



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Didem SİPAHİ MENCET

YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE, KALİTE GÜVENCE VE SÜRDÜRÜLEBİLİR  
KALİTEYE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Didem SİPAHİ MENCET

YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE, KALİTE GÜVENCE VE SÜRDÜRÜLEBİLİR  
KALİTEYE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Nuray AKAR

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

**T.C.**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Didem SİPAHİ MENCET'in bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğretim Üyesi Sezai ÖZTOP (İmza)

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğretim Üyesi Nuray AKAR (İmza)

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Tayfun YÖRÜK (İmza)

Tez Başlığı: Yükseköğretimde Kalite, Kalite Güvence ve Sürdürülebilir Kaliteye İlişkin Nitel Bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 25/06/2019

Mezuniyet Tarihi : 01/08/2019

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yükseköğretimde Kalite, Kalite Güvence ve Sürdürülebilir Kaliteye İlişkin Nitel Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

**Didem SİPAHİ MENCET**





**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
Adı-Soyadı	Didem SİPAHİ MENCET
Öğrenci Numarası	20108504109
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı Soyadı	Dr. Öğretim Üyesi, Nuray AKAR
Tez Başlığı	Yükseköğretimde Kalite, Kalite Güvence ve Sürdürülebilir Kaliteye İlişkin Nitel Bir Araştırma
Turnitin Ödev Numarası	1150174984

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 69 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 08 /07 / 2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 14

alıntılar dahil % 15 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( x ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise; Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırların aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

09/07/2019

(imzası)

Dr. Öğr.Üyesi Nuray AKAR

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>x</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE, KALİTE GÜVENCE VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yükseköğretimde Kalite .....	4
1.2. Yükseköğretimde Kalite Güvence .....	6
1.2.1. Akreditasyon.....	9
1.2.2. ISO 9000 Standardı.....	13
1.2.3. Kurumsal Değerlendirme.....	15
1.3. Yükseköğretimde Sürdürülebilir Kalite .....	16
1.3.1. Kalite Kültürü .....	17
1.3.1.1. Toplam Kalite Yönetimi ve İlkeleri .....	18
1.3.1.2. ISO 9001 İlkeleri .....	21
1.4. Yükseköğretimde Kalite, Kalite Güvence ve Sürdürülebilir Kalite İle İlgili Ulusal Yazındaki Mevcut Araştırmalar ve Bu Araştırmalara Yönelik Tartışmalar.....	23

### İKİNCİ BÖLÜM

#### BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNUN AKREDİTE AKADEMİK BİRİMLERİNDEKİ AKTÖRLERİN KALİTE, KALİTE GÜVENCE VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTEYE İLİŞKİN ALGILARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırma Tasarımı ve Yöntemi .....	24
2.2. Araştırma Alanı ve Çalışma Grubu .....	25
2.3. Veri Toplama Süreci.....	26
2.4. Veri Analizi .....	27
2.5. Geçerlik ve Güvenirlik .....	27
2.6. Bulgular .....	30

2.7. Tartışma .....	61
<b>SONUÇ .....</b>	<b>64</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>67</b>
<b>EK 1 – Yükseköğretimde Kalite, Kalite Güvence ve Sürdürülebilir Kalite ile ilgili Ulusal Yazındaki Mevcut Araştırmalar.....</b>	<b>74</b>
<b>EK 2 – Etik Kurul İzinleri.....</b>	<b>79</b>
<b>EK 3 - Mülakat Formu .....</b>	<b>83</b>
<b>EK 4 –Araştırma Gönüllü Katılım Formu.....</b>	<b>84</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>85</b>



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	27
Tablo 2.2.	Bir Yükseköğretim Kurumunun Akredite Akademik Birimlerindeki Aktörlerin Kalite, Kalite Güvence ve Sürdürülebilir Kaliteye İlişkin Algılarını Ortaya Koyan Ana ve Alt Temalar .....	32
Tablo 2.3.	Program Yeterliliklerinin Belirlenmesi ve Standartlara Uyumu .....	35
Tablo 2.4.	Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme .....	36
Tablo 2.5.	Araştırma Kaynakları .....	37
Tablo 2.6.	Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi .....	38
Tablo 2.7.	Kaynakların Yönetimi .....	39
Tablo 2.8.	Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği .....	41
Tablo 2.9.	Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı .....	42
Tablo 2.10.	Bilgi Yönetim Sistemi .....	44
Tablo 2.11.	Kurumsal İç Değerlendirme .....	45
Tablo 2.12.	Kurumsal Dış Değerlendirme .....	46
Tablo 2.13.	Hedeflerle ve Verilerle Yönetim .....	49
Tablo 2.14.	Liderlik .....	50
Tablo 2.15.	Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon .....	52
Tablo 2.16.	Herkesin Katılımı ve Motivasyonu.....	53
Tablo 2.17.	Sürekli İyileştirme .....	58
Tablo 2.18.	Risk Temelli Yaklaşım .....	59
Tablo 2.19.	Süreç Yönetimi .....	60
Tablo 2.20.	Paydaş Odaklılık .....	62



**KISALTMALAR LİSTESİ**

ENQA	: Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Kuruluşu (European Association for Quality Assurance in Higher Education)
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADEK	: Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu
BEK	: Bolonya Eşgüdüm Komisyonu
KDR	: Kurumsal Değerlendirme Raporu
YKK	: Yükseköğretim Kalite Kurulu
KİDR	: Kurumsal İç Değerlendirme Raporu
KGBR	: Kurumsal Geri Bildirim Raporu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
AKTS	: Avrupa Kredi Transfer Sistemi
UTEAK	: Ulusal Tıp Eğitimi Akreditasyon Kurulu

## ÖZET

Bu araştırmada, Türkiye’deki bir kamu yükseköğretim kurumunun akredite akademik birimlerindeki aktörlerinin kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteye ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel paradigma çerçevesinde betimsel durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Temel veri geliştirme aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Araştırma verileri, ele alınan devlet üniversitesinin hem kalite yönetim sistemi hem de akreditasyon belgesine sahip olan tıp ve turizm fakültelerindeki yönetsel, akademik ve idari düzeydeki kalite aktörlerinden oluşan 18 kişilik bir katılımcı grubundan sağlanmıştır. Çalışmada elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan içerik analizi sonucunda; birinci araştırma sorusu olan yükseköğretimde kalite için eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim ve idari süreçler temaları öne çıkmıştır. İkinci araştırma sorusu olan yükseköğretimde kalite güvencenin ne olduğuna dair katılımcı görüşlerinin, kurumsal değerlendirme süreçleri üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu kapsamdaki bulgularda kurumsal iç ve dış değerlendirme süreçleri öne çıkmıştır. Üçüncü araştırma sorusu olan yükseköğretimde sürdürülebilir kalitenin ne olduğuna dair katılımcı görüşlerinin, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi, yerleştirilmesi, paylaşılması ve sürekli uygulanması gerektiği üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu kapsamdaki bulgularda kalite kültürünün içselleştirme ve yaygınlaştırma çalışmaları için Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerinden hedeflerle ve verilerle yönetim, liderlik, sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon anlayışı, herkesin katılımı ve motivasyonu, sürekli iyileştirme, risk temelli yaklaşım, süreç yönetimi ve paydaş odaklı yaklaşım ilkeleri öne çıkmıştır.

Yükseköğretimde kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteye ilişkin farkındalık oluşturulması ve söz konusu farkındalığın artırılması ile üniversitelerde kalite kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına ilişkin sonuçlarıyla bu araştırma; Türk yükseköğretim sisteminin geliştirilmesine yönelik niteliksel bulgular sunmaktadır. Söz konusu bulguların, yükseköğretim sistemimizin uluslararası görünürlüğünün ve itibarının artırılması noktasında önem arz eden ülkemize özgü ulusal kalite güvence modelinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca odaklandığı bağlamda kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteyi; yükseköğretimdeki kalite aktörlerinin algıları üzerinden nitel yaklaşımla ele alan ilk çalışma olması bakımından da ilgili alan yazına rehberlik etmesi beklenmektedir. Bu çerçevede, Türk yükseköğretim sistemine özgü sürdürülebilir kalite ölçeğinin geliştirilmesi hususunda daha sonra yapılacak olan araştırmalara temel sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yükseköğretimde kalite, kalite güvencesi, sürdürülebilir kalite, nitel araştırma, durum çalışması



## SUMMARY

### **A QUALITATIVE RESEARCH ON QUALITY, QUALITY ASSURANCE AND SUSTAINABLE QUALITY IN HIGHER EDUCATION**

In this study, it is aimed to identify the quality, quality assurance and sustainable quality perceptions of the actors in the accredited academic units of one of the state higher education institutions in Turkey. A descriptive case study was conducted within the framework of qualitative paradigm. Semi-structured interview form was used as a fundamental data development tool. Data were collected from a group of 18 participants including the quality actors who take part in quality at the administrative, academic and executive levels, quality assurance, and sustainable quality activities in the Faculties of Medicine and Tourism which both have a quality management system and an accreditation certificate. The data obtained in the study were subjected to content analysis.

According to the findings of the content analysis; the first research question which were the themes of education-training, research-development and executive and administrative for quality in higher education came to the forefront. It is found that the participants' opinions regarding what the quality assurance is in higher education are focused on institutional evaluation processes. In this context, the findings indicate that the processes in internal and external evaluation came to the forefront. In the third research question; it is seen that the participants' opinions on what sustainable quality is, learning the values related quality, their perception, sharing and implementation are necessary. According to the findings of this context, from the principles of Total Quality Management; management with targets and data, leadership, understanding of continuous education and learning, participation and motivation of everybody, continuous improvement, risk based approach, process management and stakeholder oriented approach were focused within internalization and dissemination of quality culture.

This study presents qualitative findings aimed at the improvement of Turkish higher education system regarding its findings of internalization and dissemination with quality in higher education, quality assurance, creating sustainable awareness and increasing this awareness. It is thought that these findings will make contributions to the improvement of national quality assurance model and its continuity peculiar to our country which have importance in increasing the international visibility and reputation of our higher education system. Furthermore, because of this study is the first study that analyze the perceptions of

quality actors in higher education in a qualitative method, it's expected to guide the related literature. In this framework, this study provides a basis for further researches which focus on sustainable quality issue in higher education system.

**Keywords:** Quality in higher education, quality assurance, sustainable quality, qualitative research, case study



## ÖNSÖZ

Bana akademik bakış açısı ve uzmanlaşma kazandıran tez dönemim boyunca; konu seçimimde özgürlüğümü kısıtlamayan, bilgi, tecrübe ve sabrı ile yol gösteren, dostluğu ile motivasyonumu arttıran Kerem'in biricik annesi, değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nuray YAPICI AKAR'a; değerli jüri üyelerim Dr. Öğr. Üyesi Sezai ÖZTOP ve Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YÖRÜK'e; bu yolculuğa devam etmem için her gördüğünde beni motive eden, bir "abla" gibi bana destek olan çok değerli hocam Prof. Dr. Nurdan AKINER'e; kalite, akreditasyon ve kurumsal değerlendirme çalışmaları kapsamında bana mentörlük eden Akdeniz Üniversitesi Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörü Öğr. Gör. Cem SAKARYA'ya; gönüllü paylaşımları ile saha araştırmamın gerçekleşmesini sağlayan değerli katılımcılara; tematik analiz kapsamında ihtiyaç duyduğum uzman görüşü için zaman ayırıp emek harcayan değerli ofis arkadaşım Rıdvan SOYSAL'a; tez özetinin tercümesini gözden geçiren Gülşah KIRBACI ve Nurgül BÜYÜKKALAY'a; hayatım boyunca varlıklarıyla güç veren, maddi manevi desteklerini esirgemeyen annem Münevver SİPAHİ ve babam İzzet SİPAHİ'ye; her kararında yanımda olan, sabrını ve sonsuz desteğini üzerimde hissettiğim sevgili hayat arkadaşım Mustafa Sami MENCET'e ve değerli ailesine; kıymetlim, hayatımdaki "iyi ki" dediğim biricik kızım Miray MENCET'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

**Didem SİPAHİ MENCET**

**Antalya, 2019**

## GİRİŞ

Yükseköğretim alanında kalite bilincini arttırmaya yönelik çalışmaların, 1980'li yıllardan itibaren ilk olarak gelişmiş ülkelerde başlayıp tüm dünyada yaygınlaştığı görülmektedir. Bu bağlamda Avrupa Yükseköğretim Alanı (European Higher Education Area - EHEA)'na uyum sağlanması sürecinde, yükseköğretimde kalite güvence ve akreditasyon öncelikli bir amaç haline gelmiştir öncelikli bir amaç olmuştur (Tezsürücü ve Bursalıoğlu, 2013: 104).

Yükseköğretim temelde eğitim ve araştırma ile ilgilidir. Eğitim ve araştırmanın da bir yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Kalite güvence ise eğitimin, araştırmanın ve yönetimin kalitesinin geliştirilmesiyle ilgili bir konudur. Dünyada yükseköğretim, elitlerden kitle eğitimine doğru evrildikçe; yani yükseköğretim kurumlarında ve öğrenci sayılarında belirgin artışlar başlayınca karar vericiler, kalite güvenceye daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Kalite güvencenin özellikle Avrupa yükseköğretiminde öne çıkması, Türkiye gibi gelişmekte olan bazı ülkelerde yeterli ve yerel analizler yapılmaksızın kalite güvence sistemlerini ithal etmeye yönlendirmiştir. Kalitenin anlayış olarak gelişmediği ve kültürel bir uygulamaya dönüşmediği yerlerde, dışarıdan zorlamalarla kalite güvencenin sağlanmasının mümkün olmadığı görülmektedir (Özer vd., 2011: 60).

Türkiye'nin sistemine bütünleşmeye çalıştığı Avrupa'da karar alıcılar, kalite güvence sistemleri kurmanın zorluklarıyla baş etmeye çalışmaktadırlar. Bu anlamda ortak bir yükseköğretim kültürü ve düzeyi oluşturmaya katkı sağlamak amacıyla oluşturulan "Bologna" ve "Sokrates" gibi programlar, Avrupa'da ve evrensel düzeyde önemli hale gelmiştir (Özer vd., 2011: 59). Diğer taraftan kalite güvence alanında atılacak adımlarda üniversite özerkliği, ulusal kültür ve üniversitenin yerel şartlara uygun hareket etmesi gibi unsurların göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Özer vd., 2011: 59-60).

Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Kuruluşu'nun (ENQA) 2008 yılı raporuna göre ülkeler, bir taraftan ulusal piyasanın istekleri ve kitleselleşen yükseköğretimin finansmanının getirdiği zorluklar nedeniyle kendi yükseköğretim sistemleri içindeki üniversitelerin ne derecede kaliteli olduğu ve/veya kaliteli işlevselliğe sahip olduğu ile ilgili sistemler oluşturmaya çalışmaktadırlar (Özer, 2012: 18). Diğer taraftan da uluslararası yükseköğretim piyasasında kalite güvence sistemi yaklaşımlarındaki değişimlere göre kendi kalite güvence sistemlerinde revizyona gitmektedirler. Bunun yanı sıra politika yapıcılar da ulusal yükseköğretim kurumlarını, kalite çalışmalarının karşılaştırılabilir avantajını kullanarak

uluslararası yükseköğretim alanına taşımayı amaçlamaktadırlar. Bu gelişmelerle birlikte kalite güvence çalışmaları son yıllarda oldukça yaygınlaşmaya başlamıştır. Türkiye’de de yükseköğretim alanında son yıllarda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu kapsamda bir taraftan yükseköğretimde büyük bir genişlemeye tanık olunurken, diğer taraftan da yükseköğretime erişimin önündeki eşitsizliklerin giderilmesi yönünde önemli adımlar atılmaktadır (Günay ve Günay, 2011: 17). Yükseköğretim sistemindeki yeni yaklaşımların bir sonucu olarak, yükseköğretime erişim kapasitesinde ve dolayısıyla yükseköğretimde okullaşma oranında büyük bir artış yaşanmıştır. Üniversiteler, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet üretimi faaliyetleriyle ilgili olarak birbirleriyle kıyasıya rekabet etmektedir (Özer, 2012: 18).

Türk yükseköğretiminde kalite güvence sistemine ilişkin çalışmalar sürmektedir. Özellikle 2015 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun kurulması yükseköğretim sistemine sürdürülebilir kalite anlayışının bütünleşebilmesi açısından önemlidir (Işık ve Beykoz, 2018: 8). YÖK tarafından 23 Temmuz 2015 tarihli ve 29423 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği, Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin iç ve dış kalite güvence, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesine ilişkin süreçlerin hayata geçirilmesi için önemli bir adım olduğu görülmektedir. Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun yürüttüğü kurumsal dış değerlendirme sürecinin gerçekleştiği ilk yıl, kurum içi kalite kültürünün yaygınlaşma ve içselleştirilme düzeyinin beklenen seviyede olmadığı ve bu konuda çaba harcanması gerektiği görülmektedir. Önceki dönemlerde dış değerlendirme süreçlerinde deneyimli ve Bologna sürecinde sunulan kalite güvence araçlarının uygulandığı kurumlarda kalite güvence uygulamalarının içselleştirilme ve benimse düzeyi daha iyi durumda olduğu görülmekle birlikte, kalite kültürünün özellikle yönetsel düzeyden öğretim üyelerine, öğrencilere, idari çalışanlara ve paydaşlar düzeyine yayılması konusunda çaba sarf edilmesi gerektiği görülmüştür (YÖK Kalite Kurulu, 2017: 3).

Yükseköğretimde kalite güvence sistemi, yükseköğretim hizmetinden yararlanan tüm paydaşların asgari ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede kaliteli hizmetler sunan ve onlara güveni veren denetim, değerlendirme ve gözden geçirme çalışmalarının tümüdür. Ana amacı bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemek olan üniversitelerin bilgi ve bilim hizmeti üretimi sürecinde kalite yönetim anlayışından yararlanması, nitelikli bireylerin yetiştirilmesi bakımından çok önemli bir konudur. Bu nedenle yükseköğretim kurumlarının kalite yeterliliklerinin tespiti ve geliştirilmesi çalışmaları, kurum işleyişine ve kaliteli hizmetlerin sürekliliğine önemli katkılar sağlamaktadır (Karahana, 2013: 1).



Tüm bu açıklamalar çerçevesinde, bu araştırmada, Türkiye'deki bir kamu yükseköğretim kurumunun akredite akademik birimlerindeki aktörlerin kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteye ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, yükseköğretimde kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kalite ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü, konuya ilişkin olarak yürütülen alan araştırmasına ayrılmıştır. Bu kapsamda, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, detaylı olarak sunulmuş ve mevcut yazındaki diğer araştırmaların tespitleri temelinde değerlendirilmiştir.

Sonuç kısmında ise, araştırmanın katkıları ve kısıtları ortaya koyulmuştur. Bu doğrultuda, konuyla ilgili gelecekte yapılacak olan araştırmalar, üniversite yönetimleri ve Türk yükseköğretim sistemine özgü ulusal kalite güvence modelinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi çalışmalarına öncülük eden politika yapıcılar için rehberlik edebilecek sonuçlara dikkat çekilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE, KALİTE GÜVENCE VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Yükseköğretimde Kalite

Kalite, tarih boyunca insanların ve örgütlerin önem verdiği bir konu olmakla birlikte günümüzün küresel rekabet ortamında, kalite düzeylerini ve standartlarını geliştirmek özel veya kamu fark etmeksizin tüm örgütlerin öncelikli hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Kalite çalışmalarının öncü isimleri, kalite kavramının farklı boyutlarını vurgulamışlardır. Örneğin Deming'e göre "kalite, amaca uygunluk ve en düşük maliyetle ve pazara uygun şekilde tahmin edilebilir ve güvenilir istikrar düzeyidir". Juran'a göre "kalite, kullanıma uygunluktur". Crosby "kalite ihtiyaçlara uygunluktur" tanımını yaparken, Taguchi "Kalite, ürünün sevk edildiği zamandan topluma ulaşıncaya kadar verilen kayıptır" tanımını kullanmıştır. Ishikawa'ya göre "Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir" (Flood'dan akt. Özdemir, 2007: 522). Kalite ile ilgili tanımların çeşitliliği, kalitenin görece bir kavram olmasından kaynaklanır. Bir başka deyişle kalite bir değer yargısı ve beklentisidir (Işık ve Beykoz, 2018: 9).

Yükseköğretim kurumlarındaki Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, Ortaçağ'da şekillenen iki ana yükseköğretim modeline dayanmaktadır. Bu çerçevede kalite değerlendirmesinin ilk örneğini, Fransa'daki üniversitelerde benimsenen hesap verebilirlik anlayışı temsil etmektedir. Bağımsız hakem değerlendirmesinin ilk örneğini ise, İngiltere'deki kurumlarda görülen kendini yönetme modeli oluşturmaktadır. Söz konusu örnekler, bugünkü Yükseköğretim Kalite Yönetim Sistemi'nin temelini oluşturmaktadır (Van Vught ve Westerheiden, 1994: 355-356).

1984 yılında İngiltere'de kalitenin yükseköğretimin ana hedeflerinden biri olduğu beyan edilmiş, 1985 yılında Fransa'da Ulusal Değerlendirme Komitesi kurulmuştur. İzleyen yıllarda Danimarka, İspanya, Hollanda gibi diğer Avrupa ülkelerinde de kalite değerlendirme sistemi ile ilgili ilk adımlar atılmıştır (Van Vught ve Westerheiden, 1994: 356).

Yükseköğretim kurumlarının artması, buna paralel olarak öğrenci, öğretim üyesi ve birim vb. unsurlardaki artış; uluslararası hareketlilik, piyasanın baskısı sonucu oluşan programlardaki çeşitlilik nitelik sorununun ortaya çıkmasına neden olmuş, bütün bu gelişmeler yükseköğretim kurumlarını rekabet etmeye zorlamıştır. Bu rekabet ortamında kamu kaynaklarının verimli kullanılıp kullanılmadığı vb. hususlar üniversitelere de bütün kurumlar

gibi saydamlık ve hesap verebilirlik kültürüne açık olma; kurumsal ve bilimsel özerkliklerini zedelemeyecek biçimde kapılarını kalite denetimine açma yükümlülüğü getirmiştir (Özer vd., 2010: 43-44).

19. yüzyılda Avrupa ve ABD’deki yükseköğretim kurumlarında farklı yapılar oluşurken, 20.yy sonlarında küreselleşme, bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki hızlı gelişmeler önemli bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu dönem aynı zamanda yükseköğretim ve araştırmadan yararlanma açısından gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ve özellikle geri kalmış ülkeler arasında büyük bir uçurumun ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Dünya genelinde yükseköğretime olan talebin ve öğretim olanaklarının, mesleklerin küreselleşmesi, Dünya Ticaret Örgütü’nün şemsiyesinde yapılan hizmet ticareti ile ilgili antlaşmaların yükseköğretime yansımaları günümüzde yükseköğretime küresel bir pazar haline getirmiştir (Rehber, 2002: 2)

1950’li yıllara kadar yükseköğretim kurumlarında kalite konusu pek önemsenmezken, bu kurumların sayısında ve bu kurumlara ayrılan kamu kaynaklarındaki artış gibi sebeplerden dolayı yükseköğretim hizmetlerinde kalite konusu günümüzde devletin ilgili kurumları başta olmak üzere kalite konusunun geçmişe nazaran daha çok önemsenmesine yol açmıştır (Deveci, 2012: 60).

Yükseköğretimde kalitenin tanımlanmasında bazı zorluklar vardır. Bunlardan birincisi, kalitenin, farklı paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine göre değişebilmesidir. Kaliteyi tanımlarken dikkate alınması gereken dört paydaş grubu vardır: Sağlayıcılar (fon veren kurumlar, vergi mükellefleri vb.), öğrenciler, işverenler ile akademik ve idari personellerdir. Her grubun kaliteye bakış açısı farklıdır. Bu nedenle kaliteyi tanımlamak ve yükseköğretimde bir kalite kültürü oluşturmak için girişimde bulunan kurumlar, farklı bakış açılarının ve ihtiyaçların karşılanmasını sağlamak için tüm paydaşların katkısını almalıdır (Schindler vd., 2015: 4).

Türkiye’deki mevcut yükseköğretim sistemi ise 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile belirlenmiştir. Bu kanunla ülkedeki yükseköğretimin planlaması ve yönetimi Yükseköğretim Kurulu’nun (YÖK) yetkisindedir. Mevcut sistem, yetki ve sorumluluk alanları açısından merkeziyetçi bir yapıya sahiptir (Özer, vd., 2010: 12-15).

Türkiye’de “yükseköğretimde kalite” 1990’lı yılların sonlarına doğru tartışılmaya başlanan bir konu olmuştur. Yükseköğretimde kalitenin sağlanmasına yönelik çalışmalar, ABD ve İngiltere’deki eğitim fakültelerinin akreditasyon modellerinin incelenmesi ile devam etmiştir. 1997 yılında yükseköğretimde kalitenin nasıl sağlanacağına ilişkin Türk üniversitelerinde Kalite Değerlendirme Projesi kapsamında bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu pilot çalışmaya sekiz üniversiteden 13 farklı bölüm dâhil edilmiştir (Eriş ve Durman, 2011: 10).

Bilim ve teknoloji alanındaki kalite çalışmaları ise Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TUBİTAK) tarafından 1997’de başlatılmıştır. Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı (ÜAK) tarafından 22 Ekim 2002 tarih ve 24914 sayılı “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliği”, yükseköğretim hizmetlerinde kalite çalışmalarını yaygınlaştırma konusunda atılan önemli adımlardan bir diğeridir. Söz konusu yönetmelik yükseköğretim kurumlarının akademik programlarının, eğitim-öğretim ve araştırma kalitelerini artırmak amacıyla yürürlüğe konulmuştur (Saydan, 2008: 65-66).

Türkiye’de yükseköğretim sisteminin yeniden yapılandırılmasına paralel olarak kalite güvence çalışmalarına hazırlık bağlamında 2012 yılında bilgi-bilişim-istatistik altyapısında bir dizi yapılanmaya gidilmiş, bu çalışmalar sonucunda Mart 2014 itibariyle Yükseköğretimde Bilgi Yönetimi (YBYS) tüm paydaşların kullanımına açılmıştır. YBYS’nin birinci boyutunda, Yükseköğretim Bilgi Sistemi’ni (YÖKSİS) daha etkin kullanmak için anlık ve doğru veriler ve yeni modüllerle yeniden yapılandırma amaçlanmıştır. Bu kapsamda, 2013’de 15 yeni modül ve iyileştirme çalışması yapılmış, sistem kurul çalışmalarında farklı ihtiyaç ve sorulara cevap verecek şekilde genişletilmiştir. YBYS’nin ikinci boyutu ise kurumsal değerlendirme raporları (KDR) sistemidir. KDR sistemi ile bütün raporlar web tabanlı bir yapıda birleştirilerek, çevrimiçi olarak ortak kullanıma sunulmuştur. Mart 2014’te ilk sonuçları açıklanan ve her yıl geliştirilerek devam ettirilecek KDR sistemi aynı zamanda hem kalite güvence çalışmaları için bir temel oluşturmakta hem de üniversitelerin performans değerlendirmesini farklı kriterlere göre yaparak bir sıralama yapabilmeyi mümkün kılmaktadır (YÖK, 2014).

## 1.2. Yükseköğretimde Kalite Güvence

Kalite güvence, kalite standartlarının karşılanıp karşılanmadığının tespit edilebilmek ve isteklere cevap verebilmek amacıyla yeterli güveni oluşturabilmek için bir projenin / hizmetin / kurumun çeşitli yönlerinin sistematik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesidir (Özer vd., 2011: 60; Uçar ve Levent, 2017: 847). Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) kalite güvencesini; “bir ürünün ve/veya hizmetin kalite gereksinimlerine uygunluğunu sağlamaya yönelik sistematik ve planlanmış faaliyetler bütünü” olarak tanımlamaktadır (ISO, 2015).

Kalite güvence “uygun çalışma kurallarının tespit edilmesi ve mevcudiyetinin saptanması, bu kurallara uygunluğun denetlenmesi, hata bulunması halinde sebeplerin analiz edilmesi, düzeltici önlemler uygulayarak hataların ortadan kaldırılması” faaliyetlerini içerir (Ünlü ve Fındık, 2001: 90).

Kalite güvence yönetimi ilk olarak 1950’li yıllarda sanayi ve ticaret sektörlerinde bir metodoloji olarak ortaya çıkmıştır. 1980’lere gelindiğinde Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği

Örgütü'ne (OECD) üye birçok ülkede kamu kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi, Yükseköğretimde ise kalite güvence anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Yükseköğretim sistemi genişlerken yükseköğretime ayrılan kamu fonlarının azalması, farklı eğitim yöntemlerini hayata geçirme gerekliliği, farklı yapılardaki öğrencilerin farklı taleplerine karşılık verebilme gereksinimi, paydaşların ihtiyaçlarına göre rekabetçi bir yapının ortaya çıkışı ve uluslararasılaşmanın öneminin artması yükseköğretimde kalite anlayışının önemini daha da arttırmıştır (Atatekin ve Dulupçu, 2018: 16).

Yükseköğretimin; eğitim–öğretim, araştırma–geliştirme ve topluma hizmet olarak kabul edilen üç temel misyonu vardır. Lisbon Tanınma Sözleşmesi ve Bologna Süreci ile eğitim–öğretim ve araştırma–geliştirme misyonu ile ilgili çalışmalar yapılmış, ancak topluma hizmet misyonu üzerinde yeterince durulmamıştır. Sorbon'da dört ülkeyle başlatılan sürece günümüzde 47 ülke dahil olmuş, aynı zamanda bu süreç Avrupa dışındaki birçok ülkeyi de etkilemiştir (Durman, 2009: 3). Bologna Süreci kapsamında yapılan çalışmalar, Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Birliği'nin 2005 yılında “Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları Raporu”nda yayınlanmıştır. Böylelikle Avrupa Yükseköğretim Alanında, yükseköğretim kurumlarının birbirleri ile uyum içinde ve karşılaştırılabilir kalite düzeyinde hizmet vermeleri hedeflenmektedir. Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları, yükseköğretimde ulusal sistemlerinin önceliğini, ulusal sistemler içinde kurum ve ajansların özerkliğinin önemini kabul etmektedir (Günay, 2012: 15)

Avrupa Komisyonu tarafından benimsenmiş kalite güvence standartlarının, “dört basamaklı model” olarak ifade edilen dört temel kriteri içermesi beklenmektedir. Bunlar; “Kalite güvencesi konusunda bağımsız ajansların kurulması, kalite güvencesinde iç ve/veya dış değerlendirme kriterlerinin bulundurulması, konuyla ilgili başta öğrenciler olmak üzere tüm paydaşların konuyla ilgili çalışmalara katılması, sonuçların yayınlanması ile ilgili paydaşlar ve kamu tarafından izlenebilir hale getirilmesi”dir. Avrupa'da yükseköğretim alanında kalite güvencesi çalışmaları “Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Kuruluşu (ENQA)”nın eşgüdümünde yürütülmekte ve bu çalışmaları “Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA)”, “Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği (EURASHE)” ve “Avrupa Öğrenci Konseyleri Birliği (ESIB)” desteklemektedir (Durman, 2008: 35).

