



YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU

YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU

# YÖKAK

STRATEJİK PLAN  
2019 - 2023

“KALİTELİ YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ VE NİTELİKLİ NESİLLER İÇİN”





YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU

YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU

# YÖKAK

2019 - 2023 STRATEJİK PLANI

“KALİTELİ YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ VE NİTELİKLİ NESİLLER İÇİN”



YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU  
BİLKENT/ANKARA

Tel: 0312 298 78 83 | Fax: 0 312 298 78 82

e-mail: [yokak@yokak.gov.tr](mailto:yokak@yokak.gov.tr)

twitter: [#ykalitekurulu](https://twitter.com/ykalitekurulu)

# İçindekiler

## ✓ BAŞKANIN SUNUŞU / 4

TABLO LİSTESİ / 6

ŞEKİL LİSTESİ / 7

## ✓ 1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ / 8

1.1. STRATEJİK PLANLAMA EKİPLERİ VE İŞ TAKVİMİ / 10

## ✓ 2. DURUM ANALİZİ / 13

2.1. YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU TARİHÇESİ VE KURUMSAL YAPISI / 13

2.2. MEVZUAT VE ÜST POLİTİKA BELGESİ ANALİZİ / 16

2.3. PAYDAŞ ANALİZİ / 18

2.3.1. YÖKAK PAYDAŞLARI ÖNEM-ETKİ DERECELERİ / 19

2.3.2. YÖKAK FAALİYET ALANI VE ALT FAALİYETLERİ LİSTESİ / 21

2.3.3. YÖKAK PAYDAŞ VE FAALİYET İLİŞKİ MATRİSİ / 22

2.3.4. YÖKAK FAALİYETLERİ ÖNEM DERECELERİ / 24

2.3.5. PAYDAŞLARA GÖRE YÖKAK NE İFADE EDİYOR? / 28

2.4. KURUM İÇİ ANALİZ VE KURUMSAL ÇEVRE ANALİZİ / 32

2.4.1. KURUM İÇİ ANALİZ / 32

2.4.2. KURUMSAL KAYNAK ANALİZİ / 41

2.4.3. KURUM DIŞI ANALİZ (PESTLE) / 44

## ✓ 3. GELECEĞE BAKIŞ / 53

## ✓ 4. STRATEJİ GELİŞTİRME / 55

## ✓ 5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME / 67



**Prof. Dr. Muzaffer ELMAS**  
Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanı

## BAŞKANIN SUNUŞU

Günümüz bilgi ve teknoloji çağında her şey baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Toplumsal ve endüstriyel algı ve beklentilerde bu değişim süreçlerinden ciddi bir biçimde etkilenmektedir. Buna bağlı olarak kurumlar yönetsel süreçlerini çağın gereksinimlerine uygun bir biçimde yenilemek ve geliştirmek zorunda kalmaktadır. Kurumsal yönetim başarısı açısından en önemli konular büyük ve karmaşık kurumların sistematik bir biçimde nasıl yönetileceği ve çalışanların kurum amaçları ve toplumsal fayda temelinde motivasyonlarının nasıl sağlanacağıdır. Buna göre günümüz kurumlarının; kurumsal çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmeleri dikkatli bir biçimde izlemeleri ve bu değişimlere cevap verebilecek “esnek” ve “çevik” yönetsel süreçleri kurumsallaştıracak sistemler geliştirmeleri gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumları yapıları gereği birçok farklı beklentiye aynı anda ve üstün bir performans ile cevap vermek durumundadır. Bu beklentiler yükseköğretim kurumları üzerinde yoğun bir rekabet baskısı oluşturmaktadır. Artan rekabet baskısı ise özellikle hızlı teknolojik değişimleri gerçekleştirmeye yönelik etkin yönetsel tepkilerin yerinde, zamanında ve doğru olarak verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliğin farkında olan yükseköğretim kurumları rekabet edebilirliklerini artırmak için kalite odaklı stratejik yönetim ve stratejik planlama yaklaşımlarından yararlanmaktadır.

2015 yılında Yükseköğretim Kurumu bünyesinde kurulmuş olan Kalite Ajansı 2017 yılında bağımsız bir kurum olarak yeniden dizayn edilmiştir. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) ülkemizde

yükseköğretim alanında meydana gelen bu beklenti ve algılara yükseköğretim kurumlarının etkin bir biçimde cevap verebilmesi için yönetsel süreçlere kalite odaklı rehberlik ve liderlik etmek amacıyla kurulmuştur. YÖKAK bu amaçla ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarına “kalite güvence sistemi” kurulması ve başarılı bir biçimde yürütülmesini temel misyon edinmiştir. Bu misyonu yerine getirirken odaklandığı alanlar ise eğitim-öğretim yapısı, araştırma ve geliştirme yetenekleri, kurumsal yönetim sistemi ve toplumsal fayda perspektifidir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu yeni ve yenilikçi bir kurum olarak önemli bir sorumluluk alanında oldukça yüksek bir beklentiye en etkin bir biçimde cevap verebilmek

ve yükseköğretim kurumlarının kurumsal gelişimlerini desteklemek için çalışmalarını stratejik bir bakış temelinde yürütmektedir. Bu stratejik bakışın zeminini “nitelikli eğitimler ile geleceğe güvenle bakan nesiller yetiştirme” hedefi oluşturmaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı bu bilinç ve sorumlulukla hazırlanmıştır. Önümüzdeki beş yıllık dönemde yapılacak çalışmalar Stratejik Plan rehberliğinde gerçekleştirilecektir. YÖKAK Stratejik Planının hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder, planın başarıyla uygulanmasını ve ülkemize hayırlı olmasını temenni ederim.

## TABLO LİSTESİ

**Tablo 1:** Stratejik Plan Hazırlık Süreci Zaman Çizelgesi / 10

**Tablo 2:** Strateji Geliştirme Kurulu / 11

**Tablo 3:** Stratejik Planlama Ekibi / 12

**Tablo 4:** Strateji Geliştirme Birimi / 12

**Tablo 5:** YÖKAK Paydaş Önem-Etki Dereceleri / 19

**Tablo 6:** YÖKAK Faaliyet Alanı ve Alt Faaliyetleri / 21

**Tablo 7:** YÖKAK Paydaş ve Faaliyet İlişki Matrisi / 22

**Tablo 8:** Paydaş Görüşlerine Göre YÖKAK Faaliyetleri Önem Dereceleri Puanlaması / 25

**Tablo 9:** Kurulun Güçlü ve Zayıf Yönleri / 33

**Tablo 10:** PESTLE Analizi / 45

**Tablo 11:** Sektörel Yapı Analizi / 51

**Tablo 12:** Amaç 1 ve Hedefler / 57

**Tablo 13:** Amaç 2 ve Hedefler / 60

**Tablo 14:** Amaç 3 ve Hedefler / 62

**Tablo 15:** Amaç 4 ve Hedefler / 64

**Tablo 16:** Amaç 5 ve Hedefler / 65

**Tablo 17:** Stratejik Plan Yönlendirme ve İzleme Komisyonu / 68

**Tablo 18:** YÖKAK 2019-2023 Stratejik Plan Faaliyetleri Zaman Çizelgesi / 68



## ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1:** Yükseköğretim Kalite Kurulu Teşkilat Yapılanması / 15
- Şekil 2:** Ü/H 1: Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Desteklenmesi-Önem Derecesi / 26
- Şekil 3:** Ü/H 2.1: Akreditasyon ve Dış Değerlendirme Kuruluşlarının Yetkilendirilmesi ve İzlenmesi-Önem Derecesi / 26
- Şekil 4:** Ü/H 3: Yükseköğretim Sisteminde Kalite Güvencesi Kültürünün Yaygınlaştırılması ve Güçlendirilmesi -Önem Derecesi / 27
- Şekil 5:** İç Paydaşların Cevapları / 28
- Şekil 6:** Dış Paydaşların Cevapları / 28
- Şekil 7:** İç Paydaşların Cevapları / 29
- Şekil 8:** Dış Paydaşların Cevapları / 29
- Şekil 9:** İç Paydaşların Cevapları / 29
- Şekil 10:** Dış Paydaşların Cevapları / 29
- Şekil 11:** YÖKAK Bütçe Rakamları / 41
- Şekil 12:** YÖKAK Gelirleri ve Harcamaları / 42

## 1.STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmaları; “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, 26/02/2018 tarih ve 30344 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ” gereği ve kamuda stratejik yönetim çalışmalarının düzenli olarak yürütülmesi amacıyla Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Üçüncü Sürüm, 2018)” çerçevesinde yürütülmüştür.

Bu kapsamda ilk olarak 18.10.2018 tarihinde 2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Çalışmalarının başladığına dair paydaşlara duyurulması amacıyla bir genelge yayımlanmıştır. Bu genelgede Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanı tarafından Stratejik Plan çalışmalarının sahiplenildiği vurgulanarak, Strateji Geliştirme Birimi’nce koordinasyonu sağlanacak çalışmaların yürütülmesi amacıyla oluşturulan Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi üyelerine ilişkin bilgiler ile Stratejik Plan Hazırlık Sürecine ilişkin zaman çizelgesine yer verilmiştir. Ayrıca paydaşların stratejik plan hazırlama süreçlerine etkin katılımı istenmiştir.

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlamaya yön veren stratejik plan ha-



zırlık süreci zaman çizelgesi oluşturulmuştur. Hazırlık çizelgesinde stratejik planlama sürecinin aşamalarına, zaman çizelgesine ve sorumlu birimlere yer verilmiştir. Strateji Geliştirme Kurulu çalışmaların genel koordinasyonunu yürütmüştür.

Çalışmalar kapsamında, stratejik planlamaya ilişkin mevzuat, üst politika belgeleri, literatür ve kamu kurumlarının stratejik planları incelenmiştir. Stratejik Plan çalışmalarında katılımı üst düzeyde sağlamak üzere paydaş analizi çalışması gerçekleştirilmiş; bu çerçevede paydaş kurumların görüş ve önerilerinin alındığı dış paydaş anketi uygulanmıştır. Paydaşlar; sunulan hizmetler, bu hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenenler ve kurumdan beklentiler göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Ayrıca, YÖKAK’ın iç paydaşı

olan kurum çalışanlarına da iç paydaş anketi uygulanmıştır. Anketler yarı yapılandırılmış biçimde daha etkin sonuç alabilmek için YÖKAK faaliyet alanları temelinde oluşturulmuştur. Anket sonuçları;

- Paydaş görüşleri temelinde YÖKAK'ın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve kurumsal fırsat ve tehditlerinin tespit edilmesi,
- YÖKAK misyon, vizyon, temel değerler ve politikalarının belirlenmesi,
- Amaç ve hedeflerin oluşturulması süreçlerinde yol gösterici olmuş ve dikkate alınmıştır.

Durum analizi kapsamında Stratejik Planda Yükseköğretim Kalite Kurulu tarihçesine, faaliyetlerine ve bunlara ilişkin hizmetlerine, mevzuat ve üst politika belgelerinin analizine yer verilmiştir. Ayrıca, kuruluş içi analiz yapılarak insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin idarenin mevcut kapasitesi değerlendirilmiştir. Kuruluş içi analiz süreçlerinde uluslararası yükseköğretim kalite kurumlarının süreçleri de analiz edilerek kurumun gelişime açık alanlarının tespiti yapılmıştır. Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (PESTLE) analizle Kurul üzerinde etkili olan veya olabilecek dış etkenler tespit edilmiştir. Son olarak SWOT (GZFT) analizi kapsamında Kurulun güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir.

Yükseköğretim Kalite Kurulunun misyon, vizyon ve temel değerlerinin yanı sıra stratejik amaçları, stratejik hedefleri, performans göstergeleri ve faaliyet/projeleri hazırlanırken;

- Hedef ve stratejilerin sade ve Kurul faaliyet alanları ile uyumlu olmasına,
- Uygulanabilir ve ölçülebilir hedef ve stratejilerin belirlenmesine,
- Üst kurum ve kuruluş amaç ve hedeflerine uygun olmasına,
- Toplum ve yükseköğretim ekosisteminin beklentilerine yönelik olmasına,
- Paydaş görüşleri ile uyumlu olmasına özen gösterilmiştir.

Stratejik planlama unsurları katılımcı bir yaklaşımla belirlenmiş, Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurul toplantılarında değerlendirilmiş ve üst yönetim tarafından değerlendirilerek son şeklini almıştır. Stratejik hedeflerin 5 yıllık performans göstergeleri ve faaliyetleri temel alınarak sorumlu alt kurullar ve komisyonlar belirlenerek stratejik amaçların yıllar bazında tahmini bütçeleri oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen tüm çalışmalar sonrası Yükseköğretim Kalite Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı hazırlanmış ve Başkan ile Kurul Üyelerinin onayı sonrası yürürlüğe girmiştir.

## 1.1. STRATEJİK PLANLAMA EKİPLERİ VE İŞ TAKVİMİ

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) 2019-2023 Stratejik Planı çalışmaları Ekim 2018 tarihinde Stratejik Plan Çalışmaları Planlaması'nın oluşturulması ile başlamıştır. Bu süreçte stratejik planda yapılacak olan faaliyetler ve sorumluluklar bir zaman çizelgesinde Tablo 1'deki gibi web sitesinden duyurulmuştur.

**Tablo 1:** Stratejik Plan Hazırlık Süreci Zaman Çizelgesi

Stratejik Plan Hazırlama Aşamaları	Takvim	Sorumlu Ekipler
1. Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları	Ekim 2018	*Stratejik Planlama Ekibi
2. Mevzuat Analizi		
3. Üst Politika Belgeleri Analizi	Ekim 2018	*Stratejik Planlama Ekibi
4. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi		
5. Paydaş Analizi ve Görüşlerinin Alınması	Ekim-Kasım 2018	
6. Kurum İçi Analiz	Kasım 2018	
7. PESTLE Analizi	Kasım 2018	
8. GZFT Analizi	Kasım 2018	
9. Geleceğe Bakış: Misyon, Vizyon, Temel Değerler	Kasım 2018	*Strateji Geliştirme Kurulu
10. Strateji Geliştirme ve Hedef Belirleme: Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, Stratejiler, Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri, Maliyetler	Kasım-Aralık 2018	*Stratejik Planlama Ekibi
8. Eylem Planları	Kasım-Aralık 2018	
9. Bütçe Planlaması	Kasım-Aralık 2018	
10. Stratejik Planın Nihai Hale Getirilmesi	Aralık 2018	

Yükseköğretim Kalite Kurulu Stratejik Planlama süreci dış ve iç paydaş katılımını önemseyerek süreçlere etkin paydaş katkı sağlmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. Süreç Kurul başkanının sahipliğinde, YÖKAK Kurul üyelerinin koordinesinde Kurul çalışanlarının katkıları ile yürütülmüştür. Buna uygun biçimde Stratejik planlama sürecine dâhil olan kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu 2019-2023 Stratejik Planının hazırlanması amacıyla; stratejik plandan sorumlu Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur. Bu kurul aşağıdaki gibidir;

**Tablo 2:** Strateji Geliştirme Kurulu

PROF. DR. MUZAFFER ELMAS	BAŞKAN
PROF. DR. SİBEL AKSU YILDIRIM	BAŞKAN YARDIMCISI
PROF. DR. TUNCAY DÖĞEROĞLU	KALİTE KURULU ÜYESİ
PROF. DR. SİNA ERCAN	KALİTE KURULU ÜYESİ
PROF. DR. TUĞBA YANPAR YELKEN	KALİTE KURULU ÜYESİ
PROF. DR. ASLIHAN NASIR	KALİTE KURULU ÜYESİ
PROF. DR. AHMET ÇARHAN	KALİTE KURULU ÜYESİ
PROF. DR. ÇETİN EROL	KALİTE KURULU ÜYESİ
ADEM CEYLAN	KALİTE KURULU ÜYESİ
DR. HALİL İBRAHİM ÇETİN	KALİTE KURULU ÜYESİ
DOÇ. DR. İLKER MURAT AR	KALİTE KURULU ÜYESİ
HAKAN ÜLKEN	KALİTE KURULU ÜYESİ
PROF.DR. BARIŞ TAN	DANIŞMA KURULU ÜYESİ
PROF.DR. RECEP ÖZTÜRK	DANIŞMA KURULU ÜYESİ
PROF. DR. ÖKTEM VARDAR	DANIŞMA KURULU ÜYESİ
PROF.DR. GÜLSÜN SAGLAMER	DANIŞMA KURULU ÜYESİ
PROF. ÜSTÜN ERGÜDER	DANIŞMA KURULU ÜYESİ
PROF.DR. ÜMİT KOCABIÇAK	DANIŞMAN
PROF.DR. BUKET AKKOYUNLU	DANIŞMAN

DR.ÖĞR. ÜYESİ TUBA CANVAR KAHVECİ	DANIŞMAN
DR.ÖĞR. ÜYESİ KAZIM KARABOĞA	DANIŞMAN
DR.ÖĞR. ÜYESİ M.DENİZ KOZANOĞLU	DANIŞMAN
DOÇ. DR. DİLEK AVŞAROĞLU ERKAN	AKADEMİK UZMAN
MEHMET YILMAZ	GENEL SEKRETER - HARCAMA YETKİLİSİ

Süreçlerin yürütülmesi amacıyla ise Stratejik Planlama Ekibi ve Strateji Geliştirme Birimi adında çekirdek iki farklı yapı oluşturulmuştur. Bu ekip ve birimler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 3:** Stratejik Planlama Ekibi

PROF. DR. SİBEL AKSU YILDIRIM	BAŞKAN YARDIMCISI
MEHMET YILMAZ	GENEL SEKRETER
DOÇ. DR. DİLEK AVŞAROĞLU ERKAN	AKADEMİK UZMAN
DR.ÖĞR. ÜYESİ TUBA CANVAR KAHVECİ	DANIŞMAN
DR.ÖĞR. ÜYESİ KAZIM KARABOĞA	DANIŞMAN
AYHAN KOÇER	UZMAN
SERHAT OSMAN DOĞAN	İSTATİSTİKÇİ

**Tablo 4:** Strateji Geliştirme Birimi

BURHAN AĞIRMAN	MALİ HİZMETLER UZMANI
SERHAT OSMAN DOĞAN	İSTATİSTİKÇİ
BAHATTİN DEMİRLİOL	MEMUR
ECE FİDAN	HALKLA İLİŞKİLER UZMANI
FUNDA CANKAYA	TERCUMAN

## 2. DURUM ANALİZİ

Yükseköğretim Kalite Kurulunun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için mevcut durumda neleri başardığını, hangi alanlarda yenilikçi hedeflere ihtiyaç duyduğunu ve paydaşların Kurul'dan ne gibi beklentileri olduğunu tespit etmeye yönelik çalışmalar, durum analizi çerçevesinde ele alınmıştır. Durum analizi süreçlerine yönelik;

- ◆ Kurumsal tarihçeye yer verilmiştir,
- ◆ Kurul yeni bir kurum olduğu için geçmiş plan incelemesi yapılmamıştır,
- ◆ Mevzuat analizi ve üst politika belgeleri yapılarak bir rapor halinde Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunulmuştur,

- ◆ Faaliyet Alanları ile ürün ve hizmetlere yer verilmiştir,
- ◆ Paydaş analizi gerçekleştirilerek iç ve dış paydaşlara yönelik kapsamlı bir rapor Yükseköğretim Kalite Kuruluna sunulmuştur;
- ◆ Paydaş analizi içerisine öncelikle paydaşların tespiti yapılmış
- ◆ Paydaş öncelikleri belirlenmiş
- ◆ Paydaş değerlendirmesi ile Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi oluşturulmuş
- ◆ Son olarak Kurum içi analiz gerçekleştirilmiştir.

### 2.1. YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU TARİHÇESİ VE KURUMSAL YAPISI

Yükseköğretim Kalite Kurulu; 2015 yılında Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında; yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapmak, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürütmek üzere kurulmuştur. Söz konusu Yönetmelik kapsamında

Yükseköğretim Kurulu'na bağlı bir yapı olarak 1 Temmuz 2017 tarihine kadar faaliyetlerini yürütmüştür.

