



**YÜKSEKÖĞRETİM DEĞERLENDİRME  
VE  
KALİTE GÜVENCESİ  
2016 YILI DURUM RAPORU**

**31 Mayıs 2017**

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>3</b>
<b>1. GENEL BİLGİLER .....</b>	<b>4</b>
1.1.Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun 2016 Yılına İlişkin Faaliyetleri .....	4
1.2. Kurumsal Dış Değerlendirmenin Temel İlkeleri ve Yeni YÖK Yaklaşımındaki Yeri .....	4
<b>2. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ 2015 YILINA AİT KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ (KİDR) DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>6</b>
2.1. Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Genel Değerlendirmesi .....	6
2.2. Yükseköğretim Kurumlarına Sürecin İyileştirilmesine İlişkin Öneriler .....	12
<b>3. 2016 YILI KURUMSAL DIŞ DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....</b>	<b>13</b>
3.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Takvimi, Süreç ve İşleyişi .....	13
3.2.Takım Başkanlarının ve 2016 Yılında Değerlendirilen Yükseköğretim Kurumlarının Geri Bildirimleri.....	14
3.3. Değerlendirme Takımlarının Performanslarının Değerlendirilmesi .....	18
3.4. Kurumsal Dış Değerlendirme Sürecinin Kazanımları .....	20
<b>4. DIŞ DEĞERLENDİRME SÜRECİNE DAHİL EDİLEN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ 2016 YILINA AİT KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ..</b>	<b>22</b>
<b>5. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>	<b>49</b>

## ÖNSÖZ

23 Temmuz 2015 tarihli ve 29423 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği*, Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesine ilişkin süreçlerin hayata geçirilmesi için önemli bir adım olmuştur. Bu kapsamda söz konusu Yönetmelikte belirtilen faaliyetleri yerine getirebilmek üzere yükseköğretim alanına ilişkin paydaşların da yer aldığı Yükseköğretim Kalite Kurulu oluşturulmuştur. Yükseköğretim Kalite Kurulu, 23 Aralık 2015 tarihinde ilk toplantısını gerçekleştirmiş ve yükseköğretim alanında çıktı odaklı kalite güvencesi sistemini yapılandırmak üzere çalışmalarına başlamıştır.

Kurul, yükseköğretim kurumlarında kalite değerlendirme ve güvencesi çalışmalarını düzenlemek ve yürütmek üzere aşağıdaki üç temel görevi yerine getirmektedir:

- Kurumsal Dış Değerlendirme,
- Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarının Tescili ve
- Kalite Kültürü konusundaki farkındalığın artırılması ve kalite güvencesi uygulamalarının yaygınlaştırılması.

Kurumsal Dış Değerlendirme süreci kapsamında; yükseköğretim kurumları, her yıl iç değerlendirme raporu hazırlamakta ve bu raporlar temel alınarak yükseköğretim kurumları beş yılda en az bir defa Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülen dış değerlendirme sürecine dâhil edilmektedirler. 2016 yılında ilk kez başlatılan süreç kapsamında 20 yükseköğretim kurumunun Kurumsal Dış Değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir.

*Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği* kapsamında; Yükseköğretim Kalite Kurulu, her yıl yükseköğretim kurumlarının kurumsal değerlendirme raporlarını dikkate alarak, Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporunu hazırlamak ve Yükseköğretim Kurulu’na sunmakla yükümlüdür. Bu kapsamda, 2016 yılında değerlendirilen 20 Yükseköğretim Kurumunun *Kurumsal Geri Bildirim Raporları* ve tüm yükseköğretim kurumlarının hazırlamış oldukları 2015 yılına ilişkin *Kurum İç Değerlendirme Raporları* değerlendirilmiş ve sürece ilişkin ilgili tüm paydaşların görüşleri alınmıştır. Söz konusu değerlendirme sonuçları ve paydaş görüşleri göz önünde bulundurularak 2016 yılına ait Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu hazırlanmıştır.

İlkini 2016 yılı içinde gerçekleştirdiğimiz uygulama kapsamında sürece destek veren ve katkı sunan Takım Başkanlarımız ve tüm değerlendiricilerimize, iç değerlendirme raporlarını hazırlayarak kamuoyuyla paylaşan yükseköğretim kurumlarımıza ve 2016 yılında dış değerlendirme sürecine giren yükseköğretim kurumlarımızın değerli yöneticileri ve paydaşlarına teşekkür ederiz. Bu raporun Türk yükseköğretim sisteminin gelişimine ve nitel ve nicel boyutta iyileştirme çabalarına katkı sağlamasını temenni ederiz.

Prof. Dr. Tuncay Döğeroğlu  
Başkan Vekili  
Yükseköğretim Kalite Kurulu adına

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1.Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun 2016 Yılına İlişkin Faaliyetleri

Kurul, 23 Aralık 2015 tarihinde gerçekleştirilen ilk toplantısının ardından çalışma usul ve esaslarını belirlemiş ve organizasyonel yapılanmasına ilişkin çalışmalarını tamamlamıştır. Kurulun sorumluluk alanında bulunan kurumsal dış değerlendirme sürecini yönetme görevi *Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonuna*, bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının tescil sürecini yönetme sorumluluğu ise *Kalite Güvence Ajansları Tescil Komisyonuna* verilmiştir. Ayrıca, yükseköğretimde kalite güvencesi yaklaşımının yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesini sağlamak üzere *Kalite Güvence Kültürünü Yaygınlaştırma Komisyonu* kurulmuştur.

Yükseköğretim Kalite Kurulu, mevzuat çalışmaları kapsamında öncelikle Kurumsal Dış Değerlendirme Yönergesini yayımlanmış ve sürecin nasıl yönetileceğine ilişkin detayları tanımlamak üzere bazı açıklayıcı ek dokümanları da (Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri, Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu ve Kurumsal Dış Değerlendirme Sürecinin Nasıl Yürütüleceğini Tanımlayan Kurulun İç Dokümanları) hazırlamıştır. Takibinde ise Yükseköğretim Alanında Faaliyet Gösteren Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarının Yetkilendirilmesine İlişkin Yönergeyi yayımlamıştır.

2016 yılı içinde Kurul, 13 kez toplanmış, yükseköğretim kurumlarını bilgilendirme, takım başkanları ve değerlendirmeye girecek yükseköğretim kurumlarının yöneticileriyle toplantıların yanı sıra bir de değerlendirici eğitim çalışmayı gerçekleştirmiştir.

### 1.2. Kurumsal Dış Değerlendirmenin Temel İlkeleri ve Yeni YÖK Yaklaşımındaki Yeri

Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR); kurumun yıllık iç değerlendirme süreçlerini izlemek ve beş yıl içinde en az bir defa gerçekleştirilecek dış değerlendirme sürecinde esas alınmak üzere, kurum tarafından her yıl hazırlanmaktadır.

Kurumsal dış değerlendirme sürecinde cevaplanması beklenen sorular ve yeni yükseköğretim sistemi yaklaşımındaki yeri aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir (Tablo 1.1):

**Tablo 1.1. Kurumsal Dış Değerlendirme ve Yeni Yükseköğretim Sistemi Yaklaşımındaki Yeri**

<b>Kurumsal Dış Değerlendirme</b>	<b>YÖK'ün Yeni Yükseköğretim Sistemi Yaklaşımı</b>
Kurum ne yapmaya çalışıyor? <i>(Kurumun misyonu ve hedefleri)</i>	Misyon Farklılaşması ve ihtisaslaşma (Çeşitlilik)
Kurum me hedeflerine nasıl ulaşmaya çalışıyor? <i>(Kurumun yönetim/organizasyonel süreçleri ve faaliyetleri)</i>	Kurumsal Özerklik (Esnek Yapı)
Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığından nasıl emin oluyor? <i>(Kalite güvencesi süreçleri, iç değerlendirme süreçleri)</i>	
Kurum geleceğe yönelik süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor? <i>(Yükseköğretim hızla değişen gündemi kapsamında kurumun rekabet avantajını koruyabilmesi için sürekli iyileşme faaliyetleri)</i>	Rekabet Avantajı

## 2. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ 2015 YILINA AİT KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ (KİDR) DEĞERLENDİRİLMESİ

2015 yılında *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği*'nin yayınlanması ile birlikte, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci ile ilgili çalışmalar hızlı bir şekilde başlatılmış; ilgili dokümanların hazırlıklarının tamamlanmasının ardından 13 Nisan 2016 tarihinde gerçekleştirilen ilk bilgilendirme toplantısının hemen akabinde bu kapsamda Yükseköğretim Kurumlarımızdan KİDR'lerini hazırlamaları istenmiştir. Çalışmalara rehberlik etmesi amacıyla Kalite Kurulu tarafından hazırlanan *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu* (KİDR Hazırlama Kılavuzu) ve Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri Yükseköğretim Kurumlarına yönelik gerçekleştirilen bilgilendirme toplantılarında paylaşılmış; KİDR hazırlama sürecinden beklenenler anlatılmış ve raporlama çalışmaları önceden belirlenmiş bir takvime göre işletilmiştir. Kurumsal dış değerlendirme sürecinin ilk yılında, Yükseköğretim Kurumlarımızın %99'u (yalnızca iki yükseköğretim kurumu hariç) KİDR'sini hazırlayarak Yükseköğretim Kalite Kurulu'na teslim etmiştir. Söz konusu raporlar 8 Ağustos 2016 tarihi itibarıyla Kurulun web sayfasında (<http://yok.gov.tr/web/kalitekurulu/33>) yayımlanmaya başlanmıştır.

### 2.1. Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Genel Değerlendirmesi

*Kurumsal Dış Değerlendirme Yönergesi*'nde belirtilen esaslar çerçevesinde, KİDR'nin ilk değerlendirmesi, kurumda dış değerlendirme sürecini yürütecek olan değerlendirme takımı tarafından yapılmaktadır. Bununla birlikte, kurumlara rehberlik edebilmek ve süreçteki iyileştirme çalışmalarına katkıda bulunmak amacıyla, tüm yükseköğretim kurumlarımıza ait KİDR'lerin değerlendirilmesi, ilk yıl için Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu tarafından yapılmıştır. Değerlendirme, raporların amaca ve KİDR hazırlama kılavuzuna uygunluğunu görmek üzere aşağıdaki ölçütlerle nitel ve nicel olarak gerçekleştirilmiştir:

- a. KİDR hazırlama sürecinin net olarak anlaşılması ve raporlama sürecinden faydalanılmış olunması,
- b. KİDR'de süreçlerin (kalite güvencesi, eğitim, araştırma, yönetsel) kurumda nasıl işletildiğine dair yeterli açıklama bulunması,
- c. KİDR'in, Kurumsal dış değerlendirme ölçütlerine uygun olarak hazırlanması,
- d. KİDR'de kanıtlara eklerde yer verilmesi ya da uygun referanslarla web sayfalarına yönlendirilmesi,
- e. KİDR'de sunulan bilgilerin güncelliği ve kendi içinde tutarlılığı,
- f. KİDR'in kılavuza uygun olarak hazırlanması,
- g. KİDR'de iletişim bilgilerinin paylaşılması,
- h. KİDR'in yazım dilinin açık, anlaşılır ve sade olması,
- i. KİDR'in, sayfa sayısı açısından istenen uzunlukta olması (sayfa sayısı<50),

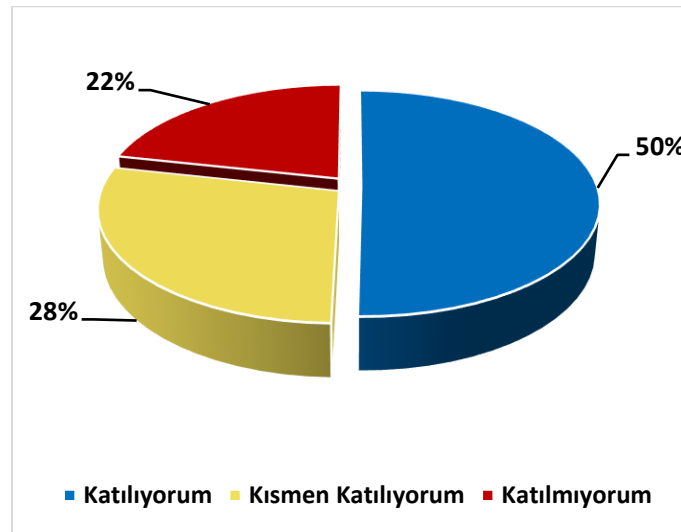
j. Kurumun kendi KİDR'sini, web sayfasında kolayca erişilebilir şekilde yayımlanması.

Komisyon üyeleri tarafından, ölçütlerle buluşma düzeyi “güçlü”, “orta” ve “zayıf” olarak değerlendirilmiş, tutarlılık analizi ile değerlendirmenin güvenilirliği kontrol edilmiştir. 2015 yılına ait KİDR'lerin bu kapsamda gerçekleştirilen genel değerlendirme sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

### **KİDR'lerin Amaca Uygunluğu**

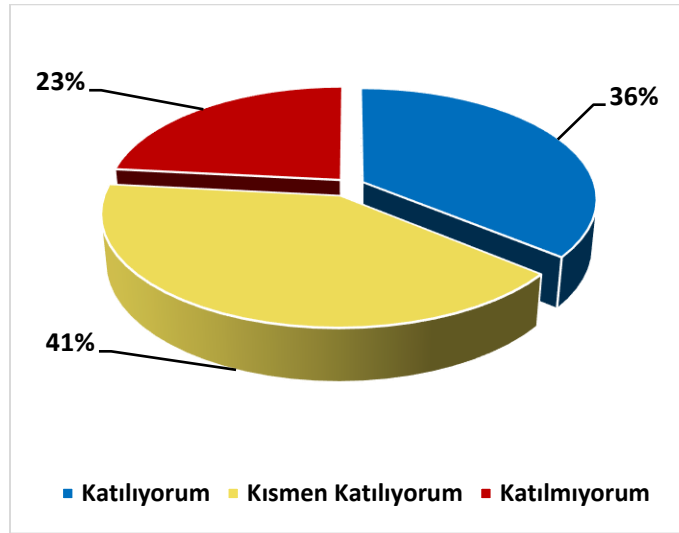
Kurumsal Dış Değerlendirme programı ile ilgili deneyimler, sürecin en öğretici ve kuruma doğrudan katkısı olan kısmının iç değerlendirme raporunun hazırlanması ve kurumda yankılanma aşaması olduğunu göstermektedir. Bu yüzden de kurumun eleştirel bir yaklaşımla kendi analizini yapması gereken KİDR, tüm paydaşlar için önemli bir araçtır. Hazırlık süreci, akademik ve idari personelin kurumun faaliyetlerine katkı düzeyini görme, kendi birimi ile diğer birimlerin nasıl kıyaslandığını ve bilmedikleri birçok süreci anlama, üniversitenin bütününe değerlendirme, irdeleme ve “kendini tanıma” fırsatı olarak değerlendirilmelidir.

KİDR'de kuruma ait genel bilgi aktarımından çok süreçlerin “nasıl” işletildiğine ait bilgi verilmesi, tanımlı süreçlerin detaylandırılması, performans göstergelerinin nasıl izlendiğine, iyileştirmelerin nasıl yapıldığına ve çevrimlerin nasıl kapatıldığına dair açıklamaların bulunması beklenmekte ve bu bilgilerin kanıtlarla desteklenmesi bu süreçten faydalandığına dair önemli göstergeler olarak kabul edilmektedir. 2015 yılına ait KİDR'ler bu kapsamda değerlendirildiğinde, yükseköğretim kurumlarımızın yaklaşık yarısında sürecin net olarak anlaşıldığı değerlendirilmekle birlikte önemli sayıda rapor kapsamında, kurumların bu süreçten yeterince yararlanamadığı izlenimi edinilmektedir (Şekil 2.1). İyileşmeye açık olarak gözlenen bu alanda, pek çok yükseköğretim kurumunda KİDR'nin ilk kez hazırlanıyor olması ve geçmişteki kalite değerlendirme çalışmalarından yeterince yararlanılmamış olmasının rol oynadığı düşünülmektedir.



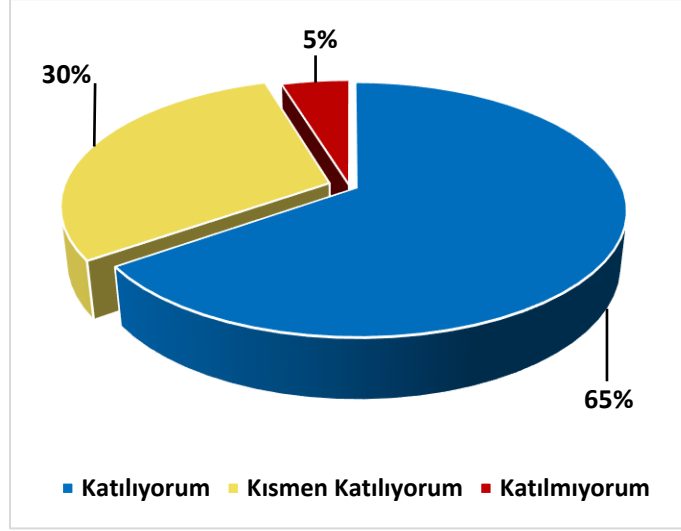
Şekil 2.1. KİDR süreci net olarak anlaşılmıştır.

Yükseköğretim kurumları tarafından hazırlanan KİDR'lerde, kurumun kalite güvencesi, eğitim, araştırma ve yönetsel süreçlerinde niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirilmesine olanak veren bilgiler bulunması beklenmektedir. Bu amaçla, kurumda kalite güvencesi sistemi kapsamında yapılmış önceki çalışmalar, süreçlerin hangi kalite araçları kullanılarak işletildiğine ait bilgiler (Bologna süreci, EUA dış değerlendirme programı, EFQM..vb.) ve varsa iyi uygulama örneklerine söz konusu raporda yer verilmesi istenmektedir. Yükseköğretim kurumlarımızın 2015 yılına ait KİDR'lerinin ise ağırlıklı olarak kuruma ait bilgileri sunan bir faaliyet raporu niteliği taşıdığı dikkati çekmektedir (Şekil 2.2).



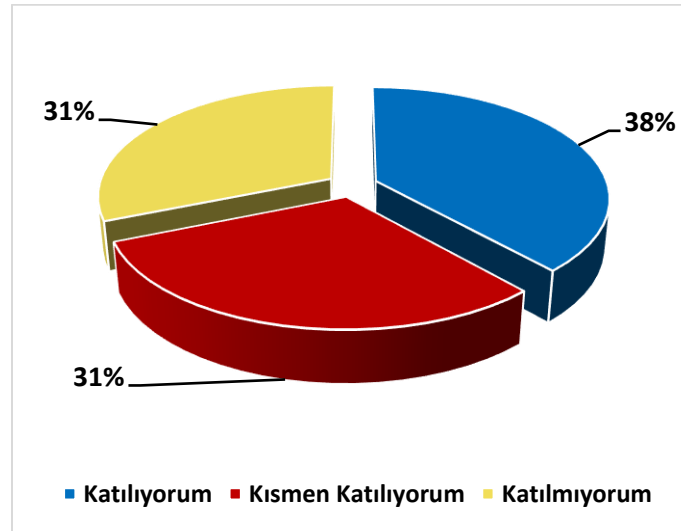
Şekil 2.2.KİDR'de süreçlerin (kalite güvencesi, eğitim, araştırma, yönetsel) kurumda nasıl işletildiğine dair yeterli açıklama bulunmaktadır.

Kurumsal dış değerlendirme süreci, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun iç değerlendirme sürecinden de yararlanılarak Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından oluşturulan bir değerlendirme takımı aracılığıyla kurumun genel değerlendirilmesini kapsamaktadır. Değerlendirme sürecinde esas alınacak *Kurumsal Dış Değerlendirme Yönergesi* ve *Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri*, Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun web sayfasında ([kalite.yok.gov.tr](http://kalite.yok.gov.tr)) yayımlanmıştır. Yükseköğretim Kurumlarımızın büyük bir kısmı 2015 yılına ait KİDR 'lerinde Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütlerinin, kurumun iç kalite güvencesi için de esas teşkil ettiğini vurgulamış olmakla birlikte (Şekil 2.3), Yükseköğretim Kurumlarımızda Kalite Güvencesi ve Dış Değerlendirme sürecine ait farkındalık düzeyinin artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.



Şekil 2.3. KİDR, Kurumsal dış değerlendirme ölçütlerine uygun olarak hazırlanmıştır.

