

**T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**ÜNİVERSİTELERDE PAYDAŞ KATILIMININ ROLÜ: 2019  
KURUM İÇİ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ  
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MUHAMMET ALİ İMAMOĞLU**

**İSTANBUL, 2021**

## KABUL VE ONAY

MUHAMMET ALİ İMAMOĞLU tarafından hazırlanan “ÜNİVERSİTELERDE PAYDAŞ KATILIMININ ROLÜ; 2019 KURUM İÇİ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ İNCELENMESİ” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 26.08.2021 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Dr.Öğr.Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE

.....

Üye

Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN KESKEN

.....

Üye

Dr.Öğr. Üyesi Aslı MERT KARAGÖZ

.....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**ÜNİVERSİTELERDE PAYDAŞ KATILIMININ ROLÜ: 2019 KURUM İÇİ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ İNCELENMESİ**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**09.07.2021**

**Muhammet Ali İMAMOĞLU**

## ÖZET

### ÜNİVERSİTELERDE PAYDAŞ KATILIMININ ROLÜ: 2019 KURUM İÇİ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUHAMMET ALİ İMAMOĞLU

İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE

İSTANBUL, 2021

Bu çalışmanın amacı, üniversitelerin kalite süreçlerinde paydaş katılımı rolünü belirlemektir. Bu kapsamda, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından formatı belirlenmiş olan Kurum İçi Değerlendirme Raporu (KİDR)'lerinin paydaş katılımı perspektifi ile incelenmesi planlanmıştır. Çalışma içeriği; kalite kavramı, yükseköğretimde kalite, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)'ın yapı ve görevleri, Türkiye'de yükseköğretim kurumları ve kalite süreçlerinde paydaş katılımının önemi kavramsal açıdan ve faaliyetleri bakımından irdelenmesi olarak belirlenmiştir. Yükseköğretimde paydaş katılımının rolünün belirlenmesi için YÖKAK'ın üniversiteler tarafından her yıl hazırlanmasını ve yayınlanmasını istediği Kurum İçi Değerlendirme Raporlarından 2019 yılı verileri incelenmiştir. KİDR'leri incelenecek üniversiteleri belirlemek için University Ranking by Academic Performance (URAP) sıralaması belirleyici olmuştur. URAP Türkiye sıralamasında yer alan ilk 20 üniversitenin kurum içi değerlendirme raporları incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi şeklinde tasarlanan çalışmanın araştırma kısmında üniversitelerin, kalite güvence politikaları, eğitim öğretim politikaları, araştırma faaliyetlerinde ve yönetim politikaları bakımından paydaş katılımın rolü ve paydaş katılım mekanizmaları incelenmiş ve benzer uygulamalar, en iyi uygulamalar ve eksik yönler belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Kalite, Yükseköğretim, Paydaş Katılımı, Yükseköğretimde Paydaş Katılımı**

**ABSTRACT**  
**THE ROLE OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT IN UNIVERSITIES: A  
REVIEW OF 2019 INTERNAL EVALUATION REPORTS**  
**MSC THESIS**  
**MUHAMMET ALİ İMAMOĞLU**  
**BUSINESS ADMINISTRATION**  
**SUPERVISOR: Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE**  
**İSTANBUL, 2021**

The aim of this study is to determine the role of stakeholder engagement in the quality processes of universities. In this context, it is planned to examine the Internal Evaluation Report (KİDR), the format of which has been determined by the Higher Education Quality Board (YÖKAK), with the perspective of stakeholder participation. Study content; The concept of quality, quality in higher education, the structure and duties of the Higher Education Quality Board (YÖKAK), the importance of stakeholder participation in higher education institutions and quality processes in Turkey are examined in terms of conceptual and activities. In order to determine the role of stakeholder engagement in higher education, 2019 data from the In-House Evaluation Reports, which YÖKAK requests not to be prepared and published by universities every year, were examined. The University Ranking by Academic Performance (URAP) has been decisive in determining the universities whose Internal Evaluation Reports will be examined. The internal evaluation reports of the first 20 universities in the URAP Turkey ranking were examined. In the research part of the study, which was designed as content analysis, which is a qualitative research method, the role of stakeholder participation and stakeholder participation mechanisms in terms of quality assurance policies, education policies, research activities and management policies of universities were examined and similar practices, best practices and deficiencies were determined.

**Key Words: Quality, High Education, Stakeholder Engagement, Stakeholder Engagement in Higher Education**

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b>	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ</b>	<b>ix</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>1. KALİTE KAVRAMI ve YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE</b>	<b>2</b>
1.1 Kalitenin Tanımı	2
1.2 Kalitenin Önemi	4
1.3 Kalitenin Tarihsel Gelişimi	5
1.4 Yükseköğretimde Kalite	6
1.5 Yükseköğretimde Kaliteyi Belirleyen Faktörler	9
<b>2. YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU(YÖKAK)</b>	<b>11</b>
2.1 Yükseköğretim Kalite Kurulu Tanımı	11
2.2 Yükseköğretim Kalite Kurulu Amacı	12
2.3 Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal Yapısı	13
2.4 Yükseköğretim Kalite Kurulu Faaliyet Alanı	14
2.5 Yükseköğretim Kalite Kurulu Tarihi	15
<b>3. TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİM</b>	<b>16</b>
3.1 Yükseköğretim Kavramı	16
3.2 Üniversite Kavramı	17

3.3 Üniuersitelerin Tarihsel Gelişimi	19
3.4 Dünyada Üniuersitelerin Gelişimi	20
3.5 Türkiye’de Üniuersitelerin Gelişimi	21
3.5.1 Cumhuriyet Öncesi Dönemde Üniuersitelerin Gelişimi	21
3.5.2 Cumhuriyet Sonrası Dönemde Üniuersitelerin Gelişim	24
<b>4. PAYDAŞ KATILIMI</b>	<b>27</b>
4.1 Paydaş Kavramı	27
4.2 Paydaş Kavramının Gelişimi	30
4.3 Paydaşların Sınıflandırılması	31
4.3.1 Birincil Paydaşlar	32
4.3.2 İkincil Paydaşlar	33
4.4 Yükseköğretimde Paydaş Katılımının Rolü	35
<b>5. ARAŞTIRMA</b>	<b>38</b>
5.1 Araştırma Yöntemi	38
5.2 Araştırmanın Örnekleme ve Sınırlılıkları	39
5.3 Araştırma Verilerinin İncelenmesi ve Bulgular	39
5.4 Sonuç ve Öneriler	83

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Yükseköğretim Kalite Kurulu kurumsal yapısı	14
<b>Şekil 2:</b> Dünyada Üniversitelerin Gelişimi	21
<b>Şekil 3:</b> İşletme Paydaşları	32
<b>Şekil 4:</b> Kalite Güvence Sisteminde Paydaşların Etkileşimi	36



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Literatürdeki Çeşitli Paydaş Tanımları	28
<b>Tablo 2:</b> URAP Türkiye sıralamasında yer alan ilk 20 Üniversite	39
<b>Tablo 3:</b> Hacettepe Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	40
<b>Tablo 4:</b> Hacettepe Üniversitesinde Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	41
<b>Tablo 5:</b> İstanbul Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	42
<b>Tablo 6:</b> İstanbul Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	44
<b>Tablo 7:</b> İstanbul Teknik Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	44
<b>Tablo 8:</b> İstanbul Teknik Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	46
<b>Tablo 9:</b> Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	47
<b>Tablo 10:</b> Orta Doğu Teknik Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	48
<b>Tablo 11:</b> Ankara Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	49
<b>Tablo 12:</b> Ankara Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	51
<b>Tablo 13:</b> Ege Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	51
<b>Tablo 14:</b> Ege Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	53
<b>Tablo 15:</b> Gazi Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	53

<b>Tablo 16:</b> Gazi Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	55
<b>Tablo 17:</b> İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	56
<b>Tablo 18:</b> İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	58
<b>Tablo 19:</b> Dokuz Eylül Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	58
<b>Tablo 20:</b> Dokuz Eylül Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	60
<b>Tablo 21:</b> Boğaziçi Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	61
<b>Tablo 22:</b> Boğaziçi Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	62
<b>Tablo 23:</b> Erciyes Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	63
<b>Tablo 24:</b> Erciyes Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	64
<b>Tablo 25:</b> Atatürk Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	65
<b>Tablo 26:</b> Atatürk Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	66
<b>Tablo 27:</b> Koç Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	67
<b>Tablo 28:</b> Koç Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	68
<b>Tablo 29:</b> Yıldız Teknik Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	69
<b>Tablo 30:</b> Yıldız Teknik Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	70
<b>Tablo 31:</b> Marmara Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	71

<b>Tablo 32:</b> Marmara Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	73
<b>Tablo 33:</b> Selçuk Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	73
<b>Tablo 34:</b> Selçuk Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	75
<b>Tablo 35:</b> Karadeniz Teknik Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analiz	76
<b>Tablo 36:</b> Karadeniz Teknik Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	77
<b>Tablo 37:</b> Fırat Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	78
<b>Tablo 38:</b> Fırat Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	79
<b>Tablo 39:</b> Akdeniz Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	80
<b>Tablo 40:</b> Akdeniz Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	81
<b>Tablo 41:</b> Bursa Uludağ Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi	82
<b>Tablo 42:</b> Bursa Uludağ Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar	83

## KISALTMA VE SEMBÖL LİSTESİ

<b>ASQC</b>	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
<b>EOQC</b>	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
<b>DIN</b>	: Alman Standartlar Enstitüsü
<b>JIS</b>	: Japon Sanayi Standartları Komitesi
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>JUSE</b>	: Japon Mühendisler Derneği
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurumu
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ÜAK</b>	: Üniversiteler Arası Kurul Başkanlığı
<b>YBYS</b>	: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi
<b>YÖKSİS</b>	: Yükseköğretim Bilgi Sistemi
<b>KDR</b>	: Kurumsal Değerlendirme Raporları
<b>YÖKAK</b>	: Yükseköğretim Kalite Kurulu
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MYK</b>	: Mesleki Yeterlilik Kurumu
<b>TÜSEB</b>	: Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı
<b>TÜRKAK</b>	: Türk Akreditasyon Kurumu

**TÜBİTAK** : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

**TOBB** : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

**KİDR** : Kurum İçi Değerlendirme Raporları

**TDK** : Türk Dil Kurumu

**KHK** : Kanun Hükmünde Kararname

**IBM** : Uluslararası İş Makineleri Şirketi

**URAP** : University ranking by academic performance



## ÖNSÖZ

Ürün ve hizmetlerin, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılması ile işletmelerin karlılıkları maksimize edilmektedir. Günümüzde, sadece var olan ihtiyaç ve beklentileri karşılamak yeterli olmamaktadır. İşletmeler, olası ihtiyaç ve beklentileri belirleyerek faaliyetlerde bulduklarında pazarlarında öncü olmaktadır. Stratejik rekabette öncü olmak isteyen işletmeler, ürün ve hizmetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen paydaşlarının, işletme süreçlerine dahil olmalarını sağlayarak, kendilerinden ne beklendiğini, aldıkları geri bildirimlerle süreçlerini nasıl iyileştirebileceklerini, değişen ihtiyaçları, amaçlarına ne ölçüde ulaştıklarını, faaliyetlerinin nasıl algılandıklarını tespit etmeye çalışmaktadırlar.

Eğitim ve araştırma hizmeti sunan bilgi ağırlıklı işletme olan üniversitelerin de süreçlerine paydaş katılımı sağlamaları özellikle YÖKAK faaliyetleri ile öncelikli amaçlardan biri haline gelmiştir. Bu amaçla her üniversite, eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı, yönetim sistemleri gibi başlıklarda faaliyetlerini gruplandırarak bu süreçlere öğrenci, mezun, idari kadro, akademik kadro, sektör temsilcileri, mezunlara istihdam sağlayan işletmeler gibi iç ve dış paydaşlarını planlama, uygulama ve kontrol süreçlerine dahil etmektedir. Her üniversitenin yayınladığı KİDR ile farklı araçlar kullandıkları, eksik kaldıkları alanlar ve örnek alınabilecek uygulamaları bulunmaktadır. Bu çalışma ile eksik kalan yönleri ilişkin öneriler geliştirmek ve en iyi uygulamaları derlemek amaçlanmaktadır.

Bu özgün konunun belirlenmesi ve çalışmanın ortaya çıkışında görüşleriyle katkıda bulunan ve her aşamasında benden desteğini esirgemeyen değerli hocam **Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE**'ye teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca çalışmam süresince benden sabır, hoşgörü ve desteklerini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma, emeği geçen herkese sonsuz teşekkür ederim.

Muhammet Ali İMAMOĞLU

## GİRİŞ

Bu çalışma, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışma Yükseköğretimde paydaş katılımının rolünü belirlemektir. Bu çalışmada, paydaşın yükseköğretimde karşılığı, paydaş katılımının yükseköğretime sağladığı faydalar, geliştirilen mekanizmalar, eksik kalan paydaş katılımı alanları ve en iyi uygulamalar irdelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; kalite, yükseköğretimde kalite kavramları ele alınmış, ikinci bölümde; Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) görevleri ve çalışmalarına, üçüncü bölümde; Türkiye'de Yükseköğretime, dördüncü bölümde; paydaş ve paydaş katılımının önemin yer verilmiştir. Son bölüm olan beşinci bölümde ise araştırmada kullanılan 2019 Kurum İçi Değerlendirme Raporları nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi ile irdelenerek URAP Türkiye sıralamasında yer alan ilk 20 üniversitesinin kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma- geliştirme, yönetim sistemleri olmak üzere dört başlık altında paydaş katılım politikaları ve mekanizmaları incelenmiştir.

# 1. BÖLÜM

## KALİTE KAVRAMI ve YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE

Bu başlık altında literatürde yer alan farklı kalite tanımlarına, kalite kavramının tarihsel gelişimine, yükseköğretimde kalite kavramına ve kaliteyi etkileyen faktörlere yer verilecektir.

### 1.1 Kalitenin Tanımı

Kalite terim olarak, iş hayatımızda, sosyal yaşantımızda, alışverişlerimizde ve hayatımızın birçok alanında yaygın olarak yer almaktadır. Araştırmacılar tarafından kalitenin çok sayıda farklı tanımı yapılmakta ve kalite tek bir unsur olarak değerlendirilmemektedir (Özdemir, 2002).

Literatürde yer alan tanımlarından önce, Eetimolojik olarak kalite kavramının kökeni incelenecek olursa, kalite kavramının Latince’de “ne-nasıl” anlamına gelen “Qualis” kelimesinden türemiş ve “Qualitas” olarak ifade edilmiş olduğu görülmektedir (Yıldız, 2018).

Harvey ve Green (1993), “Kalitenin Tanımı” adlı çalışmalarında, kaliteyi; “belli bir niteliğe uygunluk olarak” tanımlamıştır. Ayrıca kaliteyi tanımlayabilmek için birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili kalite anlayışlarını “istisnai olarak kalite, mükemmellik olarak kalite, amaca uygunluk olarak kalite, para değeri olarak kalite ve dönüşüm değeri olarak kalite” olarak beş farklı kategoride analiz etmişlerdir.

Bogue ve Hall (2003: 265) ise en iyi kalite tanımını, “kamu tarafından kabul görmüş hesap verebilirlik ve bütünlük standartları içerisinde misyon nitelendirmesine ve hedefin gerçekleştirilmesine uyum sağlanmasıdır” olarak ifade etmiştir.

Taguchi’ye göre kalite; ürünün veya hizmetin karşılanan hizmet alanında neden olduğu minimum zarar, Deming’e göre; ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verme kapasitesi, Gilmore’ye göre; kişisel ürünün, özel müşterinin taleplerini karşılama derecesi, Philip Crosby’ye göre; hali hazırda bulunan ihtiyaçlara uygunluk, Feigenbaum’a göre; mevcut ihtiyaca göre tasarlanma yani ihtiyaca uygunluk seviyesi, Price’ye göre; ilk denemede doğruyu bulma, J. Joseph Juran’a göre; kullanıma

uygunluk derecesi, Kano'ya göre; insanların ihtiyaçlarının karşılanması hatta ihtiyaçların da aşılması olarak tanımlamışlardır (Hatipoğlu,2008).

Bir başka tanımda ise kalite, yüksek fiyatlı, lüks, zor ulaşılan, yüksek özellikli gibi terimlerle eş anlamlı olarak ifade edilmektedir (Oğlakçıoğlu, 2013).

Uluğ Akça (2007) ise kaliteyi, bir mal ya da alınan hizmetin müşterinin taleplerini karşılayabilmesine göre, farkına varılan ya da öngörülen taleplerin giderebilme becerisini kapsayan özelliklerin bütünü, bir ürünün arz edildikten sonra talep edenler açısından sebep olduğu en az zarar, kullanışlı olma derecesi olarak tanımlamıştır.

Araştırmacıların yanı sıra ulusal ve uluslararası kalite kuruluşlarının tanımlarına göre ise kalite (Ertuğrul, 2014:6);

- ✓ Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'ye göre kalite; üretilen mal ya da hizmetlerin bir ihtiyacı tam olarak karşılama özelliği,
- ✓ Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)'ye göre kalite; mevcut bir ürünün ya da hizmetin, tüketicinin talep ve ihtiyaçlarına uyumluluk seviyesi,
- ✓ Alman Standartlar Enstitüsü (DIN)'e göre kalite; ürünün veya hizmetin ortaya çıkan ihtiyaçlara uyumluluğu,
- ✓ Japon Sanayi Standartları Komitesi (JIS)'e göre kalite; ürün veya hizmetin ekonomik olarak üretebilme, tüketicilerin istek ve talepleri karşılayabilen üretim şekli,
- ✓ TSE(TS-ISO 9005)'e göre kalite; ürün veya hizmetlerin belirli ya da talep edilen ihtiyaçları karşılama özelliğine dayanan bütün unsurların toplamı olarak açıklanmıştır.

Görüldüğü gibi kalite ile ilgili birçok farklı tanım yapılmaktadır. Yapılan tanımlardan anlaşıldığı gibi kalite, her şeyin en iyisi, bazı standartlara göre faydalı iş yapabilme süreci, yapılan işin nitelikli olarak yapılması ve işin düzgün yapılabilmesi için gereken unsurların oluşturulmasıdır. Yani yapılan iş veya eylemin taleplere ve beklentilere uygunluk düzeyinin ölçüsüdür. Bu tanımlara ek olarak hala güncelliğini koruyan bir tanım Juran tarafından “Kalite kullanıma uygunluktur” olarak ifade edilmiştir (Mitra, 1993).

Kaliteyi kavramsal açıdan özetleyecek olursak; faydalanılan ürün yada hizmetin müşteri için beklentiyi karşılayabilir olması, ihtiyaç duyulması halinde üretici yada hizmet sağlayıcısının tekrar müşteri tarafından tercih edilmesi ve arayış içerisinde olan diğer müşterilere organik olarak önerilmesini sağlayan, iyileştirme bakış açısı ile sürekli geliştirilen tüm süreçler olarak tanımlayabiliriz.

## 1.2. Kalitenin Önemi

Kalite kavramı, organizasyonların tamamı için büyük bir öneme sahiptir. Organizasyonlar ülke ve dünya pazarlarında etkili bir rekabetle karşı karşıya ise, ürün veya hizmet talepleri karşılayabilecek kalitede olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, ürün veya hizmetin fiyat ve kalite bakımından tercih edilebilir olması gerekmektedir.

İşletme yöneticilerinin iki önemli sorumluluğu bulunmaktadır; birincisi, işletmenin verimliliği sağlamak, ikincisi işletmenin müşteriye sağladığı ürün ya da hizmetlerin kalitesini artırmaktır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında teknolojinin hızlı gelişmesi, işletmeler açısından riskleri ortaya çıkarmıştır. Sektör fark etmeksizin teknolojinin gelişmesiyle kalitenin önemi anlaşılmış ve tasarım kalitesi, kalite güvencesi, hizmet kalitesi kavramları önemle takip edilmeye başlanmıştır. Müşterilerin güvenli mal ve hizmetlere olan talepleri neticesinde, yönetim, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin kalite standartlarına uygun olacak şekilde yürütmek zorunda kalmıştır (Alper, 1993: 8-17).

Üretim ya da hizmette kalite hedeflenirken, kalitesizliği önlemek de ön plandadır. Çünkü işletmeler giderlerinden kar elde etme düşüncesiyle kurulmuşlardır (Tan ve Peşkirioğlu, 1989: 12).

Organizasyonlarda 'kalite bilinci' ve 'hizmet bilinci' ön planda yer alır. Rekabetin giderek daha da arttığı piyasada ayakta kalabilmek için, talepleri ve kaliteyi dikkate almak mecburidir. Çünkü kalite ile birlikte sağlanan fayda artacaktır. Kalite olduğu zaman tekrarlama işlemi azalmakta, verimlilik artmakta, total maliyetler düşmekte, rekabet gücü gelişmekte, ürün ya da hizmete olan talepler karlılığı da yükseltmektedir (Alper, 1993: 8-17).

Özetle organizasyonlar kaliteyi ilk kuruluşlarından beri benimsemeli faaliyet gösterilen alan fark etmeksizin kalite unsurlarının tam olarak sağlanmasıyla başarı elde

edilebilmektedir. Kuşkusuz organizasyonlar için kalite varoluş nedeni kadar önemlidir.

### 1.3.Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite, modern yönetim yaklaşımlarına ait bir kavram gibi algılansa da aslında, kalite kavramının kavramsallaşma süreci insanlık tarihi kadar eskidir.

Milattan önce, yaklaşık 2150 tarihine dayanan kayıtların olması kalitenin oldukça eski tarihten beri bilindiğini göstermektedir. Tarihin en eski ve iyi korunmuş kanunları olma ününe sahip olan Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesi; *“bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın dikkatsizliği veya işçiliği nedeniyle evde oluşacak olan hasar, çökme gibi durumlardan ev sahibinin ölümüne neden olan ustanın cezası ölümdür.”* olarak belirlenmiştir. Bu madde, günümüzde tanımladığımız ürün ve hizmetin sunulmasından sonra işletmelerin sorumluluğunun devam ettiği kalite prensibine benzer bakış açısına sahip olduğu için kalite kavramının çok eski zamanlara kadar uzandığını ve günümüze kadar geldiğini söylemek mümkündür (Şimşek, 1998:15).

Milattan önceki dönemlere ait kalite uygulamalarına dair az sayıda kanıt bulunmakla birlikte, yakın geçmiş zamanda özellikle işletmecilik tarihinin yakın dönemlerinde kalite anlayışının gelişim yıllarından sonra iş dünyasının da bazı düzenleme ve denetlenmelerin yapılması için esnaf temsilcileri, kalite için bir araya gelip çeşitli girişimlerde bulunmuşlardır. Sanayi devriminin gerçekleşmesi ile birlikte, yeni ürünler piyasaya sunulmuş, çeşitli test ve kontrol birimlerinin de aktif edilmesiyle kalite kavramı gelişmeye başlamıştır (Çelik,2010).

