



ÖLÇME, SEÇME VE YERLEŞTİRME MERKEZİ
BAŞKANLIĞI
2019 - 2023
STRATEJİK PLANI



*Yolunda yürüyen bir yolcunun yalnız ufku görmesi kâfi değildir.
Muhakkak ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi lazımdır.*

H. Atatürk



Recep Tayyip ERDOĞAN

CUMHURBAŞKANI

İÇİNDEKİLER

I.	BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	11
II.	TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	12
III.	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	13
IV.	DURUM ANALİZLERİ	15
A.	ÖLÇME, SEÇME VE YERLEŞTİRME MERKEZİ BAŞKANLIĞI	15
B.	TARİHÇE.....	15
C.	2013-2017 ve 2018 YILI STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	18
D.	MEVZUAT ANALİZİ	20
E.	ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ	23
F.	FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ.....	24
G.	PAYDAŞ ANALİZİ	24
	Dış Paydaşlar.....	24
	İç Paydaşlar	26
H.	KURUM İÇİ ANALİZ.....	30
	Kurum Kültürü Analizi.....	30
	İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	30
	Organizasyon Yapısı	32
	Fiziki Kaynak Analizi	36
	Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı Analizi	36
İ.	PESTLE ANALİZİ	39
J.	GZFT ANALİZİ	42
V.	GELECEĞE BAKIŞ	44
	MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER.....	44
	ÖSYM Misyonu	44
	ÖSYM Vizyonu	44
	ÖSYM Temel Değerleri	44
	Amaç ve Hedeflerimiz.....	44
VI.	STRATEJİ GELİŞTİRME	45
A.	HEDEF KARTLARI	47
B.	HEDEF-BİRİM İLİŞKİSİ	57
C.	HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ	58
D.	2019-2023 DÖNEMİ MALİYET BİLGİLERİ	60
VII.	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	61

Tablo, Şekil, Grafik Listesi**Tablolar**

Tablo 1 Bir Bakışta Stratejik Plan.....	11
Tablo 2 Temel Performans Göstergeleri	12
Tablo 3 Mevzuat Analizi	22
Tablo 4 Üst Politika Belgeleri	23
Tablo 5 Başkanlık Ürün ve Hizmetleri	24
Tablo 6 Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi	29
Tablo 7 Başkanlık Personel Yapısı	31
Tablo 8 Çalışanların cinsiyet durumuna göre dağılımı	31
Tablo 9 Çalışanların mezuniyet durumuna göre dağılımı	32
Tablo 10 Çalışanların yaş durumuna göre dağılımı	32
Tablo 11 Taşınmaz Listesi	36
Tablo 12 GZFT Analizi	42
Tablo 13 Tespitler ve İhtiyaçlar	43
Tablo 14 Amaç-Hedef İlişkisi	44
Tablo 15 Hedef-Birim İlişkisi.....	57
Tablo 16 Risk ve Kontrol Faaliyetleri	58
Tablo 17 Tahmini Maliyet Dağılımı.....	60

Şekiller

Şekil 1 İç Paydaşlar Anket Katılım Durumu	27
Şekil 2 Ölçeklendirme	27
Şekil 3 Teşkilat Şeması.....	35

Grafikler

Grafik 1 Kurumsal Kabiliyet	27
Grafik 2 Çalışma Ortamı	28
Grafik 3 Birim İçi Uyum	28

Kısaltma Açıklama

AG	Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı
BGY	Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı
BHM	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
EA	Engelli Adaylar Daire Başkanlığı
HM	Hukuk Müşavirliği
PDH	Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı
Kİ	Kurumsal İlişkiler Daire Başkanlığı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ÖD	Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı
ÖK	Özel Kalem Müdürlüğü
ÖSYM	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı
SG	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
SGY	Sınav Görevlileri Yönetimi Daire Başkanlığı
SH	Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı
YD	Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanlığı
YLYS	Yurt Dışına Lisansüstü Öğrenim Görmek Üzere Gönderilecek Adayları Seçme ve Yerleştirme
YÖK	Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU

ÖSYM, “6114 Sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun” ve 4 sıra sayılı “Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” ile idari ve mali özerkliğe sahip özel bütçeli bir kamu kurumu yapısına kavuşmuştur. Ulusal ölçekte yıllık ortalama 10 milyon adaya sınav hizmeti sunan ve bu ölçekte ülkemizde ve dünyada tek sınav merkezi olan ÖSYM, uyguladığı sınavlarda geçerli, güvenilir ve adil ölçme, seçme ve yerleştirme yapan kurum olma misyonu ile yoluna devam etmektedir.

Kurumun temel felsefesi; kendini sürekli yenileyerek ve değişime hızla uyum sağlayarak, tüm çalışmalarını bilimsel yöntemler doğrultusunda planlayıp, geçerli, güvenilir ve adil ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturmaktır. Herkes için her yerde olmayı, engeli, sağlık sorunu ve özel durumu bulunan adaylara buldukları yerleşim biriminde hizmet verebilmeyi, sınav süreçlerinde yenilikçi olmayı ve toplum nezdindeki güvenilirliği sürdürmeyi var oluş nedeninin temel ilkeleri olarak gören ÖSYM, bu amaçla tüm paydaşları ile birlikte ekip anlayışıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

ÖSYM, 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planda stratejileri ve hedefleri belirlemiştir. ÖSYM Stratejik Planı yeni sisteme geçiş kapsamında 2019-2023 olarak revize edilmiştir. Bu plandaki hedefler, ölçülebilir projelere dönüştürülmüş olup bu projelerin gerçekleştirileceği zaman aralıkları yıllık performans programları ile belirlenecektir.

2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planımızın etkin ve uygulanabilir şekilde gerçekleşmesi dileklerimle, planın hazırlanmasında emeği geçen önceki yöneticilere ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Prof. Dr. Halis AYGÜN
Başkan

I. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

ÖSYM Misyonu

Uyguladığı sınavlarda geçerli, güvenilir ve adil ölçme, seçme ve yerleştirme yapan bir kurum olmaktadır.

ÖSYM Vizyonu

Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerini, uluslararası standartlarda yürüten bir sınav merkezi olmaktadır.

ÖSYM Temel Değerleri

- Geçerli, güvenilir ve adil ölçme ve değerlendirme gerçekleştirmek
- Herkes için her yerde olmak
- Engeli, sağlık sorunu ve özel durumu bulunan adaylara buldukları yerde hizmet vermek
- Sınav süreçlerinde yenilikçi olmak
- Hesap verebilir olmak

Tablo 1 Bir Bakışta Stratejik Plan

AMAÇLAR	HEDEFLER
AMAÇ 1: Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak sorular üretmek
	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak proje ve incelemeleri desteklemek, test güvenliği ve sınavların değerlendirilmesine yönelik rapor hazırlanması
	Bütün sınav merkezlerinde aynı sınav güvenliği ve sınav standartlarını oluşturmak
	Elektronik sınav hizmeti veren sınav merkezlerinin sayısını artırmak
	Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara uygulanan sınavlarda hizmet kalitesini artırmak
	Aday bilgilendirme ve eğitim-yönetim sistemini geliştirmek
	Aday odaklı il ve ilçe sınav merkezi sayısının artırılması
AMAÇ 2: Kurumsal kapasiteyi geliştirmek	İnsan kaynakları kapasitesi ile mesleki yetkinliği güçlendirmek
	Bilişim alt yapısını geliştirmek
	Bilgi güvenliği ve hizmet kalitesini artırmak

II. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Tablo 2 Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değer (2023)
35.000	Denetimden geçen soru sayısı	60.000
5.150	Sistemde yer alan görevlendirilen akademik ve uzman personel sayısı	5.650
4	Ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalara katılım sayısı	20
1	Ölçme, seçme, yerleştirme konularına yönelik yapılan seminer sayısı	6
8	Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik yapılan araştırma geliştirme proje sayısı	28
9	Sınavların olağandışı analizlerinin yapılma sayısı	82
11	Sınavların analizlerine dayalı olarak hazırlanan değerlendirme raporu sayısı	36
30	Güncelleme yapılan sınav binası oranı (%)	100
1.600.722	Sınav kuralları ile ilgili konularda eğitim alan görevli sayısı	8.500.000
79.500	Bina ve salonlarda görüntü kayıt uygulamasında kullanılan kamera sayısı	84.000
2	E-Sınav binalarında kimliği şüpheli aday uygulamasında biyometrik tespit sistemlerinin devreye alınması	6
13	Elektronik olarak uygulanan sınav sayısı	83
5	Elektronik olarak uygulanan sınav çeşitliliği sayısı	6
3	E-sınav uygulanan sınav merkezi sayısı	6
81	Pilot olarak uygulanan engeli/sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara yönelik Jammer ile sınav yapılan sınav merkezi sayısı	81
1.450	Okuyucu yardımı alan engelli adaylar için okuyucu havuzunda yer almasına karar verilen görevli sayısı	4.000
35	Engeli/sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara uygun koşullarda yapılan geliştirilmiş sınav sayısı	40
8.026.530	Başvuru ve sınav öncesi adaylara ve görevlilere gönderilen sms ve ÖSYM internet sayfasındaki bilgilendirme sayısı	46.000.000
4	Yapılan anket sayısı	19
62.5	Cevaplanan çağrı oranı (%)	75
188	Sınav merkezi sayısı	195
3	Yapılan hizmet içi eğitim sayısı	18
350	Eğitilmelere katılan personel sayısı	700
10	Görev ve sorumlulukların tanımlarının tamamlanma oranı (%)	100
0	Felaket kurtarma merkezinin kurulumu ve sistemlerin yedeklenmesi oranı (%)	90
0	İş Sürekliliği altyapısı kurulumu ve aktarılan uyumlu hizmet oranı (%)	75
0,50	Veri arşivleme sistemi elektronik ortam veri büyüklüğü (petabayt PB)	20
330	Sızma testi (Penetrasyon) uygulanacak bilişim varlık sayısı	650
3	ISO 9001 ve 27001 standartlarına uyumlu birim sayısı	7
0	Mobil uygulama sisteminin uyumlu web hizmetlerini karşılama oranı (%)	100
0	Sonuç belgelerinin elektronik imzalı üretilmesi oranı (%)	95

III. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

ÖSYM, stratejik planlama çalışmalarını belirlemiş olduğu “Stratejik Planlama Süreci” kapsamında gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda çalışmalara başlamadan önce bir uygulama planı oluşturmuş ve bu uygulama planı esas alınarak stratejik planlama çalışmaları sürdürülmüş ve öncelikli olarak aşağıdaki çalışmalar gerçekleştirilmiştir;

ÖSYM'nin kurumsal olarak yaptığı çalışmalar dikkate alınarak mevcut yapı üzerinde bir değerlendirme yapılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

• **Kurumsal yapı analizi:** Bu aşamada, uygulanan sınav yönergelerinden sınav yürütme çalışmalarına, soruların hazırlanmasından sınavın oluşturulmasına, sınav evrakının dağıtımı ve toplanmasından sınav değerlendirmeye kadar kapsamlı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Kurumun, yasal düzenlemesi ile ilgili ihtiyaçlar tespit edilerek yeni düzenlemeler yapılmıştır.

• **Bilişim altyapısına yönelik analiz:** Özellikle bilgi akışlarının kontrol altında tutulması, sistemlere kontrollü erişimin sağlanması, aday işlemlerinin her birinin kaydedilecek şekilde tutulması, sisteme giriş çıkışlar ve sistemde yapılan işlemlere ilişkin çalışma kayıtlarının (logların) tutulması, sistemin teknolojik olarak yenilenmesi ve bu kapsamda gereksinimlerin ortaya konulması, sistemle ilgili yazılım gereksinimleri ve bu gereksinimlerin önceliklendirilmesine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

• **Görevli işlemleri analizi:** Sınavlar için gerekli görevli sayısının fazla olması nedeniyle görevlilerin atanması, görevli ödemelerinin gerçekleştirilmesi, görevlilerin kasıt, kusur veya ihmallerinin yönetilmesi, görevlilerin sınav kurallarını ihlal etmeleri durumunda yapılması gerekenler konusunda kapsamlı bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

• **Sınav evrakının oluşturulması ve basımevi analizi:** Kapalı dönem sürecinin düzenlenmesi, basımevi ile ÖSYM arasında bilgi alışverişlerinin yönetilmesi süreçleri ile ÖSYM'nin ihtiyacı olan hizmetlerin teminindeki usul ve yöntemler gözden geçirilmiştir. Bu kapsamda, YÖK başta olmak üzere ÖSYM'nin diğer kurumlarla olan ilişkileri de değerlendirilmiştir.

Ayrıca, sınav türlerinin belirlenmesi, soru bankasının oluşturulması, sınav uygulama yönergesi ve kılavuzların güncellenmesi, yeni sınav taleplerine hazırlıklı olunması vb. alanlarda da kapsamlı değerlendirmeler yapılmıştır.

ÖSYM Stratejik Planlama Kurulunun Oluşturulması

Meclisimizin ve siyaset kurumunun iradesiyle hayata geçen yeni yönetim sistemi ile kamudaki dönüşümün sağlanması kapsamında, 2018-2022 yıllarını kapsayan ÖSYM Stratejik Planı, ÖSYM personellerinin aşama aşama çalışmalara katılımları ile elde edilen değerlendirme sonuçları, aşağıda isimleri verilen kurul üyeleri tarafından incelenmiş ve 2019-2023 olarak revize edilmiştir.

ÖSYM Stratejik Planlama Kurulu**Prof. Dr. Halis AYGÜN****Üst Yönetici****Yönlendirme Kurulu**

<i>Prof. Dr. İsmail AKYOL</i>	Başkan Yardımcısı
<i>Prof. Dr. Ahmet Yaşar ÖZBAN</i>	Başkan Yardımcısı
<i>Dr. Cengiz CEYLAN</i>	Başkan Yardımcısı
<i>Dr. Hülya KODAL SEVİNDİR</i>	Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanı
<i>Gürsel YUMURTACI</i>	Sınav Hizmetleri Daire Başkan V.
<i>Ertuğrul KARALAR</i>	Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanı
<i>Murat SÜRÜCÜ</i>	Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanı
<i>Kemal MUTLU</i>	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
<i>Bahar DOĞANÇAY</i>	1. Hukuk Müşaviri
<i>Erdoğan AKAN</i>	Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanı
<i>Sibel GÜRER</i>	Kurumsal İlişkiler Daire Başkanı
<i>Prof. Dr. Ahmet Ali ÖÇAL</i>	Sınav Görevlileri Yönetimi Daire Başkanı
<i>Mehmet ÖZVEREN</i>	Araştırma Geliştirme Daire Başkanı
<i>Belma ATAK</i>	Engelli Adaylar Daire Başkanı
<i>İşıl BEŞOĞUL</i>	Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri

Stratejik Planlama Ekibi

<i>Sümeyra YILDIRIM</i>	ÖSYM Uzmanı
<i>Özcan KÖKSAL</i>	ÖSYM Uzmanı
<i>Akile DOĞU</i>	ÖSYM Uzmanı
<i>M. Melih KARAMANLIOĞLU</i>	Uzman
<i>Halide ŞAHİN</i>	Sürekli İşçi
<i>Alaattin KÜPELİ</i>	Şube Müdürü
<i>Mehmet UÇAR</i>	Teknisyen
<i>Galip KASAP</i>	Şube Müdürü
<i>Bahadır CEVİZ</i>	Mali Hizmetler Uzmanı
<i>Akın Ahmet SAYGAN</i>	ÖSYM Uzmanı
<i>Lütfiye İNAN</i>	Şube Müdürü
<i>Mehmet GÜNDÜZ</i>	Şube Müdürü
<i>Ahmet Burak ÖZDEMİR</i>	Uzman
<i>Hasan TOPAL</i>	ÖSYM Uzmanı
<i>Ömer AKYEL</i>	ÖSYM Uzmanı
<i>Mustafa AKYOL</i>	Şube Müdürü
<i>İbrahim Ethem YAŞAR</i>	Bilgisayar İşletmeni
<i>Dönüş DÜZENLİ</i>	Şube Müdürü
<i>Erkam DÜNDAR</i>	Uzman

IV. DURUM ANALİZLERİ

A. ÖLÇME, SEÇME VE YERLEŞTİRME MERKEZİ BAŞKANLIĞI

Başkanlığımızın görevleri ve idari yapısı, “6114 Sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun” ve “Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin” 25’inci bölümünde düzenlenmiştir.