KİDR’lerde sunulan bilgilerin; rapor ile birlikte sunulan ekler, web sayfaları, çeşitli yönetmelik ve yönergeler, senato, yönetim kurulu ya da akademik kurul kararları, paydaşlara ait anket sonuçları, arşiv belgeleri, iş akış şemaları gibi kanıt niteliğindeki belgelerle desteklenmesi beklenmektedir. Bu konu 2015 yılı raporlarında iyileştirilmeye açık alanlardan birisi olarak değerlendirilmiştir (Şekil 2.4). Raporlarda özellikle “İzleme ve İyileştirme” süreçleri hakkında somut bilgi ve veriler bulunmaması, kalite güvencesi sisteminin ISO süreçleriyle sınırlı; kurumsal dış değerlendirme sürecinin “Denetim” olarak algılanması nedeniyle süreç yönetiminden bahsedilmeksizin nicel verilerin ön planda olması, raporlarda en sık karşılaşılan problemler olarak gözlenmiştir.



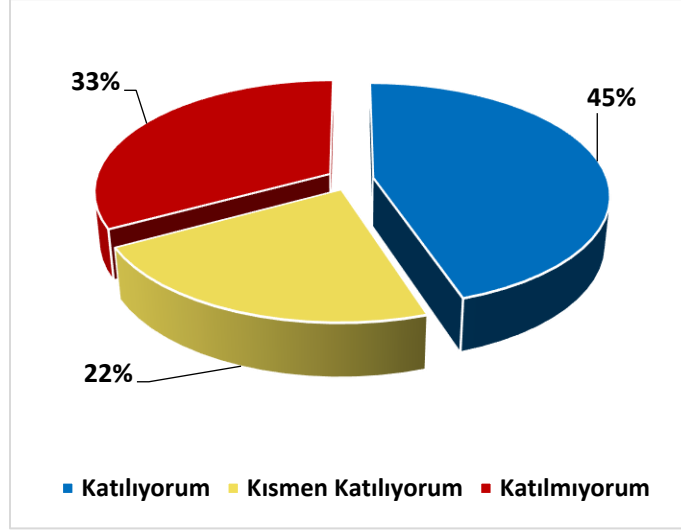
Şekil 2.4. KİDR’de kanıtlara eklerde yer verilmiş ya da uygun referanslarla web sayfalarına yönlendirilmiştir.

## KİDR'lerin Kılavuza Uygunluğu

*Kurumsal Dış Değerlendirme Yönergesi'*ne göre değerlendirme sırasında kullanılacak dokümanlardan biri de Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından hazırlanan *KİDR Hazırlama Kılavuzudur*. Yükseköğretim kurumlarımızın büyük ölçüde faydalandığı bir rehber niteliğinde olan Kılavuz; aynı zamanda dil birliği oluşturulması, değerlendiriciler için bir dayanak sağlaması, KİDR'lerin değerlendirilmesi ve izlenebilmesinde standardizasyon sağlanması ve yükseköğretim kalite güvencesi sisteminde ulusal boyutun güçlendirilmesi amacıyla kullanılması beklenen bir dokümandır.

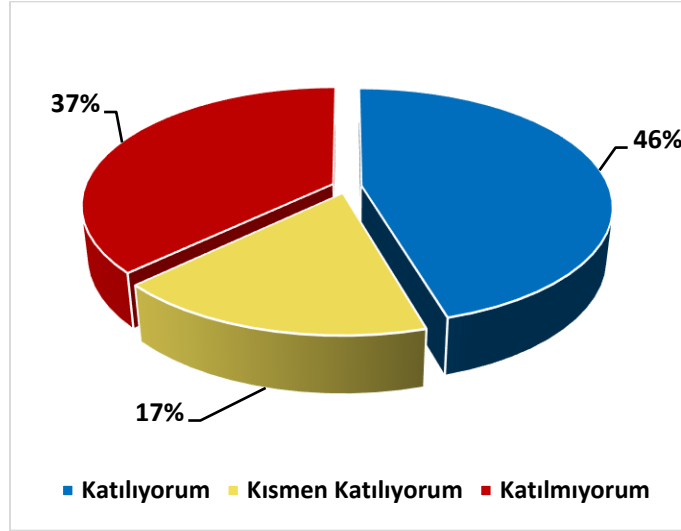
Kurumsal dış değerlendirme sürecinin başarısı; KİDR üzerinden ön değerlendirme, Kurum ziyareti ve *Kurumsal Geri Bildirim Raporu* (KGBR) ile sonuçlanan ziyaret sonrası etkinlikler olmak üzere üç temel evrenin kapsamlı ve kesintisiz olarak bütünsel bir yapıda yürütülmesine bağlıdır. Bu nedenle sürecin ilk basamağında yer alan KİDR'lerin güncel, eksiksiz ve doğru bilgileri içermesi, *KİDR Hazırlama Kılavuzuna* uygun hazırlanması, yazım dilinin açık anlaşılır ve sade olması beklenmektedir. Ayrıca, yüzeysel bilgilerden oluşan sayfa sayısı çok az raporlar ya da tüm stratejik plan, öğretim program içerikleri, akademik ve idari birimlerin çok yoğun tanıtımı gibi kurumun web sayfasından da kolayca ulaşılabilecek bilgileri içeren sayfa sayısı fazla olan raporlar da tercih edilmemektedir. 2015 yılına ait raporlar değerlendirildiğinde kurumlarımızın genellikle bu kapsamdaki beklenti düzeyini karşıladığı, ancak az sayıda da olsa içeriği çok zayıf (9-10 sayfalık) raporlar ile oldukça detaylı bilgi içeren (600-700 sayfalık) raporların da mevcut olduğu ve bazı raporlarda önceki dış değerlendirme deneyimine ait güncel olmayan ya da tutarlılığı bozan bilgilerin de yer aldığı görülmüştür.

Yükseköğretim kurumlarımızın önemli bir bölümü 2015 yılına ait raporların hazırlanması sırasında stratejik/faaliyet planı ya da soru-cevap formatını tercih etmiştir (Şekil 2.5). Bu sonuçta, önceki kalite çalışmalarındaki bürokratik deneyimlerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Kurumsal dış değerlendirme süreci ile ilgili deneyimlerin artması ile kurum iç değerlendirme raporu hazırlama sürecinde yıllar içerisinde iyileşmeler olacağı öngörülmektedir.



Şekil 2.5. KİDR'ler kılavuzda belirtilen formata uygun şekilde hazırlanmıştır.

Kalite Güvencesi sisteminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesi gereği kurumun, kalite güvencesi politikalarını ve bu politikaları hayata geçirmek üzere belirlediği stratejilerini kamuoyuyla paylaşması beklenmektedir. Kurumlara ait KİDR'ler Kalite Kurulu'nun web sayfasından da ilan edilmektedir. Yükseköğretim Kurumlarımızın tamamına yakınının raporlarında iletişim bilgilerinin bulunduğu, ancak çok sayıda kurumun raporlarını henüz web sayfalarından paylaşmadığı ya da raporların kolay erişime uygun olmadığı gözlenmiştir (Şekil 2.6).



Şekil 2.6. KİDR'ler kurumun web sayfasında kolayca erişilebilir şekilde yayımlanmıştır.

## 2.2. KİDR Sürecinin İyileştirilmesi Amacıyla Yükseköğretim Kurumlarına Öneriler

2015 yılına ilişkin KİDR hazırlık ve değerlendirme sürecine ilişkin deneyimler ışığında KİDR sürecinden daha fazla yararlanılmasını sağlamak amacıyla kurum iç değerlendirme raporları hazırlanırken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması beklenmektedir:

- Kurumun misyonu ve hedefleriyle uyumlu olarak, iç kalite güvencesi sisteminin ana bileşenlerini nasıl tanımladığı, nasıl yönettiği, iyileştirmeleri nasıl yaptığına ve çevrimleri nasıl kapattığına ilişkin bilgileri içermesi,
- Kalite güvencesi sistemindeki tanımlı süreçler hakkında yeterli bilgi içermesi,
- Süreçlerin nasıl işletildiğine dair nicel ve nitel kanıtların sunulması,
- Kurumsal dış değerlendirme ölçütlerine ve KİDR kılavuzuna uygun hazırlanması,
- Güncel ve tutarlı bilgiler içermesi,
- Soru cevap, stratejik plan ya da denetleme raporu formatından uzaklaşılması,
- Sade anlaşılır bir dille, ekler hariç 50 sayfayı geçmeyecek şekilde kaleme alınması,
- İletişim bilgilerini içermesi ve
- Kurumun web sayfasında kolayca erişilebilir şekilde yayınlanması.

### 3. 2016 YILI KURUMSAL DIŞ DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN GENEL DEĐERLENDİRMEŐİ

#### 3.1. Kurumsal Dış Değerlendirme Takvimi, Süreç ve İőleyiő

2016 yılı kurumsal dış değerlendirme sürecine ilişkin olarak Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda Tablo 3.1’de kronolojik sırada sunulmuştur.

**Tablo 3.1. 2016 Yılı Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler**

Tarih	Faaliyet
Őubat 2016	Yönetmelik kapsamında Yönerge ve Usul Esasların hazırlanması
Mart 2016	Değerlendirme Ölçütlerinin belirlenmesi ve Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunun hazırlanması
13 Nisan 2016	Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından gerçekleştirilen Kurumsal Değerlendirme Süreci Bilgilendirme Toplantısı
Mayıs 2016	Kurumsal Dış Değerlendirme Yönergesinin hazırlanması
Mayıs 2016	Dış değerlendirme sürecine girme konusunda yükseköğretim kurumlarından niyet beyanlarının alınması
Haziran 2016	Kurum iç değerlendirme raporlarının Yükseköğretim Kurumları tarafından kalite kuruluna iletilmesi
Ağustos 2016	Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Kalite Kurulu web sayfasında yayınlanması
Ekim 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzunun Hazırlanması (Kurumsal Dış Değerlendirme Süreç Takviminin Belirlenmesi)</li><li>• 2016 yılı içinde Dış Değerlendirme Sürecine girecek Yükseköğretim Kurumlarının belirlenmesi</li><li>• Dış Değerlendirme Sürecini yürütmek üzere Değerlendirme Takımlarının Oluşturulması</li><li>• Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci ilk Pilot Uygulamalarının TED Üniversitesi ve Düzce Üniversitesinde gerçekleştirilmesi</li></ul>
28 Kasım 2016	Takım Başkanlarıyla Toplantı
29 Kasım 2016	Değerlendirici Eğitimi
30 Kasım 2016	Değerlendirmeye girecek yükseköğretim kurumlarına yönelik bilgilendirme toplantısı
Aralık 2016 – Őubat 2017	Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci kapsamında saha ziyaretleri
Ocak-Nisan 2017	Kurumsal Geri Bildirim Raporlarının Kalite Kuruluna iletilmesi
15 Mart 2017	2016 yılı Dış Değerlendirme Sürecini Değerlendirme Toplantısı <ul style="list-style-type: none"><li>• Takım Başkanları</li><li>• Değerlendirilen Yükseköğretim Kurumu Yöneticileri</li><li>• Yükseköğretim Kurumlarının temsilcileri</li></ul>
Mayıs 2017	Kurumsal Geri bildirim Raporlarının Kalite Kurulu gündeminde görüşülmesi ve Web sayfasında yayınlanması

### 3.2.Takım Başkanlarının ve 2016 Yılında Değerlendirilen Yükseköğretim Kurumlarının Yöneticilerinin Geri Bildirimleri

Takım başkanlarının ve değerlendirilen yükseköğretim kurumlarının yöneticilerinin sürece ilişkin yazılı görüşleri alınmış, gerçekleştirilen değerlendirme toplantılarında sözlü olarak da karşılıklı değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca, sürecin diğer tüm paydaşlarının geri bildirimleri de dikkatlice değerlendirilmiştir. Bu kapsamda takım başkanları ve değerlendirilen yükseköğretim kurumlarının rektör/müdürlerinden gelen geri bildirimler 10 temel başlık altında toplanmış ve aşağıdaki tabloda (Tablo 3.2) özetlenmiştir.

**Tablo 3.2. Kurumsal Dış Değerlendirme Sürecine İlişkin İyileştirme Önerileri**

	<b>Takım Başkanları</b>	<b>Rektörler</b>
<b>1</b>	<b>Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Anlaşılabilirliğini Arttırma Ve Sadeleştirme İhtiyacı</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurum değerlendirme formunun daha yalın hale getirilmesi</li><li>• Dış değerlendirme sürecine ilişkin form ve dokümanlara Word formatında Kurul web sayfasından ulaşılması</li><li>• KİDR'in 50 sayfa ile sınırlandırılması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• KİDR Hazırlama Kılavuzunun daha anlaşılır hale getirilmesi ve istenilen bilgilerin daha açık ifade edilmesi</li><li>• KİDR Hazırlama Kılavuzundaki terminolojinin daha net anlaşılabilmesi için terimler sözlüğü oluşturulması, örneklerle açıklanması</li><li>• KİDR Hazırlama Kılavuzundaki tekrar eden soruların gözden geçirilmesi</li><li>• KDD Kontrol listesinde yer alan kavramların, değerlendirme takımı ve kurumlar tarafından aynı şekilde anlaşılmasını temin etmek üzere, örneklerle desteklenmiş bir KİDR Hazırlama Kılavuzu yayınlanması</li></ul>
<b>2</b>	<b>Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Kanıta Dayalı Olması</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Özellikle İyileşme sürecinde kullanılan yöntemler ve sonuçlara katkısı ile ilgili kanıtlar, izlenen performans göstergelerindeki değişimlerin örneklenerek sunulması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• KİDR'de açıklama, ek bilgi ve belge gerektiren kısımların internet bağlantı adres linklerinin tanımlanması</li></ul>
<b>3</b>	<b>Değerlendirme Sürecinin Etkinliğini Arttırabilmek İçin Değerlendiricilerin Seçimi Ve Eğitim Yönteminin Farklılaştırılması</b>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetkin akademik ve idari personelin değerlendirici havuzuna katılması</li> <li>• Değerlendirici havuzunun genişletilmesi</li> <li>• Değerlendiricilere <i>Etik Sözleşme</i> imzalatılması</li> <li>• Değerlendirilecek kurumlar ile değerlendiriciler arasında çıkar çatışması veya çakışmasının olmamasına özen gösterilmesi</li> <li>• Değerlendirici eğitiminin güncellenmesi ve örnek vakalara yer verilmesi</li> <li>• Değerlendirici adaylarının tecrübe kazanmasına yönelik aktivitelerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi</li> <li>• Ön hazırlık sürecinin güçlendirilmesi</li> <li>• Dış değerlendirme sürecinin verimliliği takımın iyi bir ön hazırlıkla kurumu tanması ile mümkün olabileceğinden Değerlendirme takımının kurumu daha iyi tanması için yönlendirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumun akademik birim sayısına bağlı olarak takım üye sayısının artırılması</li> <li>• Takımda raportör görevlendirilmesi</li> <li>• Öğrenci değerlendiricilerinin takımlarda yer alması</li> <li>• Takımlarda yer alacak değerlendiricilere daha yoğun eğitimler verilmesi</li> <li>• Değerlendiricilerin objektif olmaları ve ön yargılı davranmamalarını sağlamak üzere eğitimler verilmesi</li> <li>• Münferit bir olumsuzluğun kurumun geneline yansıtılarak sunulmaması konusuna değerlendiricilere verilecek eğitimlerde özel dikkat çekilmesi</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Saha Ziyareti Süresinin Yeterli Olmadığı</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takım üyeleri ve kurum ile <i>Ön Toplantı</i> yapılması</li> <li>• Süre uzatımı (Ön toplantı yetersiz kalırsa)</li> <li>• Sürecin iki ziyaret olacak şekilde planlanması</li> <li>• Takım üyelerinin sayısının artırılması</li> <li>• Follow up (izleme) ziyareti olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziyaretin iki aşamalı gerçekleştirilmesi (İlk ziyaret 1.5 gün, ikinci ziyaretin 2.5 gün şeklinde planlanması.)</li> <li>• Takım ile kurum yöneticileri arasında ön toplantı gerçekleştirilmesi</li> <li>• Saha ziyareti planının takımın dinlenme periyotları gözetilerek yapılması</li> <li>• Saha ziyareti süresinin kurumun öğrenci, öğretim elemanı ve akademik birim sayısına göre uzatılması (Saha ziyareti süresinin 5 gün olması)</li> <li>• Dış Değerlendirme Takımının ziyaret süresi kısa olduğundan, bu süre zarfında üniversiteyi her yönden değerlendirebilmeleri için üniversitelerde ön hazırlık yapılması (kanıt odası hazırlanması, iyi bir ziyaret planı vb.)</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Saha Ziyareti Toplantılarında Astlar Ve Üstlerin Birlikte Dinlenmemesi, Öğrencilerin Etkin Katılımının Sağlanması</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzuna ast ve üstlerin aynı toplantılarda yer almamasına dikkat edilmesine ilişkin madde eklenmesi</li> <li>• Kalite Komisyonu ile yapılan toplantıya rektörün katılmaması</li> <li>• Saha ziyareti sürecindeki toplantılara katılımcı sayısının sınırlandırılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senato, yönetim kurulu gibi karar alma organları ile de görüşülmesi</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Süreyi etkin kullanabilmek üzere toplantıya katılacakların isimlerinin önceden belli olması ve isimlik hazırlanması</li> <li>• Hedef grupların seçiminin kurumun bilgisi dışında ya da önceden planlanmamış şekilde değerlendirme takımı tarafından yapılması</li> <li>• Vakıf Üniversitelerinde mütevelli heyeti ile görüşülmesi</li> </ul>	
<b>6</b>	<b>Çıkış Bildiriminin Formatının Tanımlanması İhtiyacı</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çıkış bildirimini için standart bir format oluşturulması</li> <li>• Çıkış bildiriminin hazırlanması ile ilgili konulara daha açık şekilde dikkat çekilmesi</li> <li>• Kılavuzda genel hatları ile daha net ifade edilmeli</li> <li>• Çıkış bildirimini sunumuna daha geniş bir katılımın sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çıkış bildiriminin bizzat Rektöre verilmesi</li> <li>• Çıkış Bildirimini idari, akademik personel ve öğrencilerin geneline açık şekilde yapılması</li> </ul>
<b>7</b>	<b>KGBR Hazırlık Takviminde Sürelerin Netleştirilmesi İhtiyacı</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürenin net olarak belirtilmesi (öneri: 3 hafta Taslak Rapor hazırlığı +3 Hafta Kurumların geri bildirim+3 Hafta Nihai KGBR hazırlığı)</li> <li>• Geri bildirim raporlarında dil kontrolü ve tutarlılık kontrolünün yapılması</li> </ul>	
<b>8</b>	<b>Kurumsal Dış Değerlendirme Sürecinin kapsamının değiştirilmesi</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürecin ESG etkisinden arındırılması ve EUA IEP sürecine biraz daha yaklaştırılması</li> <li>• «Checklist» üzerinden gitmek yerine genel değerlendirme yapılması</li> <li>• Değerlendirme takımına koordinatör veya raportör atanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KDD Kılavuzunda program akreditasyonu sürecine ait ifadelerin kaldırılması ve genel değerlendirmeye yönelik kurgulanması</li> <li>• Değerlendirmenin dört ana soru üzerinden gerçekleştirilmesi,</li> <li>• Her yıl hazırlanacak KİDR'nin içeriğinin farklı olması yönünde gerekli açıklamaların yapılması; İlk raporu takiben her yıl yazılacak raporların daha çok iyileştirmelere odaklanması, stratejik plan hedeflerinin gerçekleştirilme durumlarına odaklanması</li> <li>• MYO ve vakıf üniversiteleri için farklı ölçütler uygulanması</li> </ul>
<b>9</b>	<b>Kalite Güvencesi Kültürünün Yaygınlaştırılması ihtiyacı</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış değerlendirme süreci farkındalığının geliştirilmesi</li> <li>• Dış değerlendirme sürecinin denetleme üzerine kurgulanmadığı, ilgili sürecin bir değerlendirme olduğu ve kurumun gelişmesine katkı sağlayacağı vurgulanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir önceki yılın dış değerlendirme süreciyle ilgili iyi uygulamalar ve karşılaşılan sorunlar konusunda bilgi paylaşımı yapılması</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç değerlendirme raporlarının daha titiz şekilde hazırlanması ve verilerle desteklenmesinin sağlanması</li> <li>• Kurumların ortak problemlerinin belirlenmesi ve rapor edilmesi</li> <li>• Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi ofislerinin kurulması</li> <li>• Bu değerlendirmenin bir bürokratik bir süreçten daha ziyade kurumun kendisini tanıması ve geleceğine yön vermesini sağlayan bir araç olduğu bilincinin oluşturulması</li> <li>• KGBR’de mevcut durum tespitinden ve kurumları yargılamadan daha ziyade zamana bağlı iyileşmelerin çok daha ön planda olması</li> <li>• Değerlendirmelerde kurumun öncelikleri ve motivasyon seviyesinin takibi çok daha öncelikli olması; iyi veya kötü eleştirisi yapılması gibi bir durumun hedeflenmediğinin göz önünde bulundurulması</li> <li>• Kurumda iyi bir iç değerlendirme mekanizması yoksa dış değerlendirmenin katkısının nispeten sınırlı olması</li> <li>• Yönetim değişikliklerinin hemen ardından üniversitenin hemen başvurmaması – Diğer bir görüş ise görevine yeni başlayan rektörler bunu fırsata da dönüştürme şansı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite Komisyonu ve koordinatöre yönelik iyi uygulama örnekleri ve yaşanabilecek olası aksaklıklara ilişkin eğitim verilmesi</li> <li>• Sürecin tüm aktörlerini kapsayan, farkındalık ve deneyimlerin paylaşılacağı çeşitli platformların (sempozyum, eğitim, çalıştay vb. aktiviteler)</li> <li>• Kalite güvencesi döngülerinin kapatılması konusundaki bilinç düzeyi artırılması</li> <li>• Dış Değerlendirmeden geçen yükseköğretim kurumlarının ÖSYS Kılavuzunda yayımlanması</li> <li>• Dış değerlendirme sonuçlarının mali kaynak ve insan kaynağı aktarımında göz önünde bulundurulması</li> <li>• Kılavuzda geçen 97 ölçütün sağlanma oranlarına göre puanlama yapılması-3 yıldız, 4 yıldız, 5 yıldız uygulamasıyla ödüllendirilmesi</li> <li>• İyi uygulamaların YKK web sayfasında paylaşılması</li> </ul>
<b>10</b>	<b>Genel Bildirimler</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazar akşamı Takım üyeleri ve Kurum yöneticilerin birlikte yiyeceği akşam yemeği hariç, diğer günlerin akşam yemeklerinde sadece takım üyelerinin yer alması; öğle yemeklerinde ise takıma yalnızca Kurum temas kişilerinin eşlik etmesi</li> <li>• Kurumun değerlendirme takımını ağırlama sürecinde aşırıya kaçmaması</li> </ul>	