Kalite kavramı 19. yüzyılda modern endüstriyel sistemin hayata geçmesiyle birlikte hızlı ve uygun fiyatlı üretim makineleri sektörde boy göstermiştir. Bu tarihten, II. Dünya Savaşı'nın başlangıcına kadar kalite, farklı yaklaşımlardan etkilenmiştir (Kavrakoğlu,1996:8). Sürekli gelişen teknolojiyle birlikte ürün ve hizmet kalitesinin zamanla artması ve bu yönde yapılan çalışmalar, biriken bilginin paylaşılmasına yol açmış ve 1946'da kalite yönetimine ve gelişimine büyük katkısı olan Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC: American Society for Quality Control) kurulmuştur. ASQC'nin beklendiği üzere özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra kalite iyileştirme

çalışmalarına önemli ölçüde destek sağlamasına rağmen kalite alanında en önemli olarak değerlendirilen gelişme Japonya’da yaşanmıştır. Japonlar kaliteli ürünler piyasaya sürerek pazarda etkili, kalıcı olacaklarını tespit etmişler ve kaliteye verdikleri önem artmıştır. Kaliteye verilen önemin artmasıyla birlikte 1950 yılında Japon Mühendisleri Derneği (JUSE) kurulmuştur. Japon iş insanlarına istatistiki kontrolü ve bunun taktiklerini Deming aktarmıştır. Deming ‘istatistiki süreç kontrol çizelgelerini’ iyileştirerek, kalite planlama modelini oluşturup, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının öncülerinden biri olmuştur (Çelik,2010).

Günümüze ulaşan kalite kavramı, üretimden sonra ürünün kontrol edilmesi yerine üretim aşamasının tamamının kaliteye uygun olacak şekilde kontrol altına alınması düşüncesini içeren TKY anlayışı ile kalite süreci devam etmektedir. TKY’de tek başına çıkan ürünün kalitesi değil, tüm üretim aşamasının kontrolü sağlanarak kalite artırılabilir görüşü hâkimdir. Ürün ya da hizmetin üretim sürecinin yanında ilgili olarak dolaylıda olsa tüm süreçlerin kaliteyi etkilediği söylenmektedir. Bu düşünceyle 1980 yıllarına gelindiğinde “*kalite üstünlüğüyle rekabet*” dönemi resmen başlamış ve “*stratejik yönetim*” anlayışı yeni yönetim tarzının en önemli tarafını oluşturmaktadır. Küreselleşme ve uluslararası ilişkilerin zaman içinde giderek artması, 1987 yılında ISO tarafından “*ISO 9000 Serisi Kalite Güvence Standardı*” ileri sürülmüştür (Efil, 2010).

Kalite yönetimi, üretim süreçlerini iyileştirmek, maliyetleri azaltmak, müşteri memnuniyetini ve işletme karlılığını artırmayı amaçlayan yöntem ve teknikleri içermektedir. Sınırlı olan bu yönetim yaklaşımı, daha sonra, hizmet işletmelerinin hizmet yaratma süreçlerini de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Turizm, eğitim, hastane, belediye gibi hizmet üreten işletmelerinde yönetim sistemleri kalite bakış açısı ile tasarlanmaya ve yönetilmeye başlanmıştır.

#### **1.4. Yükseköğretimde Kalite**

Mevzuat metninde ilan edilen, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa göre yükseköğretimin tanımı; “*Yükseköğretim; Milli eğitim sistemi içinde, orta öğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim - öğretimin tümü*”dür.

Günümüzde kalite kavramı, her sektörde olduğu gibi yükseköğretimde dolayısıyla eğitim sektöründe de ön plandadır. Bu anlamda eğitim alanında bazı çalışmaların, standartların oluşturulduğu görülmektedir.

Yükseköğretim kurumlarındaki kalite faaliyetleri, Ortaçağ'da şekillenmeye başlayan başlıca iki modele göre şekillenmiştir. Bu anlamda ilk kalite modeli olarak Fransa'daki yükseköğretim kurumlarında uygulanan hesap verebilirlik anlayışıdır. İkinci model olan bağımsız hakem değerlendirmesi ise İngiltere'deki eğitim kurumlarında görülen kendini yönetme anlayışıdır. Bu iki örnek, günümüzde var olan Yükseköğretim Kalite Yönetim Sistemi'nin temelini oluşturmaktadır (Van Vught ve Westerheiden, 1994: 355-356).

Devam eden çalışmalara örnek olarak 1984 yılında İngiltere'de kalitenin yükseköğretim kurumlarının ilk hedeflerinden olduğu dile getirilip, 1985 yılında Fransa'da Ulusal Değerlendirme Komitesi resmen faaliyetlerine başlamıştır. Devam eden zaman diliminde Hollanda, İspanya, Danimarka gibi ülkelerde kalite değerlendirme sistemi adına çeşitli adımlar artmıştır (Van Vught ve Westerheiden, 1994: 356).

Yükseköğretim kurumlarının dünya genelinde sayıca artması, kurumlarını birbirine karşı rekabet etmeye zorlamıştır. Oluşan bu rekabet düzeni, üniversiteleri kamu kaynaklarını verimli kullanmaya, hesap verilebilirlik ilkesine göre hareket etmeye ve tüm birimlerini kalite denetimine açıp faaliyetlerini ona göre düzenleme yapma noktasına getirmiştir (Özer vd., 2010: 43-44).

Ülkemizdeki yükseköğretim sistemi, 1981 yılında 2547 Yükseköğretim Kanunu ile belirlenmiştir. Çıkarılan kanunla ülkemizde yükseköğretimin planlaması ve idaresi Yükseköğretim Kurulu kısa adı (YÖK) tarafından yürütülmektedir. Mevcut sistemde idare tarzı, yetki ve sorumluluk açısından merkeziyetçi yönetim anlayışına sahiptir (Özer, vd., 2010: 12-15).

Ülkemizde “yükseköğretimde kalite” yaklaşık olarak 1990'lı yılların sonları gibi gündeme gelip tartışılmaya başlanmıştır. Bu alanda yürütülen çalışmalarda, ABD ve İngiltere'deki yükseköğretim kurumlarının akreditasyon modellerinin incelenmesi ile yön bulmuştur. 1997 yılına gelindiğinde ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarında

kalitenin sağlanmasına ilişkin Kalite Değerlendirme Projesi çerçevesinde bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu yapılan ilk pilot çalışmaya sekiz üniversiteden olmak üzere 13 farklı bölüm katılmıştır (Eriş ve Durman, 2011: 10).

Ülkemizdeki yükseköğretim kalite çalışmaları kapsamında atılan önemli adımlardan birisini de Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı kısa adı ile (ÜAK) tarafından 22 Ekim 2002 tarihli 24914 sayılı “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliği” ile yükseköğretimde kalite çalışmaları konusunda atılan adımdır (Saydan, 2008: 65-66). Ülkemizde yükseköğretim sisteminin yeniden düzenlenmesi için yapılan çalışmalar kapsamında 2012 yılında bilgi-bilişim-istatistik alanında bir takım yapılanmaya gidilmiş, yapılan çalışmalar neticesinde Mart 2014 itibariyle Yükseköğretimde Bilgi Yönetimi kısa adı ile (YBYS) bütün ilgililerin kullanımına sunulmuştur. YBYS'nin ilk etapta, Yükseköğretim Bilgi Sistemi'nin kısa adı ile (YÖKSİS) daha etkin olacak şekilde kullanımına ilişkin anlık ve doğru verilerin, yeni modüller ile kolayca yapılandırılması hedeflenmiştir. Buna istinaden 2013 yılında 15 yeni modül ve düzenleme çalışması yapılmış, oluşturulan sistem kurulun çalışmalarında çeşitli ihtiyaç ve sorulara cevaplayacak şekilde büyütülmüştür. YBYS'nin diğer aşaması ise kurumsal değerlendirme raporları kısa adı ile (KDR) sistemidir. KDR sistemi ile tüm raporlar web tabanlı bir ortamda bir araya getirilerek, çevrimiçi olacak şekilde paydaşların kullanımına sunulmuştur. 2014 Mart ayında ilk sonuçları açıklanan ve her yıl güncellenerek sürdürülecek KDR sistemi bir yandan hem kalite güvence çalışmaları için altyapı oluşturmakta diğer yandan ise yükseköğretim kurumlarının performans ölçümlerini çeşitli kriterlere göre değerlendirerek bir sıralama yapabilmeyi sağlamaktadır (YÖK, 2014).

Toplumların kalkınması sadece ekonomik ve sosyal faktörlere bağlı olmadığı gibi eğitim kalitesinin geliştirilmesi ve eğitim düzeyi oldukça önemlidir. Buna bağlı olarak toplumun eğitim seviyesi ekonomik ve sosyal faktörler üzerinde yüksek derecede etkilidir. Yükseköğretim kurumlarının önceki eğitim kurumlarından kazanılan bilginin teknolojiyle bilime aktarılmasında en etkili kurum olduğu bilinmektedir. Yükseköğretimde kalitenin önemi özetle şu şekilde açıklanabilir; toplumların üstünlükleri bilim ve teknolojiye ulaştıkları düzey açısından ölçülebilir. Bu güce sahip olan ülkelerin diğer ülkeler üzerinde üstünlüklerini sağlaması oldukça

kolay olacaktır. Bu durumda ülkeler yükseköğretimde kalitenin temel olduğunu benimsemesiyle bu alanda yüksek rekabet ortamı oluşacaktır (Corrales, 1999: 3).

Yükseköğretimin önemli bir unsuru olarak üniversiteler, temel faaliyet alanı olan eğitim-öğretim başta olmak üzere, araştırma-geliştirme, yönetim sistemi, toplumsal katkı gibi alanlarda standartlar belirlemeli ve bu standartlara ulaşım ulaşımadıklarını izleyerek kalite güvencesini sağlamak zorundadır.

### **1.5. Yükseköğretimde Kaliteyi Belirleyen Faktörler**

Yükseköğretim kurumlarında kalite bilincinin sağlanması açısından çeşitli faktörler önemli ölçüde rol oynamaktadır. Yükseköğretimde kaliteyi belirleyen faktörler; öğrenci, öğretim elemanı, fiziki ortam ve teknik donanım, sosyal ve kültürel faaliyetler ve yönetim olarak belirlenmiştir (Yıldız, 2018; Ergül, 2000);

- ✓ Öğrencilerin faktörü; Yükseköğretimde kurumlarında kalitenin belirlenmesinde en temel unsur olarak öğrenciler görülmektedir. Bunun nedeni ise öğrenciler kalitenin hem girdisi hem de kalitenin göstergesi olacak şekilde bir çıktı durumundadır. Öğrencilerin durumlarının etkisini inceleyecek olursak, bilgi düzeyi, aldığı eğitim karşısında öğrenme durumu, öğrenciliğin getirdiği sorumluluklara karşı tavrı ve bunu yansıtması yükseköğretimde kaliteyi belirleyen faktörler arasında öğrenci faktörünü açılmaktadır.
- ✓ Öğretim elemanları faktörü; Yükseköğretimde kaliteyi etkileyen diğer faktör ise öğretim elemanlarının yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalarıdır. Öğretim elemanının gerekli teorik bilginin yanında uygulamada da yeterli düzeyde olması ve alanı ile ilgili tüm güncel gelişmeleri takip etmesi, öğrenciler ile iyi iletişim kurabilmesi, öğrencilerin ilgilerini derse çekecek çeşitli uygulamaların yanında öğrencilerin motivasyonunu yüksek tutacak adımları atması yükseköğretimde kaliteyi etkileyen faktörlerin arasında öğretim elemanları faktörünü açıklamaktadır.
- ✓ Fiziki ortamın ve teknik donanımın faktörü: Kaliteyi etkileyen önemli faktörlerden biride fiziki ortamın kalitesi ve teknik donanımın yeterli düzeyde olmasıdır. Kaliteyi sürekli olarak arttırabilmek için fiziki ortam ve teknik donanımın eksikleri takip edilmeli ve eksikler tamamlanmalıdır. Ayrıca

günümüzde oldukça önemli birimlerden olan bilgi işlem biriminin günümüz teknolojisine göre yenilenmesi, üniversite kütüphanesinin yeterlilik açısından iyileştirilmesi, yayınların sürekli olarak güncellenip kütüphaneye erişimin kolaylaştırılması, öğrencilerin stres atabilmesi için spor etkinliklerini yürütebileceği sosyal tesislerin olması ve kültürel etkinliklerin yapılabilmesi için imkanların sağlanmalıdır.

- ✓ Sosyal ve kültürel faaliyetler faktörü: Üniversitelerde düzenlenen sosyal faaliyetler öğrencilerin her alanda verimliliklerini arttırmaktadır. Ayrıca kurum içinde seminer, sempozyum, çeşitli kurumlar ile işbirliklerinin yanında uygulama gezileri kaliteyi etkileyen faktörlerdendir. Sosyal ve kültürel faaliyetlerin yanında akademik faaliyetler hem öğretim elemanlarının hem de öğrencilerin kendilerini geliştirmesine katkıda bulunarak kurumun kalitesini artırmaktadır.
- ✓ Yönetimin faktörü: Kurum yönetiminin kaliteye bakışı kalite ile ilgili konularda güncel şartlara uyum sağlayabilmesi eğitimin kalitesi açısından çok önemlidir. Kurum yöneticilerinin kalite uygulamalarına destek vermeleri ve bu konuda yönlendirici olmalıdır.

Üniversitelerde vizyon ve misyon, kalite süreçlerinin yönetiminde oldukça önemlidir, bununla birlikte vizyon ve misyonun uygulanmasında üniversite yönetiminin liderlik anlayışı vizyon ve misyonda kaliteye ulaşma noktasında oldukça belirleyicidir. Buna ek olarak yönetimin kalite hedefleri kapsamında personele ciddi ölçüde destek ve yol gösterici olması gerekmektedir. Son olarak, yükseköğretimde kalitenin sağlanması çabucak gerçekleşecek bir hedef değildir. Bu nedenle hedeflerin en ince ayrıntısı düşünülerek belirlenmesi ve zamanın etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Yıldız,2018).

## 2. BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU (YÖKAK)

Bu başlık altında Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)'ın görev ve sorumluluklarına, organizasyonel yapılanmasına ve faaliyetlerine yer verilecektir.

#### 2.1. Yükseköğretim Kalite Kurulu Tanımı

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), üniversitelerin eğitim, öğretim ve araştırma gibi faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerini belirlemeye yönelik ulusal ve uluslararası kalite standartlarını temel alarak değerlendirmeler yapan, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme yapan kurumların yetkilendirilmesi süreçlerini yöneten Yükseköğretim Kalite Kurulu idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir kuruluştur (YÖKAK, b.t.a)

Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun başlıca görevleri (YÖKAK, b.t.a);

- ✓ Üniversitelerin dış değerlendirmesini yapmak,
- ✓ Akreditasyon kuruluşlarını değerlendirme yapmaları adına yetkilendirilmek,
- ✓ Akreditasyonların YÖKAK tarafından tanınması gibi süreçleri yürütmek,
- ✓ Üniversitelerde kalite güvencesi kültürünün benimsenmesi sağlamak ve
- ✓ Kalitenin tüm yükseköğretim kurumlarında yaygınlaştırmasını sağlamaktır.

Yükseköğretim Kalite Kurulu; 23 Temmuz 2015 tarihli 29423 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” kapsamında oluşturulmuştur. Ardından 1 Temmuz 2017 tarihli 7033 sayılı 'Sanayinin, Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun' ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 hükümlerine göre tekrar düzenlenmiştir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu toplamda 13 üyeden oluşur. Üyeler (YÖKAK, b.t.a);

- ✓ YÖK tarafından seçilen üç üye,
- ✓ ÜAK tarafından seçilen üç üye,

- ✓ MEB tarafından seçilen bir üye,
- ✓ MYK'yı temsil eden bir üye,
- ✓ TÜSEB'i temsil eden bir üye,
- ✓ TÜBİTAK'ı temsil eden bir üye,
- ✓ TÜRKAK'ı temsil eden bir üye,
- ✓ TOBB'u temsil eden bir ve
- ✓ Öğrenci temsilcisi bir üye olarak belirlenmektedir

## 2.2. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)'ın Amacı

YÖKAK'ın temel amacı, Türkiye'deki üniversitelerin güncel olarak sürekli geliştirilmesi, başta öğrenci ve öğretim elamanlarının yanı sıra bireylerin evrensel yeterliliklere ulaşmasına katkıda bulunmak üzere yükseköğretim alanında kalite güvencesi sistemini geliştirip kurumun yükseköğretimde etkin olması ve uluslararası düzeyde tanınan kurum haline gelmektir.

YÖKAK amacına ulaşabilmesi için bazı değerleri benimseyip, belirlediği stratejik amaçlar ve kalite politikaları çerçevesinde çalışmalarını yürütmektedir

YÖKAK'ın çalışmalarında ön planda tuttuğu değerler şunlardır (YÖKAK, 2019a);

- ✓ Şeffaflık
- ✓ Tarafsızlık
- ✓ Rehberlik
- ✓ Yenilikçilik
- ✓ Etik Davranış
- ✓ Bağımsızlık
- ✓ Çeşitliliğe Saygı
- ✓ İşbirliğine Açıklık

YÖKAK'ın stratejik amaçları şunlardır(YÖKAK, 2019a);

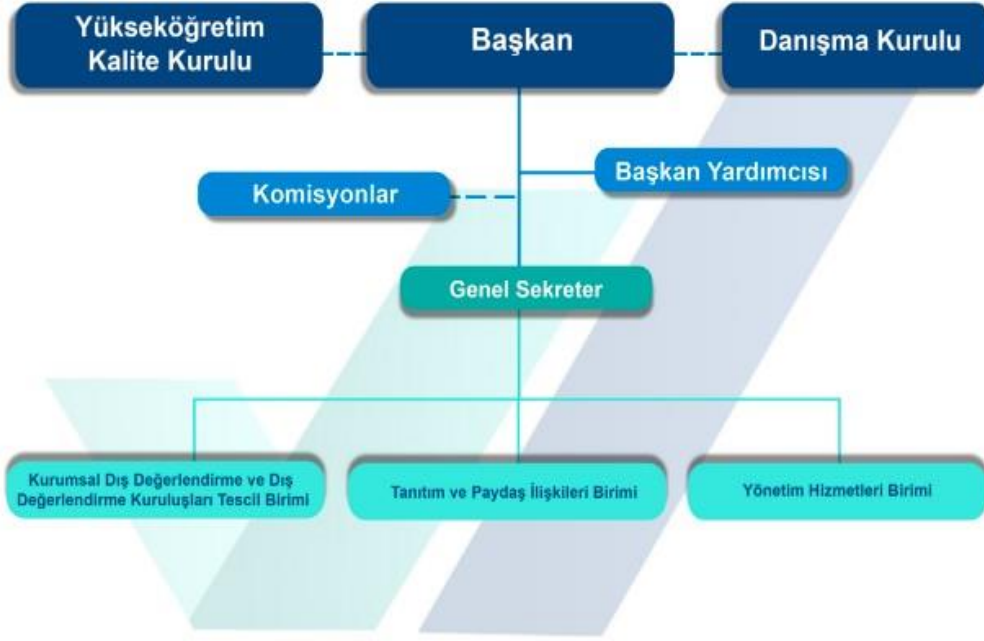
- ✓ Bürokratik yükten kurtulmuş yenilikçi uygulamalar ile kalite güvence sistemini geliştirmek ve sistemin sürekli güncel kalmasını sağlamak.
- ✓ Üniversitelerde kalite güvencesi sisteminin gelişmesine katkıda bulunmak..
- ✓ Yükseköğretimde kalite kültürünün oluşması için kurumları teşvik etmek ve ilgili paydaşların sisteme dahil edilmesi.
- ✓ Yükseköğretim kalite güvencesinin değerlendirilmesinde bağımsız, güvenilir, uzman ve kurumsallaşmış kuruluş haline gelmek.
- ✓ YÖKAK'ın Dünya genelinde tanınırlığını sağlamak.

YÖKAK'ın kalite politikaları şunlardır (YÖKAK, b.t.b);

- ✓ Yükseköğretimde sunulan hizmetlerin geri dönüşler ve talepler doğrultusunda sürekli olarak geliştirilmesi.
- ✓ Kurumun tamamını kapsayacak şekilde kalite kültürünün güçlendirilebilmesi için gerekli ortamı sağlamak.
- ✓ Oluşturulacak güçlü bir iç kalite güvence sistemi ile hizmet kalitesini güvence altına almak.

### **2.3. Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal Yapısı**

Yükseköğretim Kalite Kurulu faaliyetlerine yeni başlayan bir kurum olarak öncelikle Türkiye'de ve asıl hedefi olan gelecekte ise uluslararası alanda "yükseköğretim kalite güvencesi" konusunda önemli kurumlardan biri olmayı hedeflemektedir.



**Şekil 1:** Yükseköğretim Kalite Kurulu kurumsal yapısı.

**Kaynak:** [https://yokak.gov.tr/Common/Docs/sp/Yokak\\_2019\\_2023\\_Stratejik\\_Plan.pdf](https://yokak.gov.tr/Common/Docs/sp/Yokak_2019_2023_Stratejik_Plan.pdf) erişim tarihi: 18.012.2021)

Yükseköğretim kalite güvencesi sisteminin belirlenmesi ve yükseköğretim kurumlarının kurumsal gelişimlerine katkıda bulunacak bireysel ve endüstriyel talepleri etkin şekilde karşılayabilmesi için Kurulun kurumsal yapılanması ilk olarak Başkanlık (Başkan ve Başkan Yardımcısı) etrafında, Yükseköğretim Kalite Kurul Üyeleri, Danışma Kurul Üyeleri ve Komisyonlardan oluşturulmuştur. Ayrıca Genel Sekreterlik altında Kurumsal Dış Değerlendirme ve Dış Değerlendirme Kuruluşları Tescil Birimi, Tanıtım ve Paydaş İlişkileri Birimi ve Yönetim Hizmetleri Birimi yer almaktadır (YÖKAK,2019a).

#### 2.4 Yükseköğretim Kalite Kurulu Faaliyet Alanı

YÖKAK'ın, kurulma nedeni kapsamında bütün görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmesi için belirlemiş olduğu dört ana faaliyet alanı vardır. Bunlar (YÖKAK, 2019b):

1. Yükseköğretimde iç ve dış kalite güvencesi oluşturan mekanizmalarının oluşturulup etkinliğinin sağlanması.

2. Yükseköğretim kurumlarının eğitim ve öğretim, araştırma ve toplumsal katkı çalışmaları ve idari hizmetlerinin kalite seviyelerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi.

3. Herhangi bir kuruma bağlı olmayan dış değerlendirme ve akreditasyon kurumlarının tanınıp bu alanda yetkilendirilmesi.

4. Yükseköğretimde kalite güvencesi kültürünün geliştirilip yaygınlaşması ve desteklenmesidir.

YÖKAK, Türk Yükseköğretim Sistemi başlığı altında iç ve dış kalite güvencesi mekanizmalarının oluşturulması ve etkin işleyişlerinin sağlanması amacıyla; yükseköğretim kurumlarının iç kalite güvencesi sistemlerinde referans alacakları ilkeleri, kalite göstergelerini ve bunlara ilişkin süreçlerden oluşan Ulusal Kalite Güvencesi Sistemini geliştirmekte ve uygulanmasını desteklemektedir. Bunun yanı sıra yükseköğretim kurumları tarafından yıllık olarak hazırlanan Kurum İç Değerlendirme Raporları kısa adı (KİDR) ile üniversitelerin oluşturduğu iç kalite güvencesi sistemlerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda YÖKAK'ın yürüttüğü farklı süreçler ise, kalite güvencesinin sağlanması için yükseköğretim kurumlarının ihtiyacı olan eğitim çalışmalarını koordine etmektir.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği'nin "Kurumsal Dış Değerlendirme Programı" başlıklı 21. Maddesi gereğince; beş yılda en az bir defa dış değerlendirme sürecine dâhil olmak zorunda olan yükseköğretim kurumlarının eğitim ve öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin değerlendirmelerin, ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre, yapılması da YÖKAK'ın faaliyet alanlarından biridir (YÖKAK, 2019b).