B. TARİHÇE

Üniversiteler, 1960’lı yıllara gelinceye kadar lise mezunlarının ancak bir kısmını sınavsız olarak kabul etmiştir. Kontenjanlarını aşan bir taleple karşılaşan fakülteler seçme işini, genellikle şu yollardan birini izleyerek gerçekleştirmiştir;

- a. Başvuru sırasına göre ihtiyaç kadar adayı kabul etmek,
- b. Fakültede verilen eğitimin niteliğini dikkate alarak liselerin fen ya da edebiyat kolu mezunlarını kabul etmek,
- c. Başvuranları lise bitirme derecesine göre sıralayarak bu sıraya göre öğrenci almak.

Lise mezunlarının artması ve lise dengi okul mezunlarına da yükseköğretime başvuru hakkı verilmesiyle birlikte, yukarıda özetlenen öğrenci seçme yöntemleri ihtiyaca cevap veremez duruma gelmiş, fakülteler kendi amaçlarına uygun giriş sınavları düzenlemeye başlamıştır. Öğrenciler, sınavlara katılabilmek için ülke içerisinde şehirden şehire koşuşturmak zorunda kalmış, aynı gün ve saatlere rastlayabilen sınavlardan birine katılıp diğerine katılamama durumu, adaylar ve velileri arasında önemli şikâyetlere yol açmıştır. 1960’lı yıllardan itibaren bazı üniversiteler önce kendileri için giriş sınavları düzenlemeye başlamış, sonrasında ise bazı üniversiteler birlikte hareket etme yoluna gitmiştir.

Aday sayısındaki artış, sınavlarda çok sorulu ve objektif testlerin hazırlanmasını, başvurma, puanlama, seçme ve yerleştirme, sonuçları bildirme gibi işlemlerde bilişim yöntem ve araçlarından yararlanılmasını gerektirmiştir. 1974 yılında, Üniversitelerarası Kurul, üniversiteye giriş sınavlarının tek merkezden yapılmasına karar vererek 19 Kasım 1974 tarihinde Üniversitelerarası Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezini (ÜSYM) kurmuştur. Üniversitelere öğrenci seçme ve yerleştirme işlemleri, 1981 yılına kadar bu merkez tarafından yürütülmüştür.

1981 yılında, Merkez, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 10. ve 45. maddeleriyle Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) adı ile Yükseköğretim Kurulunun bir alt kuruluşu olarak

2011 yılına kadar faaliyetlerini yürütmüştür.

03.03.2011 tarih ve 27863 sayılı resmi Gazetede yayımlanan, 6114 sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun ile Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, Yükseköğretim Kurulu ile ilgili özel bütçeli bir kuruluş hâline dönüştürülmüştür.

Dünyada ortaöğretimden yükseköğretime geçiş ile ilgili farklı uygulamalar bulunmaktadır. Ülkemizde de üniversiteye giriş sisteminde tarihsel süreç içinde değişiklikler ile sistem geliştirilmiştir. Bu süreçlere aşağıda yer verilmiştir.

Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı,

- 1974-1975 yıllarında aynı gün sabah ve öğleden sonra olmak üzere iki oturumda gerçekleştirilmiş,
- 1976-1980 yıllarında aynı günde ve bir oturumda uygulanmış,
- 1981 yılından itibaren iki basamaklı bir sınav hâline getirilmiş,
- 1974 yılından itibaren adaylardan yükseköğretim programlarına ilişkin tercihleri de toplanarak adaylar puanlarına ve tercihlerine göre yükseköğretim programlarına merkezi olarak yerleştirilmiş,
- 1982 yılından itibaren ortaöğretim kurumlarından adayların diploma notları toplanmaya başlanmış ve bu notlar Ortaöğretim Başarı Puanı (OBP) adı altında belli ağırlıklarla sınav puanlarına katılmış,
- 1987 yılından itibaren, yükseköğretim programları ile ilgili tercihlerini belli alanlarda toplayan adaylara, sınavda belli testleri cevaplama, diğerlerini cevaplamama imkânı tanınmış,
- 1999 yılında iki basamaklı sınavın ikinci basamağı kaldırılmış, sınav ÖSS adı altında tek basamaklı bir sınav hâline getirilmiş,
- 2006-ÖSS'de yapılan değişiklikle sınavın bir basamakta uygulanmasına devam edilmiş ancak soruların bir kısmı önceki yıllarda olduğu gibi ÖSS tipinde sorulmuş, bir kısmı ise tüm lise müfredatı göz önünde tutularak hazırlanmıştır,
- 2010 yılından itibaren yükseköğretime geçişte iki aşamalı bir sınav sisteminin uygulanmasına karar verilmiştir. Buna göre; Yükseköğretime Geçiş Sınavı (YGS) ve Lisans Yerleştirme Sınavları (LYS) şeklinde sınavlar uygulanmıştır.

2018 yılında ise uygulanmakta olan üniversiteye giriş sistemine son şekil verilmiştir. Buna göre;

Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS); Adayların sözel ve sayısal alanlarda sahip olmaları beklenen bilgi, beceri ve yetkinliklerini ölçen, yükseköğretim programlarına yerleştirmede esas alınacak başarı puanını belirleyen iki aşamalı sınav sistemidir.

Gelişen ve değişen dünya ve ülkemiz şartlarını, bilimsel ve teknolojik ilerlemeleri titizlikle takip eden ÖSYM; 2014 yılından itibaren elektronik sınav uygulamalarını da başlatmıştır.

Başkanlığımız yukarıda söz edildiği üzere, kuruluşunda üniversitelere öğrenci seçme görevini yürütürken, tarihsel gelişime ve Türkiye'nin ihtiyaçlarına göre 1981 yılından itibaren eklenen yeni sınavlarla her yıl yaklaşık 50 sınavın gerçekleştirildiği bir kuruma dönüşmüştür. Bu sınavlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir;

- Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS),
- Adalet Bakanlığı Sınavları (Adli Yargı-İdari Yargı),
- Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı (ALES),
- Dikey Geçiş Sınavı (DGS),
- Elektronik Yabancı Dil Sınavı (E-YDS),
- İçişleri Bakanlığı Kaymakam Adaylığı Sınavı,
- İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü İş Yeri Hekimliği ve İş Güvenliği Uzmanlığı Sınavı (İSG),
- Kamu Personel Seçme Sınavı (Lisans - Öğretmenlik Alan Bilgisi – Ön Lisans –Ortaöğretim) (KPSS),
- Sayıştay Başkanlığı Denetçi Yardımcılığı Adaylığı Eleme Sınavı,
- Tıp Doktorluğu Alanında Yurtdışı Yükseköğretim Diploma Denkliği İçin Seviye Tespit Sınavı,
- Tıpta Uzmanlık Eğitimi Giriş Sınavı (TUS),
- Tıpta Yan Dal Uzmanlık Eğitimi Giriş Sınavı (YDUS),
- Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı (YDS),
- Eczacılık Uzmanlık Eğitimi Giriş Sınavı (EUS)

C. 2013-2017 ve 2018 YILI STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9'uncu maddesi ile Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 15'inci maddesi uyarınca, Başkanlığımızca ilk defa 2013 yılında 2013-2017 dönemini kapsayan Stratejik Plan hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Aynı yönetmeliğin 7 inci maddesi gereğince, Başkanlık Makamının 15.02.2017 tarih ve 8186 sayılı oluru ile Başkanlığımızın 2018-2022 yıllarını kapsayan yeni stratejik planının yapılması kararlaştırılmıştır.

Başkanlık Makamı oluru ile oluşturulan Yönlendirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi, üst yönetici başkanlığında 12.02.2016 tarihinde ilk toplantısını yapmış, bu toplantıda genel itibari ile sürecin nasıl işletileceği ve ÖSYM'nin gelecekte neleri başarması gerektiği hususunda genel değerlendirmeler yapılmıştır.

Stratejik plan ekibi sürece ilişkin işlem zaman çizelgesi hazırlamış ve bu işlem zaman çizelgesindeki süre içerisinde 2013-2017 ÖSYM Stratejik Planında belirlenen hedeflerin, 2017 yılı sonuna kadar ne kadarının yapıldığı, yapılamayanların ise yapılamama sebepleri bir rapor ile tespit edilmiştir. Bu raporun, bir sonraki Stratejik Plan olan 2018-2022 yıllarını kapsayan ÖSYM Stratejik Planına ışık tutması beklenmiştir.

Raporun hazırlanmasında izlenen yöntem:

Başkanlık Makamı onayı uyarınca bütün harcama birimlerinden konunun uzmanları ihtiyaca göre stratejik planlama ekibinde görevlendirilmiştir. Ekip görevlileri kendi konuları ile ilgili birimlerinde gerekli çalışmaları yapmış ve ana hatları ile aşağıda yer alan amaç ve hedefler değerlendirilmiştir. 2013-2017 Yılı ÖSYM Stratejik Planında yer alan;

Aday odaklılık

ÖSYM, tüm çalışmaların adayları ölçme ve değerlendirme sistemi üzerine oluşturulduğunu dikkate alarak bu sürecin en verimli şekilde yürütülmesi için stratejik hedefler oluşturmuştur. Bu kapsamda özellikle aşağıda belirtilen alanlarda projeler üretilmiş ve uygulamaya alınmıştır. Bunlar;

- *İnternet üzerinden tüm adayların başvuru alma işlemleri gerçekleştirilmiştir.*
- *Aday havuzunun sürekliliği sağlanmıştır.*
- *Adaylar üzerinden sınav güvenliği baskısının kaldırılması için teknolojik gelişmelere paralel olarak çalışmalar devam etmektedir.*

- *Sınav standardizasyonunun sağlanması için hem görevliler hem de adaylara yönelik eğitim hizmetleri devam etmektedir.*

Yetkelendirilmiş iş gücü ve değer üreten birikim

ÖSYM çalışanlarının bilgi ve deneyimini sürekli artırabilmek, bireysel birikimlerin kurumsal faydaya dönüştürülerek entelektüel düzeyin sürekli artmasını sağlamak amacıyla hedefler oluşturulmuştur. Bu kapsamda özellikle aşağıdaki alanlarda çalışmalar üretilmesi planlanmıştır:

- *Hedeflere yönelik çalıştaylar yapılmış,*
- *AR-GE çalışmaları yapılmış,*
- *Yeni sınav modelleri uygulamaya alınmıştır.*

Elektronik işlevsellik ve kurumsal yetkinlik

Bu kapsamdaki çalışmalar iki bölümden oluşmaktadır: Kurumsal gelişimi sağlamak ve sınavları elektronik ortamda gerçekleştirmek. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelere, kâğıtsız ofis uygulamalarına ve entegre bilişim sistemlerine uygun olarak kurumsal yapılanmayı sağlamak. Bu kapsamda 74 adet süreç, talimat ve yönerge hazırlanmış ve belirlenen usul ve esaslara göre iş ve işlemlerin yürütülmesi sağlanmıştır.

Elektronik sınav sistemi uygulamaya alınmış olup Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde E-YDS gerçekleştirilmektedir.

Bilgi güvenliği modernizasyonu için çalışmalar başlatılmış ve proje tamamlanma aşamasına getirilmiştir.

Herkes için her yerde olmak

Ulusal ve uluslararası alanda ihtiyacı olan her kuruma; ölçme, değerlendirme, seçme ve yerleştirme hizmeti verebilmek, ÖSYM'nin stratejik amaçları arasında yer almaktadır.

Adaylar, görevliler ve toplum ile etkin iletişim

ÖSYM ve ilgili uygulamaları hakkında başta adaylar olmak üzere toplumun ilgili her kesiminin en etkin şekilde ve en kısa sürede bilgilendirilmesini sağlayacak alt yapının oluşturulması ve bu kapsamda gerekli teknolojik yatırımların öncelikli olarak gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Stratejik planın uygulamaya alınmasından itibaren Başkanlığımızın gerçekleştirdiği YGS-LYS-KPSS gibi büyük ölçekli sınavlara özgü kamu spotları hazırlanmış ve bu spotların ÖSYM internet sayfasında ve ulusal kanallarda yayımlanması sağlanmıştır. Her sınavda adaylar ve görevlilere sınavın özel

durumlarına ilişkin kısa mesajlar (sms) gönderilerek bilgilendirmeler yapılmış, ayrıca ilk defa YGS sınavına girecek son sınıfta okuyan öğrencilere sınav yönergeleri ulaştırılmıştır.

Stratejik Planlama Ekibi yaptığı çalışmada 2013-2017 yıllarını kapsayan planda;

- Rutin olarak işletilen konuların yer alması,
- Mevzuat değişikliği ile gerçekleştirilecek hedeflerin olması,
- Faaliyet sayılacak konuların hedefler arasında yer alması,

konularını irdelemiş ve yeni hazırlanacak planda bu konulara dikkat edilerek stratejik ve ölçülebilir hedefler belirlenmesi görüş ve kanaati ile raporu tamamlamıştır.

Sonuç olarak 5 amaç, 26 ana hedef, 105 alt hedef olarak yapılandırılan stratejik planın gerçekleşme durumları ana hatları ile belirtilmiştir.

2018-2022 yıllarını kapsayan ÖSYM Stratejik Planı, 2018 yılı içerisinde uygulamaya alınmıştır. 2018 yılında hazırlanan performans programına uygun olarak yürütülen faaliyetler, ilk altı ay uygulamalarında performans göstergelerine uygun olarak gerçekleşmiştir. Bu durum, ÖSYM 2018 Yılı Mali Durum ve Beklentiler Raporu'nda belirtilmiş ve ÖSYM resmi internet sayfasında yayımlanmıştır.

Meclisimizin, siyaset kurumunun iradesi ve milletimizin onayıyla hayata geçen yeni yönetim sistemi ile kamudaki dönüşümün sağlanması kapsamında, 2018-2022 yıllarını kapsayan ÖSYM Stratejik Planı, 2019-2023 ÖSYM Stratejik Planı olarak revize edilmiştir.

D. MEVZUAT ANALİZİ

Başkanlığımızın görevleri ve idari yapısı, “6114 Sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun” ve “Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin” 25’inci bölümünde düzenlenmiştir.

Başkanlığın görev ve yetkileri şunlardır:

- a. Yükseköğretim Kurulu kararlarına veya ilgili mevzuat hükümlerine istinaden başta yükseköğretim kurumlarında ön lisans, lisans veya lisansüstü öğrenim görecekt adayların puan sıralamasına göre tespiti veya yerleştirilmesi ile yükseköğretim kurumlarında atama veya yükselmelerde esas alınan sınavlar olmak üzere, ulusal ve uluslararası her türlü bilim, yetenek veya yabancı dil sınavları ile gerektiğinde yerleştirme işlemlerini yapmak.

- b. İlgili mevzuat hükümleri uyarınca kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ve pozisyonlarında görev almaya veya görevde yükselmeye yönelik sınavları ve gerektiğinde yerleştirme işlemlerini ilgili kurumun talebine bağlı olarak yapmak,
- c. Özel hukuk tüzel kişilerinin talep ettikleri her türlü ölçme ve değerlendirme işlemlerini yapmak,
- d. Sınav ölçme, değerlendirme ve yerleştirme işlemlerine yönelik yıllık sınav takvimini belirlemek, kamuoyuna duyurmak ve bu Kanunda belirlenen ilkelere göre yerine getirmek,
- e. Sınav hizmetlerinin yerine getirilmesinin tüm aşamalarında, konuyla ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak gerekli güvenlik tedbirlerini almak,
- f. Hizmetin gereklerine uygun ölçme, seçme, değerlendirme ve yerleştirme yöntemlerini belirlemek,
- g. Görev, yetki ve sorumluluk alanına giren konularda idari düzenlemeler yapmak ve kılavuzlar hazırlamak,
- h. Sınav yapılacak merkezleri oluşturmak, sınav hizmetlerini yapacak kişileri belirlemek ve gerekli görevlendirmeleri yapmak.

