



BT YÖNETİŞİM KONTROL LİSTESİ

İçindekiler

Giriş	3
BT Yönetişim Kontrol Listesi	3
BT Yönetişiminin Hedeflerini Belirleme.....	4
Literatürü ve Diğer Kurumların BT Yönetişim Süreçlerini Gözden Geçirme	5
BT Yönetişimin Ne Yapacağına İlişkin Kararları Belirleme	5
BT Kararları için Paydaşları Belirleme.....	6
Farkı Değerlendirmek için Kuruluşunuzun Şimdiki Durumu ve Hedeflerini Karşılaştırma.....	7
Başlangıç Yapısını Tasarlama	7
Danışma Gruplarını Karar Alma Organlarından Ayırma.....	8
BT Yönetişimini Aktif Yönetmek için Sorumluluk Atama	9
BT Yönetişim Süreçlerini Düzenli Olarak İnceleme ve Düzeltme	10
BT Yönetişimi için Sürekli İyileştirme Süreci Geliştirme	12
Sonuç	12
Teşekkür	13
Ek A: Örnek BT Yönetişimi Olgunluk İyileştirme Planı	14
Ek B: BT Yönetişimi Önerilen Okumalar.....	15

Giriş

Kuruluşunuzun BT Yönetişime ihtiyacı olup olmadığını nasıl anlarsınız? Aşağıdaki durumlarda BT Yönetişimine ihtiyacınız olabilir:

- Yeni BT politikaları geliştiriliyor ve onaylanıyor ve paydaşlar bu politikalardan şaşkına dönüyorsa.
- Paydaşlar; BT'nin sağladığı çözümlerden memnun değil iseler ve bunları kullanmaya direniyorlarsa veya kendileri gölge BT projeleri ve sistemleri geliştiriyorlarsa.
- BT organizasyonları, paydaşlarla daha anlamlı işbirliği arzu ediyorsa ve karar verme konusunda şeffaflığı artırmak istiyorsa.
- Merkezi ve dağıtılmış BT birimleri, yinelenen BT teknolojileri ve hizmetleri satın alıyor ve dağıtıyor ise veya bu dağıtımlarla ilgili maliyetler beklenenden daha yüksek oluyorsa.
- BT organizasyonları, paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için kaynakların en iyi şekilde nasıl tahsis edileceğinden emin değilse veya bu konuda iç anlaşmazlıklar yaşıyorsa.
- Kurumsal liderlik; BT'yi, kurumun misyonunu gerçekleştirmede etkili bir ortak olmaktan daha çok bir maliyet merkezi olarak görüyorsa.

BT yönetişi, bir kuruluşun BT stratejisini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan önemli bir kurumsal süreçtir. BT yönetişi değerini şu şekilde kanıtlar:

- **Aligning (Hizalama):** BT kararlarını, kurumsal misyon ve paydaş ihtiyaçları ile uyumlu hale getirerek.
- **Improving (Geliştirme):** BT topluluğu ve BT ile kurumun geri kalanı arasındaki iletişimi geliştirerek.
- **Ensuring (Sağlama) :** Paydaşların; politika kararları, BT bütçesi ve proje önceliklerine katılımını sağlayarak.
- **Integrating (Entegre etme) :** BT karar verme sürecine risk yönetimini entegre ederek.

Bir yükseköğrenim kurumsal BT Yönetişim programı oluşturmak zahmetli olmak zoruna değildir, ancak özenli tasarımın önemi hafife alınmamalıdır. Bu döküman, bir BT yönetişim programı oluştururken dikkate alınması gereken öğelerin üst düzey bir kontrol listesini sağlar.

BT Yönetişim Kontrol Listesi

Bu kontrol listesi, bir BT yönetişim programı oluştururken dikkate alınması gereken en önemli konuları tanımlar. Bu dokümanın geri kalanı, kontrol listesindeki öğeleri daha ayrıntılı olarak açıklayacak şekilde düzenlenmiştir.

- ✓ BT Yönetişiminin hedeflerini belirleme
- ✓ Literatürü ve diğer kurumların BT Yönetişim süreçlerini gözden geçirme
- ✓ BT Yönetişimin ne yapacağına ilişkin kararları belirleme
- ✓ BT kararları için paydaşları belirleme
- ✓ Farkı değerlendirmek için kuruluşunuzun şimdiki durumu ve hedeflerini karşılaştırma
- ✓ Başlangıç yapısını tasarlama
- ✓ Danışma gruplarını karar alma organlarından ayırma
- ✓ BT Yönetişimini aktif yönetmek için sorumluluk atama
- ✓ BT Yönetişim süreçlerini düzenli olarak inceleme ve düzeltme
- ✓ BT Yönetişimi için sürekli iyileştirme süreci geliştirme



BT Yönetişiminin Hedeflerini Belirleme

BT yönetişiminin başarılı olması için; kurumun, BT'nin kurum genelinde başarılı bir şekilde uygulanmasının kritik olduğunu kabul etmesi gerekir. Böyle kritik bir süreç, personel kaynakları ve finansman da dâhil olmak üzere ilgi ve destek gerektirir. Başarılı BT yönetim süreçlerine sahip kurumlar, BT yönetişimini desteklemek için gereken personel süresini özel olarak planlarlar. Bazı büyük kurumlarda, tam zamanlı bir personel BT yönetişimi için görevlendirilmiştir. Diğer kurumlarda, BT yönetişimini yönetme sorumluluğu bir personelin görevlerine dâhil edilmiştir. Eğer BT yönetişimi aktif olarak yönetilmezse, etkinliği ve güvenilirliği zarar görecektir.

