ders dağılım dengeleri dünyadaki iyi örneklerle genelde uyumludur. Yayılımın tartışılabilmesi için zorunlu-seçmeli dengesi (seçmeli>%25 gibi), meslek- meslek dışı dengesi (meslek<%60 gibi), kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma imkanı (genişlik) (>%25 gibi) politikalarının netleştirilmesi önerilir ki böylece programların net durumu değerlendirilebilir. Benimsenen yapının gerçekten uygulandığını denetleme mekanizmalarına da (örneğin, seçmeli derslerin zorunlu seçime dönüşmemesi için) ihtiyaç bulunmaktadır.

Çekirdek dersler gibi bir çalışmanın olması ve bunun tüm fakültelere yaygınlaştırılması hedefi övgüye değerdir. Çok yönlü ve kültürel derinliği olan öğrenciler yetiştirmenin gerçekleştirilmesinde somut adımlar önceliklendirilmelidir.

1.5 Öğrenci iş yükünü değerlendirmek üzere uygulanan değerlendirme yönteminin (öğrenci anketinde tek soru) gerekli iyileştirme fırsatlarını belirleyebilmek açısından yetersiz olduğu ve bu açıdan ölçme-değerlendirme-önlem alma süreçlerinde geliştirilme ihtiyacı bulunduğu değerlendirilmektedir. Özellikle öğretim elemanlarının performansı artırmak için öğrencileri yükleme geleneğinin bulunduğu bir ortamda iş yükü takibinin önem kazandığı düşünülmektedir. Ders iş yüklerinin belirlenme süreçlerinde öğrencilerin sosyal, sportif ve sanatsal etkinliklere katılmasının da gözetilmesi, iş yükünün daha detaylı hesaplanması ve bu hesaplama süreçlerinde öğrencilerle azami seviyede işbirliği yapılması önerilir.

1.6 Ölçme ve değerlendirme yöntemleri klasik anlamda yerleşik ve içselleştirilmiştir. Ancak ders öğrenme kazanımları ile ders verme yönteminin ve ölçme-değerlendirme yönteminin uyumu (*Biggs' constructive alignment*) genel söylemde yer bulmamıştır. Tasarım aşamasında ders kazanımları ile ders verme ve ölçme-değerlendirme yöntemlerinin uyumunun güvence altına alınması ve yeterlilik temelli ölçme-değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi önerilir.

Programların tasarımı ve onayı

Olgunluk Düzeyi: Programların tasarım ve onay süreçleri sistematik olarak izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Program amaçları, çıktıları ve programın TYYÇ uyumu

Olgunluk Düzeyi: Tüm programların amaçları, çıktıları ve bunların TYYÇ uyumuna ilişkin tüm alanları kapsayan uygulamalar, sistematik olarak izlenmekte ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Ders kazanımlarının program çıktıları ile eşleştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Tüm programların ders kazanımları ile program çıktıları eşleştirilmesine ilişkin tüm alanları kapsayan uygulamalar, sistematik olarak ve kurumun iç kalite güvencesi sistemiyle uyumlu olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlem alınmaktadır.

Programın yapısı ve ders dağılım dengesi (Zorunlu-seçmeli ders dağılım dengesi; alan ve meslek bilgisi ile genel kültür dersleri dengesi, kültürel derinlik kazanma, farklı disiplinleri tanıma imkanları)

Olgunluk Düzeyi: Program yapısı ve dengesine ilişkin uygulamalar tüm programlarda, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlem alınmakta ve sürekli olarak güncellenmektedir.

Öğrenci iş yüküne dayalı tasarım

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda uygulanan öğrenci iş yükü uygulaması, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Ölçme ve değerlendirme

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda tasarlanan ölçme ve değerlendirme sistemine ilişkin uygulamalardan elde edilen bulgular sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

2. Öğrenci Kabulü ve Gelişimi

2.1 Üniversitenin merkezi yerleştirmeye gelen öğrenci kabulleri dışındaki uygulama süreçlerindeki kabul kriterlerini ve şeffaflık boyutunu geliştirebileceği düşünülmektedir.

Önceki öğrenmenin tanınmasının üniversitenin gündemine hiç girmediği görülmektedir; bu konuda kısa vadede kurumsal politikanın ve uygulama esaslarının geliştirilmesi, uzun vadede kontrol etme ve önlem alma mekanizmalarının devreye sokulması önerilir.

2.2 Uygulanmakta olan yeterliliklerin onayı, mezuniyet koşulları ve mezuniyet karar süreçleri iyi tanımlı, açık, anlaşılır, kapsamlı ve tutarlı olup; kamuoyu ile paylaşıldığı, izlendiği ve güvence altına alındığı dolaylı olarak görülmüştür; özellikle önlem alma kanıtlarının geliştirilmesi önerilir.

Öğrenci kabulü ve önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi (Örgün eğitim, yaygın eğitim ve serbest öğrenme yoluyla edinilen bilgi ve beceriler)

Olgunluk Düzeyi: Kurumda öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin tanımlı kriterler ve süreçler tüm programlarda uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

Diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılması

Olgunluk Düzeyi: Diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılmasına

ilişkin uygulamalardan elde edilen bulgular, sistematik olarak izlenerek paydaşlarla birlikte değerlendirilmekte ve izlem sonuçlarına göre önlem alınmaktadır.

3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

3.1 Öğretim elemanlarının genelde klasik öğretici (alanı ile gurur duyan, öğretmek için öğrenciyi zorlayan, fazla yol gösterme yapmayan, öğrencinin araştırıp, çabalayıp başarmasını bekleyen) konumunda oldukları anlaşılmaktadır. Öğrenci merkezlilik kavramı akademik bünyeye fazla nüfuz etmemiş görünmektedir. Zaman zaman öğrencilerin yıpranma, çaresizlik vurguları saptanmıştır. Bu nedenle, Üniversite Öğretim ve Öğrenim Destek Merkezinin kurulmuş olması (2019) övgüye değerdir. Ancak henüz sınıftaki ders verme metodolojisinin aktif, etkileşimli, öğrenme odaklı olduğuna dair birkaç örnek verilmesi dışında kurumsal önem ve yaygınlık verisi bulunmamaktadır. Kendi ilgisi ile Öğretim ve Öğrenim Destek Merkezinin etkinliklerinden faydalanan öğretim elemanları yanında sistematik teşvik ile daha geniş bir kesimin öğrenci merkezli eğitim-öğretim yaklaşımını benimsemeleri için politikalar geliştirilmesi, yaygınlaştırma hedefi belirlenmesi, plan ve takviminin hazırlanması önerilir.

