



2024
2028

STRATEJİK
PLANI

T.C. ÖLÇME, SEÇME
VE
YERLEŞTİRME MERKEZİ





2024-2028
Stratejik Plan

Ankara
2023/ Aralık



T.C.
ÖLÇME, SEÇME VE YERLEŞTİRME
MERKEZİ BAŞKANLIĞI

2024-2028
Stratejik Planı

Derleme & Tasarım
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



Gençliđi yetiřtiriniz. Onlara ilim ve irfanın müspet fikirlerini veriniz.
Geleceđin aydınlığına onlarla kavuşacaksınız.

Mustafa Kemal ATATÜRK



Bilim ve teknoloji Türkiye'nin hedeflerine ulaşmasında en önemli araç, en etkili imkândır.

Recep Tayyip ERDOĐAN
CUMHURBAŐKANI



1923 ~ 2023



1974 ~ 2024

Sunuş



Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM), 1974 yılında yükseköğretim programlarına girmek için başvuran adaylar arasından başarılı olanları puan sırasına göre seçerek bu programlara yerleştirmek amacıyla, "6114 sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun" ve 4 sıra sayılı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili ve İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" ile kurulmuştur. Zaman içerisinde uyguladığı sınavların çeşitliliğini ve kapsamını genişleterek bugün devletimizin sınav merkezi hâline gelmiştir.

Uzun yıllara dayanan tecrübemiz ile birlikte çağın yeniliklerini yakalama çabamız bir bütün olarak çalışmalarımıza yön vermektedir. Cumhuriyetimizin 100. yılı ile birlikte Kurumumuzun 50. yılını kutlamaktan büyük mutluluk duymaktayız.

Tecrübeli ve kurumsal bir yapı çerçevesinde uyguladığımız sınavlarda geçerli, güvenilir ve adil ölçme, seçme ve yerleştirme yapan kurum olarak yolumuza devam etmekteyiz. Bu kapsamda tekli yıllarda yaklaşık 11 milyon, çiftli yıllarda ise 13 milyonun üzerinde adaya sınav ve yerleştirme hizmeti sunan ÖSYM, tüm paydaşları ile birlikte uluslararası standartlarda bir sınav merkezi olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

Her aileye, her haneye yakından veya uzaktan dokunan ÖSYM'nin sorumluluğunun bilincindeyiz. Alanında yetkin arkadaşlarımızla bu sorumluluk çerçevesinde hareket ediyoruz. Sınav süreçlerinde hiçbir aksaklık yaşanmaması için büyük bir titizlikle çalışıyoruz.

Yeni nesil sınav projesi kapsamında dört dil becerisini (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) ölçen deneme sınavları 2023 yılında başarıyla gerçekleştirilmiş olup, 2024 yılında kamu kurum ve kuruluşlarının taleplerinin karşılanması hususunda çalışmalar devam etmektedir. Sınav süreçlerinin optimizasyonu ve soru üretiminde yapay zekadan faydalanma kapsamında yeni projeleri uygulamak üzere çalışmalar da sürdürülmektedir.

Türkiye Yurt Dışından Öğrenci Kabul Sınavı (TR-YÖS), ÖSYM tarafından 13 yıl aradan sonra ilk defa 2023 yılında ocak ve kasım aylarında iki kez olmak üzere Türkiye'de 19 sınav merkezi ile yurt dışında 13 sınav merkezinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda amacımız ihtiyaca göre yeni sınav merkezlerinde sınav hizmeti vererek ÖSYM'yi uluslararası bir sınav merkezi haline getirmektir.

Geniş katılımlı bir yaklaşımla yürüttüğümüz stratejik planlama çalışmaları kapsamında "Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak" ve "Yetkinlikleri ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek" olmak üzere 2 amacımız ve 10 hedefimiz belirlenmiştir.

Kalite yönetim sistemleri ve dijital dönüşüm çalışmalarıyla sınav süreçlerini daha izlenebilir, şeffaf ve güvenli kılmak için yol haritasını oluşturan ÖSYM'nin gelecek yıllarda var olduğu konumdan daha yukarıda olacağına inanıyorum.

Sınav süreçlerinde emeği geçen tüm ÖSYM çalışanlarımıza, koordinatörlüklerimize ve sınav görevlilerimize, 2024-2028 Stratejik Planının hazırlanması sürecinde yer alan tüm kurullara ve çalışma gruplarına teşekkür ederim. Sınavlara katılacak adaylarımıza da başarılar dilerim.

Prof. Dr. Bayram Ali ERSOY

ÖSYM Başkanı

01

1. Bölüm BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

- 1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....1
1.2. Amaçlar ve Hedefler.....2
1.3. Temel Performans Göstergeleri.....3

04

2. Bölüm STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

06

3. Bölüm DURUM ANALİZLERİ

- 3.1. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı.....6
3.2. Tarihçe.....6
3.3. 2019-2023 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi.....8
3.4. Mevzuat Analizi.....9
3.5. Üst Politika Belgelerinin Analizi.....12
3.6. Program-Alt program Analizi.....13
3.7. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....15
3.8. Paydaş Analizi.....15
3.9. Kurum İçi Analiz.....23
3.10. PESTLE Analizi.....35
3.11. GZFT Analizi.....38

40

4. Bölüm GELECEĞE BAKIŞ

- 4.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....40

41

5. Bölüm STRATEJİ GELİŞTİRME

- 5.1. Hedef Kartları.....43
5.2. Hedef-Birim İlişkisi.....53
5.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....54
5.4. 2024-2028 Dönemi Maliyet Bilgileri.....58
5.5. İzleme ve Değerlendirme.....59

TABLolar

Tablo 1. Mevzuat Analizi.....	11
Tablo 2. Üst Politika Belgeleri.....	12
Tablo 3. Program Alt Program Analizi.....	13
Tablo 4. Başkanlık Ürün ve Hizmetleri.....	15
Tablo 5. Paydaş Etki - Önem Düzeyi.....	22
Tablo 6. Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi.....	22
Tablo 7. Başkanlık Personel Yapısı.....	24
Tablo 8. Çalışanların Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı.....	25
Tablo 9. Çalışanların Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımı.....	25
Tablo 10. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	25
Tablo 11. Taşınmaz Listesi.....	30
Tablo 12. Tahmini Mali Kaynaklar Tablosu.....	35
Tablo 13. PESTLE Analizi.....	37
Tablo 14. GZFT Analizi.....	38
Tablo 15. Tespitler ve İhtiyaçlar.....	39
Tablo 16. Amaç-Hedef İlişkisi.....	40
Tablo 17. Hedef-Birim İlişkisi.....	53
Tablo 18. Risk ve Kontrol Faaliyetleri.....	54
Tablo 19. Tahmini Maliyet Dağılımı.....	58

ŞEKİLLER

Şekil 1. Ölçeklendirme.....	17
Şekil 2. Teşkilat Şeması.....	29

GRAFİKLER

Grafik 1. Dış Paydaş Anket Sonuçları.....	17
Grafik 2. Bilgi ve Beceri Düzeyi.....	19
Grafik 3. İş Süreçleri ve Hizmet İçi Eğitim.....	19
Grafik 4. Kurum İçi İletişim.....	20
Grafik 5. Sunulan Hizmetler.....	20
Grafik 6. Koordinatörlük Anket Sonuçları.....	21

KISALTMALAR

AG	Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı
AİS	Aday İşlemleri Sistemi
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	Millî 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
YÖK	Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı
YKS	Yükseköğretim Kurumları Sınavı
YS	Yönetim Sistemleri Koordinatörlüğü

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1. Misyon, Vizyon 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

Kalite Politikamız

T.C. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı uyguladığı sınavlarda geçerli, güvenilir, bilimsel, adil, şeffaf ve yenilikçi bir anlayışla ölçme, seçme ve yerleştirme yapan bir kurum olarak;

- » Adayların en uygun ve rahat şartlarda sınav süreçlerini tamamlamalarını sağlamak ve beklentileri doğrultusunda memnuniyeti sürekli artırmak
- » "Herkes İçin Her Yerde Olmak" ilkesi ile erişilebilirliği artırmak
- » Tüm çalışmalarını ilgili kanun, yönetmelik ve diğer yasal mevzuatın verdiği yetki ve sorumluluklar çerçevesinde, bilimsel kaynakları ve otoriteleri referans alarak gerçekleştirmek
- » Sınav teknolojileri yönünden kendini sürekli yenilemek ve bu teknolojilere hızla uyum sağlamak
- » Hesap verebilir olmak
- » Yetkin ve yetkili personelinin katılımı ile yönetim sisteminin gerektirdiği şartlara uymak ve yönetim sisteminin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlamak

KALİTE politikamızdır.

1.2. Amaçlar ve Hedefler

AMAÇLAR	HEDEFLER
AMAÇ 1 Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak	1- Elektronik sınav uygulamalarını yaygınlaştırmak
	2- Dört dil becerisini (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) ölçen sınav yapmak
	3- Soru havuzunun kapasitesini ve niteliğini güçlendirmek
	4- Aday memnuniyetini artırmak ve aday bilgilendirme süreçlerini iyileştirmek
	5- Sınav merkezlerinin standartlarını oluşturmak ve sınav güvenliğini artırmak
	6- Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik projeler üretmek
AMAÇ 2 Yetkinlikleri ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	1- İş süreçlerinde dijital dönüşüm uygulamalarını geliştirmek
	2- İş sürekliliği ve bilişim altyapısı yedekliliğini sağlamak
	3- Mesleki yetkinliği ve katma değeri artırmak
	4- Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemlerine geçmek

1.3. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değer (2028)
15	Elektronik olarak uygulanan sınav sayısı	19
4	E-sınav uygulanan sınav merkezi sayısı	6
1	Dört becerili dil sınavı sayısı	8
33.594	Soru bankasındaki kullanıma hazır madde sayısı	50.000
292	Soru hazırlama havuzuna yeni eklenen akademik ve uzman personel sayısı	500
1.127	Soru hazırlama çalışmalarında aktif olarak görev alan akademik ve uzman personel sayısı	1.500
82%	Aday memnuniyet oranı (%)	85%
259.414	Sınav salon sayılarının kapasitelerinin her yıl ortalama %5 artırılması	331.085
36	Hizmet standartlarına uygun koordinatörlük sayısı	216
85.280	Bina ve salonlarda görüntü kayıt uygulamasında kullanılan kamera sayısı	87.500
23	Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik yapılan araştırma geliştirme proje sayısı	41
81	Sınavların olağan dışılık analizlerinin yapılma sayısı	131
10%	Uzaktan içerik destek sisteminin geliştirilme oranı (%)	100%
20%	Elektronik ortamda kurumlara ve vatandaşlara sunulan servislerin tamamlanma oranı (%)	90%
30%	Felaketten kurtarma merkezi kurulum oranı (%)	100%
2	ISO 9001, 27001 ve entegre kalite yönetim sistemleri uygulamaları sayısı	4
0	Kalite yönetim sistemlerine dahil olan e-sınav merkez sayısı	5

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

ÖSYM 2024-2028 Stratejik Planı hazırlanırken "Stratejik Planlama Süreci" kapsamında uygulama planı oluşturulmuş ve bu uygulama planı esas alınarak stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır.

Buna göre ÖSYM'nin yurt içinde ve yurt dışında yaptığı sınavlar dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler sonucunda kurumsal yapı, bilişim altyapısı, sınav görevli işlemleri ve sınav evrakının oluşturulmasına ilişkin analizler yapılmıştır.

• **Kurumsal yapı analizi:** Bu aşamada üst yöneticinin koordinasyonunda; uygulanan sınav yönergelerinden sınav yürütme çalışmalarına, soruların hazırlanmasından sınavın oluşturulmasına, sınav evrakının dağıtım ve toplanmasından sınav değerlendirilmesine kadar olan süreçler ve kurumun yasal düzenlemesi ile ilgili ihtiyaçlar tespit edilerek yeni çalışmalar başlatılmıştır.

• **Bilişim altyapısına yönelik analiz:** Başkanlık, faaliyetleri kapsamında çok yoğun olarak bilişim sistemlerini kullanmak zorundadır. Tekli yıllarda yaklaşık 11 milyon, çiftli yıllarda ise 13 milyonun üzerinde aday sayısı ve 2 milyonu aşan görevli sayısı ile gerçekleştirilen sınavlar hem aday atamaları hem de görevli atamalarının yanı sıra sınav evrakının taranması, okutulması, değerlendirilmesi ile adayların ve kurumların hizmetine sunulması aşamalarında yüksek teknoloji ile güvenlik önlemlerinin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Sistemle ilgili yazılım gereksinimleri ve bu gereksinimlerin önceliklendirilmesine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

• **Görevli işlemleri ve sınav binaları analizi:** ÖSYM sınavlarında üniversiteler ve Millî Eğitim Bakanlığı başta olmak üzere ihtiyaca göre diğer kamu kurum ve kuruluşlarından sağlanan personel ile görevlendirme sayısı yaklaşık 2 milyonu aşmaktadır. Bu kapsamda sınav görevlilerinin atanması, görevli ücretlerinin ödenmesi, sınavların belirlenen standartlara uygun yürütülmesine ilişkin görevli eğitimlerinin yapılması, görev ihmal süreçlerinin hızlı bir şekilde yönetilmesi kapsamında değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca adaylara sınav konforunu en üst düzeyde sağlayabilmek için kullanılan binaların seçilmesine ilişkin süreçler değerlendirilmiştir.

• **Sınav evrakının oluşturulması ve basımevi analizi:** ÖSYM uzman personeli ve üniversite öğretim elemanları tarafından soruların hazırlanması, denetlenmesi, soru bankasına dâhil edilmesi, sınav evrakının kapalı dönemde güvenli ortamda basılması, sınav gereçlerinin temini, sınav evrakının il/ilçe ve bina bazında paketlenmesine ilişkin süreçler değerlendirilmiştir.

ÖSYM Stratejik Planlama Kurulunun ve Ekibinin Oluşturulması

Üst yöneticinin onayı ile birim yöneticileri ve her birimi temsilen iki üye olmak üzere; üst kurul olan Stratejik Planlama Kurulu ve planın hazırlanmasında çalışmalarını sürdüren Stratejik Planlama Ekibi kurulmuştur.

ÖSYM Stratejik Planlama Kurulu			
Başkan Prof. Dr. Bayram Ali ERSOY Üst Yönetici			
Üyeler			
Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK Başkan Yardımcısı	Dr. Cengiz CEYLAN Başkan Yardımcısı	Halil ŞENGÜN Başkan Yardımcısı	
Ömer OKUMUŞ Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanı	İbrahim ÇALIŞ Sınav Hizmetleri Daire Başkanı	Dr. Nida KIRÖMEROĞLU Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanı	Bilal TIRNAKÇI Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanı
Muhammet Emin KILAÇ Strateji Geliştirme Daire Başkanı	Yusuf KARADAĞ Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanı	Sibel GÜRER Kurumsal İlişkiler Daire Başkanı	Prof. Dr. Ahmet KESGİN Sınav Görevlileri Yönetimi Daire Başkanı
Abdülkerim GÖKLER 1. Hukuk Müşaviri	Mehmet ÖZVEREN Araştırma Geliştirme Daire Başkanı	Belma ATAK Engelli Adaylar Daire Başkanı	Adem AKSÜT Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri
Stratejik Planlama Ekibi			
Dr. Cengiz CEYLAN Başkan Yardımcısı	Muhammet Emin KILAÇ Strateji Geliştirme Daire Başkanı	İbrahim VELİ Başkan Danışmanı	Galip KASAP Şube Müdürü
Ahmet Burak ÖZDEMİR Uzman	Akin Ahmet SAYGAN ÖSYM Uzmanı	Aslıhan TATAR ÖSYM Uzmanı	Ayşenur DEMİRÇİN Büro Personeli
Bahadır CEVİZ Mali Hizmetler Uzmanı	Deniz BEDİRHANOĞLU Büro Personeli	Duran EREN Bilişim Personeli	Hayati KOCA Şube Müdürü
İnan AKTAŞ İstatistikçi	Koray KORKMAZ Yerli Uzman	Lütfiye İNAN Şube Müdürü	Mehmet UÇAR Teknisyen
Muhittin YILDIRIM Memur	Yakup GÜL Uzman	Rıdvan DOĞAN Mühendis	Saliha ÜSTÜN Memur
Gizem TÜRKYILMAZ ÖSYM Uzmanı	Uğur ASLAN ÖSYM Uzmanı	Uğur ŞEN Başkanlık Müşaviri	

3. DURUM ANALİZLERİ

3.1. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı

Başkanlığımızın görevleri ve idari yapısı, "6114 sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun" ve "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin" 25'inci bölümünde düzenlenmiştir.

