

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

103766

TÜRKİYE' DE YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNİN
SUNUMUNDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AKREDİTASYON;
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ UYGULAMALARI

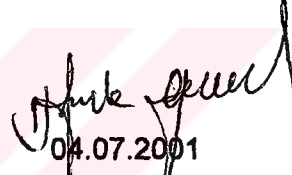
103 766

Hazırlayan
Ufuk GENÇEL

Danışman
Prof.Dr. Fevzi DEVRİM

İzmir
2001

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Türkiye' de Yükseköğretim Hizmetlerinin Sunumunda Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamaları" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin, eserin bibliyografyasında gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


04.07.2001
Ufuk GENCEL

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün// 2001 tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin maddesi gereğince Enstitümüzün Maliye Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Ufuk GENÇEL'** in "Türkiye'de Yükseköğretim Hizmetlerinin Sunumunda Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamaları" konulu tezi incelenmiş ve aday **22.10.2001** tarihinde, saat **14.00**'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra **90** dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna

☒

OYBİRLİĞİ

☒

DÜZELTME yapılmasına

☐ *

OY ÇOKLUĞU

☐

RED edilmesine

☐ **

ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

☐ ☐

Tez, mutlaka basılmalıdır.

☐ ☐

Tez, mevcut hali ile basılmalıdır.

☐ ☐

Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.

☒ ☐

Tez, basımı gerekliliği yoktur.

☐ ☐

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv.Kodu:

Tez Yazarının

Soyadı: GENCEL

Adı: Ufuk

Tezin Türkçe Adı: Türkiye' de Yükseköğretim Hizmetlerinin Sunumunda Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamaları

Tezin İngilizce Adı: Total Quality Management and Accreditation in Turkish Higher Education System; A practice in Dokuz Eylül University, Institute of Social Sciences

Tezin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniv.

Enstitüsü: Sosyal Bilimler Ens.

Yıl: 2001

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

☐

Dili: Türkçe

Doktora:

☐

Sayfa Sayısı: 171

Tıpta Uzmanlık:

☐

Referans Sayısı: 97

Sanatta Yeterlilik:

☐

Tez Danışmanının:

Ünvanı: Prof.Dr.

Adı: Fevzi

Soyadı: DEVRİM

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1- Yükseköğretim

2- Akreditasyon

3- Hizmet Kalitesi

4- Toplam Kalite Yönetimi

5- Sürekli Gelişme

Tarih: 04.07.2001

İmza:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1- Higher Education

2- Accreditation

3- Service Quality

4- Total Quality Management

5- Continuous Improvement

ÖZET

Eğitim hem bireyler olarak, yüksek bir yaşam düzeyi elde etmenin, hem de toplum olarak, gelişme ve ilerlemenin, kalınmış ülkeler arasında yer almanın başlıca yoludur. Eğitim, demokratik, siyasal ve sosyal hayatı gerçekleştirmenin bir aracıdır. Bu yüksek önemi, eğitim hizmetlerinin, özellikle de yükseköğretim hizmetlerinin topluma en fazla faydayı sağlayacak şekilde, kaliteli sunulmasını gerektirmektedir. Bu nedenle yükseköğretim kurumlarında kalite odaklı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımının özel sektördeki başarılı uygulamaları kamu yönetiminde de bu yaklaşımın uygulanmasını gerektirmiştir. Bu çalışmada yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği ortaya konmaktadır.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde, kamu kesimi tarafından üretilen eğitim ve yükseköğretim hizmetlerinin yapısı ve finansmanları incelenerek, bu hizmetlerin önemleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, kalite olgusuna değinilerek, toplam kalite yönetimi ve akreditasyonun yüksek öğretim hizmetlerinde uygulanabilirliği ele alınmış ve yükseköğretim hizmetlerinde uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, toplam kalite yönetimi ve akreditasyonun Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nde başarı ile uygulanabildiği ortaya konmuştur.

Sonuç kısmında ise, toplam kalite yönetimi anlayışının Türkiye' de yüksek öğretim hizmetlerinde uygulanabileceği ancak bazı yapısal sorunlarla karşılaşabileceği belirtilmiştir.

ABSTRACT

Education is a must to both each individual to reach a high standart of living and the public as a whole to have a seat among the highly developed communities. And it is kind of an instrument that enables us to improve democratic, political and social life issues. For this reason, this important criteria should be highlighted through educational services, espacially those in academic levels. Therefore, a management focused on quality needs to be determined.

Successful applications of the total quality management approach in private sector have proved necessary for the public administration, as well. This study has shown that the total quality management approach can be applied in ũniversities.

Thus, in the first part; searching the structures and the costs of the services given by the government, this study implies the importance of these services.

In the second part, the applicable aspects and credits of the academic services and total quality management are explained, with the concept of quality.

In the third part, it is shown that total quality management and accretitation have successfuly been applied in the DEU Social Sciences Institute.

At the conclusion, it shows that total quality management is possible to be used in higher educational services in Turkey; however, we might have to face some structural problems.

**TÜRKİYE' DE YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AKREDİTASYON;
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ UYGULAMALARI**

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
TABLolar.....	ix
EKLER.....	x
GİRİŞ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE' DE EĞİTİM VE ÖĞRETİM HİZMETLERİNİN YAPISI

1.1. EĞİTİM HİZMETLERİNİN TANIMI VE KAPSAMI	1
1.1.1. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ	3
1.1.1.1. Türk Milli Eğitiminin Amaçları.....	4
1.1.1.2. Türk Milli Eğitiminin Temel İlkeleri.....	5
1.1.2. EĞİTİM HİZMETLERİNİN KAMU MALİYESİ İÇİNDEKİ YERİ.....	6
1.1.2.1. Dışsal Ekonomiler	7
1.1.2.2. Tam Kamusal Mal ve Hizmetler	7
1.1.2.3. Özel Mal ve Hizmetler.....	8
1.1.2.4. Toplum İçin Faydalı Mal ve Hizmetler	8
1.1.2.5. Yarı Kamusal Mal ve Hizmetler.....	9
1.1.3. TÜRKİYE' DE EĞİTİM HİZMETİNİN FİNANSMANI	11
1.2. YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNİN TANIMI VE KAPSAMI	17
1.2.1. Türk Yükseköğretiminin Amacı	21
1.2.2. Yükseköğretimin Önemi	22
1.2.3. Yükseköğretimin Karma Mal Özelliği	26

1.2.4. Yükseköğretimin Finansmanı	29
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KESİMİNDE VE YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNDE

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE GELİŞİMİ	38
2.1.1. Kalite	38
2.1.2. Kalite Kavramına Değişik Yaklaşımlar	40
2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi	43
2.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişim Süreci ve Klasik Yönetim Anlayışından Farkı	44
2.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Ana Unsurları ve Dayandığı Temel İlkeler	46
2.1.5.1. Kaliteye Odaklanma	48
2.1.5.2. Müşteriye Odaklanma	49
2.1.5.3. Sürekli İyileştirme	50
2.1.5.4. Süreçlerin İyileştirilmesi	51
2.1.5.5. Kalitenin Kapsam ve Alanının Genişletilmesi	51
2.1.5.6. Gerekli Bilgilerin Toplanması ve Dağıtımı	51
2.1.5.7. Tekrara Gerek Bırakılmaması	52
2.1.5.8. Takım Çalışması	52
2.1.5.9. Çalışanların Yetkilendirilmesi	53

2.1.5.10. Eğitim ve Tanınma.....	53
2.1.5.11. Vizyon.....	55
2.1.5.12. Liderlik.....	55
2.1.6. Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Kullanılan Yöntemler	57
2.1.6.1. Kalite Çemberleri.....	57
2.1.6.2. Benchmarking	58
2.1.6.3. Toplam Kalite Kontrol	59
2.1.6.4. Kalite Güvence Sistemi.....	59
2.1.6.5 Tam Katılım	62
2.1.6.6. Örgüt Kültürü	63
2.1.6.7. Veriler ve İstatistiki Süreç Kontrolü	65
2.1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Başarı koşulları ve Yararları	65
2.2. AKREDİTASYON.....	69
2.2.1. Akreditasyonun Tanımı.....	69
2.2.2. Akreditasyonun Genel Özellikleri ve Sağladığı Yararlar	70
2.2.3. Akreditasyon Süreci	71
2.3. KAMU KESİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	73
2.3.1. Kamu Yönetimi ve Kamu Hizmeti	74
2.3.2. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Zorunluluğu	74
2.3.3. Kamu Yönetiminde Toplam Kaliteye Geçilememesinin Nedenleri.....	76
2.3.3.1. Genel Sorunlar	76
2.3.3.2. Kamu Yönetimine Özgü Sorunlar.....	77
2.3.4. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite İçin Yapılması Gerekenler	77
2.4. YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AKREDİTASYON	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ' NDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AKREDİTASYON

3.1. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ' NÜN KURULUŞU VE YAPISI.....	90
3.1.1. Dönemler İtibarı ile Yönetim Kadroları.....	91
3.1.2. Enstitü Akademik İdari ve Personel Sayıları	91

3.2. D.E.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ' NDE AKREDİTASYON	94
3.2.1. Birinci Aşama; Standartlar	94
3.2.2. İkinci Aşama.....	99
3.2.3. Üçüncü Aşama.....	100
3.2.4. Dördüncü Aşama	101
3.2.5. Beşinci Aşama	103
3.3. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ' NDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	105
3.3.1. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetiminin Toplam Kaliteye Yaklaşımı.....	106
3.3.2. Takım Çalışması	107
3.3.3. Öncü Grup	108
3.3.4. Önce Hizmet Sonra Eğitim Kalitesi.....	109
SONUÇ.....	117
KAYNAKÇA	120

KISALTMALAR

DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
HÜ	Hacettepe Üniversitesi
ISO	Uluslar Arası Standartlar Organizasyonu
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KK	Kalite Kontrol
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MYO	Meslek Yüksek Okulu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKK	Toplam Kalite Kontrol
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
UZM	Uzmanlık
YO	Yüksek Okul
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Toplam Kalite yönetiminin Ana Unsurları ve Dayandığı Temel İlkeler	48
Şekil 2.2: Yükseköğretimde Kalite Güvence Sistemi	86
Şekil 2.3: Yükseköğretimin Kalitesini Etkileyen Kurumsal Faaliyetler	88
Şekil 3.1: D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizasyon Şeması	112



TABLÖLAR

Tablo 1.1: MEB Bütçesinin GSMH ve Konsolide Bütçe İçindeki Payları	14
Tablo 1.2: Türkiye' de Konsolide Bütçe Ödeneklerinin İdari-Fonksiyonel Dağılımı	15
Tablo 1.3: Türkiye' de MEB Bütçe Ödeneklerinin Ödenek Türlerine ve Yıllara Göre Dağılımı ve Artış oranları	16
Tablo 1.4: Türkiye' de Halkın ve Özel İdarelerin Eğitime Katkıları	16
Tablo 1.5: Eğitim Düzeyi ve İşgücüne Katılma Oranlarının Karşılaştırılması	22
Tablo 1.6: Dünyada Yükseköğrenim Çağındaki Nüfusun Okullaşma Oranı İle Kişi Başına Düşen Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) arasındaki paralellik.....	24
Tablo 1.7: Türkiye' de Yükseköğretimde Toplam Yerleştirilenlerin Başvuranlara Oranı.....	27
Tablo 1.8: Türkiye' de Yükseköğretim Kurumlarında Önlisans ve Lisans Seviyesinde Kayıtlı Öğrencileri Sayıları.....	30
Tablo 1.9: Türkiye' de Yükseköğretim Kurumlarında Kayıtlı Lisansüstü öğrenci sayısı	31
Tablo 1.10: Türkiye'de Öğretim Elemanı Sayısının Gelişimi	32
Tablo 1.11: Türkiye' de Genel ve Katma Bütçeden MEB ile Yükseköğretime Ayrılan Paralar	34
Tablo 1.12: Türkiye' de Yükseköğretimde Ortalama Öğrenci Maliyetleri ve Öğrenci Katkı Payları	35
Tablo 1.13: Türkiye'de Devlet Üniversitelerinin Gelir Kaynakları.....	35
Tablo 1.14: Türkiye' de Üniversitelerin Gerçek Gelirleri.....	36
Tablo 2.1: Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Karşılaştırılması	46
Tablo 3.1: Sosyal Bilimler Enstitüsü İdari Kadroları	91
Tablo 3.2 : Kuruluşundan İtibaren Dönemler İtibariyle Enstitü Yönetimi	92
Tablo 3.3: Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Kadroları	93
Tablo 3.4: D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü' ne Diğer Üniversitelerden (35. Madde ile) Gelen Arş. Görevlileri	94
Tablo 3.5: Alan: 1- Öğretimin Planlanması Uygulanması ve Değerlendirilmesi	97
Tablo 3.6: Alan: 2- Öğretim Elemanları	97
Tablo 3.7: Alan: 3- Öğrenciler	98
Tablo 3.8: Alan: 4- Tesisler, Kütüphane ve Donanım	98
Tablo 3.9: Alan: 5- Yönetim.....	99
Tablo 3.10: Alan: 6- Kalite Güvencesi	99
Tablo 3.11: Akreditasyon Programı ve Sorumluluklar.....	104

EKLER

EK 1: Talimat Formu	128
EK 2: Görev Tanımı Formu	129
EK 3: Prosedür Formu	130
EK 4: Sosyal Bilimler Enstitüsü Kalite El Kitabı	131



GİRİŞ

Bilginin, gelecekteki servet kaynağı olarak maddi sermayenin önüne geçmesiyle dünya ekonomisi de bir değişim içine girmiştir. Teknoloji bu sürecin itici gücü olmaktadır. Bilginin önemi arttıkça, eğitim ve özellikle de yükseköğretim de bundan payını almıştır. Günümüzde en önemli yatırımın, insana yapılan yatırım olduğu kabul edilmektedir.

Eğitim hem bireysel hem de toplumsal olarak gelişme ve ilerlemenin, yüksek bir yaşam düzeyi elde etmenin başlıca yolu olmaktadır. Eğitim, demokratik, sosyal, siyasal, hukuksal ve ekonomik olarak ilerlemenin temelini oluşturmaktadır.

Son yıllarda, özellikle iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ülkeler arasındaki yakınlaşmayı arttırmaktadır. Büyük bir küreselleşme akımı dünyayı etkisi altına almaktadır. Bu hızlı değişim sonucunda bireyler, toplumlar ve kuruluşlar ihtiyaçlarını kendilerine en uygun olanakları sağlayan yerlerden gidermek olanağına kavuşmaktadır.

Küreselleşme etkisi ve tüketicilerin bilinçlenmesi sonucu beklentilerini arttırmaları uluslararası rekabeti kızıştırmaktadır. Artan rekabet koşulları karşısında üretici firmalar, daha kaliteli mal ve hizmet talep eden tüketicilerin beklentileri karşılayabilmek için belirli standartlarda üretim yapmak ve bu standartları sürekli olarak yükseltmek zorunda kalmaktadırlar.

Üretici kuruluşlar, değişen piyasa koşulları karşısında yeni yönetim modelleri arayışına girmektedirler. Günümüzde bu modellerin en yaygın ve geçerli olanı "Toplam Kalite Yönetimi" modelidir. Toplam kalite yönetiminin bütüncül bir yaklaşım olması, bu modelin özel sektörün yanında kamu ekonomisi içinde de uygulanmasına olanak tanımaktadır.

Eğitimin hizmetlerinin bir ülkenin kalkınması için çok önemli olması ve bu hizmetlerin önemli ölçüde pozitif dışsal ekonomi yaratması, bu hizmetlerin önemli bir bölümünün kamu kesimi tarafından sunulmasını gerektirmektedir. Kamu kesimi tarafından sunulacak olan eğitim ve yükseköğretim hizmetlerinin daha verimli sonuçlar elde edebilmesi için bu hizmetlerin kalitesini arttırmak gerekmektedir.

Ülkeler, daha fazla gence yüksek standartlarda eğitim sağlamak zorundadır çünkü diploma artık beceri isteyen pek çok iş için birincil koşul haline gelmiştir. Yükseköğretim kurumlarında üretilen bilginin kalitesi ve ekonomide kullanılabilirliği, ulusal ve uluslararası rekabet gücü açısından giderek önem kazanmaktadır.

Yükseköğretim hizmetlerinin sunumunda kaliteyi hedef alan bir yönetim anlayışının benimsenmesi, bu hizmetlerin verimi üzerinde önemli rol oynayacaktır. Yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve bu hizmetleri veren kuruluşlarda kaliteli bir yönetimin oluşturulması amacıyla bu çalışmada, son yıllarda başarısı bir çok uygulama ile öne çıkan toplam kalite yönetimi öneri olarak getirilmektedir.

Bu amaç doğrultusunda yapılan ve toplam kalite yönetiminin yükseköğretim hizmetlerinde uygulanabilirliğini konu alan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, eğitim ve yükseköğretim hizmetlerinin önemi, kapsamı, kamu ekonomisi içindeki yerleri ve finansman koşullarına değinilmektedir. İkinci bölümde kamu hizmetlerinde toplam kalite ve yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi incelenerek, bu hizmetlerin daha kaliteli bir şekilde sunulabilmesi için yapılması gerekenler ve yükseköğretim hizmetlerinin toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile daha verimli sonuçlar vereceği belirtilmiş, son bölümde de Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü örneği verilerek yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin başarılı olabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE' DE EĞİTİM VE ÖĞRETİM HİZMETLERİNİN YAPISI

Bu bölümde eğitim ve öğretim hizmetlerinin tanımı, kapsamı, kamu maliyesi içindeki yeri ve finansmanı konuları incelenecektir.

1.1. EĞİTİM HİZMETLERİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Eğitim kavramı zaman içinde bireylerce farklı şekillerde algılanmıştır. Eğitim kavramının tanımlanması yüklendiği geniş anlam itibarı ile çok farklılıklar göstermektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir;

Çağdaş anlamda eğitim kavramı, "davranış değişimi, bireyin belirli hedefler yönünde maksatlı olarak kendi yaşantısı yoluyla davranışlarını değiştirmesi, bireysel yeteneklerin çeşitli yönlerden birey ve toplum için uygun ve dengeli olarak geliştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Özde çok kapsamlı ve karmaşık olan eğitim kavramı incelendiğinde plan, maksat, psiko-sosyal, kültürlenme-kültürleme, davranış değiştirme gibi kavramlar içerir¹.

Eğitim, "bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla veya kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir"².

Bu tanımda eğitimle değiştirilmek istenen bireyin davranışdır. İnsan içinde yaşadığı doğal, toplumsal ve kültürel çevresi ile sürekli etkileşim durumundadır ve davranışın değişmesi ancak bireyin kendi yaşantısı yoluyla olabilir.

Bireyin davranışını değiştirmenin eğitim olarak adlandırılabilmesi için davranışın istenilerek ve kasıtlı (planlı) bir şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Eğitim, bütün bunların bir zaman içinde yer aldığı bir süreçle oluşur. Böylece eğitimin niteliğini oluşturan dört durum ortaya çıkacaktır. Birincisi; eğitim, istenilen kişide istenilen davranış oluşturma işidir. İkincisi; insan bir davranış ancak yaşayarak kazanabilmektedir. Üçüncüsü; eğitilende oluşturulacak davranış önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmak zorundadır. Dördüncüsü;

¹ Cevat ALKAN, *Eğitim Ortamları*, Ankara, 1979, s. 4.

² Selahattin ERTÜRK, *Eğitimde Program Geliştirme*, Meteksan Matbaacılık, Ankara, 1974, s.12.

insanda davranışın oluşturulabilmesi, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır. Davranış, yaşantı, amaç ve süreç terimleri eğitimin niteliğini belirleyen kavramlardır³.

Eğitim insanlığın doğuşundan beri daima olagelmıştır. Günümüzde de uygarlık düzeyi ne olursa olsun her toplumda süregelmektedir. Uygar toplum, sosyal yaşamını sürdürebilmek için çeşitli kurumlar geliştirmiştir. Eğitimin kurumsallaşması için de okullar kurulmuştur. Ancak bu olgu, eğitim kavramını okulla sınırlandırmak anlamına gelmemektedir. Bir insanın okulda geçirdiği süre onun bütün gününü almaz. Bunun dışında birey, sosyal ve doğal çevre ile de sürekli etkileşim halindedir. O halde eğitim, okula gelmeden önce ailede, çevrede ve okul sırasında da okula paralel olarak çevrede ayrıca süregelmektedir. İdeal olan okul içi ve dışı eğitimin birbiri ile tutarlı olması ve birbirini tamamlamasıdır. Eğitim, bireyin bütün yaşamı boyunca sürmekte ve okul dışında ve içinde yaşam boyu edindiği tecrübelerin bütünüdür⁴.

Öğrenme-öğretme sürecinde eğitim programları davranışların nasıl ve niçin değişeceğini gösteren bir kılavuz; öğretmen ise hizmet sunarak öğrencide istenen davranış değişikliğini sağlayan kişidir. Öğretmen, öğretme eyleminin temel ögesidir. Öğrenme işinin planlayıcısı ve uygulayıcısı olan kimsedir. Öğrenciler doğal çevre ile etkileşimleri sonucu da öğrenebilirler; ancak bu doğal çevrenin öğrenmeyi kolaylaştıracak ve mümkün kılacak bir şekilde zengin kaynaklarla donatılması ve planlanması gerekir. Bunu da en iyi yapan öğretmenlerdir.

Çağımızda görülen hızlı gelişme ve değişimler insanı bir çok yönden etkilemektedir. Bu gelişmeler ve değişimler karşısında bütün toplumlar nitelikli insan gücü yetiştirmek zorundadır. Eğitim nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, insanın kişilik ve karakterinin oluşmasında temel etkindir. Bu bakımdan her insan yaşadığı eğitim ortamının bir ürünü olarak belirginleşmekte ve ötekilerden ayrılmaktadır. Böylece kültürel farklılıklar doğmaktadır.

Eğitimin öneminin sürekli artması, eğitimin programlı olarak sürdürülmesini zorunlu hale getirmiştir. Eğitimde programlama kavramı, öğretim süreci içinde,

³ İbrahim BAŞARAN, *Eğitime Giriş*, Sevinç Matbaacılık, Ankara, 1984, s. 17

⁴ Fatma VARİŞ, *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1989, s. 12-13.

öğretmenin izleyeceği derslerin konularını ve zaman içinde dağılımını gösteren bir liste anlamını aşmıştır. Çağdaş anlamda eğitim programı kavramı, bireyin her hangi bir eğitim aşamasında, davranışlarında istenen değişiklikleri geliştirmek üzere gerek okul içinde gerek okul dışında yapılacak etkinliklerin düzenlenip geliştirilmesine yönelik tüm çabaları kapsamaktadır⁵.

Her ülke ya da toplum nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılamak, genel kültür düzeyini arttırmak v.b. nedenlerle kendi eğitim sistemini kurmaya çalışmaktadır. Bu eğitim sisteminin üç temel ögesi; öğrenci, öğretmen ve programdır. Bu ögeler arasında uyum sağlanarak en bilgili ve kültürlü toplum oluşturulmaya çalışılmaktadır.

1.1.1. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ

Türk Eğitim Sistemi amaç ve ilkelerine göre örgün ve yaygın eğitimden oluşmaktadır. Örgün eğitim, öğretim kademelerini, yaygın eğitim ise örgün eğitimin yanında ve dışında düzenlenen etkinliklerin tümünü kapsamaktadır.

Örgün Eğitim, okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar tüm okulları içine almaktadır. Örgün sözü örgütlenmiş, yapılandırılmış anlamındadır. Örgün sözü oldukça durağanlaşmış, değişmeyen bir yapıyı anlatmaktadır. Uzun süre yapısını koruyan ve alışılan eğitimi kast ettiği için örgün eğitim dendiğinde, okul eğitimi akla gelir⁶.

Türk okul sistemi dört basamaktan oluşmaktadır. Bunlar; okulöncesi eğitim, ilköğretim ortaöğretim ve yükseköğretimden oluşmaktadır.

Okulöncesi eğitim; isteğe bağlı olarak zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş 3-5 yaş gurubundaki çocukların eğitimini kapsamaktadır. İlköğretim ise 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsamaktadır; bütün yurttaşlar için zorunlu ve devlet okullarında parasızdır. Ortaöğretim; ilköğretime dayalı, en az üç yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü ifade etmektedir. Yükseköğretim; ortaöğretime dayalı, en az iki yıllık yüksek öğrenim veren eğitim kurumlarından meydana gelmektedir.

⁵ VARİŞ, a.g.ö, s.20.

⁶ BAŞARAN,a.g.ö S.200

Yaygın Eğitim, örgün eğitimin herhangi bir kolunda okumamış, bu kollardan birini bitirmiş veya bırakmış olan vatandaşlara eğitim programları uygulanmasıdır. Okullarda öğrenci olmayan nüfusun eğitimi, örgün eğitim sorunlarından daha öncelikli olarak ele alınması gereken bir konu olmaktadır.

1.1.1.1. Türk Millî Eğitiminin Amaçları

1739 sayılı Millî Eğitimin Temel Kanununa göre Türk millî Eğitiminin genel amacı, "Türk Milletinin bütün fertlerini⁷,

- Atatürk İnkılap ve ilkelerine ve Anayasa' da ifadesi bulunan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin millî, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti' ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

- Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı bir şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

- İlgî, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu arttırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır."

⁷ http://www.yargitay.gov.tr/bilgi/kanun_liste/PC11739.HM5.frameset.html

1.1.1.2. Türk Milli Eğitiminin Temel İlkeleri

Türk Milli Eğitim Kurumunun bir takım temel ilkeleri bulunmaktadır. Bu temel ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir⁸.

- Genellik ve eşitlik
- Ferdin ve toplumun ihtiyaçları
- Yöneltilme
- Eğitim hakkı
- Fırsat ve imkan eşitliği
- Süreklilik
- Atatürk İnkılap ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği
- Demokrasi eğitimi
- Laiklik
- Bilimsellik
- Planlılık
- Karma Eğitim
- Okul ile ailenin işbirliği
- Her yerde eğitim

⁸ Milli Eğitim Sayısal Veriler, Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 2000, s.10.

1.1.2. EĞİTİM HİZMETLERİNİN KAMU MALİYESİ İÇİNDEKİ YERİ

Devlet kamu hizmetlerinin oluşturduğu bir bütünden oluşmaktadır. Klasik devlet anlayışında, devletin sadece adalet, savunma ve diplomasi hizmetlerini üstlenmesi, bu hizmetlerin dışına çıkmaması düşüncesi yer almaktadır. Çünkü bu hizmetleri sağlayabilmesi için devletin kamusal finansmana ihtiyacı olacak ve bu ihtiyacı içinde ekonomik sürece müdahale etmek zorunda kalacaktır. Devletin ekonomik sürece müdahalesi ise olumsuzluklara yol açmaktadır. Ancak zamanla klasik devlet anlayışından sosyal devlet anlayışına geçilmesiyle devlet büyüme göstermiştir. Böylece adalet, diplomasi ve savunma hizmetleri yanında; eğitim, sağlık v.b. hizmetler de devlet tarafından karşılanmaya başlamıştır.

Günümüzde devletler kamusal hizmetleri yürütmek için idari birimler halinde örgütlenmişlerdir. Devletin faaliyetlerde bulunması para harcamasını gerektirdiğine göre devletin mali hayatı ilkin kamu harcamaları ile başlamaktadır. Klasik maliyeciler, "kamu harcamaları vardır ve bunların karşılığı bulunmalıdır. Bu konuları inceleyen ilim dalına kamu maliyesi ilmi denir" diyorlardı. Günümüzde bu tanım kamu makamların yaptıkları harcamaların karşılığının bulunmasından, toplumsal ihtiyaçların tatmin edilmesi ve karşılığının bulunmasına doğru bir kayış göstermektedirler. Öyle ise kamu maliyesinin birinci konusu, kamu harcamaları yani toplumsal ihtiyaçların tatminidir⁹. Böylece toplumsal bir ihtiyaç olan eğitim hizmetleri de kamu maliyesi içinde yer almaktadır.

Günümüzde piyasa ekonomisine sahip ülkelerde kamu kesimi tarafından topluma sunulan mal ve hizmetleri; tam kamusal mal, yarı kamusal, özel mal ve hizmetler şeklinde üçe ayırıp incelemek mümkündür. Bu ayırımın dışında, taşıdıkları özellikler nedeni ile bazı kamusal mal ve hizmetler, "toplum için faydalı özel mal ve hizmetler" olarak ele alınıp açıklanmaktadır. Dışsal ekonomiler ise, devletin piyasa ekonomisine müdahale nedenlerinden birini oluşturan milli ekonominin gelişimi bakımından önemli bir konu olmaktadır¹⁰.

⁹ İsmail TÜRK, *Kamu Maliyesi*, Turhan Kitapevi, Ankara, 1992, s.35

Kamu kesimi tarafından sunulan mal ve hizmetler nitelikleri gereği farklılıklar göstermektedir. Bu mal ve hizmetler; hizmetlerin zorunlu tutulup tutulmaması, faydalarının pazarlanıp pazarlanamaması, faydalananların birbirlerini rakip olup olmamaları vb. özellikleri sonucu kendi içlerinde sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

1.1.2.1. Dışsal Ekonomiler

Kamusal malların bir kısmı önemli ölçüde dışsallık sağlamaktadır. Dışsallık, bir ekonomik birimin üretim ve/veya tüketim faaliyeti sonucunda başka birimlerin fayda ve/veya maliyet fonksiyonlarının olumlu ve/veya olumsuz yönde etkilenmesidir. Dışsal ekonomilerin kamu ekonomisi yönünden taşıdığı önem, herhangi bir kamusal malın kamu kesimince mi yoksa özel kesimce mi sunulması gerektiğine imkan vermesidir. Gerçekten de pozitif dışsallığın söz konusu olduğu kamusal mallarda özel kesim üretici birimlerin genellikle üretimi üstlenmemeleri, bu hizmetlerin kamu kesimince yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Öte yandan negatif dışsallığın söz konusu olduğu mallarda özel kesim topluma tazmin etmedikleri bir takım ek maliyetler yüklemektedir. Bu durumda da kamu ekonomisine ihtiyaç duyulmakta ve ek sosyal maliyetin ya düzenleyici vergilerle telafisi, ya da söz konusu üretimin kamu kesimince üstlenilmesi gerekmektedir¹¹.

1.1.2.2. Tam Kamusal Mal ve Hizmetler

Devletin ekonomik rasyonelinin önemli gerekçelerinden biri tam kamusal mallardır. Çünkü bu tür mal ve hizmetlerin nitelikleri gereği devlet tarafından zorunlu olarak üretilmeleri gerekir. Tam kamusal mal ve hizmetlerin tipik örneği savunma hizmetleridir.

¹⁰ Aytaç EKER – Kamil TÜĞEN, *Kamu Maliyesine Giriş*, Takav Matbaası, İzmir, 1995, s.39

¹¹ C. Can AKTAN, *Kamu Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine Özelleştirme*, Doğu Matbaası, Ankara, 1994, s. 28-29,

Tam kamusal mal ve hizmetlerin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanabilir¹².

- Faydalarının pazarlanamaması
- Ortak (kolektif) tüketim için üretilmeleri
- Faydalananların tüketimde birbirine rakip olmaması
- Üretimde veya tüketimde zorlamaya başvurulması

Tam kamusal mal ve hizmetleri özellikleri örnek olarak verilebilmektedir. Diploması hizmetleri pazarlanamamakta veya her ev için ayrı olarak sunulmamaktadır, bireyler bu hizmetlerde birbirlerine rakip olamamaktadır. Savunma hizmetlerinde belirlenen yaşa gelmiş olan tüm erkek vatandaşların askerlik hizmetini tamamlamaları zorunlu olmaktadır.

1.1.2.3. Özel Mal ve Hizmetler

Özel mal ve hizmetler; esas itibarı ile kişisel tüketime konu olan, sadece belirli kişilere fayda sağlayan hizmetlerden oluşmaktadır. Bu hizmetler, bireylere ölçülebilir ve bölünebilir nitelikte fayda sağlamaktadır. Bu özelliklerinden ötürü bu tür mal ve hizmetlerden yararlananlar hizmetlerin bedellerini ödemektedirler. Devlet tarafından bu tür mal ve hizmet üretimi, ticari ve sınai mahiyetteki teşebbüsler ve mali tekeller aracılığı ile yapılmaktadır. Bu tür üretimde piyasa talebi önemli olmaktadır.

1.1.2.4 Toplum İçin Faydalı Mal ve Hizmetler

Bu tür mallara "değerlendirilmiş mallar" da denilmektedir. Bu tür mallar bazı grup ve sınıflara menfaat sağlayan, bedel karşılığında sunulması arzulanmayan, mal ve hizmetlerdir. Bu tür hizmetlere huzurevleri, fakirlere, sakatlara, kimsesizlere yapılan yardımlar v.b. örnek verilebilmektedir. Devlet bu tür mal ve hizmet üreterek toplumsal refahı ve sosyal yardımlaşmayı arttırmayı amaçlamaktadır.

¹² Kenan BULUTOĞLU, **Kamu Ekonomisine Giriş**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1981, s.52

1.1.2.5. Yarı Kamusal Mal ve Hizmetler

Kamu kesimi tarafından üretilen mal ve hizmetlerin içindeki bazı mal ve hizmetlerin faydaları bölünebilir, mal ve hizmetler fiyatlandırılabilir. Bu tür mal ve hizmetlere karma (yarı kamusal) mal ve hizmetler denilmektedir. Bu tür mal ve hizmetler bazı kişilere özel menfaat sağlamakla birlikte bütün topluma da faydalı olmaktadır. Bu tür mal ve hizmetler önemli ölçüde pozitif dışsallık doğurmaktadır. Yarı kamusal Mal ve hizmetlerin en belirgin örnekleri; eğitim ve sağlık hizmetleridir.

Bilindiği gibi bilim ve teknolojiye kendini gösteren hızlı gelişme temposu, bir yandan gelişmiş ülkelerin lehine gelişmişlik farkını büyütürken, bir yandan da gelişmekte olan ülkelerin bu farkı en azından korumak ve kapatmak üzere eğitime özel bir önem vermelerini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, XX. yüzyıl içinde gerek gelişmiş ve gerekse gelişme yolunda olan ülkeler eğitim-kültür hizmetlerine devamlı artan bir önemle eğilmişler ve bu hizmetleri başta gelen bir kamu hizmeti olarak görmeye başlamışlardır¹³. Bu nedenle tezin bu bölümünde yarı kamusal mal ve hizmetlerden eğitim hizmetleri incelenecektir.

Her seviyede öğretim hizmeti ilk bakışta bu hizmeti alanlara özel bir fayda sağlamış gibi görünmektedir. Çünkü, her seviyedeki eğitim-öğretim hizmetleri, öncelikle bu hizmeti alanlara diğerleri karşısında önemli bir üstünlük; maddi ve manevi anlamda bir özel fayda sağlamış olmaktadır. Böylece bu hizmeti alanlar, derece farkı ile, bu hizmeti göremeyenler karşısında daha iyi sosyal mevki, daha fazla gelir elde etmek ve kültürünü geliştirerek önemli manevi tatmin sağlamak gibi kişisel faydalar elde etmektedirler. Ancak eğitim-öğretim hizmetlerinin, bunun yanında özel faydayı aşan başka bir yönü de bulunmaktadır. Her şeyden önce toplumda her seviyede öğrenim görmüş, bilgi ve beceri kazanmış kişilerin çoğalması, bir ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel ve politik sorunlarının çözümünü kolaylaştıran bir etken olmaktadır. Ayrıca eğitim ve kültür geniş anlamda düşünüldüğünde, bunun beden ve ruh sağlığı ile olan ilgisi de büyük önem kazanmaktadır. Eğitim görmüş kişinin, görmeyene oranla daha çok psikolojik tatmin bulacağı, beden ve ruh dengesini daha kolay kuracağı gerçektir. Özellikle yüksek bir kültür seviyesine ulaşmış olan bir toplumda yaşayan bütün fertler kültürün

¹³ Fevzi DEVRİM, *Kamu Maliyesine Giriş*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998, s.127

yayılmasında kazançlı çıkmaktadırlar. Eğitim ve kültür seviyesinin yükselmesi bir yönüyle kişileri değer çatışmasına, çevre bağdaşmazlığına ve manevi huzursuzluklara daha duyarlı bir duruma getirmekle beraber; bu sonuç, eğitimin kendi başına kötü olmasından değil; toplumun yapısından, örf ve adetlerle ve geçmişle olan bağın iyi kurulmaması gibi sebeplerden doğmuş olabilmektedir. Netice olarak eğitim-öğretim ve kültür hizmetleri kişiye sağladığı özel fayda yanında topluma da çok önemli ve çok yönlü faydalar sağlamaktadır. Esasen bugün ülkelerin gelişmişlik farkını belirleyen en önemli etken bu hizmetlerdir. Özellikle geri kalmış ülke ve toplumların bu durumdan kurtularak gelişmiş ülke camiasındaki yerini bir an önce alabilmeleri eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerine gereken önemi vermeleri ile mümkün olmaktadır. Denilebilir ki bugün her alanda görülen amansız rekabet ve yarış en çok eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetleri alanında kendini göstermektedir¹⁴.

Hem kalkınmış hem de geri kalmış ülkelerde eğitimin bir devlet işi olarak gelenek haline geliş nedeni de, onun topluma olan belirtilen etkilerinden dolayıdır. Böylece, eğitim, hükümetler tarafından yalnızca toplumda dirlik, düzeni ve kişisel gelişmeyi sağlamak için değil, aynı zamanda toplumun ekonomik büyümesini sağlamak için de başvurulacak önemli bir araçtır. Bu nedenle eğitim işlerinin kendisinden beklenen iş görüleri başarı ile gerçekleştirebilmesi için siyasal, toplumsal ve ekonomik açıdan ülke çıkarlarına uygun olarak düzenlenmesi gerekir. Bunun için temel yasalarda belirlenen ilkelere aykırı düşmeyecek eğitim politikalarına, kalkınma amaçlarıyla uyumlu eğitim planlarına, etkili öğretim programlarına, öğrencileri bilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda yönlendirecek rehberlik hizmetlerine, yeterli öğretim kadrosuna, insan ve madde kaynaklarını eğitimin amaçları doğrultusunda birleştirecek eğitim yöneticilerine ve eğitimin sürecinin rasyonel olarak oluşmasını sağlayacak eğitim örgütlerine gereksinim duyulacaktır. Böylece devletin gözetim ve denetimi altında sunulan daha yaygın ve nitelikli eğitim hizmetleri daha olumlu bir ekonomik kalkınmaya, bu da toplumsal ve siyasal gelişmeye yol açar¹⁵.

¹⁴ Fevzi DEVRİM, *Kamu Maliyesine Giriş*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998, s. 41-42

1.1.3. TÜRKİYE' DE EĞİTİM HİZMETİNİN FİNANSMANI

Eğitim, bireyler açısından, yüksek bir yaşam düzeyi elde etmenin, toplum açısından ise gelişme ve ilerlemenin, kalkınmış ülkeler arasında yer almanın en önemli yollarından biridir. Diğer bir deyişle, eğitim, demokratik, siyasal ve sosyal hayatı gerçekleştirmenin etkin bir aracı olmaktadır. Kısacası eğitim kalkınmanın temelini oluşturmaktadır.

Ülkemizin 76 yıldır gelişmekte olan ülkeler arasında yer almasının en temel nedenleri, okullaşma oranlarının dünya ortalamalarının altında olması ve gelişmeyi sağlayacak yeterli sayıda nitelikli insan gücüne sahip olamamasıdır.

Eğitim sistemi, bir bütün olarak "insan yetiştiren büyük bir işletme" olarak düşünüldüğünde, bu işletmeye kaynak tahsis eden iktisadi birimleri kamu kesimi, özel sektör, mahalli idareler, öğrenci aileleri ve halk olarak sıralanabilmektedir.

Halen gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye, zaman içinde eğitimin yaygınlaştırılmasını ve her kademedeki okullaşma oranlarını yeterli ölçüde arttıramamıştır. Devletin eğitime katkısı, eğitimin bir sosyal hizmet olma özelliği sonucu başta gelmektedir. Devletin vatandaşlarını asgari bir kültürle donatması, eğitime kaynak ayırmasını ve bu süreçte devam etmesini zorunlu kılmaktadır.

Bilgiyi insanlar kullanır; kullanabilmek için de öğrenmeleri gerekir. Eğitim insanlara bir yandan bilgi verirken; bir yandan da onlara bilgi üretme, anlama ve yorumlama yeteneği kazandırır. Toplumun üyelerine verilen eğitim, insan sermayesine yapılan bir yatırımdır; çünkü eğitim sayesinde insanlar ömür boyunca daha üretken olurlar. Eğitim insan üzerinde bir yatırım olduğundan diğer yatırımlardan farklıdır. İnsan üzerinde yatırım yaparak onu eğiten kimse, bu eğitimin getirdiği üretim artışı üzerinde sürekli bir mülkiyet hakkı elde edemez. Bir firma eğittiği işçilerine kazandırmış olduğu hünelerinin sahibi olamaz. Çünkü insanlar özgürdür. Piyasa firması ancak işçileri köle olsaydı onlar üzerinde yaptığı yatırımların semeresini ömürleri boyunca çalıştırarak geri alabilirdi; ya da onları esir pazarında satarak insan sermayesini paraya çevirebilirdi. İnsanlar özgür oldukları için, firmalar işçilerini ancak kendi işlerinde çalıştıkları sürede sağlayacakları üretim verimlilik artışının gerektirdiği ölçüde eğitirler. Piyasa firmaları, eğitimin işçilerine

¹⁵ Y.Kemal KAYA, *Eğitim Yönetimi*, Ankara, 1991, s.15-16

kazandırdığı hünerlerin ömür boyu getireceği üretim artışını hasat edemeyecekleri için, bu toplam üretkenliği dengeleyecek kadar eğitim yapmak istemezler. Ülkenin insan sermayesine uygun miktarda eğitim yatırımını, özel ve toplumsal tüm faydasını dikkate alan devlet yapabilir. Eğitimin bu özelliği, geçen asırdan beri kabul edilmiş ve eğitim giderek artan ölçüde kamu ekonomisi kapsamına alınmıştır. Eğitim hizmeti piyasadan çok daha fazla kamu ekonomisince verilen bir hizmettir¹⁶.

Devlet kamu hizmetlerini görebilmek için bazı mal ve hizmetlere gereksinim duyar. Bu mal ve hizmetler ancak para harcanarak sağlanmaktadır. Devletin finansmanını üzerine alarak kamu hizmeti şeklinde y r t ğ  pek çok hizmetten biri de eğitim hizmetidir. Devlet sunacağı hizmetlerin finansmanı için vergi koyma gücünü kullanır; resim ve harç alır ve gerekirse vatandaşlardan borçlanma yoluna gider. Devlet faaliyetlerinde ana amaç kar olmadığı için, devlet bu faaliyetlerini yürütürken piyasa-fiyat mekanizmasından yararlanmadığı gibi, düzenleyici bir takım kararlara kendileri istemese dahi vatandaşların bazı hizmetlerden zorla yararlandırılmasını da sağlamaya çalışır. Bu tür hizmetlerin başında eğitim gelir. Bu nedenle, hemen hemen bütün devletlerde, uygulamada aksaklıklar olsa dahi, asgari seviyede eğitim görmeyi veya okula gitmeyi zorunlu kılan ve çocuklarını bundan yoksun bırakan ebeveyni cezalandıran kanunlar çıkarılmıştır. Bilindiği gibi Türkiye'de de ilköğretim zorunludur (Türkiye' de 1997 yılında yürürlüğe konan 4306 sayılı kanun ile zorunlu temel eğitimin süresi 8 yıla  ıkarılmıřtır¹⁷). Çünkü, iktisadi bakımdan kendi ihtiyaçlarına göre rasyonel hareket eden bir aile, aile bütçesini desteklemek amacı ile çocuğunun çok genç yaşta işgücü ordusuna girmesini arzu edebilir. Bu davranış, kısa dönemde aile bakımından yararlı olsa dahi;  ocuk bakımından kısa ve uzun dönemde;  ocuk, aile ve toplum yönünden ise, uzun dönemde faydalı değildir. Bu nedenle toplum, iktisadi rasyonelliği bir kenara iter ve çocukların fiziki ve fikri yetenekler bakımından ücret karşılığında iş görme gücüne ulaşabilecekleri asgari bir yaşa kadar veya belli miktar ve seviyede eğitim görünceye kadar okula devam etmesini zorunlu kılar¹⁸.

