



**YÜKSEKÖĞRETİM  
DEĞERLENDİRME ve KALİTE GÜVENCESİ  
2017 YILI DURUM RAPORU**

Ekim 2018, Ankara

<https://www.yokak.gov.tr/>





**YÜKSEKÖĞRETİM  
DEĞERLENDİRME ve KALİTE GÜVENCESİ  
2017 YILI DURUM RAPORU**

**EKİM 2018**



## İçindekiler Tablosu

Şekiller Listesi	i
Tablolar Listesi	ii
Önsöz	iii
<b>1. GENEL BİLGİLER</b>	<b>1</b>
1.1. Yükseköğretim Kalite Kurulunun Yeniden Yapılandırılması	1
1.2. Yükseköğretim Kalite Kurulunun 2017 Yılı Faaliyetleri	3
<b>2. 2017 YILI KURUMSAL DIŞ DEĞERLENDİRME PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	<b>5</b>
2.1. Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Değerlendirilmesi	6
2.1.1. Amaca Uygunluk	7
2.1.2. Kılavuza Uygunluk	12
2.2. Kurumsal Geri Bildirim Raporlarının Değerlendirilmesi	16
2.2.1. Yönetim Sistemi	17
2.2.2. Kalite Güvencesi Sistemi	33
2.2.3. Eğitim ve Öğretim	36
2.2.4. Araştırma ve Geliştirme	44
2.2.5. Toplumsal Katkı	45
2.3. Misyon Odaklı Üniversitelerin Değerlendirilmesi	47
2.3.1. Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversitelerin Değerlendirme Sonuçları	48
2.3.1.1. Bölgesel Kalkınma Odaklı Girdiler	49
2.3.1.2. Bölgesel Kalkınma Odaklı Kalite Güvencesi Yaklaşımı	51
2.3.2. Araştırma Odaklı Üniversitelerin Değerlendirme Sonuçları	51
2.3.2.1. Araştırma ile İlgili Girdiler	52
2.3.2.2. Araştırmada Kalite Güvencesi Yaklaşımı	55
2.4. Değerlendirme Takımlarının Performanslarının Değerlendirilmesi	57
2.5. Takım Başkanları, Değerlendiriciler ve Yükseköğretim Kurumları Yöneticilerinin Sürece İlişkin Geribildirimleri	64
<b>3. KİDR VE KGBR'LERİN GELİŞİMİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRME</b>	<b>66</b>
3.1. KİDR'lerin Değerlendirilmesi	66
3.2. KGBR'lerin Değerlendirilmesi	68
<b>4. AKREDİTASYON KURULUŞLARI</b>	<b>70</b>
<b>5. GENEL DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER</b>	<b>74</b>



## Şekiller Listesi

Şekil 2.1. “KİDR Sürecinin Net Olarak Anlaşılması” Ölçütüne İlişkin Bulgular	8
Şekil 2.2. “Süreçlerin (Kalite Güvencesi, Eğitim, Araştırma, Yönetimsel) Kurumda Nasıl İşletildiğine Dair KİDR’de Yeterli Açıklama Bulunması” Ölçütüne İlişkin Bulgular	9
Şekil 2.3. “KİDR’nin Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütlerine Uygun Olarak Hazırlanması” Ölçütüne İlişkin Bulgular	11
Şekil 2.4. “Gerekli Kanıtlara KİDR Ekinde Yer Verilmesi Ya Da Uygun Referanslarla Web Sayfalarına Yönlendirilmesi” Ölçütüne İlişkin Bulgular	12
Şekil 2.5. “KİDR’nin, Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzuna Uygun Olarak (Yazım Dili, Yazım Formatı Ve Sayfa Sayısı) Hazırlanması” Ölçütüne İlişkin Bulgular	13
Şekil 2.6. “KİDR’nin Kendi İçinde Tutarlı Olması” Ölçütüne İlişkin Bulgular	14
Şekil 2.7. “KİDR’nin, Kolayca Erişilebilir Şekilde Kurumun Web Sayfasında Yayımlanması” Ölçütüne İlişkin Bulgular	15
Şekil 2.8. 2017 Yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programına Dahil Edilen Yükseköğretim Kurumlarında “PUKÖ DÖNGÜSÜ”nün Uygulanmasına İlişkin Durum Değerlendirmesi	19
Şekil 2.9. Kurumun Misyon, Vizyon ve Hedeflerinin Kurumsal Duruşunu, Önceliğini Ve Tercihlerini Yansıtması	20
Şekil 2.10. Kurumun Misyon Odaklı Olma Durumunun Değerlendirilmesi	21
Şekil 2.11. Misyon Odaklı Yaklaşımın İdari Süreçlerle Desteklenmesi	21
Şekil 2.12. İlan Edilmiş Kalite Politikası Ve Kalite Güvencesi Sisteminde İzlenen Yöntem	22
Şekil 2.13. Kurumun Kalite Güvencesi Sistemi, Stratejik Plan, Etkinlik ve Verimlilik Yaklaşımı	23
Şekil 2.14. Kalite Odaklı Danışma/Koordinasyon Kurulları	24
Şekil 2.15. Yönetim Sisteminde Tanımlı Süreçlerin Bulunması	24
Şekil 2.16. Paydaşlarla İlişkilerin Yönetilmesi	25
Şekil 2.17. Eğitim, Araştırma Ve İdari Süreçlerde Paydaşlarla İlişkiler	26
Şekil 2.18. Yükseköğretim Kurumlarında Entegre Bilgi Yönetim Sisteminin Kullanım Durumu	27
Şekil 2.19. Yükseköğretim Kurumlarında Mezun İzleme Sisteminin Mevcut Durumu	28
Şekil 2.20. Yükseköğretim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Kurumsal Hafızanın Korunması	29
Şekil 2.21. Önceki Dış Değerlendirme Deneyimlerinden Faydalanılması Durumu	30
Şekil 2.22. Öğrencilerin Karar Alma Süreçlerine Katılım Durumu	31
Şekil 2.23. Yükseköğretim Kurumlarının Uluslararasılaşma Stratejisi	31
Şekil 2.24. Engelsiz Üniversite Koşullarının Oluşturulması	32
Şekil 2.25. Farklı Kampüs ve Birimler Arasında Fırsat Eşitliği Korunması	33
Şekil 2.26. Yükseköğretim Kurumlarında Kullanılan Kalite Güvencesi Sisteminde Olgunluk Düzeyi	34
Şekil 2.27. Anahtar Performans Göstergelerinin Tanımlanması ve Kullanılması	35
Şekil 2.28. Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Kültürünün Yaygınlaşma Düzeyi	36
Şekil 2.29. Yükseköğretim Kurumlarında Program Yeterliliklerine Ulaşılma Düzeyinin İzlenmesi	37
Şekil 2.30. Yükseköğretim Kurumlarında Öğretmeden Öğrenmeye Geçiş Süreci	38
Şekil 2.31. Seçmeli Derslerin Yönetim Süreci	39
Şekil 2.32. Program Akreditasyonunun Desteklenmesi	40
Şekil 2.33. Staj/Alan Çalışması Derslerinin Yeterliliklerinin Güvence Altına Alınması	40
Şekil 2.34. Danışmanlık Sisteminin Etkinlik Düzeyi	41
Şekil 2.35. Yükseköğretim Kurumlarında AKTS Uygulama Düzeyi	42
Şekil 2.36. Yükseköğretim Kurumlarındaki Araştırma Kaynakları ve Çıktı Düzeyleri	45

Şekil 2.37. Yükseköğretim Kurumlarındaki Toplumsal Katkı Sürecinin Uygulanma Düzeyi	46
Şekil 2.38. Yükseköğretim Kurumlarının Bölgeye Ve Ekonomiye Katkı Sunma Hedeflerinin ve Performans Göstergelerinin Bulunması	46
Şekil 2.39. Değerlendiricilerin Bilim Alanlarına Göre Dağılımı	57
Şekil 2.40. Değerlendiricilerin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı	58
Şekil 2.41. Takım Başkanları Tarafından Değerlendiricilerin Değerlendirilmesi	60
Şekil 2.42. Değerlendiricilerin Takım Başkanlarını Değerlendirmesi	61
Şekil 2.43. Değerlendiricilerin Birbirlerini Değerlendirmesi	62
Şekil 2.44. Kurum Yöneticileri Tarafından Takım Başkanlarının Değerlendirilmesi	62
Şekil 2.45. Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendiricilerin Değerlendirilmesi	63
Şekil 3.1. "KİDR Süreci Net Olarak Anlaşılmıştır" Ölçütüne İlişkin Bulgular	66
Şekil 3.2. "Süreçlerin (Kalite Güvencesi, Eğitim, Araştırma, Yönetimsel) Kurumda Nasıl İşletildiğine Dair KİDR'de Yeterli Açıklama Bulunması" Ölçütüne İlişkin Bulgular	67
Şekil 4.1. 2016-2017 Yılları Akredite Lisans Program Verileri	72

### **Tablolar Listesi**

Tablo 1.1. Yükseköğretim Kalite Kurul Üyeleri (2017)	2
Tablo 2.1. 2017 Yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programına Dahil Edilen Yükseköğretim Kurumları	16
Tablo 2.2. Üniversitelerimizde Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinin Uygulama Düzeyinin Değerlendirilmesine İlişkin Ölçütler	43
Tablo 2.3. Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversiteler Değerlendirme Modeli	49
Tablo 2.4. Araştırma Üniversiteleri Değerlendirme Modeli	52
Tablo 2.5. Ulusal Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Sisteminin Olgunluk Düzeyi	68



## 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 oluşturulan yükseköğretim alanına ilişkin paydaşların da yer aldığı Yükseköğretim Kalite Kurulu, yükseköğretim alanında çıktı odaklı kalite güvencesi sistemini yapılandırmak üzere önemli adımlar atmıştır.

Kurul, yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi ve değerlendirme çalışmalarını düzenlemek ve yürütmek üzere Kurumsal Dış Değerlendirme Programı’nı ve Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarının Tesciline ilişkin alt mevzuat çalışmalarını tamamlayarak bu konuda faaliyetlerini hızlı şekilde başlatmıştır.

Bu kapsamda 2016 yılında başlatılan Kurumsal Dış Değerlendirme Programına ilk yıl 20 ikinci yıl 50 olmak üzere toplam 70 yükseköğretim kurumu dahil edilmiştir.

*Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği* kapsamında; Yükseköğretim Kalite Kurulu, her yıl yükseköğretim kurumlarının kurumsal değerlendirme raporlarını dikkate alarak, Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu’nu hazırlamak ve Yükseköğretim Kurulu başta olmak üzere tüm paydaşlarına sunmakla yükümlüdür. Bu kapsamda, 2017 yılında değerlendirilen 50 Yükseköğretim Kurumunun Kurumsal Geri Bildirim Raporları (KGBR) ve 2016 ve 2017 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programı’na dâhil edilen yükseköğretim kurumlarının hazırlamış oldukları 2016 yılına ilişkin Kurum İç Değerlendirme Raporları (KİDR) değerlendirilmiştir.

Bu yıl ilk kez Bölgesel Kalkınma Odaklı ve Araştırma Odaklı üniversitelerin raporları da incelenerek bu rapora konu edilmiştir. Bu kapsamda, 2017 yılında değerlendirilen 15 yükseköğretim kurumunun misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma projesi kapsamında olması nedeniyle ilgili 15 üniversitenin değerlendirme takımları, KGBR’nin yanı sıra Bölgesel Kalkınma Odaklı 4 Üniversite ve Araştırma odaklı 11 üniversite için odak noktalarını dikkate alarak ek değerlendirme raporları da hazırlamıştır.

KİDR, KGBR, Bölgesel Kalkınma Odaklı 4 Üniversite ve Araştırma odaklı 11 Üniversitenin değerlendirme süreci sırasında hazırlanan değerlendirme raporları ve sürece ilişkin paydaş görüşleri ve mevcut akreditasyon kuruluşlarının ilgili yıla ait faaliyetleri dikkate alınarak 2017 yılına ait Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu hazırlanmıştır.

2017 yılı Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında sürece destek veren ve katkı sunan takım başkanlarımız ve tüm değerlendircilerimize, iç değerlendirme raporlarını hazırlayarak kamuoyuyla paylaşan yükseköğretim kurumlarımıza ve program akreditasyonu çalışmalarını başarıyla yürüten tüm akreditasyon kuruluşlarımıza teşekkür eder, bu raporun Türk yükseköğretim sisteminin gelişimine ve nitel ve nicel boyutta iyileştirme çabalarına katkı sağlamasını temenni ederiz.

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1. Yükseköğretim Kalite Kurulunun Yeniden Yapılandırılması

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.

Kurul, 1 Temmuz 2017 tarihli Resmi Gazete'de 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 yapılandırılmıştır. 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 azaltılmıştır. Hâlihazırda, Kurul; Yükseköğretim Kurulu Genel Kurulu tarafından seçilen üç, Üniversitelerarası Kurul tarafından seçilen üç, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından seçilen bir, Mesleki Yeterlilik Kurumu'nu temsilen bir, Türk Akreditasyon Kurumu'nu temsilen bir, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'nu temsilen bir, Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı'nı temsilen bir, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ni temsilen bir ve Öğrenci temsilcisi bir üye olmak üzere toplam on üç üyeden oluşmaktadır (Tablo 1.1.)

**Tablo 1.1. Yükseköğretim Kalite Kurul Üyeleri (2017)**

<b>Temsil Ettiği / Seçildiği Kurum</b>	<b>Ad Soyad</b>
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı	Prof. Dr. Sina ERCAN
	Prof. Dr. Tuğba YELKEN
	Prof. Dr. Tuncay DÖĞEROĞLU
Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı	Prof. Dr. Aslıhan NASIR
	Prof. Dr. Muzaffer ELMAS
	Prof. Dr. Sibel AKSU YILDIRIM
Milli Eğitim Bakanlığı	Prof. Dr. Çetin EROL
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu	Doç. Dr. İlker Murat AR
Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı	Prof. Dr. Ahmet ÇARHAN
Mesleki Yeterlilik Kurumu	Adem Ceylan
Türk Akreditasyon Kurumu	Dr. Halil İbrahim ÇETİN
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	Hakan ÜLKEN
Öğrenci Temsilcisi	

## 1.2. Yükseköğretim Kalite Kurulunun 2017 Yılı Faaliyetleri

Kurul faaliyetlerini üç temel komisyon aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda; Kurul'un kurumsal dış değerlendirme sürecini yönetme görevi, *Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu*'na, bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının tescil sürecini yönetme sorumluluğu ise *Kalite Güvence Ajansları Tescil Komisyonu*'na verilmiştir. Ayrıca, yükseköğretimde kalite güvencesi yaklaşımının yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesini sağlamak üzere *Kalite Güvence Kültürünü Yaygınlaştırma Komisyonu* görev yapmaktadır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu, mevzuat çalışmaları kapsamında öncelikle *Kurumsal Dış Değerlendirme Yönergesi*'ni yayımlamış ve sürecin nasıl yönetileceğine ilişkin detayları tanımlamak üzere bazı açıklayıcı ek dokümanları (*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 Yönerge*'yi yayımlamıştır.

2017 yılı içinde Kurul, 4 kez toplanmış, yükseköğretim kurumlarını bilgilendirmeye yönelik toplantılar ile takım başkanları ve değerlendirmeye girecek yükseköğretim kurumlarının yöneticileriyle çeşitli toplantılar gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte bir adet değerlendirici eğitim çalışmayı gerçekleştirmiştir.

Kurul Başkanı, Başkan Yardımcısı ve Kurul üyeleri; çeşitli kurum ve kuruluşların daveti ile katıldıkları çeşitli toplantılarda, yükseköğretimde kalite güvencesi ve Kalite Kurulu faaliyetlerine ilişkin konularda 15 kadar sunum gerçekleştirmiştir.

2017 yılı içinde dördü yeni, üçü tescil süresinin yenilenmesi kapsamında olmak üzere 7 akreditasyon kuruluşunun tescil başvurusu değerlendirilmiştir. Özellikle kurulun organizasyonel yapılanmasının 2017 yılı sonuna kadar tamamlanamaması nedeniyle, akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesine ilişkin başvuruların Kurul gündemine alınması ve karar süreci 2018 yılında tamamlanmıştır.

İlk kez 2016 yılında *ÖSYS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu*'nda yer verilen akredite program bilgilerine, 2017 yılı Kılavuzunda da yer vermeye devam edilmiştir.

Yükseköğretim kurumları tarafından Yükseköğretim Bilgi Sistemi (YÖKSİS)'ne girişleri yapılan akredite program bilgileri Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından incelenmiş ve Kılavuzda yer alması uygun görülen nihai akredite program listesi Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'na iletilmiştir.

## 2. 2017 YILI KURUMSAL DIŞ DEĞERLENDİRME PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ

23 Temmuz 2015 tarihinde yayımlanan *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği* uyarınca Yükseköğretim Kurumları, her yıl iç değerlendirme raporlarını hazırlayarak Yükseköğretim Kalite Kurulu'na göndermektedir. Çalışmalara rehberlik etmesi amacıyla, Kalite Kurulu tarafından hazırlanan *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu* (KİDR Hazırlama Kılavuzu) ve Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri yeniden gözden geçirilmiş ve güncellenmiş haliyle yükseköğretim kurumlarına yönelik gerçekleştirilen bilgilendirme toplantılarında paylaşılmıştır. Bu toplantılar ayrıca KİDR hazırlama sürecinden beklenenler anlatılmış ve raporlama çalışmaları önceden belirlenmiş bir takvime göre işletilmiştir. 2017 yılı kurumsal dış değerlendirme programı tamamlandığında ise değerlendirilen kurumlar ve değerlendirme takım başkanlarıyla bir araya gelinerek iki ayrı değerlendirme toplantısı gerçekleştirilmiştir.

2016 yılına ait Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR)'nu bir kurum haricinde tüm kurumlarımız iletmış ve raporlar Kurulun web sayfasından yayımlanmıştır. 2017 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programına dâhil olan yükseköğretim kurumlarına sunulan Kurumsal Geri Bildirim Raporları (KGBR) da Kurulun resmi web sayfasında yayımlanmıştır.

Önceki yıla kıyasla yükseköğretim kurumlarımızdaki kalite güvencesi algısının yaygınlaşma düzeyi ile konuya ilişkin farkındalık seviyesindeki değişmeyi belirleyebilmek üzere Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından son iki yıl içinde kurumsal dış değerlendirme sürecine dahil olan kurumların 2016 yılı KİDR'leri ve 2017 yılında değerlendirilen kurumların KGBR'lerinin değerlendirmesi, belirlenen kriter seti dikkate alınarak yapılmıştır. Aşağıda bu değerlendirme sonuçları ile ilgili bulgular yer almaktadır.

## 2.1. Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Değerlendirilmesi

Kurumsal Dış değerlendirme Programı'nın ilk kez başlatıldığı 2016 yılında yükseköğretim kurumlarımızın hazırladığı ve Kurul'a ilettiği KİDR'lerin tamamı, Kurul tarafından değerlendirilmiş ve değerlendirme sonuçlarına 2016 yılı durum raporunda yer verilmiştir. Programın ilk yılından itibaren her yıl KİDR hazırlayan kurumlarımızın yirmisi ilk yıl, ellisi ise ikinci yıl dış değerlendirme sürecine dâhil olmuştur. Her yıl hazırlanan KİDR'lerin kapsam ve şekil olarak değerlendirilmesinin yanı sıra bir kuruma ait birbirini izleyen yıllarda hazırlanan KİDR'lerin de karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, kurumlarımızın iç kalite güvence sistemindeki gelişimi hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır. 2016 yılına ait KİDR'lerin değerlendirilmesi dış değerlendirme sürecine girecek kurumlar için ilgili değerlendirme takımlarının başkanları tarafından; önceki yıl dış değerlendirme sürecine dâhil olan kurumların KİDR değerlendirmesi ise *Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu* üyeleri tarafından gerçekleştirilmiştir.

Yükseköğretim kurumlarına ait KİDR'lerin değerlendirilmesi, **amaca uygunluk** (ilk 4 soru) ve **KİDR hazırlama kılavuzuna uygunluk** (son 3 soru) kapsamında aşağıdaki ölçütler dikkate alınarak nitel ve nicel olarak gerçekleştirilmiştir:

- *KİDR sürecinin net olarak anlaşılması*
- *Süreçlerin (kalite güvencesi, eğitim, araştırma, yönetsel) kurumda nasıl işletildiğine dair KİDR'de yeterli açıklama bulunması*
- *KİDR'nin, kurumsal dış değerlendirme ölçütlerine uygun olarak hazırlanması*
- *Gerekli kanıtlara KİDR ekinde yer verilmesi ya da uygun referanslarla web sayfalarına yönlendirilmesi*
- *KİDR'nin, Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzuna uygun olarak (yazım dili, yazım formatı ve sayfa sayısı) hazırlanması*
- *KİDR'nin kendi içinde tutarlı olması*
- *KİDR'nin, kolayca erişilebilir şekilde kurumun internet sayfasında yayımlanması*



Komisyon üyeleri ve takım başkanları tarafından, ölçütlerle buluşma düzeyi, “*Katılıyorum, Kısmen katılıyorum, Katılmıyorum*” olarak değerlendirilmiş ve tutarlılık analizi ile değerlendirmenin güvenilirliği kontrol edilmiştir. Buna göre alt başlıklar halinde ilgili yükseköğretim kurumlarının 2016 yıllarına ait KİDR’lerinin değerlendirme sonuçları aşağıda açıklanmıştır:

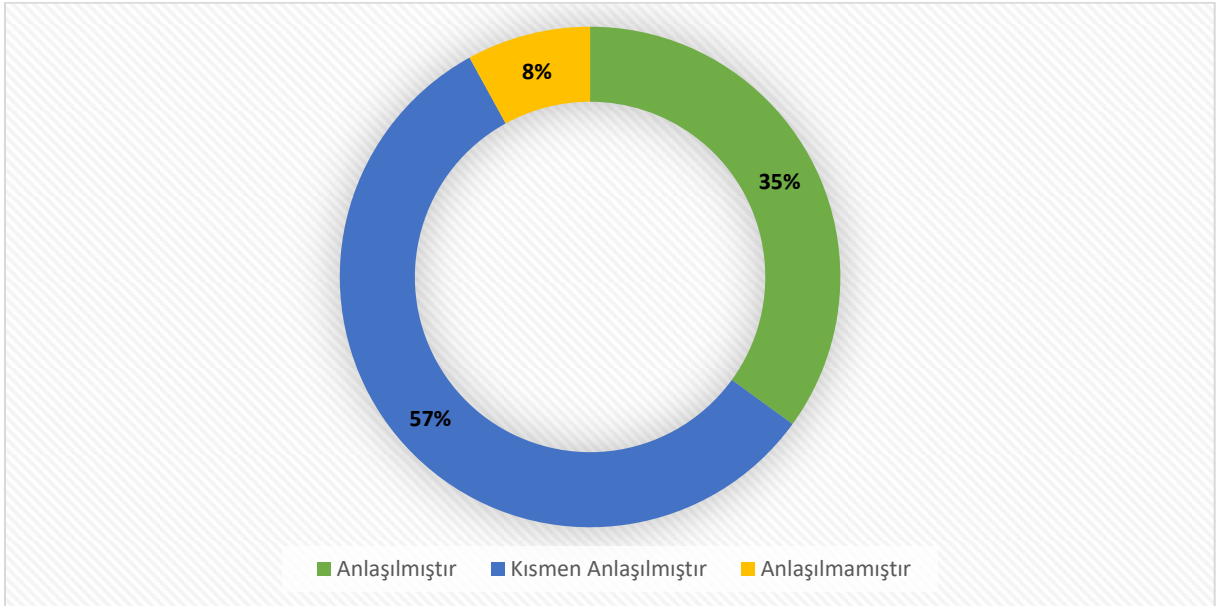
### **2.1.1. Amaca Uygunluk**

KİDR, kurumun kendisini tüm yönleri ile analiz etmesini ve değerlendirmesini sağlayan en önemli araçlardan birisidir. KİDR’nin en önemli amacı, kurumun kendi güçlü ve gelişmeye açık yönlerini tanımasına ve iyileştirme süreçlerini belirlemesine katkı sağlamaktır. Bu nedenle kurum, rapor hazırlama sürecinden mümkün olduğunca çok faydalanmalı, çalışmalarda kapsayıcılık ve katılımcılık ilkesi benimsenmeli ve kurum içi bilgilendirme toplantılarıyla süreci desteklemelidir. Kurumun iç kalite güvence sistemine ilişkin yeterli bilgi sahibi olunması amacıyla; raporda kurumda kalite ile ilgili süreçlerin var olup olmadığının yanı sıra bu süreçlerin “*nasıl işletildiğine*” dair bilgiler verilmesi ve tanımlı süreçlerin detaylandırılarak anlatılması beklenmektedir. Ayrıca, performans göstergelerinin nasıl izlendiği, iyileştirmelerin nasıl yapıldığı ve çevrimlerin nasıl kapatıldığına dair açıklamaların da raporda yer alması gerekmektedir. Birbirini izleyen yıllarda sunulan KİDR’lerde ise tekrarlardan kaçınılmalı, Kurumun nitel ve nicel gelişimini yansıtacak bilgiler sunulmalıdır.

Bu kapsamda KİDR’lerin aşağıdaki soruların cevabını içerecek şekilde hazırlanması beklenmektedir:

- Kurum ne yapmaya çalışıyor? (*Kurumun misyonu ve hedefleri*)
- Kurum misyon ve hedeflerine nasıl ulaşmaya çalışıyor? (*Kurumun yönetim/organizasyonel süreçleri ve faaliyetleri*)
- Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığından nasıl emin oluyor? (*Kalite güvencesi süreçleri, İç değerlendirme süreçleri*)
- Kurum geleceğe yönelik süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor? (*Yükseköğretimin hızlı değişen gündemi kapsamında kurumun rekabet avantajını koruyabilmesi için sürekli iyileşme faaliyetleri*)

**“KİDR sürecinin net olarak anlaşılması”** ölçütüne ilişkin bulgular değerlendirildiğinde; anlaşılma oranı % 35, kısmen anlaşılma oranı % 57 ve anlaşılmama oranı % 8 olarak bulunmuştur (Şekil 2.1). Buna göre yükseköğretim kurumlarımızın önemli bir kısmında özellikle kurumsal dış değerlendirme deneyimi bulunan kurumlarda sürecin net olarak anlaşıldığı, tüm kurumlar arasında anlaşılmama oranının nispeten düşük düzeyde olduğu (%8) değerlendirilmekle birlikte, kurumların rapor hazırlama sürecinden yararlanma düzeyinin iyileştirilme ihtiyacı halen devam etmektedir. İyileşmeye açık olarak gözlenen bu alanda, yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi kültürünün daha fazla yaygınlaşmasının sağlanmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

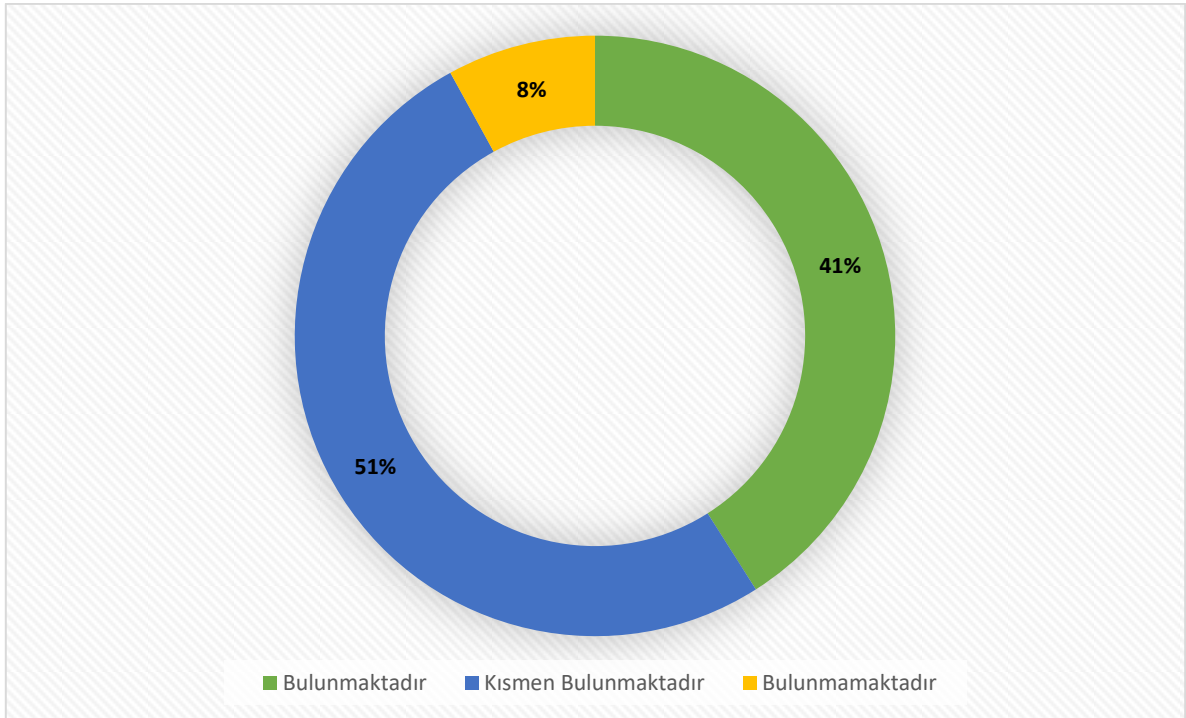


**Şekil 2.1. “KİDR Sürecinin Net Olarak Anlaşılması” Ölçütüne İlişkin Bulgular**

Yükseköğretim kurumları tarafından hazırlanan KİDR’lerde, kurumun kalite güvencesi, eğitim, araştırma ve yönetsel süreçlerinde bu süreçlerin niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirilmesine olanak veren bilgiler bulunması beklenmektedir. Raporun *Kalite güvence sistemi* bölümünde, kurum, stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak kalite güvencesi politikalarını ve bu politikaları hayata geçirmek üzere stratejilerini nasıl belirlediğine, uyguladığına, izlediğine ve süreci nasıl iyileştirdiğine ilişkin yöntemini anlatmalıdır. 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,v.b.) ve varsa iyi uygulama örneklerine söz konusu raporda yer verilmesi istenmektedir. *Eğitim-öğretim ve araştırma süreçleri* kapsamında,

kurumun sürekli gelişim odağı ile hedeflerinin ve bu hedeflerin kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlendiği, gerçekleştirilen faaliyetleri, hedeflerin nitelik ve nicelik olarak izlenerek değerlendirildiği ve ulaşılan sonuçların kontrol edilerek ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin yapıldığına dair bilgiler sunulmalıdır. *Yönetim sistemi* ile ilgili olarak ise kurumun yönetim/organizasyonel süreçleri ve faaliyetlerinin neler olduğunun anlatılması ve buna ilişkin değerlendirmenin yapılması beklenmektedir.

2016 yılı KİDR'leri incelendiğinde raporlarda **süreçlerin (kalite güvencesi, eğitim, araştırma, yönetsel) kurumda nasıl işletildiğine dair açıklamaların** kurumların yalnızca bir kısmında bulunduğu görülmüştür. Bu kapsamda yapılan incelemeler sonucunda; KİDR'lerin % 41'inde süreç yönetimine ilişkin yeterli açıklamaların bulunduğu ilişkin görüş bildirilirken, %51'inde süreç yönetimine ait kısmen yeterli açıklama bulunduğu, % 8'inde ise süreç yönetimine ilişkin yeterli açıklama bulunmadığı görülmüştür (Şekil 2.2).