3.2. Tarihçe

Ülkemizde üniversiteler, 1960'lı yıllara kadar merkezî bir sınav yapılmaksızın öğrenci kabul etmiştir. Bu yıllardan itibaren kontenjanlarını aşan bir taleple karşılaşan üniversiteler, öğrenci seçme işini genellikle şu yollardan birini izleyerek gerçekleştirmiştir:

- » Başvuru sırasına göre ihtiyaç kadar aday kabul etmek
- » Fakültede verilen eğitimin niteliğini dikkate alarak liselerin fen veya edebiyat kolu mezunlarını kabul etmek
- » Başvuran öğrencileri lise mezuniyet derecesine göre sıralayarak kabul etmek

Lise mezunlarının artması ve lise dengi okul mezunlarına da yükseköğretime başvuru hakkı verilmesiyle birlikte, yukarıda belirtilen öğrenci seçme yöntemleri ihtiyaca cevap veremez duruma gelmiştir. Bu durum sonucunda üniversiteler kendi ihtiyaçlarına uygun giriş sınavları yapmaya başlamıştır. Öğrenciler, farklı üniversitelerin sınavlarına girmek için pek çok zorlukla karşılaşmıştır. Örneğin aynı gün ve saatlere rastlayan sınavlardan birine katılıp diğerine katılmama durumu adaylar için birçok soruna yol açmıştır.

1960'lı yıllardan itibaren kimi üniversiteler kendi bünyelerinde giriş sınavları düzenlemeye başlamış kimi üniversiteler ise ortak bir sınav yapma yoluna gitmiştir. Aday sayısındaki artış sebebiyle; sınavlarda çok sorulu ve objektif testlerin hazırlanması, başvuruların alınması, puanlama yapılması, seçme ve yerleştirme işlemlerinin gerçekleştirilmesi ile sonuçların bildirilmesi gibi faaliyetlerde bilişim araç ve yöntemlerinden yararlanılmasını gerektirmiştir. 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 ÜSYM tarafından yürütülmüştür.

ÜSYM, 1981 yılında 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 10. ve 45. maddeleriyle Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) adını alarak Yükseköğretim Kurulunun bir alt kuruluşu hâline dönüştürülmüştür.

Kurum, 03/03/2011 tarihli ve 27863 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 17/02/2011 tarihli ve 6114 sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun ile Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı (ÖSYM) adını almıştır. ÖSYM; 6114 sayılı Kanun ve 15 Temmuz 2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı

Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi gereğince; mezkûr Kanun, Kararname ve ilgili diğer mevzuatla verilen görevleri yerine getirmek ve yetkileri kullanmak üzere yetkilendirilmiş, kamu tüzel kişiliğine, idari ve mali özerkliğe sahip, Yükseköğretim Kurulu ile ilgili, merkezi Ankara'da bulunan özel bütçeli bir kuruluş hâlini almıştır.

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 ortalama 50-60 arası sınavın gerçekleştirildiği bir kuruma dönüşmüştür. Bu sınavlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

- » Adalet Bakanlığı Sınavları (Adli Yargı-İdari Yargı)
- » Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı (ALES)
- » Dikey Geçiş Sınavı (DGS)
- » Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı (YDS)
- » 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 (KPSS)
- » Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (MEB-EKYS)
- » Milli Savunma Üniversitesi Askeri Öğrenci Aday Belirleme Sınavı (MSÜ)
- » 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)
- » Türkiye Yurt Dışından Öğrenci Kabul Sınavı (TR-YÖS)
- » Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS)
- » Yükseköğretim Kurumları Yabancı Dil Sınavı (YÖKDİL)
- » Elektronik Yükseköğretim Kurumları Yabancı Dil Sınavı (e-YÖKDİL)

3.3. 2019-2023 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik esas alınarak Başkanlığımızca hazırlanan 2019-2023 dönemini kapsayan Stratejik Plan değerlendirilmiştir.

Hazırlık aşama sürecinde Başkanlık Makamı oluru ile oluşturulan Yönlendirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi, üst yönetici başkanlığında 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 çizelgesini hazırlamış ve bu işlem zaman çizelgesindeki süre içerisinde 2019-2023 ÖSYM Stratejik Planında belirlenen hedeflerin, 2023 yılı sonuna kadar ne kadarının yapıldığı, yapılamayanların ise yapılamama sebeplerini bir rapor ile tespit etmiştir.

Buna göre;

AMAÇ 1: Geçerli, güvenilir ve adil sınav hizmeti sunmak

- » 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 sayısını artırmak

AMAÇ 2: Kurumsal kapasiteyi geliştirmek

- » HEDEF 1: İnsan kaynakları kapasitesi ile mesleki yetkinliği güçlendirmek
- » HEDEF 2: Bilişim altyapısını geliştirmek
- » HEDEF 3: Bilgi güvenliği ve hizmet kalitesini artırmak

Amaçları altında yer alan hedeflere ilişkin performans göstergeleri 2023 yıl sonu itibariyle incelenmiş ve 2019-2023 Yılı Stratejik Planının değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirmeler faaliyet raporlarında yayınlanmıştır.

Buna göre başlangıç dönemi ile planlanan dönem içerisinde yer alan performans göstergelerinin %90'ının hedeflenen değerlere ulaştığı veya değerleri aştığı görülmüştür.

Ancak kurumsal kapasiteyi geliştirmek amacı altında yer alan hedef göstergelerine ilişkin yapılan değerlendirmede teknik problemler, güvenlik kaygısı veya ihtiyacın ortadan kalkması gibi sebeplerden dolayı hedeflenen seviyenin altında kalan göstergeler olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca performans programında yer alan "Güvenirlilik katsayısı 0,70 ten büyük olan testlerin sayısının bir yıl içinde uygulanan test sayısına oranı" kurumsal performans göstergesi olarak değerlendirildiğinde %100 hedeflere uygun sonuç olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik Planlama Ekibi ile yapılan çalışmalar sonucu 2019-2023 yıllarını kapsayan planda dönem sonu itibarıyla hedefe ulaşılan veya aşan göstergelerin yeni planda yer almasına gerek olmadığı ancak kurumun itibarı açısından bazı göstergelerin takibinin yapılması gerekliliği değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda bazı göstergelerin gerçekleşme değerleri verilmiştir.

Başlangıç Değeri (2018)	Performans Göstergesi	Gerçekleşen	Hedeflenen Değer (2023)
2	E-Sınav binalarında kimliği şüpheli aday uygulamasında biyometrik tespit sistemlerinin devreye alınması	4	6
13	Elektronik olarak uygulanan sınav sayısı	70	83
5	Elektronik olarak uygulanan sınav çeşitliliği sayısı	11	6
3	E-sınav uygulanan sınav merkezi sayısı	4	6
188	Sınav merkezi sayısı	238	195
62.5	Cevaplanan çağrı oranı (%)	%65	%75
3	Yapılan hizmet içi eğitim sayısı	92	18

3.4. Mevzuat Analizi

Başkanlığımızın görevleri ve idari yapısı, "6114 sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun" ve "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile 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 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,

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 iş birliği 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 1. 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 ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin" 25'inci bölümü	<ul style="list-style-type: none"> •Dinleme, konuşma, okuma ve yazmayı ölçen, Diller İçin Avrupa Ortak Başvuru Metnine uygun, yeni nesil 4 becerili sınav sorularını hazırlayabilecek uzman personel sayısının yetersiz olması •Her alanda soru hazırlayacak yeterli düzeyde uzman personel bulunmaması •Soru havuzunun hedeflenen düzeyde olmaması •Elektronik sınav hizmeti veren merkez sayısının az olması 	<ul style="list-style-type: none"> •Soru hazırlama, denetleme ve değerlendirme süreçlerinde aktif olarak görev alabilecek akademisyenler ve öğretmenlerin sayısının artırılması •Soru yazarı ve denetleyicilere eğitim verilmesi •Soru havuzunun kapasitesinin artırılması •Üniversiteler, TÜBİTAK, TÜRKSAT, BİLGEM vb. kurumlar ile iş birlikleri yapılarak e-sınav hizmetlerinin yaygınlaştırılması •Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana illerindeki sınav merkezi dışında yeni elektronik sınav merkezi 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			
Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Sınav hizmetlerinin yerine getirilmesinin tüm aşamalarında, konuyla ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği yaparak gerekli güvenlik tedbirlerini almak	"6114 sayılı Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Hizmetleri Hakkında Kanun" ve "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin" 25'inci bölümü	Sınav güvenliği ile ilgili emniyet tedbirlerinin alınması	İçişleri Bakanlığı ile koordineli çalışmalar yapılması
Sınav yapılacak merkezleri oluşturmak, sınav hizmetlerini yapacak kişileri belirlemek ve gerekli görevlendirmeleri yapmak		<ul style="list-style-type: none"> •Sınav yapılacak binaların farklı standartlarda olması •Sınav görevlilerinin sınav kurallarına ilişkin yönergeleri okumaması ve gerekli özeni göstermemesi •Aday sayısı fazla olan sınavlarda salon kamera sayısının yetersiz olması 	<ul style="list-style-type: none"> •Sınav yapılan tüm merkezlerde bina güncellemelerinin yapılması •Sınavda görev alan tüm görevlilere eğitim verilmesi •Bütün salonların kamera ile görüntülerinin alınması için kamera temin edilmesi
Hizmetin gereklerine uygun ölçme, seçme, değerlendirme ve yerleştirme yöntemlerini belirlemek		<ul style="list-style-type: none"> •Yabancı Dil Sınavları haricinde farklı alanlarda elektronik sınav yapılmaması •Yeni nesil sınav uygulamalarına geçilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> •Yabancı Dil Sınavları dışında farklı alanlarda e-sınav yapılması •Dört dil becerisini (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) ölçen sınav sistemlerinin oluşturulması

3.5. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Tablo 2. Üst Politika Belgeleri

Üst Politika Belgesi	İlgili Madde	Açıklama
12. Kalkınma Planı	664.	Kaliteli eğitime erişimde fırsat eşitliği sağlanacaktır.
	665.	Bireyin gelişimini temel alan ve uzun vadeli öğrenme sürecini de içeren ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.
	665.1.	Ölçme ve değerlendirme sistemi yeterlilik temelli olarak eğitimin tüm kademelerinde yapılandırılacaktır.
	665.2.	Ölçme ve değerlendirmede bilgi ve iletişim teknolojileri aktif olarak kullanılacaktır.
	665.4.	Türkçenin doğru ve güzel kullanımını geliştirmek amacıyla dört temel becerinin değerlendirilmesine yönelik ölçme araçları geliştirilecektir.

Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, 2024-2028 Stratejik Planı'nın hazırlanması için üst politika belgeleri olarak kabul edilen plan ve programları inceleyerek yıllık planlamalarını gerçekleştirmektedir.

2053 vizyonu doğrultusunda hazırlanan 12. Kalkınma Planı, Cumhuriyetimizin yüzüncü yılında ülkemizin potansiyelini harekete geçiren, bu sayede sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme hedefinin gerçekleştirilmesini sağlayan bütüncül bir yol haritasıdır.*

12'inci Kalkınma Planında "Nitelikli İnsan, Güçlü Aile, Sağlıklı Toplum" başlığı altında yer alan "Eğitim" politikaları incelenmiştir. Bu kapsamda;

- 2023 yılında deneme sınavı başarıyla tamamlanan yabancı dil becerisini ölçen dört becerili (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) dil sınavı kamu kurum ve kuruluşların talepleri doğrultusunda yapılacaktır.

- 2014 yılında yabancı dil sınavları ile başlatılan e-sınav uygulamaları hem kapasite arttırımı hem de yabancı dil sınavı dışında gerçekleştirilen sınavların da yapılmasına imkan sağlayacak altyapı çalışmalarına hız verilecektir.

- Yurt dışından öğrenci kabulünde standartlaşmayı sağlamak üzere başlatılan "Türkiye Yurt Dışından Öğrenci Kabul Sınavı" (TR-YÖS) kapsamında dış ilişkiler çalışmaları planlanarak Türkiye'ye daha fazla ve daha kaliteli uluslararası öğrenci çekmek için süreçler geliştirilecektir. Yurt dışında uygulanacak bu sınavların uluslararası standartlarda ve güvenilir bir şekilde yapılması için gerekli altyapı hizmetleri gerçekleştirilecektir.

Orta Vadeli Programlar, Kalkınma Planları ve Ulusal İstihdam Stratejisi gibi eğitim alanında doğrudan Başkanlığımızın sorumluluğunda olmayan eylem planlarına ilişkin kurum ve kuruluşların talepleri yerine getirilmektedir.

*Kaynak: onikinciplan.sbb.gov.tr

3.6. Program-Alt program Analizi

Başkanlığımızın yürüttüğü faaliyetler kapsamında oluşturulan programa ve alt programa aşağıda yer verilmiştir.

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme	Ölçme ve Yerleştirme	<p>1-Bina ve salonlarda görüntü kayıt uygulamasında kullanılan kamera sayısına ilişkin hedefe tam olarak ulaşılmıştır.</p> <p>2-E-sınav uygulanan sınav merkezi sayısı hedeflenenden eksik olarak yüzde 80 oranında gerçekleşmiştir.</p> <p>3-Güvenirlilik katsayısı 0,70 ten büyük olan testlerin sayısının bir yıl içinde uygulanan test sayısına oranı hedeflenen oranda gerçekleşmiştir.</p>	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi ile yapılan protokol kapsamında e-sınav merkezi yapımı için altyapı çalışmaları devam etmektedir.

Program kapsamında; başta yükseköğretim kurumlarında ön lisans, lisans veya lisansüstü öğrenim görecek 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, ilgili 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 yapılmasını, özel hukuk tüzel kişilerinin talep ettikleri her türlü ölçme ve değerlendirme işlemlerini ile teşkilat kanununda yer alan tüm iş ve işlem süreçlerini kapsamaktadır.

Tablo 3. Program Alt Program Analizi

Sıra	Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Önceki Dönem Gerçekleşme		Hedeflenen Gösterge Değeri	2023 Yılsonu Gerçekleşme Tahmini	Gerçekleşme		
			Yılı	Yıl Sonu Değeri 2022			2023 Yılsonu Değeri	Gerçekleşme Oranı (%)	Gerçekleşme Durumu
1	Bina ve salonlarda görüntü kayıt uygulamasında kullanılan kamera sayısı	Sayı	2022	81.755	80.000	83.250	85.280	100	Ulaşıldı
2	E-sınav uygulanan sınav merkezi sayısı	Sayı	2022	4	4	5	4	80	Kısmen Ulaşıldı
3	Güvenirlilik katsayısı 0,70 ten büyük olan testlerin sayısının bir yıl içinde uygulanan test sayısına oranı	Oran	2022	100	100	100	100	100	Ulaşıldı

Faaliyetlere İlişkin Açıklamalar:

Engelli Adayların Sınav Koşullarının İyileştirilmesi

Bakanlılara Bağlı, İlgili İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 347 inci maddesi gereğince; Engelli adayların sınav koşullarının iyileştirilmesi faaliyeti kapsamında; sınav konforunu artırmak amacıyla 81 il merkezinde jammer kullanılarak adayların engel durumlarına uygun cihazlar yardımı ile sınava girmeleri sağlanacaktır.

Ayrıca engeli veya sağlık sorunu nedeniyle okuyucu yardımı alan adaylar için okutmanlar ve öğretmenlere, soru okuma tekniklerine ilişkin eğitimler verilecektir. Ek olarak E-sınav kapsamında engelli adaylara uygun koşullar sağlanarak sınava girmeleri sağlanacaktır. Bu sayede engelli adayların adreslerine en yakın sınav merkezlerinde sınava girmeleri sağlanmış olacaktır.

Ölçme, Değerlendirme Hizmetleri

Bakanlılara Bağlı, İlgili İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 347 inci maddesi gereğince, Başkanlığımızca gerçekleştirilecek tüm sınavlara ilişkin, Kurumumuz uzmanları ile Üniversiteler ve Millî Eğitim Bakanlığında görevli akademik/uzman personel tarafından hazırlanan bütün soruların sınavlarda sorulmadan önce denetimden geçirilmesi sağlanacaktır.