Sermaye piyasasındaki aksaklıklar ile eğitimin dışsalılıkları, eğitim sektörüne devlet müdahalesinin hem kaynak dağılımında verimin iyileştirilmesi hem de

¹⁶ BULUTOğLU, a.g. ., s.304

¹⁷ Strateji ve Sekizinci Uzun Vadeli Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayını, Ankara, 2000, s.81

¹⁸ Necdet SERİN, Eğitim Ekonomisi, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1979, s.90

eğitimin doğrudan faydalarının daha eşit dağılması açısından önemli bir potansiyele sahip olduğunu gösterir. Örneğin; eğitim hizmetinin ücretsiz olarak ya da büyük ölçüde subvanse edilerek devlet tarafından doğrudan sunulması daha fazla öğrencinin daha uzun süre okula devamını sağlıyor ve bu ilave eğitimin topluma getirisi yeterince yüksek ise, o zaman kaynak dağılımında verimlilik artmış olacaktır. Benzer şekilde, hükümetin eğitime müdahalesi gelir dağılımını daha eşit hale getirmiş olacaktır¹⁹.

☺

Toplumsal, devletten daha fazla ve daha iyi hizmet beklemesinin bir sonucu olarak, bütün ülkelerde kamu hizmetleri ve bunlardan birisi olan eğitim alanına yapılan harcamalar zaman içinde sürekli artış göstermektedir. Fakat yine de özellikle eğitim sisteminin gelişmesi veya eğitim planlamasının hedeflerine istenen sürede varması, mali olanaksızlıkların yetersizliği ile sınırlı bulunmaktadır. Çünkü devlet gelirlerinin –ki en önemli kaynağı vergilerdir- birbirleri ile rekabet halinde bulunan hizmetler arasında etkin şekilde dağılımını sağlamak oldukça zor olmaktadır.

Eğitim için ayrıca dışarıdan, uluslararası kuruluş veya ülkelere kredi, teknik yardım vb. gibi yollarla da kaynak ayrılabilir. Eğitim için dış finansman, kamudan sağlanabildiği gibi özel kuruluşlardan da kredi ve yardım şeklinde temin edilebilmektedir. Diğer taraftan, mahalli idareler de eğitime kendi bütçeleri içinde kaynak ayırmaktadırlar. Hatta bazı ülkelere mahalli idarelerin eğitime katkıları, için genel bütçe payından da büyük olabilmektedir. Ülkemizde ise il özel idareleri, daha ziyade okul yapımı, bakım-onarımı ve donatımı için bütçelerinden pay ayırmaktadırlar. Mahalli idarelerin eğitime ayırdıkları payın bir kısmı devlet, bir kısmı ise kendi öz kaynaklarından karşılanmaktadır²⁰. Devlet ayrıca öğrencilere, yemek yardımları, harçların düşük tutulması, burs vb. ile de eğitime katkı sağlamaktadır.

Eğitim gören birey veya ailesi eğitime harcama yapan diğer bir ekonomik birimdir. Bireyin eğitim gördüğü sürede yaptığı harcamalar(öğrenim harçları, kitap, kırtasiye, ulaşım, barınma vb.) vardır. Bu harcamalar son yıllarda önemli ölçüde

¹⁹ Ke-Young CHU-Richard HEMMING, *Kamu Harcamaları Rehberi*, çev; Doğan CANSIZLAR, Ankara, 1995,s.109

²⁰ İsmail BİRCAN, *Eğitimde Maliyet ve Harcamalar*, DPT Yayını, Ankara, 1988, s.7

artmaktadır. Özellikle dershane ve özel ders masrafları önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Eğitim sistemi için kaynak ayıran başka bir birim ise özel şahıslar ve halk olmaktadır. Halk katkıları, özel şahıslar ve firmalar tarafından gerçekleştirilen okul yapımları önemli miktarlara ulaşmaktadır. Ayrıca bazı firma ve kuruluşlar da eğitim hizmetlerine finansman yardımıyla bulunmaktadır. Özel öğretim kurumları tarafından verilen hizmetlerin miktarları da giderek artmaktadır.

Tablo 1.1 de Milli Eğitim Bakanlığı Bütçesinin gayri safi milli hasıla ve konsolide bütçe içindeki payları verilerek eğitime kamu kesimi tarafından ayrılan finansman miktarları gösterilmektedir.

Tablo 1.1: MEB Bütçesinin GSMH ve Konsolide Bütçe İçindeki Payları (milyon TL)

YILLAR	GSMH	KONSOLİDE BÜTÇE	MEB BÜTÇESİ	MEB BÜTÇESİNİN GSMH YA ORANI	MEB BÜTÇESİNİN KONSOLİDE BÜTÇEYE ORANI
1989	230 369 900	32 933 446	2 967 077	1,29	9,01
1990	397 177 500	64 400 354	8 506 541	2,14	13,21
1991	634 392 800	105 987 150	14 943 536	2,36	14,10
1992	1 103 604 900	208 545 328	30 357 203	2,75	14,56
1993	1 997 322 600	400 710 000	57 506 445	2,88	14,35
1994	3887 902 900	826 396 307	93 911 140	2,41	11,36
1995	854 887 200	1 341 978 053	136 506 629	1,73	10,17
1996	14 978 067 300	3 568 506 822	257 603 140	1,71	7,21
1997	29 393 262 100	6 361 685 500	512 234 445	1,74	8,05
1998	53 012 780 600	14 789 475 000	1 243 108 000	2,34	8,40
1999	78 806 000 000	27 143 467 196	2 121 808 500	2,70	7,85
2000	124 967 000 000	46 968 000 000	3 350 330 000	2,70	7,13

Kaynak: <http://www.meb.gov.tr/stats/MyHTML66.htm>

Tablo 1.1. incelendiğinde; Milli Eğitimin Bakanlığı bütçesinin Gayri Safi Milli Hasılaya oranının yıllar bazında fazla bir değişim göstermediği buna karşılık MEB bütçesinin konsolide bütçe içindeki payının 1994 yılından sonra giderek azalma eğilimine girdiği görülmektedir. Bu azalma eğilimi kalkınma gayreti içindeki bir ülke için pek olumlu bir gösterge değildir.

Türkiye son on yıllık süre içinde değişik hükümetlerce yönetilmiş; ve bu hükümetlerin hiçbiri eğitime daha fazla kaynak ayırma eğilimi göstermemiştir. En önemli amaçlarından birisi büyüme ve kalkınmanın sağlanması olan bir ülkenin, eğitimin kalkınmadaki önemi açıkça belli olmasına rağmen, eğitime yeterince kaynak ayırmamış olması düşündürücü bir durumdur. Tablo 1.2 de Türkiye' de

konsolide bütçe ödeneklerinin idari ve fonksiyonel dağılımları gösterilerek bu düşündürücü durum rakamlarla ortaya konmaktadır.

Tablo 1. 2: Türkiye' de Konsolide Bütçe Ödeneklerinin İdari-Fonksiyonel Dağılımı

	2000 BÜTÇESİ	2001 BÜTÇESİ	DEĞİŞİM
TBMM	116.240	106.800	-8,12
Cumhurbaşkanlığı	13.690	13.690	0,00
Sayıştay	18.394	22.224	20,82
Anayasa Mahkemesi	1.123	1.481	31,82
Başbakanlık	370.292	400.601	8,19
DPT	13.845	16.628	20,10
Hazine Müsteşarlığı	26.185.753	21.621.381	-17,43
Dış Ticaret Müsteşarlığı	24.680	29.669	20,21
Danıştay	4.715	6.080	28,94
Yargıtay	6.746	8.949	32,65
DİE	40.638	23.859	-41,29
Diyanet İşleri Başkanlığı	257.300	302.112	17,42
Tapu-Kadastro Gen. Müd.	56.677	65.252	15,13
Devlet Meteoroloji İşleri	20.495	25.074	22,34
Adalet Bakanlığı	380.828	451.414	25,11
Milli Savunma Bakanlığı	4.136.600	5.126.585	23,94
İçişleri Bakanlığı	209.287	254.833	21,76
Emniyet Gen. Müd.	937.037	1.176.463	25,55
Jandarma Gen. Komutanlığı	666.504	831.547	24,76
Sahil Güvenlik Komutanlığı	33.252	43.672	31,34
Dışişleri Bakanlığı	169.469	208.888	23,26
Maliye Bakanlığı	7.798.728	10.782.203	38,26
Milli Eğitim Bakanlığı	3.350.330	4.046.306	20,77
Bayındırlık ve İskan Bak.	197.373	188.055	-4,72
Sağlık Bakanlığı	1.059.825	1.280.660	20,84
Ulaştırma Bakanlığı	75.739	107.793	42,32
Tarım ve Köy İşleri Bak.	236.816	317.613	34,12
Orman Bakanlığı	74.925	93.645	24,98
Çalışma ve Sosyal G. Bak.	28.571	27.173	-4,72
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	62.305	75.640	21,40
Enerji ve Tabi Kayn. Bak.	46.220	59.021	27,70
Kültür Bakanlığı	120.939	158.658	31,19
Turizm Bakanlığı	57.380	72.585	26,50
Çevre Bakanlığı	23.531	29.374	24,83
Denizcilik Müsteşarlığı	11.382	19.270	69,30
Gümrük Müsteşarlığı	54.465	64.803	18,98

Kaynak: <http://www.milliyet.com.tr/ekonomi/eko05.html>

Bütçe rakamlarına bakıldığında, 2001 yılı bütçesinden en büyük payı iç ve dış güvenlik harcamalarının aldığı görülmektedir. Milli Savunma Bakanlığı'na 5 katrilyon 126 trilyon 585 milyar verilmektedir. Bütçeden ikinci büyük payı ise Milli Eğitim Bakanlığı 4 katrilyon 46 trilyon 305 milyar lira ile almaktadır. Ancak bu rakamın 3 katrilyon 171 trilyon 460 milyar liralık bölümü maaş ödemelerine gideceği için 2001 yılında eğitim yatırıma ancak 616 trilyon lira ayrılacaktır. Savunma hizmetleri ile karşılaştırıldığı zaman bu rakamın bir hayli düşük kaldığı söylenebilir.

Tablo 1.3' te Milli Eğitim Bakanlığı bütçe ödeneklerinin, ödenek türlerine ve yıllara göre dağılımları gösterilmiştir. Tablo ile Milli Eğitim Bakanlığı ödeneklerinin nasıl değerlendirildiği görülebilmektedir.

Tablo 1.3: Türkiye' de MEB Bütçe Ödeneklerinin Ödenek Türlerine ve Yıllara Göre Dağılımı ve Artış oranları

ÖDENEK TÜRÜ	1997 (milyon TL)	ARTIŞ ORANI (%)	1998 (milyar TL)	ARTIŞ ORANI (%)	1999 (milyon TL)	ARTIŞ ORANI (%)	2000 (milyar TL)	ARTIŞ ORANI (%)
Personel	405 000 000	97	830 296	105	1 643 000 000	98	2 613 495	59
Diğer Cari	20 000 000	108	42 000	110	73 500 000	75	106 200	44
Yatırım	65 435 950	111	328 812	402	348 341 000	6	530 835	52
Transfer	21 798 495	81	42 000	92	66 967 500	59	99 800	49
TOPLAM	512 234 445	98	1 243 108	142	2 131 808 500	71	3 350 330	57

Kaynak: Milli Eğitim Sayısal Veriler, Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 2000, s.239

Milli Eğitim Bakanlığı'nın bütçe ödenekleri incelediğinde bütçe içinde en önemli payın personel giderlerine ayrılmış olduğunu görülmektedir. Bütçe rakamları içinde yatırım miktarı düşük kalmıştır. Bu da eğitime devletin gereken ölçüde finansman ayıramadığını göstermektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere eğitime yalnızca kamu kesimi tarafından değil; aynı zamanda halk, yerel yönetimler ve özel kuruluşlarca da kaynak ayrılmaktadır. Tablo 1.4' te halkın ve özel idarelerin eğitime yapmış oldukları katkı ele alınmaktadır.

Tablo 1.4: Türkiye' de Halkın ve Özel İdarelerin Eğitime Katkıları

HALK KATKISI			ÖZEL İDARE KATKISI		
YILLAR	SAĞLANDIĞI YIL TUTARI	DPT 1999 YILI DEFLATÖRÜNE GÖRE TUTARI	YILLAR	SAĞLANDIĞI YIL TUTARI	DPT 1999 YILI DEFLATÖRÜNE GÖRE TUTARI
1982	3 098	9 549 938	1982	1 495	4 608 508
1983	5 255	12 544 760	1983	2 700	6 445 452
1984	6 210	10 422 960	1984	3 766	6 320 913
1985	25 066	29 482 474	1985	5 596	6 581 980
1986	37 615	31 705 158	1986	10 587	8 923 634
1987	46 267	27 318 729	1987	21 276	12 562 588
1988	82 388	26 352 354	1988	34 224	10 946 775
1989	114 638	25 204 581	1989	48 930	10 757 885
1990	187 178	27 623 264	1990	65 711	9 697 466
1991	238 664	21 065 713	1991	91 873	8 109 183
1992	404 492	22 176 825	1992	162 360	8 901 608
1993	740 259	25 271 884	1993	195 402	6 670 877
1994	1 885 332	27 649 921	1994	481 582	7 062 790
1995	4 587 242	39 167 493	1995	1 127 502	9 627 010
1996	9 486 177	45 345 707	1996	2 868 142	13 710 257
1997	18 471 454	49 235 127	1997	6 749 141	17 989 640
1998	50 886 181	80 048 301	1998	16 435 656	25 803 978
1999	71 210 217	71 210 217	1999	27 721 024	27 721 024
TOPLAM	158 517 733	581 375 406	TOPLAM	56 026 967	202 441 548

Kaynak: Milli Eğitim Sayısal Veriler, Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 2000, s.246

Tablo 1.4 incelediğinde, gerek halk gerekse özel idareler tarafından eğitime yapılan katkıların son dört yılın özellikle son iki yılında büyük bir artış gösterdiğini görebilmektedir. Son yıllarda eğitime yapılan katkıların artmış olması, giderek eğitimin öneminin daha iyi anlaşıldığını göstermektedir.

İktisadi ve sosyal kalkınma planlarının daha anlamlı ve tutarlı olabilmesi için, genel olarak eğitim harcamalarını ve özellikle mesleki eğitimin gerektirdiği giderleri en iyi şekilde içermesi gerekmektedir. Çünkü özellikle azgelişmiş ülkelerde, iktisadi ve teknolojik gelişmeyi sınırlayan en önemli tıkanıklık genel ve mesleki eğitimin yetersizliği; teknik sermaye mevcut olsa bile, bunların mevcut nitelikli işgücü tarafından emilememesi nedenleriyle ortaya çıkmaktadır. Eğitim hizmetleri için sağlanan kaynakları en iyi şekilde kullanmak gerekmektedir. Bu nedenle, eğitim bütçelerinin, özellikle iktisadi ve sosyal kalkınmasını planlı bir anlayışla gerçekleştirmek zorunda olan azgelişmiş ülkelerin, eğitim planlarını, gerçekçi tahminlere dayanması gerekmektedir. Eğitim bütçelerinin hazırlanmasında tahminlerin mevcut ve yeni kaydolacak öğrenci sayısını dikkate alması zorunlu olmaktadır. Fakat finansman sorunu, karşılanmak istenen ihtiyacın önemli bir yönü olduğu için, bir anlamda, okula devam imkanı sağlanabilecek öğrenci sayısını da tespit edici bir nitelik taşımaktadır. Bunun nedeni, ihtiyaçların finansman imkanlarından daha geniş olması ve çeşitli hizmetler arasında bir seçim yapılması zorunluluğudur²¹.

Eğitim hizmetinin buraya kadar açıklanmaya çalışılan önemine bağlı olarak, bu hizmetin finansmanına daha fazla kaynak ayrılması kalkınma hareketinin başarısında temel bir etken özelliği taşımaktadır.

1.2.YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Türkiye'de yükseköğretim hizmetleri konusuna girmeden önce yükseköğretim ile ilgili bazı kavramların ele alınıp açıklanması uygun görülmektedir.

Yükseköğretim, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda;"Milli Eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yıl kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümüdür" şeklinde tanımlanmıştır.

²¹ SERİN, a.g.e., s.92-93

Yükseköğretim kurumları ise, üniversiteler ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, meslek yüksekokulları ile uygulama ve araştırma merkezleridir.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 3. maddesinde yükseköğretim ile ilgili kavramlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir²².

Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur.

Fakülte: Yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan; kendisine birimler bağlanabilen bir yükseköğretim kurumudur.

Enstitü: Üniversitelerde ve fakültelerde birden fazla benzer ve ilgili bilim dallarında lisansüstü, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama yapan bir yükseköğretim kurumudur.

Yüksekokul: Belirli bir mesleğe yönelik eğitim-öğretime ağırlık veren bir yükseköğretim kurumudur.

Konservatuar: Müzik ve sahne sanatlarında sanatçı yetiştiren bir yükseköğretim kurumudur.

Meslek Yüksekokulu: Belirli mesleklere yönelik ara insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan dört yarı yıllık eğitim-öğretim sürdüren bir yükseköğretim kurumudur.

Uygulama ve Araştırma Merkezi: Yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretimin desteklenmesi amacıyla çeşitli alanların uygulama ihtiyacı ve bazı meslek dallarının hazırlık ve destek faaliyetleri için eğitim-öğretim, uygulama ve araştırmaların sürdürüldüğü bir yükseköğretim kurumudur.

Bölüm: Amaç, kapsam ve nitelik yönünden bir bütün teşkil eden, birbirini tamamlayan veya birbirine yakın anabilim ve anasanat dallarından oluşan; fakültelerin ve yüksekokulların eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama birimidir. Anabilim dalı ve anasanat dalları bilim ve dallarından

²² <http://www.yok.gov.tr/yasat.html>

oluşur.Yükseköğretimdeki çeşitli birimlerin ortak derslerini vermek üzere rektörlüğe bağlı bölümler de kurulabilir.

Öğretim Elemanları: Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılarıdır.

Öğretim Üyeleri: Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçentlerdir. Profesör; en yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir. Doçent; doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip kişidir. Yardımcı doçent; doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip kişidir. Öğretim görevlisi; ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü bir öğretim elemanıdır. Okutman; eğitim-öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır. Öğretim yardımcıları; yükseköğretim kurumlarında, belirli süreler için görevlendirilen, araştırma görevlileri, uzmanlar, çeviriciler ve eğitim-öğretim planlamacılarıdır.

Ön Lisans: Ortaöğretime dayalı, en az dört yarı yıllık bir programı kapsayan ara insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan veya lisans öğretiminin ilk kademesini teşkil eden bir yükseköğretimdir.

Lisans: Ortaöğretime dayalı, en az sekiz yarı yıllık bir programı kapsayan bir yükseköğretimdir.

Lisans Üstü: Yüksek lisans, doktora, tıpta uzmanlık ve sanatta yeterlik eğitimini kapsar ve aşağıdaki kademelere ayrılır.

▪ **Yüksek Lisans:** (Bilim uzmanlığı, yüksek mühendislik, yüksek mimarlık, mastır): Bir lisans öğretimine dayalı eğitim-öğretim ve araştırmanın sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bir yükseköğretimdir.

▪ **Doktora:** Lisansa dayalı en az altı veya yüksek lisansa veya eczacılık veya fen fakültesi mezunlarınca Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı tarafından düzenlenen esaslara göre bir laboratuvar dalında kazanılan uzmanlığa dayalı en az dört yarı yıllık programı kapsayan ve orijinal bir araştırmanın sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bir yükseköğretimdir.

▪ **Tıpta Uzmanlık:** Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı tarafından düzenlenen esaslara göre yürütülen ve tıp doktorlarına belirli alanlarda özel yetenek ve yetki sağlamayı amaçlayan bir yükseköğretimdir

▪ **Sanatta Yeterlik:** Lisansa dayalı en az altı, yüksek lisansa dayalı en az dört yarı yıllık programı kapsayan ve orijinal bir sanat eserinin ortaya konulmasını, müzik ve sahne sanatlarında ise üstün bir uygulama ve yaratıcılığı amaçlayan doktora düzeyinde lisans üstü bir yükseköğretim eş değeridir.

▪ **Yükseköğretim Eğitim Türleri:** Yükseköğretimde eğitim-öğretim süresince ders ve uygulamalara devam etme zorunluluğunda oldukları bir eğitim-öğretim türüdür.

Örgün Eğitim: Öğrencilerin eğitim öğretim süresince ders ve uygulamalara devam etme zorunluluğunda oldukları bir eğitim-öğretim türüdür.

Açık Eğitim: Öğrencilere radyo, televizyon ve eğitim araçları vasıtasıyla yapılan bir eğitim-öğretim türüdür.

Dışarıdan Eğitim (Ekstern Eğitim): Yükseköğretimin belirli dallarında, devam zorunluluğu olmaksızın sadece yarı yıl içi ve sonu sınavlarına katılma zorunluluğu bulunan bir eğitim-öğretim türüdür. Bu eğitimi izleyen öğrenciler ortak zorunlu dersler ile gerekli görülen bazı dersleri, ilgili yükseköğretim kurumlarınca mesai saatleri dışındaki uygun saatlerde düzenlenecek derslerde alırlar.

Yaygın Eğitim: Toplumun her kesimine değişik alanlarda bilgi ve beceri kazandırma amacı güden bir eğitim-öğretim türüdür.

Bu tanımlamalardan sonra Türkiye' de yükseköğretim hizmetlerinin amaçları aşağıda verilmektedir.

1.2.1. Türk Yükseköğretiminin Amacı

2547 sayılı kanunun 4. maddesinde Türk Yükseköğretiminin amacı aşağıdaki gibi belirlenmiştir²³;

"a) Öğrencilerini;

- Atatürk inkılaplarını ve ilkeleri doğrultusunda Atatürk milliyetçiliğine bağlı,
- Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan, Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan,
- Toplum yararını kişisel çıkarının üstünde tutan, aile, ülke ve millet sevgisi ile dolu,
- Türkiye Cumhuriyeti Devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren,
- Hür ve bilimsel düşünce gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı,
- Beden, zihin, ruh, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş,
- İlgil ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip vatandaşlar olarak yetiştirmek,

b) Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak,

c) Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak

²³ <http://www.yok.gov.tr/yasat.html>

suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktadır."

1.2.2. Yükseköğretimin Önemi

Sanayi devriminin başlaması ile birlikte gelişmiş ülkelerde ve özellikle Avrupa'da teknik bilgilerle donatılmış, bilgi ve beceri sahibi kalifiye personele olan talep, okullaşma sürecine hız kazandırmıştı. Buna bağlı olarak kurulan üniversitelerden yetişen kadrolar, batının bilim ve teknolojiye olduğu kadar ekonomide de zenginleşmesine önderlik etmişlerdi. Ulusların doğal zenginlikleri olan madenler, akarsular, verimli topraklar giderek azalmakta, buna karşılık insan kaynakları çoğalmaktadır²⁴.

İnsan kaynaklarının yetiştirilip, yetenekli ve değer yaratacak becerilerle donatılması, bireylerin mutluluğu ve refahı için gerekli olduğu gibi, globalleşen dünyada ülkenin kalkınması ve geleceğinin garantisi için de gerekli ve zorunlu olmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerle yükseköğretim hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve daha kaliteli hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü eğitim, kalkınmanın en önemli unsurlarından biridir; ülkenin siyasal-toplumsal, ekonomik ve bilimsel kurumlarının üretim kapasitesini arttıran bir süreçtir. Eğitim ile toplum refahı ve bireyin erdemi yükseltilerek bireye kişilik kazandırılır.

Tablo 1.5' te eğitim hizmetlerinin bireylerin kalitesini arttırması ve bu artış sonucu istihdam edilebilme düzeyleri gösterilmiştir. Tablo ile insanların eğitim düzeylerinin artmasının onlara daha fazla iş olanağı sağladığı görülmektedir.

Tablo 1.5: Eğitim Düzeyi ve İşgücüne Katılma Oranlarının Karşılaştırılması (Türkiye: 1000 kişi)

	12 ve daha Yukarı Yaşta Nüfus	İşgücü	İşgücüne Dahil Olmayanlar	İşgücüne Katılma Oranı
Toplam	43.950	22.136	21.814	50,4
Okur-yazar olmayanlar	6.532	2.152	4.200	33,9
Okur yazar olup ta bitirmeyenler	3.882	1.329	2.052	39,3
İlkokul mezunu	23.268	12.582	10.686	34,1
Ortaokul mezunu	4.373	1.746	2.627	39,9
Orta ve dengi meslek	265	84	181	31,8
Lise	3616	2.106	1.510	58,2
Lise dengi meslek	984	668	317	67,8
Yükseköğül + Fakülteler	1.709	1.468	241	85,9

Kaynak: TÜSİAD, a.g.e., s.35

²⁴ Yükseköğretimin Finansmanı, TÜSİAD Yayını, TÜSİAD-T/2000-10/287, İstanbul, 2000

Tablo 1.5' te de görüldüğü gibi işgücüne katılım oranı % 85,9 ile fakülte ve yüksekokul mezunları arasındadır. Ülkemizde üniversite mezunlarının çoğunun işsiz olduğu inancı yaygındır. Ancak işgücüne katılma oranlarını değerlendirildiğinde oransal olarak üniversite mezunlarının daha fazla istihdam edildiği görülmektedir. Bu oran eğitim düzeyi düştükçe giderek azalmaktadır.

Yükseköğretim, bir ülkenin gelişmişlik düzeyini doğrudan etkilemektedir. 1994 yılında yapılan bir araştırmada dünya genelinde yükseköğretimde okullaşma oranı azaldıkça kişi başına düşen milli gelirin de aynı oranda azalmakta olduğunu tablo 1.6' da görülebilmektedir.

Tablo 1.6 incelediğinde, dünya genelinde yükseköğretimde okullaşma oranı düştükçe kişi başına düşen milli gelirin de aynı oranda azaldığı görülmektedir.

Ekonomik kalkınma sadece kişi başına düşen gelirdeki artış ile değil aynı zamanda uzun dönemde kişi başına düşen gelirin reel artışı ile birlikte insanların sağlık koşulları, nüfus artış hızının yavaşlaması, gelir dağılımındaki dengenin iyileşmesi ve yoksulluğun giderilmesi, nüfusun küçülmesi ile değerlendirilmektedir. Beşeri gelişmenin kriteri olarak görülen bu olgular eğitimle düzelmekte ve gelişmektedir. Görüldüğü gibi eğitim ve özellikle de yükseköğretim gerek kişi ve gerekse toplum için çok yüksek bir öneme sahip olmaktadır.

Günümüzde bilgi, en önemli servet kaynağı kabul edilmektedir. Gelişen teknoloji ve bir çok buluş yaşantımızı hızla değiştirmektedir. Bilginin önemi arttıkça, yüksek öğrenim de bundan payını almıştır. Yükseköğretim artık pek çok iş için birincil koşul haline gelmiştir. Yükseköğretim kurumlarında üretilen bilginin kalitesi ve ekonomide kullanılabilirliği, ulusal rekabet gücü açısından hayati bir önem kazanır. Bu durum, gelişmekte olan ülkeler için önemli bir sorundur. Çünkü bu ülkelerde yükseköğretim büyük ölçüde göz ardı edilmiştir.

Tablo 1.6: Dünyada Yükseköğrenim Çağındaki Nüfusun Okullaşma Oranı İle Kişi Başına Düşen Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) arasındaki paralellik

Ülkeler	Nüfusu (milyon)	Okullaşma Oranları		Kişi Başına Düşen (GSYİH) (\$)
		Ortaöğretim	Yükseköğretim	
İsviçre	7	95	25	31.467
Finlandiya	5	100	40	25.533
Japonya	124	95	31	25.260
İsveç	8	90	32	24.858
Norveç	4	94	32	24.822
Danimarka	5	100	31	23.482
Almanya	77	99	32	23.000
ABD	250	98	60	21.925
Kanada	27	95	62	21.510
Fransa	56	94	35	19.650
Avusturya	8	80	31	19.538
Avustralya	17	99	29	17.450
Hollanda	15	100	33	17.338
Belçika	10	99	33	17.320
İtalya	57	76	26	17.250
Kuveyt	2	73	17	16.380
İngiltere	58	83	23	16.290
İspanya	39	95	32	11.020
İsrail	5	83	34	10.700
Bulgaristan	9	75	25	7.540
Yunanistan	10	95	28	6.099
İrak	19	58	14	3.621
Çek Cumhuriyeti	16	85	17	3.168
Brezilya	150	50	10	2.720
Meksika	89	68	15	2.360
Şili	13	91	18	1.890
TÜRKİYE	57	66	11	1.610
Paraguay	4	50	9	1.150
Arnavutluk	4	80	8	930
Mısır	52	63	20	630
Angola	10	37	1	620
Endonezya	184	66	4	550
Sudan	25	50	2	420
Kenya	24	57	2	380
Pakistan	123	19	5	370
Hindistan	827	42	6	350
Zaire	36	46	2	260
Çad	6	24	0,5	190
Bangladeş	144	21	2	185
Etiyopya	50	26	0,9	123
Tanzanya	27	51	0,3	120
Vietnam	67	47	2	113
Mozambik	16	28	0,2	80

Kaynak: Dünya Bankası ve UNESCO yayınları (Aktaran TÜSİAD), a.g.e., s.138

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda yükseköğrenim sistemleri büyük bir baskı altındadır. Bu ülkelerde, yükseköğrenim kurumları sürekli olarak maddi kaynak

sıkıntısı içinde olmalarına karşılık, sayıları hızla artan öğrencilerin eğitim talepleriyle karşı karşıya bulunmaktadır. Bugün yükseköğrenim öğrencilerinin yaklaşık yarısı bu ülkelerde yaşamaktadır. Öğretim elemanları çoğunlukla akademik olarak yetersiz, motivasyondan uzak olup oldukça düşük ücretlerle çalıştırılmaktadırlar. Öğrencilere öğrenim hizmeti gereğince verilmediği gibi sağlıksız müfredatlar yüzünden durum daha da vahim bir hal almaktadır. Gelişmiş ülkelere bakıldığında ise, bu konuda daha büyük adımlar atıldığını görülmektedir. Kısacası, gelişmekte olan ülkelerin pek çoğu bırakın bu adımları yakalamayı, bulundukları konumda kalabilmek için bile olağanüstü bir çaba göstermek zorundadırlar. Gelişmekte olan ülkelerde yükseköğrenimin nitelik ve nicelik açısından geliştirilmesi için bir an önce harekete geçilmesi gerekmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin yükseköğretime, aşağıda sayılan nedenlerden ötürü büyük gereksinimleri vardır²⁵;

- Dünya ekonomisinde alanlarında uzman kişilere yönelik talepteki patlama dikkate alınarak, sayıları giderek artan, özellikle de elverişsiz koşullarda yetişen öğrencilere teknik beceriler kazandırmak,

- Öğrencilere, esneklik kazandıracak ve yenilikleri teşvik ederek, hızla değişen dünyamızda ekonomik ve toplumsal yapıların sürekli yenilenmesine olanak tanıyacak bir genel eğitim sunmak,

- Öğrencilere mevcut bilgi aktarmanın yanında bilgilerini tazelemenin yollarını da öğretmek, değişen ekonomik koşullara ayak uydurmak için kendilerini yenilemelerini kolaylaştırmak,

- Ülke içi araştırmaların sayı ve kalitesini artırarak, gelişmekte olan dünyada mevcut bilginin içinden kendisi için gerekli olanları şimdi olduğundan daha hızlı seçip, özümseyerek yeni bilgi üretilmesini sağlamak.

Belirlenen bu hedeflere ulaşılabilmesi için bir çok güçlüğün aşılması gerekir. Ancak yüksek önemi düşünüldüğü zaman bu güçlüğlerin aşılması için yaratıcı ve kararlı adımların atılması gereklidir. Daha iyi bir planlama ve yüksek standartlarda yöneticilerin eşliğinde yeni bir vizyon yaratılmalı, kamu ve özel olmak üzere tüm unsurlar seferber edilmelidir.

²⁵ H.G. WELLS, *Gelişmekte Olan Ülkelerde Yükseköğrenim*, Çev: Meral DELİKARA, *Dünya Bankası Yayını*, Washington, D.C., 2000, s.10

Karşılaşılan bu güçlükleri aşabilmek için Dünya Bankası Yükseköğretim ve Toplu Çalışma Komisyonu acil ve pratik çözümler gerektiren bir dizi alan belirlemiştir. Bunlar²⁶;

▪ **Finansman:** Özel sektörün, hayırsever kişi ve kuruluşlar ile öğrencilerin mali desteklerini en yüksek seviyeye çıkarmak için bir karma finansman modeli geliştirilmelidir. Ayrıca kamu sektörünü daha tutarlı ve daha verimli mali destek mekanizmaları oluşturmaktadır.

▪ **Kaynaklar:** Gelişmekte olan ülkelerin, kendilerine küresel bir açılım kazandıracak, yeni teknolojilerle bir an önce tanışmaları da dahil, fiziki ve insani kaynaklarını daha verimli kullanılmaları gerekir.

▪ **Yönetim:** İyi bir yönetim için gerekli olan ilkeler belirlenmeli ve bu ilkelerin hayata geçirilmesinde kullanılacak yöntemler tartışmaya açık olmalıdır. Daha iyi yönetim sınırlı kaynakların da daha verimli kullanılmasını sağlayacaktır.

▪ **Müfredat geliştirme(özellikle bilim ve teknoloji ile genel eğitim alanında):** Bilgi ekonomisinde eğitim düzeyi yüksek uzmanlar ile kapsamlı bir eğitim almış kişilere daha fazla talep olacağı için, her iki kesimin de gelişmelere ayak uydurarak kendilerini yenileme kapasitesine sahip kişiler olarak yetiştirmeleri için daha esnek bir eğitim almaları gerekmektedir.

1.2.3. Yükseköğrenimin Karma Mal Özelliği

Karma mallar; faydası bölünebilen, pazarlanabilen ve topluma önemli ölçüde dışsal faydalar yayan mallar olarak tanımlanmaktadır. Dışsallık, bölünebilir ve pazarlanabilir nitelikteki mallara, yarı kamusal bir nitelik vermektedir. Gerçekten de, bölünebilir ve pazarlanabilir özellikteki bir mal tam kamusal ve tam özel mal arasındaki bir mal niteliğindedir. Örneğin bir ekmeğin, faydasının bireyler arasında bölünmesi mümkündür. Birinin tüketimi diğerinin tüketimini engelleyebilir. Yani bireyler arasında tüketime rakip olma söz konusudur. Yine bu malların bölünebilirlik özelliği, malın bir bedelle arz edilmesini imkan dahiline getirir. Dolayısıyla fiyatla arz edilebilen bir malın tüketiminden diğer bireylerin mahrum bırakılması (dışlanma) mümkündür. Bu iki özellik ile birlikte dışsallık özelliğinin de bir malda bulunması

²⁶ H.G. WELLS, a.g.e., s.11-14

halinde, çoğu kez bu malın üretimi piyasa ve kamu ekonomisinde bölüşülmektedir. Topluma önemli ölçüde dışsal faydalar yayan bir malın üretimi çoğu kez piyasa ekonomisinde üretilmemektedir²⁷.

Yükseköğretim hizmetleri, salt bir sosyal mal olmaktan çok karma mal niteliğindedir. Çünkü yükseköğretim malı, bazı özellikleri itibarı ile salt sosyal mal(araştırma, geliştirme, ulusal teknik ve kültürün üretilmesi), bazı özellikleri ile "kişisel mal" (vergi sonrasında yükseköğretim mezunlarının lise mezunları ile olan ücret farkı ya da "beşeri sermaye") ve bazı özellikleri itibarı ile "erdemli mal"(ucuz: yurt, yiyecek, kitap, spor ve sanat faaliyetleri)dir. Bu durumda optimum kaynak tahsisi için; salt sosyal mal kısmının vergilerle finanse edilmesi, kişisel mal kısmı için tam fiyatlandırmaya başvurusu, erdemli mal kısmının harç-kısmi sübvansiyon ile karşılanması gerekir²⁸.

Yükseköğretim hizmetlerinden yararlanabilmek için öğrenciler birbirlerine rakip olmaktadır. Çünkü yükseköğretim kurumlarına yerleştirilebilecek öğrenci miktarı sınırlıdır. Ülkemizde 23'ü vakıf olmak üzere 76 üniversite vardır ve bu üniversitelerin de kapasiteleri sınırlıdır. Tablo 1.7' de 1990-1999 yılları arasında Türkiye'de üniversite giriş sınavına başvuran öğrenciler ve bu öğrencilerin yerleştirilme rakamları gösterilmektedir.

Tablo 1.7: Türkiye' de Yükseköğretimde Toplam Yerleştirilenlerin Başvuranlara Oranı

Yıl	Başvuru	Yerleşen	Yüzde
1990	892.975	196.253	22,0
1991	876.633	199.735	22,8
1992	979.602	260.303	26,6
1993	1.154.571	414.732	35,9
1994	1.249.965	370.826	29,7
1995	1.265.103	383.974	30,4
1996	1.399.061	412.254	29,5
1997	1.398.595	445.302	31,8
1998	1.359.585	419.604	30,9
1999	1.479.562	448.475	30,3

Kaynak: <http://www.yok.gov.tr/yoistatf.html>

²⁷ AKTAN, a.g.e., s.33-34

²⁸ Güneri AKALIN, Yükseköğretim Karma Malına Maliyet-Fayda Analizinin Uygulanması, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:444, Ankara, 1980, s.25

Tablo 1.7 de görüldüğü gibi her yıl yükseköğrenim hizmetlerinden yararlanmak için talepte bulunan insanların önemli bir kısmı (yaklaşık %70'lik bir kısmı) bu hizmetten yararlanamamaktadır. Bu veriler dikkate alındığında yükseköğretimde, öğrencilerin tüketimde birbirlerine rakip oldukları söylenebilir.

Anayasamızın 130. maddesinde "...yükseköğretime giriş, devam ve alınacak harçlar, devletin yapacağı yardımlar ile ilgili ilkeler,... yükseköğretim kuruluna ve üniversitelere devletin sağladığı mali kaynakların kullanılması kanunla düzenlenir." hükmü bulunmakta ve bu hükme bağlı olarak 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 46. maddesinde ise, "Yükseköğretim kurumlarında cari hizmet ödenekleri, öğrenci başına olmak üzere belirlenir. Bu miktarın her yıl Bakanlar Kurulunca belirlenecek kısmı devletçe karşılanır ve Yükseköğretim Kurumu bütçesine ödenek olarak kaydolunur. Geri kalan kısmı öğrenci tarafından ödenir. Devletçe karşılanacak kısım cari hizmet maliyetlerinin yarısından az olamaz" hükmü yer almaktadır. Bu hüküm açıkça öğrencilerin kendilerine verilen yükseköğretim hizmetinin maliyetine katılmaları gerektiğini belirtir. Öğrencilerin yükseköğretim hizmetlerinin maliyetine katkıda bulunmaları bu hizmetlerin bir anlamda fiyatlandırılabilir olduğunu belirtir. Bu açıdan yükseköğretim hizmetlerinin bölünebilir ve dolayısıyla da fiyatlandırılabilir bir hizmet olduğunu söyleyebilir.

Yükseköğretim, sadece bireysel yaşam standartlarını yükseltmekle kalmayıp, aynı zamanda toplumu da geliştirip zenginleştirmektedir ki bu da yükseköğretimin pozitif dışsallık sağladığı anlamına gelmektedir. Gerçekten yükseköğretim, ücretleri ve üretkenliği arttırıcı bir unsurdur. Böylelikle bireyler de ülke de zenginleşir. Yükseköğretim, insanların zihinsel ufuklarını genişleterek, topluma hem kültürel hem de siyasi fayda sağlamaktadır. Bilgi toplumunda ise, ikisi de değerli unsurlar olan bağımsızlık ve hoşgörü teşvik edilmiş olur.

Sonuç olarak yükseköğretim hizmetlerinin bölünebilirlik ve dolayısıyla da fiyatlanabilirlik; tüketimde rakip olma ve yoksun bırakılma gibi özellikler ile ortaya çıkardığı dışsallık sonucu, karma mal özelliği taşıdığı söyleyebilir.

1.2.4. Yükseköğretimin Finansmanı

Değerlendirilmiş mal özelliği gösteren yükseköğretim hizmetlerinde talebin gelir esnekliği büyük olduğundan, kalkınma sürecinde yükseköğrenime olan talep artmakta; böylece yükseköğretime daha fazla kaynak ayrılması gereği ortaya çıkmaktadır. Bir ülkede yükseköğretim hizmetinin finansman yönetimini belirlerken, toplumsal faydayı azami seviyeye çıkarabilmek için nasıl bir yöntem izleneceğinin iyi tespit edilmesi gereklidir. Bu nedenle her ülkede her zaman geçerli bir finansman yöntemi bulmak oldukça zordur. Her ülke kendi gelişmişlik düzeyine göre bir finansman yöntemi uygulayabilmektedir. Yakın zamana kadar, pek çok ülkede yükseköğretimde kamu finansmanı ağırlıklı iken; özellikle 1970' li yıllar sonrasında ortaya çıkan, "kamu kesiminin küçültülmesi" yaklaşımları, yükseköğretimin sosyal faydasından çok özel faydasını gündeme getirmiş ve bunun sonucunda özel finansman ağırlıklı uygulamalara yönelme başlamıştır. Fakat bu durumundan özellikle yükseköğrenimden faydalanması gereken yetenekli, ancak düşük gelirli ailelerin çocuklarının etkilenmemesi gerekir²⁹.

Karma mal niteliği gösteren yükseköğretim hizmetlerinin meydana getirdiği pozitif dışsal ekonomilerin yüksek olması sonucu bu hizmetlerin devlet tarafından üstlenilmesi zorunlu bir hal almakta ve bu da bu hizmetlerin zaman zaman "tam kamusal mal" niteliğine girmesine yol açmaktadır.

Karma mal niteliği gösteren yükseköğretim hizmetlerine ülkeden ülkeye farklı yaklaşımlarla bakılmış ve bu hizmetleri ülkeler başlıca üç grupta değerlendirmişlerdir. Birinci grup ülkeler, yükseköğretimi tam kamusal mal olarak kabul etmişlerdir. Bu görüşe göre yükseköğretim harcamalarının tümü doğrudan finansman yolu ile devlet tarafından vergilerle karşılanır. Bu şekilde finansmana Türkiye, Norveç, ve İsveç gibi ülkeler başvurmaktadır³⁰. İkinci grup ülkeler, yükseköğretimi yarı kamusal bir mal olarak benimsemişlerdir. Yarı kamusal yükseköğretim malının niteliklerine daha uygun olarak, kamusal harcamaların bir bölümü veya tamamının fiyatlandırılarak harç ve resimlerle öğrencilerden tahsil edilmesi yöntemidir. Bu yöntem daha çok Anglo Sakson ülkelerinde

²⁹ Metin MERİÇ, "Yükseköğretim Hizmetlerinin Finansmanında Kamu ve Özel Kesim Finansman Yöntemleri", Prof. Dr. Nezihe SÖNMEZ'e Armağan, D.E.Ü. İ.İ.B.F Maliye Bölümü Yayını, İzmir, 1997, s.365

³⁰ Güneri AKALIN, Kamu Ekonomisi, A.Ü.S.B.F. Yayını No:486, Ankara, 1981, s.184-185

uygulanmaktadır. Üçüncü grup ülkeler ise yükseköğrenimin dolaylı finansmanı yöntemini benimsemişlerdir. Bu yöntem M. FRIEDMAN ve taraftarlarının önerdikleri finansman biçimidir. Bu yöntemde yükseköğretim karma malını devlet veya özel kesim üretebilir. Ancak, devlet yükseköğretim öğrencilerine verdiği kuponlarla, kredi ve hibeler şeklinde satın alma gücü transfer eder. Öğrenci devletten aldığı bu kuponlarla istediği bir yükseköğretim kurumuna başvurur. Bu yöntemde devlet, okullara yapacağı yardımı öğrenci aracılığıyla yapmaktadır. Öğrenci bu kupon karşılığında devlete borçlanmamaktadır³¹.

Yükseköğretim hizmetlerinin finansmanına geçmeden önce ülkemizde bu hizmetlerden yararlanan öğrencilerle bu hizmeti veren kuruluşlardaki öğretim elemanları sayılarının verilmesi yerinde olacaktır. Tablo 1.8' de Türkiye' de yükseköğretim kurumlarında önlisans ve lisans seviyesinde kayıtlı öğrencilerin, tablo 1.9' da Türkiye' de yükseköğretim kurumlarında kayıtlı öğrencilerin, tablo 1.10 da ise, Türkiye' de öğretim elemanlarının sayıları gösterilmektedir.

