KURUMSAL AKREDİTASYON RAPORU

İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ

Değerlendirme Takımı

PROF. DR. MUZAFFER ŞEKER (TAKIM BAŞKANI)

PROF. DR. FERHAN ÇEBİ (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. ENGİN ŞAHNA (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. MUSTAFA YAMAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. EBRU AYKAN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

PROF. DR. İBRAHİM TÜMEN (AKADEMİK DEĞERLENDİRİCİ)

DAİRE BAŞKANI ARZU YILMAZ (İDARİ DEĞERLENDİRİCİ)

MEHMET SEZER ALTUN (ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRİCİ)

2026

ÖZET

İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ'nin 2026 yılı Kurumsal Akreditasyon Prograı kapsamında değerlendirme süreci, değerlendirme takımının görevlendirilmesiyle başlamıştır. Sürecin ilk aşamasında kurum tarafından sunulan KİDR, KAR, kanıtlar ve değerlendirme kapsamında ihtiyaç duyulan diğer bilgi ve belgeler takım üyeleri tarafından incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda kurumun kalite güvencesi sistemi, liderlik ve yönetişim, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin ön değerlendirmeler yapılmıştır. Saha ziyareti öncesinde kurumla çevrim içi bir ön saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Ön saha ziyareti kapsamında kurum yönetimi ve ilgili birimlerle görüşmeler yapılmış, kurumun genel işleyişi ve kalite güvencesi süreçleri hakkında daha ayrıntılı bilgi edinilmiş, KİDR, KAR ve kanıt incelemeleri sonucunda ortaya çıkan hususlar değerlendirilmiştir. Ayrıca saha ziyaretinin planlanması, görüşme programının oluşturulması, görüşülecek paydaşların belirlenmesi ve ihtiyaç duyulabilecek ilave bilgi ve belgelerin netleştirilmesi sağlanmıştır. Ön saha ziyareti sonrasında değerlendirme takımı tarafından yapılan çalışmalar doğrultusunda yerinde saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Saha ziyareti süresince kurumun ilgili paydaşlarıyla görüşmeler yapılmış, sunulan kanıtlar ve uygulamalar yerinde incelenmiş ve kurumun kalite güvencesi süreçlerinin uygulama düzeyi değerlendirilmiştir. Görüşmeler ve incelemeler sonucunda elde edilen bulgular takım üyeleri tarafından birlikte değerlendirilerek ölçütler bazında kurumun güçlü yönleri ile gelişmeye açık yönleri belirlenmiştir. Saha ziyaretinin son günü değerlendirme takımı tarafından hazırlanan çıkış bildirgesi kurum üst yönetimine sözlü olarak iletilmiştir. Saha ziyareti sonrasında değerlendirme takımının yaptığı toplantılar ve ortak değerlendirmeler sonucunda bulgular bütüncül olarak ele alınmıştır. YÖKAK'a sunulmak üzere hazırlanan 2026 Kurumsal Akreditasyon Raporuna takım üyelerinin olurları alınarak oy birliği ile son hali verilmiştir. Kurum, YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Programı değerlendirmesi sonucunda 23 Haziran 2026 tarihinde beş yıl süreyle tanımlanan tam akreditasyon statüsüne sahiptir. Ayrıca, İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ'nin 5.11.2020 tarihinde düzenlenen bir önce kurumsal akreditasyon sonuç raporunda belirtilen ve detaylarını aşağıda paylaştığımız önerilerin, takımımız tarafından 2026 yılında gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde hâlâ güncelliğini koruduğu tespit edilmiştir. Bir önceki kurumsal akreditasyon takımı tarafından hazırlanan raporda vurgulanan ve Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun belirlediği 58 alt ölçüt çerçevesinde her bir olgunluk düzeyinin belirlenmesinde rol oynayan gerekçelerin üniversite kalite kurulu tarafından yeniden gözden geçirilmesi önerilir. Kurumun rubrik yapısına uyumu ile planlama, uygulama, ölçme, hedeflerle karşılaştırma ve önlem alma adımlarının tüm alt ölçütlerde sistematik ve kapsamlı biçimde ele alınması beklenmektedir. Üniversite içindeki uygulama süreçlerinin yaygınlık düzeyinin derecelendirilmesi (tüm birimler mi, çoğu mu, bazıları mı, çok azı mı) ve paydaş rolünün tanımlı süreçlerle net olarak ifade edilmesi beklenmektedir.Öz değerlendirme formatı benimsenerek hazırlanan KİDR kapsamında, kalite çevriminin yıllık kontrol ve önlem alma adımlarına odaklanılırken değerlendirme PUKÖ döngüsü üzerinden yürütülmektedir. Son beş yılın gelişimini değerlendirerek kurumsal akreditasyon sürecine temel oluşturan öz değerlendirme raporunun, planlama ve uygulamayı da içerecek biçimde, kalite güvence sistemi temelli ve tanımlı süreçlerle hazırlanması beklenir. PUKÖ döngüsünün ayrıntılı tanımlanması ve kalite güvence sistemi aşamaları açısından olgunluk düzeylerinin daha nesnel belirlenmesi için kanıtlar daha isabetli seçilebilir. Kalite komisyonunun, takım tarafından talep edilen kanıtları tüm birimlerin iş birliğiyle, bilgi odaklı ve özenli biçimde sunması beklenir. Rapor içeriğinde ana başlıklar açısından başta liderlik, yönetişim ve kalite olmak üzere eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı süreçleri ile uluslararasılaşma alt başlığı özelinde ayrıntılı bilgi paylaşımı KİDR'in kalitesine olumlu katkı sunacaktır.

Takım olarak 2026 Kurumsal Akreditasyonu Değerlendirme Süreci sonucunda ikinci beş yıllık döneme yönelik rapor içeriği ve detayları verilen, güçlü yönler ve gelişmeye açık yönlere kurumca özen gösterilmesi şartıyla tam akreditasyon statüsünün devamına yönelik YÖKAK'a tavsiye kararımız raporlandırılmıştır.

KURUM HAKKINDA BİLGİLER

ÜNİVERSİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, İhsan Doğramacı Vakıfları kararıyla 20 Ekim 1984 tarihinde kurulmuş, eğitim-öğretim faaliyetlerine 1986 yılında başlamış ve 5 Mart 1992 tarihli 3785 sayılı Kanun ile kamu tüzel kişiliğine sahip olmuştur. Türkiye'nin ilk vakıf üniversitesi olan Bilkent Üniversitesi, kâr amacı gütmeyen, idari ve mali özerkliğe sahip bir yükseköğretim kurumu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Üniversitenin temel amacı; eğitim düzeyi, bilimsel araştırma ve yayınları ile kültür ve sanat faaliyetleri bakımından uluslararası ölçekte önde gelen üniversiteler arasında yer almaktır.

Üniversite bünyesinde 10 fakülte, 3 lisansüstü eğitim enstitüsü ve 1 araştırma enstitüsü bulunmakta; yaklaşık 12.500 öğrenci ile 699 öğretim elemanı ve 660 idari personel görev yapmaktadır. Çok sayıda uluslararası öğrencinin yanı sıra uluslararası akademik personelin de bulunduğu kurum, eğitim ve araştırma faaliyetlerinde uluslararasılaşmayı önemseyen bir yapıya sahiptir.

Bilkent Üniversitesi misyonunu bilim, teknoloji ve sanatı kapsayan bir düşünsel ilerleme ortamı oluşturarak insanlığa hizmet etmek ve dünya barışına katkı sağlamak üzerine şekillendirmiştir. Eğitim anlayışında öğrencilerin hayat boyu öğrenen, çözümleyici ve bağımsız düşünebilen bireyler olarak yetiştirilmesi; araştırma faaliyetlerinin ise eğitim süreçleriyle bütünleşmesi öne çıkmaktadır. Kurumsal değerler arasında bilimsel etik, paydaş katılımı, sürdürülebilirlik, finansal bağımsızlık ve adanmışlık vurgulanmaktadır.

Bilkent Üniversitesi, YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Programı değerlendirmesi sonucunda 23 Haziran 2021 tarihinde beş yıl süreyle tam akreditasyon almış, aynı yıl YÖK Misyon Farklılaşması Programı kapsamında "Araştırma Üniversitesi" olarak tanımlanmıştır. Kurumsal ve temel performans göstergelerinin yıllık olarak izlenmesi, Performans Göstergeleri Raporu ile sonuçların değerlendirilmesi kurumun kalite yönetimi yaklaşımının temel unsurlarını oluşturmaktadır.

KURUM İLETİŞİM BİLGİLERİ

İdari ve Mali İşler Rektör Yardımcısı ve Genel Sekreter: Prof. Dr. Erdal Erel

Adres: Bilkent Üniversitesi Merkez Kampüsü, Rektörlük Binası, EA-G27, 06800, Ankara

E-posta: erel@bilkent.edu.tr | Telefon: (0312) 290 1205, Faks: (0312) 266 4127

İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ MİSYONU, VİZYONU, DEĞERL VE HEDEFLERİ

Misyon

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, bilimi, teknolojiyi ve sanatı kapsayan bir düşünsel ilerleme ortamı oluşturarak insanlığa hizmeti ve dünya barışını geliştirmeyi amaçlamaktadır. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi; eğitim programları, bilimsel araştırmaları ve kültürel-sanatsal etkinlikleri ile öğrencileri hayat boyu öğrenen, çözümleyici ve bağımsız düşünebilen birer birey kimliğiyle yetiştirmektedir. Üniversite'nin eğitim felsefesi, yeni bilgileri üretenlerin bilgiyi aktaracak en uygun kişiler olduğu düşüncesi üzerine kurulmuş olup, öğretim kadrosunun araştırmaları geniş bir yelpazeye yayılmıştır.

Vizyon

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi'ninvizyonu "İnsanoğlunun refahına yönelik faaliyetleri

oluşturan, bunlara liderlik eden, katılan ve çözümler üreten, yarının küresel vatandaşlarını yetiştirmek ve İnsanoğlunu geliştiren ve bir ulusun, bölgenin ya da dünyanın yaşam kalitesine katkıda bulunan sanat, fikir ve bilgi bütünlüğünü geliştirmek ve yaymak" için gereken süreçleri ve en iyi uygulamaları gerçekleştirebilecek dünya standartlarında öğrenciler, eğitmenler ve çalışanlardan oluşan bir akademik camia ile tanınmaktır.

Değerleri ve Hedefleri

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi yukarıda ifade edilen misyonu çerçevesinde vizyonunu hayata geçirirken, insan haklarını ve insanlığın temel değerlerini esas alır, bilimsel etik ilkelerinden ayrılmamayı, tüm paydaşların söz sahibi olduğu bir katılımcılığı ve sürdürülebilirliğin güvencesi olan finansal bağımsızlığı, her şeyin başı olan adanmış bir çalışkanlığı ve ataletten kaçınmayı kurumsal değerleri sayar.

A. LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE

1. Liderlik ve Kalite

Yönetişim modeli ve idari yapı

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Anayasanın 130. maddesi uyarınca kâr amacı gütmeyen, idari ve mali özerkliğe sahip yasayla kurulmuş bir vakıf üniversitesidir. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi yönetim politikasını, iç ve dış paydaşlarının katılımı ile yine onların ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda, belirlenen yasal çerçeve içerisinde, insan ve alt yapı kaynaklarının en etkin şekilde kullanılarak yürütülmesi amacıyla tasarlamış olup, sürekliliğini sağlamaktadır. Finansal öncelikleri eğitim ve öğretim ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yatırımlarla desteklenmesi, cari giderlerinin karşılanmasıdır. Üniversite akademik ve idari organlarının görev yetkileri ve sorumlulukları 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği ve İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Ana Yönetmeliğiesas alınarak belirlenmiştir. Stratejik Plan'da yer alan "Üniversite'nin organizasyon yapısının ve operasyonel süreçlerinin dünya standartlarına getirilmesi" amacı doğrultusunda Üniversite Yönetim Sistemi Kalite Güvencesi için hedeflerini belirlemiştir. Bu hedeflere ulaşılma derecesi Kalite Komisyonu tarafından değerlendirilmekte ve tespit edilen iyileştirmeye açık konularda çalışmalar yürütülmektedir. Son dönemde Üniversite, Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun (YÖKAK) Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamındaki değerlendirme sürecini takiben 23 Haziran 2021 tarihli karar ile 5 Yıl süreyle Tam Akreditasyona, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından yürütülen Misyon Farklılaşması Programı kapsamında ise13 Aralık 2021 tarihinde "Araştırma Üniversitesi" etiketi almaya layık görülmüştür. Yönetim organizasyonunda bu gelişmeye yönelik yönetişim modeli güncellemesi gerçekleştirilmiştir. Son beş yıl içerisinde Üniversitenin hem üst yönetiminde, hem de üst yönetime bağlı alt birimlerinde çevik yönetim anlayışı ile birçok değişiklik yapılmıştır. 2022 yılında yaşanan Rektör değişimi sonrasında, kurumsal ihtiyaçlar, stratejik hedefler ve izleme sonuçları doğrultusunda, organizasyon yapısının daha ileriye gitmesi için paydaş katılımları sağlanarak alınan kararlar neticesinde organizasyon şemasında değişiklikler yapılmıştır. Üniversitenin iç denetim ve kontrolünü sağlayan Denetim Birimi tarafından ise, sürekli iyileştirme döngüsü kapsamında kalite süreçlerini de içine alan iç denetimler yapılmaya başlanmıştır. Yine birim tarafından başlatılan "Kurumsal Risk Yönetimi" çalışmaları kapsamında belirlenen riskler de kontrol altına alınmış olup, birimler ile periyodik olarak iletişime geçilmekte ve risk "olasılık x şiddet" değeri kontrol edilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun yönetişim ve organizasyonel yapılanmasına ilişkin uygulamaları izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Liderlik

Kurumsal olarak vakıf üniversitesi statüsündeki tüzel kişiliğe haiz üniversite yönetimi, vakıf mütevelli heyet başkanlığı ile rektörlük makamı arasındaki ilişkinin akademik kalite süreçleri ve hiyerarşik saygınlık çerçevesinde yürütüldüğü ve buna bağlı olarak iç ve dış paydaş görüşlerinin yansıtılarak demokratik ve özerk bir süreç yönetimi gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Üst yönetim ile akademik yöneticiler, bölüm başkanları, kalite ekipleri ve ilgili kurullar arasındaki işleyiş, kalite güvencesi süreçleriyle bütünleşik olarak yürütülmektedir. Bu kapsamda Program Değerlendirme Raporları bölüm kurullarında düzenli olarak ele alınmakta, değerlendirmeler sonucunda alınan kararlar müfredat değişikliklerine, ders içeriklerine ve öğretim süreçlerine yansıtılmaktadır. Bu uygulama, liderlik süreçlerinin kalite güvencesi mekanizmalarıyla ilişkilendirildiğini ve izleme sonuçlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerinde kullanıldığını göstermektedir.

Olgunluk Düzeyi: Liderlik uygulamaları ve bu uygulamaların kalite güvencesi sistemi ve kültürünün gelişimine katkısı izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal dönüşüm kapasitesi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, sürekli değişen ve gelişim halindeki ulusal ve küresel şartlara misyonu ve stratejik hedeflerinden ödün vermeden uyum sağlayabilen esnek bir yönetim anlayışına sahiptir. Üniversite'nin değişim ve dönüşüm kapasitesi, gerek fiziki ve teknik altyapısının yeterliliği, gerekse akademik ve idari kadrolarının yetkinliği ile desteklenmektedir. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi'nde kurumsal değişim ve dönüşüm süreçleri, değişen ihtiyaçlar, stratejik hedefler ve izleme sonuçları doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda 2022 yılında gerçekleşen rektör değişimi sonrasında üst yönetim ve üst yönetime bağlı birimlerin organizasyon yapısı yeniden değerlendirilmiş ve paydaş katılımı sağlanarak organizasyon şemasında değişiklikler yapılmıştır. Kurumsal ihtiyaçlar ve süreçlerden elde edilen geri bildirimler doğrultusunda bilgi yönetim sistemleri ve dijital altyapıda da çeşitli geliştirmeler gerçekleştirilmiştir. 2025 yılında insan kaynakları yazılımında ek geliştirmeler yapılması, lisansüstü öğrenci kabul sisteminin güncellenmesi ve öğrenci çalışma programı yönetmeliğindeki değişikliklerin bilgi sistemlerine yansıtılması bu uygulamalara örnek oluşturmaktadır. Ayrıca kalite süreçlerini de kapsayan iç denetimlerin başlatılması ve Kurumsal Risk Yönetimi çalışmalarının yürütülmesiyle değişim ve risk alanlarının izlenmesine yönelik mekanizmalar geliştirilmiştir. Bu uygulamalardan elde edilen değerlendirmelerin yönetim, bilgi yönetimi ve kalite güvencesi süreçlerine yansıtılması yoluyla kurumsal değişim ve dönüşüm kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir. Kurum, kuruluşundan günümüze akademik ve idari personel istihdamı konusunda özenli davranmış olsa da küresel ölçekte yükseköğretimde kurumsal dönüşüm süreçleri açısından stratejik bir değerlendirme yapması gerektiği düşünülmektedir. Akademik ve idari birimler arasında personel sayısının nicel ve nitelik olarak performans analizleri sonucunda dengelenmesi için istihdam politika güncellenmesi ve yeni stratejik planlamaya kurumun ihtiyacı olduğu değerlendirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen değişim yönetimi uygulamaları izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

İç kalite güvencesi mekanizmaları

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Kalite Güvencesi Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ile Yönetim Kalite Güvencesi alt sistemlerinden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Kalite Komisyonu'nun tüm bu çalışmalara yön vermek üzere hazırlamış olduğu kurumsal politikaları da iç ve dış paydaşlar ile paylaşılarak benimsenmiştir. Bahse konu kurumsal politikalar Kalite Komisyonu tarafından düzenlenen yılın son toplantısı ile gözden geçirilmiş ve olduğu hali ile tekrar yayınlanmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda, kurum politikalarının paydaş görüşleri doğrultusunda gözden geçirilmesi ve enstitülerin gönüllü olarak dış değerlendirme süreçlerine dahil edilmesi, kalite güvence mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik uygulamalar arasında değerlendirilmiştir.

Üniversitenin idari birimleri arasında yer alan Bilişim Teknolojileri ve Sistemleri Direktörlüğü (BITS) tarafından, akademik ve idari personel ile öğrencilerin kullanımı için kullanıcı dostu olarak tasarlanan birçok yazılım bulunmaktadır. Üniversitenin aynı zamanda dışarıdan alım ile kullandığı yazılımlar da mevcuttur.

Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ve Yönetim Kalite Güvencesi alt sistemleri üzerinden yürütülmektedir. Kalite Komisyonu tarafından kurumun kalite politikaları belirlenmekte, iç ve dış paydaşlarla paylaşılmakta ve düzenli olarak gözden geçirilmektedir. İç kalite güvencesi mekanizmalarının birim düzeyinde işletilmesine yönelik olarak 2025 yılında Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü ile Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Enstitü Dış Değerlendirme Programı'na gönüllü olarak katılmasına karar verilmiş; bu doğrultuda iç paydaşlara yönelik bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiş ve Enstitü Dış Değerlendirme Kılavuzu kapsamında hazırlık çalışmalarına başlanmıştır. Ayrıca kalite süreçlerinin yürütülmesini destekleyen bilgi yönetim sistemlerinde insan kaynakları yazılımı, lisansüstü öğrenci kabul sistemi ve öğrenci çalışma programına ilişkin uygulamalarda geliştirmeler gerçekleştirilmiştir. Böylece

kurumun tanımlı iç kalite güvencesi mekanizmaları, ilgili alt sistemler ve birimlerin yürüttüğü kalite çalışmaları aracılığıyla işletilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: İç kalite güvencesi sistemi kurumun geneline yayılmış, şeffaf ve bütüncül olarak yürütülmektedir.

Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik

Kurumda kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirliğe yönelik çeşitli mekanizmaların bulunduğu ve kurumsal bilgilerin ilgili kanallar aracılığıyla kamuoyuyla paylaşıldığı ifade edilmiştir. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Kalite Komisyonu, üniversitenin bireysel ve toplumsal ölçekte insana odaklanma, en iyi insan kaynağını elde edip bünyesinde tutabilme ve bu kişilerin potansiyellerine tam olarak ulaşmalarını sağlama stratejisinden yola çıkarak kalite güvencesi çalışmalarına yön verdiği belirtilse de dış değerlendirme takımı olarak Kalite Komisyonunun üyelerinin aktif katılımlarının yeterince olmadığı Komisyonun birkaç idari personelin işlemleri ile sınırlı ve akademik açıdan zayıf bir performans gösterdiği, beş yıllık kurumsal akreditasyon tanımının gereği raporlanmış olan geliştirmeye açık yönlere yeterince özen gösterilmediği değerlendirilmiştir. Saha ziyaretinde talep edilen konu ile ilgili bilgi ve dokümantasyonların bir kısmının sağlanamadığı, doğrudan ilgili olmayan dokümanların sunulduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, PUKÖ döngüsünün kavramsal olarak kaldığı ve uygulamada döngünün tamamlanmadığı değerlendirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurum tanımlı süreçleri doğrultusunda kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarını işletmektedir.

2. Misyon ve Stratejik Amaçlar

Misyon, vizyon ve politikalar

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, bilimi, teknolojiyi ve sanatı kapsayan bir düşünsel ilerleme ortamı oluşturarak insanlığa hizmeti ve dünya barışını geliştirmeyi amaçlamaktadır. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi; eğitim programları, bilimsel araştırmaları ve kültürel-sanatsal etkinlikleri ile öğrencileri hayat boyu öğrenen, çözümleyici ve bağımsız düşünebilen birer birey kimliğiyle yetiştirmektedir. Üniversite'nin eğitim felsefesi, yeni bilgileri üretenlerin bilgiyi aktaracak en uygun kişiler olduğu düşüncesi üzerine kurulmuş olup, öğretim kadrosunun araştırmaları geniş bir yelpazeye yayılmıştır. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi'nin vizyonu "İnsanoğlunun refahına yönelik faaliyetleri oluşturan, bunlara liderlik eden, katılan ve çözümler üreten, yarının küresel vatandaşlarını yetiştirmek ve İnsanoğlunu geliştiren ve bir ulusun, bölgenin ya da dünyanın yaşam kalitesine katkıda bulunan sanat, fikir ve bilgi bütünlüğünü geliştirmek ve yaymak" için gereken süreçleri ve en iyi uygulamaları gerçekleştirebilecek dünya standartlarında öğrenciler, eğitmenler ve çalışanlardan oluşan bir akademik camia ile tanınmaktır. Üniversite yukarıda ifade edilen misyonu çerçevesinde vizyonunu hayata geçirirken, insan haklarını ve insanlığın temel değerlerini esas alır, bilimsel etik ilkelerinden ayrılmamayı, tüm paydaşların söz sahibi olduğu bir katılımcılığı ve sürdürülebilirliğin güvencesi olan finansal bağımsızlığı, her şeyin başı olan adanmış bir çalışkanlığı ve ataletten kaçınmayı kurumsal değerleri sayar.

Olgunluk Düzeyi: Misyon, vizyon ve politikalar doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar izlenmekte ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Stratejik amaç ve hedefler

Stratejik Plan amaç ve hedefleri doğrultusunda Kalite Güvence Sistemini oluşturan Üniversite, plan kapsamında belirlemiş olduğu amaçlar ve hedefler doğrultusunda Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ve Yönetim Kalite Güvencesi Alt Sistemlerinin her biri

için Kurumsal ve Temel Performans Göstergeleri'ni belirlemiş olup, her yıl hazırlanarak kamuoyuna açılan Performans Göstergeleri Raporu'nda (PGR) yıllara göre değişim trendleri de incelenmektedir. Yürürlükte olan Stratejik Plan'ın ise sürekliliğinin sağlanması için akademik ve idari birimler gerek kendi içlerinde gerekse dış paydaşları ile toplantılar yapmakta, gerekli olduğu yerde iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından 2024 yılında başlatılan bir çalışma ile üniversitenin mümkün olan tüm kademelerinde Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları eşleştirilmelerinin yapılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda son iki yıl içerisinde araştırma projeleri, akademik / idari birimler tarafından düzenlenen etkinlikler, öğrenci kulüpleri / toplulukları tarafından yapılan etkinlikler, lisans ve lisansüstü düzeyde yürütülen dersler için SDG eşleşme çalışmaları yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar ile ilgili alınan en önemli somut çıktılarından biri ise uluslararası anlamda önem arz eden Greenmetric Ranking sıralamalarında 504. sıradan 377. sıraya yükselmesidir. Komite tarafından sürdürülebilirliğin tüm kademelerde benimsetilmesi amacıyla çalışmalar yürütülmektedir.

Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin performans göstergelerinin dönemsel olarak izlendiği, izleme sonuçlarının ilgili kurul ve birimlerde değerlendirildiği ve hedeflerden sapma görülen alanlarda iyileştirme kararları alındığı görülmüştür. Örneğin, performans göstergelerinde hedeflenen düzeye ulaşılamayan alanlar ilgili birimlere iletilmekte, gerekli düzenleyici faaliyetler planlanmakta ve sonraki izleme döneminde sonuçları takip edilmektedir. Bu uygulama, stratejik planın yalnızca izlenmesiyle sınırlı kalmayıp izleme sonuçlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerinde kullanılmasını sağlamaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurum uyguladığı stratejik planı izlemekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirerek gelecek planlarına yansıtılmaktadır

Performans yönetimi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, kurumsal politikaları ve stratejik hedefleri doğrultusunda belirlemiş olduğu Kurumsal ve Temel Performans Göstergeleri'ni yıllık periyotlarla ölçmekte ve gerekli iyileştirme faaliyetlerini yürütmektedir. Stratejik Plan kapsamında belirlenen Kurumsal Performans Göstergeleri arasında gelişmelerin daha bütüncül bir şekilde izlenebilmesi adına izlenen Temel Performans Göstergeleri (TPG) bulunmaktadır. TPG'lerin değerlendirme sonuçları KİDR'da ilgili başlıklar altında tematik kutularda paylaşılmıştır. KİDR'de herhangi bir başlıkla örtüşmeyen tüm göstergelerin değerlendirme sonuçları da PGR'de izlenmektedir. Temel Performans Göstergeleri (TPG) akademik ve idari sözleşme yenilemelerinde veya özlük hakları iyileştirmelerinde esas alındığı tespit edilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda performans göstergelerinin işlerliği ve performans yönetimi mekanizmaları izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir.

3. Yönetim Sistemleri

Bilgi yönetim sistemi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi'nin akademik bilgileri yazılımları Bilkent Üniversitesi Bilişim Teknolojileri ve Sistemleri Direktörlüğü (BITS) tarafından geliştirilen STARS, idari bilgileri ise BAIS adı verilen veri tabanları altında toplanmaktadır. Kamu kurumları ile entegrasyon gerektiren Sağlık Merkezi Otomasyonu, Bütçe-Satın Alma Süreçleri ve Muhasebe İşlemleri için ERP uygulaması, Kurum Dışı ve Kurum İçi Yazışmalar ve Elektronik İmza için EBYS uygulamaları hazır paket program olarak satın alınmıştır. Bu uygulamalar dışında Araştırma Veri Tabanı ve Mezun Bilgi Sistemi de ilgili birimler tarafından kullanılmakta olup, yazılımlar üzerinde sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. BITS tarafından tasarlanan tüm veritabanları ve

modüller kullanıcı dostu olmakla birlikte, alınan geribildiimler doğrultusunda sürekli iyileştirilmektedir. Bu kapsamda 2025 yılında;

- Bilgisayar ağı altyapısı iyileştirmesi çalışmaları sürdürülmüş ve Üniversitenin kullandığı bilgi sistemleri güncel ihtiyaçlara göre yeni modüller eklenerek güncellenmiştir,
- İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından kullanılan yazılım kapsamında gerekli ek geliştirme çalışmaları tamamlanmış olup, Akademik bilgi sistemi (STARS) ile akademik personel veri entegrasyonu geliştirme çalışmaları planlanmıştır,
- Lisansüstü öğrencilerin online kayıt sistemi üzerinden üniversiteye kabul süreci kapsamında belirlenen iyileştirme ve güncelleme ihtiyaçları doğrultusunda ek geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmiş,
- Öğrenci çalışma programı yönetmeliği değişiklikleri kapsamında gereken ek düzenlemeler mevcuttaki bilgi yönetim sistemi altyapısına uygulanmıştır.
- İngilizce hazırlık programı değerlendirme sürecinin bir parçası olan konuşma sınavı online olarak programın bilgi yönetim sistemi ile entegre çalışacak şekilde düzenlemeler güncellenmiş ve 2025 yılından itibaren aktif kullanıldığı tespit edilmiştir.
- Satın alma süreci kapsamında kullanılan bilgi yönetim sistemleri üzerinde ihale, sözleşme ve sipariş fonksiyonlarına ilişkin entegrasyon ve uygulama ek geliştirme faaliyetleri şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından da değerlidir.
- Merkez kampüs yurtları için sağlanan wi-fi altyapısı teknoloji iyileştirme çalışmaları kapsamında yenilenmiş olmasına karşın kampüs içinde bazı bölgelerde erişim sorunu olduğu gözlemlenmiştir,
- Üniversite girişlerinin kontrollü yapılması için geliştirilen akıllı kart sistemine kütüphaneden faydalanmak üzere kampüs girişi yapan dış kullanıcıların kartlarının entegrasyonu çalışmaları olumlu değerlendirilmiştir.

Ulaşım takip ve kontrol süreçleri kapsamında kullanılan bilgi yönetim sistemi üzerinde detaylı ek geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Ayrıca yapay zekâ ve yükseköğretimde gerek öğrenciler gerekse de personel tarafından kullanımı nitelikli güncel donanım ve insan kaynağı ihtiyacı gerekliliği özel yatırım stratejisi ve planlaması gerektirmektedir. Bu konuda üniversite üst yönetiminin mevcut eğitim programları ve uygulamalara yönelik tedbirler almasının yararlı olacağı değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda entegre bilgi yönetim sistemi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi

İnsan Kaynakları Müdürlüğü (İKM), Üniversitede görevlendirilecek tam ve yarı zamanlı öğretim elemanları ile idari, teknik ve destek personel ile ilgili her türlü özlük işlerini mevcut kanun, ilgili tüzük, yönetmelik ve uygulama esasları doğrultusunda yürütmekte, takip etmekte ve çalışanların hizmet içi eğitimini sağlamaktadır. Bu kapsamda yapılan incelemelerde kurumun gerekli hassasiyeti gösterdiği ve dökümantasyon iş ve işlemlerini yerinde yaptığı anlaşılmıştır.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün üç temel hedefi "Doğru işe doğru çalışanın yerleştirilmesi", "Huzurlu işyeri" ortamını sağlayacak şartların oluşturulması ve istihdam ve özlük süreçlerinin mevzuatla ve kurum politikalarıyla "Uyumluluk" içinde olmasının sağlanmasıdır. Akademik ve idari personel başta olmak üzere kampüs hayatı içerisinde yer alan tüm paydaşların hizmetine sunulan mediko-sosyal sağlık hizmet biriminin 7/24 hizmet vermesi ve bu hizmetin SGK ve Sağlık Bakanlığı ile entegre yürütülüyor olması diğer kurumlara da örneklik teşkil edecek bir olumlu hizmet olarak değerlendirilmiştir.

İdari, teknik ve destek personel ihtiyacı "Personel Seçimi ve Uygulama Esasları"na göre belirlenmekte ve karşılanmaktadır. Personelin kişisel gelişimi eğitim faaliyetleri ile desteklenmekte, çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlayacak kongre, çalıştay, seminer gibi etkinliklere katılımı teşvik edilmekte, bu amaçla tüm birim bütçelerine gerekli kalemler tahsis

edilmektedir. Hizmet içi eğitim kapsamında, idari personele yönelik İngilizce dil kursları Yabancı Diller Bölümü'ne bağlı İngilizce Hazırlık Programı ile koordineli olarak 2024-2025 akademik yılı içerisinde 50 idari personel için her biri toplamda 196 saat olan 5 farklı düzeyde İngilizce eğitim kursu gerçekleştirilmiştir. 2025-2026 akademik yılında ise 62 idari personelin katıldığı, 4 farklı düzeyde İngilizce eğitim kursları devam etmektedir.

Akademik personel planlaması ise bölümler bazında yapılmaktadır. İlgili bölümün misyonu ve hedefleri doğrultusunda, öğrenci sayısı, araştırma ve öğretim hizmeti gereksinimlerini göz önüne alarak öğretim elemanı ihtiyaçlarını belirlenmekte ve ilan edilmektedir. Yapılan başvurular değerlendirilerek, uygun görülen öğretim elemanı ilgili süreçlerden geçerek göreve başlamaktadır. Akademik ve idari personel istihdamındaki birimler arası nicel ve nitel dengesizlikler giderildiği takdirde daha sürdürülebilir ve verimli bir yönetişim ekosistemi sağlanacağı değerlendirilmiştir.

İKM'nin dijitalleşme süreci kapsamında BITS ile koordineli çalışmalar sürdürülmüş; ilgili modülde veritabanı iyileştirmeleri ve çeşitli geliştirmeler yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda daha sağlıklı ve güncel verilere dayalı performans değerlendirmeler bağlamında veri güvenliği, analizi ve raporlamalar ile çıktılarının üst yönetimin sağlıklı karar verme süreçlerine olumlu katkısı olacağı değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda insan kaynakları yönetimi uygulamaları izlenmekte ve ilgili iç paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Finansal yönetim

Mütevelli heyet tarafından bütçe strateji, ve planlamaları gerçekleştirilen kurumun üst yönetiminin bu konuda daha pasif ve bir finansal yönetim iradesi olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğu takdirde Kuruma ait vakıf bağış gelirleri ile şirket, teknokent ve benzeri gelir kaynaklarının burslu öğrenci eğitimi ve araştırma projeleri desteklenmesi konularınında daha fazla olumlu katkı sunması beklenmektedir. Üniversite'nin finansal kaynaklarının yönetimi, mali yıl esas alınarak ve ilgili tüm birimlerin işbirliği ile dört temel başlık altında çeşitlendirilmiştir. Bunlar sırasıyla öğretim gelirleri, kira gelirleri, proje gelirleri ve bağış ve yardımlardır. Öğretim gelirleri öğrencilerden alınan eğitim ücretleridir. Kira gelirleri Üniversite'nin sahip olduğu bina, tesis ve arsaların kiralanmasından elde edilen kaynaklardır. Proje gelirleri TÜBİTAK, AB, Kalkınma Bakanlığı gibi kurumlardan ve ticari şirketlerden alınan dış kaynaklı araştırma projelerinden elde edilen gelirlerdir. Bu kadar farklı finans kaynağının yönetimi ve planlaması kendi içerisinde üst yönetim için zorluklar taşıdığı, özellikle gereksiz yatırım ve akademik ya da idari personel istihdamından kaçınılmasının sürdürülebilirlik açısından finans yönetimine özel özen gösterilmesi üniversite için hayati öneme haizdir. Bir diğer gelir kaynağı olan bağış ve yardımlar ise ağırlıklı olarak Üniversite'nin tamamına sahip olduğu şirketlerin bağışlarından oluşmaktadır. Finansal gelir kaynaklarındaki bu çeşitlilik Üniversite'nin uzun dönemde amaçlarına yönelik olarak yürüttüğü araştırma ve eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin en önemli unsurlarından biridir. Üniversite'nin finansal kaynaklarının ve belli başlı gider kalemlerinin yıllara göre değişimi takip edilmekte ve analiz edilmektedir.Her mali yıl sonunda bütçenin uygulanması ve gerçekleşmesine ilişkin olarak Yeminli Mali Müşavir Raporu ilgili makamlardan onaylanarak, üniversite üst yönetimi ve ilgili dış paydaşlara sunulmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda finansal kaynakların yönetim süreçleri izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Süreç yönetimi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Kalite Güvencesi Sistemi kapsamında tüm süreçler belirlenmiş, tanımlanmış, ilgili süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için tanımlanmış performans

göstergelerini izlemeye başlamıştır. Üniversite, Stratejik Planı doğrultusunda belirlenen kurumsal performans göstergeleri ile paydaş memnuniyeti arttıracak faaliyetlere odaklanarak kuruluş misyonunu devam ettirmeyi hedeflemektedir. Üniversitenin tüm yönetim kademelerinde süreçlerin işleyişleri ve sorumluları organizasyon şemasında da tanımlanmış olup, her üst yönetim kademesinin altında yer alan birim, raporlandırmalarını kendi yöneticilerine yapmaktadır. Yapılan raporlandırmalar sonucunda iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilse de henüz sistematik bir yapı oluşturulmamıştır. Akademisyen ve öğrencilerin taleplerinin karşılanması konusunda rektörlük makamının başta iletişim kanallarını açık tutmak, geri bildirimler konusunda çevik yönetim segilemek ve PUKÖ döngüsünü kontrol ve önlem alma konularında aktif uygulamaya dönüştürmesi önerilmektedir. Kalite kurullarında ve komisyonlarında görev alanların akademik veya idari personel Kalite Güvence Sistemi konusunda özel eğitimden geçirilmeleri ve ülkemizdek örnek teşkil eden kurumlarla işbirliği içerisinde eğitim programları yürütülmesinin Kurumun kalite odaklı farkındalık bilincinin gelişmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir.

4. Paydaş Katılımı

İç ve dış paydaş katılımı

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinin İç ve dış paydaş ilişkilerinde özellikle mezunlar bağlamında mezuniyet sonrası istihdam alan çeşitliliği ve farklı kamu ve özel sektör kurumlarca tercih edilirliği göz önünde bulunduğunda geniş yelpazede dış paydaş ağına sahip olduğu bundan da kurumun üst düzeyde istifade ettiği değerlendirilmektedir. Kurumun iç ve dış paydaşları; öğrenci, akademik ve idari personel, mezunlar, işverenler ve diğer dış paydaşların çeşitli anket, toplantı ve danışma mekanizmaları aracılığıyla görüşlerinin alındığı ve bu görüşlerin ilgili akademik ve idari süreçlerin geliştirilmesinde kullanıldığı görülmüştür.

Saha ziyaretleri kapsamında yapılan paydaş görüşmelerinde; iç ve dış paydaşların görüşlerinin anketler, toplantılar, kurul ve komisyonlar ile geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla alındığı; katılım düzeyi ve geri bildirim sonuçlarının ilgili birimler tarafından izlendiği görülmüştür. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda program, ders, eğitim-öğretim ve kurumsal süreçlerde gerekli düzenlemeler yapılmakta ve gerçekleştirilen iyileştirmeler sonraki değerlendirme dönemlerinde yeniden izlenmektedir. Böylece paydaş katılımı görüş alma düzeyinde bırakılmamakta, karar alma ve iyileştirme süreçlerine girdi oluşturmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Paydaş katılım mekanizmalar ının işleyişi izlenmekte ve bağlı iyileştirmeler gerçekleştiril mektedir.

Öğrenci geri bildirimleri

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi'nde öğrencilere yönelik düzenli olarak geri bildirimlerin gerçekleştirildiği, değerlendirildiği ve öğrencilere olumlu/olumsuz dönüş yapıldığı belirlenmiştir. Öğrenci geri bildirimlerinin kurumda sistematik ve düzenli olarak alındığı görülmüştür. Akademik ve öğrenci yaşamını doğrudan etkileyen hizmetlere ilişkin memnuniyet ve geri bildirim anketleri de gerçekleştirilmektedir. Elde edilen geri bildirimlerin ilgili birimler tarafından değerlendirildiği, öğrencilere olumlu veya olumsuz yönde geri dönüş sağlandığı ve sonuçların ilgili hizmet ve uygulamaların geliştirilmesinde kullanıldığı belirlenmiştir. Çekirdek müfredatların oluşturulması, seçmeli ders içerikleri veya alternatiflerinin belirlenmesi, dumansız kampüs, mediko sosyal sağlık hizmetleri sunumu ve staj programlarına yönelik kurumsal destek iç ve dış paydaşlar arasında planlanmış senkronize uygulamalar bu alanda yapılan uygulamalara örnekler olarak tespit edilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Tüm programlarda öğrenci geri bildirimlerinin alınmasına ilişkin uygulamalar

izlenmekte ve öğrenci katılımına dayalı biçimde iyileştirilmektedir. Geri bildirim sonuçları karar alma süreçlerine yansıtılmaktadır.

Mezun ilişkileri yönetimi

Mezun ilişkileri yönetimi güçlüdür. Mezun ilişkileri sadece bireysel iletişim düzeyinde değil yönetimin de mezunlara verdiği değer ve bilgilendirme gayretleri ile ortaya katılımcı bir ortak akıl ve karar süreçleri mekanizması oluşturduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca mezunlara yönelik toplantılar düzenli olarak yapılmakta, üniversite imkanları mezunların istifadesine akademik ve sosyo-kültürel olarak sunulmaktadır. Kurumun mezun ilişkilerinde geliştirdiği katılımcı yaklaşımın, mezunların üniversite ile akademik ve sosyo-kültürel bağlarının mezuniyet sonrasında da sürdürülebilmesini sağlaması bakımından örnek bir uygulama niteliği taşıdığı değerlendirilmiştir. Dış paydaş ve mezunlar ile yapılan çevrim içi ve saha görüşmeleri sonucu, kurumun mezunları ile çoklu iletişim ve yönetişim başarısı olarak tanımlanabilecek ortak bilimsel proje faaliyetlerine imza attığı, özlük hakları ve staj, öğrencilere burs desteği ve sosyo kültürel programlara mezunların davetle katılımları spor ve sanat etkinliklerinin geleneksel düzenli izlenmesi vb. aktarımlarına bağlı olarak kurumun örnek gösterilebilecek en başarılı alanlarından birisi olduğu kanaati oluşmuştur.

Olgunluk Düzeyi: İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

5. Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinin, kamuoyu ile paylaştığı bir Uluslararasılaşma Politikası bulunmaktadır. Stratejik Planı doğrultusunda oluşturduğu politikasını destekler nitelikte olan Performans Göstergeleri'ni periyodik olarak ölçmekte olup, her sene hazırlamış olduğu Uluslararasılaşma Raporu ile de hesap verebilirlik ve şeffaflık kapsamında bir değerlendirme fırsatı sunmaktadır.

Kurum içi uluslararasılaşma çalışmaları üç farklı birim tarafından yürütülmekte olup bu birimler Teknoloji Transfer Ofisi (TTO), Uluslararası Öğrenciler ve Değişim Programları Ofisi (UDO) ve Uluslararası Merkez Ofisi (UMO)'dir. Bu üç birim de farklı rektör yardımcılıklarına bağlı olup, uluslararasılaşma süreçlerinin merkezi bir yapı altında değil, faaliyet alanlarına göre ayrıştırılmış farklı birimlerde yürütülmesi, kurumsal bir tercih olarak benimsenmiştir. Bu durumun uluslararasılaşma yönetişimi açısından olumlu değil aksine olumsuz etkisi olduğu uygulamada aksamalara neden olduğu değerlendirilmiştir. Araştırma, eğitim ve idari anlamda faaliyetlerin farklı birimler altında sürdürülmesinin, yönetimsel ve organizasyonel boyutlarda verimliliği artıracağı öngörüsünün eldeki çıktılarla örtüşmediği anlaşılmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda uluslararasılaşma süreçlerinin yönetimine ilişkin organizasyonel yapılanma tamamlanmış olup; şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı biçimde işlemektedir.

Uluslararasılaşma kaynakları

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinin uluslararasılaşma ekosistemi açısından (tanınırlık, deneyim, yetkinlik, vakıf kaynağı, insan ve altyapı kaynakları vb.) sahip olduğu imkanlara karşın bu yöndeki performansının düşüklüğü uluslararasılaşma konusunda yönetişim bağlamında eksikliklerin giderilmesi ile aşılacağı düşünülmektedir. Yükseköğretim kurulu Başkanlığınca kamuoyu ile paylaşılan Üniversiteye ait Erasmus ve diğer değişim hareketlilik verileri değerlendirildiğinde son beş yıl içerisinde yaklaşık %15 civarında bir düşüşün olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar bu veriler ile kurumun web sayfasında bulunan "ULUSLARARASI ÖĞRENCİLER VE DEĞİŞİM PROGRAMLARI OFİSİ - ULUSLARARASILAŞ

FAALİYETLERİ " raporuyla çelişse de bunun da bilgi/belge yönetimi açısından yönetsel bir sorun olduğunun kanıtıdır. Bununla birlikte Erasmus değişim hareketinin Avrupa Birliği kaynakları tarafından karşılandığı göz önüne alındığında, Erasmus değişim hareketine kurumsal katılımın (Akademik-İdari personel ve öğrenci değişimi) daha aktif olması konusunda planlama yapılması önerilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun uluslararaslaşma kaynakları birimler arası denge gözetilerek yönetilmektedir.

Uluslararasılaşma performansı

Uluslararasılaşma performansına ilişkin göstergeler düzenli olarak izlenmekte ve sonuçlar uluslararasılaşma amaç ve hedefleri doğrultusunda değerlendirilmektedir. Son beş yıllık veriler incelendiğinde uluslararası öğrenci sayısında yaklaşık %23, uluslararası akademisyen sayısında ise yaklaşık %12 oranında azalma gerçekleştiği görülmüştür. Bu sonuçlar, uluslararasılaşma performansının geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesinde girdi olarak kullanılmaktadır.
İzleme sonuçları doğrultusunda uluslararası öğrenci ve akademisyen sayılarının artırılması, değişim programlarının geliştirilmesi ve uluslararasılaşma faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar planlanmakta ve uygulanmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları ilgili performans göstergeleri üzerinden izlenerek sonraki dönem planlamalarına girdi sağlamaktadır. Bu çerçevede uluslararasılaşma hedeflerinin belirlenmesi, planlanan faaliyetlerin uygulanması ve elde edilen sonuçların izlenmesi süreçleri birlikte yürütülmekte; izleme sonuçları sonraki dönem çalışmalarının planlanmasında dikkate alınmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun geneline yayılmış uluslararasılaşma faaliyetleri bulunmaktadır.

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM

1. Program Tasarımı, Değerlendirmesi ve Güncellenmesi

Programların tasarımı ve onayı

Programların tasarımı ve güncellenmesi, Bilkent Üniversitesinin eğitim-öğretim kalite güvencesi sistemi içerisinde tanımlanmış yönetsel ve akademik süreçler doğrultusunda yürütülmektedir. Program önerileri ve müfredat değişiklikleri Bölüm Müfredat Komitelerinde hazırlanmakta; Fakülte ve Enstitü Kurulları, Akademik İşler ve Öğrenci İşleri Rektör Yardımcılıkları, Senato ve Mütevelli Heyeti tarafından değerlendirilerek karara bağlanmaktadır. Süreç boyunca öğretim elemanı kapasitesi, altyapı olanakları, iç ve dış paydaş görüşleri ile program akreditasyonu çalışmaları birlikte ele alınmakta; böylece program tasarımı kalite güvencesi sistemiyle bütünleşik biçimde yürütülmektedir.

Bu uygulamalar, Üniversitenin Stratejik Hedef 1-1'i kapsamında eğitim programlarının niteliğinin geliştirilmesine yönelik hedeflerle uyumludur. Hedefe ilişkin performans göstergeleri, programların akreditasyonu ile eğitim programlarının izlenmesi ve güncellenmesine yönelik uygulamaların düzenli olarak takip edildiğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, müfredat geliştirme süreçlerinin stratejik yönetim sistemiyle bütünleşik biçimde ele alındığını ve sürekli iyileştirme anlayışı doğrultusunda yürütüldüğünü ortaya koymaktadır.

Saha ziyaretinde akademik birimlerle gerçekleştirilen görüşmelerde, program güncelleme süreçlerinde öğrenci, mezun, işveren ve danışma kurulu görüşlerinin değerlendirildiği doğrulanmıştır. Paydaş geri bildirimlerinin bölüm kurullarında ele alınarak ders planları, ders içerikleri ve program öğrenme çıktılarına yansıtıldığı; lisans programlarında hazırlanan Program Değerlendirme Raporlarının karar alma süreçlerinde etkin biçimde kullanıldığı görülmüştür. Ayrıca bu yaklaşımın lisansüstü programlara yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmaların başlatıldığı anlaşılmıştır.

Önceki Kurumsal Akreditasyon Raporunda program çıktılarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulguların müfredat geliştirme çalışmalarına daha görünür biçimde yansıtılması ve ortak kurumsal yetkinliklerin programlara entegre edilmesi gelişmeye açık alanlar arasında belirtilmiştir. Değerlendirme döneminde Program Değerlendirme Raporlarının karar süreçlerinde etkin biçimde kullanılması, Bölüm Kalite Ekiplerinin öğrenci katılımıyla güçlendirilmesi ve program akreditasyonu çalışmalarının kurumsal kalite güvencesi sistemiyle bütünleştirilmesi, önceki Kurumsal Akreditasyon Raporunda belirtilen gelişmeye açık alanların önemli ölçüde karşılandığını göstermektedir. Bununla birlikte, lisansüstü programlarda program değerlendirme uygulamalarının yaygınlaştırılması ve program öğrenme çıktılarının gerçekleşme düzeyini gösteren tamamlanmış PUKÖ çevrimlerinin kurumun bütün birimlerini kapsayacak şekilde içselleştirilmesi, bu ölçütte kurumsal olgunluğun daha da güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Program akreditasyonu kapsamında yürütülen çalışmaların kurumsal kalite güvencesi sistemiyle bütünleşik olarak yürütülmesi de sürece işlerlik kazandırmaktadır.