Yükseköğretim Kalite Kurulu, 1 Temmuz 2017 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 7033 sayılı "Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 hükümlerine göre yeniden düzenlenmiştir. Söz konusu yasal düzenleme ile

Yükseköğretim Kalite Kurulu idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir yapı haline gelmiştir. Daha önce 21 üyesi bulunan Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun üye sayısı 13'e düşürülmüştür.

Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapan, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürüten Yükseköğretim Kalite Kurulu idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir kuruluştur.

Yükseköğretim Kalite Kurulu 13 üyeden oluşmaktadır. Bunlar arasında:

- YÖK'ün seçtiği üç,
- ÜAK'ın seçtiği üç,
- MEB'in seçtiği bir,
- MYK'ı temsilen bir,
- TÜSEB'i temsilen bir,

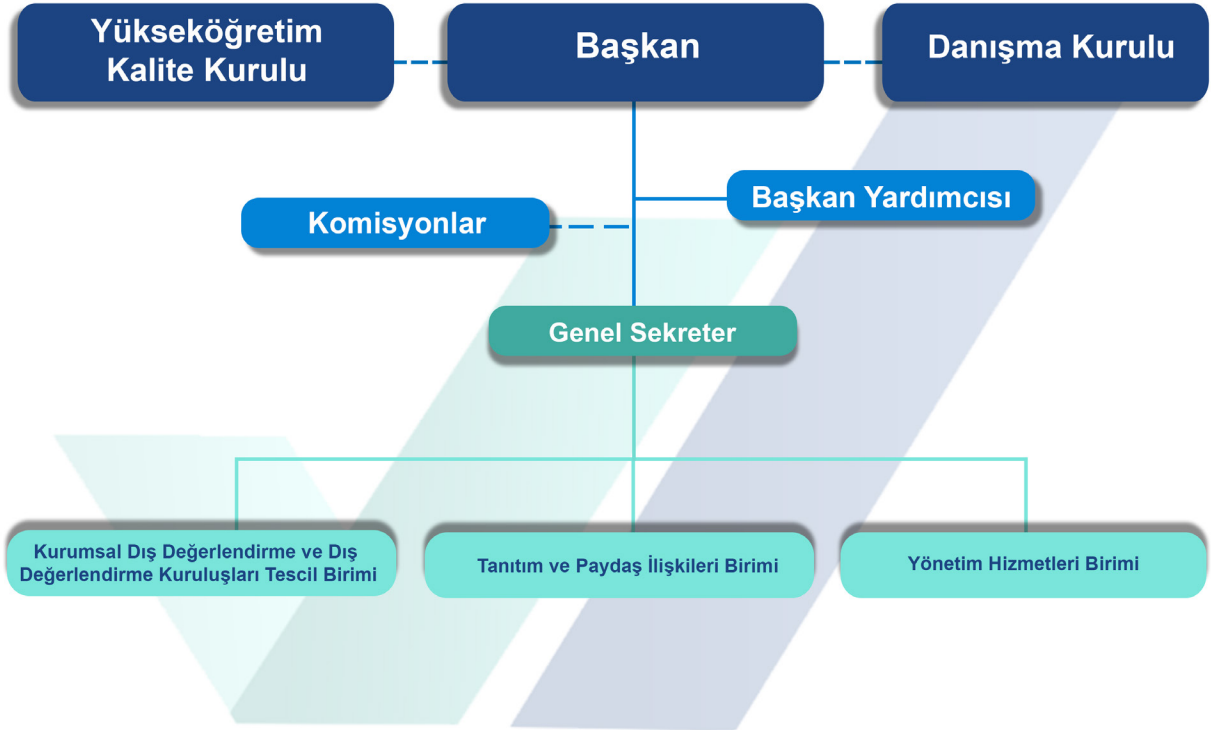
- TÜBİTAK'ı temsilen bir,
- TÜRKAK'ı temsilen bir
- TOBB'u temsilen bir ve
- Öğrenci temsilcisi bir üye bulunmaktadır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu yeni bir kurum olarak öncelikle ülkemizde ve gelecekte ise uluslararası alanda "yükseköğretim kalite güvencesi" konusunda önemli kurumlardan biri olmayı hedeflemektedir.

Yükseköğretim kalite güvencesi sistematığının oluşturulması ve yükseköğretim kurumlarının kurumsal gelişimlerini sağlayarak toplumsal ve endüstriyel beklentilere etkin cevap verebilmesi için Kurulun teşkilat yapılanması Başkanlık (Başkan ve Başkan Yardımcısı) etrafında, Yükseköğretim Kalite Kurul Üyeleri, Danışma Kurul Üyeleri ve Komisyonlar'dan oluşturulmuştur. Ayrıca Genel Sekreterlik altında Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi, Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi ve Yönetim Hizmetleri Birimi yer almaktadır.



## Yükseköğretim Kalite Kurulu Teşkilat Şeması



Şekil 1: Yükseköğretim Kalite Kurulu Teşkilat Yapılanması

## 2.2. MEVZUAT VE ÜST POLİTİKA BELGESİ ANALİZİ

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri tüm dünya için önemli olan evrensel 17 farklı başlık altında bir takım hedefleri içermektedir. Bu hedefler ülkelerdeki kalkınmayı etik, ahlak ve çevre odaklı ele almaktadır. Bu hedeflerden birisi de 4. Madde olan "nitelikli eğitim" hedefidir. Nitelikli eğitim içerisinde "Herkes için kapsayıcı ve nitelikli eğitimin başarılması, eğitimin sürdürülebilir kalkınma için en güçlü ve denenmiş araçlardan biri olduğuna dair inancı yeniden vurguluyor." ifadesine yer verilmektedir.

Tüm dünyanın; kalkınmanın odağında kalite odaklı nitelikli eğitimi öncelikliyor olması önemlidir. Bu kapsamda ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının nitelik ve kalite düzeylerinin artırılmasına Yükseköğretim Kalite Kurulu bünyesinde yapılacak olan faaliyetler değerli bir katkı sunmaktadır.

Ulusal olarak Cumhurbaşkanlığı ve Bakanlıklar seviyesinde kalite olgusu sahiplenilmekte ve başarılması gerekli bir hedef olarak ortaya konulmaktadır. 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı "Nitelikli İnsan ve Güçlü Toplum" başlığında ve 1eğitimle ilgili alt başlıklarda eğitimin tüm kademelerinde eğitime erişimde sağlanan gelişmelere bağlı biçimde "eğitimin kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların yürütüleceği" vurgulanmaktadır. İlgili dokümandaki amaç ve hedefler içerisindeki özellikle şu hedefler dikkat çekmektedir:

**Tedbir 21:** Yükseköğretim sistemi, hesap verebilirlik temelinde özerklik, performans odaklılık, ihtisaslaşma ve çeşitlilik ilkeleri çerçevesinde kalite odaklı rekabetçi bir yapıya dönüştürülecektir.

**Tedbir 22:** Yükseköğretim Mekânları Yatırım Karar Destek Sistemi (Mek-Sis) Projesi tamamlanacaktır.

**Tedbir 23:** Öğretim elemanı açığı, yurt geneline dengeli dağılım gözetilerek azaltılacaktır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu ile Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) arasında öğretmenlik mesleğine ilişkin "insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi" amacına yönelik "eğitim fakültelerinin" özellikle değerlendirilmesi ve bu değerlendirme süreçlerine bakanlık yetkililerinin de katılımının sağlanmasına yönelik bir mutabakat sağlanmıştır. Bu mutabakat MEB'nin 2023 Eğitim Vizyon belgesi dokümanının içerisinde stratejik bir faaliyet olarak yer almaktadır.

Yukarıdaki üst politika belgeleri göstermektedir ki; eğitim alanında kalite olgusu kurumsal sürdürülebilirlik açısından başarılması gerekli olan bir hedefdir. Bunun başarılabilmesi ise kurulacak olan kalite güvencesi sistematğine bağlıdır. Ülkemizde bu hedefin başarılması ve yükseköğretim kurumlarına kurumsal kalitenin oluşturulması sürecinde liderlik edilebilmesi için Yükseköğretim Kalite Kurulunun görev tanımlarının belir-

lendiği bir yönetmelik oluşturulmuştur. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Ek Madde 35 hükümlerine göre kurulmuş olan Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun görevleri Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği'nin "Kurulun görev ve yetkileri" başlıklı 6'ncı maddesinde belirtilmiştir.

Söz konusu maddeye göre Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun görevleri;

- a) Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesine ilişkin ulusal politika ve stratejileri belirlemek ve kamuoyu ile paylaşmak,
- b) Yükseköğretim sisteminde kalite kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için faaliyetlerde bulunmak,
- c) Yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvence sistemlerinin kurulmasını teşvik etmek ve bu konuda yükseköğretim kurumlarına rehberlik etmek,
- ç) Ulusal ve uluslararası düzeyde yükseköğretim kalite güvence sistemleri ile ilgili çalışmalarını izlemek, ulusal ve uluslararası düzeyde ortak çalışmalar gerçekleştirmek,
- d) Dış değerlendirmede ve akreditasyonda uygulanacak ilkeleri, kalite göstergelerini ve bunlara ilişkin kuralları belirlemek,
- e) Yükseköğretim kurumlarının; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin beş yılda en az bir defa dış değerlendirmesini yapmak,
- f) Misyona farklılaşması ve ihtisaslaşma programı kapsamında yer alan yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerini değerlendirmek, izlemek ve buna ilişkin sonuçları Yükseköğretim Kurulu'na sunmak,
- g) Dış değerlendirme ve akreditasyonda uygulanacak süreçlerle ilgili yükseköğretim kurumlarını bilgilendirmek üzere etkinlikler gerçekleştirmek ve yayınlar yapmak,
- ğ) Yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirme süreci sonrası, kurumsal geri bildirim raporlarını değerlendirerek kalite iyileştirmelerine yönelik tavsiyeleri içerecek şekilde Yükseköğretim Kalite Güvencesi Durum Raporunu her yıl hazırlamak ve Yükseköğretim Kurulu'nun bilgisine sunmak,
- h) Dış değerlendirme ve akreditasyon alanlarında faaliyet göstermek amacıyla, belirlenmiş ilke ve kurallar çerçevesinde tescil almak üzere müracaat eden özel hukuk tüzel kişilerinin tescil müracaatlarını değerlendirerek karar vermek, bu kuruluşların faaliyetlerini izlemek ve gerekli görüldüğünde bilgi almak, gerektiğinde uyarmak veya tescillerini iptal etmek,

- i) Yükseköğretimde kalite güvencesi konusunda uluslararası kuruluşlar nezdinde Türkiye'yi temsil etmek,
- i) Yükseköğretim kalite güvence sistemine ilişkin konularda Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi Kuruluyla işbirliği yapmak,
- j) Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinde Yer Alacak Yeterliliklerin Kalite Güvencesinin Sağlanmasına İlişkin Usul ve Esaslarda yer alan hükümlerin yükseköğretim kurumlarında uygulanma düzeyini değerlendirmektir.

Yukarıda ortaya konulan ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşların gerek genel gerekse özel hedeflerinin bütünsel bir biçimde nitelikli eğitim ve yükseköğretim kalitesinin artırılmasının öncelikli bir amaç olduğunun altını çizmektedir.

## 2.3. PAYDAŞ ANALİZİ

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) 2019-2023 Stratejik Planı çalışmaları Ekim 2018 tarihinde Stratejik Plan Çalışmaları Planlaması'nın oluşturulması ile başlamıştır. Süreçte paydaş görüşlerinin alınması faaliyetinin sistematik bir biçimde yürütülebilmesi için YÖKAK faaliyetleri temelinde yarı yapılandırılmış bir ölçek geliştirilerek iç ve dış paydaşların görüşlerine sunulmuştur. Bu ölçek kendi içinde üç farklı yapıda tasarlanmıştır. Öncelikle paydaş görüşleri YÖKAK faaliyetleri (Ürün/Hizmet) baz alınarak likert ölçek ardımı ile

ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise YÖKAK kurumsal ana ve alt faaliyetlerine yönelik paydaşların yenilikçi fikir ve görüşlerini elde edebilmeye yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Son bölümde ise YÖKAK'ın gelecekte nerede olması gerektiğine ilişkin açık uçlu sorulara yer verilmiştir.

Paydaş anketleri ile veri toplama işlemi başlamadan önce YÖKAK iç ve dış paydaş tanımlamaları yapılmış ve YÖKAK Kurulu görüşlerine sunulmuştur. İlgili paydaşlara yönelik ön bir bilgilendirme formu eklenmiş olan paydaş görüşleri anketi 10.11.2018-30.11.2018 tarihlerinde YÖKAK web sitesinde Stratejik Plan Çalışmaları sekmesinde yayında kalmıştır. Ayrıca ilgili paydaşların anketleri doldurabilmeleri için kurumsal e-postalarla ilgili anketlerin kurumlardaki kalite sorumluları ve ilgilileri tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Veri toplama süreci sonunda YÖKAK iç paydaşlarından 68 (2 YÖKAK) ve dış paydaşlarından 586 (543 Yükseköğretim Kurumu ve 43 Diğer Dış Paydaşlar) adet geri dönüş sağlanmıştır. YÖKAK paydaş anketleri analiz sürecinde iç paydaş görüşleri, dış paydaş görüşleri (a. Yükseköğretim kurumları, b. Diğer dış paydaşlar) şeklinde bir ayrıma tabi tutularak değerlendirilmeler yapılmıştır.

YÖKAK paydaşlarından el edilen veriler betimleyici istatistikler ve içerik analizi yöntemleri ile raporlanmıştır. Ayrıca katılımcılardan elde edilen sözel veriler MAXQDA paket programında değerlendirilerek kod ve ana temalar ortaya konularak ilişki matrisleri oluşturulmuştur.

Bu bölümde aşağıdaki başlıklar hakkında bilgiler yer almaktadır;

### A. YÖKAK Paydaş ve Faaliyet İlişkisi

1. YÖKAK paydaşları önem-etki dereceleri tablosu,
2. YÖKAK faaliyet alanları ve bu faaliyet alanlarına ilişkin ürün ve hizmetler,
3. YÖKAK paydaş ve faaliyetleri ilişki matrisi,

### B. YÖKAK Paydaş Anketleri Analizi

4. YÖKAK paydaşlarının YÖKAK faaliyetlerine verdikleri önem dereceleri puanlamaları (betimleyici istatistikler ve grafikler),
5. YÖKAK paydaş anketleri verilerine göre YÖKAK'ın ne ifade ettiği ve paydaş görüşlerinin ana temaları (kodları) kelime bulutları yardımı ile sunulmaktadır.

## 2.3.1. YÖKAK PAYDAŞLARI ÖNEM-ETKİ DERECELERİ

Yükseköğretim Kalite Kurulunun paydaşları, paydaşlarının önem dereceleri, etki dereceleri ve öncelikleri ile toplam etki puanı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 5:** YÖKAK Paydaş Önem-Etki Dereceleri

Paydaş	Durumu	Neden Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Toplam Etki / Öncelik Puanı
Yükseköğretim Kalite Kurulu Üyeleri	İç Paydaş	Hizmet Sağlayan	5	3	3	45
Yükseköğretim Kalite Kurulu Çalışanları	İç Paydaş	Hizmet Sağlayan	5	2	2	20
Kurul Danışmanları	İç Paydaş	Hizmet Sağlayan	4	2	2	16

Paydaş	Durumu	Neden Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Toplam Etki / Öncelik Puanı
Danışma Kurulu Üyeleri	İç Paydaş	Hizmet Sağlayan	5	2	2	20
Değerlendiriciler	İç Paydaş	Hizmet Sağlayan	5	3	2	30
Mentörler	İç Paydaş	Hizmet Sağlayan	4	2	2	16
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	Dış Paydaş	Hizmet Alan ve Hizmet Sağlayan	4	2	3	24
Akreditasyon Kuruluşları	Dış Paydaş	Hizmet Alan	4	2	2	16
Yükseköğretim Kurumları	Dış Paydaş	Hizmet Alan ve Hizmet Sağlayan	5	3	3	45
Yükseköğretim Sistemiyle İlgili Kurum ve Kuruluşlar (MEB, ÖSYM, ÜAK, Denetleme Kurulu, TÜBİTAK, Cumhurbaşkanlığı Eğitim Öğretim Politikaları Kurulu vb.)	Dış Paydaş	İş Paydaşı	4	2	2	16
Kalite ile İlgili Kurum ve Kuruluşlar (TÜRKAK, MYK, TÜSEB vb.)	Dış Paydaş	İş Paydaşı	3	2	2	12
Diğer Kamu ve Özel Kuruluşlar (TOBB, Bakanlıklar vb.)	Dış Paydaş	İş Paydaşı	3	2	2	12
<p>* Önem Derecesi Tanımlaması: 1: Hiç Önemli Değil, 2: Düşük Derecede Önemli, 3: Orta Derecede Önemli, 4: Yüksek Derecede Önemli ve 5: Oldukça Yüksek Derecede Önemli</p> <p>** Etki Derecesi Tanımlaması: 1: Düşük Derecede Etkili, 2: Orta Derecede Etkili ve 3: Yüksek Derecede Etkili</p> <p>*** Öncelik Derecesi Tanımlaması: 1. Düşük Öncelikli, 2. Orta Derecede Öncelikli ve 3. Yüksek Öncelikli</p>						

## 2.3.2. YÖKAK FAALİYET ALANI VE ALT FAALİYETLERİ LİSTESİ

Yükseköğretim Kalite Kurulunun faaliyet alanları ve bu alanlardaki alt faaliyetleri aşağıdaki gibi listelenebilir;

**Tablo 6:** YÖKAK Faaliyet Alanı ve Alt Faaliyetleri

YÖKAK Faaliyet Alanı	YÖKAK Faaliyetleri (Ürün ve Hizmetler)
Faaliyet 1. Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sisteminin kurulması ve desteklenmesi	Ü/H 1.1: Yükseköğretim kurumları iç kalite güvence sistemini destekleme ve izleme hizmetleri
	Ü/H 1.2: Yükseköğretim kurumları dış değerlendirme hizmetleri
	Ü/H 1.3: Yükseköğretim kurumlarına yönelik eğitim hizmetleri
	Ü/H 1.4: Dış değerlendirici eğitim hizmetleri
Faaliyet 2. Akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve tanınması	Ü/H 2.1: Akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşlarının yetkilendirilmesi, tanınması tescil ve izlenmesi
Faaliyet 3. Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması ve güçlendirilmesi	Ü/H 3.1: Rehberlik hizmetleri
	Ü/H 3.2: Etkinlikler
	Ü/H 3.3: Yayın Faaliyetleri
	Ü/H 3.4: Yıllık Durum Raporu
	Ü/H 3.5: Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Tanınma ve İşbirliği

## 2.3.3. YÖKAK PAYDAŞ VE FAALİYET İLİŞKİ MATRİSİ

Yükseköğretim Kalite Kurulunun paydaşları ile bu paydaşlara yönelik gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 7:** YÖKAK Paydaş ve Faaliyet İlişki Matrisi

Paydaşlar/ Faaliyet Alanları	Faaliyet Alanı 1: Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sisteminin kurulması ve desteklenmesi				Faaliyet Alanı 2: Akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve tanınması	Faaliyet Alanı 3: Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması ve güçlendirilmesi				
	Ü/H 1.1: Yükseköğretim kurumları iç kalite güvence sistemini destekleme ve izleme hizmetleri	Ü/H 1.2: Yükseköğretim kurumları dış değerlendirme hizmetleri	Ü/H 1.3: Yükseköğretim kurumlarına yönelik eğitim hizmetleri	Ü/H 1.4: Dış değerlendirici eğitim hizmetleri	Ü/H 2.1: Akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşlarının yetkilendirilmesi, tanınması tescil ve izlenmesi	Ü/H 3.1: Rehberlik hizmetleri	Ü/H 3.2: Etkinlikler	Ü/H 3.3: Yayın Faaliyetleri	Ü/H 3.4: Yıllık Durum Raporu	Ü/H 3.5: Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Tanınma ve İşbirliği
Yükseköğretim Kalite Kurulu Üyeleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yükseköğretim Kalite Kurulu Çalışanları	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Kurul Danışmanları	✓				✓			✓		✓
Danışma Kurulu Üyeleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Değerlendiriciler		✓								
Mentörler			✓			✓				
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)									✓	



Tablo 7'nin devamı...