3.2 Üniversitenin bazı programlarında çok sayıda ve çeşitli ölçme-değerlendirme uygulamaları bulunmasına rağmen bazılarının hala iki sınav ile yetindikleri (%40 ara sınav, %60 final sınavı gibi) görülmüştür.

Süreklilik (çok sınav, bazıları süreç odaklı (*formatif*); ödev, proje, portfolyo,...) ve güvenilirlik (dersten derse, yıldan yıla öğretim elemanı notlandırma alışkanlığının tutarlı sonuçlar vermesi) sağlanması hususlarında kurumun güvenceler geliştirmesi; çıktı temelli değerlendirmeyi uygulaması ve ders kazanımları ile sınav sorularının eşleştirilmesi alanlarında yol haritası çıkarılması önerilir.

3.3 Öğrenci geri bildirimini olarak ders ve öğretim üyesi anketlerinin kurumsallaşmış olması, etkin yürütülmesi ve kampüse açık olması övgüye değer bulunmuştur. Ancak hizmetler bazında geri bildirim alınması, değerlendirilmesi ve sonuçların kararlarda kullanılması ile program ve genel memnuniyetlerin takip edilmesi hususlarında halen iyileştirilme ihtiyacı bulunmaktadır.

Ayrıca uygulanmakta olan şikâyet mekanizmasının sonuçlarının izlenebilmesi ve analizine (kök neden analizi gibi) imkân verecek şekilde geliştirilerek kurumsal karar almalarında kullanılması önerilir.

Ülkemizde henüz uygulanma ortamı bulamamış olan eğitimin genel değerlendirmesine yönelik NSSE, NSS tipi anketlere Bilkent'in öncülük etmesi düşünülebilir.

3.4 Üniversitenin kurum kültürü doğrultusunda akademik danışmanlığa gereken önemi verdiği görülmüş olmakla birlikte; mevcut danışmanlık sisteminin etkililik ve etkinlik açısından bir anket veya başka sistematik bir yöntemle değerlendirilmesi (danışmana erişim, hizmetin etkinliği, kapsam, etkinliği iyileştirme yönleri, beklentiler) sistemin gelişimi açısından birçok fırsat sağlayacaktır.

Danışmada aradığını bulamayan öğrencinin rahatça bölüm başkanına gidebilmesinin öz denetim ve kurum gururu olarak olumlu değerlendirilmesi mümkün ise de kalite güvencesi oluşturmadığından formal danışmanlık yapısının geliştirilmesi üzerinde durulması önerilir.

Yeni başlatılan akran desteği programının da öğrenciler arasında pek bilinmediği görülmüştür.

Öğretim yöntem ve teknikleri (Aktif, disiplinlerarası çalışma, etkileşimli, araştırma/öğrenme odaklı)

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda öğrenme-öğretme süreçlerinde aktif ve etkileşimli öğrenci

katılımını sağlayan güncel, disiplinlerarası çalışmaya teşvik eden ve araştırma/öğrenme ve ğrenci odaklı ğretim yöntem ve teknikleri uygulanmakta ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

lme ve değerlendirme (ğrencilerin özelliklerine ve öğrenme düzeylerine göre farklılaştırılmış alternatif lme yöntem ve tekniklerine yer verme gibi)

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda ğrenci merkezli lme ve değerlendirmeye ilişkin olgunlaşmış uygulamalardan elde edilen bulgular, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Öğrenci geri bildirimleri (Ders-ğretim yesi-program-genel memnuniyet anketleri, talep ve öneri sistemleri)

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci geri bildirimleri (ders, dersin ğretim elemanı, diploma programı, hizmet ve genel memnuniyet seviyesi, vb.) sistematik olarak (her yarıyıl ya da her akademik yılsonunda) alınmaktadır. Ancak alınan geri bildirimler iyileştirmeye yönelik karar alma süreçlerinde kullanılmamaktadır.

Akademik danışmanlık

Olgunluk Düzeyi: Kurumda akademik danışmanlık uygulamaları vardır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçların izlenmesi yapılmamaktadır.

4. Öğretim Elemanları

4.1 Üniversitenin akademik personelin performansını değerlendirmek ve yükseltmek üzere yrttđđ başarılı, srekliği kanıtlanmış ve yüksek standartları karşılayan uygulamaları (*AFS* gibi, atanma süreçleri gibi) vgye değer bulunmuştur. Atanma süreçlerindeki “iz bırakma” kriteri ve uluslararası değerlendirme prosedürünün kesin hatlarının bilinmemesi normal karşılanabilir; ancak mevcut uygulama çok başarılı olsa bile, *AFS*’nin yıllık değerlendirilmesinde bölüm başkanı-dekan-provost görüşlerine temel oluşturan kriterlerin, informel olması ve net tanımlı olmaması ileriye dönük kurumsal güvence niteliğini zayıflatmaktadır. Uygulama başarısını güvence altına almak üzere, performans değerlendirme süreçlerinde karar verme sistematığinin ve değerlendirme sonrası sağlanan gelişim imkanlarının açıkça ortaya konması tavsiye edilir.

Mevcut ğretim elemanlarının iş/ders yüklerinin, ortalama ve saçılım gibi göstergeler yoluyla değerlendirilmesi ve Şeffaf olarak paylaşılması faydalı olacaktır.

Eğitimde kalitenin değerlendirilmesi amacıyla yürütülen akran değerlendirmesi (*peer observation*), ğrenci değerlendirmesi ve öğretme portfolyosu sonuçlarının ğretim elemanının yükselmesi ve sorumluluk üstlenmesi kararlarına katkısı artırılmalıdır.

4.2 Programlarda görevli ğretim elemanlarının nitelik ve nicelik yeterliliği vardır; ğretim yesi kadrosu programları etkin bir Şekilde yürütecek yeterli sayıdadır ve programa uygun uzmanlık birikimi ve çeşitliliği bulunmaktadır. Yetkinlik gelişimi ihtiyacı pedagojik ve teknolojik alanda görülmektedir.

Öğretim elemanlarının gelişimini desteklemek üzere ğretim ve ğrenim Destek Merkezi tarafından gerçekleştirilen çalıştayların ve seminerlerin kurumsal politikalar doğrultusunda sistematik Şekilde sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra gerçekleştirilen etkinliklerin katılım (bir bölümün kaçta kaı?), verimlilik ve etkinlik açısından izlenmesi ve değerlendirilmesi tavsiye edilir; sistematik ve dönüştürücü olmasının yol haritası çıkarılarak süreç hızlandırılmalıdır.

4.3 Öğretim elemanlarına yönelik 1997’den beri uygulanan «stn başarı dl» övgüye değer bir

uygulamadır. Bu kapsamda kurumun daha fazla fayda sağlayabilmesi ve eğitimin teşvik edilmesi için yükseltme kriterlerinde yaratıcı eğitim faaliyetlerine yer verme, eğitim/pedagoji alanında kendini geliştirmek isteyen öğretim elemanları için yaratıcı eğitim fonu (*teaching innovation fund*) oluşturma gibi uygulamalar düşünülebilir.

Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

Olgunluk Düzeyi: Tüm alanlarda atama, yükseltme ve görevlendirmeye ilişkin kurumsal amaçlar doğrultusunda, sürdürülebilir ve olgunlaşmış uygulamalar kurumun tamamında benimsenmiştir; kurumun bu kapsamda kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

Öğretim yetkinliği (Aktif öğrenme, ölçme değerlendirme, yenilikçi yaklaşımlar, materyal geliştirme, yetkinlik kazandırma ve kalite güvence sistemi)

Olgunluk Düzeyi: Kurumun öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere uygulamalar vardır ve bunlar tüm birimleri kapsamaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçlarının izlenmesi yapılmamaktadır.

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tüm birimlerinde öğretim kadrosunu, kurumsal amaçlar doğrultusunda teşvik etme ve ödüllendirmeye ilişkin, sürdürülebilir ve olgunlaşmış uygulamalar kurumun tamamında benimsenmiştir; kurumun bu kapsamda kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

5. Öğrenme Kaynakları

5.1 Öğrencilere yönelik öğrenme kaynakları için yapılar, ihtiyaca uygun nitelik ve niceliktedir ve erişilebilir şekilde öğrencilerin hizmetine sunulmaktadır. Fiziki, sanal (virtual) ve sosyal öğrenme – öğretim ortamlarının doğasına uygun olarak tasarlandıkları görülmektedir. Ayrıca, öğrenme-öğretim etkinliklerinde görev alan destek personelin (kütüphane personeli, laboratuvar teknisyenleri vb) bilgi, beceri ve deneyimleri ile mesleki yeterliliğe sahip olmaları ve akademik personel ile uyum içinde çalışmaları etkileyicidir. Kütüphane olanakları övgüye değerdir. Ancak sınav dönemlerinde öğrencilerin yer bulma sıkıntısı çektiklerine dair yakınmalar söz konusudur. Kütüphane öğrenci memnuniyeti ölçümünün uzun peryotlu (3 yıl) olduğu, dolayısıyla buradan sağlanacak geri bildirim fırsatlarından yararlanmanın görece geciktiği değerlendirilmektedir. Laboratuvar imkânlarına ilaveten öğrencilere yeterli düzeyde öğrenme desteği ve rehberliği sağlanması, becerilerin kazanılmasını ivedi ve kolay kılacağı not edilmiştir. Öğrenme ortamı ve öğrenme kaynaklarının süreç içindeki yeterliliklerinin nasıl ölçüldüğü ve iyileştirme eylemlerinin nasıl gerçekleştirildiği açık değildir (öğrenci geri bildirimleri dışında). Bu bağlamda, öğrenme kaynaklarının ileriye dönük güncelliğinin korunabilmesi için sistematik bir izlemenin yapılandırılması tavsiye edilir.

5.2 Öğrencilere yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler kapsamında mekân, mali destek ve rehberlik hizmeti sağlanmaktadır. Ancak öğrencilerden alınan geri bildirimlerde öğrenci iş yükü yoğunluğundan ötürü çoğu öğrencinin sosyal, kültürel ve sportif olanakları değerlendirmek için yeterince vakit bulamadığı ifade edilmiştir. Öncelikle öğrenciye sunulan bu hizmetlerde öğrenci paydaşının daha yaygın bir biçimde yer almasını ve hizmetlerin yönetilmesi ve çeşitlendirilmesi süreçlerinde daha etkin katılımının memnuniyeti artıracağı düşünülmektedir.

Sportif faaliyetlerle ilgili öğrenci talepleri doğrultusunda yeni spor takımları kurulması (örneğin olmayan Amerikan futbolu kadınlar takımının öğrenci talepleri doğrultusunda hemen kurulması için adımlar atılarak desteklerin sağlanması gibi), yeni spor dallarının altyapı desteklerinin sağlanması ve

desteklenmesi övgüye değer bir adımdır. Ancak sosyal etkileşimi de arttırmak adına kampüs için spor müsabakalarının ve üniversiteler arası üniversite takımları müsabakalarının arttırılması ve desteklenmesi öğrenciler tarafından beklenmektedir.

5.3 Tesis ve altyapılar ihtiyaca uygun olmakla birlikte kampüsler arasında uygulama farklılıkları bulunmaktadır. Doğu kampüs imkân ve olanaklarının (spor tesisi, kütüphane kapanış saatlerinin merkez kampüsten daha erken olması, ulaşım süreçlerinde sefer sıklıklarından memnuniyetsizlik vb) iyileştirilmesi veya imkanlar dahilinde ise az sayıda bulunan doğu kampüsündeki öğrencilerin merkez kampüs içerisine alınması değerlendirilebilir.

Öte yandan öğrencilerin yemekhane hizmetlerinden memnuniyetinin düşük olduğu (sözgelimi, yemeklerden çıkan yabancı cisimler ve alan yetersizliği ve hizmetin yavaşlığından kaynaklanan yemek kuyrukları gibi...) izlenimi söz konusudur. Yurt, teknoloji donanımlı çalışma alanları, sağlık, ulaşım ve bilişim hizmetlerinin sistematik bir biçimde izlenmesine ve memnuniyetin ölçülmesine ve beklentilere uygun olarak geliştirilmesine yönelik takip temelli bir sistemin kurulması ve böylece çevrimlerin kapatılması önerilir. Öğrencilerden edinilen bilgiler, var olan şikâyet temelli sistemin de yeterince iyi işlemediğine işaret etmektedir.

5.4 Kampüsler genelinde engelsiz üniversite kapsamında engelli bireyler için erişilebilirlik imkânları iyileşmeye açık alan olarak tespit edilmiştir. Yerinde çözümlerin sağlanmaya çalışıldığı durumlara rastlanmıştır. Ancak engelli öğrenci paydaşını da işin içine alan genel bir durum değerlendirmesine ve buna bağlı olarak eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak; engelsiz üniversite kapsamında kampüs iyileştirmelerinin arttırılması, geçici süreli sakatlık yaşayan (örneğin bacak kırılması vb.) öğrencilere de gerekli şartlar altında kısa süreli desteklerin sağlanması ve süreç iyileştirme adımlarının atılması önerilir. Özellikle asansörsüz yapıların ivedi çözümler beklediği değerlendirilmektedir. Dezavantajlı öğrencilerin, öğrenme ortamı ve kaynaklarına erişimlerini kolaylaştırma ve kapsayıcı bir öğrenme-öğretme geleneğini yaygınlaştırmak amacı ile akademik ve idari personelin rehberlik ve destek eğitimleri alması, kurum genelinde de rutin hizmetlerden öte engelsiz üniversite genel stratejisinin masaya yatırılarak Bilkent'in uzmanlaştığı alanların tanımlanması düşünülebilir.