Tablo 1.8: Türkiye' de Yükseköğretim Kurumlarında Önlisans ve Lisans Seviyesinde Kayıtlı Öğrencileri Sayıları

YIL	FAKÜLTE	4 YILLIK YO	Açıköğretim	MYO	TOPLAM
1983-1984	233,655	13,231	40,874	34,560	322,320
1984-1985	271,436	15,793	65,774	45,182	398,185
1985-1986	280,820	17,017	99,063	52,514	449,414
1986-1987	284,372	17,679	124,247	55,302	481,600
1987-1988	288,035	14,830	133,586	58,730	495,181
1988-1989	294,449	15,665	175,223	66,381	551,718
1989-1990	311,363	33,964	228,860	61,642	635,829
1990-1991	328,980	34,967	260,962	70,801	695,710
1991-1992	342,697	40,580	289,745	75,828	748,850
1992-1993	397,446	15,173	347,145	89,056	848,820
1993-1994	484,124	17,359	465,766	105,063	1,072,312
1994-1995	471,495	21,382	477,315	125,878	1,096,070
1995-1996	518,698	22,988	459,460	148,991	1,150,137
1996-1997	555,741	26,095	463,195	168,134	1,213,165
1997-1998	599,277	33,492	497,250	192,326	1,322,345
1998-1999	638,004	41,170	492,560	202,723	1,374,457
1999-2000	659,254	46,667	488,569	217,758	1,412,248

Kaynak: <http://yok.gov.tr/yok/yoist/onlisans.html>

³¹ Ramazan KILIÇ, "Türkiye'de Yükseköğretimin Finansmanı", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4, S: 59-60, Isparta, 1999

Tablo 1.9: Türkiye' de Yükseköğretim Kurumlarında Kayıtlı Lisansüstü öğrenci sayısı

YIL	Y.LİSANS	DOKTORA	TIP UZM.	TOPLAM
1983-1984	9,059	4,336	-	13,395
1984-1985	11,215	5,577	2,364	19,156
1985-1986	12,285	5,443	2,850	20,578
1986-1987	14,078	6,702	2,711	23,491
1987-1988	16,884	7,732	3,705	28,321
1988-1989	18,171	8,887	4,197	31,255
1989-1990	22,456	10,593	4,280	37,329
1990-1991	25,006	11,705	4,340	41,051
1991-1992	30,615	12,838	4,330	47,783
1992-1993	33,442	13,949	4,664	52,055
1993-1994	35,797	14,752	4,961	55,510
1994-1995	41,012	16,025	5,410	62,447
1995-1996	49,853	19,673	6,251	75,777
1996-1997	51,320	19,427	5,812	76,559
1997-1998	49,123	19,996	6,131	75,250
1998-1999	50,979	20,367	6,341	77,687
1999-2000	53,547	19,543	6,468	79,558

Kaynak:<http://www.yok.gov.tr/yok/yoist/lisansukayit.html>

Tablo 1.8 ve tablo 1.9 incelendiğinde, her yıl üniversitelere kaydolun öğrencilerin sayılarında yıllar itibarı ile bir artış görülmektedir. Bunun nedeni; yükseköğretim kurumlarının kapasitelerinin genişlemesi ve yeni yükseköğretim kurumlarının hizmete sunulmasıdır.

Tablo 1.8 ve tablo 1.9' da görüldüğü gibi ülkemizde yüksek öğretim kurumlarında 1999-2000 eğitim-öğretim dönemi itibarı ile toplam 1.491.806 tane kayıtlı öğrenci bulunmaktadır. Öğrenci sayısının sürekli artış göstermesi bu öğrencilere verilen hizmetlere daha fazla kaynak ayrılmasını gerektirmektedir.

Tablo 1.10 da, görüldüğü gibi ülkemizde 2000 yılı itibarı ile toplam 63.866 öğretim elemanı bulunmaktadır. Ülkemizde öğretim üyesi başına yaklaşık 35 öğrenci düşerken, AB ülkelerinde bu sayı 15'tir. Özellikle, yeni kurulan üniversitelerin öğretim elemanı sağlamada yaşadığı sıkıntılar devam etmektedir. 1999-2000 öğretim yılında, üniversite öğrencilerinin yüzde 26'sının İstanbul, Ankara ve İzmir illerindeki üniversitelerde öğrenim görmesine rağmen, öğretim elemanlarının yüzde 50'sinin bu illerde bulunması, yeni kurulan üniversitelerde

öğretim elemanı başına düşen ortalama öğrenci sayısının azaltılmasını engellemektedir³².

Tablo 1.10: Türkiye’de Öğretim Elemanı Sayısının Gelişimi

YIL	PROF.	DOÇ.	Y.DOÇ.	DİĞER*	AR.GÖR	TOPLAM
1983-1984	1,823	2,596	2,407	5,023	7,908	19,757
1984-1985	1,891	2,792	2,503	6,312	8,451	21,949
1985-1986	1,877	2,899	2,484	6,659	9,049	22,968
1986-1987	1,911	3,142	2,714	7,088	9,527	24,382
1987-1988	1,970	3,331	3,384	7,383	10,543	26,611
1988-1989	2,772	2,864	3,469	7,796	11,213	28,114
1989-1990	4,433	2,181	3,555	8,340	12,681	31,190
1990-1991	4,678	2,359	3,683	8,815	14,117	33,652
1991-1992	4,738	3,121	3,632	8,957	13,832	34,280
1992-1993	4,932	3,460	4,089	9,572	15,527	37,580
1993-1994	5,366	3,432	4,823	10,309	17,481	41,411
1994-1995	5,831	3,445	5,414	10,769	17,644	43,103
1995-1996	6,581	3,571	6,165	12,390	20,527	49,234
1996-1997	7,028	3,733	6,783	13,395	21,805	52,744
1997-1998	7,440	4,030	7,339	14,244	22,391	55,444
1998-1999	7,714	4,330	8,102	15,259	23,765	59,170
1999-2000	8,202	4,755	9,044	16,786	25,079	63,866

(*) Öğretim görevlisi, okutman, uzman, çevirici, eğitim-öğretim planlamacısı

Kaynak:<http://www.yok.gov.tr/yok/yoist/ogretimele.html>

Niteliği itibarı ile yüksek bir öneme sahip olan yükseköğretim hizmetlerinin finansmanının büyük bir kısmı devlet tarafından karşılanmaktadır. Bunun dışında. üniversitelerin kendi kaynaklarından elde ettiği gelirler, öğrencilerin vermiş olduğu katılma payları (harçlar) ve özel kişi ve kuruluşlarca yapılan yardım ve bağışlar da yükseköğretim hizmetinin finansman kaynaklarıdır. 2547 sayılı YÖK kanununa göre üniversitelerin gelirleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Her yıl bütçeye konulacak ödenekler,
- Kurumlarca yapılacak yardımlar,
- Alınacak harç ve ücretler,
- Yayın ve satış gelirleri
- Taşınır ve taşınmaz malların gelirleri,

³² Strateji ve Sekizinci Uzun Vadeli Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayını, Ankara, 2000, s.82

- Döner sermaye işletmelerinden elde edilecek kârlar,
- Bağışlar, vasiyetler ve diğer gelirlerdir.

Yükseköğretim Kurumları; Anayasanın 130. maddesine göre, çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler devlet tarafından kanunla kurulmaktadır. Kanunda gösterilen usul ve esaslara göre, kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından, devletin gözetim ve denetimine tabi yükseköğretim kurumları kurulabilir. Üniversiteler ve bunlara bağlı birimler, devletin gözetimi ve denetimi altında olup, güvenlik hizmetleri devletçe sağlanmaktadır. Üniversitelerin hazırladığı bütçeler; Yükseköğretim Kurulunca tetkik edilip onaylandıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığı'na sunulur ve genel ve katma bütçelerin bağlı olduğu esaslara uygun olarak işleme tabi tutularak yürürlüğe konulur ve denetlenir. Yükseköğretim kurumlarının kuruluş ve organları ile işleyişleri ve bunların seçimleri, görev, yetki ve sorumlulukları üniversiteler üzerinde devletin gözetim ve denetim hakkını kullanma usulleri, öğretim elemanlarının görevleri, unvanları, atama, yükselme ve emeklilikleri, öğretim elemanı yetiştirme, üniversitelerin ve öğretim elemanlarının kamu kuruluşları ve diğer kurumlar ile ilişkileri, öğretim düzeyleri ve süreleri, yükseköğretime giriş, devam ve alınacak harçlar, devletin yapacağı yardımlar ile ilgili ilkeler, disiplin ve ceza işleri, mali işler, özlük hakları, öğretim elemanlarının uyacakları koşullar, üniversitelerarası ihtiyaçlara göre öğretim elemanlarının görevlendirilmesi, öğrenimin ve öğretimin hürriyet ve teminat içinde ve çağdaş bilim ve teknoloji gereklerine göre yürütülmesi, Yükseköğretim Kuruluna ve üniversitelere devletin sağladığı mali kaynakların kullanılması kanunla düzenlenmektedir.

Vakıflar tarafından kurulan yükseköğretim kurumları, mali ve idari konular dışındaki akademik çalışmaları, öğretim elemanlarının sağlanması ve güvenlik yönlerinden, devlet eliyle kurulan yükseköğretim kurumları için Anayasada belirtilen hükümlere tabi olmaktadır.

Anayasa ve yasalarımızda da belirtildiği gibi yükseköğretim kuruluşları devlet tarafından kuruldukları ve gözetim altında tutuldukları için büyük oranda da

devlet tarafından finanse edilmektedirler. Tablo 1.11 de genel ve katma bütçeden yükseköğretime ve Milli Eğitim Bakanlığı'na ayrılan paylar gösterilmiştir.

Tablo 1.11: Türkiye' de Genel ve Katma Bütçeden MEB ile Yükseköğretime Ayrılan Paralar (Milyar Dolar)

YILLAR	Eğitim Bütçesi		
	MEB	YÖK	TOPLAM
1985	0,91	0,23	1,14
1986	0,92	0,33	1,25
1987	1,05	0,38	1,43
1988	1,28	0,43	1,71
1989	1,41	0,51	1,92
1990	3,26	0,96	4,22
1991	3,58	1,19	4,77
1992	4,42	1,33	5,75
1993	5,24	1,51	6,75
1994	3,16	1,05	4,21
1995	2,97	0,99	3,96
1996	3,17	1,14	4,31
1997	3,38	1,33	4,71
1998	4,78	1,51	6,29
1999	5,33	1,68	7,01

Kaynak: TÜSİAD, a.g.e., s.44

Tablo 1.11'den de anlaşılacağı üzere, yüksek öğretim ve genel olarak eğitim hizmetlerinin önemi zamanla daha iyi anlaşılmaya başlanmış ve bu hizmetlere ayrılan rakamlar artış eğilimi göstermiştir. Ancak 1994 yılında ülkenin yaşadığı ekonomik kriz ve arkasından açıklanan 5 Nisan Ekonomik Kararlarından sonra düşme eğilimi yaşanmışsa da takip eden yıllarda yeniden artış eğilimi göstermektedir. Ancak ülkemizde eğitime ayrılan bu paylar yine de yetersiz kalmaktadır.

Yükseköğrenim hizmetlerinin finansmanının bir kısmını da öğrenci katkı payları oluşturmaktadır. Ülkemizde bir üniversite öğrencisinin eğitime katılım payı kendisine verilen hizmet maliyetinin %5' i kadar olmaktadır. Bu rakam Kore de % 23, İspanya da % 20, İsrail de % 20, ABD de % 20, İngiltere de % 16, Japonya da % 12, Çin de % 9, Hindistan da % 4, Mısır da % 4 ve Fransa da % 1 dir. 1998 ve 1999 ders yılında yükseköğretimde öğrenci başına maliyetler ve öğrencilerin katkı payları tablo 1.12 de gösterilmektedir.

Tablo 1.12: Türkiye' de Yükseköğretimde Ortalama Öğrenci Maliyetleri ve Öğrenci Katkı Payları

Program	1998 YILI		1999 YILI	
	Ortalama cari maliyet Milyon TL	Öğrenci Katkı Payı Milyon TL	Ortalama cari maliyet Milyon TL	Öğrenci Katkı Payı Milyon TL
Tip	990	46	2.200	74
Mühendislik	216	30	432	48
Eğitim	144	22	288	35
Hukuk+İşletme + İktisat+İletişim	162	24	324	38
Fen Edebiyat	180	22	360	35
Açıköğretim	12	6	15	7.5

Kaynak:TÜSİAD, a.g.e, s.60

Yükseköğretim kurumlarının vermiş oldukları hizmetlerin finansman kaynaklarını genel olarak tablo 1.13 ve tablo 1.14 de daha iyi görülmektedir.

Tablo 1.13: Türkiye'de Devlet Üniversitelerinin Gelir Kaynakları(%)

YILLAR	Hazineden Alınan	Öz gelir	Öğrenci Katkısı
1988	74.8	22.5	2.7
1989	76.1	22.5	1.4
1990	78.8	19.5	1.7
1991	79.5	19.5	1.1
1992	80.3	18.4	1.3
1993	78.5	19.2	2.3
1994	76.6	20.4	2.9
1995	69.1	27.5	3.5
1996	64.6	28.4	6.1
1997	56.9	37.8	5.8
1998	60.8	33.7	5.2

Kaynak:TÜSİAD, a.g.e, s. 45

Tablo 1.13 ve tablo 1.14 incelediğinde, üniversitelerin gelir kaynakları içinde en büyük payı, hazineden alınan kaynakların oluşturduğu, ikinci sırada üniversitelerin kendi öz gelirlerinin bulunduğu görülmektedir. Öğrenci katkı payları ise en küçük payı oluşturmaktadır. Yıllar itibarı ile bir değerlendirme yapıldığında devletin payının azalma trendi içine girdiği buna karşılık öz gelirlerin ve öğrenci katkı paylarının yükseldiğini görülebilir.

Tablo 1.14: Türkiye' de Üniversitelerin Gerçek Gelirleri

YILLAR	Hazine Yardımı (\$)	Öz gelir (\$)	Öğrenci Katkı Payı (\$)	Toplam (\$)	Öğrenci Başına Harcama(\$)
1984	308	3	3	314	1.180
1985	287	7	18	312	813
1986	337	12	20	369	781
1987	417	19	18	454	714
1988	422	127	16	565	734
1989	636	188	12	836	661
1990	1.066	263	23	1.352	1.000
1991	1.235	302	16	1.535	976
1992	1.255	287	20	1.562	1.157
1993	1.340	327	39	1.706	1.256
1994	971	259	37	1.267	889
1995	547	377	48	1.372	604
1996	1.079	474	116	1.590	651
1997	1.269	839	112	2.220	759
1998	1.690	926	133	2.749	821

Kaynak:TÜSİAD, a.g.e., s. 46

Tablo 1.14 de üniversitelerin öz geliri olarak görülenler; döner sermaye, kantin, kafeterya, yurt, kira vb. gelirlerden oluşmaktadır. Dünyada yükseköğretim ortalama maliyeti öğrenci başına 4000 amerikan doları olup Avrupa Topluluğu Ülkelerinde eğitimin maliyeti 8000 ile 10000 doları aşmaktadır. Türkiye' de ise yükseköğretimin ortalama maliyeti öğrenci başına bu rakamların çok altında kalmaktadır.

Çağdaş dünyada bugün geçerli olan düşünce şöyle özetlenebilir; eğitim yarı kamusal bir hizmettir. Bu sebeple eğitim amacıyla yapılan yatırımların, biri toplumsal, diğeri kişisel olmak üzere iki tür getirisi vardır. Kişisel getiri eğitim görmüş olan kişinin yaşam boyunca bundan elde edeceği ek gelirin, toplumsal getiri ise kişinin eğitim almasından dolayı yaratılan ek katma değer o kişinin eğitim için yapılan yatırıma oranıdır. Eğitim kademesi yükseldikçe bağıl olarak kişisel getirisi de artmaktadır. Yükseköğretime yapılan devlet katkılarında en çok üst gelir grupları yararlanmaktadır. Fakir ülkelerde bu faydalanma oranı daha belirgin hale gelmektedir. Çünkü alt grup ailelerin çocukları yükseköğretim seviyesine gelmeden okuldan ayrılmak zorunda kalmaktadırlar. Hiçbir ülkenin eğitimin pahalı şeklini ücretsiz olarak isteyen herkese sunamayacağı anlaşılmıştır. Kendilerine sağladığı

yararlar göz önüne alınarak öğrenciler ve mezunları istihdam eden kurumlar ve işverenler yükseköğretim giderlerine daha fazla katkıda bulunmalıdır³³.

Yükseköğretimde adil bir sistem oluşturmak için maddi gücü olmayan öğrencilerin eğitim masraflarının devletçe karşılanması, orta halli olanlara devletin borç vererek destek sağlaması gerekmektedir. Belli bir zenginliğe ulaşan öğrencilerin eğitim giderlerinin tamamını kendilerinin karşılamaları, sosyal adaletin sağlanması ve yükseköğretim finansmanına katkı sağlayacaktır.



³³ TUSİAD, a.g.e., s.65-66

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KESİMİNDE VE YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNDE

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yükseköğretim hizmetlerinin önemi bu hizmetlerin daha etkin sunulması gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi ile eğitim hizmetleri daha verimli hale gelecektir. Ayrıca bu çalışmalar kamu maliyesinin eğitim ile ilgili politikalarının tespitinde, yol gösterici niteliktedir. Bu nedenle tezin ikinci bölümünde; toplam kalite yönetimi ve bunun kamu kesiminde ve yükseköğretimde uygulanabilirliği incelenecektir.

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE GELİŞİMİ

Toplam kalite yönetimine geçmeden önce kalite kavramı ile ilgili bazı bilgilerin verilmesi gerekmektedir.

2.1.1. Kalite

Kalitenin bugüne kadar bir çok tanımı yapılmıştır. Bununla birlikte genel kabul görmüş kalite tanımları aşağıda verilmektedir.

Deming' e göre kalite, "değişmezliğin ve güvenilirliğin düşük maliyet ile pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tatmin edilmesidir"³⁴.

Juran' a göre kalite, "kullanıma uygunluktur"³⁵.

Ömer Peker' e göre kalite, "kar için çalışsın veya çalışmasın bir kuruluşun çalışmalarının her yönüne nüfuz eden sürekli bir işlev, bir ürünün (mal veya hizmetin) kullanıcının (müşterinin) beklentisini karşılamadaki uygunluğu ve müşteri tatminidir"³⁶.

Kalite sürekli başarı demektir. Amaçlara uygunluk, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme, sorunlara karşı bir önlemdir.

³⁴ <http://www.founder.net.my/~jbam/berita/85/eb85-6.html>

³⁵ http://www.Apu.edu/~bmccarty/curricula/mse_592/kerz/sld007/html

³⁶ Ömer PEKER, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, Mart, 1996, s.15

Kalitenin temel nitelikleri ve başlıca kalite ilkelerini aşağıdaki gibi belirtebiliriz³⁷.

- Kalite, bir hayat felsefesidir,
- Kalite, bir yönetim tarzıdır,
- Kalite, mutlu vatandaşır,
- Kalite, vatandaşların ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin karşılanmasıdır,
- Kalite, rekabet gücünün yükseltilmesidir,
- Kalite, israfın önlenmesidir,
- Kalite, verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur,
- Kalite, vatandaş ile hizmet veya ürün satıcısının birleştiren toplu bir sistemdir,
- Kalite, daimi bir iyileşme sürecidir.

Başlıca ilkeleri;

- Kalite denetlemez, üretilir,
- Kalite, her yerededir,
- Kalite, herkesin işidir ve devredilemez,
- Kalite, bir bütündür,
- Kalite, kurum çapında bir faaliyettir,
- Kalite, hem ferdi hem de takım çalışması gerektirir,
- Kalite ve yenilik birbirinden ayrılmaz iki unsurdur,

³⁷ Aziz AĞÜL, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayını, Ankara, 1998, s.2

- Kalite ve maliyetler birbirinin tamamlayıcısıdır,
- Kaliteye her şeyden önce bir saygı ve nezakettir şeklinse sıralanabilir.

2.1.2. Kalite Kavramına Değişik Yaklaşımlar

Kalite kavramına toplam kalite yönetimi konusunda dünyanın önde gelen temsilcileri tarafından farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Bu yaklaşımların bazıları aşağıda verilmiştir³⁸.

P.B. Crosby; diğer kalite önderliği gibi(Deming ve Juran) sistemde ortaya çıkan hataların %80'inden fazlasının yönetimden, %20'ye yakın bir kısmının da çalışanlardan kaynaklandığını savunmaktadır. Bu nedenle Crosby'e göre organizasyonda ilk eğitilecek grup üst yönetim ve müdürlerdir. Crosby'nin felsefesi dört kenar taşı içermektedir. Bunlar;

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite sistemi hataları önlemez.
- Çalışma standardı, sıfır hata olmalıdır.
- Kalitenin ölçümü, uygunsuzlukların maliyetidir.

Crosby, kaliteyi geliştirip uygunsuzlukların maliyetini azaltmak için 14 basamaklı bir yaklaşım öne sürmektedir. Buna göre yönetimin kalite ile ilgili kararları açık olmalı, kalite geliştirmek için bir kalite geliştirme grubu kurulmalı, bu grup bir program çerçevesinde çalışanları yönlendirmelidir.

Uygunsuzlukların potansiyel sebepleri bulunmalı, değerlendirilmeli ve düzeltici çalışmalar başlatılmalıdır. Sıfır hata planlaması yapılmalı, çalışanlara sıfır hata planını başarıya ulaştırmak için eğitim verilmelidir.

Sonuç olarak Crosby'e göre kalite sonu olmayan bir gelişmeyi içerir ve bundan dolayı her zaman tüm çalışmalar yeniden yapılmalıdır.

Dr. J. M. Juran'a göre kalite görüşü yönetim filozofisine istatistiksel bir yaklaşım getirir. Kalite prosesleri; kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme

ile mali prosesler arasında paralellikler çizerek yönetimin kontrolünü sağlar. Buna göre;

- Kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe yapmaya,
- Kalite kontrol, mali kontrole,
- Kalite geliştirme, maliyetin azaltılmasına paraleldir.

Juran'ın trilogisi kalite güvencesi sisteminin temel taşlarıdır.

Dr. W. E. Deming, müşteriye üretim hattının en önemli parçası olarak tanımlar. Deming'e göre müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir. Müşteri sizin ürününüzden aynı zamanda zevkte almalıdır. Bundan dolayı tedarikçi müşteri ihtiyaçlarının ötesinde, ürün ve/veya hizmetlerini geliştirmeli ve rekabet gücünü kaybetmemeye çalışmalıdır.

Deming, kalite gelişimine sistematik bir yaklaşım getirir ve gelişen kalite ile Pazar payının arttığını, geri dönüşümlerinin azaldığını ve kurumun çalışanlarına daha iyi motive ve tatmin ettiğini savunmaktadır.

Deming, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için amacın değişmezliğinin kesin bir gereklilik olduğunu, öbür kalite önderlerinde görülmediği kadar büyük bir önemle vurgulamaktadır. Buna ek olarak "derin bilgi" sahibi olma konusuna özel bir önem vererek bununla temel olarak istatistiksel analizin kullanımıyla elde edilen değişimin anlaşılmasını anlatmak istemektedir.

Deming'in yaklaşımı firmalara ve yöneticilere bir takım güçlükler getirmektedir. İstatistik; prosesi ya da ürünü tanımlayan bir derleme, düzenleme ve yorumlama verisidir. Veri, açıkça düzensiz olan olayların ya da sürekli proseslerin analizinde kullanılmasıdır. İstatistiksel analiz, bir prosesin kontrol altında olup olmadığını ortaya çıkarabilir.

"Kontrol dışı" proseslerde problemler, hammaddedeki olağandışı kusurlar, makinelerin bozulması ya da insandan kaynaklanan hatalar gibi "özel nedenler" in bir sonucudur. Bu türden "özel nedenler" giderilse ve proses bir istatistiksel kontrol

³⁸ TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, TSE Yayını, Ankara, 1996

altına alınsa bile bazı problemler kalacaktır fakat bunların ayrı ayrı nedenlerden çok sürekli bir sistemden kaynaklanan yapısal değişkenler oldukları görülecektir.

Bu istatistiksel sistem anlayışı problemlerin doğru şekilde teşhis edilmelerine ve çözümlerinin bulunmasına olanak sağlar fakat Deming'in istatistiğe verdiği önem ve öğretileri konusunda gösterdiği ödünsüz yaklaşım, bazen yeni başlayanların konuyu anlamasını güçleştirmektedir.

Kaoru Ishikawa Japonya'da kalite kontrol (KK) çemberleri ve kalite kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Ishikawa Japonya'da toplam kalite kontrol (TKK) hareketini karakterize eden altı özelliği şöyle sıralamaktadır.

- 1- Şirket çapında TKK faaliyetlerine tüm çalışanların katılımı
- 2- Mesleki eğitim ve üretime önem verilmesi
- 3- KK Çemberi faaliyetleri
- 4- Deming Ödülü denetlemeleri ve başkan denetlemeleri ile aynı nitelikte TKK denetlemeleri
- 5- İstatistiksel yönetimlerin uygulanması
- 6- TKK'nın ulus çapında tanıtılması

Ishikawa aynı zamanda veri kullanımının önemi üzerinde de durarak "gerçekler ve veriler ile konuşmalıyız. Veri gördüğünüzde kuşku duyun! Ölçüm aleti gördüğünüzde kuşku duyun! Kimyasal analiz gördüğünüzde kuşku duyun!" der ve verilerin yanlış ya da hatalı olabileceğini; ayrıca her şeyin ölçülemeyebileceğini de belirtir.

Ayrıca Ishikawa "bir sonraki proses müşteridir kavramını ve buna göre bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk etmemeyi, kamban sistemi ve tam anında kavramlarını kurumlaştırmıştır.

2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi

Çevresel koşullarının hızla değiştiği, dünyayı küreselleşme sürecine götürdüğü günümüzde tamamıyla geçmişten farklılık gösteren sosyo-kültürel ve iktisadi yapının da kendine özgü unsurları, teknolojileri, üretim ve yönetim süreçleri de değişime uğramaktadır. Kuruluşların gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için etkin bir kalite sistemi ve yönetimi oluşturmaları gerekmektedir. Günümüzde bunları sağlayabilecek olan "Toplam Kalite Yönetimi" modelidir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, özellikle işletmelerde uygulanmış, ürün kalitesinden yola çıkarak bu amacı gerçekleştirmek, böylelikle de özünde kazancı arttırmak için örgüt yönetimine ilişkin süreçlerin de kaliteli hale getirilmesini amaçlayan ve bu hedeflere ulaşabilmek için de çalışanların özellikle üretim süreçlerinin iyileştirilmesine, geliştirilmesine katılımını sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır³⁹. Adındaki "toplam" sözcüğü bir işletme, kuruluş açısından bütünlüğü ifade eder. Buna göre toplam kalite kontrol kavramı ürünle ilgili tüm süreçlerde, tüm çalışmalarda, çalışanların kendi aralarındaki ve müşteri ile olan ilişkilerinde kalitenin aranmasını öngören bütüncül bir anlayışı yansıtmaktadır⁴⁰.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir⁴¹. Toplam kalite yönetimi mükemmelliğe ulaşma sanatıdır. İdeale ulaşmak için etkili bir yol olmaktadır..

Toplam kalite yönetimi, gelişen örgütleri temsil eden prensipler bütünü ve felsefesidir. Örgüt içindeki tüm süreçleri geliştiren kantitatif metotlar ve insan kaynakları uygulamasıdır. Şu andaki ve gelecekteki müşteri beklentilerinden

³⁹ Tayfun ÖZŞEN, "Toplam Yönetim Kalitesi", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:421, Aralık, 1998, s.285

⁴⁰ M. Ulvi SARAN-Ahmet GÖÇERLER, "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:421, Aralık, 1998, s.232

⁴¹ Rıdvan BOZKURT-Nilüfer ASİL, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:95/3, Ankara, 1995, s.33

fazlasını sunmaktır. Toplam kalite yönetimi çıkarımsal yönetim teknikleri, var olan geliştirme çabaları ve teknik araçlar ile yürütülen bir disiplindir⁴².

TKY' nin tanımı ve uygulamaları kişilere ve kuruluşlara göre farklılıklar gösterirken anahtar özellikleri hakkında ise genel bir uzlaşma bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir⁴³.

- TKY, müşteri yönelimine ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmeye dayanmaktadır. Herhangi bir proses için "müşteri kimdir?", ve "örgütten müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri nelerdir?" sorularını tanımlamak gerekir.

- TKY, bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir.

- TKY, yönetim hamlesidir.

- TKY, insanlar üzerinde odaklaşır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir.

- TKY, bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç gösterir.

- TKY, grup çalışması odaklıdır.

- Müşteri tatminini arttırmada sürekli gelişme gereklidir. Buna da müşterilerin ihtiyaçlarını ve makul beklentilerini anlayarak erişilir.

2.1.4.Toplam Kalite Yönetiminin Gelişim Süreci ve Klasik Yönetim Anlayışından Farkı

Kalite kavramının ilk kez ne zaman bilinçli ve koordineli bir şekilde uygulamaya başlandığı kesin olarak bilinmemektedir. Bununla birlikte, arkeolojik araştırmalar ve eski yapıların kalıntıları göstermektedir ki Mısır piramitlerinin yapılışına kadar, kalite kontrolüne ait bilinçli çabalar ortaya çıkmıştır. Piramitlerin mükemmelliği, klasik Yunan eserlerinin kusursuzluğu ve Roma yapılarının

⁴² Dale H. BESTERFIELD-Carol BESTERFIELD-Michna-Glen H. BESTERFIELD-Mary BESTERFIELD-Sacre, *Total Quality Management*, New Jersey, 1999, s.1

⁴³ M. KÖSEOĞLU-D.K. HARRISON-D: LINK, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:1994/4, Ankara, 1994, s.22

dayanıklılığı, kalitenin kontrol edilmesi için bilinçli bir çaba harcadığını doğrulamaktadır. Orta çağda ve 1800'lere kadar, hizmet ve malların üretimi esas olarak ayrı ayrı bireylerle veya en fazla birkaç kişilik gruplarla sınırlıydı. Bireysel işçi veya işçiler mamul kalitesini kontrol etmişlerdi. Birey hem üretici hem de kontrol edendir⁴⁴.

Çağdaş anlamda sanayiinin oluşmasından sonra el emeği yerini, çok daha hızlı ve ucuza üreten makinelerle bırakmıştı. Bu gelişmeler sonucunda Üretim ve kalite kontrol faaliyetleri birbirlerinden ayrıldılar. İşletmelerde yeni bir birim olarak muayene istasyonları oluşturuldu ve muayeneciler diğer işçilerin ürettiği ürünü kontrol etmeye başladılar. Bu süreçte endüstri devrimi öncesindeki gerçek kontrol fonksiyonu kaybolmaya yüz tuttu. Muayenecilerin yaptığı iş müşteriye hatalı malzeme gitmemesi için, ağırlıklı olarak ayıklamaktan oluşmaktaydı⁴⁵.

19. Yüzyılın sonlarına doğru belki de Amerika'yı dünya lideri durumuna getiren "Taylor Sistemi" geliştirilmiştir. Bu sistemin özü, bütün işlemlerin herhangi bir beceri gerektirmeyecek şekilde basit ve küçük parçalara bölünmesi ve standardize edilmesi durumunda, kısa süreli eğitimden geçmiş yarı vasıflı bireyin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel bir şekilde yapabileceğidir. Başlangıçta, Taylorizmle birlikte, kimsenin hayal bile edemeyeceği büyük verimlilik artışları görülmüştür. Fakat Taylorizm verimlilikle birlikte bir çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar, özellikle de bireyle ilgili olanlar hep göz ardı edilmiştir. Çünkü sistemin toplam etkinliği köklü bir şekilde artmıştır. Zamanla bu sorunlar, verimlilikte görülen artışları negatif yönde etkilemeye başlamıştır. Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için organizasyonlar, sistem içi manipülasyonlarla iş ortamını renklendirmeye çalışmışlar ancak da arzu edilen etkinlik sağlanamamıştır. Bu sistemler, insanda mevcut yenilikçi, buluşçu gücün ortaya çıkmasına yetmemiştir. Juran'ın "Taylor' un elde ettiği sonuç, hünerli işçiliğe indirilen ağır bir darbedir" deyişiyle tarihte yerini alan ve planlamayı üretimden ayırarak günümüze kadar etkisini sürdüren bu yaklaşım, çalışanı işini geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırarak bu gün yönetim anlayışında çok temel bir sorunun kaynağını oluşturmuştur.⁴⁶ İnsan faktörünün önem kazanması, özellikle kalitenin,

⁴⁴ Ethem TOLGA-Coşkun KÜLÜR-Cengiz KAHRAMAN, Galatasaray Üniversitesi Yayını, Sayı:2, Ankara, 1996

⁴⁵ <http://www.kalder.org.tr/tky/html/tky.htm>

⁴⁶ <http://www.kalder.org.tr/tky/html/tky.htm>

verimlilik ve yüksek maliyetlerle ilgili sorunların çözümünde birincil öneme sahip olduğunun anlaşılması ve bu üç olgu, yani; kalite-verimlilik-maliyet arasındaki ilişkinin uluslararası ticari rekabetin gerekleri doğrultusunda geliştirilmesi yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur⁴⁷.

Klasik yönetim anlayışında, yönetimin esasını "emir ver ve kontrol et" prensibi oluşturmaktadır. Bu anlayışa göre yöneticiler, sistemi kendi değer yargılarına göre oluşturarak çalışanla belli bir mesafe tutmak sureti ile katı bir hiyerarşik anlayışa göre yönetmektedirler. Bu şekilde astların üstlere daha saygılı olacağı, yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebileceği varsayılmaktadır⁴⁸. Bu anlayış modern yönetim (toplam kalite yönetimi) anlayışıyla değişerek, yetkilerin devredildiği, takım çalışmasının esas olduğu bir anlayışa dönüşmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ile geleneksel yönetim anlayışı arasındaki farklılıklar tablo 2.1 de görülmektedir.

Tablo 2.1: Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Karşılaştırılması

	Geleneksel Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
Değişime bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
İşgörene göre üst	Patron veya polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir liderdir
Alt-üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
İşgören çabaları	Bireyseldir ve birbirlerinin rakibidirler	Takım halinde çalışan arkadaşlardır
İşgücü yetiştirme	İşgücü ve yetiştirme maliyetlidir	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır
Kaliteye ilgili karar	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur
Temel karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayanılır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sisteme dayalı

Kaynak: Muhsin HALİS, Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000, s.80

2.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Ana Unsurları ve Dayandığı Temel İlkeler

Toplam kalite yönetiminin unsurları her endüstri, sektör kuruluş ya da uygulandığı ortamın özelliklerine bağlı olarak farklılıklar göstermekle beraber, bütün

⁴⁷ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Güveniriliği Programlarının Entegre bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi, Verimlilik Dergisi, 1990/4, Ankara, 1990, s.66-67,

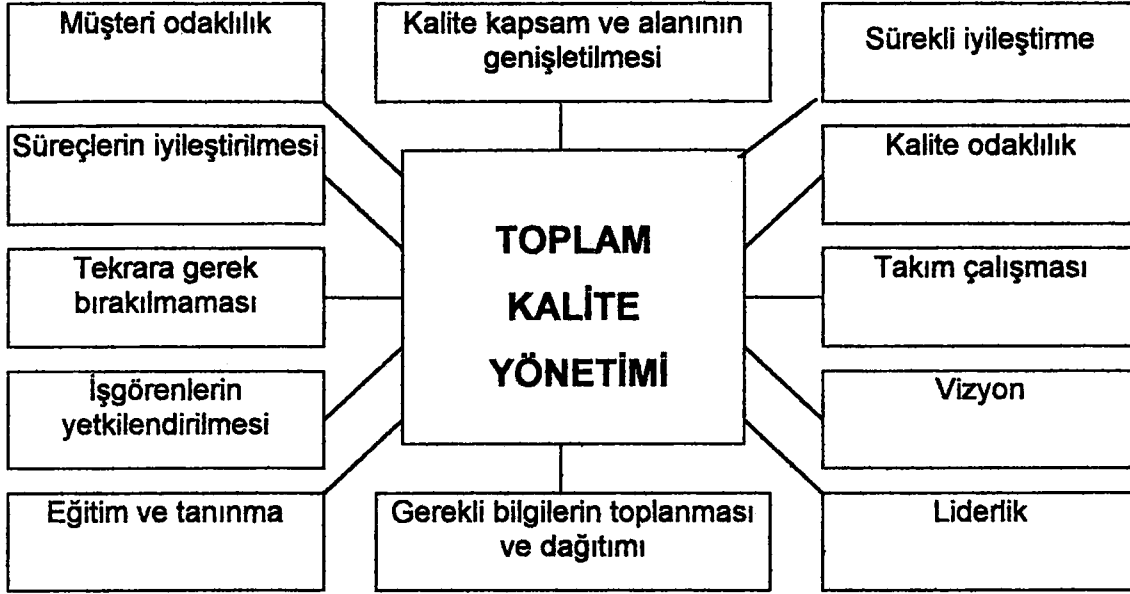
uygulamalarda ortak birtakım unsurların bulunduğu söylenebilir. Bu ortak unsurları aşığıdaki gibi sıralayabilmektedir⁴⁸.

- Kaliteye odaklanma
- Müşteriye odaklanma (TKY'nin itici gücü müşteridir)
- Sürekli iyileştirme
- Süreçlerin iyileştirilmesi
- Kalitenin kapsam ve alanının genişletilmesi
- Gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtımı
- Tekrara gerek bırakılmaması
- Takım çalışması
- Çalışanların yetkilendirilmesi
- Eğitim ve tanınma
- Vizyon
- Liderlik

Toplam kalite yönetiminin maddeler halinde verilen ana unsurları ve temel ilkelerini şekil 2.1 yardımıyla da gösterebilir.

⁴⁸ M. Ulvi SARAN-Ahmet GÖKÇELER, a.g.e. s.229

⁴⁹ Aktaran, İ Atilla DİCLE, Ekonomi Forumu, Ankara, 2000, s.15



Şekil: 2.1 Toplam Kalite yönetiminin Ana Unsurları ve Dayandığı Temel İlkeler

2.1.5.1. Kaliteye Odaklanma

Toplam kalite yönetiminde örgütü tanımlayan en belirgin özellik kalite olmaktadır. Kalite yalnız mal ya da hizmetin bir niteliği değil, bir düşünce çerçevesi, bir örgütsel yaşam biçimi, kuruluşun itici gücü ve örgüt kültürünü belirleyen ana ilkedir. Toplam kalite yönetiminin dayandığı temel ilke olan kalite, aynı zamanda, bir kuruluşa rekabet üstünlüğü kazandıran bir örgüt stratejisini oluşturmaktadır.

Odaklanan kalitenin de denetimden geçirilmesi gerekmektedir. Kalite denetimi, kalite sisteminin yeterli bir şekilde anlaşılıp uygulandığını veya uygulanmadığını gösteren bir araştırma ve inceleme faaliyetidir. Amaç, denetimin yapılması değil, sistemin düzgün bir şekilde çalışmasını sağlayarak kalitenin güvence altına alınmasıdır. Kalite denetimleri; kalite sistemlerinin geliştirilmesine kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır⁵⁰.

2.1.5.2. Müşteriye Odaklanma

Müşteri odaklı olmak sürekli olarak müşteri ile birlikte yaşamak ve kendisini müşterinin yerine koymak demektir. Müşteri odaklılığı müşteri gereksinmelerinin anlaşılması ve bu gereksinimleri karşılayacak ürün ya da hizmetin sunulması için amaçlanan bir süreçtir⁵¹.

Müşteri ürün veya olguyu algılayan veya bunlardan etkilenen kişidir. Müşteriler içsel veya dışsal olabilir⁵². Toplam kalite yönetiminde müşteriler iç müşteri ve dış müşteri olarak ayrıma tabi tutulur. Dış müşteriler mal ve hizmetin karşılığı olarak faturayı ödeyenler, iç müşteriler ise işletme içinde birbirlerinden mal ve hizmet alanlardır. Örneğin üretim satın almanın, pazarlama üretim müşterisidir. İç müşterinin tatmini de dış müşteri kadar önemlidir. Çünkü her bölüm ve herkes istenilen kalitede malı üretmekle yükümlüdür. Böylece kalite halkası boyunca oluşturulan müşteri tedarikçi ilişkisi sayesinde son mamulde istenen kalite çıkacaktır⁵³.

Müşteri tatmini, memnuniyet düzeyinde artış, şikayetlerin azalması ve müşterilerin kaybedilmemesi olarak tanımlanabilir. Toplam kalite yönetimi organizasyonunun dikkatini müşterinin kalite ihtiyaçlarını karşılama üzerine yoğunlaştırır. Bu yaklaşımı "kalite müşterinin söylediğidir" şeklinde ifade etmek doğrudur⁵⁴. Müşteri bilincinin artması ve müşteri koruma hareketlerinin yoğunluk kazanması, müşteri tatmininin öneminin artmasına yol açmaktadır. Müşteri bilincinin artması, müşterinin ürün ve/veya hizmeti satın alması sonucunda beklentilerini karşılayacak yüksek değerli ve performanslı sahip ürün veya hizmetlere yönelmesi ile açıklanabilir⁵⁵.

⁵⁰ Güldem DALAK, "Denetim ve Kalite Denetimi", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Muğla, 2000, s.66

⁵¹ Rıdvan BOZKURT, "Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü", **Önce Kalite Dergisi**, **Kalder Yayını**, Sayı:26, Ankara, 1996, s.33

⁵² J. M. JURAN, **Juran on Leadership For Quality an Executive Handbook**, Toronto, 1989, s.311

⁵³ Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alpa Basım Dağıtım, İstanbul, 1997, s.40

⁵⁴ Muhsin HALİS, **Toplam Kalite Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000, s.129

⁵⁵ Özkan TÖTÜNCÜ, **Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitapevi, 2001, s.12

2.1.5.3. Sürekli İyileştirme

Japonların performansını en iyi açıklayan ilkelerin başında gelen Kaizen, Japonca da (kai; değişim ve zen; iyi, daha iyi) kelimelerinden oluşup, geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamında kullanılmaktadır⁵⁶.

Sürekli geliştirme bir işletme ve örgütte karşılıklı olarak girdi alış-verişinde yani etkileşimde bulunan birimler ve işletme fonksiyonları arasında bilgi alış-verişini arttırmak, daha iyi sonuçlar elde etmek üzere geliştirilmiştir. Bu kavramla her personel, birim ve işletme fonksiyonu bir diğer personel birim veya işletme fonksiyonunu müşterisi gibi görme eğilimindedir. Bununla yapılan her iş her defasında daha iyi yapılmaya çalışılmaktadır. Bu şekildeki bir yaklaşım tarzı da işletme ve örgüt düzeyinde daha yüksek bir iyileştirmenin, sürekli geliştirmenin kaynağını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım tarzı aynı zamanda kişilere en iyi olmak, kaliteyi arttırmak, fireler ve israfları en aza indirmek, üretim sürecinin her aşamasında bir sonraki aşamayı müşteri gibi görmesini sağlamak, işletmenin bir bütün olarak etkinliğinin ve verimliliğinin her şeyin üstünde olduğunu kavramak, olumlu bir örgüt iklimi katkıda bulunmayı da sağlayabilecektir⁵⁷.

Kaizen stratejisinin önemi; yönetimin, müşteriyi tatmin için gayret sarf etmek zorunda olduğunu ve iş dünyasında kalıcı olmak, kar elde etmek isteniyorsa, müşterinin isteklerine hizmet etmek gerektiğini fark etmektir. Sürekli iyileştirmede bütün faaliyetlerin sonunda müşteri tatminini arttıracığı kabul edilmektedir. Bu sistem, insanların çalışmasını katı bir şekilde sonuçlara göre değerlendiren ve gösterilen çabayı ödüllendirmeyen batılı yönetim uygulamalarına tümüyle ters düşmektedir. Kar kavramından önce kalite kavramı vardır ve iyileştirme için iyileştirme arayışının rekabet gücünü arttıracığı savunulmaktadır.