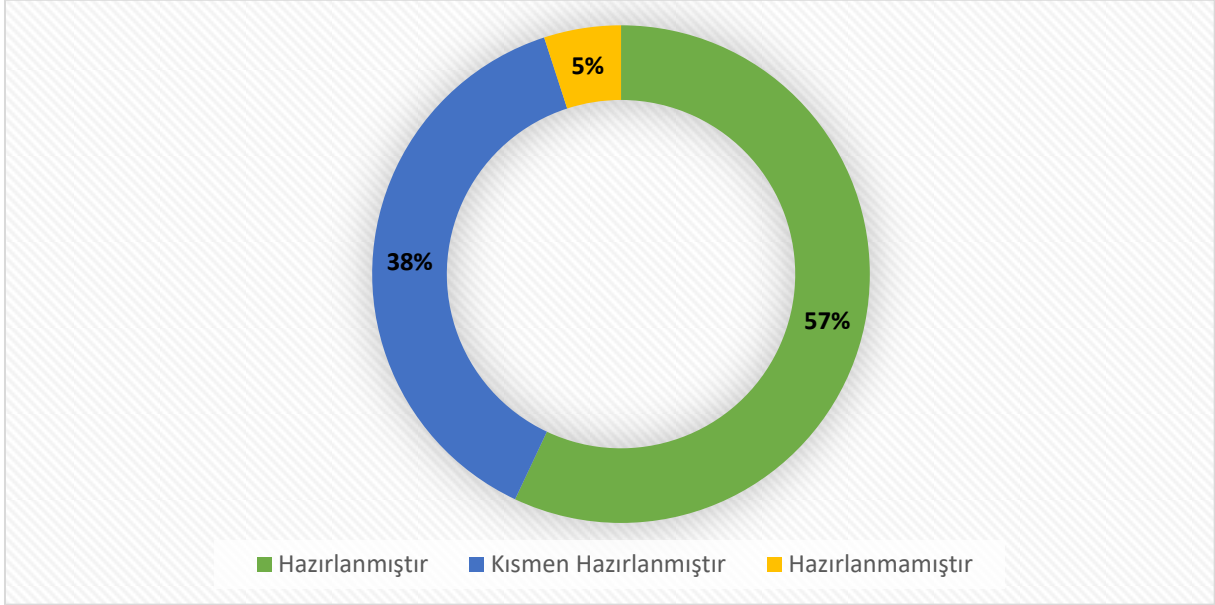
**Şekil 2.2. “Süreçlerin (Kalite Güvencesi, Eğitim, Araştırma, Yönetsel) Kurumda Nasıl İşletildiğine Dair KİDR’de Yeterli Açıklama Bulunması” Ölçütüne İlişkin Bulgular**

Açıklamaların kısmen yeterli görülmesi oranının % 50 civarında olması ve kurumsal dış değerlendirmeden geçmelerine rağmen yeterli açıklamalarda bulunmayan kurumların olması bu konuda iyileşmeye açık yönler olduğunu göstermektedir. Raporlar incelendiğinde, bir kısmında süreçlere dair uygulama ve açıklamaların yeterli olmadığı görülmektedir. PUKÖ

döngüsü dikkate alındığında, kurumlarda planlama ve uygulama kısımlarının genelde mevcut olduğu, ancak kontrol etme ve önlem alma kısmında eksiklikler olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle kurumların KİDR’de kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetsel süreçleri şeffaf ve gerçekçi biçimde nasıl yürüttüklerini açıklamaları beklenmektedir. Bu sonuçlar, KİDR’nin yazımı sırasında kurumlarımızın yaklaşık yarısının daha çok veri toplama ve analizine odaklandığını, kalite süreçlerinin yönetimi ile ilgili bilgi sağlama konusunda yetersiz kaldığını göstermektedir.

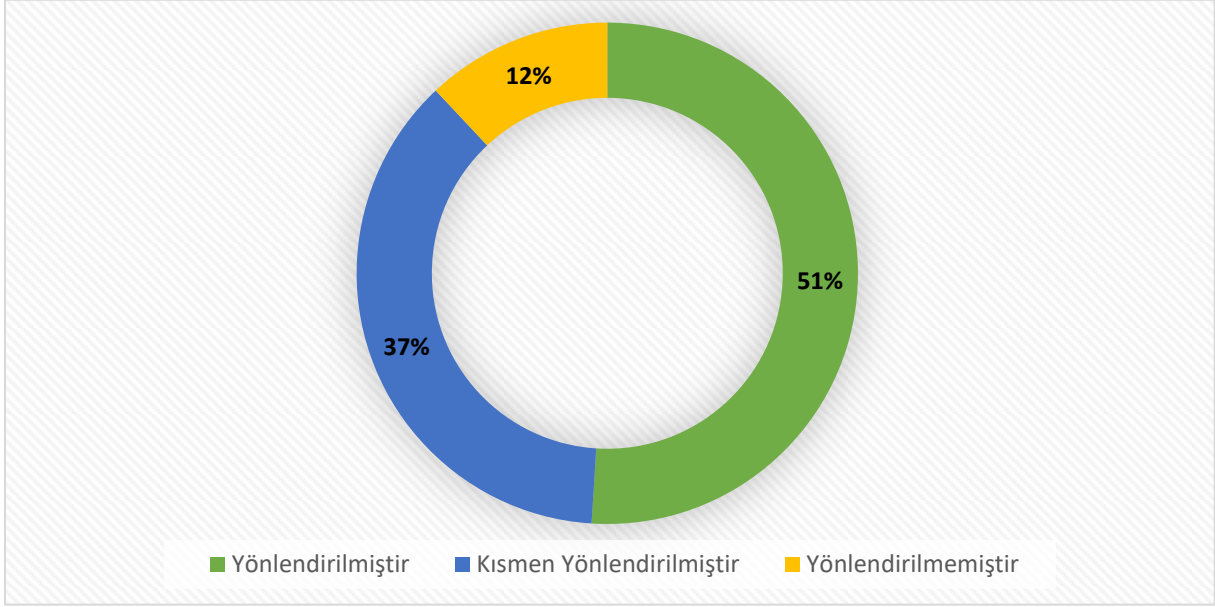
Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun temel görevlerinden birisi kurumsal dış değerlendirme süreçlerini yönetmektir. Kurumsal dış değerlendirme süreci, program değerlendirmesi ve akreditasyonundan farklı olarak kurumun iç değerlendirme sürecinden de yararlanılarak Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından oluşturulan bir değerlendirme takımı aracılığıyla kurumun genel değerlendirilmesini kapsamaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından hazırlanan *Kurumsal Dış Değerlendirme Yönergesi ve Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri*, sürecin temel dokümanları olarak kurul web sayfasında yayımlanmaktadır.

2016 yılına ait KİDR’leri değerlendirilen kurumların % 57’sinin **raporlarını kurumsal dış değerlendirme ölçütlerine** uygun olarak yazdıkları görülmüştür (Şekil 2.3). Dış değerlendirme programının ikinci yılında kurumların dış değerlendirme ölçütleri konusundaki farkındalıkları ve raporla özdeşleştirmiş olmaları memnuniyet vericidir. Ayrıca, KİDR’i değerlendirilen ilgili kurumların aynı zamanda kurumsal dış değerlendirme programına hazırlık sürecinde olmaları, KİDR’nin dış değerlendirmeye temel teşkil edecek doküman niteliğinde olması nedeniyle de kurumsal dış değerlendirme ölçütlerine uygun rapor hazırlamalarını da desteklemiş olabilir. Bunun yanında, gerek *Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri* gerekse *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunda* kurumsal dış değerlendirme ölçütlerinin uygunluğuna vurgu yapılmaktadır. Bununla birlikte, KİDR’leri değerlendirilen yükseköğretim kurumlarımızın % 38’inde KİDR hazırlığı sırasında ölçütlere kısmen uyulduğu ve % 5’inde ise ölçütlerin dikkate alınmadığı saptanmıştır. Bu nedenle gerek Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından gerekse yükseköğretim kurumları tarafından kurumsal dış değerlendirme ölçütlerinin içselleştirilmesi konusundaki çalışmaların sürdürülmesi gerekmektedir.



**Şekil 2.3. “KİDR’nin Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütlerine Uygun Olarak Hazırlanması” Ölçütüne İlişkin Bulgular**

Kurumun iç kalite güvence sistemine ilişkin somut bilginin elde edilmesi KİDR ile birlikte sunulan kanıtlar ile mümkün olmaktadır. Kanıtlar; raporun sonunda yer alan ekler, çeşitli yönetmelik ve yönergeler, sertifikalar, senato, yönetim kurulu ya da akademik kurul kararları, web sayfaları, paydaşlara ait anket sonuçları, arşiv belgeleri, iş akış şemaları vb. ek dokümanlar şeklinde sunulabilir. **“Gerekli kanıtlara KİDR ekinde yer verilmesi ya da uygun referanslarla web sayfalarına yönlendirilmesi”** ölçütü 2016 yılı KİDR’lerinde % 51 oranında karşılanmıştır (Şekil 2.4). Bu veri, KİDR’lerin 2016 yılında yaklaşık %50’sinin uygun olduğunu göstermektedir. Bu durum, yükseköğretim kurumlarında KİDR’lerde kanıtlara yer verme ve web sayfalarına yönlendirme konularında iyileşme olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak, kurumların % 57’sinde kısmen ve % 12’sinde yönlendirme olması, bu konuda hala iyileşmeye açık yönler olduğunu göstermektedir. Kurumların kanıt göstermesi KİDR’nin güçlü yönlerini artırmaktadır. Sunulan bilgiler gerçekçi verilerle desteklenmiş olduğundan KİDR’yi okuyan değerlendiricilere kurumu anlamada büyük kolaylık sağlamaktadır. Bu nedenle KİDR hazırlama ile ilgili toplantılarda ve eğitimlerde kurumların gerekli kanıtları sunmalarının önemi vurgulanmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır.

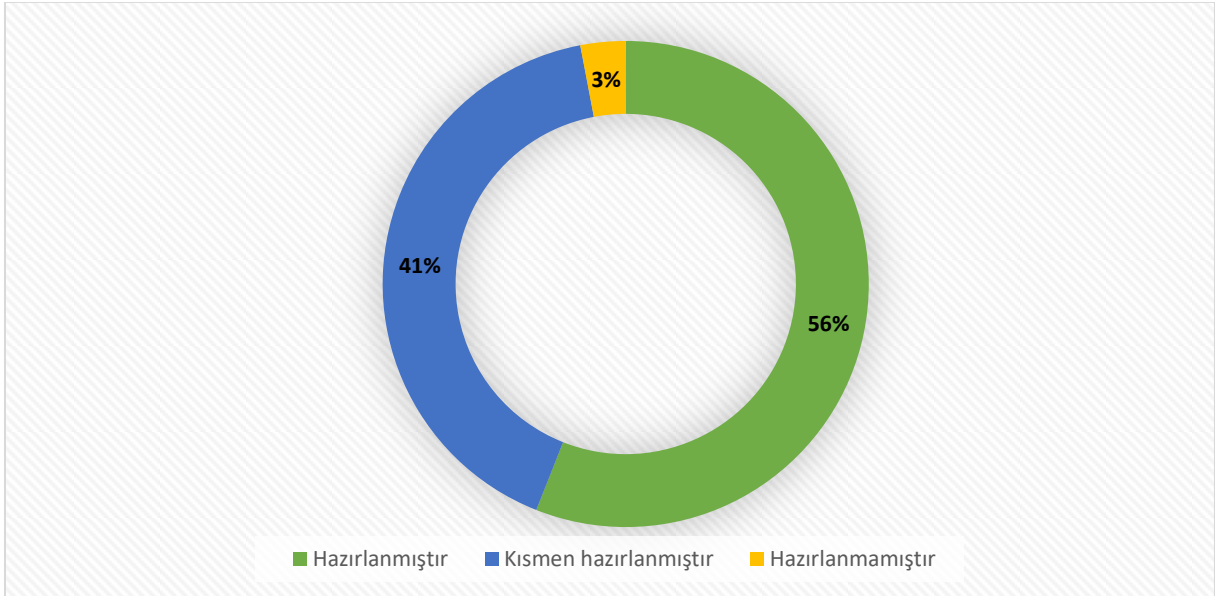


**Şekil 2.4. “Gerekli Kanıtlara KİDR Ekinde Yer Verilmesi ya da Uygun Referanslarla Web Sayfalarına Yönlendirilmesi” Ölçütüne İlişkin Bulgular**

### 2.1.2. Kılavuza Uygunluk

Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından hazırlanan *KİDR Hazırlama Kılavuzu*, kurumların KİDR hazırlarken dikkate almaları gereken bir dokümandır. Bu kılavuzda, KİDR hazırlanırken uygulanacak kurallar, konuya ilişkin açıklamalar, öneriler ve KİDR şablonu yer almaktadır. 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 güvence sisteminde ulusal boyutun güçlendirilmesi amacıyla kullanılması beklenen bir dokümandır. Yükseköğretim kurumları tarafından hazırlanan 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.

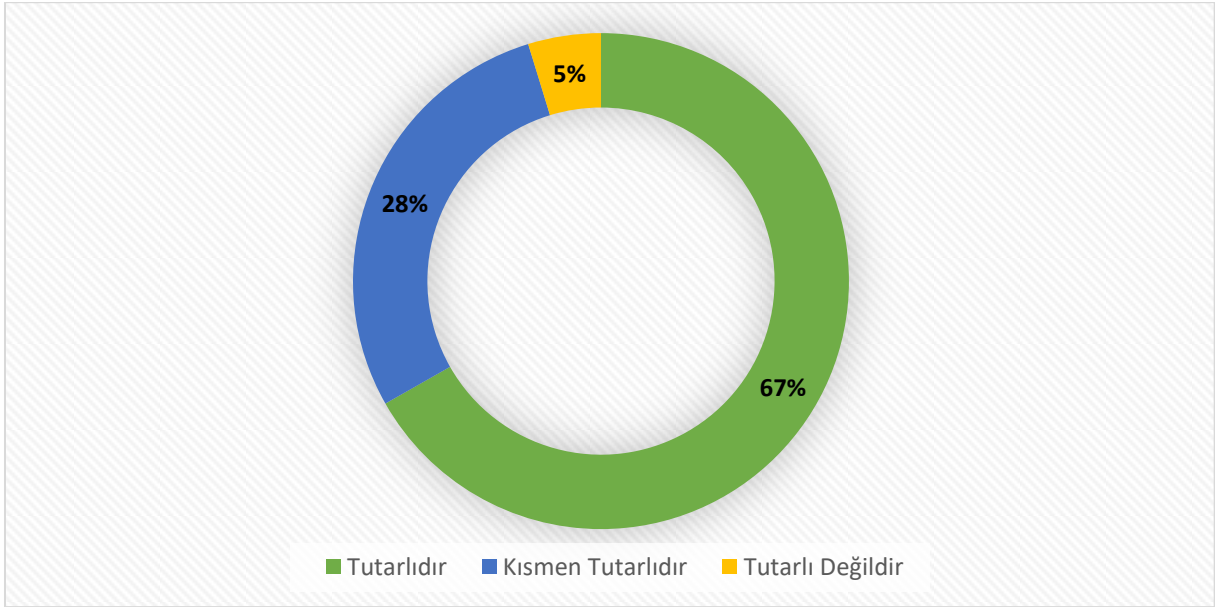
2016 yılına ait verilere göre, “**KİDR’lerin kılavuzda belirtilen formata uygun şekilde hazırlandığı**”na yönelik görüşlerin % 56 oranında olduğu görülmektedir (Şekil 2.5). KİDR’lerin uygun hazırlanmadığına yönelik görüşün oranı ise oldukça düşüktür (% 3). Bu durum, Yükseköğretim kurumlarının KİDR hazırlamada kılavuzu anlayıp uygulamaya başladıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. % 41 oranında kısmen uygun olarak hazırlayan kurumlar bulunması ise, kılavuza uygun hazırlama konusunda kurumların bir kısmında yetersizlikler olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, kurumların kurumsal dış değerlendirme sürecini yaşamaları KİDR hazırlama sürecinde deneyimlerini arttırmaktadır. Ancak, bu konuda kurumlara KİDR hazırlama kılavuzuna uygun bir şekilde KİDR hazırlanması konusunda eğitimler verilebilir.



Şekil 2.5. “KİDR’nin, Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzuna Uygun Olarak (Yazım Dili, Yazım Formatı ve Sayfa Sayısı) Hazırlanması” Ölçütüne İlişkin Bulgular

“**KİDR’lerin, ölçütlerle ilgili yapılan açıklamaların birbirini desteklemesi yönünde kendi içinde tutarlılık göstermesi**” beklenmektedir. Bu kapsamda 2016 yılına ait veriler incelendiğinde, kurumsal dış değerlendirmeden geçen kurumların KİDR’lerinin %67’sinin kendi içinde tutarlı olması memnuniyet verici olarak değerlendirilmiştir (Şekil 2.6). KİDR’lerin kendi içinde tutarlılık taşımadığına yönelik görüşün oranı ise düşük bulunmuştur (% 5). Kısmen tutarlı olan KİDR’lerin oranı da % 28 düzeyindedir. Bu durum, KİDR’lerin büyük çoğunluğunda tutarlılık sağlandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Raporlar incelendiğinde, verilen bilgilerin ve açıklamaların tutarlı olduğu görülmektedir. İncelenen

KİDR'lerin kurumsal dış değerlendirmeden geçen kurumlara ait olması da bu sonuca neden olmuş olabilir. Buna rağmen bazı KİDR'lerde kısmen veya tamamen tutarlılık olmaması bu konuda iyileşmeye açık yönlerin de olduğunu göstermektedir. Yükseköğretim kurumlarında KİDR hazırlanırken birbirini destekleyen, ölçütlere uygun ve tutarlı açıklamalara yer verilmesi büyük önem taşımaktadır.

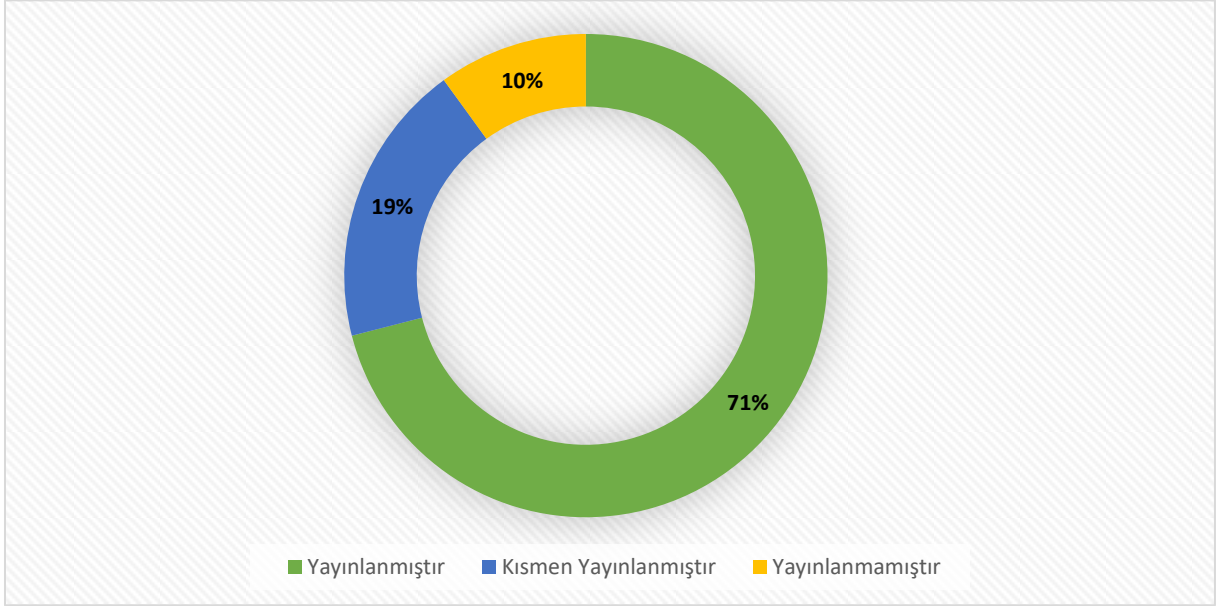


Şekil 2.6. “KİDR'nin Kendi İçinde Tutarlı Olması” Ölçütüne İlişkin Bulgular

Kurumlara ait KİDR'lerin hem kurumun web sayfasında erişime açılması beklenmekte olup, hem de Kalite Kurulu'nun web sayfasında yayımlanmaktadır. **“KİDR'nin kurumun web sayfasında kolayca erişilebilir şekilde yayımlanması”** ölçütü 2016 yılı raporları için değerlendirildiğine, KİDR'lerin %71'inin kurumların web sayfalarında kolayca erişilebilir şekilde yayımlanmış olduğu görülmüştür (Şekil 2.7). Bu durum, yükseköğretim kurumlarının KİDR'leri web sayfalarından yayımlama düzeylerinin olumlu sayılabilecek seviyede olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Kalite güvencesi sisteminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesi gereği kurumun, kalite güvencesi politikalarını ve bu politikaları hayata geçirmek üzere belirlediği stratejilerini kamuoyuyla paylaşması beklenmektedir. Yükseköğretim kurumlarının tamamına yakınının raporlarında iletişim bilgilerinin bulunduğu, 2016 yılında KİDR'lerin web sayfasında yayımlanmaya başlama oranlarının arttığı ve kolay erişilebildiği, ancak bazı kurumların raporlarını henüz web sayfalarında paylaşmadığı ya da raporların kolay erişime uygun konumlanmadığı gözlenmiştir . Bu nedenle kurumların



KİDR'leri web sayfasında yayımlama ve kolay erişilebilme konusunda gerekli iyileştirmeleri yapmaları beklenmektedir.



**Şekil 2.7. “KİDR’nin, Kolayca Erişilebilir Şekilde Kurumun Web Sayfasında Yayımlanması” Ölçütüne İlişkin Bulgular**

## 2.2. Kurumsal Geri Bildirim Raporlarının Değerlendirilmesi

2017 yılında 50 yükseköğretim kurumu Kurumsal Dış Değerlendirme Programına dâhil olmuş ve 1 Nisan 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 2.1).

**Tablo 2.1. 2017 Yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programına Dâhil Edilen Yükseköğretim Kurumları**

Abant İzzet Baysal Üniv.	Çukurova Üniv.	Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniv.
Abdullah Gül Üniv.	Dicle Üniv.	Mustafa Kemal Üniv.
Adıyaman Üniv.	Dokuz Eylül Üniv.	Okan Üniv.
Adnan Menderes Üniv.	Ege Üniv.	Ondokuz Mayıs Üniv.
Afyon Kocatepe Üniv.	Fırat Üniv.	Orta Doğu Teknik Üniv.
Ahi Evran Üniv.	Gazi Üniv.	Osmaniye Korkut Ata Üniv.
Ankara Üniv.	Gaziantep Üniv.	Piri Reis Üniv.
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniv.	Gaziosmanpaşa Üniv.	Recep Tayyip Erdoğan Üniv.
Atatürk Üniv.	Gebze Teknik Üniv.i	Süleyman Demirel Üniv.
Balıkesir Üniv.	İhsan Doğramacı Bilkent Üniv.	Trakya Üniv.
Başkent Üniv.	İnönü Üniv.	Uludağ Üniv.
Bingöl Üniv.	İstanbul Aydın Üniv.	Uşak Üniv.
Boğaziçi Üniv.	İstanbul Teknik Üniv.	Van Yüzüncü Yıl Üniv.
Bursa Teknik Üniv.	İzmir Yüksek Teknoloji Enst.	Yaşar Üniv.
Cumhuriyet Üniv.	Koç Üniv.	Yeditepe Üniv.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniv.	Marmara Üniv.	Yıldız Teknik Üniv.
Çankaya Üniv.	Mehmet Akif Ersoy Üniv.	

“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 incelenmiştir. Bu inceleme ile *i)* Yükseköğretim kurumlarımıza, *ii)* Yükseköğretim Kalite Kurulu’na ve *iii)* Yükseköğretim Kurulu’na sunulacak önerilerin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda KGBR’ler *Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu* üyeleri tarafından standart bir bakış açısıyla gözden geçirilmiştir. Komisyon üyeleri tarafından, ölçütlerle buluşma düzeyi; “Katılıyorum, Kısmen katılıyorum, Katılmıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye konu olan KGBR’lere, Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun resmi web sayfasından erişilmektedir. Kurumlardaki yönetim sistemi ile kalite güvence sisteminin yanı sıra özellikle eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı ile ilgili operasyonel süreçler de değerlendirilmiş ve sonuçlar aşağıdaki şekilde alt başlıklar halinde sunulmuştur:

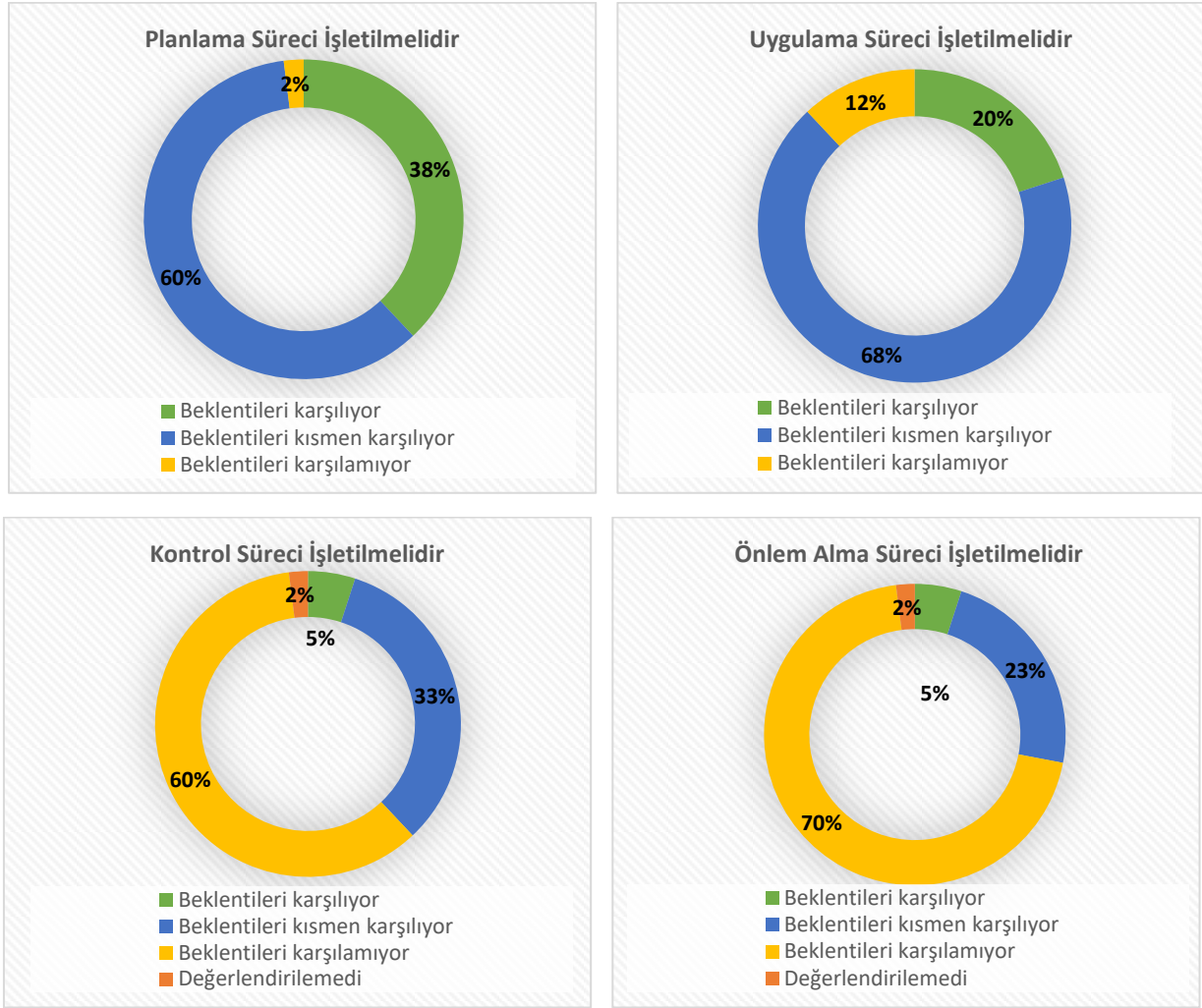
### 2.2.1. Yönetim Sistemi

Yükseköğretim kurumlarının yönetim stratejileri, hedeflerin tutarlılığı, süreçlerin etkin yönetimi gibi unsurlar ile yöneticilerin kurumu sahiplenmesi, liderlik gücü ve motivasyonu gibi etkenler kurumların kalite güvence çalışmalarının başarısında önemli rol oynamaktadır. Kurumsal Dış Değerlendirme Programı’na 2017 yılında dahil olan 50 yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin kalite güvence sistemi ile ilgili süreçleri sahiplenme ve motivasyon seviyesinin %64 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Bu durum, memnuniyet verici olarak değerlendirilmiştir.

Kalite güvencesinin ana unsurlarından biri olan PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) döngüsü, Yükseköğretim kurumlarında özellikle “*yönetim*” süreçleri açısından kritik öneme sahiptir. Döngünün ilk adımı olan Planlama aşamasında, yönetim faaliyetlerinin kimler tarafından, nerede, nasıl, ne kadar sürede ve ne zaman yapılacağı belirlenir. “*Kontrol et*” ve “*Önlem al*” adımlarının başarısı, “*Planlama*” aşamasının özenle ve dikkatle yapılmasına bağlıdır. Kurumlar yapılacak iş ya da hedeflerini belirlerken, kendilerine has durumlarını göz önüne almalı ve gerçekçi olmalıdır. Ulaşılması çok güç hedefler konması ve bunun sonucunda bu hedeflere ulaşılamaması, Kurum’da hem motivasyon eksikliğine hem de suni bir başarısızlık görüntüsüne neden olacaktır. Öte yandan, “*Planlama*” aşamasında yer alan faaliyetlerin belirlenen kişi, yöntem ve zamanlarda gerçekleştirilmesi ise “*Uygulama*”

adımında olur. “*Uygulama*” aşamasında kullanılan istatistiksel yöntemlerden elde edilen veriler döngünün üçüncü adımı olan “*Kontrol et*” aşamasının girdisini oluşturur. Son olarak, “*Önlem al*” aşamasında ise, planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Eğer hedeflere ulaşıldıysa, yapılan uygulama faaliyetleri kontrol edilir ve Kurum’da standart hale getirilir. Ancak, hedeflerden sapma söz konusu ise, planlanan faaliyetler ile yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkan bu sapmaların nedenleri araştırılır ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetler başlatılır.

