

İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORU

DEĞERLENDİRME TAKIMI

Prof. Dr. Öktem Vardar (Başkan)

Doç. Dr. Zübeyde Sinem Genç

Gözde Köse Toköz

Prof. Dr. Şükrü Oğuz Özdamar

Prof. Dr. Ahmet Macit Özenbaş

Alev Sevinçli

Prof. Dr. Mustafa Şenyel

Ekim 2017

Ankara

KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORUNUN İÇERİĞİ

1. GİRİŞ	3
1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci.....	3
1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler.....	4
1.3. Değerlendirme Süreci	5
2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ.....	6
3. EĞİTİM-ÖĞRETİM	9
4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI	12
5. YÖNETİM SİSTEMİ VE KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ	15
6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	16

ÖNSÖZ

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı olarak 7 Ekim 2017 tarihindeki ön ziyaret ve 15-18 Ekim 2017 tarihlerindeki ziyaretimiz süresince toplantılarda bizlerle olan ve samimi paylaşımlarda bulunan, başta Mütevelli Heyet Başkanı Prof. Dr. Ali Doğramacı, Rektör Prof. Dr. Abdullah Atalar ve Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Kürşat Aydoğan ve ekibi olmak üzere, Bilkent Üniversitesi Kalite Komisyonu üyelerine, akademik ve idari personel ile öğrencilerine ve dış paydaşlarına çok teşekkür ediyoruz.

Bilkent Üniversitesi

Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı

1. GİRİŞ

1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nin 10. Maddesi uyarınca, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları, iç değerlendirme çalışmalarını her yıl Ocak-Mart aylarında tamamlamak ve hazırladıkları Kurumsal İç Değerlendirme Raporunu (KİDR) Nisan ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kalite Kuruluna göndermekle yükümlüdür. Yine aynı Yönetmeliğin 12. Maddesi uyarınca yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülecek dış değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekmektedir.

Kurumsal dış değerlendirme süreci, kurumun kendi iç değerlendirme sürecinden de yararlanmak suretiyle Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından oluşturulan bir değerlendirme takımı aracılığıyla değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun genel değerlendirmesi üzerine odaklıdır. Bu sürecin temel özellikleri aşağıda verilmektedir:

- Uluslararası kabul görmüş bir bakış açısıyla ulusal bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun kendisini tanımladığı misyon/vizyon ve stratejik hedeflerine uyumunu ölçmeye çalışan, “sürekli iyileşme” yaklaşımını benimseyen bir değerlendirme sürecidir.
- Kurumun iç değerlendirme (özdeğerlendirme) aşamasına güçlü vurgu ile yapılan bir değerlendirmedir.
- Kurumun iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak akran değerlendirme süreci ile değerlendirilmesini kapsar.

Kurumsal dış değerlendirme süreci ve hazırlanan geri bildirim raporu, fakülte/bölüm/birim bazında olmayıp, yükseköğretim kurumunun bir bütün olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Uluslararası anlamda akran değerlendirmesi yaklaşımıyla ve tüm paydaşların görüşleri alınarak hazırlanan Kurumsal Dış Değerlendirme Geri Bildirim Raporunun amacı, değerlendirmeden geçen kurumun yönetim ve iç kalite güvence kültürünün sürekli gelişimini sağlamaktır. Dış değerlendirme süreci kapsamında, kurum ile ilgili olarak aşağıda yer alan sorulara cevap aranmaktadır:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor?

- Kurum yapmak istediklerini nasıl gerçekleştiriyor?
- Kurum yapmak istediklerini gerçekleştirdiğinden nasıl emin oluyor?
- Kurum süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor?

Dış değerlendirme süreci;

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

olmak üzere üç temel evreden oluşur.

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

1.2. Kuruma İlişkin Bilgiler

Bilkent Üniversitesi, 20 Ekim 1984 tarihinde Prof. Dr. İhsan Doğramacı tarafından kurulmuş ülkemizin ilk vakıf üniversitesidir. Eğitim öğretime 1986 yılında başlayan Bilkent Üniversitesi daha sonra 5 Mart 1992 tarih ve 3785 sayılı yasa ile kamu tüzel kişiliğine sahip olmuştur. 5.000 dönüm arazi üzerinde kurulu olan İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi günümüzde 9 fakülte (Eğitim Fakültesi, Fen Fakültesi, Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi, İşletme Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Müzik ve Sahne Sanatları Fakültesi), 2 lisans düzeyinde yüksekokul (Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Uygulamalı Yabancı Diller Yüksekokulu), 3 enstitü (Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü) ve 11 araştırma merkezi ile 1.000'i aşkın öğretim elemanı ve 13.000'den fazla öğrenci büyüklüğüne ulaşmıştır. Üniversitede 63 değişik ülkeden gelen çok sayıda uluslararası öğrenci de eğitim görmektedir. Üniversitede ayrıca bilgiye erişim ve araştırma faaliyetleri konusunda hizmet veren ve yaklaşık 483.200 basılı ve 453.300 elektronik kitap ile 172.222 adet elektronik dergiye erişimi bulunan Bilkent Merkez Kütüphanesi; Teknoloji Geliştirme Bölgeleri kanunuyla 2002 yılında kurulmuş olan ve bugün itibarıyla 200'ü aşkın teknoloji firmasına ev sahipliği yapan Cyberpark ve 2013 yılından bu yana hizmet veren Teknoloji Transfer Ofisi bulunmaktadır. Kampüste bunlara ek olarak Bilkent Konser Salonu, spor

salonları, Bilgisayar Merkezi, ana, ilköğretim ve lise düzeyinde okullarla, kafeteryalar, iki sağlık merkezi, 4.000 kişilik Odeon ve yüzme havuzu bulunmaktadır.

Bilkent Üniversitesi geniş yelpazedeki eğitim programları, öğretim ve araştırmadaki mükemmeliyetçilik anlayışı ve bunun yanı sıra kültür ve sanat etkinlikleri ile de dünya ölçeğinde bir eğitim kurumu olduğunu ispatlamış, ülkemizin en gözde üniversitelerinden biridir.