Paydaşlar/Faaliyet Alanları	Faaliyet Alanı 1: Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sisteminin kurulması ve desteklenmesi				Faaliyet Alanı 2: Akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve tanınması	Faaliyet Alanı 3: Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması ve güçlendirilmesi				
	Ü/H 1.1: Yükseköğretim kurumları iç kalite güvence sistemini destekleme ve izleme hizmetleri	Ü/H 1.2: Yükseköğretim kurumları dış değerlendirme hizmetleri	Ü/H 1.3: Yükseköğretim kurumlarına yönelik eğitim hizmetleri	Ü/H 1.4: Dış değerlendirici eğitim hizmetleri	Ü/H 2.1: Akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşlarının yetkilendirilmesi, tanınması tescil ve izlenmesi	Ü/H 3.1: Rehberlik hizmetleri	Ü/H 3.2: Etkinlikler	Ü/H 3.3: Yayın Faaliyetleri	Ü/H 3.4: Yıllık Durum Raporu	Ü/H 3.5: Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Tanınma ve İşbirliği
Akreditasyon Kuruluşları	✓	✓			✓					✓
Yükseköğretim Kurumları	✓	✓	✓			✓	✓	✓		
Yükseköğretim Sistemiyle İlgili Kurum ve Kuruluşlar (MEB, ÖSYM, ÜAK, Denetleme Kurulu, TÜBİTAK, Cumhurbaşkanlığı Eğitim Öğretim Politikaları Kurulu)									✓	✓
Kalite ile İlgili Kurum ve Kuruluşlar (TÜRKAK, MYK, TÜSEB)									✓	✓
Diğer Kamu ve Özel Kuruluşlar (TOBB, Bakanlıklar vb.)									✓	✓

## 2.3.4. YÖKAK FAALİYETLERİ ÖNEM DERECELERİ

Paydaş anketleri sonucunda yapılan betimleyici analizlere göre Yükseköğretim Kurulunun yönetmelikle belirlenmiş olan faaliyetlerinin önem dereceleri tespit edilmiştir. Faaliyet grupları (YÖKAK Ürün/ Hizmetler) için bir değerlendirme yapılacak olursa;

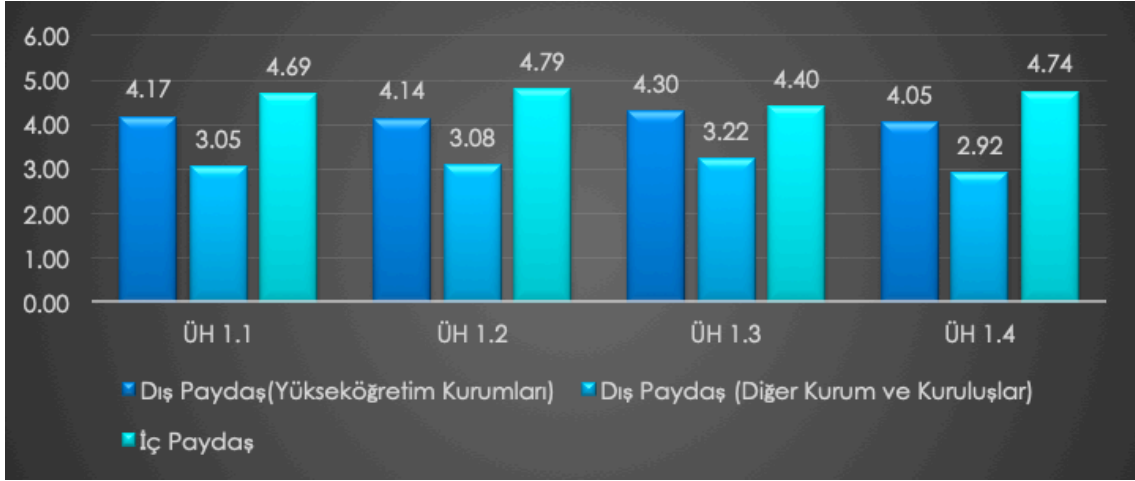
- ◆ İç paydaşlar; “Yükseköğretim kurumları dış değerlendirme hizmetleri” ( $\mu$ :4,79), “Akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşlarının yetkilendirilmesi, tanınması tescil ve izlenmesi” ( $\mu$ :4,47) ve “Ulusal ve uluslararası düzeyde tanınma ve işbirliği faaliyetlerini” ( $\mu$ :4,73) diğer faaliyetlere göre daha önemli bulduklarını belirtmiştir.
- ◆ Dış paydaş gruplarından yükseköğretim kurumları; “Yükseköğretim kurumlarına yönelik eğitim

hizmetleri” ( $\mu$ :4,30), “Akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşlarının yetkilendirilmesi, tanınması tescil ve izlenmesi” ( $\mu$ :3,95) ve “Ulusal ve uluslararası düzeyde tanınma ve işbirliği faaliyetlerini” ( $\mu$ :4,34) diğer faaliyetlere göre daha önemli bulduklarını belirtmiştir.

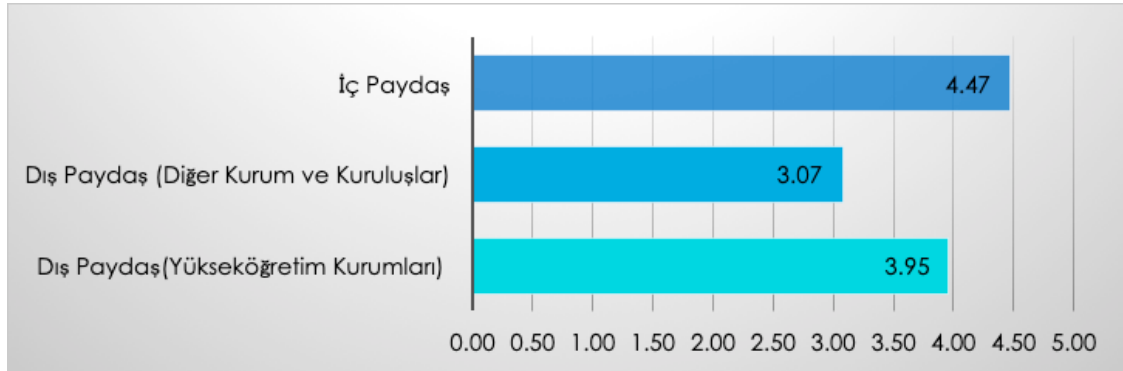
- ◆ Diğer dış paydaş kurum ve kuruluşları ise; “Yükseköğretim kurumlarına yönelik eğitim hizmetleri” ( $\mu$ :3,22), “Akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşlarının yetkilendirilmesi, tanınması tescil ve izlenmesi” ( $\mu$ :3,07) ve “Ulusal ve uluslararası düzeyde tanınma ve işbirliği faaliyetlerini” ( $\mu$ :3,59) diğer faaliyetlere göre daha önemli bulduklarını belirtmiştir.

Tablo 8: Paydaş Görüşlerine Göre YÖKAK Faaliyetleri Önem Dereceleri Puanlaması

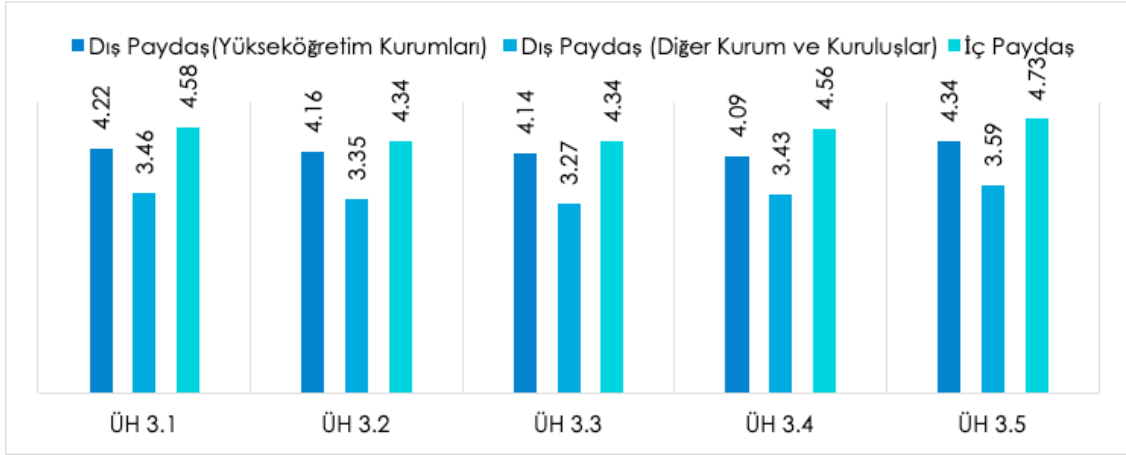
Faaliyet Alanları ve Alt Faaliyetler	Dış Paydaş (Yükseköğretim Kurumları)	Dış Paydaş (Diğer Kurum ve Kuruluşlar)	İç Paydaş
1. Kurulumuzun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?			
Faaliyet 1. Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sisteminin kurulması ve desteklenmesi			
Ü/H 1.1: Yükseköğretim kurumları iç kalite güvence sistemini destekleme ve izleme hizmetleri	4,17	3,05	4,69
Ü/H 1.2: Yükseköğretim kurumları dış değerlendirme hizmetleri	4,14	3,08	4,79
Ü/H 1.3: Yükseköğretim kurumlarına yönelik eğitim hizmetleri	4,30	3,22	4,40
Ü/H 1.4: Dış değerlendirici eğitim hizmetleri	4,05	2,92	4,74
<b>Faaliyet Alanı 1 Ortalaması</b>	<b>4,17</b>	<b>3,07</b>	<b>4,66</b>
Faaliyet 2. Akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve tanınması			
Ü/H 2.1: Akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşlarının yetkilendirilmesi, tanınması tescil ve izlenmesi	3,95	3,07	4,47
<b>Faaliyet Alanı 2 Ortalaması</b>	<b>3,95</b>	<b>3,07</b>	<b>4,47</b>
Faaliyet 3. Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması ve güçlendirilmesi			
Ü/H 3.1: Rehberlik hizmetleri	4,22	3,46	4,58
Ü/H 3.2: Etkinlikler	4,16	3,35	4,34
Ü/H 3.3: Yayın Faaliyetleri	4,14	3,27	4,34
Ü/H 3.4: Yıllık Durum Raporu	4,09	3,43	4,56
Ü/H 3.5: Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Tanınma ve İşbirliği	4,34	3,59	4,73
<b>Faaliyet Alanı 3 Ortalaması</b>	<b>4,19</b>	<b>3,42</b>	<b>4,51</b>
<b>Genel Ortalama Puanlar</b>	<b>4,16</b>	<b>3,24</b>	<b>4,56</b>



Şekil 2: Ü/H 1: Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Desteklenmesi-Önem Derecesi



Şekil 3: Ü/H 2.1: Akreditasyon ve Dış Değerlendirme Kuruluşlarının Yetkilendirilmesi ve İzlenmesi-Önem Derecesi



Şekil 4: Ü/H 3: Yükseköğretim Sisteminde Kalite Güvencesi Kültürünün Yaygınlaştırılması ve Güçlendirilmesi -Önem Derecesi

### 2.3.5. PAYDAŞLARA GÖRE YÖKAK NE İFADE EDİYOR?

İç ve Dış Paydaşlardan gelen görüşler geleceğe bakış ve beklentiler açısından analiz edildiğinde ise iç ve dış paydaşlardaki genel kanı aşağıdaki kelime bulutları ile özetlenmiştir.

İç ve Dış Paydaşların YÖKAK'ın geleceğiyle ilgili olarak nerede görmek istedikleri sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde aşağıdaki kelime bulutlarında da gö-

rüldüğü üzere (Şekil 5 ve Şekil 6); uluslararası tanınıyor olmasını, uluslararası düzeyde etkileyen ve referans kurul pozisyonunda olmasını en fazla ifade edilen ortak görüşler olarak ifade edilebilir.

28



Şekil 5: İç Paydaşların Cevapları



Şekil 6: Dış Paydaşların Cevapları

İç ve Dış Paydaşların YÖKAK'a sahip olmasını beklediği özelliklerle ilgili cevapları analiz edildiğinde ise aşağıdaki kelime bulutlarından (Şekil 7 ve Şekil 8) da görüldüğü üzere ortak olarak en fazla ifade edilenler; şeffaf, öncü ve önder, etkili, özerk olması yanı sıra kurumsallaşmasıdır.



Şekil 7: İç Paydaşların Cevapları



Şekil 8: Dış Paydaşların Cevapları

İç ve Dış Paydaşların YÖKAK'tan beklentilerine verdikleri cevaplar analiz edildiğinde ise ön plana konuların (Şekil 9 ve Şekil 10); kalite güvencesini oluşturması ve yayması, üniversitelerin uluslararası sıralamalarda yer alması sağlayacak ortamları oluşturmasını, üniversitelerle işbirliği içerisinde olmasını, kalite kültürünü yaygınlaştırmasını ve güçlendirmesini beklemektedir.



Şekil 9: İç Paydaşların Cevapları



Şekil 10: Dış Paydaşların Cevapları

Paydaşlardan gelen görüşler genel olarak değerlendirilecek olursa;

- ◆ İç paydaşlar ve dış paydaşlardan yükseköğretim kurumlarının YÖKAK faaliyet alanları ve faaliyetlerinin (ürün/hizmet) yüksek düzeyli yeterli ve önemli buldukları,
- ◆ Dış paydaşlardan diğer kurum ve kuruluşlar ise genel olarak orta düzeyde yeterli ve önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç genel olarak diğer dış paydaşların YÖKAK kurumsal yapısı, görev ve sorumlukları ile faaliyetleri hakkında yeterince bilgi sahibi olamamalarından kaynakladığı söylenebilir.
- ◆ İçerik analizi yapılarak raporlanan dış paydaş görüşlerinin genel olarak bazı ortak noktalarda birleştiği görülmektedir. Bu ortak noktalar aşağıdaki gibi listelenebilir;

- ◆ Temelde kalite ve özelde ise yükseköğretim kurumlarında kalite algısı ve farkındalığının artırılmasına yönelik medya iletişim araçlarının kullanılması ve kurum içi farkındalığın geliştirilmesi ve motivasyon sağlanması için kurum içi; iç denetim birimi, strateji daire başkanlığı ve kalite komisyonu üyelerine iç değerlendirme eğitimleri verilmesi,
- ◆ Kurumların stratejik planlama ve performans yönetim sistemlerinin YÖKAK iç ve dış değerlendirme süreçleri ile bütünleşmesini sağlayacak rehberlik ve otomasyon sistemlerinin sağlanması,
- ◆ Yetki verilen akreditasyon kuruluşlarına yönelik rehberlik ve pahalı akreditasyon kuruluşlarının yerine YÖKAK bünyesinde akreditasyon hizmeti verilmesi,



- ◆ Yükseköğretim kurumlarının kalite ve kurumsal gelişmişliklerine katkı sağlayabilmek için YÖKAK bünyesinde “Ulusal Yükseköğretim Kalite Güvence Sisteminin” kurulması,
- ◆ Yükseköğretim kurumlarının kalite süreçleri ve akreditasyon harcamaları için yenilikçi finansman kaynakları için YÖKAK’ın rehberlik etmesi,
- ◆ Kalite algılaması ve süreçlerinin kurum ve bireylerde yerleşebilmesi için yapılan etkinliklerin Ankara, alternatif diğer bölgelerde ve bireysel kurumlarda devamlılığının sağlanması
- ◆ Yükseköğretim kurumlarını klasik misyonlarının dışına çıkabilecekleri yenilikçi ihtisas alanlarına yönlendirecek bir değerlendirme ve raporlama sistematığının oluşturulması,
- ◆ Kalite süreçleri ile ulusal ve uluslararası rekabet edebilirliğe katkı sağlanması,
- ◆ Kalite ziyaret ve değerlendirme sürecinin (5 yıl) uzun olduğunun belirtilerek mümkün olduğunca kısaltılması,
- ◆ Ön görüşme sürecinin uzatılarak yeniden dizayn edilmesi,
- ◆ Proje, konferans, toplantı vb. faaliyetlerin kurumsallaşarak düzenli/periyojik bir biçimde organize edilmesi,
- ◆ Kurum iç değerlendirme ve dış değerlendirme süreçlerine ilişkin eğitimlerin içeriklerinin teorik olmaktan ziyade uygulamalı ve örnek olaylarla verilmesi,
- ◆ YÖKAK’ın ulusal ve uluslararası tanınırlığının artırılması,
- ◆ Yükseköğretim kalite algısı ve süreçlerine yönelik yayınların geliştirilerek kurum ve bireylerle paylaşılması,
- ◆ Kurum tarafından hazırlanan raporların farkındalığının artırılması için yeni iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi,
- ◆ Yükseköğretim kurumları için kalite yönetim endeksi gibi bir endeksin geliştirilmesi ihtiyacı.

## 2.4. KURUM İÇİ ANALİZ VE KURUMSAL ÇEVRE ANALİZİ

Durum (SWOT) analizi ve Kurumsal Çevre Analizleri; Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)'nın, 5018 sayılı kanunun kapsamında Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gereği, yürütülen stratejik plan hazırlığı kapsamında gerçekleştirilen durum analizi sonuçlarını içermektedir. Stratejik planlama sürecinin bir aşaması olarak yürütülen durum analizinin amacı; kurumun mevcut durumunu ve içerisinde bulunan çevreyi anlayarak gelecekle ilgili vizyonu ve stratejileri sağlam temelli olarak belirlemektir. Bu analiz sonucunda Kurulun güçlü ve zayıf yönleri ile çevresinden kaynaklı fırsatları ve tehditleri tespit edilmiştir.

Durum analizi uygulaması kuruluş içi analiz ve çevre analizi şeklinde iki ayrı yaklaşımla gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşımlar şöyledir;

**A. Kurum İçi Analiz:** Kurulun güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek üzere yapılacak kurum içi analizde kullanılacak analiz modeli için, uluslararası kalite ajanslarının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler (ESG, INQAAE) ile uluslararası yönetim modelleri (EFQM Modelleri gibi) esas alınarak YÖKAK'a özgü bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen model referans alınarak mevcut durumun değerlendirilmesi ise kuruldaki faaliyetler gözlemlenerek, Kurul çalışanlarıyla görüşülerek

ve paydaş görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Kurumsal Kaynak Analizi yapılmıştır.

**B. Kurum Dışı Çevre Analizi:** Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun faaliyet alanıyla ilgili olarak çevresinden kaynaklı fırsat ve tehditlerini belirleyerek gelecek öngörüsü yapmak üzere gerçekleştirilen analizdir. Kurulu'nun çevresi politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel unsurlar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Analiz kapsamında ulusal ve uluslararası politikalar, planlar, raporlar ve vizyon belgeleri incelenmiştir.

### 2.4.1. KURUM İÇİ ANALİZ

Kurum içi analiz çalışması insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizleri kapsamaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun ulusal kalite güvence ajansı niteliğinde olması ve kendine özgü birçok süreci içeriyor olması nedeniyle kendine özgü bir analiz modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen bu modelde kalite ajansına özgü hizmetler ve süreçlerde, ESG'nin Kalite Güvence Ajansları için geçerli olan ölçütleri ve INQAAE'nin İyi Uygulama Örnekleri Kılavuzu'ndaki ölçütler referans alınmıştır. Bunlara ilaveten YÖKAK'ın kurumsal yönetim ve idari süreçlerin değerlendirilmesi ise EFQM

Mükemmellik Modeli referans alınarak belirlenen ölçütler dikkate alınmış ve Stratejik Planlama Kılavuzunda bahsedilen tüm boyutlar değerlendirilmiştir.

