



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

BÜTÜNLEŞİK KALİTE GÜVENÇE SİSTEMİ

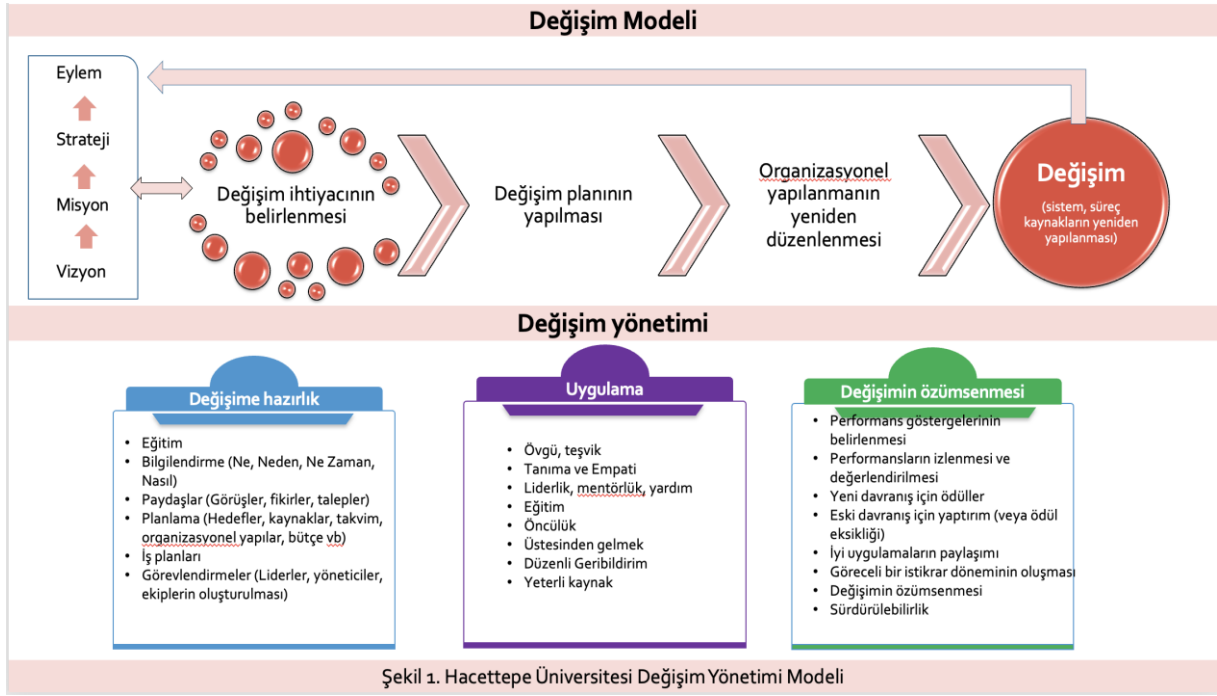
Değişim Yönetimi Modeli



Hacettepe Üniversitesi Bütünleşik Kalite Güvencesi Sisteminin Yapılandırılması: Değişim Yönetimi Örneği

Hacettepe Üniversitesi, misyonu, vizyonu, amaçları, hedefleri ve kalite politikaları doğrultusunda, kalite kültürünün içselleştirilmesini, eğitim ve öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesini, gerekli kalite standartlarını güvence altına almayı, tüm paydaşların katılımını, memnuniyetini ve sürdürülebilirliğini ilke edinen bir iç kalite güvencesi sistemini benimsemektedir. Pandeminin yarattığı belirsizlik ve karmaşıklık koşulları, yükseköğretim alanında küresel boyutta gözlenen değişim ve eğilimler, teknolojik gelişmeler, paydaşların mezunlardan bekledikleri yeterlilik profilindeki değişimler gibi faktörler son yıllarda Hacettepe Üniversitesi'nde uzun yıllardır yürütülen kalite çalışmalarının ivmesini önemli düzeyde artırmıştır.