Ayrıca Başkanlığımız hizmetlerinin yürütülmesine esas teşkil eden dayanak Yönetmelik, Usul ve Esaslar aşağıdaki gibidir;

- *Adayların ve Sınav Görevlilerinin Sınav Binalarına Giriş Koşullarına İlişkin Yönetmelik,*
- *Soruların Hazırlanması, Soru Havuzunun Oluşturulması ve Soruların Güvenliğinin Sağlanmasına İlişkin Yönetmelik,*
- *Geçici Görevle Görevlendirilenlere Yapılacak Ek Ödemeye İlişkin Esaslar,*
- *Sınav ve Soru Ücretlerine İlişkin Usul ve Esaslar,*
- *Başkan ve Başkan Yardımcılarının Ücretlerinin Tespitine Dair Karar,*
- *Yurt Dışı Sınav Koordinatörlükleri Hakkında Karar,*
- *Temsilcilik Kurulması Hakkında Karar,*
- *Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği,*
- *Disiplin Amirleri Yönetmeliği,*
- *Uzman ve Uzman Yardımcılığı Sınav, Atama, Yetiştirilme, Görev ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,*
- *Yerli ve Yabancı Sözleşmeli Personel Hakkında Yönetmelik,*
- *Sınav Hizmetlerine Yönelik Mal ve Hizmet Alımları Yönetmeliği*

Tablo 3 Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yükseköğretim Kurulu kararlarına veya ilgili mevzuat hükümlerine istinaden başta yükseköğretim kurumlarında ön lisans, lisans veya lisansüstü öğrenim görece adayların puan sıralamasına göre tespiti veya yerleştirilmesi ile yükseköğretim kurumlarında atama veya yükselmelerde esas alınan sınavlar olmak üzere, ulusal ve uluslararası her türlü bilim, yetenek veya yabancı dil sınavları ile gerektiğinde yerleştirme işlemlerini yapmak.	"6114 Sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun" ve "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin" 25'inci bölümü	-Her alanda soru hazırlayacak yeterli düzeyde uzman personel bulunmaması, -Soru havuzunun yeterli olmaması	-Soru yazarlarının ve denetleyicilerin tespiti, -Soru yazarı ve denetleyicilerin eğitimi, -Yeterli soru havuzunun oluşturulması
İlgili mevzuat hükümleri uyarınca kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ve pozisyonlarında görev almaya veya görevde yükselmeye yönelik sınavları ve gerektiğinde yerleştirme işlemlerini ilgili kurumun talebine bağlı olarak yapmak,			
Sınav hizmetlerinin yerine getirilmesinin tüm aşamalarında, konuyla ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak gerekli güvenlik tedbirlerini almak		Sınav Güvenliği ile ilgili emniyet tedbirlerinin alınması	İçişleri Bakanlığı ile koordineli çalışmak
Sınav yapılacak merkezleri oluşturmak, sınav hizmetlerini yapacak kişileri belirlemek ve gerekli görevlendirmeleri yapmak	"6114 Sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun" ve "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin" 25'inci bölümü	- Sınav yapılacak binaların farklı standartlarda olması, - Sınav görevlilerinin sınav ilişkin yazılı kuralları okumaması/özen göstermemesi, - Bütün salonların kamera görüntü kayıtlarının yapılamaması	- Sınav yapılan tüm merkezlerde bina güncellemelerinin yapılması, - Sınavda görev alan tüm görevlilere eğitim verilmesi, -Bütün salonların kamera ile görüntülerinin alınması
Hizmetin gereklerine uygun ölçme, seçme, değerlendirme ve yerleştirme yöntemlerini belirlemek,		- Elektronik sınav hizmeti veren merkez sayısının yetersizliği, - Yabancı Dil Sınavları (İngilizce) haricinde farklı alanlarda elektronik sınav yapılmaması	- Ankara, İstanbul ve İzmir sınav merkezi dışında elektronik sınav merkezi oluşturulması - İngilizce alanı dışında farklı dillerde ve alanlarda e-sınav yapılması

E. ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ

Tablo 4 Üst Politika Belgeleri

Üst Politika Belgesi	İlgili Madde	Açıklama
10. Kalkınma Planı	150	Ortaöğretim ve yükseköğretime geçiş sistemi, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini dikkate alan etkin rehberlik ve yönlendirme hizmetleri desteğiyle, süreç odaklı bir değerlendirme yapısına kavuşturulacaktır.
	249	Toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında, kadınların sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamdaki rolünün güçlendirilmesi, aile kurumunun korunarak statüsünün geliştirilmesi ve toplumsal bütünleşmenin kuvvetlendirilmesi temel amaçtır.
	251	Kadınların karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almaları, istihdamının artırılması, eğitim ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi sağlanacaktır.
	257	Toplumsal cinsiyete duyarlı bütçeleme konusunda farkındalık oluşturulacak ve örnek uygulamalar geliştirilecektir.
	588	Toplam kamu yatırımları içerisinde özel sektörün üretken faaliyetlerini destekleyecek nitelikteki altyapı yatırımlarına odaklanılacaktır.
	592	Kamu yatırımlarının ortalama tamamlanma süresinde sağlanan iyileşme, bu sürenin halen nispi olarak yüksek olduğu sektörlerle odaklanılarak sürdürülecektir.
	593	Mevcut sermaye stokundan azami faydayı sağlamak için idame-yenileme, bakım-onarım ve rehabilitasyon harcamalarına ağırlık verilecektir.
	596	Kamu yatırım projelerinin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci güçlendirilecek, bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarının kapasiteleri geliştirilecektir.
Ulusal İstihdam Stratejisi (Eylem Planı)	ÖZEL POLİTİKA GEREKTİREN GRUPLARIN İSTİHDAMININ ARTIRILMASI (Grup 3 Engellilerin işgücüne katılım oranı ve istihdamı artırılacaktır.)	Engel türleri göz önünde bulundurularak elektronik sınav sistemi geliştirilecektir.
2019-2021 Yeni Ekonomi Programı (YEP)	<i>Büyüme ve İstihdam Politika ve Tedbirler</i>	İşin niteliğine uygun uzman personel yetiştirilecektir. Personelin sürekli gelişimini sağlamak için eğitim, seminer, etkinlikler vb. düzenlenecek, lisansüstü çalışmalar teşvik edilecektir.
	<i>Eğitim</i>	
	Öğrenme kazanımları itibarıyla uluslararası standartların yakalanması amacıyla, ölçme ve değerlendirme kapasitesi güçlendirilecek, yabancı dil eğitiminde ihtiyaç temelli ve katmanlı bir yapı oluşturulacak, erken çocukluk eğitimi 5 yaş öncelikli olarak yaygınlaştırılacak ve öğrencinin ilgi, yetenek ve mizacını dikkate alan bir eğitim süreci uygulanacaktır.	

Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, 2019-2023 Stratejik Planı'nın hazırlanması için üst politika belgeleri olarak kabul edilen plan ve programlar incelenerek yıllık planlamalarını gerçekleştirmektedir.

F. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

Tablo 5 Başkanlık Ürün ve Hizmetleri

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
Eğitim Hizmetleri	Yükseköğretim Kurulu kararlarına veya ilgili mevzuat hükümlerine istinaden başta yükseköğretim kurumlarında ön lisans, lisans veya lisansüstü öğrenim görece adayların puan sıralamasına göre tespiti veya yerleştirilmesi ile yükseköğretim kurumlarında atama veya yükselmelerde esas alınan sınavlar olmak üzere, ulusal ve uluslararası her türlü bilim, yetenek veya yabancı dil sınavları ile gerektiğinde yerleştirme işlemleri yapmak
Diğer Hizmetler	Başvuru, şifre, fotoğraf güncelleme işlemleri yapmak
	Kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ve pozisyonlarında görev almaya veya görevde yükselmeye yönelik sınavları ve gerektiğinde yerleştirme işlemlerini ilgili kurumun talebine bağlı olarak yapmak
	Özel hukuk tüzel kişilerinin talep ettikleri her türlü ölçme ve değerlendirme işlemlerini yapmak
	Ölçme ve değerlendirme yöntemleri ile ilgili arge faaliyetleri yürütmek

G. PAYDAŞ ANALİZİ

ÖSYM'nin hizmetleri ile ilgisi olan paydaşların planın doğru bir şekilde hazırlanmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, İç ve Dış Paydaşların tespiti ile paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu çerçevede sınava giren adaylar ve Başkanlığımızdan sınav talep eden kurumlar dış paydaşlarımızdır. Başkanlığımızın sınav süreç ve organizasyonlarını gerçekleştiren görevlilerimiz ise iç paydaşlarımız olarak değerlendirilmiştir.

Dış Paydaşlar

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)

MEB ve ÖSYM yakın bir ilişki içindedir. Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 25. bölümünde belirtilen 8 kişilik yönetim kurulunda MEB' den en az genel müdür seviyesinde 1 temsilci bulunmaktadır. Mevzuata göre MEB'e bağlı okullar sınav dönemlerinde ÖSYM tarafından kullanılabilir. Bunun dışında sınav görevlisi ihtiyacı (gözetmen vb.) ya da soru hazırlama ve denetleme çalışmalarına katılan öğretmenler kapsamında MEB ile ortak çalışmalar yürütülebilmektedir.

MEB’le yapılan karşılıklı protokol sonucunda ÖSYM tarafından sunulan başvuru, tercih, şifre vb. işlemler için MEB’ e bağlı okullarda hizmetler verilmektedir.

YLSY kapsamında MEB ile ÖSYM arasında yapılmış bir protokol mevcut olup yurt dışı burslu öğrenci seçme ve yerleştirme işlemleri ÖSYM tarafından yapılmaktadır.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK)

Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 25. bölümüne göre ÖSYM, YÖK ile “ilgili” kuruluş olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda YÖK kararları ve ilgili mevzuatlara göre YÖK adına yapılan sınavlar protokol/kılavuzlara dayanarak yapılmaktadır. Özellikle YKS ülkemizde en fazla önem arz eden sınavlardan biri olup sınava ilişkin bütün süreçler karşılıklı görüşmeler sonucunda belirlenir.

Üniversiteler

Üniversiteler, ÖSYM ile sürekli ilişki içindeki kurumlar olarak oldukça önem arz etmektedir. Yükseköğretime seçme ve yerleştirme süreçlerinde karşılıklı olarak yoğun bir şekilde veri paylaşımları gerçekleşmektedir. Aynı zamanda soru hazırlama ve denetleme faaliyetleri kapsamında üniversitelere bağlı akademisyenlerle birlikte sürekli ortak çalışmalar yürütülmektedir.

Üniversite-Kurum işbirliği içerisinde ülke beşeri kaynağının daha etkin kullanılması adına ölçme, değerlendirme ve diğer teknik çalışmalar için proje, seminer, sempozyum vb. faaliyetler şeklinde çalışmalar yapılmaktadır.

Diğer Kurum ve Kuruluşlar

Sürekli hizmet verilen kurumlar;

- Adalet Bakanlığı
- Sağlık Bakanlığı
- Hazine ve Maliye Bakanlığı
- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
- İçişleri Bakanlığı
- Sayıştay Başkanlığı

ÖSYM misyonu gereği bir ölçme kurumu olmasından dolayı ihtiyaç sahibi diğer kurum ve kuruluşlarla karşılıklı protokoller, anlaşmalar vb. ile ölçme, seçme, değerlendirme ve yerleştirme hizmetleri verebilmektedir. Özellikle diğer kamu kurumları çalıştıracağı beşeri kaynağı seçerken ya da var olan personellerin terfilerinde ihtiyaç duyduğu sınavlar için ÖSYM’ ye başvurabilmektedir. ÖSYM

Başkanlığı olarak buna benzer talepler sınav takviminin yoğunluğu dikkate alınarak karşılanabilmektedir.

Sınav Görevlileri

Başkanlığımız tarafından yapılan sınavlarda, kuralların uygulanması ve gözetimi sınav görevlileri aracılığıyla yerine getirilir. Sınavlarda yıllık yaklaşık olarak 1.2-1.6 milyon arası görevli çalışmaktadır. Bu görevlilerden bazıları; Sınav Koordinatörü, Bina Sınav Sorumlusu, Bina Yöneticisi, Salon Başkanı, Gözetmen, Engelli Salon Görevlisi (Okuyucu, İşaretleyici) Sınav Evrakı Nakil Görevlisi, Sınav Evrakı Koruma Görevlisi, Sınav Binası Güvenlik Görevlisi şeklindedir.

Adaylar

ÖSYM'nin temasta olduğu dış paydaşlardan biri de adaylardır. Yılda ortalama 50 sınav yapılmakta ve yıllık yaklaşık 8-11 milyon aday sınavlara başvurabilmektedir. Adayların yakınları, ebeveynleri de dikkate alındığında toplumun oldukça büyük bir kısmı doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ÖSYM ile devamlı bir ilişki içindedir. Dolayısıyla büyük bir kitle ile olan bu iletişimin sorunsuz ilerlemesi için adayların sınav ya da yerleştirme sonuçları, demografik bilgileri ve geri dönüşleri çok önem arz etmektedir. ÖSYM elde ettiği bu bilgiler ışığında hizmet kalitesini artırmak adına yeni stratejiler belirlemektedir.

Dış Paydaşlara Yapılan Anket Sonuçları

Başkanlığımızın daha iyi hizmet sunabilmesi için 2018 yılı içerisinde aşağıda belirtilen anketler yapılmıştır. Buna göre;

- Çağrı Merkezi Memnuniyet Anketinde % 88 üzerinde memnuniyet,
- Koordinatörlüklerle İlgili Aday Memnuniyet Anketinde % 90 üzerinde memnuniyet,
- Koordinatörlüklerle İlgili Görevli Memnuniyet Anketinde % 97 üzerinde memnuniyet,
- Engelli Adaylar İle İlgili Memnuniyet Anketinde % 66 üzerinde memnuniyet,

şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

İç Paydaşlar

Koordinatörlükler ve Başvuru Merkezleri

Başkanlığımız, adaylar ve görevlilere; il, ilçe ve yurtdışında aşağıda belirtilen koordinatörlük ve başvuru merkezleri aracılığıyla yerinde hizmet verebilmektedir.

- Genel Sınav Koordinatörlüğü : 3

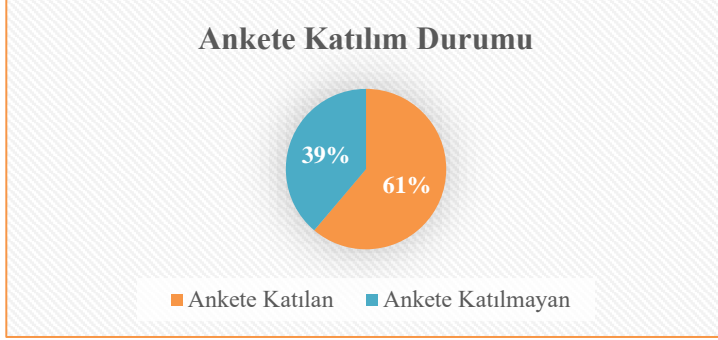
- Yurtdışı Sınav Koordinatörlüğü : 2
- İl Sınav Koordinatörlüğü : 91
- İlçe Sınav Koordinatörlüğü : 93
- ÖSYM Başvuru Merkezleri : 11.037

Başkanlık Çalışanları

Kurum İçi Paydaş Anketleri

Başkanlığımız çalışanları ile yapılan anket sonuçları aşağıda verilmiştir. Anket sonuçlarına göre yapılan değerlendirmeler ile kurum içi iletişim, hizmet içi eğitim, personel görev ve sorumluluk kartlarının oluşturulması, stratejik plan dönemi içerisinde öncelikle yapılması hedeflenen faaliyetler olarak belirlenmiştir.