5.5 Rehberlik ve psikolojik danışmanlık kariyer merkezi hizmetleri vardır, erişilebilirdir ancak öğrencilerin talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda güçlendirilmelidir. Özellikle kariyer hizmetinde programlar arası dengenin gözetilmesine yönelik beklentiler yüksek sesle dillendirilmektedir. Bazı programların öğrencilerinin üniversitenin misyonuyla özdeşleştiği hissi diğer öğrencileri rahatsız etmiş görünmektedir. Sağlanan hizmetlerin genel olarak daha dengeli yürütülmesine yönelik olarak iç paydaş görüşlerinin sistematik izlenmesi, memnuniyetin yükseltilmesi için çeşitli fırsatlar sunulabilir.

Rehberlik ve kariyer merkezi hizmetlerinin tanınırlığı ve işlevselliği daha çok arttırılarak yaygınlık sağlanması, ihtiyaç temelli rehberlik ve kariyer planlama hizmetlerine belirli ölçülerde yönelim sağlanması, öğrencilerin mezuniyet sonrası boşlukta kalmamaları adına özellikle son sınıf öğrencilerine özel yönelim sağlanarak kariyer planlama desteklerinin sistematik hizmet olarak sunulması ve takip edilmesi önerilir.

Öğrenme kaynakları

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm birimlerindeki uygun nicelik ve nitelikte, erişilebilir öğrenme kaynakları sağlamak üzere öğrenme kaynakları yönetilmektedir. Tüm bu uygulamalardan elde edilen bulgular, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda kaynaklar çeşitlendirilmektedir.

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tüm birimlerinde uygun nicelik ve nitelikte sosyal, kültürel ve

sportif faaliyetler kurumsal olarak yönetilmektedir (yürütmek üzere destekler sağlanmakta, idari örgütlenme bulunmakta vb.). Tüm bu uygulamalardan elde edilen bulgular, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda kaynaklar çeşitlendirilmektedir.

Tesis ve altyapılar (Yemekhane, yurt, teknoloji donanımlı çalışma alanları, mediko vs.)

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tüm birimlerinde uygun nitelik ve nicelikteki tesis ve altyapı sağlamak üzere fiziksel kaynaklar ve mekânlar bütünsel olarak yönetilmektedir. Tüm tesis ve altyapıların kullanımına ilişkin sonuçlar sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda kaynaklar çeşitlendirilmektedir.

Engelsiz üniversite

Olgunluk Düzeyi: Kurumda engelsiz üniversite uygulamaları tüm birimleri kapsamaktadır. Ancak bu uygulamanın sonuçları izlenmemektedir

Rehberlik, psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumdaki tüm birimlerde sağlanan uygun nitelik ve nicelikteki rehberlik, psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri bütünsel olarak yönetilmektedir (bu hizmetleri yöneten bir merkezin olması ve bu merkezi yöneten idari örgütlenme olması vb.). Bu hizmetlere ilişkin sonuçlar sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda kaynaklar çeşitlendirilmektedir.

6. Programların İzlenmesi ve Güncellenmesi

6.1 Bilkent Eğitimde Kalite Güvencesi Sistemi (*QME*) program çıktılarının izlenme tasarımını kapsamakta, yarıyılık ve yıllık izleme ‘yıllık değerlendirme raporları’ ile yansıtılmaktadır. “2019-20 akademik yılı ölçüm çalışmalarını gerçekleştiren bölümlerimizin elde ettiği sonuçlar” bağlantısında toplam 33 lisans programından 17 programın verileri bulunmaktadır. Altı program akreditasyonuna sahip bölüm de farklı, kendi sistemlerinde izleme yapmaktadır.

Öğretim elemanlarının üzerinden yükü almak için mekanik/ algoritma–vari bir izleme yöntemi geliştirilmiştir [Final sınavı, örneğin, 4 ders öğrenme kazanımına hizmet ediyor; bu 4 ‘ ü program çıktıları b,c,e, g hizmet ediyor. Tipik/ jenerik bir final sınavı düşünülmüş, halbuki kaç soru, hangi konuları kapsar, hangi soru hangi kazanımlara hizmet eder... öğretim elemanına ve verildiği yarıyla bağlı olarak değişebilir. Ölçme ve değerlendirme sistemi bağıl notlandırma (*norm referenced*) olduğuna göre sınav sonucu ile kazanım bağlantısı zayıf olacaktır]. Mekanik eşleştirme, müfredat komitesince tasarlanarak, öğretim elemanı ve öğrencilerin bire bir o yarıyla ait durum üzerinden sayısal ve sözel değerlendirme yapma yükümlülüğünü azaltmaktadır. Kalite güvencesi işlemlerini bir küçük gruba vermek kalite güvencesinin ruhuna uygun olmamaktadır ve kalite kültürü oluşumunu geciktirebilecektir. Ders kazanımlarının çoğu programda atlanarak doğrudan program çıktılarına varma kolaylığının da eğitim çıktıılarının gerçek teşhisinde olumsuz etkileri beklenmelidir.

Üniversitenin bazı programlarda başlanmış olan program çıktıılarının izlenmesi ve programların değerlendirilmesi uygulamalarına tüm programlara yaygınlaştırılarak devam edilmesi, akredite olan programların da aynı potaya dahil edilmesi; özellikle mevcut mekanik değerlendirmenin de ötesinde kazanımları sorgulayıcı sözel ve sayısal değerlendirmeye doğru geliştirilmesi önerilir.

Programların izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinin; tüm öğretim elemanlarının sorumluluk almasıyla, bütünsel değerlendirerek ve kısa çevrimli önlemleri (sadece ders içeriği ve müfredat değişimi değil, başka ders veya ders dışı aktivite gibi) de devreye alarak yürütülmesi programların daha dinamik yönetilmesini sağlayacaktır.

6.2 Bilkent Üniversitesi'nin Mezun Takip Sistemi ile mezun bilgilerini güncel tutarak, mezunlarıyla iletişimini önemseydiği görülmüştür.

Üniversitenin mezunlarıyla ilgili izlediği göstergeleri zenginleştirilmesi (mezunların işe yerleşme, eğitime devam, tatminkar maaş alma, işveren/mezun memnuniyeti, istihdam bilgileri gibi), sistematik ve kapsamlı olarak toplayarak verileri analiz etmesi, hedefleriyle karşılaştırarak gerekli önlemlere dönüştürmesi önerilmektedir.