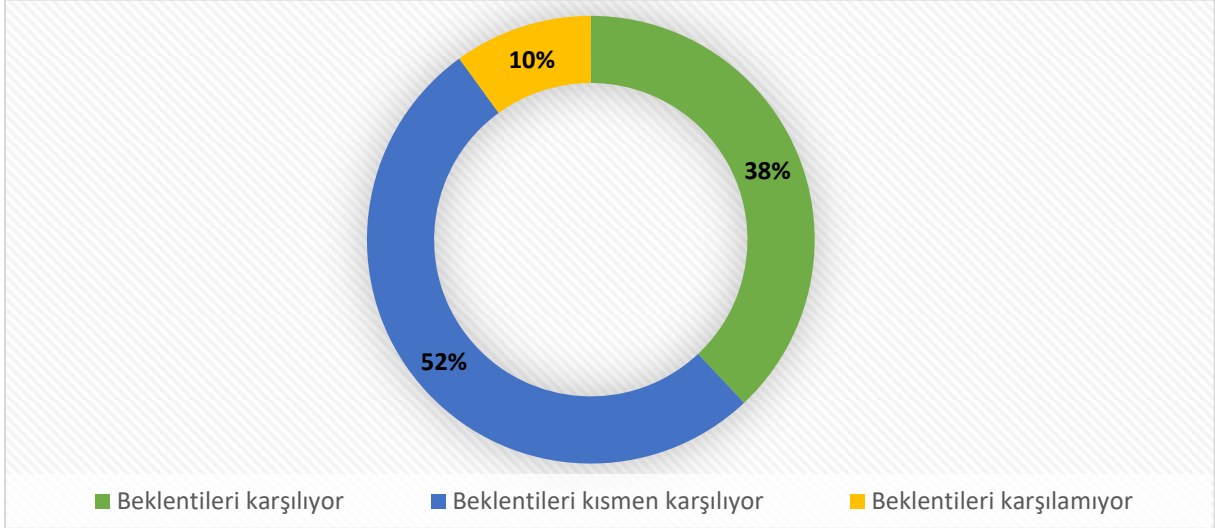
2017 yılında dış değerlendirme sürecine dâhil olan yükseköğretim kurumlarımızda, **PUKÖ döngüsünün** adımlara göre beklentileri karşılama düzeyi şekil 2.8’de verilmiştir. Buna göre PUKO döngüsünün Uygulama, Kontrol et ve Önlem almasüreçlerinin işletilmesinde ciddi anlamda iyileştirmeye ihtiyaç bulunduğu gözlenmiştir. PUKÖ çevriminin özellikle “Kontrol et” - “Önlem al” aşamaları kalite güvence sisteminde çevrimlerin kapatılmamış olması iyileştirilmeye açık alanlar olarak değerlendirilmiştir. Ancak, üst yönetimlerin süreçleri sahiplenme düzeyindeki artış ile kurum içi kalite kültürünün yaygınlaşması sonucu, çevrimlerle ilgili farkındalığı da geliyeceği düşünülmektedir.



**Şekil 2.8. 2017 Yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programına Dahil Edilen Yükseköğretim Kurumlarında “PUKÖ DÖNGÜSÜ”nün Uygulanmasına İlişkin Durum Değerlendirmesi**

2017 yılında değerlendirme sürecine dahil olan 50 yükseköğretim kurumuna ait KGBR’ler değerlendirildiğinde **misyon, vizyon ve hedeflerin; söz konusu kurumların duruşunu, önceliklerini ve tercihlerini** ancak “kısmen” yansıttığı görülmekte ve bu kurumlarda çoğunlukla stratejik planlama çalışmalarının kalite güvence sistemi ile bütünleştirilmesi konusunda yetersizlik yaşandığı anlaşılmaktadır (Şekil 2.9). Bu konuda, Kurumlarda, Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları (Vakıf yükseköğretim kurumlarında ilgili süreçlerden sorumlu birim) ile Yükseköğretim Kurumu Kalite Komisyonları’nın işbirliği ve eş zamanlı çalışmalarının sağlanması gerekmektedir. Şekil 2.9’da da görüleceği üzere kurumların önceliklerinin belirlenmesi ve misyonlarını yansıtacak şekilde ele alınması iyileşmeye açık bir yön olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, dış değerlendirme sürecinin standardizasyonu hedeflemediği, aksine kurumların misyonları doğrultusunda yapılandırılması gerektiği

konusuyla ilgili farkındalık yaratılmasına ihtiyaç olduğu da tespit edilmiştir. Bu bakımdan, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından düzenlenen eğitim programlarının sayısı artırılmalı, içeriği bu konu dikkate alınarak düzenlenmeli ve katılımcı profili bu kapsamda çeşitlendirilerek konunun önemi vurgulanmalıdır.

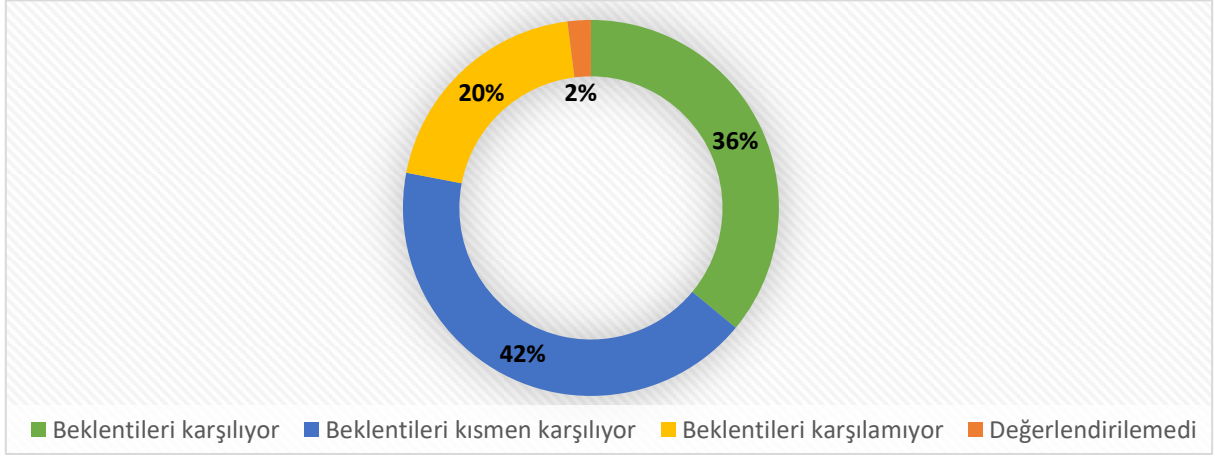


**Şekil 2.9. Kurumun Misyon, Vizyon Ve Hedeflerinin Kurumsal Duruşunu, Önceliğini ve Tercihlerini Yansıtması**

Yükseköğretim Kurulu, özellikle son yıllarda yükseköğretim kurumlarının birbirinin aynı veya kopyası olması yerine, farklı değerler üretmesi yaklaşımını vurgulamakta ve bu bağlamda misyon farklılaşması ve rekabetçi yaklaşımı teşvik etmektedir. Yükseköğretim Kurulu tarafından desteklenen “misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma” projesi kapsamında, üniversitelerin, eğitim, araştırma ve teknoloji üretimi, bölgesel kalkınma gibi konulardan birisine odaklanması beklenmiştir. Burada söz konusu olan, üniversitelerin tüm sorumluluklarını yerine getirirken odaklandığı misyonu daha fazla ön plana çıkarmasıdır. Misyon odaklı yaklaşıma sahip kurumlarda kalite süreçlerinin daha etkin ve verimli işletilebildiği bilinen bir konudur.

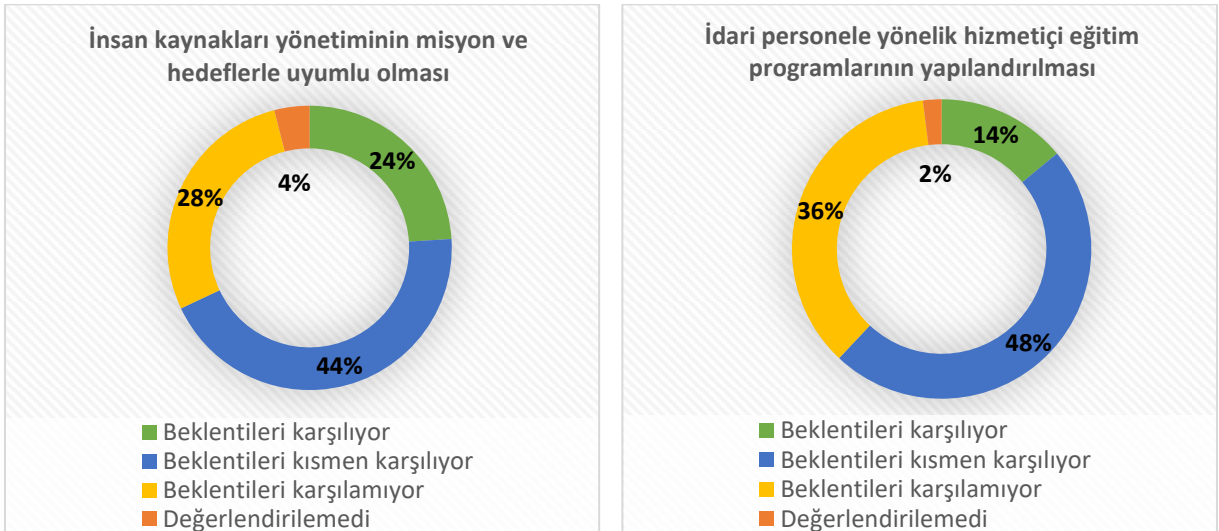
*Misyon Odaklı* yaklaşıma sahip olma konusunda, 2017 yılında dış değerlendirme sürecine dâhil olan 50 yükseköğretim kurumunun, %36’sının beklentileri tamamen, %42’sinin ise kısmen karşıladığı görülmüştür ki bu durum olumlu olarak değerlendirilmektedir (Şekil 2.10). Sonuçların bu şekilde çıkmasında, 2017 yılında değerlendirme sürecine giren üniversitelerden 10 tanesinin “Araştırma Üniversitesi” ve 4’ünün de “Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon

Farklılaşması ve İhtisaslaşması” temalı proje çalışması kapsamında bulunan pilot üniversiteler olmasının etkisi olduğu değerlendirilmektedir.



Şekil 2.10. Kurumun Misyon Odaklı Olma Durumunun Değerlendirilmesi

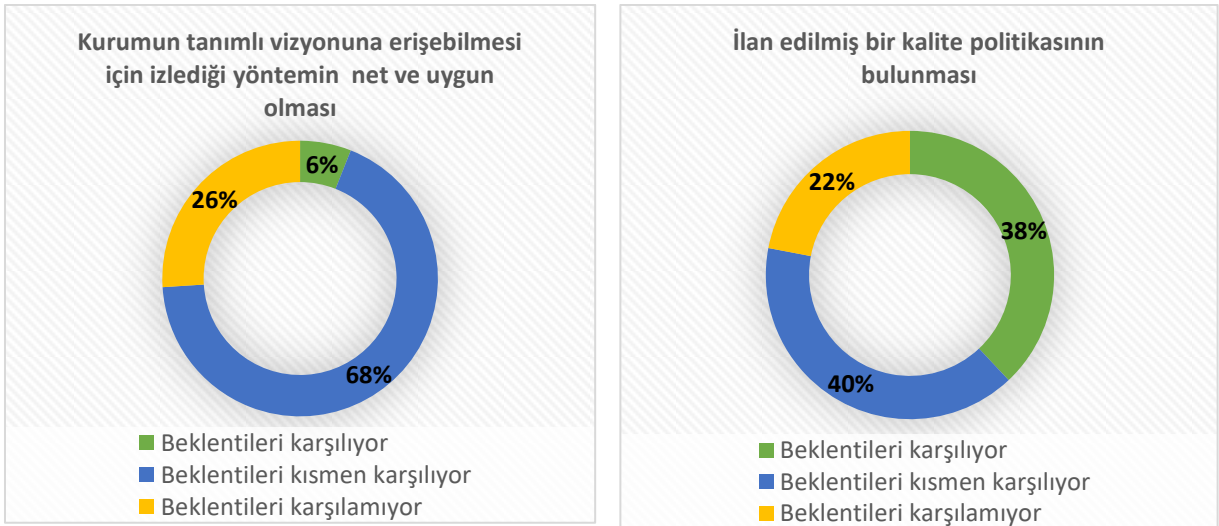
Diğer yandan, **misyon odaklı yaklaşımın idari süreçleri desteklemesi** noktasında bilhassa insan kaynaklarının yönetimi, kaynakların dağılımı, hizmet içi eğitim programları gibi hususlar son derece önemli olmasına rağmen, değerlendirme sürecine dahil olan kurumların henüz belirli bir olgunluk düzeyine erişemedikleri gözlenmektedir (Şekil 2.11). Bu noktada, kurumların zamana yayılmış ancak düzenli, planlı ve yapılandırılmış bir şekilde uygulamalarını başlatmaları gerektiği anlaşılmaktadır; Yükseköğretim Kurulu’nun bu konuda kendilerine gerekli desteği vereceğine ilişkin beklentileri bulunmaktadır.



Şekil 2.11. Misyon Odaklı Yaklaşımın İdari Süreçlerle Desteklenmesi

Dış değerlendirme programının dikkate aldığı noktalardan biri de kurumların hangi yaklaşımı (Adem-i merkezîyetçi yaklaşım, bütünleşik kurumsal performans yönetimi, karma

modeller, vb.) kullanarak iyileşecektir. Kurumun büyüklüğü, misyonu ve öncelikleri, yapısı ve gelenekleri gibi pek çok faktör bu yöntemin seçiminde etkili olabilir. Hali hazırda, üniversitelerin yönetim sistemi 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre hiyerarşik bir yapı olarak belirlenmiş olsa da, kalite güvencesi süreçleri genellikle görev, yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı yatay yapılanmaları gerektirmektedir. Bu kapsamda, kurumun iyileştirme çalışmalarını hangi strateji ve yöntemlerle sürdüreceğine ilişkin ilan edilmiş bir kalite politikası olmalıdır. Bu noktada, yükseköğretim kurumları, Stratejik Plan ve Performans Programında yer alan performans göstergeleri ile kalite güvencesi süreçleri arasındaki ilişkiyi kurmalıdır. Bir başka deyişle, kurumların iç kontrol sistemleri, iç kalite güvencesi sistemlerinin oluşturulması için bir araç olarak görülmelidir. 2017 yılında değerlendirme sürecine dahil olan 50 yükseköğretim kurumunun KBGR'si incelendiğinde, bu kurumların %38'inin **ilan edilmiş bir kalite politikasının** bulunduğu ve tanımlı vizyonlarına ulaşabilmek amacıyla **izledikleri yöntemin net ve uygun** olması konusunun ise %6 civarı olduğu saptanmıştır (Şekil 2.12). Bu sonuçlar, yükseköğretim kurumlarının ivedilikle kalite politikalarını oluşturmalarını ve tanımlı vizyonlarına erişebilmek için izlemeleri gereken yöntemi belirlemelerini ve bu bağlamda farkındalık ve eğitim çalışmalarını artırmaları hususunu zaruri kılmaktadır. Bu kapsamda, Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun farkındalık oluşturma ve yol gösterme açısından bilgilendirici ve eğitici bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

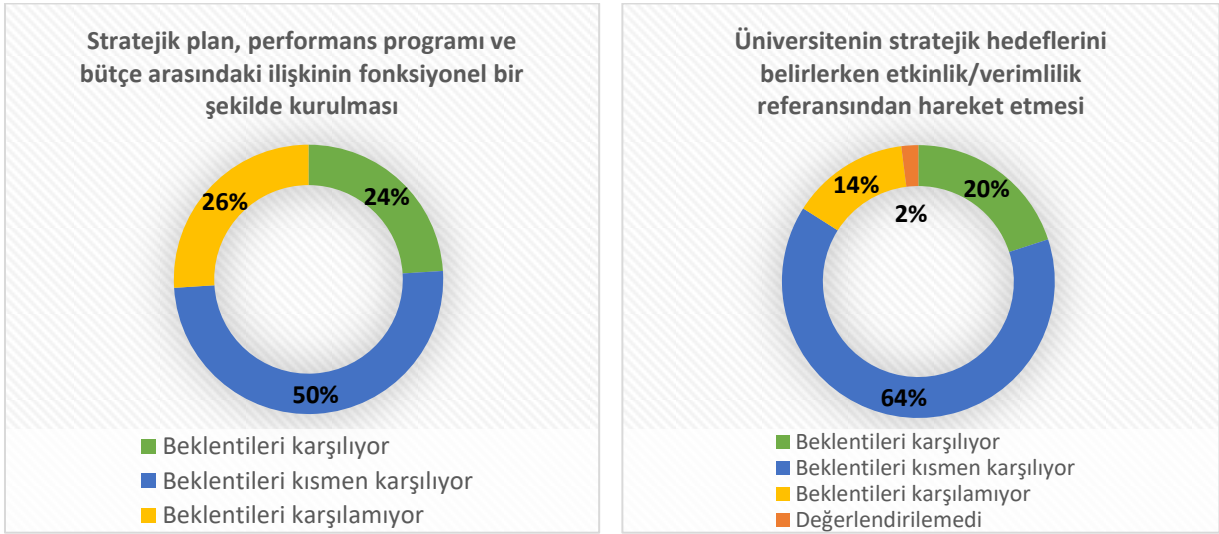


**Şekil 2.12. İlan Edilmiş Kalite Güvencesi ve Kalite Politikası Sisteminde İzlenen Yöntem**

Bilindiği üzere, devlet üniversiteleri açısından stratejik plan, performans programı ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlü bir şekilde kurulması gerekmektedir. Bu noktada **Kurumların kalite güvence sistemi, stratejik plan etkinlik ve verimlilik yaklaşımı** önemli olmaktadır.

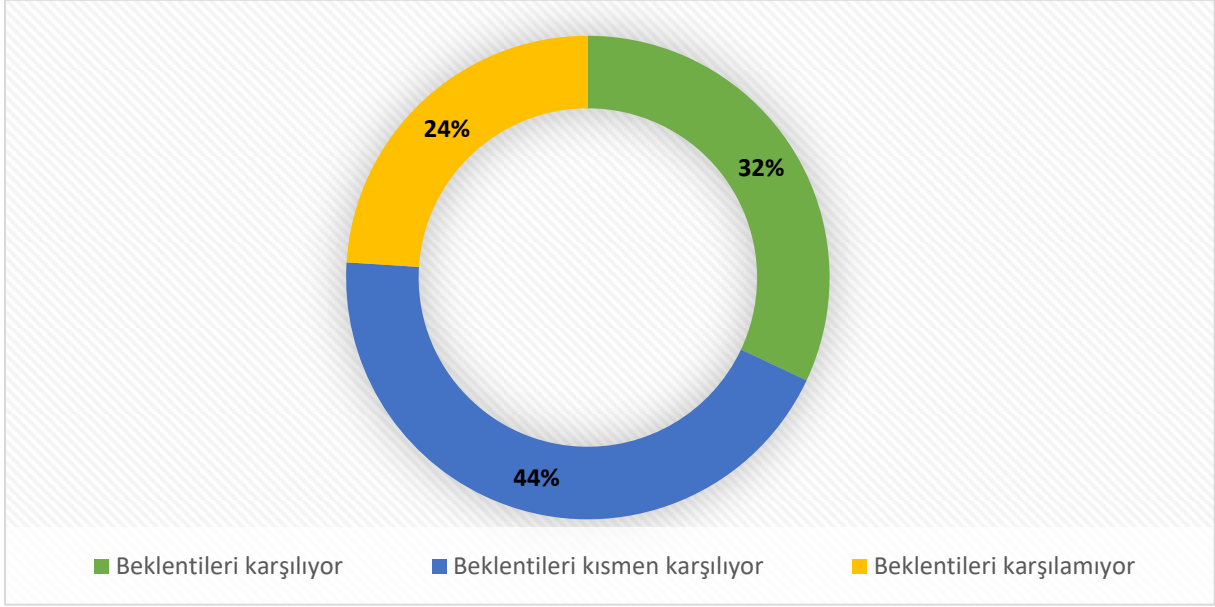


Ancak, 2017 yılında değerlendirme sürecine giren 50 üniversitenin sadece %24'ünün stratejik plan, performans programı ve bütçe arasında fonksiyonel şekilde bir ilişki kurduğu saptanmıştır (Şekil 2.13). Bir diğer nokta ise, kurumların stratejik hedeflerini belirlerken etkinlik referansından hareket etme oranlarının da %20'de kalmasıdır (Şekil 2.13). Tüm bu veriler, süreçlerin kurumlarda yeterince içselleştirilmediğini ve stratejik planda yer alan hedeflere ulaşmak için bütçenin nasıl yapılandırılması gerektiği ve bunun hangi performans göstergeleri ile değerlendirildiği noktasında sorun olduğunu göstermektedir.



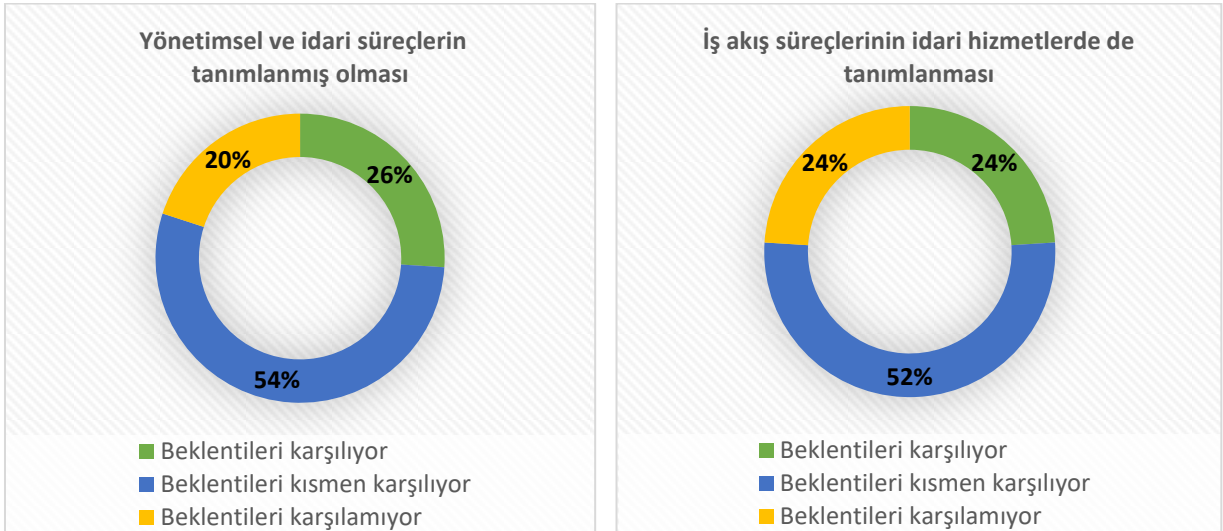
**Şekil 2.13. Kurumun Kalite Güvencesi Sistemi, Stratejik Plan, Etkinlik Ve Verimlilik Yaklaşımı**

Hedeflenen kalite düzeyine ulaşmada kurumlarda **kalite odaklı kurulların oluşturulması** oldukça önemlidir. Ziyaret edilen üniversitelerde, kalite komisyonlarına yardımcı olmak üzere oluşturulan kalite odaklı kurullar konusunda gelişmeler kaydedilmiş, söz konusu yükseköğretim kurumlarının yaklaşık %33'ünde ilgili kurulların oluşturulduğu tespit edilmiştir (Şekil 2.14). Ancak, geri kalanında güncel olmayan ya da mevcut yönetmeliklerle uyumlu olmayan yapılanmalara halen rastlanılmaktadır. Bir başka deyişle, *Kalite Güvencesi Yönetmeliği* ile ilgili kalite odaklı kurulların oluşumu noktasının iyileştirmeye açık bir yön olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun bu kapsamda da farkındalık yaratma çalışmalarına ve eğitimlere devam etmesi gerektiği anlaşılmıştır.



Şekil 2.14. Kalite Odaklı Danışma/Koordinasyon Kurulları

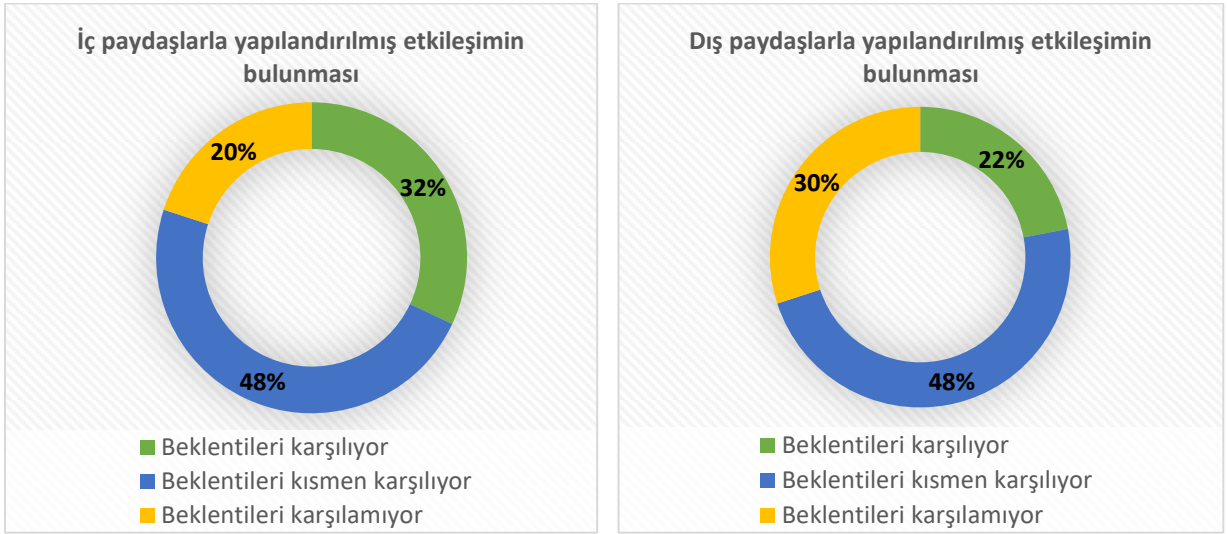
2017 yılına ait değerlendirme süreci sonrasında, yükseköğretim kurumlarının yönetsel ve idari süreçlerinin tanımlı olmaması ile iş akış süreçlerinin idari hizmetlerde tanımlanmamış olması gelişmeye açık alanlar olarak değerlendirilmektedir (Şekil 2.15). Yönetimsel ve idari süreçlerin tanımlı olmaması, izleme ve önlem alma faaliyetlerini imkânsız kılmakta, dolayısıyla değerlendirme ve çevrimlerin kapatılması noktası da eksik kalmaktadır.



Şekil 2.15. Yönetim Sisteminde Tanımlı Süreçlerin Bulunması

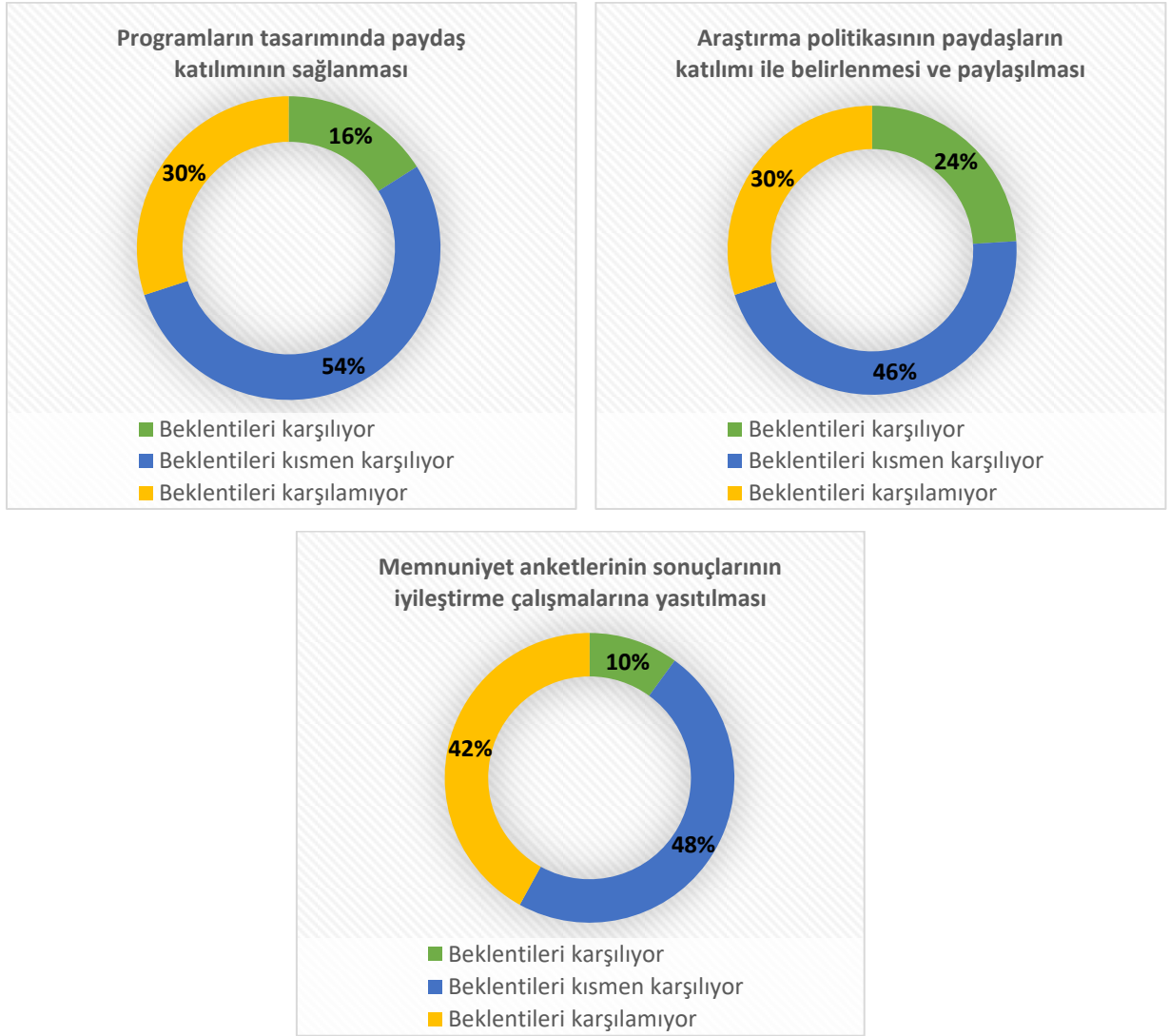
İyi yapılandırılmış bir kalite güvencesi sisteminde kurumlar, **iç ve dış paydaşlarını listelemeli, stratejik paydaşlarını tanımlamalı ve kamuoyuyla paylaşmalıdır**. Paydaş görüşleri iyileştirme süreçlerine yansıtılmalı ve sonuçları da paylaşılmalıdır. 2017 yılında

ziyaret edilen yükseköğretim kurumlarının, iç paydaşlarla yapılandırılmış ilişkilerin bulunması hususunda, beklentileri %32 oranında tamamen, %48 oranında ise kısmen karşılandığı görülmüştür (Şekil 2.16). Ancak, söz konusu dış paydaşlar olduğunda beklentilerin karşılanma düzeyinin %22'ye gerilediği, karşılanmama düzeyinin ise %30'a çıktığı görülmüştür. Bu noktada, yükseköğretim kurumları tarafından iç ve dış paydaşların net olarak tanımlanması ve düzenli toplantılar ile ilişkilerin yapılandırılmış bir şekilde oluşturulması yönünde çalışmalara ihtiyaç olduğu saptanmıştır.