Anket Sonuçları:

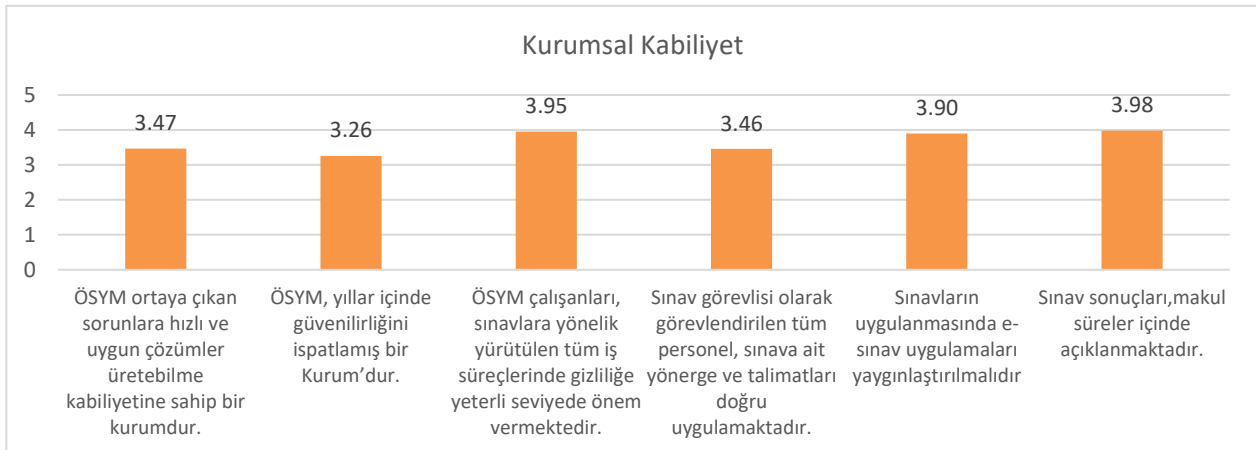


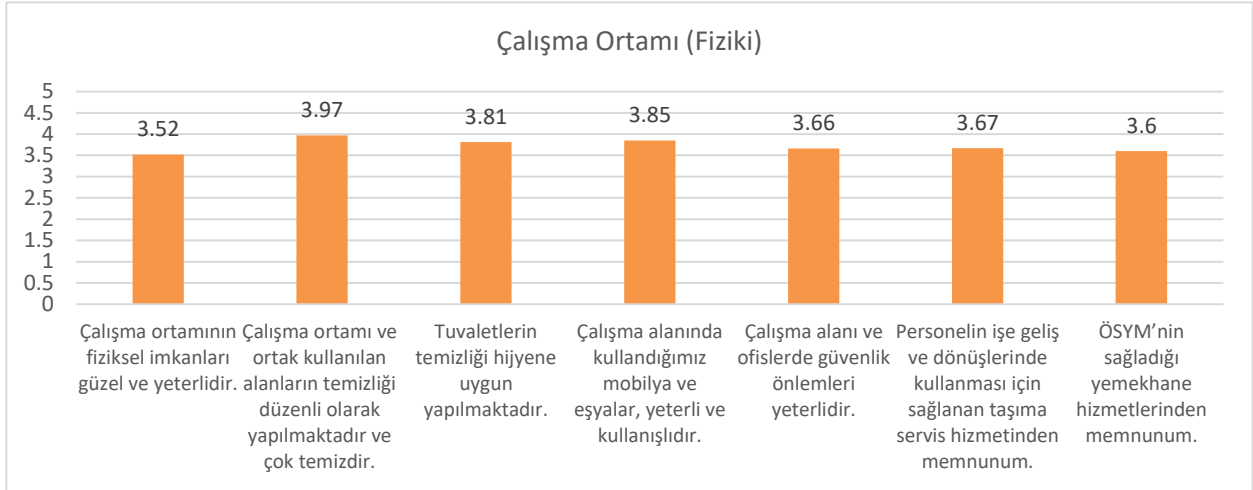
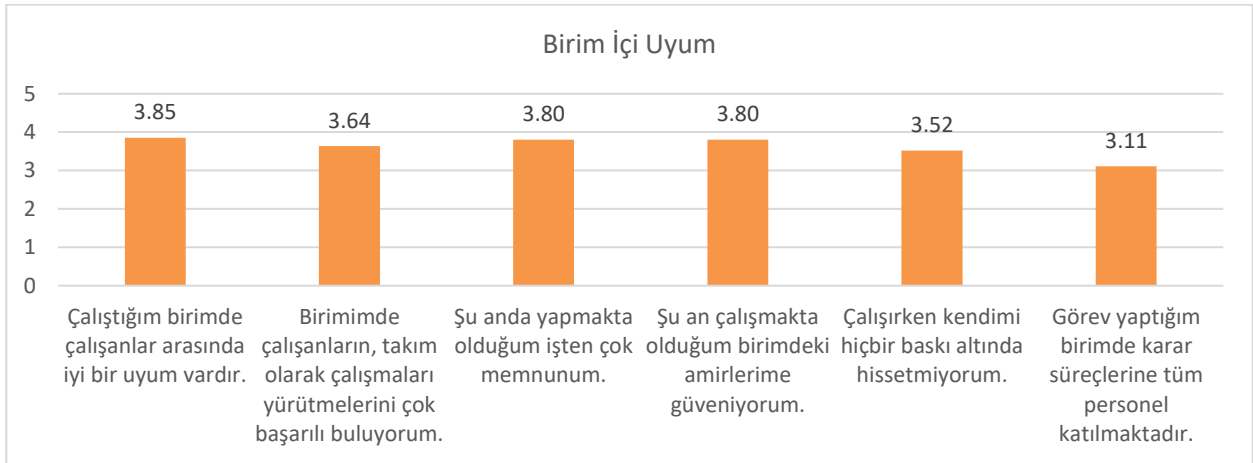
Şekil 1 İç Paydaşlar Anket Katılım Durumu



Şekil 2 Ölçeklendirme

Grafik 1 Kurumsal Kabiliyet



Grafik 2 Çalışma Ortamı**Grafik 3 Birim İçi Uyum**

Soru hazırlama çalıştaylarındaki katılımcı görüşleri, eğitim faaliyetlerinde görevliler ile yüz yüze görüşmelerden elde edilen bilgiler, her sınav başvurusu aşamasında adaylardan elektronik ortamda alınan veriler, sınav görevlilerinin görev sonrası oluşturduğu değerlendirme formlarından alınan bilgiler, geliştirilen paydaş anketlerinden elde edilen veriler ışığında analizler yapılmıştır.

Buna göre;

- Soruların öğrenme ve kazanımlara dayanması,
- Soru havuzunun güçlendirilmesi ve güvenliğinin en üst düzeyde tutulması,
- AR-GE çalışmalarına hız verilmesi,
- Sınav kuralları ve güvenliği konusunda görevlilerin aynı standartlarda görev yapması,
- Sınav güvenliğinin üst düzeyde tutulması,
- Sınav binalarının güncellenmesi,
- Engeli/Sağlık sorunu olan adaylara kolaylık sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesi,

- Adayların sınav kurallarına ilişkin bilgilere daha hızlı ulaşabilmesi,
- Kurumsal ve hizmetin gerektirdiği güvenlik uygulamalarında uluslararası standartların oluşturulması,
- Paydaşlarla daha hızlı iletişime geçilmesi ve sorunların çözülmesi,
- Görevli ücretlerinin daha hızlı ödenmesi,

konularında bir çerçeve plan hazırlanarak uygulamaya alınması kararlaştırılmıştır.

Tablo 6 Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Eğitim Hizmetleri	Diğer Hizmetler				
	Ü/H 1	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 5
Milli Eğitim Bakanlığı	√	√	√	√	√	
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı	√					
Üniversiteler	√	√	√	√		√
Diğer Kurum ve Kuruluşlar					√	√
Sınav Görevlileri	√	√	√	√	√	
Adaylar	√	√	√	√	√	
Koordinatörlükler ve Başvuru Merkezleri		√	√	√		
Başkanlık Çalışanları	√	√	√	√	√	

H. KURUM İÇİ ANALİZ

Kurum Kültürü Analizi

ÖSYM, yılda yaklaşık 50 adet ve 8-11 milyon arasında adaya sınav yapan dinamik bir kurumdur. Yıl içinde yapılan faaliyetler bir takvime bağlanmış ve disiplinli çalışmayı gerektirmektedir. Yürütülen faaliyetler birbiri ile ilişkili süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreçte yer alan personelin de birbiri ile ilişkisi, faaliyetin sorunsuz yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Kuruluşundan bugüne kadar yönetici ve personel değişimine rağmen kurum kültürünün güçlü olması süreçlerin sağlıklı yürütülmesini sağlamıştır.

Aşağıda kurum içi analiz kapsamında personele yapılan anketlere göre kurum kültürünü yansıtan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre;

- Ortaya çıkan sorunlara hızlı çözüm bulabilme kabiliyetinin yüksek olduğu,
- Sınavlara yönelik yürütülen tüm iş ve işlemlerde gizliliğe önem verildiği,
- Çalışma ortamlarının fiziki yapısının iyileştirme ihtiyacı,
- Çalışanlar arasındaki uyumun yüksek olduğu,
- Birim bazında takım olarak çalışmaların başarılı olduğu,
- Karar süreçlerine personel tarafından yeterince katkı verildiği,
- Yöneticilerle iletişim kurulabildiği,
- Özel gizlilik gerektiren birimlerde çalışan personele motivasyon artırmaya yönelik mekanizmaların oluşturulması gerektiği,
- Personel iş yükünün dengeli dağıtılması gerektiği,

şeklinde sonuçlara ulaşılmış olup, sorunlu alanlarla ilgili gerekli stratejiler belirlenmiştir.

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Başkanlığımız nitelikli insan gücünün kişisel ve mesleki gelişimleri için gerekli girişimlerde bulunmaktadır. Ayrıca personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin tanımların tamamlanmasına hız verilmiştir.

Tablo 7 Başkanlık Personel Yapısı

KADRO UNVANI	DOLU KADRO SAYISI
Kurum Başkanı	1
Kurum Başkan Yardımcısı	3
1.Hukuk Müşaviri	1
Hukuk Müşaviri	1
İç Denetçi	1
Daire Başkanı	7
ÖSYM Uzmanı	41
ÖSYM Uzman Yrd.	14
Avukat	4
Başkanlık Müşaviri	5
Basın ve Halk. İlişkiler Müşaviri	1
Şube Müdürü	25
Mali Hizmetler Uzmanı	2
Mühendis	7
Uzman	22
Matematikçi	1
İstatistikçi	2
Programcı	3
Çözümleyici	2
Şef	3
Bilgisayar İşletmeni	31
Memur	3
Teknisyen	5
Teknisyen Yrd.	1
Tekniker	4
Aşçı	1
Dağıtıcı	1
Güvenlik	3
Şoför	8
Yerli Uzman (Sözleşmeli)	51
Bilişim Personeli (Sözleşmeli)	26
Denetleme Hizmetleri	10
Sürekli İşçi	460
TOPLAM	750

Tablo 8 Çalışanların cinsiyet durumuna göre dağılımı

Cinsiyet	Sürekli İşçi	Görevlendirme Personel	ÖSYM Personeli	Toplam Personel
Kadın	164	3	169	336
Erkek	296	11	107	414
Toplam	460	14	276	750

Tablo 9 Çalışanların mezuniyet durumuna göre dağılımı

Mezuniyet Durumu	Sürekli İşçi	Görevlendirme Personel	ÖSYM Personeli	Toplam Personel
İlköğretim Okulu Mezunu	21		4	25
Lise Mezunu	129		16	145
Ön Lisans Mezunu	209		14	223
Lisans Mezunu	85	2	179	266
Yüksek Lisans Mezunu	16	2	57	75
Doktora		10	6	16
Toplam	460	14	276	750

Tablo 10 Çalışanların yaş durumuna göre dağılımı

Yaş Durumu	Sürekli İşçi	Görevlendirme Personel	ÖSYM Personeli	Toplam Personel
18-25 dâhil yaş arası	21		6	27
26-30 dâhil yaş arası	129	1	54	184
31-40 dâhil yaş arası	209	4	109	322
41-50 dâhil yaş arası	85	4	54	143
51-60 yaş arası	16	3	49	68
60 yaş ve fazlası		2	4	6
Toplam	460	14	276	750

Organizasyon Yapısı

Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 25. bölümüne göre Başkanlığımız birimleri ve görevleri aşağıda belirtilmiştir;

Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı

Başkanlık tarafından yapılan sınavlarda sorulacak soruları hazırlamak veya hazırlatmak, denetlemek ve güvenli bir şekilde şifreleyerek saklamak, soru havuzu oluşturmak ve güvenliğini sağlamak soruların geçerlik ve güvenilirlik düzeylerini artırmak; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı

Ön lisans, lisans ve lisansüstü öğretim ile ilgili sınavlar ile akademik personelin seçimine ilişkin sınav hizmetlerini Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yürütmek; kamu kurum ve kuruluşları veya özel hukuk tüzel kişileri tarafından talep edilen mesleğe giriş, yeterlilik, görevde yükselme ve benzeri meslekî sınav hizmetlerinin yapılması, sınava ilişkin

değerlendirme ve sonuç belgelerinin düzenlenmesi ile itirazların incelenmesi işlemlerini yürütmek; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanlığı

Akademik unvanların alınmasında ve yükselmelerde, kamu personelinin atanmasında mevzuatta öngörülen sınavlar başta olmak üzere, ihtiyaç duyulan alanlarda ve dillerde yabancı dil bilgi düzeyinin ölçülmesine yönelik sınav sorularının hazırlanması veya hazırlatılması, bu sınavlara ilişkin diğer hizmetlerin yapılması, sonuç belgelerinin düzenlenmesi ile itirazların incelenmesi işlemlerini yürütmek; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı

Başkanlığın yazılım ve donanım altyapısı ile ilgili tüm işleri, bilgi güvenliğini en üst düzeyde tutarak yürütmek ve koordine etmek; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve diğer mevzuatla strateji geliştirme ve mali hizmetler birimlerine verilen görevleri yapmak; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı

Başkanlığın insan gücü planlaması ve personel politikasıyla ilgili çalışmaları yapmak; personel sisteminin geliştirilmesi ve performans ölçütlerinin oluşturulması ile ilgili tekliflerde bulunmak; Başkanlık sivil savunma ve seferberlik hizmetlerini planlamak ve yürütmek; Başkanlık personelinin atama, özlük, disiplin, emeklilik ve sağlıkla ilgili işlerini yapmak; Başkanlığın eğitim planını hazırlamak, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak; Başkanlığın tamamına ilişkin olarak ihtiyaç duyulan bina ve arazinin kiralama ve satın alma işlerini yürütmek; temizlik, aydınlatma, ısıtma, onarım ve taşıma hizmetlerini yapmak; genel evrak faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek; Başkanlık kütüphane ve genel arşiv hizmetlerini yürütmek; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Kurumsal İlişkiler Daire Başkanlığı

Başkanlıkça ilk defa yapılacak olan sınavları tanımlamak, sınav kabul koşullarını belirlemek, sınavla ilgili protokolleri hazırlamak, sınav takvimini oluşturmak, sınav yönergeleri ve kılavuzlarını hazırlamak, sınavların uygulanmasına yönelik iş geliştirme çalışmalarını koordine etmek, telifler,

sınav evrakının basımı ve dağıtımı ile ilgili işleri ve dış ilişkileri yürütmek; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Sınav Görevlileri Yönetimi Daire Başkanlığı

Başvuru merkezleri ve sınav koordinatörlüklerinin koordinasyonunu sağlamak, sınavlarda görev alacak olan personeli görevlendirmek ve sınav ücretleri ile ilgili işlemleri yürütmek, doğrudan merkeze bağlı temsilcilikleri yönetmek; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı

Başta yeni sınav veya soru türleri ve puanlama yöntemleri olmak üzere Başkanlığın faaliyet gösterdiği tüm alanlarda araştırmalar yapmak veya yaptırmak, yeni yöntem ve teknolojileri takip ederek bunların ülke koşullarına uyarlamak, bu alanlarda gerekli hizmet içi eğitimler vermek, eğitim programları düzenlemek; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Engelli Adaylar Daire Başkanlığı

Başkanlıkça yapılan sınavlara başvuruda bulunan engelli adaylar ile ilgili tüm iş ve işlemleri takip etmek, gerekli raporları toplamak, gerekli bilgilendirmeleri yapmak, engelli adayların sınavlarının sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesi için sınav evrakı ve yardımcı personel konusunda gerekli düzenlemeleri yapmak, bunun için gerekli eğitimleri vermek, yurtiçi ve yurtdışı toplantılar düzenlemek, engelli adayların sınav koşullarını iyileştirici tedbirleri araştırmak, takip etmek ve ülke şartlarına uyarlamak; Başkan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Hukuk Müşavirliği

26/9/2011 tarihli ve 659 sayılı Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine göre hukuk birimlerine verilen görevleri yapmak; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

İç Denetim Birimi Başkanlığı

İç Denetim Birimi Başkanlığının görevi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve Kamu İç Denetim Standartlarına uygun olarak, idarenin faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek için kaynakların etkililik, ekonomiklik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini, idarenin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak.