Kalite güvencesinin geliştirilmesi; üniversitenin en yüksek kalitede öğrenim, öğretim, müfredat, araştırma, akademik faaliyetlerini ve standartlarını sağlama stratejisinin bir parçasıdır. 2018-2022 stratejik planının tamamlanmak üzere olması nedeniyle gerçekleştirilen analiz ve değerlendirme sonuçları kurumsal yapının güçlendirilmesi kapsamında, bütünleşik kalite güvencesi sisteminin yapılandırılması (BKGS) ve kurumsal süreçlerin tümüyle entegre edildiği bir yönetim bilgi sisteminin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, Hacettepe Üniversitesi'nin 2023-2027 stratejik planında, *Sürdürülebilir ve Bütünleşik Kalite Güvencesi Sisteminin Geliştirilmesi* hedefi yer almıştır. Paydaş odaklı bir yaklaşımla kurumsal iç/dış değerlendirme ve akreditasyon gereksinimlerini, kurumsal ve kamusal güveni karşılamak üzere tasarlanmış olan bütünleşik kalite güvencesi sisteminin proje yönetimi yaklaşımıyla ve şekil 1. de özetlenen *Değişim Modeli ve Yönetimi* yaklaşımı ile hayata geçirilmesi planlanmıştır:



DEĞİŞİM MODELİ

Değişim Modeli, Hacettepe Üniversitesi'nin vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda ortaya koyduğu eylemlerin izleme, değerlendirme ve iyileştirme süreçlerini proje yönetimi yaklaşımı ile ortaya koymaktadır. Değişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, planlanması, organizasyon yapısının güncellenmesi ve değişimin hayata geçirilmesi basamaklarını içermektedir.

Değişim İhtiyacının Belirlenmesi

İhtiyaçların belirlenmesi amacıyla kurum iç değerlendirme raporları, EUA 2017 raporu, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) Kurum geri bildirim raporu, YÖKAK İzleme raporu, uzaktan eğitim raporu, paydaş görüşleri, 2018-2022 Stratejik Plan Raporu, ulusal ve uluslararası eğilimler/mevzuatlar dikkate alınarak Bütünleşik Kalite Güvencesi Sisteminin (BKGS) yapılandırılması gerekliliğine karar verilmiştir.

Değişim Planının Yapılması

BKGS'nin hayata geçirilmesi amacıyla orta ve uzun vadeli hedefleri kapsayan şekilde 4 iş paketi planlanmıştır:

İP 1. STRATEJİK YÖNETİM

1. Stratejik Plan ve BKGS'nin entegrasyonuna yönelik mekanizmalar
2. Misyon, Vizyon, Stratejik Amaç ve Hedeflerle Uyumlu Kalite Politikalarının Oluşturulması
3. Performans Göstergelerinin YÖKAK, YÖK, Girişimcilik Endeksi, Üniversite İzleme Ölçütlerini Kapsayacak Şekilde Güncellenmesi
4. Hacettepe Üniversitesi Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi
5. Stratejinin birimler düzeyinde yayılımı ve birimlerin ilgili performans göstergesine ilişkin eylem planlarının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi
6. Stratejik Planın İzleme ve Değerlendirme Mekanizmalarının Kurulması

İP 2. SÜREÇ YÖNETİMİ

1. Kurumsal Süreç Kartlarının Oluşturulması
2. Süreç Yönetimi Organizasyonel Yapılanmasının Oluşturulması
3. Süreç İzleme ve Değerlendirme Mekanizmalarının Oluşturulması
4. İyileştirme Mekanizmalarının Oluşturulması
5. İyileştirmelerin Gerçekleştirilmesi
6. Paydaş Katılımının Sağlanması

İP 3. HACETTEPE BÜTÜNLEŞİK BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ (BYBS)

1. Strateji Yönetimi
2. Süreç Yönetimi
3. Performans Yönetimi
4. İzleme ve Değerlendirme
5. Program Öz ve Akran Değerlendirme
6. KİDR 2021 Yazımı

İP4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE YENİLİKÇİ UYGULAMALAR

1. Kurumsal Hafızanın Sürdürülebilirliğinin Sağlanması
2. Kalite Kültürünün Yaygınlaştırılması ve İçselleştirilmesi
3. Ulusal/Uluslararası Akran Kurumlar/Kuruluşlarla İşbirliği
4. KGS'de İyi Uygulama Örneklerinin İzlenmesi
5. Değişim Yönetimi
6. Dijitalleşme ve İnovasyon

Çalışma planında yer alan iş paketleri ve faaliyetlerin sorumluları belirlenmiştir ve oluşturulan takvim Gantt-Chart ile izlenmektedir (https://kalite.hacettepe.edu.tr/tr/faaliyet_plani-41).