Şekil 2.16. Paydaşlarla İlişkilerin Yönetilmesi

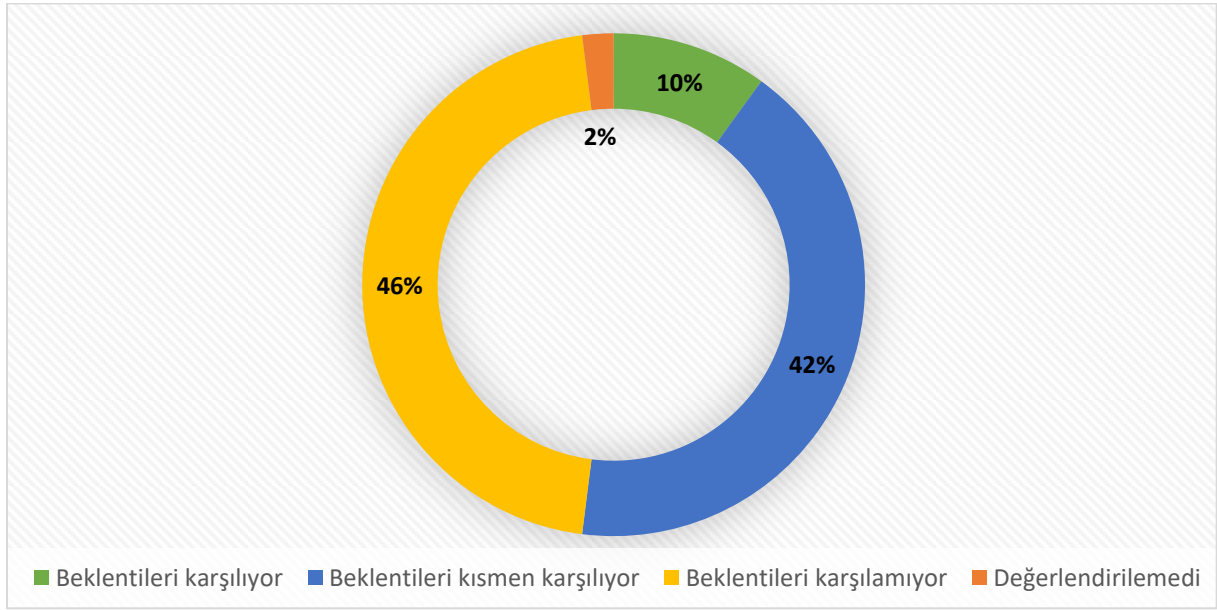
**Eğitim, araştırma ve idari süreçler kapsamında stratejik paydaşların katkısı** bütüncül bir şekilde ele alınmalıdır. Mevcut durumda paydaşlarla ilişkilerin, araştırma politikalarının belirlenmesi noktasında, eğitim öğretimde programlarının tasarımına kıyasla daha etkili olduğu görülmektedir (Şekil 2.17). Buna rağmen, gerek eğitim-öğretimde gerekse araştırma ve geliştirme noktalarında yapılacak olan iyileştirme çalışmalarında paydaşların daha çok rol alması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle memnuniyet anketlerinin sonuçlarının iyileştirme çalışmalarına yansıtılması hususunun sadece %10'da kalması incelenmeli ve kurumlar bu açıdan daha çok çaba sarf etmelidir. Ayrıca, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından iyi uygulama örneklerinin paylaşılması önerilmektedir.



Şekil 2.17. Eğitim, Araştırma ve İdari Süreçlerde Paydaşlarla İlişkiler

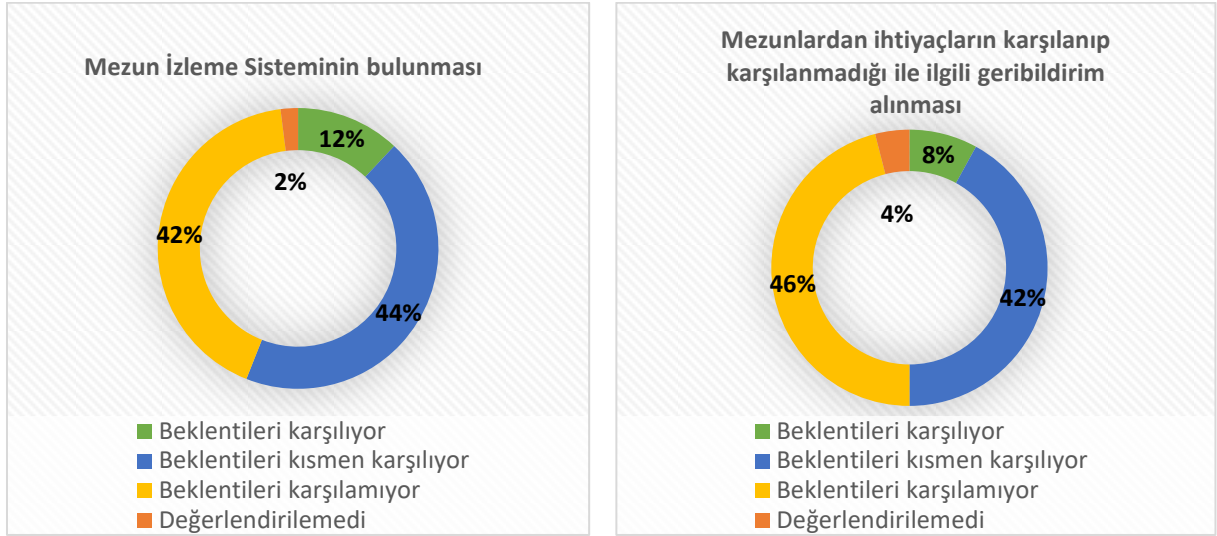
**Bilgi yönetim sisteminin kullanılması** konusunda yükseköğretim kurumlarımızda bazı adımlar atılmakla birlikte, özellikle entegre sistemlerde ciddi sıkıntılar bulunmaktadır (Şekil 2.18). 2017 yılına ait KGBR değerlendirmelerine bakıldığında, kurumlardaki mevcut bilgi yönetim sistemlerinde insan kaynakları, öğrenci işleri, araştırma, lisans ve lisansüstü bilgi yönetim süreçlerinin birbiri ile konuşmayan ve birbirinden bağımsız sistemler olarak kurgulandığı görülmektedir. 50 kurumdan sadece %10'unda entegre bilgi sisteminin etkin kullanıldığı göz önüne alındığında, bu konuya daha fazla eğilinmesi ve daha çok yatırım yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, kurumlardaki bilgi yönetim sistemlerinin kalite güvencesi süreçleri ile ilişkili olması, birimler ve bölümler düzeyinde veri girişinin sağlanması ve bu verinin etkili bir şekilde yönetimi gerekmektedir. Günümüzde veriye dayalı karar alma süreçlerinin daha doğru ve verimli sonuçlar çıkardığı yadsınamaz bir

gerçektir. Bu da özellikle yöneticilerin doğru yönlenmesini ve karar almasını sağlamaktadır. Ayrıca, aynı veriyi farklı sistemlere girmek hem akademik hem de idari personelin verimliliğini düşürmektedir, oysa birbiriyle konuşan entegre sistemler bu sorunu çözebilmektedir. 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 sistemlerin tasarımı ve kuruluşu üzerinde çalışılmalıdır. Ayrıca, diğer üniversitelerdeki iyi uygulama örnekleri paylaşılmalıdır.



**Şekil 2.18. Yükseköğretim Kurumlarında Entegre Bilgi Yönetim Sisteminin Kullanım Durumu**

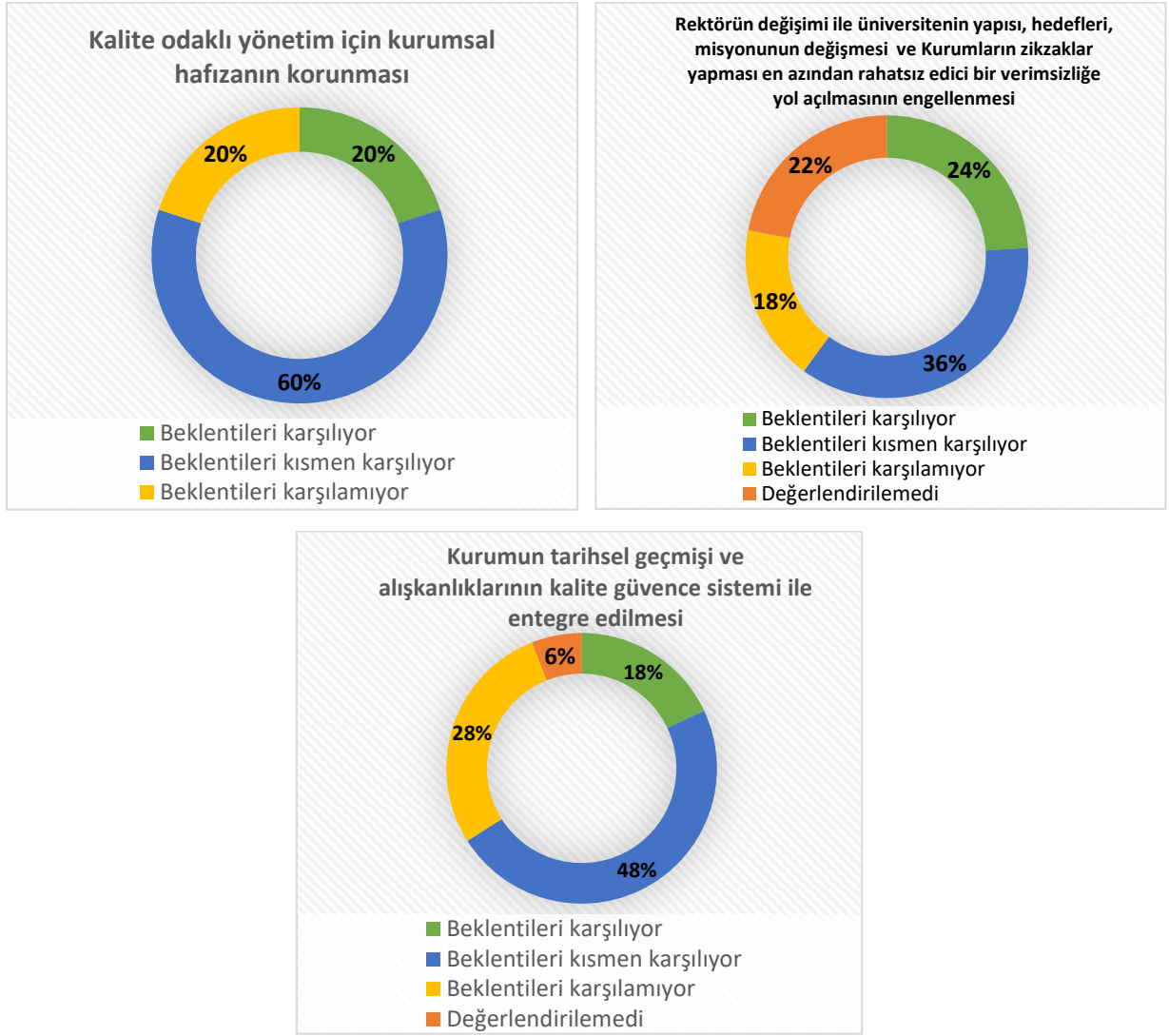
2017 yılında değerlendirme sürecine katılan 50 kurumdan sadece %12'sinde mezun izleme sisteminin bulunması iyileşmeye açık alanlar arasında yer almaktadır (Şekil 2.19). Mezunların eğitim öğretim, araştırma ve istihdam süreçlerine yönelik katkılarının yükseköğretim sistemindeki iyileştirme çalışmalarına yansıtılabilmesi için mezun ilişkilerinin yönetimi kapsamında daha çok çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Mezunlardan ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığına dair geri bildirim alınması bu açıdan çok önemlidir. Ancak, Şekil 2.19'da görüleceği üzere, 50 kurumdan sadece %8'i mezunlarından geri bildirim almaktadır. İdeal durumda, mezun izleme sistemlerinin kurgulanması ve geri bildirim alınabilmesine ilişkin tanımlı ve şeffaf süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesine yönelik Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından düzenlenecek farkındalık ve eğitim çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Mezun İzleme Sistemi konusunda, Yükseköğretim Kurulu'nun tavsiye kararlarının da kurumlarla paylaşılması uygun olacaktır.



**Şekil 2.19. Yükseköğretim Kurumlarında Mezun İzleme Sisteminin Mevcut Durumu**

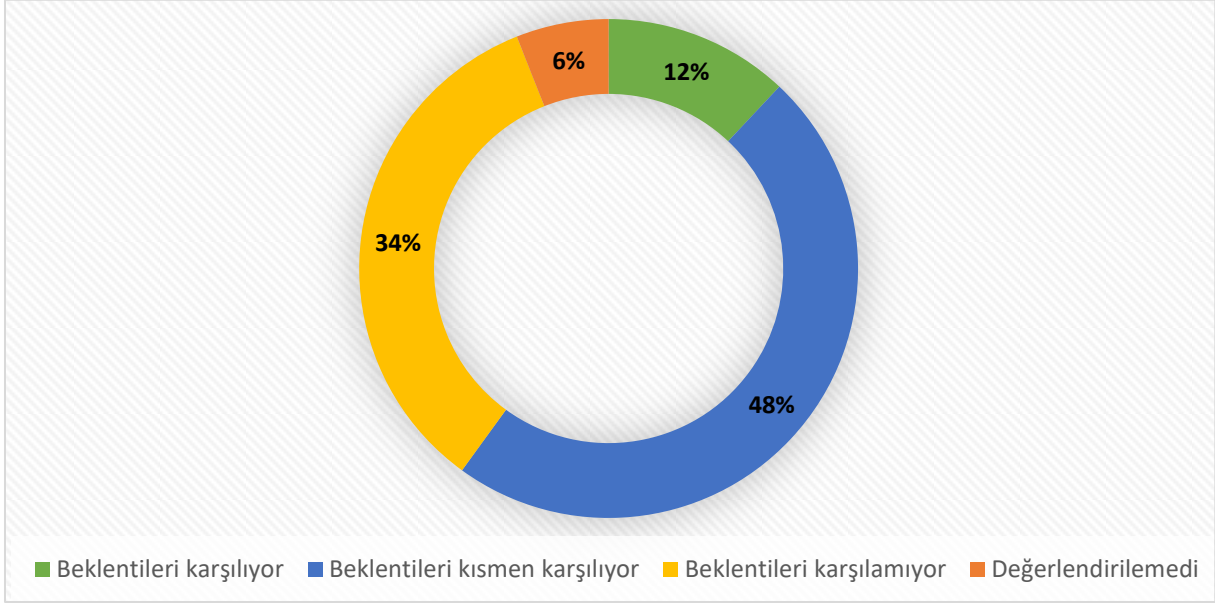
Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinin kurumsal hafıza ve deneyimlerin sürdürülmesine katkı sağlayacağı bilinmektedir. Üniversite yönetiminin değişimi ile üniversitenin yapısı, hedefleri ve misyonunun değişmesinin önüne geçilmesinin en etkili yollarından biri de kurumsal hafızadır. Kurumsal hafızanın sürdürülmesi açısından ise arşivleme önemli bir faktördür. Bir diğer önemli etmen ise, yönetim değişikliklerine rağmen önceki deneyimlerin aktarılmasına olanak sağlayacak şekilde kurul/komisyon yapılanmalarına ağırlık verilmesidir.

2017 yılında değerlendirme sürecinden geçen 50 yükseköğretim kurumuna ait KGBR'lere bakıldığında, bu kurumların sadece %20'sinde **kalite süreçlerinin yönetsel değişikliklerden etkilenmemesine yönelik kurumsal hafızanın korunmasının** söz konusu olduğu anlaşılmaktadır (Şekil 2.20). Keza, rektör değişimi ile birlikte üniversitenin yapısı, hedefleri ve misyonunun değişmesi ve kurumun stratejilerinden sapma meydana gelmesinin önlenmesine ilişkin düzenlemelerin %24 düzeyinde kaldığı görülmektedir. Kurumların tarihsel geçmişlerinin ve alışkanlıklarının kalite güvence sistemlerine entegrasyonu ise yine oldukça zayıf kalmış bir nokta olup %18 civarındadır. Bu nedenle, kalite güvencesi süreçlerinde deneyim ve yetkinlik temelli yaklaşımlar benimsenmelidir.



**Şekil 2.20. Yükseköğretim Kurumlarında Kurum Kültürü ve Kurumsal Hafızanın Korunması**

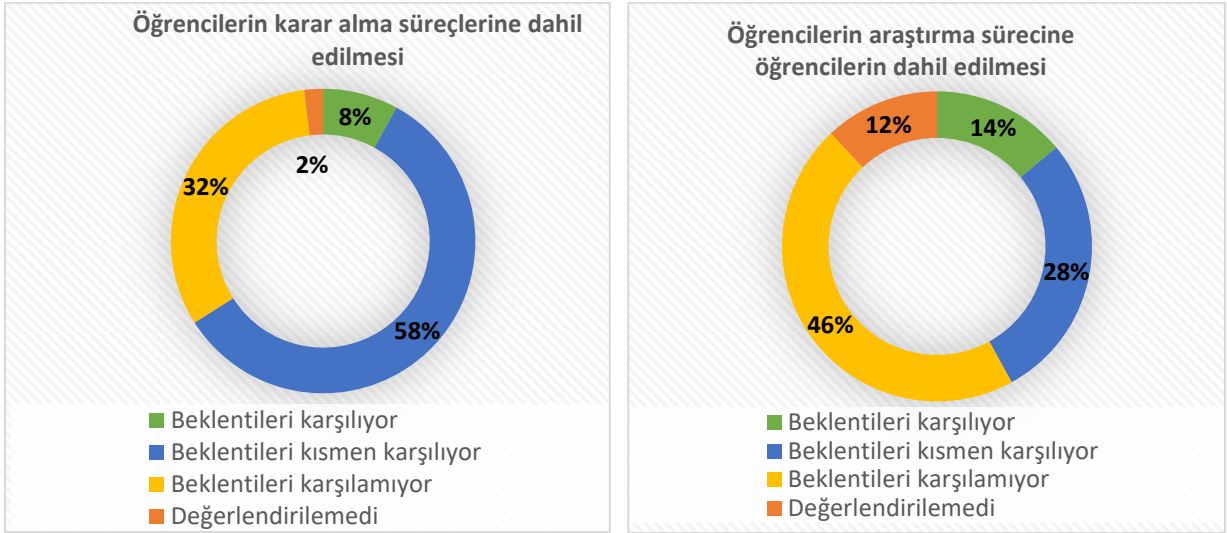
2017 yılında kurumsal dış değerlendirme sürecine dahil olan yükseköğretim kurumlarının **önceki dış değerlendirme deneyimlerinden yararlanma oranı %12 düzeyindedir** (Şekil 2.21). Bu oranın düşük olmasının başlıca sebeplerinin, yukarıda da bahsedilen kurumsal hafızanın oluşmaması ve yönetim değişikliğinden kurumun bütününün etkilenmesi, kalite süreçlerinin yeterince içselleştirilmemesi, benzer süreçler arasında bağ kurulmayıp bütünsel yaklaşımın olmaması gibi çeşitli hususlar olduğu değerlendirilebilir.



**Şekil 2.21. Önceki Dış Değerlendirme Deneyimlerinden Faydalanılması Durumu**

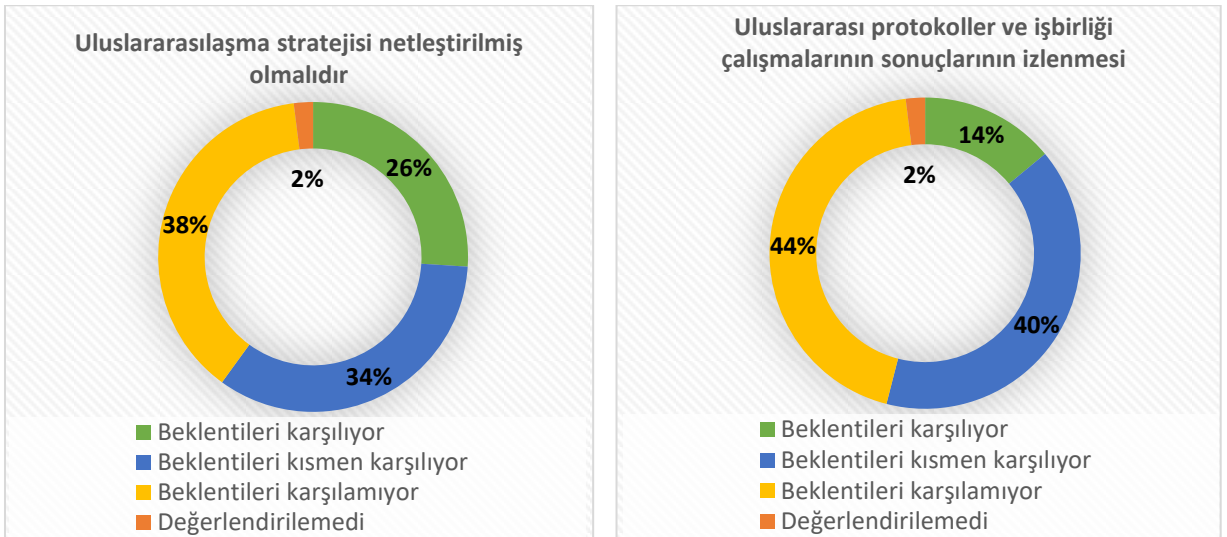
Öğrencilerin kalite güvencesi sisteminde karar alma süreçlerine aktif katılım göstermeleri beklenmektedir. Ancak, Şekil 2.22’de de görüldüğü üzere, karar alma süreçlerinde öğrenci temsiliyeti ile ilgili uygulamalarda kurumların sadece %8’inde beklenti karşılanmaktadır. Diğer yandan öğrencilerin araştırma sürecine dahil edilme oranı söz konusu 50 üniversite için %14 civarındadır. Bu noktada, değerlendirme sürecine giren 50 üniversiteden 10’unun araştırma üniversitesi olması gözden kaçırılmamalıdır. Öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımı ile ilgili farkındalık düzeylerinin artırılmasına yönelik çalışmaların ivedilikle başlatılması ve Fakülte/YO/ Enstitü/MYO yönetim kurulları ile Senato ve Yönetim Kurullarındaki öğrenci katılımı ve temsiliyetinin uygulamaya da geçirilmesi önem arz etmektedir. Kurumların misyonu doğrultusunda öğrencilerin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı ile ilgili süreçlere de dâhil edilmesi teşvik edilmelidir.





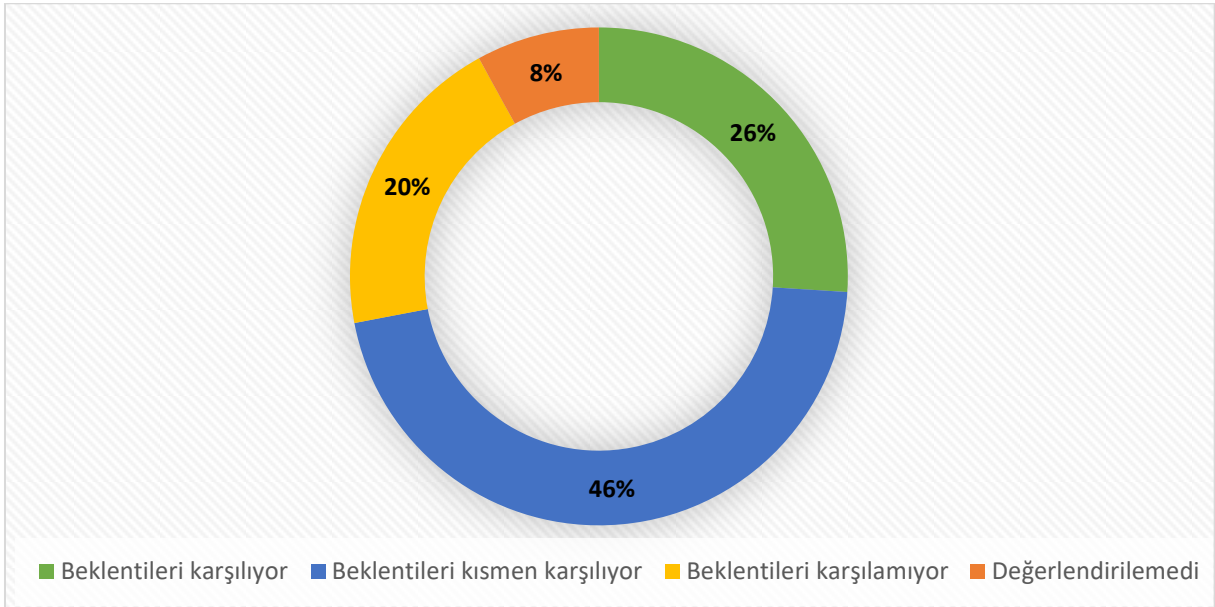
**Şekil 2.22. Öğrencilerin Karar Alma Süreçlerine Katılım Durumu**

Dış değerlendirmeye dâhil edilen yükseköğretim kurumlarının %26'sının uluslararasılaşma stratejilerinin netleştirilmiş olduğu ve uluslararası protokoller ile işbirliği çalışmalarının sonuçlarının takip oranının ise %14'te kaldığı görülmektedir (Şekil 2.23). Uluslararası arenada, öğrenci ve öğretim üyesi değişiminin büyük oranda arttığı günümüzde, Türk Yükseköğretiminde de yeni açılımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan ulusal düzeyde Yükseköğretim Kurulu, Dışişleri Bakanlığı, Ulusal Ajans gibi farklı kurumların işbirliğine ve tavsiye kararlarına ihtiyaç bulunmaktadır.



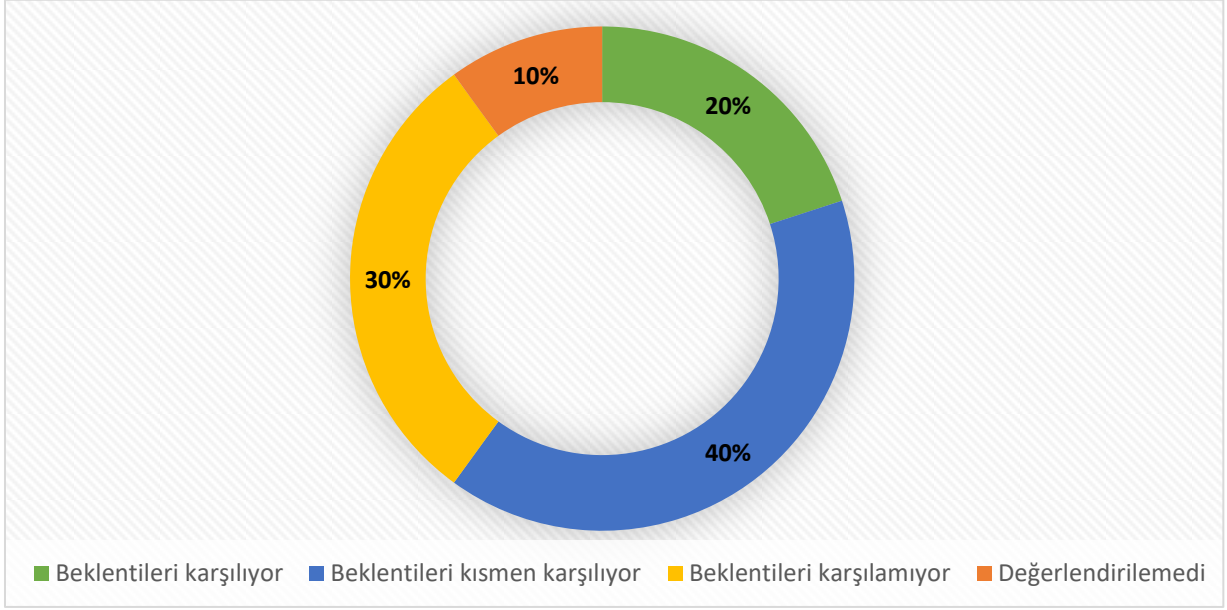
**Şekil 2.23. Yükseköğretim Kurumlarının Uluslararasılaşma Stratejisi**

Yükseköğretim kurumlarının öncelikli konularından biri de tüm engelleri ortadan kaldırarak toplumda herkese eğitime erişim imkânı sağlamaktır. Bu açıdan, “**engelsiz üniversite**” koşullarının oluşturulması, yönetsel süreçlerde başlıca hususlar arasında değerlendirilmelidir. Değerlendirilen 50 kurumun %26’sı engelsiz üniversite koşullarının gerçekleştirilmesi hususunda beklentileri karşılayabilmektedir (Şekil 2.24). Bu konu, yükseköğretim kurumlarındaki gelişmeye açık alanlardan birisi olarak görünmektedir. Bu bağlamda YÖK tarafından başlatılan teşvik edici çalışmalar kapsamında engelli bireylerin eğitime tam, etkin ve eşit katılımını sağlamak için başarılı çalışmalar yapan üniversitelere “*Engelsiz Üniversite Bayrakları*” ve “*Engelsiz Program Nişanları*” verilmeye başlanmasının kısa zamanda etkisini göstermesi beklenmektedir.



Şekil 2.24. Engelsiz Üniversite Koşullarının Oluşturulması

Merkezi kampüse uzak yerleşimdeki birimlerin olanaklarının göz ardı edilmemesi ve **fırsat eşitliğinin korunması** konusu özellikle birden fazla kampüs yapılanması olan kurumlarda önem arz etmektedir. Farklı kampüsler arasında fiziksel ve sosyal olanaklar açısından denge kurulması gereksinimi de dikkat çeken ve iyileştirilmesi gereken bir diğer konu olmuştur (Şekil 2.25). 2017 yılında değerlendirilen 50 üniversiteden ancak %20’si bu açıdan beklentileri karşılayabilmektedir.



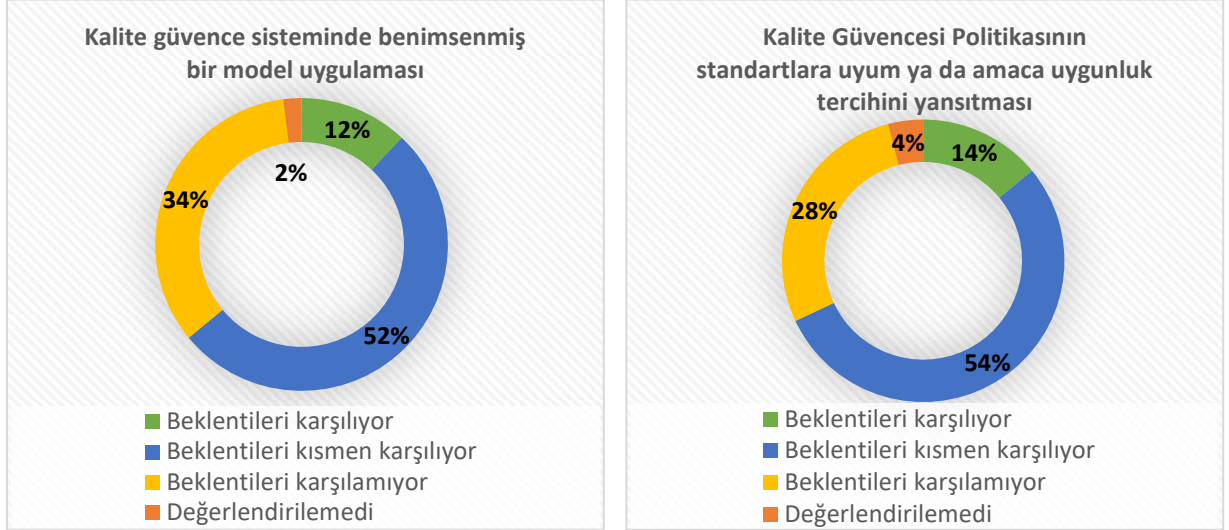
Şekil 2.25. Farklı Kampüs ve Birimler Arasında Fırsat Eşitliği Korunması

### 2.2.2. Kalite Güvencesi Sistemi

İç kalite güvence stratejisinin belirlenmesinde, *standartlara uygunluk* ve *amaca uygunluk* olmak üzere iki seçenek bulunmaktadır. *Standartlara uygunluk* yaklaşımının benimsenmesi durumunda; hangi standartların ele alınacağı, bunların kurumda ne ölçüde var olduğu, üniversite için tek bir standardın mı yoksa birimlerin/bölümlerin ayrı ayrı standartlarının mı olacağı, sahipliği, sorumluluğu, uyumluluğunun takibinin kimde olacağı gibi sorulara yanıt aranır. Öte yandan, *amaca uygunluk* yaklaşımında ise, uzun vadeli amaçların nerede kabul edildiği ve sahipliğinin kesin ortaya konulup konulmadığı, her yönetim ile değişim gösterip göstermediği, tüm üniversite için tek bir amacın mı olacağı yoksa her birim/bölüm için ayrı amaçların mı belirleneceği ve bunların sahipliği ile sorumluluğunun kimde olacağı gibi nispeten cevaplama daha zor sorulara yanıt aranmaktadır. Amaca uygunluk yaklaşımı, uyumdan çok gelişmeye yönelik olduğundan, kurumların önce standartlara uyum yaklaşımıyla başlaması ve belli bir olgunluk seviyesine geldikten sonra amaca uygunluk aşamasına geçiş yapması daha sağlıklı olacaktır.