⁵⁶ PEKER, a.g.e., s.50

⁵⁷ Yahya FİDAN, "Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış", D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, İzmir, 1996, s.104

2.1.5.4. Süreçlerin İyileştirilmesi

Süreç, girdilerin birbirine bağlı seri faaliyetlerle bir artışı elde etme işlemidir. Her sürecin işletme içinde veya dışında bir müşterisi bulunmaktadır. Her süreç, müşterisinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirmektedir.

Sürecin amacı müşteri gereksinimlerini bir kerede ve en doğru şekilde karşılamaktır. Buna "doğru gitme yüzdesi" denir. Eğer müşteri %100 tatmin edilemiyorsa süreç yeniden gözden geçirilir. Eğer süreç doğruysa çıktılar da doğru olacaktır⁵⁸. Bu durumda müşteri gereksinimlerine göre hedefler belirlenmekte, daha sonra işletmelerin iş süreci bu hedefler ile istatistiksel olarak karşılaştırılmaktadır⁵⁹.

Süreç iyileştirilmesi ile müşterilerin ihtiyaçlarının en az sapma ile karşılanması sağlanmaktadır. Süreç performansı, yapılan değişiklik sonrası öngörülen sonuçlara ulaştığının doğrulanması amacıyla izlenmektedir.

2.1.5.5. Kalitenin Kapsam ve Alanının Genişletilmesi

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özellikler toplamından oluşmaktadır. Kalite bir önlemdir. Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturulmaktadır. Ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk arayışı katmaktadır.

Kalite yalnızca mal ya da hizmetin bir niteliği ve yalnızca mal ya da hizmetin üretildiği birimi ilgilendiren bir olgu değildir. Kalite tedarikçilerin sağladığı girdilerin başlangıç noktasından, satış sonrası servise kadar bütün işlem ve süreçleri ilgilendirmektedir. Bu nedenle, geleneksel kalite kavramının ve düşüncesinin geriye ve ileriye doğru genişlemesi gerekmektedir⁶⁰.

2.1.5.6. Gerekli Bilgilerin Toplanması ve Dağıtımı

Toplam kalite yönetiminin ana amacı müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek olduğuna göre, müşterilerin değişen beklentilerini tatmin edebilmesi için

⁵⁸ ÖZEVREN, a.g.e., s.45

⁵⁹ Özkan TÜTÜNCÜ, Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi, Doktora Tezi, İzmir, 1998, s.90

⁶⁰ DİCLE, a.g.e., s. 17

sürekli ve sistematik olarak bu beklentiler öğrenilmekte ve süreçlerin bunlara göre yönlendirilmesi de bu bilgilere dayanılarak sağlanmaktadır.

Örgüt içinde alınan bir kararın en kısa zamanda ve eksiksiz olarak tüm örgüt birimlerine hızlı, sistematik ve eksiksiz bir şekilde iletilmesi gerekmektedir. Bunun için toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde etkili bir iletişimin sağlanması, iyi bir haberleşme ağının kurulması gerekmektedir.

2.1.5.7. Tekrara Gerek Bırakılmaması

Toplam kalite yaklaşımı, sadece üretilen ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliği artırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla tüm işlevlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede, ekonomik ve istenen şekilde karşılamak gibi bir iş anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmelidir. İş basitleştirerek ve bunun standardizasyonunu sağlayarak "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak", "ilk seferinde doğrusunu yapmak" ve "tekrara gerek bırakmamak" yaklaşımları benimsenmelidir⁶¹.

2.1.5.8. Takım Çalışması

Toplam kalite yönetimi felsefesine göre, üretim yapan bir örgüt içinde, her birim kendi faaliyetlerini takip eden süreçleri yürüten birimleri müşteri olarak benimsemekte ve icra ettiği faaliyeti müşterisini memnun edecek şekilde geliştirmektedir. Bu yönüyle toplam kalite yönetimi, örgüt içi takım çalışmasını ve katılımcılığı teşvik eder, örgüt içi çatışmayı en aza indirir, karar sürecinin geliştirilmesinde ve maliyetlerin düşürülmesinde etkili olur⁶².

Toplam kalite yönetiminin başarısı tüm firma çalışanlarının katılımıyla sağlanmaktadır⁶³. Takım çalışması uygulamaları, sorumluluğu paylaşmayı, saygınlığı, işletme için yararlı olabilecek çözümlerin bulunması konusunda çaba gösteren herkesin tanınmasını kapsamaktadır. Bu uygulamalar, farklı örgüt

⁶¹ Sumru TÜMER, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.44

⁶² Doğan Nadi LEBLEBİCİ-Uğur Ömür GÖNÜLŞEN, *H.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, Ankara, 1999, s.67

⁶³ Nevser Mine TÜKENMEZ, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Getirilen Eleştiriler", *D.E.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, İzmir, 1996, s.131

birimlerinin birlikte karar almalarını sağlayarak daha etkin bir karar alınmasını ve ortak sorumluluk paylaşımını gerçekleştirmektedir.

2.1.5.9. Çalışanların Yetkilendirilmesi

Personel güçlendirme anlayışı; son yıllarda yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, organizasyonların yapısına uygun bir kontrolün nasıl gerçekleştirileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu sorunların çözümünde kullanılmaktadır. Çünkü yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve ortaya çıkan fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmasına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir⁶⁴.

Kuruluşa kimin hangi yetki ve sorumluluklarla donatıldığı yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu belirleme sırasında yönetim, çalışanlardan hangi davranışları beklediğini de farkında olmadan ifade etmektedir. Burada sorumluluk, bir kişinin yapmakla yükümlü olduğu işleri, yetki de bir kişinin o işi yaparken alması gereken kararları verme hakkını ifade etmektedir⁶⁵. Ancak yetkinin uygulanabilmesinde olduğu gibi devredilmesinde de dozu çok iyi ayarlamak gerekmektedir. Yetki devredilecek astın bu yetkiyi nasıl kullanacağını önceden tahmin edebilmek yani onu tanımak gerekmektedir. Fazla yetki, o kimseyi dengesizleştirebilir, kuruluşu alt üst edebilir, yarar yerine zarar getirebilir⁶⁶. Yetki devrinin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde toplam kalite yönetimi anlayışının güven kaybetmesi mümkün olmaktadır.

2.1.5.10. Eğitim ve Tanınma

Toplam kalite yönetiminde gelişme kaynağı, teknoloji olanakları dışında "kalite için çalışan insan" dır. Kalite için çalışan insan yetiştirmek, önce yöneticiden geçer. Yöneticinin önder olması, önce kendisinin kalite ve verimlilik için değişimin gücüne inanması gerekir. Yönetimde, çalışanları ortak amaç ve çabada birleştirebilecek güveni ve şeffaflığı sağlamalıdır. Böylece toplam kalite yönetiminin felsefesine uygun bir örgüt ortamı oluşturulabilir. Bu ortamı oluşturmak,

⁶⁴ Hüseyin ÖZGEN-Murat TÜRK, "Hizmet sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı; Personel Güçlendirme", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:30, Sayı:4, Ankara, 1997, s.76

⁶⁵ Nurdoğan ARKIŞ, "Kalite Çemberlerinin Amaçları" Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.1995, s.159

⁶⁶ Faruk SAPANCALI, "Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, Sayı:93/4, Ankara, 1995, s. 64-65

davranışlarda ve olanaklarda gerekli değişimi sağlayacak nitelikli ve sürekli bir eğitim ve özendirmeden geçmektedir. Eğitimler, müşteriye odaklı, kaliteli ve verimli üretmenin teknik ve yöntemlerini öğrenmenin yanı sıra çalışanların ve yöneticilerin kuruluşa ve dış çevreye bakış açılarını amaca uygun olarak değiştirmeyi amaçlamalıdır⁶⁷. Eğitimlerin başlıca konularının; bilinçlendirme, beceri geliştirme, takım çalışmaları ve yönetime katılım olması gerekmektedir. Böylece bilginin yaygınlaştırılarak, bilgi kaynaklarına ulaşmanın kolaylaştırılması ve bilgi edinmenin özendirilmesi sağlanmaktadır.

Kuruluşların, faaliyetlerini istenen şekilde ve kalitede yürütebilmeleri için personelin uygun bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Verilen eğitimin ardından gerektiğinde kuruluş içinden veya kuruluş dışından yetkililerce çalışanların sınav ve belgelendirme aracılığı ile yeterliliklerinin belirlenmesi yoluna başvurularak, eğitim ve başarı kayıtları tutulmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde herkesin kazandığı ve kaybedenin olmadığı bir çalışma ortamı yaratmak esastır. Dolayısıyla bir organizasyonda takdir ve ödüllendirme sistemleri rekabeti değil işbirliğini teşvik etmek zorundadır. Bu nedenle başarıları takdir etme ve ödüllendirme sistemlerinin ekip bazında ve parasal olmayan ödüllere dayalı olarak şekillendirilmesi ve çalışanların bu sistemlerde aktif şekilde rol almaları TKY felsefesine en uygun model olacaktır. Toplam kalite yönetiminde çalışanlara ilişkin paradigmanın temelinde insanların finansal ödül veya cezalar ile motive olmayacağı ve kuruluşun başarısının kişilerin ne kadar iyi çalıştığına değil ne ölçüde işbirliği yaptığına bağlı olduğu yer almaktadır⁶⁸.

Motivasyon, insanlara yaptıklarına sahiplenme hissi vererek, kendi hareketlerinden sorumlu tutarak, hareketlerini iyileştirmek için cesaretlendirerek, somut iyileştirmelerle onurlandırarak kendine güveni artırarak geliştirilebilir⁶⁹. Toplam kalite yönetiminde çalışanlar en iyi şekilde motive edilerek, tanınmaktadırlar. Böylece çalışanların daha verimli çalışmaları sağlanmaktadır.

⁶⁷ Zühal AKAL, " Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerleme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara. 1995. S. 86-87

⁶⁸ Bilgin TAK, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri" TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s. 107

⁶⁹ <http://www.lksis.com.tr/tsky.html>

2.1.5.11. Vizyon

Tepe yönetimi organizasyona yön verirken ortak bir bakış açısını tüm örgüt üyelerine kazandırmaya çalışmalıdır. İleriye ve geleceğe yönelik olarak, işletmedeki herkese ortak bir bakış açısı kazandıracak ve onlarca, çok özel bir görev olarak kabul edilecek, aynı zamanda benzerleri içinde işletmeyi farklı kılacak bir vizyon ve misyon sağlanmalıdır. Personel güdülenebilmek, sürekli olarak etkin ve verimli olabilmek için bir takım sembollere, ideallere sahip olmalı; aktif bir katılım için yöneticilerce desteklenmelidir⁷⁰.

Kalite güvencesi; ürün ve hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak amacıyla, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünden oluşmaktadır.

Kalite güvence sisteminin kurulabilmesi için öncelikle kalite politikasının oluşturulması gereklidir. Çünkü hedeflenen kaliteye ulaşabilmek, kalite politikasının belirlenmesine bağlıdır. Kalite politikası TS-ISO 8402 kalite sözlüğünde şöyle tanımlanmaktadır; bir kuruluşta üst yönetimce belirlenen kalite amaç ve yönüdür. Başka bir ifade ile kalite politikası kuruluşun kaliteye bakış açısının, kalite anlayışının üst yönetim tarafından belirlenmesidir. Bu çerçevede kalite politikasının oluşturulması sorumluluğu üst yönetime aittir⁷¹.

Gerçekçi hedeflere dayandırılmış ve anlaşılır bir kalite politikası ile yönetim, kuruluşa da etkin bir vizyon kazandırmış olmaktadır. Ancak hazırlanan bu politikaya tüm çalışanların inanması gerekmektedir.

2.1.5.12. Liderlik

Toplam kalite yönetimi, artan müşteri beklentilerinin ve küresel rekabetin getirdiği değişim ihtiyacından doğmuştur. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı, müşterilerin beklentilerini ve pazar koşullarına bağlı olarak sürekli değişim yeteneği ve hızına, diğer bir deyişle değişimi etkin olarak yürütebilme özelliğine bağlıdır. Değişim konusunda organizasyonları zorlayan faktör yaşanan değişimin kendisi

⁷⁰ Yahya FİDAN, "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri" *Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995, s. 57-64

⁷¹ Rıdvan BOZKURT-Nilüfer ASIL, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:95/3, Ankara, 1995, s. 36

değil, değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. Bunu kim gerçekleştirecek sorusunun cevabı tektir, lider. O halde toplam kalite yönetiminde liderlik müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli olan değişimin yönetimidir⁷².

Liderler dönüşüm sürecinde kurumlarını başarıya ulaştırabilmeleri ve sürekliliğe erdirebilmeleri için ilk aşama toplam kalitenin felsefesini benimsemeli, sonra da özünü önce kendileri anlamalıdır ki çalışanlarını bu güvenli yolda yönlendirebilsinler. Amaç toplam kaliteyi derinlemesine anlayarak özümsemek, tüm yönleri ile uygulamak ve çağın dönüşümünü yakalamaktır. Bu yapısal ve zihinsel değişim sürecinin ana boyutları, önce insanın kalitesi, daha sonra sistemin kalitesidir. Bu ana boyutların birbirine entegre olmasında katalizör görevini üstlenen üçüncü bir boyut vardır ki, bu da liderlik kalitesi boyutudur. Bu boyutun yeterli ve etkin olmadığı durumlarda, değişim ve dönüşümün başarısından ve sürekliliğinden şüphe edilir. Liderlik boyutu ile insan ve sistem kalitesi bütünleşerek rekabet için sinerji etkisini ortaya çıkarmaktadır⁷³.

Thomas H. LEE, toplam kalite yönetimindeki liderlik fonksiyonlarını aşağıdaki gibi belirlemiştir⁷⁴.

- Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamak ve yönetmek,
- İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek,
- İnsanları yetkilendirmek,
- Öğrenen bir örgüt yaratmak,
- Güçsüzlük yönetimi,
- Belli bir aşamada tanıtıcı strateji belirlemek.

⁷² Ayşem ERTOPUZ-Berker TELEK, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Katılımcı Yönetim", TÜSIAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999

⁷³ Selçuk ESENDAL, "Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü-Katılımcı Liderlik", TÜSIAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s. 129-130

⁷⁴ Thomas H. LEE, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik", Verimlilik Dergisi, Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995, s. 17-24

Toplam kalite yönetiminde liderlik bir anlamda "ben" değil "biz" diyebilmektir. Mutlak gücün yitirilmesi pahasına "biz" diyebilmek klasik liderlik anlayışına göre önemli bir dönüşümü vurgular. Çünkü toplam kalite yönetimi yaklaşımının en önemli unsurlarından birisi takım çalışmasıdır⁷⁵.

2.1.6. Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Kullanılan Yöntemler

Toplam kalite yönetimine ulaşmak için kullanılan yöntemleri yedi başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar;

- Kalite çemberleri
- Benchmarking (kıyaslama)
- Toplam Kalite Kontrol
- Kalite Güvence sistemi
- Tam katılım
- Veriler ve istatistiki süreç kontrolü

2.1.6.1. Kalite Çemberleri

Toplam kalite yönetiminin en temel özelliklerinden birisini takım çalışması oluşturmaktadır. Kalite kontrolleri bir anlamda kalitenin nasıl artırılabilirceğini iyi bilen kişilerin faaliyetleri gerçekleştirmesidir. İşte kuruluşlarda çalışanların, iş süreçlerinin ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarının sağlanarak için küçük çalışma grupları oluşturulmaktadır.

Oluşturulan küçük çalışma grupları, "sıfır hata hareketi", "çalışma grupları", sürekli geliştirme grupları", kalite çevrimleri, kalite kontrol halkaları", "kalite çemberleri", "kalite kontrol çemberleri" şeklinde değişik adlarla anılmaktadırlar. Bu gruplar çalışmada "kalite çemberleri" olarak adlandırılmaktadır.

Gruplar problem çözme konusunda örgütlerin sahip olduğu en etkili araçlardır. Çünkü çabanın ortak olması sonucu bireyler daha hızlı çözüm üretirler,

⁷⁵ T. Bilgehan GÜRLEK, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Sayı:28, 1998, s.29

iyi bir lider bireyin performansını arttırabilir, bazı problemlerin çözümü için ortak çalışma gerekebilir veya takımların yaptıkları öneriler, bireysel kaynaktan gelen önerilerden kolektif olması açısından daha fazla etkili olabilmektedirler.

Kalite kontrol çemberlerinin amaçları şöyle sıralanabilir; verimliliği arttırmak, kaliteli ucuz mal ve hizmet üretmek, hatalı üretimi minimize etmek, çalışanlar arasında daha sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı oluşturmak⁷⁶.

Kalite çemberlerinin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışma gruplarının gönüllüler arasından seçilmesi, grup üyelerinin dayanışması, grupların yönetim tarafından desteklenmesi ve sürekli eğitilmeleri gerekmektedir.

2.1.6.2. Benchmarking

Benchmarking, performans düzeyini arttırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki "en iyi uygulama (best practice)" yı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değildir. Bu çerçevede benchmarking kavramını "en iyi uygulamaların adaptasyonu" olarak tanımlanabilmektedir⁷⁷.

Benchmarking kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı verir. Bilgi değişimini sağlar. İyiyi doğru başka neler yapılabileceği konusunda yöneticilere yeni ufuklar açar. Kuruluşlarda büyük bir özendirici güç oluşturur. Başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve yollarını öğrenmek, çalışanları güdüler, değişimlere dirençlerini azaltır⁷⁸.

Benchmarking uygulamasında hedef en iyi olabilmektir. Kıyaslama süreci; en iyi uygulamayı yapan firma veya birimin tespit edilmesi, hedefi başarmak için programlar ve projelerin oluşturulması, performansın izlenmesi aşamalarından geçmekte ve bu döngü sürekli olarak tekrar edilmektedir.

⁷⁶ Harun TERZİ, "Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:95/3, Ankara, 1995, s.55

⁷⁷ C. Can AKTAN, "Organizasyonel Performansta Atılım İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği; Benchmarking", *Mercek Dergisi*, Sayı:11, 1998, s.28

2.1.6.3. Toplam Kalite Kontrol

Toplam kalite kontrol; müşterilerin bütün ihtiyaçlarını iktisadi düzeyde karşılayabilen, pazarlamaya, mühendisliğe, üretim ve hizmete kapsam teşkil edecek bir örgütteki farklı grupların kalite geliştirme, kaliteyi geliştirmeyi devam ettirmeyi bir bütün halinde bir araya getirmek için kurulan etkin bir sistemdir. Toplam kalite kontrol (TKK) üretim hattı personeli, büro personeli, satıcılar ve hizmet personeli aracılığıyla bütün örgüt işgörenleri ve işçi temsilcileri için pozitif bir kalite motivasyonunun temel esaslarını sağlamaktadır. Güçlü bir kalite kontrol, geniş bir şekilde verimliliği iyileştirmeyi başarmak için bir örgütün faydalandığı en büyük güçtür. Kalite kontrol, kalite güvencesi felsefesini yalnızca üretimde değil, örgütün bütün alanlarında geliştirmeyi hedeflemektedir. İşe yaramaz bir değere sahip süreçleri ortaya çıkarıp elemine etmeyi amaçlamaktadır. Kalite kontrol, sistemleri mükemmelleştirmek aracılığıyla sürekli gelişme sağlamaktadır.

TKK, işletmenin bütün girdilerinin (bilgi, malzeme, işçilik ve ekipman) kalitesinin iyileştirilmesine dayandırılır. Girdilerin kalitesi yükseldikçe, süreçlerde kusurlu oluşumu engellenecektir ve böylece kusurlar bir sonraki sürece geçmeyeceği için, her sürecin etkinliği en üst düzeyde olacaktır⁷⁹.

Toplam Kalite kontrolü ile organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma çabalarını müşteri tatminini de göz önünde bulundurarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmeleri için etkili bir sistem oluşturulmaktadır.

2.1.6.4. Kalite Güvence Sistemi

Kalite sistemi, işletme yönetim sisteminin bir alt birimidir. Çünkü kalite sistemi bir ürün veya hizmet için kurulur. İşletmenin birden fazla ürünü varsa her biri için ayrı ayrı kurulur. Kalite sisteminin temeli müşteri tatmini olduğuna ve her üründen müşteri beklentileri farklı olacağına göre kalite sistemi de farklı olacaktır.

⁷⁸ AKAL, a.g.ö., s.98

⁷⁹ Rıdvan BOZKURT, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Verimlilik Dergisi, Sayı:94/4, Ankara, 1994, s.12

Müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla kurulan bu sisteme "kalite güvence sistemi" denmektedir⁸⁰.

Organizasyonların müşteri beklentilerine cevap verirken sahip oldukları kalite sisteminin belirli standartlara endekslenmesi kuruluş ve müşteri açısından ilerleyen zamanlarda da mal ve hizmetlerde yine aynı kalitenin bulunacağı inancını sağlamaktadır. Aynı zamanda da kuruluşun üretmiş olduğu mal ve hizmetleri ilk defa kullanacak olan müşterilerde üretilen mal ve hizmetin belirli kalitede olduğu izleniminin oluşmasını sağlayacaktır.

Kalite güvence programları geliştirmek isteyen işletmeler için kalite güvence standartları yol göstermektedir. İşletmelerde kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik olarak Türk Standartları Enstitüsü(TSE), 1987 yılında Uluslararası Standart Kuruluşu'nca uluslararası standart kabul edilen ve halen Avrupa Birliği ülkelerinde de uygulanan standartların Türkiye' de uygulanabilirliğine yardımcı olmaktadır.

ISO 9000 standartları serisi kuruluşların iç ve dış kalite güvencesi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacı ile kalite yönetimi ve güvencesi modelleri ile bunlara ilişkin temel şartları tanımlar. Her ne kadar adında "standart" sözcüğü bulunsada ISO 9000 serisinin amacı kuruluşlara standardize edilmiş kalite yönetimi ve güvencesi modelleri vermek olmadığı gibi zaten bu, pratik olarak da mümkün değildir. Her kuruluş, kendi yapısına, üretim türü ve şekline, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine vb. uygun olarak kalite sistemini kurmalı ve geliştirmelidir⁸¹.

ISO(International Organization for Standardization), teknik komitelerinin aktif üyeleri; ABD, İngiltere, Kanada ve Fransa' dır. Üye ülkeler teknik komitelerde temsil edilme hakkına sahiptir. Bir yayının uluslararası standart olarak kabulü, üyelerin en az %75' inin "olur" vermesiyle mümkündür. Standartlar en az 5 yılda bir gözden geçirilir. ISO standartlarının dört hedefi vardır. Bunlar; standartların evrensel kabul görmesi, diğer dokümanlara uyum sağlanması, az revizyon gereği göstermesi ve esnekliktir⁸².

⁸⁰ ÖZEVREN, a.g.e., s.80

⁸¹ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası" Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.143

⁸² Aziz AKGÜL, "TS-EN-ISO 9000 Standartlar Serisi", Türkiye Dergisi Sayı:26, 1999

ISO 9000 standartlarının bir takım temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir⁸³.

- Yönetimin sorumluluğu,
- Kalite sistemi,
- Sözleşmenin gözden geçirilmesi,
- Tasarım kontrolü,
- Doküman ve veri kontrolü,
- Satın alma,
- Müşterilerin temin ettiği ürünün kontrolü,
- Ürün tanımı ve izlenebilirliği,
- Proses kontrol,
- Muayene ve deney,
- Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü,
- Muayene ve deney durumu,
- Uygun olmayan ürünün kontrolü,
- Düzeltici ve önleyici faaliyetler,
- Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat,
- Kalite kayıtlarının kontrolü,
- Kuruluş içi kalite tetkikleri,
- Eğitim,
- Servis,

⁸³ <http://www.iso.org.ch>- <http://www.tse.org.tr>

- İstatistik teknikleri.

ISO 9000, kuruluşların düzgün kayıt tutmalarını gerektirmektedir. Kuruluşun "ne" olduğunu ortaya koymakta, "nasıl" olması gerektiğini sorgulamamaktadır. Bütün kuruluşlar için bir yol gösterici olup dokümantasyon çalışmasıdır. Kurumun faaliyetlerini düşünmesini sağlamaktadır.

ISO 9000, bir kuruluşun kaliteyi etkileyen tüm süreçlerinde, kalitesizliğin oluşmasını önleyici bir kontrol düzeni kurarak, bu süreçlerde insan, makine, bilgi unsurları arasındaki eşgüdümün en uygun kalite-verimlilik-maliyet bileşiminde sağlanabilmesi için gerekli teknik ve yönetsel prosedürlerin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlayan, yani kalite güvencesini sağlayan uluslararası standartlara uygunluk niteliği taşıyan bir araçtır. ISO 9000 standartları toplam kalite ile birlikte uygulanırsa başarısı daha da artacaktır. Bu nedenle ISO 9000 uygulamaları anahtar performans araçlarından biridir⁸⁴.

ISO 9000 kalite güvence sistem standartları, müşteri gereksinmelerine en iyi cevap verebilecek bir yapının kurulmasını sağlamaktadır. Böylece aynı amaca hizmet eden toplam kalite yönetimine bir taban oluşturmaktadır. ISO 9000 standartları, karlılığı ve verimliliği arttırdığı, etkin bir yönetim sağladığı, müşterilerce talep edildiği için büyük önem taşımaktadır.

2.1.6.5 Tam Katılım

Toplam Kalite Yönetiminin en temel karakteristiklerinden biri çalışanların kaliteye bağlılığının ve süreçlere katılımının sağlanmasıdır. Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılımını sağlamak üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Üst yönetimin bu amaçla kuruluşun vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirleyerek tüm organizasyona iletmesi, gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapması, kaynak tahsis etmesi, eğitim olanakları sağlaması, adil ve objektif bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurması gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik, motivasyon, performans değerlendirme, karar alma, ödüllendirme gibi organizasyonel süreçlerin hem çalışanların kaliteye inanmaları ve bağlanmalarını

⁸⁴ Zühal AKAL, a.g.ö., s.94

sağlayacak hem de toplam kalite felsefesine uygun bir çalışma tarzına zemin oluşturacak şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır⁸⁵.

Toplam kalite yönetiminde, herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyon artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bunların faaliyetleri destekleme şeklini anlamayla başlar. Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral de sağlar⁸⁶.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerdeki bu tutum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir⁸⁷.

Toplam kalite yönetiminde tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi önceliği insana vermektedir. Böyle bir yaklaşım ile yöneticiler ve tüm personel daha etkin ve verimli çalışmaktadırlar.

2.1.6.6. Örgüt Kültürü

"Kültür" bir örgütün üyelerince algılanan hissiyatı ile veya bu üyelerin rollerini ve ilişkilerini belirleyen iklimi ile ilgilidir. Kültür ayrıca bir örgütün amacını, fonksiyonunu destekleyen değerleri, davranışları düzenleyen biçimleri, faaliyetleri karakterize eden sosyal karşılıklı etkileşimi de içerir. Bir örgütün kültüründeki değişiklik genellikle hem yönetim hem de çalışanlarca yanlış anlaşılmaktadır. Bununla beraber, toplam kalite yönetimindeki kalite kültürü yalnızca örgütteki herkesin çoğu zaman kalite kavramıyla düşüneceği, hareket edeceği ve kalite hissine sahip olacağı biçimde birleştirilmiş bir yaklaşımdır⁸⁸.

⁸⁵ TAK; a.g.e., s.103

⁸⁶ Aziz AKGÜL, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 26, 1999

⁸⁷ PEKER, a.g.e., s.51

⁸⁸ KÖSEOĞLU-HARRISON-LINK, a.g.e., s.27

Geleneksel örgüt yapısı bir dizi temel varsayıma dayanmaktadır. Endüstriyel model, kişilerin çok az yetenekli olduğu ve eğitim için yeterli zaman ya da kapasiteye sahip olmadıkları varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım, işçilere verilen iş ya da görevlerin çok basit olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca insanlar sadece bir tek ve anlaşılması kolay bir şekilde çalışmaktadırlar⁸⁹.

Bilindiği gibi örgütler de bireyler gibi sosyal varlıklardır. Bunlar da doğarlar, büyürler ve yaşlanırlar, hatta ölürlər. Bilim ve teknolojiye sürekli gelişmelere ayak uyduramayan örgütler, doğal olarak eskimekte, demode olmakta ve başka bir deyişle, teknolojinin sağladığı verim ve etkinlik düzeylerinin gerisinde kalmaktadırlar. Bu sonuç, örgütlerin miktar ve kalite bakımlarından üretimlerinin, yeni teknolojilerle boy ölçüşmemesine neden olmaktadır. Sonuçta, rekabet olanaklarını yitiren örgütler, zarar etmekte ve bazen de iflasla karşılaşmaktadır. Yönetimlerin etkinliklerini korumaları; yapılarını, teknolojinin ortaya koyduğu yeniliklere göre modernize etmeleri ile mümkündür. Bu durum, tüm örgütleri bir bakıma "yeniden yapılanma süreci" ile karşı karşıya bırakmaktadır⁹⁰.

Toplam kalite yönetimi, örgütsel yapıyı dönüştürmeye örgütsel kültürü değiştirerek başlamaktadır. Bu, zamanla organizasyonun davranış modelinde bir değişime yol açarak, organizasyonda yaşam modeli olarak kalite yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu geçiş sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması organizasyonun davranışında değişim için entegre olmuş bir modelin geliştirilmesini ve mevcut örgütsel kültürün yeniden düzenlenmesini talep etmektedir. Bir organizasyonun kültürü, örgütsel yapının önemli bir belirleyicisi olduğu için kararların nasıl alındığını ve organizasyonun geliştirdiği stratejilerin çevre ve diğer değişkenlerle nasıl ilişki içinde olduğunu anlamak büyük bir önem taşımaktadır⁹¹.

Kalite yönetimi, organizasyonun bütününde yeni bir iş kültürü ve anlayışının benimsenmesine paralel olarak yürümektedir.

⁸⁹ Muhsin HALİS, "Yönetim ve Örgüt Yapıları Açısından İsrar Faktörleri", *Yeni Türkiye Dergisi*, 1999, s.26

⁹⁰ Hayrettin KALKANDELEN, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", *Türk İdare Dergisi*, İstanbul, 1998, s. 70

⁹¹ 1998Tekin ALAGEYİK, "Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Sayı:3, Manisa, 1997, s.6*

2.1.6.7. Veriler ve İstatistiki Süreç Kontrolü

Toplam kalite yönetimi, kalitenin gelişimini verilere dayanarak sağlamaktadır. Verileri düzenli olarak toplamak, depolamak ve analiz etmek gerekmektedir.

Analizlerde değişik teknikler kullanılmaktadır. Kullanılacak olan teknikler, kalitesizliğin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uygulanacak olan tekniklerin başarısı, sorunun tam olarak anlaşılması ve tekniklerin hangi aşamalarda kullanılacağına yanıt bulunmasıyla mümkün olabilecektir. Sorunun ortaya konabilmesi ve başarının elde edilebilmesi için yedi önemli aşamanın gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁹²;

- Süreç analizi ve dokümantasyon
- Fikir üretimi
- Veri toplanması
- Sorun çözümü
- Analiz
- Fikir desteği
- Uygulama

Bu aşamalar gerçekleştikten sonra sorun belirlenip başarı elde edilebilmektedir.

2.1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Başarı koşulları ve Yararları

Kalite sağlama görevinin bir işletmede tüm fonksiyonel birimlerin görevlerine entegrasyonunda günümüzde yaygın ve başarılı kullanımları görülen toplam kalite güvenirliliği konusunda uzun yılların tecrübeleri sonucunda bazı temel gereksinimlerin karşılanması kabul edilmiş bulunmaktadır⁹³.

⁹² TÜTÜNCÜ, a.g.e., s.78

⁹³ PEŞKİRCİOĞLU, a.g.e., s. 71

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Tüm personelin TKY sürecine katılım ve desteği sağlanmalıdır.
- Değişimin gerekliliğine inanılmalıdır.
- Üst yönetimin liderliği sağlanmalıdır.
- Uygun örgüt yapısı ve kontrolü yaratmaya yönelik çabalar sarf edilmelidir.
- İşletme içinde bir güven ortamı yaratılmalıdır.
- Çalışanların performanslarını ve verimliliklerini arttırmalarına yönelik beceri geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Çalışanlar sürekli eğitime tabi tutulmalıdır.
- Takım halinde çalışma teşvik edilmeli, bireyselliğin önüne geçilmelidir.
- Planlı ve disiplinli çalışılmalıdır.
- Sürekli gelişme anlayışı benimsenmelidir.
- Hedefler uzun dönemli olmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için gerekenler tam olarak sağlanırsa yapılan çalışmalardan olumlu sonuçlar alınmaktadır.

Başarılı olarak uygulanan toplam kalite yönetim modelinin kuruluşu sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralayabilir⁹⁴.

- Tüm düzeylerde hedeflere göre çalışma anlayışının gelişmesi
- Rekabet edebilirlik düzeyinde artış
- Karlılık düzeyinde artış
- Pazar payında artış

⁹⁴ BOZKURT, a.g.ö., s.33

- "Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşabilme becerisinin gelişimi
- Müşteri odaklı tasarım yapılması
- Ekip çalışmasının ve işbirliğinin geliştirilmesi
- Yatırımların geri dönüşünün hızlanması
- Müşteri şikayetlerinde azalma
- Müşteri bağlılığında artış
- Tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileşmesi
- Tedarikçilerden temin edilen ürün/hizmet kalitesinde iyileşme
- Tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi
- Çalışanların motivasyonunun artırılması
- Anahtar hedefler üzerine odaklanmanın sağlanması
- İşgücü verimliliğinde artış
- Maliyetlerde azalma
- Çalışan katılımının güçlendirilmesi
- Teslimat zamanlarında uygunluk
- Tasarım sürelerinin kısaltılması
- Ortam koşullarının iyileştirilmesi
- Ortak bir dil ve iletişimin geliştirilmesi
- İşgücü devrinin azaltılması
- Enerji verimliliğinde artış
- İlk madde ve malzeme, yarı ürün ve bitmiş ürün stoklarının azaltılması

- Organizasyonda hiyerarşik kademe sayısının azaltılması
- Kapasite kullanımının arttırılması
- Tezgah verimliliğinde artış
- Garanti nedeniyle yapılan, değiştirme ve onarım ödemelerinde azalma
- Üretim hazırlık sürelerinin azaltılması
- Bakım onarım giderlerinin azaltılması
- Üretim sırasında oluşan fire, hurda, yeniden işleme-onarım faaliyetlerinde azalma .

Göröldüğü gibi toplam kalite yönetiminin bir çok yararı bulunmaktadır. Toplam kalite uygulaması ile elde edilen yararları bir örnek ile de gösterebilir.

NETAŞ kalite ve mükemmellik grup direktörü İrfan ONAY ve yeni mamul takdimi ve müşteri ilişkileri kalite müdürü Adal KOROĞLU, başarılarının bazılarını şöyle özetlemişlerdir⁹⁵.

- Ürünler ve süreçteki hatalar 5 kat azaldı
- Çalışan başına net kar 35 kat arttı
- Dış satım gelirlerimiz 16 kat arttı
- Yeni ürün takdimi süremizi %35 kısalttık
- Ortalama müşteri memnuniyetini %90'ların üzerine çıkardık.

NETAŞ örneğinde de göröldüğü gibi toplam kalite yönetimi yaklaşımı kuruluşları daha iyiye doğru götürmektedir.

⁹⁵ İrfan ONAY-Adal KOROĞLU, "Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.135

2.2. AKREDİTASYON

Akreditasyon, toplam kalite anlayışının içinde yer alan olgulardan birisidir. Kaliteli eğitim ve öğretim için önemli bir unsurdur. Ülkelerce farklı olarak uygulanabilmektedir. Akreditasyon son yıllarda giderek önem kazanan bir olgu haline gelerek özellikle de eğitim ve öğretim sunan kurumlar için uygulanması gereken bir sistem oluşturmaktadır.

2.2.1. Akreditasyonun Tanımı

Akreditasyon bir çok ülkede ve bir çok sektörde topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alınması için geliştirilen bir yöntemdir⁹⁶.

Akreditasyon, laboratuvarların, belgelendirme ve muayene kuruluşlarının üçüncü bir tarafça belirlenen teknik kriterlere göre çalıştığının, bağımsız ve tarafsız kuruluşlarca onaylanmasıdır. Üçüncü parti değerlendirme tekniği olarak akreditasyon, söz konusu kuruluşlarda güvenilirliğin sağlanması ve sürekliliği için önemli bir araçtır⁹⁷.

Yaygın olarak kullanılan ancak çok fazla bilinmeyen akreditasyon süreci özellikle lisans ve lisansüstü eğitim ve öğretim sunan üniversitelerde dikkatle ele alınması gereken bir olgudur. Buradan hareketle, akreditasyonun öneminin yararlarının ve özelliklerinin akademik çalışmalarda incelenmesi hem kaliteli eğitim ve öğretim açısından hem de ülkenin eğitim kalitesine verdiği önemin göstergesi olması açısından yararlı olacaktır⁹⁸.

Akreditasyon, girdilerle, yani öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının özellikleri, akademik ve fiziki altyapı (kütüphane, sınıf, bilgisayar laboratuvarı vb.) üzerine odaklanmaktadır.

Akreditasyonda, akredite eden kurum standartları oluşturmakta ve akredite edilecek olan kurumun bu standartları en azından minimum düzeyde sağladığını onaylamaktadır.

⁹⁶ http://www.yok.gov.tr/egtfakdoc/egtfakdoc/akr2/bol1/bolum1_1.html

⁹⁷ <http://www.dtm.gov.tr/SORULAR/AB/STAND.HTM#156>

⁹⁸ Ebru GÜNLÜ, Akreditasyon Süreci, Doktora Ders Semineri, İzmir, 2000

2.2.2. Akreditasyonun Genel Özellikleri ve Sağladığı Yararlar

Akreditasyonun özellikleri ülkelere göre farklılıklar göstermesine karşın genel olarak ortak bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁹⁹.

- Akreditasyon, belli beklentiler karşısında (standartlar, kriterler), bir kuruluşun ya da programın kalite etkinliğinin sorgulanmasını içermektedir,
- Akreditasyonun temelinde kurumun ya da programın misyonu, tarihi ve hedefleri bulunmaktadır,
- Akreditasyon, kurumlarının ve programlarının özerklik ve farklılıklarını tanıdığı gibi, bunu saygı ile karşılamaktadır,
- Akreditasyon, akredite edilen kurum ve programların kamunun kaliteye dayanan beklentilerini yeterince ya da daha fazla karşıladıkları konusunda teminat anlamına gelmektedir,
- Akreditasyon, genel olarak uluslararası anlamda, 5 ve 10 yıllık sürelerle dayanan bir döngüdür. Ciddi sorunlarla karşılaşıldığında bu süreç kısalabilmektedir,
- Akreditasyon, öğrencilerin öğrenimleri ve gelişimlerinin etkinlik ve kalite için çok önemli bir kriter olduğunu vurgulamaktadır.

Akreditasyonun belirtilen genel özelliklerinin yanında yararlarını da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁰⁰.

- İyi hizmet veren kuruluşların resmi olarak tanınmaları,
- Kurumu değerlendirecek bir mekanizmanın yaratılması,
- Faaliyetlerin gelişimi için akreditasyonun hedefi teşkil etmesi,
- Personelin çalıştığı kurumla gurur duymasının sağlanması,

⁹⁹ Aktaran, Ebru GÜNLÜ, Akreditasyon Süreci, İzmir, 2000

¹⁰⁰ Bill STERLING, "Accreditation: Certifying Public Works Excellence", *American City & County*, Vol: 115, Issue:11, August 2000, p.60

- Personel arasında iletişimin geliştirilmesi,
- Personel katılımının desteklenmesi,
- Personelin işe alınmasında yarar sağlaması,
- İşletme politikalarının belgelendirilmesinin sağlanması,
- Çalışmalarda yeterliliğin artırılması vb. dir.

Akreditasyon özellikle eğitim hizmetlerinde uygulanmaktadır. Akreditasyonun eğitim ve özellikle yükseköğretime uygulanması ve yaratacağı etkiler tezin ileriki bölümlerinde (yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon) incelenecektir.

2.2.3. Akreditasyon Süreci

Akreditasyon süreci bir kuruluştaki çalışanlar arası diyalogları iyileştiren, kurumun daha iyiye gidebilmesi için vizyon belirleyen, verilen hizmetten yararlanan tüketicilere hizmetin niteliği hakkında bilgi veren bir yöntemdir.

Topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alındığı akreditasyon yönetiminde eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması, güvence altına alınması ve belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesi sağlanmaktadır. Genel olarak yüksek öğretimde akreditasyon sürecinin altı temel unsuru bulunmaktadır¹⁰¹.

- Programlar hakkında yargıya varmada kullanılan bir "standartlar" kümesi,
- Fakülte tarafından hazırlanan, kendilerinin standartları karşılamak üzere nasıl çalıştıklarını açıklayan ve standartları karşılamada ne ölçüde başarılı oldukları ile ilgili kendi değerlendirmelerini içeren bir **öz değerlendirme**,
- Öz değerlendirme raporunun ve diğer belgelerin incelenmesi, tesislerin incelenmesi, derslerin gözlemlenmesi ve öğretim elemanları, öğrenciler, dekan ve ilgili diğer kimselerle görüşmelerin yapılması konularında eğitilmiş uzman meslektaşlardan oluşan bir ekip tarafından yapılan **ziyaretler**,

¹⁰¹ http://www.yok.gov.tr/egtfakdoc/agtfakdoc/akr2/bol1/bolum1_1.html

▪ Ziyareti gerçekleştiren ekip tarafından hazırlanan, fakültenin akreditasyonla ilgili standartları ne ölçüde karşıladığı hakkındaki ekip değerlendirmelerini ve programların akreditasyon durumu hakkındaki önerilerini içeren bir rapor,

▪ Ekibin raporunda önemli bir bilgiyi dikkate almaması ya da ziyaretin ardından ortaya önemli bir bilgi çıkması halinde, ziyaret edilen fakülte dekanı tarafından yazılan bir cevap,

▪ Fakülteden ve ziyareti gerçekleştiren ekipten elde edilen kanıtlara dayalı olarak yetkili merciin verdiği karar.

Akreditasyonun amaçları doğrultusunda çeşitli akreditasyon modelleri oluşturmak mümkün olmaktadır (örneğin; Türk Öğretmen Eğitimi Akreditasyon Modeli). Ancak akreditasyon, tek tek programların iyileştirilmesinin yanı sıra eğitim sisteminin bir bütün olarak gelişmesine de hizmet etmektedir. Öncelikle, belirlenen standartlar eğitim programının kalitesi ile ilgili ulusal beklentileri ifade etmektedir. Ulusal organlar, üniversiteler ve her bir fakülte programlarının belirlenen standartlara uygunluğunu sağlamak üzere çalışmalıdır. İkinci olarak, ziyaret ekiplerinin bulguları tüm sistemde geçerli olan konuları ve sorunları tespit etmeye yardımcı olmaktadır. Ziyaret ekipleri tarafından elde edilen sonuçların alınması ve incelenmesi ile karar organı, bulguları eğitimin geliştirilmesi amacıyla kullanabilmektedir. Ayrıca, fakülteler ve programlar, ulusal standartlar temelinde bir akreditasyon sürecine katılmaktan mesleki açıdan yararlanabilmektedir. Fakülte personeli, gerek ziyaret ekiplerine katılarak, gerekse uzman meslektaşları tarafından yapılan ziyaretler yoluyla öğretme ve öğrenmede en iyi uygulamaları öğrenme fırsatı bulabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak toplum, eğitim sisteminin kendi kendisini eleştirebilen ve sürekli geliştiren bir yapıya sahip olduğu konusunda güven duymaktadır. Standartların belirlenmesi ve fakültelerin söz konusu standartlara erişme ve bunları aşma çabalarına paralel olarak sistem sürekli gelişme felsefesini kazanmaktadır. Daha sonra standartlar eğitim programlarında beklenen gelişimleri yansıtacak şekilde yeniden geliştirebilmekte ve değişebilmektedir¹⁰².

¹⁰² GÜNLÜ, a.g.e., s.9-10

Akreditasyonun istenen düzeyde yürümesi için bazı unsurların bulunması gereklidir¹⁰³.

- Yaygın, anlaşılır ve desteklenen açık bir ulusal standartlar bütünüün olması
- Standartları iyi bilen, ziyaret için belirlenmiş bir protokolü izleyen ve standartlara dayalı olarak adil yargılara varabilecek bir eğitilmiş uzman meslektaşlar (değerlendiriciler) topluluğunun olması,
- Standartlara dayalı olarak kararlar verilmesini sağlayan bir karar oluşturma süreci ve bu süreci işleten bir karar verici merciin olmasıdır.