1.3. Değerlendirme Süreci

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, 2015 tarihli Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliğinin ilgili maddesi çerçevesinde 2015 ve 2016 yılları Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarını (KİDR) hazırlayarak Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunmuştur. Bilkent Üniversitesi her iki raporunda da 2019 yılında dış değerlendirmeden geçmeye yönelik niyet beyan etmiş olmakla birlikte Yükseköğretim Kalite Kurulunun planları kapsamında üniversitenin Kurumsal Dış Değerlendirme süreci 2017 yılında gerçekleştirilmiştir.

Süreç kapsamında Yükseköğretim Kurulu tarafından görevlendirilen; Prof. Dr. Öktem Vardar (Başkan), Doç. Dr. Zübeyde Sinem Genç, Gözde Köse Toköz, Prof. Dr. Şükrü Oğuz Özdamar, Prof. Dr. Ahmet Macit Özenbaş, Alev Sevinçli, Prof. Dr. Mustafa Şenyel'den oluşan Kurumsal Dış Değerlendirme Takımı (bundan sonra Değerlendirme Takımı olarak ifade edilecektir) kurumsal dış değerlendirme çalışmasını Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütlerini temel alarak gerçekleştirmiştir.

İlk olarak Bilkent Üniversitesi hakkındaki bilgilerin, kurumun kalite güvence sisteminin, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve toplumsal katkıları ile yönetim sisteminin özetlendiği her iki yıla ait KİDR raporları incelenmiştir. 7 Ekim 2017 tarihinde kuruma gerçekleştirilen ön ziyarette bu raporlara dair ilk değerlendirme yapılmış, 15-18 Ekim 2017 tarihlerindeki asıl saha ziyaretine ilişkin planlamalar netleştirilmiştir. Saha ziyaretinde Mütevelli Heyeti Başkanı, Rektörlük üst yönetimi, Senato ve ÜYK üyeleri, Kalite Komisyonu üyeleri, birim ve araştırma merkezleri yöneticileri, akademik ve idari personel, öğrenciler ve kurumun dış paydaşlarıyla toplantılar yapılmış, üniversitenin farklı birimleri ziyaret edilmiş, KİDR raporlarında belirtilen hususların ne kadarının hayata geçirildiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Saha ziyaretini takiben Değerlendirme Takımı tarafından Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) hazırlanmıştır.

Değerlendirme sürecinin dayandığı çerçeve;

- 2547 ve YÖK mevzuatı,
- Avrupa ve Kuzey Amerika uygulamaları ve iyi örnekleri,
- Avrupa Standartları ve Rehberi (“European Standards & Guidelines, ESG”) ve kalite güvence ilkeleri,
- Araştırma-üniversite ilişkisi ve araştırma unsurunun üniversite kavramının ayrılmaz parçası olması,
- Hareketlilik-uluslararasılaşmanın vazgeçilmezliği,
- İstihdam-eğitim ilişkisi ve mezunların öngörülemeyen piyasa koşullarına hazır olması gerekliliği,
- Rekabetin bugünkü yaşamın gömülü bir unsuru olduğu

hususlarını kapsamaktadır. Bu dış değerlendirme süreci temelde iç kalite güvence ve geliştirme sisteminin değerlendirmesidir ve kurumu oluşturan birimlerin “kalite”sini incelememektedir; ancak bu KGBR’de yukarıdaki çerçeveye giren hususlarda görüş bildirmeye özen gösterilmiştir. Bu kapsamda, rapor, Bilkent Üniversitesinin Kurumsal İç Değerlendirme Raporları başta olmak üzere oluşturduğu stratejik ve yönetsel belgeler, bunların uygulamaları ve saha ziyareti gözlemlerinden elde edilen bulgular ışığında Üniversitenin kalite güvence yolculuğuna katkı sağlaması amacıyla hazırlanmıştır.

2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesinin kuruluşuyla birlikte belirlediği dünya çapında bir kurum olma yönündeki misyon ve vizyon ifadelerinin mevcut olması; bu ifadelerin yazılı hale getirilmiş, karar haline geçmiş olması; yaygın olarak bilinmesi, sahiplenilmesi ve bugüne kadar aynı hedefin taşınmış olması övgüye değerdir. Bilkent’i Bilkent yapan unsurların birincisinin bu iddialı misyon ve vizyon ifadelerinin olduğu değerlendirilmektedir.

23 Temmuz 2015 tarihli yönetmeliğe uygun olarak Bilkent Üniversitesi iç kalite güvence sistemini oluşturmak üzere Kalite Komisyonunun kurulmuş olduğu görülmüştür. Çalışmalarına nispeten yeni başlamış olan komisyonun planlarını Yükseköğretim Kalite Kurulu dış değerlendirme sürecinden 2019 yılında geçmek hedefine göre hazırladığı anlaşılmıştır. Zaten faaliyetlerin içinde oldukları gerekçesiyle komisyonun teşkilinde yönetim kadrolarına (dekan/müdür) çokca yer verilmiş olduğu ifade edilmiştir. Ancak çok yüklü ve birincil görevleri

nedeniyle fakültelerine karşı sorumlu olan dekan ve müdürlerin yeni bir iç kalite güvence sisteminin oluşturulmasında zorlanabileceği, bu görevi asli işi olarak benimseyen bir ekip ve tanımlı bir yönetici (görev tanımında kalite güvence sisteminin sahipliliğine vurgu olan) ile sürdürmenin daha isabetli olabileceği düşünülmektedir. Zira Bilkent Üniversitesi'nde birimler ve bireyler bazında çok iyi uygulama örnekleri olmakla birlikte, kalite güvence politikasına dayanan bütünsel anlamda sistematik bir uygulamanın henüz var olmadığı, mekanizma ve süreçlerin Kalite Komisyonu ile yeni kurulmakta olduğu tespit edilmiştir.

Yıllık Faaliyet Raporlarının hazırlanıyor olması ve 2016 yılı itibariyle Performans Raporunun hazırlanmaya başlanmış olması olumlu bulunmaktadır. Özellikle Performans Raporunun yıllık KİDR'in ayrılmaz parçası olarak düşünülerek kapsam ve içerik açısından geliştirilmesine, raporlanan verilerin daha iyi analiz edilmesine, yıllar içindeki gelişimin, aktörler arasındaki dağılımın, aykırı değerlerin izlenmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir.