Yükseköğretim Kurulu (YÖK, 2015) Yükseköğretimde Kalite Güvence Yönetmeliği'nde kalite güvenceyi “Bir yükseköğretim kurumunun, eğitim, öğretim, araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalitesinin kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak değerlendirilmesi ve kalitelerinin geliştirilmesi” olarak tanımlamaktadır.

Türkiye’de yükseköğretimde kalite güvenceden sorumlu kurum Yükseköğretim Kurulu’dur (YÖK). Tüm üniversitelerin bağlı olduğu YÖK’ün çalışmaları ve görev tanımları 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile 1982 Anayasası tarafından belirlenmiştir. YÖK kuruluşundan bugüne bir yükseköğretim programı açarken veya öğretim elemanı istihdam ederken bir takım kriterler koymuş ve buna uyulmasını zorunlu tutmuştur. Bu uygulama aslında bir ön kalite denetimine örnek olarak gösterilebilir (EURYDICE, 2018)

Kalite uygulamalarının esaslarını belirlemek amacıyla 2014 yılında Yükseköğretim Kurulu Yeterlilikler, Kalite Güvencesi ve Akreditasyon (YÖKAK ) Komisyonu kurulmuştur. YÖKAK komisyonunun ana amacı, Türkiye yükseköğretim alanının nihaî kalite modeli ile ilgili çalışmalarda bulunmaktır (YÖK, 2014: 44-46). Daha sonra bu kurul 1 Temmuz 2017 tarihli 7033 sayılı “Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu Ek Madde 35 hükmüne göre yeniden düzenlenmiştir. Kurulun amacı Yönetmelikte şu şekilde tanımlanmıştır: “Eğitim-öğretim, araştırma ve idari faaliyetlerin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarını değerlendirmek, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürütmektir.” Kurulda Yükseköğretim Kurulu’ndan, Üniversitelerarası Kurul’dan, Milli Eğitim Bakanlığı’ndan, Mesleki Yeterlilik Kurumu’ndan, Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı’ndan, TÜBİTAK’tan, Türk Akreditasyon Kurumu’ndan, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nden temsilciler bulunmakta; aynı zamanda bir öğrenci temsilcisi de görev yapmaktadır. Kurul; tüzel kişiliğe haiz, özel bütçeli, idari ve mali özerkliğe sahiptir (Yükseköğretim Kalite Kurulu, 2019).

Türkiye’de “Kalite Güvencesinde Avrupa İşbirliğinin Teşviki” kapsamında üniversiteler ve programlar 90’lı yıllardan itibaren değişik yerli-yabancı kurumsal değerlendirme ve akreditasyon deneyimlerinden geçmişlerdir. İlk akreditasyon çalışması mühendislik fakültelerinin, uluslararası mühendislik eğitimi kurumu olan ABET tarafından akredite edilmeleri ile başlamıştır. Uluslararası tanınma ve akreditasyon elde edebilmek amacıyla, Türkiye’nin köklü üniversitelerinin mühendislik programları, 1990’lı yılların ilk yarısından itibaren değişik zamanlarda ABET değerlendirme sürecinden geçerek, ABET Substantial Equivalence (ABET’in ABD dışında vermiş olduğu eşdeğer akreditasyonu) olarak, ilgili mühendislik programlarına uluslararası kalite güvencesi sağlamışlardır. Günümüze kadar 6 üniversitede 56 mühendislik programı, bu kapsamda ABET değerlendirmesinden geçerek akredite olmuştur (Aslan, 2009: 292; Durman, 2007: 20).

Yükseköğretimde kalite güvence sistemi, yükseköğretimin girdilerini değerlendiren akreditasyon sistemi, çıktılarını değerlendiren kurumsal değerlendirme sistemi ve süreçlerin tasarımı, planlanması ve uygulanmasını sağlayan toplam kalite sisteminden oluşmaktadır (Gencel, 2001: 203)

### 1.2.1. Akreditasyon

Akreditasyon, kalite güvenceyi sağlamak amacıyla kullanılan yöntemler arasında en çok bilinenlerden bir tanesidir. Akreditasyon; Türk Akreditasyon Kurumu'nun (TÜRKAK) 3 Kasım 2017 tarih ve 30229 sayılı Uygunluk Değerlendirme Kuruluşlarının Akreditasyonu Hakkında Yönetmeliği'nin 4. Maddesinin a. bendinde “laboratuvar, muayene, belgelendirme kuruluşu ve diğer uygunluk değerlendirme kuruluşlarının ulusal ve uluslararası kabul görmüş teknik kriterlere göre yeterliliğinin değerlendirilmesi, onaylanması ve düzenli aralıklarla denetlenmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Türk Akreditasyon Kurumu, akreditasyonu, bir kalite alt yapısı olarak tanımlamaktadır (TÜRKAK, 2017). Bu tanım kapsamında; bir ürün veya hizmetin, bir uygunluk değerlendirme kuruluşunca verilmiş bir akreditasyon belgesine sahip olması bu ürün veya hizmet için güven telkin ettiği ve böylece ticaretteki bir takım teknik engellerin kaldırılmasına da katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Yine aynı kurumun web sayfasında belirtildiği üzere akredite hizmetlerin küresel ölçekte kabulünde akreditasyon hizmetinin güvenilirliğine yönelik soru işaretlerini gidermek amacıyla “IAF (Uluslararası Akreditasyon Forumu)”, “ILAC (Uluslararası Laboratuvar Akreditasyonu Birliği )” ve “EA (Avrupa Akreditasyon Birliği)” vb. uluslararası veya bölgesel örgütler ile yapılan tanınma anlaşmaları tesis edilmiştir (TÜRKAK, 2017).

Akreditasyon kuruluşları her zaman bir devlet kuruluşu tarafından yetkilendirilirler; bunlar kalite güvence süresi boyunca uygunluğun garanti altına alınması amacıyla düzenli olarak denetime tabidir. Kalite güvenceyle bir ürün ya da hizmetin kalite yönünden belirli kıstasları karşılayacağı konusunda yeterli bir güven yaratabilmek için gerekli bütün planlı ve sistematik tedbirler hedeflenir.

Kalite güvencesini sağlamada en sık kullanılan yöntemlerden birisi de akreditasyondur. Akreditasyon, kurumun kalitesinin sürekli bir değerlendirme ile onaylanması sürecidir (CRE, 2001: 8). Yükseköğretimde Akreditasyon Kurulu'nun tanımına göre (CHEA, 2019) akreditasyon, yükseköğretim kurumlarının ve programlarının kalitesinin gözden geçirilmesidir. ABD'de akreditasyon; öğrencilerin, ailelerin, devlet yetkililerinin ve basının, bir kurum veya programın kaliteli bir eğitim sağladığını bilmesinin önemli bir yoludur. Yine ABD örneğinde bir üniversitenin veya bir programın akredite olması bazı avantajlar sağlamaktadır. İşverenler,

mevcut çalışanlara öğrenim yardımı vermeye karar vermeden önce, bir kolej, üniversite veya programın akredite olup olmadığını sormakta, yeni çalışanların referanslarını değerlendirmektedir. Yine federal hükümet, federal hibelere, kredilere veya diğer federal fonlara hak kazanabilmek için bir üniversite veya programın akredite olmasını şart koşar. Hükümetler, bir kolej, üniversite veya programın, öğrencilere veya kurumlara devlet fonları sağladıklarında ve öğrencilerin bazı mesleki alanlarda devlet lisans sınavlarına girmelerine izin verdiklerinde akredite olmalarını şart koşmaktadır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından, yükseköğretimde akreditasyon “Bir dış değerlendirici kurum tarafından belirli bir alanda önceden belirlenmiş, akademik ve alana özgü standartların bir yükseköğretim programı tarafından karşılanıp karşılanmadığını ölçen değerlendirme ve dış kalite güvence sürecidir. Yükseköğretimde akreditasyon akademik kalite, saydamlık ve hesap verme sorumluluğunun bir aracı” olarak tanımlanmaktadır (YÖK Kalite Kurulu, 2019).

Yükseköğretimde akreditasyona iki genel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birisi amaca uygunluk diğeri de standartlara uygunluktur. Amaca uygunluk, yükseköğretim kurumlarının hizmet alanlarında sağlamaları gereken temel alan kriterlerine uygunluğun değerlendirildiği bir akreditasyon biçimidir. Yükseköğretim kurumu kendi belirlediği ya da uymakla yükümlü olduğu kriterlere (ki bunlar ulusal kanunlar ya da uluslararası kriterler olabilir) uymasındır. Ancak kurumun faaliyetlerinin bu kriterlere uygun olması her zaman kalitenin yeterli seviyede olacağı anlamına gelmemektedir. İşte bu noktada standart kavramı belirleyici olmaktadır. Standartlara uygunluk, kurumun hangi seviyede olduğunun somut bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Standartlara uygunluk yaklaşımı, yerel veya uluslararası karşılaştırmalı kriterleri temel almaktadır. Bu yaklaşımda standartlar akredite olmak için gerekli kriterleri belirler. Örneğin personelin yüzde sekseninin doktora derecesine sahip olması, kütüphanelerin kapasitesi, öğrenci kontenjanları vb. Bu yaklaşıma sahip yükseköğretim kurumlarının kalite çalışmalarında iyi seviyede oldukları gözlenmektedir ancak her zaman mükemmelliğin yakalanabileceği söylenemez (Al Tobi ve Duque, 2015: 4)

Bakioğlu ve Baltacı (2010: 45) ile Aktan ve Gencel (2007: 46) akreditasyon sistemi ile amaçlananları şu şekilde özetlemektedir:

- Bir kurumun veya programın belirlenen standartlara ulaştığını belgelemek,
- Eğitim – öğretim ve araştırmaların niteliğini arttırmak ve sistematik bir yaklaşımla sürekli geliştirerek kaliteyi güvence altına almak,
- Yükseköğretim kurumlarının hizmet sunduğu başta öğrenciler olmak üzere tüm paydaşlara, eğitim – öğretim kalitesinin belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün teminatını vermek,
- Öğrencilerin tanınırlığı olan kurumlara ulaşma konusunda yardımcı olmak,



- Programların geliştirmeleri için hedefler oluşturma ve eğitim kurumları arasında standartların genel olarak yükseltilmesine ilişkin olumlu bir atmosfer yaratma,
- Bağımsız profesyonel değerlendirmeler yolu ile kurumların ve akademik programların daha kaliteli bir eğitim için gereken kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olmak,
- Öğretim elemanları ve diğer personeli öz değerlendirme, araştırma ve planlama faaliyetlerine katarak eğitim kurumlarının ve standartlarının gelişimini sağlamak,
- Kurumların uygulama, politika, müfredat ve gerektirdikleri konusunda güvenceler vermek,
- Yükseköğretim kurumlarının karşılıklı birbirlerini tanıma sürecini kolaylaştırmak ve hızlandırmak,
- Öğrenci ve öğretim elemanlarının kurumlar arasında değişimini (akademik değişim) kolaylaştırmak,
- Diplomalardan ve unvanların karşılaştırılabilirliğine yardımcı olmak,
- Kamu sağlığı ve güvenliği ile doğrudan ilgili işlerde çalışanlar ile faaliyetleri toplum için telafisi olanaksız bir hasara yol açabileceklerin mesleğe başlamadan önce gerekli eğitimi asgari standartta aldığını kanıtlamak,
- Mezunların meslek yaşamına girişlerindeki temel standartları belirlemek.

Yükseköğretimde akreditasyon uygulamalarının ilk defa ABD’de başladığı bilinmektedir. Günümüzde ABD’de belli alanlarda uzmanlaşmış akreditasyon kurumlarının yanında bölgesel olarak faaliyette olan akreditasyon kurumları da bulunmaktadır. Avrupa’da ise yükseköğretim uzun yıllar büyük ölçüde devlet tarafından sunulan bir kamusal hizmet olarak kabul edildiği için akreditasyona uzun bir süre gerek duyulmamıştır. Uluslararası alanda farklı akademik alanlara yönelik bazı akreditasyon kuruluşlarına örnek olarak şunlar verilebilir (Aktan ve Gencel, 2007: 10): Mühendislik ve mühendislik teknolojileri programlarının akreditasyonunu sağlayan ABET (The Accreditation Board for Engineering and Technology), Avrupa’da mühendisliği temsil eden ulusal meslek kuruluşları federasyonu olan FEANI – (Fédération Européenne d'Associations Nationales d'Ingénieurs), muhasebe ve işletme programlarını veren eğitim kurumlarının akreditasyonunu sağlayan AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business ), yönetim ve işletme alanındaki yükseköğretim kurumlarının akreditasyonunu sağlayan EFMD (European Foundation for Management Development), yönetim çalışmaları, hukuk, sosyal bilimler ve ekonomi alanlarında eğitim veren yükseköğretim kurumlarının akreditasyonunu sağlayan FIBAA (Foundation for International Business Administration) ve Birleşik Krallık’ta işletme ve yönetim eğitiminin akreditasyonunu sağlayan yetkili kuruluş ABS (Association of Business Schools), ilahiyat eğitimi veren kuruluşların akreditasyonunu sağlayan ATS (The Association of Theological

Schools)<sup>1</sup>, ABD’de ve Kanada’da tıp eğitimi veren kurumların akreditasyonunu sağlayan LCME (Liaison Committee on Medical Education), Amerika dışındaki tıp fakültelerinin akreditasyonunu değerlendiren ve karar veren kuruluş NCFMEA (The National Commission for Foreign Medical Education and Accreditation), seyahat ve turizm alanında faaliyet gösteren kuruluşların akreditasyonunu sağlayan örgüt UNWTO’dur (Birleşmiş Milletler, Uluslararası Turizm Örgütü)<sup>2</sup>.

Eğitimde akreditasyonun iki temel türü vardır: Kurumsal akreditasyon ve program akreditasyonudur. Kurumsal akreditasyon, ilgili kurumun, akademik ve idari süreçleriyle, tüm birimlerinin, hepsi aynı kalitede olmasa bile, kurumun hedeflerine ulaşmasında katkısı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kurumsal akreditasyon finansal durum, yönetim, öğrenci işleri, öğretim üyeleri ve personel ilişkilerinin yanı sıra öğrenci başarısı ve öğrenmeyi de kapsayan, oldukça geniş içerikli bir uygulamadır (Bakioğlu ve Baltacı, 2010: 51). Program akreditasyonu ise kurumdan ziyade daha özel çalışma programlarını incelemektedir. Bu tür akreditasyon belli seviyelerdeki belirli programlara verilmektedir. Mimarlık, hukuk, tıp ve mühendislik programları genellikle uzmanlaşmış akreditasyon yoluyla değerlendirilir (Günay, 2012: 16).

Aktan ve Gencel (2007:5), yükseköğretimde akreditasyon sürecinde sıklıkla yapılan işlemleri altı başlık altında toplamaktadır. Bunlar; yükseköğretim kurumunun ya da akredite edilmek istenilen öğretim programının kalitesinin değerlendirilmesinde kullanılacak bir standartlar kümesinin oluşturulması, kuruma bağlı birimlerin (fakülte, enstitü vb.) standartları karşılamak üzere ne yaptıklarını açıklayan ve standartları karşılamada hangi ölçüde başarılı oldukları ile ilgili kendi değerlendirmelerini içeren bir öz değerlendirme, öz değerlendirme raporunun ve diğer belgelerin denetimi, kuruma bağlı tesislerin incelenmesi, derslerin gözlenmesi ve öğretim elemanları, öğrenciler, dekan ve ilgili diğer kimselerle görüşmelerin yapılması konularında eğitilmiş uzman meslektaşlardan oluşan bir ekip tarafından yapılan ziyaretler, ziyareti gerçekleştiren ekibin hazırladığı standartların ne ölçüde karşılandığına ilişkin rapor, raporda önemli bir bilginin dikkate alınmaması veya sonradan önemli bir bilginin eklenmesi gerektiğinde, ilgili kurumun üst yöneticileri tarafından cevap yazılması ve son olarak kanıtlara dayalı olarak akreditasyon kurumunun (ajansın) verdiği karar.

Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun web sayfasında sürece ilişkin şu bilgiler yer almaktadır. “Akreditasyon sürecinde değerlendirme yapacak ekip ortalama dört kişiden oluşur.

<sup>1</sup> Bu kuruluş YÖK tarafından da İlahiyat ve Din Bilimleri alanında akreditasyon kuruluşu olarak önerilmektedir.

<sup>2</sup> Türkiye’de Boğaziçi Üniversitesi ve Akdeniz Üniversitesi bu akreditasyon belgesine sahiptir.

Ancak değerlendirilecek kurumun yapısı ve büyüklüğüne göre bu sayı değişebilir. Değerlendirme takımının, değerlendirilecek kurum ile çıkar çatışması veya çakışmasının olmaması gerekir. Değerlendirme takımları, Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu tarafından oluşturulur, gerektiğinde güncellenir ve Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun onayına sunulur. Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında değerlendirme takımı tarafından gerçekleştirilecek ön ziyaret ve saha ziyaret tarihleri; takım başkanı ile ilgili kurum rektörü tarafından tüm taraflar için uygun olan ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin devam ettiği ayları (genellikle Eylül sonu, Ekim-Kasım) içerecek şekilde belirlenir. Bu tarihler Yükseköğretim Kalite Kurulu web sayfasından ilan edilir (YÖK Kalite Kurulu, 2018).

### 1.2.2. ISO 9000 Standardı

ISO, 1947 yılında Cenevre'de kurulmuştur. 164 ülkenin ulusal standart kuruluşlarının katıldığı eşgüdümlü çalışmaları yürüten uluslararası bağımsız bir sivil toplum örgütüdür. Örgütün amacı; inovasyonu destekleyen ve küresel problemlere çözümler üreten, pazarla ilgili uluslararası standartları geliştirmek için uzmanları bir araya getirmektir. Uluslararası standartlar, ürünler, hizmetler ve sistemler için dünya çapında geçerli olan şartnamelerdir. Böylelikle ürün veya hizmetlerin kalitesi, güvenliği ve verimliliği sağlanırken uluslararası ticaret daha da kolay gelmektedir. ISO, kurulduğu günden bu yana gıda güvenliğinden tarıma, sağlık hizmetlerinden teknolojiye hemen hemen her sektörü kapsayan 22.649 uluslararası standart yayınlamıştır (ISO, 2019).

Uluslararası ticari ilişkilerin giderek karmaşık hale gelmesi nedeniyle ISO, 1987 yılında ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları'nı yayınlamıştır. Günümüzde Avrupa, ABD ve Japonya dâhil dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde geçerli ISO 9000'i ülkeler kendi dillerine çevirerek yayınlamıştır. Örneğin Almanya'da DIN 89000, Fransa'da NF X50 131-133, Türkiye'de TS-ISO 9000 şeklinde kullanılmaktadır. (Şimşek, 2001: 358).

ISO 9000 standartları, seçim ve kullanım için yol gösterici ilkeler (ISO 9000-1) uygulama için yol gösterici ilkeler (ISO 9000-2 ve 9000-3) ve güvenilirlik programı yönetimi için bir rehber (9000-4/IEC 300.1); kalite güvencesi kalite sistemleri için modeller (ISO 9001, 9002 ve 9003) ve kalite yönetimi ve kalite sistemi unsurları için yol gösterici ilkeler (ISO 9004-1, 9004-2, 9004-3 ve 9004-4) içerir. ISO 9001, 9002 ve 9003 bir kuruluşun kalite güvence sisteminin uygunluğunun belgelendirilmesi için gerekli kıstaslar olarak görülebilir (Hardjono vd., 1997: 55)

ISO'nun Türkiye'deki tek temsilcisi Türk Standartları Enstitüsü'dür (TSE). Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın bünyesinde yer alan Enstitü 18.11.1960 tarih ve 132 sayılı kanunla

kurulmuştur. İlgili yönetmelikte TSE'nin kuruluş amacı "her türlü madde ve mamuller ile usul ve hizmet standartlarını yapmak" olarak belirtilmiştir. Bir standardın zorunlu kılınabilmesi için Türk Standardı olması şart olup bu standardın TSE tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. TSE aynı zamanda Avrupa Kalite Kontrol Örgütü (EOQ) üyesidir (TSE, 2019).

ISO standartlarında unutulmaması gereken konu, kuruluşların hizmet ve performans yönetimi konusunda kalitelerini artırmaya ve süreklilik sağlanmasına imkan yaratan bir model sunar. ISO 9001 kalite standartları, ürün/hizmet kalitesinden ziyade sistem üzerine odaklanan bir kalite yönetim sistemidir (İlkay ve Varinli, 2005: 2).

Kurumlarda ISO standartları iki ana rol üstlenmektedir. Bunlardan birincisi, kurumsal kalite yönetimidir. Standartlar, etkin bir kalite sistemleri uygulamak isteyen kurumlar için yol gösterici olma amacını gütmektedir. İkincisi ise, kalite güvencedir. Kalite güvenceye sahip olmak isteyen kurumlar, ilk olarak kendi iç işleyişlerinde kalite güvenceyi benimsemek durumundadırlar (Weise ve Stammoolis'ten akt. Külçü, 2005: 29).

ISO 9001, her şirketi kendini başarılı kılabilen özelliklerini ön plana çıkarmaya teşvik eder ve başarı formülünü süreç prosedürleri formunda belgeler. Şirketleri bu prosedürleri sistematik olarak takip etmeye zorlar. Süreçler geliştikçe ve değıştikçe, süreç sorumlularının bu değışime ayak uydurabilmek amacıyla süreçleri yenilemesi, eskiyenleri kaldırması ve yeni yöntemleri hayata geçirebilmek için yeni prosedürler eklemesi gerekir. ISO 9001, belgelendirilmiş bu süreçlerin izlendiğini doğrulamak için, şirketlerin bu prosedürleri düzenli olarak ve sonsuza kadar içsel olarak denetlemek için yapıcı-eleştirel bir sistem kurmalarını önermektedir (Taormina ve Brewer, 2002: 2).

Zorunluluk ve gönüllülük esaslarına göre yapılan belgelendirme çalışmaları için ve bu standartlara uygun üretim yaptıklarını veya hizmet verdiklerini belgelendirmeye çalışan kurumların belgelendirilmesi yetkisi 132 sayılı kanunla Türk Standartları Enstitüsü'ne verilmiştir. Bir taraftan TSE bir taraftan da yabancı belgelendirme kuruluşlarının Türkiye temsilcilikleri belgelendirme faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. 27.10.1999 tarihinde yayınlanan 4457 sayılı kanunla "laboratuar, belgelendirme ve muayene hizmetlerini yürütecek yurt içi ve yurt dışındaki kuruluşları akredite etmek, bu kuruluşların belirlenen ulusal ve uluslararası standartlara göre faaliyetlerde bulunmalarını ve bu suretle ürün/hizmet, sistem, personel ve laboratuar belgelerinin ulusal ve uluslararası alanda kabulünü temin etmek amacıyla" Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) kurulmuştur. TÜRKAK, Türkiye'de eğitim dışındaki alanlarda akreditasyon hizmeti vermektedir (TÜRKAK, 2019).

### 1.2.3. Kurumsal Değerlendirme

Kurumsal Değerlendirme, kurumun ürün ya da hizmetini sunmak amacıyla oluşturduğu misyon, vizyon ve hedeflerine ulaşmada gösterdiği performansın daha önceden belirlenen ölçütlere göre kurum dışı bir gözle değerlendirilmesidir (YÖK Kalite Kurulu, 2018).

Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB), Avrupa'daki üniversitelerin ve Ulusal Rektörler Konferanslarının temsilcisi olması bakımından Avrupa'da yükseköğretim çevrelerinin sözcüsü olarak kabul edilen bir kuruluştur. 2001 yılında kurulan bu birliğin amacı, Avrupa yükseköğretim kurumları ile araştırma kurumları arasında ortak bir refleks yaratmak, Avrupa Yükseköğretim ve Araştırma Alanlarının oluşturulmasını sağlamak amacıyla üniversitelerde yerleşik bir kalite kültürü oluşturmak, Avrupa üniversitelerinde yeni finans kaynaklarının yaratılmasını sağlamak ve üniversitelerin topluma katkılarının artırılması konularında çalışmalar yapmaktır (Okçabol, 2007: 74; Arslan ve Bahadır 2007: 222).

1993 yılında çok az Avrupa ülkesinde bir kalite güvence sistemi bulunmaktaydı. Bu nedenle başlatılan Kurumsal Değerlendirme Programının (KDP) amacı, Avrupa'daki üniversitelerin iç ve dış çevrelerini dikkate alarak onlara bir dış değerlendirme imkanı sunmak olmuştur. Diğer bir ifade ile KDP, yükseköğretim kurumlarının stratejik hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma kapasitesini geliştirmeyi, kurumların değişim konusunda kendi güçlerinin farkına varmalarını ve daha etkili uygulama stratejileri geliştirmelerini sağlamayı amaçlamaktadır (EUA, 2005: 7). KDP, değerlendirdiği kurumlarda özellikle karar süreçlerine, kurumsal yapıya, stratejik planlamanın etkililiğine, iç kalite süreçlerine ve çıktılarının karar verme ve stratejik planlama süreçlerinde ne derece kullanıldığına bakmaktadır. Programın en önemli özellikleri ise, kurumların kendi hazırladıkları öz değerlendirmeye dayanması, bu öz değerlendirmeleri Avrupa ve uluslararası bir bakış açısı ile değerlendirmesi, akranlar tarafından gerçekleştirilmesi, tüm ulusal ajanslardan ve resmi değerlendirme programlarından bağımsız olması ve kar amacı gütmeyen üniversitelerin yararına çalışması olarak özetlenebilir (EUA, 2006: 4).

1994 yılından beri uygulanmakta olan programa bugüne kadar ülkemizden yaklaşık 33 üniversite (Marmara, Boğaziçi, ODTÜ, Akdeniz, Çukurova, Ege, Sakarya, Uludağ, Gazi, Hacettepe Üniversiteleri vb.) katılım göstermiştir (EUA, 2019).

Kurumsal Dış Değerlendirme Programı; Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim sistemi süreçlerinin kurumsal dış değerlendirme ölçütleri kapsamında değerlendirilmesini amaçlayan bir programdır. Yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa kurumsal dış değerlendirme programına dâhil olmaları gerekmektedir (YÖK Kalite Kurulu, 2018).

Kurumsal dış değerlendirme programının en önemli ve öncelikli amaçlarından birisi, kurumların iç değerlendirme sürecinden en yüksek düzeyde faydalanmasını sağlamak üzere kalite kültürünün yaygınlaştırmaktır (YÖK Kalite Kurulu, 2018: 35). YÖK Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında her yıl yükseköğretim kurumları tarafından Kurum İç Değerlendirme Raporları (KİDR) hazırlanmaktadır. Program kapsamına dâhil edilen yükseköğretim kurumları belirlendikten sonra, değerlendirme sürecini yürütecek olan değerlendirme ekibi değerlendirici havuzundan seçilerek görevlendirilmektedir. Değerlendirme ekibi tarafından, değerlendirilecek kuruma ön ziyaret ve saha ziyareti olmak üzere iki ziyaret gerçekleştirilmektedir. Ziyaretler sonrasında değerlendirme ekibi tarafından hazırlanan ve kurumun güçlü yanları ile kurumun gelişmeye açık yanlarını içeren Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR) YÖKAK tarafından kamuoyu ile paylaşılmaktadır (YÖK Kalite Kurulu, 2018).

Kurumsal değerlendirme programının içselleştirilme göstergelerinden biri KİDR hazırlık sürecidir. Bu hazırlık sürecinden beklenti, kalite kültürünün kurumun tamamına yayılmış olması ve kurumdaki bütün uygulamalara yansımalarının görülmesidir. Bunu sağlayabilmek için kalite çalışmalarına tam katılımın sağlanması, bürokratik veri yönetiminden ziyade içselleştirilmiş süreç odaklı yönetimin benimsenmesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde hareket edilmesi gerekmektedir (YÖK Kalite Kurulu, 2018: 35).

Yükseköğretimde kaliteyi arttırmayı amaçlayan Avrupa Üniversiteler Birliği'nin yürüttüğü Kurumsal Değerlendirme Programı'nın üniversitelerimize yol göstermesi açısından önemli iyileşme fırsatları yaratması beklenmektedir. Bu çalışmaların başarıya ulaşması, kurum içinde yaygınlaştırılmasına ve kurum çalışanları tarafından bu faaliyetlerin içselleştirilip gönüllü olarak görev almalarına bağlıdır. Bu gönüllülüğün çalışanlarda oluşturulması ise bazı özendiricilerin hem kurum yöneticileri hem de yükseköğretim politikalarına yön verenler tarafından geliştirilmesine bağlıdır (Bumin Süzen ve Çalık, 2016: 1406 ve 1415).

### **1.3. Yükseköğretimde Sürdürülebilir Kalite**

TKY'nin örgütlerde uygulanmasında ve değerlendirilme sürecinde aktörler, faaliyetler ve kaynaklar gibi birbirine bağımlı bileşenlerden oluşan karmaşık bir yapı bulunmaktadır. Bunların hepsi iş dünyasında stratejik öneme sahip olan etkileşim, koordinasyon, işbirliği ve rekabet gibi bir dizi arabirimden oluşmaktadır. Bunlar, TKY'nin sürdürülebilirliğini sağlayacak gerekliliklerin ve kriterlerin belirlenmesi için gereklidir. Sürdürülebilir kalite yönetimi, sonu olmayan bir faaliyetler dizisi olarak görülmelidir (Svensson, 2006: 24-27).