2.3. KAMU KESİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kamu yönetimleri, hemen bütün ülkelerde, son yıllarda özellikle iletişim ağının hızla gelişmesi ile ekonomik, sosyal, askeri, hukuksal ve kültürel etkileşim sonucu kendilerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmaktadırlar.

Bu değişime ayak uydurmuş olan batı ülkeleri, devletin yürüttüğü faaliyetlerde özel sektörün başarı ile kullandığı yönetim uygulamalarını kullanmakta ve başarılı sonuçlar almaktadır. Dolayısıyla Türk özel sektöründe de görülen başarılı uygulamaları kamu ve yerel yönetimlerde de uygulamaya geçirmelidir.

Kamu sektörü genellikle özel sektörden farklı yapıdadır. Fakat farklılıkların olmasına karşın benzerlikleri de bulunmaktadır. Organizasyonların tümünde insan, süreç ve amaçlar vardır ve bu unsurlar toplam kalite yönetimi uygulamalarında son derece önemlidir. Hizmetlerin sunumu iki sektörde de farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe bir çok hizmetin monopolü söz konusu olduğu için, genellikle müşteri memnuniyetini belirlemek güçleşmektedir.

Kamu yönetiminde toplam kalite konusuna girmeden önce bazı temel kavramların verilmesi gerekmektedir.

¹⁰³ http://www.yok.gov.tr/egtfakdoc/agtakdoc/akr2/bol1/bolum1_1.html

2.3.1. Kamu Yönetimi ve Kamu Hizmeti

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır. Örgütlenmenin yanında, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri, kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi de içine alır. Yönetim bu anlamı ile evrenseldir. Hem kamu kesimi hem de özel kesim için geçerlidir. Kamu yönetimi, düzenli toplumlarda kamu gücünün örgütlenmesini ve işleyişini içerir. Bu, her türlü devlet görevlerini ve örgütlerini içine alan bir tanımlamadır. Olağan anlamda kamu yönetimi dendiğinde, yasama, yargılama ve belli ölçüde hükümet etmenin dışında kalan tüm kamusal kuruluşları ve işleri içerir¹⁰⁴.

Kamu hizmeti, insanların bir arada yaşamalarından doğan adalet, iç ve dış güvenlik, genel eğitim, genel sağlık, çevrenin korunması gibi toplumsal ihtiyaçları karşılayan ve devletin asli fonksiyonlarıyla ilgili olmaları nedeni ile doğrudan doğruya devletin "hizmet tekeli" altında bulunan kolektif hizmetler oldukları gibi, ulaşım, posta, haberleşme ve KİT'ler tarafından üretilen bazı mal ve hizmetlerde olduğu gibi, özel sektör kuruluşlarının da aynı alanda alternatifli olarak sundukları hizmetler de olabilirler¹⁰⁵.

Kamu hizmetleri, kamu yararına yönelik olarak devlet veya diğer kamu tüzel kişilikleri tarafından toplumun huzur ve güvenliğini sağlamak, toplumsal refahı arttırmak üzere sunulan hizmetlerdir. Hizmetin Kamuya yönelik olması, toplum çıkarlarının birey çıkarlarından üstün tutulması gerektiğinin bir sonucu olmaktadır.

2.3.2. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Zorunluluğu

Geleneksel olarak, kamu ve özel sektörün birbirinden tamamen ayrı ve farklı etkinlik kriterlerine bağlı olmalarına rağmen, profesyonel yönetim anlayışı, açık ve net olarak belirlenmiş performans kriterleri, kamu sektörü içinde rekabetin sağlanması, özel sektör yönetim ve tekniklerinin kullanılmasını yavaş yavaş kamu

¹⁰⁴ A. Şeref, GÖZÜBÜYÜK, *Yönetim Hukuku*, Türkan Kitapevi, Ankara, 1996, s.1-2

¹⁰⁵ SARAN-GÖÇERLER, a.g.ö, s.246

yönetimine de girmeye başlamıştır. Bu yenilikler kamu sektörünün yeniden yapılanmasını zorlamaktadır¹⁰⁶.

Günümüzde vatandaşlar kamu hizmetlerini yavaş, pahalı, kalitesiz, az çeşitli, ulaşılması zor, çok bürokratik olarak değerlendirilmektedirler. Vatandaşların kamu hizmetlerine ve genel olarak da devlete olan güvenleri oldukça önemli bir boyutta azalmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarının vatandaşların bu güvenlerini yeniden kazanmaları, bunun içinde ana amaç olan toplumsal faydayı en kaliteli şekilde sunmaları gerekmektedir.

Kamu yönetimi iktidara gelenler tarafından kendi çıkarları için sürekli yozlaştırılmıştır. Kamu yönetiminde niçin daha etkin bir yönetimin olması gerektiğini aşağıdaki gibi sıralanabilir. Kamu yönetiminde;

- Başkasının parası başkaları için harcadığı için fiyat ve kalite önemsenmemektedir.
- İktidarlar, devlet kaynaklarını merkezden ve kendi çıkarları için kullanarak kaynak kullanımında etkinsizliğe neden olmaktadır.
- Seçim sistemi iyi değildir. Millet vekilleri siyasi parti liderlerince atanmaktadır.
- Bürokrasi politikacıların emir ve çıkarları için çalışmak zorunda bırakılmaktadır.
- Kamu hizmetlerinin görülmesinde kurallar ve yönetmelikler etkin kılınarak, uygulayıcıların yaratıcılıklarına yer verilmemektedir.
- Hatanın olmaması için çalışmak yerine teftiş ve kontrol ağırlıklı bir işleyiş benimsenmektedir.
- Kamu hizmetlerinde performans ve çıktı yeterince değerlendirilmemektedir.

¹⁰⁶ Naci Birol MUTER-Ramazan GÖKBUNAR, "Müşteri ve Hizmet-Yönlü Bir Kamu Sektörüne Doğru", D.E. Ü. İ.İ.B.F. Maliye Bölümü Yayını, İzmir, 1997, s. 386

Kamu yönetiminin bugünkü yapısının belirtilen nedenler sonucu yeniden değerlendirilmesi zorunlu hale gelmektedir.

2.3.3. Kamu Yönetiminde Toplam Kaliteye Geçilememesinin Nedenleri

Toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanmasında karşılaşılan sorunlar iki başlık altında toplanabilir. Genel sorunlar ve kamu yönetimine ilişkin sorunlar¹⁰⁷.

2.3.3.1. Genel Sorunlar

Özel ve kamu sektöründeki herhangi bir örgütün karşılaşılabileceği ortak sorunları genel sorunlar olarak değerlendirebilir. Bu sorunlar;

- Kaliteye olan inançsızlık
- Değişime direnç
- Yönetimin ve yöneticilerin tutumu
- TKY' ni olduğundan fazla yüceltme
- Sıradan beklentilere sahip olma
- Mevcut durumun yeterince analiz edilememesi
- Eğitim ve yetiştirmenin yetersiz olması
- Araç odaklı olma
- Tutarsız davranma
- Başarıların ödüllendirilmemesi vb. dir.

¹⁰⁷ Murat ÖNDER, "Toplam Kalite Yönetimi; Kamu Yönetiminde Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: Eylül/97, Ankara, 1997, s.125

2.3.3.2. Kamu Yönetimine Özgü Sorunlar

Toplam kalite yönetiminin, kamu yönetiminde uygulanmasında kamu sektörünün kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar vardır. Bu sorunları da aşağıdaki gibi sayabilir;

- Kamu sektörünün değişime daha çok direnç göstermesi
- Kamu yönetiminde liyakatten daha çok torpil ve kıdemin önemsenmesi
- Bürokratların kendi inisiyatiflerini kullanamamaları
- Politik davranma
- Kamu yönetiminin aşırı büyük olması
- Baskı ve çıkar gruplarının etkisi vb.

Yukarıda sayılan nedenlerin yanında aşırı merkeziyetçilikten kaynaklanan anlayış sonucu toplam kalite yönetimi kamu yönetiminde tam olarak uygulanamamaktadır. Çünkü bir çok karar için kuruluşlar bir üst makamın onayını almak zorunda oldukları için özellikle "toplam" kelimesi kamunun büyüklüğü göz önüne alındığında amacına tam olarak ulaşamamaktadır.

2.3.4. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite İçin Yapılması Gerekenler

Etkin bir Kamu yönetiminin sağlanabilmesi için uygulama yapacak kamu kurumunun önce misyonu(kuruluş amacı ve varolma nedeni) ile vizyonunu(nasıl bir kuruluş olunmak istendiğine ilişkin görüş ufku) toplam kalite yönetiminin katılım ilkesini en geniş biçimde uygulayarak gözden geçirmesi ve tanımlaması beklenir¹⁰⁸.

Kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi uygulamasının etkin olması için vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra yapılması gereken işlemler şunlardır¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Müfit AKSOY, "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s.30

¹⁰⁹ Ziya ÇOKEL, "Devlet Yönetiminde Toplam Kalite", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999, s.13-16

▪ Halkın katılımı ve katkısı olmalı, halkla kendisine hizmet sunan yönetim arasındaki ilişkiler buna uygun olarak düzenlenmelidir

▪ Hizmet üreten kamu yönetimi ile bu üretimle ilgisi ya da katkısı olan veya aynı amaca yönelik çalışmaları olan kişi, grup, dernek, vakıf ve diğer özel ve resmi kuruluşlarla ortak anlayış ve yaklaşım sağlanmalı ve birbirlerine güven duymalıdır

▪ Personel, kurumun amacına uygun olarak geliştirilmeli ve onların katılımı sağlanarak personelle kurum amacı her geçen gün geliştirilmeli ve bütünleştirilmelidir

▪ Süreçler açıkça belirlenmeli, bunlarla ilgili verilerin düzenlenmesine ilişkin açıklamalar baştan yapılarak başarının ölçülmesine olanak sağlanmalıdır.

▪ Sürekli bir iyileştirme ve yaratıcılık aranmalı, bunu sağlayanlar özendirilmeli ve ödüllendirilmelidir

▪ Amaçla kurumun çalışması arasında tutarlılık sağlanmalı, liderliğin, bunun sağlanmasındaki rolü önemsenmelidir

▪ Kurumun her kademesinde ve halkta toplumsal sorumluluk duygusu geliştirilmelidir.

▪ Kaynakların kullanılması, verimliliğin ve kaliteli yönetimin odak noktası olarak düşünülmeli ve kabul edilmelidir

▪ Tüm çalışmalar belirli sonuçlara yönlendirilmeli, sürekli başarı için paydaşların tatmini ve yararların dengelenmesi göz önünde tutulmalıdır.

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin içinde bulundukları mevcut durumun önemli nedenlerinden birisi etkin olmayan kamu yönetimleridir. Bu olumsuz yönetim anlayışının süratle kaliteli hale getirilmesi gerekmektedir. Değişim tabi ki zor olacak ve süreç gerektirecektir ama unutulmaması gereken ise, değişim için kaybedilecek zaman bulunmamaktadır.

2.4 YÜKSEKÖĞRETİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AKREDİTASYON

Sanayi toplumları, bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmelerle, "bilgi toplumu"na dönüşmektedir. Bilginin bir sūs olmaktan çıkıp çok yönlü alış-veriş, hareketli ve dinamik bir güç haline getirilerek insanın kullanımına sunulması ülkelerin ekonomi alanında olduğu gibi eğitim alanında da bir araya gelmelerini, birbirlerinin tecrübe ve projelerinden faydalanmalarını mecburi kılmaktadır. Bu mecburiyet, sistemin bütünlüğü içinde yer alan amaçların, programların, mevzuatın, yeniden değerlendirilmesine aracılık etmektedir. Sistemi oluşturan öğelerin birisine veya birkaçına yapılacak müdahale öteki öğeler üzerinde ve dolayısıyla sistemin bütünü üzerinde etkili olacaktır¹¹⁰.

Dünyanın değişim çehresi yükseköğretime büyük önem verildiğini ve verilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Üniversiteler, yüksek düzeyde eğitim-öğretim yapan, elit kadrolar yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan kuruluşlardır. Günümüzde toplumların üstünlükleri bilim ve teknolojiye ulaştıkları düzeyle ölçülmektedir. Daha açık bir ifade ile devletlerin gücü, bilimde kaydettikleri mesafe ile doğru orantılıdır. Bu noktada bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma çağımızın en önemli silahı haline gelmiştir¹¹¹.

Eğer "kalite"yi ferdi ve kurumsal bir yaşam tarzı olarak görmek; yani kendi hayatımızın her parçasında ve kuruluşlarımızın bütününde israfı önleyerek verimliliği azami düzeye çıkarmak ve ülke olarak topyekün bir seferberlik başlatmayı düşünüyorsak, işe eğitimden başlamalıyız. Yalnız bugünü değil yarını da mükemmelleştirmek için her alandaki eğitim kalitesini arttırmak gerekir¹¹².

Gelişmiş ülkeler, eğitimi, siyasi önceliklerin en başına koyarak bu hızlı değişime ayak uydurmaktadırlar. Nitelikli insan kaynağı, bugünün iş dünyasında aranan ileri düzeyde becerileri kazandıran yükseköğretim sistemleri sayesinde mümkün olmaktadır. Gelişmiş ülkelerin çoğunda, yükseköğretim gören genç nüfus

¹¹⁰ Ahmet ŞAHİN, "Eğitim Sisteminde Toplam Kalite ve İsrafın Önlenmesi", *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı: 26, İstanbul, 1999, s.315

¹¹¹ Ayşe KORKMAZ, "Yükseköğretim Gençliğinin Problemleri", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:145, 2000, s.45

¹¹² A. Kutay ŞEN, "Eğitimde Toplam Kalite", *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı: 26, İstanbul, 1999, s.329

önemli bir oranda artmaktadır. Yaşam boyu öğrenim ya da hizmet içi eğitim ile de çalışanların hızla dünyaya ayak uydurmaları kolaylaşmaktadır.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerle aralarındaki farkları kapatmak, onların yanında olabilmek için yükseköğretime çok fazla önem vermeleri gerekmektedir. Eğitimin belirtilen önemi dikkate alındığında verilen eğitimin kalitesinin artırılması da kaçınılmaz olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temelinde "insana her zaman daha iyilerini sunma" düşüncesi yer almaktadır. Eğitimin önemi, insana verilen değerlerin artması ile daha da belirginleşmektedir.

Eğitimin artık küreselleşen dünya paralelinde geniş olarak yorumlanması ve ciddi bir şekilde öğrenci, öğretmen ve toplum ihtiyaçlarına yönelmesi gerekirken bunda yetersiz kaldığı, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlara büyük ölçüde cevap vermediği ve hazırlıksız olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarının öğrenciye, öğretmene ve topluma öğretim ve araştırma ortamını sunmasının yanı sıra öğrenci ve öğretmende "ideal etki" oluşturarak onların örnek alacağı bir ilişki kalitesini de sunması gerekmektedir. Şimdiye kadar ihmal edilen bir alan olması bir çok probleme zemin hazırlamıştır. Fakat TKY çalışmaları ile bu alandaki boşlukların en ideal biçimde doldurulması amaçlanmaktadır¹¹³.

Ürettiği ürün insanların davranışındaki olumlu değişimler olarak görülen eğitim kurumlarında, kalite ve verimliliğin ölçülmesi, mal ve hizmet üreten diğer örgütlere nazaran daha zordur. Fakat diğer örgütlerde görülen yenileşme ve uygulamalardan eğitim kurumlarının etkilenmemesi de imkansızdır. Eğitim kurumu istemese de bu etki gerçekleşecektir. Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler genel anlamda toplum eğitim örgütlerini de değişime zorlamaktadır. Günümüzde "eğitim olgusunu" salt "okul" olarak ele almak ve eğitimi okul ile sınırlı görmek devri çok uzaklarda kalmıştır. Okul dışındaki işletmelerde de eğitim en önemli faaliyetler arasında yer almaktadır. Eğitimde yenileşme kavramı da nitelik değiştirmiştir. Eğitimde yapılan standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve bir takım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Eğitimde yenileşme denilince genellikle okul, gün ve saatlerinin

¹¹³ Zuhâl CAFOĞLU, "Eğitimde Toplam Kalite", *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı: 26, İstanbul, 1999, s.304

arttırılması, mali bir takım olanaklar, sınıfların büyüklüğü, bilgisayara dayalı eğitim, okula dayalı yönetim, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerinin arttırılması gibi konular akla gelmektedir. Ama bunların hepsi de klasik eğitim yaklaşımlarının doğruluğunu kabul eden ve onları daha da geliştirmeyi hedefleyen girişimler olarak kalmaktadır. Tüm bu eleştirilerden hareketle bir takım eğitimcilerce "toplam kalite yönetimi", "sıfır hata yönetimi" gibi yaklaşımlarla eğitimcilerin dikkati çekilmeye çalışılmaktadır¹¹⁴.

TKY, üretim sektöründe, silahlı kuvvetlerde, bankalarda, hastahanelerde vb. sektörlerde başarı ile uygulanmasına karşın yükseköğretimde yaygın olarak uygulanmamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin iş dünyasında, özellikle üretim sektöründe başarılı olması uyarlamalar ile yükseköğretimde de uygulanabilirliğini ortaya çıkarmıştır. Ancak yükseköğretim kuruluşlarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı koşullar gereklidir¹¹⁵. Bu koşullar;

- Toplam kalite yönetimi uygulamalarında, en tepedeki yöneticinin kesin destek vermesi gerekir
- Uygulamaya hazırlanırken, ayrıntılar içinde boğulmadan projeyi hayata geçirmek gerekir
- En can alıcı noktalardan biri süreç iyileştirmede sorumlu olacak takımlar oluşturulmalıdır
- Kuruluşta kendini bu işe adayan öncülere gerek vardır
- İyi bir stratejik planlama gereklidir
- Üniversitelerde uygulamaya hizmet alanıyla başlamak, akademik alandan başlamaktan daha iyidir.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları özellikle üretim sektöründe çok başarılı olmaktadır. Ancak aynı başarı oranının yükseköğretimde yakalanması kolay

¹¹⁴ Servet ÖZDEMİR, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995

olmamaktadır. Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarılı sonuçlar elde edememesinin önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bu engelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kuruluş yöneticilerinin yetki dağılımına olumsuz bakmaları ve toplam kalite felsefesini yeterince benimsememeleri ve çalışmalara tam destek vermemeleri,
- Hazırlanan projelerin çok karmaşık olması ve bu projeleri hayata geçirecek yeterli unsurların oluşturulmaması,
- Kurum çalışanlarının toplam kalite çalışmalarına tam desteğinin sağlanamamış, kurumda "ben" yerine "biz" felsefesinin oluşturulamamış olması,
- Toplam kalite yönetiminin sayısal sonuçlara, motivasyon, dayanışma, danışma gibi sübjektif değerlerden daha fazla önem vermesi,
- Yönetici ve çalışanların kalite sürecini tam olarak yaşamadan bir an önce sonuçları görmek istemeleri,
- Yetki ve görev dağılımında sorunların ortaya çıkması,
- Toplam kalite yönetim sürecini işletecek olan çalışma takımlarının oluşturulamamasıdır.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımının yüksek öğretim hizmetlerinde uygulanması, yukarıda sayılan ve benzeri nedenlerle başlama veya başlandıktan sonra da yanda bırakılma ile karşılaşmaktadır.

Karşılaşılan bu sorunlara rağmen toplam kalite yönetimi ve çeşitli kalite sistemlerinin iş dünyasında uygulanan ilke ve kriterlere gerekli uyarlamalar yapıldığı takdirde, geniş ölçüde akademik kuruluşlarda da uygulanabilir. Yükseköğretim kuruluşlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarında iç ve dış müşterilerin işbirliği ile kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanabilir. Yükseköğretim kuruluşları genelde oldukça karmaşık ve değişimleri çok kolay olmayan kuruluşlardır. Bu kuruluşlarda kararlar geleneksel olarak öğretim üyelerinden oluşan akademik

¹¹⁵ I.Atilla DİCLE, "Yükseköğretimde TKY; Yirmibirinci Yüzyılın Başındaki Olanaklar, Fırsatlar ve Darboğazlar", Ekonomi Forumu, İstanbul, 2000, s.21

kurullarda verilmektedir. Bu yetki toplam kalite yönetiminde kısmen de olsa müşterilere aktarıldığından, yeni uygulamanın öğretim üyelerinin direnişi ile karşılaşmaları doğaldır. Ancak toplam kalite yönetimi, köklü ve devrimci yaklaşımlar yerine yavaş ve aşamalı değişimi öngördüğü için bu kuruluşlarda kalitenin iyileştirilmesinde daha etkili olabilir¹¹⁶.

Toplam kalite yönetiminin yüksek öğretimde uygulanmasında olumlu sonuçlar elde edebilmek için sistemin dayandığı ana unsurlar ve temel ilkeleri göz önüne alarak bir değerlendirme yapılabilir.

Kaliteye odaklanma; eğitim kuruluşlarının kültürel sürekliliğini sağlaması, istikrarlı ve demokratik bir toplum oluşturması halkın hayat seviyesini yükseltmesi, hayat boyu sürecek bir öğrenmenin ve insanın gelişiminin temelini oluşturması ve kalite tartışmalarının okullarımıza taşınması mecburiyeti bulunmaktadır.

Bilgi teknolojileri eğitim süre ve akışının geliştirilmesinde de etkili olmaktadır. Öğretim amacıyla kullanılan makine, araç ve gereçleri kapsayan bilgi teknolojileri "öğretim teknolojisi olarak" adlandırılır. Öğretme-öğrenme aşamalarında teknoloji seçimi yapılırken kullanacağımız teknolojinin bilgi ve transferini sağlayan etkileşimli, çok yönlü, kullanışlı ve ekonomik olmasına dikkat edilmelidir¹¹⁷. Sürekli daha kaliteli eğitim ve öğretim vermek amacıyla faaliyetlerin sürdürülmesi gerekmektedir.

Müşteriye odaklanma; yüksek öğretimde iç müşterilerin (idari personel, öğretim üyeleri) ve dış müşterileri (öğrenci, mezunlar, öğrenci aileleri, toplum vb.) istek ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Yüksek öğretim kuruluşlarının bu beklentilere cevap verebilecek stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Sürekli iyileştirme; yüksek öğretimin planlanması aşamasında öğrenci (devamı, kavrayışı, katılımı ve katkısı, kütüphane ve bilgisayar kullanışı, aldığı notlar vb.); eğitici (öğrencilerin öğrenmesi, takım çalışması, eğitim tekniklerinin kullanımı, öğrenci değerlendirilmesi, programın değerlendirilmesi vb.); müfredat (güncelleştirilmesi, ihtiyacı karşılaması), plan uygulaması, periyodik aralıklarla uygulamadan elde edilenlerin izlenmesi, denetlenmesi, düzeltme ve

¹¹⁶ DİCLE, a.g.e., s.23

¹¹⁷ ŞAHİN, a.g.e., s.322-323

iyileştirmelerin yapılması, yeniden gözden geçirme ve yeni önlemler alınmasıyla sürekli gelişiminin yapıldığı bir döngü olması gerekir¹¹⁸.

Süreçlerin iyileştirilmesi; yükseköğretimde her türlü öğrenme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi gerekir. Eğitim programlarının değişen dünyanın ihtiyaçlarına göre sürekli geliştirilmeleri zaman, para ve insan israfının önlenmesinde önemli adımlardır. Eğitim programları her bir insana ayrı ayrı hitap edebilecek ve yalnızca içinde bulunulan çağı yansıtan değil gelecek çağın temellerini hazırlayacak biçimde dinamik bir yapıda olmalıdır¹¹⁹.

Takım çalışması; yüksek öğretim kuruluşları kendi içlerinde takım ruhunu oluşturarak bunu aktif olarak çalışan bir düzeye getirmelidir. Verilen hizmetin kalitesinin artmasında tüm çalışanların çalışmalara ve karar vermeye katılımları, birbirlerini desteklemeleri ve ortak amaçlar için ortak çalışmaları önemlidir. Çalışanlara yetkinin devredilmesi ile bireylerin daha etkin çalışmaları sağlanmaktadır. Kendisine yetki verilen birey sorumluluk psikolojisi ile verimini arttırmaktadır.

Tekrara gerek bırakılmaması; toplam kalite yönetiminin önemli bir özelliği olan hataların yinelenmemesinin yüksek öğretimde önemi daha da büyüktür. Çünkü insanlar kolay yetiştirilememekte ve onlar üzerinde yapılan hatalar kolaylıkla telafi edilememektedir. Yüksek öğretim kuruluşlarının vizyonları iyi belirlenmeli ve hataları tekrarlamamaları gerekmektedir.

Vizyon; yüksek öğretim kuruluşlarının vizyonu; öğrenmeyi öğrenmiş, değişime açık, insana değer veren, sürekli başarıyı hedefleyen öğrenciler yetiştirmek vb. şeklinde olmalıdır. Vizyon çok düzgün belirlenmeli ve gelecek garanti altına alınmalıdır.

Liderlik; hiçbir hareket ve değişim lidersiz olarak başarıya ulaşamamaktadır. Toplam kalite yönetiminde de üst yönetimin liderliği esastır. Üniversitelerimizin çoğunda üst yönetimde bulunan rektör, dekan ve bunların yardımcıları genellikle tıp ya da mühendislik kökenli öğretim üyeleridir. Oysa iyi bir yönetici liderin insan yönetimi eğitiminden geçmesi gerekmektedir. Yönetim teknik

¹¹⁸ PEKER, a.g.e., s.51

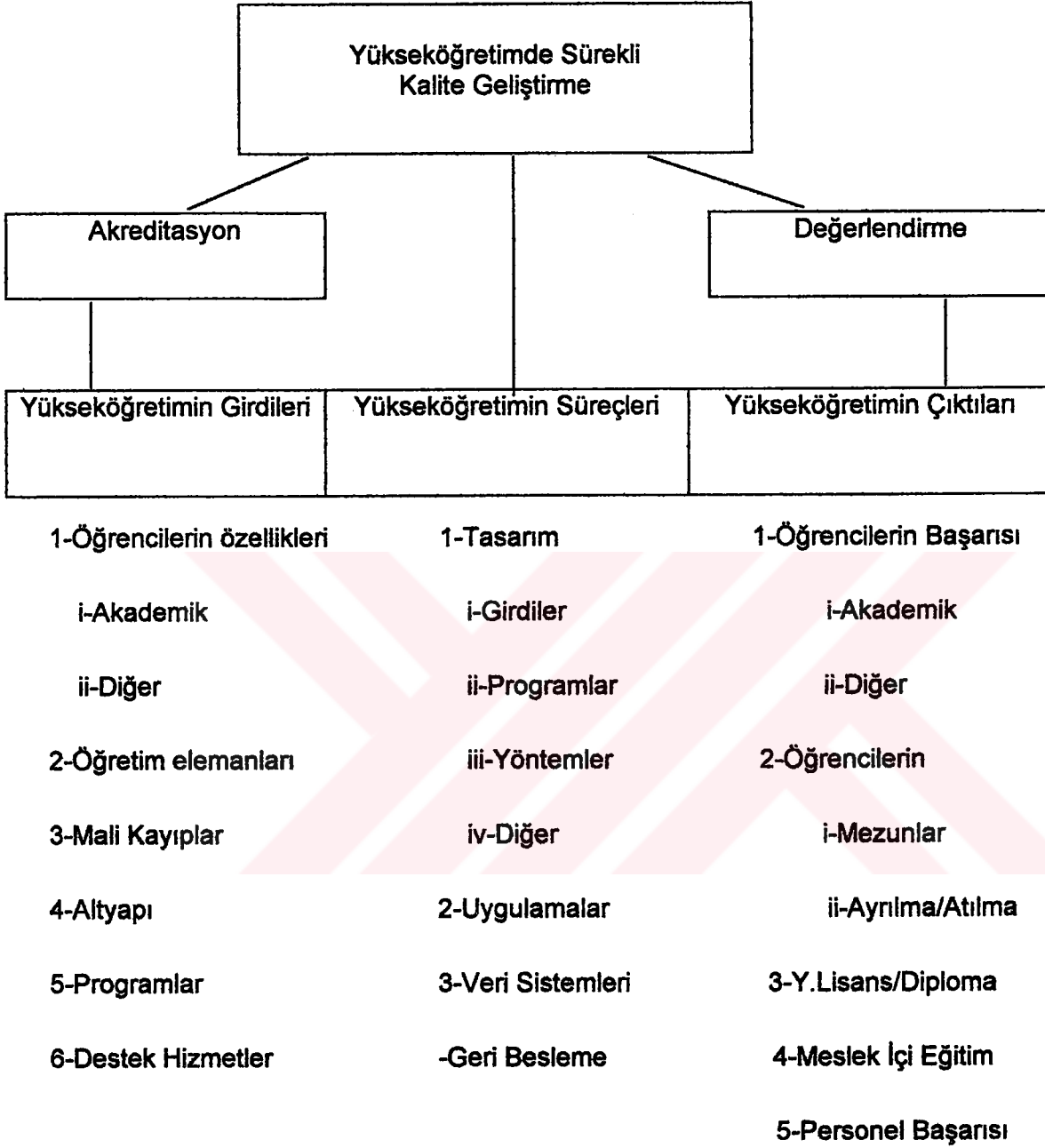
¹¹⁹ CAFOĞLU, a.g.e., s.311

bilgi ve beceriyi gerektirir ve bir bilim dalıdır. Yüksek öğretim kuruluşlarında liderlik yapacak olan öğretim üyelerinin tıp, mühendislik kökenli olmaları yerine, idari bilimler fakültelerinden seçilmeleri daha etkin ve kaliteli bir yönetimi beraberinde getirecektir. Liderlik yapan kişilerin kalite kültürünü iyice özümsemeleri ve yetki devrine, ortak çalışmaya açık olmaları gerekmektedir.

Yükseköğretimde kalitenin artırılması çalışmaları ile bu alanda uluslararası standardizasyonun sağlanması çalışmaları paralel olarak sürdürülmektedir. Ancak bu uyum çalışmaları Kıta Avrupa'sı Ülkelerinde, ABD ve İngiltere'de farklı akreditasyon sistemleriyle sürdürülmektedir. Bu alanda geniş kabul görmüş uluslararası bir sistemden söz etmek için henüz çok erkendir. Bunun temel nedenleri Avrupa'da yükseköğretimin devlet ve bürokrasi tarafından destekleniyor olmasıdır. ABD'de ise bu konuda kendi kurallarını koyan kuruluşlar bulunmaktadır. İngiltere dışındaki AB Ülkelerinde bir akreditasyon kurumu bulunmamaktadır ve hatta akreditasyonun gerekliliğinden söz edilmemektedir. Fransa'da yükseköğretimin mali desteği devlet tarafından karşılandığından, akreditasyonunda devlet tarafından yapılması geleneği bulunmaktadır. Akreditasyon da, yükseköğretim kurumlarına ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve miktarı belirli bir düzeyin üzerinde olacağı varsayımı vardır. Bir başka deyişle, yükseköğretimdeki kaliteyi ona ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve düzeyi belirler. Akreditasyon yükseköğretim sisteminin içiyle, eğitim süreçleriyle ve sonuçlarıyla ilgilidir. Değerlendirme sistemi ise, öğrencilerin başarı sayısı istihdam edilen mezun sayısı, mezunların istihdam yerleri gibi sistemin çıktılarıyla ilgilidir. Ancak burada da yüksek öğretimin süreçleri göz ardı edilmektedir. Yükseköğretimde gerçek anlamda kalite artışı sağlanmak isteniyorsa¹²⁰,

- Yükseköğretim sisteminin, girdilerini değerlendiren akreditasyon sistemi
- Yükseköğretim sisteminin çıktılarını değerlendiren değerlendirme sistemi
- Yükseköğretim sisteminin süreçlerinin tasarını, planlanmasını, uygulanmasını sağlayan "yükseköğretimde Toplam Kalite Sistemi" yöntem ve tekniklerinin kullanılmaya başlanması gerekmektedir (şekil: 2).

¹²⁰ Orhan ELMACI-Kemal POYRAZ- Metin ÇALIK, "Yükseköğretimde Kalite Güvence Sisteminin Oluşturulmasına Yönelik Bir Değerlendirme Format Önerisi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, Kütahya, 1999, s.117



Şekil 2.2: Yükseköğretimde Kalite Güvence Sistemi

Yükseköğretim hizmetlerinde kalite artışı sağlanmak isteniyorsa yukarıda belirlenen sistemlerin kurulması gereklidir. Yükseköğretimde kalite yönetimi, eğitimin her aşamasında ve eğitimi etkileyen tüm alanlarda,

- Fiziki altyapı (bina, spor tesisleri, açık alan,vb.),

▪ Akademik altyapı (laboratuar, kütüphane, dokümantasyon, iletişim, bilgi işlem vb.),

▪ İyi bir eğitim-öğretim planı,

▪ Sınav ve değerlendirme sistemi,

▪ Akademik/idari personel temin ve geliştirme sistemi,

▪ Araştırma ve yayınlar,

▪ Kurumsal gelişme planı (stratejik planlama)

▪ Üniversite-sanayi-toplum ilişkileri

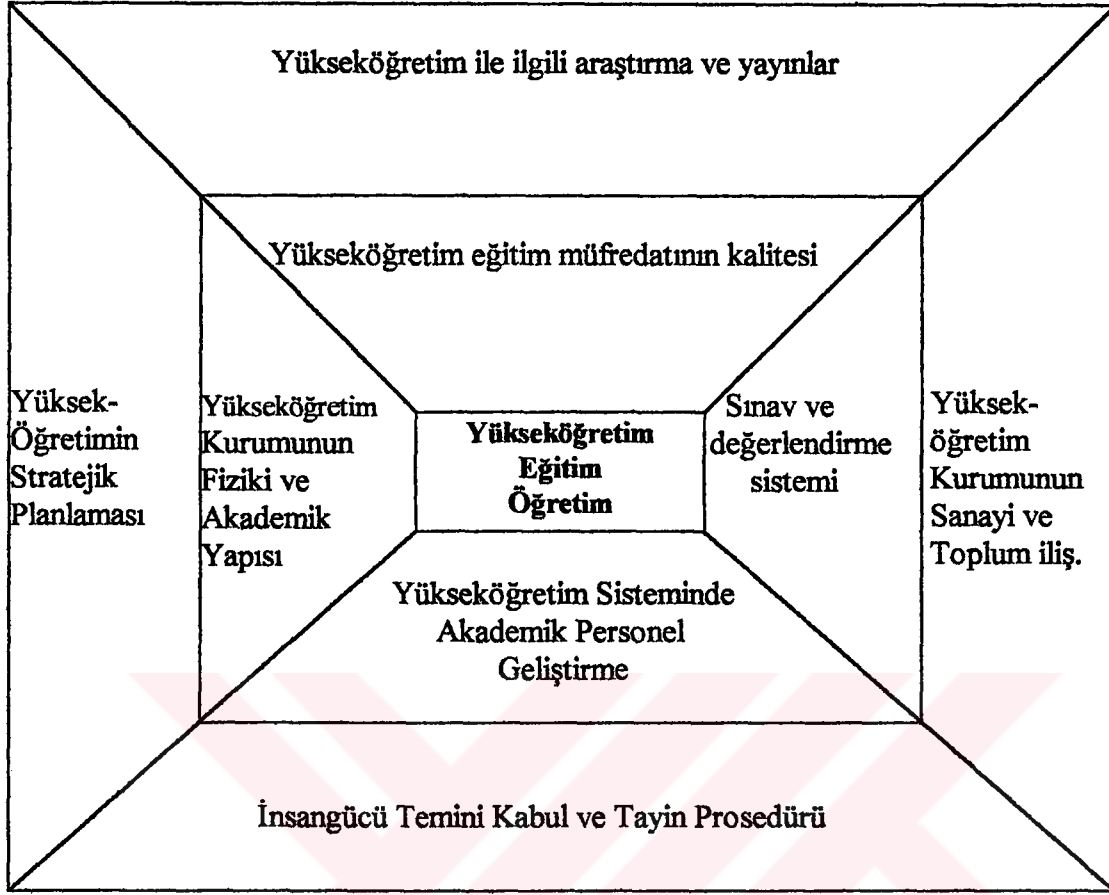
Sağlanırsa kaliteli insangücü yetiştirebilir(şekil:3)¹²¹

Tüm faaliyetlerde öğrencilerin öğretimi ve eğitimi yükseköğretimin birincil amacıdır. Bu amacın gerçekleşmesi için kalite güvence sistemi oluşturulmalı ve akreditasyon sürecine geçilmesi gerekmektedir.

Küreselleşme sonucu dünyaya açılmanın kaçınılmaz olması, bizim üniversitelerimizin de dünya standartlarına uygun olarak, insanımızı yetiştirmesi gerekmektedir. Günümüz dünyasında, teknolojinin hızla değişmesi, bilginin ve teknolojinin sürekli yenilenmesi bizim için de zorunluluktur. Ülke olarak gelişmiş ülkeler arasında varlığımızı devam ettirebilmemiz için, dünya standartlarında insan yetiştirebilmemiz için Akreditasyon Standart sorunu ile karşı karşıya bulunmaktayız. YÖK'ün bazı girişimleri olsa da Türkiye'de henüz akreditasyon veren bir kuruluş bulunmamaktadır¹²².

¹²¹ ELMACI-POYRAZ-ÇALIK, a.g.e., s.116

¹²² Ömer PEKER, "Toplantı Sonuç Raporu", Ekonomi Forumu, Ankara, 2000, s.59



Şekil 2:3 Yükseköğretimin Kalitesini Etkileyen Kurumsal Faaliyetler

Teknolojinin baş döndürücü bir ivme kazandığı, ülkelerarası sınırların kalktığı, bilgi toplumuna doğru hızlı bir geçişin yaşandığı günümüzde kurumsallaşma ve sürekli gelişme üniversiteler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda, insana odaklı, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen, vizyon ve misyonunu örgüt kademelerine yaygınlaştırmış, güçlü bir entelektüel sermayeye sahip, öğreten ve aynı zamanda öğrenen üniversiteler yeni milenyumda başarılı olabileceklerdir¹²³.

Toplam kalite yönetimi ülkemizde giderek yaygınlaşmakta ve yükseköğretim kurumlarını da bu sürecin içine almaktadır. Müşteri odaklı yönetim, öğrencilere sunulan eğitim-öğretim hizmetinin iyileştirilmesine bağlıdır. Gelişmiş ülkelerle aramızdaki farkları kapatmamız için öncelikle eğitim kalitemizi arttırmamız

gerekmektedir. Eğitim kalitesinin arttırmak için de toplam kalite yönetimi günümüzün en ideal yönetim modelidir. Yükseköğretim kurumlarımızın bu modeli uygulama sürecine girmeleri eğitim kalitemizi arttıracak ve daha nitelikli mezunlar verilmesini sağlayacaktır.



¹²³ K. Turay YARDIMCI, "Bilgi Toplumu, Eğitimde Kalite ve Avrupa Birliğiyle Entegrasyon Sürecinde Yükseköğretim", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Sayısı, haziran, 2001

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ'NDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AKREDİTASYON

3.1. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ'NÜN KURULUŞU VE YAPISI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlı olarak 22.06.1982 tarih ve 41 sayılı "Yüksek Öğrenim Kurumları Teşkilatı Hakkında kanun Hükmünde Kararname" nin 18/ h maddesi gereğince kurulmuştur. 06.10.1982 ve 17830 sayılı Resmi Gazetede Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin yayınlanmasından sonra, ilgili yönetmelik hükümlerine göre öğrenci alımı için gerekli ilanlar yapılmıştır. Enstitü 20 Aralık 1982 tarihinden itibaren eğitim ve öğretim faaliyetleri bugüne kadar aralıksız olarak başarıyla sürdürmektedir.

03 Mart 1983 gün ve 17976 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiş olan "Lisansüstü Öğretim Enstitülerinin Teşkilat ve İşleyiş Yönetmeliğinin 5. Maddesi uyarınca Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün anabilim ve anasanat dalları Dokuz Eylül Üniversitesi' ne bağlı İktisadi ve İdari Bilimler, Hukuk, İşletme, İlahiyat, Eğitim, Güzel Sanatlar, Fen-Edebiyat Fakültelerinin ilgili bölümleri ile Deniz İşletmeciliği Yönetimi Yüksekokulu ve Devlet Konservatuarı Yüksekokulunun bölümlerinden oluşmaktadır.

Sosyal Bilimler Enstitülerinin kuruluş amaçlarından biri olan üniversitelere bilim adamı yetiştirme konusuna, Enstitü kuruluşundan itibaren büyük önem vermiş ve bugüne kadar 1366 yüksek lisans, 424 doktora öğrencisini mezun ederek, başta Dokuz Eylül Üniversitesi olmak üzere, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektöre değerli uzman ve bilim adamları kazandırmıştır. Ayrıca normal eğitim ve öğretim dışında Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin geçici 3. ve 5. maddesini de çalıştırarak Dokuz Eylül Üniversitesi' ne 75, diğer üniversitelere de 10 bilim adamı yetiştirmiştir. Başta Dokuz Eylül Üniversitesi olmak üzere Türkiye'nin bir çok üniversitesine, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektöre değerli bilim adamları ve uzmanlar kazandırmıştır. Ayrıca son yıllarda Türk Cumhuriyetleri ve akraba topluluklarından gelen burssuz ve burslu öğrencilerden de önemli ölçüde mezun vererek bu ülkelerinde yetişmiş insan gücüne katkıda bulunmaktadır.

1998-1999 Öğretim yılı başında Enstitüye bağlı 42 yüksek lisans programında 1060, 17 doktora programında 506, 8 sanatta yeterlik programında ise 50 olmak üzere toplam 1616 öğrenci öğrenimini sürdürmektedir. 30.06.1999 tarihinde yapılan istatistiklere göre bu öğrencilerden yüksek lisanstan 138, doktoradan 65, sanatta yeterlikten 6 öğrenci mezun olmuş, bunun yanında ders ve tez aşamalarında 283 öğrencinin de başarısızlık nedeniyle kayıtları silinmiştir. 14.01.1999 tarihinden itibaren Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün faaliyete geçmesi ile Eğitim Fakültesine bağlı olan 9 yüksek lisans, 4 doktora programında kayıtlı yaklaşık 300 öğrenci bu enstitüye devredilmiştir.

3.1.1. Dönemler İtibari İle Yönetim Kadroları

Enstitü Müdürleri, Rektör tarafından üç yıl süre ile bu göreve atanırlar, Rektör gerekli gördüğü taktirde üç yıl için aynı müdürü yeniden atayabilir. Bu hükme uygun olarak günümüze değin Enstitüde görev yapmış, yöneticiler tablo 3.1 de gösterilmektedir.

3.1.2. Enstitü Akademik ve İdari Personel Sayıları

İdari Kadrolar; 1990 yılı başında Enstitüde idari kadroda çalışan 7 memur, 2 şef ve 2 hizmetli görevli iken, akademik kadroda personel bulunmamaktadır. Halen idari kadrolarda görevli 9 memur, 3 şef, 2 veri hazırlama teknisyeni, 1 şoför, 1 sekreter ve 3 hizmetli görev yapmaktadır.