Kurum içi analiz için kullanılan modelin boyutları aşağıda listelenmiştir:

1. Kurumsal Yönetim
2. Kalite Güvencesi Metodolojisi
3. İç Kalite Güvence Sistemi
4. Dış Değerlendirme Hizmetleri
5. Yükseköğretim Kurumlarına Yönelik Eğitim Hizmetleri
6. Dış Değerlendirici Eğitim Hizmetleri
7. Akreditasyon ve Dış Değerlendirme Kuruluşlarının Yetkilendirilmesi, Tanınması, Tescil ve İzlenmesi
8. Rehberlik Hizmetleri
9. Etkinlikler
10. Yayın Faaliyetleri
11. Yıllık Durum Raporu
12. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Tanınma ve İşbirliği

Analizin uygulanması kapsamında iç ve dış paydaşların görüşleri hizmet ve ürünler bazında Paydaş Görüşleri Analizi çalışmasıyla alınmış ve sonuçları kuruluş içi analizde kullanılmıştır. Bunun yanı sıra Kuruldaki süreç sahipleriyle görüşülerek mevcut durum değerlendirilmiş ve sonuçları analiz çalışmasına yansıtılmıştır. Tüm bu analiz çalışmaları sonucunda belirlenmiş olan güçlü yönler ve zayıf yönler ile Kurulun yapabilecekleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 9: Kurulun Güçlü ve Zayıf Yönleri

BOYUTLAR	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	Ne Yapılmalı?
KURUMSAL YÖNETİM	<p>YÖKAK'ın güvenilir, geliştirici ve sürekliliği bir nitelikte olması,</p> <p>Kurumsal özerklik,</p> <p>Yükseköğretim kurumları ile güçlü iletişim altyapısına sahip olması,</p> <p>Geniş bir paydaş platformuna sahip olması,</p> <p>Çeşitli uzmanlık alanlarını içinde barındırması,</p> <p>Güncel değişimler bazında kendini tekrar tekrar gözden geçirmesi,</p> <p>YÖKAK'ın bakanlıklar arası yapıya sahip olması,</p> <p>Kurumsal bir kimlikle yükseköğretim kurumlarının desteklenmesi,</p>	<p>Konuyla ilgili uzman personelin sayısının az olması,</p> <p>Kurumlarda özellikle kalite kültürü ve bilincinin kazandırılması ve yaygınlaştırılmasında destek ihtiyacının olmaması,</p> <p>Kurulun yeni olması nedeniyle tanınırlığının ve yükseköğretimde kalite alanında yetkili otorite olarak bilinirliğinin kısıtlı olması,</p> <p>YÖKAK'ın kendi iç kalite güvencesi sistemini henüz kurmamış olması,</p> <p>YÖKAK'ın stratejik planının olmaması,</p> <p>Kurulun tüm süreçlerinin tanımlanmamış ve tüm süreçler için izleme, gözden geçirme ve güncelleme aşamalarının periyotlarıyla birlikte belirlenmemiş olması,</p> <p>YÖKAK'ta risk yönetimi uygulamasının başlamamış olması,</p> <p>İç ve dış paydaşların görüş ve önerilerini sürekli olarak iletilebilecekleri ve sistematik olarak ele aldığı bir mekanizmanın olmaması,</p> <p>YÖKAK'ın süreçlerinin güvenilir, kullanışlı ve tutarlı olduğunu değerlendirmek üzere periyodik olarak uyguladığı bir iç değerlendirme sürecinin olmaması,</p> <p>YÖKAK'ın henüz hiçbir dış değerlendirmeden geçmemiş olması,</p> <p>Kurulun karar verme süreçlerinin tanımlı olmaması,</p> <p>Ele alınan şikayetlerin kapsamının sadece dış değerlendirme sürecinde geri bildirim raporundaki olası hatalarla kısıtlı olması,</p> <p>Kurul bünyesindeki tüm çalışma ekiplerinin, komisyonların etkililiğinin izlenerek değerlendirilmiyor olması,</p> <p>YÖKAK'ta işbirliği yoğun olarak kullanılan bir yaklaşım olup, işbirliklerinin yönetimi uygulanmıyor olması,</p> <p>YÖKAK'ta kullanılan belirli bir değişim yönetimi yaklaşımının olmaması,</p> <p>YÖKAK'ın iç ve dış paydaşlarının önerilerini ele alarak yenileşimi gerçekleştirmeyi sağlayacak belirli bir sistemin olmaması,</p> <p>YÖKAK'ın kurumsal öğrenme amacıyla yaptığı uygulamaların kısıtlı olması,</p> <p>YÖKAK'ta kıyaslama yoluyla öğrenme imkanlarından yeterince yararlanılmaması,</p> <p>YÖKAK'ta liderlerin etkililiğinin ölçülmemesi ve gelişimleri yönünde uygulamaların olmaması,</p>	<p>Uzman personel sayısı artırılarak kurumlara daha fazla destek olunabilir.</p> <p>Kurumun tanınırlığını artırmak üzere tanıtım materyalleri, tanıtım etkinlikleri daha fazla yapılabilir.</p> <p>YÖKAK'ın kendi iç kalite güvencesi sistemini kurması gerekiyor. Bu kapsamda ise stratejik yönetim, süreç yönetimi, risk yönetimi, algı yönetimi, liderlik gibi uygulamaları hayata geçirmesi gerebilir. İç Kalite Güvencesi kapsamında kendi iç değerlendirme süreçlerini ve dış değerlendirme süreçlerini gerçekleştirmesi gerekir.</p> <p>Süreç yönetimi uygulamasıyla YÖKAK'taki karar mekanizmalarını tanımlanabilir.</p> <p>Tüm süreçleri kapsayacak şekilde öneri, istek, talep ve şikayet mekanizmaları oluşturularak nasıl ele alınacağı belirlenebilir.</p> <p>İşbirliği yönetimi uygulayarak işbirliklerini sınırlandırabilir ve uygun politikalarda sonuçlarından en üst düzeyde fayda elde edebilir.</p> <p>Değişim ihtiyacının belirlenmesinden değişimi hayata geçirmeye kadarki tüm süreç tanımlanabilir.</p> <p>Yenilikçi uygulamaları ve fikirleri elde etmek üzere öneri sistemi geliştirilerek uygulanabilir.</p> <p>Kurumsal olarak öğrenmeyi sağlayacak mekanizma ve yöntemlerden oluşan kurumsal öğrenme sistemi oluşturulabilir.</p> <p>Öğrenme fırsatlarından daha fazla faydalanmak üzere düzenli olarak kıyaslama projeleri yürütülebilir.</p> <p>YÖKAK bünyesinde liderlerin uygun yöntemlerle etkililikleri ölçülerek izlenebilir.</p>

<p>Yönetmelik, yönergeler ve rehberlerle sistemli bir kalite güvence sisteminin tanımlı olması,</p> <p>İç ve dış kalite güvencesinde ortak kriterlerin kullanılıyor olması,</p> <p>Kullanılan kriterlerin ESG ile uyumlu olması,</p> <p>Metodolojinin sürekli güncelleniyor olması ve bu güncellemelerde paydaş görüşlerinin de dikkate alınıyor olması,</p>	<p>Metodolojinin güncellenme periyodunun belirli olmaması ve tüm süreçlerden (iç değerlendirme vb.) gelen geri bildirimlerin yansıtılmaması,</p> <p>Gözden geçirme ve güncellemelerin genel olarak tüm paydaşlarla birlikte yapılmıyor olması,</p> <p>YÖKAK kriterleri tüm kurumlar için ortak olup kurumsal çeşitliliğe göre farklı kriterler içermemektedir. Araştırma üniversitelerinin değerlendirilmesinde bir çerçeve olmakla birlikte bu YÖKAK kriterleri olarak ilan edilmemiştir. Bunun yanı sıra ulusal yükseköğretim politikaları doğrultusunda “bölgesel kalkınma” üniversitelerinin nasıl değerlendirileceği belli değildir.</p> <p>Yükseköğretim hizmetinin sınırlar ötesinde sunulması (ihracat ve ithalatı), ortak programlar gibi farklı eğitim modellerine özgü kriter ve değerlendirmelerin olmaması,</p> <p>Yükseköğretimin geleneksel olmayan yaklaşımları mevcut kriterler içerisinde dikkate alınmış olmakla birlikte gelecekteki bu ihtiyacın güvence altına alınmamış olması,</p>	<p>Metodolojinin güncellenme periyodu tanımlanarak buna uygun, ilgili paydaş temsilcilerinden oluşan özel bir ekip tarafından yapılan çalıştay vb. toplantılarla kriterlerin ve standartların güncellenmesi sağlanabilir.</p> <p>YÖKAK'ın tüm süreçlerinde paydaş geri bildirim mekanizmaları oluşturulduktan sonra bu geri bildirimler metodolojinin güncellenmesinde kullanılabilir.</p> <p>Araştırma üniversitesi, bölgesel kalkınma üniversitesi gibi geçerli sınıflandırmanın dış değerlendirmede nasıl ele alınacağı tanımlanarak yayınlanabilir.</p> <p>Metodolojide ve değerlendirmelerde kuruma özgü uygulamaların tespiti sağlanabilir.</p> <p>Yükseköğretim hizmetinin sınırlar ötesinde sunulmasını (ihracat ve ithalatı) dikkate alarak süreçlerde güncelleme yapılabilir.</p>
--	--	---

Kanun ve yönetmeliklerle (Yükseköğretim Kurumları Kalite Güvencesi Yönetmeliğinin) yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sisteminin yasal bir zemine oturtulmuş olması, iç değerlendirimin özendirilmesi, desteklenmesi ve takip etmesi,

Tüm yükseköğretim kurumlarının iç değerlendirme raporlarını (KİDR) her yıl hazırlaması yoluyla periyodik olarak izleme süreçlerinin uygulanıyor olması,

İç Kalite Güvencesinin dış değerlendirme süreci ile ilişkili olması,

YÖKAK'ın uluslararası normlarda deneyim ve bilgi birikimi sahibi olması,

Kurumlara liderlik yapması ve kurumlarda farkındalık yaratmış olması,

Bilişim teknolojilerinden faydalanıyor olması,

Mevcut ölçütlerin ve sistemin bütün kurumlarda uygulanabilir nitelikte olması,

Eğitimler, örnek olay paylaşımları ile kurumların uygulamalarının ve sürdürülebilirliğinin desteklenmesi,

İç kalite güvence sistemleri yoluyla nicelik yerine niteliğin önem kazanmış olması, kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yardımcı olması,

Yükseköğretim sisteminde geçerli olan kalite yönetimi kapsamında birbirinden kopuk olarak işletilen birçok yaklaşımın (iç kontrol standartları, stratejik planlama yönetmeliği, akreditasyonlar vb.) olması,

Kurumsal iç değerlendirme raporlarının daha somut verilere dayandırılması gerekliliği ve KİDR hazırlama sürecinin kurumların daha fazla faydalandığı bir süreç haline getirilmesi,

Kurumlarda iç kalite güvencesi sistemlerine özgü birim ve kadrolarla sürdürülebilirliğinin güvence altına alınmaması,

Kurum iç kalite güvence sistemini desteklemek amacıyla daha fazla eğitim ve bilgilendirme toplantılarına ihtiyaç duyulması, Yükseköğretim kurumlarının doğal iş süreçleriyle bütünlük olarak iç kalite güvencesi sistemlerini geliştirmesi ihtiyacı,

Kurumların KİDR üzerinden genel görüş bildirim yoluyla geri bildirim ihtiyacının olması,

Kurumların durumlarıyla ilgili geri bildirim almasının sadece dış değerlendirme uygulaması ile sağlanması ve bunun periyodunun da çok uzun olması,

Kurumun iç kalite güvence sisteminden sorumlu yöneticilerle (üniversitelerde ilgili rektör yardımcısı gibi) daha güçlü ilişkilerin yürütülmesi ihtiyacı,

Kurumlarda kalite komisyonlarının etkinliğinin artırılması ihtiyacı,

Sistemin basitleştirilmesi ihtiyacı,

Kurumlar tarafından içselleştirme ve kültürel olarak benimsemenin yetersiz olması,

Kurumlarda iç kalite güvencesi sistemlerinin geliştirilmesi için desteklerin ve teşvik mekanizmalarının (kurumlarda bunun atanma-yükseltimede dikkate alınması vb.) olmaması,

Kurumların yıllar itibarıyla elde etmiş olduğu gelişmelerin izlenmesini sağlayacak bir sistemin olmaması,

Kurum iç kalite güvencesinin izleme mekanizmaları ile KİDR, dış değerlendirme uygulamaları arasındaki ilişkinin net olarak sağlanmamış olması,

Yükseköğretim sisteminde geçerli olan farklı yaklaşımların (5018 sayılı kanun, akreditasyon, standartlar gibi) nasıl bütünleştirilebileceği net olarak ortaya konabilir. Mevzuatlara ihtiyaç duyulan düzenlemelerin yapılması sağlanabilir.

KİDR'lerde kullanılan kanıt kısmı daha güçlendirilebilir. KİDR hazırlama sürecinden üniversitelerin daha fazla faydalanabileceği örnek uygulamalarla desteklenebilir.

Aynı şekilde örneklerle iç kalite güvencesi ile dış değerlendirmeler arasındaki ilişki daha fazla vurgulanabilir.

Kurumda kalite uygulamalarının güçlenmesi ve sürekliliği için kalıcı birimlerin oluşturulması gereklidir. Bunu güvence altına almak için kalite konusunda özgün ve yetkin insan kaynağının sağlanması, finansal sürdürülebilirliğin güvence altına alınması gibi hususlar iç ve dış değerlendirmeler de daha güçlü sorgulanabilir.

Kurumlarda iç kalite güvencesi sisteminin uygulanması konusunda rehberlik hizmetleri teknolojiyen faydalanarak (e-öğrenme platformları vb.) artırılabilir ve süreklilik sağlanabilir.

Kurumların olgunluk seviyelerine göre dış değerlendirme uygulanabilir ve/veya farklı periyotlarda uygulama yapılabilir.

Kurumlara KİDR'lar üzerinden geri bildirim yapılabilir.

Kurumun iç kalite güvence sisteminden sorumlu yöneticilerle (üniversitelerde ilgili rektör yardımcısı gibi) ve kalite komisyonlarıyla daha güçlü ilişkiler geliştirilebilir.

Kurumlara sağlanan tüm desteklerde içselleştirme, kültürel olarak benimseme gibi konulara ağırlık verilebilir.

Kurumlarda kalite güvencesi uygulamalarının ve bu doğrultudaki projelerin özel destek programlarıyla (TÜBİTAK destekleri, YÖK destekleri, Kalkınma Ajansları gibi) desteklenmesi sağlanabilir.

Kurumlarda kalite güvencesinde görevli olarak çalışan kişileri teşvik edecek uygulamalar (atanma-yükseltimeme puanı vb.) olması sağlanabilir.

Bilişim sisteminde raporlar, özel grafikler vb. araçlar kullanılarak yıllar itibarıyla kurumların gelişmelerinin görünürlüğü artırılabilir.

Dış değerlendirme ölçütlerinin ve sürecinin tanımlanmış ve kılavuzla yayınlanmış olması,

Dış değerlendirimin yönetmelikle kurumlar için zorunlu hale getirilmiş olması,

Sistematik dış değerlendirme süreçleri kapsamında akran değerlendirmesinin saha ziyaretleri yoluyla uygulanıyor olması,

Dış değerlendirmelerde görev alacak olanların Değerlendirici Eğitimi ile desteklenmesi,

Dış Değerlendirmelerde bilişim teknolojilerinin kullanılması ve erişilebilirliğin sağlanması,

Dış değerlendirmelerde öğrenci değerlendiricilerin görev alıyor olması,

Dış değerlendirme takımlarının farklı alanlardan ve farklı kurumlardan seçilerek çeşitlilik, farklı bakış açıları ve objektifliğin güvence altına alınması,

Dış değerlendirme sürecinin tüm paydaşlarının (değerlendiriciler, değerlendirilen kurumlar) geri bildirimlerde bulunabiliyor olması,

Değerlendirici havuzundaki kişi sayısının fazla olması,

Kurumlara mentörlük yoluyla sürekli destek verilmesi,

Dış değerlendiricilerin objektif kriterlere göre seçiliyor olması,

Dış değerlendirici havuzunda yer alan personelin genç ve dinamik bir yapıda olması,

Dış değerlendirmede olası çıkar çatıŐmalarının önlenmesinin eğitimi ve yazılı beyanlarla güvence altına alınması,

Yükseköğretim kurumlarının uluslararası yaklaŐımlara göre ve tarafsız bir gözle değerlendirerek geliştirilmesi gereken yönleriyle ilgili geri bildirim sağlanması,

Bağımsız bir kuruluş tarafından değerlendiriliyor olmanın getirdiği dış motivasyon,

Deneyimli dış değerlendirici sayısının az olması,

Saha Ziyareti sürelerinin kurumun büyüklüğüne veya yerleŐke sayısına göre deđiŐmiyor olması,

Kurumlar için dış değerlendirme süresinin beş yıl olarak sabit olması,

Dış değerlendirme konusunda daha fazla bilgilendirme ihtiyacının olması,

Değerlendirici eğitiminin yılda bir kere ve belli bir tarihte kısıtlanmış olması,

Dış değerlendirmelerde görev alan değerlendiricilerin mümkün mertebe aynı yaklaşım ve bakış açılarıyla değerlendirme yapmasının (tutarlılığı, ortak dil geliştirmeleri vb.) sağlanmasına rağmen geri bildirim raporları ile değerlendirme takımları arasında tutarlılığın geliştirilmesi gerekliliği,

Dış değerlendirme ekiplerinde yer alan bazı değerlendirici ve takım başkanlarının tutum ve davranıŐlarında etik ilkelere uymayan durumlara karŐılaŐılması,

Dış değerlendiricilerin yetkinliğinin artırılması ihtiyacının olması,

Değerlendirici olmayı özendirici uygulamaların olmaması,

Dış değerlendiricilerin yetkileri ile görevlerinin yasal dayanağının olmaması,

Kurumsal akreditasyon uygulamasının olmaması,

Değerlendiricilerin seçiminde uygulanan ölçütler ve seçim süreci ile değerlendiricilerde aranan beceri ve yetkinliklerin tanımlı ve yayınlanmamıŐ olması,

Ekiplerin oluşturulması sürecinin tanımlı olmaması ve yayınlanmamıŐ olması,

Dış değerlendirme sonrasında izleme sürecinin olmaması,

Dış değerlendirme sonunda kurumun tirazı için olan sürecin bilinirliğinin az olması,

Çıkar çatışmasının güvence altına alınmasının güçlendirilmesi (belirli kuralların uygulanması gibi) gerekliliği,

Üniversitelerin iç kalite güvence sistemini içleŐtirmesi için dış değerlendirme süreçlerinde sürekliliğe ihtiyaç duyulması,

Değerlendirici eğitimlerinde gerçek hayattan ve örnekler üzerinden ödevlerle desteklenen daha aktif katılımlı eğitimler düzenlenebilir. Eğitimler daha küçük gruplarla yapılarak bireysel olarak geri bildirimler yapılabilir. Genel değerlendirici eğitimi yanı sıra dış değerlendirme ekibinde görev alınması sonrasındaki eğitimler olarak 2 aŐamalı eğitimler yapılabilir.

Dış değerlendirme eğitimleri yılda bir kere değil, yıl içerisinde uygun aralıklarla yapılabilir.

Değerlendiriciler için örneklerin olduğu, değerlendirme metodolojisinin, değerlendirme kapsamındaki bazı terim ve yöntemlerin açıklandığı materyaller üretilebilir.