Kalite standartlarının gerekliliklerini yerine getirmenin en iyi yolu ve aynı zamanda sürdürülebilir kalitenin başarılı bir şekilde sağlanmasının da anahtarı kalite kültürünün içselleştirilmesidir (Tari vd., 2012: 458).

### 1.3.1. Kalite Kültürü

Toplam kaliteyi uygulamaya çalışan kuruluşların karşılaştığı en büyük engellerden birisi de kültürel engel olduğunu belirtir. Birçok kuruluş, çalışanların planlama ve uygulamanın tüm yönlerine dâhil edilmesini ve çalışanların gerekli becerilere sahip olmalarını sağlamak için çabalamakta ancak bu girişimler çoğu zaman hedeflendiği gibi sonuçlanmamaktadır. Bu durumun en önemli nedeni örgütsel atalettir. Farklı pozisyonlardaki çalışanların her zaman yaptıkları işi biliyor olmanın rahatlığını terk ederek onların işlerini daha iyi ve daha farklı yapmaları için gerekli motivasyon oluşturulmamıştır. Başka bir deyişle, kurumun kültürünü değiştirmek için yeterli çaba gösterilmemiştir (Goetsch ve Davis, 2003: 188).

Kalite yönetimi bir yönetim felsefesi olup bu felsefenin başarıyla yürütülmesi ilk olarak kalite anlayışını temel alan bir kurum kültürünün var olmasını zorunlu kılar. Kalite yönetimini başarılı uygulayan işletmeler (Toyota, Mazda, Suzuki, IBM, Frd vb.) incelendiğinde, özellikle üzerinde durdukları konuların başında kurum kültürünün kalite kültürünü yansıtır hale getirilmesi için yapılan faaliyetlerin olduğu görülmektedir (Pakdıl, 2004: 168).

Kurum kültürü; iş ortamı, kurumsal değerler, kültürel rol modeller, kurumsal gelenekler ve kültürel aktarımlar unsurlarından meydana gelir. Kalite kültürünün inşa edildiği örgütlerde geleneksel örgüt kültüründen farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu farklılıklar, iş felsefesi, amaçlar, yönetim yaklaşımı, müşterilere yönelik tutum, problem çözme yaklaşımı, tedarikçilerle iletişim, performans geliştirme yaklaşımı olarak sınıflandırılabilir (Goetsch ve Davis, 2003: 189-191).

Kalite kültürünü oluşturmak en başta üst yönetimin sorumluluğudur. Yönetimin bu sorumluluğun farkında olması, üstlenmesi ve tüm çalışanların katılımını sağlaması bir zorunluluktur. Kurumda kalite kültürünün oluşturulması, yerleştirilmesi ve çalışanlara kazandırılması için ilk olarak yöneticinin kalitenin önemini kavraması ve kalite bilincine sahip olması gerekmektedir. Çünkü toplam kalite yönetimi tavandan tabana yayılan çalışmalar bütünüdür. Toplam kalite çalışmalarında yöneticilere düşen temel görev şeffaflık ve dürüstlüktür. Kalite kültürünün geliştirilmesinde ulaşılmak istenen sonucun elde edilebilmesi için yönetimdeki kişilerin uygulamalara yönelik yaklaşımlarının hassas, açık ve liderlik edici olması başarının ön koşuludur (Uğurlu, 2016: 78).

Jenni ve Mauriel (2004: 182) kalite kültürünü, Deming'in 14 ilkesini eğitime uyarladıkları bir çalışma sonucunda öne çıkan 7 alandaki faaliyetlerin ölçülmesiyle tanımlamışlardır. Bu alanlar; eğitim, müşteri odaklılık, sistem yaklaşımı, sürekli iyileşme, verilere dayalı karar verme, liderlik ve ölçme-değerlendirmedir. Kalite kültürünün ölçülmesinde kullanılan söz konusu alanlar, TKY ve ISO ilkelerine işaret etmektedir. Çalışmanın daha sonraki kısımlarında, kalite kültürünün açıklanmasında önem teşkil eden bu ilkelere yer verilmiştir.

### **1.3.1.1. Toplam Kalite Yönetimi ve İlkeleri**

Kalite, günümüzde tüm kurum ve kuruluşların; sosyo-ekonomik unsurların değişim ve gelişimine bağlı olarak sürekli bir gelişim ve iyileştirme çabası içerisinde olması yönü ile dinamik bir yapıdadır (Özmutaf, 2010: 67). Toplam kalite ise bir işletmenin tüm faaliyetlerinde, müşterilerin talep ve isteklerini karşılayabilmek için gerekli olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet gibi unsurlarındaki kalitenin, bir sistem bağlamında tüm çalışanların hedef ve fikir birliğiyle ele alınması ve geliştirilmesidir (Şimşek, 2001: 78).

Kalite kavramının geçmişi insanlık tarihine eşdeğer olsa da bir kavram olarak "kontrol" ile birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Her iki kavram, örgütlerin mükemmelliğe ulaşmalarını amaçlayan bir yönetim anlayışını işaret etmektedir. Sürekli gelişme ve iyileşmeyi hedefleyen bu yönetim anlayışı "Toplam Kalite Yönetimi"dir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi yaklaşık yüz yıllık bir süreyi kapsamaktadır (TÜSSİDE, 2013).

Bu tanımdan hareketle (TKY), çalışanların tam katılımı esas olmak üzere, iç ve dış müşterilerin uzun vadeli tatminini sağlamak için tüm süreçlerin iyileştirilmesi, en düşük maliyetle kaliteyi ve hızı en üst düzeye çıkarmak amacıyla girişilen tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir. Toplam kalitenin başarı derecesi yönetimin etkin bir biçimde bu faaliyetlere katılmasına ve tüm ilgili personelin bu konuda eğitilmesine bağlıdır (Uğurlu vd. 2015: 313).

TKY yaklaşımında kaliteli mal ve hizmet üretmekle birlikte, mal ve hizmet üretim faaliyetinde bulunanların ve tüketicilerin memnuniyetinin sağlanması da amaçlanmaktadır (Çakmakkaya vd., 2019: 129). TKY; mevcut ve geçmiş tüm paydaşların memnuniyetini esas alan, insan odaklı bir yönetim sistemi olarak takım çalışmasını ön planda tutar ve sistemle birlikte çalışanların gelişimini önemser (Karatop vd., 2011: 3).

TKY, bir programlar serisi olmayıp bir yönetim sistemidir. TKY her organizasyonda başarılı bir şekilde uygulanabilir ancak TKY'nin tam anlamıyla başarılı olabilmesi için tüm organizasyon tarafından benimsenmesi ve hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya tam bir kararlılıkla uygulanması gerekmektedir (Şimşek, 2001: 88). Dayton (2001: 294) da benzer



olarak TKY'nin iyi bir şekilde uygulanabilmesinin üst yönetimin liderliğine, kalite bölümünün rolüne, eğitim, ürün tasarımı, tedarikçilerin kalite anlayışına, süreç yönetimine, kalite raporlarına ve çalışanlarla ilişkilere bağlı olduğunu vurgular.

TKY, küresel rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla yapılan bir dizi süreç değişikliğini içermekte ve bu değişikliklere paralel olarak TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması açısından önemli olan "bütünleşik bir toplumsal ve psikolojik mühendislik programı" ortaya koymaktadır (Gülsen, 1993: 115).

TKY'nin temel felsefesi; müşterilerin gereksinimlerine göre hatasız çıktı sağlama, kaliteyi geliştirme ve müşteriye memnun etmektir. Buradaki müşteri kavramı, ürün veya hizmetlerden yararlanan dış müşterilerin yanı sıra hizmetlerin üretimini sağlayan iç müşterileri yani çalışanları da kapsamaktadır. TKY'nin en önemli özelliği, kaliteli ürün ve hizmet sağlanması çabasını sistemdeki tüm çalışanların üstlenmesidir (Alkış, 2009: 2).

TKY'nin temel amacı; örgütün kendi ilkeleri doğrultusunda, tüm faaliyetlerinde kalite ve verimliliği arttırmak, müşteri beklentilerini karşılamak ve işletmenin küresel pazarlardaki rekabet gücünü arttırmaktır (Sevim, 1999: 5).

TKY'nin başarıya ulaşabilmesi için; müşteri odaklılık, yönetimin liderliği, sürekli iyileştirme (Kaizen) yaklaşımı, çalışanların tam katılımı ve süreç odaklı yaklaşım ilkelerinin bir bütünlük içerisinde uygulanması gerekir (Küçük vd., 2015: 54; Yazıcıoğlu ve Koç, 2008: 34). Bu ilkelerin benimsendiği bir kurumda çalışanlar daha dinamik ve yenilikçi olur. Üretim sürecine dâhil edilen çalışanlar kendilerini değerli hissederler ve kuruma aidiyetleri artar (Çelik ve Özer, 2013: 790). Söz konusu TKY ilkelerine aşağıda maddeler halinde özetle değinilmiştir:

- Müşteri odaklılık; "kaliteyi müşteri belirler" ilkesine dayanmaktadır. Müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşterinin beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır (Kocamış, 2016: 3). Örneğin; eğitim sektörünün müşterileri öğrenciler, öğretmenler, iş çevresi ve toplum olarak gösterilebilir (Yenen ve Gözlü, 2003: 3). Kaliteyi müşterinin belirlediği ilkesini yöneticilerin benimsemesi, onları, müşterilerin satın alma süreçlerini daha yakından incelemeye ve bu süreçleri etkileyen ortamı anlamaya, sundukları ürün ve hizmetlerde buna göre yenilikler yapmaya teşvik eder. Kuruluşun kaynaklarını yatay süreçler yoluyla müşterilerin talepleri üzerinde odaklamaya çalışırlar. Bu da işletmeye olumlu yansır (Weaver, 1998: 287).

TKY, müşteri memnuniyetini kârdan daha fazla önemseyen bir sistemdir. Kâra öncelik vermek kısa vadede kazandırırken, müşteri memnuniyetinin sağlanması uzun vadeli kârlar getirir. Şimşek'e göre (2001: 136) TKY'yi öncelediğini iddia

eden birçok şirketin müşterilerin beklentilerine, isteklerine ve onların tatminine yönelik örgütlü bir sürece sahip olamadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, bazı yönetici ve danışmanların TKY sürecini sadece geliştirme çalışmalarından ibaret olarak algılamaları ve neticesinde müşteri odaklılığının oluşmamasıdır.

- Sürekli gelişme (iyileşme); teknik ve yönetsel süreçlerin iyileştirilmesinin sağlanması için gerekli araştırma çalışmalarının yapılması ve uygulanmasıdır. Kuruluşlar birbirine bağlı süreçlerin bir sistemi olarak düşünüldüğünde, bu süreçler iyileştirildiğinde, kuruluşlar da müşterilerin artan beklentilerini karşılamayı sürdüreceklerdir. Sürekli gelişimin amacı, müşteriler ve diğer ilgili tarafların tatminini arttırmaktır (Öztürk, 2009: 53). Sürekli iyileştirme dinamizmi ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelini oluşturur (TKY Araştırma Komitesi, 1994: 13).
- Çalışanların tam katılımı ilkesine göre kuruluşlar; çalışanların bilgi, birikim ve yeteneklerini geliştirmeyi önemsemelidir. İnsan kaynağının bu anlamda verimli kullanılması için motivasyon çok önemli bir yer tutar (Aysal ve Ağan, 2015: 161).
- Üst yönetimin liderliği; TKY sürecinde yönetimin üstlendiği liderlik fonksiyonunun önemine işaret eder. TKY'ye geçiş sürecinin, kurumdaki alışkanları ve süreçleri değiştirmesine çalışanlar farklı tepkiler verebilir ve direnç gösterebilir. Burada değişimin gerçekleştirilebilmesi için üst yönetime görev düşmektedir (Alkış, 2009: 87; Yazıcıoğlu ve Koç, 2008: 34).
- Süreç odaklı yaklaşım ilkesine göre; tüm faaliyetler sistematik süreçlerle yönetilmelidir. Süreçler açık bir şekilde anlaşılmalı ve sorumlular belirlenmelidir (Kocamış, 2016:4).

TKY sürdürülebilir, güvene dayalı, devamlılığı hedefleyen bir anlayış gözetir. Kalitenin “amaca uygunluk” tanımından yola çıkarak yükseköğretimde verilecek eğitimin, amacına uygun olması hedeflenmelidir. Örneğin verilen eğitim işverenlerin ve ilgili mesleklerin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Konu eğitim olduğunda bir yükseköğretim kurumunun müşterileri sadece öğrenciler, aileler ve işverenler değil tüm toplumdur. Diğer kurumlarda olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da, dış müşteriler (öğrenciler, aileler, işverenler, toplum) ve iç müşteriler (eğitim üyeleri ve idari personel) olmak üzere iki farklı müşterisi vardır. Yükseköğretimde hizmeti sağlayan, eğitim kurumudur. Ancak eğitim kalitesini belirleyen farklı paydaşlar vardır. Bu paydaşların sağlanacak hizmete katkıları değişebilir. TKY uygulamalarında üst yönetimin liderliği, vizyonu ve kalite çalışmalarına doğrudan katılımı başarının ön koşuludur. Üst yönetim TKY'ye olan desteğini açık bir biçimde göstermelidir.

Yükseköğretim kurumlarında, TKY kültürünü oluşturmak için yeni yaklaşımlar ve takım çalışmaları gereklidir. Köklü ve mühim değişimler ancak üniversite çalışanlarının, değişimi planlaması ve hayata geçirilmesi aşamasındaki aktif katılımları ile sağlanabilir (Bengisu, 2007: 741).

Yükseköğretimdeki kalite uygulamalarında sürekli iyileştirme, öğrenme hedeflerine uygun bir şekilde, eğitim yönetimini değiştirerek, eğitim ortamlarında (derslik, laboratuvar, bilgisayar, teknik gezi vb.) iyileştirmeler yaparak veya eğitimin organizasyonunu değiştirerek başarılabilir. En önemlisi geliştirilecek konuların ve projelerin belirlenmesi, süreçlerin geliştirilmesi için takımların oluşturulmasıdır (Sözmen'den akt. Serin ve Aytekin, 2009: 89).

### 1.3.1.2. ISO 9000 İlkeleri

Kalite yönetim sistemi kuracak olan veya sistemin kurulu olduğu bir kuruluşun aşağıdaki bu yedi prensibin eksiksiz uygulamaları istenmektedir (ISO, 2019). Aslında bu prensipler kurumsallaşma niyetinde olan bütün kuruluşlardan beklenmektedir. Kurumsallaşma, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, topluma mal olabilen, bürokratik yapıya sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez özelliğidir (Doğan, 1998: 144). Kurumsallaşma, kurum kültürü ile başlar. Bugün dünyada başarılı ve kalıcı olmuş tüm şirket ve kuruluşların kendilerine özgü veya genel kabul görmüş inanç ve değerleri kalite kültürünün oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Kalite kültürü, örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Kalite yönetiminin anlaşılması ve uygulanmasının en zor adımı TKY'ye dayanan bir kültür yaratmak, geliştirmek ve sürdürmektir (Öztürk, 2009: 139-144).

- Müşteri odaklılık, bir kuruluş, müşterilerin ve diğer ilgili tarafların güvenini kazanıp elinde tuttuğu zaman sürdürülebilir başarı sağlanır. Müşterilerin ve diğer ilgili tarafların mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamak, kuruluşun sürdürülebilir başarısına katkıda bulunur.
- Liderlik, bir kuruluşta lider, belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum çalışanlarını etkileme gücüne sahip olan kişidir. Kurumdaki kalite yönetim sisteminin başarısı, ortak bir amaç oluşturmaya, bu amaca tüm çalışanların katılımını sağlamaya, belirlenen amaca ulaşmak için stratejilerini, politikalarını, süreçlerini, kaynaklarını belirleyerek başarıyı sürekli hale getirme ve geliştirmeye ön ayak olan yöneticilerle sağlanır.
- Çalışanların katılımı, bir kuruluşta her seviyedeki çalışanlar ayrı birer değerdir. Etkinlik ve verimlilik için her seviyede yetkin, güçlendirilmiş ve kuruma bağlı

çalışanların olması önemlidir. Yeteneklerinden en fazla yararlanabilmek için katılımcı olmaları beklenmektedir. Çalışanların planlama, süreç tanımlama, izleme ve iyileştirme faaliyetlerine tam olarak katılımı sağlanmalıdır.

- Proses (süreç) yaklaşımı, müşteri beklentilerini karşılamak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve işlevselliğinin artırılması gereklidir. Bu nedenle kalite yönetim sistemi, süreç yaklaşımını önceliklendirir. Kurumların kendi yapılarına göre süreçlerini tanımlaması, süreçlerin birbiriyle etkileşimlerini belirlemesi ve süreçleri yönetmesine yönelik faaliyetler bütününe süreç yaklaşımı denmektedir.
- İyileştirme, bir kuruluşun mevcut performans seviyelerini sürdürmesi, değişikliklere tepki vermesi, iç ve dış koşullarda ve yeni fırsatlar yaratması için iyileştirme şarttır. Bu prensibi özümsemeden başlanacak bir çalışma başarıya ulaşamaz. Çünkü iyileştirme kalite yönetiminin itici gücüdür. İyileştirmeyi gerektiren kalite, müşteri tarafından belirlenir, liderin önderliğinde ve süreçteki herkesin katılımıyla devam ettirilir.
- Kanıta dayalı karar alma, karar verme karmaşık bir süreç olabilir ve her zaman bir belirsizlik içerir. Genellikle birden fazla türde girdi kaynağını ve bunların öznelendirilebilecek yorumlarını içerir. Sebep-sonuç ilişkilerini ve istenmeyen olası sonuçları anlamak önemlidir. Kanıta dayalı veri analizi geçerli ve güvenilir karar vermeyi sağlar.
- İlişki yönetimi, kuruluşlar sürdürülebilir başarı için ilgili paydaşlarla olan ilişkilerini yönetmelidirler. İlgili paydaşlar kuruluşun performansı üzerinde etkilidirler. Müşterilerle, tedarikçilerle yani ilgili paydaşlarla etkin işbirliği ilişkileri sağlanmalıdır. Kuruluşlar ve ilgili paydaşlar birbirlerine bağlıdır ve iyi bir işbirliği yaklaşımı her iki tarafında fayda elde etmesini sağlayacaktır.

Uluslararası kalite güvence sistemi kapsamında tüm dünyada kabul gören ve bir model olarak kullanılan ISO 9000 standartları Kalite Yönetim Sisteminin temelini oluşturmaktadır (Tekin'den akt. Karahan ve Kuzu, 2014: 25). ISO 9000 standartlarının yükseköğretim alanında uygulanması ve kalite güvencelerinin belgelendirilmesi, son yıllarda sıkça görülmektedir. ISO 9000 standartları, TKY'yi uygulayabilmek için kullanılan yöntemlerden biridir. Fakat TKY ile ISO standartlarının amaçları ve araçları bütünüyle birbiri ile örtüştüğü için TKY'nin uygulamalarını kolaylaştırıcı bir sistem olarak kullanılmaktadır (Goetsch ve Davis, 2002: 312).

#### **1.4. Yükseköğretimde Kalite, Kalite Güvence ve Sürdürülebilir Kalite İle İlgili Ulusal Yazındaki Mevcut Araştırmalar ve Bu Araştırmalara Yönelik Tartışmalar**

Bu araştırmanın temel çerçevesini oluşturan yükseköğretimde kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kalite kavramları ile ilgili ulusal bağlamdaki mevcut çalışmalara yönelik olarak araştırmacı tarafından gerçekleştirilen alan yazın taramasının sonuçları, tablo hâlinde Ek 1’de sunulmuştur. Ek 1’de yer alan söz konusu tablo incelendiğinde, yükseköğretimde kalite ve kalite güvence konularının araştırmacılar tarafından daha yoğun bir biçimde ele alınırken; kalite kültürünün içselleştirilmesi, yaygınlaştırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması konularına ise çok fazla değinilmediği görülmektedir. Diğer taraftan, Ek 1’de değinilen 34 çalışmanın; 25’inde yükseköğretim politikaları ile yükseköğretim kurumlarına yönelik önerilere yer verildiği, beşinde akademisyen ve idari personellerin görüşlerine odaklanıldığı, dördünde ise öğrencilerin görüşlerinin ele alındığı tespit edilmiştir. Bu inceleme sonucunda, Türk yükseköğretiminde kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kalite kavramlarını; ilgili aktörlerin algıları temelinde pür nitel yaklaşımla ele alan bir çalışmanın olmadığı ifade edilebilir.

Yılmaz’ın (2016: 39-41) yapmış olduğu çalışmada; yükseköğretimde kalite ve akreditasyon alanında yapılan çalışmaların yükseköğretim üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla 1996-2016 yılları arasındaki araştırmaların meta analizi ve içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz doğrultusunda yapılan 204 çalışmanın konu alanlarına göre en çok eğitimde kalite arayışları (56 adet), en az Bologna süreci ve AKTS uygulamalarının olduğu görülmektedir. Makalelerin veri analiz yöntemlerine göre sınıflandırma sonuçları incelendiğinde, nicel araştırmaların 194 adet olduğu, nitel araştırmalardan betimsel analizin altı adet ve içerik analizinin ise dört adet olduğu görülmüştür. En çok tercih edilen veri analiz yönteminin faktör analizi olduğu, en az tercih edilen veri analizi yönteminin ise içerik analizi olduğu görülmektedir. Makalelerin yöntem ve desenlerine göre sınıflandırma sonuçları incelendiğinde, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasının iki adet olduğu görülmektedir. Araştırmalarda sıklıkla tarama yöntemi ve betimsel analiz yöntemi tercih edilmiş olup, en az tercih edilen yöntemin ise durum çalışması olduğu belirlenmiştir.

2017 yılında YÖK Kalite Kurulu tarafından yayınlanan Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvence 2016 yılı Durum Raporu’na göre kurumsal dış değerlendirme deneyiminin ilk yılında, kurum içi kalite kültürünün yaygınlaşma ve içselleştirilme düzeyinin henüz beklenen seviyede olmadığı ve bu konuda çaba harcanması gerektiği anlaşılmaktadır (YÖK, 2017: 41). 2018 yılında yayınlanan 2017 yılı durum raporunda da bu durumun değişmediği ve bu konuda kurumların çaba harcaması gerektiğinin altının çizildiği görülmektedir (YÖK, 2018: 35).

Bu çerçevede, söz konusu çalışmanın temel araştırma soruları; “Yükseköğretimde kalite nedir?”, “Yükseköğretimde kalite güvence nedir?” ve “Yükseköğretimde sürdürülebilir kalite nedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu sorulara kapsamlı yanıtlar sunulabilmesi adına, nitel bir araştırma tasarımına gidilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, bu anlayışla gerçekleştirilen durum çalışmasına yer verilmiştir.



**İKİNCİ BÖLÜM**  
**BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNUN AKREDİTE AKADEMİK**  
**BİRİMLERİNDEKİ AKTÖRLERİN KALİTE, KALİTE GÜVENCE VE**  
**SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTEYE İLİŞKİN ALGILARI ÜZERİNE NİTEL BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**2.1. Araştırma Tasarımı ve Yöntemi**

Bu çalışmada, Türkiye'deki bir kamu yükseköğretim kurumunun akredite akademik birimlerindeki aktörlerin kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteye ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla nitel araştırma tasarımına başvurulmuştur. Nitel tasarım, tümevarımcı bir yaklaşımla olayların ve olguların doğal ortamları içinde betimlenmesi, katılımcıların bakış açılarının anlaşılması ve yansıtılması üzerine odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 310). Bu bağlamda, nitel yaklaşımın daha çok kişilere özgü deneyimlerin, algılamaların, düşüncelerin ve nicel araştırma yöntemlerine başvurulduğunda göz ardı edilen durumların detaylı bir biçimde ve derinlemesine irdelenmesi gerektiğinde tercih edilmektedir (Rahi, 2017: 2).

Bu araştırmada, yükseköğretimdeki kalite aktörlerinin kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteye ilişkin algılarının belirlenmesi hususunda nitel yaklaşım temelinde durum çalışması (case study) gerçekleştirilmiştir. Durum çalışmasına, bir durumu oluşturan ayrıntıları tanımlamak ve görmek, bir duruma ilişkin olası açıklamaları geliştirmek ve bir durumu değerlendirmek amacıyla başvurulmaktadır (Büyüköztürk vd., 2016: 260). Bu çerçevede durum çalışması, durumları zengin betimleme ve bağlamsal analiz ile irdeleme yöntemidir (Davey, 1991, <https://pareonline.net/>). Söz konusu araştırma kapsamında yürütülen durum çalışması da katılımcıların görüşlerinin doğrudan alıntılarla sunulduğu betimsel anlayışa dayanmaktadır. Odaklandığı bağlam açısından ele alındığında da bu araştırmanın, iç içe geçmiş tek durum deseninde gerçekleştirildiği söylenebilir. Çünkü söz konusu desende, tek bir durum içerisinde bulunan alt durumların her biri derinlemesine incelenir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 291). Bu araştırmada da ele alınan devlet üniversitesinin hem kalite yönetim sistemi hem de akreditasyon belgesine sahip olan iki birimine odaklanılmıştır.

**2.2. Araştırmanın Alanı ve Çalışma Grubu**

Bu araştırmada, yükseköğretimde kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteye ilişkin algıların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmacı yaklaşık on yıldır bir kamu üniversitesinin

Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörlüğünde çalışmaktadır. Akademik birimlerdeki belgelendirme ve iç-dış değerlendirme süreçlerinde deneyime sahiptir. Araştırma sınırlarının belirlenmesinde, araştırmacının bu konumu etkili olmuştur. Bu doğrultuda söz konusu araştırmada, Türkiye’deki bir kamu yükseköğretim kurumunun akredite akademik birimlerine odaklanılarak; hem ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi hem de ulusal veya uluslararası bir akreditasyon belgesine sahip olan fakülteleri ele alınmıştır. Çalışma grubuna araştırılan algıların detaylı bir biçimde açığa çıkarılabilmesi adına; söz konusu fakültelerde kalite ve akreditasyon çalışmalarında görev alan yönetsel, akademik ve idari düzeydeki kalite aktörleri dâhil edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklemeyle dayalı bir seçim yapıldığı ifade edilebilir. Bu yöntemde amaç, bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 112).

Söz konusu kamu yükseköğretim kurumuna bağlı 24 fakülte içinde 6 fakülte ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahiptir. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olan 6 fakülte içinde ise sadece 2 fakültenin 1’i ulusal alanda 1’i uluslararası alanda tanınırlığı olan akreditasyon belgesine sahiptir. Tıp Fakültesi Mezuniyet Öncesi Tıp Eğitimi Programı, ulusal alanda Tıp Eğitimi Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği tarafından verilen UTEAK (Ulusal Tıp Eğitimi Akreditasyon Kurulu) akreditasyon belgesine sahiptir. Ele alınan kamu yükseköğretim kurumundaki Tıp Fakültesi, ulusal düzeydeki akreditasyon belgesine sahip 30 üniversiteden biridir. Tıp Fakülteleri, UTEAK akreditasyon belgesi ile Mezuniyet Öncesi Tıp Eğitimi Ulusal Standartlarını karşılamış, akreditasyon süreci ile sürekli yenilenme ve gelişme kültürünü kazanmaya başlamıştır. Bunun yanında programların geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkartarak niteliğin arttırılmasını ve sürdürülmesini sağlaması açısından önemlidir. Söz konusu kamu yükseköğretim kurumunun diğer bir akademik birimi olan Turizm Fakültesi ise turizm işletmeciliği programı uluslararası alanda Dünya Turizm Örgütü tarafından TedQual akreditasyon belgesine sahiptir. TedQual Belgesi ile Dünya Turizm Örgütü’nün turizm eğitimi veren kurumlar için belirlediği kalite standartlarını karşıladığını güvence altına almaktadır. Böylece akredite olan eğitim programının standardı sağlanmış ve uluslararası alanda hazırlanan tanıtım kataloglarında bu belgeye sahip diğer kurum isimlerinin arasında yer alması sağlanmaktadır. Bu akreditasyon belgesine sahip olmak, ilgili kurumun hem prestiji açısından hem de uluslararası bir iletişim ağı oluşturması açısından önemlidir. Ayrıca ele alınan kamu üniversitesi, Türkiye’de TedQual belgesine sahip iki üniversiteden biridir. Bu nedenle araştırmanın alanı, Tıp Fakültesi ve Turizm Fakültesi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmayla ilgili gerekli etik kurul izinleri alınarak Ek 2’de sunulmuştur.



Araştırmanın çalışma grubuna yükseköğretimde kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kalitenin nasıl algılandığının kapsamlı bir biçimde ortaya koyulabilmesi adına; söz konusu fakültelerdeki yönetsel, akademik ve idari düzeydeki kalite aktörleri dâhil edilmiştir.

Tıp Fakültesi Dekanlığı tarafından oluşturulan Kalite Kurulu ve Öz Değerlendirme Kurulu görevli listelerinde yer alan 27 kişiden görüşmeyi kabul eden ve araştırmaya gönüllü katılım gösteren 11 kişi birebir telefonla aranıp randevular alınarak kendi çalışma ofislerinde mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Turizm Fakültesi'nde ise fakülte bünyesinde oluşturulan Kalite Kurulu görevli listesinde yer alan kişiden görüşmeyi kabul eden ve araştırmaya gönüllü katılım gösteren yedi kişi birebir telefonla aranıp randevular alınarak kendi çalışma ofislerinde mülakatlar gerçekleştirilmiştir. İki fakültenin kalite ile ilgili kurullarında görevli toplam 40 kişi arasından 18'i çalışmaya gönüllü olarak katılım göstermiştir. Bu noktada söz konusu gönüllü katılımcı sayısının, anlatılanların benzeşmeye ve tekrar etmeye başlaması açısından yeterli olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla bu araştırmada, örneklem büyüklüğü açısından kuramsal örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Kuramsal örnekleme, araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya (doyum noktasına) kadar veri toplamaya devam edilmesini gerektiren bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Araştırmacı veri toplarken örnekleminin ne kadar büyük olacağından emin değildir. Ancak araştırmacı ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına ulaştığına karar verebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 115).

