

**T.C**

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİ VE SİYASET BİLİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRKİYE YÜKSEKÖĞETİMİNDE KALİTE GÜVENCESİ:**

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Songül KARAKAYA**

**Ankara – 2017**

**T.C**

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİ VE SİYASET BİLİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TÜRKİYE YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KALİTE GÜVENCESİ:**

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Songül Karakaya**

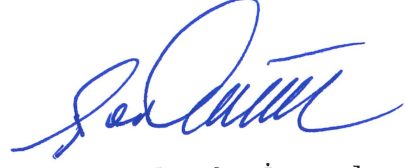
**Tez Danışmanı**

**Prof.Dr. Halil İbrahim Ülker**

**Ankara – 2017**

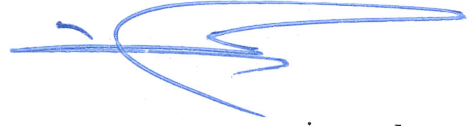
## KABUL VE ONAY

“Songül Karakaya” tarafından hazırlanan “Türkiye Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi: Atılım Üniversitesi Örneği” başlıklı bu çalışma, “14 Temmuz 2017” tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.



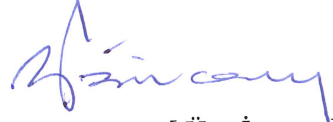
[ Başkan İ m z a ]

Prof.Dr. Songül Altınışık (Başkan)



[ Danışman İ m z a ]

Prof.Dr. Halil İbrahim Ülker



[ Üye İ m z a ]

Prof.Dr. İsmail Bircan

## ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Temmuz 2017

---

Songül Karakaya

Anneme ve Babama

## ÖZ

Karakaya, Songül. Türkiye Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi : Atılım Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2017.

“Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi” bölümünde yürütülmekte olan bu tez çalışmasında kamu alanı olarak “Türkiye Yükseköğretimi”, konu olarak “Kalite Güvencesi” ve uygulama örneği olarak da “Atılım Üniversitesi” ele alınmıştır.

Çalışmanın amacı Yükseköğretimde Kalite Güvencesi çalışmalarının literatür taraması ve doküman incelemesi yapılarak ortaya konulması, Türkiye Yükseköğretimi Kalite Güvencesi konusunun ve konu ile ilgili olarak Atılım Üniversitesi özelinde yapılan çalışmaları inceleyerek ortaya koymak bu konuda çalışma yapacak kişi ve kurumlara bilgi sunmaktır. Bu doğrultuda öncelikle Kalite konusu detaylı bir şekilde ele alınmış ve Kalite kavramlarına yer verilmiştir. Kalite Güvencesi'nin sağlanmasının olmazsa olmazı olan Toplam Kalite Yönetimi konusu incelenmiş, Türkiye Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi çalışmaları Bolonya Süreci ile de ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Tez çalışması, Atılım Üniversitesi'nin Bolonya Süreci'nin bir parçası olan ESG-2015 standartlarına ve sürecin önerdiği “Yapısal ve Sistemsel Reformlar” çalışmalar doğrultusunda eğitim-öğretim boyutu ile sınırlanmıştır.

Atılım Üniversitesi özelinde bu yönde atılan adımlar ve kullanılan çalışma yöntemlerine de yer verilmiş, Atılım Üniversitesi'nin Bolonya Süreci'nde öngörülen yapısal reformlar ve ESG standartlarına uyumu büyük ölçüde tamamlamış olduğu sonucuna varılmıştır. Göze çarpan iyileştirmeye açık yönleri konusunda öneriler geliştirilmiş ve sunulmuştur. Ayrıca, benzer konularda araştırma çalışması yapacak araştırmacılara yönelik önerilere de yer verilmiştir.

**Anahtar Sözcükler :** Kalite Güvence, Yükseköğretimde Kalite, Atılım Üniversitesi örneği

## ABSTRACT

Karakaya, Songul. Quality Assurance in Higher Education in Turkey : Atılım University Example, M.Sc. Thesis, Ankara, 2017.

In this thesis, carried out in the department of "Public Administration and Political Science", "Higher Education in Turkey" is selected as a public domain, "Quality Assurance" as a subject and "Atılım University" as an application domain are studied.

The main objective of this study is to make literature review to analyse and present the findings about the works done at Atılım University in relation of Quality Assurance in Turkish Higher Education. We are to present our findings to the people and institutions that will work on this subject. In this respect, firstly the quality concept has been dealt with in detail and the concepts of quality have been given. Total Quality Management which is essential for the provision of Quality Assurance has been examined and the Quality Assurance Studies in Higher Education in Turkey have been taken into consideration in connection with the Bologna Process. The thesis work is limited by studies of "Structural and Systematic Reforms" conducted by Atılım University in the Bologna Process.

The steps taken in this direction and the methods used were also mentioned and it was concluded that Atılım University had completed the structural reforms envisaged in the Bologna Process and compliance to ESG-2015 standards to a great extent. Suggestions have been developed and presented on outstanding aspects of improvement. Additionally, recommendations for researchers have been stated to whom that will conduct research work on this topics.

**Keywords :** Quality Assurance, Quality in Higher education, Quality Assurance at Atılım University

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim ve Tez çalışmalarım sırasında benden her türlü desteğini esirgemeyen, her koşulda desteklerini yanımda hissettiğim sevgili kızım Öykü Şölen Karakaya, eşim Ziya Karakaya ve tüm aile bireylerime öncelikle teşekkür ederim.

Tez çalışmalarımın oluşumunda, gelişiminde ve takıldığım her noktada beni yönlendiren, bilgi ve tecrübeleri ile bu tezin var olmasını sağlayan tez hocam sayın Prof.Dr. Halil İbrahim Ülker ve Atılım Üniversitesi Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörü Dr. Ahmet Tunçay hocalarımın sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, yüksek lisans eğitimim sürecinde kendilerinden ders aldığım, bu alanda gelişimime önemli katkıları bulunan Atılım Üniversite'nin çok değerli akademik kadrosuna şükranlarımı sunarım.

Tez Juri'sinde yer alan, yönlendirmeleri ve tavsiyeleri ile Tez'in şu anki duruma gelmesinde önemli katkıları bulunan hocalarım Prof.Dr. İsmail Bircan ve Prof.Dr. Songül Altınışık'a ayrı ayrı teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
ÖNSÖZ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1.1. Araştırma Konusunun Önemi.....	6
1.2. Araştırma Alanı ve Amacı.....	8
1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	8
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	9
1.5. Araştırma Yöntemi.....	10
1.6. Araştırmanın Önemi.....	11
1.7. Tez Dokümanının Yapılanması.....	11