Saha Ziyaret süreleri kurumun büyüklüğüne göre farklılaŐtırılabilir veya ön ziyaret gerekirse tam bir ziyaret olarak uygulanabilir.

Dış değerlendirmede yapılan yargıların tutarlılığını sağlayan bir güvence mekanizması oluşturulabilir.

Dış değerlendiricilerin tanımlı yetkinlikler bazında performanslarının izlenmesi sağlanabilir. Ekipler de bu yetkinlik ve performansa göre oluşturulabilir.

Dış değerlendirmelerin kurumsal akreditasyon olarak bir sonuca bağlanması sağlanabilir. Kurumlara bu seçenekli olarak sunulabilir (Örn: yeni baŐlayan kurumlarda "dış değerlendirme + izleme süreci" veya uygulamanın olgunlaŐtıđı kurumlarda "dış değerlendirme + kurumsal akreditasyon" şeklinde).

Çıkar çatışması için belirli kuralları uygulanabilir. Örneğin kiŐinin daha önce kurumda çalışıp çalışmadığına kontrolü gibi.

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINA YÖNELİK EĞİTİM HİZMETLERİ	<p>Yükseköğretim kurumlarına yönelik bilgilendirme toplantılarının ve eğitimlerin yapıyor olması,</p> <p>Eğitim hizmetlerinin alanında uzman kişiler tarafından verilmesi ve bilgilerin güncel olması,</p> <p>Yükseköğretim kurumlarındaki iyi uygulama örneklerinin paylaşılması için özel toplantılar düzenleniyor olması,</p> <p>Sağlanan eğitimlerden ve bilgilendirme toplantılarından memnuniyetlerin ölçülüyor olması,</p>	<p>Yükseköğretim kurumlarında kalite komisyonları, kalite iyileştirme ekipleri vb. kaliteyle ilgili birimlerin de eğitim ihtiyaçlarının olması,</p> <p>Eğitimlerin önceden belirlenmiş bir program dahilinde ve çok sık yapılmaması,</p> <p>KİDR raporlarının nasıl hazırlanacağına yönelik daha kapsamlı eğitimlere ihtiyaç duyulması,</p> <p>Uygulama ağırlıklı çalıştayların yapılmıyor olması,</p> <p>Sağlanan eğitimlerin bir günlük bilgilendirme toplantıları şeklinde olması,</p> <p>Yükseköğretim kurumlarının liderlerine yönelik eğitimlerin olmaması,</p> <p>Eğitimlerin kurumlarla işbirliğinde düzenlenmiyor olması,</p> <p>Eğitimlerin yükseköğretim kurumlarının ihtiyaçlarına ve kuruma özgü olarak çeşitlendirilmemiş olması,</p> <p>Eğitimlerde online eğitimler gibi teknolojilerden faydalanarak katılım ve ulaşım imkanlarının artırılması,</p> <p>Yükseköğretim kurumlarına yönelik eğitim hizmetlerinin sonucunda ortaya çıkan kazanımların (eğitimlerin etkililiğinin, kurumlarda yayılımının vb.) izlenmiyor olması,</p>	<p>Yükseköğretim kurumlarına eğitim ihtiyaçları sorularak eğitimler belirlenebilir ve planlanabilir.</p> <p>Kurumlara sunulan geri bildirim raporlarından hareketle eğitim ihtiyaçları belirlenebilir.</p> <p>Eğitim ve bilgilendirmelerde uygulamalara ağırlık verilebilir.</p> <p>Eğitimlerin içeriğine uygun olarak birkaç günlük olarak planlanması sağlanabilir.</p> <p>Yükseköğretim kurumlarındaki farklı gruplara (liderler, kalite ekipleri, çalışanlar vb.) yönelik farklı içerik ve nitelikte eğitimler ve bilgilendirmeler yapılabilir.</p> <p>Eğitimlerde teknolojiye dayanarak online eğitimler düzenlenerek katılım ve ulaşım imkanları artırılabilir.</p> <p>Eğitimlerin katılımcılarda ne gibi farklılıklar yarattığı ve öğrenilenlerin kullanılıp kullanılmadığı ölçülebilir.</p>
DIŞ DEĞERLENDİRİCİ EĞİTİM HİZMETLERİ	<p>Yapılandırılmış, farklı eğitim modelleri ve örnek olaylarla desteklenmiş dış değerlendirici eğitimlerinin sağlanması,</p> <p>Kalite kurulu eğitim ekibinin konuya hakimiyeti ve eğitimlerin yetkinliği,</p> <p>Dış değerlendirme eğitimleri ile farklı üniversitelerden gelen kişilere konuyla ilgili genel bir çerçevenin veriliyor olması ve uygulama bütünlüğünün sağlanması,</p> <p>Değerlendiricilerin gelişimi yönündeki uygulamaların paydaş geri bildirimleri de dikkate alınarak sürekli iyileştiriliyor olması,</p>	<p>Eğitimlerin katılımcılarının saha ekipleri oluşturulur gibi karma şekilde oluşturulmaması (harf sırasına göre değil de),</p> <p>Değerlendiricilerin yetkinliğine göre (yeni başlayanlar ve deneyimli değerlendiriciler gibi) farklı içerik ve nitelikte eğitimler olmaması,</p> <p>Eğitimlerde uygulama kısmının (dış değerlendirme raporu yazımı gibi) ve (gerçek) örneklerin artırılması ihtiyacı,</p> <p>Eğitimler sonunda bireysel değerlendirme ve geri bildirimlerin yapılmaması,</p> <p>Eğitim zamanının yılda bir kere ile sınırlı olması,</p> <p>Dış değerlendiricilerin yetkileri ile görevlerinin yasal dayanağının olmaması,</p> <p>Eğitimlerin etkililiğinin değerlendirilmemesi,</p>	<p>Bu konuda yapılabilecekler dış değerlendirme başlığı içerisinde ifade edilmiştir.</p>



AKREDİTASYON VE DIŞ DEĞERLENDİRME KURULUŞLARININ YETKİLENDİRİLMESİ, TANINMASI, TESCİL VE İZLENMESİ	<p>Akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi, tanınması, tescil ve izlenmesinden sorumlu ulusal düzeyde üst bir kuruluşun olması,</p> <p>Akreditasyon kuruluşlarının amaca hizmet etmelerinin, uygulama hatası yapmamlarının ve uygulama bütünlüğünün sağlanması,</p> <p>Akreditasyon kuruluşlarının tescil vb. bilgilere şeffaf bir şekilde web sayfasında yer verilmesi,</p> <p>Akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşları ile kolay iletişim kurulabilmesi,</p> <p>Tarafsız ve bağımsız sonuçlar bildirilmesi,</p> <p>Uluslararası akreditasyon kuruluşlarının önünün açılması,</p> <p>Akreditasyon kurumlarının felsefe, yapılanma, yapacakları işlemler, sorumluluk ve rollerin açık hale gelmesi,</p>	<p>Yetkilendirmelerin geç yapılıyor olması,</p> <p>ENQA ve EQUA A tescilli kuruluşlar için tanınmayı kolaylaştırması ihtiyacı,</p> <p>Dış değerlendirme kuruluşlarındaki çeşitliliği ve sayılarını artırmak üzere teşvik mekanizmalarının olmaması,</p> <p>Kurumların saha çalışmalarının değerlendirilmemesi (örnekleme olabilir),</p> <p>Akredite kuruluşlarının tanınırlığının artırılması ihtiyacının olması,</p>	<p>Dış değerlendirme kuruluşlarındaki çeşitliliğini ve sayılarını artırmak üzere teşvik mekanizmaları oluşturulabilir. Çeşitli destek programlarının hükümet tarafından oluşturulması sağlanabilir.</p> <p>Akreditasyon ve dış değerlendirmelere YÖKAK'tan uzmanlar da katılarak sahada gözlemler değerlendirme yapılabilir.</p> <p>Üniversitelere akreditasyon kuruluşları konusundaki bilgilendirmeler yapılarak seçenekler daha fazla anlaşılabilir veya bu konuda rehberlik hizmeti sağlanabilir.</p> <p>Yetki verilen kuruluşların ulusal olduğu kadar uluslararası değerlendirmeler de yapabilmeleri için teşvik sağlanabilir.</p>
REHBERLİK HİZMETLERİ	<p>Yükseköğretim sisteminde kalite kültürünün yaygınlaşmasını ve içselleştirilmesini hızlandırması,</p> <p>Mentörlük uygulaması ile dış değerlendirmeden geçecek kurumlara destek sağlanması,</p> <p>Kalite güvencesi, iç ve dış değerlendirmeler gibi konularda rehberlik amacıyla bilgilendirme toplantıları yapılması,</p>	<p>Mentörlük sisteminin sadece dış değerlendirme sürecinde uygulanıyor olması ve yılda bir kere ile sınırlı olması,</p> <p>Mentör sayısının az olması ve mentörlüğü teşvik edecek uygulamaların olmaması,</p> <p>Kurumların sürekli destek ihtiyacının karşılanamaması,</p> <p>Akreditasyon süreçlerinde ve kalite süreçlerinde üniversite bazlı birebir mentörlük ihtiyacının karşılanamıyor olması,</p>	<p>Mentör sayısı artırılarak kurumlara her seviyede rehberlik hizmeti sağlanabilir.</p> <p>Mentörlüğün teşvik edilmesi için uygulamalar hayata geçirilebilir.</p> <p>Çağrı merkezi veya her an ulaşılabilen temsilci yardımıyla internet üzerinden veya danışmanlık merkeziyle rehberlik hizmeti verilebilir.</p> <p>Üniversitelerden ya da çalışanlarından gelecek olan fikir ve tavsiyeler için web üzerinde ulaşılacak bir sistem geliştirilebilir.</p> <p>Uzaktan eğitim modülleri geliştirilebilir.</p>
ETKİNLİKLER	<p>Bilgilendirme toplantılarının yapılıyor olması,</p> <p>Etkinliklere öğrencilerin dahil edilmiş olması,</p> <p>Etkinliklerin kalite güvencesi olgusunun kabulü ve yaygınlaşmasında çok etkili olması,</p>	<p>Kalite kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için daha fazla sayıda ve çeşitte (çalıştay, sosyal etkinlikler vb) etkinliğe ihtiyaç olması,</p> <p>Etkinliklerin çoğunlukla Ankara ve kısmen başka illerde düzenleniyor olması,</p> <p>Etkinliklerin geniş katılımlar için yapılmaması,</p> <p>Etkinliklerin ve etkinlik tarihlerinin önceden planlanmaması ve ilan edilmemesi,</p> <p>Etkinliklerin daha çok salon toplantısı şeklinde olması,</p>	<p>Bölgesel etkinlikler daha fazla düzenlenebilir.</p> <p>Etkinliklerin tarihlerinin önceden belirlenmesi ve ilan edilmesi sağlanabilir.</p>

YAYIN FAALİYETLERİ	<p>Yayınların kültürün oluşması ve güçlendirilmesi imkânı vermesi,</p> <p>Kurulun kılavuzlar ve raporlar gibi yayınlarının web sayfası yoluyla paylaşılması,</p>	<p>Yayınların içeriğinin sadeleştirilmesi ve görsellerle daha anlaşılır hale getirilmesi gerekliliği,</p> <p>Teknik dokümanların alt birimlerin ihtiyaçlarının nasıl giderileceğine ilişkin daha anlaşılır ve basit bir dille yazılı ya da görsel olarak sunulması,</p> <p>Kalite ve akreditasyon konularında periyodik yayınların (dergi, bütüenler gibi) olmaması,</p> <p>Yayın çeşitlerinin kılavuzlar ve raporlarla kısıtlı olması,</p> <p>Kalite konusunda temel yayınlardan oluşan bir e-kütüphane vb. sistemler olmaması,</p> <p>İyi uygulama örneklerinin, deneyimlerin yayınlanmaması,</p>	<p>Raporlar bilgilerin özetlendiği görsellerle ve grafiklerle desteklenebilir.</p> <p>Kalite Güvencesi ve Yükseköğretimde Kalite Güvencesi konularında rehber nitelikte referans dokümanlar üretilerek kütüphane oluşturulabilir ve elektronik ortamda tüm kurumlarla paylaşılabilir.</p> <p>Alandaki belli başlık uluslararası yayınlar ve raporlar düzenli olarak Türkçe'ye çevrilerek yükseköğretim sisteminde paylaşılabilir.</p> <p>YÖKAK'a ait olarak kalite ve akreditasyon konularında periyodik yayınlar (dergi, bütüenler gibi) üretilebilir. Bu yayınlar içerisinde iyi uygulama örnekleri, deneyimler yayınlanabilir.</p>
YILLIK DURUM RAPORU	<p>Kapsamlı olarak hazırlanması ve durumun açık bir şekilde ortaya konulması,</p>	<p>Mevcut raporlama sistemine ilave olarak, verinin görselleştirilmesi yoluyla, basit ve kolay anlaşılır şekilde bilgilerin sunulmaması,</p> <p>Yıllık durum raporunda dış değerlendirme kuruluşlarının program bazında yaptıkları değerlendirme sonuçlarının paylaşılması,</p> <p>Yükseköğretim kalite güvencesi hakkında yıllık durum raporlarının ilgili paydaşlar nezdinde kısıtlı olarak duyurulması,</p>	<p>Yıllık durum raporunda dış değerlendirme kuruluşlarının program bazında yaptıkları değerlendirme sonuçları da paylaşılabilir.</p> <p>Yıllık durum raporu dış paydaşlarla özel etkinlikte paylaşılabilir.</p>
ULUSAL VE ULUSLARARASI DÜZEYDE TANINMA VE İŞBİRLİĞİ	<p>Ulusal yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi konusunda yasal olarak tanınıyor olması,</p> <p>YÖKAK sitesinin İngilizce versiyonunun bulunması,</p> <p>Uluslararası düzeyde tanınma için ortam olması,</p> <p>Yükseköğretim kalite güvence sistemine yönelik konularda uluslararası alanda Türkiye'nin temsil edilmesi,</p>	<p>Kurulun uluslararası tanınırlığa sahip olmaması ve bu alandaki önemli uluslararası ağlara/işbirliklerine aktif katılım sağlamamış olması,</p> <p>YÖKAK'ın faaliyetlerinin duyurulmasına yönelik olarak çok uluslu toplantılar yapılmaması,</p> <p>Bilgi paylaşımının ve bilgilendirmelerin çok dilli (Almanca, Fransızca, Arapça vb.) olarak desteklenmemesi,</p> <p>Uluslararası alanda işbirliklerinin olmaması,</p> <p>Dış değerlendirme ekiplerine yurt dışı benzer kuruluşlardan gözlemcilerin dahil edilmemesi,</p> <p>Kurul kararlarının yükseköğretimde ilgili karar verici organlar tarafından kısıtlı olarak kullanılması,</p> <p>Kalite kurulunun değerlendirme sürecinin uluslararası platformda tanınmıyor olması,</p> <p>KG'deki uluslararası gelişmeleri takip etmek, alandaki ana eğilimleri analiz etmeyi ve bunlardan öğrenmeyi sağlayacak mekanizmaların kısıtlı olması,</p> <p>Yapılan tüm işbirliklerinin etkililiğinin ve verimliliğinin izlenmiyor olması,</p>	<p>YÖKAK'ın uluslararası tanınırlığının sağlanması, uluslararası işbirliği ağlarına biran önce katılımı sağlanmalıdır.</p> <p>YÖKAK bünyesinde de uluslararası toplantılar düzenlenebilir.</p> <p>Özellikle önemli yayınların ve web sayfası birkaç dilde üretimi sağlanabilir.</p> <p>Dış değerlendirme ekiplerine yurtdışından uzmanlar davet edilerek dahil edilebilir.</p> <p>YÖKAK üyeleri belli başlı uluslararası organizasyonlara düzenli olarak ve aktif katılım sağlanabilir.</p> <p>KG konusunda uluslararası gelişmeleri takip etmek ve yönetime raporlamak üzere özel danışma ekipleri oluşturulabilir.</p> <p>KG kurumları ile iyi uygulamaların paylaşımı, kapasite geliştirme ve kararların gözden geçirilmesi, ortak projeler veya personel değişimi gibi alanlarda işbirlikleri oluşturulabilir.</p> <p>İşbirliklerinin etkililiği ve verimliliğinin düzenli olarak izlenmesi ve buna göre uygulamaların iyileştirilmesi sağlanabilir.</p>

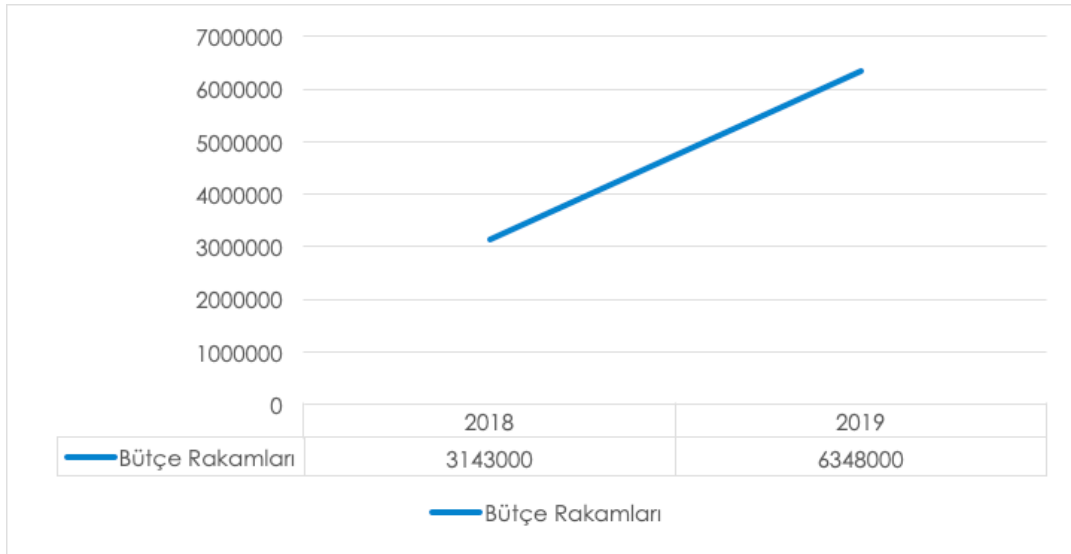
## 2.4.2. KURUMSAL KAYNAK ANALİZİ

### Finansal Kaynaklar

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) ilgili mevzuat çerçevesinde idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir kuruluştur.

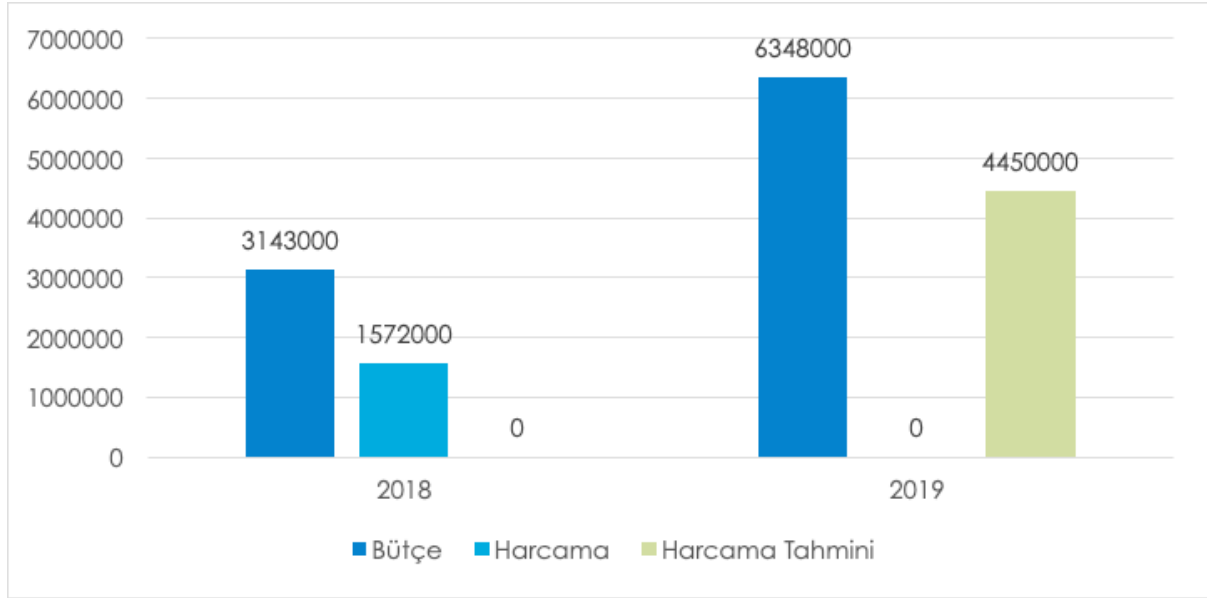
YÖKAK'ın ana mali kaynağı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu ile tahsis edilen ödeneklerden oluşmaktadır.