Dış değerlendirme sürecinde, kalite güvence sistemindeki olgunluk düzeyinin belirlenmesi açısından, kurumlarda, **uygulamaların standartlara uygunluk veya amaca uygunluk yaklaşımlarından hangisi ile gerçekleştirildiği** anlaşılmaya çalışılmıştır (Şekil 2.26). Yerinde ziyaret gerçekleştirilen 50 yükseköğretim kurumundan sadece %12'sinde benimsenmiş bir yaklaşım/model olduğu saptanmış olup, kurumların %14'ünde ise kalite güvence politikaları

standartlara uygunluk veya amaca uygunluk arasındaki tercihlerini yansıtır niteliktedir. Bu bakımdan, konunun daha anlaşılır hale getirilmesi ve konuya ilişkin farkındalık düzeyinin artırılması amacıyla, Kalite Kurulu tarafından daha fazla bilgilendirme yapılmasına ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır.

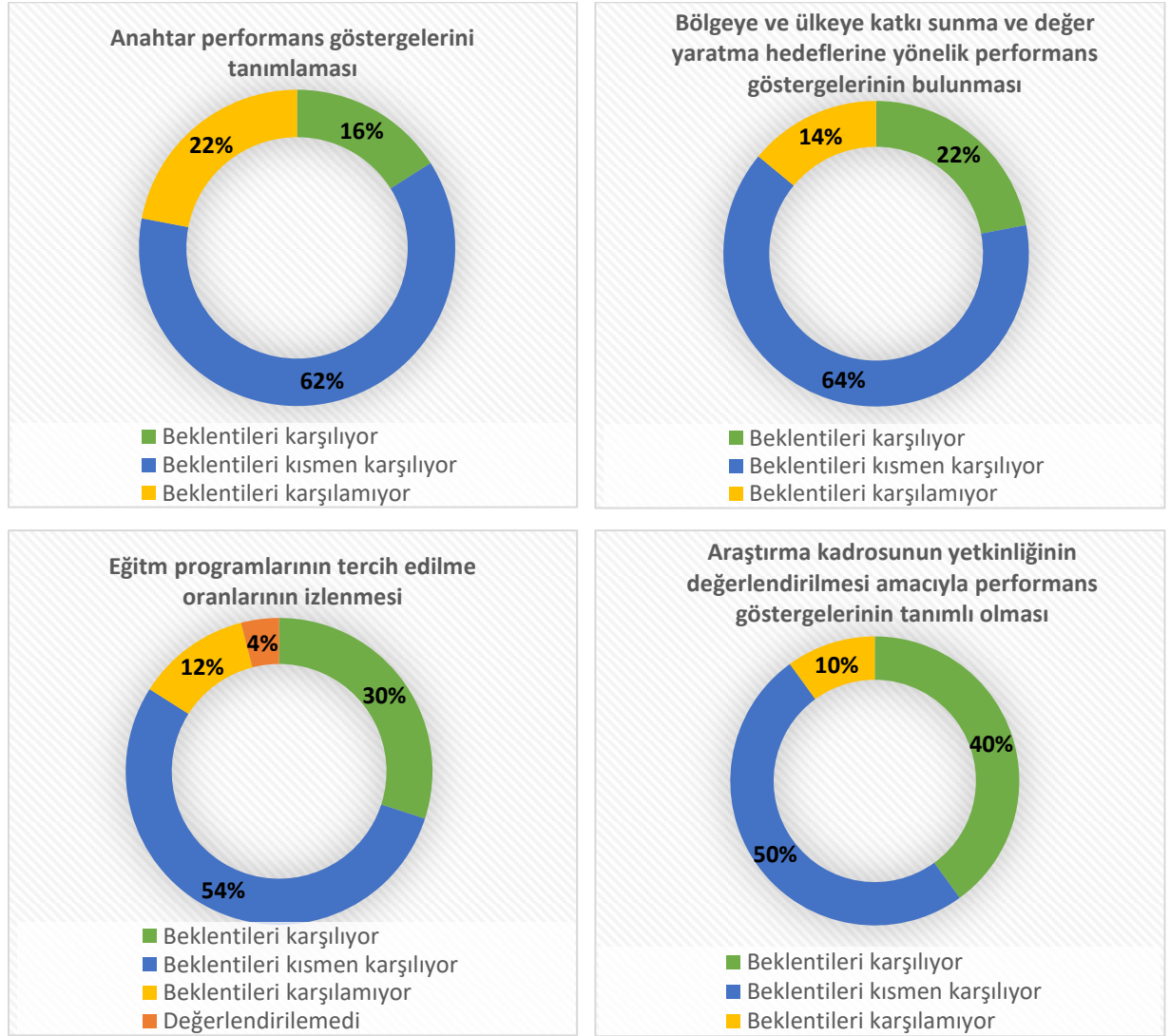


**Şekil 2.26. Yükseköğretim Kurumlarında Kullanılan Kalite Güvencesi Sisteminde Olgunluk Düzeyi**

Kurumların misyon ve hedefleri ile uyumlu ve önceliklerini yansıtan **anahtar performans göstergelerini** katılımcı ve kapsayıcı bir yaklaşımla eğitim-öğretim, araştırma ve idari hizmetler ile varsa toplumsal katkıya yönelik faaliyetleri için tanımlaması, bu göstergeler aracılığı ile sonuçları izlemesi ve göstergelerdeki değişimleri temel alarak uygun önlemleri alması beklenmektedir. Bir başka deyişle, eğitim-öğretim faaliyetlerine yönelik olarak öğrencilerin; demografik bilgileri, program tercihleri, gelişimi ve başarı oranı, program memnuniyeti; araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelik olarak araştırma kadrosunun uzmanlık alanları; ulusal/uluslararası dış kaynaklı proje sayısı ve bütçesi, yayımlarının nicelik ve niteliği, aldığı patentler ve sanat eserleri, ve kurumların varsa toplumsal katkı hedeflerinin izlenmesine yönelik kuruma özgü göstergelerin tanımlanması ve izlenmesi beklenmektedir.

2017 yılında değerlendirmeye giren 50 kurumun anahtar performans göstergelerini tanımlama durumu %16 düzeyinde bulunmaktadır (Şekil 2.27). Eğitim programlarının tercih edilebilirlik düzeyinin takibine ilişkin oranların izlenmesi ise %30 seviyesinde yer almaktadır. Araştırma kadrosunun yetkinliğinin değerlendirilmesine yönelik performans göstergelerinin

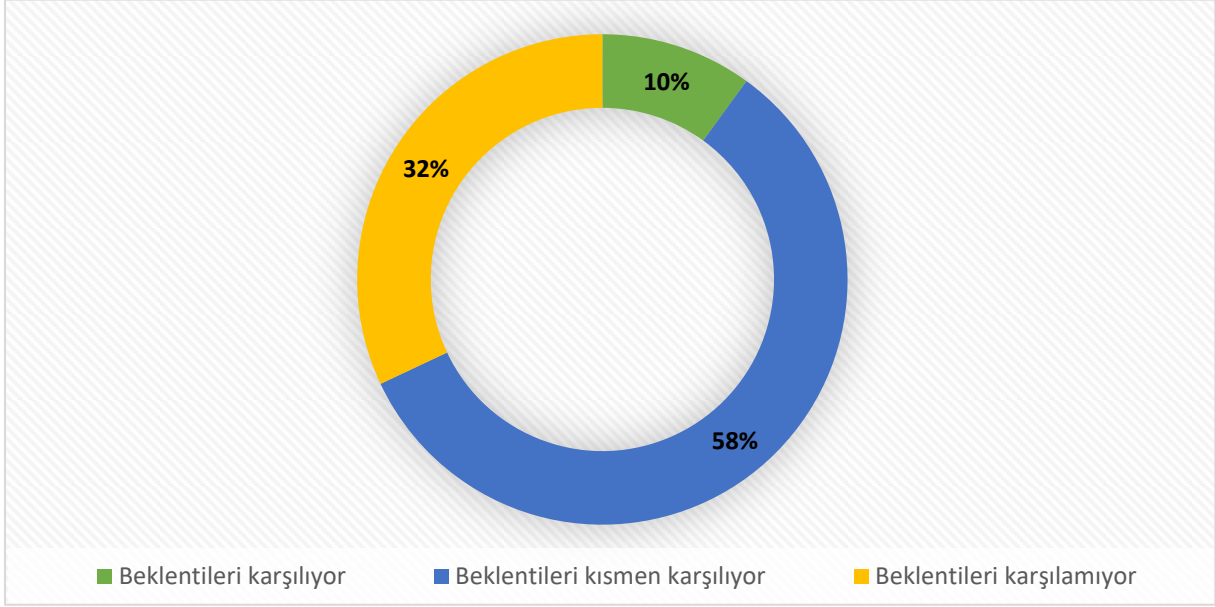
bulunması ise memnuniyet verici düzeydedir (%40 beklentileri karşılar, %50 ise kısmen karşılar niteliktedir.



**Şekil 2.27. Anahtar Performans Göstergelerinin Tanımlanması ve Kullanılması**

Kurumsal dış değerlendirme programının en önemli ve öncelikli amaçlarından birisi de, kurumların iç değerlendirme sürecinden azami düzeyde fayda görmesini sağlamak Üzere kalite kültürünün yaygınlaştırmaktadır. İç paydaşların iletişimi ve işbirliği, kendi kendini değerlendirme, farkındalığın artırılması konularında sürecin dönüştürülmesi beklenmektedir. 2017 yılında dış değerlendirme sürecine dâhil olan 50 yükseköğretim kurumunun KGBR’de KİDR hazırlama sürecinden yararlanma düzeyinin oldukça düşük seviyede olduğu (%10) görülmektedir (Şekil 2.28). KİDR hazırlık süreci aynı zamanda sürecin içselleştirildiğinin de bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu nedenle KİDR hazırlık sürecinden beklenti, kalite kültürünün kurumun tamamına yayılmış olması ve tüm

uygulamalara yansımadır. Bunu sağlayabilmek amacıyla; kalite çalışmalarında kapsayıcılık ve katılımçılık sağlanması, bürokratik veri yönetiminden çok içselleştirilmiş süreç yönetiminin benimsenmesi ve şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde hareket edilmesi gerekmektedir.

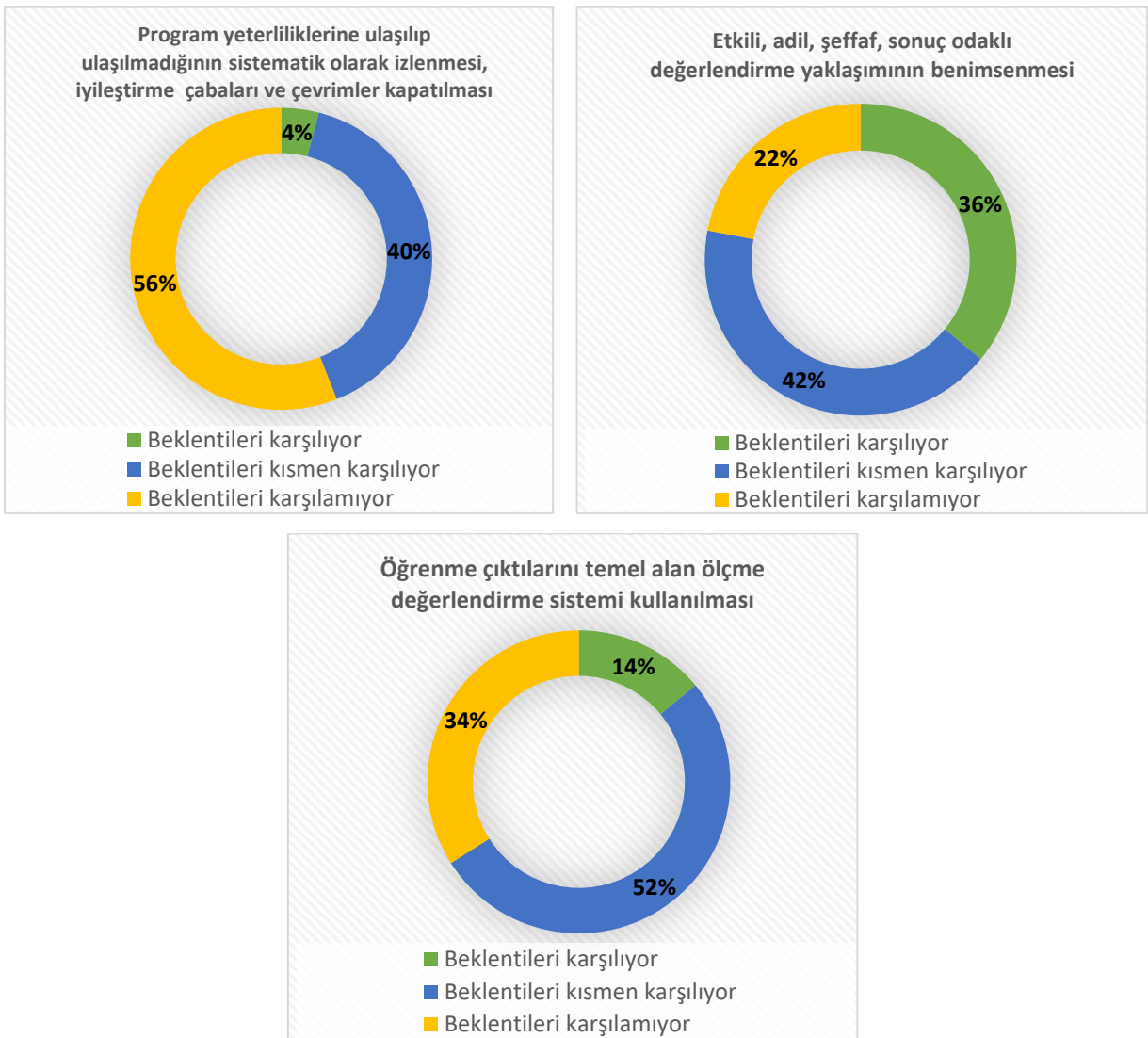


Şekil 2.28. Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Kültürünün Yaygınlaşma Düzeyi

### 2.2.3. Eğitim ve Öğretim

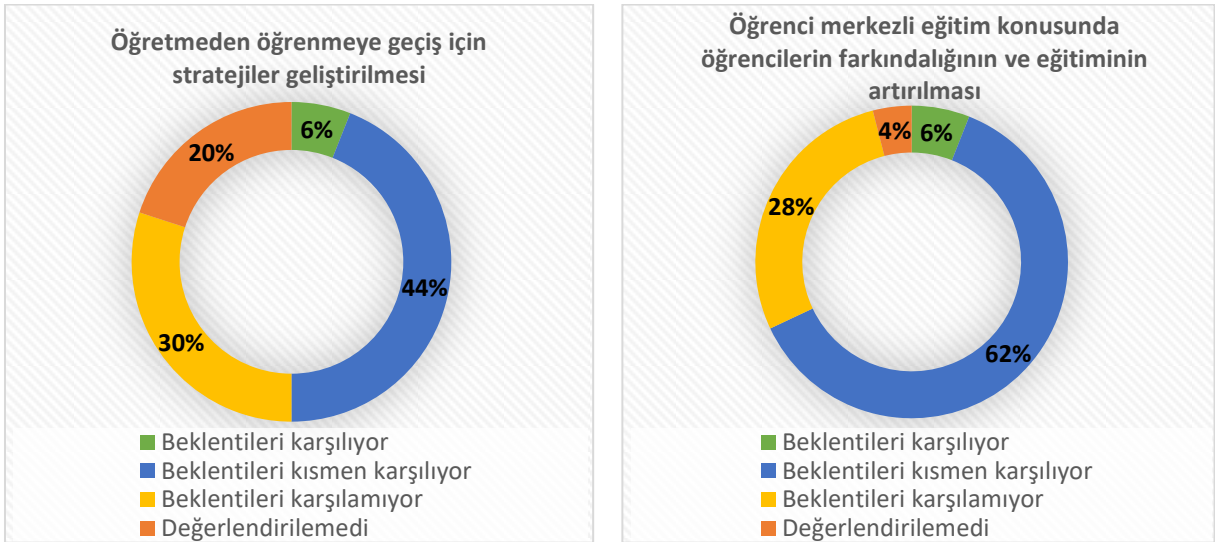
Eğitim-öğretim kalite güvence açısından yükseköğretim kurumlarının en önemli unsurlarından biridir. Eğitim-öğretim programlarına kayıtlı öğrencilerin hedeflenen yeterliliklere ulaştığının güvence altına alınması ise yükseköğretim kurumlarında kaliteye ilişkin en önemli boyuttur. Kurumlar, programların eğitim amaçlarının belirlenmesinde ve müfredatın tasarımında iç ve dış paydaşların görüşlerinin alınmasından, program yeterliliklerinin belirlenmesine, programların eğitim amaçları ve kazanımlarının kamuoyu ile paylaşılmasından, öğrencilerin staj ve iş yeri deneyimlerinin tanımlı süreçlerle garanti altına alınmasına kadar uzanan geniş yelpazeli bir işlevler bütününde kalite süreçlerini işletmek durumundadır. Bunun yanı sıra, yükseköğretim kurumlarının öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme yaklaşımını benimsemiş olması beklenmektedir. Bu bağlamda, kurumlar programlarını öğrencilerin öğretim sürecinde aktif rol almalarını teşvik edecek şekilde yürütmelidir. Derslerin iş yüküne dayalı kredi değerlerinin oluşturulmasından, danışmanlık sistemlerinin etkin kullanımına, burs imkânlarından, başarı ölçme değerlendirmeye kadar çok farklı alanlar kalite kapsamında ele alınmalıdır.

2017 yılında değerlendirme sürecine dâhil olan 50 kurumun sadece %4'ü **program yeterliliklerine ulaşıp ulaşılmadığının sistematik bir şekilde izlenmesi ve iyileştirme çabaları ile çevrimlerin kapatılması** konusunda beklentileri karşılar niteliktedir (Şekil 2.29). %56'sı ise yeterliliklere erişilip erişilmediğini izlememekte ve ilgili çevrimlerin kapatılması noktasında zayıf kalmaktadır. Diğer yandan, bu kurumlarda etkili, adil ve sonuç odaklı değerlendirme yaklaşımının %33 oranında karşılanması olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ancak, acil önlem alınması gereken bir başka gelişmeye açık yan ise, öğrenme çıktıları temel alan ölçme değerlendirme sisteminin beklentileri karşılama düzeyinin %14'te kalmış olmasıdır.



Şekil 2.29. Yükseköğretim Kurumlarında Program Yeterliliklerine Ulaşılma Düzeyinin İzlenmesi

Türkiye'nin de yer aldığı 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. Bu bağlamda, 2017 yılında dış değerlendirme sürecine dahil edilen yükseköğretim kurumlarında dikkati çeken konulardan birisi de söz konusu kurumlarda **öğrenci merkezli eğitim yaklaşımın** benimsenmesi konusundaki yetersizliklerdir. Keza, öğrenmeden öğretmeye geçiş konusunda kurumların beklentileri ancak %6 oranında karşıladığı saptanmıştır (Şekil 2.30). Eğitim öğretim programlarında aktif öğrenmeyi destekleyen stratejilerin yaygınlaştırılmasına, bu kapsamda öğrencilerin farkındalıklarının artırılmasına, eğitimcilerin eğitimi programları ile öğretim üyelerinin öğrenme ve öğretme teknikleri konusunda ders içeriklerini güncellemesine ihtiyaç bulunmaktadır.

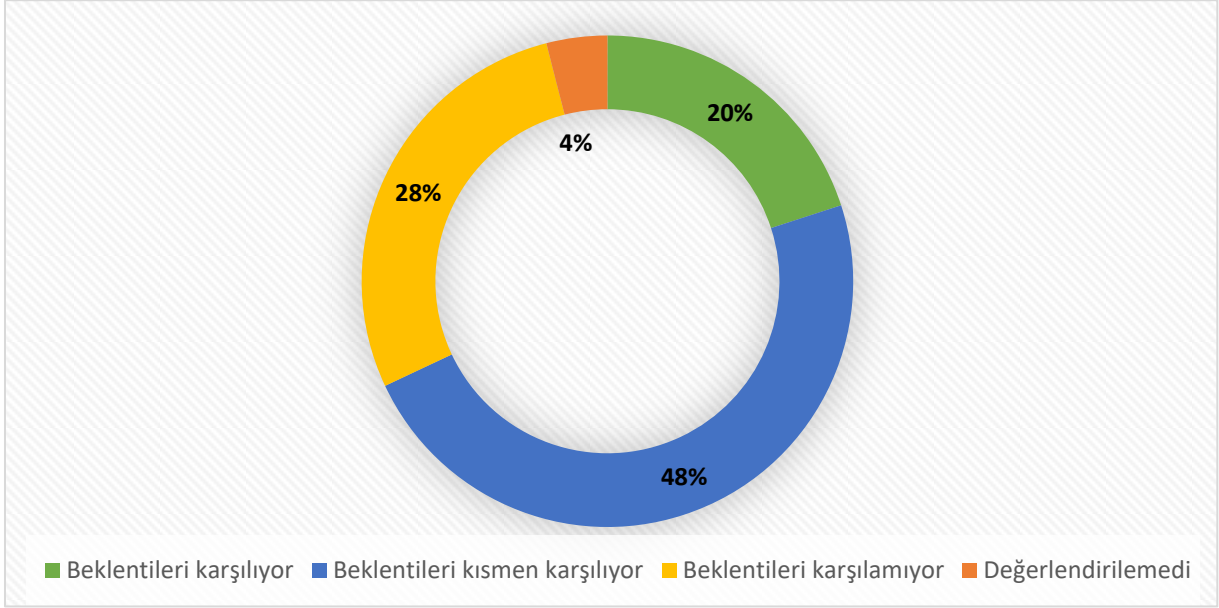


Şekil 2.30. Yükseköğretim Kurumlarında Öğretmeden Öğrenmeye Geçiş Süreci

Yükseköğretim öğrencilerinin alanlarıyla ilgili mesleki bilgi ve beceriler yönünden yeterli bir donanıma sahip olmaları yanında sosyal, kültürel, etik ve entelektüel yönlerden donanımlı olarak yetiştirilmesi de beklenmektedir. Bu nedenle eğitim programlarında iyi yapılandırılmış ve kalite süreçleri açısından garanti altına alınmış **seçmeli derslerin bulunması** önem taşımaktadır. 2017 yılında değerlendirilen 50 kurumda, kültürel derinlik ve farklı disiplinleri tanıma fırsatı veren ve öğrencilerin tercihlerine uygun seçmeli derslerin yapılandırılması hususunun halen beklentileri %20'ler seviyesinde karşıladığı tespit edilmiş olduğundan iyileşmeye açık bir yön olarak belirlenmiştir (Şekil 2.31). Yirmi birinci yüzyıldan beklenen

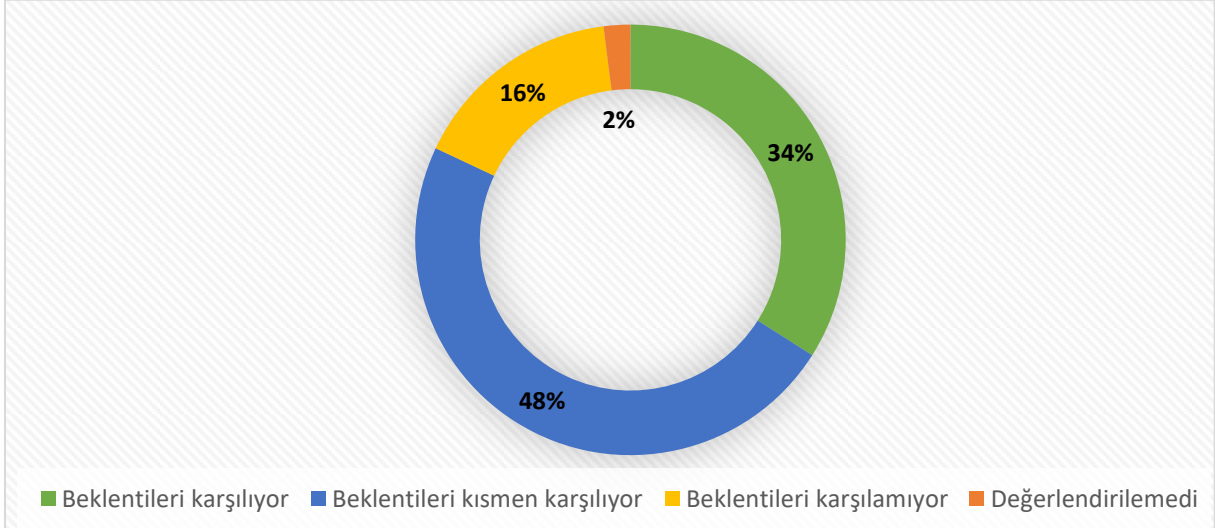


yetkinliklerle (Yaratıcılık, Eleştirel düşünme ve problem çözme, İletişim ve işbirliği, Bilgi okur-yazarlığı, Medya okur-yazarlığı, Esneklik ve uyum, Girişimcilik, Sosyal ve kültürler arası beceriler, Üretkenlik ve sorumluluk, Liderlik) yapılandırılmış seçmeli derslerle anahtar yetkinliklerin mezunlara kazandırıldığından emin olunması konusunda yükseköğretim kurumlarımızın daha çok çaba göstermesine ihtiyaç bulunmaktadır.



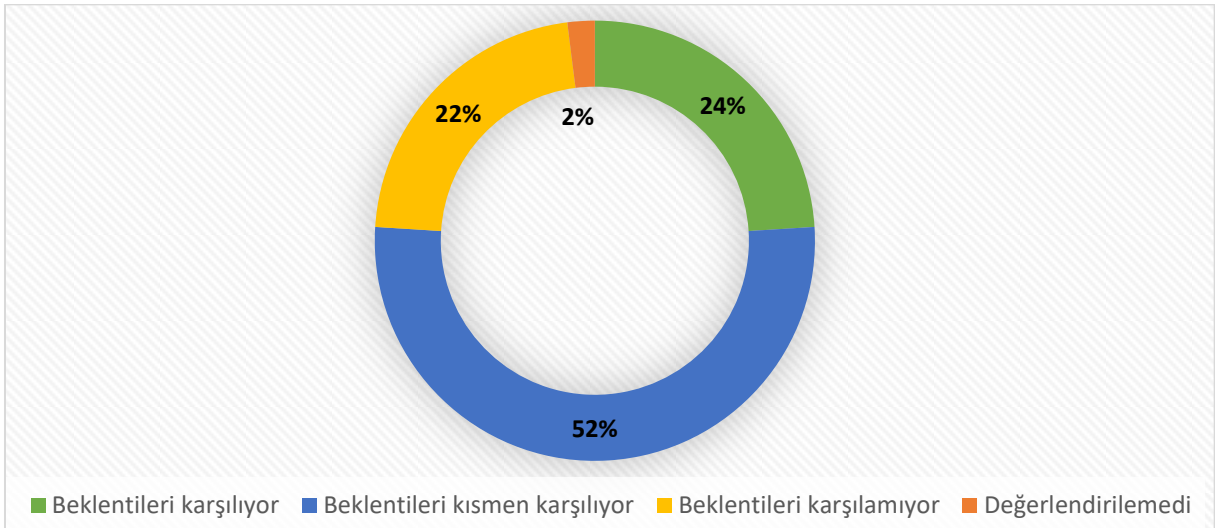
**Şekil 2.31. Seçmeli Derslerin Yönetim Süreci**

2017 yılında dış değerlendirme sürecine dâhil edilen kurumlarımızda **program akreditasyonu konusundaki desteğin**, destek ve teşviklerin kurumların %34'ünde olması, %48'inde ise bu konuda yol alınmış olması olumlu olarak değerlendirilmektedir (Şekil 2.32). Daha öncede bahsedildiği üzere, bir kurumda akreditasyona sahip fakülte/bölüm/birim sayısı arttıkça, kalite kültürünün kurum içinde yaygınlaşması ve içselleştirilmesi de artmaktadır. Bu bakımdan, kurumların akreditasyon süreçlerini teşvik edici faaliyetlerde bulunması beklenmektedir.



Şekil 2.32. Program Akreditasyonunun Desteklenmesi

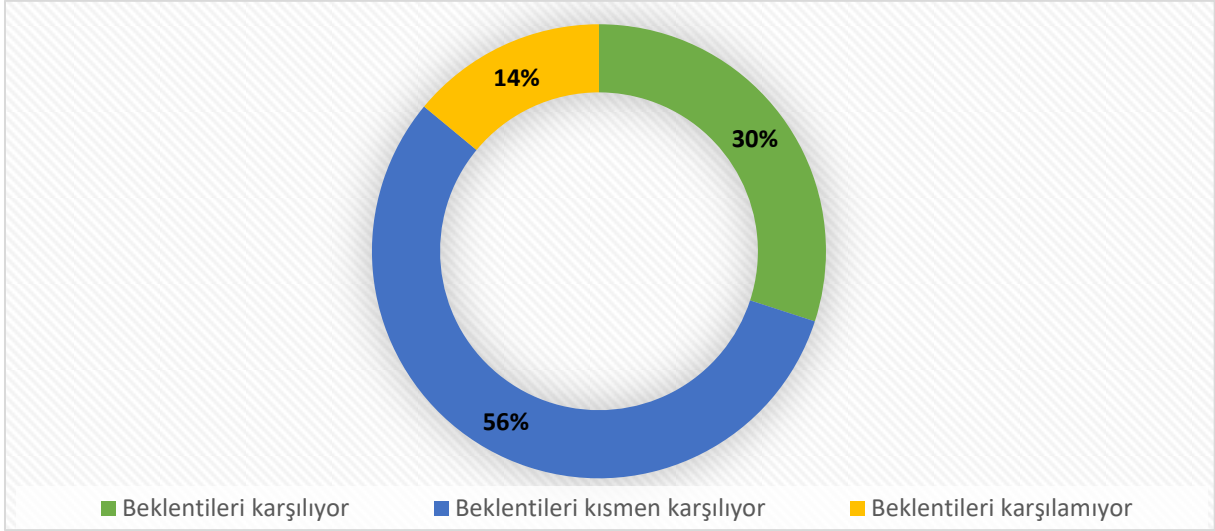
Yükseköğretim kurumlarında yürürlükte olan mesleki uygulama yönergelerinde, **staj/alan çalışması/uygulama süresi**, oryantasyon, öğrenci iş yükü (AKTS), ölçme ve değerlendirme (uygulama değerlendirme formlarının kullanılması), devamsızlık hakkı-başarısızlık-telafi süreçleri, öğrenci kontenjanı, staj yeri seçimi, başvuru ve kabul koşulları, uluslararası boyut gibi süreçler tanımlı hale getirilmeli ve alana özgü standartları içermesi sağlanmalıdır. 2017 yılı değerlendirildiğinde, bu konuda kurumların %24'ünün ilgili süreçleri garanti altına almada beklentileri karşıladığı görülmüştür (Şekil 2.33). Bu husus da yine iyileştirmeye açık bir yan olarak görülmektedir.