Açık kılavuz ilkeler ve üst düzey yönetim hedefleri, etkili bir BT yönetim süreci geliştirmek için bir çerçeve sağlar. Her kurum kendi başına; BT yönetişiminin nasıl yapılandırılması gerektiğini ve hangi rolü oynayacağını belirlemek zorunda olsa da, kurumun BT yönetişiminin amacını anlamasına yardımcı olmak için kullanılabilecek ortak ilkeler vardır:

- **BT yönetişimi stratejik bir süreçtir.** Temel olarak, BT yönetişimi, stratejik BT karar verme sürecidir. Yönetişim kararlarının kurumun hedefleri ile uyumlu olmasını sağlamak için; kurumun misyonunu anlamak ve bunu BT yönetim sürecine dahil etmek önemlidir.
- **BT yönetişimi bir topluluk karar alma sürecidir.** Kimin karar verdiği ve hangi kararların alınmasına izin verildiği konusunda netlik eksikliği varsa BT yönetişimi başarılı olamaz. BT yönetişimi, tüm kurumun BT'nin rolü hakkında ortak bir değere sahip olmasını sağlar. Bu durum, kararların kurumsal ve BT stratejileriyle uyumlu olması için katılımcıların seçenekleri tartmasına yardımcı olabilir.
- **BT yönetişimi bir teknoloji sürecidir.** BT yönetişiminin “BT” kısmı, sürecin kapsamını ve amacını yansıtır. BT yönetişimi, BT'yi oluşturan teknoloji varlıklarını başarıyla yönetmek için kritik öneme sahiptir. Yönetişim, teknoloji varlıklarının araştırılmasına, önerilmesine, gözden geçirilmesine, onaylanmasına, desteklenmesine, uygulanmasına ve iletilmesine izin veren bir mekanizma sağlar.
- **BT yönetişimi davranışsal bir süreçtir.** BT yönetişimi “BT kullanımında istenilen davranışları teşvik etmek”¹ anlamına gelir. BT yönetişiminin temel bileşeni, hangi kararların BT yönetim sürecinden geçeceğine ilişkin kriterlerin tanımlanmasıdır. Etkili BT yönetişimi bunun gerçekten kullanılmasını gerektirir ve topluluğun BT yönetişimini kullanması için ne zaman hatırlaması gerektiğini anlaması gerekir
- **BT yönetişimi esnek bir süreçtir.** BT yönetimindeki zorluk, gözlem gereksinimini gereksiz bürokrasi potansiyeli ile dengelemektir. Bürokrasiden kaçınmak; BT yönetişiminin net, şeffaf ve iyi anlaşılmış karar verme ve yükseltme süreçlerine sahip olmasını gerektirir. Bir kurumun BT yönetişimi olgunlaştıkça, süreçlerin iyileştirilmesi veya değiştirilmesi gerekecektir. Bu nedenle, BT yönetişiminin etkinliğini değerlendirmek için düzenli bir inceleme süreci oluşturmak önemlidir.

¹ Peter Weill and Jeanne Ross, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results* (Harvard Business Review Press, 2004).



LiteratÜrÜ ve DiğEr Kurumların BT Yönetişim Süreçlerini Gözden Geçirme

ğİ yeniden icat etmenin bir anlamı yoktur. Seçilebilecek bir dizi popüler BT yönetim çerçevesi vardır. Popüler çerçevelerden bazıları aşağıda listelenmiştir:

- **ITIL:** BT yönetim çerçevesi / yaşam döngüsü çerçevesi sunmak için belgeler ve süreçler etrafında tasarlanmış özelleştirilebilir çerçeve
- **COBIT 5:** Kurumsal BT'nin yönetim ve yönetimi
- **COSO:** İç kontrol yoluyla yönetim ve operasyonel performans konusunda rehberlik
- **CMMI:** İnsanlarda ve süreçlerde kapasite oluşturarak değer sunmak
- **ISO/IEC 38500:2015:** Kurumsal bilgi teknolojisi için uluslararası yönetim standardı
- **IT Governance: Developing a Successful Governance Strategy** (ISACA tarafından yayınlandı)

Kurumunuzun BT yönetimindeki ilk girişiminde, çok ayrıntılı olabileceğini göz önünde tutarak, kampüs ortamınızdaki uygunluk için bu çerçeveleri gözden geçirmek faydalı olabilir. Bununla birlikte, çerçeveler kurumunuzun kendi BT yönetim programında ele alınacak konular hakkında düşünmeye neden olabilir ve bunlar her zaman bir kurumun kültürüne uyacak şekilde değiştirilebilir.

Deneyimlerinden öğrenmek için diğer kurumlara ulaşın. BT yönetimi geliştirme sürecinde, daha olgun süreçlere sahip kurumların yanı sıra başlangıcındaki kurumlardan da bilgi almak değerlidir. BT yönetim tasarımı genellikle bir kurumun stratejik planlama sürecinin bir parçasıdır. EDUCAUSE kurucusu ve tartışma grubu gibi kaynaklar; Yönetim, Risk ve Uyum ve BT Stratejik Planlama için benzer zorluklarla karşılaşan diğer yükseköğretim kurumlarıyla iletişim için forumlar sağlar.

Ek B'deki kaynaklar size BT yönetim süreçlerinin gelişimi, stratejik uyum ve etki, BT yönetiminin BT yatırımları ile ilişkisi ve şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin geliştirilmesinde iletişimin ve katılımın rolü hakkında erişilebilir bilgiler verecektir.