Ayrıca güncellenme sıklığı fazla olan tıp alanındaki soruların daha etkin ve kısa zaman aralıkları ile denetimi yapılacaktır.

Sınavlarda sorulacak soruların soru tekniği ile test tekniğine uygun hazırlanması için akademik personele "soru hazırlama ve soru denetimi" eğitimleri verilecektir.

Sınav Hizmetleri ve Sınav Görevlileri Yönetimi

Bakanlılara Bağlı, İlgili İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 347 inci maddesi gereğince; yapılacak sınavlara ilişkin her türlü ön hazırlık ve alımlar ile sınav evrakının güvenlik önlemleri altında sınav merkezlerine gönderilmesi sınavın gerçekleştirilmesi ve sınav evraklarının Başkanlığımıza ulaştırılması aşamasına kadar gerekli her türlü iş, işlem ve süreçler zamanında, doğru ve eksiksiz olarak gerçekleştirilecektir. Sınav görevlilerinin eğitimi, görevlendirilmeleri ve sınav sonrasında kendilerine ödenecek sınav ücretleri ile ilgili her türlü işlemlerin zamanında, doğru ve ilgili mevzuata uygun şekilde yapılması sağlanacaktır.

3.7. Faaliyet Alanları ile Ürün Ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Tablo 4. 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

3.8. Paydaş Analizi

ÖSYM'nin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için tüm paydaşların katkılarına sağlamak amacıyla iç 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 ve sınav koordinatörlüklerimiz ise iç paydaşlarımız olarak değerlendirilmiştir.

Dış Paydaşlar

• Millî Eğitim Bakanlığı (MEB)

MEB ve ÖSYM yaptığı sınavlar ve bütçe süreçleri açısından önemli bir paydaştır. Ayrıca "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile 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. Sınav dönemlerinde MEB bünyesindeki okullar 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 hizmet verilmektedir.

• Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK)

"Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile 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 Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) ülkemizde en fazla önem arz eden sınavlardan biri olup sınava ilişkin bütün süreçler karşılıklı görüşmeler sonucunda belirlenmektedir.

• Üniversiteler

Üniversiteler, ÖSYM ile sürekli ilişki içindeki kurumlar olarak oldukça önem arz etmektedir. Yükseköğretim kontenjanlarına ilişkin seçme ve yerleştirme süreçlerinde karşılıklı olarak veri paylaşımları gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda soru hazırlama ve denetleme faaliyetleri kapsamında üniversitelere bağlı akademisyenlerle birlikte sürekli ortak çalışmalar yürütülmektedir.

Üniversite-Kurum iş birliği içerisinde ülke beşerî 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 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 beşerî 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.

• Adaylar

Yılda ortalama 50-60 arası sınav yapılmakta ve tekli yıllarda yaklaşık 11 milyon, çiftli yıllarda ise 13 milyonun üzerinde aday sınavlara başvurmuştur. 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 büyük önem arz etmektedir. ÖSYM elde ettiği bu bilgiler ışığında hizmet kalitesini artırmak adına yeni stratejiler belirlemektedir. Bu stratejiler kapsamında adaylara en adil sınav hizmeti sunabilmek için; yeni nesil sınav sistemlerinin oluşturulması, dijital süreçlerin entegrasyonunun artırılması, sınav standartlarının tüm adaylar için en iyi şekilde uygulanması ve ÖSYM'ye erişilebilirliğin daha hızlı ve kolay bir şekilde sağlanması çalışmaları devam etmektedir.

Dış Paydaşlar Anket Sonuçları

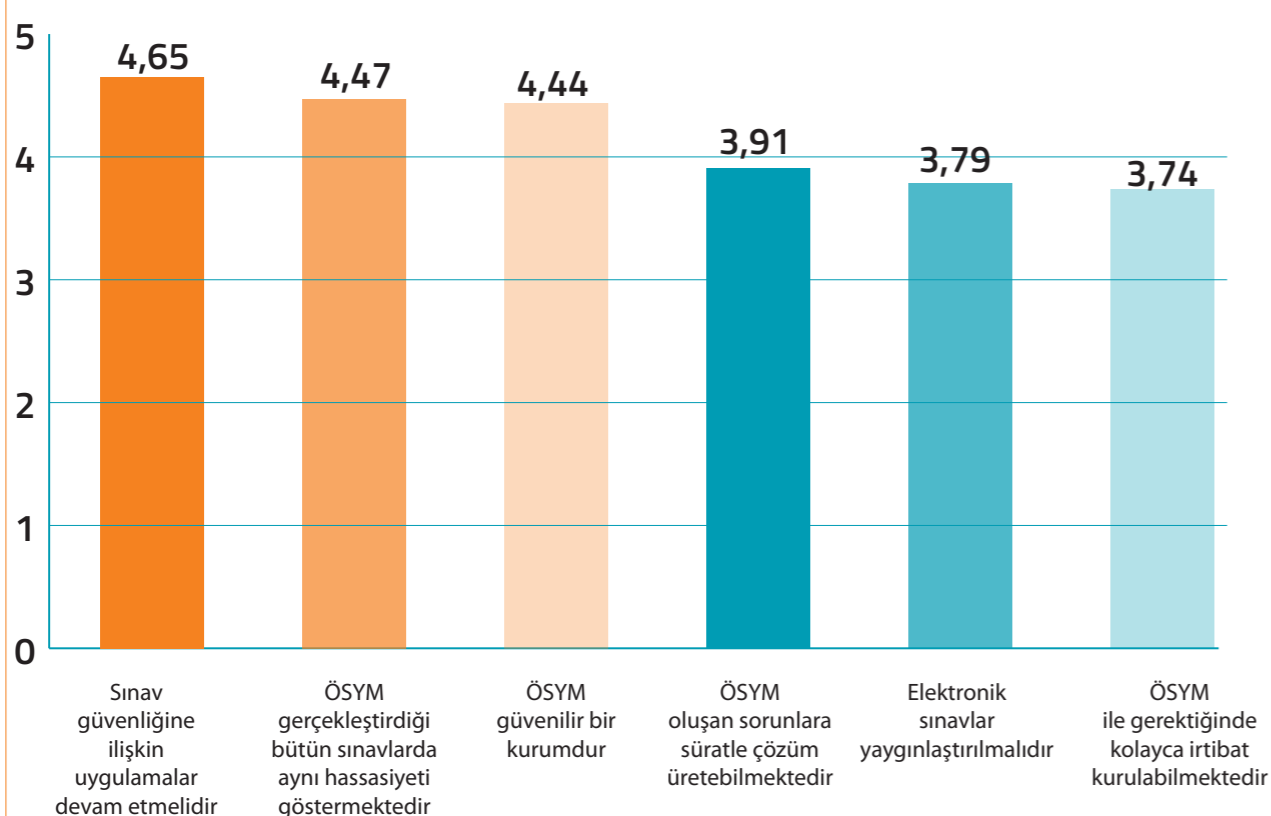
• Kurumlar Anket Sonuçları

Anket dış paydaşımız olan 78 kuruma gönderilmiş ve 34 kurumdan veri alınmıştır. 1 tanesi açık uçlu olmak üzere toplam 13 soru sorulmuştur. Aşağıdaki grafikte dış paydaşlarımız olan kurum ve kuruluşların verdikleri cevaplar üzerinden en yüksek ve en düşük 3 cevaba yer verilmiştir. Toplam 13 sorunun genel memnuniyet oranı ise 4,22 olarak tespit edilmiştir. Cevaplar 1-5 puan arasında ölçeklendirilmiş olup aşağıdaki sonuç tablolarında 5 üzerinden ortalama sonuçları grafik üzerinden gösterilmiştir.

Şekil 1. Ölçeklendirme



Grafik 1. Dış Paydaş Anket Sonuçları



• Aday Anket Sonuçları

Aday İşlemleri Sistemi (AİS) üzerinden adaylara 2 tanesi açık uçlu olmak üzere toplam 21 soru sorulmuştur. Yaklaşık 10 bin adaydan alınan cevaplar doğrultusunda genel memnuniyet oranı %82 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca açık uçlu sorulara verilen cevaplar da analiz edilerek adayların beklentileri tespit edilmiş olup bu çerçevede amaç ve hedeflere yansıtılmıştır.

İç Paydaşlar

• Başkanlık Çalışanları

Soruların hazırlanması, basılması, dağıtılması, sınav güvenliğinin sağlanması ve diğer destek hizmetlerinin yürütülmesi kapsamında Başkanlığımız çalışanları, birincil derece iç paydaşlarımızı oluşturmaktadır.

• Koordinatörlükler

Başkanlığımız, adaylar ve görevlilere; il, ilçe ve yurt dışında 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 : 111
- » ÖSYM Başvuru Merkezleri : 14.471

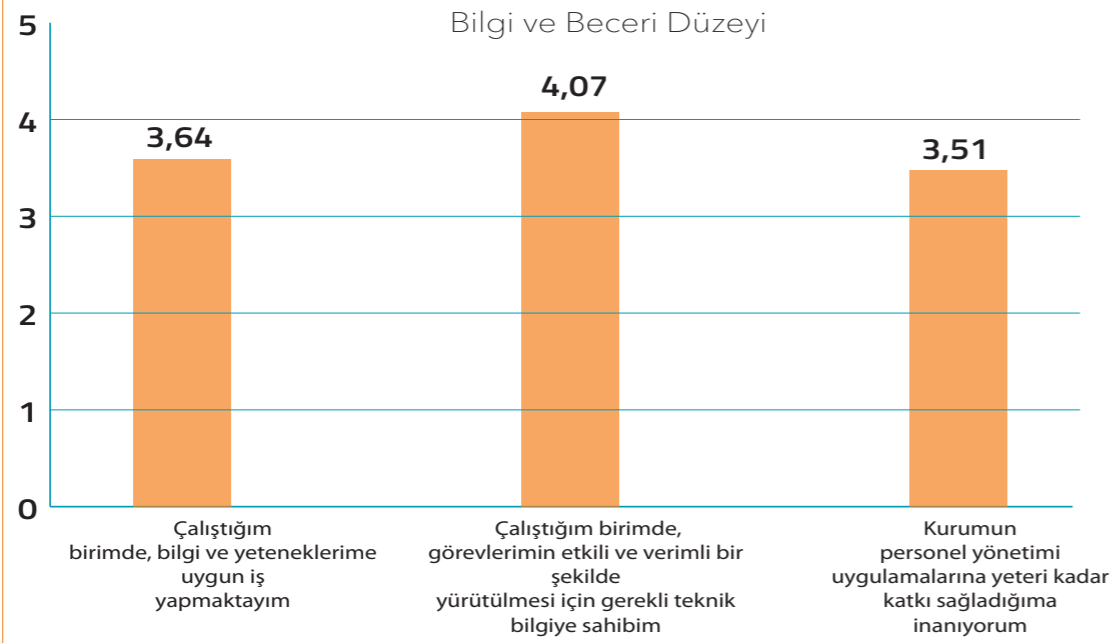
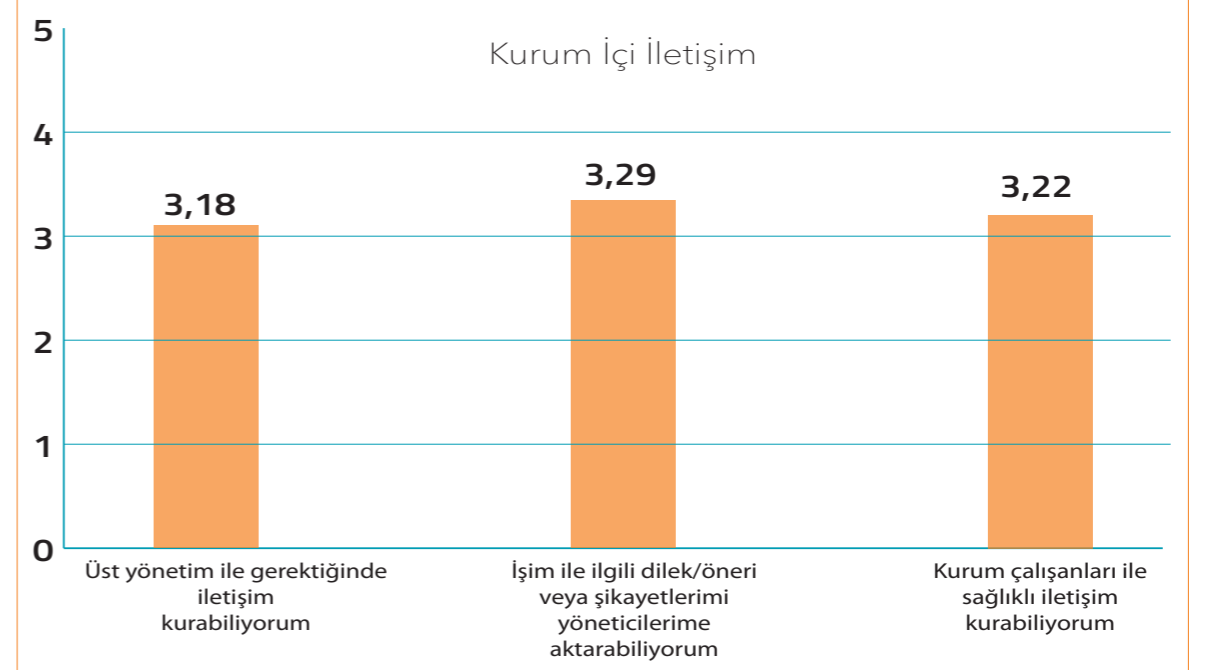
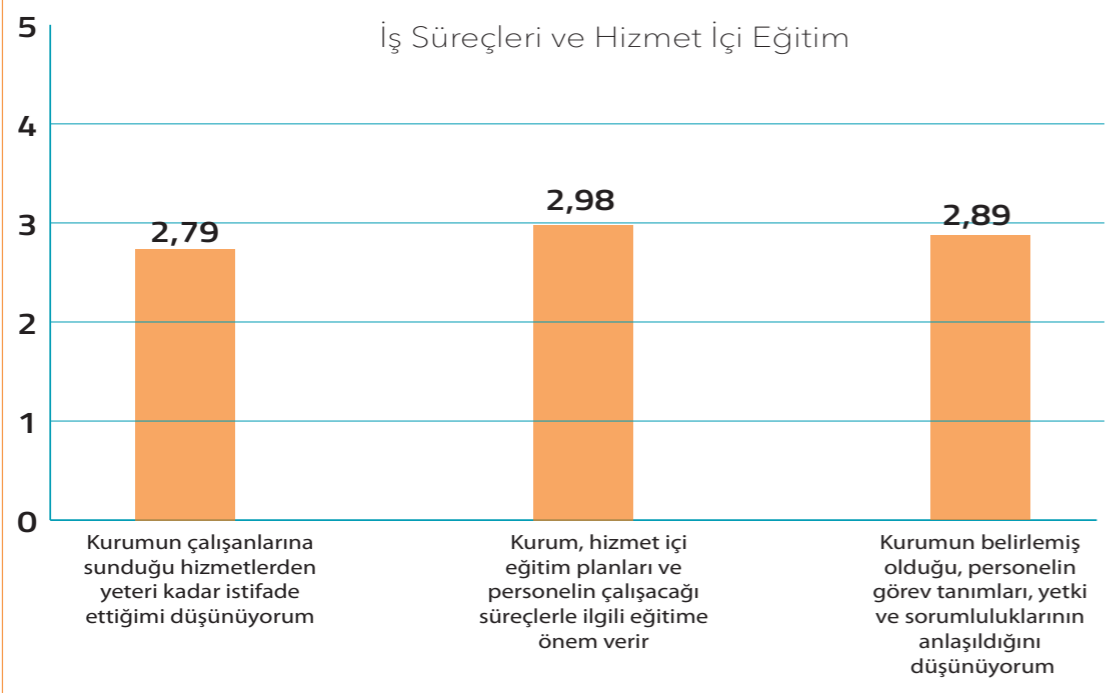
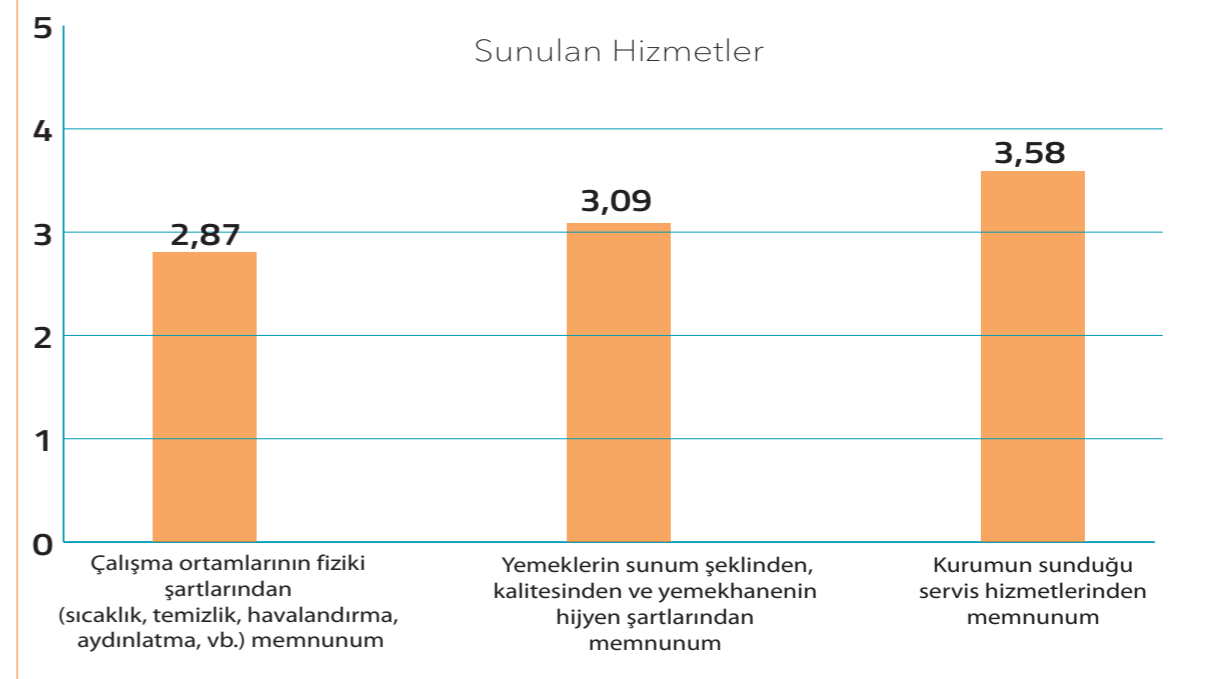
• Sınav Görevlileri