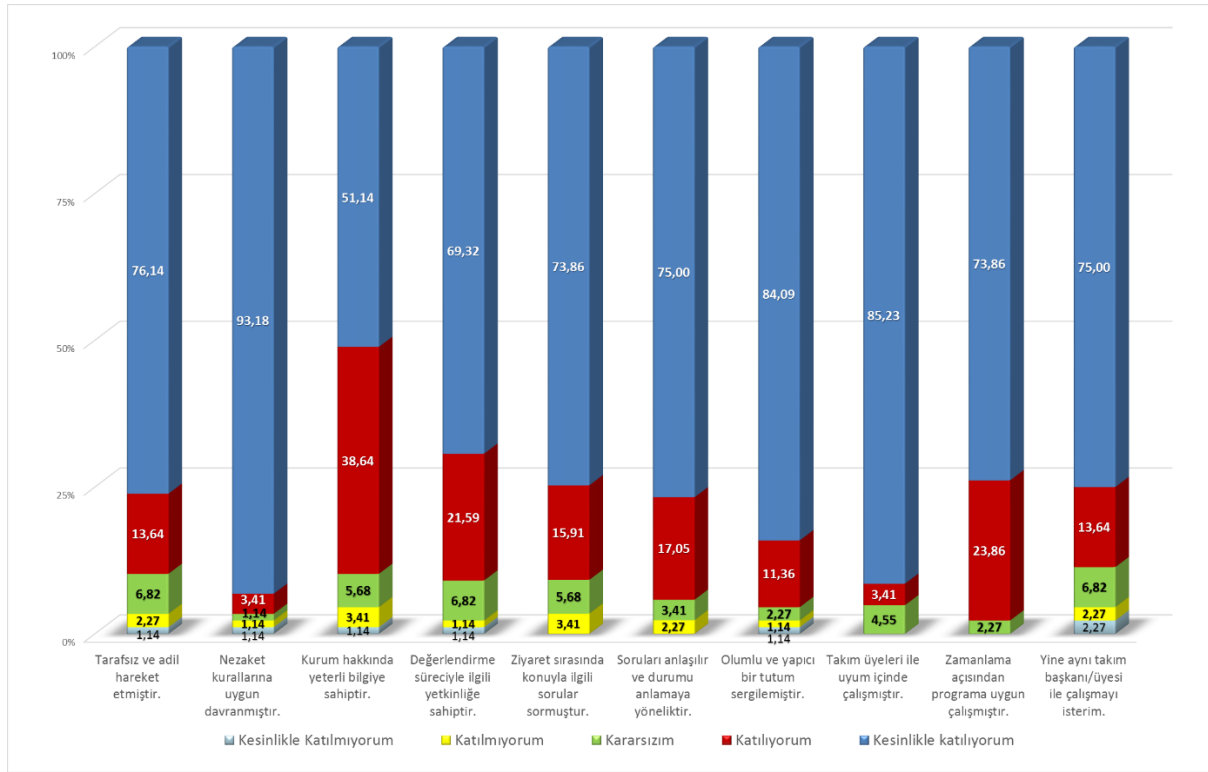
### 3.3. Değerlendirme Takımlarının Performanslarının Değerlendirilmesi

2016 yılındaki ilk dış değerlendirme sürecinde görev almak üzere değerlendirici adaylığı için 1341 kişi başvuruda bulunmuş ve adayların başvuruları sırasında beyan etmiş oldukları konuya ilişkin yetkinlikleri dikkate alınarak değerlendirici havuzu oluşturulmuştur. Bu kapsamda belirlenen 56 farklı yükseköğretim kurumundan toplam 106 değerlendirici (80'i profesör, 6'sı doçent, 18'i idari personel) 2016 yılı kurumsal dış değerlendirme sürecinde görev almıştır. İlk yılki kurumsal dış değerlendirme sürecinde değerlendirici olarak katkı sunanların %32'sinin mühendislik, %17'sinin sosyal bilimler, %16'sının sağlık bilimleri, %11'inin fen bilimleri, diğerlerinin ise ziraat, veterinerlik, eğitim bilimleri alanından olduğu, %64'ünün erkek, %36'sının ise kadın olduğu görülmektedir.

Takım üyelerinin çalışma tarzlarını belirlemeye yönelik olarak değerlendirici eğitimi sırasında uygulanan anket sonuçlarına bakıldığında %45'inin tahlil yeteneği kuvvetli ve çözümleyici, %32'sinin ekip odaklı, %12'sinin her iki özelliğe birlikte sahip olduğu, %5'inin farklı bakış açıları getirebilme yeteneğine sahip olduğu, %3'ünün ise görev odaklı olduğu görülmüştür.

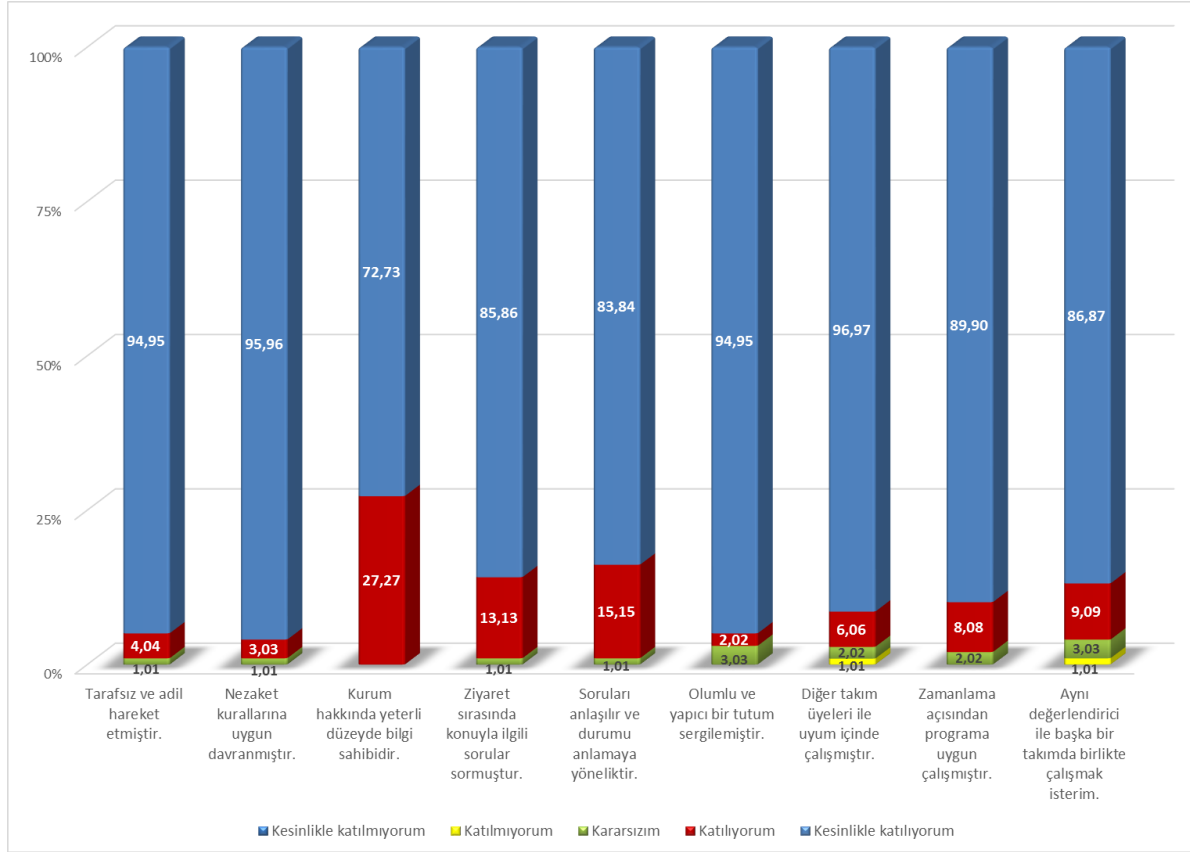
Dış değerlendirme süreci kapsamında değerlendirme takımının üyelerinin birbirlerini değerlendirmesi ve değerlendirilen kurumun ise takım üyelerini değerlendirmesini sağlayacak şekilde 360° değerlendirme yaklaşımı kullanılmıştır.

Takım üyelerinin ekip içindeki davranışsal özelliklerine ilişkin sonuçlar (Şekil 3.1) takım üyelerinin genel itibarıyla uyumlu bir çalışma sergilediklerini göstermiştir. Takım üyelerinin büyük bir çoğunluğu ise yine aynı takım üyeleriyle birlikte çalışma konusunda istekli olduğunu beyan etmiştir. Bununla birlikte, takım üyelerinin saha ziyareti öncesinde kurumu daha iyi tanıma adına biraz daha fazla gayret sarf etmeleri, ziyaret sırasında daha isabetli sorular yöneltebilmeleri ve zamanlamaya daha çok özen göstermeleri konusu iyileştirmeye açık unsurlar olarak değerlendirilmiştir.



**Şekil 3.1 Takım Üyelerinin Ekip İçi Davranışsal Özelliklerinin Takım Tarafından Öz Değerlendirmesi**

Değerlendirme sürecine dahil edilen kurum yöneticisinin takım üyeleri hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinde (Şekil 3.2) %95'ten fazlasının yine aynı takım üyeleriyle çalışma konusunda olumlu geri bildirimde bulunması önemli bir kriter olarak değerlendirilmiştir. Takım üyelerinin kendi aralarındaki değerlendirmeye benzer olarak, takım üyelerinin daha fazla ön hazırlık yaparak kurumu biraz daha iyi tanıyarak kuruma gelmeleri, zamanı daha iyi yönetmeleri konusunda bazı geri bildirimleri olmuştur. Takım üyelerinin genel itibariyle tarafsız ve adil davranış sergiledikleri ve nezaket kurallarına uygun davrandıklarına dair geri bildirimde bulunulmuştur.



Şekil 3.2. Değerlendirilen Kurumun Takım Hakkındaki Görüşleri

### 3.4. Kurumsal Dış Değerlendirme Sürecinin Kazanımları

Süreç kapsamında tüm taraflardan alınan geribildirimler değerlendirilerek kurumsal dış değerlendirme sürecinin yükseköğretim sistemine, yükseköğretim kurumlarımıza ve paydaşlarına kazandırdıkları aşağıda listelenmiştir:

#### Yükseköğretim Sisteminin Kazanımları:

- Ülkemizdeki yükseköğretim kalite güvencesi sisteminde uzun yıllardır yerleştirilmeye çalışılan kalite güvencesi araçlarının (Bologna süreci, YÖDEK, vb..) yeniden canlanması
- Yükseköğretim sisteminde farkındalığın ve kalite kültürünün yaygınlaşması
- Yükseköğretim sisteminde ülkeye özgü ulusal kalite güvencesi modelinin geliştirilmesi
- Ülkemizdeki yükseköğretim sisteminin uluslararası görünürlük ve itibarına olumlu katkısı
- Kurumsal dış değerlendirme ve akreditasyon süreçlerinden gelen deneyimlerin yükseköğretim sistemi hafızasına ve sürdürülebilirliğin güvence altına alınmasına olan katkısı
- Kurumsal misyon farklılaşması ve tematik yaklaşımı benimseyen kurumların kalite güvence sistemini avantaja dönüştürmesi
- Kaynakların etkin ve etkili kullanıldığını anlamak üzere şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından yararlı bir süreç olması
- Yükseköğretim Kurulu tarafından sahiplenilen ulusal düzeyde bir süreç olması

### **Yükseköğretim kurumlarımızın kazanımları:**

- Kurumlara dinamizm kazandırması
- Kurumsal motivasyon ve heyecan yaratması
- Kurumlarda şeffaflık ve paylaşımcılığı sağlaması
- Kurumların gelişimine katkı sağlaması
- Yönetim değişikliklerinde kurumsal hafızanın sürdürülebilirliğine katkı sağlaması
- Kurumlar arası rekabeti sağlaması
- Stratejik planlama, politika ve iyileştirme çalışmalarına yön ve katkı vermesi
- Kurumsal hafızanın oluşması
- Kurum arşivinin oluşması
- Kurum içindeki birimlerin birbirini tanıması ve kaynaşması
- İyi uygulamaların kurum içinde paylaşımı ve yaygınlaşması
- Bütünsel bir bakış açısı getirmesi
- Rekabet avantajı sağlaması
- Genç üniversitelere rehberlik etmesi

### **Paydaşların kazanımları:**

- Dış paydaşlarla iletişim ve işbirliklerinin oluşması
- Paydaşların kurumu tanımasına imkan sağlayan bir süreç olması
- Öğrencilerle iletişimin güçlendirilmesi
- Bu alanda deneyimi ve birikimi olan kişilerin görünür hale gelmesi ve sisteme dahil olması
- Çalışanların katılımı ve motivasyonunu artırması
- Ekip çalışmasını güçlendirmesi
- Kurumsal aidiyeti artırması
- İç ve dış paydaş katılımını sağlaması

#### 4. DIŞ DEĞERLENDİRME SÜRECİNE DAHİL EDİLEN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ 2016 YILINA AİT KURUMSAL GERİ BİLDİRİM RAPORLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR); değerlendirme takımının dış değerlendirme süreci kapsamında kurumun kalite güvence sistemini, kurumda yürütölen eğitim-öğretim faaliyetlerini, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, varsa bölgesel/ulusal ölçekte öne çıkan toplumsal katkı faaliyetleri ile kurumun yönetim sistemini ve kurumsal karar alma sürecinin niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirdiği bir rapordur.

*Yükseköğretim Kalite Kurulu, Kurumsal Dış Değerlendirme Yönergesi'*ne göre, Yükseköğretim Kalite Kurulu adına bir yükseköğretim kurumunu değerlendirmek üzere kurulan değerlendirme takımı, görevlendirildikleri kurumun dış değerlendirmesini, *Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri* (KDDÖ) kapsamında gerçekleştirmekte, objektif gözlem ve analizlere dayalı değerlendirmeler ışığında kurumun *Kurumsal Geribildirim Raporu'*nu hazırlamaktadır.

Genel olarak sürecin işleyişi aşağıdaki şekilde gerçekleşir:

- Değerlendirme takımı kurum ziyaretini izleyen altmış (60) gün içinde, KİDR'lerin içerikleri, kurumdan talep edilen bilgi ve belgeler ve kurum ziyareti sırasında yapılan görüşmeler, görölen mekânlar, incelenen belgeler, edinilen bilgiler ile kurum tarafından çıkış bildirimine verilen cevaplar ve yapılan güncellemeler göz önünde bulundurularak, taslak KGBR'yi hazırlar.
- Komisyon tarafından takımlar arası ve yıllar arası tutarlılık ile yazım kontrolleri yapılan raporlar Kalite Kurulu üyelerinin onayına sunulur. Kurulun onayladığı KGBR'ler Kurulun web sayfasında yayımlanarak kamuoyu ile paylaşılır.
- Kurumlar, KGBR'lerin ilan tarihinden itibaren 60 gün içinde raporun tamamına veya bazı bölümlerine itiraz edebilirler. İtirazlar en geç 60 gün içinde Komisyonun görüşü alınarak Kurul tarafından sonuçlandırılır ve ilgili kuruma yazılı olarak bildirilir.
- Kurumsal Dış Değerlendirme sürecinin son aşamasında, Kalite Kurulu tarafından KGBR'lere dayanılarak hazırlanan, karşılaşılan sorunlar ve kalite iyileştirme süreci ile ilgili önerileri içeren ve yükseköğretim kalite güvencesi çalışmalarına katkı sağlamayı hedefleyen *"Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu"*, her yılsonunda Yükseköğretim Kurulu'na sunulularak süreç tamamlanır.

Kurumsal Geri Bildirim Raporunun yazımında, değerlendirme takımlarından doğruluk, tarafsızlık, kanıta dayalılık ilkelerinin esas alınması, kılavuza uygunluk, üslup, Türkçe dilbilgisi ve yazım kurallarına dikkat edilmesi, akıcı ve anlaşılır bir dil kullanılması, kurumun iyileşmeye açık yönlerinin ifadesinde yapıcı bir yaklaşım beklenmektedir.