BT Yönetişimin Ne Yapacağına İlişkin Kararları Belirleme

Bilgi teknolojisi; akademisyenler ve öğrenci yaşamından, araştırma, yönetim, halk katılımı, tesisler ve altyapıya kadar yükseköğretimin hemen hemen her yönünü etkiler. Bu kadar geniş bir kapsamda, BT kararlarının etkisi göz ardı edilmemelidir. BT yönetimi, paydaşları karar verme sürecine dahil ederek, kurumların stratejik kararlarını optimize etmelerine yardımcı olur.

BT yönetim programlarının ele alabileceği bazı öğelere örnekler:

- Kabul edilebilir kullanım, erişim kontrolü, veri yönetimi, felaket kurtarma ve iş sürekliliği ile BT güvenliği ve uyumluluğuna ilişkin politikalar
- Proje önceliklendirme ve seçimi
- Rakip öncelikler arasında kaynak tahsisi
- Yenilikçi projeler için risk yönetimi
- Kurumun BT stratejik planının onaylanması

- Yönetişim katılımcıları arasında BT ihtiyaçları ve ilgili faaliyetlerine ilişkin iletişimde kurumlar farklı yaklaşımlar gösterir. BT yönetişimi, her BT kararına değinmeyecek ve başlangıçta geliştirildiğinde genellikle daha sınırlı bir kapsama sahip olacaktır. Bununla birlikte, BT yönetişiminin iyi bir şekilde tasarlanması, etkin ve güvenilir bir şekilde çalışması için kurumlar, BT yönetişiminin karar vermede hangi rolü oynayacağını açıkça seçmelidir. Dikkate alınacak sorular şunları içerir:
- **Kapsam:** BT yönetişimi; merkezi BT veya üniversite genelindeki BT birimleri için uygulanır mı? Fakülte ve iş birimlerinden gelen BT projelerine hitap ediyor mu?
- **Roller ve Öncelikler:** BT yönetişimi öncelikle kurumsal projelere öncelik mi vermeli, yoksa inovasyonu kolaylaştırmada önemli bir rol mü almalı? BT yönetişimi, BT birimleri arasında, BT ve akademik veya iş birimleri arasında işbirliğini ve iletişimi kolaylaştırmalı mı yoksa BT yönetişiminin dışında mı yer almalı? Yönetişim risk yönetimine veya bütçelerine ne şekilde dahil olacak?
- **İşlevler:** BT yönetişimi BT politikasına ağırlık verecek mi? Portföy yönetiminde veya kaynak tahsisinde resmî bir rolü olacak mı veya yenilikçi hibe programlarını yönetecek mi?
- **Yetkilendirilmiş Karar Verme:** BT yönetişim komiteleri ne ölçüde karar verecek? Önerileri ne kadar ağırlık taşıyacak? Kararlar ve tavsiyeler nasıl iletilecek, gözden geçirilecek veya onaylanacak? BT yönetişiminin her düzeyi için yetki kapsamı ne olacak? Kararlar ne zaman başka bir yönetişim düzeyine yükseltilmeli veya kaldırılmalıdır?

Burada açıklık yönetişimin başarısı için esastır.



BT Kararları için Paydaşları Belirleme

Kurumunuzdaki herkesin bir BT yönetişimi paydaşı olduğu fikri aşırı geniş olsa da, BT kararlarından önemli ölçüde etkilenenlerin masada yer aldığından emin olmak önemlidir. Akademik ve iş birimlerinin bakış açılarını dâhil etmeniz ve insanların kendileri için konuşmalarını hatırlamanız da önemlidir.

BT personelinin BT yönetişiminde hangi rolü oynayacağını belirlemeniz gerekecektir, ancak BT dışı paydaşların da dâhil edilmesi esastır. Bazı kurumlar, BT kararlarının BT'nin çıkarları yerine kurumun çıkarlarıyla uyumlu olmasını sağlamak için BT personelinin BT yönetişimine katılımını önemli ölçüde sınırlar. Akademik ve iş birimi paydaşlarının kendilerini temsil etmelerine izin vermek, BT personelinin onlar için konuşmasını beklemekten daha etkilidir.

Dâhil edilmesi gereken paydaşları belirlerken, sorulması gereken bazı kilit sorular vardır:

- **Hangi işlevler temsil edilmelidir?** Örneğin; insan kaynakları, üniversite iş ofisleri, öğretim kadrosu, araştırma idaresi, genel katılım, yatılı öğrenciler vb. üzerinde önemli etkisi olan BT kararları veriliyor mu? Kurumunuzun hiyerarşisine bakın ve kritik birimlerin dâhil edildiğinden emin olun.
- **Bu işlevleri kimler temsil etmelidir?** BT yönetişiminin etkili olabilmesi için, katılımcıların üniversite şartlarında kararlar verebilmeleri ve kararlar ve taahhütler alabilmeleri için uygun bir organizasyon düzeyinde olmaları gerekmektedir.
- **Başka kilit etkenler veya karar vericiler var mı?** BT kararlarını veya kabullerini etkileyen insanlar ya da gruplar var mı? Sesleri dâhil edilmesi gereken finansman veya bütçe otoritesi olan insanlar var mı?