Araştırmanın çalışma grubuna dâhil olan 18 kişinin demografik özellikleri, bulguların anlamlandırılmasına ışık tutacağı düşüncesiyle aşağıda Tablo 2.1'de gizlilik esası uyarınca katılımcıların açık kimliği ortaya çıkmayacak şekilde kodlanarak verilmiştir:

**Tablo 2.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Kodu	Unvanı	Yönetsel Görevi	İlgili Kurumdaki Kıdemi
A	Profesör	Dekan	24
B	Profesör	Dekan	23
C	Profesör	Dekan Yardımcısı	20
D	Doçent	Dekan Yardımcısı	19
E	Profesör	-	26
F	Profesör	-	21
G	Profesör	-	17
H	Profesör	-	19
I	Dr.Öğr.Üyesi	-	20

Kodu	Unvanı	Yönetsel Görevi	İlgili Kurumdaki Kıdemi
J	Profesör	-	23
K	Profesör	-	20
L	Doçent	-	22
M	Fakülte Sekreteri	-	27
N	Memur	-	9
O	Şef	-	11
P	Memur	-	21
R	Memur	-	11
S	Memur	-	5

Tablo 2.1’de belirtilen katılımcıların 9’u kadın, 9’u erkektir. Cinsiyet dağılımının yarı yarıya olması, tamamen gönüllü katılım esasını temelinde kendiliğinden ortaya çıkan bir durumdur. Söz konusu 18 katılımcının 11’i tıp fakültesinde, yedisi de turizm fakültesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların 12’si akademisyen, 6’sı ise idari personeldir. Araştırmaya katılan 12 akademik personelden 2’si dekan, 2’si dekan yardımcısı olarak yönetim kadrosunda görev alırken; 8’inin ise herhangi bir yönetsel görevi olmadığı, bu akademik katılımcıların sadece kalite kurullarında görev aldıkları görülmüştür. Katılımcıların akademik çalışma yaşamında geçirdikleri süre 5 ile 41 yıl arasında, söz konusu kurumdaki toplam çalışma süreleri ise 5 ile 27 yıl arasında değişmektedir.

## 2.2. Veri Toplama Süreci

Araştırmada, görüşme yapılacak kişilere yönelik yarı yapılandırılmış mülakat formu hazırlanmış ve Ek 3’te yer verilmiştir. Çalışma grubuna dâhil olan 18 katılımcı ile mülakatlara başlanmadan önce, araştırmanın örneklem ölçütüne uygun özelliklerdeki 2 kişi ile bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir (20 – 22 Şubat 2019). Bu kapsamda araştırmacı, katılımcılarla etkili mülakat yapma konusunda deneyim kazanmıştır.

Pilot çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın ana çalışma grubu ile mülakatlara başlanmıştır. Bu kapsamda 18 katılımcı ile yaklaşık bir ay boyunca (6 Mart – 7 Nisan 2019) toplamda ortalama yedi saat süren mülakatlar, katılımcıların çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar başlamadan önce araştırmacı tarafından, araştırmaya katılacak olan katılımcılar için bir gönüllü katılım formu hazırlanarak katılımcılara sunulmuştur. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı ve süreci hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra mülakat süreci aktarılarak, etik ilkeler anlatılmış ve gizlilik taahhüdünde bulunulmuştur.

Sonrasında katılımcılardan mülakat esnasında ses kayıt cihazı kullanılmasına yönelik izin istenmiştir. Ayrıca araştırmacının, mülakat süresince gözlem ve izlenimleri ile gerekli gördüğü diğer konuları da not edebileceği katılımcılara hatırlatılmıştır. Söz konusu detayları içeren gönüllü katılım formu Ek 4’te verilmiştir. Güvene dayalı bir etkileşim kurabilmek için böyle bir girişle başlayan mülakatlar, katılımcıların çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiş olup ortalama 20 – 30 dakika sürmüştür. Çalışma grubundan yalnızca bir kişi ses kaydı alınmasına izin vermemiş olup soruların cevaplarını kendisi mülakat formunun üzerine yazarak cevaplandırmıştır. Her ne kadar önceden yapılandırılmış bir mülakat formu hazırlanmış olsa da görüşmeler genellikle doğal akışına bırakılmıştır.

## **2.2. Veri Analizi**

Ele alınan kamu yükseköğretim kurumunun hem kalite yönetim sistemi hem de akreditasyon belgesine sahip olan Tıp ve Turizm Fakültelerinde kalite ve akreditasyon çalışmalarında görev alan yönetsel, akademik ve idari düzeydeki kalite aktörlerinden veriler yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Hazırlanan mülakat soruları, isteyen katılımcılara görüşme öncesinde gönderilmiştir. Görüşmeler sırasında 18 kişiye Ek 3’te yer alan mülakat soruları sorulmuştur. Katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı ile mülakatlar kayıt altına alınmıştır. Mülakat boyunca ses kayıt cihazı görülecek bir yere konularak kayıt başlatılmış, mülakat bitiminde de katılımcının göreceği şekilde cihaz kapatılmıştır.

Araştırmada, ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakatlar kelimesine kelimesine çözümlenerek bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Yapılan çözümleme işlemi sonucunda yaklaşık 116 sayfalık ham veri metni oluşturulmuştur. Daha sonra mülakat metinlerinin her biri ayrıntılı olarak irdelenerek veriler derinlemesine analiz edilmiştir.

Sonraki aşamada, katılımcıların algılarını yansıtan önemli ifadelerin içerik ve anlamlarından yola çıkılarak tematik kodlama yapılmış ve bu kodlar benzerliklerine göre gruplandırılarak temalar elde edilmiştir. Belirlenen kodlar arasındaki ilişkilere dayanarak ana temalar belirlenmiştir.

## **2.3. Geçerlik ve Güvenirlik**

Lincoln ve Guba (1985) nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirligi dört başlık altında toplamıştır. Buna göre araştırmanın iç geçerliği sonuçların inandırıcılığı ile ilgiliyken, dış geçerliği sonuçların aktarılabilirliği ile ilgilidir. Diğer boyutta ise iç güvenirlilik, araştırma

sonuçlarının tutarlılığına odaklanırken, dış güvenilirlik araştırma sonuçlarının onaylanabilirliğine odaklanır.

Araştırmada elde edilen bulguların gerçekliğinin değerlendirilmesinde kullanılacak iç geçerlik (inandırıcılık) ölçütleri, araştırma boyunca esnek davranmak, katılımcılarla güvene dayalı bir etkileşim içinde olmak, yönlendirici olmaktan kaçınmak, bulguların kendi içinde tutarlı olmasını ve ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturmasını sağlamaktır (Akar, 2014: 48).

Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmanın iç geçerliği için mülakat sorularının oluşturulmasında ilgili alan yazın taranarak araştırma konusunun kuramsal çerçevesi elde edilmiştir. Araştırmanın inandırıcılığını yansıtan iç geçerlik kapsamında ise Ek 2’de sunulan gerekli etik kurul onayları alınmıştır. Veri toplama aşamasında, araştırmacı esnek davranmaya ve güvene dayalı bir etkileşim sağlamaya özen göstermiştir. Bu anlamda katılımcılara sunulan gönüllü katılım formu ile etik prensiplere ve gizlilik taahhüdüne vurgu yapılarak güven duygusu arttırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmacı, yönlendirici olmaktan ve öznel yargılarını sürece dâhil etmekten özellikle kaçınmıştır.

Araştırma sonuçlarının aktarılabilirliğinin değerlendirilmesinde kullanılacak dış geçerlik ölçütleri; katılımcılara araştırmanın tüm aşamaları hakkında detaylı bilgi vermek, örnekleme yöntemini detaylı bir biçimde açıklamak ve katılımcı sayısının yeterliği hakkında ikna edici olmaktır (Akar, 2014: 48).

Araştırmanın dış geçerliği kapsamında ise amaçlı örnekleme başvurulmuştur. Çalışma grubu, erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları temelinde oluşturulmuştur. Bu kapsamda katılımcılara araştırma tasarımı, yöntemi, alanı, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri geliştirme aşaması, gerçekleştirilen pilot çalışma, veri analizinde izlenen adımlar, elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar üzerine yapılan değerlendirmeler detaylı olarak aktarılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulguların tutarlılığının değerlendirilmesinde kullanılacak iç güvenilirlik ölçütleri, detaylı saha notlarının tutulması, araştırma verilerinin bire bir deşifre edilmesi, kodlama sürecinde titiz davranılması, birden fazla kodlayıcı kullanılması, bilgisayar programlarından yararlanılarak kodlama yapılması, kodlayıcılar arasındaki tutarlılığın ölçülmesi, toplanan verilerin katılımcı ifadelerine bire bir sadık kalınarak sunulmasıdır (Akar, 2014: 48).

Araştırmanın iç güvenirligi sağlayabilmek adına toplanan verilerin içeriğine mümkün olduğunca sadık kalınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakatlar birebir çözümlenmiş ve katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

Ayrıca araştırmacı, tematik kodlamaya son hâlini verip temel kodları sabitledikten sonra ek kodlayıcılara başvurmuştur. Tematik kodlama, iki farklı kodlayıcı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu kodlayıcılardan biri araştırmacının kendisi, diğeri ise bir devlet yükseköğretim kurumundaki kalite güvence faaliyetlerinde deneyim sahibi biridir. Kodlayıcılar arası tutarlılık, kappa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Hesaplanan 0.78'lik oranın, önemli düzeyde bir uyuma işaret ettiği (Landis ve Koch, 1977: 165) söylenebilir.

Araştırma sonuçlarının teyit edilebilirliğinin değerlendirilmesinde kullanılacak dış güvenilirlik ölçütleri, araştırmacının, araştırma sürecindeki konumu ve yaklaşımı hakkında detaylı bilgi vermesi ve araştırmacının elde ettiği sonuçların, dışarıdan bağımsız bir uzman tarafından ham verilerle karşılaştırılarak teyit incelemesinde bulunulmasıdır (Akar, 2014: 48).

Araştırmanın dış güvenirliliği kapsamında ise, araştırmacı öncelikle kendi tarafsız konumunu netleştirmeye çalışmıştır. Araştırmacı, yaklaşık 10 yıldır bir kamu üniversitesinde kalite koordinatörlüğünde çalışmaktadır. Akademik birimlerdeki belgelendirme süreçleri, iç ve dış değerlendirme süreçlerinde yoğun bir deneyime sahiptir ve konuyla ilgili gözlemleri vardır. Her ne kadar araştırma bulgularını anlamlandırırken bu deneyimler ışık tutmuş olsa da, tarafsızlık ilkesi gereği varsayımlar, önyargılar bir kenara bırakılmıştır. Bireysel deneyimler, iç gözlem notu olarak ayrıca kaydedilmiştir. Bulgulara bireysel düşünceler yansıtılmamıştır, tamamen katılımcıların ifadelerine sadık kalınarak bir analiz gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmacı, araştırma grubunda yer almayan bir uzmana (kalite, akreditasyon ve kurumsal değerlendirme süreçleri ve yönetim sistemleri konusunda deneyimli bir kişiye) ilgili süreci detaylı olarak açıklamış ve kendisinden araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçları ham verilerle karşılaştırarak teyit incelemesi yaptırmıştır. Uzman önerileri doğrultusunda araştırma verilerinin tematik hale getirilme süreci tamamlanmıştır.

#### **2.4. Bulgular**

Araştırma soruları kapsamında verilerin işaret ettiği yükseköğretimde kalite için eğitim öğretim, araştırma geliştirme, yönetim ve idari süreçlerin yapısı; yükseköğretimde kalite güvence için kurumsal iç ve dış değerlendirme; yükseköğretimde sürdürülebilir kalite için kalite kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması ana temaları ve her bir ana temayla ilişkili alt temalar tespit edilmiştir. Söz konusu bulguların sunumunda algılamayı kolaylaştırmak adına tablolara başvurulmuştur. Bu doğrultuda belirlenen ana ve alt temalar Tablo 2.2'de toplu olarak verilmiştir.

**Tablo 2.2. Bir Yükseköğretim Kurumunun Akredite Akademik Birimlerindeki Aktörlerin Kalite, Kalite Güvence ve Sürdürülebilir Kaliteye İlişkin Algılarını Ortaya Koyan Ana ve Alt Temalar**

Araştırma Soruları	Ana Temalar	Alt Temalar	Katılımcı A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	
Yükseköğretimde kalite nedir?	1. Eğitim-öğretim	1.1. Program yeterliliklerinin belirlenmesi ve standartlara uyumu	√		√	√		√		√			√								
		1.2. Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme										√		√	√				√		√
	2. Araştırma-geliştirme	2.1. Araştırma kaynakları			√									√	√						
		2.2. Araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi		√										√	√						
	3. Yönetim ve idari süreçler	3.1. Kaynakların yönetimi	√	√	√				√	√		√		√	√	√	√		√		
		3.2. Yönetimin etkinliği ve hesap verebilirliği													√	√					√
		3.3. Yönetim ve idari birimlerin yapısı		√	√												√	√			√
		3.4. Bilgi yönetim sistemi		√					√											√	√

Araştırma Soruları	Ana Temalar	Alt Temalar	Katılımcı A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	
Yükseköğretimde kalite güvence nedir?	4. Kurumsal iç değerlendirme				√	√			√				√			√					
	5. Kurumsal dış değerlendirme			√	√				√	√	√	√		√				√	√	√	
Yükseköğretimde sürdürülebilir kalite nedir?	6. Kalite kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması	6.1. Hedeflerle ve verilerle yönetim									√			√	√			√		√	
		6.2. Liderlik		√			√		√					√	√					√	√
		6.3. Sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon				√		√							√	√					√
		6.4. Herkesin katılımı ve motivasyonu		√	√	√		√	√	√	√			√	√	√	√	√		√	√
		6.5. Sürekli iyileştirme				√								√	√				√		√
		6.6. Risk temelli yaklaşım							√		√			√	√						√
		6.7. Süreç yönetimi		√		√		√						√	√		√	√			√
		6.8. Paydaş odaklılık	√							√									√		√

### **2.4.1. Yükseköğretimde Kalite Algısına Bağlı Faktörler**

Araştırmanın birinci bölümünde de anlatıldığı gibi yükseköğretim temelde eğitim ve araştırma ile ilgilidir; eğitim ve araştırma ise bir yönetim tarafından desteklenir. Katılımcılardan elde edilen veriler de yükseköğretimde kalite eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ile yönetim ve idari süreçler ana temalarında toplanmıştır. Bu ana temalara bağlı olarak ortaya çıkan alt temalar ise; eğitim ve öğretim ana teması için program yeterliliklerinin belirlenmesi ve standartlara uyumu ile öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirmedir. Araştırma-geliştirme ana teması için fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve beşeri kaynakları kapsayan kaynak yönetimi ile araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesidir. Yönetim ve idari süreçler ana teması için fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve beşeri kaynakları kapsayan kaynakların yönetimi, yönetimin etkinliği ve hesap verebilirliği, yönetim ve idari birimlerin yapısı ile bilgi yönetim sistemidir.

#### **2.4.1.1.Eğitim-Öğretim**

Eğitim-öğretim ana teması ile bağlantılı olarak program yeterliliklerinin belirlenmesi ve standartlara uyumu ile öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme alt temaları ortaya çıkmıştır.

##### **2.4.1.1.1. Program Yeterliliklerinin Belirlenmesi ve Standartlara Uyumu**

Katılımcıların ifadeleri, araştırmanın gerçekleştirildiği yükseköğretim kurumunun akademik birimlerinde eğitim programlarının hazırlanmasında önceden belirlenen yeterlilikler, yetkinlikler çerçevesinde mezun edildiğinin güvence altına alınmasını sağlayacak şekilde planlanması gerektiği yönündedir. Program yeterliliklerinin belirlenmesi ve standartlara uyumunu örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.3.'te sunulmuştur.



Tablo 2.3. Program Yeterliliklerinin Belirlenmesi ve Standartlara Uyumu

Alt Tema	Özet Alıntılar
<p><b>Program yeterliliklerinin belirlenmesi ve standartlara uyumu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitimin standardize edilmesini her mezunun belirlenen yeterlilikler, yetkinlikler çerçevesinde mezun edildiğinin garanti altına alınması ve eğitim sürecinde eksiksiz olarak yürütülmesi anlamına gelir. ... Yükseköğretim kurumundan mezun olacak öğrencilerin belirlenen standartta yetişmesini garanti altına almaktır (C 1,1)</li> <li>- Önceden belirlenmiş çıktılara uygun olarak eğitimin devam ettirilmesi (H 1,1)</li> <li>- Bir programın verimliliği etkinliği ya da çıktılarının geçerliliği gibi düşünüyorum. ... Programların standartlara uygunluğu olarak algılıyorum. Bir de bunun uluslararası boyutu da var dünyada sonuçta kendi ülkeniz içerisinde ki eğitim programları değil bunun dünya ile ilişkili olması olarak baktığımızda o yüzden kalite bir anlamda da akreditasyonu sağlayacak bir araç olarak da değerlendirebilirim. (DI,1)</li> <li>- Bir tanesi tabii ki öğretimin kalitesinden bahsetmekte fayda var. Öğretimden temel kasıt nedir? Öğrencinin belli bilgi seviyesine ulaşması. (L 1,1)</li> <li>- yükseköğretimde kalite deyince bunun belirlenmiş standartları olabilir. (K 1,1)</li> <li>- Kalite bir yükseköğretim kurumunda verilen hizmetlerin ve akademik faaliyetlerin bütünüdür. Bu faaliyetlerin organizasyonlarında o kurumun belli standartlara uyumu, bu standartların hem o kurumun misyonuna, vizyonuna uygun şekilde geliştirilmesi aynı zamanda da bu faaliyetlerin takip edilerek iyileştirmeler yapılması sürecinin ve bunların belli bir sistematik içerisinde kayıt altına alınmasının bütünüdür. (F 1,1)</li> <li>- Yükseköğretim kurumunun kendisi için belirlediği misyon ve vizyonunu uluslararası standartlara göre gerçekleştirmektir. Öncelikle ulusal standartları sonrasında uluslararası standartları karşılaması gerekir. (A 1,1)</li> </ul>

#### 2.5.1.1.2. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

Katılımcıların görüşlerinden öne çıkan diğer alt tema, eğitim programları hazırlanırken, eğitimi hizmetini alan yani kalite açısından sistemin müşterisi olan öğrencileri de bu sürecin merkezine alarak onların görüşlerini ve katkılarıyla eğitim-öğretim alanının güçlendirilmesi gerektiği öne çıkmıştır. Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.4'te sunulmuştur.

Tablo 2.4. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme

Alt Tema	Özet Alıntılar
<p><b>Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öğrenciler ne kadar kaliteli bir eğitim alırlarsa bir beceriyi, laboratuvarında incelemeyi her anlamda ne kadar gerekli olan bilgiyi, belgeyi her şeyi verirsek gelecekte de ülkemiz için her şey daha kaliteli, daha yaşanılır, daha düzenli, daha teknolojik olacak yani her şeyin daha ileriye gidecek olduğunu düşünüyorum. (P 1, 2)</li> <li>- Öğrencilere, müşterilere daha iyi hizmet verilebilmesi... (S 1, 2)</li> <li>- Bir eğitim kurumu, eğitim faaliyetini yerine getiriyorsa, o eğitimi alanların, mümkün olduğunca tamamının memnun bir şekilde ayrılması ya da memnuniyetin üzerine de geçilmesi. (J 1, 2)</li> <li>- Biz belki öğrenciyi işin içine katıp onların da daha fazla katkı sağlamasını sağlayabilirsek ki belli noktada sağlayabildik biz. Birebir görüşmelerde bunu ifade ediyoruz. ... şikayet öneri kutularını biz çok aktif kullanıyoruz. Öğrenci anketlerine değer veriyoruz. Hem dersler açısından hem de fakültedeki genel hizmetler açısından o anketlere çok değer veriyoruz. Belli konularda öğrenci temsilcileri bulunuyorlar. Orada alınan kararlarda onlar da görüyorlar ve müdahil olabiliyorlar. Bu şekilde öğrencilerin dahil olduğu bir mekanizmayı inşa etmeyi de istiyoruz ve belli oranda başardık. Bunun seviyesini biraz daha yukarı çıkarıp daha aktif olmasını sağlamak da mümkün olabilir. (L 1, 2)</li> <li>- Eğitim kalitesini güçlendirebilmek için öğrencilerle devamlı kalite konusunda görüşmelerini yapmak. Eğitimi güçlendirmek. (M 1, 2)</li> </ul>

### 2.5.1.2. Araştırma - Geliştirme

Araştırma-geliştirme ana teması ile bağlantılı olarak araştırma kaynakları ile araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi alt temaları ortaya çıkmıştır.

#### 2.5.1.2.1. Araştırma Kaynakları

Katılımcıların görüşleri, araştırma kaynakları kapsamında fiziki (alt yapı), mali ve insan kaynakları açısından desteklenmesi gerektiği ve araştırma performansının izlenerek iyileştirilmesi gerektiği yönünde olmuştur. Üniversitenin fiziksel altyapı açısından yeterli olduğu ama gelişen teknolojiyi dikkate alarak öğrenme ortamlarının modern teknolojilere uygun olarak hazırlanması ve verilecek eğitimin daha iyi şartlarda verilmesinin gerekli olduğu görülmüştür. Mali kaynaklar açısından baktığımızda Türkiye'deki diğer kamu üniversitelerinin de yaşadığı gibi finansal kaynakların sınırlı olmasından kaynaklanan zorlukların yaşandığı görülmüştür. İnsan kaynakları açısından baktığımızda ise üniversitelerin akademik ve idari personel dışında öğrencilerinde en önemli insan kaynağı olarak dikkate alınması gerektiği

görülmüştür. Ayrıca öğretim elemanı seçimlerinde kriterlerin iyi belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Araştırma kaynaklarını örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.5’te sunulmuştur.

**Tablo 2.5. Araştırma Kaynakları**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Araştırma Kaynakları</b>	<p>- Bizim üniversite o fiziksel kaynaklar açısından, fizikler yapılanma açısından çok iyi bir noktada. ... Finansal kaynaklar var. Bu Türkiye’de hemen hemen tüm devlet üniversitelerinin sıkıntılı olduğu alanlardan bir tanesi. Bir de insan kaynakları var. İnsan kaynaklarının içerisinde ben birkaç tane unsur düşünüyorum. İdari personel, akademik personel klasik olarak zaten var. Öğrenci de üniversitenin çok önemli bir insan kaynağı. Ama insan kaynakları konusuna gelince çok ciddi sıkıntılar çıkıyor. Özellikle öğretim görevlisi, öğretim üyesi alımında belli kriterleri tam manasıyla yerine getiremediğinde. Kalite ile ilgili ne kadar standart belirlersen belirle olmuyor. (K 2, 1)</p> <p>- ... Bunun için hem güncel hem de ileriye yönelik yönetim tekniklerinin daha doğrusu öğretim tekniklerinin doğru vaziyette doğru ortamlarda iyi bir ortamda iyi koşullarda modern teknolojiler kullanılarak yeni teknikler kullanılarak daha iyi bir şekilde verilmesi. Birinci belki de en önemlilerden biri bu. Üniversitelerin fiziksel ortamlarının da bunu desteklemesi aynı zamanda. (L 2, 1)</p> <p>- Akademik personel seçiminin farklı yönle yapılması gerekiyor. Sadece ana bilim dallarının tercihi üzerine kadro ilanı ve ondan sonra geliyor ama akademik kültüre uygun mu değil mi ya da uygun değilse görevinin sonlandırılması gibi daha net, özel bir vakıf üniversitesi gibi çalışabilecek bir yapının da kamu üniversitelerine gelmesi gerekiyor. Çünkü özellikle tıp fakültesi olduğu için hastane görevlendiriyor. Örneğin tek görevim hastanede hasta bakmak olduğunu düşünüyor. Halbuki burası akademik kurum. Orada görevlendirme var buranın temel amacı eğitim-araştırma ama bunu arka plana atıyor ve bir yaptırımınız yok. (C 2, 1)</p>

#### **2.5.1.2.2. Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi**

Katılımcıların görüşlerine göre, bir yükseköğretim kurumunun, temel misyonlarından biri olan araştırma hizmeti kalitesinin hem niceliksel hem de niteliksel olarak performansının ölçülmesi gerektiği vurgulanmıştır. Araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesini örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.6’da sunulmuştur.

**Tablo 2.6. Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<p><b>Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi</b></p>	<p>- Öğretim üyelerine aldıkları para karşılığında ne verdikleri konusunda biraz farkındalık yaratmak lazım. Siz bu almış olduğunuz aylığın karşılığında ne yaptınız? Sadece SSC yayın yapmak veya yayın yapmak veya öğrenciye ders vermek veya topluma hizmet etmek. Hepsinin bir karmasını oluşturup, öğretim üyelerinin bunların peşinde koşmasını sağlayacak bir kurum kültürü yaratmak lazım. (B 2, 2)</p> <p>- İnsan kaynağı meselesi, öğretim üyesi meselesi. Öğretim üyelerinin ne yaptığı çok önemli burada. Öğretim üyesinin amacı ne? Üniversite kendisi bir sistem içerisinde yer alıyor, kendisi de bir sistem. Bu sisteme de dahil oluyor öğretim üyesi olanlar. Önemli oranda bir kısım sisteme çok fazla bir şey vermedikleri gibi sistemden hak etmediklerini de almak için büyük bir çaba içerisine gidiyorlar. Sorun burada yani. Kalite ile ilgili bir şey yerleştiremezsin ki. ... Öğrenci senin danışmalığınla çalışıyor. Adam öğrencisinin yazdığı tezi okumuyor ki. Hiç okumamış. İlla bu üniversite demiyorum yani genel olarak... Danışmanlık yapıyor ama hiçbir şey vermemiş. Öğrenci kendi başına nereye kadar gelebilirse oraya kadar gelmiş, ötesini görememiş. Ortaya bir çalışma çıkıyor ama maalesef her yerinden dökülüyor mesela. Sen bu kadar yayın yapıyorsun da kime ne faydası var? Sadece ülkenin yayın sayısının artmasında. Ne oldu peki ne değişti? Öğrencini yetiştirmiyorsun. Neden yetiştirmiyorsun. Çünkü eğer ben ona bir şey öğretirsem yarın o da bu anlamda yayın yaparsa bana rakip olur diyor. Öğrencisine ne kadarını veriyor kendi yayınlarında onun emeğini kullanacağı kadarını veriyor... (K 2, 2)</p> <p>- Kalite deyince eğitim, araştırma ve de tabii ki üçüncü ayağı da bunun topluma yönelik olarak hizmetlerin niteliği. Hem sayısal açıdan hem de niteliksel açıdan ne verdiği önemli. (L 2, 2)</p>

### 2.5.1.3. Yönetim ve İdari Süreçler

Yönetim ve idari süreçler ana teması ile bağlantılı olarak kaynakların yönetimi, yönetimin etkinliği ve hesap verebilirliği, yönetim ve idari birimlerin yapısı ile bilgi yönetim sistemi alt temaları ortaya çıkmıştır.

#### 2.5.1.3.1. Kaynakların Yönetimi

Katılımcıların görüşlerine göre öne çıkan kaynaklar beşeri, mali ve fiziki (altyapı) kaynaklardır. Beşeri kaynaklarda nicelik ve nitelik bakımından personel yetersizliği, personel hareketliliğinin fazla olması, mevcut personellerin demografik özellikleri (yaş, meslek deneyimi vb.) gibi faktörlerin öne çıktığı görülmüştür. Mali kaynaklar açısından ilgili belgelendirme kuruluşu tarafından yapılan ziyaretler sonucunda standartlara uygun süreç

iyileştirmeleri, alt yapı iyileştirmeleri için gerekli olan mali kaynak temininin sağlanmasında zorlukların yaşandığı görülmüştür. Fiziki (altyapı) kaynaklar açısından, eğitim öğretim hizmetini gerçekleştirirken kullanılacak ve ihtiyaç olan ders ekipmanlarının ve materyallerinin temin edilmesi gerektiği, bina ve tesislerin alt yapısının artan öğrenci ve personel sayısı ile doğru orantılı olarak büyümemesinden kaynaklı sorunların yaşandığı görülmüştür. Kaynakların yönetimini örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.7.'de sunulmuştur.