Başkanlığımızın gerçekleştirdiği sınavlarda Sınav Koordinatörü, Bina Sınav Sorumlusu, Bina Yöneticisi, Salon Başkanı, Gözetmen, Okuyucu, İşaretleyici, Sınav Evrakı Nakil Görevlisi, Sınav Evrakı Koruma Görevlisi, Emniyet Görevlileri vb. olmak üzere yılda yaklaşık 2 milyonu aşkın görevli ile süreçler yönetilmektedir. Görevliler adayların sınavlarda mağduriyet yaşamaması için kuralların uygulanmasında önemli rol üstlenmektedir. Bu kapsamda görevliler ÖSYM'nin önemli paydaşlarındandır.

İç Paydaşlar Anket Sonuçları

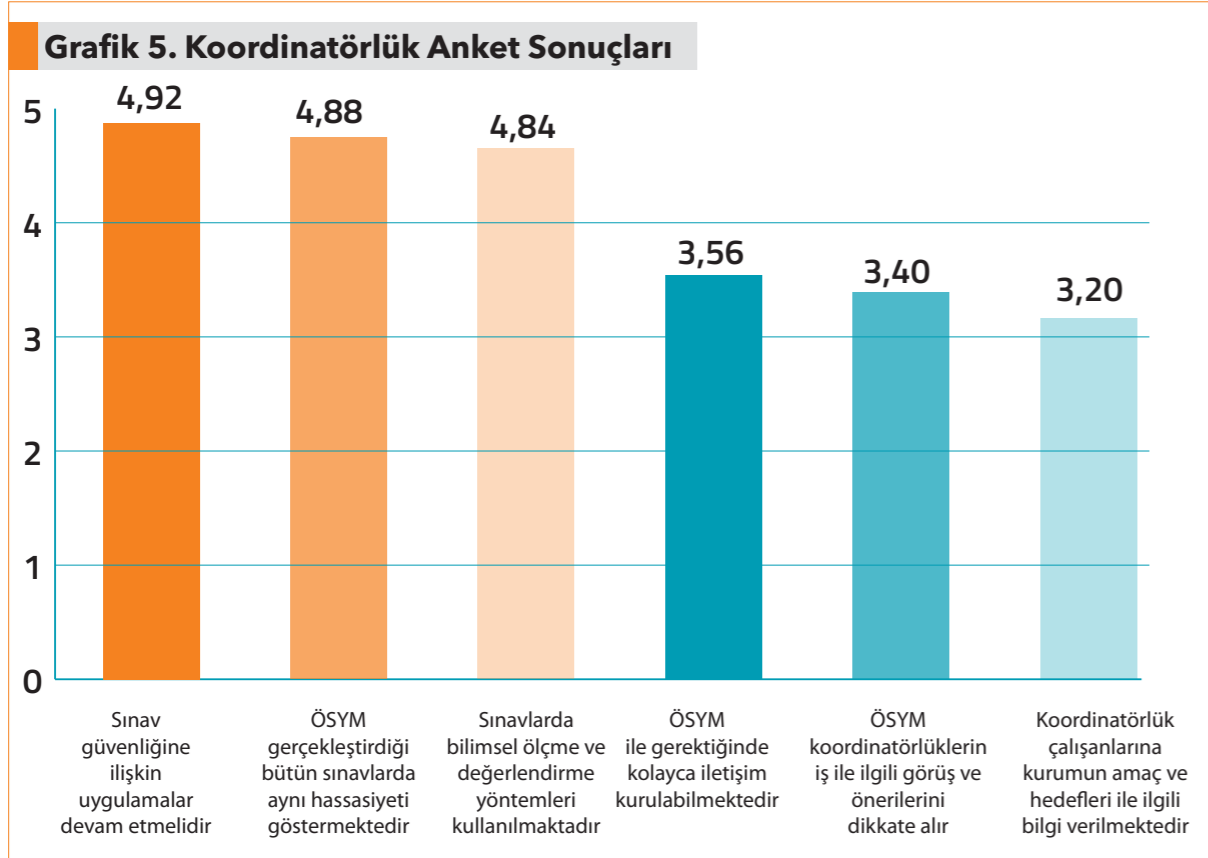
• Kurum Personeli Anket Sonuçları

Ankete 13 birimden toplam 352 personel katılım sağlamıştır. 1 tanesi açık uçlu olmak üzere toplam 17 soru sorulmuştur. Cevaplar 1-5 puan arasında ölçeklendirilmiş olup aşağıdaki sonuç tablolarında 5 üzerinden ortalama sonuçları gruplandırılarak grafik üzerinden gösterilmiştir.

Grafik 2. Bilgi ve Beceri Düzeyi**Grafik 4. Kurum İçi İletişim****Grafik 3. İş Süreçleri ve Hizmet İçi Eğitim****Grafik 5. Sunulan hizmetler**

• Koordinatörlük Anket Sonuçları

Anket tüm il koordinatörlükleri ile nüfusu yüksek ilçe koordinatörlükleri olmak üzere toplamda 111 koordinatörlüğe gönderilmiş ve 25 koordinatörlükten veri alınmıştır. 1 tanesi açık uçlu olmak üzere toplam 16 soru sorulmuştur. Aşağıdaki grafikte koordinatörlüklerin verdikleri cevaplar üzerinden en yüksek ve en düşük 3 cevaba yer verilmiştir. Toplam 16 sorunun genel memnuniyet oranı ise 4,17 olarak tespit edilmiştir. Cevaplar 1-5 puan arasında ölçeklendirilmiş olup aşağıdaki sonuç tablolarında 5 üzerinden ortalama sonuçları grafik üzerinden gösterilmiştir.



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;

- » E-sınav merkezi, sayısının ve kapasitesinin artırılması,
- » Dört beceriyi ölçen sınavın uygulamaya konulması,
- » Soru havuzunun güçlendirilmesi ve güvenliğinin en üst düzeyde tutulması,
- » Yeni nesil sınav hizmetleri uygulama süreçlerinde 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 konularında bir çerçeve plan hazırlanarak uygulamaya alınması kararlaştırılmıştır.

Tablo 5. Paydaş Etki - Önem Düzeyi

Paydaş Adı	İç Paydaş Dış Paydaş	Önem Derecesi Yüksek -Düşük	Etki Derecesi Güçlü-Zayıf	Önceliği
Başkanlık Çalışanları	İç paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Koordinatörlükler	İç paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Görevliler	İç paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
MEB	Dış paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
YÖK	Dış paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Üniversiteler	Dış paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Adaylar	Dış paydaş	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Adalet Bakanlığı	Dış paydaş	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dahil Et
Sağlık Bakanlığı	Dış paydaş	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dahil Et
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış paydaş	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dahil Et
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış paydaş	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dahil Et
İçişleri Bakanlığı	Dış paydaş	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dahil Et
Sayıştay Başkanlığı	Dış paydaş	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dahil Et
Adalet Bakanlığı	Dış paydaş	Yüksek	Zayıf	Çalışmalara Dahil Et

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	
Millî Eğitim Bakanlığı	√	√	√	√	√		
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı	√						
Üniversiteler	√	√	√	√		√	
Diğer Kurum ve Kuruluşlar					√	√	
Sınav Görevlileri	√	√	√	√	√		
Adaylar	√	√	√	√	√		
Koordinatörlükler ve Başvuru Merkezleri		√	√	√			
Başkanlık Çalışanları	√	√	√	√	√		

3.9. Kurum İçi Analiz

Kurum Kültürü Analizi

ÖSYM, yılda ortalama 50-60 arası sınav yapmakta ve tekli yıllarda yaklaşık 11 milyon, çiftli yıllarda ise 13 milyonun üzerinde aday sınavlara başvurmaktadır. Yıl içinde yapılan sınavlar bir takvime bağlanmış olduğundan, iş süreçlerinin sorunsuz yürütülmesi dinamik ve disiplinli çalışmayı gerektirmektedir. Bu süreçlerde yer alan kurum personeli faaliyetin sorunsuz yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda hizmet içi eğitim süreçleri personelin ihtiyacı doğrultusunda planlanmakta ve periyodik olarak yapılmaktadır. Ayrıca kurumda çalışanların yetkinliklerini sadece bireysel gelişim ile sınırlı görmeyip özellikle akademik alanda yapacakları çalışmaların desteklenmesi önemli olarak değerlendirilmektedir. 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 ve uygun çözümler üretebilme kabiliyeti,
- » Sınavlara yönelik yürütülen tüm iş süreçlerinde gizliliğe ve güvenliğe önem verilmesi,
- » Çalışanlar arasında iyi bir uyum 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,
- » İş yükünün çalışanlar arasında eşit olarak dağıtılması gerekliliği,
- » Çalışanlara görev verilirken bilgi ve yetenekleri dikkate alınması gerekliliği,
- » Çalışma ortamlarının fiziki yapısının iyileştirme ihtiyacı, 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
Hukuk Müşaviri	1
İç Denetçi	1
Daire Başkanı	8
ÖSYM Uzmanı	47
ÖSYM Uzman Yrd.	28
Avukat	3
Başkanlık Müşaviri	5
Basın ve Halk İlişkiler Müşaviri	1
Şube Müdürü	24
Mali Hizmetler Uzmanı	2
Mühendis	7
Uzman	21
İstatistikçi	2
Programcı	1
Çözümleyici	2
Şef	2
Bilgisayar İşletmeni	22
Memur	5
Teknisyen	3
Özel Kalem Müdürü	1
Tekniker	6
Memur (Ş)	2
Hizmetli (Ş)	1
Dağıtıcı	1
Koruma ve Güvenlik Görevlisi	7
Şoför	7
Sözleşmeli Destek Personeli	6
Sözleşmeli Koruma ve Güvenlik Görevlisi	5
Sözleşmeli Sınav Hizmetleri Uzm.	13
Yerli Uzman (Sözleşmeli)	34
Bilişim Personeli (Sözleşmeli)	40
Sözleşmeli Büro Personeli	3
Denetleme Hizmetleri	21
Sürekli İşçi	410
TOPLAM	746

Tablo 8. Çalışanların Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sürekli İşçi	Görevlendirme Personel	ÖSYM Personeli	Toplam Personel
Kadın	147	5	123	275
Erkek	263	16	192	471
Toplam	410	21	315	746

Tablo 9. Çalışanların Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımı

Mezuniyet Durumu	Sürekli İşçi	Görevlendirme Personel	ÖSYM Personeli	Toplam Personel
İlköğretim Mezunu	37	-	1	38
Lise Mezunu	156	-	18	174
Ön Lisans Mezunu	83	4	30	117
Lisans Mezunu	119	8	173	300
Yüksek Lisans Mezunu	13	2	76	91
Doktora	2	7	17	26
Toplam	410	21	315	746

Tablo 10. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş Durumu	Sürekli İşçi	Görevlendirme Personel	ÖSYM Personeli	Toplam Personel
18-25 dâhil yaş arası	-	-	5	5
26-30 dâhil yaş arası	18	1	37	56
31-40 dâhil yaş arası	231	6	140	377
41-50 dâhil yaş arası	135	9	72	216
51-60 dâhil yaş arası	25	5	48	78
60 yaş ve üstü	1	-	13	14
Toplam	410	21	315	746

Organizasyon Yapısı

Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile 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 mesleki 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.

Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

Başkanlığın basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetlerini planlamak ve bu faaliyetlerin belirlenen usul ve esaslara göre yürütülmesini sağlamak; medyada (yazılı, görsel, işitsel ve internet ortamında) çıkan haber, yorum ve eleştirileri izlemek; ilgili makamları bilgilendirmek, acil müdahale gerektiren haberler hakkında işlem başlatılması için gerekli düzenlemeleri ve takibi yapmak; basın yayın organları ile olan ilişkileri düzenlemek; yapılan çekim, röportaj, programa davet vb. talepleri değerlendirerek, gerekli izin işlemlerini yürütmek; 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kapsamında yapılan başvuruları değerlendirmek, ilgili birimlere havalesini yapmak; başvuruları etkin, süratli ve doğru bir şekilde sonuçlandırmak üzere gerekli tedbirleri almak; Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

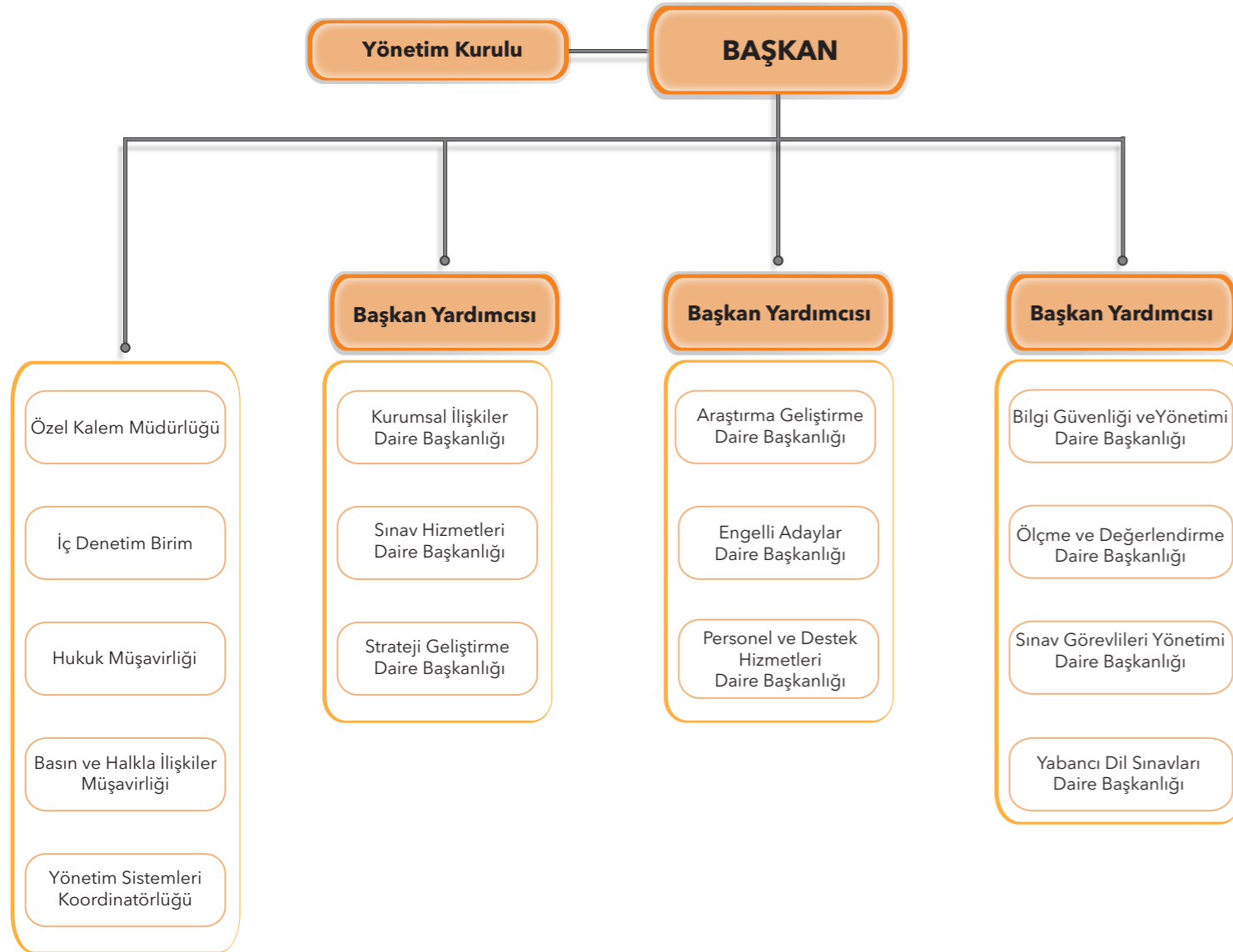
İç Denetim Birimi Başkanlığı

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.