## Kurumsal Geri Bildirim Raporlarının Genel Değerlendirmesi

2016 yılında 20 yükseköğretim kurumu Kurumsal Dış Değerlendirme sürecine dâhil olmuş ve 25 Mayıs 2017 itibariyle Kurumlara ait KGBR'ler Takım Başkanları tarafından Yükseköğretim Kalite Kurulu'na teslim edilmiştir. Dış değerlendirme sürecine dâhil edilen kurumların listesi aşağıdaki tabloda verilmektedir:

**Tablo 4.1. 2016 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Sürecine dâhil edilen yükseköğretim kurumları**

Akdeniz Üniversitesi	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Anadolu Üniversitesi	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
Atılım Üniversitesi	Kapadokya MYO
Bülent Ecevit Üniversitesi	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Düzce Üniversitesi	Mersin Üniversitesi
Erciyes Üniversitesi	Ömer Halisdemir Üniversitesi
Hacettepe Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi
İstanbul Medipol Üniversitesi	Sakarya Üniversitesi
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	Selçuk Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi	TED Üniversitesi

*“Yükseköğretim Değerlendirme Ve Kalite Güvencesi Durum Raporu”na girdi oluşturmak üzere KGBR'lerin tümü Yükseköğretim Kurumlarında kalite güvencesi sisteminin güçlü ve iyileşmeye açık alanlarının tespiti ve iyileştirmeye yönelik olarak yükseköğretim kurumlarımıza, Yükseköğretim Kalite Kurulu'na ve Yükseköğretim Kurulu'na sunulacak önerilerin oluşturulması amacıyla Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu üyeleri tarafından standart bir bakış açısıyla gözden geçirilmiştir.*

Kurumlardaki yönetim sistemi, kalite güvence sisteminin yanı sıra özellikle operasyonel süreçleri (eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı) açısından da değerlendirilmiş ve sonuçlar aşağıdaki alt başlıklarda sunulmuştur:

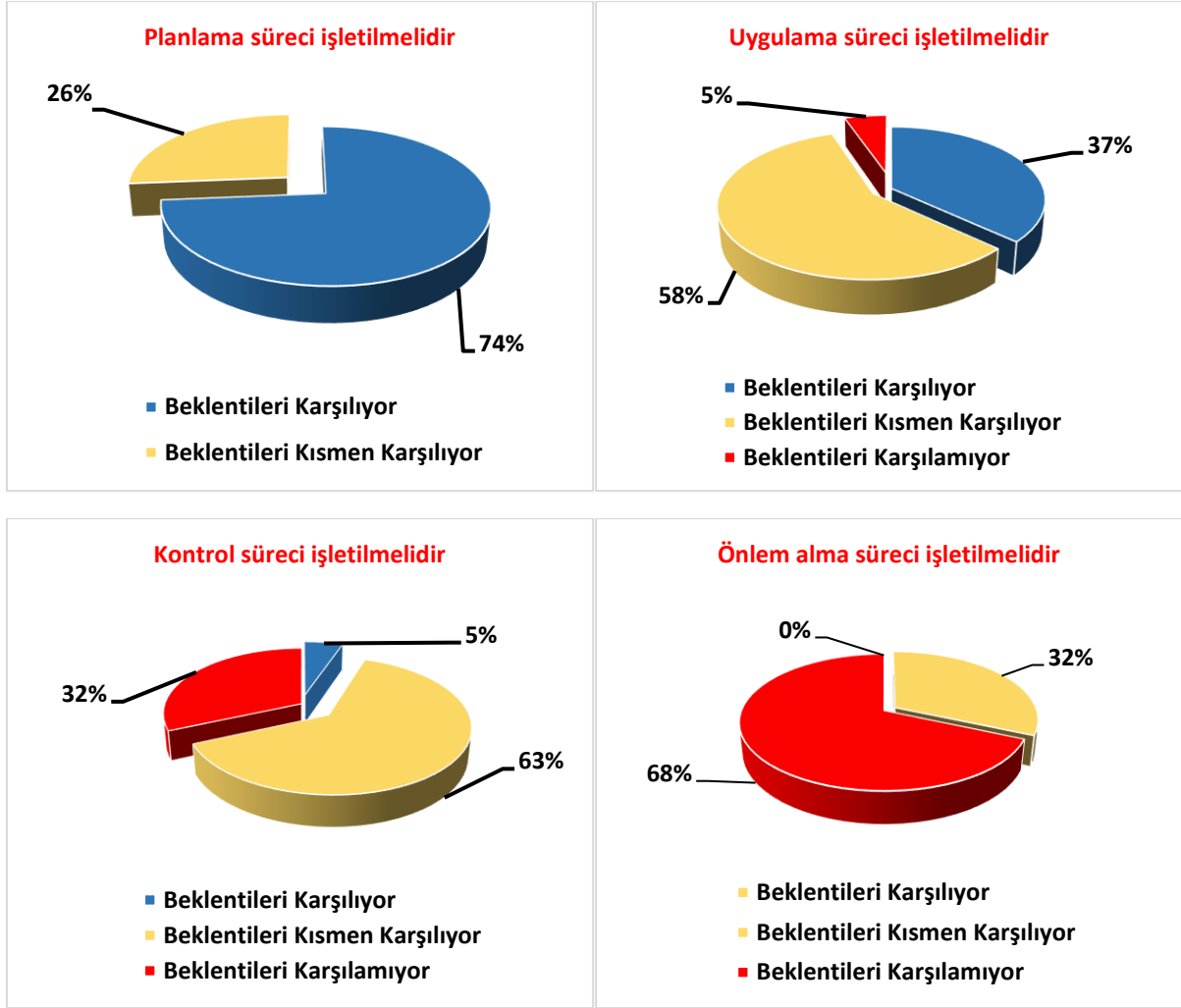
## Yönetim Sistemi

Kalite güvencesi çalışmalarının başarısında, kurumun yönetim stratejisi, hedeflerin tutarlılığı ve sürecin ne kadar etkin yönetildiğinin yanı sıra yöneticilerin kurumu sahiplenmesi, motivasyonu ve liderliği de önemli rol oynamaktadır.

Kurumsal Dış Değerlendirme Sürecinin ilk yılında değerlendirme sürecine dahil olan 20 yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin kalite güvence sistemi ile ilgili süreçlere sahiplenme ve motivasyon seviyesinin %89 gibi yüksek bir düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durum, sürecin başarısında önemli bir faktör olması nedeniyle memnuniyet ve cesaret verici olarak değerlendirilmiştir.

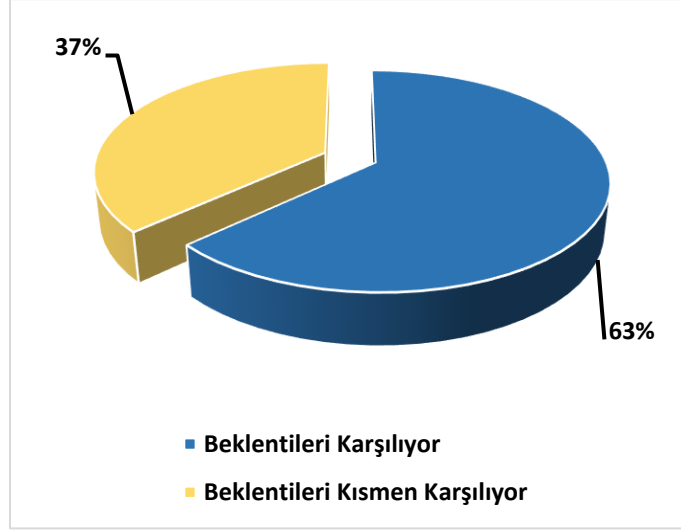
Yükseköğretim Kurumlarında, yönetim sistemlerinde, PUKÖ döngüsü (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) kalite güvencesinin ana unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. PUKO döngüsünün ilk ve en kritik adımı "*Planlama*" aşamasıdır. Bu aşamada planlanan faaliyetlerin kimler tarafından, neden, nasıl, nerede, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır. Eğer "*Planlama*" aşamasına gereken önem verilmez ise "*Kontrol et*" ve "*Önlem al*" aşamalarında yapılacak olan uygulamaların maliyeti çok daha fazla olacaktır. Yapılacak iş ya da hedefler belirlenirken alınacak kararlar gerçek verilere dayalı ve gerçekçi olmalıdır. İlk başta çok yüksek hedeflerin konması ve bunların gerçekleştirilememesi durumunda motivasyon düşecek ve verimsizlik başlayacaktır. "*Uygulama*" ilk aşamada planlanan faaliyetlerin belirlenen kişi, yöntem ve zamanlarda gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşamada kullanılan istatistiksel yöntemlerden elde edilen veriler PUKÖ'nün üçüncü adımı olan "*Kontrol et*" aşamasının girdisini oluşturur. "*Önlem alma*" aşamasında ise planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Eğer hedeflere ulaşıldıysa yapılan uygulama faaliyetleri kontrol edilir ve standart hale getirilir.

2016 yılında dış değerlendirme sürecine dâhil olan yükseköğretim kurumlarımızda, **«Uygulama, Kontrol ve Önlem alma»** süreçlerinin işletilmesinde anlamlı düzeyde iyileştirmeye ihtiyaç bulunduğu gözlenmiştir (Şekil 4.1.). PUKÖ çevriminin özellikle "*Kontrol et*" - "*Önlem al*" aşamaları kalite güvence sisteminde çevrimlerin kapatılmamış olması iyileştirilmeye açık alanlar olarak değerlendirilmiştir. Yükseköğretim kurumlarında kurum içi kalite kültürünün yaygınlaşması ile çevrimlerle ilgili farkındalığın da gelişeceği düşünülmektedir.



Şekil 4.1. 2016 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme sürecine dahil edilen Yükseköğretim Kurumlarında “PUKÖ DÖNGÜSÜ”nün uygulanmasına ilişkin durum değerlendirmesi

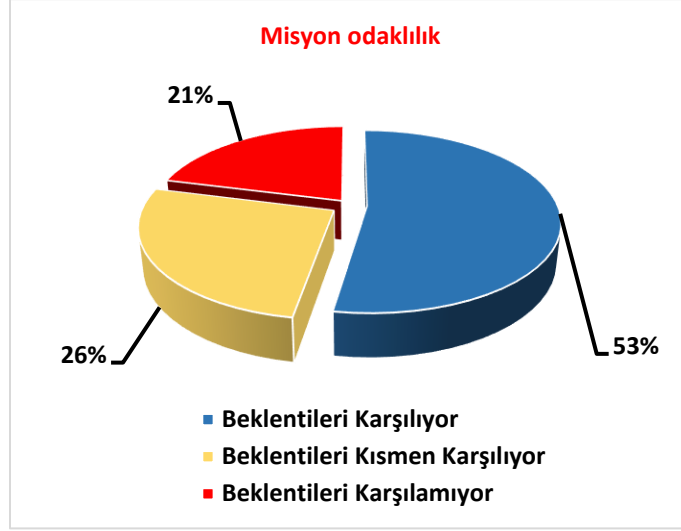
20 yükseköğretim kurumuna ait KGBR’ler değerlendirildiğinde misyon, vizyon ve hedeflerin; genellikle kurumun duruşunu, önceliklerini ve tercihlerini yansıttığı görülmekle birlikte, bazı kurumlarda stratejik planlama çalışmalarının kalite güvence sistemi ile bütünleştirilmesi konusunda iyileşmeye ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır (Şekil 4.2) Kurumlarda, Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları ile Yükseköğretim Kurumu Kalite Komisyonlarının işbirliği ve eş zamanlı çalışmalarının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca dış değerlendirme sürecinin yükseköğretim kurumlarının standardizasyonunu hedefleyen bir süreç olmadığı, kurumun misyonunu, tercihlerini ve önceliklerini temel alarak yapılandırılan ve kuruma yol gösteren bir süreç olduğu hakkında farkındalık sağlayıcı faaliyetlere ihtiyaç bulunmaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından düzenlenen eğitim programlarında katılımcı profili bu kapsamda çeşitlendirilmeli ve bu konunun önemi vurgulanmalıdır.



Şekil 4.2. Kurumun misyon, vizyon ve hedeflerin kurumsal duruşunu, önceliğini ve tercihlerini yansıtmaması

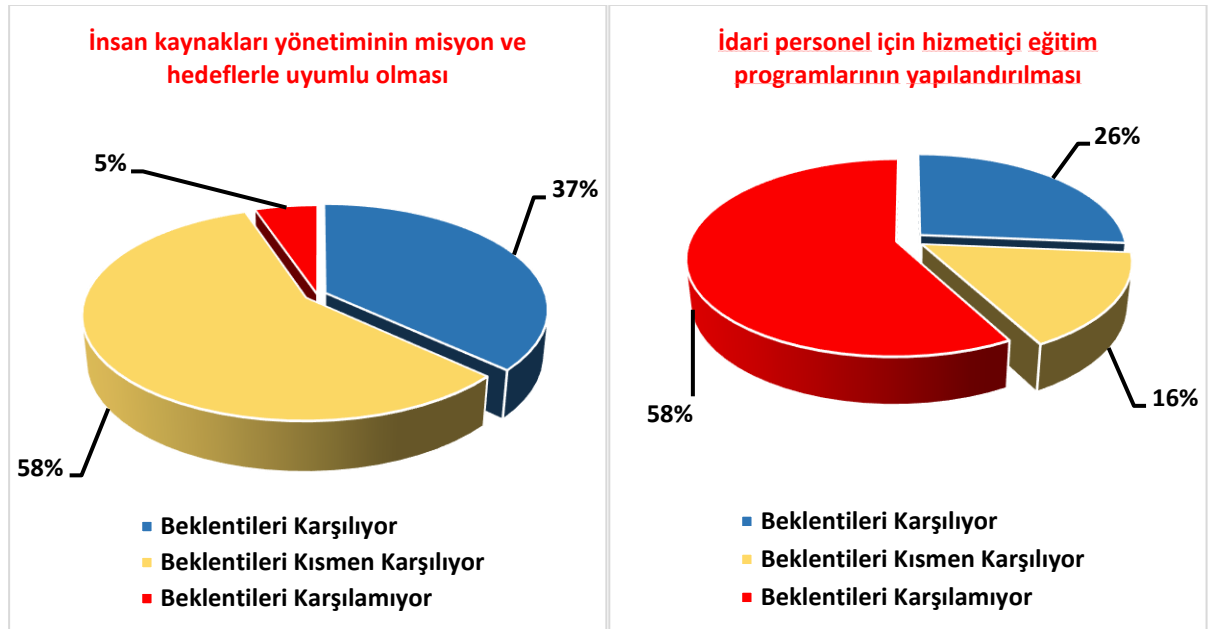
Yeni YÖK yaklaşımında misyon farklılaşması ve rekabetçi yaklaşım özellikle teşvik edilmektedir. Yükseköğretim kurumlarının tümünün aynı ve birbirinin kopyası olması yerine, farklı değerler üretmesi beklenmektedir. Bu kapsamda üniversitelerin bir kısmının eğitimde, bir kısmının araştırma ve teknoloji üretiminde bazılarının da bölgesel kalkınmaya katkı sağlama konusunda farklılaşması beklenmekte ve teşvik edilmektedir. Bu yaklaşım; bir kurumun sadece bir alanda faaliyet göstermesi olarak anlaşılmalı, bütün alanlarda faaliyet gösterirken bir alanda daha çok öne çıkması şeklinde değerlendirilmelidir. Misyon farklılaşması konusunda YÖK'ün 2016 yılından itibaren hayata geçirilen uygulamaları ile kurumlarda rekabetçi yaklaşımın desteklendiği görülmektedir.

Dünyadaki deneyimler kalite güvencesi çalışmalarının misyon odaklı kurumlarda daha kısa sürede ve etkin sonuçlar verdiğini göstermektedir. 2016 yılında dış değerlendirme sürecine dahil olan 20 yükseköğretim kurumundan 10 tanesinin, «Miyon Odaklı» yaklaşıma sahip olduğu anlaşılmıştır (Şekil 4.3).



Şekil 4.3 Kurumun misyon odaklı olma durumunun değerlendirilmesi

Bununla birlikte misyon odaklı yaklaşımın insan kaynaklarının yönetimi, kaynakların dağılımı, hizmet içi eğitim programları gibi uygun yönetsel süreçlerle desteklenmesi de aynı derecede önem taşımaktadır. Ancak, bu konuda belirli bir olgunluk düzeyine erişebilmeleri için kurumların çaba göstermeleri gerektiği ve zamana ihtiyaçları olduğu düşünülmektedir (Şekil 4.4).



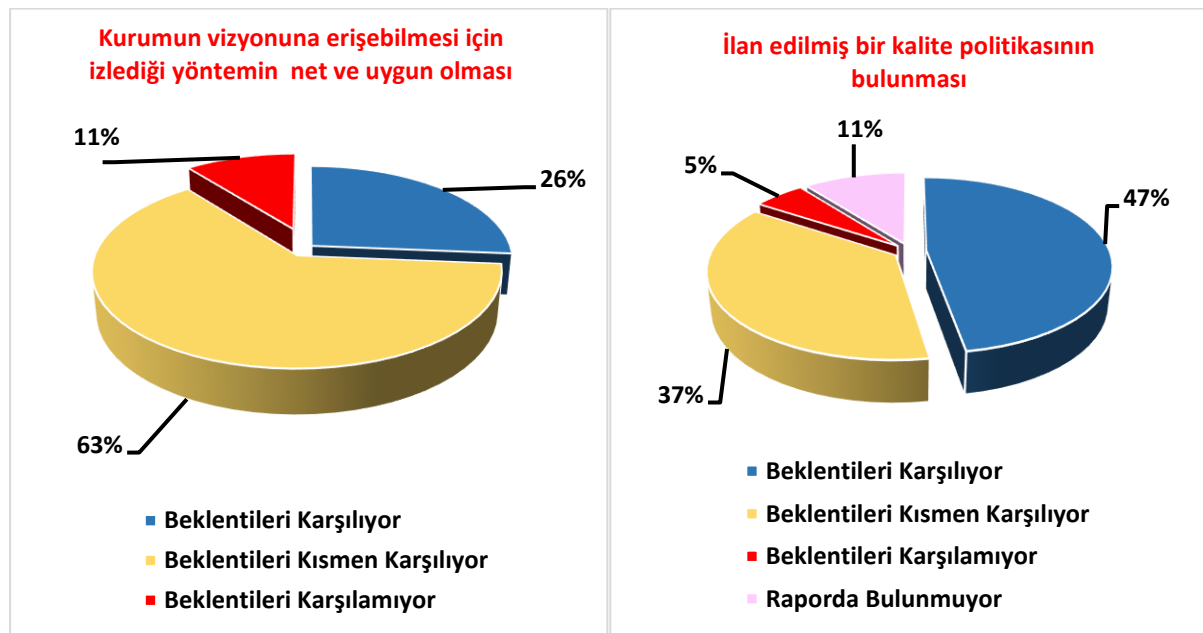
Şekil 4.4. Misyon odaklı yaklaşımın idari süreçlerle desteklenmesi

Dış değerlendirme programının odaklandığı en önemli konulardan birisi kurumun hangi yöntemi (*Adem-i merkezîyetçi yaklaşım, bütünleşik kurumsal performans yönetimi, karma*

*modeller..vb)* kullanarak iyileşeceğidir. Kurumun yapısı, misyonu, büyüklüğü, gelenekleri ve öncelikleri gibi pek çok faktör bu yöntemin seçiminde etkili olabilir. Her ne kadar 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa göre hiyerarşik bir yönetim sistemi öngörülse de kalite güvencesi süreçleri, genellikle sorumlulukların dağıtıldığı yatay yapılanmaların da olmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda, kurumun iyileştirme çalışmalarını hangi strateji ve yöntemlerle sürdüreceğine ilişkin ilan edilmiş bir kalite politikası olmalıdır. Kurumlar, *Stratejik Plan ve Performans Programında* yer alan performans göstergeleri ile kalite güvencesi süreçleri arasındaki ilişkiyi kurmalı, iç kontrol sistemi, iç kalite güvencesi sisteminin tesisi için bir araç olarak kabul edilmelidir.

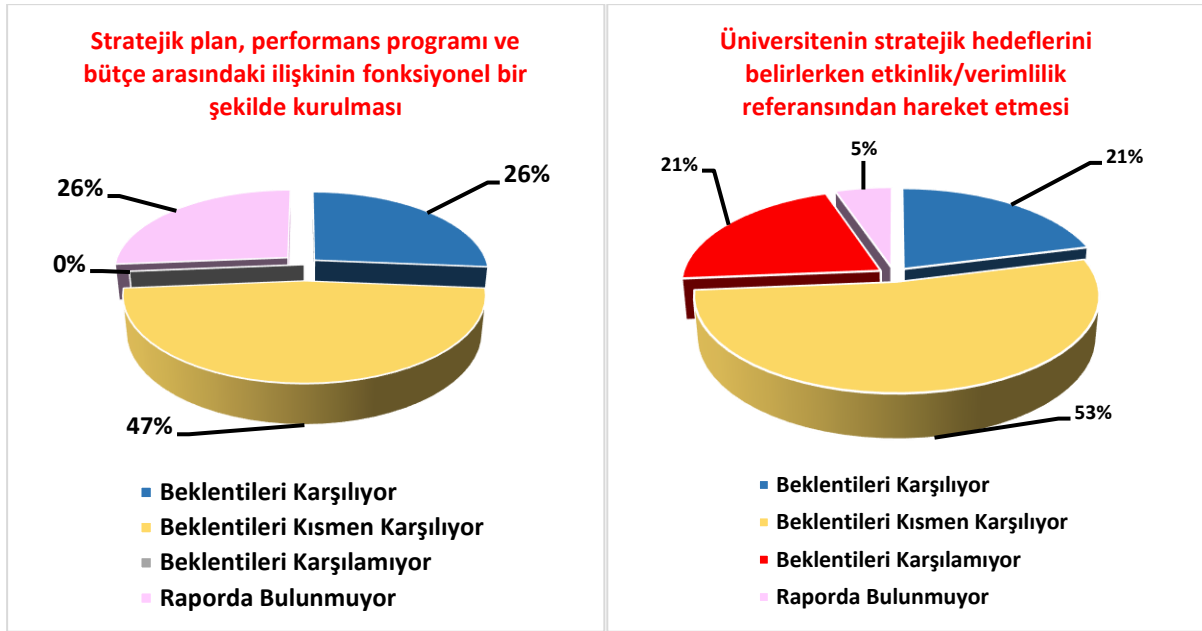
20 yükseköğretim kurumunun KBGR'si incelendiğinde, bu kurumların yaklaşık yarısının kalite politikasının bulunduğu, tanımlı vizyonlarına ulaşabilmek amacıyla genellikle bir yöntemi benimsediği ancak bu konuda farkındalık ve eğitim çalışmalarının artırılması gerektiği sonucuna varılmıştır (Şekil 4.5).