## İKİNCİ BÖLÜM

### KALİTENİN KURAMSAL ÇÖZÜMLEMESİ

<b>2.1. Kalite Gereksinimi.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Kalite Kavramı.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. Hizmet'te Kalite.....</b>	<b>16</b>
2.3.1. Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi.....	18
<b>2.4. Kalite Kontrolü.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5. Kalite Güvencesi.....</b>	<b>21</b>
2.5.1. Kalite Yönetimi.....	24
2.5.2. Kalite Politikası.....	24
<b>2.6. Toplam Kalite Yönetimi.....</b>	<b>25</b>
2.6.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi.....	25
2.6.2. Türkiye'de TKY uygulamaları.....	27
2.6.3. Toplam Kalite Yönetimi nedir?.....	30
2.6.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkeleri.....	33
2.6.4.1. Üst Yönetimin Liderliği.....	34
2.6.4.2. Tam Katılım ve Takım Çalışması.....	35
2.6.4.3. Müşteri (iç ve dış müşteri) Odaklılık.....	36
2.6.4.4. Sürekli İyileştirme (Kaizen).....	38
2.6.4.5. Verilere Dayalı Karar Verme.....	42
2.6.5. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Diğer Kavramlar.....	44

2.6.5.1. Vizyon.....	44
2.6.5.2. Misyon.....	44
2.6.5.3. Kültür.....	44
2.6.5.4. İklim.....	45
2.6.5.5. Tedarikçi.....	46
2.6.5.6. İletişim.....	46
<b>2.7. Kalite Kavramı'nın önde gelen temsilcileri ve yaklaşımları.....</b>	<b>47</b>
2.7.1. William Edwards Deming.....	47
2.7.2. Joseph Moses Juran (1904 – 2008).....	51
2.7.3. Philip B. Crosby (1926 – 2001).....	54
2.7.4. William E. Conway.....	57
2.7.5. Armand Vallin Fiengenbaum.....	58

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCESİ

<b>3.1. Türkiye'de Yükseköğretim Sistemi.....</b>	<b>60</b>
3.1.1. Türkiye'de YÖK Sonrası Yükseköğretim.....	62
<b>3.2. Yükseköğretimde Kalite.....</b>	<b>64</b>
3.2.1. Geleneksel Eğitimden Çağdaş Eğitime (Öğrenci Merkezli) Geçiş.....	68
3.2.2. Yükseköğretimde Finansman, Kalite ve Devlet İlişkisi.....	70
3.2.3. Uluslararasılaşma'nın Kaliteye Etkisi.....	71
<b>3.3. Bologna Süreci.....</b>	<b>72</b>

3.3.1. Yapısal ve Sistemsel Reformlar.....	74
3.3.2. Genel Politikalar.....	75
3.3.3. Eylem Planları.....	76
3.3.4. Yeterlilikler Çerçevesi.....	77
3.3.5. Kalite Güvencesi.....	78
<b>3.4. Avrupa Standartları ve Yönergeleri (ESG-2015).....</b>	<b>78</b>
<b>3.5. Akreditasyon.....</b>	<b>82</b>
3.5.1. Yükseköğretimde Akreditasyon: Tanımı ve Unsurları.....	83
3.5.2. Yükseköğretimde Akreditasyonun Amaçları ve Yararları.....	85
3.5.3. Yükseköğretimde Akreditasyon Süreci.....	87
3.5.4. Yükseköğretimde Akreditasyon Standartları.....	89
<b>3.6. Türkiye Yükseköğretimi'nde Kalite Güvencesi.....</b>	<b>89</b>
3.6.1. Türkiye Yükseköğretiminde Kalite Çalışmaları Kronolojisi.....	90
3.6.2. Kurumsal İç Değerlendirme.....	95
3.6.3. Kurumsal Dış Değerlendirme.....	96

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ATILIM ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

<b>4.1. Bolonya Süreci Yapısal ve Sistemsel Reformlar'a yönelik çalışmalar.....</b>	<b>100</b>
4.1.1. Diploma Eki.....	100
4.1.2. AKTS.....	101
4.1.3. Derece yapısı.....	101

4.1.4. Yeterlilikler Çerçevesi.....	101
4.1.5. Kalite Güvencesi Sistemi.....	102
4.1.6. Reformlar'ın gerçekteleme oranları hakkında bulgular.....	103
<b>4.2. ESG-2015 Standartları Çerçevesinde yapılan Çalışmalar.....</b>	<b>103</b>
4.2.1. Kalite güvencesi politikası.....	103
4.2.2. Programların tasarımı ve onaylanması.....	105
4.2.3. Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme.....	106
4.2.4. Öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma.....	108
4.2.5. Öğretim Elemanlarının Yetkinliği.....	109
4.2.6. Öğrenme kaynakları ve öğrenci desteği.....	109
4.2.7. Bilgi yönetimi.....	111
4.2.8. Kamuoyunu bilgilendirme.....	112
4.2.9. Sürekli izleme ve programların periyodik olarak gözden geçirilmesi.....	113
4.2.10. Periyodik dış kalite güvencesi.....	114
4.2.11. ESG-2015 Standartlarının gerçekteleme oranları hakkında bulgular.....	115

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER**

<b>5.1. Atılım Üniversitesi Değerlendirmeleri.....</b>	<b>120</b>
5.1.1. Genel Değerlendirmeler.....	121
5.1.2. Bolonya Süreci Yapısal ve Sistemsel Reformların karşılanması.....	122
5.1.3. ESG-2015 Standartlarının Karşılanma Durumu.....	123

5.1.4. Karşılaştırılabilirlik, Dolaşım ve Tanınırlık konularında değerlendirmeler .....	124
5.1.5. Kalite Güvencesi Konusunda ek Değerlendirmeler.....	125
5.1.6. Kalite Yönetimi Konusunda Değerlendirmeler.....	126
<b>5.2. Bulgulara Dayalı Öneriler.....</b>	<b>127</b>
<b>5.3. Akademik Araştırma Çalışması Önerileri.....</b>	<b>129</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>130</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>140</b>
EK-1.....	140
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>154</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AAA (ERA)	Avrupa Araştırma Alanı ( <i>European Research Area</i> )
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABET	Accreditation Board for Engineering and Technology ( <i>Mühendislik ve Teknoloji Akreditasyon Kurulu</i> )
AKTS (ECTS)	Avrupa Kredi Transfer ve Biriktirme Sistem ( <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> )
ASY (ESG)	Avrupa Standartları ve Yönergeleri ( <i>European Standards and Guidelines</i> )
ATACS	Atılım Academic System ( <i>Atılım Akademik Sistemi</i> )
AYA (EHEA)	Avrupa Yükseköğretim Alanı ( <i>European Higher Education Area</i> )
AYÇ (EQF)	Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi ( <i>European Qualifications Framework</i> )
ADEK	Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu
BTG (BFUG)	Bologna Takip Grubu ( <i>Bologna Follow-Up Group</i> )
CE	Comformitee European ( <i>Avrupa Uyumluluğu</i> )
CEO	Chief Executive Officer ( <i>İcra Kurulu Başkanı – Genel Müdür</i> )
CHEA	USA Council for Higher Education Accreditation ( <i>ABD Yükseköğretim Akreditasyon Konseyi</i> )
EDUROAM	Educational Roaming Infrastructure ( <i>Eğitimsel Dolaşım Altyapısı</i> )
EFQM	European Foundation for Quality Management ( <i>Avrupa Kalite Yönetim Vakfı</i> )
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education