Yönetim Sistemleri Koordinatörlüğü

Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi'nin Başkanlığı organizasyon yapısı içerisinde verilen hizmetlerin üst yönetimin belirlemiş olduğu kalite politikasına uygun olarak daha kolay, düzenli ve etkin bir şekilde yürütülebilmek ve birimlerin ve görevli personelin yetki ve sorumluluklarını kalite yönetim sistemleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Şekil 2. Teşkilat Şeması



Fiziki Kaynak Analizi

Tablo 11. Taşınmaz Listesi

Taşınmaz Açıklaması	Yüzölçümü (m2)
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 Gölbaşı Depo TEDAŞ (Kira)	4.000
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 (Mülkiyet)	9.007
Ankara Yenimahalle Susuz Mevki Depo 20 (Tahsis)	1.000
Ankara Yenimahalle Susuz Mevki Depo 18 (Tahsis)	716
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi 22474 ada 4 parsel (Tahsis)	5.000

Ana hizmet binası olarak kullanılan yapı 1983 yılında o günün şartlarına uygun olarak yapılmıştır. Ancak artan sınav sayısı ve buna paralel artan personel sayısı sebebiyle bina, fiziki anlamda yeterli olmamaktadır. Ayrıca gelişen bilişim teknolojilerinin kullanılması, 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

Başkanlık faaliyetleri kapsamında çok yoğun olarak bilişim sistemlerini kullanmak zorundadır. Tekli yıllarda yaklaşık 11 milyon, çiftli yıllarda ise 13 milyonun üzerinde aday sayısı ve 2 milyonu aşan görevli sayısı ile gerçekleştirilen sınavlar hem aday atamaları hem görevli atamalarının yanı sıra sınav evrakının taranması okutulması, değerlendirilmesi ve adayların ve kurumların hizmetine sunulması aşamalarında yüksek teknoloji ile güvenlik önlemlerinin alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Mevcut sistemlerin değerlendirilmesinde;

- Ağ Cihazları ve Yazılımları

Operatör üzerinden sahip olduğumuz gerçek IP bloğunun 200 Gbit veri iletimi gücüne sahip ana omurgalara yönlendiriciler üzerinden dış dünya ile bağlantısı sağlanmıştır. Bu bağlantı birbiri ile yedekli farklı güzergahlar üzerinden haberleşmektedir.

Veri merkezinden geçen tüm iç ve dış trafiği izleyen performans izleme çözümü sisteme entegre edilmiş durumdadır.

- Güvenlik Uygulamaları

Operatörler ile olan bağlantımızda birbiri ile yedekli 20 Gbit iletim gücüne sahip atak engelleme sistemi konumlandırılmıştır.

Kurum içi güvenli erişimin sağlanması için tüm ağ yapıları mantıksal olarak Merkezi Güvenlik Duvarı üzerinde sonlandırılmıştır. Erişim kontrolleri Güvenlik duvarı üzerinden sağlanmaktadır.

Ağ Erişim Kontrolü (NAC) yazılımı ile kontrollü bir ağ yapısı sağlanmıştır.

- Sunucu Sistemleri

ÖSYM sunucu altyapısı, toplam 10 adet üst seviye ve 40 adet orta seviye sunucudan oluşmaktadır.

Elektronik sınav merkezleri için 20 adet orta seviye sunucu ile hizmet verilmektedir.

- Disk Sistemleri (SAN, NAS)

Üst Seviye Sunucuların disk ihtiyacını karşılamak için yaklaşık 3pB disk kapasitesi bulunmaktadır.

Ayrıca farklı sistem odalarında 2 adet 100 TB'lık orta seviye blok tipi veri depolama sistemi kullanılmaktadır.

- Veri Yedekleme Sistemleri

Bilişim sistemlerinde oluşabilecek hatalar karşısında veri kaybını ve kesinti süresini en aza indirmek için, veri yedekleme prosedürüne göre verilerin ve sistemlerin düzenli olarak yedeklenmesi için veri merkezinde 200 TB'lık disk tabanlı yedekleme sistemi ve 300 adet teyp kapasiteli teyp kütüphanesi kullanılmaktadır.

- E-Posta Uygulaması

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

- Etki Alanı Uygulamaları (Aktif Dizin)

Kişisel bilgisayarların merkezi yönetimi ve güvenlik yönetimi için MS Active Directory kullanılmaktadır. Bu yapı sayesinde kullanıcı bilgisayarları ve kullanıcı hesapları merkezi olarak yönetilmektedir.

- Kişisel Bilgisayar ve diğer donanımlar

Kişisel kullanıma tahsis edilmiş yaklaşık 500 bilgisayar bulunmaktadır. Ek olarak çeşitli özelliklerde ve sayılarda belge geçişler, yazıcılar ve tarayıcılar mevcuttur.

- Veri Tabanı Sunucu Sistemleri

ÖSYM'nin kurumsal olarak kullanmakta olduğu ilişkisel veritabanı 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.

- Çevrimiçi Yazılımlar

Başkanlığımızca geliştirme, test, bakım ve destek hizmetlerine devam edilmekte olan çevrimiçi olarak hizmet veren başlıca uygulamalar aşağıda yer almaktadır.

- » Kurumsal Web Uygulaması
- » Aday İşlemleri Sistemi
- » Görevli İşlemleri Sistemi
- » Başvuru Merkezi İşlemleri Sistemi
- » Sınav Merkezi İşlemleri Sistemi
- » Kamu Kurumları İşlemleri Sistemi
- » AİS Mobil Uygulaması
- » GIS Mobil Uygulaması
- » Sonuç Açıklama Sistemi
- » Kartlı Ödeme Sistemi
- » Tahsilat Sistemi
- » E-Kılavuz Uygulaması

- Kurum İçi Yazılımlar

Başkanlığımızca geliştirme, test, bakım ve destek hizmetlerine devam edilmekte olan ve yalnızca kurumun belirli ağ altyapılarında hizmet veren başlıca uygulamalar aşağıda yer almaktadır.

- » Sınav Operasyon Merkezi Uygulaması

Başkanlığımızca ifa edilen iş süreçlerinin birçoğunun takip edildiği ve yönetildiği bir uygulamadır.

- » Tarama Çözümleme Uygulaması

Basılı olarak gerçekleştirilen sınavlarda kullanılan sınav evraklarının fiziki taramasının yapılarak elde edilen görüntülerin saklanması ve evrak üzerindeki bilgilerin dijitalize edilmesini sağlayan kaynak kodları kurumumuza ait bir uygulamadır.

- » Yönetim İşlemleri Sistemi

Başkanlığımız ilgili birimlerinin yetkili personelleri tarafından sınav süreçlerinde kullanılan bir uygulamadır.

- Aday Atama Otomasyonu

Adayların sınava girecekleri yerlerin belirlenmesinde gerekli kontrolleri ve işlemleri gerçekleştiren sistemdir.

- Sınav Tanım İşlemleri Sistemi

Aday İşlemleri Sistemi üzerinden gerçekleştirilen başvuru ve tercih süreçlerine ilişkin gerekli tanımlamaların yapılması ve iş kurallarının belirlenmesine imkân sağlayan uygulamadır.

- Görevli Atama Otomasyonu

Başkanlığımızca gerçekleştirilen sınavlarda görev alacak kişilere ilişkin atama kurallarının belirlendiği ve çalıştırıldığı sistemdir.

- Merkezi Yönetim Sistemi

Başkanlığımızca gerçekleştirilen sınavlardaki sınav görevlileri atanması süreçlerinde ilgili birim personelleri tarafından kullanılan uygulamadır.

- Sınav Değerlendirme Uygulaması

Başkanlığımızca gerçekleştirilen sınavlardaki puan hesaplama işlemleri başta olmak üzere sınav değerlendirme işlemlerinin yapılmasında kullanılan uygulamadır.

- Yerleştirme Uygulaması

Başkanlığımızca tercih alımı gerçekleştirildikten sonra yerleştirme işlemlerinin yapıldığı uygulamadır.

- Sonuç Rapor Uygulaması

Başkanlığımızca gerçekleştirilen değerlendirme ve yerleştirme işlemlerine ilişkin itiraz ve inceleme süreçlerinde detaylı raporların edinilmesinde kullanılan uygulamadır.

- Sonuç Yükleme Uygulaması

Başkanlığımızca gerçekleştirilen değerlendirme ve yerleştirme işlemleri sonrasında ilgili uygulamalardaki kaynak veriyi esas alarak aday sonuç bilgilerinin Sonuç Açıklama Sistemine yüklenmesini sağlayan uygulamadır.

- Yazılı Sınav Değerlendirme Uygulaması

Başkanlığımızca gerçekleştirilen açık uçlu soruların yer aldığı sınavların değerlendirme işlemlerinin yapıldığı uygulamadır.

- Karar Takip Uygulaması

Başkanlığımızca gerçekleştirilen sınav ve yerleştirme işlemlerine ilişkin Yönetim Kurulu ve mahkeme kararları başta olmak üzere adaylara ilişkin kararların girişinin yapıldığı ve takip edildiği uygulamadır.

- Soru Hazırlama Uygulaması

Başkanlığımızca gerçekleştirilecek sınavlarda kullanılmak üzere soru içeriklerinin hazırlanması, denetlenmesi ve diğer iş süreçlerinin gerçekleştirilmesiyle birlikte soruların şifrelenerek saklanmasını sağlayan uygulamadır.

- Sınav Hazırlama Uygulaması

Başkanlığımızca gerçekleştirilen sınavlara ilişkin sınav paketi şablonunun hazırlanması, Soru Hazırlama Uygulamasından kriterlere uygun soruların çekilmesi ve matbaa ile e-sınav uygulamasına uygun sınav paketinin hazırlanmasını sağlayan uygulamadır.

- 4 Becerili Soru ve Sınav Hazırlama Uygulaması

Soru Hazırlama Uygulaması ve Sınav Hazırlama Uygulamasının kapsamlarının genişletilerek; başta 4 becerili yabancı dil sınavı olmak üzere Başkanlığımızca mevcutta uygulanan tüm sınavlarda kullanılmak üzere geliştirme ve test işlemleri devam etmekte olan uygulamadır.

- Banka Portal Uygulaması

Tahsilat Sistemi ve Kartlı Ödeme Sistemi üzerinden yapılan işlemlerin incelenmesi ve takip edilmesine imkân sağlayan uygulamadır.

- E-sınav Uygulaması

Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana'da bulunan e-sınav merkezlerinde gerçekleştirilen elektronik sınavlarda kullanılan uygulamadır.

- 4 Becerili E-sınav Uygulaması

E-sınav merkezlerinde okuma, yazma, dinleme ve konuşma olmak üzere 4 becerili sınavların uygulanmasına imkân sağlayacak şekilde geliştirme ve test işlemleri devam etmekte olan uygulamadır.

Başkanlıkta iş süreçlerinin yürütülmesi analizi kapsamında bilişim altyapısına yönelik;

- » Bilişim Sistemleri Koordinatörlüğü
- » Veri Yönetimi ve Raporlama Koordinatörlüğü
- » Sınav Uygulama Koordinatörlüğü
- » Bilişim Ağları ve Bilişim Güvenliği Koordinatörlüğü
- » JAVA Yazılım Hizmetleri Koordinatörlüğü
- » DOTNET Yazılım Hizmetleri Koordinatörlüğü
- » Değerlendirme ve Yerleştirme Koordinatörlüğü birimleri mevcuttur.

Altında yetkin bilişim personeli çalıştırılmakta olup personelin yeni teknolojilere uyumu konusunda yurt dışı ve yurt içi eğitimlere katılmaları sağlanmaktadır. Ancak bilişim sektörünün yapısından dolayı yetişmiş personel kaynaklarının sirkülasyonu fazla olması nedeniyle risk oluşmaktadır. Sorunun giderilmesine yönelik yeni personel istihdamı ve yetiştirilmesi çalışmaları sürekli devam etmektedir. ÖSYM bilişim teknolojilerini sürekli takip etmekte ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmalarına devam etmektedir.

Mali Kaynak Analizi

Başkanlığın bütçesini adaylardan toplanan başvuru ve hizmet bedelleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda plan döneminde planlanan maliyet bilgilerine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 12. Tahmini Mali Kaynaklar Tablosu

Kaynak	2024	2025	2026	2027	2028
Özel Bütçe	4.692.832.000	4.636.159.000	8.082.024.000	7.950.000.000	12.500.000.000

Başkanlığın periyodik olarak yaptığı ve kamu kurum ve kuruluşları ile yapılan protokoller doğrultusunda sınavlar yapılmaktadır. Bu sınavlardan KPSS Ortaöğretim-Önlisans gibi sınavlar iki yılda bir yapılması ve sınavlara başvuran aday sayısındaki değişimlerden dolayı maliyetler yıllara göre farklılıklar göstermektedir.

3.10. PESTLE Analizi

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 sayısındaki artışı da etkileyebilmektedir.

Ekonomik Etkenler

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

Sosyal Etkenler

ÖSYM Başkanlığı vermiş olduğu hizmetler bakımından ülke nüfusunun büyük bir kısmına hitap etmektedir. Son 10 yıldaki aday sayısındaki 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. Önümüzdeki yıllarda genç nüfusun artış oranı doğrultusunda aday sayısının da artması beklenmektedir.

Teknolojik Etkenler

Başkanlığımızın yürüttüğü sınav süreçlerine ilişkin işlemler, bilgi işlem altyapılarıyla 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 ilgili olduğu diğer kanunlarla uyumlu olarak yürütülmektedir. Uygulamadaki mevcut kanun, yönetmelik ve kararnamelere ilişkin ihtiyaçlar doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır.

Çevresel Etkenler

ÖSYM Başkanlığı olarak yürütülen faaliyetler kapsamında, adayların sınavlara başvurusu ve sınav uygulamaları açısından 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 büyük önem arz etmektedir.