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

Programın ders dağılım dengesi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi'ndeki yürütülen tüm programların ders dağılımına ilişkin ilke, kural ve yöntemleri tanımlıdır. Ders dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanları, iş yükleri gözetilirek, ders dağılım süreçlerinde paydaş katılımı ile şekillendirildiği tespit edilmiştir. Öğretim müfredat içerikleri zorunlu-seçmeli ders, alan-alan dışı ders dengesini gözetilerek, kültürel derinlik ve farklı disiplinlerini tanımaya imkânı verecek şekilde zenginleştirilmeye çaba sarf edilmiştir. Ders sayısı ve haftalık ders saati öğrencinin akademik olmayan sosyokültürel etkinliklere de zaman ayırabileceği şekilde düzenlenmektedir. Bu kapsamda geliştirilen ders bilgi

paketlerinin amaca uygunluğu ve işlerliği izlenmekte, değerlendirilmekte ve bunlara bağlı güncelleştirmeler yapıldığı gözlemlenmiştir.

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde ders dağılımı, programların eğitim amaçları, öğrenme çıktıları ve disiplinlerin temel gereklilikleri dikkate alınarak planlanmaktadır. Zorunlu ve seçmeli ders dengesi, kuramsal ve uygulamalı derslerin dağılımı ile alan içi ve alan dışı seçmeli ders yapısı, program geliştirme süreçlerinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Müfredat değişikliklerinin ilgili akademik kurullarda değerlendirilerek karara bağlanması, ders dağılımına ilişkin kararların tanımlı akademik süreçler çerçevesinde yürütüldüğünü göstermektedir. GE Kodlu dersleri ve bölüm dışı seçmeli uygulamalar, programların disiplinlerarası yapısını güçlendirmektedir. Stratejik Plan Hedef 1-1 doğrultusunda yürütülen bu yaklaşım, PG 1-1-2 ve PG 1-1-3 göstergeleriyle izlenmektedir.
Paydaşlarla (öğrenci, öğretim elemanı ve akademik yöneticiler) gerçekleştirilen saha görüşmelerinde, ders planlarının periyodik olarak gözden geçirildiği ve öğrenci geri bildirimleri, mezun görüşleri ile akreditasyon süreçlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda müfredat güncellemelerinin gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Özellikle Mühendislik Fakültesinde akreditasyon süreçlerinin, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesinde ise yıllık program değerlendirme raporlarının müfredat geliştirme çalışmalarına yön verdiği görülmüştür. Program Değerlendirme Raporlarının ders planlama ve müfredat güncelleme çalışmalarında etkin biçimde kullanıldığı, ders dağılımlarının Bilkent QME sistemi aracılığıyla bütüncül ve veri temelli bir yaklaşımla izlendiği anlaşılmıştır.
2020 tarihli Kurumsal Akreditasyon Dış Değerlendirme Raporunda gelişmeye açık alan olarak nitelendirilen ders dağılımı iyileştirmelerinin etkilerinin görünür kılınması ihtiyacı; Program Değerlendirme Raporlarının kullanımı, paydaş girdilerinin müfredata yansıması ve performans takibi sayesinde büyük ölçüde karşılanmıştır. Kurumsal olgunluğun daha üst seviyeye taşınması için ise ders dağılım değişikliklerinin öğrenme çıktıları, öğrenci iş yükü ve mezun yeterliliklerine yansımasını kanıtlayan PUKÖ çevrimleri ile etki analizlerinin kurum genelinde iç paydaşlarca içselleştirilmesi ve özümsenmesinin yaygınlaştırılması önerilir.

Olgunluk Düzeyi: Programlarda ders dağılım dengesi izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde ders öğrenme kazanımları ile program çıktıları arasındaki ilişki, programların tasarımı ve güncellenmesi sürecinin temel unsurlarından biri olarak ele alınmaktadır. Ders bilgi paketlerinde her dersin öğrenme kazanımları program çıktıları ile ilişkilendirilmekte; bu ilişkiler program değerlendirme süreçlerinde düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Program Değerlendirme Raporları, bölüm kalite ekiplerinin çalışmaları aracılığıyla elde edilen bulgular doğrultusunda ders öğrenme kazanımları ile program çıktıları arasındaki uyumun izlenmesi ve gerektiğinde güncellenmesi sağlanmaktadır.
Bu uygulamaların, Üniversitenin Stratejik Planında yer alan Hedef 1-1*"İyi eğitilmiş profesyonellerin yetiştirilmesine yönelik müfredatların iyileştirilmesi"* ile Hedef 1-3 *"Öğrenme biliminden etkin ve sürekli olarak faydalanılması"* doğrultusunda yürütüldüğü anlaşılmaktadır. İlgili performans göstergelerinde elde edilen sonuçlar, eğitim amaçları, program çıktıları ve öğretim süreçlerinin düzenli olarak izlenerek sürekli iyileştirme yaklaşımıyla yönetildiğini ortaya koymaktadır.
Program çıktıları ve ders kazanımlarının, program değerlendirme toplantılarından akreditasyon hazırlıklarına, yıllık öz değerlendirme süreçlerinden ders gözden geçirme çalışmalarına kadar pek çok farklı platformda ele alındığı, saha ziyaretindeki görüşmelerde netleşmiştir. Öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmelerde, bu değerlendirmelerde öğrenci başarı verileri, ders anketleri, mezun ve işveren görüşleri ile dış değerlendiricilerden gelen önerilerin birlikte kullanıldığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla ders kazanımları ile program çıktıları arasındaki bağın, sadece dokümantasyon düzeyinde kalmadığı, eğitim süreçlerinin iyileştirilmesine yön veren bir araç olarak da değerlendirildiği gözlemlenmiştir.

Saha ziyaretinde Kurumun, 2020 tarihli Kurumsal Akreditasyon Dış Değerlendirme Raporunda öğrenme çıktılarının değerlendirilmesine ilişkin mekanizmaların daha belirginleştirilmesi ve sonuçların iyileştirme süreçleriyle bağlantılandırılması yönündeki önerinin önemli ölçüde karşılandığı görülmektedir. Program Değerlendirme Raporlarının yaygınlaşması, öğrenme çıktılarının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve bu sürecin stratejik hedefler ile performans göstergeleri üzerinden izlenmesi, bu ilerlemenin somut göstergesidir. Öte yandan, değerlendirme sonuçlarının programlar arasında karşılaştırmalı olarak ele alınması ve iyileştirme kararlarının uzun vadeli etkilerini gösteren PUKÖ döngülerinin bütün birimleri kapsayacak şekilde içselleştirilmesi , gelecek dönemde üzerinde çalışılabilecek gelişim fırsatları olarak değerlendirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Ders kazanımlarının program çıktılarıyla uyumu izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımı

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde derslerin AKTS kredileri, öğrenci iş yükünü esas alan bir yaklaşımla belirlenmekte; teorik ve uygulamalı ders saatleri, bireysel çalışma süresi, ödev, proje, laboratuvar, uygulama ve sınav hazırlığı gibi öğrenme etkinlikleri dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Ders bilgi paketlerinde öğrenci iş yüküne dayalı AKTS hesaplamalarına yer verilmekte; iş yükü hesaplamaları program geliştirme ve müfredat güncelleme süreçlerinde düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Program Değerlendirme Raporları, öğrenci geri bildirimleri ve program akreditasyonu süreçlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda iş yükü hesaplamalarının değerlendirilmesi ve gerekli güncellemelerin yapılması sağlanmaktadır. Bu uygulamalar, Stratejik Plan'ın 1-1 ve 1-3 numaralı hedefleri doğrultusunda yürütülmekte; öğrenci başarısına ilişkin performans göstergeleri düzenli olarak izlenerek kalite güvence süreçlerinde kullanılmaktadır.
Öğretim elemanları ve öğrencilerle yapılan görüşmelerde, ders iş yüklerinin program değerlendirme toplantılarında ve ders değerlendirme anketleri kapsamında ele alındığı, özellikle program akreditasyonu süreçlerinde AKTS hesaplamalarının gözden geçirildiği doğrulanmıştır. Bu kapsamda ders değerlendirme/memnuniyet anketlerinde öğrencilere dersin AKTS değeri ile ders kapsamında gerçekleştirdikleri öğrenme faaliyetleri ve iş yükü arasındaki uyuma ilişkin soru yöneltilmekte; böylece öğrenci iş yüküne ilişkin geri bildirimler düzenli olarak izlenmektedir. Saha ziyaretinde öğrenciler ve öğretim elemanlarıyla gerçekleştirilen görüşmelerde de derslerin yürütülmesine ilişkin öğrenci geri bildirimlerinin öğretim elemanları tarafından dikkate alındığı; öğretim elemanlarının ise ders ve program düzeyindeki eğitim-öğretim süreçlerini birlikte değerlendirdikleri ve önerilerinin dikkate alındığı ifade edilmiştir. Bu bulgular, öğrenci iş yükünün değerlendirilmesinde iç paydaş görüşlerinin dikkate alındığını göstermektedir. Ayrıca Program Değerlendirme Raporlarında öğrenci geri bildirimlerine dayalı değerlendirmelere yer verilmesi, öğrenci iş yüküne ilişkin verilerin iyileştirme süreçlerinde kullanıldığını göstermektedir. Bununla birlikte, AKTS iş yükü hesaplamalarında gerçekleştirilen değişikliklerin öğrenci başarısı, öğrenme kazanımları ve mezuniyet süreleri üzerindeki etkisini ortaya koyan sistematik kurumsal analizlerin ve tamamlanmış PUKÖ çevrimlerinin sınırlı düzeyde sunulduğu değerlendirilmiştir.
Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımına ilişkin süreçler Bilkent Üniversitesi'nde tanımlanmış ve uygulanmaktadır. Ne var ki 2020 tarihli Kurumsal Akreditasyon Dış Değerlendirme Raporunda ifade edilen gelişme alanı, uygulama sonuçlarının ve bu sonuçlara dayalı iyileştirmelerin daha sistematik biçimde ortaya konulması yönündeydi. Değerlendirme döneminde öğrenci geri bildirimleri, Program Değerlendirme Raporları ve performans göstergelerinin birlikte ele alınması dikkate değer bir ilerleme olsa da, iş yükü odaklı iyileştirmelerin eğitim süreçlerine etkisini kanıtlayan kurumsal düzeyde analizler henüz beklenen düzeye ulaşmamıştır. Bu çerçevede, uygulamaların etki analizleriyle desteklenerek kurum genelinde yaygınlaştırıldığına dair kanıtların sınırlı olduğu değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Dersler öğrenci iş yüküne uygun olarak tasarlanmış, ilan edilmiş ve uygulamaya konulmuştur.

Programların izlenmesi ve güncellenmesi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde programların izlenmesi ve güncellenmesi, tanımlı kalite güvencesi mekanizmaları doğrultusunda sistematik olarak yürütülmektedir. Programların eğitim amaçları, program çıktıları, ders öğrenme kazanımları, öğrenci başarı verileri, ders değerlendirme anketleri, mezun ve işveren geri bildirimleri ile ulusal ve uluslararası akreditasyon süreçlerinden elde edilen bulgular bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu kapsamda hazırlanan **Program Değerlendirme Raporları**, programların güçlü yönlerinin ve gelişime açık alanlarının belirlenmesinde temel karar destek araçlarından biri olarak kullanılmaktadır.
Programların izlenmesi ve güncellenmesi süreçleri, Üniversitenin Stratejik Planında yer alan *"İyi eğitilmiş profesyonellerin yetiştirilmesine yönelik müfredatların iyileştirilmesi" h*edefine uygun olarak yürütülmektedir. Bu kapsamda eğitim amaçları ve program çıktılarının sürekli iyileştirme döngüsü içerisinde değerlendirilmesine yönelik performans göstergeleri düzenli olarak izlenmektedir. Performans sonuçları, program değerlendirme ve güncelleme süreçlerinin kurumsal performans yönetim sistemiyle bütünleşik biçimde yürütüldüğünü ve müfredat geliştirme çalışmalarının stratejik hedefler doğrultusunda sürdürüldüğünü ortaya koymaktadır. Çekirdek müfredatın geliştirilmesine ilişkin göstergelerde kaydedilen ilerleme de program güncelleme çalışmalarının stratejik planla uyumlu ve sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirildiğini desteklemektedir.
İncelenen kanıtlar ve gerçekleştirilen görüşmelerde bölüm başkanları, öğretim elemanları ve kalite ekipleri; Program Değerlendirme Raporlarının bölüm kurullarında düzenli olarak ele alındığını, alınan kararların müfredat değişikliklerine, ders içeriklerine ve öğretim süreçlerine yansıtıldığını ifade etmişlerdir. Özellikle akreditasyon deneyimine sahip programlarda iyileştirme kararlarının izlenmesi, sonuçlarının değerlendirilmesi ve sonraki dönem planlamalarına aktarılması yönünde yerleşik, tavizsiz bir uygulama bulunduğu görülmüştür. Bu durum, program izleme mekanizmalarının yalnızca raporlama amacıyla değil, eğitim-öğretim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesinde etkin olarak kullanıldığını da göstermektedir.
2020 tarihli Kurumsal Akreditasyon Dış Değerlendirme Raporunda program değerlendirme süreçlerinden elde edilen bulguların kurumsal düzeyde daha sistematik biçimde izlenmesi ve sonuçlarının görünürlüğünün artırılması gelişmeye açık alan olarak belirtilmiştir. Değerlendirme döneminde Program Değerlendirme Raporlarının tüm lisans programlarına yaygınlaştırılması, kalite birimleri tarafından düzenli olarak kullanılması, stratejik hedefler ve performans göstergeleriyle ilişkilendirilmesi ve iyileştirme kararlarına temel oluşturması birlikte değerlendirildiğinde, daha önceki raporlarda belirtilen gelişmeye açık alanın karşılandığı değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Program çıktıları bu mekanizmalar ile izlenmekte ve ilgili paydaşların görüşleri de alınarak güncellenmektedir.

Eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde eğitim ve öğretim süreçleri, görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmış akademik ve idari yapılar aracılığıyla bütüncül bir kalite güvencesi anlayışı içerisinde yönetilmektedir. Eğitim-öğretime ilişkin süreçlerde Bölüm Kurulları, Fakülte ve Enstitü Kurulları, Eğitim Komitesi, Akademik İşler Rektör Yardımcılığı, Senato ile Kurumsal Veri Analizi ve Kalite Yönetimi Birimi arasında tanımlı bir işleyiş bulunmaktadır. Programların açılması, güncellenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin kararlar bu yapı içerisinde oluşturulmakta; kalite güvencesi süreçleri akademik yönetişim mekanizmalarıyla bütünleşik biçimde yürütülmektedir.

Saha ziyaretinde akademik yöneticiler, bölüm başkanları ve kalite ekipleriyle gerçekleştirilen görüşmeler; Program Değerlendirme Raporlarının, öğrenci ve mezun geri bildirimlerinin, akreditasyon sonuçlarının ve performans göstergelerinin Eğitim Komitesi ile akademik kurullarda düzenli olarak ele alındığını doğrulamıştır. Kurumsal Veri Analizi ve Kalite Yönetimi Biriminin sağladığı analitik destekle de pekiştirilen bu bulgular, eğitim-öğretime ilişkin kararların idari mevzuatın ötesinde, veri temelli değerlendirmeler ve kurumsal öğrenme yaklaşımına dayanan kalite

güvencesi mekanizmalarıyla alındığını göstermektedir.

Bu yapı, Üniversitenin Stratejik Planında yer alan Amaç 1 ve Amaç 4 doğrultusunda işletilmektedir. Eğitim programlarının sürekli geliştirilmesine yönelik Hedef 1-1 ile kurumsal koordinasyonun güçlendirilmesini amaçlayan Hedef 4-3 kapsamında izlenen performans göstergeleri, eğitim-öğretim süreçlerinin kurumsal performans sistemi içerisinde düzenli olarak takip edildiğini ve izleme sonuçlarının iyileştirme çalışmalarına yansıtıldığını göstermektedir.

Nitekim 2020 tarihli Kurumsal Akreditasyon Dış Değerlendirme Raporunda, eğitim-öğretim süreçlerinden elde edilen bulguların kurumsal düzeyde bütüncül biçimde değerlendirilmesi ve karar mekanizmalarıyla bağının görünür kılınması gelişmeye açık alan olarak vurgulanmıştı. Değerlendirme döneminde kalite güvencesi mekanizmalarının Program Değerlendirme Raporları, performans göstergeleri ve kurumsal veri analizleriyle entegre işletilmesi; elde edilen verilerin iyileştirme süreçlerinde aktif kullanımı sağlandığından, söz konusu gelişmeye açık alanın büyük ölçüde karşılandığı değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda eğitim ve öğretim yönetim sistemine ilişkin uygulamalar izlenmekte ve izlem sonuçlarına göre iyileştirme yapılmaktadır.

2. Programların Yürütülmesi (Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme)

Öğretim yöntem ve teknikleri

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde öğretim yöntem ve tekniklerinin, programların özellikleri ve öğrenme çıktıları dikkate alınarak çeşitlendirildiği ve öğrenci katılımını önceleyen bir anlayışla yürütüldüğü görülmektedir.

Programlarda ders anlatımının yanı sıra proje temelli öğrenme, problem çözme, vaka analizi, laboratuvar uygulamaları, tasarım çalışmaları, grup projeleri, tartışma ortamları ve sunumlar gibi farklı öğretim yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Örneğin Fen fakültesinin programlarındaki bazı derslerde Flipped Learning (Ters Yüz öğrenme) yaklaşımından yararlanılarak öğrencilerin aktif olarak öğrenime katılmaları ve öğrencilerin araştırma, yabancı dil kullanımı, sunum ve bilimsel iletişim becerilerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Kurumda mühendislik, güzel sanatlar, sosyal bilimler ve temel bilimlere ilişkin programlarda multidisipliner yaklaşımın uygulandığı göze çarpmakta, bu süreçlerin seçmeli derslerin çeşitliliği ile zenginleştirildiği, disiplinlerin yapısına uygun öğrenme deneyimlerinin oluşturulduğu; öğrencilerin teorik bilgiyi uygulama ile bütünleştirebilecekleri öğrenme ortamlarının geliştirildiği anlaşılmaktadır.

Genel Eğitim (GE) dersleri ile **Design and Society for Everyone (DSE)** uygulamaları da disiplinlerarası öğrenmeyi destekleyen önemli uygulamalar arasında yer almaktadır.

Bu yaklaşımın kurumsal düzeyde geliştirilmesinde **Bilkent Teaching and Learning Support Center (BTLSC)** önemli bir işlev üstlenmektedir. Merkez tarafından öğretim elemanlarına yönelik aktif öğrenme, öğrenci merkezli öğretim, eğitim teknolojileri ve üretken yapay zekâ uygulamalarını içeren eğitimler düzenlenmekte; böylece yenilikçi öğretim yöntemlerinin kurum genelinde yaygınlaştırılması desteklenmektedir. Saha ziyaretinde gerçekleştirilen görüşmelerde de öğretim elemanları ve öğrenciler tarafından, farklı öğretim yöntemlerinin derslerde etkin biçimde kullanıldığı ve BTLSC'nin bu sürece önemli katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Öğrenci merkezli öğretim yaklaşımı, Üniversitenin Stratejik Planında yer alan **öğrenme deneyiminin geliştirilmesi**, **yenilikçi öğretim uygulamalarının yaygınlaştırılması** ve **disiplinlerarası eğitim fırsatlarının artırılması** hedefleriyle uyumludur. Performans göstergeleri kapsamında öğrenci memnuniyeti, ders değerlendirme sonuçları ve öğretim süreçlerine ilişkin geri bildirimlerin düzenli olarak izlenmesi, eğitim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesine yönelik karar mekanizmalarını desteklemektedir. Saha ziyaretinde öğrencilerle gerçekleştirilen görüşmelerde, öğrenciler derslerin yürütülmesi ve kullanılan öğretim yöntemlerine ilişkin görüşlerinin öğretim elemanları tarafından dikkate alındığını belirtmişlerdir. Bunun yanında, öğrenci geri bildirimleri doğrultusunda öğretim sürecinde gelişim ihtiyacı belirlenen durumlarda BTLSC tarafından ilgili öğretim elemanıyla görüşülmekte, yetkin bir öğretim elemanı tarafından ders gözlemi

gerçekleştirilerek bir değerlendirme formu (CLASSROOM OBSERVATION FEEDBACK SHEET) üzerinden geri bildirim sağlanmakta ve öğretim sürecindeki gelişim sonraki öğrenci geri bildirimleri aracılığıyla izlenmektedir. Bu bulgular, öğrenci merkezli öğretim uygulamalarının öğrenci ve öğretim elemanlarının katılımıyla izlendiğini ve elde edilen geri bildirimlerin öğretim süreçlerinin geliştirilmesine yansıtıldığını göstermektedir.
İncelenen kanıtlar ve saha ziyaretinde edinilen izlenimler birlikte değerlendirildiğinde, öğrenci merkezli öğretim yaklaşımının Bilkent Üniversitesinde büyük ölçüde kurumsallaştığı ve farklı akademik birimlerde yaygın biçimde uygulandığı görülmektedir. Bu noktada, farklı öğretim yöntemlerinin öğrenci öğrenme çıktıları üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak ortaya koyan kurumsal analizlerin ve bu analizler sonucunda gerçekleştirilen iyileştirmelerin daha görünür biçimde raporlanması, kalite güvencesi sisteminin olgunluğunu daha da artıracaktır.

Olgunluk Düzeyi: Programların genelinde öğrenci merkezli öğretim yöntem teknikleri tanımlı süreçler doğrultusunda uygulanmaktadır.

Ölçme ve değerlendirme

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde ölçme ve değerlendirme uygulamalarının derslerin niteliğine göre çeşitlendirildiği görülmektedir. Yazılı sınavlar, kısa sınavlar, proje ve tasarım çalışmaları, laboratuvar performansları, sunumlar, ödevler, portfolyolar, uygulama değerlendirmeleri ve dönem içi çalışmalar birlikte kullanılarak öğrencilerin farklı yetkinlikleri çok yönlü biçimde değerlendirilmektedir. Ders bilgi paketlerinde ölçme yöntemleri ile başarı değerlendirme ölçütlerinin önceden tanımlanmış olması, öğrencilerin süreç hakkında şeffaf biçimde bilgilendirilmesini sağlamaktadır.

Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde öğretim elemanları, ölçme yöntemlerini derslerin öğrenme çıktıları doğrultusunda belirlediklerini; öğrenciler ise dönem boyunca farklı değerlendirme araçlarının kullanılması sayesinde yalnızca tek bir sınava bağlı kalmadan performanslarını ortaya koyabildiklerini ifade etmişlerdir. Özellikle uygulamalı programlarda proje ve performans temelli değerlendirme yöntemlerinin yaygın biçimde kullanılması, ölçme ve değerlendirmenin öğrenme sürecini destekleyen bir araç olarak benimsendiğini göstermektedir. Saha ziyaretinde öğrencilerle gerçekleştirilen görüşmelerde, ölçme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin görüş ve geri bildirimlerinin öğretim elemanları tarafından dikkate alındığı; öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmelerde ise ders ve program düzeyindeki eğitim-öğretim süreçlerinin birlikte değerlendirildiği ve önerilerin süreçlere yansıtıldığı ifade edilmiştir. Bu bulgular, ölçme ve değerlendirme uygulamalarının ilgili iç paydaşların katılımıyla izlendiğini ve geliştirilmesine yönelik geri bildirim mekanizmalarının işletildiğini göstermektedir.
İncelenen kanıtlar, Bilkent Üniversitesinde ölçme ve değerlendirme uygulamalarının programların özelliklerine uygun biçimde çeşitlendirildiğini ve öğrenme çıktılarıyla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, farklı ölçme yöntemlerinin öğrenme çıktıları üzerindeki etkililiğini kurum düzeyinde karşılaştırmalı olarak ortaya koyan analizlerin ve bu analizler sonucunda gerçekleştirilen iyileştirmelerin daha görünür biçimde raporlanması, kalite güvencesi sisteminin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Olgunluk Düzeyi: Öğrenci merkezli ölçme ve değerlendirme uygulamaları izlenmekte ve ilgili iç paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir.

Öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde öğrenci kabulü, yatay ve dikey geçişler, çift anadal ve yandal programları ile uluslararası öğrenci kabulüne ilişkin süreçlerin ilgili mevzuat doğrultusunda tanımlandığı ve kamuoyuna açık biçimde yürütüldüğü görülmektedir. Erasmus+ ve diğer uluslararası değişim programları kapsamında alınan derslerin tanınmasına yönelik uygulamalar ile kredi transferi süreçlerinin sistematik olarak işletildiği anlaşılmaktadır. Öğrencilerin akademik ilerlemelerine ilişkin tüm işlemler bilgi yönetim sistemi üzerinden izlenebilmekte ve süreçler

danışmanlık mekanizmasıyla desteklenmektedir.
Saha ziyaretinde gerçekleştirilen görüşmelerde öğrenciler ve akademik danışmanlar, özellikle değişim programları sonrasında ders tanınması ve kredi aktarımına ilişkin süreçlerin öngörülebilir ve erişilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Akademik birimlerde uygulamaların ortak ilkelere göre yürütülmesi, süreçlerin kurumsal düzeyde benimsendiğini göstermektedir. Lisansüstü düzeyde yapılan değerlendirmelerde de önceki öğrenmelerin tanınmasının öğrencilerin daha önce alınan derslerin içerik ve kredi bakımından incelenerek programa sayılması yoluyla gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Bununla birlikte, örgün eğitim dışında kazanılan bilgi, beceri ve yetkinliklerin tanınmasına yönelik uygulamaların kapsamının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kapsamda mesleki deneyim, sertifika programları, mikro yeterlilikler ve farklı öğrenme ortamlarında kazanılan yeterliliklerin tanınmasına ilişkin uygulamalar geliştirilmeye açık bir alan olarak değerlendirilmektedir. 2020 Kurumsal Akreditasyon Dış Değerlendirme Raporunda da yaşam boyu öğrenme yaklaşımını destekleyecek tanıma mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik beklentilerin ifade edilmiş olması, bu alanın izlenmesi ve geliştirilmesi gereken yönlerden biri olduğunu göstermektedir.

Mevcut uygulamalar birlikte değerlendirildiğinde, öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin süreçlerin ilgili mevzuat ve kurumun tanımlı uygulamaları doğrultusunda yürütüldüğü, öğrencilerin ve akademik danışmanların süreçlere ilişkin bilgi sahibi olduğu ve uygulamaların kurum genelinde benimsendiği görülmektedir. Örgün eğitim dışındaki öğrenmelerin tanınmasına yönelik uygulamaların kapsamının genişletilmesi ise izleme ve geliştirme çalışmalarında dikkate alınması gereken bir alan olarak ortaya çıkmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde öğrenci kabulü, önceki öğrenmenin tanınması ve kredilendirilmesine ilişkin planlar dahilinde uygulamalar bulunmaktadır.

Yeterliliklerin sertifikalandırılması ve diploma

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde mezuniyet, diploma düzenleme ve belgelendirme süreçlerinin tanımlı usul ve esaslar doğrultusunda yürütüldüğü görülmektedir. Mezunlara diploma ile birlikte uluslararası standartlara uygun **Diploma Eki (Diploma Supplement)** verilmesi, öğrencilerin yurt dışında eğitim ve istihdam olanaklarından yararlanmasını kolaylaştıran önemli uygulamalar arasında yer almaktadır. Akademik kayıtlar ve mezuniyet işlemleri bilgi yönetim sistemi üzerinden yürütülmekte, belge düzenleme süreçlerinde standart uygulamalar esas alınmaktadır.
Saha ziyaretinde gerçekleştirilen görüşmelerde öğrenciler ve mezunlar, mezuniyet belgelerine erişim ve belge düzenleme süreçlerinde önemli bir sorun yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Uluslararası öğrenci sayısı ve değişim programlarının yaygınlığı dikkate alındığında, belgelendirme süreçlerinin kurumun uluslararasılaşma politikalarını destekleyen bir işlev gördüğü anlaşılmaktadır.
Bu uygulamalar, Üniversitenin Stratejik Planında yer alan **uluslararasılaşmanın güçlendirilmesi**, **öğrenci ve mezun hareketliliğinin artırılması** ve **eğitim hizmetlerinin niteliğinin geliştirilmesi** hedefleriyle uyumludur. Mezuniyet süreçlerine ilişkin idari uygulamaların dijital altyapıyla desteklenmesi ve belge düzenleme süreçlerinin standartlaştırılması, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.
İncelenen kanıtlar, Bilkent Üniversitesinde yeterliliklerin belgelendirilmesine ilişkin süreçlerin kurumsallaşmış, güvenilir ve uluslararası tanınırlığı destekleyen bir yapıda yürütüldüğünü göstermektedir. Bununla birlikte, mezun ve işveren geri bildirimlerinden yararlanılarak diploma eki ve diğer belgelendirme süreçlerinin etkililiğinin düzenli olarak değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların iyileştirme çalışmalarına sistematik biçimde yansıtılması, kalite güvencesi yaklaşımını daha da güçlendirecektir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde diploma onayı ve diğer yeterliliklerin sertifikalandırılmasın a ilişkin uygulamalar bulunmaktadır.

3. Öğrenme Kaynakları ve Akademik Destek Hizmetleri

Öğrenme ortam ve kaynakları

Kurumda derslikler, laboratuvarlar, atölyeler, kütüphane, bireysel çalışma alanları ve teknolojik öğrenme ortamları, eğitim-öğretim faaliyetlerini destekleyecek çeşitlilikte ve erişilebilir biçimde sunulmaktadır. Saha ziyaretinde gözlemlenen derslik, laboratuvar ve atölyelerin fiziki ve teknik altyapısının oldukça yeterli olduğu; bu alanların sayı ve nitelik bakımından öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde bulunduğu değerlendirilmiştir. Öğrenciler de kendi akademik birimlerine ait laboratuvar, atölye ve diğer öğrenme olanaklarından ihtiyaç duydukları zaman yararlanabildiklerini ifade etmişlerdir.
Bölümlerin altyapı, donanım, yazılım ve araç-gereç ihtiyaçlarının her yıl ilgili birimlerce belirlendiği ve Üniversite yönetimine iletildiği ve bu doğrultuda bu kaynakların temin edildiği saha ziyaretinde ifade edilmiştir. Bu durum öğrenme kaynaklarının planlı ve kurumsal bir mekanizma çerçevesinde yönetildiğini göstermektedir.
Kütüphane altyapısının geliştirilmesine önemli ölçüde kaynak ayrıldığı, basılı ve elektronik kaynakların kullanıcı talepleri doğrultusunda sürekli olarak çeşitlendirildiği ve güncellendiği görülmüştür. Saha ziyaretinde ayrıca, kütüphanenin yalnızca Bilkent Üniversitesi mensuplarına değil, belirli koşullar ve iş birliği protokolleri çerçevesinde Ankara'daki diğer üniversitelerin öğrencileri ve akademik personeline de hizmet sunduğu ifade edilmiştir. Bu uygulama, kütüphane olanaklarının kurum dışı paydaşların kullanımına da açıldığını ve üniversiteler arası iş birliğini destekleyen güçlü bir uygulama bulunduğunu göstermektedir. Kütüphane kullanıcı memnuniyet anketinin uygulanması ve değerlendirme raporunun yayımlanması da önceki raporda belirtilen uzun aralıklı geri bildirim sorununa yönelik bir iyileştirme olarak değerlendirilmiştir.
Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesinde her bölümün kendi eğitim alanına özgü laboratuvarlarının bulunması; öğrencilerin uygulamalı çalışmalarını bölüm ihtiyaçlarına uygun altyapı ve donanımlarla yürütebilmelerine imkân sağlamaktadır. Müzik ve Sahne Sanatları Fakültesinde ise bireysel müzik çalışma odaları ile sahne sanatları eğitimine yönelik özel çalışma ve prova ortamlarının bulunduğu saha ziyaretinde görülmüştür. Bu alanların öğrencilerin bireysel çalışma, uygulama, prova ve performans hazırlıklarını destekleyecek biçimde düzenlenmiş olması, öğrenme ortamlarının programların niteliğine göre farklılaştırıldığını ve öğrencilerin alanlarına özgü kaynaklara erişiminin güçlü olduğunu göstermektedir.
Derslerin teknolojik olarak desteklenmesinde kullanılan Moodle sisteminin STARS ile entegrasyon, 24 saat erişilebilen bilgisayar laboratuvarları ve ağ altyapısının düzenli olarak geliştirilmesi, öğrenme kaynaklarının çeşitliliğini ve sürekliliğini desteklemektedir. Bununla birlikte, öğrenme kaynaklarının kullanım yoğunluğu, kapasite yeterliliği ve farklı kullanıcı gruplarının deneyimlerinin daha kısa aralıklarla ve bütünleşik göstergeler üzerinden izlenmesi, mevcut izleme ve iyileştirme döngüsünü daha da güçlendirecektir.

Olgunluk Düzeyi: Öğrenme kaynaklarının geliştirilmesine ve kullanımına yönelik izleme ve iyileştirilme yapılmaktadır.

Akademik destek hizmetleri

Kurumda her öğrenciye programa başladığı tarihten itibaren akademik danışman atanmakta; danışmanlar öğrencilerin ders seçimi, akademik ilerlemesi ve kariyer hedeflerine ilişkin yönlendirme sağlamaktadır. STARS-AIRS modülü üzerinden öğrencilerin ders, not, devam ve başarı bilgilerinin izlenebilmesi ve randevu sistemi aracılığıyla görüşmelerin yürütülebilmesi, danışmanlık hizmetinin dijital araçlarla desteklendiğini göstermektedir. Akran Destek Programının ders bazında ihtiyaç analiziyle planlanması, destek veren öğrencilerin eğitilmesi, programa katılım ve başarı oranlarının yıllar itibarıyla izlenmesi ve sonuçların faaliyet raporlarında değerlendirilmesi

güçlü bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Programın özellikle başarı desteğine ihtiyaç duyulan derslere yönlendirilmesi ve sonuçlarının öğrenci başarısı üzerinden takip edilmesi, akademik destek hizmetlerinin veri temelli yürütüldüğünü göstermektedir. Psikolojik danışmanlık hizmetlerinin altı psikolog tarafından yürütüldüğü, öğrencilerin bu hizmetlerden ücretsiz olarak yararlanabildiği ve ihtiyaç duyan öğrencilere Sağlık Merkezi bünyesinde psikiyatri desteği de sağlandığı saha ziyaretinde ifade edilmiştir. Psikolojik danışmanlık, iyi oluş, koruyucu ve önleyici çalışmalar ile sağlık hizmetlerinin birlikte sunulması, öğrenci destek sisteminin bütüncül bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Psikolojik danışmanlık hizmetlerinden yararlanan öğrenciler ile kariyer etkinliklerine katılan öğrencilere yönelik memnuniyet anketlerinin uygulanması ve sonuçların ilgili birimler tarafından değerlendirilmesi, destek hizmetlerinin yalnızca faaliyet ve katılımcı sayıları üzerinden değil, öğrenci deneyimi ve memnuniyeti üzerinden de izlendiğini göstermektedir. Kariyer Merkezi hizmetlerinin de üniversite genelinde yaygın ve sistematik biçimde yürütüldüğü görülmüştür. Öğrencilere üniversiteye başladıkları dönemden itibaren ve akademik yıl boyunca kariyer planlama, iş ve staj olanakları, mülakat teknikleri ve iş hayatına hazırlık konularında çeşitli etkinlikler sunulmaktadır. Şirketlerin insan kaynakları temsilcileriyle öğrencilerin bir araya getirildiği Yetenek Avcıları ile Mülakat Serüveni kapsamında gerçekleştirilen mülakat simülasyonları ve geri bildirim uygulamaları ile Kariyer Günleri ve Kariyer Fuarı etkinliklerinin düzenli hale getirilmiş olması, öğrencilerin iş yaşamına hazırlanmasını destekleyen özgün ve güçlü uygulamalar olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, akademik danışmanlık memnuniyetinin 3,01/5 düzeyinde ölçülmüş olması, kurumun danışmanlık hizmetlerini öğrenci geri bildirimleriyle izlediğini göstermektedir. Danışmana erişim, görüşme sıklığı, yönlendirme kalitesi ve öğrenci beklentilerine ilişkin bulguların bölüm ve program düzeyinde daha ayrıntılı analiz edilmesi ise mevcut iyileştirme uygulamalarının daha hedefli ve karşılaştırılabilir biçimde yürütülmesine katkı sağlayacaktır

Olgunluk Düzeyi: Kurumda öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına ilişkin uygulamalar izlenmekte ve öğrencilerin katılımıyla iyileştirilmektedir.

Tesis ve altyapılar

Kurum; barınma, beslenme, sağlık, ulaşım, güvenlik, spor, çalışma alanları ve bilişim altyapısını öğrenci ve personelin ihtiyaçlarını karşılayacak kapsamda sunmaktadır. Yurt doluluk oranları, lojmanlardan yararlanma oranları ve tesis kullanımına ilişkin performans göstergelerinin trend analizleriyle izlenmesi, tesis ve altyapı yönetiminin ölçülebilir göstergelerle desteklendiğini göstermektedir. Üniversite tarafından hem Ankara merkezi ile kampüs arasında hem de kampüs içinde ücretsiz ulaşım hizmeti sağlanmakta; ring ve servis seferleri kullanıcı yoğunluğu ile dönemsel ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlenmektedir. Beslenme hizmetlerinde tabldot menünün yanı sıra seçmeli yemek alternatifleri sunulmakta, vegan ve glutensiz beslenme ihtiyacı bulunan kullanıcılar için de seçenekler sağlanmaktadır. Öğrencilerin yemek porsiyonlarının yetersiz olduğuna ilişkin geri bildirimleri üzerine, yemekhane girişinde örnek menü ve standart porsiyon miktarlarının gösterilmesi, öğrenci geri bildirimine dayalı somut bir iyileştirme örneği olarak değerlendirilmiştir. Fakülte binaları, kütüphane ve yurtlarda öğrencilerin kullanımına açık çalışma odalarının bulunduğu; öğrencilerin akademik birimlerine ait laboratuvarlardan ihtiyaç duydukları zaman yararlanabildikleri saha görüşmelerinde ifade edilmiştir. Bu durum, öğrencilerin ders dışı bireysel çalışma ve uygulama ihtiyaçlarını destekleyen yaygın bir öğrenme altyapısının bulunduğunu göstermektedir. Tüm öğrencilere ücretsiz sağlık hizmeti sunulmakta; pratisyen hekimlerin yanı sıra çeşitli uzmanlık alanlarında hekim desteği sağlanmaktadır. Kampüslerde 7 gün 24 saat ambulans hizmeti verildiği, uluslararası öğrenciler ile sosyal güvencesi bulunmayan öğrencilerin şehir hastanesine sevk edilmeleri halinde ortaya çıkan sağlık giderlerinin Üniversite tarafından yapılan anlaşma kapsamında karşılandığı belirtilmiştir. Bu uygulama, öğrencilerin sağlık hizmetlerine eşit erişimini destekleyen güçlü ve kapsayıcı bir uygulama olarak değerlendirilmiştir. Yurtların fiziki koşullarında yapım yıllarına bağlı bazı farklılıkların bulunduğu öğrenciler tarafından dile getirilmekle birlikte, çamaşırhane ve ortak kullanıma açık mutfak gibi temel hizmetlerin tüm yurtlarda sunulduğu ifade edilmiştir. Yurtlarda gri su uygulamasının bulunması ve

Kampüse kurulan güneş enerjisi santralleri aracılığıyla enerji ihtiyacının önemli bir bölümünün karşılandığı saha ziyaretinde ifade edilmiştir, Bu durum tesis yönetiminin sürdürülebilirlik yaklaşımıyla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Sıfır atık faaliyetlerinin raporlanması ve destek personeline hizmet içi eğitim verilmesi de bu yaklaşımı destekleyen uygulamalardır. 2025 yılından itibaren yaygınlaştırılan BURES talep ve şikâyet takip sistemi, kullanıcı geri bildirimlerinin daha sistematik biçimde izlenmesine yönelik olumlu bir gelişmedir. Bununla birlikte, Merkez ve Doğu Kampüs arasındaki kullanım saatleri, ulaşım sıklığı ve tesis çeşitliliği farklılıklarının kampüs bazında düzenli olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Öğrencilerle yapılan yüz yüze görüşmelerde kampüs içerisindeki kafeteryaların çoğunlukla saat 17.30'da kapanmasının öğrencilerin kampüste kalma ve sosyalleşme olanaklarını sınırlandırdığı ifade edilmiştir. Üniversite yönetimi, bahar yarıyılında her gün farklı bir kafeteryanın saat 20.30'a kadar açık tutulmasına yönelik düzenleme yapıldığını belirtmiş; ancak saha ziyaretinde öğrenci geri bildirimleri uygulamanın süreklilik göstermediğine işaret etmiştir. Bu nedenle kafeteryaların çalışma saatlerine ilişkin düzenlemenin uygulama sonuçlarının izlenmesi, öğrenci görüşleriyle doğrulanması ve kampüs yaşamını destekleyecek biçimde sürdürülebilir hale getirilmesi gelişmeye açık bir alan olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Tesis ve altyapının kullanımı izlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmektedir.

Dezavantajlı gruplar

Kurumda dezavantajlı öğrencilerin eğitim-öğretim süreçlerine tam ve etkin katılımını desteklemek amacıyla Öğrenci Dekanlığı bünyesinde yapılandırılmış bir organizasyon ve danışmanlık mekanizması bulunmaktadır. Engelsiz Bilkent Biriminin faaliyetlerini sürdürmesi, her akademik birimde görevlendirilen temsilcilerin aynı zamanda dezavantajlı öğrenci akademik danışmanı olarak görev yapması ve birim faaliyetlerinin yıllık olarak raporlanması, uygulamaların kurumsal bir yapı içerisinde yürütüldüğünü göstermektedir. KİDR'de ifade edilen dezavantajlı öğrencilere yönelik desteklerin yalnızca sürekli engellilik durumlarıyla sınırlandırılmadığı; görme, işitme ve bedensel engel yanında disleksi, dikkat dağınıklığı, kronik rahatsızlıklar ve geçici engellilik durumlarının da dikkate alınnası, Erişilebilir Kampüs Kılavuzunun hazırlanması, öğrenci ve personele yönelik yönlendirici bilgilerin sunulması kapsayıcı kampüs yaklaşımının benimsendiğini göstermektedir. Saha ziyaretinde, otizmli bir öğrencinin derslerine giren öğretim elemanlarına Bilkent Öğretim ve Öğrenim Destek Merkezi tarafından eğitim verildiği ifade edilmiştir. Bu uygulama, öğrenciye özgü ihtiyaçların dikkate alındığını ve öğretim elemanlarının kapsayıcı öğretim yöntemleri konusunda desteklendiğini gösteren olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmiştir. Şubat 2026 itibarıyla oluşturulan Erişilebilirlik Komitesinin sosyal, fiziksel ve dijital erişilebilirliğe ilişkin öneriler geliştirmek, uygulamaları izlemek ve ilgili birimler arasında koordinasyon sağlamak üzere görevlendirilmesi önemli bir gelişmedir. Komitenin oluşturulması, erişilebilirlik çalışmalarının birim bazlı uygulamaların ötesinde kurumsal düzeyde ele alınmasına yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilmiştir. Komitenin çalışmalarının ilerleyen dönemlerde karar, uygulama ve sonuç izleme boyutlarıyla daha görünür hale getirilmesi, mevcut iyileştirme süreçlerinin kurumsal bütünlüğünü güçlendirecektir. Saha ziyaretinde bazı binalardaki engelli rampalarının kullanım açısından sorunlu olduğu gözlemlenmiştir. İlgili fakülte yönetimi tarafından söz konusu rampaların yıl içerisinde düzenlenmesine yönelik karar alındığı ifade edilmiştir. Ayrıca, Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesinde engelli bir öğrencinin erişim ihtiyacı doğrultusunda asansör yapım çalışmasının yürütüldüğü belirtilmiştir. Bu uygulamalar, erişilebilirlik eksikliklerinin tespit edildiğini ve öğrenci ihtiyaçları doğrultusunda somut iyileştirme kararlarının alındığını göstermektedir. Bununla birlikte, söz konusu düzenlemelerin tamamlanması sonrasında erişilebilirlik açısından etkililiğinin ilgili öğrencilerin katılımıyla değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Söz konusu düzenlemelerin tamamlanması sonrasında etkililiğinin ilgili öğrencilerin katılımıyla değerlendirilmesi, mevcut iyileştirme döngüsünü daha da güçlendirecektir. Önceki Kurumsal Akreditasyon Raporunda kampüs genelindeki erişilebilirlik olanaklarının geliştirilmesi, engelli öğrencilerin değerlendirme süreçlerine daha etkin katılması, geçici engellilik yaşayan

öğrencilere destek sağlanması, asansör bulunmayan yapılara yönelik çözümler geliştirilmesi ve akademik-idari personele rehberlik eğitimi verilmesi önerilmiştir. Mevcut uygulamalar, bu önerilere yönelik kurumsal farkındalığın geliştiğini; erişilebilirlik alanında birim, danışmanlık, kılavuz, komite ve öğrenci ihtiyacına dayalı fiziksel iyileştirme kararlarıyla ilerleme sağlandığını göstermektedir. Kampüs genelinde erişilebilirlik iyileştirmelerinin daha bütünleşik bir planlama, önceliklendirme ve etki izleme yaklaşımıyla sürdürülmesi önerilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Dezavantajlı grupların eğitim olanaklarına erişimine yönelik uygulamalar izlenmekte ve dezavantajlı grupların görüşleri de alınarak iyileştirilmektedir.

Sosyal, kültürel, sportif faaliyetler

Kurumda öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif gelişimlerini desteklemeye yönelik geniş ve çeşitlendirilmiş bir faaliyet yapısı bulunmaktadır. Öğrenci kulüp ve toplulukları, Öğrenci Etkinlikleri Merkezi, Beden Eğitimi ve Spor Merkezi, akademik birimler, Radyo Bilkent, Bilkent Senfoni Orkestrası ve sanat birimleri aracılığıyla yıl boyunca çok sayıda etkinlik düzenlenmektedir. 2025 yılında 111 öğrenci kulübü ve topluluğunun 8125 üyeye ulaştığı ve 2402 etkinlik gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu veriler, faaliyetlerin kurum geneline yaygınlığı ve öğrenci katılımı açısından güçlü bir kapasiteye işaret etmektedir. Kurumda çok sayıda spor tesisi bulunmakta ve bu tesisler öğrencilerin kullanımına ücretsiz olarak sunulmaktadır. Yüzme havuzları dâhil olmak üzere spor alanlarından öğrenciler doğrudan yararlanabilmekte; yalnızca bireysel çalışma alanlarının bir kısmında randevu sistemi uygulanmakta, diğer tesisler ise uygunluk durumuna göre kullanılabilmektedir. Spor tesislerinin kullanım oranlarının izlenmesi, hizmetlerin yalnızca sunulmadığını, aynı zamanda kullanıcı yoğunluğu ve talep düzeyi açısından takip edildiğini göstermektedir. Mezunların da belirli koşullar çerçevesinde bu tesislerden yararlanabilmesi, sportif altyapının daha geniş bir paydaş grubuna hizmet verdiğini göstermektedir. Takım sporlarının kurum tarafından desteklendiği, her yıl kurum içi turnuvalar düzenlendiği ve üniversitelerarası müsabakalara katılım sağlandığı ifade edilmiştir. Spor Yaşamdır Programının uzun süredir sürdürülmesi, Bilkent Spor Oyunlarının devam etmesi ve ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarına ev sahipliği yapılması, sportif faaliyetlerin sistematik bir yapı içerisinde yürütüldüğünü göstermektedir. Ayrıca kurumun Spor Dostu Kampüs Ödülüne ve FISU Altın Sertifikasına sahip olması, bu alandaki kurumsal kapasiteyi destekleyen önemli göstergelerdir. Bununla birlikte, öğrenci görüşmelerinde üniversite takımlarıyla kurum dışındaki müsabakalara katılım sağlandığında bazı ihtiyaçların her zaman yeterli düzeyde karşılanmadığı ifade edilmiştir. Bu geri bildirim, kurum tarafından takım sporlarına destek sağlandığı belirtilmekle birlikte, desteğin öğrenci deneyimine aynı ölçüde yansımadığını göstermektedir. Üniversite takımlarının müsabaka öncesi ve sonrası ihtiyaçlarının düzenli olarak belirlenmesi, sağlanan desteklerin takım ve branş bazında izlenmesi ve sporcu öğrencilerin memnuniyetlerinin ölçülmesi bu alandaki kalite güvencesi döngüsünü güçlendirecektir. Sosyal ve kültürel faaliyetler bakımından da kurumda önemli bir çeşitlilik bulunmaktadır. Öğrenci kulüpleri ve toplulukları yönergeye dayalı olarak faaliyet göstermekte, bütçeleri belirlenmekte ve faaliyetleri Kulüpler Üst Kurulu tarafından izlenmektedir. Müzik, tiyatro, sergi, radyo, festival ve öğrenci projelerine yönelik faaliyetler yıl boyunca farklı akademik ve idari birimlerce sürdürülmektedir. Bilkent Müzik Günlerinin tek bir aya sıkışan festival yapısından çıkarılarak bütün akademik yıla yayılan konser dizisine dönüştürülmesi, izleme sonucunda gerçekleştirilen somut bir iyileştirme örneği olarak değerlendirilmiştir. Kültürel etkinlik sayıları, öğrenci kulüp ve topluluklarının sayısı, üye öğrenci sayısı ve düzenlenen etkinlik sayılarının performans göstergeleri kapsamında trend analizleriyle izlenmesi olumlu bir uygulamadır. Saha ziyaretinde görüşülen kulüp temsilcisi öğrenciler, kulüp faaliyetlerinin yürütülmesinde yeterli destek aldıklarını; ihtiyaç halinde proje geliştirerek, kurum tarafından sağlanan kaynaklardan yararlanarak veya sponsor desteği bularak etkinliklerini gerçekleştirebildiklerini ve bu süreçlerde önemli bir sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Kulüp temsilcileri ayrıca etkinliklerin planlanması ve yürütülmesi sürecinde Kariyer Merkezi, Kütüphane ve akademik danışmanlardan destek alabildiklerini belirtmişlerdir. Bu durum, öğrenci kulüp ve topluluklarına sunulan desteğin yalnızca mali kaynak ve mekân tahsisiyle sınırlı olmadığını; bilgi

ve kaynak temini, paydaşlarla iletişim, proje geliştirme, organizasyon ve akademik rehberlik boyutlarını da kapsadığını göstermektedir. Kurum içindeki farklı birimlerin öğrenci faaliyetlerini iş birliği içinde desteklemesi, kulüp çalışmalarının sürdürülebilirliği ve öğrencilerin etkinliklerin planlanması ile yürütülmesine aktif katılımı açısından güçlü bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet mekanizmaları izlenmekte, ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda faaliyetler çeşitlendirilmekte ve iyileştirilmektedir.