Ayrıca başkanlık iç düzenlemeleriyle ***Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği*** oluşturulmuştur.

Teşkilat Şeması



Şekil 3 Teşkilat Şeması

Fiziki Kaynak Analizi

Tablo 11 Taşınmaz Listesi

TAŞINMAZ ADI	METRE KARE
A-1 Blok 4 Kat (Tahsis)	4.240
A-2 Blok 5 Kat (Tahsis)	1.550
A-3 Blok 5 Kat (Tahsis)	4.018
A-4 Blok 4 Kat (Tahsis)	1.875
A-5 Blok 2 Kat (Teknik Bakım) (Tahsis)	630
A-6 Blok 2 Kat (Çalışma Salonu-Yemekhane) (Tahsis)	1.994
Ek Bina 2 Kat (Danışma) (Tahsis)	540
Depolama Barakaları (Tahsis)	3.857
İstanbul Üsküdar Büro (Mülkiyet)	919
Ankara Gölbaşı Arazi (Mülkiyet)	84.000
Ankara Akyurt İlçesi Arazi (1833 ada 5 parsel-Mülkiyet)	5.994
Esenboğa E-Sınav Binası (Kira)	23.416
Ankara Çetin Emeç Hizmet Binası (Kira)	2.252
İstanbul Şişli Mecidiyeköy Hizmet Binası (Kira)	4.360
İzmir Konak Alsancak Hizmet Binası (Kira)	781
Akyurt İlçesi Balıkhisar Köyü 1833 Ada 4 Parsel (Kamulaştırma aşamasında) (299 m2 Akyurt Belediyesi payı ÖSYM Mülkiyetine geçmiştir.)	9.007

Ana hizmet binası olarak kullanılan yapı 1983 yılında o günün şartlarına uygun olarak yapılmıştır. Ancak artan sınav sayısı buna paralel artan personel sayısı sebebiyle bina fiziki anlamda yeterli olmamaktadır. Ayrıca gelişen bilişim teknolojilerinin kullanılması aynı zamanda elektrik alt yapısının da değiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Sınav sayısının ve aday sayısının artmasından dolayı sınav sonrasında, ihtiyaç halinde kullanılması gereken sınav evraklarının belirli bir düzende arşivlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla sınav evrakının saklanacağı güvenli depoların oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı Analizi

Ağ Cihazları ve Yazılımları

ÖSYM internet erişimi için 2Gbit/s ve Kamuya sunduğu web servisler için 500 Mbit/s olmak üzere toplamda 2,5 Gbit/s lik bir bağlantı hızına sahiptir. Web servisleri için kullanılan devre ihtiyaç anında 2Gbit/s lik hıza çıkacak şekilde düzenlenmiş ve ek olarak bu devre üzerinde DDOS güvenlik önlemleri alınmıştır. Kurum ağ altyapısı 3 adet ana omurga anahtarı, internet devrelerinin sonlandığı Router ve kurum personellerinin ağa bağlanmasını sağlayan 30 adet kenar anahtardan oluşmaktadır.

Kurum içi güvenli erişimin sağlanması için tüm ağ yapıları mantıksal olarak Merkezi Güvenlik Duvarı üzerinde sonlandırılmıştır. Erişim kontrolleri Güvenlik duvarı üzerinden sağlanmaktadır. Web servislerinin hızlı ve etkin sunulabilmesi için Yük Dengeleyici kullanılmaktadır. Belirtilen ekipmanları

merkezi olarak takip eden yazılım, ayrıca ürünlerin kendi yönetim yazılımları ve son olarak tüm cihazların detay loglarının alındığı yazılımlar kullanılmaktadır.

Çevrimiçi Bankacılık Ödeme Sistemi

ÖSYM'ye sınavlar için adaylar tarafından yapılan her türlü ödemenin çevrim içi ve eş zamanlı olarak bankalar ve ÖSYM arasında yürütülmesini sağlayan altyapıdır. Bu çözümle adaylar, zaman kaybı ve gecikme olmaksızın sınav ile ilgili her türlü ödemelerini kesintisiz yapabilmektedirler.

Disk Sistemleri (SAN, NAS)

Üst Seviye Sunucuların disk ihtiyacını karşılamak için 1 adet 400 TB lık, 1 adet 300 TB lık, 1 adet 12 TB lık, 2 adet 20 TB lık, 1 adet 18 TB lık, 2 adet 10 TB lık disk sistemi kullanılmaktadır. Kurum kullanıcılarının disk ihtiyacını karşılamak için de ayrıca 24 TB lık NAS hizmet vermektedir.

Elektronik Belge Yönetim Sistemi

ÖSYM'nin bütün doküman ve belgelerinin yönetilmesi, saklanması ve arşivlenmesini sağlayarak, fiziki doküman/belge üretiminin ve hareketinin minimuma indirilmesi suretiyle süreçlerin elektronik ortamda yürütülmesi, çalışma veriminin artırılması, kurumsal hafızanın çalışanlarca ve diğer kurumlarca erişiminin ve paylaşımının kolaylaştırılmasını sağlayan sistemdir. EBYS kapsamında tüm birimlere destek sağlanmıştır ve bu kapsamda, e-imza uygulamaları kontrol edilerek imza atılabilmektedir.

E-Posta Uygulaması

Kurumumuz e-posta ihtiyacını karşılamak için sunucu tarafında MS Exchange Server ve kullanıcı tarafında da MS Outlook kullanılmaktadır.

Etki Alanı Uygulamaları (Aktif Dizin)

Kişisel bilgisayarların merkezî yönetimi ve güvenlik yönetimi için MS Active Directory kullanılmaktadır.

Güvenlik Uygulamaları

Kişisel bilgisayarların virüs tehlikesine karşı korunması için üst seviye bir Anti-Virüs çözümü kullanılmaktadır. Mail sunucular üzerinde de virüs ve spam kontrolleri yapan güvenlik çözümleri çalışmaktadır.

İnternet Tabanlı Bilgi Toplama Sistemi

Çeşitli sınavlar için adaylara ait tercih, diploma notları vb. bilgilerin internet üzerinden gerçek zamanlı olarak toplanmasını sağlayan uygulamalar kullanılmaktadır.

Kartlı Ödeme Sistemi

ÖSYM bünyesinde gerçekleştirilen sınav başvuruları sırasında adaylarımızın, kredi kartı/bankamatik kartlarını kullanarak sınav ücretlerini yatırabildikleri alt yapıdır.

Optik Okuyucu Uygulamaları

Yapılan tüm sınavlar için adaylara ait optik cevap kâğıtlarını okuyup merkezî sunucuya aktaran uygulamalardır. ÖSYM’de her cevap kâğıdı fiziksel olarak farklı en az 2 okuyucuda okunmakta ve karşılaştırılıp okumada hata payı sıfıra indirilmektedir.

Sınav Sonuç Açıklama Sistemi

Sınav sonuçları bu sistem üzerinden açıklanmaktadır. 7/24 esaslı olarak hizmet vermektedir.

Veri Tabanı Yönetim Sistemleri

ÖSYM’nin kurumsal olarak kullanmakta olduğu ilişkisel veri tabanı yönetim sistemi bulunmaktadır. Üst Seviye sunucular üzerinde kurulu olarak adaylara ve kurum kullanıcılarına hizmet vermektedir. Mevcut sistemde 6 adet kapasite olarak her biri 80 çekirdekli ve 1 TB bellekli kendi içlerinde 3 cluster altında bulunan yedekli olarak çalışan bir sistemdir.

Web Servisi Hizmetleri

ÖSYM’nin kamu kurumları, üniversiteler, bankalar, belediyeler ve özel kurumlar ile protokol çerçevesinde bilgi paylaşımını yaptığı sistemlerdir. Bu servislerle sınav sonuçları, yerleştirme sonuçları, aday bilgileri gibi bilgiler, yapılan protokol sınırları içerisinde ilgili kurumlarla paylaşılmaktadır. Bilgiler https protokolü kanalıyla, şifreli bir biçimde aktarılmaktadır.

Web Sitesi Hizmetleri

Sunucu ve yazılımda güvenlikle ilgili iyileştirmeler yapılmış ve tüm uygulama ve sunucuların veri tabanı bağlantıları yenilenmiştir.

Yedekleme Sistemleri

Verilerin herhangi bir nedenle (yangın, deprem, kullanıcı hatası) kayba uğramaması için düzenli olarak teyplere yedeklemesi yapılmaktadır. Bunun için özel bir yazılım paketi ve donanım kullanılmaktadır.

Kişisel Bilgisayar ve Diğer Donanımlar

Başkanlığımızda, daha önceden mevcut 350 ve bu faaliyet döneminde kişisel kullanıma tahsis edilmiş 120 bilgisayar bulunmaktadır. Ek olarak çeşitli özelliklerde ve sayılarda belgegeçerler (fax), yazıcılar, fotokopiler ve tarayıcılar mevcut olup; E-Sınav Merkezlerinde 6.000 bilgisayar kullanılmaktadır.

Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşları ile bilgi alışverişi kapsamında,

- Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi (KAYSİS),
- İmza Yetkilileri Modülü (İYEM),
- Devlet Teşkilatı Merkezi Kayıt Sistemi (DETSİS),
- Kayıtlı Elektronik Posta (KEP),
- Hizmet Envanteri Yönetim Sistemi (HEYS),
- Kamu Yatırımları Bilgi Sistemi (KaYa),
- Harcama Yönetim Bilişim Sistemi,
- Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS),
- Devlet Personel Başkanlığı KHK paylaşım sistemi,

kullanılmaktadır.

Başkanlığımız tarafından gerçekleştirilen sınavların başvuru, sınav tarihi ve sonuç tarihleri önceden belirlenmiş sınav takvimine uygun olarak yapılmaktadır. Sınav takvimine uygun olarak çalışan bilişim sistemleri 24 saat esasına göre çalışmak zorundadır. Hem güvenlik hem de sağlıklı bir değerlendirmenin yapılabilmesi için bilişim teknolojileri ve güvenlik yazılımlarının sürekli güncel tutulması ve verilerin yedekliliğinin sağlanması gerekmektedir.

İ. PESTLE ANALİZİ**Politik Etkenler**

Başkanlık hizmetleri genel eğitim politikalarındaki değişikliklere göre gözden geçirilmeye ihtiyaç duyabilmektedir. Özellikle yükseköğretim yapısındaki yeni uygulamalar sonucu sınav sistemlerinde değişimler gerçekleşmektedir.

Eğitim politikalarında son dönemlerdeki meydana gelen diğer bir önemli değişiklik de artan üniversite ve kontenjan sayılarıdır. Bu artış, aday sayılarındaki artışı da tetikleyebilmektedir.

Ekonomik Etkenler

Gider kalemlerinin fiyatlarında ekonomik koşulların doğrudan belirleyici etkileri vardır. Özellikle enflasyon ve dövizdeki artışlar, baskı, dağıtım ve bilişim ürünleri fiyatlarında artışlara sebep olabilmektedir. Dolayısıyla kâğıt, lojistik ve bilişim sektöründeki maliyet değişimleri Başkanlığımızın maliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Sosyal Etkenler

ÖSYM Başkanlığı vermiş olduğu hizmetler bakımında ülke nüfusunun büyük bir kısmına hitap etmektedir. Son 10 yıldaki aday sayılarındaki artış yaklaşık olarak %40 civarındadır.

Başkanlık, özellikle aday sayılarının yüksek olduğu YKS, KPSS, YDS ve ALES sınavları açısından değerlendirildiğinde verilen hizmet anlamında daha çok genç nüfusla muhatap olmaktadır. Ülkemizdeki genç nüfus oranının (15-24 yaş) yaklaşık olarak %16, nüfus artış hızının da yaklaşık olarak %1,5 civarında¹ olduğu düşünülürse, ileri ki yıllarda aday sayılarındaki artışların devam edeceği görülmektedir.

Teknolojik Etkenler

Başkanlığımızın yürüttüğü sınav süreçlerine ilişkin işlemler bilgi işlem alt yapılarıyla yakından ilgilidir. Çünkü çok fazla sayıda adayın girdiği sınavları hem hatasız, hem de hızlı değerlendirme gerekliliği vardır. Dolayısıyla soru/sınav hazırlama süreçlerinde, sınav sonrası değerlendirme, sıralama ve yerleştirme, ayrıca sonuçların açıklanması süreçlerinde bilgi işlem sistemlerinden yararlanılmaktadır.

Başkanlığımız tarafından son birkaç yıldır, yabancı dil ve bazı kurum sınavları elektronik ortamda yapılmaktadır. Elektronik ortama taşınan sınavlarda hem lojistik vb. gibi bazı maliyetler azaltılmakta, hem de değerlendirme ve açıklama hızları artırılmaktadır.

Yasal Etkenler

ÖSYM Başkanlığı 2011 yılındaki 6114 sayılı kanun ve 703 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile son şeklini almıştır. Kamu kurumu olması nedeniyle yapılan faaliyetler hem anayasa, hem de diğer ilgili olduğu kanunlarla uyumlu olarak yürütülmektedir.

¹ Kaynak: TÜİK

Çevresel Etkiler

ÖSYM Başkanlığı olarak yürütülen faaliyetler kapsamında, adayların sınavlara başvuru ve sınav uygulamalarında en uygun sınav merkezlerini oluşturmak için çalışmalar sürdürülmektedir. Sınava girecek adayların sınav motivasyonunu en üst düzeyde tutmak amacıyla, en uygun sınav binalarının seçimi, ayrıca engeli ve sağlık sorunu bulunan adayların engeline uygun binalarda sınava girmelerini sağlamak için sınav merkezlerinin güncelliğinin sağlanması önem arz etmektedir.