**Tablo 2.7. Kaynakların Yönetimi**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<p><b>Kaynakların Yönetimi</b></p>	<p>- Sorumluluklarını bilen bir akademik personel grubu yetiştirilmesi gerekiyor. ... Ekip çalışma kültürü bizde yok. Herkes birbirini destekleyen bir yapıda ortak çalıştığını düşünmüyor. Herkesin kendi ayrıcalığı olduğunu herkes kendi işini yaptığını düşünüyor ve ekip çalışması mantığı olmadığı için işler yürümüyor. ... Maliyetler. Bir değişiklik, onların tadilat bir şey yapılacağı zaman onu yapamadığımız zaman işleriniz eksik kalıyor çünkü mali durumumuz kötü, para yok, bütçe yok. (C 3, 1)</p> <p>- Bu iş için kesinlikle mali açıdan desteklenmesi gerekiyor. İyileştirmelerimizin çok büyük bir çoğunluğu, çünkü parasal açıdan ihtiyaç iyileştirmeler oluyor. Bu o yüzden belli bir bütçe olması lazım verdiğiniz eğitim hizmetinin kalitesinin artırılması adına. Bir bütçe ayırmaya çalışırdım bu iş için, bir bütçe bulmaya çalışırdım. eski bir kadronuz varsa yani yaş ortalaması yüksekse bu iş zorlaşıyor, alışkanlıklarını değiştirmek çok zor oluyor çünkü onların. (G 3, 1)</p> <p>Bütçesi iyiye kolaylaştırıyor, bütçesi zayıfza zorlaştırıyor. ... Kültürel faktörler yani eğitilmiş personel. Eğitilmiş bir personel gelmesi kolaylaştırır. (M 3, 1)</p> <p>- Zaman zaman bunda gerek ekonomik nedenlerle gerek alt yapı ile ilgili sorunlar nedeniyle güçlükler olabiliyor ama bu engelleri aşmak idarenin görevi. ... Bizim mesela uzun süredir birlikte çalıştığımız sorumlu hemşirelerimiz bunların sık değişmemesi lazım çünkü bu kişiler sürdürülebilirliği sağlamakta çok önemliler. Aynı zamanda mesela araştırma görevlilerini sıkça değiştiriyorlar bunlara haklı olarak rotasyona tabi olarak çalıştıkları için bunların eğitimlerinin sürdürülmesinin yapılması gerekiyor. Mesela tıp fakültesinde eğitime başlayan tüm araştırma görevlileri böyle bir uyum eğitiminden geçiyorlar. Personeller gerek temizlik personelleri gerek normal personeller yine belli bir standart eğitim prosedüründen geçmeden burada çalışmıyorlar. Bunların en aza indirilmesi belki standartların devamı konusunda iyi yöntemlerden biri olacak. (F 3, 1)</p> <p>- Tabi yönetsel açıdan baktığın zaman da bütçe. Çünkü bağlı olduğun kaynakların yönetim konusu sıkıntılı. ... hem idari personel hem akademik personel, şu anda bir eğitim verilmesi planlıyoruz. Ama bütçe yok. Olmayınca insanlara eğitimi ancak dışardan birilerini bulup getirip onlara verelim diyoruz. Otelde vs. ofis ortamının dışında bir yerde istiyorlar. Bu tarz şeyler yapılabilmesi için fon yaratılabilir.</p>

<p><b>Kaynakların Yönetimi (devamı)</b></p>	<p>Dolayısıyla yönetici bu konuya belki biraz daha düşebilir. (N 3, 1)</p> <p>- Altyapı koşullarımızın eksikliği ve yetersizliği (A 3, 1)</p> <p>- Fiziksel imkânlarımız çok büyümüyor. Fiziksel imkânlar da bu anlamda desteklenebilir. (L 3, 1)</p> <p>- Eğitimle ilgili onlara destek olarak materyal vs. ihtiyaçlar, öğretim üyesi, onlarla ilgili ihtiyaçlara nasıl çözüm olabileceğine yönelik çalışmalar yaparak. Hem maddi hem manevi, onay, teşvik, motive gibi o konuda yardımcı olabilirler. ...Mesela bölümlerin personel ihtiyacını karşılayarak, asistan sayısı, öğretim üyesi sayısı gibi onlara da bu konuda destek olarak. (P 3, 1)</p> <p>- Biz özel üniversite değiliz. Özel üniversitenin de kısıtları var ama devlet üniversitesi olmaktan kaynaklanan sebepten dolayı biz bağımsız hareket edemiyoruz. Kalite kültürü oluşturmanın en temelinde bence entelektüel sermayesi yüksek olan bireyleri iş yerinde istihdam etmek lazım. ... Bu konuda çalışacak tek bir idari personel ama uzman idari bir personel olması lazım. (B 3, 1)</p> <p>- Mesela şu işi yap demeden orada bir eksiklik olduğunu görüp yapanlar var. Kalite yönetim sistemine gerek yok yani. Aslında kalite yönetim sistemi öyle bir sistem ki kontrol odağını dışarıya yerleştirmiş oluyor. Dışarıdan içini kontrol etmeye kalkıyorsun. Tamamen kontrol edemezsin. Kalıplara sokmaya çalışıyorsun aslında. Halbuki başarılmak istenen aynı şey, bu modern dünyada örgütsel davranışçılar örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlarla tanımıyorlar. Bu işini sevmektir, bu işinde samimiyettir, bu işinde dürüstlüktür, bu görevin olmasa bile iyi sonuç vereceğine inandığın bir şeye gönülden sarılarak yapmaktır. Kalite yönetim sistemi aslında budur. Hangi işletmeye bakarsan bak kalite diye adlandırırıyorsan bu esaslara göre çalışıyordur aslında. Böyle insanlardan oluşuyordur ekip. O yüzden insan kaynakları çok önemli. Kalite yönetim sistemi için insan kaynağına ihtiyaç var. Farklı bir insan kaynağına ihtiyaç var. Öbür türlü kalite yönetim sistemi dizgin gibi bir şey oluyor. Atı dizginlemeye çalışıyorsun yani. ... Başta söyledim ya üniversitede kaliteyi belirleyen bana göre insan kaynağı. Özellikle öğretim üyesi. Dolayısıyla siz kurumları ne kadar değerlendirirseniz değerlendirin öğretim üyesi kalitesini sağlayacak adımlar açısından sağlam işler yapamıyorsak yüzeysel kalır. (K 3, 1)</p> <p>- Onların (idari personel) sorumluluğu daha fazla. Çünkü daha çok yazı birikiyor. Yazı çizi onlara kalıyor. Bence idari personeller dokunma işini yöneticilerimizden daha iyi yapıyorlar. Ve idari personeldeki kalite kültürü, akademik personele göre daha gelişmiş. Onlar biraz daha bu işe gönül veriyorlar. O yüzden de öylesine yapmıyorlar bu işleri. Uğraşıyorlar, bir şeyleri değiştirmek için çabalıyorlar. Bazen bizlere ulaşamıyorlar mesela akademik personellere. Orada zorluk yaşıyor onlar ama yılmıyorlar. İyi seçmişiz kalitede çalışan, yönetim sistemini güçlendiren idari personel iyi seçilmiş bence. Bu yol alma sırasında da kalite biriminde çalışan idari personelin katkısı ve etkisi var bence. (I 3, 1)</p>
---	---

### 2.5.1.3.2. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği

Katılımcıların görüşlerine göre yükseköğretimde kalite algısını etkileyen faktörlerden biri yönetim ve idari süreçler kapsamında yönetimin etkinliği ve hesap verilebilirliğidir. Bir kamu yükseköğretim kurumunun ilgili akademik birim yönetiminin, kurumsallaşma çalışmalarını desteklemesi, akademik ve idari personellerine kaliteye yönelik çalışmalar hakkında gerekli bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmalarını yapması, birimine gelen yeni personellere bu bilinci yerleştirmesi ve kurum işleyişinin sürdürülebilirliğinin sağlanması gerektiği görülmüştür. Yönetimin etkinliği ve hesap verilebilirliğini örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.8’de sunulmuştur.

**Tablo 2.8. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği</b>	<p>- Daha kurumsal, daha planlı çalışma alanı sağlanabilmesi ... hizmetin kayıt altına alınıp, sürdürülebilmesini sağlanabilmesi. ... kurumun da desteklemesi ve bunun için hem idari çalışanları yönlendirebilmesi hem de akademisyenleri bu konuda bilgilendirmesi ve yönlendirmesi gerektiğini düşünüyorum. ... Bu sistemin fakülteye kazanımlarının olacağına inanılması ve bu kazanımların neler olacağına hem idari çalışanlara hem de akademisyenlere anlatılması ... (S 3, 2)</p> <p>- Fakültelerde işleyiş sisteminin daha güvenilir, daha hesap verilebilir daha şeffaf hale getirilmesinde faydalıdır. ... Kamu kurumlarında işleyişlerin daha iyi yürüyebilmesi için bir sürekliliği devam ettirmesi anlamında faydalıdır. Şöyle ki bir çalışanın değişmesi durumunda başka bir çalışan geldiği zaman işleri daha rahat anlayabilmesi ve yürütebilmesi için faydalı görüyorum. (M 3, 2)</p> <p>- ....yönetimsel bazda en azından bir istek ve bunun bilinci var. O birazcık da YÖK’ün zaten şu anda da getirmiş olduğu kalite çalışmaları, akreditasyon çalışmaları olmalı dediği için. Başka bir dekan/yönetici gelse o da yapmak zorunda kalacak. (N 3, 2)</p>

### 2.5.1.3.3. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı

Katılımcıların görüşlerine göre yükseköğretimde kalite algısını etkileyen faktörlerden biri yönetim ve idari süreçlere kapsamında yönetim ve idari birimlerin yapısıdır. İlk olarak 2547 sayılı YÖK kanunu ve 657 sayılı Devlet Memuru kanununda bazı revizyonların yapılması gerektiği öne çıkmıştır. Söz konusu kanunların, bu kanunlara tabi çalışan kişilere ömür boyu bir iş garantisi sağlaması sebebiyle herhangi bir performans değerlendirmesinin yapılamadığı

ve kurumsallaşmanın önünde büyük bir engel olduğu düşüncesi görülmüştür. Ayrıca hem üniversite rektörlüğünün hem de akademik birimler bazında birimler arası işleyişler için kişilere göre değişmeyen bir hizmet anlayışının, ikili ilişkilerin öne geçmediği, verilen bilgilerin ve raporlamaların doğruluğunun ve güvenliğinin sağlanabilmesi için standart bir uygulamanın belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Yönetim ve idari birimlerin yapısını örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.9’da sunulmuştur.

**Tablo 2.9. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<p><b>Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı</b></p>	<p>- Gelen yönetim farklı uygulamalar yaptırabiliyor size. Bir önceki yaptığınız şeyi bundan sonra böyle olacak diyebiliyor. Orada bizi zorlaştıran şeyler olabiliyor. Biz hayır dediğimiz şey yönetim tarafından evet deniyor öğrenciye. Asıl yapılması gerekeni biz söylüyoruz ama kalite kapsamında yaptığımız şeyler işleyişe göre sonra bakıyoruz yönetim evet-hayır demiş bunlara. Yazılan bir şey ama yapılan farklı bir şey. Yönetiminden kaynaklı sıkıntılar olabiliyor işleyişte. İşleyiş çok olduğu için bizim burada öğrenci-personel, insan ilişkileri çok olduğu için işleyişin bir şekilde zorlaşabiliyor. Kişiden kişiye göre hizmet verebiliyorsun. Herkesin kendine göre farklı bir konusu oluyor. O konuya bir şey uyduramıyorsun. Yazılı bir şeyin ona uymuyor. Senden sonra gelen farklı bir şey uygulayabiliyor o konuda. Bizim işleyiş sürekli olduğu için ara sıra karşınıza çıkan şeyler değil. Sürekli bu işin içindeyiz biz. (O 3, 3)</p> <p>- Burada en büyük sorun daha üst yönetimin standart bir yaklaşım sergilemesi gerekiyor. Yani rektörlük kalite geliştirme birimi her yere bunları yapacaksınız, bunları kullanacaksınız, böyle olacak gibi daha net bir şey yapması gerekiyor birçok konuda. Üniversite yönetiminde de aynı şeyler mevcut. ... birimlerin işleyişi yani birbirine çok bağımlı çalışan birimler var. Rektörlük üst personel işleriyle örneğin sorun var. Üst yönetim bazı işlerini buraya atıyor. Buraya her türlü yetkiyi de vermiyor, sorumluluk veriyor. Buradaki bazı şeyi yapıyor aynı şeyi birkaç yerde yapıyor. Bu standardizasyon veya işleyişte sorun var. Ya da sorduğunuzda oradan belli konuda cevap alamıyorsunuz. ... Standardı bozuyor, standart bozulunca tabi kalite kültürü de bozuluyor. ... Bir birim yapılanmasının gözden geçirilmesi gerektiğini düşünüyorum. (C 3, 3)</p> <p>- Politika belirleyiciler nezdinde bir defa 2547’de bazı değişiklikler yapardım. 657’ye bağlı olan bir memurun yüksek performansta çalışması mümkün değil. Kalite maalesef devlet yapısı içerisinde özellikle 657’ye bağlı 657’nin ömür boyu iş garantisinin içerisinde kolay kurumsallaşacak bir şey değil. Bürokrasi çok rahat kurumsallaşır ama kalite çok zor kurumsallaşır. ... En büyük dezavantajımız da mevzuat. Ödüllendiremediğiniz veya cezalandıramadığınız personelin performansını nasıl artırabiliriz. Birisi çok iyi çalışıyor biliyorum, birisi çalışmıyor onu da biliyorum. İkisini de idare ediyorum... Sistem, mevzuat maalesef birçok şeyi kilitliyor. Çünkü 657 var dokunamazsın diyor. (B 3, 3)</p>



<p><b>Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı (devamı)</b></p>	<p>- Herkesin farklı farklı kadroları var. Kimi işçi kimi memur kimi sözleşmeli. Maalesef sözleşmeli olanlar daha iyi çalışıyor. Yani denetime geldiklerinde memura soruyor. Memur gayet o kadar lay lay lom şaşırıyorum yani. Orada kişinin kendi iş etiği çok önemli. ... Kişi işine sahip çıkarsa, bir iş ahlakına sahipse gerisi de otomatikman geliyor. Kimi gönüllü iken kimi tamamıyla hiç ilgilenmeyebiliyor. .... Mesela AVES yapılmış. AVES'ten ben birkaç kez projelere bakayım diyorum. BAP bilgisini düzgün girerse örneğin personel işleri yani aslında her birim kendileriyle ilgili verileri sağlam girerse aslında bizlerden ekstra bir şey almaya gerek duymayacaklar. Çünkü her fakülte zamanında oraya (rektörlüğe) göndermiyor. Rektörlükte sıkıntı yaşıyor. Zincirleme gidiyor bazen. Asıl rektörlüğün bu konuda sağlam bir sistem oluşturması lazım. Dolayısıyla bu işleyişin belki kurumsal bazda, sadece bir fakülte olarak bir birim olarak değil kurumsal bazda değişikliğe gidilmesi daha faydalı olabilir. Hem iş yükü açısından hem bir bıkkınlık, sıkıntı yaratmamak adına hem de verilen bilgilerin doğru olması açısından. (N 3, 3)</p> <p>- Çalışan da çalıştığının fark edilmesini istiyor. Şikayetler oluyor mesela görev dağılımıyla ilgili şikayetler oluyor. Yönetimin bunları duyması lazım. (S 3, 3)</p>
---	---

#### 2.5.1.3.4. Bilgi Yönetim Sistemi

Katılımcılara göre, bir bilim yuvası olarak görülen üniversitelerin bilişim altyapılarının istenilen seviyede olmadığı ve bu konuda akademik birim bazında değil üniversite genelinde birimler arası entegre bir yönetim sisteminin oluşturulması gerektiği gözlemlenmiştir. Örneğin, üniversitenin bir dijital arşiv sistemi olmadığı için birimlerin kendi imkanları dahilinde bir sistem oluşturmaya çalıştığı görülmüştür. Aslında dijital arşiv demek kurumsal hafıza anlamına gelmekte olup kurumsallaşmanın önünde bir engel olarak görülmektedir. Ayrıca kalite çalışmaları yürüten birimlerde tabii oldukları standart gereği birim arşiv sistematiğini oluşturarak kayıtlarını güvence altına almaları gerektiği ama bazen bu konuda zorlandıkları yapılan mülakatlarda gözlemlenmiş ve araştırmacı tarafından kayıt altına alınmıştır. Bilgi yönetim sistemini örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.10'da sunulmuştur.

Tablo 2.10. Bilgi Yönetim Sistemi

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Bilgi Yönetim Sistemi</b>	<p>- Benim en büyük sorumluluğum bana gönderilen belgeleri saklamak. Çünkü sonrasında, 5-6 yıl sonra bulmak çok zor oluyor. .... aradığımızda herkesin kolayca ulaşabileceği yerde olması açısından dijital bir arşiv oluşturuyoruz. (R 3, 4)</p> <p>- Tabi burada kayıtların elektronik hale geçmiş olması sistemin o aşamada bu tür kayıtları almadan bir sonraki aşamaya geçmiyor olması daha bağlayıcı hale getirdi o yüzden bunun bir standarda oturduğunu söyleyebiliriz. ... bunların belli bir sistematik içerisinde kayıt altına alınmasının bütünü oluşturuyor. .... kayıtların da buna göre düzenlenmesi anlamını taşıyor. (F 3, 4)</p> <p>- ... akademik personel özellikle sürekli YÖK mevzuatından kaynaklanan değişimi izleme ve hazırlık yapma konusunda bıktı. Yani bir gün kalite süreçleri ile ilgili bir şey istiyoruz, bir gün kurumsal değerlendirme ile ilgili bir şey istiyoruz, bir gün stratejik yönetim ile ilgili bir şey istiyoruz, bir gün Bolonya süreci ile ilgili bir şey istiyoruz. O kadar çok şey istiyoruz ki artık öğretim üyeleri bunları hazırlayıp buna cevap vermekten bıktılar. Bir de teknolojiyi kolaylaştırıcı diye alıyor. AVES alıyoruz insanlar AVES'e giriyorlar. YÖKSİS'e giriyorlar. O kadar teknoloji çöplüğü haline geldi ki ve bunun izlenmesi değerlendirilmesi konusunda da sıkıntılar var.. Özellikle kalite yönetim anlayışının benimsenmesinde en büyük tehditlerden bir tanesi bu. ... bir taraftan eğitimde mükemmellik, bir tarafta kurumsal değerlendirme, kalite çalışmaları. O kadar çok farklı şekilde farklı komisyonlarda çalışmalar var ki bunların entegrasyonu bile çoğu zaman mümkün olmuyor. Bunun için yazılım gerekir. (B 3, 4)</p> <p>- ...Formlar kayıt altında değilmiş. Bütün süreçleri kayıt altına aldık ve yaptığımız işin aslında ne kadar çok olduğunu fakat gözle görülmediğini ama kalite süreciyle bunları biz insanlara sergiler hale geldik. Kurumlara diğer fakültelere örnek olduk. ... Artık her şeyi kayıt altına aldığımız için bir tıklama ile bütün evraklara ulaşabiliyoruz. Biz tüm formlarımızı kayıt altına aldık kalite sayfasına giriyorlar her şey bir düzen içerisinde oradan seçiyorlar. ... bu kurumda bir şeyler işliyor ama bizim de bunları belgelememiz gerekiyor. (S 3, 4)</p>

## 2.5.2. Yükseköğretimde Kalite Güvence Algısına Bağlı Faktörler

Katılımcılardan elde edilen verilere göre yükseköğretimde kalite güvence algısı, kurumsal iç değerlendirme ve kurumsal dış değerlendirme ana temalarında toplanmıştır.

### 2.5.2.1. Kurumsal İç Değerlendirme

Katılımcılar, iki türlü iç değerlendirme yapıldığını, bunların biri tabi oldukları ulusal ya da uluslararası belgelendirme kuruluşları tarafından belirli dönemlerde yapılan/hazırlanan iç

denetim ve öz değerlendirme raporları olduğunu diğerinin ise YÖK Kalite Kurulu tarafından her yıl istenen Kurumsal İç Değerlendirme Raporları (KİDR) olduğunu ifade etmişlerdir. YÖK tarafından istenen kurumsal iç değerlendirme rapor süreci hakkında bazı tereddütleri olduğu görülmüştür. Her yıl istenen KİDR'lerin akademisyenler üzerinde fazladan bir iş yükü oluşturduğunu ve sadece dönemsel bir etki yaratarak birimler üzerinde bir baskı oluşturduğu ifade edilmiştir. Diğer bir taraftan da bu raporlar sayesinde birimlerin kendi durumlarını görmelerini sağladığını ve uzun zamandır yapılması gereken bazı işlerin baskı sonucu yapıldığı görülmüştür. Kurumsal iç değerlendirmeyi örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.11'de sunulmuştur.

**Tablo 2.11. Kurumsal İç Değerlendirme**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Kurumsal İç Değerlendirme</b>	<p>- YÖK'ün istediği kurumsal değerlendirme mevcut. Onların belli kriterlerine göre her yıl yapılan etkinliklere göre raporlandırmalar yapılıyor. Taleplere göre de tabi ki kurum kendi eğitimini-öğretimini ve kendi işleyişiyle ilgili düzenlemeleri gerektikçe yapıyor. ... daha sonra da kurumda 1 hafta boyunca verilen rapor ve işleyişin değerlendirmesi yapılıyor. (C 4)</p> <p>- Yani bize bir rapor geliyor kurumsal değerlendirme bu iç değerlendirme raporuyla (YÖK'ün göndermiş olduğu) ilgili buna özgü özel bir işleyiş yok açıkçası. ... raporlar geliyor birbirine benzer, yaptığımız çalışmalarda öyle ütöpik şekilde değişmiyor, farklılaşmıyor. bir değişiklik yapmadıysan zaten çalışmalar aynı şekilde devam ediyordur. Ama insanda birazcık da şey yaratıyor bu "yapmak zorundayız". Halbuki böyle bir zorunluluk olmamalı. Yani gerçekten ihtiyaç varsa olmalı. (N 4)</p> <p>- ... Dolayısıyla kurumsal değerlendirme bir yük olarak geliyor insanların sırtına. Tamam insanları biraz diken üstünde tutuyor ama dönemsel bir etki gösteriyor. Belli dönemlerde bu kurumsal değerlendirme raporları hazırlanacağından yani bir şeyler olursa o zamanlar oluyor. Ben mesela bu ders içerikleriyle ilgili bilgi paketlerinin oluşturulmasını böyle görüyorum. YÖK'ün bu anlamda ciddi bir talebi olmasa ve kurumsal değerlendirme içerisinde bizim üniversitenin bu konuda bir eksiği tespit edilmemiş olsa belki de bu kadar hızlı tamamlanmazdı. Bazı şeylerin yapılması gerekiyorsa bunların hızlı bir şekilde yapılmasını sağlıyor. Bir tür baskı oluşturuyor yani. Bir takvim oluşturuyor ve baskı oluşturuyor. Ama bütününe hitap etmiyor. Zorlayıcı bir mekanizma aslında ötesinde çok derinlere etki etmiyor. (K 4) Bu arada fakültede de bir öz değerlendirme raporu oluşturuluyor. (G 4)</p> <p>- Kalite yönetim sistemimiz olduğu için biz iç değerlendirmeyi mesela diğer birimlere göre olmayan birimlere göre daha hızlı yaptığımızı düşünüyorum. Çünkü kurumsal iç değerlendirmede gelen soruları siz de görüyorsunuz o soruların hepsini bizim bu sistem dahilinde verebileceğimiz cevabımız ve kanıtlarımız da var çünkü her şey güvence altına alındığı için kayıt altına alındığı için tüm süreçler biz o kurumsal iç değerlendirmeyi aslında sadece yılın başında değil bütün yıl boyunca yapıyormuşuz gibi bir algı da söz konusu olduğu için mesela raporun hazırlanması da bizde çok hızlı olmuş. ... (D 4)</p>

### 2.5.2.2. Kurumsal Dış Değerlendirme

Bir kurumda akreditasyona sahip fakülte/bölüm/birim sayısı arttıkça, kurum içinde kalite kültürünün yaygınlaşması ve içselleştirilmesi de artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumların akreditasyon süreçlerini teşvik edici uygulamalarda bulunması beklenmektedir (YÖKAK, 2018: 39).

Katılımcılar, iç değerlendirme sürecinde olduğu için tabi oldukları ulusal ya da uluslararası belgelendirme kuruluşları tarafından belirlenen aralıklarla kurumsal dış değerlendirme ziyaretleri ve YÖK Kalite Kurulu tarafından belirlenen denetçiler tarafından en az 5 yılda bir gerçekleştirilen bir kurumsal dış değerlendirme sürecine tabi oldukları görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar, kurumsal değerlendirme süreçlerinin sürekli yapıldığı için bir alışkanlık haline geldiğini ve bu süreci yıla yayarak gerekli hazırlıkların sürekli yapıldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca bu dış değerlendirme süreci sonrasında belgelendirme kuruluşları tarafından verilen tanınırlık belgesi üniversitenin tanınırlığı, imajı ve saygınlığı açısından da olumlu bir etki yarattığı ifade edilmiştir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının önemli paydaşlarından biri olan öğrencilerin velileri açısından bakıldığında o yükseköğretim kurumunun tercih kılavuzlarında yer alan kalite belgesinin varlığı kişilerde bir güven unsuru olarak dikkate alınıp tercihlerini yaparken bunu ayrıntıyı dikkate almalarını sağlayabileceği de önemli bulgulardan bir tanesidir. Kurumsal dış değerlendirmeyi örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.12’de sunulmuştur.

**Tablo 2.12. Kurumsal Dış Değerlendirme**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Kurumsal Dış Değerlendirme</b>	- ... 2017 sonundan itibaren de TEPDAD yıllık gelişim raporu istemeye başladı. Yani tıp eğitimle ilgili 9 ana başlıkta, bunda yönetim süreçleri, akademik personel, alt yapı da dahil olmak üzere gelişim raporunda daha önceki ziyaretin sonuçlarına göre ya da onun dışında yapılan faaliyetler yıllık raporlanma sürecine de girdi yani eğitim akreditasyonunda her yıl kurumsal değerlendirme de yapılmaya başlanmış oldu. Onun dışında TSE bildiğiniz gibi zaten her yıl bir iç denetim ardından dış denetim, yönetimin gözden geçirilmesi bununla ilgili faaliyetler rutin olarak yapılmaya devam ediyor. Kurumsal değerlendirme sürekli olarak yapılan bir şey. ... Ulusal tıp akreditasyon bazında ise çok kapsamlı bir işleyişi var. Bir defa ilk önce başvuru öncesi kendi kurullarınızı bir öz değerlendirme kurulunuzla istenen standartlara göre uygunluk açısından değerlendirme süreci ile başlıyor. .... Dernek ön değerlendirme yapıp eğer yeterli bulursa öz değerlendirme raporunu kurul ziyaretine gidiyor. (C 5)

<p><b>Kurumsal Dış Değerlendirme (devamı)</b></p>	<p>- Ülke için belirlenmiş normlara uygun eğitim verilmesi. ... Belirlenmiş kalite standartlarına uyan bir idari yapı, ve bu standartlara uygunluğun kurum dışı bir idare tarafından düzenli kontrolüne izin veren bir mekanizmanın bulunması. ... (H 5)</p> <p>- Bu kavramı ilk kez duyuyorum ama kaliteli hizmetleri belgelenmiş bir kurumun hizmetlerine güvenebileceğiniz anlamına geliyor diye düşünüyorum. ... Bağımsız bir inceleme grubu oluşturuluyor. Fakültedeki UTEAK la ilgili olan değerlendirmede bizim tıp eğitimimiz değerlendiriliyor. (G 5)</p> <p>- Kalite belgemizin olduğu üniversite tercih kılavuzunda, ÖSYM sayfasında yer alıyor. Bu da bize olan güveni artırıyor. Tercih edilme sebebini attırıyor bence burada kalite güvence bunun için yeterlidir diye düşünüyorum. Güven sağladığını düşünüyorum. Şahsen ben kızım üniversite tercihini yaparken böyle bir belgenin olduğu bir fakültede görsem orda bir ışık yanar diye düşünüyorum çünkü kendim süreci bildiğim için belki bilmeyen birisi TSE tarafından onaylanmış belgelenmiş falan diyebilir ama o belgelenme sürecinde neler olduğunu çok iyi bildiğim için bence gayet güven verir diye düşünüyorum. Demek ki bunlar belli bir standartları sağlamışlar eğitim-öğretimde. Eksiklikleri olabilir ama en azından kurumda böyle bir bilinç var. Bunlar bu eksiklikleri zamanla denetleyen insanlar da var bunları sadece bireysel bir etki değil bu. ... Açıkçası kalite belgesi olan bir fakülteye çocuğumu daha rahat tercih ettiririm diye düşünüyorum. Şahsen benim veli olarak fikrim bu. (S 5)</p> <p>- Bir takım belgelerle akreditasyonu taçlandırdığımız zaman iyi olacaktır. Prestij de aynı zamanda. Hem ulusal hem uluslararası prestijinizi artıracak olan da bir unsur aynı zamanda. İşleri yapmak önemli de yaptığımızın görülmesi de önemli. Bizim üniversite olarak prestijimiz artıyor ama daha da gelişebilir. ... Özellikle uluslararası akreditasyon çok önemli. Bunun yollarını bulmak, üniversite olarak ya da her birimin kendine ait bir akreditasyonu olabilir uluslararası anlamda. Mesela bunları destekledim. Bunları desteklemek için çaba göstermek lazım. ... O yüzden her fakültede hedefler konulabilir yani hangi akreditasyona sahip olması gerektiği ile ilgili. Mesela bizim fakülte için de A biriminin var, B birimin yoksa bile sıkıntı. Üniversiteyi düşündüğün zaman böyle bir planın olması çok önemli. orada onun gerekliliğini getirirsen zaten belli bir kalite kültürü oluşturabiliyorsun (L 5)</p> <p>- Bunu kurumca benimsemek, benimsemiş olmak. Kalitenin sürdürülebilmesi için düzenli aralıklarla denetlenmesi gerekiyor. Hem kendini de kontrol etmek böylece. (R 5)</p> <p>- Mesela bizim üniversitemiz 4 yıl önce ilk izlemesini geçirdi. Birimlere gittiler, üniversitelere gittiler. Bunlar dış denetçi havuzu oluşturuyorlar. Farklı üniversitelerden alanda çalışan hocalar, gönüllü olarak burada çalışabiliyorlar. Çünkü sürekli değişim var. Hızlı değişim de takdir edersiniz ki izleme performansını düşürüyor. (B 5)</p>
---	--

<p><b>Kurumsal Dış Değerlendirme (devamı)</b></p>	<p>- YÖK denetçileri ya da temsilcileri denetlemeye gelmeden önce ön bilgi aldık. Sonra 2-3 kişiden oluşan ekipler geldiler ziyaret ettiler hatta ziyaret esnasında neler yaptığımızı sordular. Onlara aktardığımızda çok memnuniyet duyduklarını söylediler. Örnek alınabilecek kurumlardan, akademik birimlerden olduğumuzu söylediler. Ama normalde kalite değerlendirmelerin bir iç paydaşların sizi ziyaretleri var. Amaç daha da güçlü kılmak bir de dış paydaşların feedbackleri var. (J 5)</p> <p>- Denetçiler geldikten sonra biz UTEAK olsun kalite olsun hep birlikte bir toplantı yapıyorlar bize nelerin değerlendirildiğini, değerlendirme ile ilgili gelenlerin fikirlerini söylüyorlar, bunları sürekli yapıyoruz, o güzel oluyor. Biz burada ilk UTEAK la ilgili akreditasyonla ilgili ilk belgeyi alacağımız zaman, ilk değerlendirme grubu ziyarete geldiği zaman bizim çok hoşumuza gitmişti mesela. (P 5)</p> <p>Biz akreditasyon sürecinde örneğin bir akredite olmuş standartlar, gelişim standartları ve süreç standartları diye 3 standardı doldurduk. Sonra her yıl kurum içi değerlendirme yapıyoruz sonra 2 yılda bir UTEAK a bildirmek için tekrar değerlendirme yapıyoruz böylelikle yeniden akreditasyon zamanı geldiği zaman birçok dökümümüz hazır oluyor zaten. Süreci hem zamana yayıyoruz hem tekrar ne yapabiliriz tartışıyoruz, güçlü yanlarımız, geliştirmemiz gereken yanlarımızı sürekli gündemde tutuyoruz bu konuda.( I 5)</p>
---	---

### 2.5.3. Yükseköğretimde Sürdürülebilir Kalite Algısına Bağlı Faktörler

Araştırmanın birinci bölümünde de anlatıldığı gibi yükseköğretimde sürdürülebilir kalite, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi, yerleştirilmesi, paylaşılması ve sürekli uygulayarak kalitenin içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamaktır. Katılımcılardan elde edilen verilerde yükseköğretimde sürdürülebilir kalite algısını, kalite kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması olarak tek bir ana tema altında toplanmıştır. Bu ana temaya bağlı olarak ortaya çıkan alt temalar ise; hedeflerle ve verilerle yönetim, liderlik, sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon, herkesin katılımı ve motivasyon, sürekli iyileştirme, risk temelli yaklaşım, süreç yönetimi, paydaş odaklılık olarak öne çıkmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan 18 katılımcıdan 17'sinin kalite ve akreditasyon çalışmalarını diğer yükseköğretim kurumlarına kesinlikle tavsiye ettiği görülmüştür. Ama tavsiye ederken kesinlikle kendi kurum yapılarına, kültürlerine uygun olan ve bu belgelendirme sürecinin bir yolculuk olduğunu unutmadan sürekli iyileştirilmesi gerektiğini ve kurumdaki tüm çalışanların katılımıyla bu süreçlerin yürüyebileceği vurgulanmıştır.