- **Rol oynaması gereken mevcut gruplar var mı?** Tekerleği yeniden icat etmek yerine, kampüs BT hizmetleri hakkında verimli geri bildirim sağlamak için yönetim sürecine getirilebilecek mevcut gruplar var mı? Örneğin, bir fakülte senato bilgi işlem komitesi, akademik BT hizmetleri için kapsamlı geri bildirim sağlayabilir. İdari BT sistemlerini kullanan faaliyetler hakkında geri bildirim sağlayabilecek iş süreci veya veri yönetim komiteleri var mı?

Kurumsal BT yönetim süreçleri için potansiyel paydaşlar arasında kurumsal liderliğin yanı sıra hem merkezi hem de dağıtılmış akademik birimler, iş birimleri ve BT birimlerinden liderler ve temsilciler bulunmaktadır. BT kaynaklarının kullanıcıları (ör. Öğrenciler, öğretim üyeleri ve personel) de BT yönetim sürecinin önemli paydaşlarıdır. Değerlendirmenize geniş bir bakış açısıyla başlayın ve BT yönetiminin katılmasını istediğiniz karar türlerini düşündüğünüzde daraltın.



Farkı Değerlendirmek için Kuruluşunuzun Şimdiki Durumu ve Hedeflerini Karşılaştırma

BT yönetiminin hedeflerine ve rolüne karar verdikten sonra, nerede olduğunuza ve istenen duruma doğru ilerlemek için ne yapılması gerektiğine bakmanızın zamanı geldi. Hâlihazırda BT yönetiminiz varsa, hedeflerinize ulaşmış olmadığınızı ve iyi çalışıp çalışmadığınızı düşünün. Eğer BT yönetimini uygulamanın ilk aşamalarındaysanız, kurumunuzun BT kararları vermek için sahip olduğu gayri resmi süreçlere bakın. En azından şunu anlamalısınız:

- Şu anda BT kararlarına kim girdi sağlıyor?
- BT kararlarını kim alıyor?
- Bunlardan kim sorumlu?
- Tanımladığınız BT yönetiminin yeni hedeflere ulaşması için mevcut süreçler ne kadar iyi çalışıyor? Ne çalışıyor, ne çalışmıyor? Tutmaya değer olan nedir?
- Yönetici paydaşlar ve mevcut karar vericiler karar alma süreçlerindeki değişikliklere ne kadar destek vermektedir?
- Yeni bir BT yönetim süreci veya katılım değişiklikleri veya otoritedeki değişiklikler için kilit paydaşlar arasında katılım sağlamak için ne yapmanız gerekiyor?

Cevapları belirlediğinizde, kurumsal kültürünüzdeki değişiklikleri nasıl uygulayacağınızı düşünmenin zamanı geldi. BT karar verme ve yönetim katılımında değişiklik yapma yetkisine sahip olan ve önerilen BT yönetim sürecini onaylayan bir yönetici sponsor veya şampiyona ihtiyacınız olacak.



Başlangıç Yapısını Tasarlama

Kurumsal BT yönetim programlarının yapısı bir dizi faktöre bağlı olarak değişecektir; kurumsal büyüklük ve kontrol (kamuya karşı özel), kurum genelinde BT operasyonlarının bileşimi (merkezi veya dağıtılmış veya her ikisinin bir kombinasyonu), kurumun hiyerarşik yapısı ve kurumsal kültür gibi. Önceki araştırmalar, yükseköğretimde iki tür BT yönetim yapısı tanımlamıştır: hub ve spoke yapısı ile paralel yapılar.

Hub ve spoke yapısı, alt komitelere devredilen belirli işlevlere sahip tek bir yapıdır. Paralel yapı, farklı kurumsal işlevler için birden fazla BT yönetim yapısına sahiptir. Örneğin, idari BT işlevleri için bir yönetim yapısı ve akademik BT işlevleri için ayrı bir yapı olabilir. Her biri belirli işlevsel alanlar için alt komitelerden oluşan ayrı akademik ve idari BT yapıları gibi bir kombinasyona sahip olması mümkündür.

Paralel ve hub-bağlı yapılar arasında karar verirken, kurumunuzun BT için finansman modelini, organizasyon yapısını, kültürünü ve değerlerini, stratejilerini ve hedeflerini göz önünde bulundurmak önemlidir. Akademik ve idari BT ayrı olarak finanse edilir ve organize edilirse, paralel bir yapı kullanmak mantıklı olabilir. Ancak, kurumunuzun stratejisi BT harcamalarını ve proje önceliklerini akademik ve idari işlevler arasında dengelemekse, bu işlevleri BT yönetim yapısında ayırmak akıllıca olmaz.



Danışma Gruplarını Karar Alma Organlarından Ayırma

Etkili bir BT yönetim süreci, kuruluş genelinde iyi anlaşılabilir kadar basit olmalıdır. Karar alma süreçleri açık ve BT yönetiminin bir bürokrasiden ziyade kolaylaştırıcı olarak işlev gördüğü yeterince açık olmalıdır. Aynı zamanda, birçok paydaş politika ve kararlara değerli girdiler sağlayabilir. Kararlara girdi sağlayacakları ve kararları verecekleri ayırt etmelisiniz.

Danışma grupları, BT yönetim gündemleri ve kararları hakkında bilgilendirilir ve onların girdilerinin ne zaman etkili olacağı konusunda görüşülebilir. BT yönetim organlarına önerilerde bulunabilirler. BT yönetim organları; kararlar ve tavsiyeler verir ve onlardan BT liderleri tarafından alınan kararları onaylamaları istenebilir.