Program çıktılarının izlenmesi ve güncellenmesi (Hazırlık okullarındaki dil eğitim programlarını da kapsamaktadır.)

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda program çıktılarının izlenmesine ilişkin uygulamalar gerçekleştirilmiş ve bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçların değerlendirilmesi, karar almalarda ve güncellemelerde kullanılması gerçekleştirilmemiştir.

Mezun izleme sistemi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm programlarda Sistematik olarak ve kurumsal amaçlar doğrultusunda (eğitim-öğretim politikası ve amaçları) mezunlar izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre tüm birimleri ve programları kapsayan önlemler alınmaktadır.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Stratejisi

1.1 Üniversite araştırma politikasını ve stratejisini “uluslararası çapta olma, mükemmeliyet merkezi olma, ulusal sınırların ötesine bakma, merakı merkeze alma, ulusal ihtiyaçlara odaklanma” olarak ifade etmektedir. ‘Merakı merkeze alan’ yaklaşımlar temel araştırma vurgusunu içerirken ‘ulusal ihtiyaçlar’ yaklaşımı yönlendirme içeren, uygulamaya dönük araştırmalara işaret etmesi itibarı ile, araştırma politikasında kurumsal bir tercih veya yönlendirme olmadığı izlenimi vermektedir. Disiplinlerarası araştırmada da belirgin bir kurum yönlendirmesi hissedilmemekte, ama araştırmacı inisiyatifi görülmektedir.

Araştırma merkezleri vurgulanırken, bölümlerin bünyelerinde yapılan araştırmaların dile getirilmemesi, bazı dekanların araştırma liderliği hususundaki çekingenlikleri ve araştırma çıktılarına ait performans kriterlerinin açıklığa kavuşmamış olması dikkat çekmektedir.

Öncelikli araştırma alanları nitelenmesi yapılmasına rağmen net bir kurumsal tespit olmadığı görülmektedir.

1.2 Araştırma yönetimi ve örgütlenmesi başlığı altında başarılı 16 merkez tanıtımı, TTO görev ve faaliyetleri, Cyberpark faaliyetlerinin verilmesi bir araştırma yönetimi olmadığına işaret etmektedir. Araştırma faaliyetlerinin bir lideri, sorumlusu, sahipleneni ve kurum genelinde yönlendirme yapanı bulunmamaktadır. Önceliği araştırma olan üniversitenin bu politika ve stratejilerinde kurumsal tercihlerini ve önceliklerini belirgin şekilde ortaya koymaması ve buna paralel/uygun bir örgütlenme seçmemesi kurumun araştırma-geliştirme altyapısını, kaynaklarını ve uzmanlıklarını (araştırma yetkinliklerini) ne kadar verimli ve etkili şekilde yönettiği hususunda fikir vermemektedir.

Merkezlerin ihtiyaçları, sorunları, etkinlikleri ve mevzuat düzenlemeleri gibi ortak konularının konuşulduğu, tartışıldığı ve geliştirildiği platformların oluşturulabileceği düşünülmektedir.

İç kaynaklardan gelen bütçenin bir provost yardımcısı, dış kaynaklardan gelen bütçenin diğer provost yardımcısı sorumluluğunda olmasının pasif izlemeye uygun ama proaktif yönetmeye uygun olmadığı değerlendirilmektedir.

1.3 Yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle ilişki çerçevesinde "sektörel politikalar üniversitemiz tarafından desteklenmektedir", "kritik teknolojiler ile uyum göstermektedir" ifadeleri net duruş belirtmemektedir. Kurumun araştırma önceliği yerel veya bölgesel olmak zorunda da değildir, uluslararası güncel, öne çıkan araştırma konuları olabilir.

Üniversitenin araştırma-geliştirme süreçlerini hedef odaklı ve proaktif olarak yönetebilmesi için; kurum kültürüne uygun ve kendine özgü bir model geliştirerek araştırma-geliştirme yetkinliklerini, kaynaklarını ve altyapısını bütünsel olarak planlaması, yürütmesi ve geliştirmesi önerilir.

Kurumun araştırma politikası, hedefleri ve stratejisi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm birimler tarafından benimsenmiş araştırma politikası, stratejisi ve hedefleri ile ilgili uygulamalar, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre tüm alanları ve programları kapsayan önlemler alınmaktadır.

Araştırma-Geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı

Olgunluk Düzeyi: Kurumunda tüm alanları kapsayıcı şekilde araştırma-geliştirme süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulamaya konularak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçlar izlenmemektedir.

Araştırmaların yerel/ bölgesel/ ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkisi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma çıktıları; yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle ilişkili olarak sistematik ve kurumun iç kalite güvencesi sistemiyle uyumlu olarak izlenmekte ve izlem sonuçlarını paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlem alınmaktadır.

2. Araştırma Kaynakları

2.1 Kurumun fiziki, teknik ve mali araştırma kaynaklarının misyonu, hedefleri ve stratejileriyle uyumlu ve yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bu kaynakların nasıl bir denge gözetilerek dağıtıldığı irdelenememiştir.

2.2 Üniversitede araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik çeşitli kaynaklar ve destekler (BAF, DAF, KAF destekleri, proje, konferans katılım, seyahat, uzman daveti destekleri ve kişisel fonlar gibi) sağlanmakta, motivasyonu arttırmak üzere ödüllendirme ve rekabetçi yükseltme kriterleri uygulanmaktadır. Fakat bu uygulamaların yıllar içindeki değişimini izleyerek etkinliğinin, yeterliliğinin, beklentileri karşılama payının irdelendiği ve gelişime açık yanların belirlendiği değerlendirilmelerin yeterince yapılmadığı tespit edilmiştir.

2.3 Üniversite yurt dışı fonlara yönelimi desteklemektedir. Araştırma ve sonuçlarının ticarileştirilmesinin (sanayi destekli projeler...) beraberce değerlendirilmesi yapılabilecek analizleri zorlaştırmaktadır.

Araştırma gelirleri hususundaki performansın geliştirilmesi amacıyla; elde edilen sonuçların hedef bazlı olarak izlenmesi, eğilimlerin ve gelecek planlarının dikkate alınması, rakiplerle karşılaştırma ve kıyaslamalar yapılması tavsiye edilir.

2.4 Üniversitenin doktora programları çok başarılıdır, ama uygulamaların araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri doğrultusunda, bütünlük/disiplinlerarası etkileşimli yürütüldüğüne ve analizler yapıldığına yönelik izler görülememiştir.

İçten besleme (*inbreeding*) politikası, mezun-terk/ayrılma oranları, projeksiyonlar, (varsa) bilim dallarına ait özel durumlar, rakiplerle karşılaştırma, diplomadan önce yayın zorunluluğunun kurum

için yaygınlığı gibi hususların irdelenmesinde yarar bulunmaktadır.