Kurul gelirleri; hazine yardımları, faaliyet gelirleri, her türlü bağış ve yardımlar ve diğer gelirler şeklinde tanımlanmıştır. Kurulun 2018 yılındaki tüm gelirleri hazine yardımlarından oluşmaktadır.



Şekil 11: YÖKAK Bütçe Rakamları

YÖKAK'ın 2018 yılı Bütçesi 3.143.000 TL iken 2019 yılında ise Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu ile 6.348.000 TL olarak belirlenmiştir.



Şekil 12: YÖKAK Gelirleri ve Harcamaları

Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanlığına 2018 mali yılında toplam 3.143.000 TL ödenek aktarımı yapılmış olup bu ödeneğin 1.572.000 TL'si harcanmıştır. 2019 mali yılında ise Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu ile toplam 6.348.000 TL ödenek tahsis edilmiştir. 2018 mali yılında

harcama oranı %50 iken 2019 mali yılında ise bu tutarın %70'leri bulması tahmin edilmektedir.

YÖKAK, yönetmelikte belirtilen görev ve yetkileri dahilindeki tüm faaliyetlerini kendi bütçesinden karşılamakta olup bu anlamda bütçesi yeterlidir.

## İnsan Kaynakları

Yükseköğretim Kalite Kurulu 13 üyeden oluşmaktadır ve Kurulun mevzuatta belirtilen görevleri yapabilmek için kuruluşuyla birlikte tamamı Genel İdari Hizmetler sınıfında 15 personel tahsis edilmiştir.

Kurul çalışmalarının sürdürülebilirliğini sağlamak için; 2019 yılı itibarıyla personel artış talebi ile birlikte Yükseköğretim Kalite Kurulu Uzmanı ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Uzman Yardımcılığı kadrolarının oluşturulması ve kısa süreli özel işler için sözleşmeli personel çalıştırılması için gerekli çalışmalar başlatılmış ve ilgili yerlere başvurular yapılmıştır.

Kadrolu 4 idari personel ve 3 sürekli işçinin yanı sıra, 12 öğretim üyesi (7'si tam zamanlı), 2 idari personel geçici olmak üzere toplam 21 personel kurulumuzda çalışmaktadır.

Görevli personelin (sürekli işçiler hariç) tamamı üniversite mezunu olup çoğu doktorasını bitirmiş öğretim üyesidir.

Personel yeterlilikleri önceliklidir. Bu itibarla işinde uzman personel seçilerek alınmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile personelin mesleki ve kültürel yeterlilikleri artırılmaya çalışılmaktadır.

Dış değerlendiricilerin eğitimleri için de yıl içinde farklı zamanlarda eğitim toplantıları yapılmaktadır. Yükseköğretim Kurumları Kalite Komisyonlarının ve Dış De-

ğerlendiricilerin eğitimleri için ayrıca web tabanlı eğitim materyalleri de hazırlanmış ve kullanılmıştır.

## Fiziksel Altyapı Makine ve Teçhizat

Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanlığı, Yükseköğretim Kurulu mülkiyetindeki binada 1034 m2 alanda faaliyet göstermektedir. Metro dahil ulaşım imkanlarına sahiptir. Kurulda görevli olan tüm çalışanların kendilerine ait ofisleri ve kullanacağı bilgisayarlar kurul tarafından sağlanmaktadır. Kurulun toplantıları gerçekleştirebileceği toplantı salonu, büyük çaplı toplantılar için konferans salonu ve gerekli ekipmanları bulunmaktadır.

## Bilgi Sistemi

Bilgi sistemleri ve bilgiye ulaşım önceliklidir. Yükseköğretim Kurulu altyapısı kullanılmaktadır. Bilgi güvenliği ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ile sistemleştirilmiştir.

Kurulun resmi yazışmaları, Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Usul ve Esaslar hakkında Yönetmelik kapsamında ve otomasyon üzerinden yapılmaktadır.

Kurulun bütün paydaşlarıyla yaptığı iş ve işlemlerin takibi ve yönetimi otomasyon üzerinden yapılmaktadır.

### 2.4.3. KURUM DIŞI ANALİZ (PESTLE)

Çevre Analizi kapsamında iki açıdan analiz yapılmıştır. Birincisi kurulun YÖKAK'ın çevresindeki politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel boyutlardaki etkenler PESTLE analizi ile değerlendirilmiş ve bu bazda etkenler veya sorunlar belirlenmiştir. Bu etkenlerin ve sorunların yükseköğretim sistemine ve/veya yükseköğretim kalite kuruluna fırsat veya tehdit şeklindeki etkileri tespit edilmiştir. Son olarak da bu fırsat

ve tehditler karşısında kurulun neler yapabileceği öneri olarak yazılmıştır. Diğer yandan ise sektördeki rakipler, paydaşlar, tedarikçiler ve düzenleyici kurumlar açısından tespitler yapılarak değerlendirilmiş ve fırsat, tehdit oluşturabilecek hususlar belirlenmiştir. Tüm çevre analizi sonucu aşağıdaki tablolarda ilgili PESTLE Analizi ve Sektörel Yapı Analizi başlıklarda özetlenmiştir.

Tablo 10: PESTLE Analizi

ETKENLER	TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)	Yükseköğretim Sistemi ve Kalite Kuruluna Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
	<p>11. Kalkınma Planı incelendiğinde planın giriş bölümü de dahil olmak üzere nitelikli yükseköğretim ihtiyacına yönelik birçok vurgunun yapıldığı görülmektedir. Özellikle yükseköğretim sisteminin küresel rekabet gücü olma, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulması için yükseköğretim kurumlarının niştekilerinin artırılmasına yönelik faaliyetlerin artarak devam edeceği vurgulanmaktadır. Buna göre 11. Kalkınma Planının Eğitim başlığı altında muhtelif politika ve tedbirler başlıklarında yükseköğretime ilişkin somut planlamalar yapılmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi ele alınabilir;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Yükseköğretimde çeşitliliğin sağlanması</li> <li>◆ Bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma projesinin kapsamının genişletilmesi</li> <li>◆ Dünya akademik başarı sıralamalarına vurgu yapılarak bu sıralamalara girmeye yönelik hedeflere yer verilmektedir. (İlk 100'de 2 ve ilk 500'de 5)</li> <li>◆ Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurmaları için açık erişim ve açık bilim uygulamalarına yönelik altyapının kurulması</li> <li>◆ Yükseköğretim eğitimlerinde sektör ve istihdamla ilişkisinin kurulması</li> <li>◆ Mezunların izlenmesine yönelik sistem ve mekanizmalarında kurulması</li> <li>◆ Yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve yenilik çıktılarına ilişkin verilerin düzenli bir biçimde takip edilmesi</li> <li>◆ Özel üniversite mevzuatına yönelik çalışmaların yapılması</li> <li>◆ Yükseköğretim alanın öğretim elemanı, öğren ve projeler kapsamında uluslararasılaşma düzeyinin artırılması</li> </ul>	X		<p>YÖKAK olarak kurumsal yönetim ve kurumsal hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesine katkı vermenin yanı sıra yükseköğretim kurumlarının farklılaşan uygulamalarını ve başarılarının da ön plana çıkararak destekleyen ve ödüllendiren bir izleme sürecinin geliştirilmesi yerinde olacaktır.</p> <p>YÖKAK olarak misyon farklılaşması ve araştırma üniversitelerinde farklılaşma çalışmalarının izlenmesine yönelik sistematik ve raporlama sistematğine ihtiyaç vardır.</p> <p><b>Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve YÖKAK ortak bir proje ile mezunlara yönelik süreç izleme çalışmalarına destek verilebilir.</b></p> <p>YÖKAK raporlukları ile durum raporlamalarında düzenli bir biçimde ar-ge ve yenilikçilik istatistiklerine yer verilerek bu bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması sağlanabilir.</p> <p>Özel üniversite çalışmalarının başlıyor olmasına hem katkı vermek hem de kalite standartlarını belirleyebilmek adına özel bir proje çalışması başlatılabilir.</p>

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Yükseköğretim Sistemi ve Kalite Kuruluna Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
POLİTİK	Seçimlerin 2023 yılına kadar olmamasından dolayı kurumların ve kişilerin enerjilerini orta vadeli planlamadaki hedefleri başarmaya odaklanacaklardır.	X		YÖKAK olarak 2023 yılında nitelik ve kaliteye yönelik farkındalık oluşturacak jeneriklik etkinlik planlanabilir.
	2023 yılının Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yılı olması ve önemi nedeniyle tüm yükseköğretim kurumları bu yıla ilişkin önemli hedefler belirlemektedir ve 2023 hedeflerine katkı verme isteğindedirler.	X		
	Ulusal olarak Cumhurbaşkanlığı ve Bakanlıklar seviyesinde kalite olgusunun sahiplenilmiş ve hedef olarak görülüyor.	X		
	Türkiye 2023 Hedefleri kapsamında; Yükseköğretime erişilebilirliğin artırılması (Yeni vakıf ve devlet üniversitesi açılması) Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının azaltılması Kalite ajansının kurularak yükseköğretimde toplumsal ve endüstriyel beklentilerin karşılanması hedefleri bulunmaktadır.	X		Misyon farklılığı olan ve ihtisaslaşmış yükseköğretim kurumlarının 2023 yılına yönelik somut ve jeneriklik ürü/hizmet geliştirme planlamaları yapmalarına rehberlik edilebilir.
	2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Planı "Nitelikli İnsan ve Güçlü Toplum" başlığın eğitimle ilgili alt başlıklarda eğitimin tüm kademelerinde eğitime erişimde sağlanan gelişmelere bağlı biçimde eğitimin kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların yürütüleceği vurgulanmaktadır. İlgili dokümandaki amaç ve hedefler içerisindeki özellikle şu hedefler; Tedbir 21: Yükseköğretim sistemi, hesap verebilirlik temelinde özerklik, performans odaklılık, ihtisaslaşma ve çeşitlilik ilkeleri çerçevesinde kalite odaklı rekabetçi bir yapıya dönüştürülecektir. Tedbir 22: Yükseköğretim Mekânları Yatırım Karar Destek Sistemi (Mek-Sis) Projesi tamamlanacaktır. Tedbir 23: Öğretim elemanı açığı, yurt geneline dengeli dağılım gözetilerek azaltılacaktır.	X		İç Değerlendirme raporlarındaki faaliyet bazlı stratejik planlama ve bütçeleme sistematüğının geliştirilmesi önemli olabilir. Kurul tarafında bir raporlama sistematüğü geliştirilerek misyon farklılaşması ve ihtisaslaşmış kurumların gelişim süreçleri takip edilebilir.
	Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri tüm dünya için önemli olan evrensel 17 farklı başlıklarda bir takım hedefleri içermektedir. Bu hedefler ülkelerdeki kalkınmayı etik, ahlak ve çevre odaklı ele almaktadır. Bu hedeflerden birisi de 4. Madde olan nitelikli eğitim hedefidir. Nitelikli eğitim içerisinde "Herkes için kapsayıcı ve nitelikli eğitimin başarılması, eğitimin sürdürülebilir kalkınma için en güçlü ve denenmiş araçlardan biri olduğuna dair inancı yeniden vurguluyor." ifadesine yer verilmektedir. Tüm dünyanın kalkınmanın odağında kalite odaklı nitelikli eğitimi öncelikliyor olması önemlidir. Bu kapsamda ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının nitelik ve kalite düzeylerinin artırılması Birleşmiş Milletler programları dahilinde ve projelerinde değerlendirilebilir.	X		YÖKAK olarak BM ile sosyo-ekonomik gelişmiş seviyesi düşük şehirlerdeki yükseköğretim kurumlarının nitelik ve kalite odaklı gelişim projeleri geliştirmesi teşvik edilebilir. Uluslararası proje destekleri içerisinde yükseköğretimde kalite konusunda yeni projeler oluşturulabilir veya mevcut proje destekleri içerisinden uygun olanlara yükseköğretim kurumları yönlendirilebilir.



EKONOMİK	Tüm dünyada istikrarsızlaşma ve artan politik/ekonomik rekabet. Ekonomik anlamda harcamalar üzerinde Türkiye çevresindeki istikrarsızlığın etkisinden dolayı eğitim harcamaları da önemli ölçüde etkilenebilmektedir. Bu durum tasarruf planlarının öne alınmasına sebep olabilmektedir. Bundan dolayı YÖKAK bütçelerinde daralma yaşanabilir.		X	YÖKAK öncelikle içsel mali kaynak planlamasını yaparak gelir sağlayıcı uygulamalar/etkinlikler organize edebilir.
	Ekonomik dalgalanma ve istikrarsızlıktan dolayı kurumlara aktarılan bütçelerin azalması YÖKAK bünyesinde geliştirilmesi hedeflenen kurumsal gelişim ve nitelik artışını engelleyebilir. Tasarruf planlarından dolayı yükseköğretim kurumlarında kurumsal gelişimi sağlayacak ve kalite süreçlerini geliştirecek faaliyetlerin askıya alınmasına sebep olabilir. Saha ziyaretlerindeki masrafların ilgili kurum bütçesinden karşılanması zorlaşabilir.		X	Merkezi yönetim ve kamu yatırım bütçelerindeki kesintilerden dolayı kurumlardaki kaynak verimliliği için kurumsal eylem odaklı planlama sistemi geliştirilerek mali kaynakların etkinliği izlenebilir.  Dış değerlendirme periyodunun 5 yıldan kısa olması durumunda yükseköğretim kurumlarını finansal olarak zorlayabilir. Üniversitelerin bütçelerinde buna özgü bütçe kalemlerinin oluşturulması ilgili kurumlara önerilebilir.
	Yükseköğretim mezunlarındaki işsizlik oranlarının yüksek olması yükseköğretim kurumlarının eğitim kalitesi ve beceri kazanımlarının yeterliliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır.		X	YÖKAK olarak yükseköğretim kurumlarının sektör işbirliği odaklı müfredat ve ders içerikleri geliştirmesine yönelik yıllık raporlamalarda vurgulamalar yapılabilir.  YÖKAK olarak yükseköğretim kurumlarının mezun bilgi sistemlerini daha efektif kullanmaları sağlanarak kurumların saha bazlı performanslarını raporlamaları sağlanabilir.
	Hayat boyu öğrenme ihtiyacı ve işgücü piyasası beklentileri ile işgücü yetenekleri uyumunun sağlanması gerekir. Hayat boyu öğrenmenin giderek önemi artacaktır.		X	YÖKAK değerlendirmesi içerisinde daha fazla vurgulanması gerekebilir.
	Yükseköğretim kurumu-işletme ilişkisinin güçlendirilerek orta ve uzun vadeli eğitim/beceri ihtiyaçlarının karşılanması ihtiyacı bulunmaktadır. Bölgesel farklılıkları ön plana alarak üniversite-sanayi birliğine yönelik model ve mekanizmaların gelişimini teşvik edilebilir.	X		Yükseköğretim kurumlarının Teknokent ve KOSGEB müdürlükleri ile olan ilişkilerini kalite izleme ve değerlendirme süreçlerine dahil edilebilir.  Yükseköğretim kurumlarının kurumsal gelişmişlikleri, sosyo-ekonomik olarak bulunduğu şehir dinamikleri dikkate alınarak belirli asgari kalite güvencesi unsurları oluşturulabilir.  Kalite değerlendirme gösterge ve sistematiğinde kurumlar arası farklılıkların gözetilmesi yerinde olabilir.
	Yükseköğretim kurumları genel olarak tek tip gelir kaynağından beslenen ve bu merkezi bütçelerde de kurumsal ihtiyaç ve önceliklerin dikkate alınmadığı bilinmektedir. Bu nedenle ekonomik daralma dönemlerinde problemlerden eğitim-öğretim, ar-ge ve toplumsal hizmet faaliyetleri oldukça etkilenebilmektedir. 3. Nesil üniversite modeline uygun biçimde çıktı odaklı yükseköğretim kurumlarının teşvik edilerek öz gelir kaynaklarını oluşturmaları gerekecektir.		X	YÖKAK olarak kalite izleme süreçlerine öz gelir model ve süreçleri ile üniversite çıktılarının (ürün, patent, tasarım vb.) izlenmesi ve raporlanması eklenebilir.

EKONOMİK	Stratejik planlama, performans yönetimi ve faaliyet bazlı bütçeleme temelinde hesap verilebilirlik ihtiyacı devam etmektedir. Kurumsal iç değerlendirme raporlarında ve dış değerlendirme süreçlerinde genel olarak stratejik planlama ve performans sistematiji bütünleştirilmemiştir. PUKÖ döngüsünün sağlanabilmesi stratejik planlama ve performans yönetimi uygulamalarına bağlıdır.		X	Kurumların stratejik yönetim, performans yönetim ve faaliyet bazlı bütçeleme sistemleri edinmelerini teşvik ederek hesap verilebilirliklerine katkı sağlanabilir.
	Kurumsal politika oluşturma ve karar mekanizmaları güçlendirmek amacıyla güvenilir veri, istatistik ve bilgi üretimi sağlanacaktır.		X	YÖKAK'ın bilgi teknolojileri desteğinde süreçlerini yürütmeye devam etmesi kurumun bu açıdan güçlü olmasını sağlayacaktır.
	Akredite edilmiş program ve kuruluşlar aracılığıyla kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini arttırmak hedeflenmektedir. YÖKAK bünyesinde akredite olmuş program sayısının artırılması ve teşviki sektör odaklı beklentilere cevap verme konusunda yardımcı olabilir.	X		Kurumların program bazında ulusal ve uluslararası akreditasyonlarının teşvik edilmesi ve takibinin yapılması YÖKAK tarafından tanınan akreditasyon kuruluşlarının süreçlerinin etkinliğinin takip edilmesi sağlanabilir.
	Sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksine uygun olarak il bazında 6 kademeli teşvik sistemi/haritası kullanılmaktadır.	X		YÖKAK üniversitelerin bulunduğu illerin sosyo-ekonomik gelişmişliklerine uygun biçimde farklılaşan öncelikli alan ve puanlama sistematiji kullanabilir.
	Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesi için akademisyen ve öğrencilerin teşvik edilmesi özendirilecektir.		X	YÖKAK'ın bu alandaki ölçütleri bu durumu güçlendirecektir.
	Kalkınma ajanslarından eğitimler için daha fazla pay ayrılması	X		YÖKAK eğitimleri için kalkınma ajanslarının destekleri kullanılabilir.
	Özel sektörde araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.		X	YÖKAK değerlendirme ve puanlama sisteminde önem derecesi eklenerek mezunların araştırmacı olarak istihdam oranları izlenebilir
SOSYOKÜLTÜREL	Toplumsal ve endüstriyel kalite beklentileri artmaktadır.	X		
	YÖKAK kurumsal olarak büyüdükçe kurul üyeleri, kurul çalışanları ve değerlendiriciler, gibi iç ve dış paydaşlar açısından çıkar çatışmasının güvence altına alınması zorlaşacaktır.		X	Çıkar çatışması konusunda politika belirleyerek bu politikanın YÖKAK çalışanları, kurul üyeleri ve diğer iç paydaşlar açısından da uygulanması sağlanabilir.