## **2.5. Yükseköğretim Kalite Kurulu Tarihi**

Yükseköğretim Kalite Kurulu YÖKAK; Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında, 2015 yılında üniversitelerin eğitim-öğretim ve araştırma

gibi faaliyetlerinin yanında yönetimde kalite düzeylerini ulusal ve global standartlara göre ölçmek için bağımsız olarak kurulmuştur. Bahsi geçen Yönetmelik dahilinde YÖK'e bağlı bir yapı olarak 1 Temmuz 2017 tarihine kadar faaliyetlerini devam etmiştir. Daha sonra YÖKAK, 1 Temmuz 2017 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 7033 sayılı “Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 'e göre tekrar gözden geçirilmiştir. Bahse konu yasal düzenleme ile Yükseköğretim Kalite Kurulu idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir yapı haline gelmiştir. Günümüzde görev ve yetkilerini bu kapsamda yürütmektedir (YÖKAK,2019a).

### 3. BÖLÜM

## TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİM

Bu başlık altında Türkiye'de yükseköğretimden, üniversite kavramından, üniversitelerin ulusal ve uluslararası ölçekte gelişiminden bahsedilecektir.

#### 3.1.Yükseköğretim Kavramı

Yükseköğretim; yüksekokul, üniversite ve akademilerden oluşan, kurumları yöneten ve görev, sorumluluklarını belirleyen çeşitli birimlerden oluşan kapsamlı bir öğretim kademesidir (İlağa, 2010). Yükseköğretim, “bilim üretmek ve kaliteli insan gücü yetiştirmek” gibi iki ana hedefi vardır. Bu hedeflere göre yükseköğretim ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olmak üzere farklı düzeyde eğitimler veren bir yapı olarak faaliyet yürütmektedir (Binbaşoğlu, 1988: 112).

Yükseköğretim; yüksekokul, üniversite ve akademilerin ana birimleri olan fakülte, enstitü, konservatuvar, meslek yüksekokulu ile uygulama ve araştırma merkezlerini de kapsamaktadır. Bu nedenle iki yıllık yükseköğrenim hizmeti veren kurumlarda kapsamaktadır. Açıklamalara göre yükseköğretimin amacı; temel

eğitimden ve belirli bir yol alındıktan sonra ülkeye bilim alanında katkı sağlamanın yanında öğrencileri farklı ölçeklerde ve toplumun kaliteli düzeyde insan ve beyin gücü gereksinimine göre hazır hale getirmektir. Bu eğitim döneminde öğrencilerin ilgi alanları ve yeteneklerine göre yetiştirilen öğrenciler, bilim alanında araştırmalar yapar ve bunları yayınlr. Çalışmaların neticesinde ülke ekonomisine destek olmanın ve etkili eğitim hizmeti vermek toplumun genel düzeyini arttırmanın temelleri atılmış olacaktır. Eğitim sisteminin yükseköğretim kısmı, başarının sergilenmesi açısından son aşamadır. Farklı bir deyişle, eğitimde hedeflerin gerçekleşme durumunun net olarak ölçülebildiği kısımdır (Okur, 2007).

Yükseköğretim kurumları eğitim, araştırma gibi konuların yanında toplumların sosyo-ekonomik, kültürel, bilimsel, siyasi ve teknolojik gibi alanlarda ilerleyebilmek için bilgi üreten, üretilen bilgileri düzenli bir şekilde aktaran kurumlardır. Bunların yanı sıra eğitimde ve toplumun faydasına olacak tüm bu bilgileri pratiğe dökülmesi imkanı da sağlamaktadırlar. Yükseköğretim kurumları, ilköğretimde alınan “temel” ve ortaöğretimde alınan “hazırlayıcı” eğitim rolüne karşı uzmanlık okulu kimliğini kazanmıştır (Ergen,2006: 21).

Bu açıdan bakıldığında yükseköğretim hizmetleri, bireysel gelişimin ve çalışma hayatının öncüsü olma özelliğine sahiptir. Çünkü gelişmiş ve belirli bir seviyeye ulaşmış toplumların oluşturulması, bilgi birikimine sahip, teknolojiyi takip eden, bilgi birikimini ise ekonomik faydaya çevirebilen yetkin, seçkin ve kaliteli insanlarla mümkün olabilir (Söyler, 2008: 53).

Yükseköğretim kurumları, içinde buldukları toplumun gelişimine katkı sağlayacak kar amacı güden ve gütmeyen faaliyetlerde bulunan, sosyo-ekonomik, kültürel, bilimsel, siyasi ve teknolojik gibi alanlarda ilerleyebilmek için bilgi üreten, temel ve hazırlayıcı eğitimi rolünün üstüne uzmanlık kimliği kazandırarak istihdam edilebilir bireyler yetiştirmeyi hedefleyen organizasyonlardır.

### **3.2. Üniversite Kavramı**

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’na göre; kamu tüzelkişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip, st düzeyde eğitim-ğretim, danışmanlık, yayın ve bilimsel araştırma

yapan fakülte, enstitü, yüksekokul gibi kuruluşlardan oluşan bir yükseköğretim kurumudur (TDK, 2021).

Üniversite kavramının iyi anlaşılması için ilk olarak kelime anlamına yani “*universitas*” kelimesinin orijinal kelime anlamı incelenecektir. *Universitas* kavramı, “lonca” kavramının Latince karşılığıdır. Kavram olarak bütün veya bütünlüğü ifade etmektedir. Söz konusu bütün veya bütünlük, kişisel ilgi alanları olan üyelerin “lonca” olarak adlandırılan bağımsız ve tüzel kişiliğe sahip özerk bir topluluk etrafında bir araya gelmesidir (Gürüz, 2001: 4). Bu kapsamda Ortaçağ dönemine ait çeşitli loncalar, bilimsel bir bakış açısına sahip, öğrenciler ve öğretmenler gibi farklı toplulukların gelişmiş bir kurumu olarak ifade edilmektedir (Jonasson, 2008: 33-34).

Yükseköğretim, başta eğitim sistemi olmak üzere ulusal ekonominin araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetleri olmak üzere iki alanda önemli röle sahiptir. İnsan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesine ve bilginin oluşturulmasına oldukça önemli katkılar sağlamakla beraber ekonomik büyümenin temel unsurudur (Gürüz, 2008: 15).

Günel (2006)’a göre; üniversitelerin görev ve sorumlulukları;

- ✓ Teorileri pratiğe dönüştürebilen, tanı koyup çözüm yolları üretebilen, bilgi seviyesi ve duyarlılığı yüksek, bağımsız aynı zamanda bireysel karar verebilen uzman bireyler yetiştirmek,
- ✓ Bilgiyi üretip işlerken kullanacak ölçütlerin ve düzeylerin saptanması aynı zamanda topluma aktarılması,
- ✓ Bilginin ülke sınırlarından uluslararası kabul edilebilirliğini sağlamak,
- ✓ Bilginin toplum faydası baz alınarak kullanılmasını sağlamak aynı zamanda bilgide bireyselliğin önüne geçmek,
- ✓ Bilginin kullanım amacının bilim ve teknolojinin etik zeminine göre oluşturulması,
- ✓ Toplumun temel sorunlarını tespit edip düzeltmelerin yanında toplumu temel sorunlar hakkında bilgilendirmek,
- ✓ Bilimle uğraşan bireylerin ya da kuruluşların sorunların pratik çözümler üretmek olarak belirlenmiştir.

Üniversitelerin tüm görevlerinin yanında iki önemli görevi vardır. Birinci olarak eğitim-öğretim hizmeti vermek, ikinci önemli görevi de bilimsel araştırmalar yapmaktır. Bu iki önemli görevden hangisinin daha öncelikli olduğu konusunda birçok tartışma yapılmış olup tüm bu tartışmalar neticesinde ise eğitim-öğretim görevinin daha önemli yorumu yapılmıştır. Bunun nedeni ise bilimsel araştırmalar üniversite dışında bazı kuruluşlarda yapılabilmekte fakat eğitim-öğretimin üniversiteler dışında kaliteli bir şekilde verilebileceği yer olmaması gösterilmiştir (Korkut, 1999: 478).

Üniversiteyi kavramsal açıdan özetlersek, çağımızın ve tüm zamanların en kıymetlisi olan bilimin, öğrencilerden öğrencilere transfer edildiği kutsal mekanlar olarak açıklayabiliriz.

### 3.3. Üniversitelerin Tarihsel Gelişimi

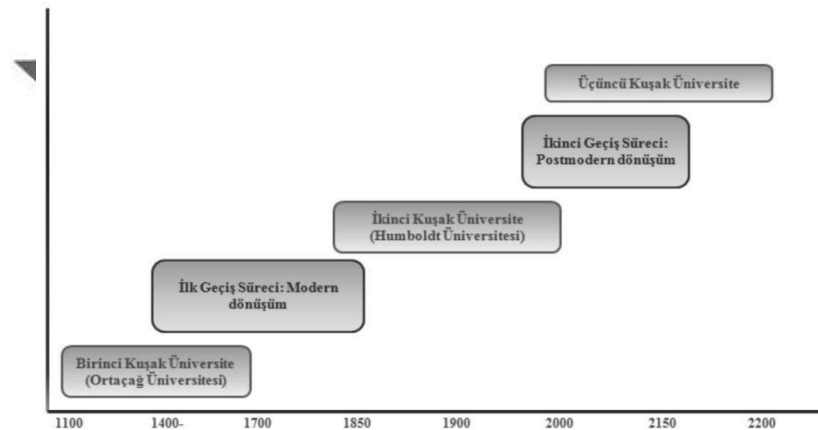
Üniversitelerin tarihsel gelişimi ile ilgili iki farklı görüş hakimdir. Bu görüşlerden birincisi Ortaçağ Dönemini yansıtır. Görüşe göre üniversite, Ortaçağ dönemi Avrupa'ya özgü feodal üniversiteyse, başka bir dönem yada uygarlık için üniversite kabul edilmeyecektir. Nedeni ise Ortaçağ dönemi şartlarına göre ortaya çıktıkları düşünülmektedir. Buna karşı olarak üniversite, çeşitli zümreleri yetiştiren ve donatan okullar olarak ele alınırsa her döneme uygun evrensel bir tanım elde edilebilecektir (Timur, 2000: 15-17). Dönem olarak detaylı ele alacak olursak Ortaçağ'da, üniversitenin başlangıcı olarak Karolenj İmparatorluğu zamanında hayata geçmiş olan "Saray Okulu" olduğu bilinmektedir. Saray Okulu, çeşitli yönleri ile Osmanlı Dönemi okulları ile benzerlikleri vardır. Dönemin imparatorluğu için yönetici yetiştiren okul, isminde de anlaşıldığı gibi seçkinlere özgü olarak bir model okul niteliğindedir. Okulda iki ayrı bölüm bulunmaktadır. Bunlar; *Trivium* ve *Quadrivium* olarak bilinmektedir. İçerik olarak *Trivium*'da retorik, gramer ve diyalektik, *Quadrivium*'da ise müzik, astronomi, aritmetik ve geometri eğitimleri verilmektedir. Bu bakımdan Durkheim, *Trivium*'un orta öğretime, *Quadrivium*'un bir çeşit yükseköğretime tekabül ettiğini dile getirmiştir (Timur, 2000: 36). Eski Yunan'da tüccar olmak isteyen kişilerin gezgin âlimlerden, din öğrenimi görmek isteyen kişilerin camilerdeki hocalardan para karşılığında ders aldıkları da bilinmektedir (Gürüz vd., 1994: 57). Bu dönemde yükseköğretim kurumları, henüz üretim faktörü olarak değerlendirilmemekte ve dinsel/siyasal otoriteye eleman yetiştirme amacını taşımaktadır (Timur, 2000: 36).

İkinci bakış açısını ele alacak olursak, önceki dönemlerde üniversitelerin görevini yapan çeşitli kurumlar veya bireylerden farklı olacak şekilde, Sümerler dönemine dayanan üniversitelerden bahsedebiliriz. İlk yüksekokullar olarak tarif edilen üniversiteler M.Ö. 3000’li yılların ortalarına doğru kurulmuştur. Yüksekokullar, mabetler bünyesinde kurulduğu ve başlıca amacı ise okuma ve yazmayı öğretmek olduğu bilinmektedir. Saray kadroları için okuma ve yazma bilgisi olan bireyler yetiştirilmekteydi. Dikkat çeken bir ayrıntı da öğreticilerin modern çağda profesörlük yapanlar gibi hayatlarını verdiği bilim hizmeti karşısında aldığı ücretle ve boş zamanlarında da yaptığı araştırmalarla geçirdiğidir. Özetleyecek olursak üniversite kurumuna uzanan süreç Sümerler’den başlayarak doğu ve batı Avrupa’da yaşanan gelişmeler ile birlikte ortaya çıkmıştır (Timur,2000: 17).

Söz konusu iki farklı bakış açılarını göz önünde bulundurursak üniversitelerin tarihsel gelişimi modern anlamda üniversitelerin ortaya çıkmaya başladığı Ortaçağ Dönemi olarak düşünülebilir.

### 3.4. Dünyada Üniversitelerin Gelişimi

Üniversiteler, yapısal ve fikri olarak sürekli değişim içerisinde kendini güncelleyen kurumlardır. Dünya genelinde üniversitelerin gelişim üç farklı aşamada ele alınır. İlk olarak Ortaçağ üniversiteleri birinci kuşak üniversiteler olarak adlandırılır. Humboldt üniversiteleri gibi modern üniversiteler ise İkinci kuşak üniversiteler olarak adlandırılır. Günümüz üniversiteleri ile neredeyse aynı olan, bilgi toplumu üniversiteleri olarak adlandırılan üniversiteler ise üçüncü kuşak üniversiteler olarak adlandırılır. Bu nedenle dünyada üniversitelerin gelişimi geçiş dönemleri ile birlikte açılanmaktadır (Wissema, 2009: 4).



## **Şekil 2:** Dünyada Üniversitelerin Gelişimi

**Kaynak:** Wissema, J. G. (2009), *Towards the Third Generation University Managing the University in Transition*, Edward Elgar Publishing, USA.

İlk olarak kurulan üniversiteler olan; Bologna, Paris ve Oxford Üniversiteleri, anlam olarak günümüzdeki üniversitelere yakın olarak ortaya çıkmıştır. Kuruldukları dönem, Ortaçağ'ı kapsayan birinci kuşak üniversite dönemi olarak bilinir. Sanayi devrimiyle birlikte bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler neticesinde ilk geçiş dönemi gerçekleşmiştir. Daha sonra modern dönüşümün etkisi ile Humboldt üniversitesi dönemi başladı, buna Rönesans ve Reformun da önderlik etmiştir. Her geçen gün gelişen bilim dünyası post modern dönüşüm olarak da bilinen ikinci geçiş süreci ile eğitim alanında yeni düzenlemeler yapılmış ve sonrasında günümüzdeki gibi modern üniversiteler ortaya çıkmıştır. Son gelişmelerle birlikte eğitim artık toplumun tüm kesiminin ulaşabileceği hale gelmiştir (Şahin, 2017: 27-28).

### **3.5.Türkiye’de Üniversitelerin Gelişimi**

Dünyada yaşandığı gibi ülkemizde de üniversitelerde çeşitli reformlar yapılmıştır. Bu başlıkta Türkiye’de üniversitelerin Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası dönemde gelişimine değinilmiştir.

#### **3.5.1.Cumhuriyet Öncesi Dönemde Üniversitelerin Gelişimi**

Harran, bilimsel üretimin ilk merkezi olarak bilinmektedir. Antik Çağ’dan İslam’ın altın çağına kadar olan süreçte Harran ön plandadır. Harran’da bilimsel çalışmaların tam olarak ne zaman başladığı hakkında bilgi yoktur. Ancak çalışmalarda Süryanice ve Yunan dili yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Bu nedenle Harran bilim dünyası Yunan öğretilerinden ciddi şekilde etkilenmiştir (Hanisch, 2017: 34-37).

Sistemli ve devlet destekli olarak kurulan ilk eğitim kurumları olan medreseler, Büyük Selçuklular döneminde Nizâmülmülk tarafından Nizâmiye Medreseleri ismiyle kurulmuştur. İlk paragrafta bahsedildiği gibi İslâm dünyası Nizâmülmülk’ten daha önce eğitim kurumlarıyla tanışmıştır. Bu dönemde kurulan eğitim kurumları sadece dini eğitimler verdiği ve eğitimlerin mescit ya da inşa ettikleri ek binalarda verildiği bilinmektedir (Biçer, 2013: 264-268).

Diğer Türk devletlerinde olduğu gibi Osmanlı Devleti de bilimsel yapılanmaya ve çalışmalara çok önem vermiştir. Osmanlı medreseleri idari ve teşkilatlanma bakımından Selçuklu medreseleri ile benzerdir. Osmanlılar, eğitimde geleneksel anlayışın dışına çıkıp sürekli gelişim sağlanmıştır. Eğitimde teşkilatlanma tam anlamıyla Fatih Sultan Mehmet Dönemi'nde (1451-1481) Sahn-ı Seman ismi verilen medreseler ile başlamıştır. Bu medreselerde müspet ilimlere oldukça önem verilmiştir (Elmacı, 2017: 81). Devamında II. Murat döneminde Saray Okulları kurulmuştur. Özellikle mesleki eğitim okulları olarak medrese eğitimlerinin yanında spor, askerlik, diplomasi ve güzel sanatlar alanlarında eğitim verilmiştir. Ayrıca bu okullar dünyada ilk "Kamu Yönetimi Okulu" olarak nitelendirilmiştir (Ödemiş, 2014: 67).

Osmanlıların, devlet adamı yetiştirmek için kurduğu Enderun Mektebi Yıldırım Beyazıt Dönemi'nden II. Murat Dönemi'ne kadar özellikle şehzadeler olmak birçok devlet adamı yetiştirilmiştir (Ünlü, 2018: 142143).

Osmanlı'da eğitim alanında reformlar ilk olarak 18. yüzyılın sonlarına doğru açılan askeri eğitim okulları ile atılmıştır. III. Selim döneminde 1773 yılında açılan ve çağdaş olarak adlandırılan ilk mesleki ve teknik yükseköğretim okulu olarak bilinen Mühendishane-i Bahri-i Hümayun, mühendis ve deniz subayı yetiştirmek için eğitim hayatına başlamıştır. Osmanlı batı orduları karşısında yaşadığı kayıplar neticesinde bu okulu kurmuş, teknolojik gelişmeleri ön planda tutarak bu alanda güçlenmeyi hedeflemiştir (Elmacı, 2017: 8384).

Kurumsallaşmanın gündeme gelmesiyle Osmanlı'da devletin tüm kademelerinde modernleşme düşüncesi uyanmıştır. Bu düşünce II. Mahmut döneminde gündeme gelmiştir. II. Mahmut, batı dünyası ile ilişkilerini geliştirmiş genel eğitime verdiği önemin yanında tercüme odalarını ve Tıphane, Mekteb-i Harbiye, Cerrahane okullarının açılmasını sağlamıştır. Gerçekleştirdiği önemli modernleşme hamlelerinden biride İlköğretimi zorunlu hale getirmesidir. Bunların yanında geleneksel olarak tabir edilen ilmiye sınıfı geri plana bırakılmıştır (Oklay, 2014: 234).

Devam eden süreçte II. Mahmut'un 1826 yılında Yeniçeri Ocağı'nı kaldırmasıyla birlikte 1827 yılında Tıbhane-i Amire ve 1834 yılında Mekteb-i Fünun-u Harbiye okulları eğitim hayatına başlamıştır. Ardından Tanzimat Dönemi'nde eğitim

hayatına başlayan yeni okullar olmuştur. 1847 yılına gelindiğinde Ziraat Mektebi, 1848 yılında ise Erkek Öğretmen Okulu olarak da bilinen Darümuallimin ve 1859 yılında Mekteb-i Mülkiye eğitim hayatına başlamıştır (Yavuz, 2017: 440).

Osmanlı'da tıp alanında yaşanan gelişmeleri incelediğimizde, modern tıp eğitimi 14 Mart 1827'de askeri eğitim veren okul olarak bilinen "Tıbhane-i Amire" bünyesinde hayata geçmiştir. Eğitim süresi ise ilk dönemlerde dört yıl olup, eğitim dili Fransızca olarak belirlenmiştir (Yıldız, 2017: 128).

Savaşlarda alınan yenilgiler karşısında orduya gerekli olan subay, piyade ve süvari birliklerini yetiştirmek üzere Mekteb-i Harbiye açılmıştır (Yaramış, 2006: 182-184).

Tanzimat'la birlikte yetişmiş idari kadroların önemi artmıştır. Mevcut kaymakamların ve yöneticilerin yönetim açısından yetersizliği dile getirilmiş ve bu açıklarının kapatılması üzerinde durulmuştur. Bu açığı kapatmak içinde padişah Sultan Abdülmecit'in de onayıyla İstanbul'da bir yükseköğretim kurumu olarak eğitim verecek olan, 12 Şubat 1859 tarihinde Mekteb-i Mülkiye kurulmuştur (Yavuz, 2017: 443). Sultan Abdülmecit'in Osmanlı'da ilk kez bir Darülfünun'un açılmasını da sağlamıştır. Nisan 1846'da ilk Darülfünun'un kurulmasıyla, 18 Ocak 1863 tarihinde zamanın saygın ve kültürlü kişilerinin halka açık şekilde konferanslar tarzında serbest dersler verdiği Darülfünun eğitime başlamıştır (Soydan ve Tüncel, 2013: 121).

Sonuç olarak Osmanlı'da eğitimde reform adına birçok deneme yapıldı. Darülfünun tamamen kurulmasıyla birlikte devamlı hizmet vermeye başlanmıştır. Fakat bilimsel araştırmalar yapamaması yeni reformları da gündeme getirmiştir. Devam eden süreçte Osmanlı'da modern üniversitelerin temelleri II. Meşrutiyet Dönemi'nde yaşanan çeşitli gelişmelere bağlıdır. Bu kapsamda iki önemli gelişmeden bahsetmem mümkündür (Ortaylı, 1987: 151-152). Bunlardan birincisi I. Dünya savaşı sonrasında gelişen Almanya ve Osmanlı ilişkilerinin neticesinde Almanya'dan çeşitli alanlarda eğitim vermek üzere gelen öğretim üyeleri ve kurulan yeni enstitüler (Yılmaz, 2001: 254). İkinci olarak bahsedebileceğimiz, üniversitelerin özerkleşmesinin gündeme gelmesi ve bunu yönetimden talep edilmesidir. Bu taleplerin neticesinde ise 15 Ekim 1919 tarihinde "Darülfünun-u Osmani

Nizamnamesi” yayınlanmıştır. Bu olay Osmanlıda üniversitelerin modernleşmesine öncülük yapmıştır (Yavuz, 2012a: 88).

Türkiye’de Cumhuriyet öncesi üniversitelerin gelişimi 1869 tarihinde “Maarif-i Umumiye Nizamnamesi”nden sonra başlamıştır. Bu tarihten sonra devlet, eğitim alanındaki hizmetlerini ve sorumluluklarını ayrıntılı bir şekilde sorgulamaya, bu alandaki eksikliklerini gidermeye yönelik çalışmalara hız vermiştir (Başar, 1997: 19).