	<i>(Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği)</i>
ENAAE	European Network for Accreditation of Engineering Education <i>(Avrupa Mühendislik Eğitimi Akreditasyon Ağı)</i>
EQAR	European Quality Assurance Register <i>(Avrupa Kalite Güvencesi Kütüğü)</i>
ETPO	Eğitim Teknolojileri ve Pedagoji Ofisi
EUA-IEP	European University Association – Institutional Evaluation Programme <i>(Avrupa Üniversiteler Birliği - Kurumsal Değerlendirme Programı)</i>
EURASHE	European Association of Institutions in Higher Education <i>(Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği)</i>
EUR-ACE	European Federation of National Engineering Association <i>(Avrupa Ulusal Mühendislik Federasyonu Derneği)</i>
FEDEK	Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat ve Dil ve Tarih-Coğrafya Fakülteleri Öğretim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
IEA	International Engineering Alliance <i>(Uluslararası Mühendislik Birliği)</i>
ISO	International Standardization Organization <i>(Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı)</i>
JSE (JIS)	Japon Standartlar Enstitüsü <i>(Japon Institute of Standards)</i>
KAL-DER	Kalite Derneği
KAMAG	Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini Destekleme Programı
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
KİDR	Kurumsal İç Değerlendirme Raporu
KGBR	Kurumsal Geri Bildirim Raporu
KDDÖ	Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri
MÜDEK	Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi

M.Ö.	Milattan Önce
ODTÜ (METU)	Orta Doğu Teknik Üniversitesi ( <i>Middle East Technical University</i> )
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development ( <i>Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü</i> )
OECD-AHELO	OECD Assessment of Higher Education Learning Outcomes OECD Yükseköğretimde Öğrenme Çıktılarının Değerlendirilmesi
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
ÖYS (LMS)	Öğrenme Yönetim Sistemi ( <i>Learning Management System</i> )
PISA	Program for International Student Assessment ( <i>Uluslararası Öğrenci Değerlendirmesi Programı</i> )
PUKÖ	Planla – Uygula – Kontrol et – önlem al
PYS	Performans Yönetim Sistemi
SERVQUAL	Service Quality ( <i>Servis Kalitesi</i> )
SMS	Short Message Service <i>Kısa Mesaj Servisi</i>
SPQC	Statistical Process Quality Control ( <i>İstatistiksel Süreç Kalite Kontrolü</i> )
SUKÖ	Standartlaştır – uygula – kontrol et – önlem al
TDK	Türk Dil Kurumu
THEI	Times Higher Education Index ( <i>Times Yükseköğretim Endeksi</i> )
TKÇ	Toplam Kalite Çemberi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türkiye Standartlar Enstitüsü
TTO	Teknoloji Transfer Ofisi
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TUBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TYÇ	Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi
TYYÇ	Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi

ULAKBİM	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
UNESCO-CEPES	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation - European Centre for Higher Education ( <i>Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü-Avrupa Yüksek Öğretim Merkezi</i> )
UYÇ	Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi
ÜKA	Üniversite-Kalite Güvencesi-Atılım Üniversitesi
YAYKUR	Yaygın Yükseköğretim Kurumu
YÖK	Yükseköğretim Kurumu
YÖDEK	Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu

**TABLolar DİZİNİ**

1. Üretim Sektöründe Kullanılan Kavramların Eğitim Sektöründeki Karşılıkları ...	20
2. Kalite Anlayışındaki Değişimler.....	27
3. Yenilik ve Kaizen arasındaki farklar.....	41
4. Deming, Juran ve Crosby'nin Kalite Yaklaşımlarının Bazı Yönlerden Karşılaştırılması.....	56
5. Yükseköğretimle ilgili temel yasalar .....	62
6. Klasik ve Çağdaş Eğitim Arasındaki Farklar .....	70
7. YÖK Dış Değerlendirme Ölçütleri – ESG Standartları eşleşmesi .....	97
8. Bolonya süreci yapısal ve sistemsel reform çalışmaları durumu .....	103
9. Atılım Üniversitesi'nin Akredite Olmuş Bölümleri .....	114
10. ESG-2015 İç Kalite Güvencesi Standartlarına uyumluluk .....	115

## ŞEKİLLER DİZİNİ

1. Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli .....	19
2. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetim Anlayışı .....	32
3. Deming Döngüsü (veya P – D – C – A Çemberi) .....	50
4. Juran'ın TKY Felsefesi Süreçleri (Juran Üçlemesi) .....	52
5. Akreditasyon Süreci ve Yapılacak İşlemler .....	87

## ÖNSÖZ

Bilgi Çağı'nı yaşadığımız bu dönemde en önemli varlığın “bilgi” olduğu ve bu değerın üretimini de ancak Yükseköğretim Kalitesi'nden geçtiği tüm dünyanın fark ettiği ve çalışmalarını yoğunlaştırdığı bir alandır. Bu alanda tüm dünyada olduğu gibi Avrupa genelinde ve Türkiye’de uygulanmakta olan yoğun çalışmalar bulunmaktadır. Bu çabaların sonucu olarak hedeflenen şeylerden bazıları; “güçlü toplum”, “güçlü ekonomi”, “rekabet edebilirlik”, “sürekli gelişme/iyileşme”, “sürdürülebilirlik”, “inovasyon”,v.b. olarak özetlenebilir.

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) henüz yaşanmaya başlandığı son çeyreğin ortaya çıkardığı en önemli gerçeklerden biri; ürün endüstrisinin tahtını bilgi endüstrisinin yıkmakta olduğudur. Bunun en güzel örnekleri olarak dünyanın ekonomik değeri açısından en büyüklerini oluşturan dev şirketlerin ürün temelli olmak yerine bilgi temelli şirketler olduğudur. Google, Facebook, Youtube, Twitter, Net-Flix, Apple,v.b. firmaların herbirinin mali değeri hammadde tabanlı endüstriyel ürün üreten rakiplerinin katlarca fazla üzerinde olduğu en güzel göstergedir.

Endüstri 4.0 kavramının içeriğine bakıldığında Bilgi Teknolojisi'ne dayalı, akıllı sistemlerin kullanıldığı ve veri'ye dayalı karar mekanizmalarının en küçük birimler bazında uygulandığı üretim modelinden bahsedildiğini görüyoruz. Yapay Zeka, Veri Analitiği, Büyük Veri, Bulut Bilişim, Nesnelerin İnterneti gibi bir çok kavramın kullanıldığı ve bunlara hergün yenilerinin eklendiği bu devrimin gerisinde kalmak ülkemizin lüksü olamaz.

Bu devrimin henüz başlarında olduğumuz bugünlerde ulusal farkındalığın yaratılması, ulusal yeteneklerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, küresel ölçekte rekabet gücünün kazanılması ve sürdürülebilir kılınmasının yegane yolu; Atılım Üniversitesi gibi inovasyona, girişimciliğe, teknolojik gelişmelere, ve en önemlisi de yönetişime önem veren üniversitelerle, kaliteli bir Yükseköğretim ortamının yaratılmasından geçmektedir.

Kaliteli bir Yükseköğretim sürecinin oluşturulmasına örnek teşkil edebilecek şekilde kısa sürede dünya üniversiteleri arasında ilk 500’de yerini alabilmiş ve her geçen gün gücünü ve yetkinliğini artırarak devam ettiren Atılım Üniversitesi’nin uygulamış olduğu yöntemlerin bilinmesi ve bunlardan yararlanılması gerektiği inancı ile bu çalışma gerçekleştirilmiş ve sunulmuştur.