Danışma gruplarının BT yönetim organlarıyla resmi ilişkileri olabilir. Örneğin, fakülte senatosu, öğrenme yönetim sistemleri veya sınıf teknolojileri ile ilgili kararlara ağırlık verebilirken, akademik BT'ye daha geniş bir şekilde ayrılmış bir BT yönetim organı karar verme grubu (muhtemelen fakülte paydaş temsiliyle) olabilir.

BT yönetimi ile değiştirilmemesi gereken mevcut gruplar için danışma rolü uygun olabilir. Örneğin, yeni BT yönetim organlarınız öncelikle BT dışı paydaşlardan oluşabilir, ancak girdisi değerli olan ve BT kararlarına bir miktar giriş yapması gereken mevcut BT liderleri ve yöneticiler grupları olabilir. BT yönetim organlarının hem uzmanlıkları için teknik gruplara hem de değerli deneyime ve girdilere sahip kullanıcı gruplarına düzenli olarak danışmaları gerekebilir.

BT yönetimi tasarlarırken, potansiyel danışma gruplarını tanımlamalı ve belgelemeli ve süreçlerinizin bunları içerecek şekilde tasarlandığından emin olmalısınız. Danışma grupları, BT kararlarının en uygun ve ulaşılabilir olmasını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. BT yönetiminin doğru kişilere danışıldığından ve bilgilendirildiğinden emin olabilmesi için kilit danışma gruplarının rolünü resmileştirmek önemli olabilir. BT yönetiminde CIO'nun rolü hakkında bilgi için aşağıya bakın.

Buck Burada Duruyor: BT Yönetişiminde CIO'nun Rolü

ECAR, 2014 yılında yükseköğretimdeki IT GRC programlarının durumunu araştırdı. Bu araştırmada, resmi BT yönetim organlarına sahip kurumların; daha iyi yatırım kararları aldığını, kampüs paydaşlarından daha fazla desteğe sahip olduğunu ve kurumsal stratejik planlama ve politika yapımına daha fazla katıldığını buldu. Ayrıca, resmi BT yönetim programlarının bulunduğu yerlerde, çoğunlukla kurumun CIO'su tarafından yönetildiğini bulmuştur.¹ Diğer endüstriler de BT yönetim programlarının CIO tarafından yönetildiğini veya “sahiplenildiğini” göstermektedir.²

BT yönetim sürecinin sponsoru olarak CIO³, bu sürecin sonuçlarından ve genel olarak BT sonuçlarından sorumludur. Bu, sonuçta BT yönetim kararlarının popüler bir oylamaya indirgenemeyeceği anlamına gelir. CIO nihai karar merciidir⁴ ve CIO'nun yetki kapsamındaki BT kararlarından sorumluluğu ve hesap verebilirliği liderlik figürüdür. Bu nedenle BT yönetişiminin rolü, CIO'yu kurum için en iyi BT kararlarını almak için ihtiyaç duyduğu özel süreçler ve yapılarla donatmaktır.

1. Bakınız: Jacqueline Bichsel and Patrick Feehan, *Getting Your Ducks in a Row: IT Governance, Risk, and Compliance Programs in Higher Education*, research report (Louisville, CO: ECAR, June 2014);
2. Peter Weill and Jeanne Ross, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results* (Harvard Business Review Press, 2004).
3. Burada en üst düzey BT yöneticisine atıfta bulunmak için CIO terimini kullanıyoruz. Yükseköğretim kurumlarının% 68'inin CIO rolü vardır, diğer kurumlar ise başkan yardımcısı, müdür veya benzer bir ünvanı kullanabilir. Bakınız Jeffrey Pomerantz, *IT Leadership in Higher Education, 2016: The Chief Information Officer*, research report (Louisville, CO: ECAR, Mart 2017).
4. Bazı kurumlarda nihai BT karar vericisinin provost gibi BT dışı bir rolü vardır. Her durumda, BT yönetişimi o kişinin karar verme sürecini bilgilendirmeye hizmet eder.



BT Yönetişimini Aktif Yönetmek için Sorumluluk Atama

Kampüs için bir BT yönetim programı uygulamak önemli bir çabadır ve yatırımın tamamlanması gerektiren bir dizi taktik proje olarak anlaşılmalıdır. İlk BT yönetim programı tamamen onaylandıktan ve tüm departmanların katılımı sağlandıktan sonra, süreç hala etkin yönetimin etkili olmasını gerektirir.

Bazı kurumlar BT yönetişimini yönetmeye personel kaynağı ayırırken, diğerleri sürecin yönetimini mevcut rollere dâhil eder. Her durumda da, personelin çabaları kasıtlı olarak süreci yönetmeye bağlı olmalıdır. Bazı temel görevler şunları içerir:

- **Gündemleri yönetme:** Bu sadece bir büro işlevi değildir. Bunun yerine personel önemli konuların gündemde olduğundan emin olmalı ve destekleyici bilgiler sağlamalıdır. Bu, BT, akademik ve iş birimi liderliği ile iletişimi içerebilir. Ayrıca, üst düzey komitelerin dikkatini gerektiren konuların iletilmesi veya raporlandığından emin olmak için komite başkanlarıyla iletişimi de içerir.
- **Mekaniğe Katılım:** Komite toplantılarının planlanması, gündem ve tutanakların öngörülebilir ve zamanında yayınlanması ve diğer rutin görevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.
- **Yönetişim katılımcılarını eğitmek:** Yönetişim katılımcıları, özellikle de komite başkanları; yönetim hedeflerini ve komitelerini, yetki veya sorumluluk alanlarını ve sorunları iletilme sürecini ve komite toplantılarını yönetme, oy kullanma standartlarını ve kararların ve tavsiyelerin kaydedilmesini gerektiğini anlamalıdır. Birisi yeni başkanlara ve katılımcılara düzenli eğitim geliştirmek ve sağlamaktan sorumlu olmalıdır..