### 3.5.2. Cumhuriyet Sonrası Dönemde Üniversitelerin Gelişimi

Darülfünun-i Osmani Nizamnamesi ile 11 Ekim 1919 tarihinden itibaren İstanbul Darülfünunu bilimsel özerklik kazanmıştır. Darülfünun özerklikten sonra hukuk, edebiyat, tıp, ilahiyat ve fen fakülteleri ile eğitim hayatına başlamıştır. Darülfünun’da Maarif Vekilliği görevi, üniversitenin başkanı tarafından yürütülüyor ve üniversitenin karar verici makamı ise “Darülfünun Divanı” olarak belirlenmiştir. eğitim alanında bekleneni karşılayamaması, öğrencilerin yeterliliklerine bakılmadan okula kabul edilmesi ve teknolojik gelişmelerden geri kalması nedeni ile Darülfünun, zamanla ciddi eleştirilere maruz kalmıştır (Başar, 1997: 28-30).

Mustafa Kemal Atatürk, gelen eleştirilere kayıtsız kalmayıp 1933’de üniversite reformunu başlatmıştır. Mustafa Kemal Atatürk, Reformla birlikte geleneksek anlayışı geride bırakıp çağdaş ve laik bilim anlayışının benimsenmesini istemiştir. Türkiye Cumhuriyeti’nin çağdaş ve yenilikçi eğitim politikalarıyla güçlenip bu anlayış kapsamında ayakta kalabileceğini savunmuştur (Süzmetaş, 1998).

Mustafa Kemal Atatürk, yükseköğretime verdiği değeri 1 Kasım 1933 TBMM Açılış Konuşması esnasında şu sözlerle ifade etmiştir: “*Üniversite tesisine verdiğimiz ehemmiyeti beyan etmek isterim. Yarım tedbirlerin kısır olduğuna şüphe yoktur. Bütün işlerimizde olduğu gibi maarifte ve kurulan üniversitede de radikal tedbirlerle yürüme kat’i kararımızdır.*” (Tütengil, 1998: 66).

Üniversitelerde yapılan reformlarla ilgili inceleme ve raporlama yapması için İsviçre Gelf Üniversitesi profesörlerinden olan Albert Malche Türkiye’ye davet edilmiştir. Malche yaptığı çalışmalar sonucunda 1932’de 49 maddeden oluşan bir rapor hazırlamıştır. Raporda özet olarak üniversitelerin özerkte olsa düzenlenmesi

gereken kısımlarında müdahale edilmesi gerektiğini savunmuştur (Taşdemirci, 1994: 139-140). Hazırlanan raporu detaylı bir şekilde inceleyen Mustafa Kemal Atatürk, aldığı notlarda üniversite modelini anlatmıştır. Bu çalışma, Türk üniversitelerinin reformu bakımından oldukça önemlidir (Kocatürk, 1984: 5).

Eğitimde laik, millileşme ve merkezileşme hedefleriyle Mart 1924'te Tevhid-i Tedrisat Kanunu çıkarılmıştır. Dini eğitimler bir süre daha devam edilmiş ancak bu görevi üstlenmek üzere İstanbul Üniversitesi bünyesinde bir İlahiyat fakültesi kurulmuştur. Sonraki dönemde laikliğin anayasaya girmesiyle birlikte dini eğitim kurumlarına olan desteğin kesilmesiyle kurumların faaliyetleri resmen durmuştur (Vatandaş, 2010: 50-51).

Gelişmeleri değerlendirecek olursak, Türkiye'de 1933 reformuyla birlikte üniversitelerin Maarif Vekâleti'ne bağlı bir kurum olduğunu ifade edebiliriz. Reformların en net sonucuna değinirsek üniversitelerin yönetiminde merkeziyetçiliğin sağlandığı sonucuna varabiliriz (Yavuz, 2012a: 96).

1933 reformunun hayata geçmesiyle hedeflere ulaşma bilmek adına yeni üniversiteler kurulmuştur (Vatandaş, 2010: 61). İstanbul Üniversitesi'nin kuruluşundan sonra 1944'de İstanbul Teknik Üniversitesi, ardından 1946'de Ankara Üniversitesi eğitime başlamıştır. İş hayatından duyulan nitelikli iş gücü ve halktan gelen talepler üzerine diğer şehirlerde de yüksekokullar yaygınlaşmaya başlamıştır. Çok partili hayata geçince, üniversitelerinde demokratikleşmesi gündeme gelmiştir (Başar, 1997: 36). Bu kapsamda 13 Haziran 1946 tarihinde 4936 sayılı "Üniversiteler Kanunu" çıkarılmış olup, üniversite; okul, fakülte, enstitü ve bilimsel araştırma kurumlarından oluşan, tüzel ya da özerk kişiliğe sahip yüksek bilim araştırma ve öğretim birliği olarak ifade edilmiştir. Kanuna göre üniversite yönetimi; Üniversite Yönetim Kurulu, Senato ve rektör olarak üç organdan oluşmaktadır. Üniversitede en üst karar verici organ Senato, Rektör ise üniversitenin yönetimi ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir, ayrıca Rektör, kurullara başkanlık eder ve iki yılda bir seçimle göreve gelir (Yavuz 2012a: 98).

1960 yılında 27 Mayıs askeri darbeden sonra üniversiteler için ciddi yapısal değişiklikler yapılmıştır. 13.06.1946 tarih ve 4936 sayılı eski Üniversiteler Kanununun

40 maddesinde, 27 Ekim 1960 tarihinde kabul edilen 115 sayılı kanun ile değişiklik yapılmıştır (Yavuz 2012a: 98)

Yükseköğretim kanununda yapılan değişikliklerden sonra dönemin Anayasası'nın katmış olduğu yenilik ve değişikliklere göre güncelleme yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda 1961 Anayasası, Türkiye'de üniversiteleri düzenleyen ilk anayasa olarak bilinmektedir. Anayasa'da üniversiteler, "özerk kuruluşlar" içinde düzenlenmiştir. 1946 yılında 4936 sayılı kanunda olduğu gibi üniversitelerin kazandığı özerklik, rektörlerin ve dekanların seçilmeleri gibi düzenlemeler çıkarılan yeni kanunda da aynı şekilde korunmuştur (Doğramacı, 1988: 5).

Devam eden süreçte 1973 yılında çıkarılan 1750 sayılı "Üniversiteler Kanunu" ile, üniversitelerin yönetiminin bir araya toplanması istenmiş, planlama, denetleme ve koordinasyonun aynı noktadan sağlanması için Yükseköğretim Kurulunun hayata geçirilmesi planlanmıştır. Fakat Yükseköğretim Kurumunun kurulmasıyla ilgili düzenlemeleri, mahkeme 1961 Anayasası'na aykırı olduğunu belirterek iptal etmiştir (Erdem, 2012b: 114).

12 Eylül 1980 askeri darbeden sonra üniversitelerde yapılandırma gereksinimi ortaya çıkmıştır. 1982 anayasasında üniversiteler için daha katı kurallar getirilmiş olup, üniversiteler baskı altına alınmıştır. Üniversitelerde yeniden merkeziyetçi anlayış ortaya çıkmış, aynı zamanda birçok öğretim üyesi görevinden uzaklaştırılmıştır. Askeri yönetim döneminde, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kurulmuştur (Gül ve Gül, 2014: 54). YÖK'ün kuruluşundan önce, yükseköğretimde çatışma, farklılık ve kurumların kendi aralarında iletişimsizlikten doğan ciddi sorunlar yaşanmıştır. YÖK'ün kuruluş amacı olan, yükseköğretimde ortak hedeflerin belirlenmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi adına ilk adım atılmıştır (Baskan, 1991: 118-119). Yükseköğretim Kanunu'nun kabul edilmesiyle eğitim veren 27 üniversitenin idaresi YÖK'e devredilmiştir (Kılıç, 1999: 301).

1981'den sonra yükseköğretimin yeniden yapılanması kapsamında, diğer önemli hareket ise vakıf üniversitelerinin kurulmaya başlanması, örnek olarak ise 20 Ekim 1984 tarihinde Doğramacı Bilkent Üniversitesi kurulmuştur (Günay ve Günay, 2011: 2).

Günümüzde 129’u devlet üniversitesi, 74’ü vakıf üniversitesi ve 4’ü vakıf meslek yüksekokulu olarak toplam üniversite sayısı 207’ye ulaşmıştır (YÖK, 2021).

24 Haziran 2018 seçimleriyle birlikte Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmiştir. Yeni sistemle birlikte her alanda olduğu gibi yükseköğretim alanında KHK’lar ile düzenlemeler yapılmıştır. 9 Temmuz 2018 tarihli ve 30473 sayılı KHK’nin 135. maddesi yükseköğretim kurumları yapısal olarak yeniden düzenlenmesiyle ilgilidir. Söz konusu madde ile tüm devlet ve vakıf üniversitelerinin rektörlerinin Cumhurbaşkanı’nın atayacağını bildirmektedir. Aynı zamanda vakıf üniversitelerinde rektör atamaları müteveli heyetinin tekliflerine göre yapılacağı belirlenmiştir. Yükseköğretim Genel Kurulu, Cumhurbaşkanı tarafından atanan, ya da doğrudan seçilen toplam 21 üyeden oluşmaktadır (T.C. Resmi Gazete, 2018:56).

## **4. BÖLÜM**

### **PAYDAŞ KATILIMI**

İşletmeler, faaliyetlerine yönelik planlama, uygulama, kontrol ve önlem alma aşamalarında iç ve dış paydaşlarının da katkısını alarak, faaliyetlerine yönelik verimliliği artırmayı amaçlamaktadırlar. Bu başlıkta, paydaş kavramı, paydaş sınıflandırmalarına yer verilmiştir.

#### **4.1. Paydaş kavramı**

1980’lerden önce organizasyonların en önemli amacı kar elde etmektir. Organizasyonların başarısı da karlılık oranına göre değerlendirilmekteydi (İnan, 2003). Fakat son yıllarda paydaş kavramı gelişerek yaygınlaşmaya başlamıştır. İş veya hizmetin toplum arasındaki ilişkinin merkezi paydaş fikridir. Organizasyonlar ve toplum birbirini etkilediğinden, kurum ve etrafındaki sosyal gruplar arasındaki ilişkiler önemlidir. Paydaş fikri, 1980’lerin ortalarından itibaren birçok alanda önem kazanmıştır.

Paydaş kavramını anlayabilmek için, pay kavramını bilmemiz gerekmektedir. Pay; bir olaya duyulan ilgi ve katılım sağlanan ölçü olarak tanımlanabilir. Bu duruma

örnek verecek olursak; bir arkadaş grubu dışarda beraberce akşam yemeği yemek istiyor, bu durumda arkadaş grubunun içindeki tüm bireyler yemeğin hangi restoranda yeneceği hakkında görüş bildirme hakkına sahiptir. Bu bakımdan aslında pay, aynı zamanda hak olarak açıklanabilir. Hak ise, bir olaya müdahale etmek ya da o olaya müdahale edecek yetkisinin olması olarak tanımlanabilir. Pay fikri, bir tarafta olaya ya da girişime duyulan basit ilgi, diğer tarafta ise pay sahipliğın yasal eğilimi arasındaki haktır (Carroll 1989: 120).

Basitçe paydaş grupları kavramını değerlendirirsek, organizasyonun faaliyetlerini etkilenen ve organizasyonu genel olarak etkileyen gruplardır. Paydaş kavramı için tarihten günümüze kadar bu alanda çalışmalar yürütenler tarafından pek çok tanım yapılmıştır (Naipoğlu,2002: 2) Paydaş kavramı için yapılan çeşitli tanımlar aşağıda tablo şeklinde verilmiştir

**Tablo 1: Literatürdeki Çeşitli Paydaş Tanımları**

<b>Kaynak</b>	<b>Paydaş Tanımı</b>
Stranford, 1963.	“Paydaşlar, katkıları olmadan organizasyonun var olamayacağı gruplardır”
Rhenman, 1964.	“Paydaşlar, kendi hedeflerini hayata geçirebilmek için işletmeye bağlı olan ve işletmeninde var olabilmesi için bağlı olduğu gruplardır”
Ahlsted ve Jahnukainen, 1971.	“Paydaşlar, kendi ilgi ve hedeflerini bir organizasyona katılarak hayata geçirir, buna göre paydaşlar işletmeye bağlıdırlar”
Freeman ve Reed, 1983.	“Paydaşlar, örgütsel hedeflere ulaşılmasını etkiler ya da örgütsel hedeflerin başarısından etkilenirler”
Freeman, 1984.	“Paydaşlar, organizasyonun başarısından etkilenen ve /veya organizasyonun başarısını etkileyen kişi ya da gruplardır”
Freeman ve Gilbert, 1987.	“Paydaşlar, organizasyonun görevlerini etkileyen veya organizasyonun görevlerinden etkilenen kişi ya da gruplardır”

Cornell ve Shapiro,1987.	“Paydaşlar, işletme ile sözleşmesi olan hak sahipleridir”
Evan ve Freeman, 1988.	“Paydaşlar, organizasyonda hak ya da pay sahibidir”
Evan ve Freeman, 1988.	“Paydaşlar, organizasyonun faaliyetlerinden fayda elde eder ya da organizasyonun faaliyetlerinden zarar görürler”
Bowie, 1988.	“Organizasyonlar paydaşların katkısı olmadan var olamazlar”
Alkhafaji, 1989.	“Paydaşlar, işletmenin sorumlu olduğu gruplardır”
Freeman ve Evan, 1990.	“Paydaşlar, işletme sahipleri ile sözleşme yaparlar”
Thompson ve diğerleri, 1991.	“Paydaşlar, organizasyon ile ilişki içindedirler”
Savage ve diğerleri, 1991.	“Paydaşların, organizasyon faaliyetlerinden çıkarı vardır ve paydaşlar organizasyonu etkiler”
Hill ve Jones, 1992.	“Paydaşların işletme üzerinde yasal hakları vardır”
Wicks ve diğerleri, 1994.	“Paydaşlar, işletme ile etkileşim içindedir”
Clarkson, 1994.	“Paydaşlar, bir işletmede ve o işletmenin faaliyetlerinde hak ya da pay sahibidir”
Nasi, 1995.	“Paydaşlar, işletme ile etkileşimleri vardır ve buna göre işletmenin faaliyetini mümkün kılarlar”
Brenner, 1995.	“Paydaşlar, organizasyonu etkileyen ya da organizasyondan etkilenen kişi ya da gruplardır”
Donaldson ve Preston 1995.	“Paydaşlar, işletme faaliyetlerinde prosedür gereği ve devamlı olarak yasal hakka sahip olan kişi ya da gruplardır”
Baron, 2000.	“Paydaş, işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır”

**Kaynak:** Mitchell, Ronald., Agle, Bradley ve Donna Wood, “Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Dalience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts”, Academy Of Management Review, 22,4,1997: 853-886.

Paydaş kavramının yaygın ve kavrama en uygun tanımı, organizasyonun amaçlarını, kararlarını, faaliyetlerini, politikalarını ve uygulamalarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenen gruplar olarak tanımlanabilir. Söz konusu paydaşlar; uzmanlar, işverenler, rakipler, satıcılar ve müşteriler de dâhil olmak üzere, bu değer zinciri içinde olan bir ya da birden fazla bireylerin oluşturduğu gruplardır (Ayvaz, 2007).

Paydaş kavramını daha geniş kapsamda değerlendiren Eden ve Ackerman (1998)'a göre paydaşlar tepki verme, müzakere etme ve organizasyonun stratejik geleceğini etkileyip değiştirme gücü olan kişi ya da gruplardır. Organizasyonlarda uygulanan politikalarından etkilenen veya bu politikaları etkileyen paydaşlar, ilgili olduğu konular hakkında yönetime katılır. Yönetim bütün paydaşların görüşlerini almadan karar vermemeli ve paydaşlarının katılım fikirlerini ciddiyle incelemelidirler.

#### **4.2. Paydaş kavramının gelişimi**

Organizasyonlarda paydaş ilişkileri zaman içerisinde gelişmiştir. Aynı zamanda paydaş ilişkilerinin gelişmesi, işin büyümesiyle ilgilidir. Paydaş kavramının gelişmesinden önce, işletmeler üretim ve pazarlama çevresinde odaklanmışlardır. Bu dönemde ürünü ya da hizmeti pazara hızlı şekilde ulaştırmak en önemli hedef olarak belirlenmiştir. Ancak 1950'li yıllarda IBM'in başkanı Thomas J. Watson yöneticilerin görevini "üç ayaklı bir tabure"yi dengede tutmaya çalışmak olarak belirtmiştir. Bu "üç ayaklı tabure" hissedarları, müşterileri ve çalışanları temsil etmek için kullanılan bir metafordur. Tanımı imcelediğimizde, o dönemde paydaş anlayışı organizasyon ile sadece maddi ilişkileri olan grupları ya da kazanç elde eden grupları temsil etmiştir. Günümüzde bu tanım neredeyse hiç kullanılmamaktadır (James, Frederick, William, Davis, Keith 1993: 84).

İlerleyen süreçte gelişen organizasyonlarda büyüme ile alakalı olarak farklı gruplar ile ilişki içerisinde olma ihtiyacı duyulmuştur. Bu durum karşısında yönetimin kendisini gözden geçirip, yönetim anlayışını değerlendirmek durumunda kalmıştır (Carroll, 1991: 123)

Her dönemin ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaçlayan yönetim yaklaşımları olmuştur. Organizasyonların tasarımında bu ihtiyaçlara cevap vermek için farklı öncelikler benimsenmektedir. İşletmelerin, içinde bulunduğu çevreyi paydaş olarak süreçlerine dahil etmek için paydaş katılımı yaklaşımını benimsemesi de ihtiyaçlardan doğan bir perspektiftir.

İş yaşamında gerçekleşen içsel ve dışsal değişiklikler ile yöneticiler kendi yönetim anlayışları bakımından değişikliğe gitme düşüncesine kapılmıştır. Söz konusu değişim paydaşların yönetime ne ölçüde katıldığı ile ilgilidir. Yönetim anlayışı değişikliği ile organizasyonlarda paydaş katılımı anlayışı benimsenmiştir. Paydaş katılımı bakış açısında, yöneticiler sadece firmayla ilgili olan grupları değil, kapsamlı bir şekilde toplumun bütününe ya da ilgili olabilecek tüm grupları paydaş olarak görmüşlerdir düşündükleri (Caroll, 1991: 128)

Özetleyecek olursak paydaş olarak önceleri organizasyonla maddi ilgili olan birkaç grup tanınırken, günümüzde maddi ilişkilerin dışında birçok alanda ilgili ya da ilişkili olabilecek bütün gruplar paydaş olarak tanınmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonlar yönetici kadrolarını paydaş katılımını aktif bir şekilde sağlayabilecek modern yöneticiler ile değiştirmeye çalışmaktadır.

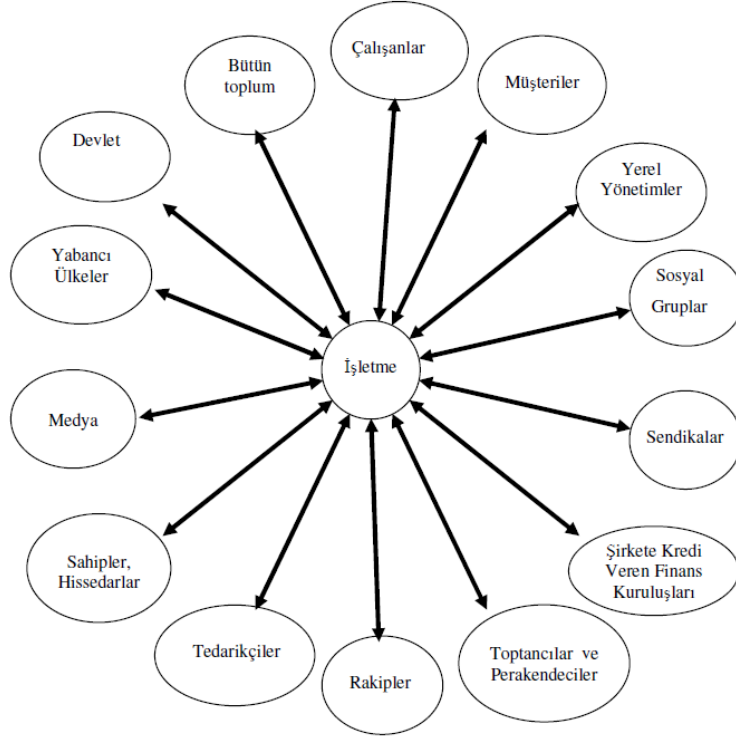
#### **4.3.Paydaşların Sınıflandırılması**

Organizasyonların hayatta kalabilmesinde paydaşları ile olan ilişkileri ciddi rol oynamaktadır (Özalp ve Tonus, 2003). Paydaşların sınıflandırılması, paydaşlarla olan etkileşimlerinin gelişmesinde başlangıç olarak kabul edilmesi nedeniyle, hangi paydaş grupları ile daha fazla etkileşim içinde olacaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Paydaşların belirlenmesi ve sınıflandırılması ile paydaş gruplarının yönetilmesi daha kolay hale gelecek, paydaş gruplarının organizasyonun performansı olan etkisi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkacaktır (Dönmez, 2008 ).

Paydaşlar farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır. Söz konusu sınıflandırmalardan birincisi, iç ve dış paydaşlar olarak iki ayrı gruptan bahseden yaklaşımdır. İç paydaşlar kavramını açarsak, işletmenin sahipleri ve çalışanları olduğu, dış paydaşlar ise sendikalar, müşteriler, tedarikçiler, lojistik ağı ve kamu

kuruluşları olarak ifade edilmektedir. En çok üzerinde durulan başka bir sınıflandırma ise birincil ve ikincil paydaş sınıflandırmasıdır (Doğan ve Varinli, 2010: 7).

Şekil 3'te işletme paydaşları sınıflandırılmıştır.



Şekil 3: İşletme paydaşları

**Kaynak:** Batı, B.G. (2006). Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi, Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

#### 4.3.1. Birincil Paydaşlar

Organizasyon yönetimiyle yakın ilişkide olan paydaş grubu birincil paydaşlardır. Diğer paydaş gruplarından farklı olarak, organizasyon ile maddi ilişkileri olan gruplar olarak da bilinmektedir. Birincil paydaş grupları, organizasyonlarda en etkili ve yakinen ilişkili grupları olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda birincil paydaş gruplarına değinilmiştir. Birincil paydaş grupları sıralanmıştır (James, William, Frederick, Davis, 1991: 86);

- ✓ Çalışanlar; Organizasyona verdiği emek karşısında maddi ve sosyal beklentileri olan, organizasyon için en çok emek veren gruplarıdır.