### 2.5.3.1. Hedeflerle ve Verilerle Yönetim

Katılımcıların ifadelerine göre üst yönetimin liderliğinde herkesin katılımı sağlanarak kendilerini bir adım ileriye götürecek kısa veya uzun vadeli ama ölçülebilir hedefler belirlenmesi, bu hedeflerin belli aralıklarla takip edilerek değerlendirilmesi gerektiği görülmüştür. Böylece yapılan çalışmaların akademik ve idari personeller tarafından içselleştirilmesine ve kalite kültürünün oluşmasına katkı vereceği algısı görülmüştür. Hedeflerle ve verilerle yönetimi örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.13'te sunulmuştur.

**Tablo 2.13. Hedeflerle ve Verilerle Yönetim**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Hedeflerle ve Verilerle Yönetim</b>	<p>- Yaptığımız her işin amacını, hedeflerini, herkes tarafından yani bu kurumda çalışan örneğin neden yapıyor o işi, amacı ne, hangi hedeflere hizmet ediyor aynı zamanda sorumluluk alabilen ve kendi yaptığı işin sorumluluğunu alan ve gerektiğinde cevabını verebilen bir yapı. Kültür kişinin bunu benimsemiş olması. Çalışanların bunu benimsemiş olması. O yüzden de girdi ve çıktılar her süreçte yorumlanabilir, analiz edilebilir, tekrar başa dönüp tekrar planlanabilir. Bir kişi kendi işine o anlamda bakabiliyorsa o kültürü almış demektir. ... birimin hedeflerine katkı yapmam gerekiyor. Gerçekleştirilebilir ve ölçülebilir hedefler olmasını sağlamam lazım kendi adıma. (I 6, I)</p> <p>- Kalite hedefleri doğrultusunda öğrencilerin eğitim süreçlerini değerlendirmek, eğitim başarı çıktılarını tespit etmek. (M 6, I)</p> <p>- ... Benim için en güzel şeyi performans hedefiniz var ya performans süreçleri, dönüp baktığımız zaman biz bu kadar işi yaptık mı diyoruz. (P 6, I)</p> <p>- Benim kalite birimi olarak süreci sürdürebilmesi için bizim yıllık hedeflerimiz oluyor bu hedefler tabi benim belirlediğim değil yönetimle beraber belirlediğimiz hedefler. Biz bu hedefleri gerçekleştirmek bunların takiplerini yapıyorum ben. Kendi amirlerime yönetim temsilcime dekanıma raporlar sunuyorum. (S 6, I)</p> <p>Her birimin amacı olması lazım. Amaçların herkes tarafından bilinmesi önemlidir. Bunun hedeflerinin nasıl ölçüleceğinin, bilinmesi önemlidir. Bunları zaman zaman kontrol ederek olabilir ve destekleyerek yani neden olmadığını da sorgulayarak. Böyle böyle o kültürün oluşmasına ve gelişmesine katkı verir çünkü eğer üst yönetim kendi haline bırakırsa orada çok iyi netice alınmaz, çözüme çok kolay olur. (L 6, I)</p>

### 2.5.3.2. Liderlik

Liderlik, kalite çalışmalarında en önemli itici güçtür. Araştırmaya katılan katılımcıların da üzerinde durduğu gibi lider, önce bu sürece inanmalı ve herkese anlatarak onların da inanmasını sağlaması gerektiği görülmüştür. Liderliği örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.14'te sunulmuştur.

**Tablo 2.14. Liderlik**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Liderlik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üst yönetimin aktif rol alması çok önemli. Üst yöneticiler inanmıyorsa kalite programına o da zorlaştırıyor (G 6, 2)</li> <li>- Üst yönetimin her toplantıda kalitenin önemini vurgulaması gerekiyor. Bunun önemli olduğunu ve çalışmanın bir parçası olduğunu hatırlatması gerekiyor. Ayrıyeten yapılan kalite çalışmalarının günü kurtarmak, o belgeyi almak değil de bunun benimsenerek yapılması lazım. Personele bu şekilde hissettirilirse personel de o kadar çok önemsiyor. Ama aman deyip geçerse olmaz. Çünkü bir belge istiyoruz rapor hazırlarken. Herkesin işi, yükü var o ekstra istediğimiz belgeyi hazırlamaları içinde zaman harcamaları gerekiyor angarya gibi görebiliyorlar. Ama eğer ki yönetimde ki kişi zamanında sen bu belgeyi vereceksin, bu belgeyi hazırlayacaksın derse kimse itiraz etmez, herkes hazırlar. Biz bu sürece başlarken, X kişisi çekti bu süreci, sıkıntılarını çektik. Ama herkese oturup hazırlamak, uğraşmak sıkıntılı geliyor işlerinin arasında ama buda bizim çalışmalarımızın bir parçası. ... Yani onlar (yöneticiler) bu işi ciddiye alırsa personel de ciddiye alıyor. (R 6, 2)</li> <li>- bu konuda liderlik yapabilecek bir vizyon üretip bunu paylaşabilecek lider. ... Yönetici liderlik edecek, vizyonu oluşturacak, yayacak, paylaşacak, örnek olacak. Yöneticinin gerçekten çok önemli bir rolü var. Bir iradeyi ortaya koyduğun zaman ve buna bağlı olanı da örnek oluşturacak şekilde sergilediğin zaman etkisi olacağına ben inanıyorum. En azından bir kısım insanı, iyi niyetli olan. Zaten harekete geçebilecek ama böyle bir tetikleme bekleyen insanı böyle bir yönetici harekete geçirebilir, etrafında toplayabilir. Bu insanlarla ilerleme kaydedebilir. (K 6, 2)</li> <li>- Üst yönetim iyi bir liderlik gösterirse, öncü olursa bence %50'si gerçekleşir. Her açıdan önemli bence. En önemli unsur bence bu. ... Bir sistemi yönetici sahiplenmezse ve diğer çalışanların sahiplenmediğini görürse o zincir darmaduman olur ve bir başarı elde edemezsiniz. Önce üst yönetimin sahiplenmesi, sahiplendiğini de göstermesi lazım. İfade ederek, toplantılarda bunun önemini vurgulayarak, panolara bir şeyler asarak yani bunun görsel</li> </ul>



<b>Liderlik (devamı)</b>	<p>...olarak da görünmesini sağlayarak, buna ilişkin kararlar alarak, buradan çıkan sonuçlardan olduğunu ifade ederek ifade edebilir. (L 6, 2)</p> <p>Bir de liderlik etmek lazım tabii farklı uygulamalarla. Yani liderlik, motivasyon, çatışmayı önlemek için elinizden geleni yapacaksınız, takım kültürü oluşturmaya çalışıyoruz. Grup dinamiğine önem veriyoruz ama gruplar arası, sosyal, psikolojik bağları kurmak için tutum bileşenini kullanıyoruz. Bazen bilişsel tutum bileşenleri tetiklemek insanların üzerinde mesela adalet algısında, kişilerin kuruma aidiyeti anlamında çok faydalar sağlıyor. (B 6, 2)</p> <p>- (yöneticinin) bizden daha fazla çalışması gerekiyor. Yani her kurum başkanlık ediyorlar, motivasyonu sağlıyorlar. Çünkü o lokomotif. O çekmezse arkasındaki gitmez. (E 6, 2)</p> <p>- Yönetici önce zaten bu sisteme bu düzene bu sürece inanması lazım. Yönetici inanmazsa kâğıt üstünde bu iş yapılmış devam etsin diye düşünürse bu iş olmaz önce yönetici bu işten gerçekten memnun olduğunu ve bu kalite süreci sayesinde bizim yaptığımız iş akışının daha düzenli olduğuna inanması lazım. Yönetim, süreci destekleyecek kendisi inanacak bunu da personeline yaşatacak/yansıtacak. ... Politikamızı, misyon ve vizyonumuzu bu sürece başladığımızda belirlemiştik. Ama biz bunu dekanlığımıza gelen misafirlere öğrencilere de adapte etmek için biz bunu hedefliyoruz bu bunu yapıyoruz demek için mesela bütün binalarımızın içine yerleştirdik. Akademisyenler en azından artık bu süreci tanıyorlar çünkü biz bu son duyurularımızı da yapıyoruz. (S 6, 2)</p>
--------------------------	--

### 2.5.3.3. Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon

Katılımcıların görüşlerine göre kalite kültürünün içselleştirilmesi için kalite konusunun devamlı gündemde tutulması gerektiğini ve bu çalışmaların kuruma sağlayacağı yararları, belli aralıklarla düzenlenecek eğitimlerde anlatılması gerektiği görülmüştür. Ayrıca üniversite içi veya dışındaki diğer birimlerdeki iyi uygulama örneklerini görerek kalite işleyişindeki o koordinasyonu görmelerini sağlamanın, çalışanların meslek içi eğitimlerini desteklemenin kalite kültürünün oluşmasında, yerleşmesinde ve sürdürülmesinde önemli katkılar sağlayacağı katılımcıların ifadelerinde görülmüştür. Sürekli eğitim ve öğrenen organizasyonu örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.15'te sunulmuştur.

Tablo 2.15. Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon

Alt Tema	Özet Alıntılar
<p><b>Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- her şeyden önce düzenli eğitim faaliyetleri ya da bilgilendirme seminerleri şeklinde seminerlerin bir de örnek uygulamalar varsa iyi uygulamalar o uygulamaların bu sisteme geçmek isteyen ya da bu kültürü oluşturmak isteyen birimler de paylaşılmasıyla oluşturabileceğini düşünüyorum. Ama çokta kolay değil tabi. Bunu oluşturmak üst yönetimde ben olsam eğitim kısmıyla başladım diye düşünüyorum. Bilinçlendirme eğitimi farkındalık eğitimi kalite ile ilgili ki yükseköğrenimin zaten şu anda kalite kurulu hani ayrı YÖK'ün haricinde ayrı bir kalite kurulu olduğunu için bu en hani bizim bağlı olduğumuz en üst kurumdan itibaren böyle bir hani kalite algısının iyi aktarmak gerekiyor diye düşünüyorum. (D 6, 3)</li> <li>- öncelikle akademik ve idari personele kalite konusunda iyi bir eğitim verilip değişiklikler konusunda sık sık hem idari hem akademik personeli bilgilendirmeyi düşünürdüm. Kalite süreçlerinde kalite çıktılarını akademik ve idari personel ile paylaştım. İyi ve kötü yöndeki çıktıları akademik personel ile paylaşarak kalite kültürünü sürdürülebilir hale getirilmesini sağlamayı planladım. (M 6, 3)</li> <li>- Üniversite bazında düşünecek olsaydım tüm birimlerde kalite kültürünü oluşturmak için çaba sarf etmelerini isterdim. Bu önemli bir konu bence. Bu konuda kilit personelin eğitim almalarını sağlamaya çalışırdım. Bu eğitimlerin önce benimsenmesi önemli. Ne kadar benimsetir ve eğitirseniz personeli, kalite alt taraflara doğru yayılır. ... Teşvikler uygulayabiliriz ya da yeni gelen arkadaşlarımız gördüğüm kadarıyla çok iyi olamıyorlar. Onların daha iyi olmasını sağlayabiliriz. Bu kültürü onların da yaşatması, içine girmeleri gerekiyor. Orada eğitimlere biraz hız verebiliriz, sayısını artırabiliriz. Fakülte büyüyor; öğretim elemanı geliyor, memur geliyor. (L 6, 3)</li> <li>- Meslek içi eğitim bizde bir uygulama değilmiş gibi görünüyor. Ve meslek içi eğitimler sadece toplantılar halinde fiili olarak orda bulunan zamanlarda yapılan bir eğitim şekliymiş gibi değerlendiriliyor. Oysa ki yurt dışında da gördüğümüz örneklerde bunlar online eğitimler haline getirilmiş durumda ve siz bilgisayara girip istediğiniz zamanda eğitimi alıp sonrasında da öncesinde ve sonrasında bir test uygulanmak kaydıyla bunu başarılı olarak tamamlamanız gerekiyor. Bizim bu online eğitimle ilgili çabalarımız var ama bunun daha yaygınlaştırılması, geliştirilmesi lazım. ... online yürütmesi gereken artık teknolojinin bu anlamda geliştiğini düşünürsek bu yapılmalı diye düşünüyorum. (F 6, 3)</li> <li>- Ben kendi farkındalığımı arttırdım idareci olarak. Önce kendimden başladım ben. Farkındalığı arttırarak, kişisel eğitimler olarak. (S 6, 3)</li> </ul>

#### 2.5.3.4. Herkesin Katılımı ve Motivasyonu

Katılımcıların ifadelerine göre akademik birimlerde çalışan yönetimdeki kişiler dâhil tüm akademik ve idari çalışanların kalite çalışmalarına katılımı ve motivasyonu sürdürülebilir kalite kültürünü etkileyen en önemli faktörlerden olduğu görülmüştür. Araştırmanın yapıldığı söz konusu kamu yükseköğretim kurumunun en büyük kısıtlarından biri bağlı oldukları personel kanunlarıdır. Çalışanlar için adil bir performans değerlendirmesinin yapılamaması, bu çalışmalara gönüllü olarak aktif katılmamaları durumunda herhangi bir yaptırım uygulanmaması nedeniyle kalite çalışmalarının, görevlendirilmiş birkaç kişi tarafından yürütülmeye çalışıldığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı akademik birimlerdeki aktörlerin çoğunun ifadelerinde kimsenin bu çalışmalara katılmak istemediği, sorumluluk almak istemediği, tabir-i caizse bir angarya olarak görüldüğü, bir ekip ruhunun oluşturulmadığı görülmüştür. Akademik birimlerdeki üst yönetimin birimlerle ve akademisyenlerle daha sık bir araya gelerek (toplantılar, ziyaretler vb.) bu konunun önemi anlatılması gerektiği söylenebilir. Ayrıca idari ya da akademik personel ayırımı yapmadan çalışanların mutluluğunun sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunun için sosyal etkinliklerin yapılabilmesi, takım oyunları oynayıp bir ekip ruhunun oluşturulabileceği, akademik birim yöneticilerinin imkanlar yaratarak çeşitli teşvikler sağlayabileceği gibi farklı motivasyon artırıcı uygulamaların yapılabilmesi katılımcılar tarafından önerilmiştir. Herkesin katılımı ve motivasyonu örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.16’da verilmiştir.

**Tablo 2.16. Herkesin Katılımı ve Motivasyonu**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Herkesin Katılımı ve Motivasyonu</b>	- Üst kademenin de dahil olup (akademik personelleri) daha verimli bir şekilde yerine getirilmesi gerektiğini düşünüyorum. ... Birimler arasındaki o koordineyi sağlamak için daha sık, onu telkin etmek adına görüşmeler yapabiliirdim. ... Bakıyorsun üst yönetim aldırış etmiyor gibi geliyor. Siz de salıyorsunuz sonrasında. Onlar da çok bakmıyorlar, dikkat etmiyorlar diyorsunuz. ... Benim tam ne iş yaptığımı üst yönetim bilmiyor. ... her konuya hakim olmaya çalışırdım. ... Dekan Yardımcımızdan biz çok memnunuz. Gayet farkında, çok özümsemiş durumda kendisi. Kalite ile ilgili sürekli yapmamız gerekenler konusunda sürekli bir uyarı veriyor. Onların da hakim olmaları gerekiyor bence konuya. Birimleri toplayıp bu konu ile ilgili alışverişlerde bulunabilirler diye düşünüyorum ... Bir iş çıktığında bu kalite kapsamında şu şekilde olacak diye bu şekilde konuşuyoruz ama genel olarak kalite için bir görüşme-toplantı olmuyor. .... Onlar bu işi özümsemiş durumdalar ve uygulatmak istiyorlar. Sadece bunun birimler arasındaki koordinasyonu sağlama konusunda biraz daha gerekli bilgilendirme yapabilirler ara sıra diye düşünüyorum.

<p><b>Herkesin Katılımı ve Motivasyon (devamı)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bir iş çıktığında bu kalite kapsamında şu şekilde olacak diye bu şekilde konuşuyoruz ama genel olarak kalite için bir görüşme-toplantı olmuyor. .... Onlar bu işi özümsemiş durumdalar ve uygulamak istiyorlar. Sadece bunun birimler arasındaki koordinasyonu sağlama konusunda biraz daha gerekli bilgilendirme yapabilirler ara sıra diye düşünüyorum. ... onlara da (akademisyenlere) çok şey düşüyor ama maalesef onların hiç kaliteye uygun hareket ettiğini sanmıyorum. Hep alt birimdekiler bu işin içinde. Herkes farklı şeylerde performansla vb. eğlenmekten kaliteye pek aldırış etmeden sadece formaliteleri yerine getirip çalışanlara bu işi hallettirmeye çalışıyorlar. Onlar da haliyle yapabildikleriyle uyguluyorlar. (O 6, 4)</li> <li>- Dekan üst yöneticilerin akademik personelin kalitenin olması gerektiğine inandırmak, onlarla görüşmek, onları kalite konusunda bilgilendirmeleri gerekiyor. ... Kalitenin anlaşılabilir hale gelmesi için onlarla görüşmeler yapmam gerektiğini düşünüyorum. Birime yeni gelen personellerin kalite süreçlerine dahil edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Öncelikle kalite el kitabı ile çalıştırıyoruz gelenleri. ... Ve geçmişte yapılanlara bakarak o örnekler içerisinden kalite hedeflerine uygun bir şekilde davranmalarını istiyoruz. ... hem akademik hem idari personelin kalite sürecini sahiplenebilmesi için onların motivasyonuna yönelik neler yapılabilir onun üzerine gidilebilir. (M 6, 4)</li> <li>- Kalite alt kurulları ile birlikte düzenli toplantılar yapıyorum. Denetimleri destekliyorum ve her işleyişte standardizasyonu sağlamak için ilgili bütün paydaşları için içine sokup aynı işi yapmaları konusunda onları yönlendiriyorum. Tabi bazen diğer işlerine ek işi yükü çıkıyormuş gibi gözükse de zamanla oturuyor. Sürdürülebilir olması konusunda da zaten iç denetim, dış denetim düzenli bizim kendi denetimlerimizde de, eksikliklerin giderilmesi, yeni şeylerin yapılması. Çalışanların katılımı en önemlisi. Tabi ki gönüllü istekli grup, hekim veya çalışan olmakla birlikte kurumdaki herkesi bu kalite süreçlerine katmak kolay olmuyor. Hele ki Tıp Fakültesi gibi bir fakülte olunca bu iş daha da zor. İş yükü çok fazla herkesin. ... Bir de tabi personeli motive edici şeyler. Burada eğitimler, bu haftalarda diksiyon eğitimleri, Türkçe eğitimi gibi falan eğitimlerle ilk yardım eğitimi gibi personeli dönem dönem eğitimlere sokarak sonuçta bunların da kalitenin bir parçası olduğunu onlara algılatmaya çalışıyorum. ... Sürdürülebilir kalite kültürü için daha fazla sosyal etkinlik yapardım muhtemelen kalite süreçleri kapsamında insanları bir araya getirecek. (C 6, 4)</li> <li>- Onların (öğrencilerin) katkılarını almak, hocaların katkılarını almak. Sistemin daha iyileştirileceğini. Memur arkadaşlarımızın katkılarını almak yani çünkü bu tek bir birimin yapabileceği bir şey değil. Herkesin katkısı olması gerek. Velilerin de sektörün de buna katkısı olması gerekiyor. ... Özellikle kalite kültürünün oluşturulabilmesinde arada sürekli uyarılar vermeniz lazım. Biz bunu bazen eğitimlerle yapıyoruz. Eğitimde bazen küçük oyunlarla gerçekleştiriyoruz.</li> </ul>
--	--

<p><b>Herkesin Katılımı ve Motivasyon (devamı)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ... İdari personel de bence çok önemli şöyle düşünmek lazım, personel idari ya da akademik, en temel unsur mutluluk. ... Herkes kendi görevini doğru düzgün yaptığı müddetçe, kaliteye katkısını gördüğü ve değerlendirebildiği müddetçe karşılıklı bir fayda söz konusu. ... Biz eskiden bazı teşvikler yapabildik. En fazla öneri veren kişilere eşiyile beraber lüks bir restoranda bir akşam yemeği gibi mesela. ... Bunlar güzel şeyler, insanları motive edici şeyler. ... evrak işi eğer çok yazı çizi bir şeyleri doldurmamız gerekiyor gibi görünürse insanlar rutinlerini bozmak istemiyorlar ve bazen mutluluğu öyle görebiliyorlar. ... (L 6, 4)</li> <li>- Onlar (akademisyenler) bizden daha çok eğitimin içerisinde olduğu için bir rapor yazılırken, hazırlanırken onların görüşleri, yorumları bizim için çok önemli. Mesela bizden istenen bir belge oluyor. Biz onu hani bizim yaptığımız çalışma aslında. Biz onunla ilgili bir çalışma yapmışız ama birebiriyle eşleştiremiyoruz. Bununla ilgili olup olmadığını anlayamıyoruz. Belirtilen standardı mesela akademik personel olan hocalarımız daha iyi anlıyor. Bu bunun karşılığıdır. ... (R 6, 4)</li> <li>- Çok zor, iyi ki değilim üst yönetimde (gülüyor). Öneride bulunmak kolay belki bize ama üst yönetimde olmak gerçekten zor. Birçok aksaklıklar, eksiklikler var ekonomik anlamda. Ama ne tavsiye ederim. Bir, bölüm ziyaretleri bence önemli. Sık sık kalite yönetim sistemi, bu kavramları, akreditasyon sürecini tüm bölümlerle paylaşmak lazım. Web sayfasına bir Pdf koymak yetmez bence. Onu gerçekten bireylerin okuduğundan, anladığından emin olmak lazım. Ve bireysel özellikle akademik çalışanlar için söylüyorum kurumun hedeflerine paralel bireysel hedeflerini de koyması lazım. Bunun için de iletişimi güçlendirmek gerekiyor. ... Bence çalışanlara dokunmak lazım. Daha sık toplantılar yapmak gerekebiliyor. Belki de bölüm ziyaretleri yapmak lazım. Hem onları sisteme katmak, varsa eleştirilerini almak, varsa önerilerini almak için bence yöneticilerin sadece yönetme kısmını değil de tüm personel hatta sadece akademik personel değil, bütün birimlerle iletişimleri güçlü olması lazım. Ara ara belki toplantılar, belki ziyaretler, katılımın geniş olduğu. Hatta belki de ziyaret etmediği hiçbir öğretim üyesinin kalmadığı bir sistem yerleştirmeleri lazım ki herkesi dinleyebilsinler. Az çok herkesin verebileceği bir şeyler var bu üniversitede bence. ... Herkesi işin içine katamıyorsunuz. (I 6, 4)</li> <li>- Ben bu süreci destekliyorum (yönetici) ve iyi olduğuna inanıyorum tabi bunu personeline biraz daha ilgilenecek iç iletişimi artıracak. ... ama bu biraz gönüllülük esası bence. Çalışanlar destekleyecek, yönetim destekleyecek ve bunun aslında hayatımızı nasıl, ne kadar kolaylaştırdığını biz personele anlatmaya çalıştık. ... Yani personeli sürece tabi dirençlerimizde oldu. ... onların (akademisyenlerin) çok fazla katkısı yok. Biz onlara gösteriyoruz aslında bir şeyleri. Biz burada böyle bir sürecimiz var gibi. Onun dışında akademik personelin kalite sürecine çok fazla bir katkısı yok. Olsa daha iyi olur. (S 6, 4)</li> </ul>
--	--

<p><b>Herkesin Katılımı ve Motivasyonu (devamı)</b></p>	<p>- Bir öğretim üyesi görev almadıysa doğrudan bir sorumluluğu olmuyor belki ama tabi ki sorumlulukları var, yükümlülükleri var, yapması gerekenler elbette ki olacaktır. ... Bir denetim falan yoksa aklımıza bile gelmiyor. Ya da bir denetim olursa bu bizim işimiz olmaktan çok kalite ofisinin yapması gereken bir iş gibi düşünülüyor. ... Öğretim üyelerinin çok büyük kısmı da zaten aman bana bulaşmasın, benden uzak dursun diye bakıyor. Benim işim başımdan aşkın bir de kalite yönetim süreçleriyle uğraşamam. ... Bizim fakülte mesela, kalite sistemleri açısından başarılı bir fakülte olduğu zaman bunda şahsen benim bir emeğim olursa bu beni mutlu eder. Bu da bir ödül. Bu motivasyonu da artıran bir şey olur. ... Dolayısıyla bunları görmek için de katkı vermek gerekiyor. ...Dolayısıyla katılım gösterirsen, katkı verirsen ve iyi bir şeyler olursa tabi ki güzel, motivasyonu artırıyor. ... Kalite kültürü varsa kalite içselleştirilmiş. Kalite ile ilgili süreçler içselleştirilmiştir. İnsanlar kaliteyi değerli bir şey olarak görürler. ... Bu anlamda motivasyonları olur. Gündelik işlerinde bile kalite ile ilgili konuşurlar. Birbirlerine bu konuda bir şeyler anlatırlar, fikirlerini paylaşırlar, daha iyi olması için öneri getirirler. Yani bunlar varsa kalite kültürü var demektir. ... (K 6, 4)</p> <p>- Akademik personel zaten ben akademisyenim diyor ders veriyorum diyor, benim kaliteyle ne işim olur gibicesinden konuşuyor. Kalite ile ilgili bir şey dendiğinde birçoğu çok üzerine alınmıyor. Yani idari personelin işi gibi bakılıyor. ...Bazı hocalar istemiyor. İdari personel zaten istemiyor. Yani çünkü onlara angarya gibi geliyor. ...Kendine faydalıysa onu benimsiyor. Onu kendine faydalı olduğuna ikna edebilirsen onu çok güzel tıkr tıkr yapıyor. ... İdareci olarak orada çalışanların gönlünü alacaksın. Maddi ya da manevi olabilir. ... Öncelikle mümkün mertebe onların motivasyonu için, herkesin motivasyonu farklı, herkes her şeye aynı şekilde motive olmuyor, olamıyor. Dolayısıyla asgari düzeyde kutlama yemeği olur bir şey olur, rektörlükle bir şekilde konuşur hani birimler bazında kaynaşma/kaynaştırma gibi sosyal etkinlikler organize edebilirdim. ... Ara ara personel ne yapıyor yanlarına gidip hoş beş yapayım. Hoşbeşten kastım aslında işler nasıl gidiyor. Hem gözlemlemek açısından, gayri resmi ziyaret. Böyle daha samimi bir şekilde gidip hem işler nasıl gidiyor sıkıntı var mı yok mu, nabzı tutmak isterdim iyileştirmeleri daha net görmek adına. ... (N 6, 4)</p> <p>- Bu süreç zaten çok dinamik bir süreç. Kesinlikle 5 yıl önce yaptığımız bir program hala aynı şekilde sürmüyor. Dinamik süreçler içerisinde mutlaka değişiklikler oluyor. Bazen amaç ve hedeflerinizi belirlemenizi istiyorlar, bazen soru bankası ile ilgili size yeni görevler yükleniyor. Aslında burada üst yönetimin yani dekanlığın bize yüklediği görevler bizi bu anlamda çok yönlendiriyor diyebiliriz. ... Mümkün olduğunca küçük grup çalışmalarını aksatmamaya çalışıyoruz. (G 6, 4)</p>
---	---

<p><b>Herkesin Katılımı ve Motivasyon (devamı)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ama tabi ki mesela eğitim alanında yaptığımız eğitimlerin belgelendirilmesi ile ilgili zorunluluk olmayıp da daha gönüllüğe dayalı kısımlarda kendi çabamız gerekiyor. ... Ve tabi burada çalışan tüm asistanlarımız, yan dal uzmanlarımız, hemşirelerimiz, personellerimiz onları da bu konuda eğitmemiz, yönlendirmemiz gerekiyor. Bu konuda da çaba gösteriyoruz. Çünkü bazı arkadaşlarımız kısa süreli çalışıp buradan ayrılıyorlar. Dolayısıyla onların da buna uyum sağlaması gerekiyor. ... kalite standardının korunmasında ben öğretim üyelerinin çok fazla yükümlülüğü ve sorumluluğu olduğunu düşünüyorum bizim ülkemizde. Hem hizmet yükümlülüğümüz var, hem eğitim yükümlülüğümüz var, hem araştırma yükümlülüğümüz var, hem çeşitli kurullarda idari yükümlülüğümüz var. Olabildiğince bu sorumlulukların homojen bir şekilde paylaşılması belki bu konularda bizi daha rahatlatılabilir uyumu da artırabilir. (F 6, 4)</li> <li>- Bu çalışmaların ana bilim dalının aktif çalışmaları sayesinde çalışmaların içerisinde olduk. Bu süreç içerisinde birtakım insanlar çok aktif olarak çalıştılar birtakım insanlar da daha pasif ama üretim içerisinde oldular. ... Zorlaştıran tek faktör de öğretim üyelerinin buna olan inancının zayıf olmasıdır. Öğretim üyesi inanırsa olur inanmazsa olmaz. Başka bir faktöre ihtiyaç yok çünkü şu anda bizim kalite ile ilgili standartlarımız öyle çok zor şeyler değil, sağlanabilecek şeyler. (H 6, 4)</li> <li>- Sistemin bir parçası olduklarını hissettirmek gerekiyor. ... Çıktılarımızı belli oranda tabi tam yüzde yüz olmadı ama belli standartlara getirdik şimdi akademisyen olarak da yetiştirdiğimiz insanlar var sizden sonra devralacak olan onlara bunu aşlamak gerektiği gibi bir sorumluluk olduğunu düşünüyorum. ... (D 6, 4)</li> <li>- Motive etmek lazım, insanları kavga ettirmek lazım. (B 6, 4)</li> </ul>
--	--

### 2.5.3.5. Sürekli İyileştirme

Katılımcıların görüşlerine göre kalite sürecine başlayıp gerekli şartları yerine getirdikten sonra istenen belgenin alınmasıyla bu sürecin bitmediği, alınan belgenin devamlılığının sağlanmasının daha zor olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmaların mükemmeliyete giden bir yolculuk olduğunu unutmamak ve “daha iyi nasıl yaparız” bakış açısına sahip olmak gerektiği vurgulanmıştır. Sürekli iyileştirmeyi örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.17’de sunulmuştur.