Bilkent Üniversitesinde bir 'stratejik plan bilinci' vardır. 2012 ve 2013 yıllarında stratejik plan hazırlık çalışmaları kapsamında dört alanda hazırlanarak yayınlanmış olan ve üniversitenin bu alanlarda yol haritasının belirlenmesi yönünde öneriler içeren "White Paper" çalışmaları övgüye değerdir. Araştırma, eğitim-öğretim, topluma hizmet ve yaşam kalitesi konularındaki bu çalışmalar değerli, yarışmacı dünyanın ilkelerini gözeten, akademik ihtiyaçları dikkate alan saptamalar ve öneriler içermektedir. Bu çalışmalardaki önerilerin henüz uygulama aşamasına ulaşmadığı gözlemlenmiştir.

Elli iki sayfadan oluşan, kapak sayfasında 2016 tarihini taşıyan ve 28 Eylül 2017 tarihinde Mütevelli Heyeti tarafından onaylanmış olan Stratejik Plan, Bilkent Üniversitesinin öncelikle ele almak kararlılığında olduğu hususların, ayrıntıları da verilmek suretiyle yazıya dökülmüş halidir. Metinde eylemlerin hangi zaman diliminde ele alınacağı, ne zaman bitmesinin öngörüldüğü hakkında veri yoktur. Birçok husus provost ofise görev olarak verilmiş ancak hangi engellerin olduğu, bunların nasıl aşılacağı, hangi öncelikle, kimlerce, hangi ödenekle, nasıl ölçülerek (göstergeler) karar verileceği, yıllık takip mekanizmasının kurgusu vb. hususların eksik olduğu görülmüştür. Bunların zaten planlandığı söylenmiştir. Önemine binaen uygulama, izleme ve değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde eylemlerin sorumlular, zaman ve göstergeler açısından tamamlanması, kalite güvence sistemi ile stratejik planlama sürecinin ilişkilendirilmesi önerilmektedir.

Her eğitim dönemi sonunda öğrenciler tarafından doldurulan “Ders ve Öğretim Elemanı Değerlendirme Formu” anket uygulamasının sürekli olarak yapılması, uygulamanın tüm iç paydaşlarca benimsenmiş olması ve sonuçlarının üniversite içinde açık olarak ilan edilmesi övgüye değerdir.

Öğretim elemanlarının akademik faaliyetlerine yönelik doldurdıkları “Yıllık Değerlendirme Anketi (AFS)”nin sürekli olarak yapılması ve sonuçlarının değerlendirmelerde kullanılması ile bireysel akademik performans açısından kalite güvence döngüsü tamamlanmaktadır. Uygulamanın tüm iç paydaşlarca sahiplenilerek benimsendiği, sistemin işleyişine dair oldukça yüksek seviyede güven duyulduğu anlaşılmaktadır. Bilkent Üniversitesinde başarıyla uygulanan bu değerlendirme sistemi övgüye değerdir ve bir iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir.

KİDR raporlarında yer verilmemekle birlikte idari personel performansının ölçülmesi için kadro, görev ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminin varlığı ve geçtiğimiz yıllarda pilot uygulama ile başlatılan hedef bazlı performans ölçüm sistemi övgüye değerdir. Yeni sistemin tüm birimlere yaygınlaştırılması çalışmalarının devam etmekte olduğu anlaşılmıştır.

Bilkent Üniversitesinin akademik açıdan yüksek kalitede öğretim üyelerini istihdam etmesi ve bu akademisyenleri elinde tutabilmesinin üniversitenin yüksek düzeydeki kalitesinin en önemli belirleyicisi olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, Bilkent Üniversitesinin kalitesi öğretim üyesi mesleki/akademik gururuna dayanmaktadır. Bu içsel kalitenin varlığı hem Bilkent Üniversitesi hem de ülkemiz için övünç ve gurur kaynağıdır. Ancak, var olan kalitenin güvence altına alınması konusunda atılabilecek adımlar mevcuttur.

Bilkent Üniversitesi'nin gelişmeye en açık alanı bir iç güvence sistemi politikası eşliğinde kurumsal, sistematik mekanizma ve süreçlerini resmileştirmesi, yazılı hale getirmesi ve üniversite genelinde benimsetmesidir. Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al (PUKÖ) döngüsünün her faaliyet ve her birim/katman için kullanılması gerekir. Araştırma, eğitim-öğretim, topluma hizmet, uluslararasılaşma faaliyetlerinin her birinin ve rektörlük- fakülteler- öğretim üyeleri- idari personel- öğrenciler katmanlarının her birinin döngülerinin kapandığının garanti edilmesi beklenir. Bu kapsamda, Avrupa Standartları ve Kılavuzu (“European Standards & Guidelines, ESG”)’ndan faydalanılması ve bu dokümandaki tüm hususlarda kuruma özgü “Bilkent Standartları”nın oluşturulması, ardından bu standartlara uygun işleyişin kanıtlarının toplandığı

yıllık özdeğerlendirme mekanizmalarının tasarlanarak uygulamaya konulması önerilmektedir. (Bu standartların bir kısmının zaten yıllar içinde geliştirildiği, bazı özdeğerlendirme mekanizmalarının uygulanmakta olduğu bilinmekte, burada bütünün kapsanması vurgulanmaktadır). PUKÖ döngüsünü tamamlayıcı nitelikte kurumun performans göstergelerinin (KPI) kalıcı, benimsenen, kapsamlı ve yazılı hale getirilmesi önerilmektedir. ADEK uygulamalarından kalan listenin genişletilerek (veya alt göstergeler ile derinleştirilerek), mütevellî heyetten başlayıp tüm çalışanları kapsayan bir sahiplenme süreci vasıtasıyla netleştirilmesi önerilmektedir. Yukarıdaki örgütlenme ve kalite komisyonu ile ilgili görüşler de bu paragrafı tamamlamaktadır.