- ✓ Sahipler-Hissedarlar; Organizasyona sermaye ortağı olup, hisse miktarına göre kar beklentisi olan gruplardır.
- ✓ Rakipler; Organizasyonlarda rakiplerle olan ilişkiler oldukça önemlidir. Öyle ki rakipler organizasyonu rekabet ortamına sokar, bunun sonucunda rakiplerin birbirleri ile olan yarışı sonucunda kar ve zarar durumları gelişebilir.
- ✓ Müşteriler; Müşteriler organizasyon yöneticilerinin eskiden beri önem verdiği paydaş gruplarından biridir. Kar elde edebilmek için müşterilerin beklentilerinin karşılanması, bunun sonucunda kar gelirinin devam etmesi hedeflenmektedir.
- ✓ Tedarikçiler; Organizasyonun faaliyetlerinden en çok etkilenen paydaş gruplarından biride tedarikçilerdir. Tedarikçi paydaş grubu üretim den pazarlamaya kadar olan süreci tamamen etkileyebileceği için bu grubun iyi seçilmesi ve iyi ilişkilerin kurulması gereklidir.
- ✓ Toptancılar Ve Perakendeciler; Müşteriler ile organizasyon arasında adeta köprü görevi gören toptancılar ve perakendeciler, Ürün ya da hizmetin zamanında ve düzenli olarak talep edenler ile buluşması için çalışırlar.
- ✓ Kredi Sağlayan Finans Kuruluşları; Organizasyonlara finansman desteği veren finans kuruluşları; bankalar, faktöring, leasing kuruluşlarıdır. Ekonomik sıkıntı yaşayan kuruluşlar ya da sıkıntıya düşmeden büyüme hedeflerini yerine getirebilmek için çeşitli finansman desteği alırlar. Bu doğrultuda finans kuruluşları organizasyonlar için önemli paydaş gruplarıdır.
- ✓ Sendikalar; Organizasyonlarda birincil paydaş gruplarından biride sendikalardır. Sendikalar, çalışanların her açıdan şartlarını iyileştirmek, çalışan memnuniyetinin sağlanmasıyla organizasyona sağlanana desteğin en üst seviyelerde olması açısından önemli paydaş gruplarından biridir.

Organizasyonlar açısından birincil paydaşları özetleyecek olursak; organizasyonun faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan tüm ana katmanları birincil paydaşların oluşturduğunu söyleyebiliriz.

#### **4.3.2.İkincil Paydaşlar**

İki gruba ayrılan paydaş gruplarının diğeri ikincil paydaşlar; organizasyon ile yakın ilişkisi olmayan daha çok dolaylı olarak faaliyetlerden etkilenen paydaş gruplarıdır. İkinci paydaş grupları; medya, yerel yönetimler, devlet, sosyal gruplar, yabancı ülkeler ve bütün toplum olarak tanımlanmaktadır. İkincil paydaş grupları,

organizasyonlar ile dolaylı olarak etkileşim içerisindedir. Birincil paydaşlar gibi ikincil paydaş grupları da organizasyonun hayatta kalabilmesi için oldukça önemlidir. İkincil paydaşlar aşağıda sınıflandırılarak açıklanmıştır (James, William, Frederick, Davis, 1991: 89);

- ✓ Medya; Toplum ile organizasyonlar arasında bir bağ oluştururlar. Organizasyonun tanıtılması, ürün ve hizmetlerin pazarlaması gibi konularda oldukça etkili olan medya, organizasyonlar için çok önemli bir paydaştır.
- ✓ Yerel Yönetimler; Organizasyonların faaliyet gösterdiği bölgede yerel yönetimler ile çeşitli ilişkileri vardır. Yerel yönetimin belirlediği politikalar işletmeyi direk olarak etkileyebilmektedir. Buna karşı olarak yerel yönetimlerin işletmeden de özellikle çevrenin korunması gibi başlıca beklentileri olabilmektedir.
- ✓ Devlet; Devlet ile organizasyonlar arasında doğrudan bir bağ vardır. İkisinin de amacı toplumun refahı, beklentileri karşılamaktır. Devlet organizasyonlardan kurallara uyması ve vergilerini ödemesini bekler, organizasyonla ise zor durumlarda kaldığına göre çeşitli teşvik ve yardımlar ile organizasyonun ayakta kalmasında yardımcı olmasıdır.
- ✓ Sosyal Gruplar; Sosyal gruplar toplumda geniş kitlelere ulaştığından işletmelerin lehine ya da aleyhine olabilecek bir haberi oldukça geniş kitlelere ulaştırabilir. Bu nedenle işletmeler, sosyal grupların beklentilerini karşılamaya yönelik adımlar atmalıdırlar.
- ✓ Yabancı Ülkeler; Organizasyonların yurt dışı ile satış pazarlama ve bilgi paylaşımı gibi konularda etkili olabilmesi için diğer ülkelerin hukuksal ve ticari konularda takipçisi olması gerekmektedir.
- ✓ Bütün Toplum; Organizasyonlar faaliyet gösterdikleri toplumla sürekli bir etkileşim içindedir. Organizasyonlar, bu nedenle toplum tarafından benimsenmesi ve desteklenmesi için toplumun yararına olan konularda destek vermelidir.

Organizasyonlar açısından ikincil paydaşlar; daha çok ana süreçlerin dışında kalarak organizasyonların aktif olarak yürüttüğü faaliyetlerine göre ilişki kurduğu paydaş gruplarıdır.

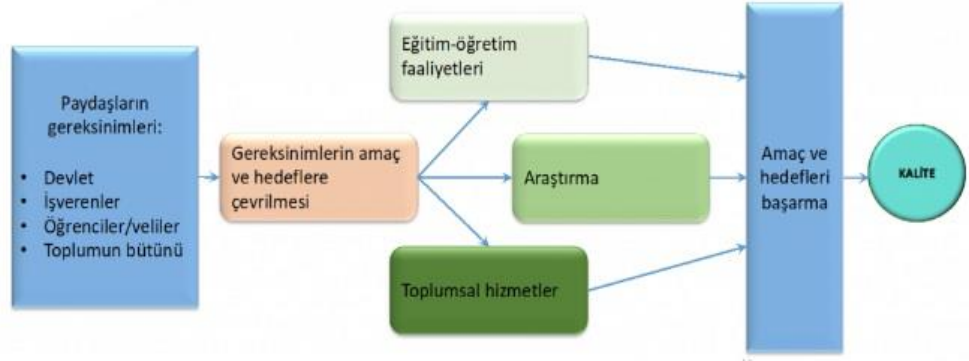
#### 4.4. Yükseköğretimde Paydaş Katılımının Rolü

Diğer alanlarda olduğu gibi öğretim sektöründe de paydaşların önemi oldukça yüksektir. Yükseköğretim kurumlarının kaliteyi arttırıp, kendilerini geliştirmesi açısından hem de diğer sektörlerle öncülük yapabilmesi bakımından paydaş grupları ile etkileşim halinde olması gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumları için paydaşlar; eğitim-öğretim programı ile ilişkisi olan, programın sonuçlarını etkileyen ya da etkilenen kurum, kuruluş ve bireylerdir. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak iki ayrı grup olarak ayrılabilirler. Yükseköğretimin paydaş grupları;

- ✓ aktif öğrenciler ve mezunlar,
- ✓ eğitim programıyla ilişkili çeşitli kurum ya da kuruluşlar,
- ✓ firma sahipleri olarak işverenler,
- ✓ aktif olarak programı yönetenler,
- ✓ öğretim elemanları ve
- ✓ yükseköğretim kurumunun idari personeli paydaş gruplarını oluşturmaktadır.

Paydaşlar grupları yükseköğretimde kalite güvencesi sisteminin bakımından en önemli bileşenlerindedir. İyi bir yapılanmaya sahip kalite güvencesi sisteminde paydaşlar belirlenip listelenmeli ve kamuoyuna bilgi verilmelidir. Aşağıda paylaşılan Şekil-4'te kalite güvence sisteminde paydaş ilişkisi özetlenmiştir.



#### Şekil 4: Kalite güvence sisteminde paydaşların etkileşimi

**Kaynak:** <https://portal.yokak.gov.tr/makale/kalite-komisyonu-calismalarina-paydas-katiliminin-saglanmasi/#>

Kalite Güvence Sistemi'nde en önemli unsurlardan olan paydaşların başta eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri olmak üzere diğer süreçler kapsamında girdi, süreç ve çıktılara doğrudan ya da dolaylı etkisi olduğundan kalite güvence sisteminin oluşmasının her aşamasında paydaş katılımı mutlaka sağlanmalıdır. Paydaşların etkisi girdi, süreç ve çıktı olarak üç başlıkta sınıflandırılabilir. Bu kapsamda yükseköğretimin en önemli paydaşları olan öğrenci ve mezunlar bakımından örnek verebiliriz;

*Girdi olarak paydaşların etkisi:* Okula başlayan öğrencilerin niteliği direk olarak eğitim-öğretim planlamasını etkiler. Bundan dolayı girdi olarak gelen okula başlayan öğrencinin okul yönetiminden ve alacağı eğitimden beklentilerinin detaylı olarak analiz edilmesi ve süreçlerin inşasında hedef öğrenci ve eğitime başlayan öğrencilerin beklentilerinin karşılanmasına göz önünde bulundurulması iyileştirme çalışmalarını etkiler.

*Süreç olarak paydaşların etkisi:* Aktif öğrencilerin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme vb. çalışmalarında sergiledikleri performansla kurumun kalite güvencesi sistemi planlamasını etkiler.

*Çıktı olarak paydaşların etkisi:* Mezun olan öğrencilerin niteliği, kurumun kamuoyu gözünden yüzüdür. Bundan dolayı, çıktı olarak mezun olan öğrenciler kurumu temsil eder. Yukarıda bahsedildiği gibi paydaşların süreçlere etkisi nedeniyle üniversiteler, kalite güvencesi sistemi çalışmalarında paydaş katılımını göz önünde bulundurmalıdır. Paydaş katılımının sağlanmasında kurum Kalite Komisyonu bir aracı olarak çalışır. Kurumun stratejik hedefleri ve politikaları kapsamında paydaş analizi ve bütün süreçlerde paydaş katılımının sağlanması için kurumun uygulayacağı çalışmaların belirlenmesi üzerine Komisyon aktif olarak görev almalıdır. Buna ek olarak paydaşlarla iletişimde, paydaşların kurumda yürütülen süreçlere ilişkin haberdar edilmesinde ve paydaşların fikirlerinin alınarak kalite güvencesi sistemine eklenmesi görevini komisyon yürütür.

Paydaş katılımında paydaşların analizi oldukça öneme sahiptir. Yükseköğretimde paydaş katılımı kapsamında paydaşların Komisyon çalışmalarına da katılması gerekir. Paydaş analizi yapılırken aşağıdaki önemli hususlar izlenmelidir:

- İlk olarak iç ve dış paydaşların belirlenip listelenmesi ve öneme göre sıralanması,
- Paydaşların değerlendirme yapacakları kriterlerin belirlenmesi,
- Paydaşların kuruma bakış açısının belirlenmesi,
- Paydaşların ayrı ayrı memnuniyeti için kurumda hızlı olarak yapılabileceklerin saptanması,
- Paydaşlarla birlikte bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilmesi gereken uzun vadeli konuların saptanması,

gibi hususlar paydaş analizi yaparken izlenmelidir.

Paydaş analizi yapılmasıyla yapılacak olan komisyon çalışmaları ile ilgili bilgilendirme, görüş alma ya da çalışmalar sonucunda belirlenen konularda doğrudan paydaşlarla birlikte yürütülen faaliyetler hayata geçirilebilir. Paydaş katılımının buradaki önemi, kurumun genel kalite güvencesi sisteminin işleyişine yönelik olarak takip etme ve iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi buna ek olarak tüm paydaşların memnuniyetinin sağlanmasıdır (Avşarlıoğlu Erkan, 2019).

## 5. BÖLÜM ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın tasarımına, araştırma amacına ulaşmak için kullanılan araştırma yöntemine, araştırma verilerinin nasıl elde edileceğine, incelen KİDR'larının paydaş katılımı perspektifi ile incelenmesi ile elde edilen paydaş katılımı sağlamaya yönelik mekanizmalara, en iyi uygulamaların neler olduğuna, paydaş katılımının eksik kaldığı yönleri ve bu eksikliği gidermek için önerilere yer verilecektir.

### 5.1. Araştırma Yöntemi

Paydaşların, üniversitelerin kalite süreçlerindeki rolünü ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın araştırma yöntemi, nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacına uygun olarak, araştırma verilerini, ikincil veriler oluşturmaktadır. Tanım olarak içerik analizi; teknik ve metodolojik araçların tamamı, aynı zamanda nesnel, nicel ve sistematik olarak açıklık getirme, dikkatli ve anlayarak yorumlama, önceden belirlenmiş ölçütler dikkate alınarak inceleme, talimatlara uygun olarak nicelleştirme ve içerikten anlam çıkarma işlemi olarak yapılan analiz türüdür. Buna ek olarak eldeki yazılı bilgilerin asıl içeriklerden elde edilen mesajların özetlenmesi olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2008).

İçerik analizine başlamadan önce ilk aşamada kaynakların işlenmesi gerekir. İşlenen veriler amaca yönelik özetlenerek kategorize edilir. Amaca yönelik özetlenen verileri anlamak ve bu doğrultuda açıklayıcı ve net cümleler ile yorumlanmalıdır.

Bu çalışmada URAP Türkiye sıralamasında ilk 20'de yer alan üniversitelerin YÖKAK tarafından paylaşılan "2019 Yılı Kurum İçi Değerlendirme Raporları" incelenmiştir. Üniversitelerin, her takvim yılı için YÖKAK tarafından standartları belirlenmiş Kurum İçi Değerlendirme Raporları'nda, üniversite süreçlerinde paydaşların katkılarını kanıtları ile birlikte hazırlamaları zorunluluktur. Üniversiteler hazırladıkları bu raporları, YÖKAK'ın geliştirdiği sisteme kullanıcı adları ve şifreleri ile girmelerinin yanı sıra, üniversitelerin kendi web sayfalarında da paydaşları bilgilendirme ve şeffaflık ilkesi gereği paylaşmaktadır. Her akademik yıl bitimi sonrasında raporların sisteme girilmesi ve web sitelerinde ilan edilmesi, bu çalışmanın

zaman planlaması gereği henüz 2020 yılı raporlarının ilan edilmemiş olması nedeniyle, bu çalışmada 2019 KİDR'ları, paydaş bakış açısı ile incelenecektir.

### 5.2.Araştırmanın Örneklemi ve Sınırlılıkları

Araştırma amacına ulaşmak için, hangi üniversitelerin KİDR'nın inceleneceğinin belirlenmesinde kriter URAP sıralaması olarak belirlenmiştir. Araştırma, URAP sıralamasında ilk 20'de yer alan Türk üniversite ile sınırlandırılmıştır.

ODTÜ Enformatik Enstitüsü bünyesinde yer alan University Ranking by Academic Performance (URAP) 2009 yılından itibaren Türkiye'deki üniversiteleri akademik performanslarına göre sıralamaktadır. URAP Türkiye sıralaması için Web of Science/InCites gibi uluslararası kaynaklar ile YÖK'ün yayınladığı veriler kullanılmaktadır. URAP'ın asıl amacı, üniversitelerin belirlenen kriterlere göre gelişmeye açık yanlarını fark etmelerine yardımcı olmaktır. Diğer sıralama sistemlerinde olduğu gibi bu sistemin de eleştiriye açık yönleri vardır. URAP laboratuvarında yürüttüğü çalışmaların sonuçlarına ve gelecek önerilere göre düzenlemeler yapılarak mevcut sıralama sistemi sürekli olarak geliştirmektedir.

### 5.3.Araştırma Verilerinin İncelenmesi ve Bulgular

Bu başlık altına URAP sıralamasına göre ilk 20 Türk Üniversitesinin paydaş katılım analizleri yer almaktadır.

URAP Türkiye sıralamasında yer alan ilk 20 üniversite Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. URAP Türkiye sıralamasında yer alan ilk 20 Üniversite**

Sıra No	Üniversite Adı
1	Hacettepe Üniversitesi
2	İstanbul Üniversitesi
3	İstanbul Teknik Üniversitesi
4	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
5	Ankara Üniversitesi

6	Ege Üniversitesi
7	Gazi Üniversitesi
8	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
9	Dokuz Eylül Üniversitesi
10	Boğaziçi Üniversitesi
11	Erciyes Üniversitesi
12	Atatürk Üniversitesi
13	Koç Üniversitesi
14	Yıldız Teknik Üniversitesi
15	Marmara Üniversitesi
16	Selçuk Üniversitesi
17	Karadeniz Teknik Üniversitesi
18	Fırat Üniversitesi
19	Akdeniz Üniversitesi
20	Bursa Uludağ Üniversitesi

Tablo 2’de yer alan üniversiteler, bu araştırmada KİDR’ları incelenecek olan üniversitelerdir.

URAP Türkiye sıralamasında birinci sırada yer alan Hacettepe Üniversitesi’nin KİDR’nda yer alan ana süreçleri paydaş katılımı bakış açısı ile incelenmiş ve Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3. Hacettepe Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
<b>Hacettepe Üniversitesi</b>	Vizyon, misyon ve stratejik hedeflerin belirlenmesinde tüm paydaşların katkı sağlaması.	Programların belirlenmesi, ders dağılımı ve müfredatın güncellenmesinde paydaş	Araştırma politikaları, hedefleri ve stratejilerin belirlenme süreçlerine	Yönetim modeli ve idari yapının belirlenme süreçlerinde iç ve dış paydaşların görüşlerinin

		görüşlerinin alınması.	paydaşların dahil edilmesi.	alınması.
	Kurumsal kalite politikalarının belirlenme süreçlerinde paydaş görüşlerinin alınması.	Öğretim yöntemlerinde geri bildirim sistemi ile güncellemede.	Öğretim elamanlarının yetkinliklerinin değerlendirilmesi .	Bilgi güvenliği ve güvenilirliği açısından paydaşların düzenli olarak bilgilendirilmesi.
	Uluslararasılaşma süreçlerinde iç ve dış paydaşların sürece dahil edilmesi.	Atama, yükselme kriterlerine paydaşların erişimi.	Araştırma faaliyetlerinin performansının anketler yöntemi ile değerlendirilmesi .	Tedarik edilen hizmetlerin memnuniyet açısından değerlendirilmesi .
		Verilen eğitimin amacına ulaşma noktasında geri bildirimlerin alınması.		Kamuoyu bilgilendirme ve hesap verilebilirlik kapsamında düzenli olarak bilgi verilmesi.

Tablo 4’te Hacettepe Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 4. Hacettepe Üniversitesinde Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Hacettepe Üniversitesi	+	+	+	+

Hacettepe Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 3 ve Tablo 4 incelendiğinde; kalite kapsamında stratejik planlama süreci, vizyon, misyon

belirleme süreçleri, kalite politikalarının belirlenme çalışmaları, uluslararasılaşma politikaları, eğitim-öğretim kapsamında, programların belirlenip çıktılarının ölçülmesi gibi süreçlerde, Ar-Ge çalışmalarında ise, araştırma politikalarının yanında araştırmacıların yetkinliklerinin ve performansının ölçülmesinde paydaşların süreçlere katılımına yer verilmiştir. Yönetim faaliyetleri açısından bakıldığında, yönetim modeli, bilgi güvenliği, kamuoyu bilgilendirme faaliyetleri ve üniversite tarafından alınan hizmetlerin memnuniyetinin ölçülmesi gibi paydaşların süreçlere anketler, çalıştay, toplantı ve çeşitli kurullar vasıtası ile dahil edilmelerine yer verilmiştir.

URAP Türkiye sıralamasında ikinci sırada yer alan İstanbul Üniversitesi'nin KİDR'nda yer alan ana süreçleri paydaş katılımı bakış açısı ile incelenmiş ve Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. İstanbul Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
İstanbul Üniversitesi	Misyon ve stratejik plan politikalarının belirlenmesinde dış paydaşların düzenlenen çalıştaylar ile görüşlerinin alınması aynı zamanda paydaş memnuniyet anketleri ile katılım memnuniyetlerinin ölçülmesi.	Program müfredatlarının belirlenmesinde öğrencilerden anketler vasıtasıyla geri bildirimlerin alınması.	Araştırma faaliyetlerine üniversite olarak destek vermekle birlikte dış desteklerin işbirliği kurularak araştırmacılar a sağlanması.	Eğitim ve öğretim politikalarının takibi için üniversite bünyesinde çeşitli birimlerin kurulması.
	Üniversitenin kalite politikalarını ilan ederek paydaşların	Üniversite mevcut kütüphane ve		Kurum içerisinde eğitim politikaları kapsamında

	bilgilendirilmesi.	diğer üniversitelerin kütüphaneleri ile bilgi akışının sağlanması.		entegre bilgi yönetimi sistemlerinin kullanılması.
	Üniversite tarafından kalite yönetim sistemine katılım sağlanması için talep formları ve memnuniyet anketlerinin yanında dış paydaşlar için birim danışma kurullarının kurulması.	Programların hedeflerine ulaşp ulaşmadığını belirlemek açısından OBS üzerinden mezun değerlendirme anketi ve ders değerlendirme uygulamaları		Kurum dışı alınan hizmetlerin anketler ile ölçülmesi.
	Uluslararasılaşma stratejileri kapsamında iç paydaşlar olarak Genel Sekreterlik, Uluslararası Öğrenci Ofisi, AB ve Uluslararası Projeler Ofisi, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, Dil Merkezi ve Kalite Koordinatörlüğünün kurulması.			Kamuoyu bilgilendirme ve hesap verilebilirlik ilkesi kapsamında düzenli olarak web adresi üzerinden bilgilendirilmelerinin yapılması.

Tablo 6’da İstanbul Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 6. İstanbul Üniversitesinde Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
İstanbul Üniversitesi	+	+	+	+

İstanbul Üniversitesi'nin 2019 KİDR'nun kategorize edildiği Tablo 5 ve Tablo 6 incelendiğinde; kalite politikalarının ilan edilmesi, ilan edilen politikaların memnuniyet oranlarının ölçülmesi ve uluslararasılaşma politikalarının belirlenmesinde, bunun yanında eğitim-öğretim politikaları açısından eğitim müfredatının belirlenme aşamaları, müfredatın memnuniyetinin ölçülmesi ve OBS sisteminin etkinliğinin ölçülmesi, araştırma faaliyetlerinin yürütülmesi için dış paydaşlarla ilişkilerin kurulması, eğitim programlarının takip edilmesi için çeşitli birimlerin kurulması, entegre bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi, üniversite tarafından alınan hizmetlerin memnuniyet oranlarının ölçülmesi ve bilgilendirme faaliyetlerinin düzenli olarak ölçülmesi gibi süreçlere anket, çalıştay, toplantı ve çeşitli kurullar ile iç ve dış paydaşların dahil edilmesi özetlenmiştir.