Yapmış olduğum bu analiz çalışmasının yararlı olacağını umuyorum.

Songül Karakaya

Ankara, Temmuz 2017

## GİRİŞ

Kalite ile ilgili literatüre bakıldığında kaynaklar M.Ö.1250 yılına kadar götürmektedir. Ünlü Hamurabi Kanunlarında kalite ile ilgili standartlar olmasa dahi yaptırımların olduğu görülmektedir. Osmanlı döneminde 15 yy.'da bazı konularda (örneğin ekmek üretiminde) hem kalite standartlarının hem de yaptırımların olduğu da bilinmektedir. İnsanlık, var olduğu günden beri hep en iyiyi, en uygun koşullarda elde etme arzusunda olmuştur.

Önceleri endüstriyel ürünler için gündeme gelen kalite olgusu, günümüzde her alanda ulaşılması ve gerçekleştirilmesi gereken bir hedefe dönüşmüştür. İkinci sanayi devrimi ile birlikte fabrikaların kurulması ve büyük oranlarda imalatların yapılması, kalite konusunu gündemde ön sıralara getirmiştir. Kalitenin sağlanması konusunda ilk yöntem olarak kalite muayene yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, üretilmiş ürünlerin kontrol edilmesi, hatalı olanların ayıklanması, hatasız olanların tüketiciye ulaştırılması şeklinde çalışmaktaydı. Ancak, bitmiş ürün üzerinde yapılan bu işlem üretici açısından oldukça pahalıya mal oluyor ve büyük zararlara neden oluyordu. Tek taraflı koruma sağlayan bu yöntem yerine hem tüketiciyi hem üreticiyi korumaya yönelik olarak yeni yöntemlerin araştırılması, standartların geliştirilmesi sonucu kalite kontrol sistemi uygulanmasına başlanmıştır.

Bu da yeni üretim ve kalite kontrolü tekniklerinin geliştirilmesini gündeme getirmiştir. 1940'lı yıllarda İkinci Dünya Savaşı'na bağlı olarak seri üretimin artması ile birlikte istatistiksel kalite kontrol teknikleri geliştirilerek, pahalı bir süreç olan muayene maliyetleri düşürülmeye çalışılmıştır. 1950'lilerde firmalar kalite kontrol bölümleri oluşturmuş, kalite ile ilgili kontroller, teknikler ve düzenleme faaliyetleri bu bölümlerin sorumluluğuna verilmiştir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonlar, savaşın yaratmış olduğu tahribatı bertaraf edip tekrar kalkınma planı çerçevesinde özellikle kaliteye odaklanmışlardır. 1950'lerde kalite uzmanları liderliğinde adeta bir eğitim seferberliği başlatmışlar ve bu dönemde Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen Japonlar bu yöntemi hemen uygulamaya başlayarak uluslararası arenada büyük bir avantaj elde etmişlerdir(Akın, 2001, s.34, Özgeneci, 2010, s. 8).

Kalite konusu öncelikle endüstride “Kalite Muayene” ile başlamış, “Kalite Kontrol”e dönüşmüş, ardından “Kalite Güvencesi” ve “Toplam Kalite Yönetimi” dönemi ile devam etmiştir (Özgeneci, 2010, s. 3).

II. Dünya Savaşı’ndan sonra sadece endüstride değil sosyal alanda yaşanan değişimler yükseköğretime yönelik taleplerde de patlamalar yaratmıştır. Sadece elitlerin ulaşabildiği bir hizmet olan yükseköğretim, artık kitlelerin talep ettiği bir hizmete dönüşmüştür. Eğitimin önem kazandığı bu dönemde bütün dünyada yükseköğretim yaygınlaşmaya başlamıştır. Yükseköğretime talebin artması öğrenci sayılarında büyük oranda artışlar yaratmış bunun sonucu olarak da yükseköğretim kurumlarında kaynak sorunu baş göstermiştir. Bu da gerçekleştirilen eğitim’in kalitesinde önemli oranda ödün verilmesine neden olmuştur. Bütün bunların sonucu olarak yükseköğretimde kalite güvencesi sorunu daha fazla önem kazanmıştır. “Kısaca yükseköğretim, artık bir elit havuzu yetiştirmek çabası olmaktan çıkmış, sayı ve nitelik olarak toplumu yeniden kurgulayacak kitleleri hazırlayacak yeni bir vizyonla planlanması gerekmektedir” (Ülker, 2009, s. 9).

Türkiye’de yükseköğretim 1980 öncesi dağınık ancak özerk bir görünüm arz etmekteydi. Bugün Türkiye’de yürürlükte olan yükseköğretim sistemi “1981 yılında yürürlüğe giren 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu” ve “1982 Anayasası” ile anayasal düzeyde düzenlenmiştir. Söz konusu kanun kapsamında Yükseköğretim Kurumu (YÖK) kurulmuştur. Bütün yükseköğretim kurumları YÖK’e bağlanmış tek bir çatı altında toplanmıştır. 12 Eylül Askeri Darbesinden sonra yapılmış olan bu düzenlemenin en belirgin özelliği aşırı merkezîyetçi bir yapıya sahip olmasıdır. Günümüze kadar bir çok değişiklikler yapılmış olmasına rağmen bu özelliğini hala koruyor olduğu söylenebilir. 2547 Sayılı Kanun, yükseköğretim ile ilgili olan bütün alanları bir bütünlük içinde düzenlemiştir. Kanun yükseköğretimle ilgili bütün konularda YÖK’ü yetkilendirmiştir. Öyleki, üniversitelerde bölüm açılmasından, öğrenci kontenjanlarının belirlenmesine kadar tüm kararlar YÖK’ün iznine bağlıdır. Rektörlerin atanmasında Cumhurbaşkanı’na geniş yetkiler tanınmış, akademik yükseltmelerde kadro açılması Rektörün talebiyle YÖK’ün iznine bağlanmıştır.

1990’ lardan itibaren Vakıf üniversitelerinin açılmasıyla birlikte sistemde bir çeşitlenme ve farklılaşma görülmeye başlamıştır. Ancak sistem gelişen bu şartlar

karşısında yetersiz kalmıştır. Her fırsatta sistemin yetersizliğinden ve değişmesi gerekliliğinden şiddetle söz edilirken, değişime yönelik bir mutabakat sağlanamadığı da gözlenmektedir.

Yükseköğretimde yeniden yapılanma ve sistem arayışları sadece Türk yükseköğretiminde yaşanan bir sorun değildir. Bilginin öneminin anlaşılmasıyla birlikte, bilginin üretildiği yükseköğretim kurumlarının çağın gerekleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmaları her ülkede çözüm bekleyen acil bir ihtiyaca dönüşmüştür.