Tablo 3.1: Sosyal Bilimler Enstitüsü İdari Kadroları

Kadrolar	1982-1985	1986-1989	1990-1993	1994-1997	1998-2001
Sekreter	1	1	1	1	1
Şef	1	2	2	3	3
Veri Hazırlama	—	—	—	1	2
Memur	4	7	9	12	9
Hizmetli	1	2	2	3	3
Şoför	—	1	1	1	1

Tablo 3.2 : Kuruluşundan İtibaren Dönemler İtibariyle Enstitü Yönetimi

Dönemler ve Yıllar	Müdür	Müdür Yardımcısı	Müdür Yardımcısı	Enstitü Sekreteri
I.Dönem Kuruluş 02.09.82-08.10.86	Prof. Dr. Şehabettin YİĞİTBAŞI	Doç.Dr.Sadık ACAR	—	Kemal ALPAYIM
II.Dönem 08.10.86-08.10.89	Prof.Dr. Sadık ACAR	Yrd.Doç.Dr. Seha SELEK	Yrd.Doç.Dr. Seyfullah ÇEVİK	Kemal ALPAYIM Mahmut ALKAN 02.02.1989
III.Dönem 13.10.89-13.10.92	Prof.Dr. Fevzi DEVRİM	Doç. Dr.Seyfullah ÇEVİK	Yrd.Doç.Dr. Ayşegül EKER	Mahmut ALKAN
IV.Dönem 13.10.92-13.10.95	Prof.Dr. Hüsnü ERKAN	Doç.Dr. Süleyman YÜKÇÜ	Doç.Dr. Hakan PEKCANİTEZ	Mahmut ALKAN
V.Dönem 13.10.95-03.09.97	Prof.Dr. Hüsnü ERKAN	Prof.Dr. Süleyman YÜKÇÜ	Doç.Dr. Huriye KUBİLAY	Mahmut ALKAN
VI.Dönem 03.09.97-04.09.00	Prof.Dr. Ali Nazım SÖZER	Yrd.Doç.Dr. Şevket SAYIN	Yrd.Doç.Dr. Mustafa ŞAHİN (04.01.1999'da ayrıldı) Yrd.Doç.Dr.Olgun ÇİÇEK (AYRILDI) Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ	Mahmut ALKAN
VII. Dönem 04.09.00-	Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER	Yrd. Doç. Dr. Özlem İPEKGİL DOĞAN	Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ	

Akademik Kadrolar; Enstitümüzde halen 2547 sayılı kanunun 2880 sayılı kanunla değişik 35. Maddesine göre Türkiye' nin birçok üniversitesinden yüksek lisans ve doktora yapmak üzere 83 adet Araştırma Görevlisinin kadrolarıyla birlikte atamaları yapılmıştır. Ayrıca 2547 sayılı kanunun 50/d maddesine göre Enstitünün Araştırma Görevlisi kadrosunda da 31 Araştırma Görevlisi bulunmaktadır.

Tablo 3.3: Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Kadroları

Kadrolar	1990-1993	1994-1995	1996-1997	1998-2001
Md. 50/d'ye göre Çalışan Araştırma Görevlisi	2	8	9	31
Md.35'e göre Çalışan Araştırma Görevlisi	—	—	7	83

Ana amaçlarından birisi nitelikli akademisyen yetiştirmek olan Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde halen toplam 114 tane araştırma görevlisi bulundurmaktadır. Bu araştırma görevlilerinin bir bölümü 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunun 35. Maddesi hükümlerine göre diğer üniversitelerden lisansüstü eğitim almak için gelmişlerdir. Bu araştırma görevlilerinin geldikleri üniversiteler tablo 3.4 te verilmektedir.

Tablo3.4: D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü' ne Diğer Üniversitelerden (35. Madde ile) Gelen Arş. Görevlileri

Üniversiteler	Kişi
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	4
Adnan Menderes Üniversitesi	2
Afyon Kocatepe Üniversitesi	2
Akdeniz Üniversitesi	1
Atatürk Üniversitesi	4
Balıkesir Üniversitesi	1
Celal Bayar Üniversitesi	4
Cumhuriyet Üniversitesi	2
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	15
Dicle Üniversitesi	1
Dumlupınar Üniversitesi	2
Erciyes Üniversitesi	2
Fırat Üniversitesi	1
Gazi Üniversitesi	1
Harran Üniversitesi	6
İnönü Üniversitesi	2
Karadeniz Teknik Üniversitesi	3
Kırıkkale Üniversitesi	1
Mersin Üniversitesi	6
Muğla Üniversitesi	3
Mustafa Kemal Üniversitesi	1
Niğde Üniversitesi	2
Pamukkale Üniversitesi	11
Sakarya Üniversitesi	1
Süleyman Demirel Üniversitesi	2
Trakya Üniversitesi	1
Yüzüncü Yıl Üniversitesi	2

3.2. D.E.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ' NDE AKREDİTASYON

D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün akreditasyon modeli Yüksek Öğretim Kurulunun Eğitim Fakülteleri için hazırlamış olduğu akreditasyon modelinden uyarlanmıştır.

3.2.1. Birinci Aşama; Standartlar

D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün belirlemiş olduğu standartlar şu sorunun yanıtını vermektedir, "Eğitim programlarının, nitelikli mezunlar verebilmesi için tartışılması gereken asgari özellikler nelerdir?"

Sosyal Bilimler Enstitüsünün akreditasyon sistemini üç grup standart oluşturmaktadır. Bunlar sırasıyla; başlangıç standartları, süreç standartları ve ürün standartlarıdır. Bu standart grupları altı standart alanı içinde yer almaktadır. Bunlar;

▪ **Öğretim** : Öğrencilerin gereken bilgi ve becerileri elde etmesini sağlamalıdır.

▪ **Personel** : Yeterli sayıda ve nitelikte öğretim elemanı, idari personel olmalıdır.

▪ **Öğrenciler**: Programlarda yeterli sayıda ve nitelikte öğrenci olmalıdır.

▪ **Yönetim**: Enstitünün yönetiminde etkin bir yönetim sistemi kullanılmalıdır.

▪ **Fiziksel altyapı**: İlgili kurum veya program, yeterli derslik, kütüphane ve bilgisayar kaynaklarına sahip olmalıdır.

▪ **Kalite güvencesi**: Eğitim programlarının sürekli olarak gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi için kullanılan bir kalite güvence sistemi bulunmalıdır.

Başlangıç standartları, çağdaş ve öğretim esasları çerçevesinde oluşturulan çalışma ortamında nitelikli akademisyen ve üniversitelerin dışında kalan özel sektör ile kamu kurum ve kuruluşları için nitelikli insan gücü yetiştirmek amacıyla gerekli girdilere ilişkin standartları göstermektedir. Gerekli kaynaklar mevcut değilse ve başlangıç standartları karşılanamıyorsa, öğrencilerin ürün standartlarını yakalamaları beklenmemektedir. Başlangıç standartlarının yakalanmasında sorumluluğun bir kısmı Sosyal Bilimler Enstitüsüne ait olmaktadır. Örneğin, yeterli sayı ve nitelikte öğretim elemanının, idari personelin bulunması, tesislerin ve donanımın sağlanması gibi. Sorumluluğun diğer bir bölümü, Yüksek Öğretim Kurumuna; örneğin, gerekli düzenlemelerin yapılması gibi. Başlangıç standartlarının bazılarında özellikle de uygun bir yönetim ve kalite güvencesi sistemi geliştirilmesi konularında, üniversite ve enstitü sorumlu olmaktadır.

Süreç standartları, öğretim elemanlarının, öğrencilerin istenilen yeterliklere ulaşmalarını sağlamak için yapmaları gerekenleri gösterir. Örneğin, eğitim programının kendisi bir başlangıç standardıdır. Eğitim programının nasıl sunulduğu; eğitim programında yer alan konuların öğretilmesi ve öğrencilerin yeni mezun

olarak gereksinim duyacakları bilgi ve becerileri kazanmak için yeterli olanaklara sahip olmalarının güvence altına alınması bir süreç standardıdır. Genel olarak girdi ve kaynakların tatminkar düzeylerde olduğu varsayılarak, süreç standartlarının yakalanması enstitünün görevleri içinde yer almaktadır.

Ürün standartları; yeterli girdilerin uygun bir süreç yoluyla, uygun bir biçimde kullanılmasının bir sonucu olarak ulaşılması gereken düzeydir. En önemli ürün elbette ulusal standartları yakalamış başarılı mezunlar ve onların hazırlamış oldukları bilimsel çalışmalardır. Böyle bir ürün, sistemin hedefini oluşturmaktadır.

Standartların kullanılması: Standartların enstitü ve ziyaret ekipleri tarafından akreditasyon süreci boyunca uygulanabilmesi için her bir standardın nasıl ölçüldüğünün ve değerlendirildiğinin açıklanması gerekmektedir. Bu işlem aşağıdaki üç yolla yapılmaktadır.

- **Göstergeler:** Öğretim elemanları, öğrenciler ya da ilgili diğer kişiler tarafından standardın karşılanması için yapılan faaliyet, edinim ya da üretilen ürünlerdir. Göstergeler, öğretim elemanları ve ekibin belli bir standardın karşılanıp karşılanmadığını görmelerine yardımcı olmaktadır.

- **Kanıtlar:** Enstitünün, standartların yakalandığını göstermek için belgelerle ortaya koyabileceği verileri ifade etmektedir. Kanıtlar ayrıca ekiplerin ziyaret sırasında yapabileceği, sınıfların gözlenmesi ve kişilerle görüşme gibi faaliyetleri de kapsamaktadır.

- **Derecelendirme:** Performansın çok iyi, yeterli, kabul edilebilir ya da yetersiz olduğuna karar verilmesinde bir kılavuz görevi yapar. Derecelendirme, incelenen programın belirli bir standarda uyup uymadığına karar verilmesinde kullanılmaktadır.

Aşağıda D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü akreditasyon sisteminde kullanılan, altı alandaki girdi, süreç ve ürün standartları yer almaktadır. Bunlar enstitünün akredite edilmesi sürecinin temelini oluşturmaktadır(Enstitü için oluşturulan standartlar <http://www.yok.gov.tr>. internet adresinden uyarlanmıştır).

Tablo 3.5: Alan: 1- Öğretimin Planlanması Uygulanması ve Değerlendirilmesi

BAŞLANGIÇ STANDARTLARI	-Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenmiş lisansüstü öğretimin programının izlenmesi -Ders öğretim programlarında yer alan hedefler ile öğretme-öğrenme yaklaşımları arasındaki uygunluk -Derslerin hedefleri ile öğrenci başarılarının ölçme ve değerlendirilmesine ilişkin düzenlemeler arasındaki uygunluk
SÜREÇ STANDARTLARI	-Öngörülen ders öğretim programları ile uygulama arasındaki uygunluk -Öğrencilere performansları hakkında sürekli ve nitelikli dönüt alma fırsatı sağlanması -Öğrenci çalışmalarının kendi gelişimlerine yardımcı olacak ve onlara yararlı dönütler sağlayacak şekilde değerlendirilmesi
ÜRÜN STANDARTLARI	-Öğrencilerin, programın öngördüğü bilgi düzeyine ulaşmaları -Öğrencilerin mezunlardan beklenen bilgi ve eğitimi kazanmış olmaları

Tablo 3.6: Alan: 2- Öğretim Elemanları

BAŞLANGIÇ STANDARTLARI	-Her program için var olan öğretim elemanlarının sayısı ve niteliği -Öğretim elemanlarına mesleki alanda kendilerini yenilemeleri ve araştırma yapmaları için olanak sağlanması
SÜREÇ STANDARTLARI	-Öğretim elemanlarının yeterli düzeyde mesleki gelişim göstermesi -Öğretim elemanlarının öğretme, rehberlik yapma, eleman yetiştirme, çalışma, araştırma ve program liderliği ile birlikte tüm görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri
ÜRÜN STANDARTLARI	-Öğretim elemanlarının nitelikli eğitim-öğretim becerilerine sahip olmaları ve program hedeflerine ulaşmak için çeşitlilik gösteren yöntemler kullanmaları -Nitelikli araştırma yapılması, yayınlanması ve ilgili programı desteklemesi

Tablo 3.7: Alan: 3- Öğrenciler

BAŞLANGIÇ STANDARTLARI	-Öğrencilerin programa başlayabilmesi için gerekli niteliklere sahip olması
SÜREÇ STANDARTLARI	-Öğrencilere mesleki gelişimleri için sağlanacak akademik danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin uygunluğu
ÜRÜN STANDARTLARI	-Mezuniyet aşamasına gelmiş öğrencilerin ve mezunların başarılı olması

Tablo 3.8: Alan: 4- Tesisler, Kütüphane ve Donanım

BAŞLANGIÇ STANDARTLARI	-Dersliklerin ilgili dersler için yeterli sayıya, büyüklüğe ve altyapıya sahip olması -Kütüphanede bulunan kitaplar, süreli yayınlar, bilgisayar ve diğer materyaller ve bunların öğretim programlarını destekleme derecesi -Enstitünün var olan programı yürütebilecek tesis (laboratuvar, bilgisayar, spor ve güzel sanatlar v.b. etkinlikleri için eğitim-öğretim amaçlı mekanlar) ve donanımlara sahip olması -Öğretim elemanlarının, çalışmalarını yapacak oda, donanım ve diğer desteklere sahip olmaları
SÜREÇ STANDARTLARI	-Enstitü tesis ve donanımları ile dersliklerin tam kapasite ile etkin biçimde kullanılması -Kütüphanenin öğrenciler tarafından amaca uygun ve etkili olarak kullanılması
ÜRÜN STANDARTLARI	-Öğrencilerin laboratuvar ve teknoloji kaynaklarını etkin biçimde kullanma düzeyine ulaşmış olmaları -Öğrencilerin kütüphane kaynaklarını etkin biçimde kullanma düzeyine ulaşmış olmaları

Tablo 3.9: Alan: 5- Yönetim

BAŞLANGIÇ STANDARTLARI	-Enstitünün yönetim yapısı ve anlayışının etkin bir yönetim için elverişliliği -Enstitünün lisansüstü eğitim konusunda bir misyona sahip olması
SÜREÇ STANDARTLARI	-Yönetim birimlerinin işlevlerini etkin bir biçimde yerine getirmesi -Enstitü yönetiminin lisansüstü eğitiminin gelişimini desteklemesi -Enstitünün ulusal/uluslararası kurum ve kuruluşlarla ilişkileri
ÜRÜN STANDARTLARI	-Yönetimin gerekli insan gücü kaynaklarını ve maddi kaynakları sağlamış ve bunları etkili bir biçimde kullanmış olması

Tablo 3.10: Alan: 6- Kalite Güvencesi

BAŞLANGIÇ STANDARTLARI	-Enstitü düzeyinde kalite güvence politikası ve uygulama yöntemlerinin olması
SÜREÇ STANDARTLARI	-Enstitünün bir bütün olarak geliştirilmesinde kalite güvence bulgularının kullanılması
ÜRÜN STANDARTLARI	-Öğrencilerin izlenmesinden elde edilen bilgi ve bulguların kalite güvence sistemine yansıtılması

3.2.2. İkinci Aşama

D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünce, standartlar belirledikten sonra, bu standartlara uyumun ne ölçüde sağlandığı, yapılan çalışmaları ve özellikleri gösteren bir rapor hazırlanmalıdır.

Hazırlanacak olan bu öz değerleme raporunda yer alabilecek bilgiler aşağıda özetlenmiştir;

- Enstitü amaçları ve amaçlara uyumun değerlendirilmesi başlığı altında amaçlara olan uyum,

- Kısa ve uzun vadeli hedefler ve ulaşılma dereceleri, mevcut durum

- Öğrenci sayısı, ders programları, danışmanlık sistemleri, bilgisayar ve laboratuvar olanakları, dokümantasyon vb. bilgilerden "enstitü ile ilgili bilgiler" adlı bir bölüm (her anabilim dalından ayrı ayrı bilgiler istenmeli ve bir bütün oluşturulmalıdır).

3.2.3. nc Aşama

Akreditasyon sürecinde standartların oluşturulması ve öz değerlendirme raporunun oluşturulmasından sonra ziyaret aşamasına gelinmektedir.

İlk olarak bir n ziyaret yapılması gerekmektedir. n ziyaret sırasında yapılması gerekenler aşağıdaki gibidir;

- Ziyaretin genel amaçları hakkında Enstitü Müdürü ile bir toplantı yapılır. Bu toplantıda genel olarak ziyaret programı tartışılır. Müdür ile yapılacak son görüşme yalnızca müdür ve enstitü akreditasyon koordinatörü ile yapılır(son görüşme sadece enstitünün, ekip tarafından ziyaret süresince belirlenen, güçlü ve zayıf yönlerini kapsamaktadır).

- Ekip ile enstitü akreditasyon koordinatörü aşağıdaki konuları içeren bir toplantı yaparlar ve;

- Hazırlanmış olan belge ve dokümanlar incelenir,

- Gerekli bütün belgeler ekibe sunulur,

- Bölüm ve program sorumlularıyla, ziyaretin amacı ve genel olarak ziyaret programı bir toplantı yapılarak değerlendirilir.

- Akreditesyon süreci için bir ekip çalışma odası oluşturulmalı ve burada bütün belge ve dokümanlar sergilenmelidir. Ekibin rahatça çalışabileceği bir ortam

oluşturulmalıdır. Burada yeterince büyük bir masanın ve ekip kullanımına ayrılmış en az iki bilgisayarla birlikte bir yazıcının bulunması gerekmektedir.

- Ziyaret ekibinin çalışma programı gözden geçirilerek, ekibin rahat çalışmasına olanak yaratacak ortamların oluşturulması gerekir.

- Ekibin çok sayıda öğrenci ile konuşmasının sağlanması için gerekli koşullar belirlenmelidir.

- Ziyaret öncesi yenilecek akşam yemeği planlanmalıdır. Bu yemeğe Enstitü Müdürü, yardımcıları, ziyaret edilen programların sorumluları, akreditasyon ve uygulama koordinatörleri katılmalıdır. Akşam yemeği bir buçuk saatten fazla sürmemelidir. Yemek ekibin kaldığı yerde ya da üniversite tesislerinde olmalıdır. Ekip izleyen gecelerde yemekleri kendi arasında yemelidir. Yemek ödemeleri kesinlikle enstitü tarafından yapılmamalıdır.

- Ekibin her üyesine kalması için ayrı bir oda ve ekip için bir toplantı odası ayarlanmalı, ayrıca kahvaltı ve akşam yemeği için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

- Enstitü akreditasyon koordinatörü ile ulaşım ile ilgili düzenlemeler yapılmalıdır. Havaalanına, her gün enstitü ve anabilim dalı başkanlıklarından gidiş-geliş ile ilgili gerekli ayarlamalar yapılmalıdır.

- Enstitü akreditasyon koordinatörü ile genel bir tartışma yapılarak öz ziyaret sonuçlandırılır. Bütün gerekli ayarlamaların yapıldığından emin olunmalıdır. Ön ziyaret sonrasında da sürekli irtibat halinde olunmalıdır.

Daha sonra ziyaret gerçekleştirilmektedir. Ziyaret sırasında ekip, çalışmaları, öğrencileri, öğretim görevlilerini, tesisleri, kaynakların yeterliliğini, müfredatı, programları vb. titizlikle inceleyerek, ekibin hazırlamış olduğu soruların gerek yönetime gerek personele sorulması sonrasında alınan cevapları da ekleyerek gözlemlerde bulunmaktadır.

3.2.4. Dördüncü Aşama

Ekip yapmış olduğu gözlem ve değerlendirmeler sonucunda almış olduğu notları **rapor** haline dönüştürmektedir. Enstitünün akreditasyonla ilgili olan

standartları ne ölçüde karşılayabildiğini gösteren bu raporun yazımı şu şekilde olmaktadır;

Ziyaretin başlıca ürünü rapordur ve ilgili kişiler tarafından dikkatle incelenmektedir. Rapor; ulaşılan sonuçlar ve bunları destekleyen kanıtlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Kişisel yorumların olmaması gerekir. Rapor metni doğru ve açık olmalı ve bu raporun bütünü kapsamalıdır. Rapor tüm ekibin sorumluluğunda hazırlanmaktadır. Raporun her bölümüne o bölümden sorumlu olan kişi şekil vererek diğer bölümlere karışmamaktadır.

Ziyaretin son gününde tüm ekibin yer aldığı bir toplantı yapılır. Ekip üyeleri bulgular, derecelendirme ve sonuçlar üzerinde anlaşmaya varır, söz konusu bulgular, derecelendirme ve sonuçlar raporda belirtilmektedir.

Ziyaret sırasında toplantılara ekip başkanı başkanlık eder, yapılan tartışmaların güçlü ve zayıf bulunan alanların sıralanmasına ve akreditasyon önerisinin belirlenmesine yönelik olmasını sağlar. Böylece ekip gereksiz konuları tartışmayarak zaman kaybetmemektedir.

Ekip başkanı raporun tamamının ilk taslağını kontrol etmekle yükümlüdür. Başkan raporun içerdiği bilgilerin doğru olmasını ve tüm değerlendiricilerin görüşünü yansıtmalarını sağlamaktadır. Başkan bazı bölümleri yeniden yazılmak üzere geri gönderebilme yetkisine sahiptir. Son teslim tarihlerine uyulması ve son düzeltmelerin yapılmasından da ekip başkanı sorumludur.

Ziyaret sonunda ekip başkanı ve isteyen diğer üyeler ile enstitü müdürü ve akreditasyon koordinatörü bir toplantı yapar. Ekip başkanı burada güçlü ve zayıf bulunan yönler ile ilgili, raporda belirtildiği şekilde yorum yapar. Öneriler belirtilir, verilen karar ve öneriler daha sonra YÖK tarafından açıklanır.

Hazırlanan raporun her bölümünün sonunda A (yüksek), B, C, D (düşük) olmak üzere bir derecelendirme yapılır. A, B, C dereceleri kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. D derecesi ise kabul edilemez anlamına gelmektedir.

Ekip, enstitünün organizasyonu ve ziyaret için sağlanmış olan destek hakkında yorumlarını belirtir. Öz değerlendirme raporunun tam ve doğruluğu, enstitünün programlarının standartları ne ölçüde karşıladığı hakkındaki görüşünün

doğruluğu, ekibe sağlanan desteğin organize olma yeterliliği, belgelerin yeterliliği ve düzenliliği ifade etmektedir. Akreditasyonla ilgili öneriler verir.

Enstitüye gözden geçirilen standartlar doğrultusunda; kesin akreditasyon veya koşullu akreditasyon belgesi verilmektedir. Kesin akreditasyon; enstitü programlarının YÖK tarafından belirlenecek bir süre için incelenen standartların akredite edildiği anlamına gelmektedir. Koşullu akreditasyon; bazı yönlerden eksik olan programın YÖK tarafından öngörülecek süre içinde bu eksiklerinin giderilmesi ve sonra yapılan yeni ziyaret sonucu bu eksikliklerin giderilmesi sonucu enstitünün akredite edilmesidir. Eksiklikler kurum dışı olanaksızlıklardan kaynaklanıyorsa YÖK yardımlarda bulunur. Verilen sürede eksiklikler düzeltilemez, standartlara uygunluk sağlanamazsa enstitü akredite edilememektedir.

3.2.5. Beşinci Aşama

Dördüncü aşamada ekip, hataları ve eksiklikleri enstitüye bildirir. Fakültenin öz değerlendirme raporu, güçlü ve zayıf yönleri de içeren ziyaret ekibinin raporu, ekibin gizli önerileri ve enstitünün bunlara yanıt vermesi yer almaktadır.

Beşinci aşamada YÖK ziyaretten en geç sekiz hafta sonra kesin kararını alarak Rektörlük veya Enstitü Müdürlüğüne durumu bildirir. Bu kesin kararda kararın gerekçeleri de bulunmalıdır. Ayrıca bir sonraki ziyaretin tarihi de bildirilmelidir. Enstitü Müdürü YÖK tarafından bildirilen kararı değerlendirir.

Akreditasyon ile kalitesi yüksek bir eğitim amaçlanmaktadır. Bu sürece yükseköğretim hizmeti veren bütün kuruluşlar dahil edilmelidir.

Sosyal Bilimler Enstitüsünün Akreditasyon sürecini özet olarak Tablo 3.12 de gösterilmektedir. Tabloda ziyaret süreleri ve yapılacak olan işlemler verilmektedir.

Tablo 3.11: Akreditasyon Programı ve Sorumluluklar

Zaman	YÖK	Müdür/Enstitü	Ekip
Ziyaretten 6 ay önce	Ziyaret edilecek eğitim fakültelerinin seçilip Rektörlere bildirilmesi	Ziyaret edilecek programların önerilmesi	
Ziyaretten 5 ay önce	Ziyaret edilecek programlara karar verilmesi Ziyaret ekibinin seçilmesi	Öz değerlendirme çalışmalarına başlanması	
Ziyaretten 3 ay önce			Ekip başkanının ekip üyelerine katılımlarını teyit eden ve görevlerini bildiren bir yazı göndermesi.
Ziyaretten 2 ay önce		Enstitü akreditasyon koordinatörünün ekip üyelerine düzenlemelerle ilgili bir yazı göndermesi.	Ekibin enstitü akreditasyon koordinatörü ile düzenlemeler ve ön ziyaret hakkında bir görüşme yapması.
Ziyaretten 1 ay önce		Müdürün YÖK'e öz değerlendirme raporunu göndermesi.	YÖK'ün öz değerlendirme raporunu ekibe göndermesi.
Ziyaretten 2 hafta önce			Ekip temsilcisinin ön ziyareti gerçekleştirilmesi.
ZİYARET		ZİYARETİN GERÇEKLEŞMESİ	
Ziyaretten 1 hafta sonra			Ekip başkanının taslak raporu ekibe göndermesi.
Ziyaretten 2 hafta sonra			Ekip başkanının verilerle ilgili hataların düzeltilmesi için raporu dekana göndermesi.
Ziyaretten 3 hafta sonra		Müdürün düzeltmeleri ekip başkanına göndermesi.	
Ziyaretten 4 hafta sonra			Ekip başkanının raporun son halini müdüre ve YÖK'e göndermesi.
Ziyaretten 5 hafta sonra		Müdürün Enstitünün yanıtını YÖK'e ve ekip başkanına göndermesi.	
Ziyaretten 6 hafta sonra	YÖK' te ilgili birimin raporu incelemesi ve akreditasyonla ilgili son önerilerini yapması		
Ziyaretten 8 hafta sonra	YÖK'ün kesin kararını vermesi. Bunu dekana, rektöre ve ziyaret ekibine iletmesi		

Kaynak. <http://www.yok.gov.tr>

Akreditasyon belgesi veren uluslararası kuruluşlar bulunmaktadır. Türkiye'de akreditasyon belgesi Yükseköğretim Kurumu tarafından verilmektedir.

Sosyal Bilimler Enstitüsü, çalışmalarını öncelikle toplam kalite yönetimi üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu süreç içinde akreditasyon çalışmalarının temelleri hazırlanmaya başlanmıştır. Enstitü yönetimi kalite belgesi aldıktan sonra; hem sahip olunan kalite düzeyini korumak ve geliştirmek hem de akreditasyon çalışmalarını hızlandırmayı hedeflemektedir.

3.3. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Geleneksel yönetim anlayışının hiyerarşik, katı, yöneticilerin deneyimlerine dayalı olması ve kaliteye yönetimin karar vermesi etkin ve kaliteli yönetimi sağlayamamış ve müşteri beklentilerine tam olarak karşılık verememiştir. Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetimi de çağın gereklerine en iyi uyum sağlayan, gerçeklere, sağlam bilgiye ve sisteme dayalı bir yönetim modeli olan "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışına geçerek, vermiş olduğu hizmetlerin kalitesini ve bu hizmetlerden yararlanan iç ve dış müşterilerinin memnuniyetlerini arttırmaya başlamıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün geleneksel yönetim anlayışını terk edip toplam kalite yönetimi modeline geçmesi ve bunun sonucunda örgüt kültürünün değişmeye başlaması önceleri bazı personel tarafından yanlış anlaşılmıştır. Her kurumda örgütsel yapı ve kültürün değişmesi bazı dirençlerle karşılaşmaktadır. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün toplam kalite yönetimine geçerken karşılaşmış olduğu sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Çalışanların bir kısmı örgüt kültürünün değişimine direnç göstermiştir.
- Kamu yönetiminde kaliteye olan inançsızlık.
- Çalışanlara sistem gereği yeni işlerin verilmesi.
- Mevcut durumun çalışanlar tarafından yeterince analiz edilememesi.
- Toplam kalite çalışmalarına ilgisizlik vb.

Toplam kalite yönetimi modelinin tam olarak uygulamaya geçirilebilmesi için çalışanların göstermiş oldukları bu direncin yanında başlarda bazı öğretim elemanları ve öğrenciler de gerçekleştirilen değişme çalışmalarına olumsuz tepki göstermişlerdir. Ancak karşılaşılan bu sorunlara rağmen enstitü yönetiminin kararlı tutumu bu sorunların zaman içinde sürekli azalmasında etkili olmuştur.

Toplam kalite yönetiminin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan koşullar sağlanmıştır. Bu koşullar;

- Toplam kalite yönetimi uygulamalarında, enstitü yönetimi tüm çalışmalara tam destek vermiştir. Yönetim çalışmaların sürekli içinde olmuş ve gerekli tüm koşulları sağlamıştır.

- Toplam kalite çalışmalarına geçilirken, uygulama süresince sistemli ve planlı hareket edilmiştir.

- Süreç iyileştirmelerinde, bu iyileştirmelerden sorumlu takımlar oluşturulmuştur.

- Kuruluş içinde kendisini toplam kalite çalışmalarına adanmış olan öncüler bulunmaktadır.

- Etkin bir planlama yapılmıştır.

- Enstitü kalite çalışmalarına öncelikle hizmet alanıyla başlamıştır. Bu süreç daha sonra akademik alana yönlenecektir.

Gerçekleşen bu koşulları incelenirse Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılan çalışmaların etkinliği daha iyi anlaşılacaktır.

3.3.1. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetiminin Toplam Kaliteye Yaklaşımı

Kalite yönetimine geçiş ve bu süreç içinde gerçekleşen değişimler ve bu değişim sürecinin yönetimi organizasyonların zorlanmasına neden olmaktadır. Bu değişim sürecinde etkili olan yöneticiler kurumlarını başarıya ulaştırabilirler. Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetimi, toplam kalite felsefesini kurumda ilk olarak benimsemiş ve kurumun bu sürece girmesini sağlamıştır. Enstitü yönetimi öncelikle insan kalitesini arttırmaya çalışmıştır. Bu nedenle kurum çalışanlarına sürekli olarak hizmet içi eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler, çalışanların gerek iş gerekse sosyal yaşantılarını daha iyiye götürmeye yönelik olmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin yanında kurum dışına da eğitim için çalışanlar ve yöneticiler gönderilmektedir. Kurum dışında bu eğitimi alan personel, bilgisini kuruma dönüşte çalışma arkadaşları ile paylaşmaktadır.

D.E.Ü. Enstitü yönetimi, yetkilerin dağılımına öncülük etmiş ve elinde bulunan yetkilerin bir kısmının personele devredilmesini sağlamış ve böylece onların motivasyonunu arttırarak daha fazla verim alınmasını sağlamıştır.

Toplam kalite yönetiminin ana unsurlarından olan "vizyon yaratmak" unsuru enstitü yönetimi tarafından sağlanmıştır. Buna göre Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün misyonu; ulusal ve uluslararası düzeyde özel sektör ve kamu kuruluşlarıyla işbirliği halinde eğitim kalitesini sürekli arttırarak bilimsel çalışmaların teşvik edilmesi ve yapılan bu çalışmalarla kurum ve kuruluşlara yol gösterilmesi, bu kurum ve kuruluşlar ile eğitim sisteminin ihtiyaç duyduğu uzmanların ve nitelikli öğretim elemanlarının yetiştirilmesidir. Vizyonu ise; Çağın gerektirdiği teknik donanım ve bilgi desteği ile kendine güvenen ve entellektüel kapasitesi yüksek uzmanlar yetiştirmek, kalite konusunda öncülük ederek çeşitli kuruluşların ihtiyaç duyduğu eğitim programlarını düzenlemek ve ilgili kuruluşlara gerektiğinde danışmanlık hizmeti vermek, sosyal bilimlerin tüm alanlarındaki gelişmeleri yakından takip ederek toplumsal sorunlara projeler ve çözümler üretilip gelişmelere katkılarda bulunmak ve alanında önde gelen bilim kuruluşları arasında yer almaktır. Toplam kalite yönetimi anlayışında örgüt yöneticilerinin liderlik anlamında "ben" değil "biz" diyebilmeleri gerekmektedir. Enstitü yönetimi çalışmalarını yürütürken süreçlerde "biz" düşüncesini yerleştirmiştir.

3.3.2. Takım Çalışması

Toplam kalite yönetimi felsefesine göre örgüt içinde çatışmanın en aza indirilmesi ve katılımcılığın artırılması için çalışma takımları oluşturulmuştur. Oluşturulan bu takımlara "kalite çemberleri" adı verilmiştir. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde beş adet kalite çemberi bulunmaktadır. Bunlar;

- Kurul işleri kalite çemberi,
- Öğrenci işleri kalite çemberi.
- İdari ve mali işler kalite çemberi.
- Bilgi işlem birimi kalite çemberi,
- Araştırma görevlileri kalite çemberidir.

Kalite çemberleri önceleri haftada bir gün toplanırlarken kalite çalışmalarının belirli aşamaya gelmesi ile ayda bir toplanmaya başlamışlardır. Her çemberin bir lideri bulunmaktadır. Toplantılarda her çember kendi birim sorunları bunların çözümlerini değerlendirir. Tüm birim personeli çember çalışmalarına katılır ve böylece toplam kalitenin önemli unsurlarından biri olan "tam katılım" sağlanmış olur. Her çember üyesi toplantılarda gerek kendi biriminin ve gerekse enstitünün daha kaliteli bir kurum olması için bir öneride bulunur ve bu öneri "kalite geliştirme grubu"nda değerlendirilir.

Enstitü yönetimi (müdür, müdür yardımcıları ve enstitü sekreteri) ve kalite çemberlerinin liderleri haftada bir kez toplanarak kalite geliştirme grubunu oluşturmaktadır. Kalite geliştirme grubu toplantısına kalite yönetim temsilcisi başkanlık eder. Toplantı sekreteri, toplantıdan bir gün önce toplantı gündemini grup üyelerine bilgisayar ortamında gönderir ve bu gündem toplantıda tartışılır. Kalite geliştirme grubunda her üyenin eşit oyu vardır. Enstitü yönetimi yetkilerini paylaşarak ortak karar alınmasına olanak tanımıştır.

3.3.3. Öncü Grup

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetimi toplam kalite modeline geçmeye karar aldığı zaman bu girişim öncelikle enstitü yönetimi ve enstitü araştırma görevlilerinden oluşan bir grup tarafından yürütülmüştür. Bu grup öncelikle toplam kalite yönetiminin temelini oluşturmak için çalışmıştır. Toplam kalite yönetimi konusunda seminerler almış ve bu bilgileri enstitü modeli için uygulamaya geçişmişlerdir.

Toplam kalite yönetimi çalışmaları enstitüde belirli düzeye geldikten sonra çalışmalara idari birim personeli de katılmaya başlamıştır. İdari birim personelinin kalite çalışmalarına katılması süreci hızlandırmıştır. Çünkü öncelikle hizmet kalitesi esas alınmıştır.

Öncelikle öncü bir grubun çalışmalara başlaması ve daha sonra idari personelin de sürece dahil olması toplam kalite yönetimi çalışmalarının planlı ve sistematik bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir.

3.3.4. Önce Hizmet Sonra Eğitim Kalitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü kalite geliştirme grubu öncelikle hizmet kalitesinin artırılmasını ve daha sonra da eğitim kalitesini arttırmaya çalışmıştır. Kalite çalışmaları doğrultusunda belirlenen kalite sloganı bu düşünce doğrultusunda kabul edilmiştir. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün kalite sloganı "**hizmette kalite & eğitimde öncü**" olarak belirlenmiştir. Amaç öncelikle daha kaliteli eğitim hizmetinin verileceği hizmet ortamının oluşturulmasıdır.

Toplam kalite yönetiminin ikinci bölümde verilen ana unsurları ve dayandığı temel ilkeleri göz önüne alınarak enstitünün yapmış olduğu çalışmaları değerlendirmek mümkündür.

Kaliteye odaklanma; enstitü çalışmalarının en belirgin özelliği toplam kalite yönetimi ile en etkin kaliteye ulaşmaktır. Daha kaliteli hizmet vermek Sosyal Bilimler Enstitüsü örgüt kültürünün en belirgin ilkesidir. Bu ilke enstitüyü benzer hizmet veren kuruluşlar arasında daha önemli bir konuma getirecektir.

Müşteri odaklılık; enstitü yönetimi ve kalite çalışma grubu, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün iç ve dış müşterilerinin (iç müşteriler; kurum çalışanları ve öğretim üyeleri, dış müşteriler; öğrenciler, mezunlar, toplum vb.) gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamak için çalışmaktadır.

Müşteri beklentilerine daha iyi karşılık verebilmek için kalite çalışma grubu müşteri beklentilerini daha iyi anlayabilmek için anketler yapmakta ve sonuçlarını değerlendirmektedir. İç ve dış müşterilerin taleplerini iletebilmeleri için enstitü binasına dilek kutusu yerleştirilmiştir. Bu kutuya atılan öneriler kalite geliştirme grubunda değerlendirilmektedir.

Sürekli iyileştirme; Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde çalışan tüm personelin sürekli internete bağlı bilgisayar bulunmaktadır. Enstitüde çalışanlar arasında karşılıklı olarak etkileşim en etkin olarak sağlanabilmesi için gerekli tüm düzenlemeler yapılmıştır. Enstitüde her iş her defasında gözden geçirilerek daha iyi yapılmaya çalışılır. Bir birim kendini iletişim halinde olduğu diğer bir birimin müşterisi gibi görür ve o birimin memnuniyetini arttırmaya çalışır bu da sürekli bir gelişmeyi sağlamaktadır.

Süreçlerin iyileştirilmesi; girdilerin birbirine bağlı seri faaliyetlerle bir artışı elde etme olan sürecin amacı müşteri gereksinimlerini bir kerede ve en doğru şekilde karşılamaktır. Sosyal Bilimler Enstitüsünde kalite çemberleri her birimin gereksinimlerine göre çalışma süreçlerini sürekli değerlendirmekte iyileştirme çalışmaları yapmaktadır.

Kalite kapsam ve alanının genişletilmesi; kalite geliştirme grubu öncelikli olarak enstitünün kalite politikasını belirlemiştir. Buna göre Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kalite politikası ; sürekli gelişmeyi kendine amaç edinerek iç ve dış müşterilerin memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak, ulusal ve uluslar arası düzeyde etkin lisansüstü eğitim ve öğretim hizmetinin verilmesini sağlamaktır. Kalite politikası belirlendikten sonra kalite geliştirme grubu enstitünün kalite hedeflerini belirlemiştir. Buna göre Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün kalite hedefleri aşağıdaki gibidir;

- Ülkemiz gereksinimleri dikkate alınarak yeni lisansüstü programlarının açılmasını sağlamak,
- Eğitim hizmeti sürecinde bilişim teknolojisinin sunduğu olanakların en üst düzeyde kullanılmasını sağlamak,
- Hakemli bilimsel bir derginin yayınına başlanması, makalelerin ve başarılı bulunan tezlerin yayınlanarak sektöre ve bilim hayatına kazandırılmasını sağlamak,
- Her yıl iç ve dış müşteri memnuniyetlerinin ölçülmesine yönelik çalışmaların yapılmasını sağlamak.
- Personele, verimli olabileceği uygun çalışma ortamının ve kaynakların yaratılmasını sağlamak.

Kalite kapsam ve alanı kalite politikası ve hedeflerinde de görüldüğü gibi genişlemiş ve ulusal ve uluslar arası bir nitelik kazanmıştır. Ayrıca hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalarla birlikte akademik kalitenin yükseltilmesi çalışmalarına da başlanmıştır.

Gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtımı; Kalite geliştirme grubu toplantılarına çember liderleri ve enstitü yönetimi katıldığı için burada alınana

kararları her temsilci kendi çember üyelerine aktarır. Aynı zamanda da bir çember toplantısında alınan karar, çember lideri tarafından kalite geliştirme grubu toplantısına getirilir ve görüşülmesi sağlanır. Enstitü içinde birimlerin birbirleri ile iletişiminin etkin olarak sağlanabilmesi için teknolojinin sunduğu bütün olanaklar kullanılmaktadır. Müşterilerin değişen beklentileri sürekli olarak gözlenmekte ve süreçler bu doğrultularda değiştirilmektedir.

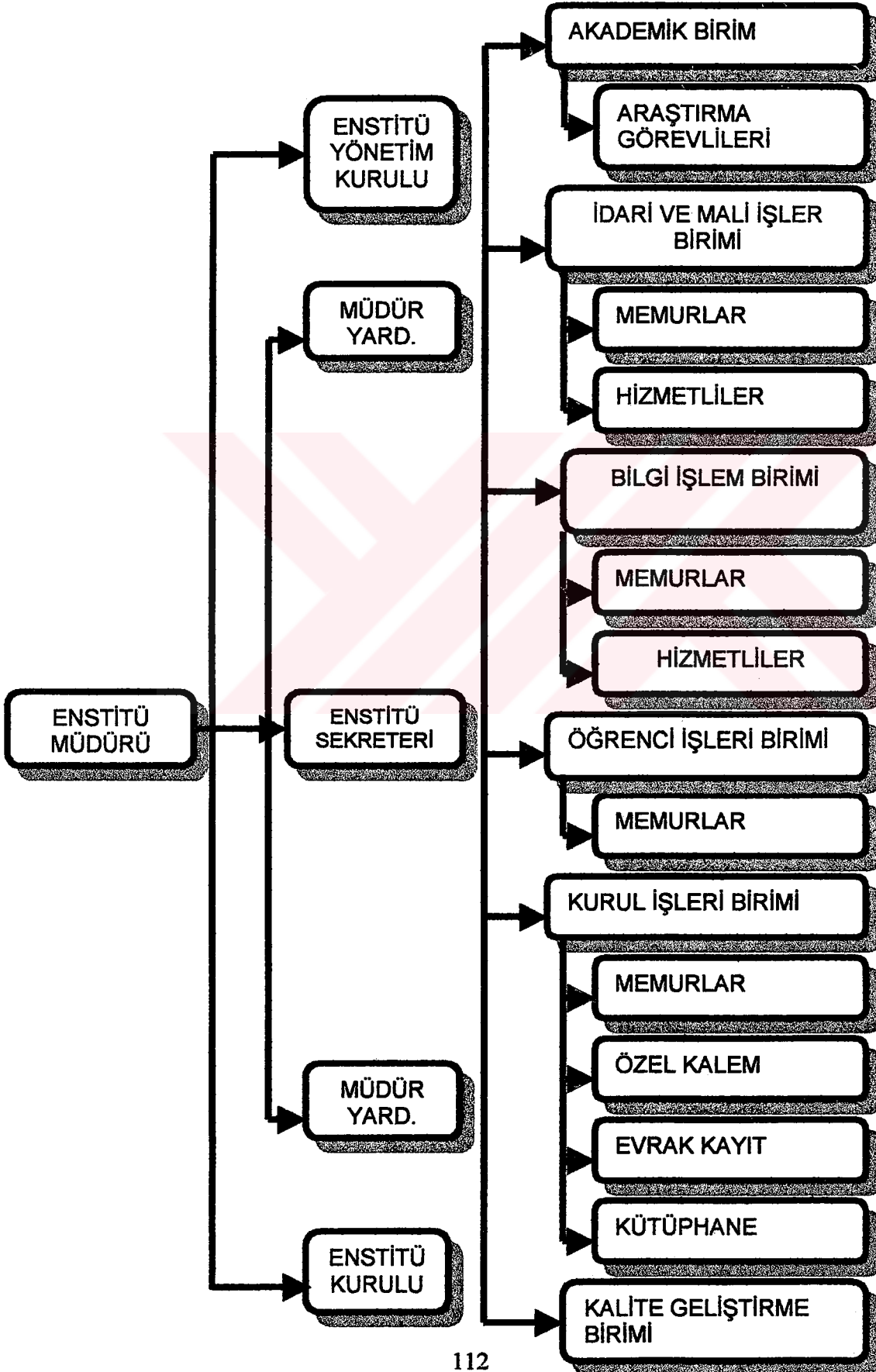
Tekrara gerek bırakılmaması; enstitü kalite çalışmaları ile sadece verilen hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini arttırmayı amaçlamaktadır. Tüm süreçlerde çalışan personel, bireysel veya takım halinde verdikleri hizmetin kalitesinde bir standardı sağlamaya çalışır. Burada ana düşünce hataları yinelenmemek değil, hata yapmamak veya ilk seferinde doğru yapmaktır.

Çalışanların yetkilendirilmesi; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü organizasyon şemasında tanımlanmış olan tüm görev yerleri için görev tanımları yapılmıştır. Görev yerlerinin atamaları yazılı olarak yapılmış ve personele görev, yetki ve sorumlulukları dokümente edilmiştir. Belirlenmiş olan yönetim modeli ve görev tanımları gelişen ve değişen kurum yapımızı yansıtacak şekilde güncelleştirilmekte ve devamlılığı sağlanmaktadır.

Enstitü yönetimi elinde bulundurduğu yetki ve sorumlulukların bir kısmını toplam kalite yönetimi felsefesine uygun olarak devretmiş böylece çalışanların motivasyonunun artırılmasını sağlayarak daha verimli çalışmalarını sağlamıştır. Yetki ve sorumluluk devri ile çalışanlar işlerini daha çok benimsemeleri sağlanarak ve onurlandırılmışlardır.