URAP Türkiye sıralamasında üçüncü sırada yer alan İstanbul Teknik Üniversitesi'nin KİDR'nda yer alan ana süreçleri paydaş katılımı bakış açısı ile incelenmiş ve Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7: İstanbul Teknik Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
İstanbul Teknik Üniversitesi	Stratejik plan çalışmalarında iç ve dış paydaşların katkılarıyla düzenlenen çalıştayların yanında atölye	Program tasarımlarında paydaş görüş ve önerilerinin toplanıp tasarıma yansıtılması.	Araştırma stratejileri ve politikalarının belirlenmesinde paydaşların komisyonlar üzerinden dahil	Performans artırma çalışmaları kapsamında iç paydaşların yetkinlikleri ve görev tanımlarının yeniden

	çalışmalarıyla vizyon ve misyonun belirlenmesi		edilmesi.	düzenlenmesi, sorumlulukların belirlenmesi için düzenli olarak toplantıların düzenlenmesi.
	Kalite politikaları kapsamında iç kalite güvence mekanizmalarında yapılan çalışmalar için anket yöntemi ile geri bildirimlerin alınması.	Öğrenci merkezli eğitim modeli kapsamında paydaşların öğrenme deneyimlerini sürekli geliştirmek için “Eğitimde Mükemmeliyet Merkezi “ (MEM) çalışmaları.	AR-GE faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan projelerin hayata geçirilmesi için çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi.	Öz değerlendirme anketleri ile yönetim birimlerinin uyguladığı politikaların değerlendirilmesi.
	Paydaşların eğitim-öğretim ve diğer konularda daha aktif olması için çeşitli eğitimler verilmekle birlikte geri bildirimler ile eğitimin ekileri ölçülmesi aynı zamanda kurum iletişim ofisinin bu çalışmaları dış paydaşlar ile bilgilendirme			Bilgi yönetimi sistemlerinin anketler yoluyla geri bildirimler alınarak talepler değerlendirilmesi.

	amaçlı paylaşması.			
	Uluslararasılaşma faaliyetleri kapsamında kaynakların yönetimi ve çalışmalar ile ilgili paydaşların dahil edilmesi aydın zamanda bilgilendirilmesi.			İletişim kaynakları üzerinden düzenli olarak faaliyetler çerçevesinde kamuoyu bilgilendirmelerini yapılması.

Tablo 8’te İstanbul Teknik Üniversitesi’nin paydaş katılımını sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 8: İstanbul Teknik Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
İstanbul Teknik Üniversitesi	+	+	+	+

İstanbul Teknik Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 7 ve Tablo 8 incelendiğinde; üniversitenin stratejik planlama süreci, iç kalite güvencesi kapsamında yürütülen çalışmalarda, eğitim-öğretim politikalarının belirlenme süreçlerinde, uluslararasılaşma süreçlerinde, programların tasarlanma süreçlerinde, öğrenme deneyimlerinin gelişme süreçlerinde, araştırma faaliyetleri ve araştırma sonucunda ortaya çıkan projelerin hayata geçirilme süreçlerinde, yönetimde performans artırma, bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi ve öz değerlendirme süreçlerinde iç ve dış paydaşlar anket, çalıştay, toplantı ve kurullar vasıtası ile süreçlere dahil edilmiştir.

**Tablo 9: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımının Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Paydaşların gelecek öngörülerini çeşitli yöntemlerle toplanarak, misyon, vizyon ve stratejik plan hedeflerinin belirlenmesi.	Yönetim tarafından belirlenen programların çıktısı sonuçlarının paydaşlar ile bilgilendirme amaçlı paylaşılması.	AR-GE faaliyetleri stratejik plan kapsamında bir araya gelinen paydaşlardan alınan görüşler neticesinde tüm birimlerin tüm çalışmalarına yansıtılması.	Yönetimin paydaşların talep ve önerilerini iletebilmesi için gerekli ortamı oluşturulması.
	Kalite güvence çalışmalarının sonuçlarını 6 aylık izleme raporları ve yıllık raporlar neticesinde iç ve dış paydaşlarla şeffaf olarak paylaşılması.		AR-GE çalışmaları kapsamında sürekli olarak güncellenen kütüphane ve çeşitli yazılımları barındıran bilgi işlem altyapılarının tüm paydaşlara açık olması.	Performans değerlendirme modülleriyle yönetimin paydaşlar tarafından değerlendirilmesi.
	Üniversite planlama süreç çalışmalarında farklı paydaş gurupları belirlenerek		Projelerin ve yürütülen çalışmaların web yayını ile tüm paydaşların bilgilendirilmesi.	

	farklı gün ve zaman dilimlerinde çeşitli yöntemler ile görüşlerin toplanıp ilgili planlama çalışmalarına yön vermesi.			
	Uluslararasılaşma politikaları coğrafya yönelimleri, uluslararası öğrenci sayıları ve başarı durumları gibi kriterler göz önünde bulundurularak iç ve dış paydaşların taleplerine göre belirlenmesi.			

Tablo 9’da Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 10: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	+	+	+	+

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin 2019 KİDR'nun kategorize edildiği Tablo 9 ve Tablo 10 incelendiğinde; dört ana başlık altında, misyon, vizyon ve stratejik planlama süreçleri, kalite çalışmaları, uluslararasılaşma politikaları, tasarlanan programların çıktı sonuçlarının değerlendirme süreçlerinde, Ar-Ge çalışmalarında, araştırma çalışmaları süreçlerinde altyapı güncelleme süreçleri ve projelerin bilgilendirme aşamalarında, yönetim performansının ölçülmesi ve paydaşların yönetime dahil edilme amacıyla gerekli alt yapının oluşturulması süreçlerine anket, çalıştay, toplantı ve kurullar vasıtası ile iç ve dış paydaşlar bahsi geçen süreçlere dahil edilmiştir.

**Tablo 11: Ankara Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Ankara Üniversitesi	Yönetim tarafından belirlenen kalite politikalarının tüm paydaşlarla web sitesi üzerinden paylaşılması.	Program tasarımlarından önemli etkileri olan paydaşların e-posta ve dilek kutusu yöntemleriyle görüşlerinin toplanması.	AR-Ge politikalarının belirlenmesinde iç ve dış paydaşlarının görüşlerinin alınıp çalışmaların çıktı sonuçlarına yönelik anketlerle ölçümlerin yapılması.	Yönetimin paydaş memnuniyetinin anlayış olarak belirlenip memnuniyet ölçümlerinin yapılması.
	Kalite politikalarının çıktılarının paydaşlara	Dış Paydaşlar Kurulu tarafından özellikle sektör	Araştırma faaliyetleri kapsamında dış paydaşlarla	Kurum içi yönetim faaliyetleri kapsamında

	yönelik anketler ile ölçülmesi.	öncüleri, işveren ve mezunların talep ve önerileri doğrultusunda programların tasarımı.	stratejik ortaklıkların yapılması.	sunulan hizmetlerin iç paydaşlar ile yapılan anketler yöntemiyle ölçülmesi.
	İç kalite güvence çalışmalarının dış paydaşlara tanıtılması.	Programların yapısı ve ders dağılımlarında paydaşların görüşlerinin alınması.		İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde paydaşların görüşlerinin alınması.
	Üniversite tarafından sağlanan hizmetlerin iç ve dış paydaşlarla yapılan anketler yöntemiyle ölçülmesi.	Öğrenme kaynaklarına tüm paydaşların online olarak erişme imkanının sağlanması.		Finansal kaynakların kullanılması noktasında paydaşların görüşlerinin alınması.
		Öğrenme kaynakları ve programlara yönelik talepler doğrultusunda yapılan güncellemelerin web sitesi üzerinden paydaşlar ile paylaşılması.		Entegre bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilmesinde paydaşların görüşlerinin alınması.

Tablo 11’de Ankara Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 12: Ankara Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Ankara Üniversitesi	+	+	+	+

Ankara Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 11 ve Tablo 12 incelendiğinde; dört ana başlık altında kalite politikalarının belirlenme süreçleri, belirlenen politikaların çıktılarının değerlendirilmesinde, iç kalite politikaların belirlenmesinde, programların tasarlanması ve ders dağılımlarının belirlenmesinde, öğrenme kaynaklarının belirlenip izlenme süreçlerinde, araştırma politikalarının belirlenip bu kapsamda stratejik işbirliklerinin kurulmasında, yönetim faaliyetlerinin memnuniyet oranının ölçülmesinde, insan kaynakları politikalarında, finansal yönetim ve entegre bilgi yönetimi süreçlerinde iç ve dış paydaşların anket, çalıştay, toplantı ve ilgili kurullar kurulmasıyla tüm bu süreçlere dahil edilmesi özetlenmiştir.

**Tablo 13: Ege Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımının Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Ege Üniversitesi	Paydaşların düzenli ve etkin katılımı ile misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin belirlenmesi.	Programların belirlenmesinde tüm paydaşların dahil olduğu öz değerlendirme ve geri bildirim çalışmalarının yapılması.	AR-GE faaliyetleri kapsamında çeşitli kurular ile iş birliği yapılarak çalışmalara maksimum faydanın	Yönetim çalışmalarının anketler yöntemiyle ölçülmesi.

			hedeflenmesi.	
Kalite güvencesi kapsamında hedeflerin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların geniş katılımları ile hedeflerin belirlenmesi.	Programların çıktı sonuçlarının olumlu yönde artırılması için sektörde aktif olarak bulunan paydaşlar ile etkileşimlerin olması.	Üniversite tarafından desteklenen projelerin birebir çalışma ile desteklenmesi.	Finansal harcamalarda paydaşların görüşlerinin alınması.	
İç kalite güvencesi çalışmaları kapsamında paydaşların sürekli iyileştirme ve öz değerlendirme süreçlerine aktif olarak katılması.	Eğitim programlarının çıktıların iş olanaklarının önceden paydaşlar ile paylaşılması.	Araştırma süreçlerinde kullanılan kaynakların tüm paydaşlara açık olacak şekilde veri tabanlarının oluşturulması.	Bilgi yönetim sistemlerinin anketler yöntemi ile etkinliklerinin ölçülmesi.	
Paydaşların belirli aralıklarla yönetim tarafından belirlenen stratejiler kapsamında çeşitli yöntemler ile çalışmalara dahil edilmesi.	Atama ve görevlendirme süreçlerine paydaşların dahil edilmesi.		Satın alınan hizmet kalitelerinin ölçülmesi.	
Uluslararasılaşma politikalarında Bakanlıklar ve YÖK ile aktif olarak yürütülen			Üniversite bünyesinde kurulan çeşitli organizasyonlar ile talep ve	

	çalışmalar.			görüşlerin toplanması.
--	-------------	--	--	------------------------

Tablo 13'te Ege Üniversitesi'nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 14: Ege Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Ege Üniversitesi	+	+	+	+

Ege Üniversitesi'nin 2019 KİDR'nun kategorize edildiği Tablo 13 ve Tablo 14 incelendiğinde; stratejik plan kapsamında misyon ve vizyonun oluşturulma sürecinde, kalite güvence politikalarının belirlenme sürecinde, paydaşların analiz edilip belirlenmesinde, uluslararasılaşma politikalarının belirlenme sürecinde, programların belirlenmesi ve çıktı sonuçlarının incelenmesinde, programların iş hayatına etkilerinde, atama ve görevlendirme süreçlerinde, araştırma faaliyetlerinde, araştırma performansının ölçülmesi ve kaynakların yönetim sürecinde, yönetimin karar verme sürecinde, finansal harcamaların belirlenmesi sürecinde, bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi sürecinde ve satın alma süreçlerinde anket, çalıştay, toplantı ve komisyonlar aracılığı ile iç ve dış paydaşların söz konusu süreçlere etkilerinden bahsedilmiştir.

**Tablo 15: Gazi Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Gazi Üniversitesi	Stratejik plan kapsamında	Öğrenme kaynaklarının	Üretim faaliyetlerine	İnsan kaynakları politikalarının

	misyon ve vizyon hedeflerinin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların katılımına olanak sağlanması.	anket yöntemiyle etkinliklerinin ölçülmesi.	katkıda bulunmak, aynı zamanda sektör ile eğitimi birleştirmek için üniversite-sanayi işbirliklerinin yapılması.	düzenli olarak ölçülmesi ve sonuçların paydaşlar ile paylaşılması.
	İç kalite güvencesi çalışmaları kapsamında bir çok alanda danışma grupları kurarak paydaşların etkinliklerine olanak tanınması.		Üniversite bünyesinde yürütülen projelere ilgili üst düzeyde kamu paydaşlarının dahil edilmesi.	İç paydaşlara yönelik tedarik edilen hizmetlerin anketler yöntemiyle ölçülmesi bu yönde gerekli düzenlemelerin yapılması.
	Kalite güvence çalışmalarının sürekli olarak anketler yöntemiyle ölçülmesi.		Yürütülen projelerin bütçe ve sayılarının tüm paydaşlar ile paylaşılması.	Kamuoyu bilgilendirme ve hesap verilebilirlik ilkesine bağlı olacak şekilde üniversite bünyesinde yapılan çalışmaların paydaşlar tarafından sorgulanmasına olanak tanınması.
	Üniversite		Üniversite	Entegre bilgi

	çalışmaları ve projeler hakkında önceliklendirilmiş paydaşlardan düzenli olarak görüş ve önerilerin alınması.		bünyesinde yürütülen araştırmalara Erasmus ve Mevlana ile dış paydaşların dahil edilmesi.	yönetimi sistemlerinin kullanıcılara yönelik yapılan anketler ile etkinliklerinin ölçülmesi.
	Uluslararasılaşma politikaları kapsamında işbirliği ve tecrübe paylaşılma amacıyla dış paydaşlar olan yabancı yükseköğretim kurumları ile birlikte çalışılması.			

Tablo 15’de Gazi Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 16: Gazi Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar.**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Gazi Üniversitesi	+	+	+	+

Gazi Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 15 ve Tablo 16 incelendiğinde; stratejik planlama süreçlerinde, iç kalite güvence kapsamında

yürütülen çalışmalarda, paydaş analiziz ve önceliklendirme süreçlerinde, uluslararasılaşma politikalarının belirlenme sürecinde, öğrenme kaynaklarının etkinliklerinin değerlendirme sürecinde, araştırma faaliyetleri ve işbirliklerinin belirlenme süreçlerinde, insan kaynakları politikalarının belirlenmesi sürecinde, entegre bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesine yönelik süreçlerde, üniversite tarafından satın alınan hizmetlerin değerlendirme sürecinde ve kamuoyu bilgilendirme sürecinde anket, çalıştay, toplantı ve komisyonlar vasıtası ile tüm paydaşların süreçlere katkıları özetlenmiştir.

**Tablo 17: İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımının Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	Stratejik plan hedefleri belirlenirken iç ve dış paydaşların görüşlerinin çeşitli yöntemler ile toplanması.	Program belirleme süreçlerinde iç paydaşlar olan akademisyenler ve öğrencilerin yanı sıra dış paydaşlar iş insanları ve sektör yetkilileri ile çeşitli yöntemler kullanılarak fikir alışverişinde bulunulması.	Proje odaklı çalışmalara kamu kurumları ve sektörde önde gelen kuruluşlar ile işbirliklerinin kurulması.	Yönetim politikalarına paydaşlar dahil edilerek girdi ve çıktı sonuçlarının diğer politikalara yön vermesi.
	İç kalite güvence çalışmalarının sürekli izleme	Yönetim tarafından belirlenen	Proje bazlı ortak arayışları	Yönetimin aldığı kararları bilgilendirme

	amacıyla paydaşlar ile paylaşılması ve çıktılarının geri bildirimler ile ölçülmesi.	öğretim yöntemlerinin etkinliğinin anketler yöntemiyle ölçülmesi.	üniversite bünyesinde kurulan iç haberleşme sistemi ile paydaşlara ulaştırılması.	politikaları kapsamında online ve gazete yöntemiyle iç paydaşlara ulaştırılması.
	Belirlenen kalite süreçlerinin iyileştirme hedefiyle her yıl tüm paydaşlara açık olacak şekilde bilgilendirme toplantısının yapılması.	Genel olarak eğitim memnuniyet düzeyinin düzenli olarak ölçülmesi.		Alınan kararların çıktı sonuçlarının yıllık bazda raporlar ile tüm paydaşlara açık olarak sunulması.
	Üniversite bünyesinde farklı birimlerin bir araya gelerek tüm politikalara paydaşların katılımlarını sağlamak adına paydaşların sınıflandırılıp öncelendirilmesi.	Teknolojinin gelişmesiyle birlikte iç paydaşlara güçlü bir elektronik altyapının sağlanması.		
	Kariyer, gelişim ve iletişim birimlerinin paydaşları tüm süreçlere dahil etme amaçlı anket, öneri ve talep yöntemlerinin kullanılması.	Eğitim politikaları ve çıktılarının yıllık raporlar ile tüm paydaşlara açılması.		

Tablo 17’de İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 18: İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	+	+	+	+

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 17 ve Tablo 18 incelendiğinde; stratejik plan hedeflerinin belirlenmesinde, iç kalite güvence kapsamında yürütülen çalışmalarda, kalite birimlerinin faaliyetlerinde, programların tasarım süreçlerinde, öğretim yöntemlerinin etkinliklerinin ölçülme süreçlerinde, belirlene eğitim politikalarının çıktılarının izlenme süreçlerinde, araştırmacıların üniversite bünyesinde çalışma yürütmesi süreçlerine, proje odaklı çalışmalarda sağlanan işbirliklerinin kurulma süreçlerinde, yönetim politikalarının belirlenmesi, kararların paylaşılması ve çıktılarının izlenme süreçlerinde anket, toplantı, çalıştay ve komisyonlar kurularak iç ve dış paydaşların bahsi geçen tüm süreçlere dahil edilmesi anlatılmıştır.

**Tablo 19: Dokuz Eylül Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Dokuz Eylül Üniv	Stratejik plan çalışmalarına iç	Programların belirlenmesi,	Üniversitede yapılacak	Üniversitedeki tüm birimlerin

	ve dış paydaşların dahil edilip planda belirlenen hedeflere yönelik dönemsel olarak anket çalışmaları ile geri bildirimlerin alınması.	güncellenmesi için iç ve dış paydaşların düzenli olarak görüşlerinin alınmasının yanında iç paydaş olan öğrencilerin sürekli olarak değerlendirilmede bulunabilmeleri.	olan AR-GE faaliyetlerini düzenleyen yönergede paydaş katılımına yer verilmesi.	yetkinlik ve memnuniyet düzeylerinin paydaşlara yapılan anketler ile ölçülmesi.
	İç kalite güvencesi çalışmaları kapsamında iç ve dış paydaşların görüşlerinin anket, toplantı ve komisyon aracılıkları ile alınması.	İç paydaşlar ona öğrencilerin kabulünde oryantasyon eğitiminin verilmesi.	Üniversite bünyesinde kurulan bazı teknik birimler ile iç ve dış paydaşlara yönelik hizmetler verilmesi.	Entegre bilgi yönetimi sistemlerinin kullanımının da çıktılarının ölçülmesi amaçlı geri bildirimlerin toplanması.
	Üniversite çalışmalarına paydaşların dahil edilmesine yönelik düzenli olarak çeşitli kanallardan bilgilendirme çalışmalarının yapılması.	Açık arşiv sistemiyle öğrenme kaynaklarının tüm paydaşlara haklara saygı gösterecek şekilde açılması.		Kamuoyu bilgilendirme kapsamında düzenli olarak web sitesi üzerinden tüm paydaşların bilgilendirilmesi.
	Uluslararasılaşma	Üniversite		

	kapsamında belirlenen politikaların karar aşamasında paydaşların dahil edilmesi.	tarafından sağlanan hizmetlerin memnuniyetinin anketler yöntemi ile ölçülmesi.		
--	--	--	--	--

Tablo 19’de Dokuz Eylül Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 20: Dokuz Eylül Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar.**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Dokuz Eylül Üniversitesi	+	+	+	+

Dokuz Eylül Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 19 ve Tablo 20 incelendiğinde; stratejik planlama sürecinde, iç kalite güvence kapsamında yürütülen çalışmalarda, paydaş analizi ve önceliklendirme süreçlerinde, uluslararasılaşma politikalarında, program tasarım süreçlerinde, öğrenci kabulü süreçlerinde,, araştırma faaliyetlerinin belirlenme süreçleri ve teknik alt yapının oluşturulma sürecinde, yönetimin yetkinlik düzeylerinin ölçülmesi sürecinde, entegre bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilme sürecinde, kamuoyu bilgilendirme faaliyetleri sürecinde anket, çalıştay, toplantı ve komisyonlar kurularak iç ve dış paydaşların belirlenen süreçlere dahil edilmesi özetlenmiştir.

**Tablo 21: Boğaziçi Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi.**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü

<b>Boğaziçi Üniversitesi</b>	Belirlenen stratejik hedeflerin belli aralıklarla geri bildirimler alınarak öz değerlendirme raporlarında tüm paydaşlar ile paylaşılması.	Programların eğitim-egretim üzerindeki etkinliğinin iç paydaşlara yapılan anketler ile ölçülmesi.	Araştırma stratejilerinin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların dahil edilmesi.	Yönetim tarafından alınan kararlara kurullar vasıtasıyla paydaşların dahil edilmesi.
	Kalite politikalarının belirlenmesinde iç ve dış paydaşların çeşitli yöntemler ile bir araya getirilerek sürece dahil edilmesi.	Programların çıktı sonuçlarının paydaşlar ile değerlendirilip gerekli güncellemelerin yapılması.	AR-GE faaliyetlerinin yürütülmesinde öncelikli olarak mezunlardan oluşan ve diğer paydaşların dahil edilmesiyle ilgili kurulların kurulması.	Üniversite kaynaklarının kullanımında izlenen yöntem ve kaynak kullanımına ilişkin bilgilerin tüm paydaşlarla web sitesi üzerinden paylaşılması.
	Üniversite bünyesinde yürütülen çalışmaların çıktılarının memnuniyet yönünden ölçülmesi ve taleplerin düzenli olarak toplanması.			Üniversite tarafından yapılan işlere ilişkin bilgilendirme ve ilgili işler ile ilgili paydaşların başvurularının kabul edilmesi.
				Üniversitenin dışardan aldığı hizmetlerin memnuniyet

				düzeylerinin ölçülmesi.
--	--	--	--	-------------------------

Tablo 21’de Boğaziçi Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 22: Boğaziçi Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Boğaziçi Üniversitesi	+	+	+	+

Boğaziçi Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 21 ve Tablo 22 incelendiğinde; stratejik hedeflerin belirlenme süreçlerinde, kalite politikalarının belirlenme süreçlerinde, belirlenen kalite politikalarının memnuniyetinin ölçülme sürecinde, belirlenen programların etkinliklerinin ölçülmesinde ve çıktılarının izlenme süreçlerinde, araştırma faaliyetlerinin belirlenmesi ve araştırma çalışmalarında paydaş tercihi süreçlerinde, yönetimin aldığı karar süreçlerinde, kaynak kullanımının belirlenme süreçlerinde, kamuoyu bilgilendirme ve dışardan hizmet alımlarının memnuniyet oranlarının ölçülme süreçlerinde anket, çalıştay, toplantı ve kurul yada komisyonlar ile iç ve dış paydaşların tüm süreçlere dahil edilmesi özetlenmiştir.

**Tablo 23: Erciyes Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Erciyes Üniv	Stratejik hedefler kapsamında yapılan	Programların belirlenmesi	Yönetim tarafından belirlenen araştırma	Üniversite yönetimi

çalışmalara paydaşların dahil edilmesi.	ve tasarımı süreçlerinde önceden belirlenmiş paydaşların görüşlerinin alınması.	yöntem ve faaliyetlerinin tüm paydaşlar ile paylaşılması.	kapsamında alınan kararların memnuniyetinin ölçülmesi için memnuniyet yönetim sisteminin (MYS) kurulması.
Kalite güvencesi kapsamında yürütülen projeler ile ilgili yönetim tarafından ilgili birimlerden geri bildirimlerin alınması.	Programların yetkinliklerin i ölçmek amaçlı olarak grup görüşmeleri ve çeşitli yöntemler ile paydaş görüşlerinin alınması.	Araştırma faaliyetlerine tüm paydaşların davet edilip ilgili alanda sorunların yanıtlanması.	Üniversite çalışanlarına yönelik düzenlenen eğitimlerin hakkında paydaş görüşlerinin toplanması.
İç kalite güvence çalışmalarının paydaşlar ile düzenli olarak paylaşılması.	Eğitim-öğretim danışmanlığı vasıtasıyla belirlenen yöntemler hakkında iç paydaşlar olan öğrencilerin görüşlerinin toplanıp ilgili kurullarda tartışılması.	Araştırma faaliyetlerinde personelin yetkinliklerinin değerlendirilmesi adına paydaşlardan fikirlerin toplanması.	Üniversite yönetimi tarafından alınan kararlar doğrultusunda tüm paydaşların bazı sosyal medya ve web adresi üzerinden bilgilendirilmesi.
Üniversite çalışmalarına dahil	Yükselme ve atama	AR-GE çalışmaları sonucunda proje	

	edilecek paydaşların belirlenip önceliklendirilmesiyle birlikte çalışmalara dahil edilmesi.	konularında memnuniyet anketlerinin uygulanması.	odaklı performans değerlendirmelerinde paydaşların dahil edilmesi.	
	Uluslararasılaşma süreçlerinin paydaşların katılımı ile belirlenmesi.	Üniversite bünyesinde paydaşlara laboratuvar gibi imkanların sağlanması.		