Tablo 2.17. Sürekli İyileştirme

Alt Tema	Özet Alıntılar
Sürekli İyileştirme	<p>-... yeni bir süreç orda da eksiklerimiz var yani kalite sonsuz. Sürekli yenileme, iyileştirme istiyor. ... Hala bu süreci sürdürmek de bir meziyet. Almaktan ziyade sürdürmek daha zor bir durum. (S 6, 5)</p> <p>- Sürekli olarak, yeniliklerle birlikte bunu hem ileriye taşıyıp hem de üstüne katarak yol almaktır diye düşünüyorum. ... ofis olarak ya da birim olarak benim üzerime düşen kalite demek işlerin her şeyin aksatılmadan, düzgün her şeyin yolunda gitmesi demek. ... Mesela bir işlemi yaparken uzununu yapıyorsak acaba kısa yolu da var mı diye araştırmak demek. Çok fazla yaymadan toparlayarak minimum olarak daha iyi hizmeti vererek normal işlerimize devam etmek diye düşünüyorum. (P 6, 5)</p> <p>- Kalitede bir kere belgeyi aldınız ya da sistemi oturtunuz tamam artık bitti diyeceğiniz bir şey yok ki ilk rövanşta. TSE bize eğitim verirken bu bir yolculuktur ama bitmeyen bir yolculuktur diye hani eğitimleri vermişlerdi gerçekten. Bunun mutlaka sürdürülebilir olması gerekiyor. Tabi kurumda kişiler değişebiliyor ama bu kültürün yeni gelen özellikle genç arkadaşlara aşılması konusunda kalite kurulu üyesi olarak sorumluluk aştığımızı düşünüyorum. Onlara sorumlulukların neler olduğunu, bunların aktarılması ... idari personel daha kolay yer değiştirebiliyor gitti mi onunla birlikte gidiyor şeklindeydi. Sorumlulukta da özellikle gelen genç arkadaşlara bu görevi devrederken aslında o kültürü devretmek gerektiğini zorunluluğumuz olduğunu düşünüyorum ama bunu nasıl yapacağız kısmı onlara da kalite bilincini ve bunun sürekli bir sistem olduğu konusunu aşılatmak gerekiyor. (D 6, 5)</p> <p>- kalite yönetim sistemleri bir şablon getiriyor, bir fırsat veriyor yani. En azından üzerinde düşünmeye fırsat veriyor. Biraz çalışıp eksik yönleri görmeye, onları geliştirip yapılabileceklerle ilgili adım atmaya falan bunlara fırsat veriyor (K 6, 5)</p> <p>- O yüzden nasıl daha iyileştirebiliriz anlayışının olması gerekir. Sürekli iyileştirme anlayışı olduğu için bir yere vardım diyemiyorsun, daha iyi nasıl yapabilirim diyorsun. Zihinlere "kalite bir yolculuktur sürekli iyileştirmeyi hedefler" bunu bile yerleştirdiysen bence büyük bir yol kat etmişsin demektir. ... Kültür çok zamanla oluşan bir şey. Oluşturduktan sonra bunu sürdürülebilir kılmak bir nebze hem kolay hem zor. (L 6, 5)</p>



### 2.5.3.6. Risk Temelli Yaklaşım

Bir kurumdaki süreçler yönetilirken o süreçlerde karşılaşma ihtimallerinin ve etki değerlerinin hesaplanarak ortaya çıkan riskleri ortadan kaldırmak ya da etkisini düşürmek için bir aksiyon planının hazırlanması gerekmektedir. Katılımcıların ifadelerinde ise risk temelli düşünmenin daha yerleşmediği görülmüştür. Katılımcılar daha çok ortaya çıkan düzeltici ve önleyici bir faaliyet olduğu zaman bununla ilgili bir aksiyonun alınması gerektiğini düşünmektedirler. Risk temelli yaklaşım ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı kapsamında yeni bir kavram olması nedeniyle zamanla içselleştirilmesi beklenmektedir. Risk temelli yaklaşımı örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.18’de sunulmuştur.

**Tablo 2.18. Risk Temelli Yaklaşım**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Risk Temelli Yaklaşım</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sürekli bir takip sistemi kurmaları ki buna ilişkin bir kurumumuz hastanede var. Ve bu kurulun çalışmalarını düzenli olarak denetlemeleri ve bu kurulun çalışmalarını sürekli olarak diğer öğretim görevlilerine iletmekle yükümlüler. Aynı zamanda daha fazlasını yapmak adına da bölümlerin programlarının UTEAK çerçevesinde revize edilmesi konusunda yardımcı olabilirler idareciler. (H 6, 6)</li> <li>- Öneri vermesi lazım iyileştirilebilecek noktalarda. Bu benim işim değil deyip de gördüğü bir hatayı görmezden gelmemesi gerekiyor. Bunlar önemli bence, çok kritik şeyler. Bu ekstra bir iş yükü getirdi, bununla uğraşamam deyip yüzeysel olarak kalite ile ilgili işleri yapmaması gerekir. (K 6, 6)</li> <li>- bir form dolduruyorsunuz o formun nerede olduğunu bilmek zorundasınız, onu doldurmak zorundasınız. Buradan DÖF (düzeltici ve önleyici faaliyet) açmanız gerekebilir. Takip edilmesi gerekiyor. Bunlar aslında bir kültürün parçası, bir uygulanış şekli. Biz bunların yapılmasını ne kadar çok teşvik edebilirsek yani bu kalite sistemlerinin gereksinimlerini bizler teşvik edebilirsek kalite kültürü de yavaş yavaş oturmaya başlıyor. (L 6, 6)</li> <li>- Biz bu yıl bir karar aldık. Fakültemizde hocalardan oluşan bir sürü kurul içinde öğrencilerin de olduğu. Aslında dekanlıkta çok sayıda şikayetler, öneriler, memnuniyetler ve memnuniyetsizlikler oluyor ama ben sadece o kutuya atılanları bilebiliyorum. Kimisini benim de bilmemem gerekiyor BİMER, CİMER de oluyor. Oraya gelen şikayetler de oluyor onlar beni aşar ama ben bütün personele bireysel önerileri olduğu varsa bunların tarafıma iletilmesi için bir mail attım. Siz de öğrencilerden, akademisyenlerden bir şikayet bir durum bunları kalite birimine iletin ki kalite birimi bunları yönetimle paylaşsın, yönetim de aksiyonlar oluştursun. Yapılabilecek bir şey varsa yapalım, yapılamayacak bir şeyse de bunun açıklamasını yapalım. Böyle olursa fısıltılardan çok, işlev ortaya dökülür. Zaman kaybına gerek yok.</li> </ul>

<b>Risk Temelli Yaklaşım (devamı)</b>	<p>...Biz bunun farkında olalım. Bizim haberimiz olmazsa dekanlık bir şey yapamaz. (S 6, 6)</p> <p>- Eğer bir talep varsa, aksaklık varsa veya düzeltici önleyici faaliyet açılmışsa kalite sistemi içerisinde çok önemli yeri var. Bunun ideal şekilde ve en hızlı şekilde düzeltildiğinin denetlenmesi ve düzeltilmesine katkı sağlanması (yöneticinin). ... geliştirilmeye yönelik bir geri bildirim sistemimizin daha yukarıya çekilmesi lazım. Yani nerelerde aksaklık var bunu ancak idari kadro görebilir. ... Burada tabii idari personelin özellikle bu konularda denetim ve geri bildirim daha etkin yapması gerekir. ... hepsi için değil belki ama çok aktif rol alanlar var. Yani idari personellerden bir kısmı organizasyon ile ilgili görevler alıyorlar. Mesela sistem ile ilgili geri bildirimler bize veriyorlar onlar sürekli olarak. Onlar sürekli olarak geri bildirimler alıyorlar ve bu geri bildirimleri üst kurullara, yöneticilere aktarmaları gerekiyor. (F 6, 6)</p>
---------------------------------------	---

### 2.5.3.7. Süreç Yönetimi

Katılımcıların görüşlerine göre üniversite genelinde eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme gibi süreçler için araştırma uygulama merkezlerinin kurulduğu, alt kurulların oluşturulduğu ve bunların üniversite stratejik planıyla uyumlu olarak çalıştığı görülmüştür. Bu durum, süreç odaklı bir yönetim uygulandığını göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı akademik birimlerde ise idari birim işleyişlerinin kalite çalışmaları kapsamında hazırlanan dokümantasyona uygun olarak yürütülmesi gerektiği, kalite çalışmaları ile ilgili görevlendirilen idari personellerin sorumlu oldukları süreçleri takip ederek ihtiyaç durumunda yöneticilerine geri bildirim vermeleri gerektiği katılımcı ifadelerinde görülmüştür. Süreç yönetimini örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.19'da sunulmuştur.

**Tablo 2.19. Süreç Yönetimi**

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Süreç Yönetimi</b>	<p>- verilen eğitimin ve hizmetin öğrencilere yansımaya kadar ki geçirilen süreçte dikkat edilecek hususları baz alan bir anlam ifade ediyor. Dosyalarımız, arşivimiz, öğrencilere verdiğimiz hizmetteki eksikliklerimiz ortaya çıkınca bunlar daha şekillenir, evraklar üzerinde halletmeye çalışmak daha rahat, daha kolay gelmeye başladı dolayısıyla iş çalışma zamanımızı ve iş motivemizi yükseltti. (O 6, 7)</p> <p>- Kalite demek her birimde ve toplamda süreçlerin yürütülmesi aşamasında dengeli ve olabildiğince en iyi en verimli şekilde yürütülmesidir. Yani her bir birimin birbiriyle ilişkili olan her bir birimde mükemmeliyetin, o süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin sağlanması şeklinde düşünüyorum kaliteyi. (N 6, 7)</p>

<p><b>Süreç Yönetimi (devamı)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üniversitede bir tane eğitimde mükemmellik merkezi kuruldu. Orada eğitim-öğretim kalitesi ile ilgili çalışmalar devam ediyor. Stratejik plan da tabi kurumsal değerlendirme çalışmalarına uyumlu olmasına biz özen gösterdik. Kurumsal değerlendirme çalışmalarıyla, stratejik planların amaç ve hedefleri birbirine uyumludur. (B 6, 7)</li> <li>- Kurum için süreci devam ettirmek bazen sıkıntı olabiliyor. Ama şu var bizim mesele yıllarca kalabilecek bir şey de değil onu korumak da bir mesele. O güveni devam ettirmek de bir mesele sonuçta onları da denetleyen insanlar var diye düşünürüm. Çalışan olarak da kalite belgesi olan bir yerde düzen vardır derim. Kötü de olsa iyi de olsa disiplin var derim. Birileri demek ki sürekli süreci takip ediyor bu insanlar sabah 8 gelip akşam 5 e kadar ne yapıyor demem. Birileri işleyişi devam ettiriyor takip ediyor diye düşünürüm. (S 6, 7)</li> <li>- 1: takip, 2: kayıtların izlemi 3: denetim, 4: var olan prosedürlerin uygulanmasını sağlamak, bunların önündeki engelleri ortadan kaldırmak. (F 6, 7)</li> <li>- idari personele sorumluluk düşmüyor, görev veriyorlar zaten. İdari personel yapıyor. İdari personelin de bu konuyu anlaması, içselleştirmesi lazım. Öğretim üyelerinden bir farkı yok bu manada. Onların yapacakları biraz daha tanımlı, talimatlara, prosedürlere göre bunları izlemeleri gerekiyor, anlamaları gerekiyor en azından kendi işiyle ilgili olanı. (K 6, 7)</li> <li>- Biz eğitim veren kısmıyız ama onları bu eğitim ile ilgili tüm hani yasal belgelendirmeyi yapan kısım diye düşünüyorum. Mevzuatta bir şeyin değiştiğini ama en başta fakülte sekreteri bunu aktarması dolayısıyla bu sistemi de o değişen mevzuata göre bizim uyarlamamız gerekiyor yani o yüzden onların sorumluluğu biraz daha fazla. ... başladığımız nokta belki biraz daha zordu ama artık insanlar buna alıştılar. Burada kalite sisteminin olduğu her işleyişin bu sisteme göre yapılması gerektiği konusunda artık herkes bunu kanıksamış vaziyette. (D 6, 7)</li> <li>- Mezuniyet işlemlerinin yapılması veya staj işlemlerinin doğru düzgün yapılması veya idari işlerde o belgelerin zamanında oluşturulması, satın alma varsa bunun doğru şekillerde prosedürlere uygun olarak yapılması. Her iş kendi içerisinde düzgün, doğru, amaca hizmet edilecek şekilde yapılması sonucunda da toplam kalite artıyor. (L 6, 7)</li> </ul>
---------------------------------------	---

#### 2.5.3.8. Paydaş Odaklılık

Katılımcıların görüşlerine göre kurumun akademik ve idari tüm çalışanlarından, öğrencilerinden, mezunlarından ve diğer tüm paydaşlarından görüşlerin alınacağı bir geri bildirim sisteminin aktif olarak işliyor olması gerektiği görülmüştür. Paydaşlardan alınacak geri bildirimler ile birimdeki süreçlerin iyileştirebileceği düşünülmektedir. Geri bildirim sistematığının aktif olması için gerekli bilgilendirmelerin kurum bünyesinde yapılmaya çalışıldığı da katılım ifadelerinde görülmüştür. Paydaş odaklılığı örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.20.'de sunulmuştur.

Tablo 2.20. Paydaş Odaklılık

Alt Tema	Özet Alıntılar
<b>Paydaş Odaklılık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- önce idari personelde başladım. Memnuniyet demek her şey demektir, motive demek de o demektir. İdari personel ne kadar mutlu olursa, ne kadar idareden memnun olursa işine daha çok dört elle sarıldığını düşünüyorum. İdari personelle 3 ayda bir 6 ayda bir toplantı yapmak isterdim. Bizden beklentileriniz nelerdir, bizim sizden beklentilerimiz nelerdir, hatalarımız nerededir, iyi yönlerimiz nerededir diye birebir anket şeklinde değil de yüz yüze görüşmeyi isterdim. Öğrencilerle arada bir de olsa bir derste mi gidilir bir yerde mi gidilir, ben yönetici olarak kendimi tanıtmak, onlara sorular sormak, eğitimle ilgili sizlere normal desteği sağlıyoruz ama yeterli düzeyde miyiz? Mesela burada yine bölümler var, bölüm başkanları var, 3 tane bölüm başkanımız var, 43 ana bilim dalımız var birkaç tanesinin sayısı az ama arada bir öğretim üyelerini toplamak, konuşmak daha iyi olur diye düşünüyorum ya da belki de daha mı farklı olur onu bilmiyorum ama ben mutlu olacaklarını düşünüyorum. Üst yönetici olursam hep böyle birebir yakın temasla, göz göze yan yana oturup konuşmak onların yanında olduğumu hissettirmek isterdim. (P 6, 8)</li> <li>- Çalışanlardan ya da hizmeti alan kişilerden sürekli geri bildirim almak lazım, mutsuzlarsa neden mutsuz olduklarını öğrenmek lazım bence bunlar en önemli faktörler. ... Geri bildirim almak, aldığınız bildirimler sonucunda verdiğiniz hizmeti yeniden değerlendirmek bir sürecin kesinlikle olmazsa olmaz parçaları diye düşünüyorum. (G 6, 8)</li> <li>- Mesela öğrencileri memnun etmek amacıyla bireysel öneri - şikayet kutularımız var onların takibini yapıyorum. Memnuniyetsizlikler, şikayetler varsa bunları raporluyorum ve bunlar için aksiyonlar geliştiriyoruz. Sıkıntı neyse onu gidermeye çalışıyoruz. ... Hem müşteri tarafı hem de idari çalışan tarafını mutlu etmeye çalışıyoruz. (S 6, 8)</li> <li>- paydaşlarla süreci paylaşmak, bildirim almak. (A 6, 8)</li> </ul>

## 2.6. Tartışma

Araştırma bulguları bir yükseköğretim kurumunun akredite akademik birimlerindeki aktörlerin kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteye ilişkin algıların altı tema altında toplandığını göstermektedir. Yapılan içerik analizi sonucunda; birinci araştırma sorusu olan yükseköğretimde kalite için eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim ve idari süreçler temaları öne çıkmıştır. İkinci araştırma sorusu olan yükseköğretimde kalite güvencenin ne olduğuna dair katılımcı görüşlerinin, kurumsal değerlendirme süreçleri üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu kapsamdaki bulgularda kurumsal iç ve dış değerlendirme süreçleri öne çıkmıştır. Üçüncü araştırma sorusu olan yükseköğretimde sürdürülebilir kalitenin ne olduğuna dair katılımcı görüşlerinin, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi, yerleştirilmesi, paylaşılması

ve sürekli uygulanması gerektiği üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu kapsamdaki bulgularda kalite kültürünün içselleştirme ve yaygınlaştırma çalışmaları için Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerinden hedeflerle ve verilerle yönetim, liderlik, sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon anlayışı, herkesin katılımı ve motivasyonu, sürekli iyileştirme, risk temelli yaklaşım, süreç yönetimi ve paydaş odaklı yaklaşım ilkeleri öne çıkmıştır.

Söz konusu kamu yükseköğretim kurumunun akredite akademik birimlerindeki aktörlerin yükseköğretimde kaliteye ilişkin bulguları, Yenen ve Gözlu (2003) ile Günay (2011) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konulan sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Yenen ve Gözlu (2003: 36)'nın bulgularına göre üniversitelerin, öncelikle vermiş oldukları eğitimin niteliğini, amacını, vizyonunu, misyonunu çok iyi belirlemeleri ve vermek istedikleri eğitim programını ile çıktılarını iyi belirlemeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun yanında yükseköğretim kurumları, akademik personel seçimlerini yaparken de belirlenen eğitim programının gerekliliklerini ve istenen çıktılarını sağlayabilecek şekilde planlama yapması gerektiğini işaret etmişlerdir. Günay (2011: 117)'in çalışmasında, yükseköğretimde kalite dendiğinde öğrenciler, öğretim kadrosu ve yönetim (liderlik) konularındaki seçicilik olarak algıladıkları görülmüştür. Ayrıca öğrenciler, üniversitelerin esnek, çeşitliliğe önem veren, katılımcı, saydam, üniversite dışı ilişkileri dikkate alan, sosyal sermayesi güçlü, öğrenciyi merkeze alan, yatay ilişkilere önem veren, farklılıklara saygı duyan bir yapıya sahip olmaları gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Sallan Gül (2014: 63)'ün araştırmasındaki yükseköğretim kurumlarında kaynak ve imkanlar yetersizliği ile nitelik sorunlarının oluştuğu (s. 63), bilimsel başarının ölçütleri bilim insanının alanındaki uzmanlığı, ulusal ve uluslararası ölçekte yürüttüğü araştırma faaliyetleri veya akademik faaliyetlerle bunların ürünleri olması gerekirken, her dersi veren, ek ders ve ücreti peşinde koşan öğretim üyesi profili yaratılmış olduğu (s. 61) bulgusu, bu araştırmanın birinci araştırma soru olan “yükseköğretimde kalite nedir?” kapsamında araştırma-geliştirme ana teması altında yer alan araştırma kaynakları ile araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi alt temalarında yer alan katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Karaboğa (2018: 7)'nin çalışmasında yükseköğretim kurumlarının kaynaklarını etkin, verimli ve ekonomik bir biçimde kullanabileceği, kurumsal çalışmalarını topluma ve ilgili üst kurullara şeffaf ve hesap verebilir biçimde aktarabilecek, kurum içi süreç takibinin etkin yapılarak değişimlere uyumlu kurumsal stratejiler geliştirebilecek ve tüm çalışanları kurum hedefleri etrafında motive olmasını sağlayabilecek bir sistem modeli önerisinde bulunmuştur. Bu sistem modeli önerisi, araştırmanın elde edilen yönetim ve idari süreçler ana temasının

altında yer alan kaynakların yönetimi, yönetimin etkinliği ve hesap verilebilirliği, yönetim ve idari birimlerin yapısı ve bilgi yönetim sistemi alt temalarını desteklemektedir.

Kopaleishvili'nin (2018: 50) vaka çalışmasında örnekleme dâhil olan üniversiteler için karşılaştırmalı bir analiz yapmış ve üç konu üzerinde durmuştur. Birincisi, üniversitelerin iç kalite güvence sistemlerinin etkinliğini ve etkililiğini sağlayabilmeleri için amaçlarının ve değerlerinin kurum içinde uygulanabilmesi için sistematik bir yaklaşım izlemesi gerektiğini vurgulamıştır. İkincisi, ölçülebilir verilerin toplanarak analiz yapmanın önemini vurgulamıştır. Son olarak, iç ve dış paydaşlarla, özellikle öğrenciler ve potansiyel işverenlerle iletişim kurmanın önemli olduğu sonucuna varmıştır. Bu vaka çalışması, söz konusu araştırmada elde edilen kurumsal iç ve dış değerlendirme ana teması ile kalite kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması ana temasını desteklemektedir.

Tamrat'ın (2019: 1) yaptığı çalışmada, kurumsal dış değerlendirme çalışmalarının kurumun hesap verebilirliğini sağladığını, bunun yanında öncelikle kurumun iç kalite güvence sisteminin geliştirmesine ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmada, kurumsal düzeyde ve akademik disiplinler düzeyinde sürekli ve sürdürülebilir bir kalite iyileştirme programı oluşturulması gerektiği üzerinde durulmuştur. Kurum genelinde bir kalite yönetim sisteminin oluşturulması, ulusal ya da uluslararası akreditasyon uygulamaları, kalite denetimleri gibi kalite güvence çalışmalarının kurumsal değişimin öncülerinden olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma, söz konusu araştırmada elde edilen kurumsal iç ve dış değerlendirme ana temasını desteklemektedir.

Bir yükseköğretim kurumunun akredite akademik birimlerindeki aktörlerin sürdürülebilir kalite için kalite kültürünün içselleştirilmesinin ve yaygınlaştırılmasının önemli olduğu öne çıkmış, bu bağlamda da Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine vurgu yapılmıştır. Özçakar'ın (2010) bir kamu kuruluşunda çalışan personelin toplam kalite yönetimi uygulamalarındaki değerlendirmelerini ve değerlendirmeler arasındaki farklılıkların nedenlerini araştırdığı çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda, kalite kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde çalışanların katılımının önemli olduğu, eğitim, performans ölçümü ve müşteri odaklılık faktörlerinde anlamlı bir farklılık görüldüğü belirtilmektedir.

## SONUÇ

Bu araştırmada, Türk yükseköğretimdeki kalite aktörlerinin kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteye ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla nitel yaklaşım temelinde durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Dünyanın rekabetçi ortamında beşeri kaynağın önemi gittikçe artmakta ve kilit rol oynamaktadır. Beşeri kaynağı yetiştiren yükseköğretim kurumlarında 1980’li yıllardan günümüze kadar başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere tüm dünyada yükseköğretimde kalite bilincini arttırmaya yönelik çalışmaların artarak devam ettiği görülmektedir. Türk yükseköğretimine baktığımızda da okullaşma oranlarının artması, “her ile bir üniversite” yaklaşımı ile üniversite sayılarının nicelik olarak artışının yanında eğitim-öğretim, araştırma ve topluma katkı alanlarının kalitesinde niteliksel olarak iyileşmeye açık alanların olduğu görülmektedir. Bu anlamda 2015 yılında YÖK Kalite Kurulu’nun kurulmasıyla yükseköğretimdeki sürdürülebilir kalite anlayışının oluşması, yerleşmesi ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir adım olmuştur. YÖK Kalite Kurulu’nun 2016 yılında yapmış olduğu dış değerlendirme süreci kapsamında yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünün yaygınlaşma ve içselleştirilme düzeyinin beklenen seviyede olmadığı ve bu konuda çalışmaların başlatılması gerektiği görülmektedir. Araştırma sonucunda da akredite akademik birimlerdeki kalite çalışmalarındaki aktörlerin kaliteye ilişkin algıları doğrultusunda bir kalitenin bir kültür olarak içselleştirilemediği görülmektedir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler, başta kalite çalışmalarının içselleştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için iyi bir lidere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Kalite güvence kapsamında ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin yapılabilmesi için maddi kaynak ayrılması gerekliliği katılımcıların sıkça dile getirdikleri hususlardan bir diğeridir. Kalite belgesi olan akademik birimlerde çalışan akademik ve idari personellere yönelik maddi ya da manevi ödüllendirme sistemi uygulamaları hayata geçirilerek özendirme/motivasyon sağlanabileceği görülmüştür. Paydaş memnuniyetlerinin düzenli olarak ölçülmesi ve sonuçlarla ilgili aksiyonların alınmasının gerekliliği de öne çıkan araştırma sonuçlarından biridir. Çalışanların iş yüklerini azaltarak çalışma motivasyonlarını arttıracak, ayrıca belli dönemlerde farklı birim ve kurumlar tarafından istenen raporlar hazırlanırken girilen bilgilerin ve verilerin güvenilirliğini sağlayacak bir yönetim bilişim sistemine duyulan ihtiyaç da dikkat çeken bulgular arasındadır.

Söz konusu çalışma, araştırma alanı ve katılımcı grubu ile sınırlıdır. Veri toplama sürecinde, Türkiye’deki bir kamu yükseköğretim kurumunun akredite akademik birimlerine odaklanılmıştır. Bu doğrultuda, hem ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi hem de ulusal

veya uluslararası bir akreditasyon belgesine sahip olma ölçütünü karşılayan tıp ve turizm fakülteleri ele alınmıştır. Çalışma grubuna söz konusu fakültelerde kalite ve akreditasyon çalışmalarında görev alan yönetsel, akademik ve idari düzeydeki kalite aktörleri dâhil edilmiştir. Bu noktada, gönüllü katılım ilkesinin ve kuramsal örnekleme yaklaşımının benimsenmesi temelinde çalışma grubu 18 katılımcıdan oluşmuştur. Bu bağlamda araştırmacının, söz konusu durum çalışması aracılığıyla ilgili evrene istatistiksel genellemeler yapma amacı gütmemiş olup analitik genelleme yöntemini esas aldığı söylenebilir.