BKYS'nin hayata geçirilmesinden sorumlu birimler aşağıda özetlenmektedir:

Değişimin Organizasyonel Yapılanması

Paydaş odaklı, katılımcı ve kapsayıcı bir anlayışla üniversitenin tüm faaliyet alanlarını kapsayan sistem; kurumsal iç/dış değerlendirme ve akreditasyon gereksinimlerini, kurumsal ve kamusal güveni karşılamak üzere tasarlanan *Bütünleşik Kalite Güvencesi Yönetimi Organizasyonel Yapılanması* aşağıdaki şekildedir:

1. Koordinasyon Kurulu
2. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu
3. Hacettepe Üniversitesi Kalite Komisyonu (HÜKAK)
4. Kalite Yönetim Ofisi (KAYO)
5. Akademik ve İdari Birim Kalite Komisyonu (A-BİKAK, İ-BİKAK)
6. Eğitim Programı Kalite Değerlendirme Takımı (E-KDET)
7. Hacettepe Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Merkezleri Koordinasyon Kurulu (HÜYGAM)
8. Danışma Kurulu

Ayrıntılı bilgi için https://kalite.hacettepe.edu.tr/tr/organizasyon_yapisi-4

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Hacettepe Üniversitesi, dönüşen dünyada, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını çevik ve hızlı bir şekilde yönetme becerisi ve kalite güvencesi sistemini bütüncül bir bakış açısıyla oluşturma hedefiyle ortaya koyduğu Değişim Modeli kapsamında ihtiyaçları belirleyerek, planlamalarını yapmış ve organizasyonel yapısına yansıtmıştır.

Değişime Hazırlık

Değişim Yönetiminin ilk basamağı olan değişime hazırlık kapsamında “eğitim, bilgilendirme, paydaş katılımının sağlanması, planlamalar, iş planları ve görevlendirmeler” aşağıdaki şekilde yönetilmiştir.

- Eğitimler:
 - HÜKAK üyelerine “Kalite Güvencesi Sistemi Kurulması” eğitimi,
 - Senato Üyelerine “Dönüşen Dünyada Liderlik Çalıştayı”nın düzenlenmesi,
 - Öğrenci katılımı için UNI 101 kapsamında ders verilmesi

- Bilgilendirme:
 - KGS ile ilgili yapılan güncellemeler ve kararlarda Senato/Yönetim Kurulu üyelerine sunum yapılması,
 - A-BİKAK ve İ-BİKAK bilgilendirme toplantılarının yapılması,
 - Paydaş toplantılarının yapılması
- Paydaş Katılımı:
 - Üniversitemizin, 2023-2027 Stratejik Planının uygulanmaya başlaması ile birlikte; sahip olunan kaynakların, yetkinliklerin ve tüm süreçlerin, kurumsal değerlerle uyumlu, Üniversitenin misyon ve hedefleri doğrultusunda yönetilmesini sağlayan; sürekli öğrenme ve iyileştirmenin benimsendiği bütünleşik bir kalite yönetim sistemi için BKGS'nin yapılandırılmasına ilişkin çalışmalar; Hacettepe Üniversitesi Kalite Komisyonu (HÜKAK) tarafından hazırlanan modelin Rektör ve Koordinasyon Kurulu'na sunulurak değerlendirilmesi sonrasında Senatoda kabul edilmesi ile başlamıştır. Sisteminin bileşenleri, stratejik yönetim, süreç yönetimi, performans yönetimi, belge yönetimi, risk yönetimi ve geribildirim yönetiminden oluşmaktadır (Şekil 2).