4. Öğretim Kadrosu

Atama, yükseltme ve görevlendirme kriterleri

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde öğretim elemanlarının atanması, yükseltilmesi ve görevlendirilmesine ilişkin süreçlerin tanımlı ilke ve esaslar çerçevesinde yürütüldüğü görülmektedir. Akademik kadro planlaması bölüm ve fakültelerin ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılmakta; adayların değerlendirilmesi Search Committee yapısı, bölüm kurulları, dekanlıklar, Akademik İşler Rektör Yardımcılığı ve Rektörlük tarafından çok aşamalı bir süreç içerisinde gerçekleştirilmektedir. Uluslararası öğretim elemanlarının istihdamına yönelik uygulamalar ile Teaching Track, araştırma odaklı ve uygulama temelli farklı kariyer modellerinin bulunması, akademik insan kaynakları yönetiminde esnek ve liyakat temelli bir yaklaşımın benimsendiğini göstermektedir. Bu yaklaşım, Üniversitenin Stratejik Planında yer alan **"araştırma ve öğretimde üstün başarıya sahip öğretim elemanlarının istihdam edilmesi, işe alım ve intibak süreçlerinin geliştirilmesi ile terfi ve yıllık değerlendirme süreçlerinin iyileştirilmesi"** hedefiyle doğrudan ilişkilidir. Performans Göstergeleri Raporunda bu hedef; uluslararası öğretim üyesi oranı, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı, akademik personel memnuniyeti ve yıllık akademik değerlendirme süreçlerine ilişkin göstergeler üzerinden izlenmektedir. Böylece akademik insan kaynakları süreçlerinin yalnızca mevzuat temelinde değil, performans göstergeleriyle de desteklenerek yönetildiği görülmektedir. 2020 tarihli Kurumsal Akreditasyon Raporunda akademik liyakat esaslı atama ve yükseltme sistemi kurumun güçlü yönleri arasında değerlendirilmiş; buna karşılık eğitim performansının kariyer süreçlerine etkisinin daha görünür hale getirilmesi ile ders yükü planlamasına ilişkin uygulamaların sistematik biçimde izlenmesi gelişmeye açık alanlar olarak ifade edilmiştir. Değerlendirme döneminde Annual Faculty Survey (AFS) ve Annual Faculty Evaluation (AFE) süreçlerinde öğretim faaliyetlerinin düzenli olarak değerlendirilmesi, yeni öğretim elemanlarına yönelik oryantasyon uygulamalarının sürdürülmesi ve eğitim performansının yıllık akademik değerlendirme süreçlerinde daha görünür biçimde ele alınması, önceki değerlendirme dönemine göre önemli ilerleme sağlandığını göstermektedir. Örneğin Fen Fakültesindeki öğretim elemanlarının her dönemde ikişer ders alması ve derslerin uzmanlık alanlarına göre belirlendiğini belirtmeleri bu alanda yapılan iyileştirmeler arasında sayılabilir. Bununla birlikte eğitim performansının atama ve yükseltme kararlarına etkisini gösteren uygulama örneklerinin ve ders yükü dağılımına ilişkin kurumsal analizlerin daha sistematik biçimde raporlanması, bu ölçütün olgunluğunu daha da güçlendirecektir. Genel olarak değerlendirildiğinde Bilkent Üniversitesinde akademik insan kaynakları yönetiminin yalnızca mevzuata dayalı bir personel yönetimi anlayışıyla sınırlı kalmadığı; eğitim ve araştırma performansını birlikte gözeten, stratejik hedeflerle ilişkilendirilen ve kalite güvencesi sistemi içerisinde izlenen bütünleşik bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte eğitim performansının kariyer kararlarına etkisini gösteren sonuçların ve ders yükü planlamasına ilişkin izleme verilerinin daha görünür biçimde paylaşılması, süreçlerin kurumsal olgunluğunu güçlendirecek önemli bir gelişim alanı olarak değerlendirilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Atama, yükseltme ve görevlendirme uygulamalarının sonuçları izlenmekte ve izlem sonuçları değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.

Öğretim yetkinlikleri ve gelişimi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde öğretim elemanlarının mesleki gelişimi, **Bilkent Teaching and Learning Support Center (BTLSC)** koordinasyonunda yürütülen kurumsal bir gelişim modeliyle desteklenmektedir. BTLSC tarafından düzenlenen çalıştaylar, seminerler, akademik sohbetler ve bireysel danışmanlık faaliyetleri aracılığıyla aktif öğrenme, öğrenci merkezli öğretim, ölçme-değerlendirme, eğitim teknolojileri ve üretken yapay zekâ gibi güncel konularda öğretim elemanlarının yetkinlikleri sürekli geliştirilmektedir. Saha ziyaretinde yapılan görüşmelerde, merkezin yalnızca eğitim düzenleyen bir birim olarak değil, öğretim elemanları arasında deneyim paylaşımını ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını destekleyen kurumsal bir yapı olarak işlediği görülmüştür. Öğretim elemanlarının eğitim faaliyetlerini geliştirmek üzere öğrenci dönütlerinin dikkate alınarak BTLSC görüşmesi ve yetkin bir öğretim elemanının doğrudan derse gözlemci olarak katılıp bir değerlendirme formu yardımıyla gözlem sonucunu bildirmesi şeklinde yapılan üç ayaklı bir uygulama ve gelişimin yine öğrenci dönütleri yardımıyla takip edilmesi bu alanda yapılan iyi bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Bu yaklaşım yalnızca hizmet içi eğitimlerle sınırlı değildir. Üniversiteye yeni katılan öğretim elemanlarına yönelik oryantasyon programları yürütülmekte, öğretim elemanlarının katıldıkları gelişim faaliyetleri **Annual Faculty Survey (AFS)** kapsamında izlenmekte ve **Annual Faculty Evaluation (AFE)** süreçlerinde değerlendirilmektedir. Böylece öğretim yetkinliğinin geliştirilmesi ile akademik performans yönetimi birbirini tamamlayan süreçler olarak işletilmektedir. Öğretim elemanlarının gelişimine yönelik bu uygulamalar, Üniversitenin Stratejik Planında yer alan **öğretim üyelerinin gelişimini destekleyen mekanizmaların güçlendirilmesi**, **mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması** ve **öğretim süreçlerinde yenilikçi yöntem ile teknolojilerin kullanımının artırılması** hedefleriyle uyumludur. Performans göstergeleri kapsamında öğretim elemanlarının gelişim faaliyetleri ve bu faaliyetlere katılım düzenli olarak izlenmekte; böylece öğretim yetkinliklerinin geliştirilmesi stratejik yönetim sisteminin bir parçası olarak ele alınmaktadır. 2020 tarihli Kurumsal Akreditasyon Raporunda öğretim elemanlarının gelişimini destekleyen uygulamalar kurumun güçlü yönleri arasında değerlendirilmiş; faaliyetlerin öğretim uygulamalarına etkisinin daha sistematik izlenmesi gelişmeye açık alan olarak belirtilmiştir. Değerlendirme döneminde BTLSC faaliyetlerinin kapsamının genişletildiği, üretken yapay zekâ, aktif öğrenme ve ölçme-değerlendirme gibi güncel konuların programa dâhil edildiği; etkinlik memnuniyetlerinin düzenli olarak değerlendirildiği ve öğretim elemanlarının gelişim faaliyetlerinin AFS ve AFE süreçleriyle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu gelişmeler, önceki değerlendirme döneminde belirtilen gelişmeye açık alanlarda önemli ilerleme sağlandığını göstermektedir. Bununla birlikte, öğretim elemanlarının mesleki gelişim faaliyetlerinin öğretim uygulamalarına ve öğrenci öğrenme deneyimine etkisini ortaya koyan kurumsal etki analizlerinin ve tamamlanmış PUKÖ çevrimlerinin bütün birimlerce içselleştirilmesi, kalite güvencesi sisteminin olgunlaşmasına katkı sağlayacaktır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde öğretim elemanlarının öğretim yetkinliğini geliştirmek üzere uygulamalar vardır.

Eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinde eğitim-öğretimde niteliğin geliştirilmesi yalnızca öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerinin desteklenmesiyle sınırlı tutulmamakta; başarılı öğretim uygulamalarının tüm birimleri kapsayacak şekilde içselleştirilmesi ve teşvik edilmesi de eğitim kalite kültürünün önemli bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. İncelenen kanıtlar, öğretim faaliyetlerinin kurumsal düzeyde değer gördüğünü ve ödül mekanizmalarının eğitimde sürekli gelişimi destekleyen bir araç olarak kullanıldığını göstermektedir. Bu yaklaşımın en görünür uygulamalarından biri **Distinguished Teaching Awards** sistemidir. Öğretimde üstün başarı gösteren akademisyenlerin kurumsal düzeyde ödüllendirilmesi, eğitim faaliyetlerinin araştırma performansı kadar önemsendiğini ortaya koymaktadır. Saha ziyaretinde gerçekleştirilen görüşmelerde de bu uygulamanın yalnızca bireysel başarıları ödüllendirmediği; öğretimde nitelikli uygulamaların görünürlüğünü artırdığı ve akademik birimler arasında olumlu bir motivasyon oluşturduğu ifade edilmiştir. Öğretim faaliyetlerinin teşvik edilmesi yalnızca ödül uygulamalarıyla

sınırlı değildir. Öğretim elemanlarının eğitim-öğretime katkıları **Annual Faculty Survey (AFS)** ve **Annual Faculty Evaluation (AFE)** süreçlerinde düzenli olarak değerlendirilmekte; ders geliştirme çalışmaları, danışmanlık faaliyetleri ve öğrenci geri bildirimleri akademik performansın önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Böylece eğitim performansı ile akademik kariyer gelişimi arasında bütünleşik bir ilişki kurulmaktadır. Bu uygulamalar, Üniversitenin Stratejik Planında yer alan **öğretimde üstün başarının teşvik edilmesi**, **öğretim performansının geliştirilmesi** ve **yenilikçi öğretim uygulamalarının yaygınlaştırılması** hedefleriyle uyumludur. Performans göstergeleri kapsamında eğitim faaliyetlerine ilişkin değerlendirmelerin düzenli olarak izlenmesi, öğretim performansının kurumsal yönetim sisteminin bir parçası olarak ele alındığını göstermektedir. İncelenen kanıtlar, eğitim faaliyetlerine yönelik teşvik ve ödüllendirme uygulamalarının önceki değerlendirme döneminde ortaya konulan güçlü yapısını koruduğunu göstermektedir. Öğretim faaliyetlerinin yıllık akademik değerlendirme süreçleri içerisinde sistematik olarak ele alınması, başarılı öğretim uygulamalarının Distinguished Teaching Awards gibi mekanizmalar aracılığıyla görünür kılınması ve eğitim performansının kurumsal gelişim anlayışının bir parçası olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Teşvik ve ödül uygulamaları izlenmekte ve iyileştirilmektedir.

C. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

1. Araştırma Süreçlerinin Yönetimi ve Araştırma Kaynakları

Araştırma süreçlerinin yönetimi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, kurum bünyesinde gerçekleştirilen tüm araştırmalarda merakı merkeze alan, ihtiyaçlara odaklanan ve topluma katkı sağlamayı hedefleyen Araştırma ve Geliştirme politikasını ve kurumsal anlamda farkındalık yaratmayı hedefleyen bir organizasyon yapısını benimsediğini ifade etmektedir. Ulusal ve uluslararası platformlarda sürekli gelişimin sağlanması ve tanınırlığın artırılması kurumun öncelikleri arasında yer almaktadır. Kurumda tüm araştırma süreçleri "Akademik İşler Rektör Yardımcılığı (AİRY)" altında yapılanma gösteren Proje Denetleme Kurulu (PDK), Araştırma Planlama ve Koordinasyon Birimi (APK) ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO)'in yer aldığı bir ekosistem içerisinde yürütülmektedir.
Kurumda araştırma geliştirme bütçelerinin harcanmasında Akademik İşler Rektör Yardımcılığı (AİRY) onayı gerekmektedir. Hem iç hem de dış kaynaklardan sağlanan desteklerin harcanması, Proje Denetleme Kurulu (PDK) ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) gözetiminde bu birimlerin bağlı oldukları AİRY tarafından takip edilmektedir. Tüm bütçelerin açılması ve yapılan harcamaların işlenmesi ise AİRY direktifleri doğrultusunda, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Birimi (APK) tarafından yapılmaktadır.
Araştırma ortaklıklarının kurulması ve sürdürülmesi, dokuz araştırma merkezinin ve bir Cyberpark'ın yer aldığı ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) nin başrol oynadığı bir ekosistem içerisinde gerçekleşmektedir. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi ile Bilkent Holding'in iş birliğiyle kurulan bilim ve teknoloji parkı Cyberpark Türkiye'nin inovasyon ekosistemine ciddi katkılar sağlamakta ve dış paydaşlardan takdir görmektedir. Bununla birlikte başlangıçta 12 olan araştırma merkezinin 9'a düştüğü görülmektedir. Mevcut 9 araştırma merkezinin ise araştırma alanlarının kurumun misyon farklılaşması kapsamında belirlenen alanları ve kurumun tüm birimlerini kapsayacak ve tüm kurumu temsil edecek çeşitlilikte olmadığı kanaatine varılmıştır.
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından yürütülen "Misyon Farklılaşması Programı" kapsamında "Araştırma Üniversitesi" unvanı almış olup, kalkınmada öncelikli sektörler arasında yer alan Elektronik, Makine-Teçhizat ve Kimya sektörleri ile Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Sağlık Bilimleri kapsamında belirlenen çeşitli odak alanlarında araştırmaların yürütülmesini hedeflemiştir. Kurumun araştırma stratejisini ve öncelikli araştırma alanlarını belirlemede paydaş görüşlerini de dikkate aldığı görülmektedir. Bununla birlikte öncelikli sektörler olarak belirlenen alanların araştırma süreçlerinde belirgin bir şekilde yer almadığı görülmektedir.
Araştırma politikası ve hedefleriyle ilgili uygulamalar kurum genelinde benimsenmiş olmakla birlikte, bu politika ve hedefleriyle uyumlu kurumsal bir büyümenin sağlanamadığı tespit edilmiştir.
Araştırma politikasındaki kurumsal tercih ve önceliklerin kurum içerisinde bir bütünlük arz etmemesi, ar-ge faaliyetlerinin misyon ve ihtisaslaşmaya yönelik alanları kapsayacak şekilde bir bütünlük içerisinde gerçekleştirilmemesi, sosyal bilimler ile fen ve mühendislik bilimleri arasındaki bütünlüğün ar-ge kültürünün tüm birimleri kapsayacak şekilde gerçekleştiğini kanıtlayacak düzeyde olmaması kurumun gelişmeye açık yönleri olarak görülmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde araştırma süreçlerin yönetimi ve organizasyonel yapısı kurumsal tercihler yönünde uygulanmaktadır.

İç ve dış kaynaklar

Kurumdaki araştırma faaliyetleri, kurumun kendi gelirlerinden araştırma için ayrılan bütçe olan iç kaynaklar ve üniversite dışından sağlanan dış kaynaklar kullanılarak yürütülmektedir. Kurumun araştırma alt yapısı yeterli olup, yetkin araştırmacılardan oluşmaktadır. Kurumun iç kaynaklarını; Bölüm Araştırma Fonu (BAF), Dekanlık Araştırma Fonu (DAF), Kişisel Araştırma Fonu (KAF) ve

Diğer Tahsisatlar başlıkları altında birim ve araştırmacı bazlı gruplandırarak harcaması, her birime ve bireysel anlamda araştırmacıya araştırma olanakları sunması açısından güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Kurum bireysel araştırmacıların elde ettiği dış kaynakların yanı sıra, araştırma merkezleri ve TTO'unun aktif rol oynadığı kurumsal bazlı çabalarla da dış kaynak sağlama yollarına gitmektedir. Kurum içinde yapılan sanayi kontratlı Ar-Ge ya da sanayi danışmanlık projelerinden elde edilen kaynağın yeniden Ar-Ge için kullanılması olumlu bulunmuştur.
kurumda 2025 yılı itibariyle destek sağlanan ve devam eden 450 proje, ağırlıklı olarak Kamu Destekli Araştırma Projeleri, Sanayi Destekli Araştırma Projeleri, Avrupa Birliği Destekli Araştırma Projeleri ve Diğer Uluslararası Destekli Araştırma Projeleri şeklinde farklı kaynaklardan sağlanmış olup kaydadeğer oranda yüksek kabul edilebilir. Bu kurumun dış kaynak bulma potansiyeli açısından güçlü yön olarak değerlendirilebilir. Ancak iç kaynak/dış kaynak oranı baz alındığında ve yıllara göre iç kaynak desteğindeki artış ve lisans öğrencilerin katılımı olan projelerin toplam sayıya eklendiği dikkate alındığında, kurumun dış kaynak sağlamada yeterli ivmeyi yakalayamadığı, son yıllarda dış kaynak sayısında düşüş olduğu, bu durumunda kurumun uluslararası üniversite derecelendirme sıralamalarındaki yerindeki son yıllardaki durumuyla benzerlik gösterdiği görülmektedir.
Bu durum Teknoloji Transfer Ofisi tarafından da tespit edilmesine rağmen bu kapsamda 2024 yılı için belirlenen hedefin 2025 yılı için de geçerli kaldığı görülmüştür. Bu bağlamda kurumun kurumsallaşmış bir uygulaması olan dış kaynak sağlayan araştırmacılara belli kalemlerde iç kaynak desteği sağlama (örneğin TÜBİTAK destekli bursiyerlerin burs ücretleri kadar araştırmacıya iç kaynaktan destek sağlama), yeni başlayan araştırmacılara proje yazmalarını destekleme amacıyla ders yükü indirimine gitme gibi olumlu olanakları olmasına rağmen, başta TÜBİTAK olmak üzere dış kaynak sağlama kapasitesinde son yıllarda ciddi düşüş olduğu, kurumun bu düşüşün nedenlerini sorgulayamadığı ve gerekli önlemleri alamadığı tespit edilmiştir. Kurumun birim bazlı akran değerlendirmeleri yapmaması, durum tespiti ve gerekli önlemlerin alınmasını kısıtlamıştır. Kurum araştırma potansiyelini geliştirmek üzere konferans katılımı, seyahat, uzman daveti destekleri, kişisel fonlar, motivasyonu arttırmak üzere ödül (unvan bazlı beş basamaklı yükselme kategorileri ile maaşta artış uygulaması) uygulamaları yapmakla birlikte, özellikle dış kaynak sağlamaya yönelik proje eğitimleri ve proje yazma ve önerme v. b. etkinliklerin yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.
Üniversite bünyesindeki tüm araştırmacıların daha fazla proje alması ve farklı fon kaynaklarına başvuru yapmasını sağlamaya, fon sağlayan kaynakların çeşitlendirilmesine ve kazanılacak dış fonlar sayesinde tüm birimleri kapsayacak şekilde çok sayıda ve daha geniş kapsamlı araştırmalar yürütülmesine yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

Kurumun fiziki, teknik ve mali araştırma kaynaklarının misyon, hedef ve stratejileri ile nispeten uyumlu olmasına rağmen, kurum içi kaynakların tüm birimleri kapsayacak şekilde denge gözetilerek dağıtılmadığı, kurumun hem iç hem dış kaynaklarının dağılımının araştırma üniversitesi kapsamında ve ihtisaslaşma alanlarına yönelik belirlenen konuların hepsini kapsayacak bir paylaşım göstermediği görülmektedir. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurum araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmektedir.

Doktora programları ve doktora sonrası imkanlar

Güncel olarak kurum bünyesinde yer alan enstitülerde farklı bilim dallarında eğitim veren doktora programlarında 390 öğrenci eğitim görmektedir. Bu öğrenciler arasında yer alan 116 doktora öğrencinin son yılda doktoraya kayıt yaptığı anlaşılmaktadır. 2024-2025 Akademik yılında bilimsel araştırma projelerinde görevlendirilen toplam 415 tezli yüksek lisans ve doktora öğrencisine TÜBİTAK Araştırma Projeleri kapsamında 45.426.048,00 TL, diğer projelerde çalışan öğrencilere ise 17.958.493,00 TL burs ödemesinin yapılması doktora programlarındaki öğrencilerin desteklenmesi kapsamında kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir.
Son yılda kayıt yapan doktora öğrencisi sayısındaki artış olumlu karşılanmakla birlikte,

birimlerdeki akademik personel sayısı ve yetkinliği, öğretim üyesi başına düşen doktora öğrencisi sayısı dikkate alındığında, mevcut doktora sayısının beklenenden düşük olduğu görülmektedir. Saha ziyaretlerindeki mülakatlarda, standart ders yüküne ilave yeni ders yükünün gelecek olmasının akademik personelin yeni doktora öğrencileri alma ya da yeni doktora programları açma isteğini azalttığı görülmüştür. Bu nedenle yeni doktora öğrencileri alma ya da yeni programlar açma yönünde teşvik edici uygulamaların geliştirilmesi önerilmektedir.

Kurumunun içselleştirdiği öncelikli araştırma alanları arasına konumlandırmış olduğu Malzeme Bilimi ve Nanoteknoloji (MSN) ile Nörobilim (NSC) alanlarında lisansüstü programlarında 2025 yılında, MSN programında 45 yüksek lisans ve 42 doktora, NSC programında ise 29 yüksek lisans ve 26 doktora öğrencisi eğitim görmektedir. Bu programlarda araştırma yapan öğrencilerin dış kaynakların yeterli gelmediği durumlarda üniversite tarafından ayrılan araştırma bütçelerinden desteklenmesi doktora eğitimlerini teşvik etmesi açısından olumlu bulunmuş olup, kurumun güçlü yönü olarak değerlendirilmiştir. Diğer taraftan başarılı doktora öğrencilerinin ve doktoralı araştırmacıların kurumda ar-ge faaliyetlerine katılımı amacıyla Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı bölümlerde yüzyüze tanıtım etkinliklerinin yapılmış olması olumlu bulunmuştur.