Yükseköğretimde kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteye ilişkin farkındalık oluşturulması ve söz konusu farkındalığın artırılması ile üniversitelerde kalite kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına ilişkin sonuçlarıyla bu araştırma; Türk yükseköğretim sisteminin geliştirilmesine yönelik niteliksel bulgular sunmaktadır. Söz konusu bulguların, yükseköğretim sistemimizin uluslararası görünürlüğünün ve itibarının artırılması noktasında önem arz eden ülkemize özgü ulusal kalite güvence modelinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca odaklandığı bağlamda kalite, kalite güvence ve sürdürülebilir kaliteyi; yükseköğretimdeki kalite aktörlerinin algıları üzerinden nitel yaklaşımla ele alan ilk çalışma olması bakımından da ilgili alan yazına rehberlik etmesi beklenmektedir. Bu çerçevede, Türk yükseköğretim sistemine özgü sürdürülebilir kalite ölçeğinin geliştirilmesi hususunda daha sonra yapılacak olan araştırmalara temel sağlamaktadır. Konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalarda, kamu ve vakıf yükseköğretim kurumları karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Ayrıca gelecekteki çalışmalar, kamu ve vakıf yükseköğretim kurumlarının ilgili tüm paydaşlarını kapsayacak şekilde tasarlanabilir. Diğer taraftan, araştırmacıların bu çerçevede belirledikleri yeni araştırma sorularına cevap aranırken; karma yöntem temelli çoklu yaklaşımlar ile konuyla ilgili kapsamlı anlayışlar geliştirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Akar, N. (2014). *Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aktan, C.C. ve Gencel, U. (2007). Yükseköğretimde Akreditasyon. *Yaşar Üniversitesi Yayını*, İzmir.
- Alkış, H. (2009). Yükseköğretimde TKY'nin Üst Yönetimin Liderliği İlkesine Akademik Personelin Bakışı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1: 85-98.
- Al Tobi, A. ve Duque, S., (2015). *Approaches to Quality Assurance and Accreditation in Higher Education Institution: A comparison between the Sultanate of Oman and the Philippines*. PRADEC Interdisciplinary Conference Proceedings, Academic Publishing Platform, PICP, April 13-16, 2015, 3(1): 12.
- Arslan, M.M. ve Bahadır, H. (2007). "Bologna Süreci ve Türkiye". *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2: 222 – 229.
- Aslan, B. (2009). Çeşitli Ülkelerde Yükseköğretimde Akreditasyon ve Türk Yükseköğretimindeki Gelişmeler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(1): 287-309.
- Atatekin, E. ve Dulupçu, M.A. (2018). Kalitede Yeni Bir Sayfa mı Yoksa Eskilerin Tekrarı mı? Bazı Devlet Üniversitelerinin Kurumsal İç Değerlendirme Raporlarının Eğitim Perspektifi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 14-24.
- Aysal Dökmener, E. ve Ağan, Y. (2015). Yükseköğretim Kurumlarında ISO 9001:2008 KYS Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(10): 155-190.
- Bakioğlu, A. ve Baltacı, R. (2010). *Akreditasyon: Eğitimde Kalite*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bengisu, M. (2007). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Yaşar University*, 2(7): 739-749.
- Bumin Süzen, Z. ve Çalık, T. (2016). Üniversitelerde Kurumsal Değerlendirme Çalışmalarına Öğretim Üyelerinin Katılımı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3): 1403-1418.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

- Çelik, M. ve Özer, E. K. (2013). The Effect Of Total Quality Management Practices On Preventing Burnout Syndrome, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(4): 779-794.
- CRE (2001). *Towards Accreditation Schemes for Higher Education in Europe?* Brussel: The Association of European Universities.
- Çakmakkaya, B.Y., Batur, N. ve Akpınar, T. ( March 2019). İş Yüküne Çözüm Olarak Savcılık Soruşturma Bürolarında Toplam Kalite Yönetimi. *Social Sciences Research Journal*, 8 (1): 128-141.
- Dayton, N. A. (2001). Total Quality Management Critical Succes Factors, A Comparison:The UK versus The USA. *Total Quality Management*, 12 (3): 293-298.
- Deveci, N.K. (2012). *Türk Yükseköğretiminde Eğitim-Öğretim Hizmetlerinin Kalite Düzeyinin ve Kalite Yükseltme Çalışmalarının İncelenmesi: Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Saha Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Doğan, S. (1998). İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13: 143-168.
- Durman, M. (2008). "*Yükseköğretimde Kalite Güvencesi*", Edinsel K. (Ed.), Bolonya Sürecinin Türkiye'de uygulanması "Bolonya Uzmanları Ulusal Takımı Projesi" 2007 - 2008 Sonuç Raporu.
- Durman, M. (2007). Yükseköğretimde Kalite Güvencesi ve Ülkemizdeki Gelişmeler. *Eğitim Bilimleri Bakış Açısıyla Eğitim Fakülteleri ve Akreditasyon Çalıştayı Kitabı*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları: Ankara. Yayın no: 204, 1-3 Mart 2007, Ankara, 17-24.
- Eriş, A. ve Durman, M. (2011). Quality Assurance Activities in Turkish Universities, 22nd International Conference on Higher Education, 17-19 Haziran.
- European University Association (EUA). (2006). *Institutional Evaluation Programme Guideline*, Brussels: European University Association. ISBN : 9-0810-6982-9.
- European University Association (EUA). (2005). *10 Years on: Lessons Learned From Institutional Evaluation Programme*. Brussels: European University Association, Belgium.
- Goetsch, D.L. ve Davis, S. (2003). *Quality Management*. NJ: Prentice Hall.
- Goetsch, D.L. ve Davis, S.B. (2002). *Understanding and Implementing ISO 9000:2000*. Second Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3): 164-218.
- Gülşen, E. (1993) Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları. *Toplum ve Demokrasi*, Yıl 6, Sayı 13-14, Ocak-Aralık, 2012, s. 93-109.
- Günay, D. (2012). *Türkiyede Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi*. Seta Çalıştay Kitabı. Bülent Ecevit Üniversitesi, Seta Çalıştay No:1, 20 Şubat 2012, Zonguldak, 13-21.
- Günay, D. ve Günay, A. (2011). 1933'den Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1 (1): 1-22.
- Hardjono, T.W., Have, S. ve Have, W.D. (1997). *Mükemmele Ulaşmanın Yolları*. Entra Ltd. (çev.) İstanbul: İpek Kağıt San Tic. A.Ş.
- ISO. (2015). *Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*, ISO Copyright Office, Switzerland. <https://www.iso.org/standard/45481.html> Erişim Tarihi: 02.05.2019
- Işık, S. ve Beykoz, S.Y. (2018). Türk Yükseköğretiminde Yeni Bir Arayış: Kalite Güvence Sistemi. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20 (3): 7-22.
- Jenni, W.R. ve Mauriel, J. (2004). Cooperation and collaboration: reality or rhetoric? *International Journal of Leadership in Education*, 7(2): 181-195.
- İlkay, M.S. ve Varinli, İ. (Temmuz – Aralık 2005). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa Ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25.
- Karaboğa, K. (2018). *Yükseköğretimde Kalite Çalışmalarına Sistemsel Arayışlar*. Seta Yayınları. Sayı: 258.
- Karahan, M. ve Kuzu, Ö. H. (2014). Yükseköğretimde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Selçuk Üniversitesi Hadim ve Sarayönü Meslek Yüksekokulları Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3): 23-41.
- Karahan, M. (2013). Yükseköğretim Kurumları Kalite Yeterliliklerinin Öğrenci Memnuniyeti ve Sürdürülebilirlik Açısından İncelenmesi: İnönü Üniversitesi Malatya MYO Uygulaması. *Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (3): 1-9.
- Karatop, B., Karahan, A. ve Kubat, C. (June 01-04, 2011). *First Application of Total Quality Management in Ottoman Empire: Ahi Organization*. 7th Research/Expert Conference with International Participations "QUALITY 2011", Neum, B&H, 1109-1114.

- Kocamış Uzun, T. (2016). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İç Denetimin TKY'deki Rolü. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 1-21.
- Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H.İ. ve Küçük, N. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *International Journal of Social Science*, 34: 53-67.
- Külcü, Ö. (2005). *Kamu Üniversitelerinde Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Dokümantasyonu Çerçevesinde Dokümantasyon Yönetimi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lincoln, S. Y. ve Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. S. Elo, M. Kääriäinen, O. Kanste, T. Pölkki, K. Utriainen, H. Kyngäs (Eds.), *Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness* (s. 1-10). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Landis, J. R. ve Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1): 159-174.
- Okçabol, R. (2007). *Yükseköğretim Sistemimiz*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Özçakar, N. (2010). Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1): 106-124.
- Özdemir, S.M. (2007). Öğretim Süreçlerinde Toplam Kalite İlkelerinin Uygulanmasının Öğrencilerin Tutumlarına Ve Başarılarına Etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2): 522.
- Özer, M. (2012). Türkiye'de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(özel sayı): 18-23.
- Özer, M., Gür, B.S. ve Küçükcan, T. (2011). Kalite Güvencesi: Türkiye Yükseköğretimi için Stratejik Tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2): 59-65.
- Özer, M., Gür, B.S. ve Küçükcan T. (2010). *Yükseköğretimde Kalite Güvencesi*. Ankara: Seta Yayınları.
- Özmutaf, N.M. (2010). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları Bağlamında Sivil Toplum Kuruluşları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2): 66-86.
- Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3): 167-183.
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics and Management Science*, 6(2): 1-5.

- Rehber, E. (2002). *Yükseköğretimde Kalite Sorunu: Akreditasyon ve Kalite Yönetimi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Sallan Gül, S. ve Gül, H. (2014). Türkiye’de Yükseköğretim Gelişimi, Güncel Durumu ve Eleştirisi. *Toplum ve Demokrasi*, 8(17-18): 51-66.
- Saydan, R. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarından Kalite Beklentileri: Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Örneği. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1):63-79.
- Schindler, L., Welzant H., Puls-Elvidge, S. ve Crawford, L. (2015). Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature. *Higher Learning Research Communications*, 5(3): 3-13.
- Serin, H. ve Aytekin, A. (2009). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11(15): 83-93.
- Sevim, A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak TKMS’nin Kurulması ve Yapılan Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Yayını*, sayı:152.
- Svensson, G. (2006). Sustainable Quality Management: A Strategic Perspective. *The TQM Magazine*, 18(1): 22-29.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Tari, J.J., Saizarbitoria, H.I. ve Pereira, J. (2012). Internalization of quality management in service organizations. *Managing Service Quality*, 23(6): 456-473.
- Taormina, T. ve Brewer, K. (2002). *Implementing ISO 9001:2000*. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Tezsürücü, D. ve Bursalıoğlu, S.A. (2013). Yükseköğretimde Değişim: Kalite Arayışları. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2): 97–108.
- TKY Araştırma Komitesi. (1994). *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler*. İstanbul: TKY Araştırma Komitesi Yayınları.
- Uçar, E.M. ve Levent, F. (2017). Yükseköğretimde Uluslararası Akreditasyon Deneyimi: Bir Vakıf Üniversitesi Yabancı Diller Hazırlık Okulu Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52): 846-857.
- Uğurlu, Z. (2016). *İşletmelerde Kalite Kültürü Kazandırmak Üzere Düzenlenen Eğitim Etkinlikleri (E-Kitap)*. Ankara: EYUDER Yayınları.
- Uğurlu, K., Aymanıuy, Ş. ve Ar, H. (2015). Turizmde Toplam Kalite Yönetimi Ve Ahilik İlişkisi. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Akademik Bakış Dergisi*, 52: 310-328.

- Ünlü, K. ve Fındık, F. (2001). Kalite Güvence Sistemleri ve Bir Uygulaması. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6 (1): 89-98
- Van Vught, F. A. ve Westerheijden, D. F. (1994). Towards a general model of quality assessment in higher education. *Higher education*, 28(3): 355-371.
- Weaver, C. (1998). *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*. T. Birkan ve O. Akinhay (çev.) İstanbul: Sistem.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2008). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması Konaklama İşletmelerinin Sınıfına göre Farklılaşır mı?. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 43(1):31-43.
- Yenen, V.Z. ve Gözlu, S. (2003). Yükseköğretimde müşteri beklentileri: Türkiye'den örnekler. *İTÜ Dergisi*, 2 (2): 28-38.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2016). Yükseköğretimde Kalite ve Akreditasyona Yönelik Eğilimler: 2016 Yılına Kadar Yapılan Çalışmalar Üzerine Bir Meta Analiz Uygulaması. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 6(1): 33-54.
- YÖK. (2015). *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği*, 23 Temmuz 2015.
- YÖK Kalite Kurulu. (2017). *Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi 2016 Yılı Durum Raporu*. Ankara.
- YÖK Kalite Kurulu. (2018). *Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi 2017 Yılı Durum Raporu*. Ankara.

## İnternet Kaynakları

CHEA. (2019).

<https://www.chea.org/about-accreditation> , (Erişim Tarihi: 16.04.2019)

Davey, L. (1991). *The application of case study evaluations. Practical Assessment. Research & Evaluation*, 2(9). <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=2&n=9> (Erişim Tarihi: 01.06.2019).

Durman, M. (2009). Yükseköğretimde Kalite Konulu Sunum. İstanbul Üniversitesi, 2 Temmuz 2009. <http://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=adek-yuksekogretimde-kalite-%E2%80%93-prof-dr-mehmet-durman-02.07.2009.pdf> (Erişim Tarihi: 13.12.2018)

Eurydice, (2018). Türkiye’de Yükseköğretimde Kalite Güvencesi.

[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-86\\_tr](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-86_tr) , (Erişim Tarihi: 22.05.2019)

European University Association. (2019).

<https://www.iep-qa.org/reports-publications.html> , (Erişim Tarihi: 19.01.2019)

ISO. (2019). International Organization for Standardization.

<https://www.iso.org/about-us.html> (Erişim Tarihi: 02.03.2019)

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>, Erişim Tarihi:12.02.2019

Kopaleishvili, N. (2018). Impact of Quality Assessment on Organizational Transformation of Universities: Reimagining university’s organizational culture. Discussion Papers Des Zentrums Für HochschulBildung Technische Universität Dortmund.

[https://www.academia.edu/37828132/Impact\\_of\\_Quality\\_Assessment\\_on\\_Organizational\\_Transformation\\_of\\_Universities\\_Reimagining\\_university\\_s\\_organizational\\_culture](https://www.academia.edu/37828132/Impact_of_Quality_Assessment_on_Organizational_Transformation_of_Universities_Reimagining_university_s_organizational_culture), (Erişim Tarihi: 20.04.2019)

Tamrat, W. (2019). Internal quality assurance – Key to maintaining quality. University World News.

[https://www.researchgate.net/publication/331234318\\_Internal\\_quality\\_assurance-Key\\_to\\_maintaining\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/331234318_Internal_quality_assurance-Key_to_maintaining_quality), (Erişim Tarihi: 10.04.2019)

Türk Standartları Enstitüsü (TSE). (2019).

<https://www.tse.org.tr/Hakkimizda?ID=2&ParentID=1> , (Erişim Tarihi: 10.03.2019)

Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK). (2019). Türk Akreditasyon Kurumu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun.

[http://www.turkak.org.tr/TURKAKSITE/docs/4457\\_rev01.pdf](http://www.turkak.org.tr/TURKAKSITE/docs/4457_rev01.pdf), (Erişim Tarihi: 15.04.2019)

TÜSSİDE. (2013).

<http://tusside.tubitak.gov.tr/tr/yetkinliklerimiz/kurumsal-sistem-yapilandirma/Kalite-Yonetimi>

Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2018). Sıkça Sorulan Sorular

<http://yokak.gov.tr/sss> , (Erişim Tarihi: 23.05.201

YÖK. (2014). Yükseköğretimde Kalite İçin. Ankara Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü, Ankara.

<https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/yuksekogretimde-kalite-icin.pdf>

(Erişim Tarihi 01.04.2019)

Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2019).

<http://yokak.gov.tr/hakkinda> , (Erişim Tarihi: 15.05.2019)





**EK 1 – Yükseköğretimde Kalite, Kalite Güvence ve Sürdürülebilir Kalite İle İlgili Ulusal Yazındaki Mevcut Araştırmalar**

SIRA NO	ARAŞTIRMANIN ADI	YAZAR	DERGİ	CİLT	SAYI	SAYFA NO	YIL
1	KALİTEDE YENİ BİR SAYFA MI YOKSA ESKİLERİN TEKRARI MI? BAZI DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN KURUMSAL İÇ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ EĞİTİM PERSPEKTİFİ	EDA ATATEKİN MURAT ALİ DULUPÇU	Üniversite Araştırmaları Dergisi	1	1	14-24	2018
2	YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE ÇALIŞMALARINA SİSTEMSEL ARAYIŞLAR	KAZIM KARABOĞA	SETA – Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları		258	7-22	2018
3	ABD'DE EYALET DÜZEYİNDEKİ YÜKSEKÖĞRETİM KURULLARININ İNCELENMESİ VE TÜRKİYE İÇİN REFORM ÖNERİLERİ: YÖNETİM, KALİTE GÜVENCESİ VE FİNANSMAN	SEDAT GÜMÜŞ	Eğitim ve Bilim Dergisi	43	193	45-61	2018
4	YÜKSEKÖĞRETİMDE ULUSLARARASI AKREDİTASYON DENEYİMİ: BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ YABANCI DİLLER HAZIRLIK OKULU ÖRNEĞİ	ERSOY M. UÇAR FARUK LEVENT	Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi	10	52	846-857	2017
5	ÖĞRETİM ÜYELERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE TÜRKİYE'DE YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERİN SORUNLARI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA	ALİ ÇAĞATAY KILINÇ OSMAN ÇEPNİ BAHADIR KILCAN TEVFİK PALAZ	Yükseköğretim ve Bilim Dergisi	7	2	282-293	2017
6	KALİTE GÜVENCESİ VE AKREDİTASYON SÜREÇLERİ	BERK AYVAZ ALİ OSMAN KUŞAKÇI OĞUZ BORAT	Yeni Türkiye			1-8	2016
7	ÜNİVERSİTELERDE KURUMSAL DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINA ÖĞRETİM ÜYELERİNİN KATILIMI	ZEYNEP BUMİN SÜZEN TEMEL ÇALIK	Kastamonu Eğitim Dergisi	24	3	1403-1418	2016

SIRA NO	ARAŞTIRMANIN ADI	YAZAR	DERGİ	CİLT	SAYI	SAYFA NO	YIL
8	YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE VE AKREDİTASYONA YÖNELİK EĞİLİMLER: 2016 YILINA KADAR YAPILAN ÇALIŞMALAR ÜZERİNE BİR META ANALİZ UYGULAMASI	ADEM YILMAZ	Journal of Current Researches on Social Sciences	1	1	33-54	2016
9	YÜKSEKÖĞRETİMDE STANDARDİZASYON VE AKREDİTASYON; ÇOK KÜLTÜRLÜ TOPLUMLU HOLLANDA ÖRNEĞİ	SEYFİ ÖZGÜZEL	Hastane Öncesi Dergisi	1	1	17-25	2016
10	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN ÖĞRETİM KALİTESİ ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	ABDULLAH KARAKAYA İLKNUR KILIÇ MEHMET UÇAR	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi		Özel Sayı 2	40-55	2016
11	DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİM OKULLAŞMA ORANLARI VE GELİŞMELER	DURMUŞ GÜNAY ASLI GÜNAY	Yükseköğretim ve Bilim Dergisi	6	1	13-30	2016
12	EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ LİDERLİK KRİTERLERİ BAĞLAMINDA TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE MÜKEMMELLİĞİN İNCELENMESİ	FATMA NUR İPLİK YUNUS TOPSAKAL ESENGÜL İPLİK	Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi	11	25	17-34	2015
13	TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN GELİŞİMİ, GÜNCEL DURUMU VE ELEŞTİRİSİ	SONGÜL SALLAN GÜL HÜSEYİN GÜL	Toplum ve Demokrasi	8	17-18	51-66	2014
14	YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ TKY BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ HADİM VE SARAYÖNÜ MESLEK YÜKSEKOKULLARI ÖRNEĞİ	MEHMET KARAHAN ÖMÜR HAKAN KUZU	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi	28	3	23-41	2014
15	YÜKSEKÖĞRETİMDE DEĞİŞİM: KALİTE ARAYIŞLARI	DİDEM TEZSÜRÜCÜ SİBEL AYBARÇ BURSALIOĞLU	KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi	2	10	97-108	2013
16	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE YAŞANAN DEĞİŞİME İLİŞKİN TUTUMLAR: MERSİN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ	BAHAR TANER CEREN ÖZKAN	Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	22	1	213-228	2013

SIRA NO	ARAŞTIRMANIN ADI	YAZAR	DERGİ	CİLT	SAYI	SAYFA NO	YIL
17	YÜKSEKÖĞRETİMİN DEĞİŞEN BAĞLAMI: 21. YÜZYILDA DÖNÜŞÜMLER VE EĞİLİMLER	DEVİRİM VURAL YILMAZ	Yükseköğretim Dergisi	3	3	169-176	2013
18	EĞİTİM FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİ	SEVİLAY MERALER ABDULLAH ADIGÜZEL	Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	5	97	123-144	2012
19	BOLOGNA SÜRECİ'NİN AVRUPA YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ ÜZERİNE ETKİLERİ	ZAFER ÇELİK	Yükseköğretim ve Bilim Dergisi	2	2	100-105	2012
20	SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA İÇİN YÜKSEKÖĞRETİM POLİTİKA VE STRATEJİLERİ	V. ASLIHAN NASIR	Yükseköğretim Dergisi	2	3	137-141	2012
21	KALİTE GÜVENCESİ: TÜRKİYE YÜKSEKÖĞRETİMİ İÇİN STRATEJİK TERCİHLER	MAHMUT ÖZER, BEKİR S. GÜR, TALİP KÜÇÜKCAN	Yükseköğretim ve Bilim Dergisi	1	2	59-65	2011
22	TÜRKİYE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN KALİTE GÜVENCE OLUŞUMU ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ	İBRAHİM BELENLİ DURMUŞ GÜNAY ERCAN ÖZTEMEL ALİ DEMİR FUNDA SİVRİKAYA ŞERİFOĞLU MUZAFFER ELMAS RESUL ERYİĞİT ORHAN AYDIN MUHARREM KILIÇ	Yükseköğretim ve Bilim Dergisi	1	3	128-133	2011
23	1933'DEN GÜNÜMÜZE TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE NİCELİKSEL GELİŞMELER	DURMUŞ GÜNAY ASLI GÜNAY	Yükseköğretim ve Bilim Dergisi	1	1	1-12	2011
24	TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI BAĞLAMINDA SORUNLAR, EĞİLİMLER, İLKELER VE ÖNERİLER - I	DURMUŞ GÜNAY	Yükseköğretim ve Bilim Dergisi	1	3	113-121	2011
25	BOLONYA SÜRECİ SONRASI YÜKSEKÖĞRETİMDE AKREDİTASYON ÇALIŞMALARI	HİLMİ SÜNGÜ MUSTAFA BAYRAKCI	Türk Eğitim Bilimleri Dergisi	8	4	895-912	2010

SIRA NO	ARAŞTIRMANIN ADI	YAZAR	DERGİ	CİLT	SAYI	SAYFA NO	YIL
26	ACCREDITATION OF HIGHER EDUCATION IN DIFFERENT COUNTRIES AND IMPROVEMENTS IN TURKISH HIGHER EDUCATION	BERNA ASLAN	Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences	42	1	287-309	2009
27	YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	HASAN SERİN ALPER AYTEKİN	Bartın Orman Fakültesi Dergisi	1	15	83-93	2009
28	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALARA KATILIM DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	SAİD KINGİR YALÇIN KARAGÖZ MEHMET SELAMİ YILDIZ SÜLEYMAN AĞRAŞ	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	13	2	1-20	2009
29	YÜKSEKÖĞRETİMDE DEĞİŞİM: GLOBAL TRENDLER VE YENİ PARADİGMALAR	COŞKUN CAN AKTAN	Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi	1	2	39-97	2009
30	EĞİTİMDE KALİTE ARAYIŞLARI VE EĞİTİM FAKÜLTELERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI	EROL KARACA	Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	-	21	61-80	2008
31	YÜKSEKÖĞRETİMDE UYGULANAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİNDE GÖZARDI EDİLEN UNSURLARDAN “TKY MERKEZİ” VE “EĞİTİM PROGRAMLARI”	NURDAN KALAYCI	Türk Eğitim Bilimleri Dergisi	6	2	163-188	2008
32	YÜKSEK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	MURAT BENGİSU	Yaşar Üniversitesi Dergisi	2	7	739-749	2007
33	EĞİTİM KURUMLARINDA KALİTE OLGUSU VE KALİTE GÜVENÇE SİSTEMLERİ	MUHSİN HESAPÇIOĞLU	M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi	-	23	143-160	2006
34	ÜNİVERSİTELERDE KALİTE UYGULAMALARI VE BELGE YÖNETİMİ: HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ	ÖZGÜR KÜLCÜ	Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi	23	1	205-229	2006
35	YÜKSEKÖĞRETİMDE MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ: TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER	V.ZEKİ YENEN SITKI GÖZLÜ	İTÜ Dergisi	2	2	28-38	2003

Kaynak: İlgili alan yazın taraması sonucunda, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

**EK 2 - Etik Kurul İzinleri**

Evrak Tarih ve Sayısı: 21/01/2019-E.10103



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 39189507-302.10.01-E.10103  
Konu : Didem SİPAHİ MENCET' in Anket  
Çalışması

21/01/2019

**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

İlgi : 16/01/2019 tarihli ve 50913635-302.99-E.7548 sayılı yazı,

Ana Bilim Dalımız Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi 20108504109 nolu Didem SİPAHİ MENCET'in "Bir Yükseköğretim Kurumunun Akredite Akademik Birimlerindeki Aktörlerin Kalite ve Akreditasyon Çalışmalarına Yönelik Algıları Üzerine Nitel Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında Üniversitemiz Tıp Fakültesi ve Turizm Fakültesi'nde kalite ve akreditasyon çalışmalarında görev alan yöneticilerle, akademik ve idari personellere mülakat gerçekleştirebilmesinin uygun görüldüğüne ilişkin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın ilgi sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof.Dr. İhsan BULUT  
Müdür

Ek: 1 Adet Yazı ve Ekleri (3 sayfa)

Evrak Tarih ve Sayısı: 16/01/2019-E.7548



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 50913635-302.99-E.7548  
Konu : Didem SİPAHİ MENCET'in Anket  
İzni

16/01/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 08/01/2019 tarihli ve 39189507-302.99-E.3482 sayılı yazı,

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 20108504109 numaralı öğrencisi Didem SİPAHİ MENCET'in "Bir Yükseköğretim Kurumunun Akredite Akademik Birimlerindeki Aktörlerin Kalite ve Akreditasyon Çalışmalarına Yönelik Algıları Üzerine Nitel Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında Üniversitemiz Tıp Fakültesi ve Turizm Fakültesi'nde kalite ve akreditasyon çalışmalarında görev alan yöneticilerle, akademik ve idari personellerle mülakat gerçekleştirebilmesi isteğine ilişkin adı geçen Fakültelerden alınan yazılar Ek'te gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof.Dr. Ahmet ÖGKE  
Rektör Yardımcısı

Ek:  
1- Tıp Fak. Dek.'nin yazısı  
2- Turizm Fak. Dek.'nin yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/01/2019-E.6277



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Tıp Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 44970472-302.99-E.6277  
Konu : Didem SİPAHİ MENCET'in Anket  
İzni

14/01/2019

**REKTÖRLÜK MAKAMINA**  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

İlgi : 10/01/2019 tarihli ve 50913635-302.99-E.4576 sayılı yazı,

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün, İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 20108504109 numaralı öğrencisi Didem SİPAHİ MENCET'in "Bir Yükseköğretim Kurumunun Akredite Akademik Birimlerindeki Aktörlerin Kalite ve Akreditasyon Çalışmalarına Yönelik Alguları Üzerine Nitel Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında Fakültemizde kalite ve akreditasyon çalışmalarında görev alan yöneticilerle, akademik ve idari personellerle Fakültemizde uygulayabilme isteğine ilişkin talebi Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof.Dr. Gülay ÖZBİLİM  
Dekan

Evrak Tarih ve Sayısı: 10/01/2019-E.5008



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Turizm Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 83088834-302.99-E.5008  
Konu : Didem SİPAHİ MENCET'in Anket  
İzni

10/01/2019

**REKTÖRLÜK MAKAMINA**  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

İlgi : 10/01/2019 tarihli ve 50913635-302.99-E.4576 sayılı yazı,

İlgi yazımızda belirttiğiniz, Didem SİPAHİ MENCET'in "Bir Yükseköğrenim Kurumunun Akredite Akademik Birimlerindeki Aktörlerin Kalite ve Akreditasyon Çalışmalarına Yönelik Algıları Üzerine Nitel Bir Araştırma" konulu Tez çalışması Fakültemiz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Beykan ÇİZEL  
Dekan



### EK 3 – Mülakat Formu

#### MÜLAKAT FORMU

1. Size göre yükseköğretimde kalite ne anlam ifade etmektedir?
2. Biriminizde kalite yönetim sistemi ve akreditasyon kapsamında ne tür faaliyetler gerçekleştirilmektedir?
3. Biriminizde sürdürülebilir kalite kültürü oluşturulabilmesi hususunda üzerinize düşen sorumlulukların neler olduğunu düşünüyorsunuz?
4. Biriminizde sürdürülebilir kalite anlayışının benimsenmesini ve kalite kültürünün yaygınlaştırılmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler nelerdir?
5. Üst yönetiminde siz olsaydınız, sürdürülebilir kalite kültürü oluşturmak için neler yapardınız?
6. Kalite ve akreditasyon çalışmalarını diğer yükseköğretim kurumlarına tavsiye eder misiniz? Neden?

#### Demografik Bilgiler:

- Cinsiyetiniz : .....
- Unvanınız : .....
- Görev yaptığınız fakülte/bölüm : .....
- Üstlendiğiniz yönetsel görevler : .....
- Akademik çalışma yaşamında geçirdiğiniz toplam süre : .....
- Kalite çalışmalarında görev aldığınız süre : .....
- Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz : .....

## EK 4 – Araştırma Gönüllü Katılım Formu

### ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu araştırma, “Bir Yükseköğretim Kurumunun Akredite Akademik Birimlerindeki Aktörlerin Kalite ve Akreditasyon Çalışmalarına Yönelik Algıları Üzerine Nitel Bir Araştırma” başlıklı bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

- Araştırma, gizlilik esası uyarınca yürütülecektir. Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.

- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.

- Mülakatların ortalama 45 dk sürmesi öngörülmektedir. İhtiyaç duyulduğunda, ikinci bir mülakat yapılabilir.

- Mülakatlar, katılımcıların da izniyle ses kayıt cihazına kaydedilecektir.

- Katılımcılar, bireysel mülakat metinlerini okumayı ve metinlerde gerekli gördükleri düzeltmelerin yapılmasını talep edebilirler.

- İstenildiği takdirde, çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın genel bir özeti katılımcılara iletilebilir.

#### Araştırmacının İletişim Bilgileri:

Didem SİPAHİ MENCET

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı

Ofis Tel: 0242 310 6984 Cep Tel: 0530 067 7319

E-posta: [dsipahi@akdeniz.edu.tr](mailto:dsipahi@akdeniz.edu.tr) - [didem.sipahi@gmail.com](mailto:didem.sipahi@gmail.com)

**Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.**

Tarih / İmza:

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı ve Soyadı</b>	Didem SİPAHİ MENCET
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	25.02.1986 /Lefkoşa
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Muratpaşa Lisesi, Antalya (2003)
<b>Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Antalya (2010)
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D., Antalya (2011 – devam ediyor)
<b>Yabancı Dil / Diller</b>	İngilizce (orta)
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Stajlar</b>	<p>Magic Life Water World Hotel, İnsan Kaynakları Stajı, Belek/Antalya (2008 yaz dönemi)</p> <p>ALENIS Hungary, Pazarlama Stajı, Budapeşte/Macaristan (2009 yaz dönemi)</p>
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Akdeniz Üniversitesi Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörlüğü, Yönetim Sistemleri Uzman Yardımcısı, Antalya (2010 – Devam Ediyor)
<b>E-Posta</b>	<a href="mailto:didem.sipahi@gmail.com">didem.sipahi@gmail.com</a> , <a href="mailto:dsipahi@akdeniz.edu.tr">dsipahi@akdeniz.edu.tr</a>