Tablo 23’te Boğaziçi Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 24: Erciyes Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Erciyes Üniversitesi	+	+	+	+

Erciyes Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 23 ve Tablo 24 incelendiğinde; dört ana başlık altında; stratejik hedeflerin belirlenme süreçlerinde, kalite politikalarının belirlenme süreçlerinde, paydaş analiziz ve önceliklendirme süreçlerinde, uluslararasılaşma politikalarının belirlenme süreçlerinde, programların tasarım süreçlerinde, tasarımların etkinliklerinin ölçülme süreçlerinde, atama ve görevlendirme süreçlerinde, öğrenme altyapısının güçlendirilme süreçlerinde, araştırma politikalarının belirlenmesinde, araştırmaların performansının ölçülme süreçlerinde, araştırmacıların yetkinliklerinin ölçülme süreçlerinde, yönetimin aldığı kararların değerlendirilme süreçlerinde ve kamuoyu bilgilendirme faaliyetlerinde

anket, toplantı, çalıştay kurul yada komisyonlar üzerinden iç ve dış paydaşların süreçlere dahil edilmesi anlatılmıştır.

**Tablo 25: Atatürk Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Atatürk Üniversitesi	Stratejik plan ve hedeflerin ortaya konulma aşamasında tüm paydaşların toplantılar, etkinlikler ve anket yöntemi ile fikirlerinin alınması.	Programların tasarımı ve amaçlara yönelik düzenlenen konferanslar ile paydaşların görüşlerinin toplanıp ilgili birimler tarafından işleme alınması.	Üniversitede bulunan araştırma ve uygulama merkezlerinde yürütülecek projelerle ilgili tüm paydaşların görüşlerinin alınıp projelerin ona göre önceliklendirilmesi	Yönetimin üniversite genelinde aldığı kararlara çeşitli yöntemler ile ilgil paydaşların dahil edilmesi.
	Kurum içinde yürütülen projeler yada alınan kararlarda fikirleri alınacak olan paydaş gruplarının belirlenmesi aynı zamanda önceliklendirilmesi.	Eğitim koordinatörlükleri tarafından düzenli olarak tüm paydaşlara yönelik anketlerin düzenlenmesi.		İnsan kaynakları personel alım politikalarının belirlenmesine paydaşların dahil edilmesi
	Uluslararasılaşma kapsamında	Dönem sonlarında eğitim		Finansal yönetim

	yürütülen politikalara düzenli olarak paydaşların dahil edilmesi.	programları hakkında çeşitli şekillerde tüm paydaşlardan fikirlerin toplanıp gerekli güncellemelerin yapılması.		kapsamında paydaş görüşlerinin toplanması.
				Entegre bilgi yönetimi sistemlerinin kullanımı ve yetkinliğinin ölçülmesine yönelik anketlerin düzenlenmesi.

Tablo 25’te Atatürk Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 26: Atatürk Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Atatürk Üniversitesi	+	+	+	+

Atatürk Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 25 ve Tablo 26 incelendiğinde; stratejik hedeflerin belirlenme süreçlerinde, paydaş analiz ve önceliklendirme süreçlerinde, uluslararasılaşma politikalarının belirlenme süreçlerinde, programların tasarım sürecinde, belli aralıklar ile programların çıktı sonuçlarının değerlendirme sürecinde, araştırma projelerinin belirlenme ve yürütülme sürecinde, idari kararların alınma sürecinde, finansal kaynakların kullanımında,

entegre bilgi yönetim sistemlerinin etkinliklerinin belirlenme sürecinde, insan kaynakları kapsamında yürütülen çalışmalarda anket, toplantı, çalıştay komisyon ve kurullar vasıtası ile iç ve dış paydaşların ilgili süreçlere dahil edilmesi özetlenmiştir.

**Tablo 27: Koç Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Koç Üniversitesi	Kalite güvence kapsamında programların izlem sonuçlarına göre tüm paydaşlardan görüşlerin toplanması.	Belirlenen programlarda öğrenci iş yükünün açık olarak paylaşılması.	Araştırma faaliyetlerinde proje seçimi ve önceliklendirmeye ile ilgili paydaşların görüşlerinin alınması.	Senatoda alınan akademik kararlara paydaşların görüşlerinin dahil edilmesi.
	Kapsamlı olarak paydaş analizinin yapıp önceliklendirilmesini yanında paydaşlar ile iletişim ağlarının oluşturulması.	Program tasarım sonuçlarında gerekli izleme süreçlerinden sonra paydaşlardan aşınan geri bildirimlere göre güncellemelerin yapılması.		Kamuoyu bilgilendirme konusunda ilgili komitelerin kurulup bilgilendirme çalışmalarının yürütülmesi.
	Üniversite bünyesinde her alanda geri bildirimlerin alınabilmesi için mekanizmaların oluşturulması.	Üniversite politikalarının genelini kapsayacak şekilde geri bildirim		

		toplama yöntemlerinin belirlenmesi.		
	Yürütülen tüm süreçlere yönelik memnuniyet anketlerinin uygulanması	Öğrenme kaynaklarına yönelik düzenli olarak anketlerin yapılıp paydaşlar ile sonuçların paylaşılması.		
	Uluslararasılaşma politikalarını kapsayan tüm süreçlere iç ve dış paydaşların çeşitli yöntemler ile dahil edilmesi.			

Tablo 27’de Koç Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 28: Koç Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar.**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Koç Üniversitesi	+	+	+	+

Koç Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 27 ve Tablo 28 incelendiğinde; kalite çalışmaları kapsamında yürütülen izlem süreçlerinde, paydaş

analizi ve önceliklendirilme sürecinde, uluslararasılaşma politikalarının belirlenmesinde, kalite kapsamında tüm alanlarda yürütülen faaliyetlerin memnuniyet oranlarının belirlenme süreçlerinde, programlarda öğrenci iş yüklerinin değerlendirilme sürecinde, programların çıktı sonuçlarının değerlendirilmesinde, öğrenme kaynaklarının etkinliklerinin ölçülme sürecinde, araştırma faaliyetlerinde proje seçimi süreçlerinde, idari kararların alınma sürecinde ve kamuoyu bilgilendirme süreçlerinde anket, çalıştay, toplantı ve komisyonlar vasıtası ile iç ve dış paydaşların söz konusu süreçlere katkıları anlatılmıştır.

**Tablo 29: Yıldız Teknik Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi.**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Yıldız Teknik Üniversitesi	Misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde üniversitenin en büyük hedefi olan dünya standartlarına uygun eğitim için tüm paydaş görüş ve önerilerinin alınması.	Programların belirlenmesi ve tasarım süreçlerinde iç ve dış paydaş görüşlerinin çeşitli yöntemler ile toplanması.	Üniversitenin araştırma altyapısının paydaşların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak geliştirilerek iç ve dış paydaşların hizmetine sunulması.	Yönetim politikalarına katılacak olan paydaşların analizi ve önceliklendirilmesini önleyen yapıya paydaş katılımının önem derecesinin tespiti.
	Üniversitenin belirlediği kalite politikalarının tüm paydaşlar ile paylaşılması.	Belirlenen programların belli aralıklarla yapılan paydaş anketleri ile tekrar	Araştırmacıların yetkinliklerinin tespitinin yanında yetkinliklerinin geliştirilmesi için verilen	Bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilerek paydaşların faydalanmasına yönelik paylaşımların yapılması.

		gözden geçirilmesi.	eğitime paydaşların dahil edilmesi.	
	Kalite alanında yapılan çalışmalara dahil edilecek olan tüm paydaşların analiz edilip önceliklendirilmesi.		AR-GE performansının belli aralıklar ile ölçülmesi.	Kamuoyu bilgilendirme koordinatörlüğü kurularak paydaşların düzenli olarak bilgilendirilmesi.

Tablo 29’da Yıldız Teknik Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 30: Yıldız Teknik Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Yıldız Teknik Üniversitesi	+	+	+	+

Yıldız Teknik Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 29 ve Tablo 30 incelendiğinde; Kalite güvencesi kapsamında misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin belirlenme süreçlerinde, paydaşların analiz edilip önceliklendirme süreçlerinde, kalite politikalarının belirlenme süreçlerinde, programların belirlenme süreçlerinde, belirlenen eğitim programlarının çıktı sonuçlarının değerlendirilmesinde, üniversitenin araştırma altyapısının güçlendirme, araştırma ve araştırmacı performanslarının değerlendirme süreçlerinde, süreçlerinde, yönetim politikalarının belirlenmesinde, bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilmesinde ve kamuoyu bilgilendirme süreçlerinde anket, toplantı, çalıştay ve komisyonlar vasıtası ile iç ve dış paydaşların tüm bahsi geçen süreçlere dahil edilmesi anlatılmıştır.

**Tablo 31: Marmara Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Marmara Üniversitesi	Stratejik hedefler, misyon ve vizyonun belirlenmesinde paydaş odaklı anlayışın benimsenmesi.	Eğitim-öğretim programları kapsamında yönetim birimlerine verilen sorumlulukların belirlenmesinde paydaşların katkı sağlaması.	Araştırma çalışmalarını üniversite bünyesinde yürüterek çeşitli toplantılar ile bu alanda bilgilendirme ve farkındalık faaliyetlerinin yürütülmesi.	Üniversitenin mevcut yönetim politikaları ve yeni alınan kararlara düzenlenen çeşitli toplantılar ile paydaşların dahil edilmesi.
	İç kalite güvencesi çalışmaları kapsamında paydaş görüş ve önerilerinin alınması.	Belirlenen eğitim politikalarına paydaşların çeşitli yöntemler ile katkı sağlaması.	Üniversite sanayi işbirliği kapsamında araştırma yürüten paydaşlara yönelik ihtiyaçlarının belirlenim bu yönde destek verilmesi.	Yönetimin aldığı kararlar neticesinde duyuru, bilgilendirme faaliyetlerinin düzenli olarak farklı iletişim kanalları kullanılarak yürütülmesi.
	Üniversitenin çalışmalarına dahil edilecek olan iç ve dış paydaşların belirlenip	Eğitim-öğretim hakkında alınan tüm kararların tüm paydaşlara açık olacak şekilde	Dış paydaşların yaptığı AR-GE çalışmalarının duyurulması ve gerekli	

	sınıflandırılması.	paylaşılması.	fonların sağlanması adına teknik destek verilmesi.	
		Öğrenme kaynaklarının yanı sıra farklı kurumlar ile yapılan anlaşmalar sonucunda dış paydaşlara eğitim imkanının sağlanması.		
		Eğitim programlarının çıktılarının neticesinde yapılan anketler ile memnuniyetin ölçülüp gerekli güncellemelerin yapılması.		

Tablo 31’de Marmara Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 32: Marmara Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Marmara Üniversitesi	+	+	+	+

Marmara Üniversitesi'nin 2019 KİDR'nun kategorize edildiği Tablo 31 ve Tablo 32 incelendiğinde; dört farklı ana başlık altında, kalite güvencesi kapsamında misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin belirlenme süreçlerinde, paydaşların detaylı analiz edilip önceliklendirme süreçlerinde, eğitim programlarının belirlenme süreçlerinde, belirlenen eğitim programlarının detaylı sunum bilgilendirme süreçlerinde, programların etkinliklerinin ve çıktı sonuçlarının değerlendirilmesinde, öğrenme kaynaklarının gelişim süreçlerinde, araştırma politikalarının belirlenip uygulama süreçlerinde, araştırma faaliyetlerinin duyurulma süreçlerinde, yönetim faaliyetlerinin duyurulma süreçlerinde anket, toplantı, çalıştay ve komisyonlar vasıtası ile iç ve dış paydaşların ana süreçlere dahil edilmesi özetlenmiştir.

**Tablo 33: Selçuk Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Selçuk Üniversitesi	Kalite güvence sistemi kapsamında misyon, vizyon ve stratejik hedefler belirlenirken düzenli olarak anketler ile paydaşların fikirlerinin toplanması ve bu	Belirlenen öğretim programlarının detaylı bir şekilde tüm paydaşlara açık olacak şekilde paylaşılması.	Araştırma politikalarının belirlenmesi ve uygulamaya koyulma süreçlerinde ilgili tüm paydaşlara yönelik anketlerin	Eğitim politikalarının belirlenip belli aralıklar ile paydaşlara yönelik yapılan anketlerin sonucunda güncellenmesi.

	kapsamda yapılan çalışmaların dergi vasıtasıyla paydaşlara ulaştırılması.		yapılması.	
	Paydaşların kalite çalışmalarına online bir sistem üzerinden görüş ve önerilerini iletebilmesi.	Öğrenme programlarının değerlendirilmesi amaçlı ilgili programlar için ayrı ayrı paydaşlara yönelik anketlerin yapılması.		Entegre bilgi yönetimi sistemlerinin kullanıcılarına yönelik yapılan anketler ile belirlenen hataların düzeltilmesi.
	Paydaş analizinin detaylı olarak yapıp sınıflandırılmasıyla birlikte yürütülen çalışmayla ilgili olan paydaşların görüşlerinin alınması.	Öğrenme kaynaklarının dijital olarak tüm paydaşlara açılması.		Yönetim tarafından belirlenen politikalar, alınan kararların ilgili birimler ve kurumlar ile toplantılar düzenlenerek bunun yanında tüm sosyal ağlar vasıtası ile paydaşlara ulaştırılması.
		Eğitim programlarının çıktı sonuçlarının düzenli olarak izlenerek mezunlar dahil		

		olmak üzere ilgili paydaşlara yönelik yapılan anketler vasıtası ile gerekli güncellemelerin yapılması.		
--	--	--	--	--

Tablo 33'te Selçuk Üniversitesi'nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 34: Selçuk Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Selçuk Üniversitesi	+	+	+	+

Selçuk Üniversitesi'nin 2019 KİDR'nun kategorize edildiği Tablo 33 ve Tablo 34 incelendiğinde; Kalite güvencesi kapsamında misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin belirlenme süreçlerinde, paydaşların analiz edilip önceliklendirme süreçlerinde, belirlenen eğitim programlarının detaylı sunum süreçlerinde, programların etkinliklerinin ve çıktı sonuçlarının değerlendirilmesinde, öğrenme kaynaklarının gelişim süreçlerinde, araştırma politikalarının belirlenip uygulama süreçlerinde, yönetim politikalarının belirlenmesinde, entegre bilgi yönetimi sistemlerinin etkinliklerinin ölçülmesinde ve tüm yönetim faaliyetlerinin değerlendirilme süreçlerinde anket, toplantı, çalıştay ve komisyonlar vasıtası ile iç ve dış paydaşların ana süreçlere dahil edilmesi anlatılmıştır.

**Tablo 35: Karadeniz Teknik Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımının Analizi.**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Stratejik planların uygulama noktasında ilgili tüm paydaşların görüşlerinin çeşitli yöntemler ile toplanması.	Eğitim-öğretim politikalarının paydaşlar tarafından değerlendirilmesi ve görüş ve önerilerin alınması için anketlerin yanında bu görevi yürütecek bir kurulun çalışması.	Araştırma politikalarının belirlenme süreçlerinde iç ve dış paydaşların belirlenip çeşitli yöntemler ile sürece dahil edilmesi.	Yönetim tarafından karar alma süreçlerine önceden belirlenmiş ilgili paydaşların dahil edilmesi.
	Kalite politikalarının belirlenmesinde paydaşların dahil edilmesi için komisyonlar ve sürekli anket sisteminin kurulması.	Öğrencilerin kabulü ve geçiş olanaklarına yönelik ilgili yönetmelik ve esasların ilgili paydaşların kolay erişebilirliğinin sağlanması için web sitesi üzerinden paylaşılması.	Üniversite bünyesinde yürütülen araştırma performansının değerlendirme süreçlerine paydaşların dahil edilmesi.	Üniversite kaynaklarının kullanımına ilişkin alınan kararlara iç paydaşların dahil edilmesi.
	Tüm çalışmalara dahil edilecek olan paydaş gruplarının belirlenip	Atama ve görevlendirme süreçlerinde		Üniversitenin dışardan aldığı

	önceliklendirilmesiyle ilgili çalışmalara çeşitli yöntemler ile dahil edilmesi.	paydaşların görüş ve önerilerinin alınması.		hizmetlere yönelik iç paydaşlara memnuniyetin ölçülmesi için anketlerin yapılması.
		Programların çıktılarının tespiti için iç ve dış paydaşlar ile toplantıların yapıp izlem sonuçlarına göre ilgili güncellemelerin yapılması.		Üniversite tarafından uygulanan programlar ve alınan kararlar neticesinde izlem raporlarının tüm paydaşlara açık olacak şekilde paylaşılması.

Tablo 35’te Karadeniz Teknik Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 36: Karadeniz Teknik Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
<b>Karadeniz Teknik Üniversitesi</b>	+	+	+	+

Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin 2019 KİDR'nun kategorize edildiği Tablo 35 ve Tablo 36 incelendiğinde; dört farklı başlık altında, stratejik planlamada, kalite politikalarının belirlenme süreçlerine, tüm paydaşların detaylı analiz ve önceliklendirme süreçlerine, eğitim-öğretim politikalarının belirlenmesinde, öğrenci kabulü kapsamında yürütülen çalışmalarda, atama ve görevlendirme süreçlerinde, program çıktılarının izlenme süreçlerinde, araştırma politikaları ve araştırma performansının ölçülmesinde, yönetim tarafından alınan kararlara paydaş etkisi, kaynak kullanımı süreçlerinde, hizmet memnuniyetinin ölçülmesinde anket, çalıştay, toplantı ve komisyonlar ile iç ve dış paydaşların söz konusu süreçlere dahil edilmesi özetlenmiştir.

**Tablo 37: Fırat Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Fırat Üniversitesi	Üniversite misyonunun belirlenmesinde katılımcılık anlayışının benimsenip paydaşların görüşlerinin alınması.	Eğitim-öğretim birimleri ile süreçlerin değerlendirilmesi amaçlı yıllık toplantıların yapılması.	Üniversite bünyesinde yürütülen AR-GE projelerine paydaşların katkı sağlamasına yönelik imkan tanınması.	Eğitim-öğretim kapsamında alınan kararlara tüm paydaşların çeşitli yöntemler ile dahil edilmesi.
	İç kalite güvencesi kapsamında belirlenen politikalara paydaşların görüşlerinin dahil edilip raporlanması.	Belirlenen programlara yönelik dönem sonlarında çeşitli toplantılar ve anketler yoluyla alınan geri bildirimlere göre çeşitli güncellemelerin	Araştırmacıların yetkinliklerine yönelik iç ve dış paydaş görüşlerinin alınması.	Bilgi yönetimi sistemlerinin gelen paydaş taleplerine göre sürekli olarak güncellenmesi.

		yapılması.		
	Önceden belirlenen paydaş gruplarının ilgili süreçlere yönelik görüşlerinin toplanıp geri bildirim olarak katkılarının sağlanması.			Yönetimin aldığı kararlar neticesinde kamuoyu bilgilendirme faaliyetlerinin düzenli olarak yapılıp gelen geri bildirimlere göre güncellemelerin yapılması.

Tablo 37’de Fırat Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 38: Fırat Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Fırat Üniversitesi	+	+	+	+

Fırat Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 37 ve Tablo 38 incelendiğinde; Misyon, vizyon belirleme kapsamında yürütülen çalışmalarda, iç kalite güvencesi politikalarının belirlenmesinde, paydaş analizi ve önceliklendirme süreçlerinde, eğitim-öğretim birimleri ile süreç değerlendirmelerinde, eğitim politikalarının çıktılarının değerlendirme süreçlerinde, araştırma faaliyetleri ve araştırmacıların yetkinliklerinin belirlenmesinde, eğitim politikalarının belirlenmesinde, bilgi yönetimi sistemlerinin değerlendirilmesinde ve kamuoyu bilgilendirme faaliyetlerinde anket, çalıştay, toplantı ve komisyonlar ile iç ve dış paydaşların tüm süreçlere dahil edilmesi anlatılmıştır.

**Tablo 39: Akdeniz Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımın Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirmede Paydaşların Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Akdeniz Üniversitesi	Stratejik plan döneminde paydaşların analiz edilip ilgili paydaşların çeşitli yöntemler ile misyon, vizyon ve stratejik plan sürecine dahil edilmesi.	Programların tasarlanma süreçlerinde iç ve dış paydaşların ayrı tasarım sürecine dahil edilip taleplere göre programların tasarlanması.	Üniversitenin araştırma stratejisi belirlenmeden önce iç ve dış paydaşların sürece toplantı, çalıştay ve anketler vasıtası ile katkı sağlaması.	Yönetim modeli ve idari yapının oluşturulması süreçlerine çeşitli yönetmeler ile paydaşların dahil edilmesi.
	Üniversite tarafından detaylı bir şekilde paydaş analizinin yapılıp önceliklendirilmesi bunun yanında paydaş danışma kurullarının kurulup paydaşların sürelere daha aktif bir şekilde dahil edilmesi.	Ölçme ve değerlendirme politikalarının belirlenmesinde iç ve dış paydaşların görüşlerinin alınması.	Araştırma kapsamında kaynaklarının güçlendirilmesi adına özellikle dış paydaşların davet yöntemiyle projelere dahil edilmesi.	Üniversite tarafından hizmet alımları kapsamında şartname oluşturma sürecinde paydaş görüşlerinin alınması.
		Bazı programlarda paydaşların teklifine göre yeni öğretim	Araştırmacılara yönelik yapılan yetkinlik değerlendirme süreçlerine iç	

		yöntemlerinin eklenmesi.	ve dış paydaşların dahil edilmesi.	
		Program çıktılarının izlenmesi neticesinde iç ve dış paydaşlardan toplanan görüş ve önerilere göre gerekli güncellemelerin yapılması.		

Tablo 39’da Akdeniz Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 40: Akdeniz Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Akdeniz Üniversitesi	+	+	+	+

Akdeniz Üniversitesi’nin 2019 KİDR’nun kategorize edildiği Tablo 39 ve Tablo 40 incelendiğinde; stratejik planlama sürecinde, paydaş analizi ve sınıflandırılması sürecinde, programların tasarımlarında, ölçme ve değerlendirme politikalarının belirlenme sürecinde, program çıktılarının izlenme ve güncellenme süreçlerinde, araştırma stratejisinin belirlenmesinde, araştırma kaynaklarının kullanılacağı alanların belirlenmesinde, araştırmacıların yetkinliklerinin ölçülme süreçlerinde, yönetim modelinin belirlenme sürecinde ve üniversite tarafından dışardan alınan hizmetlerin memnuniyet oranının ölçülme süreçlerinde anket, toplantı, çalıştay, komisyon yada kurullar vasıtası ile iç ve dış paydaşların söz konusu süreçlere katkıları özetlenmiştir.