Şekil 2.33. Staj/Alan Çalışması 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

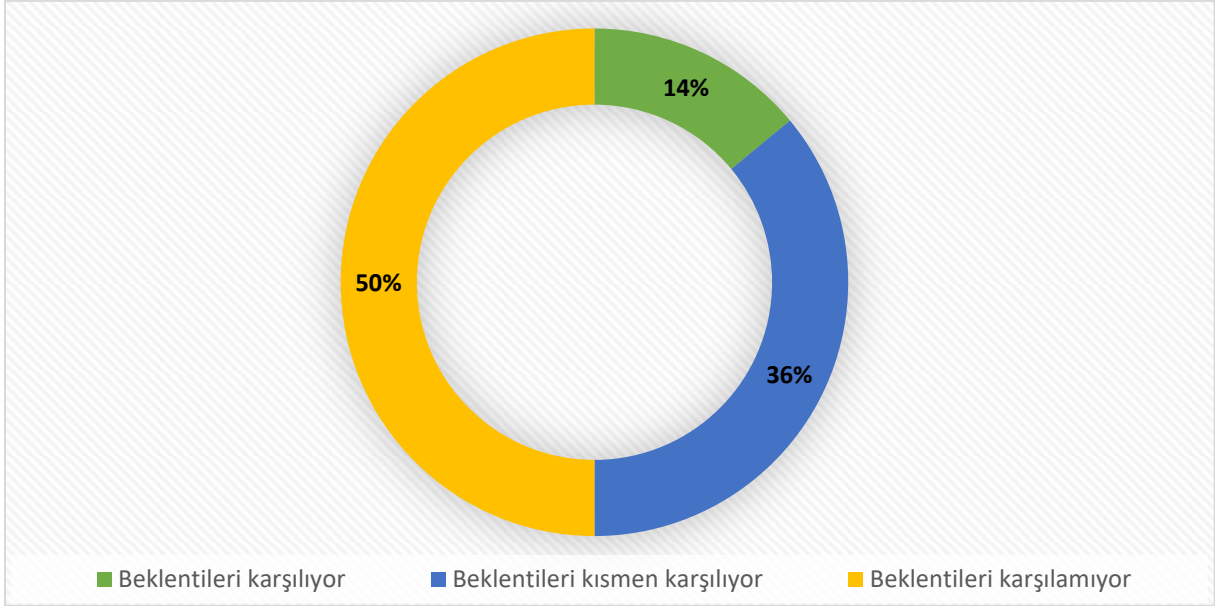
sadece kayıt ve ders seçme konularıyla sınırlı kalmaması, öğrencilerin eğitim amaçları, AKTS, kalite güvencesi, program akreditasyonu gibi konularda farkındalık ve beklenti düzeylerinin artırılması, kariyer planlama ve yönetimi, başarı düzeyinin izlenmesi, mağduriyetlerin önlenmesi gibi pek çok alanda işletilmesi beklenmektedir. Yükseköğretim kurumlarımızda danışmanlık sisteminde farklı uygulamalar bulunmakla birlikte çoğunluğunda iyileştirme ihtiyacı bulunmaktadır (Şekil 2.34).



**Şekil 2.34. Danışmanlık Sürecinin Etkinleştirilme Süreci**

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 ve 1 kredi=25-30 saat arası öğrenci iş yüküne karşılık gelecek şekilde hesaplanmaktadır. 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 kullanılmaktadır. Ayrıca, öğrenci iş yükünün belirlenmesinde özellikle uluslararası hareketlilik programlarında kredi transferinde yaşanan sorunlar devam etmektedir. Dış değerlendirme sürecindeki yerinde ziyaretlerde, öğrenci iş yükü temelli kredi sistemi (ya da AKTS) çalışmaları içselleştirilmesi,

iyileştirilmesi gereken alanlardan birisi olarak değerlendirilmiştir. Zira, değerlendirilen 50 kurumun yalnızca %14'ünde AKTS çalışmalarında öğrenci geri bildirimleri alınmakta ve güncelleme adımları atılmakta, %50'sinde ise öğrenci geri bildirimlerinin kurumlar tarafından değerlendirilmesi henüz belirlenen düzeyde değildir (Şekil 2.35). Bu kapsamdaki iyi uygulamaların daha çok paylaşılmasına ve öğrenci geribildirimi alınması konusunda yapılandırılmış çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.



**Şekil 2.35. Yükseköğretim kurumlarında AKTS Uygulama Düzeyi**

2017 yılında Yükseköğretim Kurulu tarafından yürütülen “Türk Yükseköğretim Sisteminde Avrupa Yükseköğretim Alanı Reformlarının Uygulanması ve Sürdürülebilirliği (TURQUAS) Projesi etkinlikleri, yükseköğretim kurumlarımızdaki mevcut kalite güvence sistemi mekanizmalarının değerlendirilmesi ve gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Ulusal yeterlilik çerçevelerini temel alan program yeterliliklerinin yükseköğretim kurumlarında ne kadar içselleştirildiğinin anlaşılması amacıyla, Proje kapsamında yükseköğretim programlarının TYYÇ ile ilişkilendirilme düzeyi araştırılmıştır. Bu amaçla projedeki Ulusal uzmanlar tarafından TYYÇ'nin uygulanma düzeyine ilişkin bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 178 yükseköğretim kurumundan yeni kurulan 15 üniversite çalışma dışı bırakılmış ve 10 yükseköğretim kurumundan geri bildirim alınamamıştır. Toplam 153 Yükseköğretim kurumunun verilerinin analiz edildiği çalışmada aşağıdaki değerlendirme kriterleri esas alınmıştır:

**Tablo 2.2. Üniversitelerimizde Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinin Uygulama Düzeyinin Değerlendirilmesine İlişkin Ölçütler**

Puanlama	Değerlendirme Kriterleri
<b>A+</b>	Her düzeyde Program çıktılarını, TYYÇ düzey ve alan tanımlayıcılarını da içerecek şekilde güvence altına alacağı iç ve/veya dış kalite güvencesi sistemi çalışmalarına başlamış  (Kalite güvence sisteminin varlığı ve kurum tarafından işletildiğine ilişkin değerlendirme, A puanını alan Kurumların KIDR'leri üzerinden yapılacaktır. Dış Değerlendirmesi tamamlanmış kurumların KGBR'si de dikkate alınabilir. Bu raporlara Kalite Kurulunun web sayfasından erişebilmek mümkün.)
<b>A*</b>	İş yüküne dayalı kredi sistemi, program öğrenme çıktılarını belirleme ve TYYÇ ile ilişkilendirme çalışmalarını Türkçe ve İngilizce dillerinde tamamlamış
<b>B**</b>	İş yüküne dayalı kredi sistemi, program öğrenme çıktılarını belirleme ve TYYÇ ile ilişkilendirme çalışmalarına Türkçe ve İngilizce dillerinde başlamış
<b>C</b>	İş yüküne dayalı kredi sistemi ve program öğrenme çıktılarını belirleme çalışmalarını tamamlamış
<b>D</b>	Sadece program öğrenme çıktılarını belirleme çalışmalarını tamamlamış
<b>E</b>	Sadece İş yüküne dayalı kredi sistemi çalışmalarını tamamlamış
<b>F</b>	İş yüküne dayalı kredi sistemi, program öğrenme çıktılarını belirleme ve TYYÇ ile ilişkilendirme çalışmalarına kısmen başlamış
<b>G</b>	İş yüküne dayalı kredi sistemi, program öğrenme çıktılarını belirleme ve TYYÇ ile ilişkilendirme çalışmaları başlamamış
<b>Y</b>	Üniversite geribildirimde bulunmadığı için kanıt yok

\*Yalnızca tek dilde hazırlığı olan kurumlar **A- notu** ile değerlendirilmiştir.

\*\*Yalnızca tek dilde hazırlığı olan kurumlar **B- notu** ile değerlendirilmiştir.

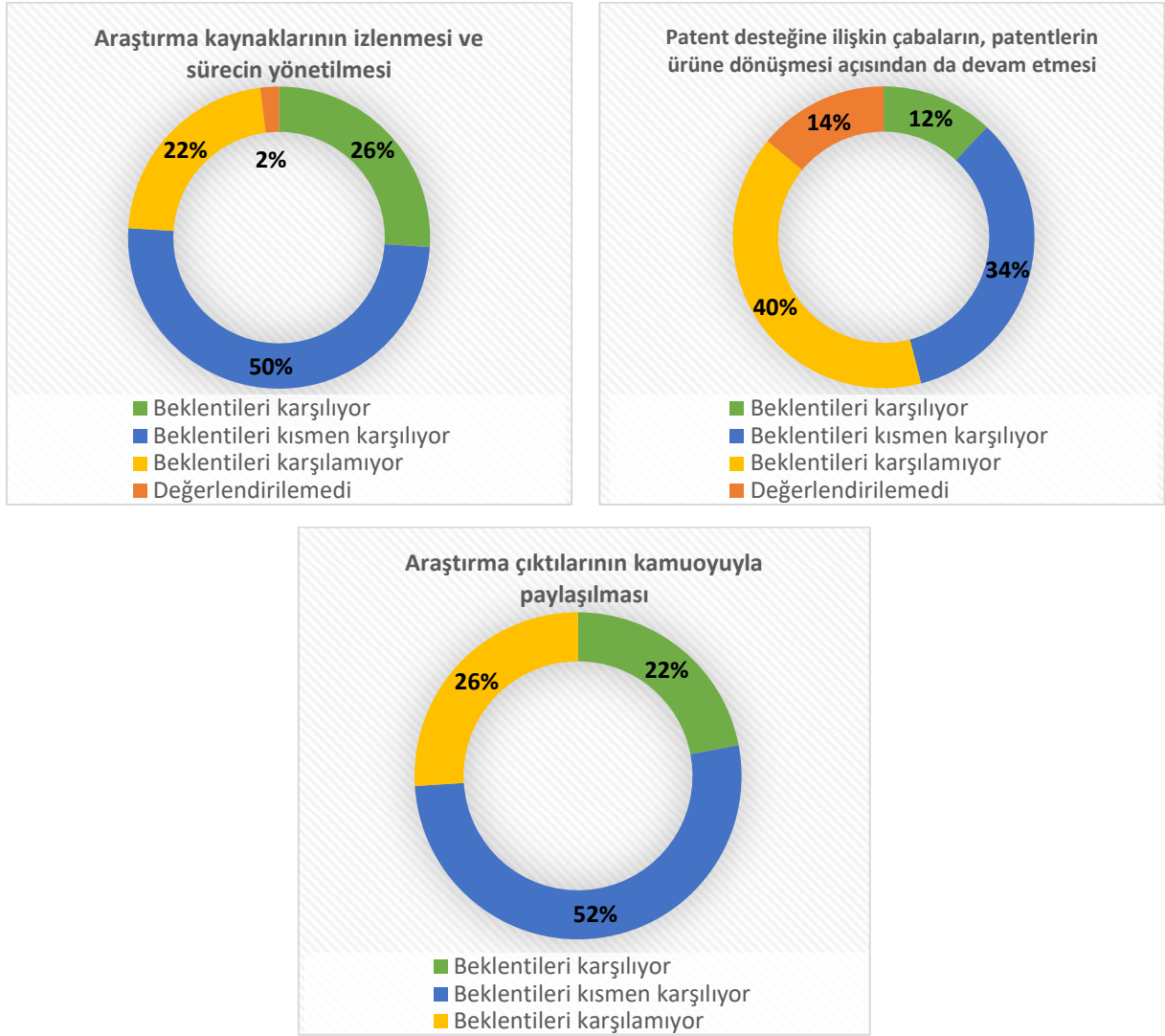
TYYÇ nin üniversitelerimizdeki uygulanma düzeyinin değerlendirilmesi sonucunda, iş yüküne dayalı kredi sistemi, program öğrenme çıktılarını belirleme ve TYYÇ ile ilişkilendirme çalışmalarını (Türkçe ve İngilizce dillerinde) üniversitelerin sadece %16'sının tamamlamış olduğu, üniversitelerin %22'sinin ise iş yüküne dayalı kredi sistemi, program öğrenme çıktılarını belirleme ve TYYÇ ile ilişkilendirme çalışmalarına (Türkçe ve İngilizce dillerinde) yeni başlamış olduğu belirlenmiştir. Üniversitelerin %62'sinde ise çalışmaların henüz başlangıç düzeyinde ya da önemli eksiklikleri olduğu kaydedilmiştir. 2017 yılında TYYÇ'nin uygulanma

düzeyindeki gözlenen bu sonuçlar, kalite güvence sistemi mekanizmalarının yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi konusunda daha çok çabaya ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir.

#### 2.2.4. 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.

2017 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 olmasıyla ilgilidir. Değerlendirmeye giren 50 kurumun %26'sının araştırma çıktılarını izleyecek mekanizmaları kurguladığı görülmüştür (Şekil 2.36). Bu oran, patent desteğine ilişkin çabaların ürüne dönüştürülmesi noktasında daha da düşmektedir. Değerlendirmeye dahil olan kurumların sadece %12'si araştırmacılarına aldıkları patentlerin ürün aşamasına gelmesinde destek sağlamaktadır. Bir diğer kritik nokta ise, araştırma çıktılarının kamuoyu ile paylaşılmasının değerlendirmeye giren kurumların %22'sinde uygulanmakta olmasıdır. Pek çok kurumda tanımlanmış araştırma stratejisinin bulunmaması, kurum dışından aktarılabilecek araştırma kaynakları için rekabetçi yaklaşımın olmaması, araştırma alanında paydaşlarla etkileşimin yetersiz olması gibi hususlar KGBR'lerde aktarılan diğer sorunlu alanlar arasındadır. Geçtiğimiz yıl uygulamaya sokulan, Yükseköğretim Kurulu'nun araştırma odaklı misyon farklılaşması projesinin kurumlarda rekabetçi yaklaşımı geliştireceği ve iyileştirmelere önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

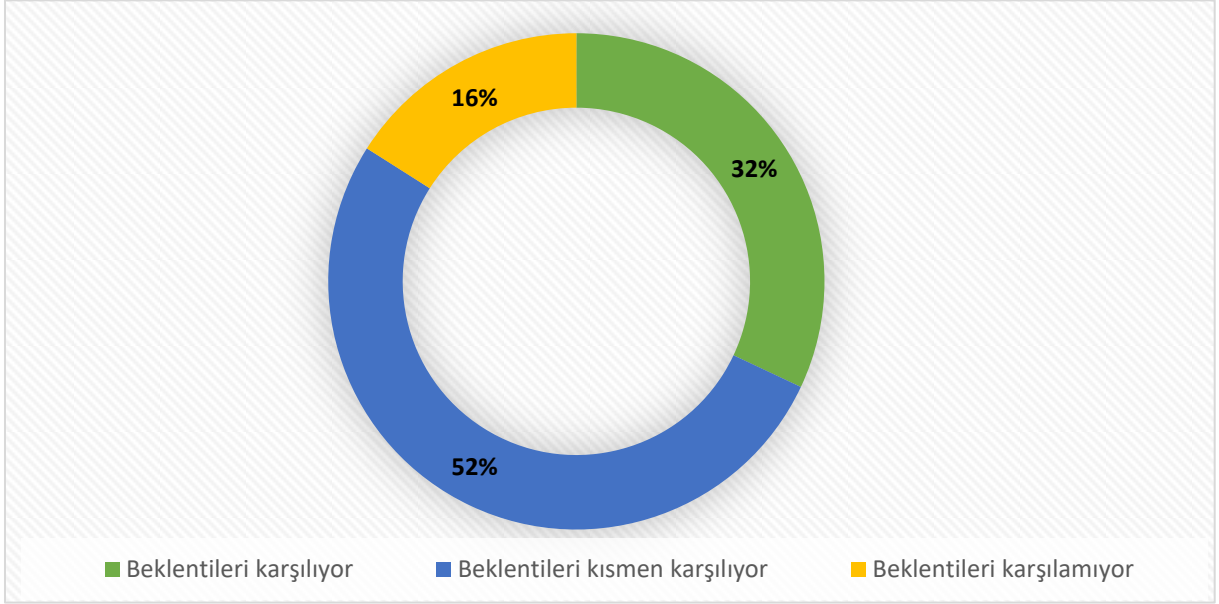


Şekil 2.36. Yükseköğretim Kurumlarındaki Araştırma Kaynakları ve Çıktı Düzeyleri

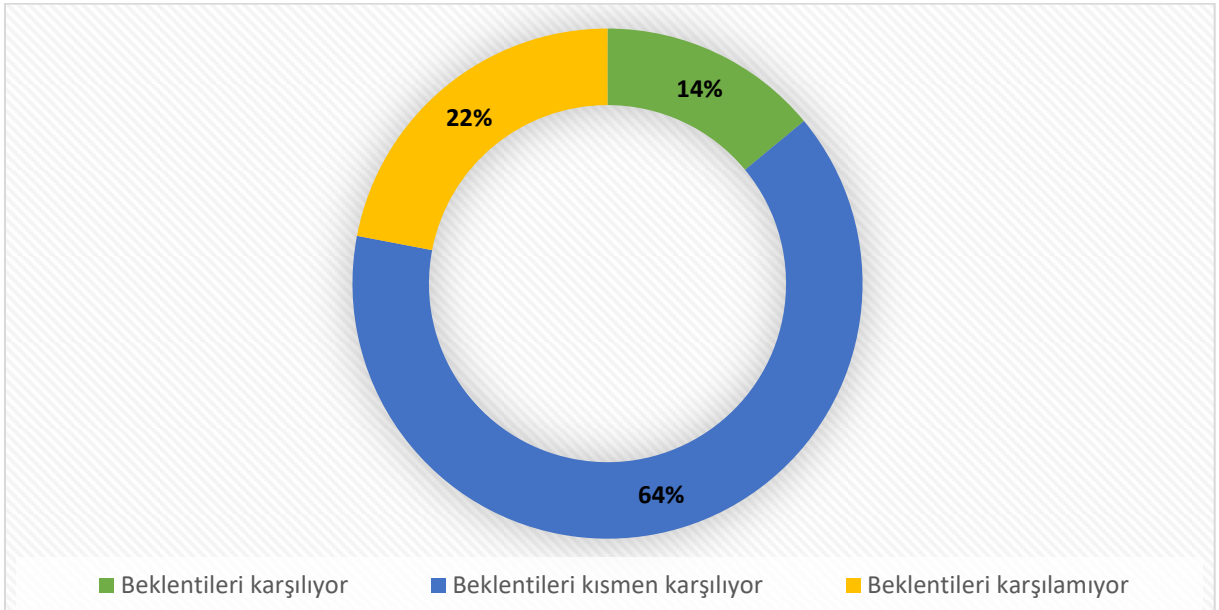
### 2.2.5. Toplumsal Katkı

2017 yılında dış değerlendirme sürecine dahil olan 50 kuruma ait KGBR'ler incelendiğinde, kurumların **toplumsal katkılarının tanımlanması ve izlenmesi** noktasında ancak %32'sinin beklentileri karşılar düzeyde olduğu görülmüştür (Şekil 2.37). Yükseköğretim kurumlarının yakın çevresinden başlayarak, kentsel, bölgesel, ulusal ve küresel kalkınmayı geliştirecek katkılarını tanımlamaları, bu alandaki performans göstergelerini ilan etmeleri ve sonuçlarını izlemeleri beklenmektedir. Bu noktada değerlendirmeye giren 50 kurumun sadece %14'ünün ilan edilmiş performans göstergeleri ile toplumsal katkı misyonunun izlenmesi konusunda beklentileri karşıladığı, diğer kurumların henüz izleme mekanizmalarını oluşturmadığı gözlenmiştir. Bu husus, gelişmeye açık alan olarak değerlendirilmiştir (Şekil 2.38). YÖK'ün

bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması projesinin de kurumlarda rekabetçi yaklaşımı geliştireceği ve bu kapsamdaki iyileştirmelere önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



Şekil 2.37. Yükseköğretim Kurumlarındaki Toplumsal Katkı Sürecinin Uygulanma Düzeyi



Şekil 2.38. Yükseköğretim Kurumlarının Bölgeye ve Ekonomiye Katkı Sunma Hedeflerinin ve Performans Göstergelerinin Bulunması



### 2.3. Misyon Odaklı Üniversitelerin Değerlendirilmesi

Yükseköğretim Kurulu, sistemimizde yapısal değişikliği sağlayacak üniversitelerimizde ihtisaslaşma ve misyon farklılığına gidilmesi konusunu önceliğine almıştır. Bu kapsamda başta yeni kurulan üniversiteler olmak üzere, üniversitelerin eğitim süreci fonksiyonlarını yerine getirirken, araştırma sürecinde ise bölgeyle ilgili alanlarda ihtisaslaşabilmeleri ve bölgesinin kalkınmasına önemli katkıda bulunabilmeleri mümkün görünmektedir. Bu doğrultuda, Yükseköğretim Kurulu, üniversitelerimizin bir kısmının eğitimde, bir kısmının araştırma ve teknoloji üretiminde bazılarının da bölgesel kalkınmaya katkı sağlamakta farklılaşmasını ve ihtisaslaşmasını istemiş ve bunun yolunu açmıştır.

Bu süreçte atılan ilk adım, “*Bölgesel Gelişmede Üniversitelerin Katkısını Artırma Projesi*”nin hayata geçirilmesi olmuştur. Yükseköğretim Kurulu’nun 2006 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelere yönelik 2016 yılındaki proje çağrısına başvuruda bulunan üniversiteler arasından beş üniversite (*Bingöl Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Uşak Üniversitesi*) seçilerek 2016-2017 Yükseköğretim Akademik Yılı Açılış Töreninde Sayın Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan tarafından açıklanmıştır.

“*Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi*” kapsamında, ikinci adım ise Araştırma Odaklı Üniversitelerin belirlenmesi olmuştur. Yükseköğretim Kurulu’nun 2017 yılındaki proje çağrısına başvuru yapan devlet üniversiteleri içerisinde 10 üniversite (*Ankara Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi*) Araştırma Odaklı Üniversite, 5 üniversite ise Aday Araştırma Üniversitesi (*Çukurova Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi*) olarak belirlenmiş, 2017-2018 Akademik yıl açılışında yine Sayın Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan tarafından açıklanmıştır.

**Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversiteler;** bulunduğu bölgenin ilin gelişmesi, kalkınması, istihdam yaratılmasına katkı sağlaması, kampüslerin halka, sivil toplum kuruluşlarına ve sanayiye açılması konusunda çalışmalar yapan ve ürettiği bilgiyi, ürünü ve hizmeti bölgesinin

kalkınması için araç haline getiren rekabet gücü yüksek ve bölgeye gerçek anlamda katkı sağlayan kurumlardır.

**Araştırma Odaklı üniversiteler;** misyonunu ve stratejik yol haritasını belirlemiş ve üniversitenin çalışma disiplini bu plana uygun biçimde yürütebilen bir kurumlardır. Bu süreçte üniversite yalnızca araştırma başlığında değil eğitim ve bilginin üretimi, aktarımı ve paylaşımında da en iyiyi hedefler. Üniversite öğretim üyesi ders dışında da araştırma faaliyetlerine öğrenci dâhil ederek eğitimin kapsamını ve katkısını arttırır. Öğrenciler, araştırma kültürünün içinde öğrenerek, bilgilerini geliştirir ve akademik araştırmanın işleyişine hâkimiyet kazanır. Gerçekleşen araştırma faaliyetleri üniversitelerin ürettiklerinin değer bulmasıyla bütçelerini geliştirmelerini, verimli araştırmalarla var olan araştırma fonlarından daha fazla pay almalarını ve oluşturdukları toplumsal değerle parçası oldukları toplumun yarınlarına katkıda bulunmalarını sağlar. Kısacası ideal bir araştırma üniversitesi; güçlü araştırmacılar yetiştiren, dünya bilimine ve ülkenin kalkınmasına katkı sunan doktora programlarına sahip, genç kuşakları ülke kalkınması sürecine kazandıran ve Cumhuriyet tarihimizde gerçekleşen kazanımların daha ileriye taşınması hedefine sahip bir kurumdur.

### **2.3.1. Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversitelerin Değerlendirme Sonuçları**

“Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversite Projesi” kapsamında seçilen 5 pilot üniversitenin içinde buldukları bölgenin kalkınma odaklı gelişimine yönelik olarak belirlenen alanlarda önerecekleri projelerin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ve YÖK'ün koordinasyonunda belirlenecek yöntemle desteklenmesi öngörülmüş; böylece, seçilen üniversitelerin bölgelerinde ortaya çıkan farklı gelişmişlik düzeylerinin ortadan kaldırılması için il ve bölgenin kaynak donanımına uygun şekilde yeni sürdürülebilir bölgesel kalkınma modelleri geliştirmesi ve bu modelleri hayata geçirmesi hedeflenmiştir.

Bu üniversitelerin yıllık performanslarının değerlendirilmesi ve izlenmesinde Tablo 2.3'de yer alan girdi, süreç ve çıktı parametrelerinin izlenmesine karar verilmiş olup, 2017 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programına dâhil olan 4 üniversitenin (*Bingöl Üniversitesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Uşak Üniversitesi*) kurumsal dış değerlendirme programı kapsamında değerlendirme takımının üniversitenin bölgesel kalkınma odaklı misyonuna özel bir değerlendirme yapması da istenmiştir.

**Tablo 2.3. Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversiteler Değerlendirme Modeli**

<b>Bölgesel Kalkınma Odaklı Girdiler</b>	Bölgesel Kalkınma Odaklı Faaliyetlerin Yürütülmesinde Üniversitenin Mevcut Karar Mekanizmaları
	Bölgesel Kalkınma Odaklı Tematik Alana Yönelik Olarak Eğitim-Öğretim ve Araştırma Alt Yapısındaki Gelişmeler
	Bölgesel Kalkınma Odaklı Faaliyetlerin Finansal Durumu
	Bölgesel Kalkınma Odaklı Tematik Alana Yönelik İnsan Kaynakları
<b>Bölgesel Kalkınma Odaklı Kalite Güvencesi Yaklaşımı</b>	Bölgesel Kalkınma Odaklı Paydaş İlişkileri
	Bölgesel Kalkınma Odaklı Çıktıların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi
	Bölgesel Kalkınma Odaklı Faaliyetlerin Etkinliğinin Artırılmasına Yönelik Stratejiler*

Programın ilk yılında olunması nedeniyle “Bölgesel Kalkınma Odaklı Faaliyetlerin Etkinliğinin Artırılmasına Yönelik Stratejiler” ile ilgili henüz yeterli bilgi bulunmamaktadır.

### 2.3.1.1. Bölgesel Kalkınma Odaklı Girdiler

#### ***Bölgesel Kalkınma Odaklı Faaliyetlerin Yürütülmesinde Üniversitenin Mevcut Karar Mekanizmaları***

Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversitelerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi noktasında en önemli gerekliliklerden biri de buna uygun bir yönetsel yapı ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda üniversitelerin bu tür faaliyetlerini yürütmesini kolaylaştıracak ve hızlandıracak karar mekanizmaları oluşturmaları beklenmektedir.

Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında ziyaret edilen 4 Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversitenin (*Bingöl Üniversitesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Uşak Üniversitesi*) büyük bir kısmında;

- Üniversite misyon, vizyon, değerler ve hedeflerinin bölgesel beklenti, ihtiyaç ve önceliklerle ilişkilendirmeye çalışıldığı
- Bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşması programına katkı sağlayacak amaçların ve performans göstergelerinin stratejik planlara eklendiği
- Programa ilişkin sahiplenme düzeyinin üst yönetim ve bölgesel aktörler açısından yüksek düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

Yukarıdaki olumlu gelişmelerle birlikte stratejik planlarda belirlenen hedeflere ulaşmada zorluklar yaşandığı belirlenmiştir. Bu zorlukların temelini ise bütçe konusunda yaşanan sıkıntıların oluşturduğu değerlendirilmiştir.

### ***Bölgesel Kalkınma Odaklı Tematik Alana Yönelik Olarak Eğitim-Öğretim ve Araştırma Alt Yapısındaki Gelişmeler***

Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversitelerin mevcut eğitim-öğretim ve araştırma altyapılarını ihtisaslaşma alanları ile uyumlu hale getirmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, yeni yapılacak altyapı yatırımlarının odağını da bu ihtisaslaşma alanlarının oluşturması beklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında;

- Üniversitelerin mevcut altyapılarının uyumlaştırılması konusunda çaba sarf ettiklerinin görüldüğü değerlendirilmekle birlikte mevcut kaynakların (eğitim-öğretim ve araştırma) bölgesel kalkınma odaklı ihtisaslaşma çerçevesinde hedeflenen amaç ve programlar dahilinde kullanıldığını gösteren net bulguların ortaya konulması gerektiği vurgulanmıştır.
- Ayrıca, bütçe yetersizliğine bağlı ihtisaslaşma esaslı yeni altyapıların oluşturulması aşamasında önemli gecikme ve eksiklikler bulunduğu değerlendirilmiştir

### ***Bölgesel Kalkınma Odaklı Faaliyetlerin Finansal Durumu***

Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversiteler oluşturdukları hedeflere ulaşmalarında önemli finansal kaynaklara ihtiyaç duyulduğu, üniversitelerin neredeyse tamamında hazırlanan projelerin finansal kısıtlar nedeniyle henüz başlatılmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, üniversitelerin fonlama süreçlerinde oluşan gecikmelere karşı alternatif planlar oluşturması, özellikle bu geçiş sürecinde kendi bütçe imkanlarını (BAP) da Bölgesel Kalkınma Odaklı projeler için kullanmasının yerinde olacağı ifade edilmiştir.

### ***Bölgesel Kalkınma Odaklı Tematik Alana Yönelik İnsan Kaynakları***

Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversitelerde ihtisas konuları alanında gerekli insan kaynağına ihtiyaç duyulduğu, üniversitelerin kadro olanakları ile desteklenmesine ilişkin beklenti içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, ilgili üniversitelerde özellikle lisansüstü programların

gerekli insan kaynağı (araştırmacı) ihtiyacını karşılayacak şekilde kurgulanması hedeflenmektedir.

### 2.3.1.2. Bölgesel Kalkınma Odaklı Kalite Güvencesi Yaklaşımı

#### ***Bölgesel Kalkınma Odaklı Paydaş İlişkileri***

Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversite yaklaşımının, 4 üniversitenin tamamında önemli bir farkındalık ve heyecan oluşturduğu, bu yaklaşımın üst yönetim, proje ekibi, gerekse üniversite akademik ve idari personeli tarafından önemli düzeyde sahiplenildiği, bu gelişmenin üniversitelerin dış paydaşlarına da olumlu şekilde yansıdığı rapor edilmiştir. Konu hakkında üniversite içinde oluşan farkındalığın bölgeyle de paylaşılmaya çalışıldığı, ancak projelerde kaynak aktarımı konusunda yaşanan sıkıntıların, üniversitelerin özellikle dış paydaşlara yönelik etkinlik ve farkındalık çalışmalarına istekliliğini olumsuz etkilediği ifade edilmiştir.