Bilkent Üniversitesinin gelişmeye açık bir diğer alanı Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) fırsatının kullanılmasıdır. Bu yıllık bir rapor olmalıdır ve geçmiş yıl en iyi şekilde nasıl değerlendirilecekse o unsurları içermelidir; şablon veya sorulara yanıt olarak değil, kritik gözle hazırlanan bir durum değerlendirmesi olmalıdır. Kalite Kurulunun önyak olduğu bu yıllık değerlendirmenin, ulusal kalite ajansına verilen zorunlu bir rapordan ziyade kendi iç kalite güvence sisteminin bir ürünü olarak tanımlanması ve kullanılması önerilmektedir. Hazırlanma aşamasında üniversite içinde geniş katılımı tartışılması, sorunların ve yaklaşımların paylaşılması kalite güvencesi dışında yönetişimde kazanımları pekiştirecek, sahiplilik duygusunu da besleyecektir. Bilkent Üniversitesi bu deneyimlerini uluslararası kurumsal akreditasyon süreçlerine (“The Western Association of Schools and Colleges, WASC” gibi) taşıyabilecek potansiyele sahiptir.

3. EĞİTİM-ÖĞRETİM

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi eğitim-öğretimde Kuzey Amerika modelini hemen hemen tüm unsurlarıyla uygulayan bir üniversitedir. Bu modelin uygulamalarını içselleştirmiştir, araçlarını başarıyla kullanmaktadır ve bu eğitim-öğretim sisteminin “ürünü” olan mezunların küresel dünyada talep gördüğü çok açıktır. Eğitim dili İngilizcedir ve bunun gereği yerine getirilmektedir. Sadece İngilizce Hazırlık Okulunun üstün gayretleri değil, eğitim dilinin İngilizce olduğu fakültelerde derslerin istisnasız İngilizce verilmesi de övgüye değerdir. Bologna sürecine uyum konusunda program tasarımları, kazanımları, bunların gerçekleşmelerinin takip edilmesi; ders kazanımları ile program kazanımlarının eşleştirilmesi; TYYÇ (Türkiye Yükseköğretim

Yeterlilikler Çerçevesi) uyumu; paydaş görüşlerinin program tasarımına yansması; staj yapılanmaları ve AKTS (Avrupa Kredi Transfer Sistemi) kredileri; çoklu sınavlar, ödev, proje, portfolyo kullanımı kurumun güçlü yanlarıdır. Bazı programlardaki yüksek toplam program kredilerinin, bazılarındaki yüksek AKTS değerlerinin azaltılması olası iyileştirme noktalarıdır. AKTS karşılığı ders yüklerinin sistematik takibi ve zorunlu-seçmeli dersler dengesinin seçmeliye doğru kaydırılması da düşünölmelidir. TYYÇ ile ilgili olarak tüm lisans programları için mezuniyette B2 İngilizce düzeyi ve Avrupa bilgisayar kullanımı lisansı-ileri düzey kanıtlarının üretilmesi yerinde olacaktır. Kaliteli öğrenme ve öğrenme kazanımlarının değerlendirilmesi hususlarında Bilkent Üniversitesinin aşğıdaki kaynakları kullanabileceği düşünölmektedir: https://kry224-site0001.maxesp.net/alliance_publications/assuring%20quality-pdf%20version.pdf [Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices - An IMHE Guide for Higher Education Institutions](#)

Bilkent Üniversitesinde program akreditasyonu kültürü vardır. 1995 yılında “Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET)” akreditasyonu ile başlayan süreç ABET ve “Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)” ile sürmektedir. Bu uygulamalar ve bu yöndeki kararlılık övgüye değerdir.

Bilkent Üniversitesinin uluslararası sıralamalardaki başarısı ve bu başarının sürekliliği övgüye değerdir.

Öğrenci-öğretim üyesi oranları açısından Türkiye’de çoğu üniversitede olmayan ölçüde düşük rakamlar söz konusudur. Ortalama öğrenci-öğretim üyesi oranının fakültelerde 25 olması, sosyal programlarda bile 30 mertebesinde kalması, mühendislikteki yüksek 30’ların geçici olduğu vurgusu, bu düşük oranların ve Kuzey Amerika modelinin uygulanmasının getirdiği öğrenci-öğretim üyesi arasındaki kuvvetli iletişim övgüye değerdir.

Bölüm Müfredat Komiteleri başta olmak üzere farklı yönetim kademelerinin de içinde olduğu öğretim programlarının izlenmesi ve gözden geçirilmesi çalışmalarının düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi, bu çalışmalarda önemli ölçüde iç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin de kullanılması övgüye değerdir.

Öğretim kadrosunun haftalık ders yükünün büyük ölçüde standardize edilmiş ve araştırmaya olanak verecek ölçüde olduğu değerlendirilmiştir.

Akademik kadronun atama ve yükseltme süreçlerinde Terfi ve Tayin Komitesi başta olmak üzere karar alma mekanizmalarının işleyişinin sistematik, sürdürülebilir, adil ve etkili olduğu değerlendirilmiştir. Hem AFS hem de öğrenci anketleri ile özellikle araştırma çıktıları açısından kapsayıcı değerlendirmelerin yapılarak yükseltme kararlarında belirleyici rol alması Bilkent Üniversitesinin güçlü yanını oluşturmaktadır.

Öğretimde üstün başarının ödüllendirildiği ödül mekanizması “Distinguished Teaching Awards” konuya verilen önem ve ödül prosedürünün işleyişi açısından övgüye değer bulunmuştur.

İngilizce Hazırlık Programı ile öğrencilerin Avrupa Dilleri Ortak Çerçeve Programı (CEFR) tarafından belirlenmiş en az B2 (bağımsız kullanıcı) seviyesinde İngilizce dil bilgisi ve becerisine sahip olmalarının sağlanması ve bu konudaki kalite güvencesinin yetkililerce yakından takip ediliyor olması övgüye değerdir. Üniversite çapında çok önemsenen bu konuda yapılan kalite güvencesi ve iyileştirmeye yönelik çalışmaların da KİDR raporlarına yansıtılmayı hak ettiği düşünülmektedir.

Yabancı öğrenci (%7) ve öğretim üyesi (%23) sayılarının Türkiye için gurur kaynağı olacak seviyelerde olması ve Bilkent Üniversitesinin uluslararasılaşma hedefi çerçevesinde bu rakamların yakından takip ediliyor olması övgüye değerdir.

Bilkent Üniversitesi, engelli öğrencilerin eğitim, öğretim ve üniversite yaşantılarını kolaylaştırmaya yönelik sistemli bir şekilde hayata geçirdiği uygulamalarla ülkemiz için övünç ve gurur kaynağıdır. Gerek altyapı çalışmaları gerekse öğrencilerin öğrenim ve sosyal hayata katılımı için atılan adımlar övgüye değerdir.