Araştırma kaynakları: fiziki, teknik, mali

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma kaynakları, öncelikli araştırma alanlarını destekleyecek ve tüm birimleri/alanları kapsayacak şekilde yönetilmektedir. Tüm bu uygulamalardan elde edilen bulgular, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda kaynaklar çeşitlendirilmektedir.

Üniversite içi kaynaklar (BAP)

Olgunluk Düzeyi: Kurumda üniversite içi kaynaklar, öncelikli araştırma alanlarını destekleyecek ve erişilebilir şekilde yönetilmektedir. Tüm bu uygulamalardan elde edilen bulgular, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda kaynaklar çeşitlendirilmektedir.

Üniversite dışı kaynaklara yönelim (Destek birimleri, yöntemleri)

Olgunluk Düzeyi: Kurumda, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini kurumsal amaçlar (araştırma politikası, hedefleri, stratejisi) doğrultusunda sürdürebilmek için üniversite dışı kaynakların kullanımına ilişkin sürdürülebilir ve olgunlaşmış uygulamalar kurumun tamamında benimsenmiş ve güvence altına alınmıştır; kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

Doktora programları (mezun sayıları, eğilimler) ve post-doc imkanları

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu ve destekleyen doktora ve post-doc programlarının çıktılarını düzenli olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

3. Araştırma Yetkinliği

3.1 Araştırma yetkinliği açısından rekabetçi bir kültüre sahip olan üniversitenin başlangıç aşamasındaki öğretim elemanlarına sağladığı birçok imkanın (sabatik izni, ders indirimi ve başlangıç fonu gibi) olması övgüye değer görülmüştür.

Mevcut kadronun yetkinlik tablosu itibarı ile doktoralı oranı, nereden doktoralı, aktif araştırmacı statüsünde olan oranı, uzmanlık birikimi (adres olma iddiası olan alanlar ve uzman konsantrasyonu), uluslararası görünürlük gibi hususların tartışılmadığı görülmektedir; dolaylı gözlemler yetkinliğin ve geliştirme imkanlarının (rekabet yoluyla) yüksek olduğuna işaret etmektedir.

3.2 Kurumun ve kişinin kendini ortak programlar, girişimler, ağlar, farklı disiplinler ile işbirliği yaparak geliştirmesi irdelenmemiştir. Örneğin nanoteknoloji ve nörobilim alanında doktora mezunu sayısı (2 ve 0 mezun/ yıl) ortak araştırma faaliyetleri için kuvvetli bir referans oluşturamamaktadır. Disiplinler arası söyleminin gerçekleşmesi irdelenmemiş; uluslararası projeler “yetkinlik geliştirme” açısından ele alınmamıştır.

Üniversitenin araştırma yetkinliklerinin gelişimi için; farklı disiplinler ve girişimlerle işbirlikleri ve ağlar oluşturma, uluslararası ortaklıklar gibi imkanlardaki mevcut performansını değerlendirmesi ve bu fırsatlardan yetkinlik gelişimi yönünde faydalanması önerilmektedir.

Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliği ve araştırma yetkinliğinin geliştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik uygulamalar düzenli olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde kurum içi ve kurumlar arası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri ile araştırma ağlarına katılım ve işbirlikleri kurma gibi çoklu araştırma faaliyetler ve uygulamalar düzenli olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

4. Araştırma Performansı

4.1 Üniversitede öğretim elemanlarının araştırma performansı AFS'ler yoluyla, tanımlı süreçlere göre sistematik ve sürdürülebilir şekilde yıl bazında izlenmekte ve paydaşlarca bilinmektedir. Bununla birlikte mevcut uygulamalarda; başarı kriterlerinin açıkça ortaya konması, uygulamaların sosyal ve beşeri bilimlerdeki etkinliğinin değerlendirilmesi hususlarında geliştirilme ihtiyacı tespit edilmiştir.

4.2 Kurumsal performans değerlendirmesinin göstergelerin iki yıllık takibine indirgenmiş olması, hedeflerin tespiti, sonucun değerlendirilmesinde ikili (başarılı/ yetersiz) sistemle yetinilmesi geliştirmeye açık alanlar olarak yorumlanmaktadır. Araştırma merkezlerinin değerlendirilmeye başlanması olumlu karşılanmıştır; rutin sürecin etkinliğinin ve bölümlerdeki araştırma performansının da dikkate alınması düşünülmelidir.

Üniversitenin araştırma-geliştirme performansını izleme ve değerlendirme sistematikliğinde;

- hedef belirleme ve sonuçları değerlendirme yaklaşımı,
- izleme periyodunun kısaltılması,
- elde edilen sonuçların karar almada daha etkin kullanılması,
- eğilimleri ve gelecek öngörülerini dikkate alma,
- performans sonuçları üzerinden rakiplerle karşılaştırmalar ve süreçler açısından benzer üniversitelerle kıyaslamalar yapılması

hususlarının geliştirilmesi önerilir.

4.3 Üniversitede araştırma bütçesi açısından performansın birimler bazında izlendiği, kurumsal düzeyde bütünsel bir izleme ve değerlendirme uygulamasının olmadığı tespit edilmiştir. Verilen tabloda (C.2.3B) bir miktar veri bulunmakla beraber araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi ile araştırma destek gelirleri karışık (kamu-sanayi-yurt dışı) ele alındığından anlamlı sonuçlara ulaşmak zorlaşmakta ve hedef analizi yapılamamaktadır.

Üniversitenin araştırma bütçesi açısından yıllar içinde değişimin, toplam içindeki payın, ulusal/ uluslararası yarışmacı fonlardaki değişimin, misyon ve hedeflerle uyumun değerlendirilmesi önerilir.

Öğretim elemanı performans değerlendirmesi

Olgunluk Düzeyi: Öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme performansını izlemek ve değerlendirmek üzere tüm alanları kapsayan uygulamalar düzenli olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Araştırma performansının değerlendirilmesi ve sonuçlara dayalı iyileştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm birimlerin araştırma performansı izlenerek değerlendirilmekte

ve karar almalarda (performans temelli teşvik-takdir mekanizmaları vb.) kullanılmaktadır. Buna ilişkin uygulamalar düzenli olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Araştırma bütçe performansı

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm birimlerin araştırma bütçe performansı izlenerek değerlendirilmekte ve karar almalarda (bütçe dağılımı vb.) kullanılmaktadır. Buna ilişkin uygulamalar düzenli olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Stratejisi

1.1 Toplumsal Katkı temelde bilgi ve araştırma bulgularının ticarileştirilmesi, eğitim potansiyelinin erişkinlere sunulmasına verilen ad olmaktadır; sosyal sorumluluk projeleri de küçük bir parçası olarak bunun içinde değerlendirilmektedir. Üniversite sadece bu küçük parçayı (sosyal sorumluluk) toplumsal katkı olarak algılamakta ve bütüncül bir toplumsal katkı stratejisi, hedefleri ve öncelikleri kullanmamaktadır. Bütüncül bakış açısı olmadığı için örnekler üzerinden, çoğunlukla toplumsal duyarlılık projeleri dikkate getirilmektedir.