Yükseköğretim Kalite Kurulu bu konuda tanıtıcı, bilgilendirici ve eğitici bir rol üstlenmelidir.



Şekil 4.5. İlan edilmiş kalite politikası ve kalite güvencesi sisteminde izlenen yöntem

Devlet üniversitelerinde stratejik plan, performans programı ve bütçe arasındaki ilişkinin sıkı bir şekilde kurulması gerektiği açıktır. Ancak, mevcut durumda bu konunun yeterince içselleştirilemediği ve sadece mevzuatın gereklerini yerine getirmenin ötesine geçilemediği görülmüştür. Ziyaret edilen üniversitelerin yalnızca %25'inde sürecin içselleştirilmesine ilişkin çaba olduğu ve kısmen iyi uygulama örneklerinin bulunduğu anlaşılmaktadır (Şekil 4.6).



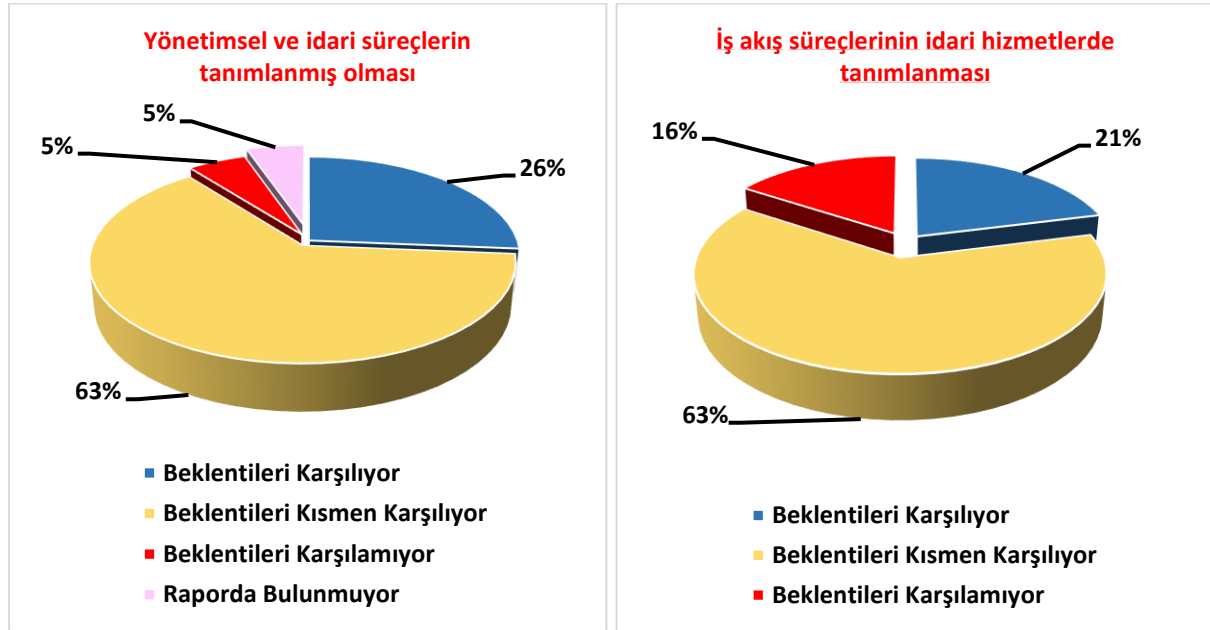
Şekil 4.6. Kurumun kalite güvencesi sistemi, stratejik plan, etkinlik ve verimlilik yaklaşımı

Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile ilgili kalite odaklı kurulların oluşumu konusunda önemli adımlar atılmış, yükseköğretim kurumlarının %85'inde Kalite Komisyonu yapılanması tamamlanmıştır. Ancak güncel olmayan ya da mevcut yönetmeliklerle uyumlu olmayan yapılanmalara halen rastlanmaktadır (Şekil 4.7). Kurumlar kendi yapılarına uygun yönetim sistemini uygularken kalite süreçleri için gerekli yapılanmayı da göz ardı etmemelidir. Komisyon/Kurulların fonksiyonları ve çalışmaları etkinleştirilmeli, yönetsel olarak desteklenmelidir. İyi uygulama örneklerinden daha çok yararlanılmalıdır.



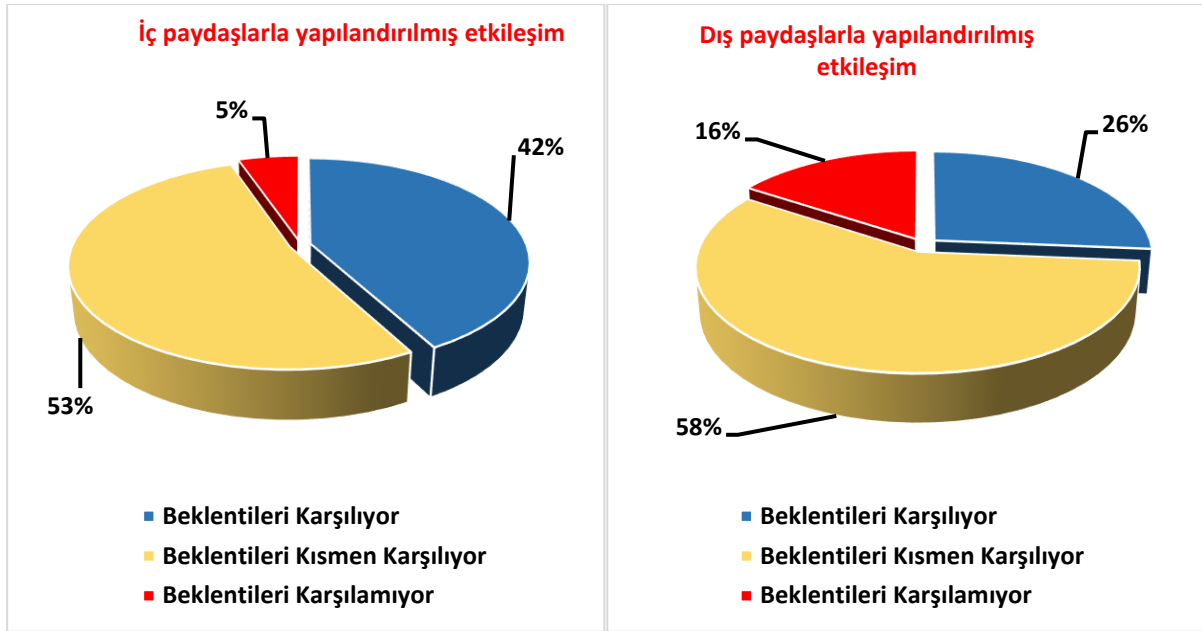
Şekil 4.7. Kalite odaklı danışma kurulları

Dış değerlendirme süreci sonrası, Yükseköğretim kurumlarının yönetim sisteminde idari süreçlerin tanımlı olmaması geliştirilmeye açık alanlardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Şekil 4.8). Kullanılmakta olan süreçlerin tanımlı olmaması, izleme ve önlem alma faaliyetlerini imkânsız kılmaktadır. Eğitim ve araştırma alanında daha fazla uygulanan tanımlı süreçlerin, yönetsel ve idari alanlarda da uygulanması, izleme, değerlendirme ve çevrimlerin kapatılmasına da olanak sağlayacaktır.



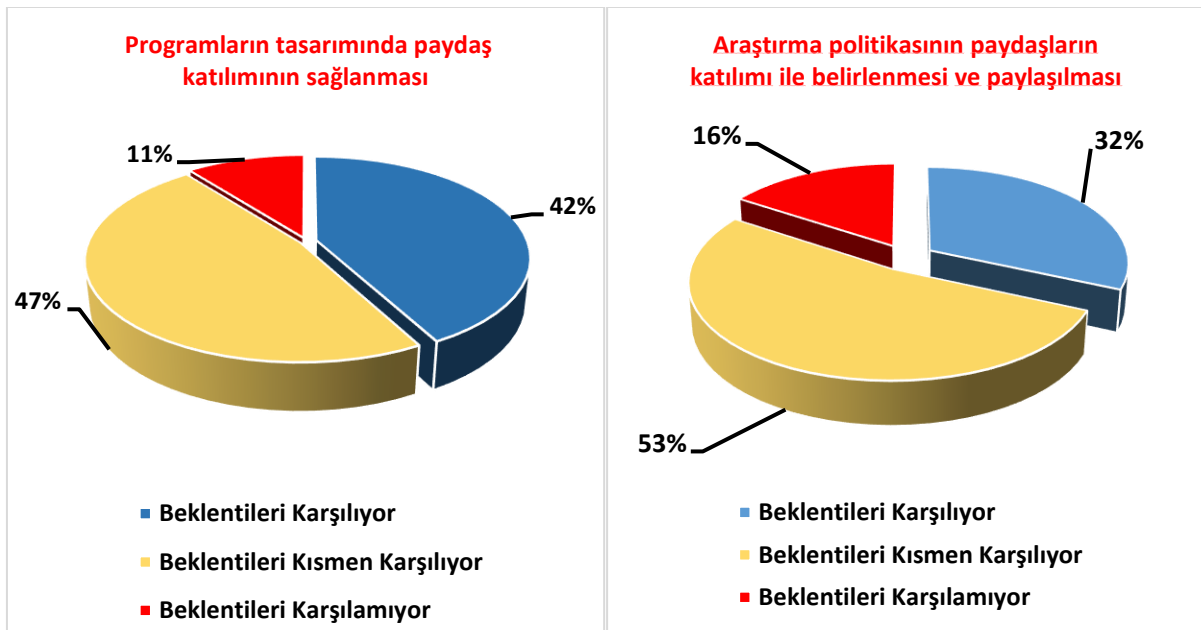
Şekil 4.8. Yönetim sisteminde tanımlı süreçler

İyi yapılandırılmış bir kalite güvencesi sisteminde kurumlar, iç ve dış paydaşlarını listelemeli, stratejik paydaşlarını tanımlamalı ve kamuoyuyla paylaşmalıdır. Paydaş görüşleri iyileştirme süreçlerine yansıtılmalı ve sonuçları da paylaşılmalıdır. 2016 yılında yerinde ziyaret edilen yükseköğretim kurumlarının paydaşları ile ilişki, işbirliği ve etkileşimi konusunda iyileştirmeleri gereken yönlerinin bulunduğu ve bu konuda daha fazla çaba harcamaları gerektiği gözlenmiştir (Şekil 4.9). Paydaşlarla iletişim, işbirliği ve etkileşim konusunda yapılandırılmış bir yöntemin (süreçlerin önceden tanımlı olması) izlenmesi önerilmektedir.



Şekil 4.9. Paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi

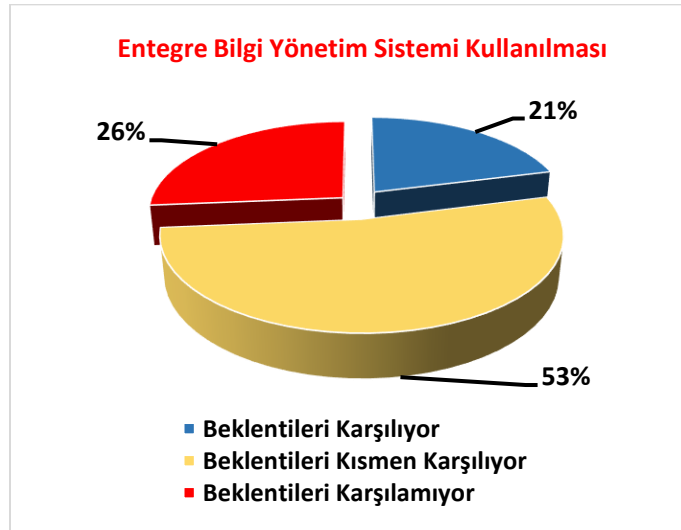
Eğitim, araştırma ve idari süreçler kapsamında stratejik paydaşların katkısı bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Mevcut durumda paydaşlarla ilişkilerin eğitim öğretim süreçlerinde daha etkili olduğu, araştırma ve yönetsel faaliyetler için ise iyileştirme çalışmalarında paydaşların daha çok rol alması gerektiği sonucuna varılmıştır (Şekil 4.10). Kalite Kurulu tarafından iyi uygulama örnekleri paylaşılmalıdır.





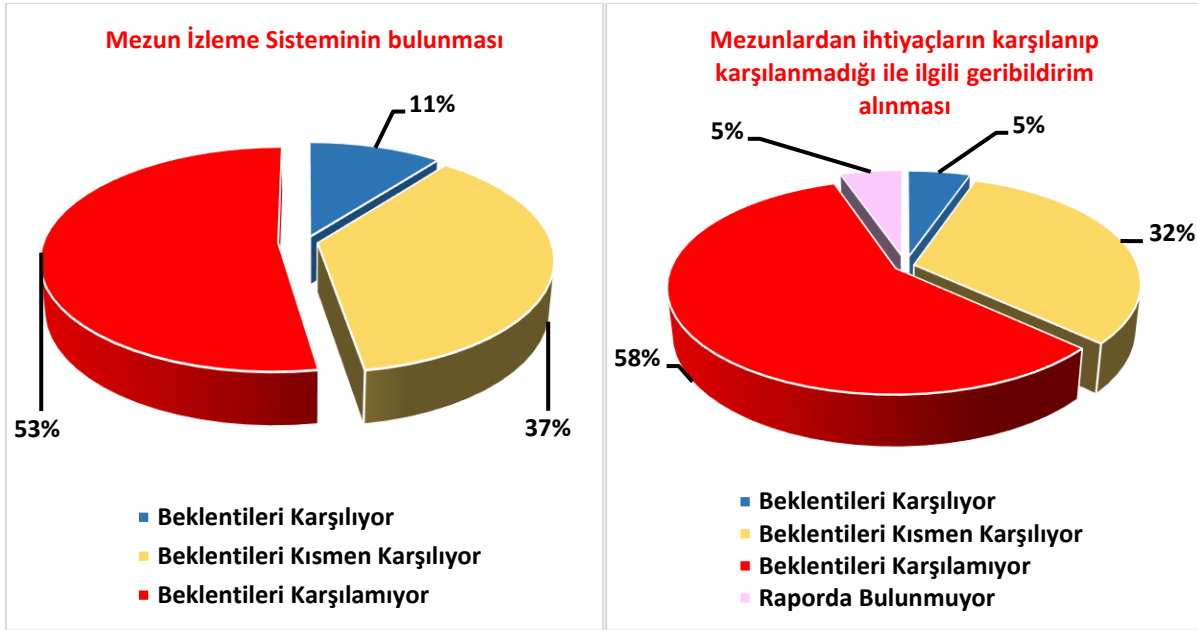
Şekil 4.10. Eğitim, araştırma ve idari süreçlerde paydaşlarla ilişkiler

Bilgi yönetim sisteminin kullanılması konusunda yükseköğretim kurumlarımızda önemli adımlar atılmakla birlikte, özellikle entegre sistemlerde halen bazı kısıtlılıklar bulunmaktadır (Şekil 4.11). Mevcut bilgi yönetim sistemlerinde insan kaynakları, öğrenci işleri, araştırma, lisans ve lisansüstü bilgi yönetim süreçleri birbiri ile konuşmayan ayrışık sistemlerle yönetilmektedir. *Bilgi Yönetim Sistemi* kalite güvencesi süreçleri ile ilişkili olmalı, kurum, birimler ve bölümler düzeyinde de veri girişi ve yönetimi mümkün olmalıdır. Bu kapsamda bilgi işlem daire başkanlıklarının sürece etkin ve aktif şekilde katılımı sağlanmalı; kurumun bireysel ihtiyaçlarına ve kalite güvence sistemine uygun, kurum içi altyapı ve insan kaynakları ile geliştirilen (inhouse) sistemlerin tasarımı ve kurulumu üzerinde çalışılmalıdır. Ayrıca iyi uygulamaya örnekleri de paylaşılmalıdır.



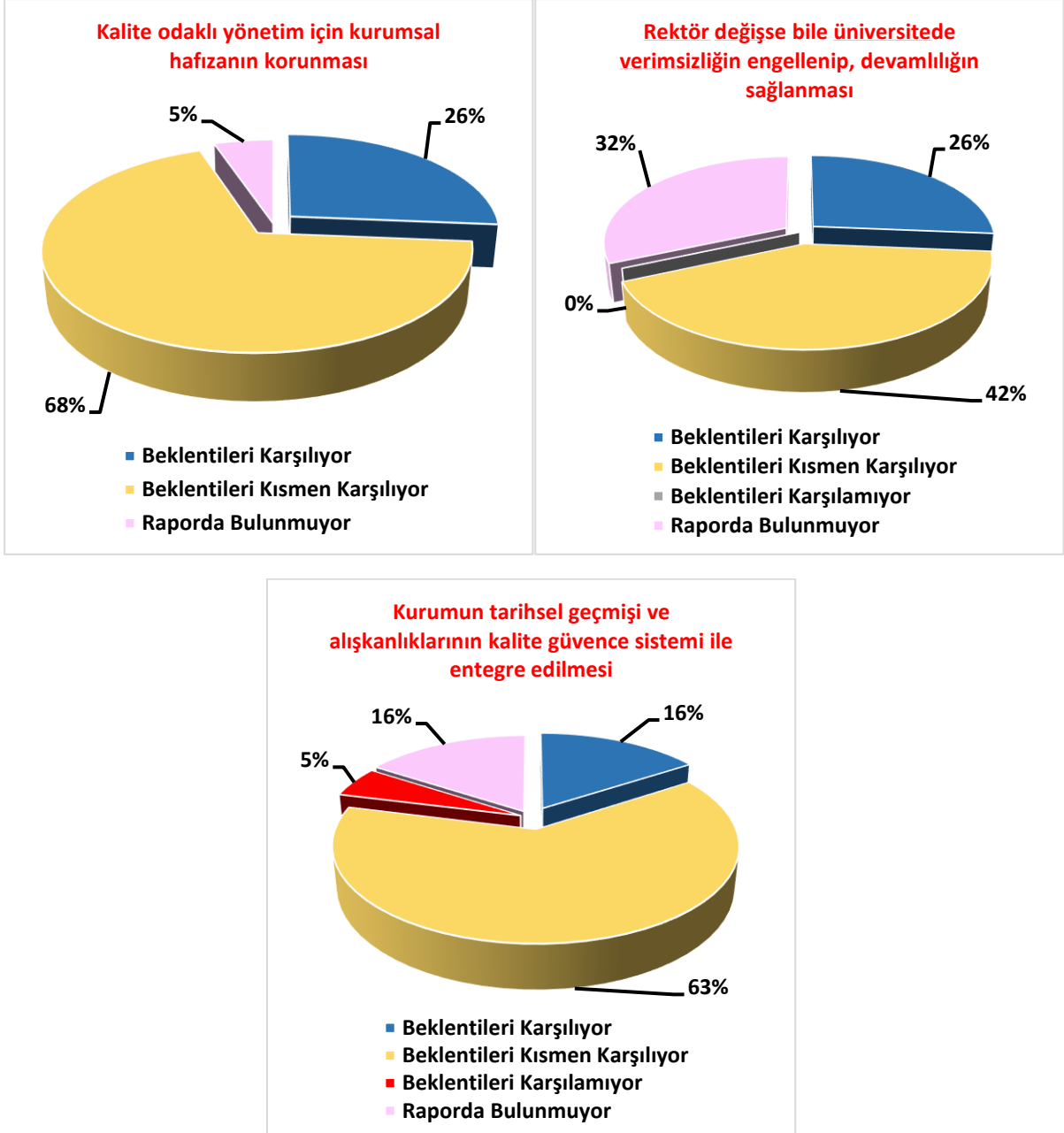
Şekil 4.11. Yükseköğretim kurumlarında entegre bilgi yönetim sisteminin kullanım durumu

Güncel durumda yükseköğretim kurumlarımızda mezun izleme sisteminin bulunmayışı, kalite güvence sistemindeki en zayıf alanlardan birisidir (Şekil 4.12). Mezunların eğitim öğretim, araştırma ve istihdam süreçlerine yönelik katkılarının yükseköğretim sistemindeki iyileştirme çalışmalarına yansıtılabilmesi için mezun ilişkilerinin yönetimi kapsamında daha çok çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Bu konu kapsamında kullanılan yöntemler tanımlı ve şeffaf olmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında farkındalık ve eğitim çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Mezun İzleme Sistemi Konusunda yükseköğretim kurumlarındaki çalışmaların yapılandırılmasına yönelik YÖK 'ün tavsiye kararlarına ihtiyaç bulunmaktadır.