TEKNOLOJİK	Bilişim teknolojileri verilerin kullanılması ve analizi konularında birçok imkan ve olanak sunmaktadır. YÖKAK İç ve Dış Değerlendirme Sisteminin veri tabanlı bir sistem olmasının dışında ana metin yüklemeleri üzerine kurgulanmıştır.	X		YÖKAK iç raporlama ve dış değerlendirme sisteminin ana metin yüklemelerinin yanında süreç gelişimi ve takibine imkan sağlayan veri tabanı odaklı yeni göstergelerin geliştirilmesi
	YÖKAK iç ve dış değerlendirme sisteminde sürekli birbirini tekrarlayan yasa ve yönetmeliklerin kanıt olarak yüklenmekte ve sistem üzerinde yavaşlatma problemi yaratmaktadır.	X		Geliştirilen göstergelerin iç değerlendirme ve dış değerlendirme sistemi ile bütünleşik bir biçimde tasarlanması İç değerlendirme sisteminde veri ve raporlama bazlı bir sistemin kurulması 5 yıl gibi uzun bir süreçte yıllık durum raporlarının ve grafiklerin elde edilmesine katkı sağlanabilir.
	İmalat sanayinde büyük ve küçük işletme verimlilikleri arasında önemli farklılıklar mevcuttur.	X		Yükseköğretim kurumlarının kurumsal gelişmişlik süreçlerindeki paydaşlarla etkileşim süreçlerinin izlenmesine bölgesel kalkınmaya destek vermek için küçük ve orta ölçekli işletmelerle işbirlikleri göstergeleri eklenebilir.
	Türkiye'deki üretim faaliyetlerinin yoğunluğu bölge ve şehirlere göre farklılaşmaktadır.		X	YÖKAK değerlendirmelerinde bölgesel farklılıkları ortaya çıkarabilir ve bu yönde politikalar belirlenmesini destekleyebilir.
	Eğitim kalitesinin artırılması yoluyla işgücünde yer alan kişilerin niteliklerinin yükseltilmesi yenilikçi ve sürdürülebilir üretim sürecine ihtiyaç vardır.	X		Yükseköğretim kurumlarının mezun izleme sistemlerini çalışma bakanlığı sistemleri ile birleştirilmesinin teklif edilerek eğitim kalitesi ve çıktılarının saha bazlı izlenmesine rehberlik etmek ve iç dış değerlendirme kriterlerini bu bağlamda geliştirmek
	Bilgi ve iletişim teknolojilerinden yayın faaliyetleri ve yükseköğretim kurumlarında kalitenin teşvik edilmesi için faydalanılabilir.	X		Yükseköğretim kurumları, toplum ve sektör aktörlerinin kalite algısının geliştirilmesi ve süreçlerin sahiplenilmesi için YÖKAK kurum içi yayın, raporlama ve toplumsal bilgilendirme faaliyetlerinin 5 yıl için planlanması Periyodik kurumsal ve toplumsal bilgilendirme faaliyetlerinin geliştirilmesi Yükseköğretim Kalite Güvence Sistemi ve Başarı Göstergeleri adında tüm süreçleri kapsayan bir rapor yada kitap yayınlanabilir. Yıllık iç değerlendirme ve dış değerlendirme süreçlerinin özet grafik ve veriler üzerinden raporlanarak toplumla paylaşılması (kitlesel iletişim araçlarında)

YASAL	Kurumsal gelişimi sağlamaya yönelik nitelikli özerk üniversite modeli hedefi olmasına rağmen yükseköğretim kurumlarının aynı yasa ve yönetmeliklerle yönetilmesinden kaynaklı olarak standart bir üniversite modelinin ortaya çıkmış olması yeni modellerin gelişmesine engel olabilmektedir. Bu durum kurumlarda yenilikçiliği engelleyici olabilmektedir.		X	YÖKAK olarak yükseköğretim kurumlarının üniversite senatoları ve fakülte kurullarını daha efektif kullanmaları ve misyon bazlı farklılaşmalarının hızlanması için değerlendirme süreçlerine yönetsel karar süreçlerinin etkinliği eklenebilir.
	Kamu kurumlarında iç kontrol sistematığının stratejik planlama, performans yönetimi ve bütçeleme bazlı oluşturulması YÖKAK'ın PUKÖ döngüsünün sağlanmasına katkı sağlayıcı bir yasal durumdur.	X		YÖKAK yükseköğretim kurumlarındaki iç kontrol birimlerinin iç değerlendirme süreçlerine dahil olması ve stratejik planlar ile KİDR raporlamalarının bütünleşmesini sağlayabilir.
ÇEVRESEL	Kurumsal ve sosyo-ekonomik gelişmişliklerin izlenmesi süreçlerinde kurum ve kuruluşların çevre ve doğaya etkileri önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal gelişmelere kalite odaklı rehberlik edilmesi sürecinde YÖKAK iç ve dış değerlendirme süreçlerinde toplumsal fayda ve etki derecesinin önemli olmasına rağmen kalite süreçlerinde değerlendirme kriteri olarak kullanılmaması		X	YÖKAK iç ve dış değerlendirme sisteminde çevre ve doğa ile etkileşim süreçlerinin de izlenmesi ve göstergelerin geliştirilmesi  Değerlendirme süreçlerinde toplumsal farkındalığın gelişmesi için üniversite-çevre etkileşiminin raporlarda yer verilmesi

Tablo 11: Sektörel Yapı Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	Yükseköğretim Sistemi ve Kalite Kuruluna Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
RAKİPLER	Ulusal ölçekte YÖKAK'ın tek kalite ajansı olması nedeniyle rakiplerinin olmaması	X		
	Akreditasyon kuruluşları içerisinde kurumsal akreditasyon yapmaya başlayanlar rakip olabilir.		X	YÖKAK uzun vadeli hedeflerini belirlerken faaliyet alanlarıyla ilgili hizmetlerini ne kadar süre sürdüreceğini belirleyebilir.
	Ulusal olarak ISO, KALDER ile uluslararası EUA, EFQM gibi kurumsal değerlendirmeler yapan kurumların olması		X	
PAYDAŞLAR	Mevcut yükseköğretim kurumlarına yönelik son yıllarda yaşanan talep azalması.		X	YÖKAK'ın Kalite Güvencesi açısından sunmuş olduğu çözüm önerilerinin kurumların bu sorunlarının çözümünü kolaylaştıracağı somut örnekler üzerinden pekiştirilebilir.
	Yeni kurulan yükseköğretim kurumları ile mevcut kurumların kurumsallaşma problemleri.		X	
	Ulusal Yeterlilik Çerçevesinde ulusal meslek standartlarına göre uluslararası geçerliliği olan diploma ve sertifikasyon sisteminin geliştirilmesi.	X		YÖKAK yükseköğretim kurumlarının diploma ve program sertifikasyonlarını takip ederek uluslararası geçerlilik kazanmaları konusunda rehberlik edebilir.
	Üniversitelerin kalitenin öneminin ve dünyadaki trendlerin çok farkında olmaması ve yükseköğretim kurumlarında kurumsal kültürün kalite uygulamalarını destekleyecek güçte olmaması. İç kalite güvencesi sisteminin üst yönetici ve diğer yöneticiler tarafından sahiplenilmemesi.		X	İç kalite güvence sistemlerine katılımın tüm kamu üniversitelerinde güçlendirilmesi gerekmektedir. Kalite güvencesi kültürünün yaygınlaşması için daha kapsamlı çalışmalar (iletişim çalışmaları özellikle) yapılmalıdır.
	Kalite Güvencesinin üniversiteleri alışlagelen klasik misyonlarının dışında çağın gereklerine uyum sağlamaya yönelik yapıyı tesis etmeye zorlaması ve teşvik etmesi			YÖKAK'ın bu iç değerlendirme ve dış değerlendirmelere göre ülke genelinde iyileştirmeler yapıldığını göstermesi,
	Yükseköğretimde ulusal ve uluslararası rekabet ortamı doğmuş olması	X		
Kurumların dış değerlendirmeye alışık olmaması nedeniyle bazı yükseköğretim kurumları tarafından bürokratik bir angarya veya geçilmesi gereken bir sınav, bir teftiş gibi algılanıyor olması.		X	YÖKAK sunduğu sistemlerle, rehberlikler bu algıya engel olabilir.	

PAYDAŞLAR	Yükseköğretim kurumlarında geniş bir eğitici imkanına sahip olunması	X		YÖKAK, yükseköğretim kurumlarının potansiyel eğitici imkanlarından faydalananak kurumlara gerekli yayılımı ve desteği sunabilir.
	Eğitim hizmeti verilmesi gereken üniversite sayısına göre zamanın kısıtlı olması		X	
	Akreditasyon süreçleriyle ilgili farkındalığın artmış olması ve ulusal akreditasyon için başvuruda bulunan kurum sayısının artmasına rağmen Bazı programlar için ulusal düzeyde akredite edecek kuruluş yoktur.		X	
	Akreditasyon kuruluşların varlıklarını sürdürmesi amacıyla, değerlendirdikleri kurumlardan talep ettikleri ücretlerin kurumlar tarafından sağlanabilmesi amacıyla yasal düzenlemelerin yapılması ihtiyacı bulunmaktadır.		X	
	Kurumlar arası işbirliğinden faydalanılabilir; Yükseköğretim kurumlarıyla işbirliği içerisinde kurum genelinde etkinlik düzenleme imkanı Bu tür etkinliklerin düzenlenmesinin teşvik edilmesi ve çeşitli destek mekanizmalarının getirilmesi,	X		
TEDARİKÇİLER	Değerlendiricilerin farklı yükseköğretim kurumlarının çalışanları olması nedeniyle kurumsal aidiyet duygularının değerlendirmelere yansiyabilecek olması		X	Değerlendirici eğitimlerinde YÖKAK adına bu görevi yerine getirdikleri vurgulanarak bu süreçte YÖKAK'a kurumsal aidiyet hissetmeleri güçlendirilebilir.
	YÖKAK'ın yeni kurulan bir kurum olması nedeniyle bakım-onarım, bilişim altyapısı, organizasyonlar gibi hizmetleri dışarıdan tedarik ediyor olması nedeniyle her zaman aynı kalitede hizmet alınmanın güvence altında olmaması		X	YÖKAK'ın dışarıdan tedarik ettiği hizmetlerin kabulü ve değerlendirilmesinde belli ölçütler kullanılabilir.
DÜZENLEYİCİ/ DENETLEYİCİ KURULUŞLARI	Yükseköğretimin yapısal sorunları: Yükseköğretim sistemindeki merkezîyetçi yapısı Hizmet sunumundaki çeşitliliğin sağlanamaması Araştırma kalitesindeki yetersizlikler		X	YÖKAK olarak bölgesel öncelikli alanlar belirleyerek Misyon farklılaşması sağlanmasına katkı sağlanabilir.  Misyon farklılaşması ve ihtisaslaşmış üniversitelerin izlenmesi önem derecesi ve göstergeleri farklı olarak gerçekleştirilebilir



### 3. GELECEĞE BAKIŞ

Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun ana görev tanımı ve amacı Türk yükseköğretim kurumlarının kurumsal gelişimlerine kalite süreçleri temelinde liderlik etmektir. Ana sorumluluk ülkemizin gelecek vizyonuna katkı sağlayacak yükseköğretim kurumlarının gelişimini destekleyerek süreçlerini izlemektir. Bu aşamada Kurulun stratejik planlama unsurlarından;

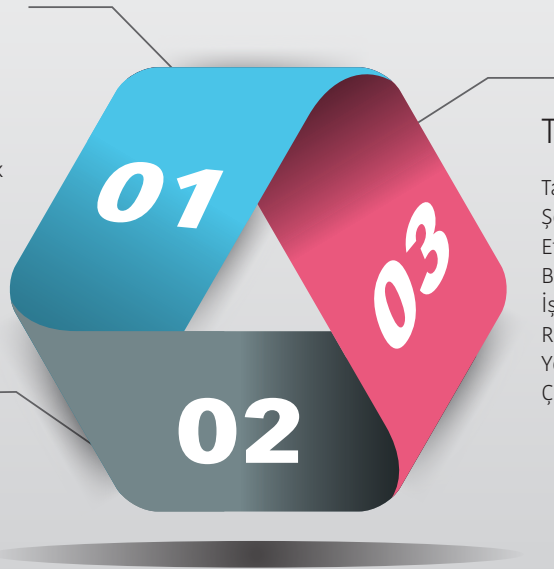
- ◆ Misyonu,
- ◆ Vizyonu,
- ◆ Temel değerleri ve
- ◆ Kurumsal politikaları oluşturulmuştur.

#### MİSYON

Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının sürekli gelişimine ve bireylerin evrensel yeterliliklere ulaşmasına katkı sağlamak üzere yükseköğretim alanında kalite güvencesi sistemini güçlendirmek.

#### VİZYON

Yükseköğretimde kalite güvencesi alanında etkin ve uluslararası düzeyde tanınan bir kurum olmaktır.



#### TEMEL DEĞERLER

Tarafsızlık  
Şeffaflık  
Etik davranış  
Bağımsızlık  
İşbirliğine açıklık  
Rehberlik  
Yenilikçilik  
Çeşitliliğe saygı

## KURUMSAL POLİTİKALAR

### KALİTE POLİTİKASI

- ◆ Sunulan hizmetleri paydaşların beklentileri doğrultusunda sürekli geliştirmek.
- ◆ Kurum içi ve dışında kalite kültürünü güçlendirecek iklimi ve ortamı sağlamak.
- ◆ Güçlü bir iç kalite güvencesi sistemi ile hizmet kalitesini güvence altına almak.

### KURUMSAL YÖNETİM POLİTİKASI

- ◆ Yürütülen faaliyetlerde temel değerleri koruyarak evrensel etik ilkeleri benimsemek ve uygulamak.
- ◆ Tüm paydaşların katılımını sağlayarak yönetimde temsil edilmelerini güvence altına almak.
- ◆ Çalışanların gelişimini kurumsal gelişim hedefleri doğrultusunda desteklemek.
- ◆ Kaynak planlamasını ve kullanımını kurumsal sorumluluk bilinciyle sürdürmek.



## 4. STRATEJİ GELİŞTİRME

Yükseköğretim Kalite Kurulu kurulduğu günden beri toplumsal, endüstriyel ve yönetsel dikkatlerin üzerinde olduğu, önemli sorumluluk alanında konumlanmış ve beklentilerin büyük olduğu bir kurumdur. Bu farkındalık ile hazırlanmış olan stratejik plan; Kurulun misyon ve vizyon ile uyumlu ve Kurulun iş yapış süreçlerini şekillendiren temel değerleri ve politikaları zemininde ve paydaş analizlerinden elde edilen bulgulara göre;

- Gelecek beş yıllık süreçte kurumsal ihtiyaçlar ve paydaş beklentileri temelinde oluşturulmuş stratejik amaçları,
- Stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli olan hedefleri ve
- Stratejik hedefleri başarmak için yerine getirilmesi gereken anahtar performans göstergeler ve faaliyetleri sistematik bir biçimde içermektedir.

Ayrıca ilgili stratejik amaçlara göre bütçe planlaması yapılarak her bir stratejik amacı başarmak için gerekli olan tahmini bütçe tablosu oluşturulmuştur.



## YÖKAK AMAÇ, HEDEF VE ANAHTAR PERFORMANS GÖSTERGELERİ

YÖKAK

Tablo 12: Amaç 1 ve Hedefler

Amaç 1: Yenilikçi uygulamalar ile yükseköğretimde bürokratik yükü azaltılmış kalite güvencesi sistemini yapılandırmak, yaygınlaştırmak ve sistemin sürekli iyileştirilmesini sağlamak.							
Hedef	Performans Göstergesi	2019	2020	2021	2022	2023	Açıklama
Hedef 1.1. Ulusal yükseköğretim kalite güvencesi sistemini yapılandırmak ve güncelliğini korumak.	Kalite Güvencesi Sistemi geliştirme üzere paydaşlarla birlikte yapılan çalıştay sayısı	1	1	1	1	1	
	Kalite Güvencesi Sistemi uygulamalarında yapılan güncelleme sayısı	1	1	1	1	1	
	Yükseköğretim kurumlarının Kalite Güvencesi Sistemiyle ilgili memnuniyet düzeyleri ve önerilerine göre yapılan faaliyet/ düzenleme sayısı	1	1	1	1	1	
Hedef 1.2. Yükseköğretim sistemindeki politikaları destekleyecek şekilde yenilikçi ve farklılık odaklı iç ve dış KGS'ni tasarlamak.	Geliştirilen yeni (tematik) iç KGS sayısı	3	2	1	1	1	2019 için; 1. Eğitim Öğretim, 2.ARGE, 3.Toplumsal Hizmet süreçleri için geliştirilen iç KG modelleri
	Geliştirilen yeni tematik) dış KGS sayısı	2	2	1	1	1	2019 için; 1. Lisansüstü eğitim programları, 2. yabancı dil eğitimi konularında oluşturulan

Hedef 1.3. YÖKAK tarafından yetkilendirilen ya da tanınan dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının uygulamalarını desteklemek, faaliyetlerin YÖKAK faaliyet alanları ile bütünleşmesini sağlamak ve program akreditasyonu çalışmalarını yaygınlaştırmak.	Ulusal kuruluşlarla gerçekleştirilen toplantı sayısı	2	2	2	2	2	
	Uluslararası kuruluşlarla gerçekleştirilen toplantı sayısı	1	1	1	1	1	
	Lisans eğitiminde akredite program oranındaki artış	%5	%5	%5	%5	%5	En az 1 programı akredite üniversite sayısı
Hedef 1.4. Yükseköğretimde kalite konusunda yükseköğretim kurumlarına yönelik diğer fon sağlayıcı kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal proje destekleri oluşturmak ve uluslararası proje desteklerinden faydalanılmasını sağlamak.	Fon ve proje için protokol yapılması planlanan ulusal kurum sayısı	1	2	2	3	3	
	Protokol yapılan kurumların oluşturduğu ulusal destek programı sayısı	1	1	1	1	1	
	Yükseköğretim kurumları tarafından uluslararası destek programlarından faydalanılarak yürütülen proje sayısı	1	1	1	2	2	
<b>PROJELER</b>							
Projeler 1.1.	Ulusal yükseköğretim sistemi için Kalite Güvencesi Sistemi (KGS)' nin yapılandırılmasını Aralık 2019 sonuna kadar tamamlamak.					Sorumlusu:	

Projeler 1.2.	Haziran 2019 tarihine akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşlarının süreçlerinin etkinliğini izlemeye yönelik süreci tanımlamak ve izleme sistematikliğini kurmak.	Sorumlusu:
Projeler 1.3.	Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi uygulamalarının ve bu doğrultudaki projelerin özel destek programlarıyla (TÜBİTAK destekleri, YÖK destekleri, Kalkınma Ajansları gibi) desteklenmesini Aralık 2019 tarihine kadar sağlamak.	Sorumlusu:
Projeler 1.4.	KGS'ni gözden geçirmek üzere Kasım 2020 tarihine kadar iç ve dış paydaş temsilcilerinin olduğu bir çalışma ekibi kurarak KGS'de güncellenmesi gereken hususları belirlemek ve Mart 2021 tarihine kadar güncellenen metodolojiyi YÖKAK Kurulu'na sunmak.	
Projeler 1.5.	Aralık 2020 tarihine kadar yükseköğretim sistemindeki kurumsal çeşitliliği desteklemek ve çeşitlilik alanlarını genişletmek üzere kurumların farklılıklarının kalite güvencesi boyutunda gelişimini izlemeyi sağlayacak esnek KG Sistemini oluşturmak.	Sorumlusu:

### İlgili YÖKAK Hizmet Alanları:

- ◆ Yükseköğretim Kalite Güvencesi Metodolojisi
- ◆ Akreditasyon ve Dış Değerlendirme Kuruluşlarının Yetkilendirilmesi, Tanınması, Tescili ve İzlenmesi