Avrupa ülkelerinin bu kapsamda başlattıkları bilgi temelli ekonomi oluşturma hedefleri Lizbon Süreci ile başlamış, Bolonya Süreci ile şekillenmiş ve bu çalışmaları takip eden süreçlerle gelişmiştir. Avrupa ülkeleri Bolonya Süreci ile etkin bir “Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA)” ve “Avrupa Araştırma Alanı (AAA)” oluşturmaya hedeflemiştir. Türkiye bu sürece 2001 yılında, yani sürec başladıktan iki yıl sonra üye olmuştur.<sup>1</sup>

Bolonya sürecinin gerçekleştirmek istediği öncelikli hedef, “Avrupa Yükseköğretim Alanı içerisinde yer alan ülke vatandaşlarının ister yükseköğretim görmek, isterse çalışma amacı ile Avrupa’da serbestçe dolaşabilmelerini sağlamaktır. Böylece Avrupa’yı dünyada bu konuda tercih edilir hale getirmek istenmektedir.”<sup>2</sup>

AYA’nın bir diğer amacı, farklı ülkelerdeki farklı uygulamaları bozmadan, farklılıklara saygı duyarak çeşitlilik ile AB arasında bir denge kurmak sureti ile karşılaştırılabilirliği, tanınırlığı ve mobilitayı sağlamaktır. Böylece farklı bir ülkenin yükseköğretim sisteminden alınmış olan bir akademik derece, başka bir ülkenin yükseköğretim sistemine kolayca geçmeyi sağlayacaktır. Böyle bir geçiş kolaylığı, hem öğrenci, hem araştırmacı, hem de akademisyen hareketliliğini artıracaktır.

Bolonya sürecinin bir başka önemli hedefi ise yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesinin geliştirilmesi ve böylelikle tarafsız değerlendirme kurumları

---

<sup>1</sup> <http://www.yok.gov.tr>

<sup>2</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/uluslararası-iliskiler/bologna-sureci-nedir>

aracılığı ile akredite edilen yapıların karşılıklı tanınırlığının ve sürekli iyileştirmenin garanti altına alınması hedeflenmektedir.

Günümüzde, “Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği (European Association for Quality Assurance in Higher Education-ENQA)”nin 2005 yılında yayınlamış olduğu ve 2015 yılında revize edilerek iyileştirilen ilke ve standartlar (ESG-2015) ile bu alanda yürütülen çalışmalara rehberlik etmektedir. (Erivan, 2015)

Türkiye'nin Bolonya Süreci'ne dahil olması, Türk yükseköğretimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bologna Süreci, farklı yükseköğretim sistemleri arasında karşılaştırılabilirliği sağlamak amacı ile Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi (AYÇ)'ni oluşturmuş ve bu çerçeve ülkelerin kendi Ulusal Yeterlilik Çerçevesini oluşturmalarına esas teşkil etmektedir. Türkiye bu bağlamda AYÇ ile uyumlu olarak önce Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ)'ni, ardından TYÇ ile uyumlu Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesini (TYYÇ) 2011 yılında oluşturmuş ve yayınlamıştır. Ulusal yeterlilikler çerçevesinin oluşturulmasındaki amaç, bir yandan Bolonya Süreci üyesi ülkelerlerdeki yeterlilik çerçeveleri ile asgari düzeyde uyumun sağlanması ve böylelikle karşılaştırılabilirlik, tanınırlık ve mobilitenin sağlanması, diğer yandan ulusal ve bölgesel ihtiyaçları gözeterek yükseköğretim yapılanmasının oluşturulmasıdır.

Türk üniversitelerinin bu sürece uyum göstermekte zorlanmayacakları düşünülmektedir çünkü Bolonya hedefleri arasında bulunan bir çok uygulama üniversitelerimizin aşına olduğu uygulamalar arasındadır. Örneğin, Bolonya Süreci “Yapısal ve Sistemsel Reformlar” başlığı altında sıralanan reformların tamamı Atılım Üniversitesi tarafından uygulanmaktadır. “Diploma Eki uygulaması”, “Üç Aşamalı Derece Sistemi (Lisans, Yüksek Lisans, Doktora)”, “Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS-ECTS)” uygulamaları bunlardan bazılarıdır.

AYA kapsamındaki ülkeler, ESG-2015 standartları dahilinde yükseköğretim kurumlarının kalite geliştirme çalışmalarını değerlendirmek için kalite ajansları kurmakta ve dış değerlendiriciler aracılığı ile kendi yükseköğretim kurumlarının kalite düzeylerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Türkiye'de ise kalite güvence sistemi, üniversitelerin yılda bir kez gerçekleştirmeleri gereken iç değerlendirme (öz

değerlendirme) süreci ile beş yılda bir kez gerçekleştirmeleri gereken dış değerlendirme esasına göre yapılmaktadır. Ayrıca bu sistem TYYÇ kapsamında öğrenme çıktılarının kalitesini güvence altına almak için akreditasyon süreçlerini de önermektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 1.1. Araştırma Konusunun Önemi

Kalite konusu yüzyıllardır insanların hep daha iyiye ulaşma arzusunun bir sonucu olarak gündemdeki yerini koruyor olsa da son yüzyılda farklı gerekçelerle (verimlilik artışı, rekabet edebilirlik, maliyet etkinlik, v.b.) önemini gittikçe arttırdığı gözlenmektedir. Önceleri ürün kalitesinden söz edilirken, günümüzde hizmet sektörünün de kaliteye öncelik verdiğini, büyümenin, rekabetin ve bunu sürdürülebilir kılmanın en önemli aracı olarak gördükleri muhakkak. Dünyada yükseköğretim kurumlarının da 1900’lü yılların başlarından itibaren kaliteye önem verdiklerini görmekteyiz. Örneğin ABD’de Mühendislik ve uygulamalı bilimler bölümlerinin akreditasyonu işlemlerini gerçekleştiren ABET’in kuruluşu 1932 yılına dayanmaktadır. Ancak kıta Avrupa’sında bu önemseme ürün sektöründe gözleendiği kadar çarpıcı olamamış, yükseköğretim süreçlerinde kalitenin önemi ancak “Bilgi Çağı”na girdiğimiz son dönemlerde daha belirgin hale gelerek uygulanması kaçınılmaz bir kavram halini almıştır. Bu topyekün uyanışın yaşandığı dönem ise 1900’lerin ancak sonlarına rastlamaktadır. Bu uyanışın en belirgin sonucunu 1998 yılında Sorborne’de atılan önemli bir adımda görüyoruz : Sorborne Bildirge’sinin yayınlanması.

O günlerde Lisbon Stratejisi’ni yayınlamış olan Avrupa Birliği ülkelerinin, Avrupa Ekonomisi’nin ABD ve Japonya’nın gerisinde kaldığı gerçeğinden hareketle, AB’nin bilgi temelli, dinamik bir ekonomiye sahip olması gerektiği ve dünyanın diğer bölgeleri ile rekabet edebilirliğinin, ve bu durumun sürdürülebilirliğinin sağlanması hedefini ortaya koymuşlar ve bu doğrultuda yükseköğretimin önemine vurgu yapmışlardır. Yükseköğretimin, ülkelerin gelişmişliğinde önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Bunu iyi bile AB, bilgi üreten yada bilgi üretecek nitelikli insan gücünün yetişmesini sağlayan üniversitelerin eğitim ve hizmet kalitesinin de bir o kadar önemli olduğu gerçeğinden hareketle çalışmalarını şekillendirmişler ve 1999 yılında Bolonya Süreci’ni başlatmışlardır. Bolonya Bildirgesi’nde yer alan altı stratejik hedefe bakıldığında “Kalite Güvencesi”nin en önemli hedeflerden biri

olduğu gör÷lmektedir. Diğer stratejiler; karşılaştırılabilirlik, hareketlilik gibi farklı hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan yapısal reformlar olsalar da, aynı zamanda kalite güvencesi'ne ulaşma yolunda kullanılacak önemli araçlar olarak gör÷lebilir.