Üniversitenin toplumsal katkı veya üçüncü misyon olarak adlandırılan bu etkinlik grubunu yeniden ele alması ve topluma yönelik eğitimler, yaşam boyu eğitim, sözleşmeli-uygulamalı araştırma, ticari şirketleşme, teknoloji transferi, üniversite altyapısının toplum kullanımına sunulması, laboratuvar test ve analizlerinin sanayiye sunulması gibi alanlarda tavır ve yaklaşımlarını düzenlemesi ve ilgili kalite güvencesi süreçlerini uygulamaya koyması önerilir.

1.2 Bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşılmadığı için örgütlenmenin de etkinlik alanlarına göre şekillendiği görülmektedir. TTO, TDP, İngilizce Hazırlık Okulu, Bilgisayar bölümü, Müzik direktörü örnekleri örgütlenmeden çok tek tek sahipler olduğuna işaret etmektedir.

Toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi

Olgunluk Düzeyi: Kurumun tanımlı toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmaktadır. Ancak bu uygulamaların sonuçları değerlendirilmemektedir.

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı

Olgunluk Düzeyi: Kurumunda toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapılanması Kurumsal tercihler yönünde ve tüm alanları kapsayıcı şekilde uygulamaya konularak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçlar izlenmemektedir.

2. Toplumsal Katkı Kaynakları

2.1 Kaynak yönetiminde bütünsel bir uygulama görülemediği. Sadece toplumsal duyarlılık faaliyetleri, onun mali ve insan gücü kaynakları örneklerle açıklanmıştır. Kapsanan sosyal sorumluluk projelerinin kaynak değerlendirmesi olumludur.

Toplumsal katkı ile kuruma sağlanan gelirin ve bunun misyon ve hedeflerle uyumunun, başarı ve

başarısızlıklarının değerlendirildiği bir sistem geliştirilmesi önerilir.

Kaynaklar

Olgunluk Düzeyi: Kurumda fiziki, teknik ve mali kaynaklar, toplumsal katkı faaliyetlerini destekleyecek ve tüm birimleri kapsayacak şekilde yönetilmektedir. Tüm bu uygulamalardan elde edilen bulgular, sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda kaynaklar çeşitlendirilmektedir.

3. Toplumsal Katkı Performansı

3.1 Toplumsal Katkı hedefini “toplumsal/sosyal sorumluluk” olarak ifade eden üniversite toplumsal sorumluluk gereğinin yerine getirilmesi amacı doğrultusunda 4 hedef ve 15 performans göstergesini takip etmektedir. Sosyal sorumluluk etkinlikleri (kütüphane, Bilkent senfoni orkestrası konserleri, erken müzik okulu, lise öğrencileri için gençlik akademisi, kalkınmada öncelikli yöredeki kızlara burs gibi) vurgulanmış, iş dünyası ile yürütülen projeler, mezunlarla ilişkiler sönük kalmıştır.

Toplumsal katkının yeniden yorumlanmasını takiben faaliyet gösterilmesi öngörülen alanlarda performans izleme ve değerlendirme süreçlerinin ele alınması önerilir.

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda toplumsal katkı performansının izlenmesine ve iyileştirilmesine yönelik uygulamalar tüm alanları ve birimleri kapsar şekilde yürütülmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemektedir veya karar almalarda kullanılmamaktadır.

E. YÖNETİM SİSTEMİ

1. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

1.1 2547 sayılı yasanın uygulanması ötesinde kurumsal yaklaşımlar vurgulanmamıştır. Türkiye’deki ilk vakıf üniversitesi olması ve güçlü bir kurumsal kültüre sahip olmasına karşın Bilkent Üniversitesi’nin örnek olma potansiyelini kullandığı söylenemez. Kontrol ve denge mekanizmalarını etkin işletmesine, kurulların çok sesli ve bağımsız hareket etme kabiliyetine, paydaş katılımına, mütevellî heyetin yönetim tarzına değinilerek; mekanik ve hukuki görev tanımları yanında gelenek ve teamüllerin değerlendirilmesi, öngörülen model ile gerçekleştirilmenin karşılaştırılması önerilir.

Organizasyon şemasının kurum işleyişinde pek etkili olmadığı anlaşılmaktadır; eksik ve yanlışlar olması, kimin kime rapor ettiğinin anlaşılması, kalite komisyonuna yer verilmemiş olması olumsuz hususlar olarak göze çarpmaktadır. Temel etkinliklere ait örgütlenmenin organizasyon şeması vasıtasıyla tasarlanması, bu örgütlenmenin etkin çalışmasının kontrolü ve kurumsal sürekliliğe katkı yapması geliştirilmeye değer alanlardır.

1.2 Üniversitede süreç tanımları olarak değerlendirilebilecek bazı uygulamalar (Faculty Handbook, idari birimlerin birim içi kılavuzları gibi) olmakla birlikte; bütüncül bir “süreçler hiyerarşisi” görülmemiştir. Tüm süreçlerin ele alınması, tanımlanması, sahiplendirilmesi, iş akışlarının oluşturulması ve performanslarının izlenerek sürekli iyileştirme yaklaşımının benimsenmesi önerilir.

Yönetim modeli ve idari yapı

Olgunluk Düzeyi: Kurumunda tüm birimleri ve alanları kapsayan yönetim modeli ve idari yapılanması ile ilişkili uygulamalardan elde edilen bulgular, sistematik olarak izlenmekte, paydaşların görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda güncellemeler gerçekleştirilmektedir.

Süreç yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm birimleri ve alanları kapsayacak şekilde tüm süreçler tanımlanmıştır ve tüm uygulamalar süreçler doğrultusunda uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Ancak süreç performans sonuçları izlenmemekte veya süreç performans sonuçları karar almalarda kullanılmamaktadır.

2. Kaynakların Yönetimi

2.1 Üniversitede akademik ve idari personele yönelik kuralların ve süreçlerin tanımlı olduğu ve bunların kurum içinde paylaşılarak herkes tarafından bilinirliğinin sağlandığı, uygulamalarda eğitim ve liyakatin öncelikli kriter olarak görüldüğü tespit edilmiştir.