#### ***Bölgesel Kalkınma Odaklı Çıktıların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi***

Üniversitelerin bölgesel kalkınma odaklı somut ve izlenebilir çıktılara ulaşmada henüz yeterli seviyeye gelemediği, bu yüzden de henüz bu çıktıların izleme ve değerlendirmesinin yapılması ve rapor edilmesi çalışmalarına çoğu üniversitede başlanmamış olduğu rapor edilmiştir.

### 2.3.2. Araştırma Odaklı Üniversitelerin Değerlendirme Sonuçları

“Araştırma Odaklı Üniversite Projesi” kapsamında seçilen üniversitelerin bu misyonu çerçevesinde ayrıntılı olarak değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Söz konusu üniversitelerin yıllık performanslarının değerlendirilmesi ve izlenmesinde Tablo 2.3’de yer alan girdi, süreç ve çıktı parametrelerinin izlenmesine karar verilmiş olup, 2017 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programına dahil olan 11 üniversitenin (*Ankara Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi*) dış değerlendirme süreci kapsamında değerlendirme takımının üniversitenin bölgesel kalkınma odaklı misyonuna özel bir değerlendirme yapması da istenmiştir.

**Tablo 2.4. Araştırma Üniversiteleri Değerlendirme Modeli**

<b>Araştırma ile İlgili Girdiler</b>	Araştırma Örgütlenmesinde Üniversitenin Mevcut Karar Mekanizmaları
	Araştırma Alt Yapısı: Laboratuvarlar - Merkezler - Teknopark – TTO
	Araştırma Finansal Kaynakları
	İnsan Kaynakları
<b>Araştırmada Kalite Güvencesi Yaklaşımı</b>	Araştırmada Uluslararası İlişkiler
	Araştırma Çıktılarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi
	Araştırma Kaynaklarının ve Etkinliğinin Artırılmasına Yönelik Stratejiler

### 2.3.2.1. Araştırma ile İlgili Girdiler

#### **Araştırma Örgütlenmesinde Üniversitenin Mevcut Karar Mekanizmaları**

“Üniversite araştırma faaliyetlerinin nasıl bir organizasyonla gerçekleştirildiği” temel sorusuna cevap aranan bu bölümde; üniversitenin yatay ve düşeyde oluşturduğu destek ve karar mekanizmalarını nasıl yapılandırdığı, karar süreçlerinin ölçülebilen rasyonel ölçütlere göre yapılmış olup olmadığı ve hesap verebilirlik mekanizmalarının yerinde ve işler durumda olup olmadığı konuları değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda Araştırma Üniversitelerinin büyük bir kısmında;

- araştırma politikaları ve hedeflerini belirlemek amacıyla gerekli kurul ve komisyonların oluşturulduğu,
- söz konusu kurul ve komisyon üyelerinin, kurum üst düzey yöneticileri (rektör yardımcıları) ile farklı dallardan öğretim üyelerinden oluştuğu ve
- söz konusu kurul ve komisyonların sorumluluğunun temel çerçevesini, araştırma ile ilgili ulusal ve uluslararası destekli araştırma projeleri ile ilgili verilerin toplanması ve raporlanması şeklinde belirlenmiş olduğu rapor edilmiştir.

Bununla birlikte, Araştırma Üniversitesi olarak belirlenmiş kurumların, araştırma politikasının odağını belirleme ve misyon farklılaşması konularında yeterince açıklığa sahip olmadığı saptanmış, enstitü, fakülte, bölüm gibi alt birimler düzeyinde bu eksikliğin özellikle dikkati çektiği ifade edilmiştir. Bu noktada üniversitelerin araştırma politikalarının, enstitü,

fakülte, araştırma merkezleri, iç ve dış paydaşlar vb. katılımıyla belirlenerek, tüm akademik ve idari birimlere duyurulması ve mümkünse güncellenerek internet sitesi üzerinden ilan edilmesi önerilmektedir.

### ***Araştırma Alt Yapısı: Laboratuvarlar-Merkezler-Teknopark-TTO***

Bu başlıkta yapılan değerlendirmenin temelini; üniversitenin mekânsal ve finansal kısıtlar altında araştırma alt yapısını çeşitlendirip, kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak, altyapısını geliştirmeye devam edip etmemesi konusu oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, üniversitelerin tamamında;

- çok sayıda ve çeşitte uygulama ve araştırma merkezi, araştırma laboratuvarı gibi birimlerin var olduğu,
- teknopark ve TTO'ların kurulmuş olduğu ve
- altyapının etkin kullanımına yönelik kurumsal politikaların (ortak makine-teçhizat alımı, önceliklendirme, kurum hissesinin Ar-Ge amaçlı kullanımı vb.) olduğu rapor edilmiştir.

Araştırma alt yapıları açısından sayısal bir farkındalık olmakla birlikte üniversitelerin bu kaynakları Araştırma Odakları ile ilişkilendirmesi ve bu doğrultuda altyapı yatırımı planlaması yapması, geliştirme alanları dikkati çekmektedir. Bu açıdan bakıldığında her bir Üniversitenin odak aldığı araştırma alanı kapsamında Teknopark'ını geliştirmesi ve ilgili merkez ve laboratuvarlarına yönelik sistematik bir yatırım planı oluşturması önerilmektedir.

### ***Araştırma Finansal Kaynakları***

Bu değerlendirme başlığında üniversitelerde araştırma ve geliştirmeye yönelik mali kaynak oluşturulmasına ve bu kaynakların etkili şekilde kullanımına yönelik geliştirilen politikalar ve uygulamalar incelenmektedir.

Bu kapsamda, Araştırma Üniversitelerinin çoğunluğunda özellikle ulusal araştırma ve geliştirme fonlarından (TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları vb.) etkin bir şekilde faydalandığı görülmektedir. Buna ek olarak üniversitelerin BAP Koordinatörlükleri üzerinden proje destekleri verildiği tespit edilmiştir. Bazı üniversitelerde BAP desteklerinin;

- dış kaynaklı projelere başvuruyu teşvik etmek,
- çok disiplinli yaklaşım gerektiren sorunlara odaklanmak,
- evrensel bilime katkı sağlayan çalışmaları teşvik etmek ve
- ulusal sorunlara çözüm sunan araştırmaları desteklemek

gibi özel amaçlara (temalara) yönelik olarak kurgulandığı görülmektedir.

Değerlendirilen üniversitelerde, ulusal kaynak kullanımına ilişkin bilinç yüksek olmakla beraber bazı üniversitelerin uluslararası kaynaklara (fon sağlayıcılara) odaklanma konusunda gelişmeye açık alanlara sahip olduğu rapor edilmektedir. Bu noktada; uluslararası araştırma olanaklarının iletişim ve iş birliği ile artırılmasının nasıl sağlanacağı, mevcut uluslararası paydaşlarla ilişkilerin nasıl geliştirileceği, yeni ortaklık arayışında izlenecek yol haritasının nasıl tanımlanacağı ve bu konularda alınan geri bildirimlerin nasıl analiz edileceği gibi konuların irdelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

### ***İnsan Kaynakları***

Bu başlık altında temel olarak Araştırma Üniversitelerinin araştırma politikaları ile uyumlu akademik personel istihdam politikası oluşturması ve oluşturulan bu politikanın “*Öğretim Üyesi Yükseltme ve Atama Esasları*”na eklenecek kriterlerle uygulanması hedeflenmektedir. Bu kapsamda, Araştırma Üniversitelerinin genel olarak “*Öğretim Üyesi Atama ve Yükseltme Esasları*”nı öğretim üyelerinin niteliğini artıracak şekilde güncellediği değerlendirilmiştir. Bununla birlikte bu kriterlerin araştırma odakları ile uyumlu hale getirilmesi konusunun iyileştirmeye açık bir alan olarak görüldüğü tespit edilmiştir.

### **2.3.2.2. Araştırmada Kalite Güvencesi Yaklaşımı**

#### ***Araştırmada Uluslararası İlişkiler***

Üniversitelerin araştırmada yurtdışı kurumlarla iş birliği önemli bir gelişim alanıdır. Bu açıdan bakıldığında Araştırma Üniversitelerinin farklı ilişki derece ve niteliğine sahip olduğu rapor edilmiştir. Bu noktada en önemli faktör öğretim üyelerinin yurtdışı ağlara katılım derecesi olup, bu derecelerin farklılığı (azlığı veya çokluğu) uluslararası işbirliklerinin varlığını da doğrudan etkilemektedir.



### ***Araştırma Çıktılarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi***

Bu başlık altında Araştırma Üniversitelerinden araştırma politikaları ile uyumlu performans göstergelerini oluşturması ve orta-uzun vadeli yıllık hedeflerini belirlemiş olması beklenmektedir.

Yukarıdaki beklenti kapsamında yapılan incelemelerde Araştırma Üniversitelerinin büyük bir kısmında performans göstergelerinin oluşturulduğu ve yıllık hedeflerin belirlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca, bu göstergelerin online bilgi sistemleri aracılığıyla anlık ve dönemlik olarak izlenmesi de genellikle yapılan bir uygulama olarak rapor edilmiş, bu göstergelerin stratejik planlara yansıtılması da önemli bir ilerleme olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma çıktılarının izlenmesine yönelik gerçekleştirilen etkin uygulamalara karşın bu çıktıların iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yetersizliği dikkati çekmektedir. Bu çıktıların özellikle nitelik açısından daha iyi hale nasıl geleceğine ilişkin yol haritalarının ve hareket planlarının oluşturulması önemli bir gelişim alanı olarak görülmektedir.

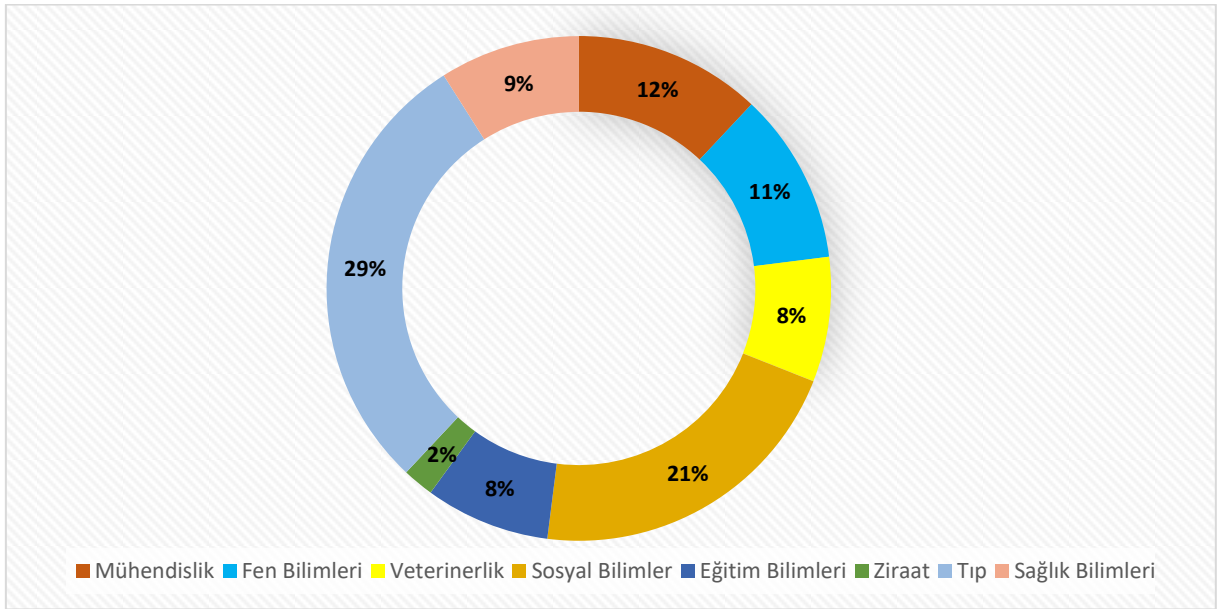
### ***Araştırma Kaynaklarının ve Etkinliğinin Artırılmasına Yönelik Stratejiler***

Araştırma odaklı üniversitelerin hedeflerinden biri de araştırma kaynaklarının (ulusal ve uluslararası fonlar, insan kaynağı ve alt yapı) performansının sürdürülebilirliğine yönelik yöntem ve araçlar geliştirmeleridir.

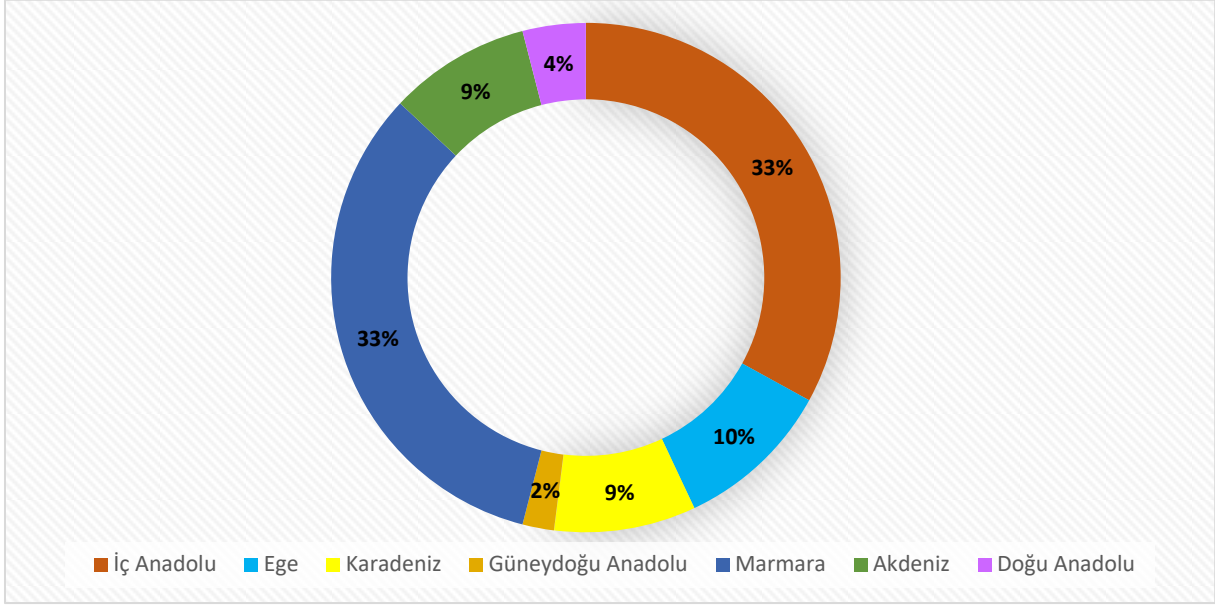
Üniversitelerin araştırma kaynaklarının etkin kullanımına yönelik olarak performans göstergeleri oluşturduğu tespit edilmiş, ancak bu göstergelerde iyileşmenin (gelişimin) nasıl sağlanacağına yönelik uygulamaların belirlenmesi konusunda iyileştirme sağlanması gerektiği ifade edilmiştir.

#### 2.4. Değerlendirme Takımlarının Performanslarının Değerlendirilmesi

2017 yılında dış değerlendirme sürecinde değerlendirici havuzu oluşturulurken 2016 yılında görev almış değerlendiricilerin katılımının yanı sıra yeni değerlendirici başvuruları da alınmıştır. Bu doğrultuda yeni değerlendirici adaylığı için 2596 kişi başvuruda bulunmuş ve adayların başvuruları sırasında beyan etmiş oldukları kalite güvencesi konusundaki yetkinlikleri dikkate alınarak değerlendirici havuzu oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan değerlendirici havuzuna 99 farklı yükseköğretim kurumundan 232'si akademik (199 profesör, 31 doçent ve 2 yardımcı doçent) 48'i ise idari kadroda olmak üzere toplam 280 değerlendirici adayı dâhil edilmiştir. Değerlendirici adaylarının % 36'sı kadın, %64'ü ise erkektir. Katılımcıların bilim alanlarına göre dağılımı Şekil 2.39'da verilmiş olup en büyük payı %29 ile mühendislik alanı oluşturmaktadır. Mühendisliği sırasıyla; sosyal bilimler, tıp, fen bilimleri, fen bilimleri, eğitim bilimleri, sağlık bilimleri, veterinerlik, ziraat ve güzel sanatlar alanları izlemektedir. Değerlendirici adaylarının geldikleri yükseköğretim kurumlarının coğrafi dağılımları ise Şekil 2.40'ta verilmiştir. Buna göre temsiliyetin en fazla olduğu İç Anadolu ve Marmara bölgesi aynı zamanda üniversite sayısının da en fazla olduğu iki bölgemizdir.



Şekil 2.39. Değerlendiricilerin Bilim Alanlarına Göre Dağılımı



Şekil 2.40. Değerlendiricilerin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı

Değerlendiricilerin çalışma farklılığı ya da tüm takım üyelerinin benzer çalışma tarzlarına sahip olmamaları değerlendirme sürecinin uzlaşması ile çalışması açısından bazı riskler taşıyabilmektedir. Bu kapsamda genel olarak 4 tip çalışma tarzından bahsedilmektedir: *i) Görev odaklı ii) Ekip odaklı iii) Analiz odaklı iv) farklı bakış açıları getirebilen*. Başarılı bir değerlendirme için, çalışma tarzları açısından takımların homojen şekilde oluşturulması önerilmektedir.

Değerlendirici eğitimi sonrasında üyelerinin çalışma tarzlarını belirlemeye yönelik olarak elektronik ortamda yapılan anketleri 280 değerlendirici yanıtlamıştır. Yanıtlar değerlendirildiğinde, değerlendirici adaylarının çoğunlukla (%46) çalışma tarzını *Analiz odaklı* olarak tanımladığı, %30'unun ise *ekip odaklı* bir çalışma tarzını benimsedikleri gözlenmiştir. Birden fazla çalışma tarzını benimseyen değerlendirici adayları oranı ise %12'dir.

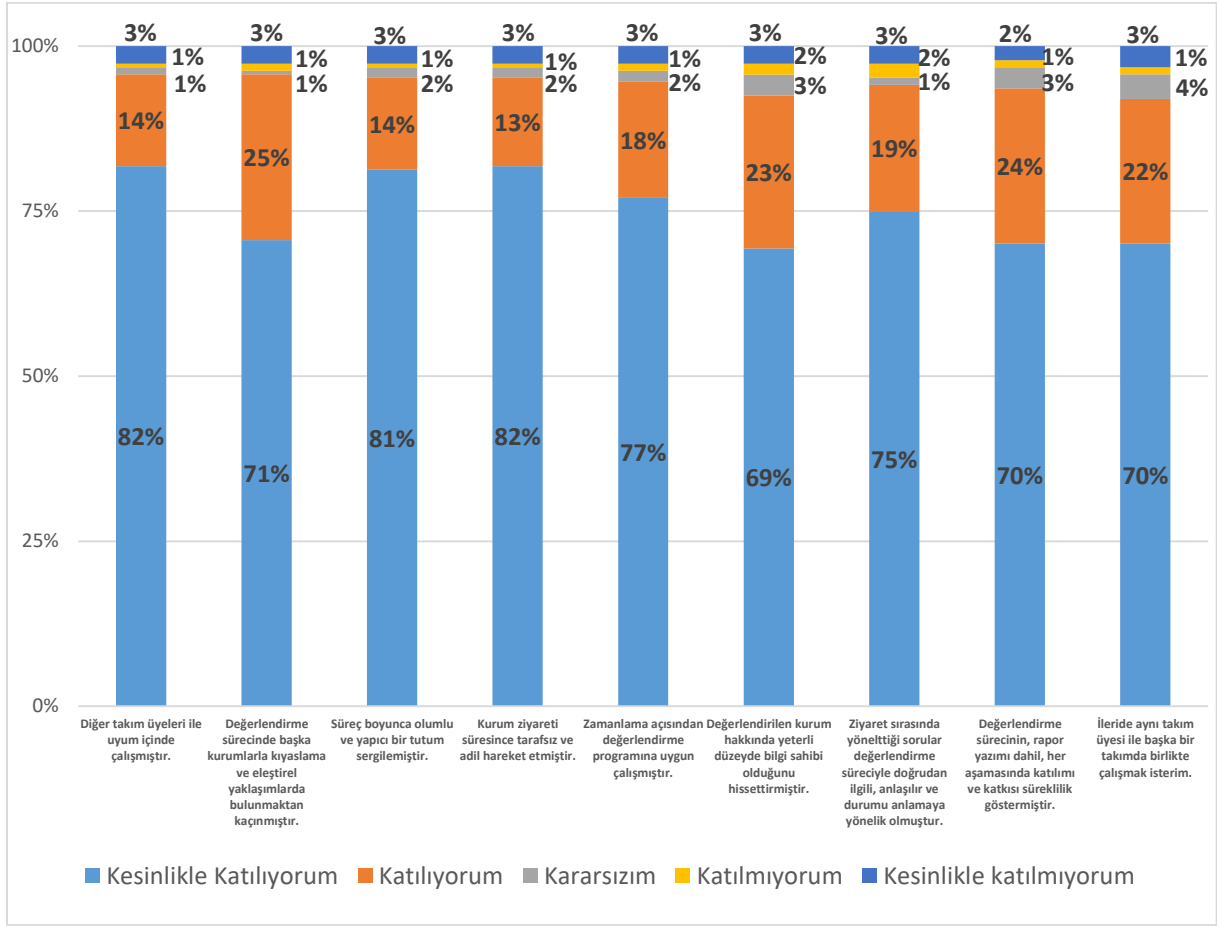
Değerlendirme sürecinin bütününde, takım üyelerinin çalışma tarzları hakkında bilgi sahibi olması ve gerektiğinde farklı çalışma tarzlarını dinamik olarak üstlenilmesi sürecin başarısını artıran bir faktördür.

2017 yılı dış değerlendirme sürecinde görev alacak değerlendiriciler için saha ziyaretleri öncesinde tam gün süren bir eğitim programı düzenlenerek sürece yönelik bilgilendirme yapılmıştır. Eğitim programının etkinliğinin değerlendirilmesi için katılımcıların görüşlerini almak amacıyla memnuniyet anketi uygulanmıştır. Anket, 176 değerlendirici adayları tarafından

yanıtlanmıştır. Adaylar genel olarak; “eğitim programını faydalı bulduklarını”, “eğitim amaç ve hedeflerinin net olarak tanımlı olduğunu”, “eğitim mekanının fiziksel olarak uygun olduğunu” ve “mevcut eğitimle kazandıkları bilgi ve becerilerin değerlendirici görevleri sırasında kullanabilecekleri” yönünde memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte “eğitim programına ayrılan süre” ve “eğitim materyallerinin etkileyici ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı şekilde hazırlanması” hususlarını ise değerlendirici eğitim programının güçlendirilmesi gereken yanları olarak ifade etmişlerdir.

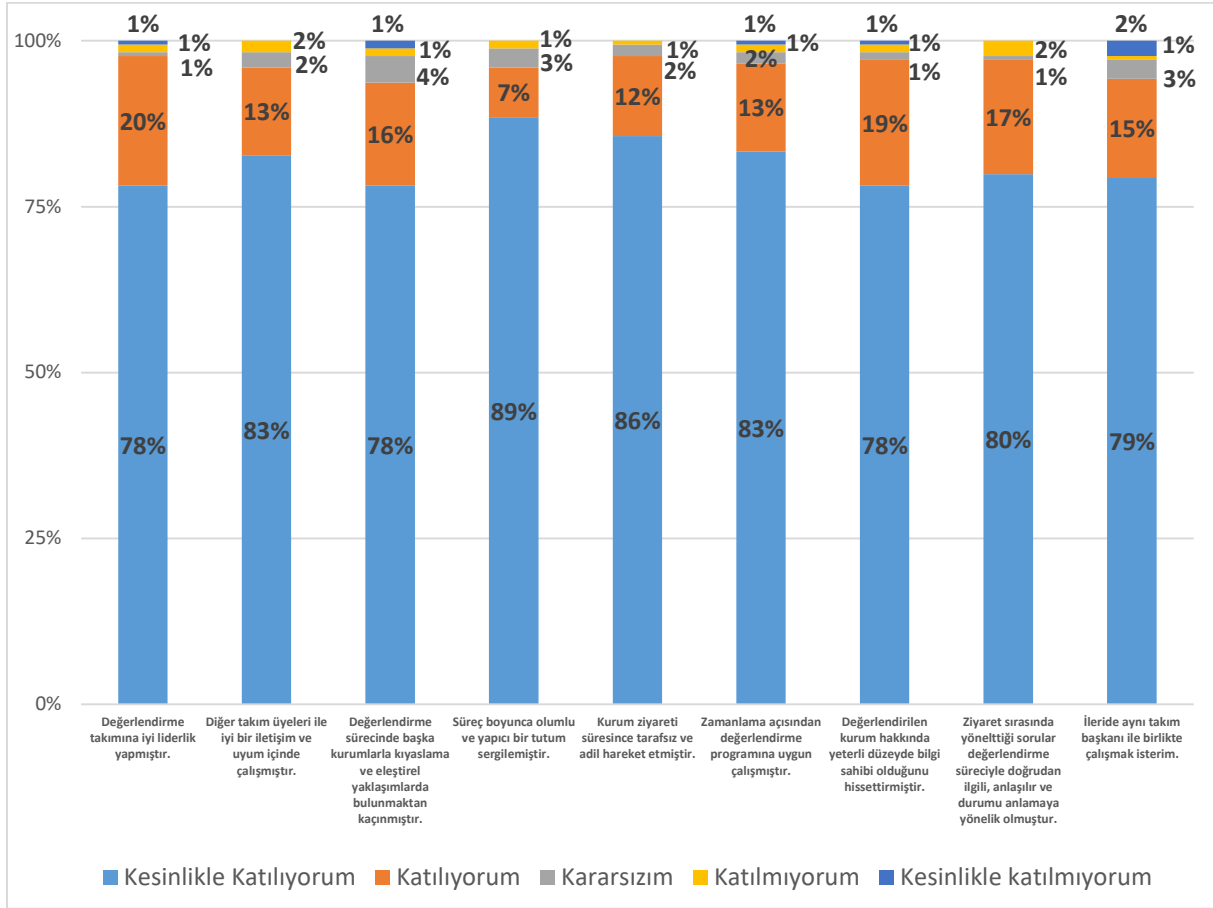
Dış değerlendirme süreci kapsamında değerlendiriciler için 360° değerlendirme yaklaşımı kullanılmıştır. Buna göre takım üyelerinin birbirlerini değerlendirmesi ve değerlendirilen kurumun da takım üyelerini değerlendirmesi sağlanmıştır.

Takım üyelerinin ekip içindeki davranışsal özelliklerine ilişkin sonuçlar, Şekil 2.41-2.43'te verilmektedir. Takım başkanlarının takım üyeleri hakkında görüşleri doğrultusunda değerlendiricilerin genel olarak takım içinde uyumlu oldukları, olumlu ve yapıcı bir tutum sergiledikleri, tarafsız ve adil hareket ettikleri görülmektedir. Öte yandan, değerlendiricilerin ziyaret öncesinde yeterince ön hazırlık yapmamaları, ziyaret edilen kurum hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları, sorulan soruların niteliğinin düşük, ziyaret edilen kurumla ilgisinin bulunmaması ve değerlendirme sürecinin her aşamasında katkı sağlayamamaları gibi konular ise gelişmeye açık yönler olarak rapor edilmiştir.



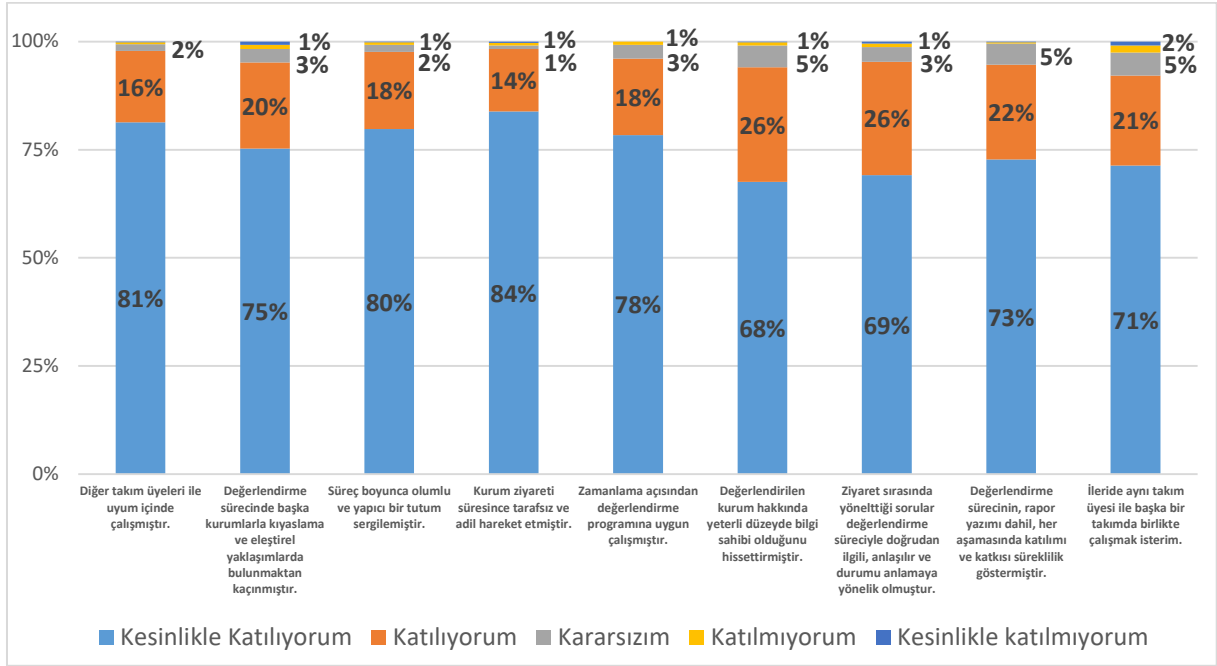
**Şekil 2.41. Takım Başkanları Tarafından Değerlendiricilerin Değerlendirilmesi**

Değerlendiricilerin takım başkanları hakkında değerlendirmeleri doğrultusunda takım başkanlarının süreç boyunca olumlu ve yapıcı bir tutum sergiledikleri, tarafsız ve adil oldukları, takım üyeleri ile iyi iletişim kurarak uyumlu davrandıkları ve zamanlama konusuna dikkat ettikleri görülmektedir. Bununla birlikte; sergiledikleri liderlik duruşu, başka kurumlarla karşılaştırma yapmaları ve ziyaret edilen kurum hakkındaki bilgi düzeylerinin yeterliliği iyileştirmeye açık unsurlar olarak değerlendirilmiştir.