Elbette 1998-1999 yıllarından önce de Avrupa kıtasında ve ÷lkemizde kurum bazında uyanışlar yaşanmış ve bu doğrultuda çalışma yapan üniversiteler dünya ve ÷lke sıralamalarında hep üst sıralarda yer almışlardır. ÷lkemiz de bu değişimden önemli oranda etkilenmiş ve aynı yıllarda çalışmalar yapıldığı gör÷lmektedir. Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ)'nin bazı bölümlerinde 1994 yılında ABET sertifikası alınması buna örnek olarak gösterilebilir.

▼ Türkiye Yükseköğretiminde niceliksel (üniversite sayısının) artışının yanısıra nitelik (kalite) açısından da iyileştirme çabalarının yürüt÷lmesi gerektiğine dair söylemlerin ve adımların 1980'li yıllarından itibaren atıldığı gözlenmektedir. Bu adımlara ilişkin bilgilere tezin "Türkiye Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi" başlığı altında yer verilmiştir.

÷lkemizde bugün dahi niceliksel büyümenin yetersiz olduğu gerçeğini söylemeden geçmeyelim. Her yıl yaşanan Üniversiteye giriş sınavları ve talebi karşılayamayan üniversite sayısı bunun en güzel göstergesidir.

Öte yandan, son yıllara kadar hep farklı gerekçelerle (siyasi kararlar, pop÷list politikalar, v.b.) niceliksel büyümenin hedeflendiğini ve nitelik konusunun gözardı edildiğini söylemek yanlış olmaz. Bu durumun bir sonucu olarak, farklı üniversite mezunlarının kazandıkları yetkinlikler arasındaki uçurum her geçen gün artmış ve iş yaşamında eleman seçiminde kişilerin yetkinliklerinin yanı sıra mezun oldukları üniversitenin adı sorulur olmuş ve karar vermede kullanılır olmuştur. Bu durumun yalnızca ÷lkemizde olduğunu söylemek elbette büyük hata olacaktır, tüm dünya'nın yaşadığı bir gerçek olarak ortada durmaktadır.

Bugün tüm dünyada olduğu gibi ÷lkemizde ve Avrupa'da yükseköğretim kurumlarının standartlar çerçevesinde yapılandırılmasına, reformlar ve politika uygulamaları ile kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar büyük bir hızla sürmektedir. Bu çalışmalara dayanak olan standartlar ve yönergeler ile ilgili atılan adımların

analiz edilmesi ve uygulamada gelinen noktaların tespit edilmesi üniversiteler açısından büyük önem taşımaktadır. Bolonya Süreci hedeflerine yönelik atılan adımların ve bu süreçte kullanılan yöntemsel yaklaşımların analiz edilmesi ve bulgularının paylaşılması önemlidir. En iyi örnekler ve elde edilen deneyimlerle ilgili analiz çalışmalarının yapılması ülkemizde bu alanda çalışma yapacak olan kişi ve kurumlar açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu tez çalışması, yukarıda anlatılan gerekçelerle çok önemli olan yükseköğretimde kalite konusunu ele almaktadır.

## **1.2. Araştırma Alanı ve Amacı**

Bu çalışma, Atılım Üniversitesi, “Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi” bölümünde Yüksek Lisans tez çalışması olarak yapılmıştır. Bu doğrultuda “Kamu Alanı” olarak “Üniversite”, konu olarak “Kalite Güvencesi” ve örnek uygulama olarak da “Atılım Üniversitesi” seçilmiştir. Buna biz kısaca ÜKA (Üniversite, Kalite, Atılım) adını verdik.

Bu çalışma ile; Yükseköğretimde Kalite Güvencesi çalışmalarının literatür taraması ve doküman incelemesi yapılarak ortaya konulması, Türkiye Yükseköğretimi Kalite Güvencesi konusunun ve konu ile ilgili olarak Atılım Üniversitesi özelinde yapılan çalışmaların analiz edilerek değerlendirilmesi ve bu konuda çalışma yapacak diğer kişi/kurumlara bulgu ve bilgilerin sunulması amaçlanmıştır. Ayrıca, bulgular doğrultusunda ortaya çıkması muhtemel “iyileştirmeye açık yönler” konusunda öneriler geliştirilmesi de hedeflenmiştir.

## **1.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamı Bolonya Süreci’nde ortaya konulan “Yapısal ve Sistemsel Reformlar” ve “Avrupa Standartları ve Yönergesi (European Standards and Guidelines - ESG-2015)” çerçevesinde eğitim-öğretim boyutunda kuramsal ve uygulama çalışmalarını kapsamaktadır.

Yapısal ve Sistemsel Reformlar boyutunda bulunan reformlar şu şekilde sıralanabilir : (i) Diploma Eki, (ii) Avrupa Kredi Transfer ve Biriktirme Sistemi (AKTS - ECTS), (iii) Derece yapısı, (iv) Yeterlilikler Çerçevesi, ve (v) Kalite Güvencesi Sistemi.

ESG-2015 standartları 3 (üç) farklı bölümden oluşmaktadır ve bunlar : (a) İç Kalite Güvencesi, (b) Dış Kalite Güvencesi, ve (c) Kalite Güvencesi Ajansları için standartlar ve yönergeleri tanımlamaktadır. Konumuz gereği biz “İç Kalite Güvencesi Standartları ve Yönergeleri” bölümünde yer alan maddeleri ele alacağız. Bunlar; “(i) kalite güvencesi politikası, (ii) programların tasarımı ve onaylanması, (iii) öğrenci merkezli eğitim-öğretim ve değerlendirme, (iv) öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma, (v) Öğretim Elemanları yetkinliği, (vi) öğrenme kaynakları ve öğrenci desteği, (vii) Bilgi Yönetimi, (viii) kamuoyunu bilgilendirme, (ix) sürekli izleme ve programların periyodik olarak gözden geçirilmesi, (x) periyodik dış kalite güvencesi” şeklindedir.

Yukarıda sıralanan 10 (on) madde, “Türkiye Yükseköğretim Kalite Kurulu”nun üniversiteleri “Dış Değerlendirme” sürecinden geçirirken incelemeye aldığı “eğitim-öğretim” başlığı altında yer alan tüm maddeleri içermekte olduğunu söylemeliyiz.

Çalışmanın kapsamına “araştırma”, “yönetim” ve “sosyal” boyutlar dahil edilmemiştir.

Bologna Süreci reformları ve ESG standartlarının detaylarına üçüncü bölümde yer verilmiştir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Atılım Üniversitesi örneği ve üniversitenin Bologna Süreci kapsamındaki “Yapısal ve Sistemsel Reformlar” ile ESG-2015 Standartları açısından eğitim-öğretim boyutu ile yaptığı çalışmaların değerlendirilmesi ile sınırlanmıştır. Bologna Süreci’nin diğer boyutları (Sosyal boyutu, Araştırma boyutu gibi) incelemeye dahil edilmemiştir.