Ancak kurum, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından yürütülen "Misyon Farklılaşması Programı" kapsamında "Araştırma Üniversitesi" unvanı almış olup, kalkınmada öncelikli sektörler arasında yer alan Elektronik, Makine-Teçhizat ve Kimya sektörleri ile Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Sağlık Bilimleri kapsamında belirlenen çeşitli odak alanlarında araştırmaların yürütülmesini hedeflemiştir. Doktora programlarının ve doktoraya kayıtlı öğrenci sayılarının "Misyon Farklılaşması Programı" ve "Araştırma Üniversitesi" olma durumları dikkate alındığında bu kapsamda dengeli dağılım göstermediği görülmektedir. Kurumun misyon ve araştırma üniversitesi olma kapsamında doktora programları açması ve doktora öğrenci sayılarını arttırması gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan 2025 yılı içerisinde kurumda 22 yeni doktora sonrası araştırmacının farklı araştırma projelerinde görev aldığı görülmektedir. Kurumun doktora derecesine sahip nitelikli araştırmacılar için 2025 yılında Kısmi Zamanlı Görevlendirme kapsamında 15 doktora sonrası araştırmacıyı görevlendirmesi kurumun doktora sonrası araştırmacılara imkan sağlaması açısından olumlu bulunmuştur.

Ancak saha ziyaretlerinde, birimlerin çoğunluğunda doktora sonrası araştırmacı bulunmadığı görülmüştür. Kurumun ar-ge alt yapısı ve araştırmacı yetkinliği dikkate alındığında doktora sonrası araştırmacı sayısının yeterli düzeyde olmadığı görülmekte olup, bütün birimleri kapsayacak şekilde doktora sonrası araştırmacılara imkanlar tanıyacak iyileştirmeleri yapması önerilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma politikası, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu ve destekleyen doktora programları ve doktora sonrası imkanlar yürütülmektedir.

2. Araştırma Yetkinliği, İş birlikleri ve Destekler

Araştırma yetkinlikleri ve gelişimi

Kurum, araştırma ortaklıklarının kurulmasında ve sürdürülmesinde tam donanımlı dokuz araştırma merkezi ve teknopark işlevi gören bir Cyberpark, bir Teknoloji Transfer Ofisi (TTO), lisansüstü enstitüler, birimler bazında gelişmiş araştırma laboratuarları ile bu alt yapıda araştırmaları gerçekleştiren alanlarında yetkin araştırmacıların yer aldığı bir araştırma ekosistemine sahiptir. Bunlar arasında yer alan Bilkent Üniversitesi ile Bilkent Holding'in iş birliğiyle kurulan bilim ve teknoloji parkı Cyberpark Türkiye'nin inovasyon ekosistemine ciddi katkılar sağlamakta ve dış paydaşlardan takdir görmektedir.

Kurum araştırma yetkinliklerini geliştirmeye yönelik teşvik edici uygulamalara sahiptir. Bunlar arasında, atama ve yükseltmelerde bilimsel yayın koşulunun baskın bir şekilde yer alması, öğretim üyelerine ve lisansüstü öğrencilere araştırma için önemli miktarlarda kaynak aktarımı ile araştırma altyapısının geliştirilmesi, bilimsel etkinlik düzenleme, bilimsel konferanslara katılım desteklerinin verilmesi, sabatikal programının aktif kullanılması, lisansüstü öğrencilerin burslarla desteklenmesi,

kapsayıcı kütüphane imkanları sunulması, yeni başlayan öğretim üyeleri için araştırma alanlarına özel ihtiyaçlarına göre belirlenen miktarlarda başlangıç araştırma fonu sağlanması ön plana çıkan uygulamalar olarak görülmektedir. Bununla birlikte sağlanan desteklerin etkinliğinin değerlendirilerek, başarısızlık durumlarında önleyici tedbirlerin yeterince alınmadığı görülmektedir. Bu durum kurumun gelişmeye açık yönü olarak değerlendirilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumun genelinde öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar yürütülmektedir.

Ulusal ve uluslararası ortak programlar ve ortak araştırma birimleri

Kurum, güçlü akademik kadrosu, teknolojik altyapısı ve donanımı, araştırma-uygulama alanları, gelişmiş fiziksel imkânları ve araştırmacılara sağladığı desteklerle özellikle fen, mühendislik ve sağlık, alanlarında olmakla birlikte genel itibari ile ulusal ve uluslararası alanlarda ArGe kapsamında önemli araştırmalara devam etmektedir.
Bu altyapının sağladığı olanaklarla eğitim ve araştırma çıktılarını bütünleştirerek araştırma programlarını geliştirmeyi ve güçlendirmeyi öncelikli hedef olarak belirlemiştir. Bu programlar, özellikle Nanotam ülke ekonomisine, ihtiyaçlarına katma değer yaratmayı ve evrensel bilime katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. ArGe süreçlerinde ulusal öncelikleri göz önünde bulundurarak, dış paydaşlarla iş birliğini güçlendirmeyi hedefleyen bir ArGe politikası izlemektedir. Kurumda TTO araştırıcıları yönlendiren eğitimler ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.
Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen birden fazla ülke ile birden fazla uluslararası ortak içeren 9 AB projesi, TÜBİTAK tarafından fon almış ve yürütülmekte olan 22 uluslararası projesi bulunmaktadır. AB ve TÜBİTAK projelerinin yanı sıra 2025 yılında devam etmiş olan 25 adet uluslararası proje (uluslararası sanayi kuruluşlarını da içeren) bulunmaktadır. 2025 yılı itibarıyla üniversite bünyesinde geliştirilen araştırma çıktılarının fikri mülkiyet korumasına alınmasına yönelik patent faaliyetleri, Teknoloji Transfer Ofisi koordinasyonunda sistematik biçimde izlenmiştir. Bu kapsamda, 2025 yılında Bilkent Üniversitesi adına toplam 28 patent başvurusu gerçekleştirilmiş olup, başvuruların 20'si ulusal, 8'i uluslararası niteliktedir. Aynı yıl içerisinde Bilkent Üniversitesi kaynaklı 11 patentin tescili tamamlanmıştır. Tescil edilen patentlerin 10'u ulusal, 1'i uluslararası başvurulardan oluşmaktadır. Bu tescillerin 4'ü, başvuru sahibi değişmiş olmakla birlikte "Bilkent'ten devir" yoluyla üniversite kaynaklı araştırma çıktısı olarak değerlendirilmiş, 2 patent ise sanayi iş birliği kapsamında tescil edilmiştir. UNAM bünyesinde ise 2025 yılı içerisinde 22 patent başvurusu yapılmış; başvuruların 5'i ulusal, 17'si uluslararası nitelikte gerçekleşmiştir. Aynı dönemde UNAM portföyünde 13 patentin tescil süreci tamamlanmış olup, bunların 11'i ulusal, 2'si uluslararası başvurulardan oluşmaktadır. Üniversite–sanayi iş birliği kapsamında ürün geliştirme/iyileştirme süreçlerinde olan çalışmalar devam etmektedir. Son dönemde ArGe konusunda özellikle Nanotam merkez müdürünü ve ülkemiz otoritelerinin karşılıklı ziyaretleri birlikteliği ile kurulan işbirlikleri dikkat çekicidir.
Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde ortak araştırma birimleri kurulması ile ilgili tanımlı süreçler mevcuttur. Kurumun araştırma konusunda uluslararasılaşma çabasının hayata geçirilmesinde yapılan işbirliği protokollerinin çıktılarının daha kapsamlı biçimde izlenmesi ve çıktılarının değerlendirilerek iyileştirme planlarının yapılması önerilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda ulusal ve uluslararası düzeyde kurum içi ve kurumlar arası ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetleri izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

3. Araştırma Performansı

Araştırma performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Performans göstergeleri kapsamında belirlenen tüm araştırma – geliştirme göstergeleri izlenmekte,

değerlendirilmekte ve karar alma süreçlerinde faydalanılmaktadır. Aynı zamanda bir Araştırma Üniversitesi olan Bilkent Üniversitesi'nin araştırma performansı Yükseköğretim Kurulu tarafından da ölçülmekte olup, kamuoyuna açık bir şekilde paylaşılmaktadır.
Kurum, uluslararası sıralamalar, araştırma üniversitesi sıralaması yanı sıra kurum içi yapılan veri raporlamalarıyla araştırma performansını (bazı başlıklarda son dönemde durağan / düşüş eğiliminde olan) izlemektedir. Akademik İşler Rektör Yardımcılığı (AİRY)'na bağlı olan uygulama ve araştırma merkezleri, Bilkent Üniversitesi Araştırma Merkezleri Yönetmeliği gereğince faaliyetlerini yürütmektedir. Her yılın sonunda yıllık faaliyet raporlarını yazarak AİRY ile paylaşan merkezler, yine ilgili yönetmelik kapsamında tüm uygulama ve araştırma merkezleri "Dört Yıllık Değerlendirme"ye tabii tutulmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda kuruluş amacını gerçekleştiremeyen ve / veya pasif duruma geçen uygulama ve araştırma merkezleri üniversite üst yönetimi kararı doğrultusunda uyarı almakta ya da kapatılmaktadır. Merkez sayısı 12 den 9 a bu döngü kapsamında azalmıştır.
Projelerin başlatılması, ara raporların hazırlanması ve sonuç raporlarının sunulması süreçleri; Komisyon değerlendirmesi sonrasında desteklenmesine karar verilen projelere yönelik olarak çıktılarının izlenmesi, Uygulama Esaslarına uygun şekilde yürütüldüğü görülmüştür. Araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi, ulusal ve uluslararası sıralama raporları, üniversitenin akademik kalite, araştırma faaliyetleri, uluslararası iş birliği, öğrenci ve öğretim elemanı profili, endüstri bağlantıları ve sosyal sorumluluk gibi alanlardaki performansını ölçmede kritik bir rol oynamaktadır. Dünyaca tanınan sıralama kuruluşlarının (THE, QS, ARWU, URAP) verileri ışığında, üniversitenin sıralamalardaki konumunu değerlendiren raporlar hazırlanmaktadır.
Uluslararası üniversite sıralamalarına bakıldığında; Bilkent Üniversitesi, uluslararası eğitim danışmanlığı firması QS'in 2025 yılı değerlendirmesinde bir önceki yıla göre yükselişe geçmiş olup 477. sırada yer almıştır. Yükseköğretimin küresel yayınlarından THE'nın değerlendirmesinde ise 601-800 aralığında yer almıştır. THE 2025 sıralamalarında özellikle endüstri alanında 100 üzerinden 99,5 puana sahip olduğu görülmektedir. Araştırma konusunda üst yönetimin teşviki ve araştırma kadrosunun yüksek performansı ile 2025 yılında 3 öğretim üyesi TÜBİTAK ve TÜBA araştırma ödüllerinin sahibi olmuştur.
Bu bağlamda Kurumun, araştırma faaliyetlerini verilere dayalı ve periyodik olarak izlediği tespit edilmiştir. Bu izlemelerle elde edilen sonuçlara dayalı olarak Kurum araştırma ve geliştirme performansını paydaş katılımıyla iyileştirmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda araştırma performansı izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

Öğretim elemanı/araştırmacı performansının değerlendirilmesi

Kurumda öğretim elemanlarının araştırma performansı "Yıllık Akademik Rapor AFS" olarak adlandırılan bir form aracılığı ile periyodik olarak tanımlı süreçlere göre sistematik ve sürdürülebilir şekilde yıl bazında izlenmekte ve paydaşlarca bilinmektedir.
Her takvim yılı sonunda öğretim elemanları tarafından doldurulması beklenen bu form, öğretim elemanlarının o yıl içinde gerçekleştirdiği eğitim ve öğretim aktiviteleri ile üniversiteye sağladığı servis hizmetlerinin yanında, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile bu faaliyetler sonucunda üretilen çıktılar raporlanmaktadır. Öğretim elemanlarının o yıla ait performans değerlendirmesi Yıllık Akademik Rapor (AFS) üzerinden ilk önce bölüm başkanları tarafından yapılmaktadır. Bölüm başkanları, bölümlerinde görev yapan öğretim elemanlarının araştırma ve geliştirme, eğitim ve öğretim ile servis faaliyetlerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşan görüşlerini çevrim içi ortamda Yıllık Değerlendirme Raporu (AFE) aracılığıyla bildirmektedirler. Öğretim elemanı Yıllık Akademik Rapor ve Yıllık Değerlendirme Raporu iş akışları Bilişim Teknolojileri ve Sistemleri Direktörlüğü tarafından geliştirilmiş olan bir otomasyon şeması ile yürütülmektedir. Öğretim elemanları akademik performansları hakkında bölüm başkanlarının düşüncelerini görebilme ve bu düşüncelere karşı kendi görüşlerini aynı form üzerinde bildirme hakkına sahiptir. Bir sonraki değerlendirme aşamasında, yine aynı form üzerinde bölüm başkanlarının rakamsal performans değerlendirmesi ve ilgili fakülte dekanının veya enstitü müdürünün değerlendirmesi de yer

almaktadır. Öğretim elemanları yıllık performanslarının nihai değerlendirmesi, Akademik İşler Rektör Yardımcısı (Provost - AİRY) başkanlığında toplanan Akademik Değerlendirme Komitesi tarafından yapılmaktadır. Her bir bölümün öğretim elemanlarının değerlendirilmesi için ayrı bir toplantı düzenlenmektedir. Toplantılarda değerlendirmeyi gerçekleştiren Akademik Değerlendirme Komitesi, Provost ve Provost Yardımcısı ile beraber ilgili dekan ve bölüm başkanından oluşmaktadır. Bilkent Üniversitesi'nde öğretim elemanlarının sahip olduğu her akademik unvanın 5 kademesi vardır. Bu kademeler, "Doktor Öğretim Üyesi" unvanı için Y1'den Y5'e, "Doçent" unvanı için D1'den D5'e ve "Profesör" unvanı için P1'den P5'e kadar artabilmektedir. Unvan kademesi öğretim elemanının baz maaşını da belirlemektedir. Bu başarının ölçülmesinde, öğretim elemanının araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda ürettiği çıktılar (uluslararası yayın, yayınlara alınan atıflar, patent, araştırma projeleri, v.b.) en temel değerlendirme kriteri olmaktadır.
Akademik personelin araştırma performanslarının yıllık olarak sistematik bir şekilde işleyen ve tüm birimleri kapsayan AFS sistemi ile izlenmesi, başarıyı sürekli kılan kuruma özgü akademik yükselme basamaklarıyla başarılı personelin ödüllendirilmesi, başarısız personel için önleyici tedbirlerin alınmasının yerinde ve değerli olduğu tespit edilmiştir.

Olgunluk Düzeyi: Öğretim elemanlarının araştırmageliştirme performansı izlenmekte ve öğretim elemanları ile birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

D. TOPLUMSAL KATKI

1. Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları

Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi toplumsal katkı süreçlerini üniversite misyonunda belirlemiş ve bu belirlediği misyon çerçevesinde toplumsal katkı çalışmalarını yürütmektedir. Üniversite misyonunda belirlemiş olduğu öncelikli toplumsal katkı konuları ve toplumsal katkı hedefleri çerçevesinde tüm birimleri ile toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verme noktasında çalışmakta ve toplumsal katkı faaliyetlerinde bulunmaktadır.

İhsan Doğramacı Vakfı kararıyla 20 Ekim 1984'te kurulmuş olan İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, kurumsal mevzuata uyumlu olarak yapılandırılmış olan üniversite yönetimi, kurucu vakfında güçlü desteği ile toplumsal katkı süreçleri anlamında sağlam ve sürdürülebilir ilişkiler kurmakta, aynı zamanda gelişim projelerinde de vakıftan gerekli desteği almaktadır.

Toplumsal katkı faaliyetlerinin süreç yönetimi, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Kalite Güvencesi Sistemi ve stratejik planı ile ilişkilendirilmiş şekilde yürütülmektedir. Süreçlerin koordinasyonu; Kalite Komisyonu, Kurumsal Veri Analizi ve Kalite Yönetimi Birimi, akademik birimler, uygulama ve araştırma merkezleri ile ilgili idari birimlerin iş birliği içerisinde gerçekleştirdiği planlama, uygulama, izleme ve iyileştirme faaliyetleriyle sağlanmaktadır.

Kurumda toplumsal katkı faaliyetleri olarak toplumsal duyarlılık ve sosyal sorumluluk alanında yerleşmiş uygulamalar bulunmaktadır. Toplumsal Duyarlılık Projeleri, kütüphane hizmetleri, Halka açık kültürel etkinliklerden Bilkent Senfoni Orkestrası ve Odeon konserleri, Müzik ve Sahne Sanatları Fakültesi, Öğrenci Dekanlığı, Öğrenme ve Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin koordinasyonunda gerçekleşen tiyatro gösterileri, sergiler vb. ile kurs ve aktiviteler, Erken Müzik Eğitimi Programı, lise öğrencilerine yönelik Gençlik Akademisi ve dezavantajlı öğrencilere sağlanan burslar, PhilFest Bilkent Felsefe Şenliği toplumsal katkı açısından öne çıkmaktadır. TTO, farklı akademik birimler ve kültür-sanat birimleri aracılığıyla topluma yönelik faaliyetler yürütülmektedir.

Toplumsal katkı faaliyetleri; sosyal sorumluluk projeleri, topluma açık eğitimler, kültürel ve sanatsal etkinlikler, sürdürülebilirlik çalışmaları, burs programları, iş dünyası iş birlikleri, teknoloji transferi ve araştırma çıktılarının topluma aktarılması gibi farklı başlıklar altında yürütülmektedir. Her faaliyet alanı için sorumlu birimler belirlenmekte, faaliyetler yıllık planlar ve performans göstergeleri aracılığıyla takip edilmektedir.

Süreç yönetiminde PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü esas alınmakta; faaliyet sonuçları yıllık olarak KİDR ve Performans Göstergeleri Raporu (PGR) kapsamında değerlendirilmekte, elde edilen sonuçlar doğrultusunda iyileştirme kararları alınmaktadır. İç ve dış paydaşlardan gelen geri bildirimler, danışma kurulları, anketler ve diğer geri bildirim mekanizmaları da süreçlerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır. İç ve dış paydaşların (öğrenciler, mezunlar, işverenler, STK'lar ve yerel toplum) süreçlere katılımını sağlamak üzere Fakülte/Bölüm Danışma Kurulları aktif olarak çalıştırılmaktadır.

Özellikle bir önceki Kurumsal Akreditasyon Raporu sonrasında toplumsal katkı süreçleri yalnızca sosyal sorumluluk faaliyetleriyle sınırlı tutulmamış; yaşam boyu öğrenme, teknoloji transferi, ticarileşme, iş dünyası iş birlikleri, topluma açık eğitimler ve üniversite kaynaklarının toplum yararına kullanımı gibi boyutları da kapsayacak şekilde bütüncül bir yaklaşımla yapılandırılmıştır. Bu kapsamda süreçlerin planlanması, uygulanması, performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi kurumsal mekanizmalar aracılığıyla güvence altına alınmıştır.

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, stratejik amaç ve hedeflerinde belirttikleri "Toplumsal hizmet faaliyetlerinin çeşitliliğinin artırılması", "İş dünyasıyla ile ortak faaliyetler gerçekleştirilmesi", "Mezunlara yönelik destek ve ilişkilerde iyileştirmeler sağlanması", "Üniversite faaliyetleri ve toplumsal duyarlılık projelerinin gerçekleştirilmesine destek

sağlayabilecek bağış gelirlerinin artırılması" ve "eğitim ve öğretim ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde en iyiye ulaşma" hedeflerini gerçekleştirmek için yürüttüğü çalışmaları, topluma hizmet sorumluluğunun bir gereği olarak görmektedir. Bu kapsamda üniversitenin fakültelerinden, uygulama ve araştırma merkezlerine, öğrenci topluluklarından idari oluşumlarına kadar tüm birimleri bu sorumluluğu yerine getirme amacına yönelik olarak farklı alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Toplumsal katkı süreçleri yönetiminde, akademik birimlerin ders kapsamında yapmış oldukları çalışmalar dışında düzenlenen etkinlikler Müzik ve Sahne Sanatları Fakültesi, Öğrenci Dekanlığı vd. birimler tarafından yürütülmektedir. Ayrıca kurum bünyesinde kurulmuş olan Öğrenme ve Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi başta olmak üzere araştırma ve uygulama merkezlerinin toplumsal katkı temalı başarılı çalışmaları mevcuttur. Nitekim, araştırma ve uygulama merkezlerinde üretilen bilgi birikiminin çeşitli eğitim programları ve tasarlanan sosyal etkinliklerle faaliyet gösteren merkezler olarak topluma katkı sağlıyor olması kurumun güçlü alanlarından biri olarak değerlendirilmiştir. Öğrenci kulüpleri tarafından Kızılay gibi Sivil Toplum Kuruluşları, Yerel Yönetimler ve Kamu kurumları iş birliğinde topluma katkı faaliyetlerinin yürütülüyor olması ve öğrenci topluluklarının toplumsal katkı faaliyetlerinde aktif olması da sadece 2025 yılında toplam 8125 üyeye sahip 111 öğrenci kulübü/topluluğu tarafından 2402 etkinlik düzenlenmesi bu güçlü yanı daha da görünür kılmaktadır.

Toplumsal katkı faaliyetleri, toplumsal katkı politika vurgularının toplumu dönüştüren ve katma değer üreten uygulamalar olduğu görülmektedir.

Toplumsal katkı faaliyetleri ile topluma yönelik eğitim ve etkinliklerin desteklenmesi, engelsiz yerleşke ortamının sağlanması, yeşil üniversite oluşumunun desteklenmesi, eğitimde fırsat eşitliği sağlanması, merkezlerin aktifleştirilmesi, eğitim-öğretim ve Ar-Ge çalışmalarıyla bir bütün olarak yürütülmesi nedeniyle süreçlerin yönetimi bu alandaki sorumlular ile toplumsal katkı süreçlerine katkı sağlanmaktadır. Kalkınmada Öncelikli Yörelerden eğitim almak için üniversiteye gelen kız öğrencilere yönelik lisans bursu programı ile toplumsal duyarlılık sergilenmekte, kız çocuklarının eğitim haklarının önemine vurgu yapılması güçlü yönler olarak öne çıkmaktadır.

Kurum tarafından gerçekleştirilen diğer toplumsal katkı faaliyetlerinin de sistematik bir mekanizma ile iyi uygulama örneğine dönüştürülmesi mümkün olup, iş dünyası tarafından desteklenen ve iş dünyası ile ortak yürütülen projelere öncelik verilmesi bu konuya verilebilecek bir örneği oluşturmaktadır.

Öğrenci Dekanlığı, Öğrenme ve Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (BOGM), Aysel Sabuncu Beyin Araştırmaları Merkezi (ASBAM), Halil İnalcık Osmanlı Araştırmaları Merkezi (HİCOS), İnsan Hakları Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (İHM), Nanoteknoloji Araştırma Merkezi (NANOTAM), Oğuz Tansel Türk Edebiyatı Uygulama ve Araştırma Merkezi (OTTEM), Ulusal Manyetik Rezonans Araştırma Merkezi (UMRAM) ve UNAM Merkezi gibi vd. araştırma ve uygulama merkezlerinde üretilen bilgi birikiminin çeşitli eğitim programları ve tasarlanan sosyal etkinliklerle faaliyet gösteren merkezler olarak topluma katkı faaliyetlerinde öne çıktığı görülmektedir. Bilkent Üniversitesi, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin toplumsal katkıya dönüşebilmesini sağlamak amacıyla akademisyenlerini ve araştırma ekiplerini teşvik etmekte, bünyesinde bulundurduğu birçok uygulama ve araştırma merkezi ile bilime ve insanlığa fayda sağlayarak değer katmaya önem vermektedir.

Kurumun farklı başlıklarda düzenli, hatta gelenekselleşmiş toplumsal katkı uygulamaları mevcuttur. Ancak, bu süreçlerin yönetişim kalitesi açısından ayrı ayrı değil de, tek bir çatı altında toplanacak şekilde kuruma özgü bir sistemin oluşturulması önerilmektedir.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısının işlerliği ile ilişkili sonuçlar izlenmekte ve önlemler alınmaktadır.

Kaynaklar

Kurumda kaynak kullanımı yıllar içinde izlenmekte ve gerekli iyileştirmeler yapıldığı rapor

edilmekle birlikte bu kapsamda özellikle toplumsal katkı kaynaklarının gelişimini izlemek üzere bir mekanizmanın oluşturulduğuna ve bu kapsamda iyileştirmelerin takip edildiğine yönelik somut kanıtlar bulunmamaktadır. Bu yönde tanımlanmış bir yönerge ve süreç izleme prosedürü vb. olduğuna yönelik bilgi sunulmamıştır. Toplumsal katkı için kaynak oluşturmak üzere tanımlı kurallar/ilkeler vb. bilgi sunulmamış olmakla birlikte üniversitenin, topluma katkı stratejisinin belirlenmiş olması ve izlemenin hedeflenmiş olması memnuniyet verici bulunmuştur.