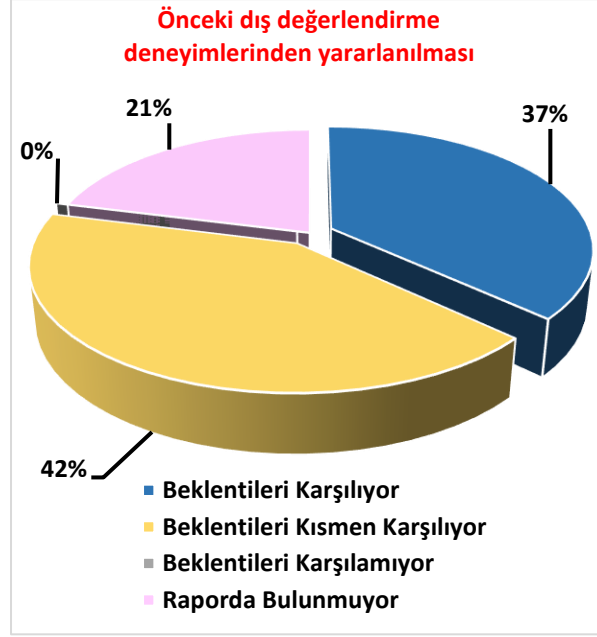
Şekil 4.12. Yükseköğretim kurumlarında mezun izleme sisteminin mevcut durumu

Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinin kurumsal hafıza ve deneyimlerin sürdürülmesine katkı sağlayacağı açıktır. Kurumsal hafızanın sürdürülmesi açısından arşivleme önemli bir konudur. Yönetimsel değişikliklerde önceki deneyimlerin aktarılmasına imkan sağlayacak şekilde kurul/komisyon yapılanmalarına ihtiyaç vardır. 20 yükseköğretim kurumuna ait KGBR'lere bakıldığında bu kurumların %95'inde kalite süreçlerinin yönetimsel değişikliklerden etkilendiği anlaşılmaktadır (Şekil 4.13). Bu yüzden de kalite güvencesi süreçlerinde deneyim ve yetkinlik esaslı çalışma yaklaşımı öncelenmelidir. YÖK'ün, kurumsal hafızanın korunması yönünde tavsiyenin ötesinde bazı tedbirler almasına ihtiyaç bulunmaktadır.



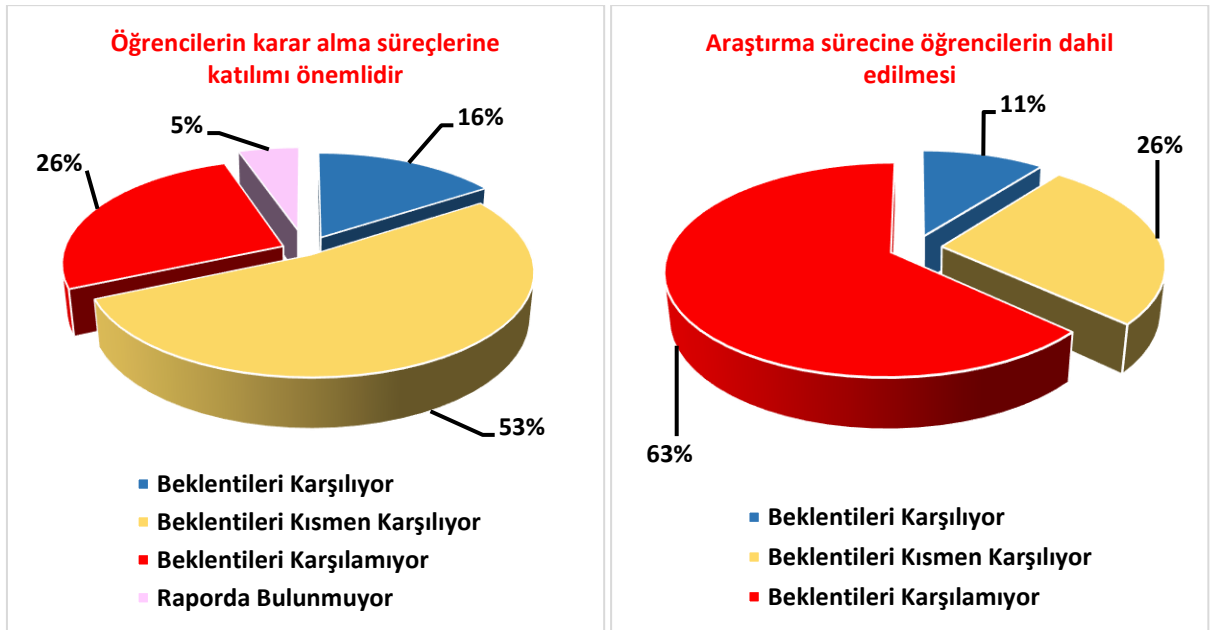
Şekil 4.13. Yükseköğretim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Kurumsal Hafızanın Korunması

2016 yılında kurumsal dış değerlendirme sürecine dahil olan yükseköğretim kurumlarının yaklaşık %80'inin daha önce dış değerlendirme sürecine ilişkin deneyimi bulunmasına rağmen bu deneyimlerden çeşitli nedenlerle (yönetim değişikliği, sonuçların yeterince içselleştirilmemesi, sürecin geçici algılanması vb) yeterince yararlanılmadığı anlaşılmıştır. (Şekil 4.14). Kalite güvencesine ilişkin süreçlerdeki kesintilerin, kurum için zaman, para ve emek kaybına neden olduğu açıktır.



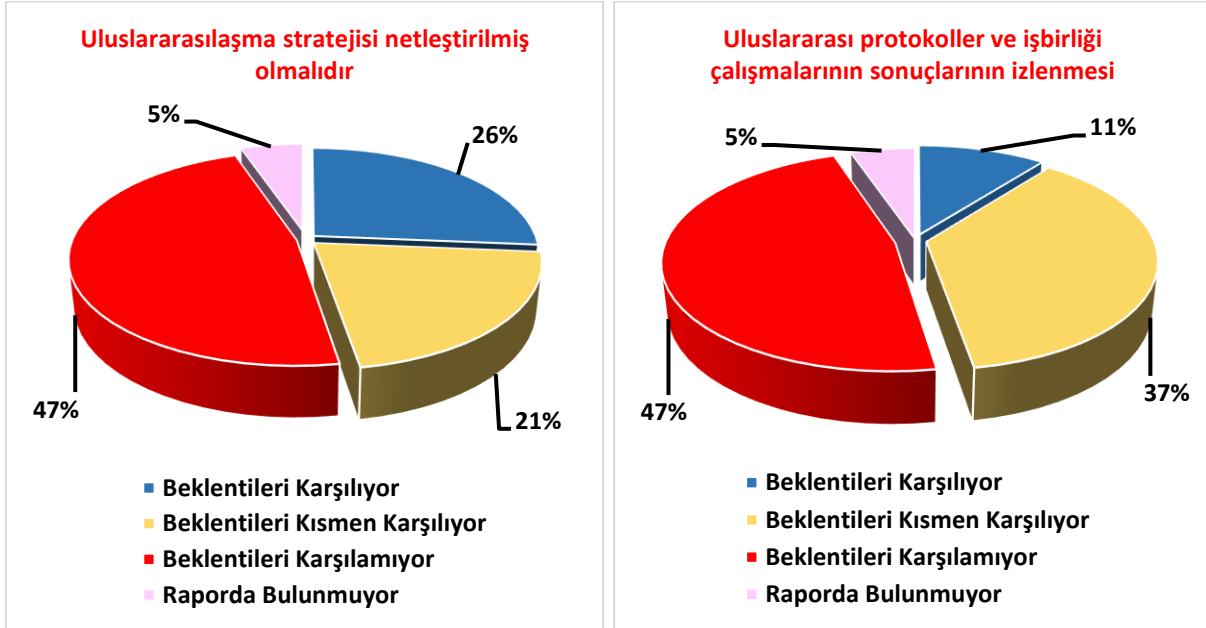
Şekil 4.14. Önceki dış değerlendirme deneyimlerinden faydalanılması durumu

Öğrencilerin kalite güvencesi sisteminde «iyileştirme» ve «karar alma» süreçlerine aktif katılım göstermeleri beklenmektedir. Ancak, karar alma süreçlerinde öğrenci temsiliyeti ile ilgili uygulamalara az sayıda kurumda rastlanmaktadır (Şekil 4.15). Öğrencilerin bu konudaki farkındalığının artırılması ve Fakülte/YO/Enstitü/MYO yönetim kurulları ile Senato ve YK'daki öğrenci katılımı ve temsiliyetinin uygulamada da sağlanması, öğrenci profili açısından temsiliyet genişletilmesi (ör: ÖTK'nin yanısıra uluslararası, lisansüstü, engelli öğrenci temsilcileri gibi) sağlanmalıdır. Kurumların misyonu doğrultusunda öğrencilerin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı ile ilgili süreçlere de dahil edilmesi teşvik edilmelidir.



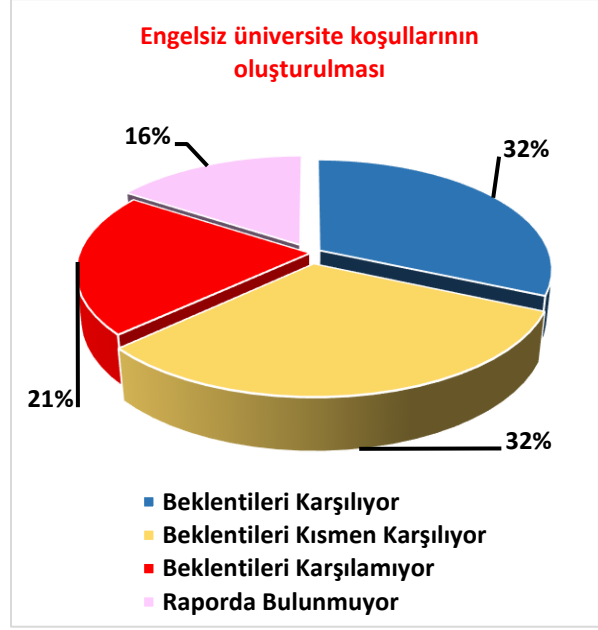
Şekil 4.15. Öğrencilerin karar alma süreçlerine katılım durumu

Dış Değerlendirmeye dahil edilen yükseköğretim kurumlarında uluslararasılaşma boyutu geliştirilmesi gereken alanların başında yer almaktadır (Şekil 4.16.). Uluslararası eğitim işbirliği çalışmalarının sonuçlarının izlenmesi konusunda bazı mekanizmalara ve ulusal düzeyde farklı kurumların (YÖK, Dış İşleri Bakanlığı, Ulusal Ajans, Göç İdaresi ..vb) işbirliğine ve tavsiye kararlarına ihtiyaç bulunmaktadır.



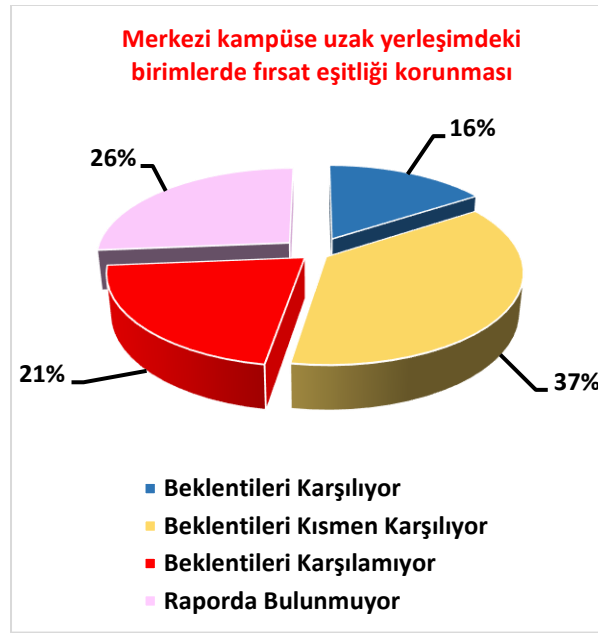
Şekil 4.16.Yükseköğretim kurumlarının Uluslararasılaşma Stratejisi

Engelsiz üniversite koşullarının oluşturulması, yönetsel süreçlerde koşulsuz olarak öncelikli alanlar arasında değerlendirilmelidir. Mevcut durumda bu konu, yükseköğretim kurumlarındaki gelişmeye açık alanlardan birisi olarak görünmektedir (Şekil 4.17). Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarındaki *Engelliler Araştırma Birimlerinin* çalışmalarının daha etkin ve etkili olmasını sağlayacak önlemler alınması gerekmektedir. Ayrıca, yükseköğretim kurumlarında görülen diğer fiziksel alt yapı olanakları ile ilgili eksiklikler engelli öğrencilerden bağımsız olarak da kurumlar ve takım başkanları tarafından sıklıkla dile getirilen bir konudur. YÖK'ün kontenjan belirleme stratejisinde öğretim üyesi sayısının yanı sıra fiziksel altyapı olanaklarını da dikkate alması beklentilerin başında yer almaktadır.



Şekil 4.17. Engelsiz üniversite koşullarının oluşturulması

Fiziksel altyapı ve yerleşim konusunda birden fazla kampüs yapılanması olan kurumlarda, farklı kampüsler arasında veya bazen aynı kampüs içinde dahi fiziksel ve sosyal olanaklar açısından denge kurulması gereksinimi de dikkat çeken ve iyileştirilmesi gereken bir diğer konu olmuştur (Şekil 4.18). Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının aidiyeti açısından bu kapsamda fırsat eşitliği sağlanması önemli olarak değerlendirilmektedir.

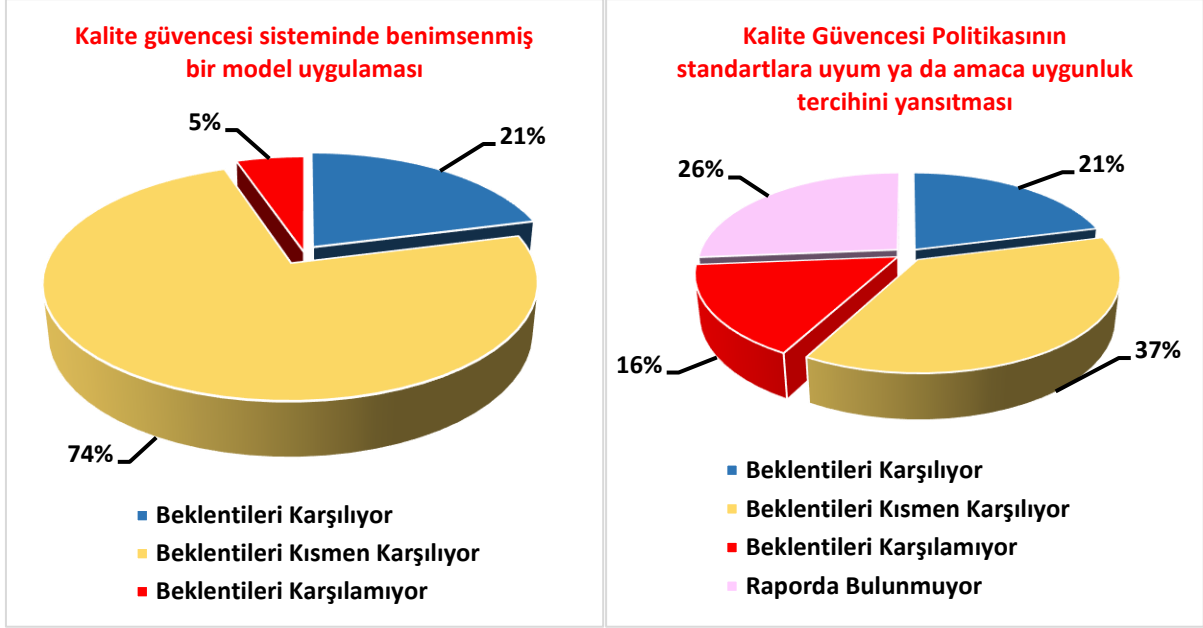


Şekil 4.18. Farklı kampüs ve birimler arasında fırsat eşitliği korunması

### **Kalite Güvencesi Sistemi**

Kalite güvencesi sisteminde *standartlara uygunluk* ve *amaca uygunluk* olmak üzere genellikle birbirinden farklı iki yaklaşım bulunmaktadır. *Standartlara uygunluk* yaklaşımının benimsenmesi halinde hangi standartların ele alınacağı, standartların var olduğu ya da yeniden mi geliştirileceği, tüm üniversite için geçerli tek bir standardın mı yoksa fakültelerin veya enstitülerin farklı standartlarının mı olacağı, bunların sahipliği, sorumluluğu, uyumluluğunun takibinin kimde olacağı gibi soruların yanıtlanması gerekmektedir. Burada Avrupa Standartları ve Rehberi (*European Standards & Guidelines, ESG*) yol gösterici olacaktır ancak her bir tema altında pek çok standardın tekrar gözden geçirilmesi veya ilk kez geliştirilmesi gerekecektir. *Amaca uygunluk* yaklaşımının benimsenmesi halinde ise, uzun vadeli amaçların nerede kabul edildiği ve bu amaçların sahiplenilmesinin kesin ortaya konup konmadığı, her yönetim ile değişim gösterip göstermediği, tüm üniversite için geçerli tek bir amacın mı olacağı yoksa fakültelerin veya enstitülerin farklı amaçlarının mı saptanacağı ve bunların sahipliği ve sorumluluğunun kimde olacağı gibi daha zor soruların yanıtlanması gerekecektir. Kalite güvence sisteminin işletilmesi sırasında standartlara uyum konusunda belirli bir mesafe kaydedildikten sonra amaca uygunluk ve farklılaşan misyona uygunluk gibi yaklaşımların ön plana çıkması hedeflenebilir. Bir başka ifadeyle amaca uygunluk yaklaşımı diğerine göre biraz daha yüksek bir olgunluk düzeyini gerektirmektedir. Önce *standartlara uyum* yaklaşımıyla başlayan bir kurum daha sonra *amaca uygunluk* aşamasına geçiş yapabilir.