Sosyal, sportif ve kültürel aktivitelerin çeşitliliği ve öğrencilerin bu faaliyetlere teşvik edilmesi de Bilkent Üniversitesinin oldukça güçlü olduğu takdire değer yönlerindedir.

Eğitim-öğretim alanında uluslararası düzeydeki gelişmeler öğrenci merkezli eğitim unsurlarının yaygınlaştırılması yönündedir. Aktif, etkileşimli ders verme yöntemlerinin özendirilmesi; derslerdeki kazanım, müfredat, yöntem, ölçme-değerlendirme uyumu (alignment); eğitimde inovasyonun desteklenmesi gibi hususlar ön plana çıkmaktadır. Buna paralel olarak, Bilkent Üniversitesinin öğretim kadrosuna pedagojik destek vermek üzere formel bir yapının oluşturulması, hem mevcut öğretim kadrosuna sürekli olarak, hem de yeni katılanlara Bilkent tarzını aktarmak üzere, eğiticinin eğitimi alanında faaliyet gösterecek bir uzmanlık biriminin kurulması önerilmektedir. Bu gibi birimler çokca “Center for Teaching and Learning” olarak

adlandırılmaktadır. Bunun yanı sıra eğitimde inovasyonu destekleyici fon vb. teşvik unsurlarının devreye sokulması, bu konuda proje destekleme olanağının yaratılması (yine jenerik olarak “Teaching Innovation Fund”) ve atama ve yükseltmelerde eğitim unsurunun daha fazla vurgulanarak öğrenci anketlerinin yanı sıra akran gözlemi (“peer observation”) gibi uygulamaların getirilmesi önerilmektedir.

Ülkemizin Bologna karnesindeki en kötü notu “Önceki öğrenmenin tanınması / recognition of prior learning” konusunda olmuştur. Gelişmiş üniversitelerin bu alanda çalışmaları gerekir. Bilkent Üniversitesinin ihtiyacını duymasa dahi bu konuda öncülük etmesi önerilmektedir.

Mezun izleme de ülkemizdeki ihmal edilmiş alanlardan biridir. Bilkent Üniversitesinin merkezi mezun izleme birimi mezunları takip etmede ve ne iş yaptıklarını kayda geçirmekte başarılı görünmektedir. Ancak bölümler bazında ve tümü kapsayan, sistematik, “ürünü” değerlendiren bir mezun izleme sistemi geliştirmeye açık olarak değerlendirilmektedir.

Bilkent Üniversitesindeki öğrencilerin karar mekanizmalarında yer almaya yönelik yeterince adım atmadıkları, yönetime katılım gösterme konusunda yetkinliklerinin daha altında talep gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu husus öğrencilerin tavrı olmakla beraber, yönetimin de fazla üstlemediği anlaşılmaktadır. Öğrencilerin yönetim mekanizmalarında öğrenecekleri ve kendilerine katacakları değerler göz ardı edilemez; hem sorumluluk üstlenmek, insan ilişkilerini öğrenmek, karar mekanizmalarını tanımak, aktif vatandaş olarak hak ve sorumluluklarını anlamak gibi becerileri kazanmaları, hem onların yönetim süreçlerine katacakları değer açısından, hem de geri bildirim ve şikâyet kanallarının kişiler üzerinden değil, ilgili yapılar üzerinden çalışmasını teminen öğrenci konseyleri ve temsilciliklerinin daha aktif rol üstlenmesinin teşvik edilmesi önerilmektedir.

4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME / TOPLUMSAL KATKI

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi araştırmayı kurumsal olarak önceliklendirmiş, buna paralel olarak dünya ile yarışan araştırma performansı hedefleri belirlemiştir. Bu hedeflerle örtüşen yaygın araştırma ortamı ve vurgusu takdire değerdir.

Öğretim üyelerinin seçiminde global kriterlerin baz alınması, AFS'nin her yıl düzenli olarak uygulanarak kişisel araştırma performansının izlenmesi, bu anketlerin sonucunda kişi bazında

geri dönüş yapılarak iyileştirmenin sağlanması için alınan önlemler ile atama ve yükseltme sürecinin işleyişi Türkiye için örnek teşkil edecek uygulamalar olup övgüye değerdir. Bu konuda iç paydaşların uygulamaları sahiplenmiş ve içselleştirmiş olduğu gözlemlenmiştir, bu da Bilkent Üniversitesinde araştırmada mükemmeliyet odağının sürekliliği açısından önemli görülmektedir.

Yeni öğretim üyelerinin ve araştırma odaklı olarak merkezlerde görev alan öğretim üyelerinin araştırmaya daha fazla zaman ayırabilmeleri için ders yoğunluklarının dengelenmesine yönelik alınan önlemler, araştırma odaklı üniversite olmanın gereklilikleri çerçevesinde övgüye değer adımlar olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitenin araştırma bütçesinin pozitif yönde değişimi söz konusudur ve bu değişimin izleniyor olması övgüye değerdir (Şekil 1). Gelirlerin %12'si araştırma projeleri kaynaklıdır.

Öğrencilerin araştırmaya katılımı hem kitlesel dersler ve benzeri uygulamalarla desteklenmekte, hem de bu yönde istekli öğrenciler bireysel olarak teşvik edilmektedir. Öğrencilerin ve öğretim üyelerinin bu konuda bilgi sahibi olması ve öğrencilerin araştırmaya katılımından duyulan memnuniyet olumlu bulunmuştur. Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin yanı sıra diğer fakültelerdeki öğrencilere de daha fazla imkanlar sunulması (araştırma bursları, kariyer planlamaları, vb.) olumlu olacaktır.

Öğretim üyelerinin araştırmalarında kullanılmak üzere projelerden elde edilen kurum katkı paylarının araştırma ve araştırmacıya geri dönmesi amacıyla oluşturulan Bölüm Araştırma Fonu (BAF) ve Kişisel Araştırma Fonu (KAF) destekleri olumlu uygulamalardır.

Doktora öğrenci ve mezun sayılarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Son dört yılda, yılda 566 ± 20 doktora öğrencisi ve 38'den 117'ye artan yıllık mezun sayısı). Dünya çapında araştırma yapmayı ve araştırmada iz bırakmayı hedefleyen bir kurum olarak Bilkent Üniversitesinin misyonuyla örtüşen bu sayılar takdire değerdir.