Tablo 13: Amaç 2 ve Hedefler

Amaç 2: Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi sisteminin gelişmesine destek vermek.							
Hedef	Performans Göstergesi	2019	2020	2021	2022	2023	Açıklama
Hedef 2.1. Yükseköğretim kurumlarının kalite güvence sistemlerini geliştirmek üzere eğitim hizmetleri sunmak ve etkinlikler gerçekleştirmek.	Yükseköğretim kurumlarına yönelik iç KGS ile ilgili düzenlenen eğitim, bilgilendirme günü gibi etkinlik sayısı	2	3	4	5	6	Mevcut durum: 1.KİDR süreci bilgilendirmesi/ eğitimi
	Üniversitelerle iyi uygulamaların paylaşımı için düzenlenen organizasyon sayısı	3	3	3	3	3	Mevcut durum: Kalite Güvencesi ile Eğitim alanında yapıldı. Buna ARGE ve Toplumsal Hizmet ilave edilecek olduğundan en az 3 tane olarak hedef belirlendi.
	Yükseköğretim kurumları ile birlikte düzenlenen çalıştay sayısı (bölgesel toplantılar)	3	3	3	3	3	İstanbul, Ankara, Anadolu olmak üzere en az 3 tane olabilir.
	Yükseköğretim kurumlarının Kalite Komisyonlarına yönelik düzenlenen eğitim, bilgilendirme günü gibi etkinlik sayısı	1	1	1	1	1	Sadece Kalite Komisyonları için düzenlenecek yılda 1 etkinlik hedeflendi.
	Yükseköğretim kurumlarının Kalite Komisyonlarına yönelik Bilgilendirme Platformundan sunulan modül sayısı	8	10	12	14	16	
Hedef 2.2. Kurumların kalite güvencesi sisteminde sürekli gelişimini desteklemek üzere dış değerlendirme hizmetleri yürütmek.	Dış değerlendirme hizmetinden yararlanan üniversite sayısı	45	40	50	50	60	Kalan üniversite sayısına göre revize edilebilir.
	Dış değerlendirici eğitim sayısı	1	2	3	4	5	

FAALİYET VE PROJELER		
Projeler 2.1.	Yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvencesi sisteminin uygulanması konusunda destek olacak, yükseköğretim kurumlarının Kalite Komisyonlarına yönelik Bilgi Platformu Nisan 2019 tarihine kadar oluşturmak.	Sorumlusu:
Projeler 2.2.	Her yıl Temmuz ayına kadar geri bildirim raporlarından hareketle üniversitelerin eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek eğitim planlarını yayınlamak.	Sorumlusu:
Projeler 2.3.	Yükseköğretim sisteminde geçerli diğer yaklaşımların (5018 sayılı kanun, akreditasyon, iç kontrol standartları gibi) kalite güvence sistemi ile bütünleştirilmesi için çalışmalar yürütmek ve Haziran 2019 tarihine kadar ilgili taraflarla biraraya gelerek girişimlerde bulunmak.	Sorumlusu:
Projeler 2.4.	Yükseköğretim kurumlarının Kalite Komisyonları arasında işbirliğini arttıracak bir işbirliği ağını (3-4 üniversitenin biraraya geldiği "quality partnership" oluşturabilir ve ortak gelişme fırsatlarını kullanabilir) Şubat 2020 tarihine kadar oluşturmak.	Sorumlusu:
Projeler 2.6.	Haziran 2020 tarihine kadar üniversitelerin KİDR'larından hareketle geri bildirimler yapmak üzere süreç tanımlamak ve sistematik oluşturmak.	Sorumlusu:

### İlgili YÖKAK Hizmet Alanları:

- ◆ İç Kalite Güvencesi Sistemi
- ◆ Dış Değerlendirme Hizmetleri (Dış Değerlendirici ve Kurum Kalite Komisyonlarına yönelik Eğitim Hizmetleri dahil)
- ◆ Rehberlik Hizmetleri

Tablo 14: Amaç 3 ve Hedefler

Amaç 3: Kalite kültürünün yayılımını teşvik etmek ve tüm paydaşlar arasında işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak.							
Hedef	Performans Göstergesi	2019	2020	2021	2022	2023	Açıklama
Hedef 3.1. Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünün güçlendirilmesi ve yaygınlaştırılması için rehberlik hizmetleri yürütmek.	Rehberlik hizmeti sağlamak üzere görevlendirilen mentör sayısı	10	20	30	40	50	Mevcut sayı: 8 kişi
	Rehberlik hizmeti sağlanan yükseköğretim kurumu sayısı	45	60	75	90	100	
	Yükseköğretim kurumlarının rehberlik hizmetinden memnuniyet düzeyi	% 75	% 80	% 85	% 90	% 95	
Hedef 3.2. Yükseköğretimde kalite güvencesi konusunda düzenli olarak kurumsal ve toplumsal bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirmek ve referans düzeyde yayınlar yapmak.	Toplumu bilgilendirme amacıyla yapılan faaliyet sayısı	1	2	3	4	5	
	Toplumu bilgilendirme amacıyla yapılan yayın sayısı (dergi, animasyon filmler vb.)	1	2	3	4	5	
	Yükseköğretim kurumlarına yönelik bilgilendirme amacıyla yapılan faaliyet sayısı	1	2	2	3	3	
	Yükseköğretim kurumlarına yönelik bilgilendirme amacıyla yapılan yayın sayısı	1	1	2	2	3	
	Kalite Güvence Sistemi ve yükseköğretimde KGS konusunda yayınlanan makale, bilgi notu, kitap vb. sayısı	1	1	2	2	3	
Hedef 3.3. İç ve dış paydaşların süreçlere katılımını sağlamak üzere sistemler oluşturarak yönetilmesini sağlamak.	İç ve Dış Paydaştan gelen öneri sayısı	10	15	20	25	30	
	İç ve Dış Paydaştan gelen önerilerden hareketle geliştirilen süreç/proje sayısı	2	4	4	6	6	
	İç ve Dış Paydaştan gelen şikâyet sayısı	15	13	10	8	6	
	İç ve Dış Paydaştan gelen şikâyetlerin cevaplama oranı	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100	



PROJELER		
Projeler 3.1.	Yükseköğretim kurumlarının iç KG ile ilgili olarak hangi konularda eğitim ve bilgilendirmeye ihtiyaç duydukları ve hangi yöntemlerle (eğitim, bilgilendirme, çalıştay gibi) bu ihtiyaçları karşılama talebinde oldukları Haziran 2019 tarihine kadar tüm yükseköğretim kurumlarından talep edilerek yıllık etkinlik planlamasını gerçekleştirmek.	Sorumlusu:
Projeler 3.2.	YÖKAK "Eğitim Platformu" nu e-platfom olarak Aralık 2019 tarihine kadar oluşturarak üniversitelerin kullanımına sunmak.	Sorumlusu:
Projeler 3.3.	YÖKAK'ın şeffaflığını arttırmak üzere Temmuz 2019 tarihine kadar web sayfasında bilgilendirme alanları oluşturarak kurul faaliyetlerinin ve yükseköğretim kurumlarının çeşitli bilgilerinin kamuoyu ile düzenli olarak paylaşılmasını sağlamak.	Sorumlusu:
Projeler 3.4.	Temmuz 2019 tarihine kadar iç ve dış paydaşların öneri, isteki, talep ve şikayetlerini iletebilecekleri sistemi geliştirerek uygulamaya başlamak.	Sorumlusu:
Projeler 3.5.	Şubat 2020 tarihine kadar üniversiteler ve diğer kurumlar arasında Ulusal Kalite Güvencesi İşbirliği ağı oluşturmak.	Sorumlusu:

### İlgili YÖKAK Hizmet Alanları:

- ◆ Yükseköğretim Kurumlarına Yönelik Eğitim Hizmetleri
- ◆ Rehberlik Hizmetleri
- ◆ Etkinlikler
- ◆ Yayın Faaliyetleri
- ◆ Yıllık Durum Raporu

Tablo 15: Amaç 4 ve Hedefler

Amaç 4: Yükseköğretim kalite güvencesinin değerlendirilmesinde bağımsız, güvenilir, uzman ve kurumsallaşmasını tamamlamış bir kuruluş olmak.							
Hedef	Performans Göstergesi	2019	2020	2021	2022	2023	Açıklama
Hedef 4.1. YÖKAK'ın kalite güvence sistemine yönelik kurumsal yapısının güçlendirilmesini sağlamak.	YÖKAK bünyesinde yürütülen iç değerlendirme sayısı	1	1	1	1	1	
	YÖKAK'ın geçirdiği dış değerlendirme sayısı	1	-	1	-	1	
Hedef 4.2. YÖKAK'ın insan kaynağı ihtiyacını tüm hizmet alanları dikkate alınarak karşılamak ve yetkinliklerini geliştirmek.	İstihdam edilen "yükseköğretim kalite uzmanı" sayısı	1	2	4	6	8	
	İstihdam edilen idari personel sayısı	11	13	15	17	20	
	YÖKAK personelinin gelişimine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim sayısı	2	3	4	5	6	
FAALİYET VE PROJELER							
Projeler 4.1.	YÖKAK bünyesinde Süreç Yönetiminin uygulanmasını Eylül 2019 tarihine kadar tamamlayarak kurul bünyesinde süreçler bazında performansın izlenmesini sağlamak.						Sorumlusu:
Projeler 4.2.	YÖKAK bünyesinde Risk Yönetiminin uygulanmasını Ekim 2019 tarihine kadar tamamlayarak kurulun risklerinin yönetilmesini sağlamak.						Sorumlusu:
Projeler 4.3.	Anketler gibi ölçme yöntemleri geliştirilerek kurulun iç değerlendirme süreçlerini Aralık 2019 tarihine kadar tanımlamak.						Sorumlusu:
Projeler 4.4.	YÖKAK bünyesinde Aralık 2020 tarihine kadar Liderlik Anketini uygulanmaya başlamak.						

### İlgili YÖKAK Hizmet Alanları: YÖKAK Kurumsal Yönetimi

Tablo 16: Amaç 5 ve Hedefler

Amaç 5: Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun uluslararasılaşma düzeyini arttırarak tanınırlığını yükseltmek.							
Hedef	Performans Göstergesi	2019	2020	2021	2022	2023	Açıklama
Hedef 5.1. Uluslararası işbirliği ağlarında aktif olarak yer almak.	Üye olunan uluslararası işbirliği ağı (dernek, kuruluş vb.) sayısı	1	2	2	3	3	2019: ENQA 2021: INQAAHE
	Protokol yapılan uluslararası kurum sayısı	1		1		1	
	YÖKAK değerlendirme süreçlerine dahil edilen yabancı değerlendirici/gözlemci sayısı	4	6	6	8	8	
	YÖKAK tarafından yürütülen veya içerisinde yer aldığı uluslararası kıyaslama çalışması sayısı	1	2	2	3	3	
Hedef 5.2. YÖKAK'ın uluslararası tanınırlığını arttırmak.	YÖKAK bünyesinde düzenlenen uluslararası etkinlik sayısı		1		2		
	YÖKAK tarafından katılım sağlanan uluslararası organizasyon sayısı	1	2	3	4	5	
	YÖKAK web sayfasında sunulan içerikte Türkçe dışındaki dil sayısı	1	2	3	4	5	Şu anda sadece İngilizce var
	YÖKAK yayınlarının basıldığı Türkçe dışındaki dil sayısı	1		2		3	2019: İngilizce ilave 2021: İngilizce+Fransızca 2023: İngilizce+Fransızca+ Dil
<b>FAALİYET VE PROJELER</b>							
Projeler 5.1.	YÖKAK'ın ENQA, EQAR üyelik işlemlerini Mart 2019 tarihine kadar tamamlamak.					Sorumlusu:	
Projeler 5.2.	Kalite güvencesi konusunda Aralık 2020 tarihine kadar uluslararası katılımlı bir etkinlik organize etmek.					Sorumlusu:	
Projeler 5.3.	YÖKAK'ın süreçlerinde kullanılan bilgi sisteminin uluslararası değerlendiricilerin kullanımına da uygun hale getirilmesi için İngilizce versiyonunun Aralık 2020 tarihine kadar kurmak.					Sorumlusu:	

## İlgili YÖKAK Hizmet Alanları: Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Tanınma ve İşbirliği

Yukarıdaki amaç ve hedefleri başarmaya yönelik yerine getirilmesi gereken faaliyetlerde kullanılacak olan en düşük düzeyli tahmini bütçe planlaması YÖKAK idari ve muhasebe birimi yöneticileri ile birlikte aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. 2019 mali yılında Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu ile toplam 6.348.000 TL ödenek tahsis edilmiştir. 2018 mali yılında harcama oranı %50 iken 2019 mali yılında ise bu tutarın %70'leri bulması tahmin edilmektedir.

Amaç Kodu	Amaç Açıklaması	Tahmini Bütçe
Amaç 1:	Yenilikçi uygulamalar ile yükseköğretimde bürokratik yükü azaltılmış kalite güvencesi sistemini yaygınlaştırmak, yaygınlaştırmak ve sistemin sürekli iyileştirilmesini sağlamak.	300.000,00-TL
Amaç 2:	Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi sisteminin gelişmesine destek vermek.	250.000,00-TL
Amaç 3:	Kalite kültürünün yayılımını teşvik etmek ve tüm paydaşlar arasında işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak.	200.000,00-TL
Amaç 4:	Yükseköğretim kalite güvencesinin değerlendirilmesinde bağımsız, güvenilir, uzman ve kurumsallaşmasını tamamlamış bir kuruluş olmak.	1.000.000,00-TL
Amaç 5:	Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun uluslararasılaşma düzeyini artırarak tanınırlığını yükseltmek.	300.000,00-TL

## 5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Yükseköğretim Kalite Kurulu 2019-2023 Stratejik Planında yer alan amaç, hedef ve faaliyetlerin gerçekleşme durumları, performans değerleri ve ilgili göstergelerdeki ilerlemeleri takip etmeye yönelik “izleme ve değerlendirme” sürecinin işletilmesi kurumsal yönetim başarısı adına oldukça önemlidir. Bu süreçte stratejik plan gözden geçirilerek hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmaktadır.

Yükseköğretim Kalite Kurulunun 2019-2023 dönemi Stratejik Planının izleme ve değerlendirilmesi sürecinde, “altı aylık dönemlerle izleme toplantıları” ve “yıllık dönemlerle izleme ve değerlendirme toplantıları” belirlenmiş olan “yönlendirme ve izleme komisyonu” tarafından gerçekleştirilecektir. Ayrıca Strateji Geliştirme başlığında belirlenen anahtar performans göstergelerinin takibi için YÖKAK Süreç Takip Sistemi kurularak yıllık kurumsal performans değerlendirmeleri yapılacaktır.

Planın ilk altı ayının sonunda hazırlanacak olan izleme raporu sadece ilk altı aylık gerçekleştirmeleri, ikinci altı ayın sonunda hazırlanacak izleme ve değerlendirme raporu ise ilgili yıla ait gelişmeleri içerecektir. Kurul başkanı, Kurul Üyeleri ve Genel Sekreter ile ilgili komisyon üyelerinin katılımı ile gerçekleştirilen toplantılar sonucunda stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemler belirlenecektir.



Bu bölümde;

- İzleme ve değerlendirme faaliyetinden sorumlu yönlendirme ve izleme komisyonu
- Amaç ve hedefleri başarmak ve faaliyetlerin izlenmesi için gerekli olan sorumlu Kurul Komisyonlarının (Birimlerinin) tanımlandığı faaliyet zaman çizelgesi yer almaktadır.

**Tablo 17:** Stratejik Plan Yönlendirme ve İzleme Komisyonu

Stratejik Plan Yönlendirme ve İzleme Komisyonu
Dr. Öğr. Üyesi Tuba CANVAR KAHVECİ
Dr. Öğr. Üyesi Kazım KARABOĞA

**Tablo 18:** YÖKAK 2019-2023 Stratejik Plan Faaliyetleri Zaman Çizelgesi

Yıl	Amaç Kodu	Faaliyet Adı	İlk Altı Ay	İkinci Altı Ay	Sorumlu Kurul Komisyonu
Her yıl	Amaç 2	Geri bildirim raporlarından hareketle yükseköğretim kurumlarının eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve eğitimleri planlamak		Temmuz	Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi
2019	Amaç 1	Kalite Güvence Sisteminin yapılandırılması		Aralık	Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi
2019	Amaç 1	Akreditasyon ve dış değerlendirme kuruluşlarını izleme sürecinin tanımlanması ve izleme sisteminin kurulması	Haziran		Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi
2019	Amaç 1	Yükseköğretim kurumlarının kalite süreçlerinin desteklenmesi için ulusal kuruluşlar ile destek programları oluşturmak		Aralık	Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi
2020	Amaç 1	KGS güncelleme alanlarının belirlenmesi ve yeni bir metodolojinin tasarlanması için "çalışma ekibinin" oluşturulması		Kasım	Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi

2020	Amaç 1	Kurumsal çeşitlilikleri dikkate alan esnek bir KGS sistemi ve metodolojinin oluşturulması		Aralık	Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi
2021	Amaç 1	KGS için güncellenen metodolojinin Kurula sunulması	Mart		Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi
2019	Amaç 2	Kalite Komisyonları Eğitim Platformunun oluşturulması	Nisan		Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi
2019	Amaç 2	Yükseköğretim kurumlarındaki akrediyasyon, iç kontrol vb. uygulamalar ile YÖKAK değerlendirme süreçlerinin bütünleştirilmesi için ilgili taraflar ile bir çalışma ekibinin oluşturulması ve bütünleşik bir sistematik tanımlanması	Haziran		Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi
2020	Amaç 2	Kalite Komisyonları arasındaki işbirliğini arttırmaya yönelik bir "kalite işbirliği ağı"nın kurulması	Şubat		Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi
2020	Amaç 2	KİDR geri bildirim süreci tanımlanması ve sisteminin kurulması	Haziran		Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi
2019	Amaç 3	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, bilgilendirme toplantısı ve çalıştay gibi etkinlik taleplerinin toplanarak yıllık etkinlik takviminin oluşturulması	Haziran		Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi
2019	Amaç 3	YÖKAK kurumsal şeffaflık için web sayfasında yeni bilgilendirme modüllerinin oluşturulması	Temmuz		Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi

2019	Amaç 3	YÖKAK içi ve dış paydaş öneri ve şikayet sisteminin web tabanlı olarak oluşturulması	Temmuz		Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi
2020	Amaç 3	Ulusal Kalite Güvencesi İşbirliği Ağının (yükseköğretim kurumları ve diğer kalite kurumları) oluşturulması	Şubat		Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi
2019	Amaç 4	YÖKAK Süreç Yönetim sistemi ve uygulamasının geliştirilerek performans izleme faaliyetlerinin başlatılması		Eylül	Yönetim Hizmetleri Birimi
2019	Amaç 4	YÖKAK Risk Yönetim sistemi ve uygulamasının geliştirilerek kurumsal risklerin yönetilmesini sağlamak		Ekim	Yönetim Hizmetleri Birimi
2019	Amaç 4	Ölçme ve anket yönetim sistemi geliştirilerek iç değerlendirme süreçlerini tanımlamak		Aralık	Yönetim Hizmetleri Birimi
2020	Amaç 4	YÖKAK bünyesinde Liderlik Anketleri uygulaması ve analizlerinin yapılarak raporlanması		Aralık	Yönetim Hizmetleri Birimi
2019	Amaç 5	YÖKAK'ın ENQA, EQAR üyelik işlemlerinin tamamlanması	Mart		Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi
2020	Amaç 5	Uluslararası katılımlı bir etkinlik organize etmek		Aralık	Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi
2020	Amaç 5	YÖKAK'ın süreçlerinde kullanılan bilgi sisteminin uluslararası değerlendiricilerin kullanımına uygun hale getirilmesi için İngilizce versiyonunun yapılandırılması		Aralık	Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi





YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU

**YÖKAK**

**STRATEJİK PLAN**  
2019 - 2023

“KALİTELİ YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ VE NİTELİKLİ NESİLLER İÇİN”