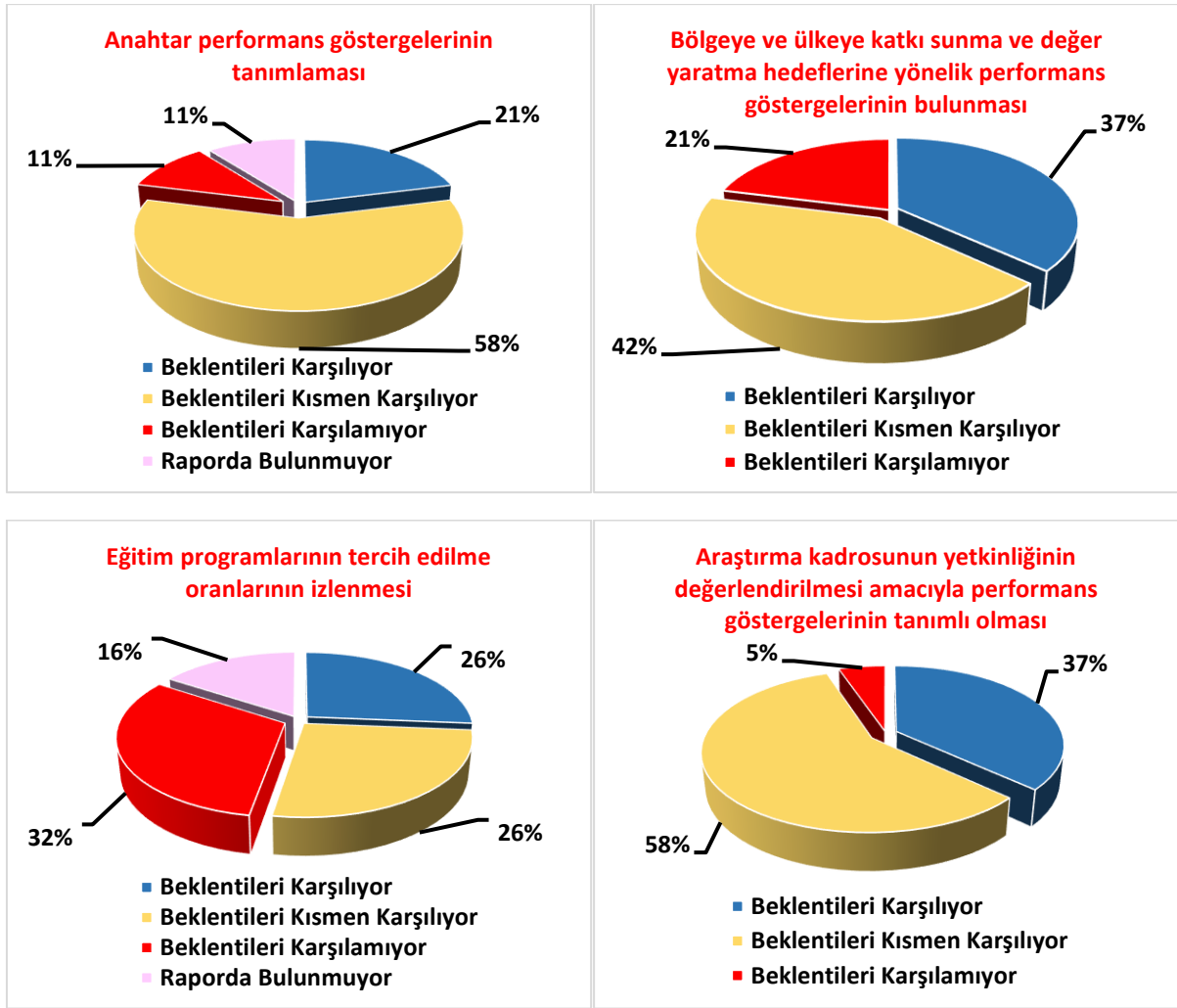
Dış değerlendirme sürecinde kalite güvence sistemindeki olgunluk düzeyinin belirlenmesi açısından, kurumlarda, uygulamaların *standartlara* ya da *amaca uygunluk* yaklaşımlarından tümü ile gerçekleştirildiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Yerinde ziyaret gerçekleştirilen yükseköğretim kurumlarımızdan, önceki dönemlerde dış değerlendirme deneyimi bulunan kurumların, bu kapsamda kendilerini daha iyi ifade ettiği ancak kalite güvencesi sistemi konusundaki yaklaşım ya da tercihlerin belirlenmesi konusunda daha çok farkındalık çalışmasına ihtiyaç bulunduğu gözlenmiştir (Şekil 4.19). Kalite Kurulu tarafından farkındalık oluşturulması adına daha çok çabaya ihtiyaç vardır.



Şekil 4.19. Yükseköğretim kurumlarında kullanılan kalite güvencesi sisteminde olgunluk düzeyi

Anahtar Performans göstergeleri (APG); Yükseköğretim kurumlarında çekirdek girdi, çıktı ve sonucu ölçen, kurumun stratejik planını ve temel fonksiyonlarını yansıtan, kurumun yüksek öncelikli işlemlerini ve paydaşlara yönelik önemli ve anlamlı kurumsal özellikleri ile kurumun hayatta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi zorunlu olduğu alanlarda kurumsal performansı ölçme izleme ve değerlendirmeye olanak tanıyan veri unsurlardır. Kurumların misyon ve hedefleri ile uyumlu ve önceliklerini yansıtan anahtar performans göstergelerini katılımcı ve kapsayıcı bir yaklaşımla eğitim – öğretim, araştırma, idari hizmetler ve varsa toplumsal katkıya yönelik faaliyetleri için tanımlaması, bu göstergeler aracılığı ile sonuçları izlemesi ve göstergelerdeki değişimleri temel olarak uygun önlemleri alması beklenmektedir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerine yönelik olarak öğrencilerin; demografik bilgileri, gelişimi ve başarı oranı, program memnuniyeti; Ar-Ge faaliyetlerine yönelik olarak araştırma kadrosunun; ulusal/uluslararası dış kaynaklı proje sayısı ve bütçesi, yayımlarının nicelik ve niteliği, aldığı patentler, sanat eserleri; Mezunlara yönelik olarak mezunların; istihdam oranları ve istihdamın sektörel dağılımı nitelikleri gibi ve varsa toplumsal katkı hedeflerinin izlenmesine yönelik kuruma özgü göstergelerin tanımlanması ve izlenmesi beklenmektedir. Dış değerlendirme sürecine dâhil edilen yükseköğretim kurumlarımızda APG'lerle ilgili farkındalık düzeyinin olduğu ancak göstergelerin kurumdaki fonksiyonları kapsayıcılığı ve özellikle izleme ve iyileştirme çalışmalarında kullanılması ile ilgili sorunlar bulunmaktadır (Şekil 4.20).



Şekil 4.20. Anahtar performans göstergelerinin tanımlanması ve kullanılması

Kurumsal dış değerlendirme programının en önemli ve öncelikli amaçlarından birisi, kurumların iç değerlendirme sürecinden de azami düzeyde fayda görmesini sağlamaktır. İç değerlendirme süreci, EUA kurumsal değerlendirme programında (IEP), kurumların en çok faydalandığı faz olarak ifade edilmektedir. İç paydaşların iletişimi ve işbirliği, kendi kendini değerlendirme, farkındalığın artırılması konularında sürecin dönüştürülmesi beklenmektedir. 2016 yılında dış değerlendirme sürecine dâhil olan 20 yükseköğretim kurumunun KGBR’de KIDR hazırlama sürecinden yararlanma düzeyinin henüz beklenen seviyede olmadığı düşünülmektedir; bu durum yükseköğretim kurumlarının 2015 yılı KIDR değerlendirme sonuçlarından da izlenebilmektedir (Bkz. Bölüm 1). KIDR hazırlık sürecinin kuruma katkısının artırılması amacıyla; çalışmalarda kapsayıcılık ve katılımcılık sağlanması, bürokratik veri yönetiminden çok içselleştirilmiş süreç yönetimi, kalite komisyonu çalışmalarında şeffaflık, komisyon çalışmalarının katkı sunanlar açısından özendirilmesi ve sürekli eğitim çalışmaları önem kazanmaktadır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun yürüttüğü kurumsal dış değerlendirme deneyiminin ilk yılında, kurum içi kalite kültürünün yaygınlaşma ve içselleştirilme düzeyinin henüz beklenen seviyede olmadığı ve bu konuda çaba harcanması gerektiği anlaşılmaktadır (Şekil 4.21). Önceki dönemlerde dış değerlendirme deneyimine sahip olan ve Bologna sürecinde sunulan kalite güvencesi araçlarının uygulandığı kurumlarda kalite güvencesi uygulamalarının benimsenme düzeyi daha iyi durumda olmakla birlikte, kalite kültürünün özellikle yönetsel düzeyden öğretim üyelerine, öğrencilere, idari çalışanlara ve paydaşlar düzeyine yayılması konusunda çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Bu konu, Kalite Kurulunun Kalite Kültürünü Yaygınlaştırma ve Eğitim Komisyonunun 2017 yılı faaliyetlerinde öncelikli alan olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda YÖK tarafından yürütülen ve AB Komisyonunca desteklenen TURQUAS projesi faaliyetlerinin de fırsata dönüştürülmesi planlanmaktadır.

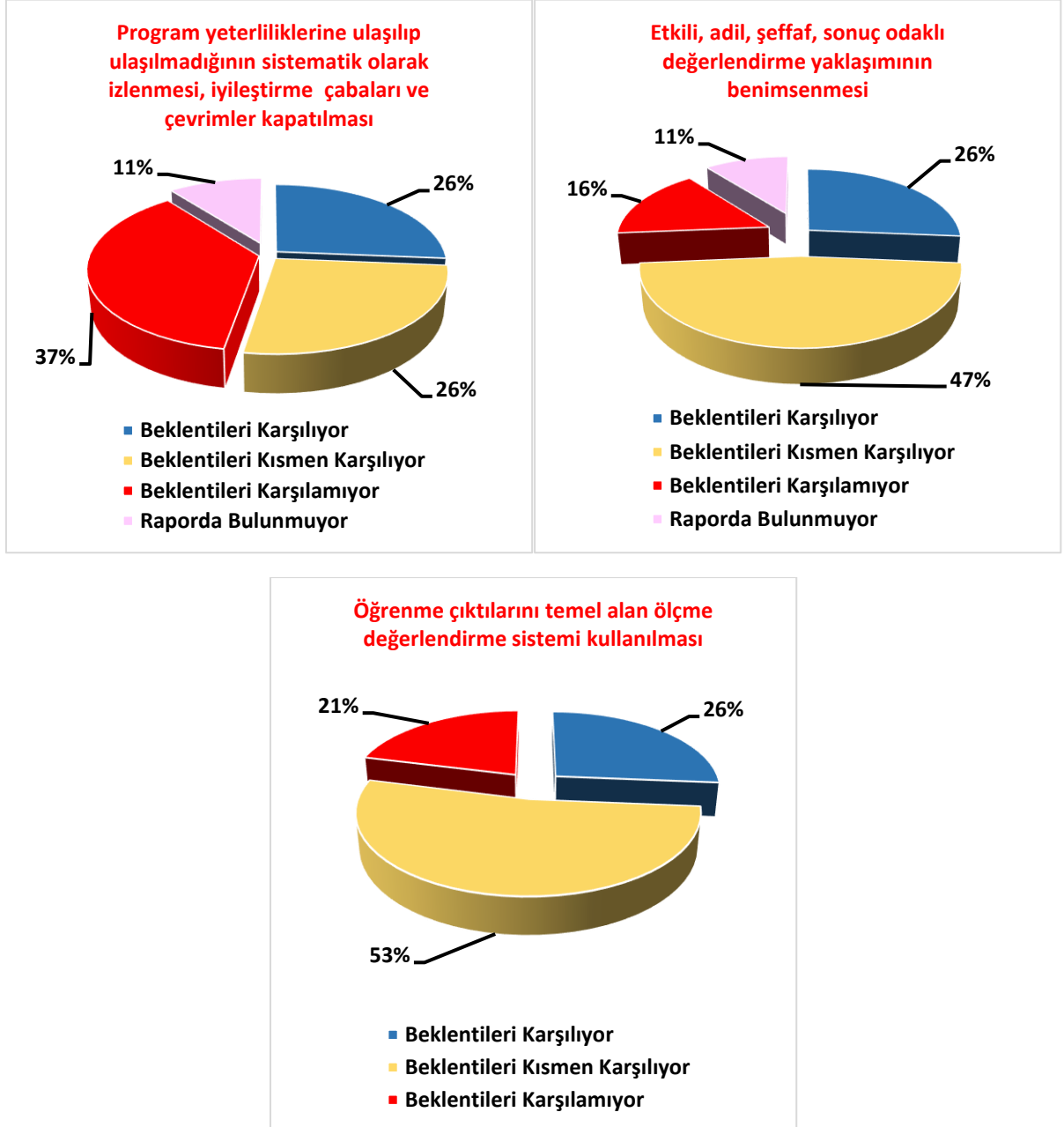


Şekil 4.21. Yükseköğretim Kurumlarında Kalite kültürünün yaygınlaşma düzeyi

### **Eğitim ve Öğretim**

Yükseköğretim kurumlarının en temel varoluş nedenlerinden birisi, eğitim ve öğretim programlarına kayıtlı öğrencilerinin hedeflenen yeterliliklere ulaştığının güvence altına alınmasıdır. Mezuniyet öncesinde garanti altına alınması gereken bu süreç program yeterliliklerini temel alan etkili, adil, şeffaf, sonuç odaklı değerlendirme yaklaşımının benimsenmesi, öğrencilerin öğrenimleri sırasında başarı düzeylerinin izlenmesi ve sonuçların iyileştirme faaliyetlerine yansıtılması ve çevrimlerin kapatılması ile mümkün olmaktadır. Bu konu 2016 yılında kurumsal dış değerlendirme sürecine dahil edilen yükseköğretim kurumlarında iyileştirilmeye açık alanlardan birisi olarak tespit edilmiştir (Şekil 4.22). Program akreditasyonu deneyimleri olan kurumlarda yeterliliklerinin izlenmesi ile ilgili iyi uygulama

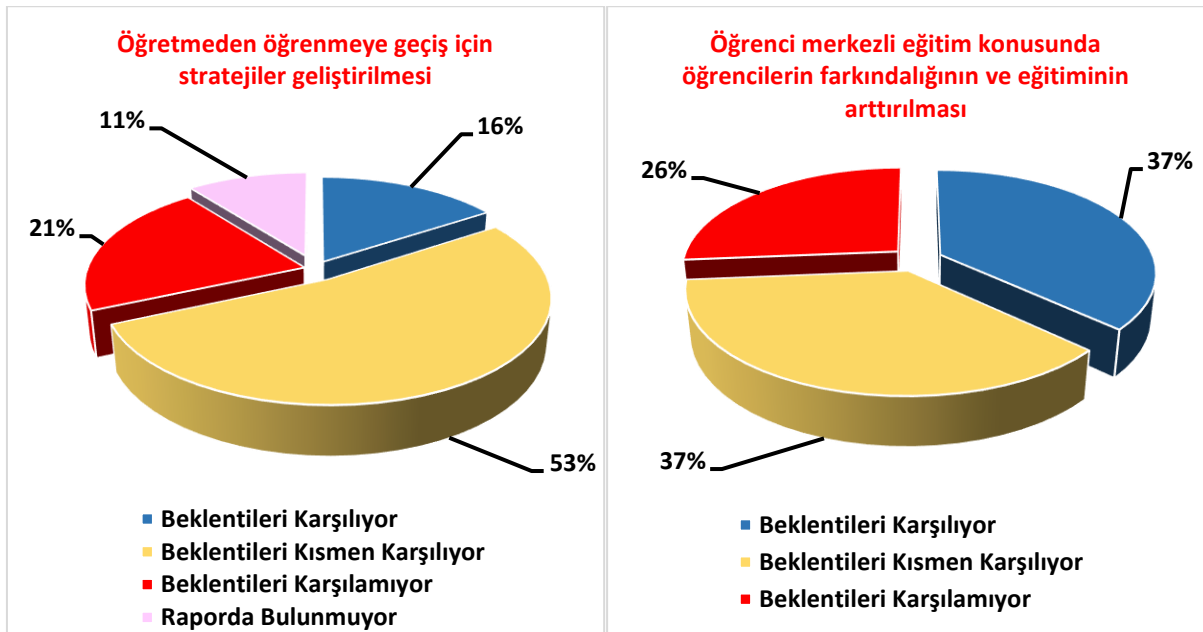
örneklerinin bulunması, akreditasyon çalışmalarının desteklenmesinin önemini bir kez daha vurgulamaktadır.



Şekil 4.22. Yükseköğretim kurumlarında program yeterliliklerine ulaşılma düzeyinin izlenmesi

Bologna süreci kapsamında yayınlanan bildirelerde, Ülkemizin de içinde bulunduğu Avrupa Yükseköğrenim Alanı (AYA) içinde yer alan ülkeler için, eğitim öğretim alanında öğrenci merkezli eğitimin benimsenmesi, esnek ve çeşitlendirilmiş öğretim programlarının oluşturulması, program ve ders bilgi paketlerinin hazırlanması ve karşılaştırılabilir diploma ve dereceler geliştirilmesi önerilmektedir.

2016 yılında dış değerlendirme sürecine dahil edilen yükseköğretim kurumlarında dikkati çeken konulardan birisi de söz konusu kurumlarda öğrenci merkezli eğitim yaklaşımının benimsenmesi konusundaki kısıtlılıklardır (Şekil 4.23). Eğitim öğretim programlarında aktif öğrenmeyi destekleyen stratejilerin yaygınlaştırılmasına, bu kapsamda öğrencilerin farkındalıklarının artırılmasına, eğiticilerin eğitimi programları ile öğretim üyelerinin öğrenme ve öğretme teknikleri konusunda ders içeriklerini güncellemesine ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, eğiticilerin eğitimi programlarının hedeflediği yeterliliklerin süre, içerik ve uygulama yaklaşımı açısından iyileştirilmesi gerektiği de gözlenmiştir. Program akreditasyonun teşvik edilmesi öğretmeden öğrenmeye geçişte temel strateji olarak kabul edilmelidir.



Şekil 4.23. Yükseköğretim kurumlarında öğretmeden öğrenmeye geçiş süreci

Eğitim ve öğretim süreçleri kapsamında, kurumların önemli bir bölümünde program ve ders bilgi paketlerinin hazırlandığı görülmekle birlikte ders bilgi paketlerinin her bir program düzeyinde yaygınlaştırılması, bilgi paketine erişim ve kolay erişilebilirlik gibi problemlerin halen yaygın şekilde devam ettiği gözlenmiştir.

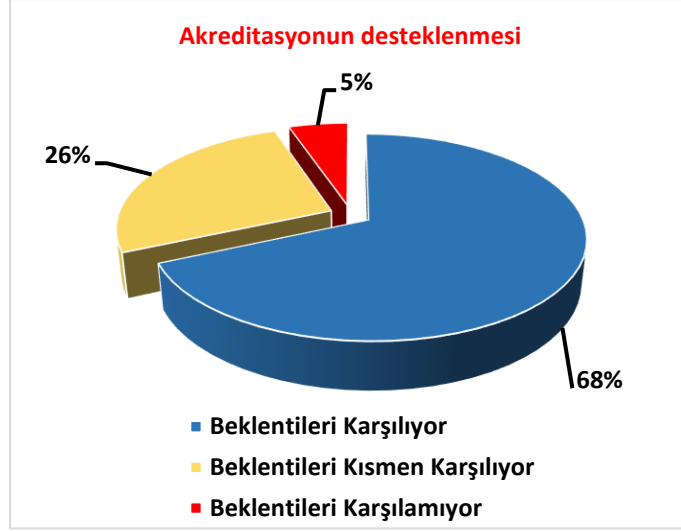
Eğitim öğretim programlarında gözlenen bir diğer konu ise seçmeli derslerin yönetimindeki problemlerdir. Yine Bologna süreci kapsamında, programlarda mesleki yeterliliklerin yanı sıra 21. yüzyılın gereksinimi olarak kabul edilen genel yeterliliklerin geliştirilmesini hedefleyen seçmeli derslerin oranının artırılması önerilmektedir. Zaman zaman yapılan değerlendirmelerde seçmeli ders oranlarının ülkemizdeki programlarda oldukça düşük olduğunun tespit edilmesi üzerine 2010 yılında YÖK tarafından yükseköğretim kurumlarımıza gönderilen yazı ile ders programlarının seçmeli ders oranının en az %25 oranında olacak şekilde düzenlenmesi tavsiye edilmiştir. Mevcut durumda seçmeli ders oranları programlarda

yükselmiş olmakla birlikte, anlamlı (kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı veren, öğrencilerin tercihlerine uygun) seçmeli derslerin yapılandırılması ve bu derslerin kurum içinde yönetilmesi ile ilgili problemlerin sürdüğü gözlenmektedir (Şekil 4.24). Bu hususta, seçmeli derslerin fakülte ve bölümler içinde sınırlı tutulması, seçmeli dersler için fiziksel altyapı ve öğretim üyesi sayısının yetersiz olması, öğrenci bilgi yönetim sistemlerinde farklı disiplinlerden ders seçebilme olanağının yapılandırılmış olmaması gibi pek çok neden rol oynamaktadır.



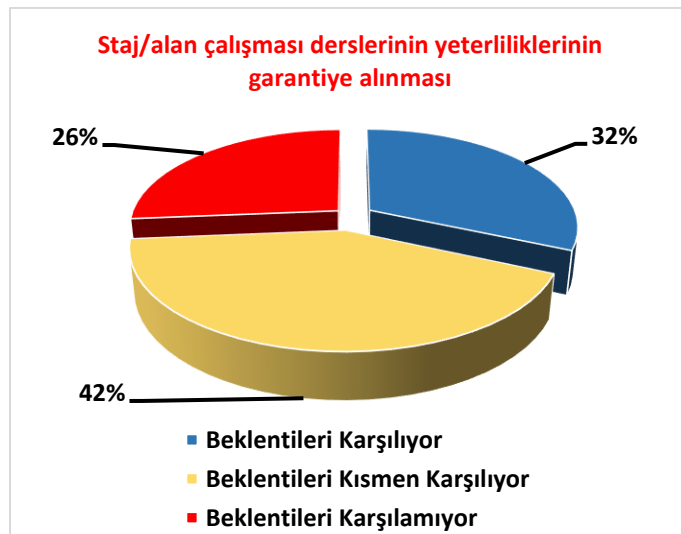
Şekil 4.24. Seçmeli derslerin yönetim süreci

2016 yılında dış değerlendirme sürecine dahil edilen kurumlarımızda program akreditasyonu konusundaki farkındalığın, destek ve teşviklerin giderek artması oldukça sevindirici bir bulgu olarak değerlendirilmiştir (Şekil 4.25.) Özellikle 2016 yılında YÖK tarafından akredite programların, ÖSYS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzunda yer alması Ülke genelinde akredite program sayısının 460'lardan 500'e çıkmasını sağlamıştır. 2017 yılında bu uygulama devam etmekte ayrıca kurumsal dış değerlendirmesi gerçekleştirilen kurum isimlerinin de kılavuzda yer alması uygulamasının da başlatılması planlanmaktadır. Benzeri uygulamalar ile kalite güvencesi sistemi çalışmalarının önemli bir çıktısı olan akredite program sayısının her geçen yıl daha fazla artmasına katkı sağlaması beklenmektedir.