- **Yönetişim değerinin oluşturulması ve paylaşılması:** BT yönetişiminin kurum genelinde iyi anlaşılması ve kullanılmasını sağlamak; iletişim planının hem oluşturulmasını hem de yürütülmesini, dokümantasyon ve sunumların geliştirilmesini ve BT yönetişiminin etkili bir şekilde çalıştığından emin olmak için kilit paydaşlarla toplantı yapılmasını gerektirir.
- **Komite iletişiminin sürdürülmesi:** BT yönetim sürecini yöneten personel, komiteler arasındaki iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştiğinden emin olmalıdır. Belli bir düzeyde not alma kitle kaynaklı veya bir komitenin sekreterine devredilebilse de, bazı durumlarda yalnızca bir toplantıyı kaydetmekle kalmayıp aynı zamanda sonuçlarını etkili bir şekilde özetleyebilen bir personele sahip olmak da önemlidir. Bu, potansiyel olarak büro personelinin kapsamı dışında kalan konuların anlaşılmasını gerektirir.
- **Katılımı değerlendirme:** Katılımı gözden geçirmek ve katılımcı katkıları hakkında bilgi toplamak için personelin çaba göstermesi gerekir. Bu, tutanakları gözden geçirmeyi ve komite başkanlarıyla iletişim kurmayı içerebilir.
- **Yönetişim etkinliğinin gözden geçirilmesi:** Çalışanların sorunlu alanları belirlemek, yıl boyunca sorunları çözmek, metrikleri toplamak, sonuçları belgelemek ve yıllık incelemeye yardımcı olmak için çaba göstermesi gerekmektedir.



BT Yönetişim Süreçlerini DÜZENli Olarak İnceleme ve DÜZeltme

BT yönetişimini destekleyen süreçlere dikkat etmeniz, güvenilir ve etkili bir yönetim programı oluşturmanıza yardımcı olacaktır. Komitelerin işlevini yerine getiren pratik süreçleri belirleyerek işe başlayın, ardından başarılı bir programı destekleyen iletişim süreçlerini düşünün. Son olarak, yalnızca BT yönetişiminin etkinliğini değerlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda yönetişimi en iyi şekilde kolaylaştırmak için destekleyici süreçleri uyarlayan düzenli bir gözden geçirme başlatın.

Komite Süreçleri

Komite süreçleri duyarlı ve tutarlı olmalıdır ve komitenin işleyişinin mekaniği açık olmalıdır:

- **Duyarlılık:** BT yönetişiminin başarısı, duyarlılığa bağlıdır. Bu fazla vurgulanamaz. Değişimin hızı arttıkça BT'nin değişen paradigmalara yanıt vermesi gerekiyor. Örneğin, bulut bilişim hizmetleri artık kolayca satın alınabiliyor ve iş birimleri ve hatta bireysel fakülte ve personel tarafından hızla uygulanabiliyor. Eğer komite süreçleri bürokratik veya yavaş olursa, kampüs topluluğu ihtiyaçlarını karşılamak için BT yönetişimini atlayacaktır.
- **Tutarlılık:** Paydaşların sorunlarının ne zaman ele alınacağını tahmin edebilmeleri ve bunları komiteye nasıl getireceklerini anlamaları gerekir. Bu, komiteden komiteye büyük ölçüde değişiyorsa, paydaşların süreci anlaması zorlaşır ve bu da süreçten kaçınmaya yol açar.
- **Mekanik (Hareketler):** Komite hareketleri mümkün olduğunca tutarlı olmalıdır:
 - **Toplantı sıklığı:** Paydaşların sorunlarının ne zaman ele alınabileceğini bilmelerini zorlaştıran geçici toplantılara dayanmak yerine komitelerin yıl için planlanan toplantıları yapması önerilir.

- **Başkan seçimi ve hizmet süresi:** Komite başkanını kim seçer - üyeler, CIO veya yönetim koordinatörü? Sandalyeler ve üyeler ne kadar süre hizmet verecek?
- **Katılım beklentileri:** Üyeler vekil gönderebilir mi ve ne sıklıkla? Değiştirme işlemini tetikleyecek bir kaç devamsızlık olacak mı?
- **Oylama:** Bunlar, oyların nasıl alındığına ve anlaşmazlıkların nasıl çözüldüğüne veya belgeleneceğine ilişkin basit tanımlardan, *Robert's Rules of Order* gibi daha resmi süreçlere kadar değişebilir.