Disiplinlerarası çalışmaların gerçekleştirilmesi, bu tür çalışmalara yönelik olarak kurulmuş araştırma merkezlerinin var olması ve başarıyla faaliyet gösteriyor olması övgüye değerdir.

Bilkent Üniversitesi araştırma yoğun bir üniversite olmasına rağmen yazılı, benimsenmiş, yıllar içinde güncellenen bir araştırma politikası yoktur. Karışmayan ("laissez faire") ile müdahaleci ("interventionist") kutuplar arasında nerede durulduğu; temel araştırma- uygulamalı araştırma, disiplin temelli-disiplinler arası/ çok disiplinli araştırmalar, mod I- mod II araştırmalar; tematik

tercihler; araştırma desteklerinin yapılandırılması vb. konularda genel bir görüş olduğu sezilse bile yazılı, kurumsal bir duruş görülmemiştir. 2015 KİDR’da “*her alanda araştırma ve geliştirme çalışmaları yürütmek yerine, belirlenen öncelikli alanlarda derinleşerek, bu alanlarda dünya çapında etkin çalışmalar yapmak stratejisini uygulamaktadır*” denirken, 2016 KİDR’da “*tüm bilim alanlarında araştırma ve geliştirme çalışmaları yürütmenin yanısıra belirlenen öncelikli alanlarda derinleşerek, bu alanlarda dünya çapında etkin çalışmalar yapmak stratejisini uygulamaktadır*” ifadesi bulunmaktadır.

Yine bu raporlarda “araştırma politikası sonucunda araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin belirlenmiş olan öncelikli ve gelişime açık alanlara yönlendirilmesi”nden bahsedilmesine rağmen yazılı, resmi bir doküman görülmemiştir. Tabii dünya çapında öğretim üyelerinin kadroda olmasının getirdiği araştırma potansiyeli, Bilkent Üniversitesini uluslararası endekslerde yer alan dergilerde öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı ve öğretim elemanlarının aldıkları atıflar cinsinden Türkiye’deki üniversiteler arasında en ön sıralarda tutmaktadır. Benzer şekilde yazılı, benimsenmiş, yıllar içinde güncellenen bir araştırma stratejisi de yoktur. Üniversitenin strateji belgesi hazırlıkları çerçevesinde yazılmış ve multidisipliner araştırmanın yaygınlaştırılması gibi öneriler içeren “White Paper, 2013” bu konu özelinde hazırlanmış ancak resmi olarak uygulamaya alınmamış bir belge olarak kalmıştır. Bilkent Üniversitesinin akademik ve teknik altyapısı dikkate alındığında çok disiplinli araştırmalara girmeye (ki örnekleriyle mevcuttur) ve çok disiplinli araştırmayı gerektiren büyük problemlerin çözümüne ve ürün/süreç üretimine (mod II araştırma) yönelmeye ilişkin hedef ve politika belirlemesi mümkün görülmektedir. Bu gibi yönelmeleri sahiplenecek, yarışmacı araştırma piyasasını takip ederek Bilkent araştırma önceliklerini ve stratejilerini yönlendirecek ve araştırma gelirlerini artıracak, karşılaştırma (“benchmark”) uygulamasını ve rakiplerle olan farklılıkları yorumlayıp değerlendirecek ve araştırma performansını bir bütün olarak izleyecek, müteveli heyeti bilgilendirecek, araştırmacıların sorunlarını sahiplenecek, katalizör görevi üstlenecek, araştırma etkinliklerinin hamisi ve mentoru olacak, bağış/tahsis/sözleşmeleri onaylayacak, araştırma çıktılarının ticarileştirilmesini yönetecek bir araştırma yöneticisi (“research manager/ chief research officer”) ve ekibinin oluşturulması önerilmektedir. Bu ekibin ev sahipliliğinde bir araştırma politikası metni ve araştırma stratejileri dokümanı üretilmesi önerilmektedir.

Gelir kaynakları değerlendirildiğinde Bilkent Üniversitesinin “üçüncü akım fon” olarak adlandırılan ve topluma hizmet, eğitim potansiyelinin paylaşılması, araştırma çıktılarının

ticarileştirilmesini içeren konularda kendini geliştirebileceği görülmektedir. Sürekli eğitim ve kitlesel çevrimiçi açık kurslar (“Massive Open Online Courses, MOOC”) benzeri girişimler ile beraber araştırma çıktılarının ticari değer haline getirilmesine önem verilmesi önerilmektedir. Örnek girişimlerin başladığı bilgisi bu konunun vurgulanmasını destekler mahiyettedir.

5. YÖNETİM SİSTEMİ VE KURUMSAL KARAR ALMA SÜRECİ

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi’nde bir vakıf üniversitesi olarak Mütevelli Heyet ve üst yönetim ağırlıklı bir yönetim yapısı mevcuttur. 2547 sayılı kanun çerçevesinde tanımlanmış senato ve üniversite yönetim kurulu yapıları işler durumdadır. Mütevelli Heyet’in üniversitenin iç işleyiş ve karar alma süreçlerine müdahil olmaması ve kararların mümkün olan en alt kademede alınması yönünde irade beyanı Bilkent Üniversitesinin güçlü yanındır ve örnek alınması gerekir.

Mütevelli Heyet’in uluslararası uzmanlardan oluşan bir danışma kurulunun olmasının, dünyadaki yönelimleri takip edebilmek açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Her ne kadar düzenli ve sistematik bir sürece oturtulmamış olsa da bu bilincin olması ve uygulamanın başlamış olması övüye değerdir.

Akademik personelin global yönetim uygulamalarını özümsemiş olmasının da sonucu olarak var olan yönetim anlayışını ve işleyişini benimsemiş olması ve bundan memnun olması önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Akademik ortamın huzurlu, kişilerin kurum bağlılığının yüksek olduğu gözlenmiştir. Rektör yardımcısı sayısını yetersiz bularak doğrudan rektöre bağlı çalışan rektör danışmanı pozisyonları ihdas eden üniversiteler gibi davranmayıp, provost yardımcılarını pozisyonunun kullanılması daha kurumsal ve hiyerarşik bir düzen oluşturması açısından örnek olabilecek bir uygulamadır. Tüm rektör yardımcılarını için benzer yapılanma ve organizasyon şemasına yansıyan kalıcı görev dağılımları önerilir.