**Tablo 41: Bursa Uludağ Üniversitesi Ana Süreçlerinde Paydaş Katılımının Analizi**

Üniversite	Kalite Güvencesinde Paydaşların Rolü	Eğitim ve Öğretimde Paydaşların Rolü	Araştırma ve Geliştirme Paydaşlarının Rolü	Yönetim Sisteminde Paydaşların Rolü
Bursa Uludağ Üniversitesi	Belirlenen stratejik hedeflerin paydaşlarla birlikte değerlendirilip hedeflere yönelik önlemlerin alınması.	Belirlenen eğitim programlarında öğrenci iş yüklerinin açık bir şekilde tüm paydaşlara ifade edilmesi aynı zamanda programların paydaş görüşleri alınarak izlenmesi.	Üniversite bünyesinde yada dış paydaşlarla ortak yürütülecek projelere destek verilmesi.	yönetim modeli ve idari yapıların oluşturulma ve memnuniyet ölçülme süreçlerine paydaşların dahil edilmesi.
	Üniversitenin çalışmalarına dahil olacak olan tüm paydaşların belirlenip önceliklendirilmesiyle birlikte çeşitli yöntemler ile görüşlerinin alınması.	Atama görevlendirme yönergesine paydaşların katkı sağlamasına imkan tanınması.		

Tablo 41’de Bursa Uludağ Üniversitesi’nin paydaş katılımı sağlamak için kullandığı araçlar ve geliştirdiği mekanizmalara yer verilmiştir.

**Tablo 42: Bursa Uludağ Üniversitesi Paydaş Katılımına Yönelik  
Kullanılan Araçlar ve Mekanizmalar**

Üniversite	Anket	Çalıştay	Toplantı	Komisyon/Kurul Üyeliği
Bursa Uludağ Üniversitesi	+	+	+	+

Bursa Uludağ Üniversitesi'nin 2019 KİDR'nun kategorize edildiği Tablo 41 ve Tablo 420 incelendiğinde; stratejik hedeflerin değerlendirilmesinde, paydaşların analizi ve önceliklendirme sürecinde, tasarlanana programlarda öğrenci iş yükünün önceden ilan edilmesi sürecinde, atama ve görevlendirme süreçlerinde, araştırma projelerinin desteklenme süreçlerinde, yönetim modeli ve idari yapıların oluşturulma süreçlerinde, anket, toplantı, çalıştay, komisyon yada kurullar vasıtası ile iç ve dış paydaşların bahsi geçen süreçlere katkıları anlatılmıştır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Kalite, alınan ürün yada hizmetin kişisel beklentilerin karşılanma düzeyi, alternatiflerin aranmama durumu ve ihtiyaç halinde tekrar aynı ürün yada hizmetin tercih edilmesi olarak açıklanabilir. Bilim merkezleri olan üniversitelerde, kalitenin sağlanması diğer alanlardan daha önemlidir. Bunun nedeni bireylerin hizmet yada ürün sağlayıcı olmadan önce üniversitelerden alanlarına yönelik eğitim almalarıdır. Bu kapsamda yükseköğretimde benimsenen kalitenin diğer tüm süreçlerin temeli olduğunu düşünürsek, kaliteyi benimsemiş üniversitelerin başarı ve memnuniyet için ilk basamak olduğunu görmekteyiz. YÖKAK, yükseköğretimde kalite güvence bilincinin yerleşmesi, sürekli gelişmeye yardımcı olma ve bürokratik engellerin aşılması kalitenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. İlgili süreçlerin geliştirilmesi sürecin tarafı olan iç ve dış paydaşların dahil edilmesi ile mümkündür. Çünkü en iyi çıktı sonuçları kullanıcı yada hizmet alanlar tarafından değerlendirilmektedir. Bu nedenle üniversitelerde belirlenecek olan kalite politikalarında paydaşların dahil edilmesiyle iyileştirme faaliyetleri hedeflerine ulaşabilecektir. Bu kapsamda KİDR

raporları, kurumun kendi zayıf ve güçlü yönlerini tanımasına ve bu alanlarda kendisini geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada URAP ilk 20 Türk üniversitesinin KİDR incelenmiş olup, paydaş katılımı konusunda kalite güvencesi, eğitim öğretim alanlarında güçlü katılım sağlanırken, AR-GE ve yönetim modeli alanlarında paydaş katılımının zayıf olduğu görülmektedir.

Üniversitelerin ana süreçlerine ilişkin paydaş katılımını belirlemek için kalite güvence sisteminde, eğitim öğretim politikalarında, araştırma faaliyetlerinde ve yönetim politikalarındaki paydaş katılımına yönelik uygulamalar, araçlar ve mekanizmalar incelenmiştir. Tablolardan elde edilen verilere göre; Üniversitelerin kalite güvence kapsamında misyon, vizyon belirleme süreçlerinde paydaş katılımının zayıf olduğu ancak, stratejik hedeflerin belirlenme süreçlerinde üniversitelerin paydaş katılımına önem verdiği ve bu alanda belirlenen hedeflerde paydaşların katılım sağladığı görülmüştür. Yine kalite güvencesi kapsamında, incelenen üniversitelerin çoğunda kalite süreçlerine dahil edilecek olan paydaşların belirlenip önceliklendirilmiş olduğu belirlenmiştir. Paydaş belirleme ve paydaş listesi belirleme açısından üniversiteler güçlüdür, fakat uluslararasılaşma politikalarında paydaş katılımının zayıf olduğu saptanmıştır. Özellikle yurt dışı üniversiteleri ve kurumlar ile yapılan anlaşma ve iş birliklerinin yeterli olmadığı belirlenmiştir. Bu alanının güçlendirilmesi kapsamında dış paydaşların politika belirleme süreçlerine dahil edilmesi gerekmektedir. Eğitim Öğretim politikaları kapsamında, programların tasarlanması ve güncellenmesi süreçlerine paydaş katılımı iyi düzeyde sağlanmaktadır. Atama ve görevlendirme çalışmalarına paydaş katılımının oldukça zayıf olduğu görülmüştür. Bu kısımda özellikle iç paydaşlar olan öğrencilerin ve akademik kadronun süreçlere dahil edilmesi gerekmektedir. Ölçme ve değerlendirme, program çıktılarının izlenme süreçlerine paydaş katılımı iyi düzeyde sağlandığı anlaşılmaktadır. Araştırma faaliyetleri kapsamında proje bazında ilgili paydaş grupları ile görüşmekte, fakat genel olarak araştırma politikaları ve iş birliklerinin yetersiz olduğu saptanmıştır. Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte sürekli olarak tüm alanlarda güncelleme yapmak ve iyileştirme gerekliliği doğmaktadır. Bilim merkezi olan üniversitelerde özellikle AR-GE merkezlerinde sektör ve ilgili paydaş gruplarının daha fazla süreçlere dahil edilip sürekli olarak gelişime açık olmaları aynı zamanda sektörün iyi birer

yönlendirici merkezler olmayı hedeflemelidirler. Kaynakların daha sıkı bir şekilde kullanılıp bu alanda daha çok kaynak ayrımları halinde araştırma yada projelerden geri dönene kaynaklar sayesinde üniversite bütçesine maddi yönden katkı sağlamaları da mümkündür. Yönetim sisteminde paydaş katılımını incelediğimizde, yönetim modeli ve idari kararlar sürecinde paydaşlar süreçlere dahil edildiği izlenmiştir fakat, yeterli düzeyde katılım sağlanmamıştır, idari karar ve yönetim modelinin belirlenme süreçlerinde iç ve dış paydaşların çeşitli toplantılar, sempozyumlar, çalıştaylar ve aynı zamanda anketler aracılığıyla görüş alınmalı ve çıktılar doğrultusunda yönetim modeli belirlenmelidir. Yine üniversitenin dışarıdan aldığı hizmetlerin ölçülmesi açısından anketler yöntemi ile paydaşlar süreçlere dahil edilmiştir. Entegre bilgi yönetimi sistemlerinin kurulma aşamaları değil de kullanımdan sonra görüş alınma yöntemi izlenmiştir. Bu açıdan sürekli iyileştirme politikaları izlenmektedir. Aslında bilgi yönetimi sistemlerinin proje aşamasında özellikle iç paydaşların sürece dahil edilmesi ile zaman ve maliyet oranları düşürülebilecekken, bu paydaş görüşlerinin alınma aşamasının doğru belirlenmediği görülmektedir.

Paydaş katılımı sağlamak için anket, toplantılar, mülakatlar, çalıştaylar vb. Mekanizmalar geliştirilmiştir. İç paydaşlar olarak öğrencilerin, akademik kadronun ve idari kadronun kararlara katılımı, memnuniyetlerinin ölçümü anket aracılığıyla belirlenmiştir. Elde edilen anket raporları kamuya açık hale getirilerek paylaşılmıştır.

Sonuç olarak, YÖKAK kurulduğu 2015 yılından itibaren üniversitelerde yüksek kalite standartlarının oluşturulması için çeşitli faaliyetler, izlemeler, değerlendirmeler gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada incelenen 20 üniversitenin KİDR2019 raporlarına dayanarak kalite standartlarının oluşturulmuş olduğu, paydaş katılımının araştırma faaliyetleri ve yönetim modelinde kısmen sağlanabildiği, kalite güvence sistemi ve eğitim-öğretim sisteminde daha ağırlıklı olarak sağlandığı görülmektedir. Bu çalışmanın sonucunda paydaş katılımının sağlanması için mekanizmaların çeşitlendirilmesi, periyodunun artırılması, katılım yöntemlerinin çeşitlendirilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

Alper, E. (1993). Kalite Sistemleri ve ISO 9000 Standardı. Aselsan. S:17, Ankara.

Avşarlıoğlu E. (2019). Yükseköğretimde Paydaşların Rolü Ve Paydaş İlişkileri. <https://Portal.Yokak.Gov.Tr/Makale/Kalite-Komisyonu-Calismalarina-Paydas-Katiliminin-Saglanmasi/> (Erişim tarihi: 21 Mart 2021).

Ayvaz, S. (2007). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bir İç Paydaş Olarak Çalışanların Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başar, E. (1997). Türk Yükseköğretim Sisteminin Dünü, Bugünü, Yarını (Üniversitelerin İleriye Dönük Gelişmeleri Üzerine Görüş Ve Öneriler). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 17-51.

Baskan, G. (1991). 1750 Sayılı Üniversiteler Kanunu İle 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun Örgüt Yapısı Ve Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştırılması. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1, Mart 1991, 117-134.

Batı, B. (2006). Paydaş Teorisi Ve Bankalarda Paydaş Analizi, Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Biçer, B. (2013). Kuruluş Devrinde Nizâmiye Medreselerinin Müderrisleri. Tarih Okulu Dergisi, Aralık 2013, Yıl: 6, Sayı: 16, 263-287.

Binbaşıoğlu, C. (1988). Eğitim Yöneticiliği. Binbaşıoğlu Yayınevi, 4.Basım, Ankara.

Bogue, E.G. and Hall, K.B. (2003). Quality And Accountability İn Higher Education Improving Policy, Enhancing Performance. (First Edition). Westport, Connecticut, London.

Büyüköztürk, Ş. Kılıç-Çakmak, E. Akgün, Ö. E. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Yayınları.

Carroll, Archie B. (1991). Modelling CSR: How Managers Understand The Responsibilities Of Business Towards Society, 123-128

Carroll, Archie B. (1989). Business And Society: Ethics And Stakeholder Management. Cincinnati : Southwestern Publishing, 120

Çelik, A. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Kalite Yönetim Sistemi Ve CE İşareti Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi.

Corrales, J. (1999). The Politics Of Education Reform: Bolstering The Supply And Demand; Overcoming Institutional Blocks, The Education Reform And Management Series, Vol: 2, No: 1, 1999.

Doğan, Y.S. , Varinli, İ. (2010). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı Ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Banka Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(2), 1-26

Doğramacı, İ. (1988). Kasım 1981-Kasım 1988 Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler, 7 Kasım 1988, Ankara.<https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/Kasim-1981-Kasim-1988-Doneminde-Yuksekogretimdeki-Gelismeler>.(Erişim Tarihi: 12.03.2021)

Dönmez, D. (2008). Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları İle İlişkileri Bu İlişkileri Yönetmede İzlenen Stratejiler Ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler Ve Bir Araştırma. Doktora Tezi,

Efil, İ. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Yayınları

Elmacı, İ. (2017). Osmanlı Türkiye'sinde Bilim Akademisi Kurma Girişimleri Ve Deney. Osmanlı Bilimi Araştırmaları, XVIII/2 (2017), 77-92.

Erdem, A. R. (2012b).Küreselleşme: Türk Yükseköğretimine Etkisi. Yükseköğretim Dergisi, 2(2), 109-117.

Ergen, Z. (2006).Yükseköğretim Finansmanında Öğrenci Borçlanma Yöntemi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1), 133-150.

Ergül, H. F. (2000). Toplam Kalite Yönetimin Uygulanabilirliği Hakkındaki Öğretim Elemanlarının Algıları (Gazi Üniveritesi Örneği).

Eriş, A. ve Durman, M. (2011). Quality Assurance Activities İn Turkish Universities, 22nd International Conference On Higher Education, 17-19 Haziran.

Ertuğrul İ. (2014). Toplam Kalite Kontrolü 3. Baskı Ekin Yayınları.

Gül, S. S. Gül, H. (2014). Türkiye'de Yükseköğretimin Gelişimi, Güncel Durumu Ve Eleştirisi. Toplum Ve Demokrasi, Yıl: 8, Sayı: 17-18, Ocak-Aralık, Ss. 51-66.

Günel, Ö. S. (2006). Yükseköğretimde Yönetim Sorunları. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı.

Günay, D. Günay, A.(2011). 1933'den Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler.Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Nisan 2011, 1-22.

Gürüz, K. (2001). Dünyada Ve Türkiye'de Yükseköğretim (Tarihçe Ve Bugünkü Sevk Ve İdare Sistemleri), ÖSYM Yayınları 4, Ankara.

Gürüz, K. (2008). Higher Education And International Student Mobility İn The Global Knowledge Economy, State University Of New York Press.

Gürüz, K. Şuhubi, E. Şengör, C. Türker, K. Ve Yurtsever, E. (1994). Türkiye’de Ve Dünyada Yükseköğretim Bilim Ve Teknoloji, TÜSİAD, İstanbul.

Hanisch, A. (2017). Her An Harran, (Ed: Mehmet, Cüneyt A. Yahya D. Mehmet H. (2017). Karacadağ Kalkınma Ajansı Ve T.C. Harran Kaymakamlığı, Şanlıurfa.

Harvey, L. And Green, D. (1993). Defining Quality. Assesment&Evaluation İn Higher Education. 18(1). 9–26.

Hatipoğlu C.B. (2008). Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyetlerinin Önemi Ve Kalite Maliyetlerinin Raporlanması Sürecinde Muhasebenin Rolü Yüksek Lisans Tezi İstanbul

İlağa, H. (2010). Vakıf Yükseköğretim Kurumlarının Mali Özerkliği Ve Vergilendirilmesi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

James E. Post, William C. Frederick, Keith Davis, (1991). Business And Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics (Mcgraw-Hill Series İn Management) ,86-89

Jonasson, J. T. (2008). Inventing Tomorrow’s University Who İs To Take The Lead, Bononia University Press, Italy.

Kavrakoğlu İ. (1996). Kalite Güvencesi Ve ISO 9000, Kalder Yayınları No:1, İstanbul, 8.

Kılıç, R. (1999). Türkiye’de Yükseköğretimin Kapsamı Ve Tarihsel Gelişimi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 3, Kasım, 289-310.

Kocatürk, U. (1984). Atatürk’ün Üniversite Reformu İle İlgili Notları. Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Kasım 1984, 3-95.

Korkut, H. (1999). Öğretim Üyelerinin Pedagojik Formasyon Gereksinimleri. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 20, Sayı: 20, 477-502.

Ronald, M., Bradley, A. ve Wood, D. (1997). “Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Dalience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts”, Academy Of Management Review, 22,4:853-886.

Mitra,A.(1993). Quality Control And Improvement, Prentice Hall.

Naipoğlu ,S.(2002). Kurumsal Yönetim, Westminster Üniversitesi, 2.

Ödemiş, İ.S. (2014). Enderun Mektebi Ve Demokratik Eğitim Modeli Perspektifinden Mesleki Eğitim: Teorik Bir Çözümleme. Eğitim Ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 3, 65-75.

Oğlakçioğlu, Z. (2013). Butik Otellerde Müşteri Memnuniyeti Ve Hizmet Kalitesi İlişkileri: İzmir Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oklay, E. (2014). Ahmet Cevdet Paşa'nın Türk Eğitim Tarihi Açışından Önemi Üzerine Bir İnceleme. Tarih İncelemeleri Dergisi, XXIX/1, 233-251.

Okur, M. H. (2007). Yükseköğretim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Marka Değeri Oluşturma Ve Geliştirme Stratejileri: Ankara İlinde Örnek Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Ortaylı, İ. (1987). İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı, Hil Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Özalp, Ğ. Tonus, Z. (2003). Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) Ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle-Wood Ve Arroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi. Çonkar M.K, 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (161-176). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Özdemir, S. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 253-270.

Özer, M. Gür, B.S. Ve Küçükcan T. (2010). Yükseköğretimde Kalite Güvencesi. Ankara: Seta Yayınları.

James E., Frederick, William C. , Davis, Keith (1993). Business And Society Corporate Strategy , Public Policy, Ethics, Sixth Edition. S:84.

şahin, M. (2017). Doğumunun 1000. Yılında Nizamülmülk Ve Nizamiye Medreseleri Geçmişten Günümüze Yükseköğrenim. YÖK Yükseköğretim Dergisi, Sayı: 6, İstanbul.

Saydan, R. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarından Kalite Beklentileri: Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Örneği. Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(1):63-79.

şimşek M. (1998). Kalite Yönetimi, Marmara Üniversitesi Yayın No:584 İstanbul,15

Soydan, T. Tüncel, M. (2013). Osmanlı'da İlk Yenileşme Döneminde Eğitimin Kurumsal Ve Yönetimsel Yapısının Oluşumu Ve Gelişimi. Millî Eğitim, Sayı: 198, Bahar/2013, 110-124.

Söyler, İ. (2008). Eğitim Hizmetleri Bağlamında Vakıf Üniversitelerinin Finansal Ve Vergisel Sorunları. Maliye Dergisi, 154, 52-76.

Süzmetaş, S. (1998). Atatürk Dönemi'nde İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesi. İstanbul Üniversitesi Atatürk İlkeleri Ve İnkılap Tarihi Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

T.C.Resmi Gazete, (2018).<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180709M3.pdf> (Erişim Tarihi:12.05.2021)

Tan, S. Peşkircioğlu, N. (1989). Kalitesizliğin Maliyeti. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:316 Ankara.

Taşdemirci, E. (1994). Atatürk'ün Önderliğinde 1933 Üniversite Reformu. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5, 135-153.

TDK, (2021). Büyük Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> Adresinden (Erişim Tarihi:03.03.2021).

Timur, T. (2000). Toplumsal Değişme Ve Üniversiteler, İmge Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, Ankara.

Tütengil, C. O. (1998). Atatürk'ü Anlamak Ve Tamamlamak, Nurer Uğurlu Başkanlığında Bir Kurul Tarafından Hazırlanmıştır. [http://turkoloji.cu.edu.tr/ataturk/arastirmalar/ataturk%27u\\_anlamak.pdf](http://turkoloji.cu.edu.tr/ataturk/arastirmalar/ataturk%27u_anlamak.pdf) Adresinden 09.03.2021 tarihinde Alınmıştır.

Uluğ Akça, D. (2007). Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Sultanbeyli İlçesi Örneğinde Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünlü, M. M. (2018). Enderun Ve Sanat Eğitimi. Akra Kültür Sanat Ve Edebiyat Dergisi, Sayı: 14, Cilt: 6, 141-150.

Van Vught, F. A. Westerheijden, D. F. (1994). Towards A General Model Of Quality Assessment İn Higher Education. Higher Education, 28(3): 355-371.

Vatandaş, C. (2010). Cumhuriyetin İlk Yıllarında Bir Toplumsal Değişim Aracı Olarak Eğitimin Modernleştirilmesi. Sosyoloji Konferansları, Sayı: 42, 41- 62.

Wissem, J. G. (2009). Towards The Third Generation University Managing The University İn Transition, Edward Elgar Publishing, USA.

Yaramış, A. (2006). Atatürk'ün Yetiştiği Mekteb-İ Harbiye'nin Kuruluğu", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 3, 181-202.

Yavuz, M. (2012a). Yükseköğretim Yönetiminde Dönüşüm Ve Türkiye İçin Alternatif Yönetim Modeli Önerisi. (T.C. Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler Ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Planlama Uzmanlığı Tezi), Yayın No: 2837.

Yavuz, M. (2017). Klasik Ve Modern Dönem Yönetici Yetiştirme Sistemlerinin İncelenmesi: Kurumlar Ve Kişiler. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 31, Sayı: 2, 433-450.

Yıldız G. (2018). Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: İstanbul Esenyurt Üniversitesi Uygulaması Yüksek Lisans Tezi

Yıldız, A. (2017). Osmanlı İmparatorluğu'nda Sivil Ve Türkçe Tıp Eğitime Geçiş", Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 70 (3), 127-134.

Yıldız, G.(2018). Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Esenyurt Üniversitesi

Yılmaz, M. S. (2001). Darülfünun Reformu Darülfünun'dan İstanbul Üniversitesine Geçiş Süreci (1863-1933). Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt: 9, No: 1, (Mart 2001), 245-260.

YÖK. (2021). Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. <https://Istatistik.Yok.Gov.Tr/> Adresinden 12.03.2021 Tarihinde Alınmıştır.

YÖK. (2014). Yükseköğretimde Kalite İçin. Ankara Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü, Ankara. <https://Www.Yok.Gov.Tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/Yuksekogretimde-Kalite-İcin.Pdf> (Erişim Tarihi 30.01.2021)

YÖKAK. (T.y). Hakkında. <https://Yokak.Gov.Tr/Hakkinda> (08.03.2021)

YÖKAK. (T.y.) Misyon Ve Vizyon <https://Yokak.Gov.Tr/Hakkinda/Misyon-Vizyon> (06.03.2021)

YÖKAK, (2019a). Yökak Tarihi Ve Kurumsal Yapısı [https://Yokak.Gov.Tr/Common/Docs/Sp/Yokak\\_2019\\_2023\\_Stratejik\\_Plan.Pdf](https://Yokak.Gov.Tr/Common/Docs/Sp/Yokak_2019_2023_Stratejik_Plan.Pdf) (10.03.2021)

YÖKAK,(2019b). Geneldeğerlendirmeraporu [https://Yokak.Gov.Tr/Common/Docs/Site\\_Degerlendirme\\_Prog\\_Doc/ Geneldegerlendirme\\_20152019. Pdf](https://Yokak.Gov.Tr/Common/Docs/Site_Degerlendirme_Prog_Doc/Geneldegerlendirme_20152019.Pdf) (07.03.2021)

YÖK,(T.y.). (2547). <https://Www.Mevzuat.Gov.Tr/Mevzuatmetin/1.5.2547.Pdf> (Erişim Tarihi: 29.05.2021)