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizasyon şeması aşağıdaki gibidir.

Şekil-3.1: Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizasyon Şeması



Eğitim ve tanınma; Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde eğitim performansını ve kuruluş içi kalite tetkiklerini kapsayan doğrulama faaliyetleri için eğitilmiş personelin görevlendirilmesine ilişkin sistemi geliştirici her türlü konuda kaynak teminini sağlamıştır. Bunun yanında, personelin gelişimi izlenerek, gerekli eğitimleri almaları ve daha iyi bir düzeyde birden çok beceriye sahip olmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Hizmet kalitesinin oluşturulmasından her kademedeki personel sorumludur. Enstitü eğitimler sonucunda kalite için çalışan personeller yetiştirmeye çalışır.

Enstitüde herkesin kazandığı ve kaybedenin olmadığı bir ortam için oluşturmak için çalışılmaktadır. Başarılar takdir ve ödüllendirme ile değerlendirilir. Eğitim sürecinden geçerek daha kalifiye olan çalışanlar, kendilerine gerekli ölçüde yetki ve sorumlulukların da devredilmesi ve takdir edilmeler ile yüksek oranda motive edilmektedir. Bunların sonucunda çalışanlar, yaptıkları işi sahiplenerek kendi sorumluluklarını ve kendilerine olan güveni arttırmaktadırlar.

Vizyon ve liderlik; enstitü yönetimi, tüm organizasyona yön verebilmek için ortak bir bakış açısı oluşmasını sağlamıştır. Tüm personelin benimsediği ve Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünü benzer yükseköğretim kurumlarından farklı kılacak vizyon ve misyon belirlenmiştir. Enstitü yönetimi, paylaşılmış bir görev anlayışı sağlamış, karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamış, öğrenen bir örgüt yaratmış, kurumu tanıtıcı stratejiler belirlemiş ve bunları uygulamaya geçirmiştir.

Toplam kalite yönetimine geçen enstitüde bu değişim bir çok olumlu sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

- Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde verilen bütün hizmetler ve yapılan faaliyetler tanımlanarak her bir işin nasıl yapılacağı belirlenmiş ve talimatlar çıkarılmıştır. Talimatlar, özel hedefleri belirler, ne yapılması gerektiğini gösterir, Ana prosedürleri destekler. Ek: 1 de bir talimat örneği verilmiştir.

- Sosyal Bilimler Enstitüsünde çalışan bütün personelin görevleri net olarak belirlenmiş ve her personelin görev tanımları çıkarılmıştır. Ek:2 de bir görev tanımı örneği verilmiştir.

- Oluşturulan talimatlar ve görev tanımları doğrultusunda enstitü prosedürleri oluşturulmuştur. Prosedürler, bir faaliyetin amacını ve kapsamını

tanımlar, kalite el kitabındaki politikayı destekler, müşteri isteklerinin karşılanmasında etkili tüm faaliyetleri kapsar. Ek. 3 de bir prosedür örneği verilmiştir.

- Sosyal Bilimler Enstitüsünün Kalite El Kitabı hazırlanmıştır. Kalite el kitabı; kalite politikasını içerir, genel sistemi göz önüne serer, iletişim mekanizmasıdır, eğitim aracıdır, sistemin gözden geçirilmesinde ve tetkikinde yardımcı olur. Kalite el kitabı ek:4 te verilmiştir.

- Sosyal Bilimler Enstitüsünün kalite politikası, vizyonu ve misyonu oluşturulmuştur.

- Oluşturulan Kalite Güvence Sisteminin sağlıklı ve sürekli gelişen sistem olabilmesi, iş akışlarının sürekli iyileştirilmesi, dokümantasyona aktarılması ve tüm sistem dokümantasyonlarının güncel olarak ihtiyaç sahiplerinin ulaşabileceği yerlerde bulundurulması ve uygulanması sağlanmıştır. Oluşturulan bu dokümantasyon sistemi tüm enstitüde farklılıklar ortadan kalkmış ve ortak bir çalışma sistemi, dokümantasyon formatı geliştirilmiştir. Tüm çalışanlar, diğer birim faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğünü öğrenme şansı bulmuş ve olası rotasyonlarda kişinin adaptasyon süresi kısaltılmıştır.

- Birimler arasında etkin bir iletişim ağı kurulmuş ve yazışmalar, bilgiler, kayıt vb. işlemlerde meydana gelen aksamalar ortadan kaldırılmıştır.

- Oluşturulan görev tanımları, talimatlar, prosedürler vb. dokümantasyona personelin uyumu sağlanmış ve etkin bir çalışma disiplini oluşturulmuş ve hedeflere göre çalışma anlayışı geliştirilmiştir.

- Ortaya çıkan bir aksama hemen tespit edilebilir hale gelmiştir.

- Sürekli olarak tüm çalışanlar için eğitim seminerleri vermeye başlanmıştır.

- Takım olarak çalışma anlayışı geliştirilmiş ve sorunların daha hızlı çözümü sağlanmış, bireyselliğin önüne geçilmiş, ekip çalışması ve işbirliği geliştirilmiştir

- Müşteri şikayetlerinde azalmalar başlamıştır.

- Çalışanların motivasyonu artırılmış, güler yüzlü bir çalışma ortamı oluşturulmuştur.

- Öğrencilere daha iyi hizmet verebilmek için bilgisayar laboratuvarı oluşturulmuştur.

- Yılda dört sayı olmak üzere hakemli bir dergi çıkarılmaya başlanmıştır.

- Yabancı Diller Yüksek Okulundaki öğrencilere yardımcı olmak için sinema yayını yapılmaya başlanmıştır.

- Sosyal Bilimler Enstitüsünün <http://www.sbe.deu.edu.tr> olan internet adresi sürekli güncellenmeye başlamış ve öğrencileri ilgilendiren bilgiler bu siteye aktarılmıştır. Ayrıca öğrencilerin kabul edilmiş tezlerinin özetleri de bu siteye aktarılmaktadır. Outlook Express programı ile kurum içi iletişim sağlanmaktadır.

- Tüm personel internet olanaklarından yararlanabilmektedir.

- Güncel konularda paneller, konferanslar, seminerler verilmektedir.

Toplam kalite yönetiminin Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışmalarını olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Ulaşılan sonuçlar, toplam kalite yönetimi yaklaşımının enstitü için geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından daha verimli ve etkin olduğunu açığa çıkarmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetimi, kalite kitabının tamamlanması ile mevcut durumda olan kalitesini kanıtlamak için kalite belgesi veren kuruluşlarla görüşerek bu belgeyi almaya hazırlanmaktadır. ISO standartlarına göre hizmet verdiğini böylece onaylatacak olan Sosyal Bilimler Enstitüsü, mevcut bulunan kaliteyi korumak ve daha da ileri düzeylere ulaştırarak müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir.

Sosyal Bilimler Enstitüsü, sürekli gelişim felsefesi ile istikrarlı bir mükemmellik düzeyine erişmek, kurum içinde “biz” düşüncesinin yerleşmesi ile tam katılım ve takım çalışmasını teşvik etmek, daha nitelikli mezunlar vermek, en ideal çalışma ortamını yaratmak, sürekli eğitim sürecini gerçekleştirmek gibi gayeleri gerçekleştirmek için toplam kalite yönetimi çalışmalarına devam etmektedir.

Çağın gerektirdiği teknolojik olanakların bir çoğuna sahip olan Sosyal Bilimler Enstitüsü, uygulamakta olduğu toplam kalite yönetimi modeli ile benzer hizmet sunan kuruluşların arasındaki rekabet gücünü arttırmış ve arttırmaya da devam etmektedir.



SONUÇ

Kamu kesimi tarafından sunulan mal ve hizmetler içinde yer alan yüksek öğretim hizmetlerine ülkelerin büyük gereksinimleri vardır. Çünkü dünya ekonomisinde alanlarında uzman kişilere yönelik talepteki patlama dikkate alındığında, sayıları giderek artan öğrencilere teknik beceriler kazandırmak, hızla değişen dünyada ekonomik ve toplumsal yapıların sürekli yenilenmesine olanak tanıyacak bir eğitim sunmak ve bu hizmetlerden yararlanan kalifiye insanları ülke ekonomisinde değerlendirmek bütün ülkeler için önemli olmaktadır.

Günümüzde bir ulusun zenginliği, o ülkedeki yükseköğretimin kalitesine bağlanmaktadır. Küresel refah; fabrikalar, toprak, araçlar ve makinelerden çok, giderek bilgi, beceri, insani kapasite ve donanımı temel alan bir ekonomiye yönelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin geleceği açısından yükseköğretim çok önemli hale gelmiştir. Yükseköğretim hızlı bir ekonomik kalkınmanın garantisi olmamakla birlikte onsuz sürekli bir ilerleme de gerçekleşmemektedir. Bu ülkelerde yükseköğretim hizmetlerinin sunulmasında bazı sorunlarla karşılaşmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelere yükseköğretim görevlilerinin kalitelerinin yükseltilmesi, gereğince teşvik edilmediğinden daha da güçleşmektedir. Çünkü öğretim elemanları alternatif işlere göre daha düşük ücretler almakta ve bu öğretim elemanlarının yeterince çalışma yapamamalarına yol açmaktadır. Ücretlerin düşüklüğü, yetenekli bireylerin eğitim sektörünü çekilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum; öğretim elemanlarını, bağlı bulundukları kuruma karşı sorumluluklarını yerine getirmek yerine başka kurumlarda ders vermek, danışmanlık yapmak gibi faaliyetlere yönlendirmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının çoğunda, güç koşullar altında eğitim verilmektedir. Sınıflar kalabalık, kütüphane ve laboratuvarlar yetersizdir. Yaşanan sorunların bir çoğu kaynak yetersizliğinden ileri gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin yükseköğretim hizmetlerine ayırdıkları kaynaklar, gelişmiş ülkelerin ayırdıkları miktarlardan az olmaktadır. Ayrıca gelişmekte olan ülkelere kaynak bulmak da kolay olmamaktadır. Yükseköğretim hizmetlerinde, öğrenci başına yapılan harcama, eğitimin diğer kademelerine göre yüksektir. Bu ülkelerin çoğunda mali kaynaklar devlete bağımlıdır. Öğrencilerden ya hiç öğretim harcı alınmamakta

ya da çok düşük oranlarda alınmaktadır. Harç miktarlarını arttırmaya yönelik girişimler tepkilerle karşılaşmaktadır. Toplanan harçlar ise, maliye bakanlığı veya hazineye aktarılmakta ve etkin değerlendirilememektedir. Yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin artırılması yönünde sürekli bir beklenti bulunmaktadır. Ancak yükseköğretim kurumları; mali kaynakları yeterli, istikrarlı ve uzun vadeli olduğu sürece başarılı olabilmektedirler.

Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye' de de yükseköğretim hizmetlerinin sunulmasında benzer sorunlarla karşılaşmaktadır. Artan önemi ile Türkiye' de yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve beklentileri gerçekleştirebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir.

Hükümetler, yükseköğretim hizmetlerine gerekli finansmanı sağlamalı, öğretim elemanlarının ekonomik düzeyleri artırılmalıdır. Yüksek öğretim hizmetlerinin maliyetine bu hizmetlerden yararlanan öğrencilerin daha fazla katılımı sağlanmalıdır. Sosyal devlet anlayışı içinde devlet; ekonomik durumu çok düşük olan öğrencilerin maliyetinin tamamını karşılamalı, geliri orta düzeyde olan öğrencilere kredi vererek yardımcı olmalıdır. Ekonomik düzeyi yüksek olan öğrencilerin ise yüksek öğretim hizmetlerinin maliyetinin tamamını karşılamaları sağlanmalıdır.

Yükseköğretim hizmetleri iş piyasalarına kolaylıkla uyum sağlayabilmelidir. Değişen dünya koşullarına göre müfredatlar yenilenmelidir. Yükseköğretim kuruluşları arasında rekabet ortamı yaratılmalıdır. Böylece artan rekabet kaliteyi beraberinde getirecektir. Yükseköğretim kurumları, hizmetleri ile ilgili standartlar belirlemeli ve toplumsal beklentileri karşılayacak hedefler oluşturmalarıdır.

Türk yükseköğretim hizmetlerinin sunulması genel olarak etkin ve kaliteli olarak yapılamamaktadır. Bunun nedenleri; kaynak yetersizliği ve kamu yönetiminde değişime olan dirençtir. Bu nedenler yükseköğretim hizmetlerinin kalitesini olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada yükseköğretim hizmetlerinin başarı ile sunulabilmesi için, günümüzde oldukça başarılı sonuçlar elde eden toplam kalite yönetimi anlayışının yükseköğretim hizmetlerinde uygulanabilirliği incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle kalite olgusu incelenerek, yükseköğretim hizmetlerinin özellikleri ile uyumlaştırılması

yapılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak; yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite hizmetlerinin başarı ile uygulanabileceği Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü örneği ile de görülmüştür.

Toplam kalite yönetimi ile yükseköğretim kuruluşlarında belirli standartlar belirlenmekte ve bu standartların altına inmeden sürekli olarak daha ileri düzeylere gelmek amaçlanmaktadır. Yüksek öğretim kuruluşlarının fiziksel koşulları en ideal çalışmanın sağlanabileceği düzeye getirilmekte, çalışanlar arasında iletişim ve takım çalışması anlayışı benimsenmekte, artan motivasyonlar sonucu bireyler daha verimli çalışmakta, teknolojik gelişmeler takip edilmekte ve kuruluştaki güler yüzlü bir çalışma ortamı oluşturularak "ben" yerine "biz" felsefesi geliştirilmektedir.

Toplam kalite yönetimi anlayışı bu gelişmeler değerlendirildiğinde, yükseköğretim hizmetleri için ideal bir yönetim tarzı olmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKALIN, Güneri., **Kamu Ekonomisi**, A.Ü.S.B.F. Yayını No:486, Ankara, 1981

AKALIN, Güneri., **Yükseköğretim Karma Malına Maliyet-Fayda Analizinin Uygulanması**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:444, Ankara, 1980

AKTAN, C. Can., **Kamu Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine Özelleştirme**, Doğu Matbaası, Ankara, 1994

ALKAN, Cevat., **Eğitim Ortamları**, Ankara, 1979

BAŞARAN, İbrahim., **Eğitime Giriş**, Sevinç Matbaacılık, Ankara, 1984

BESTERFIELD, Dale H.-BESTERFIELD, Carol-BESTERFIELD, Michna-BESTERFIELD, Glen H.-BESTERFIELD Mary –Sacre., **Total Quality Management**, New Jersey, 1999

BULUTOĞLU, Kenan., **Kamu Ekonomisine Giriş**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1981

CHU, Ke-Young – HEMMING, Richard., **Kamu Harcamaları Rehberi**, çev; Doğan CANSIZLAR., Ankara, 1995

DEVİRİM, Fevzi., **Kamu Maliyesine Giriş**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998

EKER, Aytaç – TÜĞEN Kamil., **Kamu Maliyesine Giriş**, Takav Matbaası, İzmir, 1995

ERTÜRK, Selahattin., **Eğitimde Program Geliştirme**, Meteksan Matbaacılık, Ankara, 1974

GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref ., **Yönetim Hukuku**, Türkan Kitapevi, Ankara, 1996

HALİS, Muhsin., **Toplam Kalite Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000

JURAN, J. M., **Juran on Leadership For Quality an Executive Handbook**, Toronto, 1989

KAYA, Y.Kemal., **Eğitim Yönetimi**, Ankara, 1991

ÖZEVREN, Mina., **Toplam Kalite Yönetimi**, Alpa Basım Dağıtım, İstanbul, 1997

SERİN, Necdet., **Eğitim Ekonomisi**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1979

TÜRK, ismail., **Kamu Maliyesi**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1992

TÜTÜNCÜ, Özkan., **Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitapevi, 2001

VARIŞ, Fatma., **Eğitim Bilimine Giriş**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1989

MAKALE

AKAL, Zühal., " Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerleme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara. 1995

AKGÜL, Aziz., "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayını, Ankara, 1998

AKGÜL, Aziz., "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı 26, 1999

AKGÜL, Aziz., "TS-EN-ISO 9000 Standartlar Serisi", **Türkiye Dergisi** Sayı:26, 1999

AKSOY, Müfit., "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999

AKTAN, C. Can., "Organizasyonel Performansta Atılım İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği; Benchmarking", **Mercek Dergisi**, Sayı:11, 1998

ALAGEYİK, Tekin., "Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.** Sayı:3, Manisa, 1997

ARKIŞ, Nurdoğan., "Kalite Çemberlerinin Amaçları" **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.1995

ASİL, Nilüfer- BOZKURT, Rıdvan .,"Kalite Politikası Oluşturma Süreci", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:95/3, Ankara, 1995

BİRCAN, İsmail., **Eğitimde Maliyet ve Harcamalar**, DPT Yayını, Ankara, 1988

BOZKURT, Rıdvan – ASİL, Nilüfer., "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:95/3, Ankara, 1995

BOZKURT, Rıdvan., "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:94/4, Ankara, 1994

BOZKURT, Rıdvan., "Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü",**Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, Sayı:26, Ankara,1996

CAFOĞLU, Zuhâl., "Eğitimde Toplam Kalite", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul, 1999

ÇOKEL, Ziya., "Devlet Yönetiminde Toplam Kalite", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999

DALAK, Güldem., "Denetim ve Kalite Denetimi", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Muğla, 2000

DİCLE, İ.Atilla., "Yükseköğretimde TKY; Yirmibirinci Yüzyılın Başındaki Olanaklar, Fırsatlar ve Darboğazlar", Ekonomi Forumu, İstanbul, 2000

ELMACI, Orhan- POYRAZ, Kemal – ÇALIK, Metin., "Yükseköğretimde Kalite Güvence Sisteminin Oluşturulmasına Yönelik Bir Değerlendirme Format Önerisi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, Kütahya, 1999

ERTOPUZ, Ayşem-TELEK Berker., "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Katılımcı Yönetim", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999

ESENDAL, Selçuk., "Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü-Katılımcı Liderlik", TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999

FİDAN, Yahya., "Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1, İzmir, 1996

FİDAN, Yahya., "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri" **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995

GÜRLEK, T. Bilgehan., "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, Sayı:28, 1998

HALİS, Muhsin., "Yönetim ve Örgüt Yapıları Açısından İsrar Faktörleri", **Yeni Türkiye Dergisi**, 1999

HARRISON, D.K-KÖSEOĞLU, M-LINK D., "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1994/4, Ankara, 1994,

KALKANDELEN, Hayrettin., "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", **Türk İdare Dergisi**, İstanbul, 1998

KILIÇ, Ramazan., "Türkiye'de Yükseköğretimin Finansmanı", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4, S: 59-60, Isparta

KORKMAZ, Ayşe., "Yükseköğretim Gençliğinin Problemleri", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:145, 2000

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi – GÖNÜLŞEN, Uğur Ömür., **H.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, Ankara, 1999

LEE, Thomas H., "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995

MERİÇ, Metin., "Yükseköğretim Hizmetlerinin Finansmanında Kamu ve Özel Kesim Finansman Yöntemleri", **Prof. Dr. Nezihe SÖNMEZ'e Armağan**, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Maliye Bölümü Yayını, İzmir, 1997

MUTER, Naci Birol – GÖKBUNAR, Ramazan., "Müşteri ve Hizmet-Yönlü Bir Kamu Sektörüne Doğru", D.E. Ü. İ.İ.B.F. Maliye Bölümü Yayını, İzmir, 1997

ONAY, İrfan-KOROĞLU, Adal., "Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995

ÖNDER, Murat., "Toplam Kalite Yönetimi; Kamu Yönetiminde Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: Eylül/97, Ankara, 1997

ÖZDEMİR, Servet., "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995

ÖZGEN, Hüseyin – TÜRK, Murat., "Hizmet sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı; Personel Güçlendirme", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4, Ankara, 1997

ÖZŞEN, Tayfun., "Toplam Yönetim Kalitesi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:421, Aralık, 1998,

PEKER, Ömer., "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, Mart, 1996

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin., "ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası" **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin., "Toplam Kalite Güveniriliği Programlarının Entegre bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi, **Verimlilik Dergisi**, 1990/4, Ankara, 1990

SAPANCALI, Faruk., "Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:93/4, Ankara, 1995

SARAN, M. Ulvi –GÖÇERLER, Ahmet., "Kamu Hizmetlerinde ve İşçileri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:421, Aralık, 1998

STERLING, Bill., "Accreditation: Certifying Public Works Excellence", **American City & County**, Vol: 115, Issue:11, August 2000

ŞAHİN, Ahmet., "Eğitim Sisteminde Toplam Kalite ve İsrafın Önlenmesi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul, 1999

ŞEN, Kutay., "Eğitimde Toplam Kalite", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul, 1999

TAK, Bilçin., "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri" **TÜSİAD Yayını**, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul, 1999

TERZİ, Harun., "Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:95/3, Ankara, 1995

TOLGA, Ethem – KÜLÜR, Coşkun – KAHRAMAN, Cengiz., Galatasaray Üniversitesi Yayını, Sayı:2, Ankara, 1996

TÜKENMEZ, Nevser Mine., ""Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Getirilen Eleştiriler", D.E.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, İzmir, 1996

TÜMER, Sumru., "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.1995

WELLS, H.G., Gelişmekte Olan Ülkelerde Yükseköğretim, Çev: Meral DELİKARA, Dünya Bankası Yayını, Washington, D.C., 2000

YARDIMCI, K. Turay., "Bilgi Toplumu, Eğitimde Kalite ve Avrupa Birliğiyle Entegrasyon Sürecinde Yükseköğretim", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Sayısı, Haziran, 2001

DİĞER KAYNAKLAR

GÜNLÜ, Ebru., Akreditasyon Süreci, Doktora Ders Semineri, İzmir, 2000

[http://www. Apu.edu/~bmccarty/curricula/mse 592/kerz/sld007/html](http://www.Apu.edu/~bmccarty/curricula/mse_592/kerz/sld007/html)

<http://www.dtm.gov.tr/SORULAR/AB/STAND.HTM#156>

<http://www.founder.net.my/~jbam/berita/85/eb85-6html>

<http://www.iksis.com.tr/tky.html>

<http://www.iso.org.ch>

<http://www.kalder.org.tr/tky/html/tky.htm>

<http://www.meb.gov.tr/stats/MyHTML66.htm>

<http://www.milliyet.com.tr/ekonomi/eko05.html>

<http://tse.org.tr>

http://www.yargitay.gov.tr/bilgi/kanun_liste/PC11739.HM5.frameset.html

http://www.yok.gov.tr/egtfakdoc/egtfakdoc/akr2/bol1/bolum1_1.html

<http://www.yok.gov.tr/yasat.html>

<http://www.yok.gov.tr/yoistatf.html>

<http://www.yok.gov.tr/yok/yoist/onlisans.html>

<http://www.yok.gov.tr/yok/yoist/lisansukayit.html>

<http://www.yok.gov.tr/yok/yoist/ogretimele.html>

1982 Anayasası

2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu

Milli Eğitim Sayısal Veriler, Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 2000

PEKER, Ömer., "Toplantı Sonuç Raporu", Ekonomi Forumu, Ankara, 2000

Strateji ve Sekizinci Uzun Vadeli Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayını, Ankara, 2000

TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, TSE Yayını, Ankara, 1996

TÜTÜNCÜ, Özkan., Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi, Doktora Tezi, İzmir, 1998

Yükseköğretimin Finansmanı, TÜSİAD Yayını, TÜSİAD-T/2000-10/287, İstanbul, 2000

Ek:1 : Talimat Formu

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI			KOD NO:
REVİZYON NO:00 REVİZYON TARİHİ:	HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN	YAYIN TARİHİ	SAYFA NO:1/1
1. İLGİLİ PROSEDÜR				
2.UYGULAMA				
3. EK DOKÜMANLAR				

Ek: 2 : Görev Tanım Formu

	GÖREV TANIMI ADI			KOD NO:
REVİZYON NO: REVİZYON TARİHİ:	HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN	YAYIN TARİHİ:	SAYFA NO:
1. GÖREVİN ADI				
2. GÖREVİN KAPSAMI				
3. GÖREVİ				
4. SORUMLULUK				

Ek: 3 : Prosedür Formu

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI			KOD NO
REVİZYON NO: REVİZYON TARİHİ:	HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN	YAYIN TARİHİ	SAYFA NO
1. AMAÇ				
2. KAPSAM VE UYGULAMA ALANI				
3. TERİMLER VE TANIMLAR				
4. REFERANS DOKÜMANLAR				
5. SORUMLULAR				
6. PROSEDÜR DETAYI				
7. EK DOKÜMANLAR				

KONTROLSUZ KOPYA



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Kalite El Kitabı

KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 2/41
-------------------------------------	----------------------	--	---------------------------------

EL KİTABI BÖLÜMLERİ	ISO-9002 MADDE NO	SAYFA
1 YÖNETİMİN SORUMLULUĞU	Madde 4.1	5
2 KALİTE SİSTEMİ	Madde 4.2	17
3 SÖZLEŞMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	Madde 4.3	20
4 TASARIM KONTROLÜ	Geçerli değildir.	21
5 DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ	Madde 4.5	22
6 SATIN ALMA	Madde 4.6	24
7 MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜNÜN KONTROLÜ	Geçerli Değildir.	25
8 HİZMETİN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ	Madde 4.8	26
9 PROSES KONTROL	Madde 4.9	27
10 MUAYENE VE DENEY	Madde 4.10	28
11 MUAYENE,ÖLÇME VE DENEY TEÇHİZATININ KONTROLÜ	Geçerli değildir.	30
12 MUAYENE VE DENEY DURUMU	Madde 4.12	31
13 UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KONTROLÜ	Madde 4.13	32
14. DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER	Madde 4.14	33
15 TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA, MUHAFAZA VE SEVKİYAT	Madde 4.15	36
16 KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ	Madde 4.16	37
17 KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKİ	Madde 4.17	38
18 EĞİTİM	Madde 4.18	39
19 SERVİS	Geçerli değildir.	40
20 İSTATİSTİK TEKNİKLERİ	Madde 4.20	41

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi

ONAYLAYAN:

Enstitü Müdürü

KURULUŞ KAPISI



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Kalite El Kitabı

KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 3/41
-------------------------------------	----------------------	--	---------------------------------

0.1. KAPSAM

Türkiye’de benzer hizmetler sunan tüm enstitüler arasında lider olmayı temel alan D.E.Ü. S.B.E., bu yönde Kalite Güvencesi Modeli olan TS-ISO 9002-1994 sistemini kurarak önemli bir adım atmıştır.

Kalite Güvencesi Sisteminin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve yaşaması için D.E.Ü. S.B.E. personeline rehber olacak olan bu Kalite El Kitabı, aynı zamanda D.E.Ü. S.B.E. sisteminin de varlığının bir ispatı olacaktır.

Kurumumuzu ve işleyişini iç ve dış müşterilerimize daha iyi anlatabilmek ve bilgilerimizi paylaşabilmek amacıyla hazırlanmış olan D.E.Ü. S.B.E. Kalite El Kitabı kontrollü ve kontrolsüz kopya olarak yayınlanmaktadır. Kalite El Kitabı, Kalite Sistemimizde meydana gelen iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine paralel olarak Kalite Yönetim Temsilcimiz tarafından gözden geçirilmekte, Enstitü Müdürü onayı ile revize edilerek yayınlanmaktadır.

Kalite sisteminin oluşturulmasında ve Kalite El Kitabının yazılmasında Enstitünün uymak zorunluluğunda olduğu tüm ulusal ve uluslararası mevzuat gerekleri ön plandadır. Uyulması gereken ilgili mevzuatın öncelikli olanları aşağıda belirtilmiştir:

- T.C. Devleti Anayasası
- 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu
- Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği
- 657 Sayılı Devlet memurları Kanunu
- Devlet İhale Kanunu
- D.E.Ü. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği
- 1050 Sayılı Genel Muhasebe Kanunu

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
KONTROLSÜZ KOPYA	

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 4/41

0.2 KURUM TANITIMI

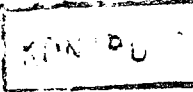
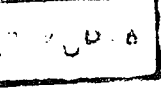
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlı olarak, 22.06.1982 tarih ve 41 sayılı "Yüksek Öğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 18/h maddesi gereğince kurulmuştur. 06.10.1982 gün ve 17830 sayılı Resmi Gazete'de Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği yayınlanmasından sonra ilgili yönetmelik hükümlerine göre öğrenci alımına başlanarak 20.12.1982 tarihinden bu yana eğitim ve öğretim faaliyetleri bugüne kadar aralıksız olarak başarıyla sürdürülmektedir.

03.Mart.1983 gün ve 17976 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiş olan "Lisansüstü Eğitim Öğretim Enstitülerinin Teşkilat ve İşleyiş Yönetmeliği'nin 5.maddesi uyarınca Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Anabilim ve Anasanat dalları Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlı İktisadi ve İdari Bilimler, İşletme, Hukuk, İlahiyat, Eğitim, Güzel Sanatlar, Fen-Edebiyat Fakültesinin ilgili Bölümleri ile Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu ve Dokuz Eylül Üniversitesi Devlet Konservatuvarı Yüksekokulu'nun bölümlerinden oluşmaktadır.

Sosyal Bilimler Enstitülerinin kuruluş amaçlarından biri olan üniversitelere bilim adamı yetiştirme konusuna, Enstitümüz kuruluşundan itibaren büyük önem vermiş ve bugüne kadar 1366 yüksek lisans, 424 doktora öğrencisini mezun ederek, başta üniversitemiz olmak üzere, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektöre değerli uzman ve bilim adamları kazandırmıştır. Ayrıca normal eğitim ve öğretim dışında Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin geçici 3. ve 5. maddesini de çalıştırarak Dokuz Eylül Üniversitesi'ne 75, diğer üniversitelere de 10 bilim adamı yetiştirmiştir.

1998-1999 Öğretim yılı başında Enstitümüze bağlı 42 yüksek lisans programında 1060, 17 doktora programında 506, 8 sanatta yeterlik programında ise 50 olmak üzere toplam 1616 öğrenci öğrenimini sürdürmektedir. 30.06.1999 tarihinde yapılan istatistiklere göre bu öğrencilerden yüksek lisanstan 138, doktora 65, sanatta yeterlikten 6 öğrenci mezun olmuş, bunun yanında ders ve tez aşamalarında 283 öğrencinin de başarısızlık nedeniyle kayıtları silinmiştir.

2000-2001 öğretim yılında Enstitü Kurulumuz, 40 yüksek lisans , 14 doktora ve 5 sanatta yeterlik programlarına alınmak üzere 453 öğrenciyi kabul ederek lisansüstü programa devam etmektedir.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi 	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü 
---	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 5/41

1. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU

AMAC:

D.E.Ü S.B.E. bünyesinde kurulmuş olan Kalite Güvence Sisteminin işlemesi ve iyileştirilmesi için yürütülen çalışmaların kuruluş yönetimince izlenmesi ve gerekli tüm desteklerin sağlanması.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Kalite Politikası
Kalite Hedefleri
Toplantı Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü S.B.E. yönetimi hedeflerle yönetim ilkesine bağlı bir yönetim anlayışı içinde kurumun çalışanları, müşterileri ve çevresi ile ilgili düşünce ve davranış biçimlerini belirleyerek KALİTE POLİTİKASI' nı belirlemiştir. Kurum yönetimi kalite politikasında belirlenen değerlere sonuna kadar sadık kalmayı taahhüt etmiş ve bu politikasını tüm çalışanları ve müşterileri ile paylaşmak üzere yayınlamıştır.

Kalite politikamızın yaşatılabilmesi amacıyla kalite hedefleri kurum yönetimince belirlenmiştir. Bu hedefler kaliteli eğitim ve öğretim hizmeti anlayışına temel oluşturması için özellikle çalışanların beceri ve niteliklerini geliştirmek, müşteri şikayetlerini sona erdirmek, çevre ile uyum içinde çalışmak üzerine belirlenmiştir. Ayrıca D.E.Ü S.B.E. yönetimi belirlemiş olduğu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla gerekli kaynakları da ayırmış ve bu çalışmalar için tahsis etmiştir.

Kalite Politikasının belirlenmesinin yanı sıra kurumumuzun yönetim ve organizasyon modeli de belirlenerek yayınlanmıştır. Organizasyon şemasında yer alan tüm kadrolar için nitelikleri uygun personeller seçilerek atamaları görev tanımları ile beraber yapılmıştır.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü KONTROLSÜZ KOPYA
--	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 6/41

1.1. Kalite Politikası ve Hedefleri

D.E.Ü., S.B.E. 'nın yürütme sorumluluğuna sahip üst yönetimi, kalite politikalarını ve hedeflerini belirlemiş ve bunları dokümanla etmiştir. Kalite politikasının tüm çalışanlara duyurulabilmesi ve çalışanların kalite bilincinin geliştirilmesi amacıyla, iç eğitimler, seminerler ve toplantılar düzenlenmektedir.

Kalite yönetim sistemi çerçevesinde “ hedeflerle yönetim ilkesi” ‘ne dayanılarak kalite hedeflerini belirlemiştir. Hedeflere yaklaşım derecesi Yönetimin Gözden Geçirme toplantılarında değerlendirilmektedir.

Kalite politikası ve hedefleri, personelin görebileceği yerlere yazılı metinler halinde asılmıştır.

KALİTE POLİTİKASI

Sürekli gelişmeyi kendine amaç edinerek iç ve dış müşterilerin memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak, ulusal ve uluslararası düzeyde etkin lisansüstü eğitim ve öğretim hizmetinin verilmesini sağlamaktır.

Enstitü Müdürü

KALİTE HEDEFLERİ

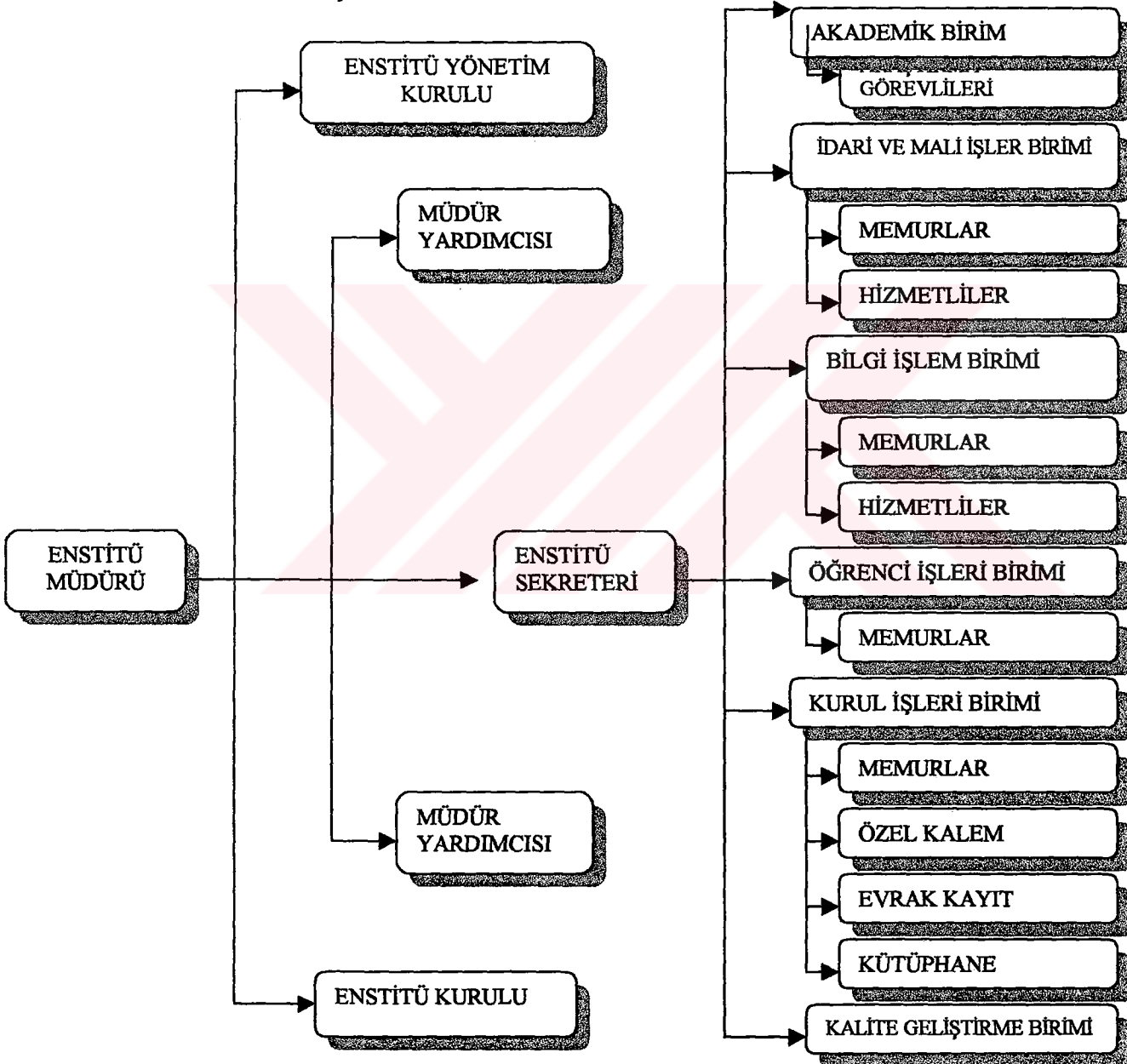
- ✓ Ülkemiz gereksinimleri dikkate alınarak yeni lisansüstü programlarının açılmasını sağlamak,
- ✓ Eğitim hizmeti sürecinde bilişim teknolojisinin sunduğu olanakların en üst düzeyde kullanılmasını sağlamak,
- ✓ Hakemli bilimsel bir derginin yayınına başlanması, makalelerin ve başarılı bulunan tezlerin yayınlanarak sektöre ve bilim hayatına kazandırılmasını sağlamak,
- ✓ Her yıl iç ve dış müşteri memnuniyetlerinin ölçülmesine yönelik çalışmaların yapılmasını sağlamak,
- ✓ Personele, verimli olabileceği uygun çalışma ortamının ve kaynakların yaratılmasını sağlamak.

Enstitü Müdürü

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
	KONTROLSÜZ KOPYA

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 7/41

1.2 ORGANİZASYON ŞEMASI



HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi

ONAYLAYAN:

Enstitü Müdürü

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 8/41

1.3. Sorumluluk ve Yetkiler

AMAC:

D.E.Ü. S.B.E. yönetim modelinin belirlenmesi, nitelikli kadrolar istihdam edilmesi ve sürekli gelişmeyi ve ilerlemeyi hedef alarak yönetim modelinin güncelliğinin sağlanması.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Organizasyon Şeması
Görev Tanımları

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E. Organizasyon şemasında tanımlanmış olan tüm görev yerleri için görev tanımları yapılmıştır. Görev yerlerinin atamaları yazılı olarak yapılmış ve personele görev, yetki ve sorumlulukları dokümente edilmiştir. Belirlenmiş olan yönetim modeli ve görev tanımları gelişen ve değişen kurum yapımızı yansıtacak şekilde güncelleştirilmekte ve devamlılığı sağlanmaktadır.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
KONTROLSÜZ KOPYA	

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 9/41

1.3.1. Enstitü Müdürü Görev Tanımı

1. Kurumun menfaatlerini göz önünde bulundurarak, sürekli ve sistematik gelişmesini sağlayacak politikalar oluşturmak, bu politikalar çerçevesinde hedefler tespit etmek ve bağlı tüm birimleri ve çalışanlarını bu doğrultuda sevk ve idare etmek.
2. Kurum hedeflerini gerçekleştirecek kısa, orta ve uzun vadeli planların hazırlanmasını sağlamak amacı ile kurallar oluşturmak.
3. Hazırlanan planların kaynaklarını tespit etmek.
4. Yıllık faaliyet planlarını oluşturmak ve Enstitü Kurulunun onayına sunmak.
5. Kurum yönetiminin etkili bir biçimde yürütülmesini sağlamak amacı ile kurum hedeflerini gerçekleştirecek bir organizasyon yapısı tespit etmek. Enstitü Kurulunca kabul olunması ile birlikte bu yapının tam ve eksiksiz uygulanmasını sağlamak amacı ile bölüm yöneticileri arasında etkili bir koordinasyon oluşturmak.
6. Kendisine doğrudan bağlı yöneticilerin faaliyetlerini ve ulaşmaları gereken hedefleri tespit ederek, periyodik kontrollerle yöneticilerin icraatlarını değerlendirerek hedeflerine ulaşmaları için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak.
7. Periyodik yönetimin gözden geçirilmesi toplantıları düzenleyerek kurumdaki faaliyetleri kurum kültürü çerçevesinde gerçekleştirmek.
8. Kurum hizmetlerine olan talep durumunu incelemek, yeni programların açılması ve yeni hizmet arzı gerçekleştirmek için çalışmalar yapmak, Enstitü Kuruluna önerilerde bulunmak.
9. Teknolojik ömrünü tamamlamış makine ve teçhizatlarla yapılan hizmet alanlarını tespit ederek, yenileme programları hazırlamak ve son teknolojinin kullanılmasını sağlamak.
10. Malzeme yönetimi ve satın alma faaliyetlerinin prosedürler uyarınca yürütülmesini sağlamak.
11. Enstitü Kurulunun kendisine tanıdığı yetkiler çerçevesinde kurumu temsil etmek ve iyi ilişkilerin kurulmasında baş rolü oynamak.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi KONTROLSUZ KOPYA	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
--	----------------------------------

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 10/41

12. Kurumun tüm varlıklarının korunması ve yönetimi için her türlü tedbiri almak, bunları devamlı olarak kontrol etmek.
13. Kurumun faaliyet konusu ile ilgili gelişme ve yenilikleri takip etmek, Enstitü Kuruluna bilgi vermek ve önerilerde bulunmak.
14. Tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirlemek ve tüm çalışanları bu çerçevede görevlendirerek, verimli çalışmalarını sağlamak ve bu doğrultuda motive etmek.
15. Kurum hizmetlerinin ulusal, uluslararası standartlarla uyum içinde verilmesini sağlamak, kalite sistemi kurma, kurum iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına katılmak ve bu konuda her türlü desteği sağlamak.
16. Enstitü Kurulunun verdiği direktifler doğrultusunda çalışmalarını sürdürmek, sorumluluğu içerisindeki tüm çalışanları kurum menfaatleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde sevk ve idare etmek.
17. Enstitünün ödenek ve kadro ihtiyaçları gerekçesi ile birlikte rektörlüğe bildirmek, enstitü bütçesi ile ilgili enstitü yönetim kurulunun da görüşünü aldıktan sonra rektörlüğe sunmak.
18. Her öğretim yılı sonunda istendiğinde enstitünün genel durumu ve işleyişi hakkında rektöre rapor vermek.
19. Diğer üniversitelerden ilgili kanunla enstitümüze kadroları ile birlikte öğrenci olarak gönderilen araştırma görevlilerinin yazışmalarını yürütmek.
20. Enstitüye bağlı tüm araştırma görevlilerini akademik ve idari bakımdan denetlemek, disiplin amirliği yapmak, araştırma görevlilerinin başarı durumları konusunda gerekli yazışmaları yaptırmak.
21. Yabancı uyruklu öğrencilerin kayıt ve kabul işlemlerini yapmak, onlarla ilgili bilgileri toplamak, değerlendirmek, rehberlik hizmetlerini yürütmek, öğrencilerin durumlarında meydana gelecek değişiklikleri ilgili makamlara bildirmek.
22. Kurumda mevcut idari ve akademik personelin özlük dosyalarındaki raporları sicil amiri olarak düzenlemek.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü KONTROLSÜZ KOPYA
--	---



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı

KOD NO:

YAYIN TARİHİ:

REVİZYON NO - TARİHİ:

SAYFA NO:

DEÜSBE-KEK

0

11/41

23. Enstitü kurullarına başkanlık etmek, enstitü kurullarının kararlarını uygulamak ve enstitü birimleri arasında düzenli çalışmayı sağlamak.
24. Lisansüstü öğrenim görenlerden ilgili mevzuata göre öğretim yardımcısı kadrolarına atanacak kişilerin sınavlarını ve atama işlemlerini yapmak.
25. Kurum içi sivil savunma tedbirlerini almak ve denetlemek.
26. Enstitü müdür yardımcılarını varsa kadrolu personel içinden atamak, aksi halde diğer kurumlardan bir öğretim üyesinin atanması için rektöre öneride bulunmak.
27. Yükseköğretim kurumu binaları içinde tütün içimini kontrol etmek.
28. Mevzuatla kendisine verilen diğer görevleri yapmak.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi

ONAYLAYAN:

Enstitü Müdürü

KONTROLSÜZ KOPYA

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 12/41

1.3.2. Kalite Yönetim Temsilcisi Görev Tanımı

1. ISO 9000 kalite sisteminin kurulması, uygulanması ve devam ettirilmesini sağlamak.
2. Sistemin gözden geçirilmesine ve kalite sisteminin iyileştirilmesine esas alınması amacıyla, kalite sisteminin performansı konusunda yönetime rapor vermek.
3. İlgili merciler ile kalite konusunda anlaşmazlık olduğunda gerekli raporları düzenlenmesini sağlamak.
4. Kurumun hizmet geliştirme ve kontrol faaliyetlerine yönelik kural, standart ve normların oluşturulması çalışmalarına katılmak.
5. Gerekli görülen durumlarda ilgili mercilerin ikna edilmesi, işin düzeltilmesi ile ilgili işlemlerin yapılması, iç ve dış müşteri şikayetlerinin incelenmesi, çözüm üretilmesi ve raporlanmasını sağlamak.
6. Hizmet girdisi alınan firmaların periyodik ve / veya tesadüfi denetimlerinin yapılması (audit), için planları hazırlamak ve gerekli durumlarda tetkiklerde bulunmak.
7. Kurum genelinde kalite güvenliğini sağlamaya yönelik eğitim, dokümantasyon çalışmalarının organize edilmesi ve uygulanması takip ve temin etmek.
8. Eğitimde hizmet arzı ile ilgili gelişmeleri izlemek, bu konuda öneriler geliştirmek ve üst yönetime sunmak.
9. Konuyla ilgili kongre, konferans, seminer ve toplantıları izlenmek ve kurum faaliyetleri açısından değerlendirmek.
10. Üst yönetimin verdiği direktifler doğrultusunda çalışmalarını sürdürmek, sorumluluğu içerisindeki tüm işlemleri kurum menfaatleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü KONTROL 12 KOPYA
--	--

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 13/41

1.4. Kaynaklar

AMAC:

D.E.Ü. S.B.E.' nün sağlıklı ve sürekli gelişen bir kurum olabilmesi için gereken ihtiyaçların belirlenmesi ve kurum yönetimince karşılanması, tüm iç-dış müşterilerimize verdiğimiz sözlerin yerine getirilebilmesi için yönetimin üzerine düşenleri yapması.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü

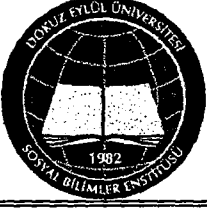
İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Kalite Politikası
Kalite Hedefleri
Eğitim Prosedürü
Yönetim Gözden Geçirme Prosedürü
Periyodik Çalışma Takvimi (Kalite Planları)

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E.' de eğitim performansını ve kuruluş içi kalite tetkiklerini kapsayan doğrulama faaliyetleri için eğitilmiş personelin görevlendirilmesine ilişkin sistemi geliştirici her türlü konuda kaynak teminini sağlamıştır. Bunun yanında, personelin gelişimi izlenerek, gerekli eğitimleri almaları ve daha iyi bir düzeyde birden çok beceriye sahip olmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Hizmet kalitesinin oluşturulmasından her kademedeki personel sorumludur.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi KONTROL DOKÜMAN	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
---	----------------------------------

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 14/41

1.5. Yönetim Temsilcisi

AMAC:

D.E.Ü., S.B.E. Kalite Güvence Sisteminin sağlıklı ve sürekli gelişen sistem olabilmesi, iş akışlarının sürekli iyileştirilmesi ve dokümantasyona aktarılması ve tüm sistem dokümantasyonlarının güncel olarak ihtiyaç sahiplerinin ulaşabileceği yerlerde bulundurulmasını ve uygulanmasını sağlamak.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü
Kalite Yönetim Temsilcisi

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Kalite Yönetim Temsilcisi atama yazısı

UYGULAMA:

D.E.Ü., S.B.E. yönetimi kararı ile Enstitü Müdür Yardımcısı olarak çalışan personelimiz, mevcut görev ve sorumluluklarının yanı sıra, D.E.Ü., S.B.E. TS-ISO 9002 Kalite Güvencesi Sisteminin kurulması, işletilmesi geliştirilmesi ve sistemin performansı konusunda yönetime rapor hazırlanması ile ilgili tüm faaliyetlerden de sorumlu olarak atanmıştır.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü KONTROLSÜZ KOPYA
--	--

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 15/41

1.6. Yönetimin Gözden Geçirmesi

AMAC:

D.E.Ü., S.B.E. bünyesinde kurulmuş olan Kalite Güvence Sisteminin işlemesi ve iyileştirilmesi için yürütülen çalışmaların kuruluş yönetimince izlenmesi ve gerekli tüm desteklerin sağlanması.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Kalite Politikası
Kalite Hedefleri
Toplantı Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü., S.B.E.' de TS - ISO 9002 Kalite Güvencesi Sisteminin işlemesi ve iyileştirilmesi için yürütülen çalışmalar kuruluş yönetimince etkin olarak izlenmektedir.