Bilkent Üniversitesinin kuruluş yapısından kaynaklı olarak Bilkent Holding’in sistematik finansal desteğinin varlığının, üniversitenin tüm misyonlarını başarıyla sürdürmesinin güvence altına alınması açısından önemli bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bilkent Üniversitesinde öğrencilerden elde edilen kaynağın çok daha fazla oranlarda öğrencilere geri dönüyor olması övünç kaynağıdır. Öğrenci öğrenim ücretleri bütçenin sadece yüzde 37’lik kısmını oluşturmaktadır (Şekil 1). Bu oran ancak Kuzey Amerika üniversitelerinde görülebilen bir başarıdır.

Üniversite yönetiminin istikrarlı olması, 30 küsur yıldır aynı misyona aynı heyecanla sahip çıkması ve bunun gerçekleşmesini sağlayacak mali yapının varlığı Bilkent’i Bilkent yapan ikinci ve üçüncü unsur olarak değerlendirilmektedir.

ÖSYM başarısının sürekliliği yönetim mekanizmalarının başarılı çalıştığı dolaylı bir kanıtı olarak değerlendirilebilir.

Bilkent Üniversitesi fakülte ve bölümlerinde bir danışma kurulu ile dış paydaş görüşlerinin alınması geleneği olduğu anlaşılmaktadır (Bilkent kurumu ile çok yakın bağı bulunmayan paydaşların artmasının daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir). Eksik olanların tamamlanması kurulacak iç kalite güvence sistemi vasıtasıyla gerçekleşecektir. Bu ilişki doğrudan akademik-mesleki hususlara yöneliktir. En tepede mütevelli heyetin küresel gelişmeleri paylaştığı ve yapısal olarak daha uzakta konumlanan uluslararası bir danışma heyeti de bulunmaktadır. Bunları tamamlayacak, rektörlük düzeyinde ve başarılı iş insanları, sivil toplum örgütleri temsilcileri, rektörlük yapmış akademisyenlerden oluşan, ulusal dinamikler de gözönüne alınarak üniversitenin genelini ilgilendiren konularda gelişme stratejilerini tartışacağı kalıcı, sistematik olarak belirli dönemlerde belirli gündemlerle toplanan ilave bir paydaş platformuna ihtiyacı olacağı düşünülmektedir. Böyle bir platformun üyelerinin Bilkent’in toplumdaki elçileri olarak da fayda sağlayacağı beklenir.

Değerlendirme Takımının son önerisi kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verme açısından daha açık ve paylaşımcı olunmasıdır. Bilkent Üniversitesinin kamuoyuna hesap vermesi ihtiyacından ziyade, Türkiye için örnek oluşturabilecek birçok uygulamanın, örneğin bütçenin ana hatlarının, performans göstergelerinin gelişiminin, aktif/etkileşimli ders verme yöntemlerinin paylaşılması gibi, öncülüğünü üstlenmektir. Bilkent Üniversitesi ülkenin en eski vakıf üniversitesidir ve şeffaflığın yaygınlaşmasında rol model olma sorumluluğu vardır. Üniversitelerimizin kamuoyuna güven vermede pek başarılı olmadığı, hatta vakıf üniversitelerinin açıkca başarısız olduğu bir ortamda bunun önemi açıktır.

6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Türkiye’nin ilk vakıf üniversitesi olan İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, kuruluşundan bu yana geçen 30 yılı aşkın süre içinde ülkemizde yükseköğretimin birçok alanında öncü olmaya devam etmiş, uluslararası düzeyde saygın bir yere sahip olmuş bir kurumdur. İçselleştirilmiş

kalite anlayışını tüm paydaşların sahiplendiği memnuniyetle gözlemlenmiştir. Kurumsal dış değerlendirme süreci çerçevesinde yapılan bu çalışmanın, Bilkent Üniversitesinin somut bir takım ek önlemlerle kalite kültürünü bir adım daha öteye götürmesi için faydalı olması umut edilmektedir. Raporda getirilen birçok önerinin Bilkent Üniversitesinin kendi kurumsal gelişimiyle beraber, ülkemizin yükseköğretimde kapatması gereken açıkları konusunda da lokomotif görevi görebileceği bakış açısıyla getirildiğini vurgulamak gerekir.

Dış değerlendirme sürecine temel olması beklenen İç Değerlendirme Raporlarının hazırlanması aşamasının aksadığı anlaşılmaktadır. Bilkent Üniversitesinin 2015 ve 2016 yılları için hazırladığı raporların (KİDR) büyük ölçüde birbirini tekrarladığı görülmüştür. Yıllık olarak hazırlanması öngörülen bu raporların içerik olarak ilgili yıla ait bilgiler ve uygulamalara özgü olmamasının, büyük oranda rapor hazırlama rehberinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Değerlendirme Takımının, Bilkent Üniversitesi raporları ve saha ziyaretinden edindiği izlenimlere dayalı olarak Kurumun “güçlü yönleri” ile ilgili gözlemleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- ✓ Dünya çapında bir kurum olma misyonunun kurulduğu günden bugüne korunması ve bu yolda ilerleniyor olması
- ✓ Mütevelli Heyet’in üniversitenin iç işleyiş ve karar alma süreçlerine müdahil olmaması ve kararların mümkün olan en alt kademedede alınması yönündeki irade beyanı
- ✓ Bilkent Holding’in sistematik finansal desteği
- ✓ Kuzey Amerika sistemi, İngilizce eğitim, Bologna sürecine uyum konusunda sistemin hemen bütün unsurlarının mevcut olması
- ✓ Global kriterlere göre öğretim üyesi seçimi
- ✓ Öğretim üyesi mesleki/akademik gururuna dayanan kalite
- ✓ Öğrenci anketlerinin sürekli olarak yapılması ve sonuçlarının üniversite içine açık olması
- ✓ Yıllık Değerlendirme Anketi (AFS)’nin sürekli olarak yapılması ve sonuçlarının değerlendirmelerde kullanılması
- ✓ Akademisyen bazında geri dönüş ve iyileştirme sağlanarak kalite güvence döngüsünün kapatılması