Tablo 13. PESTLE Analizi

ETKENLER	TESPİTLER	ETKİLER		NE YAPILMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
Politik	Yükseköğretim yapısındaki yeni uygulamalar sonucu sınav sistemlerindeki değişimler		Sınav sisteminde yapılan değişiklikler nedeniyle öngörülemeyen maliyetler ve sınav uygulama zorlukları	Bütçenin etkin ve verimli kullanılması ve personelin sürekli eğitim ile değişimlere karşı hemen aksiyon alabilecek seviyede tutulması
	Artan üniversite ve kontenjan sayıları	Yeni hizmete giren okulların var olması	Artan kontenjan sayıları aynı zamanda sınava girecek aday sayısını artırmaktadır. Her sınav merkezinde aynı standartta sınav binası bulunamaması ve sınav görevlisi teminindeki zorluklar	Altı ayda bir sınav yapılacak bina güncellemesi ve eğitim alan görevli havuzundaki görevli sayısının artırılması
Ekonomik	Gider kalemlerinin fiyatlarında ekonomik koşulların doğrudan belirleyici etkileri		Bütçede oluşabilecek olumsuz sapmalar	Gelirlerin ekonomik durumlar gözetilerek belirlenmesi ve gelirlerin etkin ve verimli kullanılması
Sosyokültürel	Genç nüfusun artış oranı doğrultusunda aday sayısının da artması		Artan kontenjan sayıları aynı zamanda sınava girecek aday sayısını artırmaktadır. Her sınav merkezinde aynı standartta sınav binası bulunamaması ve sınav görevlisi teminindeki zorluklar	Altı ayda bir sınav yapılacak bina güncellemesi ve eğitim alan görevli havuzundaki görevli sayısının artırılması
Teknolojik	E-sınav merkezi oluşturulması ve bilişim altyapısına ilişkin maliyetlerin yüksek olması	Üniversitelerde e-sınav merkezine uygun fiziki alanların var olması	Yeni teknoloji temini ve bilişim maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle bütçeye getireceği yük	E-sınav merkezlerine ve yeni teknoloji teminine yönelik üniversiteler ve diğer kamu kurumları ile iş birliğinin sağlanması
Yasal	Uygulamadaki ilgili mevzuata ilişkin güncellemelere ihtiyaç duyulması	Uygulamadaki iyileştirmelere yönelik mevzuata ilişkin ihtiyaç duyulan değişikliklerin yapılabilme imkanı		Günün koşullarına göre mevzuatın güncellenmesi
Çevresel	Sınav yapılacak binaların uygunluğu	Yeni hizmete giren okulların var olması	Artan kontenjan sayıları aynı zamanda sınava girecek aday sayısını artırmaktadır. Her sınav merkezinde aynı standartta sınav binası bulunamaması	Altı ayda bir sınav yapılacak bina güncellenmesi

3.11. GZFT Analizi

Tablo 14. 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		Kurum dışından alanlarda tecrübeli soru yazarlarının ve denetçilerin bulunabilmesi	Yeni gelişen bilişim teknolojilerinin adaptasyonunda nitelikli eleman temininde yaşanan zorluk ve yatırım bütçesinin yeterli olmaması
Kurumun sorumluluk bilinci ve güvenlik gereklilikleri sebebiyle bilgi güvenliği farkındalığının yüksek seviyede olması	Soru hazırlama, denetleme ve bilişim işlemlerinin yürütülmesi için ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının hâlihazırda az olması	Sınavlara ilişkin mevzuatımızın kurumlar arası iş birliği oluşturulmada kolaylık sağlaması	Yapılan işlemlerin hassasiyeti, bireysel hatalarının kurumsal ve toplumsal maliyeti olması nedeniyle çalışanlar üzerinde aşırı baskı oluşması
Aday ve görevli işlemlerinin elektronik ortamda yürütülmesi	Sınav sayısının sürekli olarak artması sebebiyle mevcut personelin performansının düşmesi	Paydaşların ölçme, seçme ve yerleştirme hizmetlerini ÖSYM'den sağlama eğiliminin devam ediyor olması	Ulusal ölçekte tekli yıllarda yaklaşık 11 milyon, çiftli yıllarda ise 13 milyon üzerinde 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 kabiliyeti	Sınav takvimi yoğunluğu sebebiyle iyileştirmelerin ve gerekli eğitim sürekliliğinin sağlanamaması	Yasal yetki ile eğitim ve kurum yerleşkelerini sınavlarda kullanabilmesi	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			Aday sayısının çok olması ve toplumsal etkinin yüksek olmasından dolayı kurumun (sınavların) manipüle edilmeye çalışılması ve toplumsal güven anlamında olumsuz etkilerin oluşması
Kurum içinde iyi eğitim almış ve deneyimli insan kaynağı kapasitesi			Siber saldırıların artması
Oluşan sorunlara karşı hızlı karar alabilme kabiliyeti			İyi yetişmiş, eğitim ve kapasitesi yüksek personelin diğer kurum ve kuruluşlara geçmesi, kurumdan ayrılırken bilgi ve birikim kaybına neden olması

Tablo 15. Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER / SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR / GELİŞİM ALANLARI
Paydaş Analizi	Paydaşlarla olan iletişim eksikliği	Paydaşlarla daha hızlı iletişime geçilmesi ve sorunların çözülmesi
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Uzman personel tedarikinde güçlük ve mevcut personel eğitim programlarının azlığı	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynakları gücünün yetkinleştirilmesi ve verimliliğin artırılması Hizmet içi eğitimlerin yapılması
Kurum Kültürü Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Kurum kültürünün güçlü olması süreçlerin sağlıklı yürütülmesini sağlamıştır. Ancak, özel gizlilik gerektiren birimlerde çalışan personele motivasyon artırmaya yönelik projelerin oluşturulması gerekliliği Personel iş yükünün dengeli dağıtılması gerekliliği 	Personel aidiyetinin artırılması
Fiziki Kaynak Analizi	Çalışma ortamlarının fiziki yapısının iyileştirilme ihtiyacı	Fiziki yerleşim alanlarının yenilenmesi ve kapasitenin artırılması
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Bilişim güvenliğinin sürekli güncel tutulması, felaket kurtarma ve iş sürekliliği altyapısının yetersizliği	Günün şartlarına uygun güvenlik ve donanım ihtiyacının sağlanması ve veri yedekliliği kapasitesinin yükseltilmesi ile felaketten kurtarma merkezinin oluşturulması
Mali Kaynak Analizi	Döviz, enflasyon ve öngörülemez sebeplerle sınav maliyetlerinde meydana gelen artış	Sınav ücretlerinin artırılması
PESTLE Analizi	Aday sayılarındaki tahmini artış sonucu iş yükünün artacak olması	Beşerî kaynak ihtiyacı ve bilişim altyapılarını, aday artış hızına cevap verebilir ölçüde geliştirmek

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1. Misyon, Vizyon 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 16. Amaç-Hedef İlişkisi

AMAÇLAR	HEDEFLER
AMAÇ 1 Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak	1- Elektronik sınav uygulamalarını yaygınlaştırmak
	2- Dört dil becerisini (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) ölçen sınav yapmak
	3- Soru havuzunun kapasitesini ve niteliğini güçlendirmek
	4- Aday memnuniyetini artırmak ve aday bilgilendirme süreçlerini iyileştirmek
	5- Sınav merkezlerinin standartlarını oluşturmak ve sınav güvenliğini artırmak
	6- Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik projeler üretmek
AMAÇ 2 Yetkinlikleri ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	1- İş süreçlerinde dijital dönüşüm uygulamalarını geliştirmek
	2- İş sürekliliği ve bilişim altyapısı yedekliliğini sağlamak
	3- Mesleki yetkinliği ve katma değeri artırmak
	4- Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemlerine geçmek

5. STRATEJİ GELİŞTİRME

AMAÇ 1

Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak

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.

Kurumun temel felsefesi kendini sürekli yenileyerek değişime ayak uydurma, tüm çalışmalarda eğitime katkı sağlama odaklı hareket etme ve bu amaçla bilimsel yöntemler ışığında doğru, adil ve güvenilir bir ölçme, seçme ve değerlendirme sistemi oluşturmaktır. Bu kapsamda adayların bilgi ve becerilerini ölçmeye yönelik çağın gerekliliklerine uygun yeni sınav sistemleri oluşturmak amacıyla ARGE çalışmaları yapılmaktadır. Oluşturulan projeler kapsamında elektronik sınavların çeşitliliği ile sayılarının artırılması ve dört beceriyi ölçen dil sınavının uygulanması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda soruların ölçme düzeylerini bilimsel metotlar ışığında geliştirerek yeni nesil sorular üretmek, güvenilirliği sağlamak ve sınav değerlendirmelerini yaparak uluslararası geçerliliğe sahip olan bir sınav süreci oluşturulacaktır.

ÖSYM yaptığı çalışmalar ile yeni nesil soru temini, uluslararası standartlara sahip ölçme ve değerlendirme yöntemleri, güvenlik uygulamaları, görevli seçimi ve eğitimleri ile elektronik sınav ve bilişim alt yapısındaki iyileştirmeleri sürdürerek, bireylerin hak ve adalet ölçüsünde seçilmesini sağlamayı amaç edinmiştir.

•HEDEF 1

Elektronik sınav uygulamalarını yaygınlaştırmak

•HEDEF 2

Dört dil becerisini (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) ölçen sınav yapmak

•HEDEF 3

Soru havuzunun kapasitesini ve niteliğini güçlendirmek

•HEDEF 4

Aday memnuniyetini artırmak ve aday bilgilendirme süreçlerinin iyileştirmek

•HEDEF 5

Sınav merkezlerinin standartlarını oluşturmak ve sınav güvenliğini artırmak

•HEDEF 6

Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik projeler üretmek

AMAÇ 2

Yetkinlikleri ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek

Toplum nezdindeki önemine binaen ÖSYM, nitelikli personel ile teknolojik kaynakları etkin kullanarak ve kaliteden önem vermeden çalışmalarına devam etmektedir.

Tüm çalışanların gelişimi desteklenerek kurumu, entelektüel birikimi yüksek, kurumsal zekâsı üst düzeyde ve kurumsal hafızası geniş bir sınav merkezine dönüştürme çabaları kapsamında; kağıtsız iş süreçleri oluşturma, iş sürekliliği ve bilişim altyapısını güçlendirilme ve bütünlük kalite yönetim sistemlerine geçmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda yapılacak yatırımlar ile ÖSYM modern ve güvenli bilişim teknolojilerini yenileyerek yoluna devam edecektir.

•HEDEF 1

İş süreçlerinde dijital dönüşüm uygulamalarını geliştirmek

•HEDEF 2

İş sürekliliği ve bilişim altyapısı yedekliliğini sağlamak

•HEDEF 3

Mesleki yetkinliği ve katma değeri artırmak

•HEDEF 4

Bütünlük Kalite Yönetim Sistemlerine geçmek

5.1. Hedef Kartları

HEDEF KARTI-1							
Amaç (A1)	Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak						
Hedef (H1.1)	Elektronik sınav uygulamalarını yaygınlaştırmak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028
PG 1.1.1							
Elektronik olarak uygulanan sınav sayısı *	50	15	16	17	18	19	19
PG 1.1.2							
E-sınav uygulanan sınav merkezi sayısı*	50	4	4	4	5	5	6
Sorumlu Birim	• Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim	• Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanlığı • Kurumsal İlişkiler Daire Başkanlığı • Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı • Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı						
Riskler	• Elektronik olarak uygulanan sınavlarda karşılaşılabilecek teknik sorunlar • Altyapı sorunları, yazılım ve donanım sorunları						
Stratejiler	• Elektronik sınav uygulamalarında farklı formatlar (video, resim, ses dosyası vb.) içeren soruların kullanılması, gerekli donanım ve yazılımların edinilmesi • Elektronik ortamda sınav yapmaya uygun illerde alt yapının yaygınlaştırılması • Yabancı Dil Sınavları haricinde diğer sınavlar için de elektronik sınav uygulamasının hayata geçirilmesi						
Maliyet Tahmini	325.000.000 TL						
Tespitler	• Elektronik sınav hizmeti veren merkez sayısının az olması • Yabancı dil sınavları haricinde farklı alanlarda elektronik sınav yapılmaması						
İhtiyaçlar	• Elektronik olarak uygulanan sınav çeşitliliği sayısı • Üniversiteler, TÜBİTAK, BİLGEM vb. ile iş birlikleri ile e-sınav hizmetlerinin yaygınlaştırılması						

* Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmiştir.

HEDEF KARTI-2							
Amaç (A1)	Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak						
Hedef (H1.2)	Dört dil becerisini (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) ölçen sınav yapmak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028
PG 1.2.1							
Dört becerili dil sınavı sayısı*	30	1	1	2	4	6	8
PG 1.2.2							
Dört becerili dil sınavına ilişkin soru bankasındaki kullanıma hazır madde sayısı*	35	240	400	640	960	1.440	1.900
PG 1.2.3							
Dört becerili dil sınavına ilişkin soru hazırlama çalışmalarında aktif olarak görev alan akademik ve uzman personel sayısı*	35	15	30	50	70	90	120
Sorumlu Birim	•Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim	•Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı						
Riskler	• Sınavların hazırlanması, uygulanması ve geliştirilmesine yönelik fiziki alan kapasitesinin yetersiz kalması • Nicelik ve nitelik bakımından yeni nesil dört becerili sınavın ve sınav sorularının geliştirilmesi ve değerlendirilmesi konusunda yeterli uzman bulunamaması • Geçerlik, güvenilirlik ve güvenlik riskleri						
Stratejiler	• Sınavın geçerlik ve güvenilirliğinin temin edilmesi amacıyla pilot sınav uygulamalarının yapılması • Açık, güvenilir, yüksek standartlara sahip ve standardize edilmiş puanlama prosedürlerinin geliştirilmesi ve kalite yönetimi sürecinin oluşturulması • Personel niteliğinin, niceliğinin ve çeşitliliğinin artırılması • Hızlı sonuç açıklamanın ve puanlayıcı tutarlılığının garanti altına alınması amacıyla yazılı ve sözlü performansların otomatik puanlamasını sağlayacak teknolojilerin geliştirilmesi • Sınavın geçerli, güvenilir ve güvenli olduğunun kamuoyuyla paylaşılması amacıyla araştırma ve raporlama sisteminin geliştirilmesi; bu doğrultuda ulusal ve uluslararası ortaklıklar ve iş birlikleri kurulması						
Maliyet Tahmini	18.000.000 TL						
Tespitler	• Özellikle dinleme, konuşma ve yazmayı ölçen, Diller İçin Avrupa Ortak Başvuru Metni çerçevesine uygun temelli, yeni nesil 4 becerili sınav sorularını hazırlayabilecek uzman personel sayısının yetersiz olması • Sınav hazırlama ve uygulama işlemlerinin gerçekleştirilmesine yönelik fiziksel alan, yazılım, donanım ve tefrişat düzenlemelerinin yetersiz olması • Sınav sonuçlarının zamanında açıklanabilmesi için yeterli sayıda eğitimli değerlendiricinin bulunmaması ve sınavların çok sayıda uzman tarafından uzaktan (online) değerlendirilmesine olanak sağlayan bir sistemin olmaması						
İhtiyaçlar	• Yeterli sayıda uzman personel temini • Fiziksel alanlar • Donanım ve yazılımlar • Soru hazırlama, denetleme ve değerlendirme süreçlerinde aktif olarak görev alabilecek akademisyenler						

* Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmiştir.

HEDEF KARTI-3

HEDEF KARTI-3	
Amaç (A1)	Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak
Hedef (H1.3)	Soru havuzunun kapasitesini ve niteliğini güçlendirmek
Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Hedefe Etkisi (%) Başlangıç Değeri (2023) 2024 2025 2026 2027 2028
PG 1.3.1	
Soru Bankasındaki kullanıma hazır madde sayısı*	70 33.594 40.000 42.000 45.000 47.000 50.000
PG 1.3.2	
Soru hazırlama havuzuna yeni eklenen akademik ve uzman personel sayısı**	10 292 300 350 400 450 500
PG 1.3.3	
Soru hazırlama çalışmalarında aktif olarak görev alan akademik ve uzman personel sayısı**	20 1.127 1.150 1.200 1.300 1.400 1.500
Sorumlu Birim	• Ölçme ve Değerlendirme Daire Başkanlığı
İş birliği Yapılacak Birim	• Yabancı Dil Sınavları Daire Başkanlığı • Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı • Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı
Riskler	• Soru hazırlama / bilimsel denetim için davet edilen akademisyenlerin çalışmalara katılım sağlayamaması • Yakını sınava girecek akademisyenlerin, bu durumu belirlenen sürede bildirmemesi • Kanun, yönetmelik, müfredat vs. değişmesi • 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	200.000.000 TL
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 denetmenlerin sayısının artırılması • Soru yazarlarının ve denetmenlerin eğitimi • Soru havuzundaki soru sayısının artırılması • Düzenlenen çalıştay /seminer sayısının artırılması • Konusunda uzman personelin uluslararası deneyim kazanmasının sağlanması

* Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmiştir.

**Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmemiştir.

HEDEF KARTI-4

HEDEF KARTI-4	
Amaç (A1)	Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak
Hedef (H1.4)	Aday memnuniyetini artırmak ve aday bilgilendirme süreçlerinin iyileştirmek
Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Hedefe Etkisi (%) Başlangıç Değeri (2023) 2024 2025 2026 2027 2028
PG 1.4.1	
Aday memnuniyet oranı (%)	35 82% 83% 83% 84% 84% 85%
PG 1.4.2	
Engeli ve sağlık sorunu olan adayların memnuniyet oranı (%)	35 88% 88% 89% 89% 90% 90%
PG 1.4.3	
Cevaplanan çağrı oranı (%)	30 65% 66% 67% 68% 69% 70%
Sorumlu Birim	• Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı
İş birliği Yapılacak Birim	• Engelli Adaylar Daire Başkanlığı • Sınav Görevlileri Yönetimi Daire Başkanlığı
Riskler	• Çağrı merkezine hızlı erişilememesi • Adayların eksik bilgilendirilmesi nedeniyle mağduriyet yaşamaları • Görme engelli adaylar için alanında uzman okuyucu sayısının yetersiz olması
Stratejiler	• Adayların sınav süreçlerinde mağduriyet yaşamaması için sesli görsel bilgilendirme yapılması • Çağrı merkezine erişimin kolaylaşması
Maliyet Tahmini	17.000.000 TL
Tespitler	• Adayların sınav süreçlerine ilişkin bilgi talepleri çağrı merkezi aranarak sağlanması aşırı yoğunluğa sebebiyet vermesi • ÖSYM internet sayfasında sınav süreçlerine yönelik kullanıcı dostu uygulamalara yeterince yer verilmemesi
İhtiyaçlar	• Sınava girecek adayların bilgi sahibi olmasını sağlayacak yazılı görsel araçların daha etkin kullanılması • Çağrı merkezi iş süreçlerinde yapay zekâ destekli akıllı sistemlere geçilmesi

HEDEF KARTI-5

HEDEF KARTI-5							
Amaç (A1)	Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak						
Hedef (H1.5)	Sınav merkezlerinin standartlarını oluşturmak ve sınav güvenliğini artırmak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028
			PG 1.5.1				
Sınav salon sayılarının kapasitelerinin her yıl ortalama %5 artırılması*	25	259.414	272.384	286.003	300.304	315.319	331.085
PG 1.5.2							
Sınav merkezi sayısı*	25	232	236	240	244	248	252
PG 1.5.3							
Hizmet standartlarına uygun koordinatörlük sayısı*	25	36	72	108	144	180	216
PG 1.5.4							
Bina ve salonlarda görüntü kayıt uygulamasında kullanılan kamera sayısı*	25	85.280	85.500	86.000	86.500	87.000	87.500
Sorumlu Birim	•Sınav Görevlileri Yönetimi Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim	•Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı •Kurumsal İlişkiler						
Riskler	•Yeni açılan sınav merkezinde sınava başvuracak aday sayısının az olması •Sınav yapmaya uygun olmayan binalara atama yapılması •Yeterli sayıda kameranın bulunmamasından kaynaklı sınav salonlarında kural dışı davranış olma olasılığının artması						
Stratejiler	•Adayların sınava ulaşmak için sarf ettiği zaman ve ekonomik kayıpları en aza indirmek için koordinatörlüklerle dinamik çalışma sürecini başlatmak •Sınav yapılacak en uygun binaların tespiti ve sınav binalarının güncelliğinin sağlanması •Sınav yapılan bütün bina ve salonlarda görüntü kayıt uygulamasını sağlayacak alt yapının kurulması						
Maliyet Tahmini	1.300.000.000 TL						
Tespitler	•Adayların sınava başvuru ya da sınava girmek için farklı il ve ilçelere gitmek zorunda kalmaları •Sınav yapılacak binaların farklı standartlarda olması •Bütün salonlarda kamera görüntü kayıtlarının yapılamaması						
İhtiyaçlar	•Adayların sınava ulaşmak için sarf ettiği zaman ve ekonomik kayıpları en aza indirmek •Bütün salonlarda kamera görüntü kayıtlarının alınmasına ilişkin altyapı oluşturulması •Sınav binası veri tabanı oluşturulması ve binaların güncelliğinin sağlanması						

* Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmiştir.

HEDEF KARTI-6

HEDEF KARTI-6							
Amaç (A1)	Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak						
Hedef (H1.6)	Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik projeler üretmek						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028
			PG 1.6.1				
Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik yapılan araştırma geliştirme proje sayısı*	70	23	25	29	33	37	41
PG 1.6.2							
Sınavların olağan dışılık analizlerinin yapıma sayısı*	30	81	91	101	111	121	131
Sorumlu Birim	•Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim	•Tüm Birimler						
Riskler	•Teknik personel yetersizliği •İş durumuna göre analiz süresinin değişkenlik göstermesi						
Stratejiler	•Proje ve incelemelerin desteklenmesi ile sınavların değerlendirilmesine yönelik bilimsel rapor hazırlanması •Test güvenliğini sağlamaya yönelik sınav sonrası yapılan analizlerin geliştirilmesinin sağlanması						
Maliyet Tahmini	9.500.000 TL						
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	•Yapay zekâ ve makine öğrenmesi ile sınav süreçlerine entegrasyonu •Sınavların analizlerine dayalı değerlendirme raporu ve sayısal veri hazırlama ihtiyacı •ÖSYM tarafından yapılan tüm sınavlara giren adayların fotoğraflarının benzerlik ve farklılıklarının analiz edilmesi ve fotoğraf arşivinde kayıtlı olan tüm fotoğrafların analiz edilerek aynı adaya ait fotoğraflarda tutarsızlıkların tespiti						

* Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmiştir.

HEDEF KARTI-7

Amaç (A2)		Yetkinlikleri ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek					
Hedef (H2.1)		İş süreçlerinde dijital dönüşüm uygulamalarını geliştirmek					
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028
			PG 2.1.1	25	10%	40%	70%
Uzaktan içerik destek sisteminin geliştirilme oranı (%)							
PG 2.1.2	25	20%	30%	50%	70%	80%	90%
Elektronik ortamda kurumlara ve vatandaşlara sunulan servislerin tamamlanma oranı (%)							
PG 2.1.3	25	10%	30%	50%	70%	90%	100%
Karar destek sisteminin geliştirilme oranı (%)							
PG 2.1.4	25	10%	30%	50%	70%	90%	100%
Kurumsal yönetim sistemlerinin dijital dönüşüm süreçlerine entegrasyon oranı (%)							
Sorumlu Birim	•Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim	•Tüm Birimler						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> •Uzaktan erişim sistemlerinde oluşabilecek siber güvenlik zafiyetleri •Elektronik ortamda kurumlara sunulan hizmetlerin kullanımının artması sonucunda bilişim altyapısında kaynak yetersizliği yaşanması •e-devlet ile entegrasyonun sağlanmasında yaşanabilecek teknik aksaklıklar •Karar destek sistemi için kaynak veri analizinde yaşanabilecek teknik aksaklıklar •Karar destek sisteminin erişilebilirliğinin artırılması sonrasında yaşanabilecek güvenlik açıkları 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> •Uzaktan içerik destek sistemi ile kurum kaynaklarının verimli kullanılmasının sağlanması •Elektronik ortamda kurumlara sunulan hizmetler ile birlikte diğer kurumların dijital dönüşümüne katkı sağlanması •e-Devlet üzerinden sunulan hizmetlerin artırılmasıyla birlikte dijital dönüşümün gerekliliklerinin yerine getirilmesi •Karar destek sistemi ile birlikte hem kurumun hem de diğer kurumların stratejilerine destek sağlanması 						
Maliyet Tahmini	5.000.000 TL						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> •Kurumun belirli iş süreçleri farklı platformlar üzerinden yürütülmektedir •Sınav hazırlık aşamasında içerik toplama sürecinde kaynak yetersizliği yaşanmaktadır •Kurumların belirli veri talepleri kaynak yetersizliği ve özel çalışma gerekliliği yüzünden olumlu karşılanamamaktadır •Adaylar tarafından kurum uygulamalarına girişte e-devlet ile giriş özelliği yoğunlukla tercih edilmektedir •Kurum içi ve kurum dışı iş süreçlerinde düzenli ve yoğun olarak veri hazırlama ve raporlama işi oluşmaktadır 						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> •Sınavı yapılan kurumlardan e-kılavuz üzerinden veri alınması, dava takip programına EBYS sisteminin entegre edilmesi, aday dilekçelerinin elektronik ortamda alınması gibi dijital iş süreçlerinin entegrasyon ihtiyacı bulunmaktadır •Sınav hazırlık süreçlerinde daha hızlı ve daha verimli içerik toplama ihtiyacı bulunmaktadır •Kurumların periyodik veri taleplerinin elektronik ortamda karşılanması gerekmektedir •Dijital dönüşüm için e-devlet platformunun daha etkin kullanılması gerekmektedir •Kurum strateji ve planlarının belirlenmesinde kurumun sahip olduğu verinin daha etkin bir şekilde işlenmesi gerekmektedir 						

HEDEF KARTI-8

Amaç (A2)		Yetkinlikleri ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek					
Hedef (H2.2)		İş sürekliliği ve bilişim altyapısı yedekliliğini sağlamak					
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028
			PG 2.2.1	50	30%	100%	100%
Felaketten kurtarma merkezi kurulum oranı (%)							
PG 2.2.2	50	30%	50%	80%	100%	100%	100%
İş sürekliliği altyapısının kurulum oranı (%)							
Sorumlu Birim	•Bilgi Güvenliği ve Yönetimi Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim	<ul style="list-style-type: none"> •Sınav Hizmetleri Daire Başkanlığı •Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı •Diğer Birimler 						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> •Felaketten Kurtarma Merkezinde henüz yedeklenmemiş veri kaynaklarının silinmesi veya tahrifata uğraması •Sürekli yedeklilik mekanizmasının mevcut bilişim sistemlerinde performans sorunlarına sebep olması •Elektronik arşivlerde kapasite aşımı sebebiyle veri kaybı oluşması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> •Felaketten Kurtarma Merkezi altyapı ve kapasitesi geliştirilerek, kurum bilişim hizmetleri için kritik uygulama ve veri tabanlarının güvenli farklı bir lokasyonda sürekli yedekliği sağlanacaktır. •İş Sürekliliği altyapısı sayesinde merkez bilişim sistemlerinde kesinti yaşanan bilişim hizmetleri farklı bir lokasyon üzerinden sunulmaya devam edilebilecektir. 						
Maliyet Tahmini	200.000.000 TL						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> •Felaketler, büyük teknik problemler veya yıkıcı siber saldırılardan dolayı merkez sistemlerde bulunan verilerin zarar görmesi/kaybolması •Merkez ana sistemlerdeki kritik kurum içi ve dışı bilişim hizmetlerinin çeşitli nedenlerle kesintiye uğrayabilmesi •Sayısal her türlü verinin arşiv ortamında tutulma süresinin kısıtlı olması 						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> •Felaketler, büyük teknik problemler veya yıkıcı siber saldırılardan dolayı merkez sistemlerde iş sürekliliği ve yedekleri bulunan verilerin zarar görmesi/kaybolması halinde veri kaybı yaşanmadan ve bilişim altyapısının zarar görmeden kurtarılması gerekmektedir. •Merkez bilişim sistemlerinde kesintiye uğrayan bilişim hizmetlerinin olabildiğince hızlı bir şekilde yeniden devreye alınabilmesi gerekmektedir. •Veri arşivleme sistemi elektronik ortam veri büyüklüğünün artırılması ve yedekli mimaride saklanması gerekmektedir. 						

HEDEF KARTI-9

Amaç (A2)	Yetkinlikleri ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek						
Hedef (H2.3)	Mesleki yetkinliği ve katma değeri artırmak						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028
PG 2.3.1							
Yapılan hizmet içi eğitim sayısı**	50	20	22	24	26	28	30
PG 2.3.2							
Eğitime katılan personel sayısı**	50	1.000	1.200	1.350	1.500	1.650	1.800
Sorumlu Birim	•Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim	•Tüm birimler						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> •Sınav organizasyonunun bütün bir yıla yayılmış olmasından dolayı eğitime katılımın yetersiz olması ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde yaşanan zorluklar •Kâğıt üzerinden işleyen süreçlerde gerekli teknolojik entegrasyon eksiklikleri nedeniyle kâğıt kullanım oranının artması •Kapalı alanda görevli personelin kapalı gün sayısının fazla olması nedeniyle motivasyon düşüklüğü yaşaması 						
Stratejiler	•Yılda en az 12 eğitim programının düzenlenmesi						
Maliyet Tahmini	1.000.000 TL						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> •Personelin farklı konulardaki eğitim talepleri •Personelin ilgili birimindeki görev tanımları itibarıyla önceliklilerinin belirlenmesinde karışıklık oluşması 						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> •Personel bilgi, beceri, verimliliği ve yetkinliğinin artırılması •Hizmet kalitesinin artırılması 						

**Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmemiştir.

HEDEF KARTI-10

Amaç (A2)	Yetkinlikleri ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek						
Hedef (H2.4)	Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemlerine geçmek						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028
PG 2.4.1							
ISO 9001, 27001 ve entegre kalite yönetim sistemleri uygulamaları sayısı*	35	2	3	3	3	3	4
PG 2.4.2							
Kalite yönetim sistemlerine dâhil olan e-sınav merkez sayısı*	35	0	1	2	3	4	5
PG 2.4.3							
Mesleki yeterlilik kurumundan belge alan uzman sayısı*	30	0	20	40	60	80	100
Sorumlu Birim	•Personel ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim	•Yönetim Sistemleri Koordinatörlüğü						
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> •E-sınav merkezlerinin kalite uygulamaları açısından aynı standartlarda iş süreçlerine sahip olamaması •Uzman personelin yetkinlik standartlarını belgeleyecek sertifikaların olmamasından dolayı kalite uygulama süreçlerinde dokümantasyon açısından eksiklik oluşturması 						
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> •Yeni açılması planlanan ve mevcut e-sınav merkezlerini kalite yönetim sistemlerine dâhil ederek standartlarını oluşturmak •Mevcut kalite yönetim süreçlerini güncel tutarak yeni uygulamaları hayata geçirmek •Uzman personelin var olan beceri ve yetilerini belgelendirmek 						
Maliyet Tahmini	1.000.000 TL						
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> •Kalite Yönetim Sistemleri çalışmaları doğrultusunda farkındalığın artması ve kalite entegre sistemlerinin daha hızlı benimsenmesi •Uzman personelin yetilerini belgelendirecek standart bir sertifikasyon süreci olmaması 						
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> •YÖKAK ile yapılacak bilgi alışverişinin artırılması •Mesleki yeterlilik sertifika süreçlerinin tamamlanması 						

* Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmiştir.

5.2. Hedef-Birim İlişkisi

2024-2028 yıllarını kapsayan ÖSYM Stratejik Planında belirlenen amaç ve hedefler aşağıda belirtilen birimler ile ilişkilendirilmiştir.

Tablo 17. Hedef-Birim İlişkisi

HEDEF BİRİM İLİŞKİSİ															
BİRİMLER	AG	BGY	BHM	EA	HM	PDH	Kİ	ÖD	ÖK	SG	SGY	SH	YD	YS	
AMAÇ 1	Elektronik sınav uygulamalarını yaygınlaştırmak						i	i	i				s	i	
	Dört dil becerisini (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) ölçen sınav yapmak		i											s	
	Soru havuzunun kapasitesini ve niteliğini güçlendirmek	i	i					s						i	
	Aday memnuniyetini artırmak ve aday bilgilendirme süreçlerini iyileştirmek				i							i	s		
	Sınav merkezlerinin standartlarını oluşturmak ve sınav güvenliğini artırmak							i				s	i		
AMAÇ 2	Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik projeler üretmek	s	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	
	BİRİMLER	AG	BGY	BHM	EA	HM	PDH	Kİ	ÖD	ÖK	SG	SGY	SH	YD	YS
	İş süreçlerinde dijital dönüşüm uygulamalarını geliştirmek	i	s	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
	İş sürekliliği ve bilişim altyapısı yedekliliğini sağlamak	i	s	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
	Mesleki yetkinliği ve katma değeri artırmak	i	i	i	i	i	s	i	i	i	i	i	i	i	i
Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemlerine geçmek						s								i	

5.3. Hedef Riskleri Ve Kontrol Faaliyetleri

1-1 Elektronik sınav uygulamalarını yaygınlaştırmak

Tablo 18. Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Elektronik olarak uygulanan sınavlarda karşılaşılabilecek teknik sorunlar. Altyapı sorunları, yazılım ve donanım sorunları. 	<ul style="list-style-type: none"> Binada elektrik kesilmesi veya bilişim altyapısında oluşabilecek arızaların mağduriyete sebebiyet vermesi. E-sınav yapmaya uygun kamu alanlarının yetersiz olması sebebiyle üniversite kampüs alanı içerisinde uygun yerlerin tespit edilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> E-sınav uygulanacak binanın elektrik kesintilerine proaktif önlemler alınacak ve sınav uygulaması yapılacak bilişim sistemlerinin sürekli izlenmesi sağlanacaktır. Kamu kurum ve kuruluşları ile görüşme sağlanarak e-sınav altyapısına uygun ve düşük maliyetli sınav merkezleri oluşturulacaktır.