Sosyal sorumluluk ve toplumsal duyarlılık projeleri için mali kaynak, insan kaynağı ve fiziksel destek sağlanmaktadır. Bu projelerin kaynak yönetimi olumlu değerlendirilmiştir. Fiziki, teknik ve mali kaynaklar kurum genelindeki toplumsal katkı faaliyetlerini destekleyecek biçimde yönetilmektedir.

Yapay zeka ile dönüşen çağda özgün ve yaratıcı düşünmenin önemini vurgulamak, felsefi sorgulamada kuşaklar arası bir köprü kurmak, toplumda eleştirel ve özenli düşünmeyi yaygınlaştırmak amacıyla her yıl Eylül ayında tüm paydaşların katılımına açık bir şekilde her yaş ve meslek grubundan felsefe severleri buluşturan PhilFest Bilkent Felsefe Şenliği düzenlenmektedir. İç ve dış paydaşların büyük ilgi gösterdiği festivale her yıl 3000 civarında ziyaretçi katılmaktadır.

Sürdürülebilirlik Komitesi tarafından yürütülen faaliyetler kapsamında Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini üniversitenin uygulanabilir olduğu düzeyde tüm kademelerinde yaymaya çalışıldığı, akademik ve idari anlamda tüm birimlerle iş birliği içerisinde olduğu görülmektedir. Topluma en fazla katkıda bulunulacak öncelikli alanlar BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ve Üniversitedeki disiplinler dikkate alınarak Toplumsal Katkı politikasının oluşturulduğu görülmektedir. "*Herkes için erişilebilir ve kapsayıcı bir eğitim anlayışı ile herkesin eşit koşullarda yükseköğretime erişimini ve başarıya ulaşmasını desteklemek"* (SKH-10 Eşitsizliklerin Azaltılması); "*İklim krizine karşı duyarlı olarak sürdürülebilirlik odaklı uygulamalarla çevresel etkileri azaltmak ve toplumsal farkındalık yaratmak"* (SKH-13 İklim Eylemi) ve*"Tüm personeli için sağlık sigortası yapmak, sağlığa ulaşımı, kaliteli yaşama toplum sağlığına katkı vermek"* (SKH-3 Sağlık ve Kaliteli Yaşam) hedeflerine dönük toplumsal katkı süreçleri yönetilmektedir. Uluslararası Sıfır Atık Günü'nde iç ve dış paydaşları ile iş birliğine gidilerek düzenlenen Sıfır Atık Şenliği seminerlerinden, spor müsabakalarına, anaokulu öğrencilerinin konserlerinden, sıfır atık mutfak uygulamaları ve geri dönüşüm atölyesine kadar birçok farklı etkinlikler komite tarafından organize edilmiştir.

Toplumsal katkı faaliyetleri kapsamında, halka açık bir şekilde kültürel ve sanatsal etkinlikler düzenlenmektedir. Bilkent Senfoni Orkestrası konserleri, Bilkent Müzik Günleri, Bilkent Gitar Günleri ve Öğrenci Orkestraları Konserleri, Erken Müzik Okulu konserleri, diğer konser ve tiyatro oyunları ile Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi bölümleri tarafından gerçekleştirilen sergiler, öğrenci kulüpleri/toplulukları tarafından düzenlenen farklı kategorilerdeki etkinlikler düzenlenmiştir.

Toplumsal hizmet faaliyetlerinin çeşitliliğinin artırılması hedefleri kapsamında Teknoloji Transfer Ofisi, Fakülteler, Enstitüler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri aracılığı ile Araştırma sonuçlarının ticari ürüne dönüştürerek toplumsal katkı sunulması hedeflenmektedir.

Gelişim Ofisi sorumluluğunda üniversite faaliyetleri ve toplumsal duyarlılık projelerinin gerçekleştirilmesine destek sağlayabilecek bağış gelirlerinin artırılması noktasında Bağış sağlanan toplam kaynakların sayısı 2020 yılında 92 iken 2023'te 1845 sayısına ulaşmış ve toplumsal katkı faaliyetlerine kaynak sağlama noktasında memnuniyet verici bulunmuştur.

İhtiyaç sahibi öğrencilerin dış kaynaklardan da burs elde edebilmesi amacıyla Gama Enerji, BTF, Mehmet Zorlu Vakfı ile burs-bağış anlaşmaları yapılmış olması, Her yıl olduğu gibi İhtiyaç sahibi öğrenciler için destek bursu vermek amacıyla "3 Nisan 2025 Bilkent Günü" bağış kampanyası düzenlenmesi, yine mezun buluşmalarında bağış kampanyası düzenlenmesi toplumsal duyarlılık ve bu faaliyetlere kaynak sağlanması güçlü yanlar olarak görülmektedir (Bakınız: Kanıt-Bilkent Üniversitesi Performans Göstergeleri Raporu -PGR).

Öğrenci kulüplerinin/toplulukları için ilgili akademik yılda geçerli olacak bütçeler tahsis edilmekte, bütçe çalışması bir önceki yılın ayrılan ödeneği, yapılan harcaması ve enflasyon oranları

göz önüne alınarak yapılmaktadır. Aynı zamanda öğrenciler tarafından etkinlikler için bulunan sponsorlar sayesinde de bütçe elde edilmekte ve bunlar Toplumsal Duyarlılık Projeleri ve diğer sosyal sorumluluk çalışmaları için kullanılmaktadır.

Yukarıda konu edilen farklı toplumsal katkı örneklerinin finansörü olan STK ve özel kuruluş ve bireylerin maddi kaynak desteklerinin şeffaflığı ve sürdürülebilirliği, diğer kurumlara da örneklik teşkil edecek düzeyde çeşitliliği takdirle karşılanmıştır.

Olgunluk Düzeyi: İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

2. Toplumsal Katkı Performansı

Toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Toplumsal Katkı faaliyetleri kurumun araştırma, eğitim ve hizmet işlevleriyle bütünleştirilmiştir. Liderlik Yönetişim ve Kalite, Eğitim-Öğretim ve Araştırma Geliştirme alanlarının hepsinde Toplumsal Katkı performansı sağlanmaktadır.

Toplumsal Duyarlılık Projeleri (TDP), Öğrenci Dekanlığı bünyesinde yer alan TDP üyesi öğrenciler tarafından gerçekleştirilmektedir. İhtiyaç ve değişik gereksinim sahiplerine yardım etmekle birlikte tüm paydaşların katılımını sağlamak için de gerekli olduğu yerde duyurularla projeleri duyurmaktadırlar.

Kurumda dikkati çeker toplumsal katkı farkındalık kültürünün akademik ve idari personel ve öğrenciler tarafından içselleştirilmiş olması kurumun güçlü alanıdır.

(Halka açık kültürel etkinlikler (Bilkent Senfoni Orkestrası ve Odeon konserleri, tiyatro gösterileri, sergiler vb.)

(Erken Müzik Okulu, Öğrenme ve Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin kurs ve aktiviteleri vb geri dönüşler, eğitimlerin değerlendirilmesi hem bu merkezler hem de rektörlük tarafından izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Gerçekleştirilen anketler (Mezun Eve Hoş Geldiniz Panayırı anketi, İşveren ve Öğrenci geri bildirim anketleri) sonucunda tespit edilen alanlarda doğrudan fiziksel, idari veya organizasyonel düzenlemelere gidilmektedir. Araştırma, eğitim-öğretim, üniversite-şehir-bölge iş birliği ile kültürel alanlarda gerçekleştirdiği faaliyetlerle önemli ölçüde toplumsal katkı sağlamaya devam ettiği görülmüştür. Üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerinin hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığı değerlendirilmekte ve rapor edilmektedir. Bu yönde çalışmalara yönelik ölçümler Toplumsal Katkı Faaliyetler ve Toplumsal Katkı Faaliyetler Analiz Raporlarında sunulmaktadır. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi'nin sadece ulusal arenada değil uluslararası arenada da sosyal, kültürel anlamda toplumsal katkı sunduğu görülmektedir. Bu kapsamda, Bilkent Üniversitesi Tiyatro Bölümü, İtalya'nın Udine kentinde Civica Accademia d'Arte Drammatica "Nico Pepe" tarafından düzenlenen dünyanın farklı ülkelerinden tiyatro okullarını ve sanatçıları bir araya getirerek performanslar, atölyeler ve sanatsal paylaşımların yer aldığı SAFest Summer Academy Festival 2026'ya katıldığı, festival kapsamında Tiyatro Bölümü Başkanı tarafından yönetilen August Strindberg'in The Stronger (Daha Güçlü) adlı ve Jean-Paul Sartre'ın No Exit (A Porte Chiuse) adlı iki oyununun sahnelendiği, ayrıca festival katılımcılarına yönelik bir masterclass atölye çalışmasının gerçekleştirildiği görülmektedir. İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi ve Ara Güler Müzesi ve Galeri Siyah Beyaz iş birliğiyle Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi tarafından Ara Güler sergisi etkinliği düzenlenerek uluslararası sanatçının Ankara'nın tarihi ve kültürel dokusunu yansıtan fotoğrafları sergilediği, yaklaşık 4500 ziyaretçinin sergiyi ziyaret ederek kültür ve sanat alanında katkı sağladığı görülmektedir. Etkinlik, Bilkent Üniversitesi'nin sanat, kültür ve eğitim vizyonunu bir araya getiren etkinliklerden biri olarak kültür ve sanat mecralarında yer aldığı görülmektedir . Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi tarafından bir önceki KAP rapor döneminde yapılması planlanan etkinliklerden bir tanesi 2025 tarihinde

Mardin Bienali'nin hikayesinin anlatıldığı ve kültür, sanat ve diplomatik çevrelerden geniş bir katılımın sağlanarak Bienal Hikayesi etkinliği düzenlendiği görülmektedir .Toplumsal katkı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı süreçleri birbirinden bağımsız değil, toplumsal katkı faaliyetleri merkezi bir yapıdan ziyade, akademik ve idari birimlerin katkısıyla İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Kalite Güvencesi Sistemi altında yürütülen bütünleşik bir yapı içerisinde yönetilmekte ve izlenmektedir. Üniversitede Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ile Yönetim alt sistemleri ortak kalite güvencesi yaklaşımıyla çalışmakta; toplumsal katkı süreçlerinin koordinasyonu ve izlenmesi süreçleri Kalite Komisyonu, Kurumsal Veri Analizi ve Kalite Yönetimi Birimi (VAK), bölüm/enstitü kalite ekipleri ve ilgili komite-komisyonlar aracılığıyla eşgüdüm içerisinde gerçekleştirilirken faaliyetlerin yürütülmesinde, uygulama ve araştırma merkezleri, akademik birimler, öğrenci toplulukları ve ilgili idari birimler aktif rol almaktadır. Toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetsel çerçevesi, üniversitenin Kalite Güvencesi Sistemi, Toplumsal Katkı Politikası ve ilgili komite/komisyon yapılanmaları aracılığıyla tanımlanmıştır.

Toplumsal katkı faaliyetlerinin önemli bir bölümü eğitim ve araştırma faaliyetleriyle doğrudan ilişkilidir. Araştırma boyutunda üniversite-sanayi iş birlikleri, ticarileşen Ar-Ge projeleri, Teknoloji Transfer Ofisi faaliyetleri, uygulama ve araştırma merkezlerinin (UNAM, UMRAM, ASBAM, OTTEM vb.) dış paydaşlara sunduğu hizmetler ve bilimsel yaygınlaştırma çalışmaları toplumsal katkı kapsamında değerlendirilmektedir. Eğitim-öğretim boyutunda ise lise öğrencilerine yönelik yaz okulları, yapay zekâ ve İngilizce kampları, sürekli eğitim faaliyetleri, mentorluk uygulamaları, burs programları, öğrenci kulüpleri ve Toplumsal Duyarlılık Projeleri aracılığıyla topluma yönelik faaliyetler yürütülmektedir. Bu faaliyetler hem ilgili akademik/idari birimler hem de dış paydaşlarla iş birliği içinde gerçekleştirilmektedir .

Toplumsal katkı kapsamında her yıl Türkiye'den ve yurt dışından yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin katıldığı bilimsel etkinlik düzenlenmekte. Etkinlikte öğrenciler araştırmalarını sunmakta, çalışmalarını diğer katılımcılarla tartışmakta ve akademik bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Etkinliğin hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşmadığı; alınan başvuru sayısı, başvuruların farklı üniversite ve ülkelerden gelmesi, etkinliğe yönelik ilginin yıllar içinde devam etmesi ve katılımcı geri dönüşleri üzerinden değerlendirilmektedir. Her yıl çok sayıda başvuru alınması ve yurt dışındaki üniversitelerden de öğrencilerin katılım sağlaması, etkinliğin başarılı ve sürdürülebilir olduğunu gösteren önemli göstergeler olarak kabul edilmektedir.Arkeoloji Topluluğu tarafından, üniversite dışından ve arkeoloji alanı dışından katılımcılarında kabul edildiği etkinliğin organizasyonu ve giderleri üniversite tarafından karşılanan "Bilkent Arkeoloji Günü" etkinliği düzenlenmektedir. Arkeoloji Topluluğu, öğrencilerin teorik bilgilerini saha deneyimiyle desteklemek amacıyla yılda en az dört gezi düzenlemektedir. "Herkes İçin Ekonomi Seminerleri" aracılığıyla ekonomi alanındaki bilgi ve gelişmeler geniş bir katılımcı kitlesiyle paylaşılmaktadır. Tarih Topluluğu tarafından öğrencilerin akademik çalışmalarını sunabildiği ve farklı görüşleri tartışabildiği sempozyumlar düzenlenmektedir. İzleme ve değerlendirme süreci; Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) ve Performans Göstergeleri Raporu (PGR), faaliyet raporları, paydaş geri bildirimleri, danışma kurulları, anketler ve kalite güvence mekanizmaları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Süreçler bütüncül bir yaklaşımla yürütülmekte; planlanan faaliyetler uygulanmakta, sistematik olarak izlenmektedir. Böylece farklı başlıklarda yürütülen toplumsal katkı faaliyetleri ortak göstergeler üzerinden izlenmekte, sonuçları analiz edilmekte ve PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü kapsamında paydaş geri bildirimleri ile izleme verileri doğrultusunda iyileştirme kararları alınmaktadır. Kurumda toplumsal katkı faaliyetlerinin eşgüdümü; kalite güvencesi sistemi, performans göstergeleri, Kurumsal Veri Analizi ve Kalite Yönetimi Birimi (VAK) koordinasyonu, Kalite Komisyonu yönlendirmesi ve çok paydaşlı yönetim anlayışı sayesinde sağlanmakta; Ar-Ge, eğitim-öğretim ve toplumsal katkı faaliyetleri bütüncül bir yaklaşımla izlenerek sürekli iyileştirilmektedir. Üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik memnuniyet anketleri yapılmaktadır. Yapılan anketler analiz edilip elde edilen sonuçlar raporlanmaktadır. Ancak, bu analizlerin neticesinde yapılan iyileştirmeye dönük kayıtlarının düzenli olarak tutulması yönündeki kanıtların sınırlı olduğu değerlendirilmektedir. Aynı şekilde, topluma katkı süreçlerine katılan akademik ve idari personel ile öğrenciler için bir

teşvik ve ödüllendirme mekanizmasının uygulamaya konulmasının üniversiteye katma değer katacağı fayda üreteceği değerlendirilmektedir. İzleme mekanizması; stratejik hedeflerle ilişkilendirilmiş performans göstergelerinin yıllık ölçümü, önceki yıllarla karşılaştırmalı trend analizleri, tolerans aralıkları kullanılarak yapılan performans değerlendirmeleri ve iyileştirme gerektiren alanların belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Her bir gösterge için veri kaynağı, sorumlu birim, hesaplama yöntemi, ölçme sıklığı ve değerlendirme sonuçları tanımlanmıştır. Toplumsal katkı alanında; halka açık kültürel ve eğitsel etkinlikler, sosyal sorumluluk projeleri, lise öğrencilerine yönelik faaliyetler, burs programları, iş dünyası iş birlikleri, araştırma çıktılarının ticarileştirilmesi, mezun ilişkileri ve bağış faaliyetleri gibi göstergeler düzenli olarak takip edilmekte ve sonuçlar yıllık raporlarla kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Ayrıca elde edilen sonuçlar kalite komisyonu, ilgili birimler ve paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirme faaliyetlerine girdi oluşturmaktadır. Teknoloji Transfer Ofisi, Fakülteler, Enstitüler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri aracılığı ile bağlı olunan ve ortak performans göstergesi takibi yapılan dış paydaşlarla yapılan görüşmelerin sonucunda iş dünyası destekli ve ortak yürütülen proje sayılarının içerisine akademik personel ve iş dünyası danışmanlığında öğrenciler tarafından yürütülen bitirme projeleri de dahil edilerek süreç takip edilmiştir. Eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı alanlarında yürütülen faaliyetlerin topluma sağladığı fayda ve oluşturduğu etki, Kurumsal ve Temel Performans Göstergeleri sistemi aracılığıyla düzenli olarak ölçülmekte, yıllara yayılan eğilimler analiz edilmekte ve sonuçlar Performans Göstergeleri Raporu (PGR) üzerinden değerlendirilmektedir. PGR'de göstergelerin yalnızca yıllık değerleri değil, önceki yılların ortalamaları, tolerans aralıkları ve eğilim analizleri de dikkate alınarak "Başarılı-Devam", "Başarılı-Temkin" veya "Geliştir-Düzelt" gibi sonuçlar üretilmekte ve iyileştirme kararları bu veriler üzerinden alınmaktadır. Toplumsal katkı faaliyetlerinin ortaya çıkardığı etki, farklı faaliyetlerin topluma erişim kapasitesini ve fayda üretme düzeyini gösteren göstergelerin bütüncül olarak değerlendirilmesiyle izlenmektedir. Bu kapsamda; toplumla buluşan eğitim faaliyetlerine katılan kişi sayıları, sürekli eğitim ve yaygın eğitim faaliyetleri, öğrenci topluluklarının ve Toplumsal Duyarlılık Projelerinin erişim düzeyi, burs olanaklarından yararlanan öğrenciler, kültür-sanat etkinlikleri, mezun ilişkileri, sürdürülebilirlik çalışmaları ve araştırma merkezleri tarafından sunulan hizmetler düzenli olarak takip edilmektedir. KİDR'de belirtilen toplumsal katkı faaliyetlerinin sonuçları da bu göstergeler üzerinden izleme sürecine dâhil edilmektedir. Toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin çalışmaların belirlenmesinde, paydaş görüşlerinin yanı sıra 2021 yılında yayımlanan Kurumsal Akreditasyon Raporu'nda (KAR) yer alan geri bildirimler önemli ölçüde etkili olmuştur. Raporda, üniversitenin toplumsal katkıyı büyük ölçüde sosyal sorumluluk projeleri çerçevesinde ele aldığı, buna karşın toplumsal katkının aslında bilgi ve araştırma çıktılarının ticarileştirilmesi, yaşam boyu öğrenme faaliyetleri, topluma yönelik eğitimler, teknoloji transferi, sözleşmeli araştırmalar, üniversite altyapısının toplum ve sanayi kullanımına açılması gibi daha geniş bir kapsamda değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca üniversitenin bütüncül bir toplumsal katkı stratejisi, hedefleri ve öncelikleri geliştirmesi önerilmiştir. Bu geri bildirimler doğrultusunda İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi'nin toplumsal katkı faaliyetlerini yeniden yapılandırdığı, KİDR ve Performans Göstergeleri Raporu'nda (PGR) yer alan toplumsal katkı başlıkları yalnızca sosyal sorumluluk faaliyetlerini değil, kültürel ve sanatsal etkinlikleri, topluma açık eğitim faaliyetlerini, burs ve destek programlarını, iş dünyasıyla iş birliklerini, araştırma çıktılarının ticarileştirilmesini, teknoloji transferini, mezun ilişkilerini ve sürdürülebilirlik çalışmalarını da kapsayacak şekilde genişletildiği, böylece toplumsal katkı alanı, Kurumsal Akreditasyon Raporu'nda önerilen bütüncül yaklaşım temel alınarak tanımlandığı ve performans göstergeleri ile izlenebilir hale getirildiği görülmektedir . Sürdürülebilirlik ve Toplumsal Fayda kapsamında, Sürdürülebilirlik Komitesi'nin yürüttüğü Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG) eşleştirme ve eylem planları neticesinde uluslararası Greenmetric sıralamasında önemli bir yükseliş (504. sıradan 377. Sıraya) sağlanmıştır . Kurumda toplumsal katkının düzeyi; faaliyet sayılarından ziyade erişilen paydaş kitlesi, oluşturulan çıktıların sürdürülebilirliği, araştırma sonuçlarının topluma ve sektöre aktarımı, dış paydaşlarla kurulan iş birlikleri ile performans göstergelerinin yıllar içindeki gelişimi birlikte değerlendirilerek ölçülmekte ve izlenmektedir. Toplumsal katkı süreçlerinin çıktıları ve etkisi, Temel Performans Göstergeleri (TPG) ve Performans Göstergeleri Raporu (PGR) aracılığıyla yıllık periyotlarla takip edilmektedir.

Belirlenen TPG'lerin trend analizleri ve tolerans incelenmekte, hedeflerden sapma görülen veya geliştirilmesi gereken alanlar için yönetişim ve uygulama önlemleri alınmaktadır. Elde edilen sonuçlar Kalite Komisyonu ve Kurumsal Veri Analizi ve Kalite Yönetimi Birimi tarafından PUKÖ döngüsü kapsamında kullanılarak sürekli iyileştirme süreçlerine girdi sağlamaktadır.

Kurumda toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve organizasyonel yapısı yalnızca planlanıp uygulanmakla kalmamakta; TPG'ler, veri yönetim sistemleri ve paydaş geri bildirimleri aracılığıyla sürekli izlenmekte ve tespit edilen aksaklıklara/ihtiyaçlara yönelik önlemler alınmaktadır.

Olgunluk Düzeyi: Kurumda toplumsal katkı performansı izlenmekte ve ilgili paydaşlarla değerlendirilerek iyileştirilmektedir.

E. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ön saha ziyareti sonrasında değerlendirme takımı tarafından yapılan çalışmalar doğrultusunda yerinde saha ziyareti gerçekleştirilmiştir. Saha ziyareti süresince kurumun ilgili paydaşlarıyla görüşmeler yapılmış, sunulan kanıtlar ve uygulamalar yerinde incelenmiş ve kurumun kalite güvencesi süreçlerinin uygulama düzeyi değerlendirilmiştir. Görüşmeler ve incelemeler sonucunda elde edilen bulgular takım üyeleri tarafından birlikte değerlendirilerek ölçütler bazında kurumun güçlü yönleri ile gelişmeye açık yönleri belirlenmiştir. Saha ziyaretinin son günü değerlendirme takımı tarafından hazırlanan çıkış bildirgesi kurum yönetimine sözlü olarak iletilmiştir.

Saha ziyareti sonrasında değerlendirme takımının yaptığı toplantılar ve ortak değerlendirmeler sonucunda bulgular bütüncül olarak ele alınmıştır. 2026 Kurumsal Akreditasyon Raporu YÖKAK'a sunulmak üzere takım üyelerinin olurları alınarak oy birliği ile son hali verilmiştir. YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Programı değerlendirmesi sonucunda 23 Haziran 2026 tarihinde beş yıl süreyle tanımlanan tam akreditasyon statüsünün, 2026 Kurumsal akreditasyonu değerlendirme süreci sonucunda ikinci beş yıllık döneme yönelik rapor içeriğinde detayları verilen ve güçlü yönler ile geliştirmeye açık yönler olarak tanımlanan başlıklara kurumca özen gösterilmesi şartıyla tam akreditasyon statüsünün devamına yönelik tavsiye kararı raporlandırılmıştır.

2. Liderlik, Yönetişim ve Kalite

Güçlü Yönler

Kurumun yönetişim ve kalite güvencesi yapısının büyük ölçüde tanımlı olduğu; stratejik planlama, performans izleme, bilgi yönetimi ve paydaş geri bildirimlerinin kurumsal süreçlerde kullanıldığı görülmüştür. Özellikle performans göstergelerinin düzenli izlenmesi, bilgi sistemlerinin sürekli geliştirilmesi ve öğrenci ile mezunlarla kurulan güçlü iletişim mekanizmaları kurumsal kapasiteyi desteklemektedir.