Şekil. 4.25. Program akreditasyonunun desteklenmesi

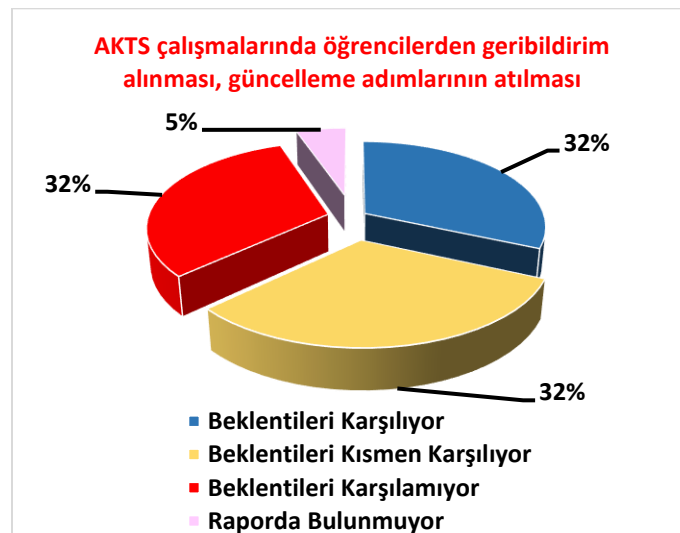
Ülkemizde mesleki uygulamaların farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanması, ilgili yönergelerde tanımlı süreçlerin bulunmaması; program yeterliliklerinin garantiye alınması, akademik tanınma, öğrenci iş yükünün tanımlanması, ölçme ve değerlendirme, iş yeri ve çalışan güvenliği ile mali konularda önemli problemlere yol açmaktadır. Bu sorunlar dış değerlendirme sürecinde de dikkati çekmiştir. (Şekil 4.26.) Yükseköğretim kurumlarında yürürlükte olan mesleki uygulama yönergelerinde Staj/Alan çalışması /Uygulama Süresi, Oryantasyon, Önkoşullar, Program Yeterliliklerinin Garantiye Alınması, Öğrenci İş yükü-AKTS, Ölçme ve Değerlendirme (Uygulama değerlendirme formlarının kullanılması), Devamsızlık Hakkı-Başarısızlık-Telafi Süreçleri, Öğrenci Kontenjanı, Yer Seçimi, Başvuru ve Kabul Koşulları, Uluslararası Boyut gibi süreçler tanımlı hale getirilmeli ve alana özgü standartları içermesi sağlanmalıdır.



Şekil 4.26. Staj/Alan çalışması/mesleki uygulama derslerinin yeterliliklerinin güvence altına alınması

Etkin danışmanlık sistemi, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kalitesinin güvence altına alınmasında anahtar rol oynayan unsurlardan birisidir. Söz konusu danışmanlık sürecinin sadece kayıt ve ders seçme konularıyla sınırlı kalmaması, öğrencilerin eğitim amaçları, AKTS, kalite güvencesi, program akreditasyonu gibi konularda farkındalık ve beklenti düzeylerinin artırılması, kariyer planlama ve yönetimi, başarı düzeyinin izlenmesi, mağduriyetlerin önlenmesi gibi pek çok alanda işletilmesi beklenmektedir. Yükseköğretim kurumlarımızda danışmanlık sisteminde farklı uygulamalar bulunmakla birlikte pek çoğunun iyileştirilme ihtiyacı bulunmaktadır.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 44'üncü maddesinde yapılan değişiklikte yer alan ders kredilerinin hesaplanmasında, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler çerçevesinde her bir düzey için belirlenen ve program bazında öngörülen bilgi, beceri ve yetkinliklerin kazandırılmasına dayalı öğrenci iş yükü esas alınmaktadır. Öğrenci iş yükü, ders saatlerinin yanı sıra laboratuvar, atölye, klinik çalışması, ödev, uygulama, proje, seminer, sunum, sınava hazırlık, sınav, staj, iş yeri eğitimi, gibi eğitim-öğretim etkinliklerinde harcanan bütün zamanı ifade etmekte, 1 kredi, 25-30 saat arası öğrenci iş yüküne karşılık gelecek şekilde yükseköğretim kurumlarının senatoları tarafından tespit edileceği hükmedilmektedir. Bu düzenleme ile Yükseköğretim Kurumlarımızda öğrenci iş yükü temelli kredi sisteminin uygulanması ve yaygınlaşması hızlanmış, ulusal kredi sistemimizle AKTS arasındaki uyumsuzluk ortadan kaldırılmıştır. Bununla birlikte pek çok yükseköğretim kurumunda halen ders saati esaslı kredi sistemi ulusal kredi olarak kullanılmaya devam etmektedir. Ayrıca öğrenci iş yükünün belirlenmesinde, öğretim teknikleri ve ölçme değerlendirme yaklaşımları ile ilişkilendirilmesinde ve özellikle uluslararası hareketlilik programlarında kredi transferinde de yaşanan sorunlar devam etmektedir. Dış değerlendirme sürecindeki yerinde ziyaretlerde, öğrenci iş yükü temelli kredi sistemi ( ya da AKTS) çalışmalarının içselleştirilmesi, iyileştirilmesi gereken alanlardan birisi olarak değerlendirilmiştir (Şekil 4.27). Bu kapsamdaki iyi uygulamaların daha çok paylaşılmasına ve öğrenci geribildirimi alınması konusunda yapılandırılmış çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Program ve ders bilgi paketlerinde sadece ders saatini temel alan kredi sistemi (T P K) ile AKTS'nin birlikte uygulanması konusunun tekrar gözden geçirilmesi, ulusal kredi sisteminin yüzyüze ders saati olarak ifade edilerek yalnızca öğrenci iş yükü temelli kredi sisteminin kullanılması teşvik edilmelidir.

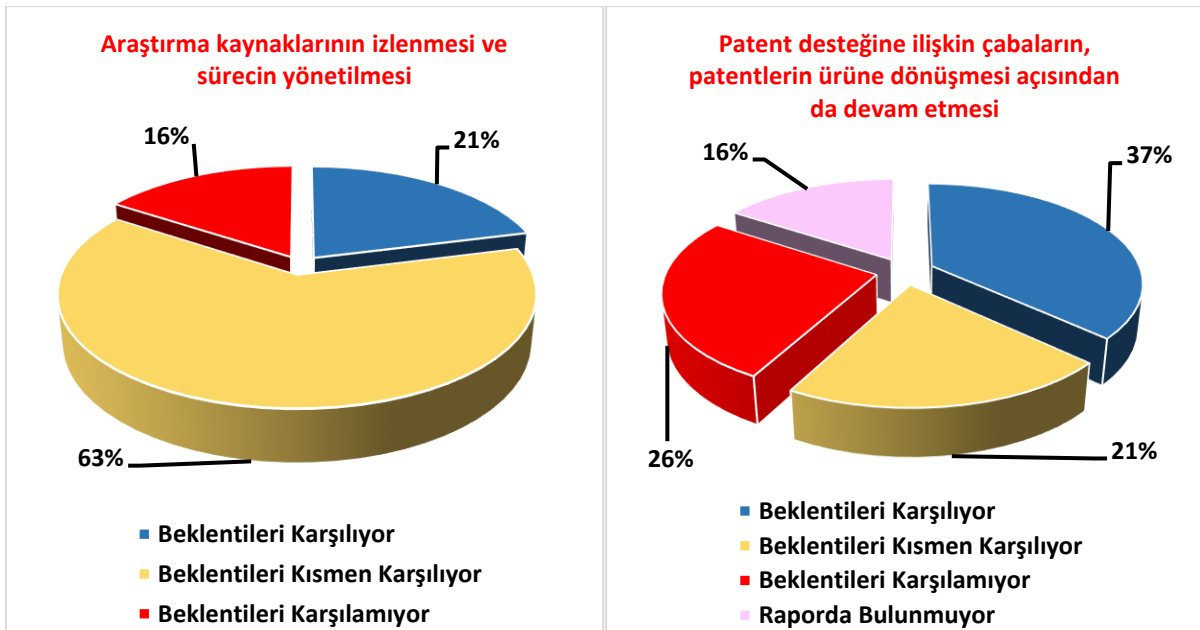


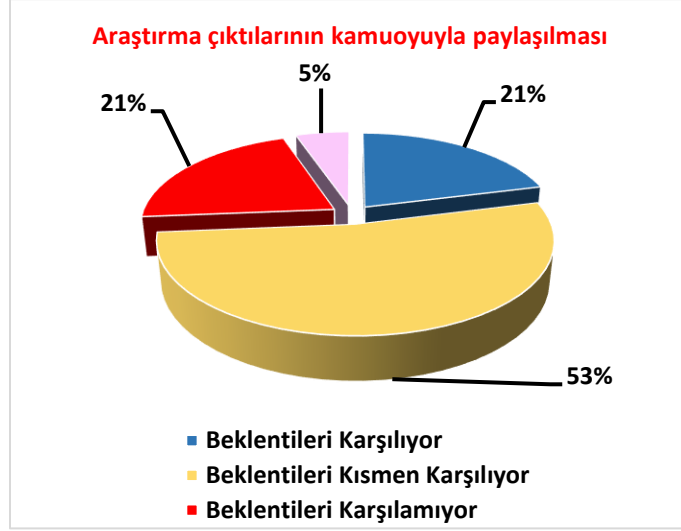
Şekil 4.27. Yükseköğretim kurumlarında AKTS Uygulama Düzeyi

## Araştırma ve Geliştirme

Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütlerine göre; Yükseköğretim kurumlarının stratejik planı çerçevesinde belirlenen akademik öncelikleriyle uyumlu, değer üretebilen ve toplumsal faydaya dönüştürülebilen araştırma ve geliştirme faaliyetlerini teşvik etmesi, bu faaliyetler için fiziki altyapı ve mali kaynaklar oluşturması ve bunların etkin şekilde kullanımına yönelik politikalara ve stratejilere sahip olması beklenmektedir. Ayrıca, kurumun diğer tüm faaliyetlerinde olduğu gibi araştırma ve geliştirme faaliyetlerini verilere dayalı ve periyodik olarak ölçmesi, değerlendirmesi ve sonuçlarını yayımlaması ve elde edilen bulguların, kurumun araştırma ve geliştirme performansının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi için kullanılması beklenmektedir.

2016 yılında dış değerlendirme sürecine dahil olan yükseköğretim kurumlarında araştırma alanındaki en belirgin problem PUKÖ döngüsünün AR-GE faaliyetlerinde işletilememesi, araştırma çıktılarının izlenmesi için uygun mekanizmaların kurulmamış olmasıdır. (Şekil 4.28). Pek çok kurumda tanımlanmış araştırma stratejisinin bulunmaması, kurum dışından aktarılabilecek araştırma kaynakları için rekabetçi yaklaşımın olmaması, araştırma alanında paydaşlarla etkileşimin yetersiz olması ve araştırma sonuçlarının kamuoyuyla paylaşılmaması gibi hususlar KGBR'lere aktarılan diğer problemler arasındadır. Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarından en önemli beklenti, araştırma alanında kuruma özgü anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi, izlenmesi ve çevrimlerin kapatılması konusundadır. Ayrıca YÖK'ün araştırma odaklı misyon farklılaşması projesinin de kurumlarda rekabetçi yaklaşımı geliştireceği ve iyileştirmelere önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda, kurumlardaki UYGAR merkezlerinin de iyileştirmeye ihtiyacı olduğu açıktır.

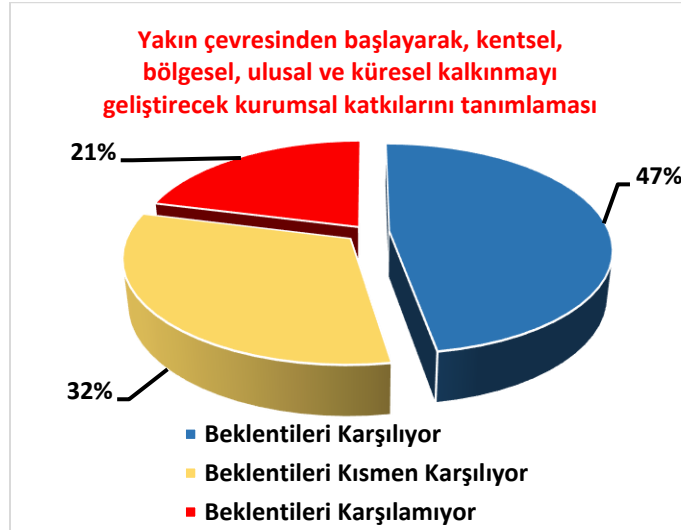




Şekil 4.28. Yükseköğretim kurumlarındaki araştırma kaynakları ve çıktı düzeyleri

### Toplumsal Katkı

2016 yılında dış değerlendirme sürecine dahil olan yükseköğretim kurumlarının KGBR'lerinde, kurumların toplumsal katkılarının tanımlanması ve izlenmesi ile ilgili iyileşmeye açık alanlar olduğu değerlendirilmiştir (Şekil 4.29). Yükseköğretim kurumlarının yakın çevresinden başlayarak, kentsel, bölgesel, ulusal ve küresel kalkınmayı geliştirecek katkılarını tanımlamaları, bu alandaki performans göstergelerini ilan etmeleri ve sonuçlarını izlemeleri beklenmektedir. YÖK'ün bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması projesinin de kurumlarda rekabetçi yaklaşımı geliştireceği ve bu kapsamdaki iyileştirmelere önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



Şekil 4.29. Yükseköğretim kurumlarındaki toplumsal katkı sürecinin uygulanma düzeyi

## 5. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

2016 yılında değerlendirilen 20 Yükseköğretim Kurumunun *Kurumsal Geri Bildirim Raporu* ve tüm yükseköğretim kurumlarının 2015 yılına ilişkin *Kurum İç Değerlendirme Raporu* değerlendirilmiş ve süreç kapsamında gerçekleştirilen toplantılar sırasında ilgili tüm paydaşların konuyla ilgili görüş ve önerileri alınmıştır. Söz konusu değerlendirme sonuçları ve paydaş görüşleri göz önünde bulundurularak yükseköğretim sistemimizde niteliksel iyileşme sağlayacak bazı öneriler aşağıda sunulmuştur.

### **Yükseköğretim Kurumlarına Öneriler:**

- Kalite güvencesi ve stratejik planlama çalışmalarının bütünleşik olarak yürütülmesi
- Kuruma özgü anahtar performans göstergelerinin tanımlanması, izlenmesi ve iyileştirme çalışmalarında kullanılması
- Kurumda yürütülen tüm süreçlerin (eğitim, araştırma, toplumsal katkı, idari ve yönetsel süreçler) tanımlı hale getirilmesi ve kalite güvencesi sisteminin temel yaklaşımı olan PUKÖ döngüsünün tüm süreçlerde işletilmesi ve mutlaka kapatılmasının sağlanması
- Program düzeyindeki akreditasyon çalışmalarının yaygınlaşması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması
- Önceki kurumsal dış değerlendirme deneyimlerinden faydalanılması ve kalite güvencesi çalışmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanması
- Kalite güvencesi çalışmalarında kapsayıcılık ve katılımcılığın sağlanması, sonuçların kamuoyuyla paylaşılması
- Kalite güvencesi çalışmalarında etkin ve hızlı sonuçların alınabilmesi için misyon odaklı olma yaklaşımının benimsenmesi, kurumun önceliklerinin ve hedeflerinin netleştirilmesi
- Kurumun iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkilerinin yapılandırılması, yönetilmesi ve iyileştirme çalışmalarında dikkate alınması
- Entegre bilgi yönetim sisteminin yaygınlaştırılması
- Her düzeyde program akreditasyonunun teşvik edilmesi ve desteklenmesi
- Program yeterliliklerinin izlenmesine yönelik mekanizmaların oluşturulması
- Mezun izleme sisteminin kurulması
- Karar alma süreçlerine öğrencilerin katılımının sağlanması
- Uluslararasılaşma stratejilerinin belirlenmesi, uluslararası eğitim işbirliği çalışmalarının sonuçlarının izlenmesi
- Engelsiz üniversite koşullarının oluşturulması
- Eğitimcilerin eğitimi çalışmalarının kalite çalışmalarını kapsayacak şekilde güncellenmesi ve yaygınlaştırılması

### **Yükseköğretim Kalite Kuruluna Öneriler:**

- Yükseköğretimde kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılmasına yönelik bilgilendirme, tanıtım ve eğitim faaliyetlerinin katılımcı profili genişletilerek artırılması
- Türkiye Yeterlilikler çerçevesine ilişkin uygulamaların teşvik edilmesi

- Yükseköğretim alanında Kalite güvencesi çalışmalarına ait iyi uygulama örneklerinin paylaşılması

#### **Yükseköğretim Kuruluna Öneriler:**

- İdari ve mali özerliğe sahip Kalite Kurulunun oluşturulması sürecinin hızlandırılması Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında öngörülen yükseköğretim kurumlarındaki iç ve dış kalite güvence sisteminin yönetsel mekanizma ve raporlama sürecinin 5018 sayılı kanun kapsamındaki stratejik planlama, iç kontrol, iç denetim, yıllık idare faaliyet raporu hazırlama süreçleriyle entegrasyonunu sağlamak üzere Maliye Bakanlığı ile ortak bir çalışma başlatılması
- Yükseköğretim sisteminde niteliksel iyileşmeyi hızlandırmak üzere misyon farklılaşması yaklaşımının tüm yükseköğretim kurumlarında benimsenmesinin sağlanması
- Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi çalışmalarının sürekliliğinin teşvik edilmesi ve bu kapsamda yönetsel değişiklikler sonrası kurumsal hafızanın korunmasına yönelik tedbirler alınması
- Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi ile uyumlu bilgi yönetim sisteminin oluşturulmasının teşvik edilmesi
- Program, birim ve üniversite açma koşullarının yeniden gözden geçirilmesi ve asgari koşulların programa özgü olarak düzenlenmesi, izleme ve değerlendirme sürecinin yeniden yapılandırılması
- TYÇ ve TYYÇ'nin yükseköğretim sisteminde yaygın olarak kullanılması ve içselleştirilmesinin sağlanması
- Öğrenci kontenjanlarının belirlenmesinde fiziksel altyapı olanakları, etkin danışmanlık sisteminin işletilmesi ve program yeterliliklerinin güvence altına alınmasına ilişkin hususların göz önünde bulundurulması
- Yükseköğretim kurumlarında, ulusal kredi sistemi ve öğrenci iş yükü esaslı kredi sisteminin birlikte kullanımı konusunun tekrar gözden geçirilmesi, ulusal kredi sisteminin *yüz yüze ders saati* olarak ifade edilmesi ve sadece öğrenci iş yükü esaslı kredi sisteminin uygulamada kalmasının sağlanması
- Mezun izleme sisteminin kurulmasına yönelik tavsiye kararlarının oluşturulması ve teşvik edilmesi
- Karar alma süreçlerine öğrenci katılımının sağlanması
- Staj/alan çalışması/mesleki uygulama çalışmalarının kalitesinin güvence altına alınması için alanlara özgü tavsiye kararları oluşturulması
- Yükseköğretim kurumlarında araştırma sürecinin daha etkin ve çıktı odaklı yürütülmesini sağlayacak çalışmalar yapılması
- Yükseköğretimde uluslararasılaşma faaliyetlerinin yapılandırılması ve iyileştirilmesine yönelik olarak ulusal düzeyde kurumların (YÖK, Ulusal Ajans, Dışişleri Bakanlığı, Göç İdaresi ..vb.) eşgüdümlü çalışmalarının teşvik edilmesi