İnsan kaynağının performans değerlendirmesi akademik personel ve idari personel için ayrı sistemler olarak sürdürülebilir şekilde yürütülmekte ve ücret sistemi ile de ilişkilendirilmiş durumdadır.

Üniversitenin mevcut bu sistemlerinden daha fazla fayda sağlayabilmesi ve insan kaynağı yoluyla sahip olduğu yetkinliği kurumsal hedefleri doğrultusunda geliştirebilmesi için; performans yönetimi ile eğitim planlamasını bütünleştirmesi, performans sonuçlarını eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanması önerilmektedir.

2.2 Üniversitenin bütçesindeki gelir ve gider tablosunun (E2.2) “bazı kalemleri” içermesi nedeniyle tüm bütçe ve temel bileşenleri takip etme ve dengeleri görme imkanı bulunmamaktadır.

Üniversitenin finansal kaynaklarını daha etkili ve verimli şekilde yönetebilmesi için;

- toplam bütçesini yıllar içinde değişimini izleyerek analiz etmesi,
- gelir kaynaklarını ve gider kalemlerini temel faaliyetler bazında* tanımlaması ve yıllar içinde izlemesi, benzer kurumlarla karşılaştırarak irdelemesi,
- yatırım bütçesini, gayri menkul ve makina teçhizat ayrıntısında kurum profili ile ilişkilendirerek izlemesi,

önerilir.

*Performansı etkin takip edebilmek ve stratejilere yön verebilmek üzere aşağıdaki bütçe kalemlerinin izlenmesi bunların kurum profili ile ilişkilendirilmesi düşünülebilir:

Cari Bütçe (gelir) = Devlet eğitim katkısı (varsa) + öğrenci gelirleri + araştırma gelirleri + toplumsal katkı gelirleri + bağışlar

Cari Bütçe (gider) = personel giderleri + eğitim giderleri + araştırma giderleri + toplumsal katkı giderleri + yönetim giderleri

İnsan kaynakları yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm birimleri kapsayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin sonuçlar sistematik olarak izlenmekte, paydaş görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Finansal kaynakların yönetimi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm alanları kapsayacak şekilde yürütülen finansal kaynakların

yönetimi uygulamalarına ilişkin sonuçlar sistematik olarak izlenmekte, paydaş görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

3. Bilgi Yönetim Sistemi

3.1 Üniversitenin akademik ve idari birimleri tarafından kullanılan entegre Bilgi Yönetim Sistemi bulunmakta ve bu sistem kalite yönetim süreçlerini beslemektedir.

Kurumun önemli etkinliklerine ve süreçlerine ilişkin verileri toplamak, analiz etmek, raporlamak ve stratejik yönetim için kullanılabilir kılmak üzere Kurumsal Araştırma Biriminin kurulması önerilir.

3.2 Bilgi Yönetim Sistemi güvenliği, gizliliği, güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik kanıtların geliştirilebileceği düşünülmektedir (yedekleme, sistemlerin ve veritabanlarının olası risklere karşı korunması, bununla ilgili bir eylem planlaması).

Entegre bilgi yönetim sistemi

Olgunluk Düzeyi: Kurumda tüm süreçleri destekleyen entegre bilgi yönetim sistemine ve kullanımına ilişkin sonuçlar sistematik olarak izlenmekte, paydaş görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda güncellemeler gerçekleştirilmektedir.

Bilgi güvenliği ve güvenilirliği

Olgunluk Düzeyi: Kurumda bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik uygulamalar sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

4. Destek Hizmetleri

4.1 Kurum dışından tedarik edilen hizmetlerin tedarik sürecinin, uygunluk ve kalite kriterlerinin tanımlanmış olduğu ve uygulamaların bu kriterlere göre gerçekleştirildiği ve kısmen değerlendirilerek iyileştirildiği tespit edilmiş olup, daha sistematik yapılabileceği düşünülmektedir.

Hizmet ve malların uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği

Olgunluk Düzeyi: Kurumda, dışarıdan tedarik edilen tüm hizmetlerin ve malların kalitesini güvence altına almak üzere tedarikçilerle yakın işbirlikleri yürütülmekte, tedarikçilerin performansı ve memnuniyetleri sistematik olarak izlenerek paydaşlarla birlikte değerlendirilmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.

5. Kamuoyunu Bilgilendirme ve Hesap Verebilirlik

5.1 Üniversite'nin gelişmişlik seviyesine uygun olarak kamuoyunu bilgilendirme ve web görünürlüğü sunduğu söylenemez. Kamuoyunu bilgilendirme konusunun, tanıtımdan ayrı olarak, hesap verebilirlik ile beraber planlandığı, uygulandığı, ölçüldüğü ve geliştirildiği düşünülmemektedir. Digital Mecralar Birimi, Kurumsal Araştırma Birimi ve kurum Kalite Komisyonu koordinasyonu ile kamuoyunu bilgilendirme anlamında web sayfalarının güncel, doğru ve kolay erişilebilir bilgi vermesini sağlayacak şekilde sorumlulukların, sürecin ve izlenme yönteminin belirginleştirilmesi önerilir.

5.2 Hesap verebilirlik konusunda kurumsal bir politika, duruş, tavır gözlenmemiştir. Deloitte denetimi uygulamasının Mütevelli'ye bilgi vermek için olduğu ve kamuya hesap vermeyi

sağlamadığı değerlendirilmiştir .

Kurumun aşağıdaki iddiaları yapabilecek konuma gelmesi önerilmektedir:

“Kurumsal özerklik ile hesap verebilirlik kavramlarının birbirini tamamladığı bilinci mevcuttur. İçe ve dışa hesap verme yöntemleri kurgulanmıştır ve uygulanmaktadır. Sistemattir, ilan edilen takvim çerçevesinde gerçekleştirilir, sorumluları nettir, önlemler nettir. Alınan geri beslemeler ile etkinliği değerlendirilmektedir.

Kurumun bölgesindeki dış paydaşları, ilişkili olduğu yerel yönetimler, diğer üniversiteler, kamu kurumu kuruluşları, STK' lar, sanayi ve yerel halk ile ilişkileri değerlendirilmektedir.”

Kamuoyunu bilgilendirme

Olgunluk Düzeyi: Kurumun kamuoyunu bilgilendirmek üzere belirlediği ilkeler ve süreçler doğrultusunda, tüm alanları kapsayan kamuoyunu bilgilendirme uygulamalarından bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.

Hesap verme yöntemleri

Olgunluk Düzeyi: Kurumun hesap vermek üzere benimsemiş olduğu ilkeler ve süreçler doğrultusunda yaptığı uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

2. Kalite Güvencesi Sistemi

3. Eğitim ve Öğretim

4. Araştırma ve Geliştirme

5. Toplumsal Katkı

6. Yönetim Sistemi