J. GZFT ANALİZİ

Tablo 12 GZFT Analizi

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Ölçme, seçme ve yerleştirmede köklü bir birikime sahip olması	Tüm giderlerin karşılanmasındaki tek kaynağın adaylardan alınan sınav ücretinin olması	Ölçme, seçme ve yerleştirme hizmetleri ile ilgili teknolojilerde hızlı dönüşümlerin yaşanması sonucu yeni imkânların ortaya çıkması	Sınavlarla ilgili başlatılan adli ve idari süreçlerin sınav ve yerleştirme sonuçlarının açıklanmasıyla ilgili sürelerde gecikmeye yol açması
Sınav hizmetleri ile ilgili olarak mal ve hizmet alımlarını hızlı bir şekilde yapabilme imkânına sahip olması	Sınav ücretlerinden KDV alınması	Kurum dışından alanında oldukça tecrübeli soru yazarlarının ve denetçilerin bulunabilmesi	Yeni gelişen bilişim teknolojilerinin adaptasyonunda nitelikli eleman temininde yaşanan zorluk
Yasal yetki ile eğitim ve kurum yerleşkelerini sınavlarda kullanabilmesi	Soru hazırlama, denetleme ve bilişim işlemlerinin yürütülmesi için ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının hâlihazırda az olması	Kurumlar arası işbirlikleri vb.	Yapılan işlemlerin hassasiyeti, bireysel hatalarının kurumsal ve toplumsal maliyeti olması nedeniyle çalışanlar üzerinde aşırı baskı oluşması
Aday ve görevli işlemlerinin elektronik ortamda yürütülmesi	Aday sayısının çok olması ve toplumsal etkinin yüksek olmasından dolayı kurumun (sınavların) manipüle edilmeye çalışılması ve toplumsal güven anlamında olumsuz etkilerin oluşması	Paydaşların ölçme, seçme ve yerleştirme hizmetlerini ÖSYM'den sağlama eğiliminin devam ediyor olması	Ulusal ölçekte yıllık ortalama 10 milyon adaya sınav hizmeti sunan ve bu ölçekte ülkemizde ve dünyada tek sınav merkezi olması nedeniyle, sınav güvenliğine yönelik yeni teknolojik tehditler karşısında güvenlik önlemlerinin uluslararası eşdeğer sınav merkezlerine kıyasla daha üst seviyede ve sürekli artırılma ihtiyacı olması
Elektronik sınav yapabilme kabiliyet ve kapasitesi		ÖSYM Başkanlığından yapılması talep edilen sınav sayısının gün geçtikçe artması	Yeni talep edilen bir sınav için sınava katılacak kitlenin küçük sayıda olması nedeniyle birim sınav maliyetinin artması
Ülke genelinde geniş kitleye eş zamanlı sınav yapabilme kabiliyet ve kapasitesi			
Kurum içinde iyi eğitim almış ve deneyimli insan kaynağı kapasitesi			

Tablo 13 Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Paydaş Analizi	Paydaşlarla olan iletişim hızının artması	Veri paylaşımları
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Uzman personel tedarikinde güçlük ve mevcut personel eğitim programlarının azlığı	İnsan kaynakları gücünün yetkinleştirilmesi ve verimliliğin artırılması
Kurum Kültürü Analizi	-Kurum kültürünün güçlü olması süreçlerin sağlıklı yürütülmesini sağlamıştır. Ancak, özel gizlilik gerektiren birimlerde çalışan personele motivasyon artırmaya yönelik mekanizmaların oluşturulması gerektiği, -Personel iş yükünün dengeli dağıtılması gerektiği	Personel aidiyetinin artırılması
Fiziki Kaynak Analizi	Fiziki yerleşim alanlarının yetersiz olması	Fiziki yerleşim alanlarının yenilenmesi ve kapasitenin artırılması
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Bilişim güvenliğinin sürekli güncel tutulması ve veri yedekliliği kapasitesinin yükseltilmesi	Günün şartlarına uygun güvenlik ve donanım ihtiyacının sağlanması ve veri yedekliliği kapasitesinin yükseltilmesi ile felaket kurtarma merkezinin oluşturulması
Mali Kaynak Analizi	Döviz ve enflasyon sebebiyle sınav maliyetlerinde meydana gelen artış	Sınav ücretlerinin artırılması
PESTLE Analizi	Aday sayılarındaki tahmini artış sonucu iş yüklerinin artacak olması	Beşeri kaynak ihtiyacı ve bilişim altyapılarını artış hızına cevap verebilir ölçüde geliştirmek

V. GELECEĞE BAKIŞ

MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

ÖSYM Misyonu

Uyguladığı sınavlarda geçerli, güvenilir ve adil ölçme, seçme ve yerleştirme yapan bir kurum olmaktadır.

ÖSYM Vizyonu

Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerini, uluslararası standartlarda yürüten bir sınav merkezi olmaktadır.

ÖSYM Temel Değerleri

- Geçerli, güvenilir ve adil ölçme ve değerlendirme gerçekleştirmek
- Herkes için her yerde olmak
- Engeli, sağlık sorunu ve özel durumu bulunan adaylara buldukları yerde hizmet vermek
- Sınav süreçlerinde yenilikçi olmak
- Hesap verebilir olmak

Amaç ve Hedeflerimiz

Tablo 14 Amaç-Hedef İlişkisi

AMAÇLAR	HEDEFLER
AMAÇ 1: Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak sorular üretmek
	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak proje ve incelemeleri desteklemek, test güvenliği ve sınavların değerlendirilmesine yönelik rapor hazırlanması
	Bütün sınav merkezlerinde aynı sınav güvenliği ve sınav standartlarını oluşturmak
	Elektronik sınav hizmeti veren sınav merkezlerinin sayısını artırmak
	Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara uygulanan sınavlarda hizmet kalitesini artırmak
	Aday bilgilendirme ve eğitim-yönetim sistemini geliştirmek
	Aday odaklı il ve ilçe sınav merkezi sayısının artırılması
AMAÇ 2: Kurumsal kapasiteyi geliştirmek	İnsan kaynakları kapasitesi ile mesleki yetkinliği güçlendirmek
	Bilişim alt yapısını geliştirmek
	Bilgi güvenliği ve hizmet kalitesini artırmak

VI. STRATEJİ GELİŞTİRME

AMAÇ 1-

Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak

ÖSYM, üniversitelere öğrenci seçmek ve yerleştirmek amacıyla kurulmuştur. Ancak zaman içerisinde öğrenci seçiminin yanı sıra, kamu kurumlarına personel seçimi ve farklı meslek gruplarına yönelik birçok sınavın yapılması görevi de ÖSYM'ye verilmiştir.

Ülkemizin üretimine katkı sağlayacak, kamu ve özel sektörde iş gücüne katılacak bireylerin yeteneklerine uygun olarak belirlenmesi, kısıtlı kaynakların etkin şekilde kullanılması açısından büyük önem taşımaktadır. Kaynakların verimli şekilde kullanılması ancak sunulan hizmetlerin adil, güvenilir ve etkin olmasına bağlıdır. Bu bağlamda yükseköğretimde öğrenim görececek bireylerin, yetkinlik düzeylerini en iyi şekilde belirleyecek sınavlarla seçilmesi, bu bireylerin yükseköğretim kurumlarından mezun olduklarında kamu ve özel sektörde daha etkin hizmet vermelerini sağlayacaktır.

ÖSYM ülkemizin bu ihtiyacını yerine getirmek için geçmişten edindiği tecrübeleri kullanarak sınav türlerini ve süreçlerini gözden geçirmek yoluyla iyileştirmeler yapmaktadır. Bundan sonra da yapacağı çalışmalar ile soru temini, ölçme ve değerlendirme yöntemleri, güvenlik uygulamaları, görevli seçimi ve eğitimleri ile elektronik sınav ve bilişim alt yapısındaki iyileştirmeleri sürdürerek, bireylerin hak ve adalet ölçüsünde seçilmesine katkı sağlamayı amaç edinmiştir.

HEDEF 1

Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak sorular üretmek

HEDEF 2

Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak proje ve incelemeleri desteklemek, test güvenliği ve sınavların değerlendirilmesine yönelik rapor hazırlamak

HEDEF 3

Bütün sınav merkezlerinde aynı sınav güvenliği ve sınav standartlarını oluşturmak

HEDEF 4

Elektronik sınav hizmeti veren sınav merkezlerinin sayısını artırmak

HEDEF 5

Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara uygulanan sınavlarda hizmet kalitesini artırmak

HEDEF 6

Aday bilgilendirme ve eğitim –yönetim sistemini geliştirmek

HEDEF 7

Aday odaklı il ve ilçe sınav merkezi sayısının artırılması

AMAÇ 2-

Kurumsal kapasiteyi geliştirmek

ÖSYM personelinin bilgi yoğun çalışıyor olması nedeniyle sürekli kendilerini geliştirmeleri, ilgi alanlarındaki güncel gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle ÖSYM'nin entelektüel birikimi yüksek bireylerden oluşan bir kurum olması önem arz etmektedir.

Günümüzde bilgi otomasyonu, yönetim bilişim sistemleri, karar destek sistemleri gibi sistemler kurumların verimliliklerini önemli oranda artırmaktadır. Bu alanda yapılacak yatırımlar ile ÖSYM modern ve güvenli bilişim teknolojisini yenileyerek yoluna devam edecektir.

HEDEF 1

İnsan kaynakları kapasitesi ile mesleki yetkinliği güçlendirmek

HEDEF 2

Bilişim altyapısını geliştirmek

HEDEF 3

Bilgi güvenliği ve hizmet kalitesini artırmak

A. HEDEF KARTLARI

HEDEF KARTI-1									
Amaç (A1)	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak								
Hedef (H1.1)	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak sorular üretmek								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1	40	35.000	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000	6 ayda 1	6 ayda 1
Denetimden geçen soru sayısı									
PG 1.1.2	40	5.150	5.250	5.350	5.450	5.550	5.650	6 ayda 1	6 ayda 1
Sistemde yer alan, görevlendirilen akademik ve uzman personel sayısı									
PG 1.1.3	10	4	4	8	12	16	20	6 ayda 1	6 ayda 1
Ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalara katılım sayısı									
PG 1.1.4	10	1	2	3	4	5	6	6 ayda 1	6 ayda 1
Ölçme, seçme, yerleştirme konularına yönelik yapılan seminer sayısı									
Sorumlu Birim	Ölçme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanlığı Kurumsal İlişkiler Daire Başkanlığı Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı								
Riskler	Soru hazırlama / bilimsel denetim için davet edilen akademisyenlerin çalışmalara katılım sağlayamaması, Mevzuat, protokol, müfredat, kazanım dışı soru sorulması, Ölçme, değerlendirme kriterlerine aykırı soru hazırlanması, Hatalı soru sorulması								
Stratejiler	Sınav sorularının öğrenme kazanımlarına/yeterliliklerine dayanması, Her alanda akademik ve uzman personel çeşitliliğinin artırılması, Nitelikli soru yazılması ve hatalı soruların önüne geçilmesi için, soru yazarı ve denetmenlerin soru yazma ve soru denetimi niteliklerini geliştirmek adına eğitimlerin düzenlenmesi, Uzmanların ihtisas alanı ile ilgili ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalara katılımının sağlanması								
Maliyet Tahmini	52.110.000,00								
Tespitler	Her alanda soru hazırlayacak yeterli sayıda uzman personel bulunmaması, Sınavda hatalı soru sorulması, Uluslararası bilimsel gelişmelerin takip edilememesi, Deneyimli personelin sayıca az olması								
İhtiyaçlar	Soru yazarlarının ve denetleyicilerin sayısının artırılması, Soru yazarı ve denetleyicilerin eğitimi, Soru havuzundaki soru sayısının artırılması, Konusunda uzman personelin uluslararası deneyim kazanmasının sağlanması								

HEDEF KARTI-2									
Amaç (A1)	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak								
Hedef (H1.2)	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak proje ve incelemeleri desteklemek, test güvenliği ve sınavların değerlendirilmesine yönelik rapor hazırlanması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.2.1 Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik yapılan araştırma geliştirme proje sayısı	35	8	10	13	17	22	28	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.2.2 Sınavların olağandışılık analizlerinin yapılma sayısı	35	9	19	22	37	57	82	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.2.3 Sınavların analizlerine dayalı olarak hazırlanan değerlendirme raporu sayısı	30	11	16	21	26	31	36	6 ayda 1	6 ayda 1
Sorumlu Birim	Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanlığı								
	Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı								
	Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı								
	Hukuk Müşavirliği								
Riskler	Teknik personel yetersizliği,								
Stratejiler	Proje ve incelemelerin desteklenmesi ile sınavların değerlendirilmesine yönelik bilimsel rapor hazırlanması, Test güvenliğini sağlamaya yönelik sınav sonrası yapılan analizlerin geliştirilmesinin sağlanması, Sınav sonrası analizlerin rapor haline getirilerek kamuoyu ile paylaşılmasının sağlanması								
Maliyet Tahmini	1.904.000,00								
Tespitler	Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik yeterince ARGE projesinin bulunmaması, Yapılan sınavlara ilişkin detaylı bilgiler için paydaşlardan gelen talepler, Sınavlara verilen cevaplarda olağandışı durumların tespitinin yapılması								
İhtiyaçlar	Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik üniversite/akademik personel veya uzman personele proje yaptırılması, Değerlendirme raporları oluşturularak kamuoyuyla paylaşılması								

HEDEF KARTI-3									
Amaç (A1)	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak								
Hedef (H1.3)	Bütün sınav merkezlerinde aynı sınav güvenliği ve sınav standartlarını oluşturmak								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.3.1	35	30	50	100	100	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
Güncelleme yapılan sınav binası oranı (%)									
PG 1.3.2	30	1.600.722	2.800.000	4.400.000	5.650.000	7.300.000	8.500.000	6 ayda 1	6 ayda 1
Sınav kuralları ile ilgili konularda eğitim alan görevli sayısı									
PG 1.3.3	30	79.500	80.500	81.000	82.000	83.000	84.000	6 ayda 1	6 ayda 1
Bina ve salonlarda görüntü kayıt uygulamasında kullanılan kamera sayısı									
PG 1.3.4	5	2	3	4	5	6	6	6 ayda 1	6 ayda 1
E-Sınav binalarında kimliği şüpheli aday uygulamasında biyometrik tespit sistemlerinin devreye alınması									
Sorumlu Birim	Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Sınav Görevlileri Yönetimi Daire Başkanlığı Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı								
Riskler	Sınav yapmaya uygun olmayan binalara atama yapılması, Engelli adayların sınav binasına girişte karşılaştığı sorunlar, Görevlilerin sınav kurallarını yeterince uygulamamalarından kaynaklı sorunlar, Yeterli sayıda kameranın bulunmamasından kaynaklı sınav salonlarında kural dışı davranış olma olasılığının artması, Kimliğinden şüphe duyulan adayların sınava alınmamasından dolayı mağdur olma ihtimali								
Stratejiler	Sınav yapılacak en uygun binaların tespiti ve sınav binalarının güncelliğinin sağlanması, Sınav kuralları ve güvenlik uygulamalarının tüm görevlilerce benimsenmesi ve uygulanmasını sağlamak için uzaktan ve yüz yüze eğitim çalışmalarının yapılması, Sınav yapılan bütün bina ve salonlarda görüntü kayıt uygulamasını sağlayacak alt yapının kurulması, E-sınav merkezlerinin tamamında biyometrik sistem kurulması								
Maliyet Tahmini	77.200.000,00								
Tespitler	Sınav yapılacak binaların farklı standartlarda olması, Sınav görevlilerinin sınava ilişkin yazılı kuralları okumaması/özen göstermemesi, Bütün salonlarda kamera görüntü kayıtlarının yapılamaması, Kimliğinden şüphe duyulan adayların sınava alınmamasından dolayı mağdur olmaları								
İhtiyaçlar	Sınav binası veri tabanı oluşturulması ve binaların güncelliğinin sağlanması, Sınav kuralları ve güvenlik uygulamalarıyla ilgili tüm görevlilere sınav öncesi eğitim verilmesi, Bütün salonlarda kamera görüntü kayıtlarının alınmasına ilişkin alt yapı oluşturulması, E-sınav merkezlerinin tamamında biyometrik sistem kurulması için alt yapı oluşturulması								

HEDEF KARTI-4									
Amaç (A1)	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak								
Hedef (H1.4)	Elektronik sınav hizmeti veren sınav merkezlerinin sayısını artırmak								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.4.1									
Elektronik olarak uygulanan sınav sayısı	35	13	26	40	54	68	83	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.4.2									
Elektronik olarak uygulanan sınav çeşitliliği sayısı	35	5	6	6	6	6	6	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.4.3									
E-sınav uygulanan sınav merkezi sayısı	30	3	4	5	6	6	6	6 ayda 1	6 ayda 1
Sorumlu Birim	Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanlığı Kurumsal İlişkiler Daire Başkanlığı Diğer Birimler								
Riskler	Elektronik olarak uygulanan sınavlarda karşılaşılabilecek teknik sorunlar, Alt yapı sorunları,								
Stratejiler	Elektronik sınav uygulamalarında farklı formatlar (video, resim, ses dosyası vb.) içeren soruların kullanılması, Elektronik ortamda sınav yapmaya uygun illerde alt yapının yaygınlaştırılması								
Maliyet Tahmini	6.755.000,00								
Tespitler	Elektronik sınav hizmeti veren merkez sayısının az olması, Yabancı Dil Sınavları haricinde farklı alanlarda elektronik sınav yapılmaması								
İhtiyaçlar	Ankara, İstanbul ve İzmir illeri dışında elektronik sınav merkezi oluşturulması, Farklı alanlarda e-sınav yapılması								