## 1.5. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada “nitel araştırma” yöntemlerinden birisi olan ve çok yaygın kullanılmakta olan “Durum Çalışması” yöntemi kullanılmıştır. Yöntemin detayları Yıldırım ve Şimşek tarafından yazılmış olan “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri” kitabında verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.278-290).

Yıldırım, durum çalışmasının amacını “Bir veya birkaç durumu kendi sınırları içinde (ortam, zaman,v.b) bütüncül olarak analiz eder” şeklinde tanımlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.79,Tablo 3.1). Bu tez çalışmasında Türkiye Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi konusu kuramsal olarak ortaya konulmakta, Atılım Üniversitesi ortamında bu doğrultuda ve kapsam sınırları içerisinde yapılan çalışmaların durum değerlendirmesi ve analizi yapılmaktadır.

Bu doğrultuda, veri toplama yöntemi olarak literatür taramasının yanısıra doküman incelemesi kullanılmıştır. Atılım Üniversitesi çalışmalarının incelenmesi konusunda üniversite web sayfalarından sağlanan bilgilerden, Bolonya Süreci ile ilgili uluslararası web sayfalarından, YÖK değerlendirme raporlarından, bölümler bazında gerçekleştirilmiş olan akreditasyon çalışmaları bilgilerinden ve konu ile ilgili literatürde mevcut çalışmalarla eşleştirme ve karşılaştırma yöntemi ile elde edilen bilgilerle sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, üniversite bünyesinde kalite güvence çalışmalarında görev alan uzman görüşlerinden de yararlanılmıştır. Özellikle bulguların değerlendirmesi ve ulaşılan sonuçların doğrulanması amacı ile uzman görüşlerine başvurulmuştur. Görüşmelerde, Yıldırım’ın kitabındaki “Görüşme Türleri” arasında tariflenmiş olan “Sohbet tarzı görüşme” tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.121-122).

Analiz sırasında;

1. “Bolonya Süreci Yapısal ve Sistemsel Reformlar” arasında yer alan reformların erişim düzeylerine bakılmış,
2. ESG-2015 Standart’larının karşılanması durumları için bulgular ile Yönergeler’de belirtilen içerikler eşleştirmeli bir şekilde analiz edilmiş ve durum değerlendirmesi yapılmıştır.

## 1.6. Araştırmanın Önemi

Tez çalışması sonucunda elde edilen bilgiler sistematik bir şekilde derlenmeye ve sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sonuçların en önemli özelliği ise hem konu ile ilgili çalışma yapacak olan diğer kişi/kurumlara bilgi sağlayıcı nitelikte bir yayın oluşturması, hem de analiz sonucunda fark edilen iyileşmeye açık yönlerin ortaya konulmasında literatüre dayalı önerilerin sunulmasıdır. Sunulan önerilerin Atılım Üniversitesi'ne özgü olmadığı, genel olarak tüm üniversitelerce kullanılabilir öneriler olduğunu da belirtmeliyiz.

## 1.7. Tez Dokümanının Yapılanması

İkinci Bölümde öncelikle Kalite kavramı ele alınmış ve tarihsel süreci ile birlikte yapılan çalışmaların çeşitliliği ile tanımlamaları üzerinde durulmaktadır. Kalite, Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi'nin ardından "Toplam Kalite Yönetimi"ne dair çözümler yapılmakta, oluşturulan toplam kalite felsefesinin genel ilkeleri ve önemi ortaya konulmaktadır. Ayrıca bu felsefenin dayandığı diğer kavramlar (misyon, vizyon, iletişim, v.b.) üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde kavramsal gelişimin yanısıra bu konunun öncüleri tarafından ortaya konulan yöntemlere de yer verilmektedir.

Üçüncü bölüm "Yükseköğretimde Kalite Güvencesi" konusuna odaklanılarak Avrupa'da ve Türkiye'de bu konudaki çalışmaların kronolojik gelişim ve değişimleri üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde güncel çalışmaların altyapısını oluşturan Bolonya Süreci hakkında bilgiler sunulmaktadır. Öte yandan, Yükseköğretimde Kalite Güvencesi uygulamasında kullanılmakta olan akreditasyonlar hakkında bilgilerde bu bölümde yer verilmektedir.

Dördüncü Bölüm kalite konusunda Atılım Üniversitesi özelinde yapılan ve planlanan çalışmalar ile bulgular ortaya konulmaktadır.

Son bölüm olan Beşinci Bölümde ise sonuçlar ve değerlendirmelere yer verilmekte, konu ile ilgili akademik çalışmalar hususunda öneriler ile sonlandırılmaktadır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KALİTENİN KURAMSAL ÇÖZÜMLEMESİ**

Küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet yarışında, başarı sağlamak için bütün kurumlar yeniden yapılanma sürecine girmişler ve bu durum kalitenin önemi daha fazla öne çıkarmıştır. Bu bağlamda kalitenin ne olduğu, günümüze kadar nasıl evrildiğini tartışmak faydalı olacaktır.

Bu bölümde kalite kavramı ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Bu bağlamda kalite kavramının geçmişi, önde gelen temsilcileri ve bu temsilcilerin kalite yaklaşımları ve katilenin tarihsel gelişimi de dikkate alınacaktır.

#### **2.1. Kalite Gereksinimi**

Hızla küreselleşen dünyada artan rekabet sonucunda örgütlerde ve hayatın her alanında bir çok değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişikliklerin çalışma hayatından- eğitime, ticaretten-pazar anlayışına, insani ilişkilerden-toplum bilincine, kamu yönetiminden-organizasyonların işleyiş biçimine kadar her yerde görülmesi muhtemeldir. Ülker (2009)'e göre; “küreselleşmenin en etkili olduğu alan eğitimidir, çünkü ikisinin de ortak paydası, bilgiyle ilgili çalışmalarıdır” (Ülker, 2009, s.8). Devrim niteliğindeki teknolojik gelişmelerin de bu değişimlerin oluşumunda önemli bir payı olduğunu söylemek gerekir. Neredeyse kişiye özgü ürün ve hizmetin üretilmesinin kaçınılmaz olduğu bu çağda kalite kavramlarının algısında ve uygulamasında da önemli oranda değişikliklerin gerçekleşmekte olduğu söylenebilir. Bu değişimler aynı zamanda kalite uygulamalarını da zorunlu kılmaktadır.

Kurumlar, sürekli değişen şartlar içerisinde başarıya ulaşmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla yeni model arayışlarına girmek zorunda kalmış, çeşitli stratejiler geliştirmişler ve hergün yeni metodolojileri geliştirmeye devam etmektedirler.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de son yıllarda kalite, kalite kontrol, kalite güvencesi, toplam kalite, kalite mühendisliği, v.b kavramlarla sık sık karşılaşmaktadır.

Bu da kalite'nin tüm kurumlar açısından ne denli öneme sahip olduğunun, ve giderek artan oranda etkisini artırmakta olduğunun kanıtıdır.