Bu amaçla aşağıda belirtilen toplantılar düzenli olarak yapılmaktadır.

Yönetim Gözden Geçirme Toplantısı :

Enstitü Müdürünün başkanlığında her altı ayda bir, Kurum hedeflerinin gözden geçirildiği, iç kalite tetkik sonuçlarının incelendiği, düzeltici faaliyetlerin takibinin yapıldığı, iç ve dış müşteri şikayetlerinin incelendiği ve sistemin işlerliği hakkında yeni önerilerin getirildiği "**Yönetim Gözden Geçirme**" toplantıları yapılmaktadır.

Yönetim Gözden Geçirme toplantılarının 1. maddesini bir önceki toplantıda alınan kararlar ve alınan kararların uygulamadaki işlerliği ile ilgili bilgilerin gözden geçirilmesi oluşturur. Daha önceki toplantıda alınan kararlardan uygulamaya alınmayanların nedenleri araştırılır, problemlerin hangi aşamada meydana geldiği tespit edilir ve bu konularla ilgili yeni kararlar alınır.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü KONTROLSUZ KOPYA
--	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 16/41

Kalite Geliştirme Grubu Toplantısı :

Kalite Geliştirme Grubu Toplantısı, Enstitü müdür ve müdür yardımcıları, Enstitü sekreteri, birim şefleri ve kalite temsilcisi, katılımı ile haftada bir Perşembe günleri yapılır. Ayrıca Kalite Yönetim Temsilcisi'nin talebi ile toplantı program dışı olarak ta yapılabilir. Toplantıda uygulanan sistemin aksayan noktaları, iyileştirme ve geliştirme çalışmaları ele alınarak uygulama konusunda kararlar alınır.

Kurum Hizmet ve İş Akışı Haftalık Değerlendirme Toplantısı :

Bir önceki haftanın değerlendirilmesi ve içinde bulunulan hafta için çalışma hedeflerinin konulması amacı ile birim şefleri bazında her hafta, haftanın ilk günü toplanılır. Toplantıda bir önceki haftanın genel değerlendirmesi yapılarak, gelen haftanın programı kararlaştırılır.

Kurum Hizmet ve İş Akışı Yıllık Değerlendirme Toplantısı :

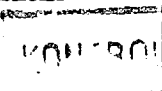
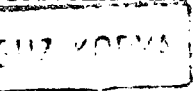
Yılda 1 kez hizmetin ve iş akışının rakamsal değerlendirilmesi amacıyla toplanılır. Toplantıda bir önceki yılın genel değerlendirmesi yapılarak, gelen yılın programı kararlaştırılır.

Yönetim Kurulu Toplantısı :

Enstitü Müdür başkanlığında, iki haftada bir çarşamba günleri toplanılır. Toplantıya yönetim kurulu üyeleri ile müdür yardımcıları katılır. Toplantı gündemini, içinde bulunulan haftanın talepleri ve sunulan hizmetin nitelik ve niceliklerinin incelemesi oluşturur. Bir önceki toplantı değerlendirmesi yapılır, uygulanamayan maddelerin sebepleri araştırılır ve yeni hedefler tespit edilir.

Enstitü Kurulu Toplantısı :

Enstitü Müdürü başkanlığında, yılda iki defa yapılır. Toplantıya tüm anabilim dallarının başkanları ve müdür yardımcıları katılır. Toplantı gündemini önümüzdeki öğretim döneminin hizmet planı, iç ve dış müşteri talepleri, genel ihtiyaçlar ve programı oluşturur.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi 	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü 
---	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 17/41

2. KALİTE SİSTEMİ

AMAC:

Kalite Sisteminin işlemesi ve iyileştirilmesi için yürütülen çalışmaların kuruluş yönetimince izlenmesi.

SORUMLULAR:

Kalite Yönetim Temsilcisi
Tüm çalışanlar

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Tüm sistem dokümanları

UYGULAMA:

ISO 9002 standardı ve diğer destekleyici standartların koşullarını baz alarak oluşturulan uygulanabilir bir kalite sistemi kurmak, bu sistemi araç edinerek organizasyonun, görev, sorumluluk ve yükümlülüklerin herkes tarafından anlaşılabilir şekilde ortaya konmasını sağlamak ve hedeflenen kalite düzeyinin temin edilmesini gerçekleştirmek temel prensip olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, D.E.Ü. S.B.E. genelinde "Hizmet arzında, Kalite Güvencesi Modeli olan TS - ISO 9002 Sistemi" ni kurmuştur. Kalite sistemi bu el kitabında açıklanmakta olup, tüm D.E.Ü., S.B.E. çalışanları ve birimleri için geçerlidir.

D.E.Ü. S.B.E. de geleceğe yön veren, belirsizliği ortadan kaldıran, kurumsallaşmayı sağlayan dokümanlar çalışanlarca hazırlanarak yürürlüğe girmiştir

2.1. Kalite El Kitabı

D.E.Ü. S.B.E Kalite El Kitabı, kalite sisteminin mevcut şeklini, ISO 9002 standardı çerçevesinde belirlenen şartlara göre ortaya koymaktadır. D.E.Ü S.B.E. Kalite Sisteminin genel yapısını ve kalite anlayış, politika ve hedeflerini tanımlamaktadır. Sistemin işleyişindeki sorumluluk ve yükümlülükleri özetlemektedir. Kalite El Kitabı içeriğinde sistemin gereksinimlerini karşılayacak tüm fonksiyonlar belirtilmektedir.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü KONTROLSUZ KOPYA
--	--

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 18/41

Kalite El Kitabı, D.E.Ü. S.B.E kalite sisteminin işleyişi sırasında, tüm alanlardaki hizmet hatalarının önlenmesine rehber oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Gerektiği yerlerde her bölümle ilgili firma içi dokümanlara referans verilerek sistemin en uç noktaya ulaşacağı yol gösterilmektedir. Bu kitap, aynı zamanda, D.E.Ü. S.B.E'den hizmet satın alan, üçüncü şahıslara sürekli aynı kalite düzeyine sahip hizmet sağlayabilmek için, sistemin anlaşılması açısından kılavuz niteliği taşımaktadır.

Kalite El Kitabı, kontrollü doküman kapsamındadır. Enstitü Müdürü ve Kalite Yönetim Temsilcisi onayıyla yürürlüğe girer.

2.2. Kalite Sistemi Prosedürleri

D.E.Ü. S.B.E bünyesinde gelişen faaliyetlerin ilgili tüm fonksiyonlarını içeren prosedürler hazırlanmıştır. Prosedürler gerçekleşen bu fonksiyonlarla ilgili, nelerin, hangi koşullarda, nasıl yapıldığını; bu işlerdeki sorumluluk, yükümlülük ve yetki paylaşımını; kişiler ve/veya birimler arası ilişkileri ve iletişimlerini tanımlayan; tüm bu olguların hangi süreç ve süreler ile ortaya konulması gerektiğini açıklayan belgelerdir.

Tüm prosedürler enstitü içinde birimlere "kontrollü" olarak dağıtılırlar. D.E.Ü. S.B.E'nün, kalite sistemi ile ilgili prosedürleri beş bölümden oluşmaktadır.

- 1.0 Amaç
- 2.0 Kapsam ve Uygulama Alanı
- 3.0 Terimler ve Tanımlar
- 4.0 Referans Dokümanlar
- 5.0 Sorumlular
- 6.0 Prosedür detayı
- 7.0 Ek Dokümanlar

2.3. Talimatlar

Tüm prosedürlerde geçen faaliyet ve uygulamaların herhangi birisinin veya birden fazlasının ne şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini detaylandırarak ve basamaklandırarak ortaya koyan dokümanlardır.

2.4. Diğer Destekleyici Dokümanlar

Kalite sisteminin temel dokümanlarının yanı sıra,

- Görev tanımları,
- Yönetmelikler,

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü KONTROLSUZ KOPYA
--	--

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 19/41

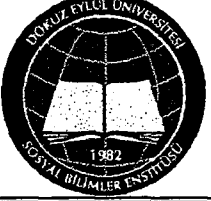
- Formlar,
Oluşturulan ana yapıyı tamamlayıcı ve destekleyici dokümanlar mevcuttur.

2.5. Kalite Planları

D.E.Ü. S.B.E. , ISO 9002 standartlarına uygun olarak D.E.Ü. 'nin eğitim standartlarında belirtilen kalite şartlarının nasıl sağlanacağını anlatan kalite planını hazırlamıştır. Hazırlanan bu kalite planında; en az bir yıllık işlem basamakları, kontrol noktaları, kontrol teknikleri, kontrolü yapacak birimler ve sonuçların nereye kayıt edileceği şeklindeki detaylarını belirlemiştir. Hazırlanan bu plan günün şartlarına göre yeniden düzenlenir ve değiştirilebilir.



HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
KONTROLSÜZ KOPYA	

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 20/41

3. SÖZLEŞMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

AMAC:

Yapılan tüm sözleşmelerde istek ve şartların tam olarak anlaşılmasını sağlayarak hem kurumun hem de müşterinin zarar görmesini engellemek.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi Prosedürü
 Satın Alma Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E., sözleşmenin gözden geçirilmesi kapsamında öğrencilerin kayıt işlemleri ile satın alınan ürün ve hizmetlerle ilgili sözleşmeleri göz önüne almaktadır.

3.1. Gözden Geçirme

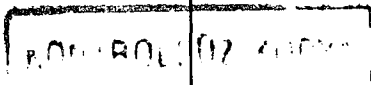
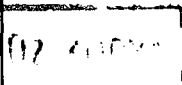
Teklifin sunulmasından, sözleşmenin yapılmasından veya siparişin kabulünden önce, teklif, sözleşme veya sipariş, şartların yeterli olarak tanımlanması ve doküman haline getirilmesi, sözleşme ve sipariş şartları ile teklif şartları ile arasında herhangi bir farklılık olması durumunda bu farklılıkların giderilmiş olması, D.E.Ü. S.B.E' nün, sözleşme veya sipariş şartlarını karşılayacak yeterlilikte olması hususlarının yerine getirildiğinden emin olmak amacıyla D.E.Ü. S.B.E tarafından gözden geçirilmelidir.

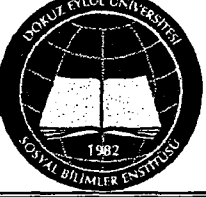
3.2. Sözleşmede Değişiklik

D.E.Ü. S.B.E., sözleşmede değişikliğin nasıl yapılacağını ve kendi organizasyonunun ilgili fonksiyonlarına, doğru ve etkin bir şekilde aktarılacağını belirlemiştir.

3.3. Kayıtlar

Sözleşmenin gözden geçirilmesine ait kayıtlar "kalite kayıtları" kapsamında saklanmaktadır.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi 	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü 
---	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 21/41

4. TASARIM KONTROLÜ

Bu madde D.E.Ü. S.B.E.' nde uygulanmamaktadır. Buraya ISO 9002 ile madde numaralarının uyumunun sağlanması amacıyla konulmuştur.



HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
KONTROLSÜZ KOPYA	

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 22/41

5. DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ

AMAC:

D.E.Ü. S.B.E. Kalite Güvence Sisteminde yer alan dokümanların belli bir düzen içinde hazırlanmasını, onaylanmasını, yayınlanmasını, revize edilmesini, dağıtılmasını ve güncel kullanılmasını sağlamak.

SORUMLULAR:

Kalite Yönetim Temsilcisi
Tüm çalışanlar

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü

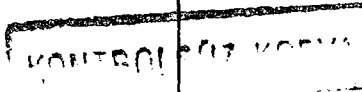
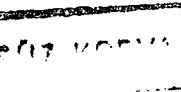
UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E., Kalite Güvencesi Sistemi'ne işlerlik kazandırmak amacıyla hazırladığı dokümanlarının yayınlanması, revize edilmesi, dağıtılması ve güncel tutulmasını güvence altına alınmış ve hazırlanan dokümanların doğru yerlere gitmesi ve teslim alınması sağlanmıştır. Dokümanların etkin olarak kullanılması amacıyla geçersiz dokümanlar kullanım alanlarından, yenilerinin yayınlanması ile birlikte toplanmaktadır.

D.E.Ü. S.B.E kalite sistemi içindeki, tüm dokümanlar ve veriler yayınlanmadan önce, yeterlilik açısından, yetkili personel tarafından gözden geçirilir, incelenir ve onaylanarak yürürlüğe girer. Bu inceleme, TS-EN-ISO-9002-1994'ün şartlarının , referans edilen bölümlerin şartlarını karşılama, politika ve hedeflere uygunluk, uygulayacak personelde bulunması gereken nitelikleri de kapsayan, uygulanabilirlik açısından yapılmaktadır.

Referans edilen Doküman ve Veri Kontrolü prosedürü gereğince, geçersiz ve yürürlükten kaldırılan dokümanların kopyaları, bulundukları tüm bölgelerden toplanır ve kullanılmasını önleyici tedbirler alınır.

Elektronik ortam verileri “Yedekleme Talimatı”na uygun olarak ilgilileri tarafından yedeklenerek güvenliği sağlanmaktadır.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi 	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü 
---	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 23/41

Doküman ve verilerdeki değişiklikler, orijinal metni inceleyen ve kabul eden aynı kişi ve/veya kişiler tarafından incelenerek onaylanmaktadır. Doküman ve veri ile ilgili değişiklikler doküman üzerinde belirtilmektedir. Bilgisayar ortamında kullanılan ve muhafaza edilen kayıtların kontrolü için de yöntemler belirlenmiştir.



HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
KONTROLÜZ KOPYA	

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 24/41

6. SATIN ALMA

AMAC:

Satın alma faaliyetlerinin düzenli yapılarak, hizmetin aksamaması ve satın alma faaliyetlerinden doğacak kayıplarının önlenmesi.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü
İdari Mali İşler Şefi
Satınalma Memuru

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Satın alma Prosedürü
Taşeron Firma Değerlendirme Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E, satınalma hizmetinin belirlenen şartlara uymasını sağlamak için dokümente edilmiş ilgili prosedürleri oluşturmuş ve sürekliliğini sağlamıştır.

Enstitü büroları tarafından malzeme istek formlarıyla ihtiyacı bildirilen malzemelerin satın alınması, ilgili yerlere teslimine kadar geçen bütün işlemleri uygulama alanını oluşturur. Doğrudan ve dolaylı enstitü personelinin ihtiyaçlarının alınmasını kapsar

D.E.Ü. S.B.E, satın aldığı ürünleri tanımlayan verileri oluşturmuş ve dokümente etmiştir. Satın alınan ürünlerin müşteri tarafından doğrulanması, D.E.Ü. S.B.E için söz konusu değildir.

6.1. Taşeron Firma Değerlendirilmesi

D.E.Ü.S.B.E. genel ihtiyaçlarının karşılanması için taşeron firmaların seçimini yapmak, performanslarının değerlendirilmesindeki kriterleri belirlemiştir. Enstitü hizmet ve ürün satın aldığı taşeronlarını değerlendirmekte ve seçmektedir. Enstitü tarafından ürün satın alımına ilişkin tedarikçilere karşı uygulanacak kontrolün kapsamını ve tipini tanımlamıştır. Eğitim ve öğretim hizmetinin gerçekleşmesinde taşeronumuz sayılan öğretim üyelerinin değerlendirmesini ise görevlendirme işlemini yapan anabilim dalları gerçekleştirmektedir.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü KONTROL SÜZ KOPYA
--	--



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı

KOD NO:

DEÜSBE-KEK

YAYIN TARİHİ:

REVİZYON NO - TARİHİ:

0

SAYFA NO:

25/41

7. MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜNÜN KONTROLÜ

D.E.Ü. S.B.E'nin gerçekleştirmiş olduğu lisansüstü eğitim ve öğretim hizmeti göz önüne alındığında müşterinin temin ettiği ürün söz konusu değildir. Bu çerçevede, bu prosedüre ilişkin faaliyetler D.E.Ü. S.B.E bünyesinde gerçekleştirilmemektedir.



HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi

ONAYLAYAN:

Enstitü Müdürü

KONTROLSUZ KOPYA

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 26/41

8. HİZMETİN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ

AMAC:

Hizmetin planlanmasından başlayarak, hizmetin tüm aşamalarının tanımlanması ve izlenebilirliğini sağlayarak hizmet akışını hızlandırmak, doğru hizmeti gerçekleştirmek ve çıkabilecek herhangi bir şikayette veya problemde geriye dönerek kaynağını tespit etmek ve önlemek.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü
Birim Şefleri

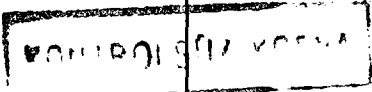
İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Hizmetin Tanımı ve İzlenebilirliği Prosedürü
Öğrenci Giriş/Kayıt ve İşlem Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü .S.B.E., lisansüstü programlarının sunulmasında sağlıklı eğitim ve öğretimin gerçekleşebilmesi için hizmetin planlanmasından başlayarak, hizmet dağıtım sürecinin her aşamasındaki hizmeti tanımlamış ve ilgili prosedürleri oluşturarak sürekliliğini sağlamıştır.

Hizmetin tanımı ve izlenebilirliği ile ilgili kayıtlar öğrenci dosyaları ve elektronik ortamda düzenli olarak tutulmaktadır, izlenebilirliği sağlanarak kolayca ulaşılabilecek şekilde muhafaza edilmektedir.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü 
--	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 27/41

9. PROSES KONTROLÜ

AMAC:

D.E.Ü. S.B.E.'nin kalitesini doğrudan etkileyen hizmet ve araç-gereç proseslerini planlayarak, kontrol altında ve düzenli yürütülmesini sağlamak.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü
Birim Şefleri

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Eğitim hizmetlerinin planlanması ve uygulanması prosedürü
Kalite Planları
Bakım Prosedürü

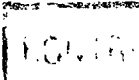
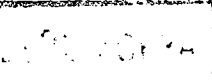
UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E. yerine getirmekte olduğu eğitim hizmeti sistemiyle ilgili kalite standartlarını oluşturmuş ve bu standartlara uygunluğun sürekliliğini etkileyen proseslerini belirleyerek bu proseslerin kontrollü şartlar altında yürütülmesini sağlamıştır. Bu kontrollü şartlar aşağıdakileri kapsamaktadır.

- Faaliyetleri tanımlayan ve olmaması durumunda kaliteyi olumsuz yönde etkileyebilecek dokümante edilmiş prosedürler,
- Uygun hizmet teçhizatının kullanılması ve uygun çalışma ortamı
- Referans standartlara, kalite planlarına ve dokümante edilmiş prosedürlere uyulması
- Uygun süreç parametrelerinin ve hizmet özelliklerinin onaylanması
- Proses yeterliliğinin devamını sağlamak için teçhizatın periyodik bakımı.

D.E.Ü. S.B.E'nde hizmetin izlenebilirliğine bağlı olarak, süreçlerin sonuçları kontrollerle doğrulanmaktadır. Bu doğrultuda belirtilen şartların karşılanması için süreçler taşeronumuz konumunda olan anabilim dallarının atadığı nitelikli öğretim elemanları ve personelimiz tarafından yürütülmekte, akış parametreleri sürekli izlenmekte ve kontrol edilmektedir.

Hizmet sürecinde kullanılan ve hizmeti etkileyen tüm araç-gereç ve cihazların planlı bakımı yapılmakta ve kayıtları tutulmaktadır.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi 	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü 
---	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 28/41

10. MUAYENE VE DENEY (Eğitim Hizmeti Girdilerinin ve Eğitimin Uygunluğunun Kontrolü)

AMAC:

Hizmet /ürün için belirtilmiş şartların yerine getirildiğini doğrulamak.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü
Müdür Yardımcıları
Enstitü Sekreteri
Birim Şefleri

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Eğitim Hizmetinin Kontrolü Prosedürü
D.E.Ü. S.B.E. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E. hizmet/ürün için belirtilmiş şartların yerine getirildiğini doğrulamak amacıyla, muayene ve deney faaliyetleri için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmuş ve sürekliliğini sağlamıştır

10.1. Girdi Muayene ve Deneyleri:

D.E.Ü.S.B.E. hizmet kalitesi şartlarına uymayan girdilerin sistemde uygunsuzluk yaratmasını önlemek amacıyla belirlenen şartlara uymayan girdilerini sisteme dahil etmemektedir. Girdi muayene ve deneyleri aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

- Personelin alımı
- Programlara öğrencilerin kabulü,
- Yeni ya da mevcut programların açılması ve değişiklikler,
- Anabilim dallarının görevlendirdiği öğretim elemanlarının değerlendirilmesi,
- Satın alınan demirbaş ve araç-gereç için yapılan muayene ve deneyler.

10.2. Proses Sırasında Muayene ve Deney:

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi KONTROLSUZ KOPYA	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
---	----------------------------------

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 29/41

D.E.Ü. S.B.E.'nin eğitim hizmeti sunumu, kalite planları ve dokümanite edilmiş prosedürlerde belirtildiği şekilde kalite kontrollere tabi tutulmaktadır. Proses muayene ve deneyleri aşağıdaki konuları kapsamaktadır.

- Öğrencilerin kayıt yada kayıt yenilemelerde oluşabilecek uygunsuzlukların tespiti,
- Programın işleyişi sırasında öğrenci, anabilim dalı ve enstitü arasındaki iletişim eksikliği yada sorunlarının tespit edilerek oluşabilecek hataların önlenmesi
- Personelin bir dönem içinde kalite planlarında belirtilen görevlerin yerine getirilmesinde ortaya çıkan uygunsuzlukların belirlenmesinde,

10.3. Son Muayene ve Deney:

D.E.Ü. S.B.E., son kalite kontrol kapsamında lisansüstü öğrencilerinin yüksek lisans, doktora ve sanatta yeterlilik programlarını tamamladığını gösteren tez savunma sınavını başarı ile vermesi gerekmektedir. Bu aşamadaki son muayene ve deneyleri aşağıdaki konuları kapsamaktadır.

- Öğrencinin eğitim programını tamamladığını gösteren tez savunmasında jüri tarafından tezinin değerlendirildiği tez savunma formu,
- Eğitim ve öğretim hizmetinin aksamadan devam edebilmesi için yapılan tüm işlemlerin kalite planlarına uygun ve kanıtlanabilir bir biçimde kontrolünün yapılması.

10.4. Muayene ve Deney Kayıtları

D.E.Ü .S.B.E.'nde gerçekleştirilen bütün kalite kontrol faaliyetleri ile ilgili olan kayıtlar ilgili kişiler tarafından tutulmakta ve muhafaza edilmektedir.

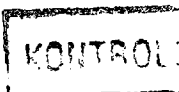
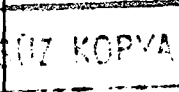
HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi KONTROLSİZ KOPYA	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
---	----------------------------------

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 30/41

11. MUAYENE ÖLÇME VE DENEY TEÇHİZATININ KONTROLÜ

Bu madde D.E.Ü. S.B.E.' de uygulanmamaktadır. Buraya ISO 9002 ile madde numaralarının uyumunun sağlanması amacıyla konulmuştur.



HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
	

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 31/41

12. MUAYENE VE DENEY DURUMU

AMAC:

Ürünün/hizmetin, yapılan muayene ve deneylere göre uygunluğunu ya da uygunsuzluğunu gösterecek şekilde tanımlanması ve idame ettirilmesi.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü
Öğrenci İşleri Şefi

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Eğitim Hizmetinin Kalite Kontrolü Prosedürü
D.E.Ü. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği(madde9,10,11,12.)

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E. 'nde ürün/ hizmetin muayene durumu, uygun bir biçimde tanımlanmaktadır. Satın alınan malzemelerde yapılan giriş kontrollerinin ve hizmet aşamasında yapılan kontrollerin tanımlanması uygun araçlar ve kayıtlarla gerçekleştirilmektedir.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi KONTROL	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü İZ KOPYA
--	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 32/41

13. UYGUN OLMAYAN ÜRÜN/HİZMETİN KONTROLÜ

AMAC:

D.E.Ü. S.B.E.' nin şartlarına uymayan ürün ve hizmetin kullanımının önlenmesi ve uygun yöntemlerin tespiti ile elden çıkarılması.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü
Birim Şefleri

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E. kendi bünyesi içerisinde çıkabilecek uygunsuzluğun tanımı için dokümanite edilmiş prosedürleri oluşturmuş ve sürekliliğini sağlamıştır. Bu kontrol uygunsuzluğun tanımlanması, dokümanite edilmesi, değerlendirilmesi ve ilgili bölümlere duyurulması için yapılmaktadır.

13.1. Uygun Olmayan Hizmetin İncelenmesi ve Elden Çıkarılması

Uygun olmayan unsurların elden çıkarılmasına ait sorumluluk ve yetkiler ilgili prosedürlerde belirtilmiştir. Uygun olmayan hizmet kalite planı ve kontrol talimatlarında belirtilen hizmet özelliklerine uymayan uygulamalardır.

D.E.Ü.S.B.E.'nde belirlenen uygunsuzluk kategorileri aşağıdaki gibidir;

- Öğrenci şikayetleri,
- Dokümantasyon uygunsuzlukları,
- Eğitim süreci içerisinde öğrencilerin başarısızlıklarına bağlı oluşan uygunsuzluklar,
- Öğretim elemanlarının ve personelin kalite sistemi ile ilgili tespit ettiği uygunsuzluklar.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi KONTROLSÜZ KOPYA	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
---	----------------------------------

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 33/41

14. DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYET

AMAC:

Kalite sisteminde veya ürünlerde meydana gelen veya oluşması muhtemel uygunsuzlukların tespiti ile bu uygunsuzlukların ortadan kaldırılarak tekrar etmesinin veya oluşmasının önlenmesi.

SORUMLULAR:

Kalite Yönetim Temsilcisi
İlgili Bölüm Şefleri
Tüm Çalışanlar

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet Prosedürü
Müşteri Şikayetleri Prosedürü

UYGULAMA:

Kalite Güvencesi Sisteminde ve/veya D.E.Ü. S.B.E. hizmetlerinde meydana gelen veya oluşması muhtemel uygunsuzlukların tespit edilmesi amacıyla, sürekli inceleme ve tetkikler yapılmaktadır.

Sistemde ve hizmette ortaya çıkan uygunsuzlukların nedenlerinin tespit edilip ortadan kaldırılarak bir daha tekrar etmesinin önlenmesi D.E.Ü. S.B.E.' de sistemin etkin işletilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu amaçla, D.E.Ü.S.B.E düzeltici ve önleyici faaliyetleri yürütmek için, dokümanite edilmiş prosedürleri oluşturmuş ve sürekliliğini sağlamıştır.

14.1. Düzeltici Faaliyetler

D.E.Ü.S.B.E. kalite kontrol çalışmaları sonunda tespit ettiği uygunsuzluklarla bunların sebeplerine, sonuçlarına ve yapılan düzeltici faaliyetlerle bu faaliyetlerin kontrollerine yönelik işlemlerini belirten prosedürünü dokümanite ederek sürekliliğini sağlamıştır. Düzeltici faaliyetler için oluşturulan prosedürde;

- Öğrenci şikayetleri, hizmet uygunsuzlukları ile ilgili raporlar dikkate alınmakta,

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü KONTROLSÜZ KOPYA
--	---

		SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı	
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 34/41

- Hizmet dağıtım sunum ve kalite sistemi ile ilgili olan uygunsuzlukların sebebi araştırılmakta ve bu araştırmaların sonuçları kaydedilmekte,
- Uygunsuzlukların sebebini yok etmek için gerekli olan düzeltici faaliyetlerin tespiti yapılmakta,
- Düzeltici faaliyetlerin uygulanmasını ve etkinliğini sağlamak için kontrollerin yapılmasını içermektedir.

14.2. Önleyici Faaliyetler

D.E.Ü.S.B.E. herhangi bir nedenle ortaya çıkan uygunsuzlukların potansiyel sebeplerini tespit etmek, analizini yapmak ve ortadan kaldırmak için ilgili bilgi kaynaklarının kullanılmasını, önleyici adım kapsamındaki adımların belirlenmesini, uygulanmasını, takibini, kontrolünü ve bunlardan elde edilen sonuçların gözden geçirilmesi amacıyla yönetime sunulmasını içeren prosedürünü hazırlamış ve uygulamadaki sürekliliğini sağlamıştır. Önleyici faaliyetler için oluşturulan prosedürde;

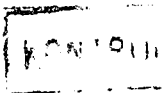
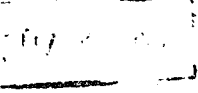
- Uygunsuzlukların potansiyel sebebi tespit edilmekte, analiz yapmak ve ortadan kaldırmak amacı ile hizmet kalitesini etkileyen işlemler ve kalite planları, iç denetim sonuçları, kalite kayıtları, öğrenci ve müşteri şikayetleri gibi kayıtlar kullanılmakta,
- Önleyici faaliyetleri gerektiren problemler ile uğraşmak için gerekli adımlar tespit edilmekte,
- Önleyici faaliyetlerin başlatılması ve bunların etkili olmasını sağlamak için kontroller yapılmakta, yapılan faaliyetlerle ilgili bilgilerin yönetim gözden geçirmesi için sunulması sağlanmaktadır.

Bu düşünceden hareketle proses de tespit edilecek uygunsuzluklar yerinde giderilse bile toplantılara getirilerek bu tür hataların bir daha oluşmaması için yapılması gerekenler tartışılır ve uygulamaya yönelik kararlar alınır.

Müşteri şikayetleri diğer kuruluşlar gibi D.E.Ü. S.B.E.' de hiç karşılaşılmak istenmeyen bir durumdur. Ne var ki oluşabilecek bir şikayet anında giderilmesinin yanında, böyle bir uygulama ile neden karşılaşıldığı ve neler yapılması gerektiği hususunda alınacak önlemler en önemli konularından birini teşkil etmektedir.

Sistemden doğabilecek uygunsuzluklar ise iç denetimlerle ortaya çıkarılmakta ve gereken tedbirler alınmaktadır. Yönetimin Gözden Geçirmesine yönelik toplantılarda uygulamalar ve aksamalar ele alınarak kesin çözümler için kararlar alınmaktadır.

Kalite planlarına göre yapılan muayene, deney ve kontroller sonucu bulunan, ürünle ilgili uygunsuzlukların ve belgelendirme/ikinci taraf veya iç tetkikler sonucu bulunan sistem ile

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi 	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü 
---	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 35/41

İlgili uygunsuzlukların düzeltilmesi için ilgili bölümler ve Kalite Yönetim Temsilcisi koordinasyonu ile etkin çözümler üretmektedirler.

Tespit edilen uygunsuzlukların bir kez daha oluşmasını engellemek ve kurum hedeflerine olumsuz etki edebileceği düşünülen risk taşıdığı tespit edilen problemlerin giderilmesi amacıyla, ilgili bölüm yetkililerinin önerileri ile birlikte etkin önlemler alınmaktadır.

D.E.Ü. S.B.E. müşteri tatminini ve memnuniyetini sağlamak amacıyla müşteri istek ve şikayetlerini en ince ayrıntısına kadar inceleyerek bunları raporlar halinde hazırlamaktadır. Bu şikayetler ve isteklerden hareketle istatistiksel tekniklerle problemi tespit etmeye ve bunları çözmeye çalışır, yapılan şikayet ve istekleri bir fırsat olarak değerlendirir.



HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
KONTROLSÜZ KOPYA	



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Kalite El Kitabı

KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 36/41
------------------------------	----------------------	-----------------------------------	---------------------------

14. TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA, MUHAFAZA VE SEVKİYAT

AMAC:

D.E.Ü. S.B.E.' nün ürün gamında bulunan ürünlerin en uygun koşullarda depolanması, muhafazası , ambalajlanması ve sevkiyatının sağlanması.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü
Hizmet Sorumlusu

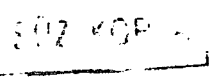
İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Evrak kayıt prosedürü
Tezlerin depolanması ve muhafazası Prosedürü
Evrakların gönderilmesi Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E. ' de tez ve evrakın, depolanması, muhafazası ve dağıtımı için yöntemler geliştirilmiştir. Ürünlerin taşıma sırasında gerek kurum içinde gerekse kurum dışında hasar görmesini ve bozulmasını önleyecek taşıma metotları ve esasları belirlenmiştir. Tez ve evrakın kullanımına ve dağıtımına kadar hasar görmesini veya bozulmasını önleyecek uygun önlemler alınmış ve yeterli stok alanları ayrılmıştır. Bu alanlara tez ve evrakın girişi ve bu alanlardan çıkışı için yöntemler , yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir.

D.E.Ü. S.B.E.' de tez ve evrakın herhangi bir hasara uğramasını önlemek amacıyla kurum içinde ve dışında depolama alanları tahsis edilmiştir. Bu depolama alanlarında tez ve evrakın uygun ortam ve koşullarda fiziksel hiçbir etkiye maruz kalmayacak şekilde saklanmasına özen gösterilir.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
	

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 37/41

16. KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ

AMAÇ:

D.E.Ü. S.B.E' ne ait tüm kalite kayıtlarının tanımlanması, toplanması, tasnifi, ulaşılması, dosyalanması, muhafazası, bakımı ve elden çıkarılması için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak.

SORUMLULAR:

Birim Şefleri
 Arşiv Sorumlusu
 Kalite Yönetim Temsilcisi

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E kalite kayıtlarını tanımlayarak, bunların toplanması, tasnifi, ulaşılması, dosyalanması, muhafazası, bakımı ve elden çıkarılması için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmuş ve sürekliliğini sağlamıştır.

Kalite ile ilgili kayıtların kolaylıkla tanımlanabilir, saklanabilir, erişilebilir olmasını sağlayabilmek için öncelikle bu kayıtları tutacak personel iş başında gerekli eğitimleri almıştır.

Kalite ile ilgili kayıtların daha sonra D.E.Ü. S.B.E.' ne ışık tutacak bilgilere dönüşebilmesi için bir arşiv yeri oluşturulmuştur. Kalite kayıtları belirlenen süreler sonunda arşive taşınmakta ve saklama süresi dolanlar alınarak imha edilmektedirler. Ayrıca, D.E.Ü.S.B.E. elektronik ortamda saklanan kalite kayıtlarının güvencesini temin amacıyla kendine özgü bir yedekleme yöntemi belirlemiştir.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi KONTROL SÖZ KOPYA	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
--	----------------------------------

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 38/41

17. KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİ

AMAC:

Kalite sisteminin kontrolünün, geliştirilmesinin ve güncelliğinin sağlanması.

SORUMLULAR:

Kalite Yönetim Temsilcisi
Tetkikçiler

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

İç Tetkik Prosedürü

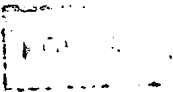
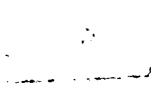
UYGULAMA:

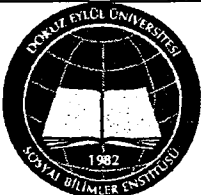
D.E.Ü. S.B.E. Kalite Güvencesi Sisteminin işlerliğini ve etkinliğini gözden geçirmek, kontrol etmek, iyileştirmek, geliştirmek ve güncel tutmak amacıyla planlı kuruluş içi kalite tetkikleri gerçekleştirilmektedir. Bağımsız tetkikçiler tarafından gerçekleştirilen bu tetkiklerle sistemin uygunsuzlukları tespit edilmekte, çözümler bulunarak düzeltici faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

D.E.Ü. S.B.E. çalışanlarının sistem düşüncesinin altında yatan, böyle bir yapılanmanın kuruluş varoldukça çalışmalara başlanıldığı günkü heyecanla sürdürülmesidir. Dolayısıyla kalite sisteminin uygunluğunun, etkinliğinin, devamlılığının ve geliştirilmesinin sağlanması amacıyla Kuruluş İçi Kalite Tetkiki çalışmaları planlı olarak yürütülmektedir.

Kuruluş İçi Kalite Tetkiki faaliyetinin bir sistem denetlemesi olduğu ve doğrudan çalışanlara yönelik eleştiri taşımaması bilinci ile bu konuda ehliyetli tetkikçilere ihtiyaç duyulmuş ve yönetim tarafından da uygun görülen eğitimli tetkikçiler oluşturulmuştur.

Tetkiklerde saptanacak uygunsuzluklar tetkik edilen bölüm sorumlusu tarafından büyük bir erdemle kabul edilerek giderilmesi yönünde gayret sarf edilmektedir. Tetkik sonuçları kuruluşun diğer faaliyetlerinin de görüldüğü Yönetim Gözden Geçirme toplantılarında görülmektedir.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi 	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü 
---	---

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 39/41

18. EĞİTİM

AMAC:

Personelin enstitü içi ve enstitü dışı eğitiminin gerçekleştirilmesi yolu ile personelin bilgi, beceri ve verimliliklerinin artırılması.

SORUMLULAR:

Enstitü Müdürü

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

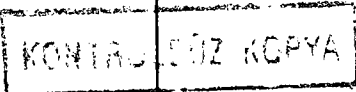
Enstitü Personeline Yönelik Eğitim Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmakta, sürekliliğini ve kaliteyi etkileyen faaliyetleri uygulayan tüm personelin eğitimini sağlamaktadır.

D.E.Ü. S.B.E, personelinin bilgi, beceri ve verimliliklerini arttırmak amacıyla planlı eğitimlerin gerekliliğine uygun olarak eğitim planlarını hazırlamıştır.

Verilen belirli işlemleri yapan personel gerektiğinde öğrenim, eğitim ve tecrübeleri esas alınmak suretiyle değerlendirilmektedir. Eğitimle ilgili uygun kayıtlar tutulmaktadır.

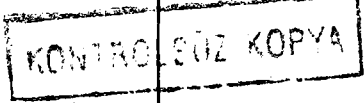
HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
	

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 40/41

19. SERVİS

Bu madde D.E.Ü. S.B.E' de uygulanmamaktadır. Buraya ISO 9002 ile madde numaralarının uyumunun sağlanması amacıyla konulmuştur.



HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
	

EK: 4 : Sosyal Bilimler Enstitüsü Kalite El Kitabı

	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Kalite El Kitabı		
KOD NO: DEÜSBE-KEK	YAYIN TARİHİ:	REVİZYON NO - TARİHİ: 0	SAYFA NO: 41/41

20. İSTATİSTİK TEKNİKLER

AMAC:

İstatistik teknikler kullanarak, elde edilen verileri yorumlamak, analiz etmek ve önleme faaliyetleri için kullanmak.

SORUMLULAR:

Kalite Yönetim Temsilcisi

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

İstatistiksel Teknik Prosedürü

UYGULAMA:

D.E.Ü. S.B.E.' ünde hizmet kalitesini arttırmak amacıyla, elde edilen veriler yorumlanmakta, analiz edilmekte ve önleme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla araç olarak istatistik teknikler kullanılmaktadır. Bu çerçevede, öğrencilere ve sektördeki müşterilerine yönelik anketler ve beyin fırtınaları gerçekleştirmektedir.

Pareto ve kılçık diyagramları, grafikler ve kontrol şemaları değişik aşamalarda kullanılarak; hizmetlerde ortaya çıkan uygunsuzluklar düzenli olarak tespit edilmektedir.

Bu uygunsuzluklar analiz edilerek, prosesin kontrol altında olup olmadığı etkin olarak izlenmektedir. Ayrıca Kalite hedefleri ile ilgili tüm veriler istatistiksel olarak ilgilileri tarafından sürekli izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Enstitü hedeflerine olumsuz etkiler saptanması halinde gerekli önlemler alınmaktadır.

HAZIRLAYAN: Kalite Yönetim temsilcisi	ONAYLAYAN: Enstitü Müdürü
KONTROLSÜZ KOPYA	