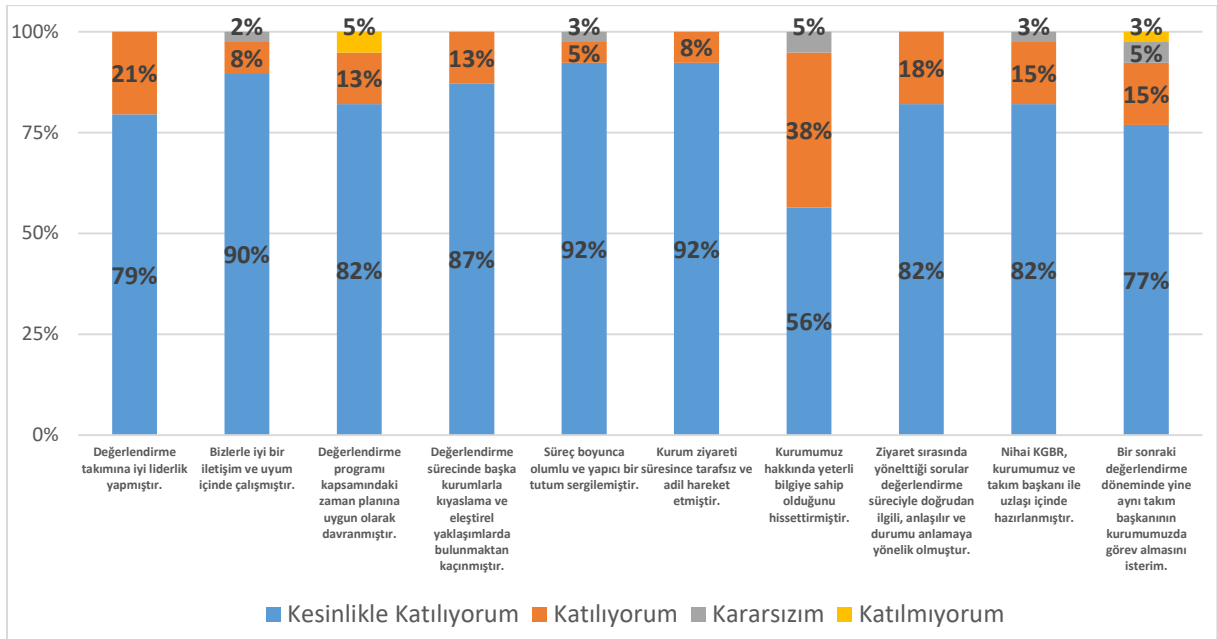
**Şekil 2.42. Değerlendiricilerin Takım Başkanlarını Değerlendirmesi**

Değerlendiricilerin birbirlerini değerlendirmesine ilişkin sonuçlar ise takım başkanlarının yaptığı değerlendirme ile benzerlik göstererek genel olarak değerlendiricilerin süreç boyunca olumlu, yapıcı, tarafsız, adil ve uyumlu davrandığına işaret etmektedir. Yine takım başkanlarının değerlendirmesine benzer şekilde değerlendiricilerin kurum hakkında daha fazla bilgi sahibi olması, sürece ilişkin ve durum tespitine yönelik sorular sorması, rapor yazımı dâhil sürecin her aşamasına katkıda bulunması en fazla gelişmeye açık yönleri olarak ifade edilmiştir.

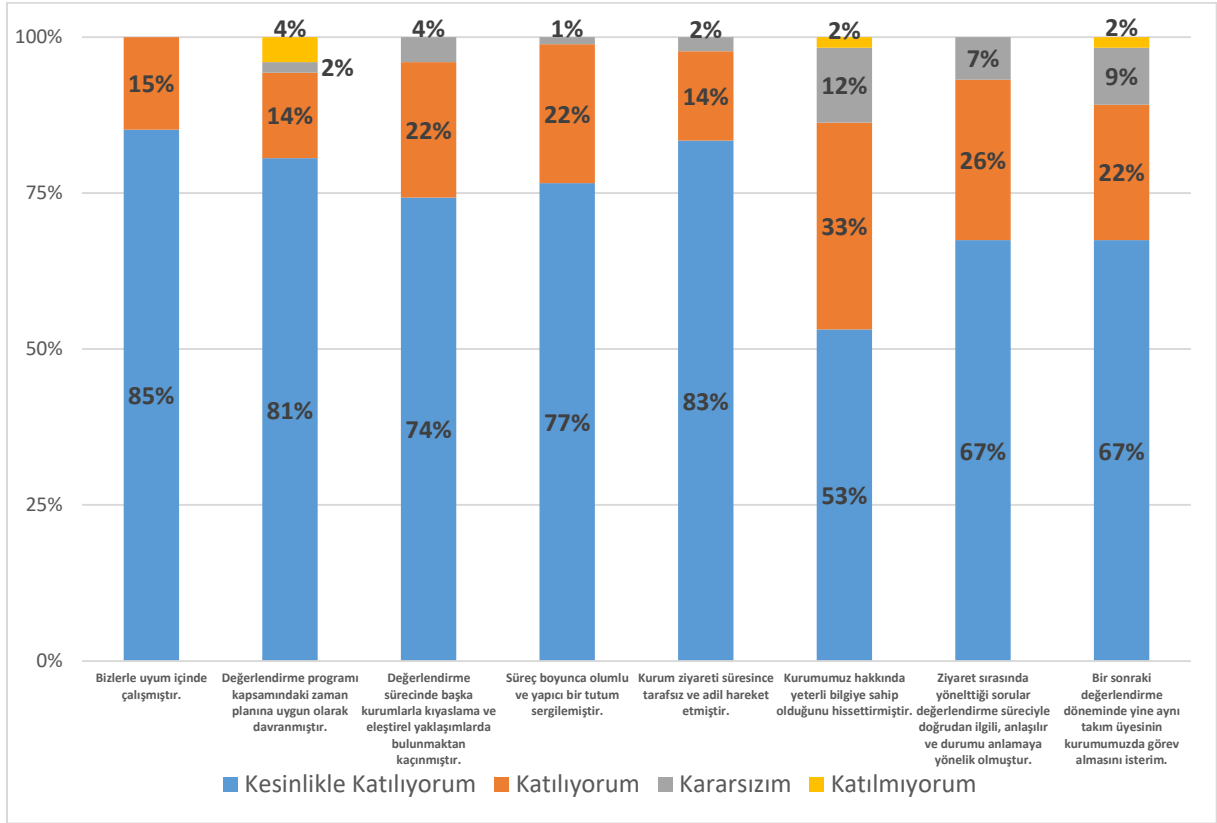


Şekil 2.43. Değerlendiricilerin Birbirlerini Değerlendirmesi

Kurum yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmeler (Şekil 2.44 ve Şekil 2.45) ise takımın kendi içinde yaptığı değerlendirmelere benzerlik göstermiştir. Ancak, takım başkanı ve değerlendiricilerin kurum ile ilgili sahip oldukları bilgilerin yeterliliği konusunda oransal olarak çok daha düşük sonuçlar gözlenmiştir. Bu yıl ilk defa yöneltilen nihai KGBR yazımına ilişkin soruya verilen cevaplardan ise takım başkanlarının bu konuda kurum ile iyi iletişim kurdukları anlaşılmaktadır.



Şekil 2.44. Kurum Yöneticileri Tarafından Takım Başkanlarının Değerlendirilmesi



Şekil 2.45. Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendiricilerin Değerlendirilmesi



## **2.5. Takım Başkanları, Değerlendiriciler ve Yükseköğretim Kurumları Yöneticilerinin Sürece İlişkin Geribildirimleri**

2017 yılı dış değerlendirme sürecinin tamamlanmasını takiben görev alan takım başkanlarından, değerlendiricilerden ve değerlendirilen kurum yöneticilerinden dış değerlendirme programı hakkındaki geri bildirimleri alınmış olup, bu bildirimler aşağıdaki başlıklar altında listelenmiştir.

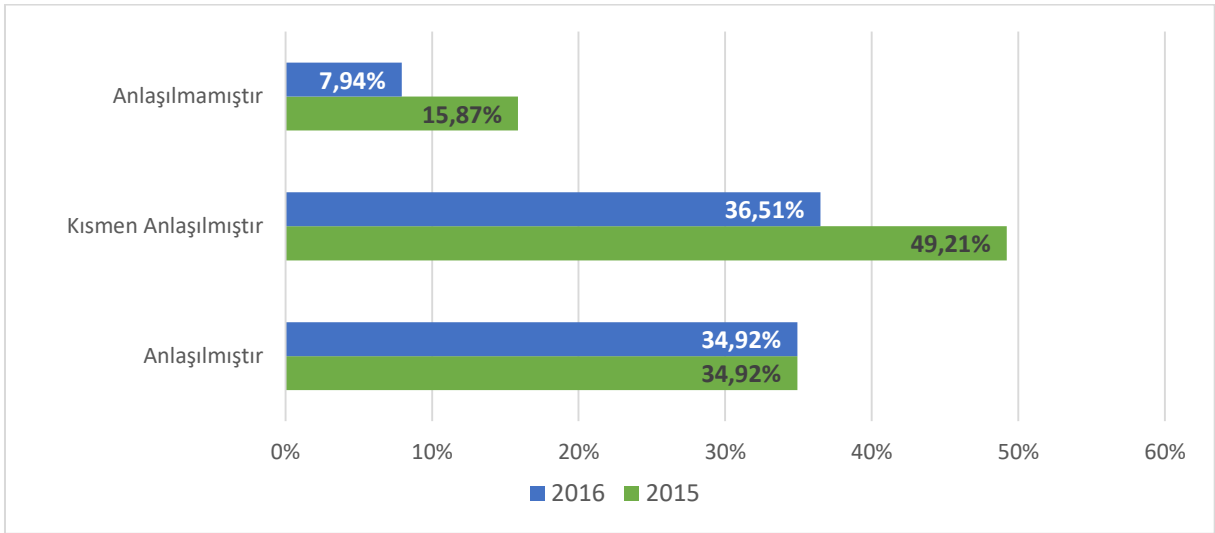
- KİDR Hazırlama Kılavuzu, KDD Kılavuzu ve Kurum Değerlendirme Formu'nun güncellenmesi.
- Kılavuzlarda misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma konusundaki değerlendirme sürecine yönelik düzenlemeler yapılması.
- KİDR yazımında kurumların daha titiz davranmasını sağlayacak önlemler alınması.
- Sürekli iyileştirme (PUKÖ döngüsü) anlayışının benimsenmesine yönelik çalışmaların genişletilmesi.
- Kurumların iç kalite güvence sistemine ait çalışmalarının kamuoyuna açık ve kolay erişilebilir şekilde web sayfalarından paylaşılması.
- Kurumlarda kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması; Kurumlara yönelik farkındalık artırmaya yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi.
- Değerlendirici başvuru duyurularının daha etkin şekilde yapılması.
- Değerlendirme takımın teşkilinde paydaş çeşitliliğine (öğrenci, sektör temsilcisi, yabancı uzman...) önem verilmesi.
- Değerlendirici eğitiminin daha etkin hale getirilmesi.
- Değerlendiricilerin davranışsal becerilerinin geliştirilmesine yönelik sürecin iyileştirilmesi.
- Ziyaret öncesi takım üyelerinin ön hazırlıklarını yapmasını sağlamak üzere gerekli önlemlerin alınması; saha ziyareti öncesinde değerlendireceklerin kurumu yakından tanımak üzere hazırlıklarını tamamlamasını sağlayacak gerekli önlemlerin alınması.
- Saha ziyareti programlarının daha etkin ve etkili şekilde planlanması; toplantılarda astlar ve üstlerin birlikte dinlenmemesi, öğrencilerin etkin katılımının sağlanması.
- Çıkış Bildiriminin formatının daha açık şekilde tanımlanması.
- KGBR hazırlık takviminde tanımlı sürelerle uyulmasının sağlanması.

- İlk değerlendirmesi tamamlanan üniversitelerin 5 yıl içinde izlenmesine ilişkin olarak Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından bir program oluşturulması.

### 3. KİDR VE KGBR'LERİN GELİŞİMİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRME

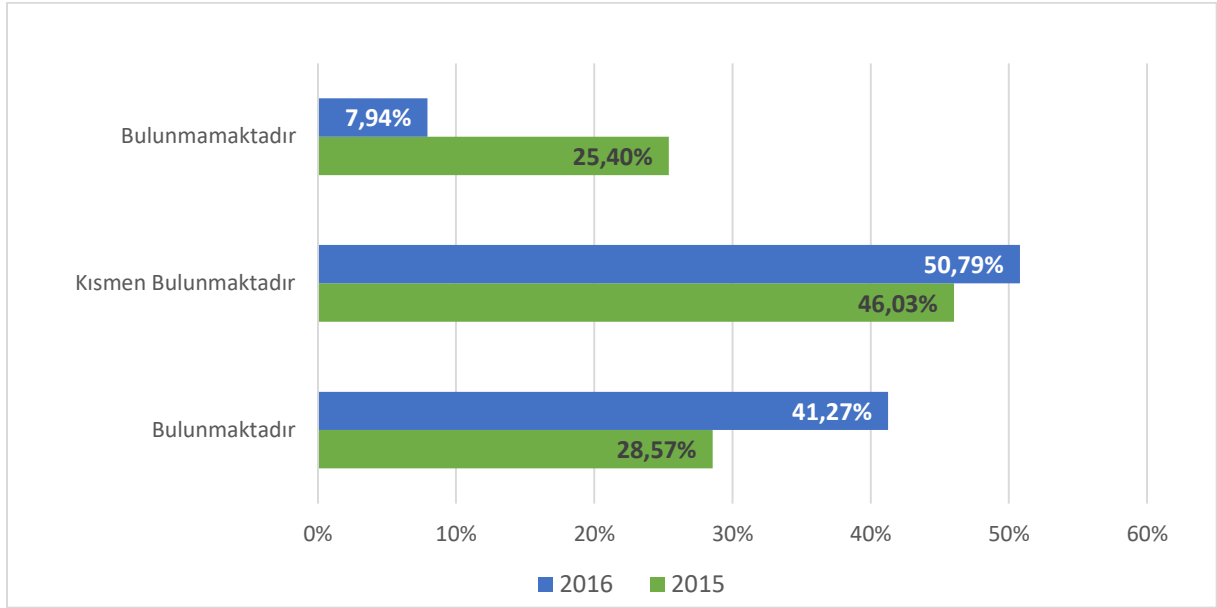
#### 3.1. KİDR'lerin Değerlendirilmesi

Kurumsal dış değerlendirme programına dahil olan kurumların 2015 ve 2016 yılına ait KİDR'leri değerlendirildiğinde, yükseköğretim kurumlarımızın KİDR süreçlerinin tam olarak anlaşılması durumu 2015 ve 2016 yıllarında benzerlik göstermekte, tam olarak anlaşılma düzeyinin her iki yıl için % 34,92 oranında benzer bir sonuç gösterdiği görülmektedir (Şekil 3.1). Kısmen anlaşılma oranı 2016 yılında 2015 yılına oranla artış gösterirken, anlaşılmama oranı ise azalmıştır. Bu durum, kurumların büyük bir kısmında KİDR sürecinin anlaşılma düzeyinde zaman içinde ilerleme olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Sonuç olarak bu kurumların kurumsal dış değerlendirme programına dâhil olmasının sürecin anlaşılma düzeyini arttırdığı sonucuna varılmıştır.



Şekil 3.1. “KİDR Süreci Net Olarak Anlaşılmıştır” Ölçütüne İlişkin Bulgular

2015 yılı verilerine göre KİDR'lerde süreçlerin (kalite güvencesi, eğitim, araştırma, yönetimsel) kurumda nasıl işletildiğine dair yeterli açıklama bulunduğuna yönelik görüşler % 28,57 düzeyinde iken 2016 yılında bu oranın % 41,27 oranıyla önemli bir artış gösterdiği görülmektedir (Şekil 3.2). Kısmen bulunma oranı da 2015 yılına göre 2016 yılında artmış, yeterli açıklama bulunmama oranı ise bir önceki yıla göre azalmıştır. Bu durum, kurumlarda KİDR hazırlama sürecinde söz konusu değerlendirme kriterimiz açısından iyileşme olduğunu göstermektedir.



**Şekil 3.2. “Süreçlerin (Kalite Güvencesi, Eğitim, Araştırma, Yönetimsel) Kurumda Nasıl İşletildiğine Dair KİDR’de Yeterli Açıklama Bulunması” Ölçütüne İlişkin Bulgular**

### 3.2. KGBR'lerin Değerlendirilmesi

Kurumsal Dış Değerlendirme Programının ilk yılı olan 2016 yılında 20, 2017 yılında ise 50 yükseköğretim kurumu dış değerlendirme sürecine dâhil olmuştur. Toplam 70 Kuruma ait KGBR'lerin değerlendirilmesi Ulusal Yükseköğretim Sistemimizin Kalite Güvencesi sisteminin olgunluk düzeyi hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır (Tablo 2.5.)

**Tablo 2.5. Ulusal Yükseköğretim Kalite Güvencesi Sisteminin Olgunluk Düzeyi**

Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Güvence Sistemine ilişkin göstergeler	Beklentileri Karşılama Durumu (%)		
	2016 yılı (n:20)	2017 yılı (n:50)	Son iki yılda değerlendirilen kurumlar (n:70)
<b>YÖNETİM SİSTEMİ</b>			
Planla	74	38	48
Uygula	37	20	25
Kontrol et	10	5	5
Önlem al	5	5	5
Bilgi Yönetim Sistemi	21	10	13
İç paydaşlarla yapılandırılmış etkileşim	42	32	35
Dış paydaşlarla yapılandırılmış etkileşim	26	22	23
Performans göstergelerinin tanımlanması	21	16	17
Kurum içinde kalite kültürünün yaygınlaşması	16	10	12
<b>EĞİTİM ÖĞRETİM</b>			
Program yeterliliklerine ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi ve çevrimlerin kapatılması	26	4	10
Ölçme değerlendirmenin program çıktılarına yansıtacak şekilde olması	26	14	17
Program akreditasyonun desteklenmesi	68	34	43
Öğrenci katılımı	16	8	10
Mezun izleme sisteminin bulunması	11	12	12
<b>ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME</b>			
Araştırma çıktılarının izlenmesi ve süreçlerin yönetilmesi	21	26	25
<b>TOPLUMSAL KATKI</b>			
Toplumsal katkı çıktılarının tanımlanması ve izlenmesi	47	32	36

Tablo verilerine bakıldığında kurumların eğitim öğretim süreci kapsamında program tasarımının yeterlilikler çerçevesi dikkate alınarak yapılması ve program yeterliliklerinin sağlanmasını güvence altına alacak tanımlı bir sistemlerinin bulunması, bu kapsamda emli bir araç olarak program akreditasyon süreçlerinin teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması gerektiği açıkça görülmektedir. Sürece öğrencilerin aktif şekilde katılımının sağlanması, mezun izleme sisteminin oluşturulması konuları da iyileştirilmesi gereken iki önemli husus olarak görülmektedir.

Eğitim-öğretim sürecinin yanı sıra benzer biçimde araştırma ve toplumsal katkı süreçlerinde de çıktıların izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik mekanizmaların kurulması beklenmektedir.

Kurumlarda kalite güvence sisteminin kurulması, kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve akademik yaşama yansıtılması ihtiyacı da bulunmaktadır. Bunu kendiliğinden işleyen bir süreç haline getirebilmek üzere kurumların ihtiyaç duyduğu en önemli unsurun bilgi yönetim sistemi olduğu da görülmektedir.

#### 4. AKREDİTASYON KURULUŞLARI

Türkiye’de program düzeyinde akreditasyon faaliyetleri, ulusal veya uluslararası akreditasyon kuruluşları tarafından yürütülmektedir. Bilindiği gibi program akreditasyonu, yükseköğretim kurumlarının gönüllülük esasına dayalı olarak yer aldıkları bir süreçtir.

Ulusal akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi süreci 1 Temmuz 2017 tarihine kadar Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun görüşü üzerine Yükseköğretim Genel Kurulu tarafından yürütülmüş olup, 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 akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesine ilişkin karar verme yetkisi doğrudan Yükseköğretim Kalite Kurulu’na verilmiştir.

Ulusal akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilerek *Kalite Değerlendirme Tescil Belgesi* verilmesi, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından hazırlanan *Yükseköğretim Alanında Faaliyet Gösteren Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarının Yetkilendirilmesine İlişkin Yönerge* hükümlerine göre gerçekleştirilmektedir. Söz konusu Yönergede ESG (2015)\* standartları dikkate alınmış olup ulusal akreditasyon kuruluşlarının sağlamaları gereken kriterler aşağıdaki üç başlık altında belirlenmiştir. İlgili Yönergeye göre ilgili akreditasyon kuruluşunun;

- kurumsal ve mali yapısının sağlam, mevzuata ve faaliyet alanına uygun olduğunu,
- süreç ve uygulamalarının ulusal ve uluslararası standartlara uygun ve güvenilir olduğunu ve
- kurumsal değerlendirme ve program akreditasyonu sürecinde kullandığı ölçütlerin objektif ve alana özgü, karar alma mekanizmaları ve kararlarının isabetli olduğunu

kanıtlaması beklenmektedir.

\*European Standart of Guideliness (2015)

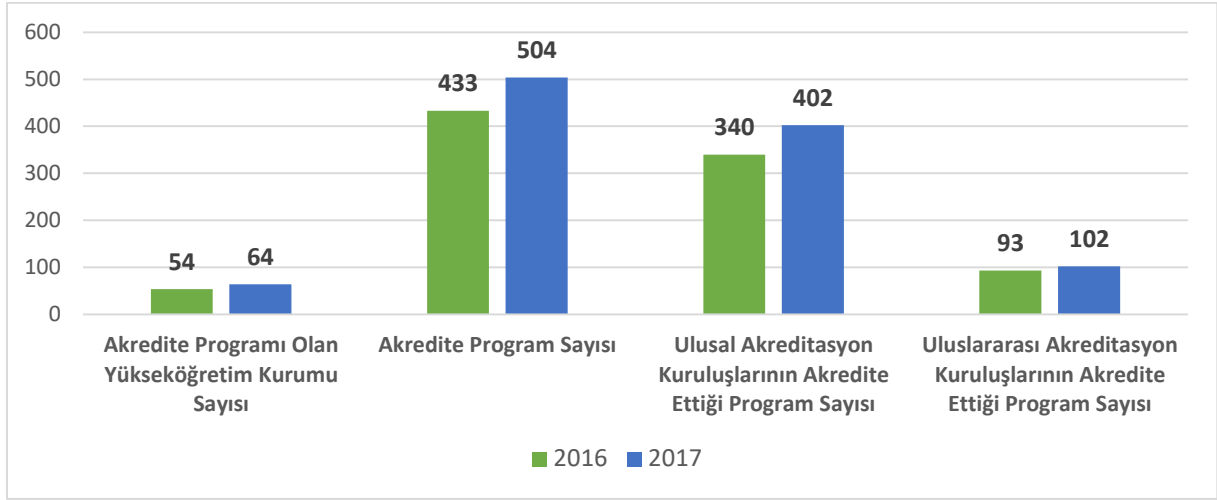
Ulusal akreditasyon kuruluşlarının yanı sıra uluslararası akreditasyon kuruluşlarının da Türkiye’de faaliyet göstermesinin önünde herhangi bir engel bulunmamaktadır. Fakat bu akreditasyon kuruluşlarının verdiği akreditasyon kararlarının YÖK tarafından yükseköğretim programları seçme ve yerleştirme sınav kılavuzunda yer verilebilmesi için bu kuruluşların Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından tanınması gerekmektedir.

2017 yılında Kalite Değerlendirme Tescil Belgesi’ni yenilemek üzere 3 Akreditasyon kuruluşuna (MÜDEK, TEPDAD, VEDEK) ilk kez tescil almak üzere 4 akreditasyon kuruluşu (EPDAD, SABAK, İLEDAK, TURAK) Kurula başvuruda bulunmuştur.

2017 yılı içinde ülkemizde 6 ulusal (MÜDEK, TEPDAD, VEDEK, FEDEK, HEPDAK, MİAK) ve 8 uluslararası akreditasyon kuruluşu (AACSB, ABET, AHPGS, AQAS, ASIIN, EQUIS, FIBAA, IACBE ) faaliyetlerini yürütmüştür.

Türkiye’de akredite programlara ilişkin 2016 ve 2017 yıllarına ait veriler Şekil 4.1’de yer almaktadır. Buna göre 2016 yılında 433 (%5,56) olan akredite lisans programı sayısı 2017 yılında 504’e (%5,91) yükselmiştir. Program akreditasyonunun yükseköğretim kurumlarında her geçen yıl sayıca artıyor olmasında akredite program bilgilerinin 2016 yılından itibaren ÖSYS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzunda (yeni adıyla YKS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu) yer alması ve Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun kurulmasıyla birlikte yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi çalışmaları ve program akreditasyonu konusundaki farkındalığın artması önemli bir rol oynamaktadır. Bu yükselişte, faaliyet gösteren akreditasyon kuruluşu sayısının da yıllar içinde artış gösteriyor olması önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.





**Şekil 4.1. 2016-2017 Yılları Akredite Lisans Program Verileri**

Akredite programa sahip yükseköğretim kurumu sayısına bakıldığında, 2016 yılında toplam 184 kurumun 54'ünde (%29,3), 2017 yılında ise toplam 184 kurumun 64'ünde (%34,8) en az bir akredite program bulunduğu görülmektedir. Akredite programların hali hazırda yalnızca lisans programlarıyla sınırlı olduğu görülmekte, akreditasyon süreçlerinin önümüzdeki yıllarda önlisans, yüksek lisans ve doktora programlarında da yaygın hale gelmesinin teşvik edilmesi gerekmektedir.

Yükseköğretim Kurumlarında program akreditasyonu çalışmalarının benimsenmiş ve uygulanıyor olması kurumun aynı zamanda kalite süreçlerini içselleştirme düzeyi hakkında da bilgi vermektedir. Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında son iki yıl içinde değerlendirilen yükseköğretim kurumlarının KGBR'leri göz önüne alındığında akredite programa sahip yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesine ilişkin farkındalığın daha yüksek olduğu, akademik ve idari faaliyetlerde tanımlı süreçlerin daha yaygın olduğu ve özellikle sürekli iyileştirme ve çevrimlerin kapatılması konusunda iyi uygulama örneklerine daha çok rastlandığı tespit edilmiştir.

Program akreditasyonu, ülkemizde zorunlu bir uygulama olmasa da, yükseköğretim kurumunun program akreditasyonunu kurum içinde özendirici ve destekleyici yaklaşımları, yönetsel süreçlerdeki kalite anlayışının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında, yükseköğretim kurumlarında akreditasyonu çalışmalarının desteklenme düzeyi de değerlendirilmektedir. 2017 yılında Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında değerlendirilen 50 yükseköğretim

kurumunun KGBR'leri incelendiğinde; Kurumların % 34'ünde akreditasyon çalışmalarının desteklendiğine ilişkin somut kanıtlar sunulmuş olduğu anlaşılmaktadır.

## 5. GENEL DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER

Yükseköğretimde kalite güvencesi mevzuatının gereği, Yükseköğretim kurumlarımızda kalite güvencesi yaklaşımının benimsenmesi ve bunun akademik yaşamın vazgeçilmez doğal bir parçası haline getirilmesi amacıyla yürürlüğe giren kurumsal dış değerlendirme programının ilk iki yıllık uygulaması ile konuya ilişkin farkındalık ve içselleştirilmesi düzeyinde kapsamında önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Bu uygulamalar kapsamında elde edilen deneyimler ve ilgili tüm taraflardan alınan geribildirimler değerlendirildiğinde kurumsal dış değerlendirme sürecinin yükseköğretim sistemine ve yükseköğretim kurumlarımıza kazandırdıkları aşağıda listelenmiştir:

### **Yükseköğretim Sisteminin Kazanımları:**

- Yükseköğretim sisteminde ülkemize özgü ulusal kalite güvencesi modelinin geliştirilmesi
- Ülkemizdeki yükseköğretim sisteminin uluslararası görünürlük ve itibarına olumlu etkisi
- Yükseköğretim Kurulu tarafından sahiplenilen ulusal düzeyde bir sürecin başlatılmasıyla birlikte Ülkemizdeki yükseköğretim kalite güvencesi sisteminde uzun yıllardır yerleştirilmeye çalışılan kalite güvencesi araçlarının (Bologna süreci, YÖDEK, vb..) yeniden canlanması
- Yükseköğretim sisteminde farkındalığın artması ve kalite kültürünün yaygınlaşması
- Kurumsal dış değerlendirme ve akreditasyon süreçlerinden gelen deneyimlerin yükseköğretim sistemi hafızasının ve sürdürülebilirliğin güvence altına alınması
- 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 kurumlarımızın kazanımları:**

- Bütünsel bir bakış açısı getirmesi, kurumların gelişimine katkı sağlaması, kurumlara dinamizm kazandırması,
- Kurumsal motivasyon ve heyecan yaratması, kurum içindeki birimlerin birbirini tanıması ve kaynaşması, iyi uygulamaların kurum içinde paylaşımı ve yaygınlaşması
- Başta yeni kurulan üniversiteler olmak üzere tüm üniversitelere rehberlik etmesi
- Kurumsal hafızanın ve kurum arşivinin oluşması, yönetim değişikliklerinde kurumsal hafızanın sürdürülebilirliğine katkı sağlaması
- Stratejik planlama, politika ve iyileştirme çalışmalarına yön ve katkı vermesi, kurum için rekabet avantajı sağlaması

Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi mekanizmasının kurulması, tüm faaliyetlerinin bu kapsamda planlanması, uygulanması, gözden geçirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması beklenmektedir. KİDR, kurumun faaliyetlerini gözden geçirdiği, analiz ettiği, yeterliğini/ başarısını irdelediği, kurumun standartları ve hedefleriyle uyumunu değerlendirdiği, yıllar içindeki değişimleri ve nedenlerini araştırdığı, gerektiğinde rakiplerinin performansı ile karşılaştırdığı bir özdeğerlendirme raporudur. Kurumun, KİDR'i kendi iç kalite güvence sisteminin bir aracı/süreci olarak düşünmesi, planlanması, kullanması beklenir. Bu yüzden de kalite güvence sürecinin amacına ulaşabilmesi ve işletilebilmesi için kurumun KİDR'nini misyonu ve hedefleriyle uyumlu olarak, iç kalite güvencesi sisteminin ana bileşenlerini nasıl tanımladığı, nasıl yönettiği, iyileştirmeleri nasıl yaptığına ve çevrimleri nasıl kapattığına ilişkin bilgileri içerecek şekilde hazırlanması tavsiye edilir.

2015 ve 2016 yılına ilişkin KİDR hazırlık ve değerlendirme sürecine yönelik deneyimler ışığında kurumların KİDR sürecinden daha fazla yararlanılmasını sağlamak üzere kurum iç değerlendirme raporları hazırlanırken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması ve KİDR'lerin;

- Kurumun çok yönlü olarak niceliksel ve niteliksel değerlendirilmesine olanak verecek şekilde kurumsal dış değerlendirme ölçütlerine ve KİDR kılavuzuna uygun olarak kurumdaki tüm paydaşların katılımıyla ve işbirliği ile hazırlanması,
- Ölçütlerle ilgili genel bilgi vermek yerine nasıl sorusunun cevaplandığı niteliksel açıklamalar yapılmasının sağlanması, kalite güvencesi sistemindeki tanımlı süreçler

hakkında yeterli bilgi içerecek şekilde oluşturulması, süreçlerin nasıl işletildiğine dair nicel ve nitel kanıtların sunulması, kuruma özgü farklı ve iyi uygulama örneklerine vurgu yapılması,

- Güncel, gerçek ve tutarlı bilgiler içermesinin sağlanması, soru cevap, stratejik plan ya da denetleme raporu formatında yazılmaması,
- Birbirini tekrar eden değil tamamlayan nitelikte süreklilik arz edecek şekilde hazırlanması,
- Kendi içinde tutarlı, sade anlaşılır bir dille ve kısa olarak hazırlanması,
- Kurumun web sayfasında kolayca erişilebilir şekilde yayınlanması beklenmektedir.