HEDEF KARTI-5									
Amaç (A1)	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak								
Hedef (H1.5)	Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara uygulanan sınavlarda hizmet kalitesini artırmak								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.5.1									
Pilot olarak uygulanan engeli/sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara yönelik Jammer ile sınav yapılan sınav merkezi sayısı	35	81	81	81	81	81	81	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.5.2									
Okuyucu yardımı alan engelli adaylar için okuyucu havuzunda yer almasına karar verilen görevli sayısı	35	1.450	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.5.3									
Engeli/sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara uygun koşullarda yapılan geliştirilmiş sınav sayısı	30	35	36	37	38	39	40	6 ayda 1	6 ayda 1
Sorumlu Birim	Engelli Adaylar Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı Daire Başkanlığı Kurumsal İlişkiler Daire Başkanlığı Diğer Birimler								
Riskler	Sağlık koşulları sebebiyle adayların sağlık araç gereci kullanmalarının getirdiği güvenlik sorunları, Görme engelli adaylara uygun, okuyucu olarak görevlendirilen görevlilerin yetersizliği, Engeli/Sağlık sorunu olan adayların girebileceği e-sınav merkezinin sayıca az olması								
Stratejiler	Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara yönelik jammer ile sınav yapılan sınav merkezi sayısının artırılması, Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adayların sınavlarında okuyucu ve işaretleyici olarak görevlendirilecek görevli havuzlarının güncellenmesi, Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara yönelik engel türlerinin göz önünde bulundurulduğu sınav uygulamalarının geliştirilmesi								
Maliyet Tahmini	1.681.000,00								
Tespitler	Engeli/Sağlık sorunu olan adayların kullandıkları araç gereçlerden dolayı diğer adaylara göre daha zor şartlarda sınava girmeleri, Engeli sağlık sorunu olan adayların e-sınavlardan yeterince faydalanamamaları								
İhtiyaçlar	Engeli/Sağlık sorunu olan adayların kullanmak zorunda kaldıkları yardımcı aparatlar ve cihazlar kendilerinden alınmayacak şekilde, sınav yapılan merkezlerde jammer uygulaması eşliğinde sınava girmelerinin sağlanması, E-sınav merkezlerinde engeli/sağlık sorunu olan adaylara uygun alanlar oluşturulması								

HEDEF KARTI-6									
Amaç (A1)	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak								
Hedef (H1.6)	Aday bilgilendirme ve eğitim - yönetim sistemini geliştirmek								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.6.1									
Başvuru ve sınav öncesi adaylara ve görevlilere gönderilen sms ve ÖSYM İnternet sayfasındaki bilgilendirme sayısı	40	8.026.530	15.500.000	24.500.000	32.500.000	42.000.000	51.000.000	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.6.2									
Yapılan anket sayısı	30	4	7	10	13	16	19	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.6.3									
Cevaplanan çağrı oranı (%)	30	62.5	65	67.5	70	72.5	75	6 ayda 1	6 ayda 1
Sorumlu Birim	Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı Kurumsal İlişkiler Daire Başkanlığı Diğer Birimler								
Riskler	Adayların eksik bilgilenmesi nedeniyle mağduriyet yaşamaları, Çağrı merkezine hızlı erişememe sorunları								
Stratejiler	Adayların sınav ve sınav uygulamalarıyla ilgili doğru bilgiye en kolay ve yaygın vasıtalar aracılığıyla ulaşmasının sağlanması, Uygun araçlarla adaylara anket yapılması, Çağrı merkezi operatör sayısının arttırılması								
Maliyet Tahmini	15.905.000,00								
Tespitler	Sınava girmek isteyen adayların sınavlar hakkında yeterince bilgiye ulaşamaması, İdarenin hizmetlerinden adayların haberdar olup olmadığının bilinmemesi								
İhtiyaçlar	Sınava girecek adayların bilgi sahibi olmasını sağlayacak yazılı görsel araçların daha etkin kullanılması, Adaylara memnuniyet anketi yapılması								

HEDEF KARTI-7									
Amaç (A1)	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak								
Hedef (H1.7)	Aday odaklı il ve ilçe sınav merkezi sayısının artırılması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.7.1	100	188	188	189	190	191	195	6 ayda 1	6 ayda 1
Sınav merkezi sayısı									
Sorumlu Birim	Kurumsal İlişkiler Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı Diğer Birimler								
Riskler	Yeni açılan sınav merkezinde sınava başvuracak aday sayısının az olması								
Stratejiler	Adayların sınava ulaşmak için sarf ettiği zaman ve ekonomik kayıpları en aza indirmek için koordinatörlüklerle dinamik çalışma sürecini başlatmak								
Maliyet Tahmini	50.000,00								
Tespitler	Adayların sınava başvuru ya da sınava girmek için farklı il ve ilçelere gitmek zorunda kalmaları								
İhtiyaçlar	Adayların sınava ulaşmak için sarf ettiği zaman ve ekonomik kayıpları en aza indirmek								

HEDEF KARTI-8									
Amaç (A2)	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek								
Hedef (H2.1)	İnsan kaynakları kapasitesi ile mesleki yetkinliği güçlendirmek								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.1.1	30	3	6	9	12	15	18	6 ayda 1	6 ayda 1
Yapılan hizmet içi eğitim sayısı									
PG 2.1.2	30	350	400	450	500	600	700	6 ayda 1	6 ayda 1
Eğitime katılan personel sayısı									
PG 2.1.3	40	10	50	100	100	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
Görev ve sorumlulukların tanımlarının tamamlanma oranı (%)									
Sorumlu Birim	Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Bütün birimler								
Riskler	Sınav organizasyonunun bütün bir yıla yayılmış olmasından dolayı eğitime katılımın yetersiz olması, Sınav organizasyonu ile ilgili çalışmaların birbiri ile ilişkili olmasından dolayı sorumlulukların tespit edilmesinde güçlüklerin ortaya çıkması								
Stratejiler	Yılda en az üç eğitim programının düzenlenmesi, Organizasyonda görev alan bütün personelin görev tanım kartlarının oluşturulması								
Maliyet Tahmini	65.000,00								
Tespitler	Personelin farklı konulardaki eğitim talepleri, Personelin ilgili birimindeki görev tanımları itibariyle önceliklilerinin belirlenmesinde karşılıklı oluşması								
İhtiyaçlar	Personel verim ve yetkinliğinin artırılması, Hizmet kalitesinin artırılması, Personelin görev tanımlarını yaparak görev önceliğinin netleştirilmesi								

HEDEF KARTI-9									
Amaç (A2)	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek								
Hedef (H2.2)	Bilişim alt yapısını geliştirmek								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.2.1									
Felaket kurtarma merkezinin kurulumu ve sistemlerin yedeklenmesi oranı (%)	40	0	20	50	70	80	90	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 2.2.2									
İş Sürekliliği altyapısı kurulumu ve aktarılan uyumlu hizmet oranı (%)	30	0	0	10	25	50	75	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 2.2.3									
Veri arşivleme sistemi elektronik ortam veri büyüklüğü (petabayt PB)	30	0,5	1	3	5	10	20	6 ayda 1	6 ayda 1
Sorumlu Birim	Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı Diğer Birimler								
Riskler	Bilişim sistemlerinde doğal afet vb. durumlarda oluşabilecek sorunlardan dolayı verilerin kaybolması, Bilişim sistemlerinde oluşabilecek büyük arızalar sonrası kritik kurum içi ve dışı bilişim hizmetlerinde kesintilerin yaşanması, Elektronik arşivlerde kapasite aşımı sebebiyle veri kaybı oluşması								
Stratejiler	Felaket Kurtarma Merkezi oluşturularak kurum bilişim hizmetleri için kritik uygulama ve veri tabanlarının güvenli farklı bir lokasyonda sürekli yedekliğinin sağlanması, İş Sürekliliği alt yapısı sayesinde merkez bilişim sistemlerinde kesintisi yaşanan bilişim hizmetlerinin farklı bir lokasyon üzerinden verilmesi								
Maliyet Tahmini	18.095.000,00								
Tespitler	Felaketler, büyük teknik problemler veya yıkıcı siber saldırılardan dolayı merkez sistemlerde iş sürekliliği ve yedekleri bulunan verilerin zarar görmesi/kaybolması, Merkez Ana sistemlerdeki kritik kurum içi ve dışı bilişim hizmetlerinin kesintiye uğrayabilmesi, Sayısal her türlü verinin arşiv ortamında tutulma süresinin kısıtlı olması								
İhtiyaçlar	Felaketler, büyük teknik problemler veya yıkıcı siber saldırılardan dolayı merkez sistemlerde iş sürekliliği ve yedekleri bulunan verilerin zarar görmesi/kaybolması sonrasında FKM’de bulunan verilerle kayıp yaşanmadan yeniden bilişim altyapısının kurtarılması, İş Sürekliliği sayesinde merkez bilişim sistemlerinde kesintiye uğrayan bilişim hizmetlerinin farklı bir lokasyon üzerinden sürekliliğinin sağlanması								

HEDEF KARTI-10									
Amaç (A2)	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek								
Hedef (H2.3)	Bilgi güvenliği ve hizmet kalitesini artırmak								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.3.1	25	330	380	400	450	550	650	6 ayda 1	6 ayda 1
Sızma testi (Penetrasyon) uygulanacak bilişim varlık sayısı									
PG 2.3.2	20	3	3	4	5	6	7	6 ayda 1	6 ayda 1
ISO 9001 ve 27001 standartlarına uyumlu birim sayısı									
PG 2.3.3	25	0	50	70	90	100	100	6 ayda 1	6 ayda 1
Mobil uygulama sisteminin uyumlu web hizmetlerini karşılama oranı (%)									
PG 2.3.4	30	0	0	15	75	90	95	6 ayda 1	6 ayda 1
Sonuç belgelerinin elektronik imzalı üretilmesi oranı (%)									
Sorumlu Birim	Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı Daire Başkanlığı Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı Diğer Birimler								
Riskler	Bilişim varlıklarında mevcut olan güvenlik zafiyeti ve siber saldırılardan dolayı oluşabilecek kurumsal imaj ve bilgi kaybı, Bilgi güvenliği politikası ve kurallarının yetersiz kalması, İş süreçlerinin iyileştirilme standartlarının kurulamaması, Mobil uygulamaya geçiş sürecinde bütün hizmetlerin uygulamaya aktarılamaması, Sonuç belgelerinin elektronik imzasız olması sonucunda güvenilirlik ve kurumsal değer kaybı oluşması								
Stratejiler	ÖSYM'ye ait bilişim varlıklarının bilgi ve siber güvenliğine ilişkin testlerin sürekli yapılması, ISO 27001 kalite standartlarının ve 9001 kalite yönetimi standartlarının her yıl test edilerek güncel tutulması ve tüm süreçleri kapsamı, Adayların mobil uygulama üzerinden de işlemlerini yapabilmesi, Doğrulanabilir ve güvenilir sonuç belgelerinin otomasyonla oluşturulması								
Maliyet Tahmini	11.500.000,00								
Tespitler	Aday işlemlerine yönelik mobil uygulamaların yeterli olmaması, ISO 27001 kalite standartlarının ve 9001 kalite yönetimi standartlarının güncelliğini yitirme olasılığı, Hizmet verilen servislere yapılan siber saldırı sayısının zamanla artması, Sınav sonuçlarının inkâr edilemez ve doğrulanabilir bir formatta sunumunun olmaması								
İhtiyaçlar	Bilişim varlıklarında var olan güvenlik zafiyeti ve/veya siber saldırılardan dolayı oluşabilecek kurumsal imaj ve bilgi kaybının yaşanma olasılığının ortadan kaldırılması, ÖSYM Mobil uygulamaların devreye alınmasının sağlanması, ISO 27001 kalite standartlarının ve 9001 kalite yönetimi standartlarının her yıl test edilerek güncel tutulmasının sağlanması, Güvenilir ve doğrulanabilir sonuç belgelerinin oluşturulmasının gerekliliği								

B. HEDEF-BİRİM İLİŞKİSİ

2019-2023 yıllarını kapsayan ÖSYM Stratejik Planında belirlenen amaç ve hedefler aşağıda belirtilen birimler ile ilişkilendirilmiştir.

Tablo 15 Hedef-Birim İlişkisi

HEDEF BİRİM İLİŞKİSİ												
BİRİMLER	PDH	BHM	SG	HM	BGY	ÖD	SH	AG	YD	SGY	EA	Kİ
AMAÇ VE HEDEFLER												
AMAÇ 1												
Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak sorular üretmek					i	S		i	i			i
Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak proje ve incelemeleri desteklemek, test güvenliği ve sınavların değerlendirilmesine yönelik rapor hazırlanması				i	i	i		S	i			
Bütün sınav merkezlerinde aynı sınav güvenliği ve sınav standartlarını oluşturmak					i		S			i		
Elektronik sınav hizmeti veren sınav merkezlerinin sayısını artırmak					i		S		i			i
Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara uygulanan sınavlarda hizmet kalitesini artırmak					i		i				S	i
Aday bilgilendirme ve eğitim - yönetim sistemini geliştirmek					i		S					i
Aday odaklı il ve ilçe sınav merkezi sayısının artırılması							i					S
AMAÇ 2												
İnsan kaynakları kapasitesi ile mesleki yetkinliği güçlendirmek	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
Bilişim alt yapısını geliştirmek	i				S		i					
Bilgi güvenliği ve hizmet kalitesini artırmak					S	i	i					

C. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Tablo 16 Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak sorular üretmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Soru hazırlama / bilimsel denetim için davet edilen akademisyenlerin çalışmalarına katılım sağlayamaması, Mevzuat, protokol, müfredat ve kazanım dışı soru sorulması, Ölçme değerlendirme kriterlerine aykırı soru hazırlanması, Hatalı soru sorulması</i>	Soru çeşitliliğinin artırılması için üniversitelerden gelen akademisyenler soru hazırlamak için merkezde veya önceden belirlenmiş yerlerde düzenlenen çalıştaylar kapsamında görevlendirilir. Görevlendirmede akademisyenlerin çalıştığı kurumun izin vermemesi, görevlinin görevlendirmeyi kabul etmemesi veya çalışmalara yeterli düzeyde katılım sağlanamamasından dolayı yeterli soru alınamamaktadır. Sınav sonrası adaylardan gelen itirazlar veya madde analizleri sonucu yapılan incelemede hatalı soru olması halinde sorunun iptal edilmesidir.	Başkanlık tarafından soru hazırlamaya uygun görevlilerin tespit edilmesinden sonra davet edilen görevlilerin gelmeme ihtimaline karşılık daha fazla görevlendirme yapılması sağlanacaktır. Sınavda sorulacak sorular en az üç akademisyen denetiminden geçirilerek hatalı soru sorulması engellenecektir.
Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak proje ve incelemeleri desteklemek, test güvenliği ve sınavların değerlendirilmesine yönelik rapor hazırlanması		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Teknik personel yetersizliği</i>	Konu ile ilgili yeterli sayıda teknik personelin bulunmaması	Yetkili makamlardan personel talebinde bulunulacaktır.
Bütün sınav merkezlerinde aynı sınav güvenliği ve sınav standartlarını oluşturmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Sınav yapmaya uygun olmayan binalara atama yapılması, Engelli adayların sınav binasına girişte karşılaştığı sorunlar, Görevlilerin sınav kurallarını yeterince uygulamamalarından kaynaklı sorunlar, Yeterli sayıda kameranın bulunmamasından kaynaklı sınav salonlarında kural dışı davranış olma olasılığının artması, Kimliğinden şüphe duyulan adayların sınava alınmamasından dolayı mağdur olma ihtimali</i>	Yılda yaklaşık 8-11 milyon aday yaklaşık 30.000 binada sınav girmektedir. Bu binalar zamanla fonksiyonunu yitirmekte ayrıca daha uygun binaların faaliyete geçtiğinin İdareye bildirilmemesi sonucu adayların sınav binalarına atanmalarında sıkıntılar yaşanmaktadır. Engeli/sağlık sorunu olan adayların sınav binalarına ulaşmaları, binaya girmeleri ve sinava gireceği salona ulaşmalarında sorunlar oluşmaktadır. Sınav kurallarının uygulamasında yaşanan sorunlar sonucu adaylar mağdur olabilmektedir. Yaklaşık 79.500 adet görüntü kaydedici cihaz kullanılmaktadır. Pilot olarak Ankara E-Sınav Merkezinde yüz tanıma sistemi devreye alınmıştır. Ancak İstanbul ve İzmir sınav merkezlerinde de sistemin devreye alınması gerekmektedir.	Binaların güncelliği için sınav merkezlerinde görevli koordinatörler uyarılacak ve her yıl devreye alınan yeni binalar takip edilip sisteme eklenecektir. Her sınav merkezinde birden fazla bina kontrol edilerek engelli adayların bina girişlerine ve katlara ulaşmasına sorun oluşturmayacak binalar sisteme eklenecektir. Sınav koordinatörlüklerine, Bina Sınav Sorumlularına, salon ve emniyet görevlilerine yüz yüze, sistem üzerinden, tanıtım videoları, eğitim ve broşürler gönderilerek sınav kurallarının uygulanması sağlanacaktır. Hem sınav görevlilerinin sınav kurallarını uygulamasında hem de adayların sınav kurallarını ihlal edici davranışlarının önlenmesinde önemli bir unsur olan kamera uygulama sayısı arttırılacaktır. Pilot olarak Ankara E-Sınav merkezinde yüz tanıma sistemi devreye alınmıştır. İstanbul ve İzmir sınav merkezlerinde de sistemin devreye alınması için çalışmalar tamamlanacaktır.
Elektronik sınav hizmeti veren sınav merkezlerinin sayısını artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Elektronik olarak uygulanan sınavlarda karşılaşılabilecek teknik sorunlar, Alt yapı sorunları</i>	Binada elektrik kesilmesi veya bilişim altyapısında oluşabilecek arızaların mağduriyete sebebiyet vermektedir. E-sınav alt yapı maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı ilk etapta Ankara, İstanbul ve İzmir' de sınav merkezleri oluşturulmuştur.	E-sınav uygulanacak binanın elektrik kesintilerine proaktif önlemler alınacak ve de sınav uygulaması yapılacak sistemin sürekli izlenmesi sağlanacaktır. Ankara, İstanbul ve İzmir dışındaki sınav merkezlerinde kamu kurum ve kuruluşları ile görüşme sağlanarak bina ve güvenlik hizmeti verebilecek uygun sınav merkezi oluşturularak alt yapı maliyeti en aza indirilecektir.
Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara uygulanan sınavlarda hizmet kalitesini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Sağlık koşulları sebebiyle adayların sağlık araç/gereci kullanmalarının getirdiği güvenlik sorunları, Görme engelli adaylara uygun, okuyucu olarak görevlendirilen görevlilerin yetersizliği, Engeli/Sağlık sorunu olan adayların girebileceği e-sınav merkezinin sayıca az olması</i>	Adaylar sınava girerken yanlarında sınav giriş belgesi ve geçerli kimlik belgesi haricinde hiçbir metal, elektronik eşya/kart ile sınav binasına girememektedir. Ancak engeli/sağlık sorunu gerekçesi ile adaylar kullanmak zorunda oldukları cihaz ve aparatlarla sınava girmek zorundadırlar. Engeli ve sağlık sorunu olup sınavda okuyucu yardımı talep eden aday için atanacak görevliler sınav süresinin uzun olması veya özel sebeplerden dolayı görev talep etmemektedir. Bundan dolayı görevli havuzunda yeterli sayıda okuyucu bulunmamaktadır. Engeli/Sağlık sorunları olan adayların Mevcut E-Sınav Merkezleri dışında sınav talepleri karşılanamamaktadır.	Sınav yapılan merkezlerde engeli/sağlık sorunu olan adayların sınav esnasında kullanmak zorunda olduğu kulaklık, gözlük vb. cihazlarla sınava girmeyi istemeleri durumunda jammerlı binalarda sınava girmeleri sağlanacaktır. Engeli/sağlık sorunundan dolayı sınavda okuyucu talep eden adaylara kaliteli bir hizmet sağlanması için ilgili görevlilere eğitimler verilip okuyucu görevli havuzu güçlendirilecek ve artırılmış ücret verilecektir. Mevcut e-sınav merkezlerinin dışındaki yerler için Kamu Kurum ve Kuruluşları ile görüşülerek bina ve güvenlik hizmeti tedariki sağlanıp uygun sınav merkezi oluşturulacak ve adayların en yakın e-sınav merkezlerinde sınava girmeleri sağlanacaktır.

Aday bilgilendirme ve eğitim - yönetim sistemini geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Adayların eksik bilgilenebilmesi nedeniyle mağduriyet yaşamaları, Çağrı merkezine hızlı erişememe sorunları</i>	Adaylar sınav ve sınav uygulamalarıyla ilgili doğru bilgiye en kolay ve yaygın vasıtalar aracılığıyla ulaşmakta güçlükler çekebilmektedir. YKS ve KPSS gibi aday sayılarının yüksek olduğu sınavlarda arama sayısı da arttığı için cevaplanma talepleri karşılanamamaktadır.	Her sınav öncesinde özel hazırlanmış spotlar, broşürler ve basın duyuruları adayların bilgilenebilmesi için oluşturulacaktır. Aday sayısı yüksek sınavlarda operatör sayısı arttırılacaktır.
Aday odaklı il ve ilçe sınav merkezi sayısının artırılması		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Yeni açılan sınav merkezinde sınava başvuracak aday sayısının az olması</i>	Adayların sınava ulaşmak için sarf ettiği zaman ve ekonomik kayıplar artmaktadır.	Uygun ilçelerde sınav merkezi oluşturulacaktır.
İnsan kaynakları kapasitesi ile mesleki yetkinliği güçlendirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Sınav organizasyonunun bütün bir yıla yayılmış olmasından dolayı eğitimlere yetersiz katılım olması, Sınav organizasyonu ile ilgili çalışmaların birbiriyle ilişkili olmasından dolayı sorumlulukların tespit edilmesinde güçlüklerin ortaya çıkması</i>	Yıl içindeki sınav takviminin yoğun olması, Sınav organizasyonu ile ilgili çalışmaların birbiri ile ilişkili olması	Esnek bir eğitim takvimi programı belirlenecektir. Birebir çalışmalar yapılarak sorumluluklar daha net bir şekilde belirlenecektir.
Bilişim alt yapısını geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Bilişim sistemlerinde doğal afet vb. sorunlarda oluşabilecek sorunlardan dolayı verilerin kaybolması, Bilişim sistemlerinde oluşabilecek büyük arızalar sonrası kritik kurum içi ve dışı bilişim hizmetlerinde kesintilerin yaşanması, Elektronik arşivlerde kapasite aşımı sebebiyle veri kaybı oluşması</i>	Felaketler, büyük teknik problemler veya yıkıcı siber saldırılardan dolayı merkez sistemlerde iş sürekliliği ve yedekleri bulunan verilerin zarar görmesi/kaybolmasının getireceği telafisi mümkün olmayan zararların oluşması, Her yıl 8 - 12 milyon aday için uygulanan sınavlarda elektronik arşiv sisteminde kapasite aşımı sebebiyle veri kaybının oluşması	Felaket Kurtarma Merkezi oluşturularak kurum bilişim hizmetleri için kritik uygulama ve veri tabanlarının güvenli farklı bir lokasyonda sürekli yedekliği sağlanacak, İş Sürekliliği sayesinde merkez bilişim sistemlerinde kesintiye uğrayan bilişim hizmetlerinin farklı lokasyon üzerinden sürekliliğinin sağlanması ve kapasitenin artırılması sağlanacaktır. Veri depolama kapasitesinin her yıl düzenli artışı sağlanarak kapasite aşımı sebebiyle veri kaybının önlenecektir.
Bilgi güvenliği ve hizmet kalitesini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<i>Bilişim varlıklarında var olan güvenlik zafiyeti ve siber saldırılardan dolayı oluşabilecek kurumsal imaj ve bilgi kaybı, Bilgi güvenliği politikası ve kurallarının yetersiz kalması, İş süreçlerinin iyileştirilme standartlarının kurulamaması, Mobil uygulamaya geçiş sürecinde bütün hizmetlerin uygulamaya aktarılamaması, Sonuç belgelerinin elektronik imzasız olması sonucunda güvenilirlik ve kurumsal değer kaybı oluşması</i>	Bilişim varlıklarında var olan güvenlik zafiyeti ve siber saldırılar sonucu sorunlar çıkabilir. Bilgi güvenliği politikaları ve kurallarının yazılı prosedürlere bağlanmamasının getireceği zararlar hizmetleri aksatabilir. Son kullanıcılara (aday/görevli) verilecek olan hizmetlerin mobil ortamda da sağlanması gerekmektedir. Yapılan sınavların sonuç belgelerinin adaylardan tarafından elektronik ortamda almaları halinde bu belgelerde elektronik imza olmaması belge üzerinde tahrifatların yapılması olasılığını artırmaktadır. ISO 27001 kalite standartlarının ve 9001 kalite yönetimi standartlarının güncelliğini yitirmesi, Mobil uygulamaya geçerken bazı donanım ve yazılımsal sorunların ortaya çıkabilmesi	Sızma testleri uygulanarak bilişim varlıklarında var olan güvenlik zafiyeti ve/veya siber saldırılardan dolayı oluşabilecek bilgi kaybının yaşanma olasılığının ortadan kaldırılması sağlanacaktır. Bütün birimlerde ISO 27001 kalite standartlarının ve 9001 kalite yönetimi standartlarının oluşturulması sağlanacaktır. ÖSYM Mobil uygulamaların geliştirilerek devreye alınması sağlanacaktır. Güvenilir ve doğrulanabilir sonuç belgelerinin oluşturulması için sonuç belgelerinin elektronik imzalı üretilmesi sağlanacaktır.

D. 2019-2023 DÖNEMİ MALİYET BİLGİLERİ

2019-2023 yıllarını kapsayan ÖSYM Stratejik Planında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için sınav gelirlerinden karşılanmak üzere ÖSYM Başkanlığının ihtiyaç duyduğu kaynak tutarları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 17 Tahmini Maliyet Dağılımı

2019-2023 YILLARI TAHMİNİ MALİYET DAĞILIMI							
YILLAR	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam Maliyet	
AMAÇ VE HEDEFLER	24,152,000	33,268,000	29,660,000	49,280,000	48,905,000	185,265,000	
Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmak	23,282,000	32,393,000	28,785,000	35,760,000	35,385,000	155,605,000	
H1	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak sorular üretmek	6,907,000	10,571,000	8,632,000	12,500,000	13,500,000	52,110,000
H2	Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmetleri sunmayı sağlayacak proje ve incelemeleri desteklemek, test güvenliği ve sınavların değerlendirilmesine yönelik rapor hazırlanması	74,000	112,000	93,000	750,000	875,000	1,904,000
H3	Bütün sınav merkezlerinde aynı sınav güvenliği ve sınav standartlarını oluşturmak	12,200,000	17,000,000	14,500,000	17,500,000	16,000,000	77,200,000
H4	Elektronik sınav hizmeti veren sınav merkezlerinin sayısını artırmak	1,255,000	1,500,000	2,000,000	1,000,000	1,000,000	6,755,000
H5	Engeli/Sağlık sorunu ve özel durumu olan adaylara uygulanan sınavlarda hizmet kalitesini artırmak	181,000	200,000	300,000	500,000	500,000	1,681,000
H6	Aday bilgilendirme ve eğitim - yönetim sistemini geliştirmek	2,655,000	3,000,000	3,250,000	3,500,000	3,500,000	15,905,000
H7	Aday odaklı il ve ilçe sınav merkezi sayısının artırılması	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek	870,000	875,000	875,000	13,520,000	13,520,000	29,660,000
H8	İnsan kaynakları kapasitesi ile mesleki yetkinliği güçlendirmek	5,000	10,000	10,000	20,000	20,000	65,000
H9	Bilişim alt yapısını geliştirmek	365,000	365,000	365,000	8,500,000	8,500,000	18,095,000
H10	Bilgi güvenliği ve hizmet kalitesini artırmak	500,000	500,000	500,000	5,000,000	5,000,000	11,500,000
	Yönetim Giderleri	525,403,000	695,837,000	641,443,000	880,720,000	811,095,000	3,554,498,000
	TOPLAM	549,555,000	729,105,000	671,103,000	930,000,000	860,000,000	3,739,763,000
	Karşılanacak Bütçe Kaynağı	Sınav gelirleri					

VII. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Bu doküman, ÖSYM tarafından önümüzdeki 5 yıl için uygulanması düşünülen stratejik yaklaşım ve amaçları ortaya koymaktadır. Kurumun kendi durumu ve çevresi ile ilişkileri incelenmiş ve ilgili GZFT analizleri gerçekleştirilerek Kurumun stratejik planı oluşturulmuştur. ÖSYM bu planda ortaya konulan hedefleri gerçekleştirmek sureti ile haksız kazanımların önüne geçecek; adil, bilimsel yöntemler uygulayarak nitelikli ölçme, seçme ve yerleştirme yapan bir kuruluş olma yolunda ilerleyecektir. Her yıl yapılan değerlendirmeler ile ilgili stratejiler, günün koşullarıyla uyumlu hâle getirilerek gerekli düzenlemeler yapılacak ve kurumun değişim sürecini sürekli kılacak bir yönetim yaklaşımı oluşturulmuş olacaktır.

Adaylar ile ilişkilerini sürekli kılabilen, her düzeyde ölçme, seçme ve yerleştirme çalışması gerçekleştirebilen, adaylara mekânsal olarak en yakın mesafelerde sınavları gerçekleştiren, toplu ve/veya bireysel kopya gibi haksız kazanımlara fırsat vermeyen bir kuruluş oluşturma yönünde önemli adımlar atılmış ve bu adımların etkisi zaman içerisinde beklenen faydayı göstermeye başlamıştır.

ÖSYM tüm paydaşlarının katılımını esas alan bir yönetim tarzını hayata geçirmiş olup çalışanlarının mutluluğu başta olmak üzere tüm paydaşlarının mutlu olabileceği bir sınav sistemi oluşturmanın gayreti içerisinde. Bu plan ve içindeki hedefler bu girişimlere hizmet etmek üzere tasarlanmıştır ve bu stratejik plan ile kısa süre içerisinde çok daha sağlıklı bir sınav ortamının oluşturulacağı hususunda herhangi bir kuşku duyulmamaktadır.

Sorumluluk

İzleme değerlendirme işlerliğini sağlayabilmek için yetki ve sorumluluk açısından birimlerin hedeflerle ilişkisi belirlenmiştir. Birimler, birim hedef kartları ile amaç-hedef gerçekleştirmelerini izleme sıklığına göre raporlayacaklardır. Hedeflerle ilgili birimler, uygulama sorumluluğunun yanı sıra izleme ve değerlendirmeye ilişkin temel verilerin sağlanmasından da sorumludur. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin koordinasyonu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yapılacaktır.

İzleme

İzleme sürecinde Stratejik Planda yer alan hedefler ile bunların gerçekleşme durumları karşılaştırılır. Hedefler ve gerçekleştirmeler arasında fark oluşması durumunda, nedenler değerlendirilir ve düzeltici önlemlere ilişkin öneriler sunulur.

2019-2023 yıllarını kapsayan Stratejik Planda yer alan performans göstergelerine uygun olarak ilgili yılın performans programları hazırlanır. Yıllık hazırlanan Performans Programında yer alan göstergelerin gerçekleşme oranlarının tespiti açısından Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı sorumlu birimlerden yılın ilk altı ayı ve yılın sonunda olmak üzere iki ayrı gerçekleşme raporu talep eder. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı konsolide edilen raporları üst yönetime sunar. Üst Yönetim ayrıca her hafta yapılan Birim Koordinasyon Toplantılarında stratejik planda ve performans programında yer alan faaliyetlere ilişkin daire başkanlarından bilgi alarak gerçekleştirmelere ilişkin gerekli tedbirlerin alınmasını talep eder.

Raporlama

Hedeflere ulaşmak için belirlenen faaliyetler için eylem planları hazırlanacaktır. Stratejik Planda yer alan hedef ve göstergeler değerlendirilecek ve yıllık yayımlanan faaliyet raporları sayesinde kamuoyu ile paylaşılacaktır.