1. Kalite güvencesi, stratejik planlama ve performans izleme süreçlerinin üst yönetim düzeyinde sahiplenilmesi
2. Stratejik amaç ve hedeflerin kurumsal ve temel performans göstergeleri aracılığıyla düzenli olarak izlenmesi ve sonuçların kurumsal raporlara yansıtılması.
3. Bilgi yönetim sistemlerinin kurum genelinde yaygın biçimde kullanılması, farklı süreçlerle entegrasyonlarının geliştirilmesi ve kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda sürekli iyileştirilmesi.
4. Öğrenci geri bildirimlerinin düzenli olarak alınması ve değerlendirilmesi.
5. Mezunlar ile ilişkilerin yalnızca iletişim düzeyinde kalmayarak düzenli toplantılar, kurumsal katılım ve akademik/sosyo-kültürel olanaklardan yararlanma mekanizmalarıyla sürdürülmesi.
6. Akademik ve idari insan kaynağının geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitim, yabancı dil eğitimi ve yetkinlik geliştirme uygulamalarının düzenli olarak yürütülmesi.
7. Öğrenci, mezun ve diğer paydaşların farklı geri bildirim ve iletişim mekanizmaları aracılığıyla kurumsal süreçlere katılımının desteklenmesi.
8. Geçmiş Dönemde rektör yardımcılığı yapmış kurumu tanıyan ve kalite güvence sistemiyle, kurumsal akreditasyon süreçleri hakkında birikim ve yetkinliği olan kurum içinden bir öğretim üyesinin rektör olarak görevlendirilmiş olması.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

Kurumda birçok alanda tanımlı ve işleyen mekanizmalar bulunmakla birlikte, izleme sonuçlarının sistematik biçimde iyileştirme kararlarına dönüştürülmesi ve PUKÖ döngüsünün özellikle kontrol etme ve önlem alma aşamalarının tüm süreçlerde aynı olgunlukta işletilmesi açısından gelişmeye açık alanlar bulunmaktadır. Ayrıca bazı yönetsel süreçlerde birimler arası koordinasyonun ve kaynak-performans ilişkisinin daha bütüncül ele alınmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir.

1. Kurumsal dönüşüm kapasitesinin değişen yükseköğretim koşulları, insan kaynağı ihtiyaçları ve performans sonuçları doğrultusunda daha sistematik ve uzun vadeli bir planlama yaklaşımıyla ele alınması.
2. Süreç yönetiminde performans göstergelerinden ve paydaş geri bildirimlerinden elde edilen sonuçların kontrol ve önlem alma aşamalarına daha sistematik biçimde yansıtılması.
3. Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirlik mekanizmalarının akademik ve idari birimlerin daha geniş katılımıyla yürütülmesi
4. Finansal kaynakların planlanması ve tahsisinde performans sonuçları, iş yükü ve kurumsal önceliklerin daha sistematik biçimde ilişkilendirilmesi
5. Uluslararasılaşma faaliyetlerini yürüten farklı birimler arasındaki koordinasyonun güçlendirilmesi ve mevcut insan, mali ve dış fon kaynaklarının uluslararasılaşma performansını artıracak biçimde daha bütüncül ve sonuç odaklı yönetilmesi.
6. Kalite komisyonundaki akademik ve idari üyelerin YÖKAK kurumsal akreditasyon ve kurumsal iç değerlendirme süreçleri konusunda bilgi birikim ve deneyimlerinin geliştirilmesi,
7. Kalite komisyonunda görevlendirilen öğretim üyelerinin kurum iç değerlendirme süreçlerine daha fazla katkı sunacak düzeyde yetkinliğe sahip ve öz değerlendirme konularına hakim olan öğretim üyelerinin sayılarının çoğaltılması.

3. Eğitim ve Öğretim

Güçlü Yönler

Bilkent Üniversitesi'nin eğitim-öğretim alanında güçlü ve yerleşik bir kurum kültürüne, akademik süreçleri destekleyen gelişmiş bir bilgi yönetim altyapısına ve nitelikli öğrenme kaynaklarına sahip olduğu görülmektedir. Kurumda program tasarımından öğretim kadrosuna, öğrenme kaynaklarından akademik destek hizmetlerine kadar eğitim-öğretim faaliyetlerinin büyük ölçüde tanımlı süreçler, güçlü veri altyapısı ve kalite güvencesi mekanizmaları çerçevesinde yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Önceki Kurumsal Akreditasyon Raporu'nda belirtilen gelişim alanlarının önemli bir bölümünde ilerleme kaydedilmiş olmakla birlikte, bazı ölçütlerde uygulama sonuçlarının sistematik etki analizleriyle desteklenerek kurum geneline yaygınlaştırıldığına ilişkin kanıtların güçlendirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

•Programların tasarımı, açılması, izlenmesi ve güncellenmesine ilişkin süreçlerin Bölüm Müfredat Komiteleri, Fakülte ve Enstitü Kurulları, Senato ve Mütevelli Heyeti tarafından oluşturulan tanımlı akademik yönetişim modeli içerisinde yürütülmesi

•QME sistemi, ders bilgi paketleri, program amaçları, program çıktıları, TYYÇ uyumu ve AKTS bilgilerinin güncel ve erişilebilir biçimde kamuoyuyla paylaşılması.

• Program geliştirme çalışmalarında öğrenci, mezun, işveren ve danışma kurullarından alınan geri bildirimler ile program akreditasyonu bulgularının karar süreçlerine düzenli olarak yansıtılması.

• Programların izlenmesi ve geliştirilmesinde Program Değerlendirme Raporları, Bölüm Kalite Ekipleri ve program çıktılarının değerlendirilmesine yönelik uygulamaların temel kalite güvencesi araçları olarak kullanılması.

• Kalite güvencesi çalışmalarının akademik birimlere yaygınlaştırılmasında program akreditasyonu uygulamaları, öğrenci katılımı ve Bölüm Kalite Ekiplerinin etkin rol üstlenmesi.

• Ders planlarının hazırlanmasında zorunlu-seçmeli ders dengesi, General Education (GE) dersleri, Design and Society Experience (DSE) uygulamaları ile alan içi ve alan dışı seçmeli derslerin bütüncül biçimde ele alınarak öğrencilerin disiplinlerarası gelişiminin desteklenmesi.

• Ders öğrenme kazanımları ile program çıktıları arasındaki ilişkinin öğrenme kazanımı matrisleri, performans eşikleri, AIRS-STARS altyapısı ve Program Değerlendirme Raporları aracılığıyla düzenli olarak izlenmesi.

• Öğrenci iş yükünün belirlenmesi ve değerlendirilmesinde AKTS İş Yükü Formları, Ders ve

Öğretim Elemanı Değerlendirme Formları ile Öğrenci Deneyim Anketlerinden birlikte yararlanılması.

• STARS ve AIRS başta olmak üzere bilgi yönetim sistemlerinden üretilen verilerin Program Değerlendirme Raporları ve akademik değerlendirme toplantılarıyla birlikte kullanılarak eğitim-öğretim süreçlerinin veri temelli yönetilmesi.

• Proje temelli öğrenme, laboratuvar uygulamaları, tasarım stüdyoları, vaka analizleri ve grup çalışmalarının yanı sıra GE 400 ve DSE gibi uygulamalarla öğrenci merkezli ve disiplinlerarası öğrenmenin desteklenmesi.

• Ölçme ve değerlendirme süreçlerinde yazılı sınavların yanı sıra proje, laboratuvar, tasarım çalışmaları ve performans değerlendirmeleri gibi farklı yöntemlerin kullanılması ve akreditasyon süreçlerinden elde edilen bulguların değerlendirme uygulamalarına yansıtılması.

• Öğrencilerin akademik ve kişisel gelişiminin kütüphane, laboratuvarlar, çalışma alanları, akademik danışmanlık, psikolojik danışmanlık ve kariyer hizmetleri gibi çeşitli öğrenme kaynakları ve destek hizmetleriyle bütüncül biçimde desteklenmesi.

• Akademik insan kaynakları yönetiminde Search Committee, Teaching Track, Annual Faculty Survey (AFS), Annual Faculty Evaluation (AFE) ve yıllık akademik değerlendirme süreçlerinin birlikte işletilerek liyakat temelli yaklaşımın desteklenmesi.

• Öğretim elemanlarının mesleki gelişiminin BTLSC tarafından yürütülen akademik sohbetler, çalıştaylar, seminerler ve oryantasyon programlarıyla desteklenmesi; öğretimde üstün başarının Distinguished Teaching Awards aracılığıyla teşvik edilmesi.

• Eğitim-öğretim süreçlerinin Stratejik Plan hedefleri doğrultusunda QME, STARS, AIRS, Program Değerlendirme Raporları ve performans göstergelerinden yararlanılarak izlenmesi ve kalite güvencesi sistemiyle ilişkilendirilmesi.

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

• Program Değerlendirme Raporları, program öğrenme çıktıları, ders öğrenme kazanımları, öğrenci iş yükü, ölçme-değerlendirme uygulamaları ve diğer kalite güvencesi araçlarından elde edilen bulguların eğitim-öğretim kararlarına yansımasını gösteren tamamlanmış PUKÖ çevrimleri ile etki analizlerinin çeşitlendirilmesi.

• Program öğrenme çıktılarının gerçekleşme düzeyinin; öğrenci başarısı, mezun yeterlilikleri ve performans göstergeleri birlikte değerlendirilerek programlar arasında karşılaştırmalı biçimde izlenmesine yönelik kurumsal yaklaşımın geliştirilmesi.

• Lisans programlarında başarıyla yürütülen kalite güvencesi uygulamalarının ve Program Değerlendirme Raporu yaklaşımının lisansüstü programların tamamına yaygınlaştırılması.

• Müfredat, ders planı ve öğrenme kazanımlarında gerçekleştirilen değişikliklerin hangi değerlendirme sonuçlarına dayandığını ve eğitim-öğretim süreçlerine katkısını ortaya koyan kanıtların çeşitlendirilmesi.

• Öğrenci merkezli öğretim yaklaşımının etkililiğinin; öğrenci iş yükü, ders dağılımı, aktif öğrenme uygulamaları, ölçme-değerlendirme yöntemleri ve öğrenci geri bildirimleri birlikte değerlendirilerek izlenmesi.

• Başarılı öğretim uygulamalarının (BTLSC çalışmaları, yenilikçi öğretim yöntemleri, rubrik geliştirme çalışmaları ve iyi uygulama örnekleri) akademik birimler arasında paylaşılmasını ve kurum genelinde yaygınlaşmasını destekleyen mekanizmaların güçlendirilmesi.

• Önceki öğrenmenin tanınması, kredilendirme ve yaşam boyu öğrenme uygulamalarını kapsayan kurumsal politika ve uygulama çerçevesinin oluşturularak kalite güvence sistemiyle bütünleştirilmesi.

• Akademik danışmanlık, öğrenme kaynakları, kariyer hizmetleri, erişilebilirlik uygulamaları ve

diğer öğrenci destek hizmetlerinin eğitim-öğretim süreçlerine katkısını ortaya koyan izleme ve değerlendirme göstergelerinin geliştirilmesi.

• STARS, AIRS ve QME başta olmak üzere kurumsal bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin eğitim-öğretim süreçlerinde gerçekleştirilen iyileştirmeleri destekleyecek biçimde daha etkin kullanılması ve bu ilişkinin kurumsal raporlarda somut örneklerle ortaya konulması.

• Akademik birimlerde geliştirilen başarılı uygulamaların diğer programlara aktarılmasını kolaylaştıracak kurumsal paylaşım ve deneyim aktarımı kültürünün güçlendirilmesi.

• Öğretim elemanlarının eğitim performansı ile mesleki gelişim faaliyetleri arasındaki ilişkinin; AFS, AFE, BTLSC faaliyetleri ve ders yükü planlaması bütüncül olarak değerlendirilmesi ve sonuçlarının akademik insan kaynakları yönetimine daha görünür biçimde yansıtılması.

• Distinguished Teaching Awards başta olmak üzere eğitim alanındaki ödül ve teşvik uygulamalarının öğretim kalitesi ve öğretim elemanlarının gelişimine katkısını ortaya koyan değerlendirme sonuçlarının sistematik biçimde izlenmesi.

• Öğrenci kabulü, akademik tanınma, diploma ve diploma eki süreçlerine ilişkin paydaş geri bildirimlerinin düzenli olarak değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların süreç iyileştirmelerinde daha etkin kullanılması.

• Eğitim-öğretim alanında gerçekleştirilen iyileştirmeler ile Üniversitenin Stratejik Planında yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri arasındaki ilişkinin kurumsal raporlarda daha açık ve bütüncül biçimde ortaya konulması.

- Engelsiz Bilkent kapsamında fiziki mekan erişimine yönelik uygulamaların kurum genelinde yaygınlaştırılması.

4. Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler

Kurumda oturmuş bir Ar-Ge sistematiği ve kültürü olmakla birlikte, tüm birimleri kapsayacak şekilde içselleştirilmemiştir. Kuruma iç-dış kaynaklarını ve AR-GE konu ve kapsamlarını "araştırma üniversitesi" olma ve misyonla uyumlu olarak belirlenen alanlara yönelik düzenlemesi önerilmektedir. Kurumun dış kaynak bulmaya yönelik faaliyetlerde bulunması, bu yönde izleme ve iyileştirme çalışmaları gerçekleştirmesi, sahip olduğu alt yapı ve araştırma personeli yetkinliği ile uyumlu lisansüstü program ve öğrenci sayısı ile doktora sonrası araştırmacı sayısını arttırması faydalı olacaktır.

-Kurumun paydaş görüşlerini de dikkate alarak araştırma stratejisini ve öncelikli araştırma alanlarını belirlemiş olması,

-Kurumun tüm araştırma süreçlerini "Akademik İşler Rektör Yardımcılığı" altında yürütmesi,

-Kurumun nitelikli akademik kadro ve yüksek araştırma yetkinliğine sahip akademik personele sahip olması,

- Akademik personelin araştırma performanslarının yıllık olarak sistematik bir şekilde işleyen ve tüm birimleri kapsayan AFS sistemi ile izlenmesi, başarıyı sürekli kılan kuruma özgü akademik yükselme basamaklarıyla başarılı personelin ödüllendirilmesi,

-Kuruma katılan genç araştırmacıları ar-ge çalışmalarına teşvik edecek kuruma özgü yaklaşımların olması (başlangıç fonları, KAF, ders yükü indirimi),

-Kurumda 6 yılını dolduran akademik personele yurtdışı çalışmalarda bulunmak üzere sabatikal programı ile fırsat sunulması,

-Kurumun araştırma süreçlerini 9 araştırma merkezi ve TTO ve Cyberpark ağından oluşan bir yapı içerisinde yürütmesi ve başta Cyberpark olmak üzere bazı birimlerin dış paydaşlar tarafından takdir

edilmesi,

-Uluslararası bilimsel görünürlüğünün yüksek olması,

-Belli branşlarla sınırlı olmakla birlikte, yeterli fiziki, teknik ve mali araştırma olanaklarına sahip olması

-Güçlü bir iç ve dış kaynaklara ulaşma potansiyelinin bulunması,

-Araştırma merkezlerinin performansının belli aralıklarla değerlendirilmesi,

-Kurumun son dönem araştırma üniversitesi süreçlerini yakından takip etmiş birisinin yeni rektör olarak görevlendirilmiş olması

Geliştirmeye Açık Yönler ve Öneriler

-Kurumda YÖK kapsamında ihtisaslaşmaya yönelik alanları kapsayacak şekilde iç ve dış kaynak paylaşımlarının gerçekleştirilmesi,

-Kurumun son yıllarda ulusal dış kaynak desteklerinin azalmasına karşı önleyici tedbirlerin alınması,

-Kurumun yeterli bir ar-ge ve insan kaynağı alt yapısı olmasına rağmen, genelde yeni doktora programları, özelde ihtisaslaşmaya yönelik alanlarda lisansüstü yeni programları açmayı planlaması,

-Kurumun misyon ve hedefleriyle uyumlu bir büyüme ivmesi sağlaması,

-Kurumun içselleştirilmiş bir ulusal ve uluslararası işbirliği kültürü olmasına rağmen, doktora sonrası olanaklarının kurumda tüm birimleri kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması,

-Kurumun ulusal ve uluslararası üniversite sıralamalarındaki yerlerini değerlendirmesi, buna yönelik izleme ve önleyici tedbirleri alması,

-Araştırma politikasındaki kurumsal tercih ve önceliklerin kurum içerisinde bir bütünlük arz etmesi, ar-ge faaliyetlerinin misyon ve ihtisaslaşmaya yönelik alanları kapsayacak şekilde bir bütünlük içerisinde gerçekleştirilmesi,

-Araştırma süreçlerinin liderlik, sorumluluk ve koordinasyon yapısının birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlayıcı şekilde araştırma merkezlerini kapsayacak şekilde işletilmesi,

-Doktora programlarının araştırma politikası ve öncelikli alanlarla uyumlu halde getirilmesi,

-Ulusal ya da uluslararası akran kuruluşlar ile ortak programların geliştirilmesi,

-Lisansüstü öğrenci sayılarının kurum imkanlarına göre artırılması,

-Disiplinler arası ve uluslararası iş birliklerinin sonuç ve etkilerinin değerlendirilmesi,

-Birimlerdeki araştırmacı profillerinin tüm birimleri eşit oranda kapsayacak şekilde dağılım göstermesi,

-Birim bazlı akran değerlendirilmelerinin yapılması,

-Bazı birimlerde ders yüküne bağlı araştırma faaliyetlerinin sınırlı kalması,

-Araştırma bütçesinin yıllar içindeki değişiminin ve toplam bütçedeki payının kurumun misyon ve hedefleriyle uyumlu olmasının değerlendirilmesi,

-Araştırma potansiyeli olan öğrenci kulüplerinin ortak projelere dahil edilecek şekilde teşvik edilmesi,

-Nanoteknoloji Araştırma Merkezi (NANOTAM), ve Ulusal Manyetik Rezonans Araştırma Merkezi (UMRAM) başta olmak üzere ön plana çıkan araştırma merkezlerinin yanında sosyal bilimlere yönelik araştırma merkezlerinin de sürdürülebilirlik açısından insan kaynağı ve bütçe destekleriyle üst yönetim tarafından teşvik edilmesi,

-Lisansüstü eğitimde özellikle yeterli ve nitelikli akademisyen kadrosu mevcut olmasına karşın,

doktora eğitimi bulunmayan programlarda enstitü üzerinden güncel strateji ile yeniden planlanması.

5. Toplumsal Katkı

Güçlü Yönler

Genel amaçlar ilgili dönem stratejik planında belirlenmiş ve tematik başlıklarda politika ve temel amaçlar belirlemeye yönelik paydaş katılımlı çalıştaylar yapılmış, toplumsal katkı politikası güncel ve önemini koruyan; BM Sürdürülebilir Kalkınma AmaçlarıSKH-12-Sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıplarını sağlamak başlığı altında bulunan "Hedef 12.5: 2030 yılına kadar önleme, azaltma, geri kazanım ve yeniden kullanım yoluyla atık oluşumunu kayda değer miktarda azaltmak" hedeflerine dönük, çevreye duyarlılık, toplum sağlığı, sosyo kültürel ve sanatsal etkinlikler, eğitimde fırsat eşitliği, hukuki çözüm yöntemleri ana eksenlerinde belirlenmiştir. Toplumsal katkı performansının Temel Performans Göstergeleri (TPG) ve Performans Göstergeleri Raporu (PGR) aracılığıyla izlenmesi sürecine ilişkin çalışmalar kurumsal yaklaşım olarak önemsenmektedir. Bununla birlikte topluma katkı anlamında izleme ve iyileştirme mekanizmalarının, sahip olunan alt yapı ve personel yetkinliğine uyumlu bir şekilde geliştirilmeleri beklenmektedir.

- Kurumda dikkati çeker toplumsal katkı farkındalık kültürünün akademik ve idari personel ve öğrenciler tarafından içselleştirilmiş olması,
- Toplumsal katkı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde akademik ve idari birimlerin katkısıyla İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Kalite Güvencesi Sistemi altında yürütülen bütünleşik bir yapı içerisinde Kalite Komisyonu, Kurumsal Veri Analizi ve Kalite Yönetimi Birimi (VAK), bölüm/enstitü kalite ekipleri ve ilgili komite-komisyonlar aracılığıyla eşgüdüm içerisinde yönetilmesi ve izlenmesi,
- Temel Performans Göstergeleri (TPG) ve Performans Göstergeleri Raporları (PGR) aracılığıyla toplumsal katkı çıktılarının sistematik olarak izlenmesi,
- Mezun Takip Sistemi, STARS/BAIS ve BURES gibi bilgi yönetim sistemlerinin etkin kullanımı,
- Fakülte ve bölüm düzeyindeki Danışma Kurulları aracılığıyla iç ve dış paydaşların (öğrenciler, mezunlar, işverenler) süreçlere dahil edilmesi,
- Düzenlenen etkinlik ve anket sonuçlarına göre iyileştirici/önleyici kararların alınabilmesi,
- Araştırma ve uygulama merkezlerinde ve diğer birimlerde üretilen bilgi birikiminin çeşitli eğitim programları ve tasarlanan sosyal etkinliklerle faaliyet gösteren merkezler olarak topluma katkı sağlıyor olması,
- Yine Nanoteknoloji Araştırma Merkezi (NANOTAM), Ulusal Manyetik Rezonans Araştırma Merkezi (UMRAM) ve UNAM Merkezi gibi araştırma ve uygulama merkezlerinin ülkemizin başta ASELSAN, ROKETSAN şirketleri olmak üzere savunma sanayii, uzay sanayii, haberleşme ve enerji sanayii alanlarında üretilen, faaliyete geçirilen ortak projelerin bu alanlara ve topluma katkı sağlıyor olması,
- Sürdürülebilirlik ve Toplumsal Fayda kapsamında, Sürdürülebilirlik Komitesi'nin yürüttüğü Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG) eşleştirme ve eylem planları neticesinde uluslararası Greenmetric sıralamasında önemli bir yükseliş gösterilmesi.
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG) Çevresel Sürdürülebilirlik gelecek hedefleri arasında yer alan "Sıfır atık projelerinin yaygınlaştırılması",
- Kurumda toplumsal katkı faaliyetleri olarak toplumsal duyarlılık ve sosyal sorumluluk alanında yerleşmiş uygulamaların bulunması,
- Kuruma gelen tüm ziyaretçilere, Bilişim Teknolojileri ve Sistemleri Direktörlüğü (BITS) tarafından ScienceSA özel ağı üzerinden dijital kaynaklarına, ücretsiz erişim sağlanarak bu kaynakların açık kaynak olarak yararlandırılması,

·Kütüphane kaynakları için her sene bütçeden sürdürülebilir nitelikte mali kaynak aktarılması,

·Kalkınmada Öncelikli Yörelerden eğitim almak için üniversiteye gelen kız öğrencilere yönelik lisans bursu programı benzeri desteklerin sağlanması,

·Üniversite bünyesinde geliştirilen patentli teknolojilerin endüstri ile buluşturulması ve ticarileşme potansiyel fırsatlarının oluşturulması,

·Savunma Sanayi Başkanlığı ve ASELSAN benzeri şirketlerle stratejik ortak bilimsel proje iş birliklerinin yürütülmesi,

·Toplumsal katkı faaliyetlerine bütçe ve insan kaynağı sağlanması,

·Öğrenci kulüpleri tarafından toplumsal katkı faaliyetlerinin düzenlenmesi ve bu yolla öğrencilerde toplumsal katkı bilincinin oluşturulması,

Geliştirmeye Açık Yonler ve Oneriler

- Toplumsal katkı süreçlerinin tanımlı hale getirilerek, izleme ve iyileşmeyi sağlayacak toplumsal katkı yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemi takip edecek bir mekanizma kurulması,

- Toplumsal katkı süreçlerinin açık bir politika çerçevesinde; Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü/Komisyonu, Kariyer ve Mezunlar Ofisi, Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ve Sürdürülebilirlik Komitesi gibi birimlerle koordineli biçimde yürütülmesi,

- Öğrenci kulüpleri tarafından gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetlerinin çıktılarının izlenmesi, aksayan alanlarda önlemler alınması,

- İşveren memnuniyet anket altyapısının ve mezun yetkinliklerinin toplumsal etki boyutundaki ölçümlerinin daha geniş kapsamlı ve düzenli hale getirilmesi,

- Toplumsal etki, paydaş memnuniyeti, üretilen sosyal ve ekonomik değer ve faaliyetlerin sürdürülebilirliği gibi sonuç ve etki göstergelerinin geliştirilmesi,

- Farklı başlıklarda yürütülen toplumsal katkı süreçlerinin tek bir çatı altında toplanması.