Şekil 2. Bütünleşik Kalite Güvencesi Sistemi Modeli

BKGS'yi hayata geçirmek üzere yol haritasının belirlenmesi amacıyla Rektörlük bünyesinde ve Kalite Yönetim Ofisi'nin (KAYO)' koordinasyonu ile düzenlenen **"Kalite ile Daha İleriye... En İyiye..." Çalıştayı**, üst yönetim, HÜKAK üyeleri, akademik ve idari birim yöneticileri, öğrenciler temsilcileri ve Yükseköğretim Kalite Kurulu'nda görev yapan 2 akademik uzmandan oluşan toplam 87 katılımcıyla 11-12 Haziran 2022 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Çoğunlukla grup temelli etkinliklerle tüm paydaşların aktif katılımını sağlayan ve iki güne yayılan çalıştay programı 3 ana bölüm ve alt başlıklardan oluşmuştur;

- Stratejik Yönetim
 - Kalite politikalarının oluşturulması
 - Anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi
 - Performans göstergelerinin birimlere dahiplendirilmesi
- Kalite Güvencesi Kültürü
 - Kalite güvencesi sistemi hakkında bilgilendirme
 - Öğrenci katılımının artırılmasına yönelik faaliyetlerin belirlenmesi
 - Kalite kültürünün içselleştirilmesi
- Süreç Yönetimi
 - Hacettepe Üniversitesi ana ve alt süreçlerinin belirlenmesi

Çalıştay raporuna http://kalite.hacettepe.edu.tr/fs_/files/kalitecalistayraporu.pdf linkinden ulaşabilir.

Çalıştay sonrasında revizyonları yapılarak hazırlanan kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma politikaları, anahtar performans göstergeleri ve süreç kartları senatoda kabul edilerek (16 Haziran 2022) web sayfasında ilan edilmiştir (<https://hacettepe.edu.tr/kalite/>). Ayrıca çalıştay kapsamında ele alınan kalite güvencesi kültürünün içselleştirilmesine yönelik öneriler de BKYS yol haritasında uygulanmak üzere hazırlanan çalışma planına dahil edilmiştir.

Kılavuz

Kurumun tüm paydaşlarına bilgilendirme ve rehberlikte kullanılacak araçlar ve yöntemle ilişkin bilgilerin BKGS kılavuzu hazırlanmış, web sayfası aracılığıyla ve odak grup toplantılarıyla bilgilendirmeler gerçekleştirilmiştir

(<https://www.hacettepe.edu.tr/fs/HUKGSKILAVUZV1-2022TR210922.pdf>).

İzleme ve değerlendirme mekanizmalarının oluşturulması

BKGS'ye ilişkin faaliyetleri ölçmek, analiz etmek ve değerlendirmek üzere mekanizmalar tanımlanmış ve yönetim bilgi sistemi aracılığıyla veri yönetimi altyapısı oluşturulmuştur.

Stratejik ve süreç yönetimi kapsamında tanımlanan temel ve anahtar performans göstergeleri bireysel performansı da içerecek şekilde izlenecektir. Öz/akran değerlendirme ve dış değerlendirme faaliyetlerinin sonuçları analiz edilecek, paydaş görüşleri, talep ve bireysel öneriler kurumsal ve birim düzeyinde değerlendirilecektir. Hacettepe Üniversitesi'nde uygulanan ölçme ve değerlendirme modeli Şekil 3'de özetlenmektedir.



Şekil 3. Hacettepe Üniversitesinde Uygulanan Ölçme ve Değerlendirme Modeli

BKGS'nin hazırlık çalışmaları tamamlamış ve 2023-2027 stratejik planının hayata geçirilmesiyle birlikte uygulamaların başlaması düşünülmektedir. Proje kapsamında yürütülen faaliyet takvimi ve çalışma planının gerçekleşme düzeyi https://kalite.hacettepe.edu.tr/tr/faaliyet_plani-41 adresinden izlenebilmektedir.



Hacettepe Üniversitesi Kalite Yönetim Ofisi