- ✓ İngilizce hazırlık konusunda tavizsiz uygulanan yüksek kalite anlayışı
- ✓ Uluslararasılaşma hedefi ve buna paralel yabancı öğrenci ve öğretim üyesi sayıları
- ✓ Dünya ile yarışan araştırma performansı hedefleri
- ✓ Yüksek doktora öğrenci ve mezun sayıları
- ✓ Disiplinlerarası araştırma kültürü ve araştırma merkezlerinin olması
- ✓ Engelli öğrencilere yönelik uygulamalar
- ✓ Sosyal, sportif, kültürel fırsatlar

Değerlendirme Takımı tarafından tespit edilen Kurumun “iyileşmeye açık yönleri” ile ilgili öneriler alt başlıklar halinde aşağıda listelenmiştir:

Kalite Güvence Sistemi

- Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al (PUKÖ) döngüsünün her faaliyet ve her birim için kullanılması ve performans göstergelerinin (KPI) bunları tamamlayıcı nitelikte olması,
- Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) fırsatının kullanılması, raporun hazırlık aşamasından yayınlanmasına kadarki süreç boyunca Mütevelli Heyetden idari personele kadar ilgili paydaşlara yansımaları,
- Stratejik planın tüm unsurlarıyla tamamlanması

önerilmektedir.

Eğitim - Öğretim

- Öğrenci merkezli eğitim kapsamında öğretim kadrosuna pedagojik destek vermek üzere formel bir yapının oluşturulması, bu konuda proje destekleme olanağının yaratılması,
- Önceki öğrenmelerin tanınması konusunun gündeme alınması,
- Öğrencilerin karar verme mekanizmalarında daha fazla yer almasının teşvik edilmesi

önerilmektedir.

Araştırma ve Geliştirme / Toplumsal Katkı

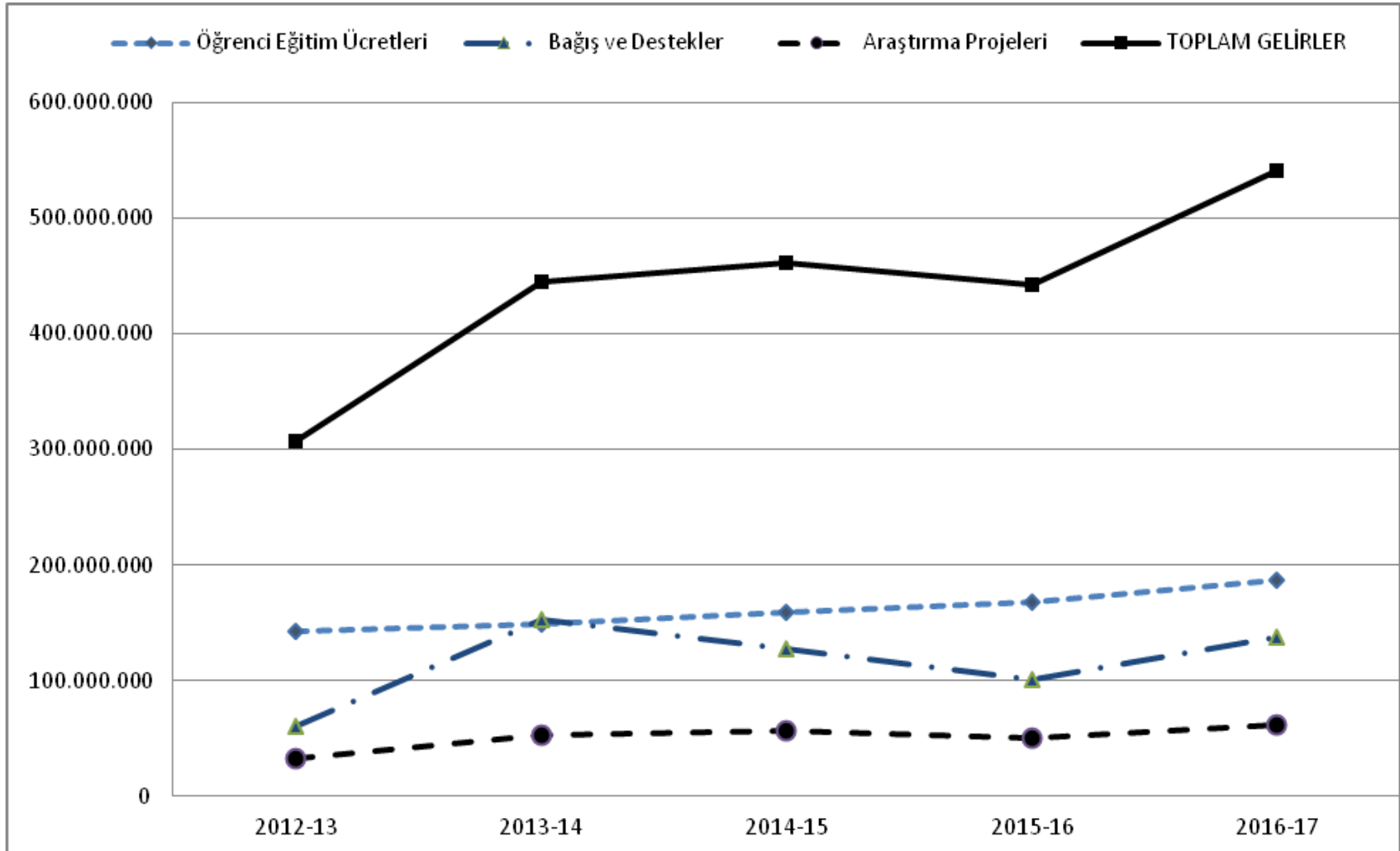
- Kurumun araştırma politikası ve stratejisinin yazılı hale getirilmesi ve araştırma yönetimi mekanizması ile desteklenmesi,
- Topluma hizmet ve araştırma çıktılarının ticarileştirilmesi konularının vurgulanması

önerilmektedir.

Yönetim Sistemi ve Kurumsal Karar Alma Süreci

- Kurumsal gelişim stratejileri için dış paydaşlar ile iletişim platformları oluşturulması,
- Kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verme açısından daha açık ve paylaşımcı olunması

önerilmektedir.



Şekil 1: Bilkent Üniversitesi Gelirleri (en önemli 3 kaynak)