İletişim Süreçleri

Şeffaf, sürekli ve etkili iletişimden daha önemli bir destekleyici süreç yoktur. Bildirilmesi gereken kilit mesajları tanımlayan bir iletişim planı geliştirilmelidir. En azından aşağıdakilerin iletilmesine dikkat edilmelidir:

- **BT yönetişimi nasıl çalışır:** Kampüs topluluğundaki paydaşlar yönetişimin ne tür sorunları ele aldığını, yönetişime nasıl sorun getirileceğini, yönetişimin onları nasıl ele alacağını ve yönetim temsilcilerinin kim olduğunu anlamalıdır. Bu tek seferlik bir iletişim olamaz, ancak akademik ve iş birimlerinde (C-düzey yöneticilerden bölüm yöneticilerine kadar) BT kampüs liderliği, BT personeli ve yönetim katılımcıları gibi önemli gruplara ulaşmak için tasarlanmış sürekli bir çaba olmalıdır. Toplantı saatlerini ve konumlarını herkese açık olarak yayınlamayı unutmayın.
- **Gündemler ve tutanaklar:** Sadece yönetim katılımcılarının hangi konuları dikkate alacaklarını bilmeleri yetmez, aynı zamanda genel olarak kampüs topluluğu yönetimden önce neler olduğunu öğrenebilmelidir. Gündemleri ve tutanakları yayınlamak için standart format ve zaman çizelgesi iletişimi kolaylaştıracaktır. Gündemlerin önceden erişilebilir olması ve herkese açık olarak yayınlanması gerekir.
- **Kararlar ve tavsiyeler:** Kampüs topluluğunun, yönetim karar vermesinin sonuçlarını öğrenmesi açık bir süreç olmalıdır. Satın alma için gerekçenin bir miktar açıklamasının dâhil edilmesi gerekebilir. İletişim planında, kararların ne kadar çabuk iletilmesi gerektiği dikkate alınmalıdır.

İnceleme Süreci

Kurumlar gelişir, stratejiler değişir, teknolojiler gelir ve gider, insanlar ilerler. Bu gerçekler BT yönetişimi için kaynak sağlar ve eğer başarılı olunacaksa adapte olmak zorunludur. BT yönetişiminin istikrarlı olması önemlidir, ancak BT yönetişiminin hedeflerine ulaştığından ve rolünü etkin bir şekilde yerine getirdiğinden emin olmak için düzenli incelemelerin yapılması da önemlidir. BT yönetişimini geliştirirken, toplantı notları yayımlama mekaniğinden, karar almanın etkinliğine ve paydaş katılım seviyesine kadar BT yönetişiminin tüm yönlerini içeren yıllık bir inceleme oluşturun.



BT Yönetişimi için Sürekli İyileştirme Süreci Geliştirme

BT yönetişimi bir “ayarla ve unut” süreci değildir. Kurumlar, BT yönetişiminin başarısını tanımlamak ve düzenli olarak gözden geçirmek ve ayarlamalar yapmak için süreçler geliştirmelidir. Sürekli bir iyileştirme süreci şunları içerecektir:

- **Hedeflerin belirlenmesi:** BT yönetişiminin, her döngünün başında (genellikle akademik veya mali yıl ile tanımlanır) belirtilen ölçülebilir, ulaşılabilir hedefleri olmalıdır. Yönetişim olgunlaştıkça, bu hedefler daha iddialı olabilir. Yönetişim, taleplere belirli bir zaman dilimi içinde cevap verecek mi? Kararlarının başarısı ölçülecek mi? Yönetişimin etkinliği, birimlerin BT yönetişimini kullanıp kullanmamasına veya atlayıp atlamamalarına göre ölçülebilecek mi?
- **Sonuçları ölçme:** Her döngünün sonunda, yönetim performansı hedefleri ve raporlanan sonuçlarla karşılaştırılmalıdır.
- **Üyelik katılımını değerlendirme:** Yönetişim katılımcılarının katılması ve katılımı düzenli olarak ve en az yılda bir kez değerlendirilmelidir. Bir katılımcı katkıda bulunmuyorsa veya katılmıyorsa, bunların değiştirilmesi için bir süreç olmalıdır.
- **Genel yönetim değerlendirmesinin yapılması:** Yönetişim süreci, iyileştirilmesi gereken alanları ve destekleyici süreçleri belirlemek için en az yılda bir kez analiz edilmelidir. Kapsam hala uygun mu? Yönetişim katılımcıları süreçleri takip edebiliyor mu? Kampüs topluluğu yönetim sürecini tanımlayabiliyor mu? Yönetişim kullanılıyor veya atlanıyor mu? Yenilikçi projeler yönetim sürecinden geçebiliyor mu? Portföy yönetimi veya proje önceliklendirmesi etkili mi? Doğru paydaşlar katılıyor mu? BT yönetişimi kampüste nasıl değerlendiriliyor - ilerlemeyi engelleyen bir bürokrasi mi, yoksa iyi projeleri ilerletmeye yardımcı olan bir süreç mi?

Kurumların BT yönetim olgunluklarını ölçmelerine yardımcı olmak için COBIT ve ITIL gibi bir dizi farklı model mevcuttur. Kurumlar, BT hizmetlerini sunmayı arzuladıkları ve nerede oldukları ile ilgili iletişim kurabilmek ve BT organizasyonlarının süreçlerini anlamak için olgunluklarını ölçmek isteyebilirler. BT yönetim olgunluğu dört temel alanda ölçülebilir: süreç, stratejik uyum ve etki, BT yatırımı, iletişim ve katılım. Her alanda, olgun bir sürecin özelliklerini belirleyebilir ve BT yönetim olgunluğunuzu artırmak için atabileceğiniz adımları belirleyebilirsiniz. Örnek bir BT yönetim olgunluğu iyileştirme planı için Ek A'ya bakınız.