1-2 Dört dil becerisini (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) ölçen sınav yapmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Sınavların hazırlanması, uygulanması ve geliştirilmesine yönelik fiziki alan kapasitesinin yetersiz kalması. Nicelik ve nitelik bakımından yeni nesil dört becerili sınavın ve sınav sorularının geliştirilmesi ve değerlendirilmesi konusunda yeterli uzman bulunamaması. Geçerlik, güvenilirlik ve güvenlik riskleri. 	<ul style="list-style-type: none"> Dört dil becerisini ölçen sınav yapmaya ilişkin fiziki altyapı ve donanım ihtiyacı. Soru havuzunun ve görevli havuzunun oluşturulması ve genişletilmesi. Hassas güvenlik sistemlerinin oluşturulmasına ilişkin fizibilite yapılması. 	<ul style="list-style-type: none"> Sınav uygulama işlemlerinin yapılmasına yönelik fiziki alan, yazılım, donanım ve tefrişat ihtiyaçları için ödenek ayrılacaktır. Özellikle dinleme, konuşma ve yazmayı ölçen, Diller İçin Avrupa Ortak Başvuru Metni ile uyumlu, yeni nesil 4 becerili sınav sorularını hazırlama niteliğine sahip uzman personel bulundurulması sağlanacaktır. Sınav sonuçlarının zamanında açıklanabilmesi amacıyla çok sayıda puanlayıcının eğitimi ve puanlayıcıların online puanlamasına izin verecek olanak ve sistemlerin oluşturulması sağlanacaktır. Nitelik ve nicelik bakımından personel sayısının artırılması için girişimde bulunulacaktır.

1-3 Soru havuzunun kapasitesini ve niteliğini güçlendirmek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Soru hazırlama / bilimsel denetim için davet edilen akademisyenlerin çalışmalara katılım sağlayamaması. Yakını sınava girecek akademisyenlerin, bu durumu belirlenen sürede bildirmemesi. Kanun, yönetmelik, müfredat vs. değişmesi. Hatalı soru sorulması. 	<ul style="list-style-type: none"> Her alanda soru hazırlayacak yeterli sayıda uzman personel bulunmaması. Uluslararası bilimsel gelişmelerin takip edilememesi. Yakını sınava girecek soru yazarlarının tespit edilmesinin sağlanması. Deneyimli personelin sayıca az olması. Sınavda hatalı soru sorulması. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. Yakını sınava giren soru yazarlarının sistemsiz olarak takibinin yapılması için mernis imkanlarının kullanılması sağlanacaktır. Güncellenen müfredatın sürekli takibinin yapılması sağlanacaktır.

1-4 Aday memnuniyetini artırmak ve aday bilgilendirme süreçlerini iyileştirmek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> •Çağrı merkezine hızlı erişilememesi •Adayların eksik bilgilendirilmesi nedeniyle mağduriyet yaşamaları. •Görme engelli adaylar için alanında uzman okuyucu sayısının yetersiz olması. 	<ul style="list-style-type: none"> •Adaylar sınav ve sınav uygulamalarıyla ilgili doğru bilgiye en kolay ve yaygın vasıtalar aracılığıyla ulaşmakta güçlük çekebilmektedir. •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. •YKS ve KPSS gibi aday sayılarının yüksek olduğu sınavlarda arama sayısı da arttığı için cevaplanma talepleri karşılanamamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> •Adayları bilgilendirmek için mevcut olan kılavuz, SMS, sosyal medya gibi iletişim kanalları güçlendirilecektir. •Aday memnuniyetini ölçmek için düzenli anket çalışmaları yapılacaktır. •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. •Aday sayısı yüksek olan sınavlarda çağrı merkezi operatör sayısı artırılabilecektir. Çağrı merkezi iş süreçlerinde yapay zekâ destekli akıllı sistemlere geçilmesi sağlanacaktır.

1-5 Sınav merkezlerinin standartlarını oluşturmak ve sınav güvenliğini artırmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> •Yeni açılan sınav merkezlerinde sınava başvuracak aday sayısının az olması. •Sınav yapmaya uygun olmayan binalara atama yapılması. •Yeterli sayıda kameranın bulunmamasından kaynaklı sınav salonlarında kural dışı davranış olma olasılığının artması. 	<ul style="list-style-type: none"> •Yeni açılan sınav merkezlerinde sınavlara başvuran aday sayısının zamanla azalması. •Yurt içinde ve yurt dışında tekli yıllarda yaklaşık 11 milyon, çiftli yıllarda ise 13 milyonun üzerinde aday için üniversiteler ve Millî Eğitim Bakanlığının binaları da olmak üzere ÖSYM havuzunda bulunan yaklaşık 40.000 bina kullanılmaktadır. Bu binaların bir kısmı zamanla sınav yapmaya elverişsiz hale gelmektedir. •Sınav kurallarının uygulamasında yaşanan sorunlar sonucu adaylar mağdur olabilmektedir. •Yaklaşık 85.000 adet görüntü kaydedici cihaz kullanılmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> •Sınav merkezi açılacak yerlerin fizibilitesinin yapılarak onaya sunulması sağlanacaktır. •Sınav merkezlerinde görevlendirilen sınav koordinatörleri tarafından uygun sınav binası taraması yapılarak sisteme dâhil edilmesi ve uygun olmayan binaların da sistemden çıkartılması sağlanacaktır. •Hem sınav görevlilerinin sınav kurallarını uygulamasında hem de adayların sınav kurallarını ihlal edici davranışlarının önlenmesinde önemli bir unsur olan kamera uygulama sayısı arttırılacaktır.

1-6 Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik projeler üretmek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> •Teknik personel yetersizliği. •İş durumuna göre analiz süresinin değişiklik göstermesi. 	<ul style="list-style-type: none"> •ARGE Proje ve incelemelerin desteklenmesi, sınavların değerlendirilmesi, bilimsel rapor hazırlanması ile test güvenliğini sağlamaya yönelik sınav sonrası yapılan analizlerin geliştirilmesi için teknik personel sayısının yetersiz olması. 	<ul style="list-style-type: none"> •Personel ihtiyacının kurum içerisinde temini bulunamazsa atama yapılmak suretiyle ihtiyacın giderilmesi.

2-1 İş süreçlerinde dijital dönüşüm uygulamalarını geliştirmek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> •Uzaktan erişim sistemlerinde oluşabilecek siber güvenlik zafiyetleri. •Elektronik ortamda kurumlara sunulan hizmetlerin kullanımının artması sonucunda bilişim altyapısında kaynak yetersizliği yaşanması. •e-Devlet ile entegrasyonun sağlanmasında yaşanabilecek teknik aksaklıklar. •Karar destek sistemi için kaynak veri analizinde yaşanabilecek teknik aksaklıklar. •Karar destek sisteminin erişilebilirliğinin artırılması sonrasında yaşanabilecek güvenlik açıkları. 	<ul style="list-style-type: none"> •Sınavı yapılan kurumlardan e-kılavuz üzerinden veri alınması, dava takip programına EBYS sisteminin entegre edilmesi, aday dilekçelerinin elektronik ortamda alınması gibi dijital iş süreçlerinin entegrasyon ihtiyacı bulunmaktadır. •Sınav hazırlık süreçlerinde daha hızlı ve daha verimli içerik toplama ihtiyacı bulunmaktadır. •Kurumların periyodik veri taleplerinin elektronik ortamda karşılanması gerekmektedir. •Dijital dönüşüm için e-devlet platformunun daha etkin kullanılması gerekmektedir. •Kurum strateji ve planlarının belirlenmesinde kurumun sahip olduğu verinin daha etkin bir şekilde işlenmesi gerekmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> •Uzaktan içerik destek sistemi ile kurum kaynaklarının verimli kullanılmasının sağlanması takip edilecektir. •Kurumların dijital dönüşümüne entegrasyonu sağlanacaktır. •e-Devlet üzerinden sunulan hizmetlerin artırılmasıyla birlikte dijital dönüşüm sağlanacaktır. •Karar destek sistemi ile birlikte hem kurumun hem de diğer kurumların stratejilerine destek sağlanacaktır.

2-2 İş sürekliliği ve bilişim altyapısı yedekliliğinin sağlamak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> •Felaketten Kurtarma Merkezinde henüz yedeklenmemiş veri kaynaklarının silinmesi veya tahrifata uğraması. •Sürekli yedeklilik mekanizmasının mevcut bilişim sistemlerinde performans sorunlarına sebep olması. •Elektronik arşivlerde kapasite aşımı sebebiyle veri kaybı oluşması. 	<ul style="list-style-type: none"> •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 tekli yıllarda yaklaşık 11 milyon, çiftli yıllarda ise 13 milyonun üzerinde aday için uygulanan sınavlarda elektronik arşiv sisteminde kapasite aşımı sebebiyle veri kaybının oluşması. 	<ul style="list-style-type: none"> •Felaketten Kurtarma Merkezi oluşturularak kurum bilişim hizmetleri için kritik uygulama ve veri tabanlarının güvenli bir şekilde farklı bir lokasyonda sürekli yedekliği sağlanacaktır. 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 kaybı önlenecektir.

2-3 Mesleki yetkinliği ve katma değeri artırmak

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> Sınav organizasyonunun bütün bir yıla yayılmış olmasından dolayı eğitime katılımın yetersiz olması ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde yaşanan zorluklar Kâğıt üzerinden işleyen süreçlerde gerekli teknolojik entegrasyon eksiklikleri nedeniyle kâğıt kullanım oranının artması Kapalı alanda görevli personelin kapalı gün sayısının fazla olması nedeniyle motivasyon düşüklüğü yaşamaması 	<ul style="list-style-type: none"> Personelin farklı konulardaki eğitim talepleri Personelin ilgili birimindeki görev tanımları itibarıyla önceliklilerinin belirlenmesinde karışıklık oluşması İzin, dilekçe vb. iş süreçlerinde kâğıt kullanımının dijital süreçlere entegre edilmesi Tüm branşlardaki uzman personelin aynı sürede iş süreçlerine sahip olmamasından kaynaklı görev süresi biten personelin güvenlik nedeniyle kapalı alanda fazla sürede kalması 	<ul style="list-style-type: none"> Personel bilgi, beceri, verimlilik ve yetkinliğinin artırılması sağlanacaktır Hizmet kalitesinin artırılması sağlanacaktır Kâğıt kullanımını azaltacak süreçlerin EBYS sistemine entegre edilme çalışmaları başlatılacaktır Matbaa uygulama süreçlerinin daha verimli olacak şekilde planlanması sağlanacaktır

2-4 Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemlerine geçmek

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> E-sınav merkezlerinin kalite uygulamaları açısından aynı standartlarda iş süreçlerine sahip olamaması. Uzman personelin yetkinlik standartlarını belgeleyecek sertifikaların olmamasından dolayı kalite uygulama süreçlerinde dokümantasyon açısından eksiklik oluşturması. 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 27001 kalite standartlarının ve 9001 kalite yönetimi standartlarının güncelliğini yitirmesi, Mobil uygulamaya geçerken bazı donanım ve yazılım sorunların ortaya çıkabilmesi.. Yeni açılması planlanan ve mevcut olan e-sınav merkezlerini kalite yönetim sistemlerine dâhil ederek standartlarını oluşturmak. Mevcut kalite yönetim süreçlerini güncel tutarak yeni uygulamaları hayata geçirmek. Uzman personelin var olan beceri ve yetilerini belgelendirmek. 	<ul style="list-style-type: none"> Bütün birimlerde ISO 27001 kalite standartlarına ve 9001 kalite yönetimi standartlarına ilişkin iç kontrol faaliyetleri ile takip edilecektir. YÖKAK ile iş birliğini artırılacaktır. Mesleki yeterlilik sertifika süreçleri tamamlanacaktır.

5.4. 2024-2028 Dönemi Maliyet Bilgileri

2024-2028 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 19. Tahmini Maliyet Dağılımı

2024-2028 YILLARI TAHMİNİ MALİYET DAĞILIMI						
YILLAR	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Maliyet
AMAÇ VE HEDEFLER	179.200.000	567.750.000	453.000.000	379.650.000	496.900.000	2.076.500.000
A.1						1.869.500.000
Yeni Nesil Sınav Hizmetleri Uygulamak	163.300.000	486.600.000	371.600.000	365.500.000	482.500.000	
H.1.1						325.000.000
Elektronik sınav uygulamalarını yaygınlaştırmak	10.000.000	250.000.000	60.000.000	2.500.000	2.500.000	
H.1.2						18.000.000
Dört dil becerisini (okuma, yazma, dinleme ve konuşma) ölçen sınav yapmak	2.000.000	2.500.000	4.000.000	4.500.000	5.000.000	
H.1.3						200.000.000
Soru havuzunun kapasitesini ve niteliğini güçlendirmek	30.000.000	35.000.000	40.000.000	45.000.000	50.000.000	
H.1.4						17.000.000
Aday memnuniyetini artırmak ve aday bilgilendirme süreçlerini iyileştirmek	500.000	13.000.000	1.000.000	1.000.000	1.500.000	
H.1.5						1.300.000.000
Sınav merkezlerinin standartlarını oluşturmak ve sınav güvenliğini artırmak	120.000.000	185.000.000	265.000.000	310.000.000	420.000.000	
H.1.6						9.500.000
Ölçme, seçme ve yerleştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik projeler üretmek	800.000	1.100.000	1.600.000	2.500.000	3.500.000	
A.2						207.000.000
Yetkinlikleri ve kurumsal kapasiteyi geliştirmek	15.900.000	81.150.000	81.400.000	14.150.000	14.400.000	
H.2.1						5.000.000
İş süreçlerinde dijital dönüşüm uygulamalarını geliştirmek	500.000	750.000	1.000.000	1.250.000	1.500.000	
H.2.2						200.000.000
İş sürekliliği ve bilişim altyapısı yedekliliğini sağlamak	15.000.000	80.000.000	80.000.000	12.500.000	12.500.000	
H.2.3						1.000.000
Mesleki yetkinliği ve katma değeri artırmak	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
H.2.4						1.000.000
Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemlerine geçmek	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
Yönetim Giderleri	4.513.632.000	4.068.409.000	7.629.024.000	10.120.350.000	11.623.100.000	35.784.515.000
TOPLAM	4.692.832.000	4.636.159.000	8.082.024.000	7.950.000.000	12.500.000.000	37.861.015.000
Karşılancak Bütçe Kaynağı				Sınav gelirleri		

5.5. İzleme Ve Değerlendirme

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 geçerek; 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 kılabilecek 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 gayretini içersindedir. 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.

2024-2028 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

Stratejik plan ve bu plana uygun hazırlanan performans programları ile takip edilen gösterge verileri sorumlu birimlerden üçer aylık dönemler halinde talep edilecektir. Bu veriler altı aylık periyotlarda konsolide edilecek, bununla birlikte mali durum ve beklentiler raporu ile yayınlanacaktır. İlgili yılın tamamlanması ile beraber yıllık olarak elde edilecek olan veriler ise faaliyet raporlarında yayınlanarak kamuoyu ile paylaşılacaktır.





T.C. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı

Üniversiteler Mahallesi İhsan Doğramacı Bulvarı No: 4D
06800 Bilkent / ANKARA

T: 444 6796 www.osym.gov.tr