Sonuç

BT yönetişimi; iyi yapıldığında, kurumların stratejileriyle uyumlu iyi kararlar almasını sağlar. Paydaşlar arasındaki kararlar için destek oluşturur ve riskin yönetilmesine yardımcı olur. Başarılı, güvenilir bir BT yönetim programı geliştirmek; dikkatli planlama, detaylara dikkat, aktif yönetim ve düzenli inceleme gerektirir. Etkili BT yönetişiminin sürdürülmesi zahmetli veya açıklanması karmaşık olmamalıdır. Bu kontrol listesini izlerseniz, BT yönetişimi hakkında bilgi alırsanız ve başkalarının deneyimlerinden

öğrenirseniz, kurumunuzun ve topluluğunuzun değer vereceği bir BT yönetim programı uygulayabilirsiniz.

Teşekkür

Bu kaynağı yazan aşağıdaki EDUCAUSE BT Yönetişim, Risk ve Uyum Programı, BT Yönetişim Çalışma Grubu üyelerine özel teşekkür ederiz:

Debbie Carraway, Director of IT, College of Sciences, North Carolina State University

Kelly Arruda, Project Manager, Office of IT, University of California Los Angeles

Jeff Hagins, Managing Director, Information Systems, Texas Tech University System

Brian R. Martinez, Security Analyst, Michigan State University

Hector Molina, Director, Central Project Office, East Carolina University

James D. Perry II, Chief Information Security Officer, University of South Carolina

Richard Stingel, Senior IT Audit Consultant, University of South Carolina

Cayce C. Will, Director, Office of Information Services, Michigan Technological University

Ek A: Örnek BT Yönetişimi Olgunluk İyileştirme Planı

SÜREÇ

Olgunluk programlar şunları içerir:	İyileştirilmiş olgunluk için öneriler
<ul style="list-style-type: none">• Resmi yönetim yapısı• Süreç açık bir sorumluluk/hesap verebilirlik belirler• Dağıtılmış BT girişimlerini koordine eder	<ul style="list-style-type: none">• Sorumluluk ve yetkinin nereye verileceğini belirleyin• COBIT ve ITIL gibi çerçeveleri araştırın

STRATEJİK UYUM ve ETKİ

Olgunluk programlar şunları içerir:	İyileştirilmiş olgunluk için öneriler
<ul style="list-style-type: none">• BT için açık kurumsal vizyon• BT sonuçlarının hedefleri kurumsal stratejiyle uyumludur• BT yönetişimi kararları etkiler	<ul style="list-style-type: none">• Operasyonel planı stratejik hedeflerle uyumlu hale getirin• BT yönetişiminin karar vermede nasıl yardımcı olabileceğini gösterin

BT YATIRIM

Olgunluk programlar şunları içerir:	İyileştirilmiş olgunluk için öneriler
<ul style="list-style-type: none">• Karar vermede tam yaşam döngüsü maliyetleri dikkate alınır• BT yatırımlarına kurumsal hedefler doğrultusunda öncelik verilir	<ul style="list-style-type: none">• BT projeleri için finansman modelleri önerin• Projeler veya girişimler için bir karara varma süresini değerlendirin

İLETİŞİM ve KATILIM

Olgunluk programlar şunları içerir:	İyileştirilmiş olgunluk için öneriler
<ul style="list-style-type: none">• Fakülte, idari ve akademik liderlik BT yönetişimine bağlıdır• Teknoloji standartları ve hizmetleri görünür ve geniş ölçüde anlaşılmıştır	<ul style="list-style-type: none">• Kararları şeffaf bir şekilde iletin• Paydaşları BT kararlarına dahil edin

Ek B: BT Yönetişimi Önerilen Okumalar

Aşağıda konuya göre yükseköğrenim BT yönetişimi hakkında önerilen okumaların ve kaynakların bir listesi bulunmaktadır.

BT yönetişim süreçleri: Tüm büyük BT sistemleri ile etki alanları ve departmanlarındaki yönetişim faaliyetleri için; yönetim sorumluluğu da dahil olmak üzere kurumun, kurum genelinde BT yönetişimini nasıl yönettiğini anlama.

- Peter Weill and Jeanne Ross, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results* (Harvard Business Review Press, 2004)
- The Foundations of a High-Performance ITS Organization, *EDUCAUSE Live!*, 2014
- Understanding IT GRC in Higher Education: IT Governance, *EDUCAUSE Review*, 2015
- Governance, *EDUCAUSE Library*

Stratejik uyum ve etki: Kampüs BT stratejisinin; kurumun stratejik planıyla uyumlu olmasını sağlayan kurumun programlarını veya süreçlerini anlama.

- IT Risk Register, *EDUCAUSE Library*
- IT Governance, Risk, and Compliance in Higher Education, ECAR Research Hub, 2014
- Questions about IT Governance, Risk, and Compliance Answered, *EDUCAUSE Review*, 2014
- Strategic Planning, *EDUCAUSE Library*

Yatırım: Kurumun BT stratejisi ve kurumsal hedefleri doğrultusunda BT yatırımlarına nasıl öncelik verdiğini anlama.

- Aligning IT Funding Models to the Pace of Technology Change: Enabling Financial Flexibility for Core, Flexible, and Transformative Services, *ECAR*, 2015
- IT Restructuring: Challenges and Opportunities, *EDUCAUSE Review*, 2014

İletişim ve katılım: Birden fazla kampüs paydaş grubunda stratejik, şeffaf ve hesap verebilir bir BT yönetişim süreci oluşturma

- Governance, Risk, and Compliance: Why Now?, *EDUCAUSE Review*, 2013
- Information Technology Management and Leadership, *EDUCAUSE Library*
- Communications, *EDUCAUSE Library*



**IT GOVERNANCE
TURKEY**