## 2.2. Kalite Kavramı

Kalite'nin soyut bir kavram olması tanımlanmasını da oldukça güçleştirmektedir. Kalite, aslında tanımlanmaktan çok görülmekte, hissedilmekte, yaşanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, insanın birşeyin kalitesine karar verebilmesi için, görmesi, dokunması, hissetmesi, kullanması yada yaşaması gerekir. Şimşek (1998) bu kavramı şöyle açıklamaktadır: “Kalite kavramı, insanların ve sistemlerin hata yapmaması ve mükemmele ulaşma isteğinden ortaya çıkmıştır. Latince nasıl oluştuğu anlamına gelen ‘Qualis’ kelimesinden türetilen ‘Qualitas’ kelimesiyle ifade edilmiştir” (Şimşek, 1998, s.5).

“Kalite, sözlük anlamı ile bir şeyin nasıl olduğunu, yani mahiyetini ifade eden bir sözcük olup, doğa (tabiat, fitrat), karakter, tür, özellik, nitelik, kullanıma uygunluk, iyilik ve yararlılık derecesi gibi anlamlara gelmektedir” (Şişman ve Turan, 2001, s.38). ISO'nun Kalite Sözlüğü kaliteyi “bir ürün yada hizmet ile ilgili özelliklerin, beklenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama derecesidir şeklinde” tanımlamıştır.

En basit tanım ile, müşteri isteklerine cevap verebilmek olarak tanımlayabileceğimiz kalitenin literatürde bir çok tanımı mevcuttur. Kalite'nin tanımı, yapılan alanlara ve yapan kişilere göre değişiklikler göstermektedir.

Bu güne kadar yapılmış olan kalite tanımları içerisinde genel kabul görmüş bazı tanımlar aşağıda verilmektedir (Yılmaz, 2003 s. 3-4).

- “Kullanıma uygunluktur” (Juran)
- “Şartlara uygunluktur” (Crosby).

- “Bir ürün veya hizmetin değeridir” (Feigenbaum).
- “Mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımıdır. Bir mal veya hizmetin belli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneğini ortaya koyan özelliklerin tümüdür” (Amerikan Standartları Enstitüsü).
- “Ekonomik, kullanışlı ve müşteriye daima memnun edecek kaliteli ürün geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve satış sonrası servisleri vermektir” (Ishikawa).
- “Belli bir ürünün veya hizmetin tüketici istek ve beklentilerine uygunluk derecesidir” (EFQM, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı).
- “Ürün veya hizmeti olabilecek en ekonomik yollardan üreten ve tüketici isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap veren bir üretim sistemidir” ( JIS, Japon Standartlar Enstitüsü).
- “Bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya öngörülen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerinin tümüdür” (Türkiye Standartlar Enstitüsü, 2002)
- Deming : “pazarın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyetle ve tahmin edilebilir ve güvenilebilir sonuçların elde edilmesi” (Çevik, 2007, s.11)

Yılmaz (2003), genel olarak kaliteyi “insanların ihtiyaçlarını karşılama ve ihtiyaçları karşılamaya verilen cevapla belirlenmektedir” şeklinde değerlendirmektedir (Yılmaz, 2003, s.4).

Teknolojideki hızlı ilerleme, buna ilaveten değişen koşullar müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Bu nedenle günümüzde kalite, bir üründe sahip olması gereken asgari şartları sağlama düzeyleri ile de ifade edilmektedir. David Garvin kalitenin sekiz boyutu olduğunu ve tüketicinin kaliteyi nasıl algıladığını etkileyen etmenlerin anlaşılması gerektiğini ileri sürmüştür. Garvin’e göre, eğer bir ürün veya hizmet etmenlerden bir kaçını daha iyi veriyorsa tüketici tarafında daha kaliteli olarak algılanmaktadır (Bumin ve Erkut, 2002, s.2-3).

David Garvin'e göre, kalitenin sekiz boyutunu aşağıdaki gibidir:

**“Performans :** Ürünün temel iş görme özelliklerini ifade etmektedir.

**Özellikler :** Ürünün cazibesini artırır ve kullanıcıya sunduğu ek özellikleri kapsamaktadır.

**Uygunluk :** Belge ve standartlara uygunluktur.

**Estetik :** Ürünün renk, şekil ve sunum şekli gibi diğer niteliksel özellikleridir.

**Dayanıklılık :** Ürünün ihtiyaca cevap verebildiği yararlı kullanım süresidir.

**Güvenirlilik :** Belirtilen özelliklerle ürün özelliklerinin uyumudur.

**Hizmetler :** Ürünün satışı ve sonrasında sunulan servis hizmetleri ile müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

**Algılanan Kalite:** Ürünün marka ve imajının tüketicilerin gözündeki değeridir.” (Bumin ve Erkut, 2002, s.2-3).

Feigenbaum'a göre, “ürünlerin kalitesi, üretime bağlı olarak üç aşamada yürütülmektedir” (Feigenbaum, 1983; Yılmaz, 2003, s.5). Bunlar :

**“Tasarım aşaması kalitesi:** Bir ürünün üretime veya servise, hazır hale getirilene kadar müşteri ihtiyaçları ile işletme içi ve dışı etkenlerin dikkate alınarak planlanması sürecini kapsamaktadır.

**Üretim aşaması kalitesi:** Ürünün tasarım aşamasındaki planlara ve müşteri isteklerine göre, üretilerek teslim edilmesi sürecini kapsamaktadır.

**Kullanım aşaması kalitesi:** Ürünün müşteriye teslim edildikten sonra verilen servis hizmetlerini ve müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır.” (Feigenbaum, 1983; Yılmaz, 2003, s.5).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere kalite çok boyutlu ve karmaşık bir yapı arz etmektedir. Kalite'nin en önemli özelliği ise bir defaya mahsus bir işlem olmayıp, süreklilik arz etmesidir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar endüstriyel ürünlerde kalitenin sağlanması üzerine yapılmıştır. Ancak, endüstriyel ürünlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de kalitenin tanımlanması ve sağlanması hayati önem taşımaktadır.

### 2.3. Hizmet'te Kalite

Yukarıda da belirtildiği üzere kalite kavramı tanımlanması oldukça zor olan karmaşık bir terimdir. Tüm bu sorunların üzerine bir de soyutluk kavramı eklendiğinde, yani soyut bir kavram olan kaliteyi soyut bir kapsama sahip olan Hizmet Kalitesi ile ilişkilendirildiğinde, mevcut sorun gittikçe derinlik kazanmaktadır. Hizmet, bir ürün gibi bir fabrikada üretilerek eksiksiz olarak müşteriye sunulamaz. Bir diğer ifadeyle; “kaliteli bir hizmet” sunumu için önceden üretilemez, depolanamaz, sayılamaz, ölçülemez, test edilemez. Hizmette kalite, hizmetin ulaştırılması esnasında hizmet personeli ile müşterinin etkileşimi esnasında gerçekleşir. Hizmet o anda üretilen ve o anda tüketilen bir şeydir. Hizmetler için kalite standartları oluşturmak, somut olarak üretilmiş ürünlerden kalite standardı oluşturmaktan biraz daha zordur. Ancak, yine de hizmetler açısından kalite standartları oluşturmak mümkündür.

Hizmetin tanımlanmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Araştırmacılar hizmeti farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu tanımlardan iki tanesini şu şekilde sıralayabiliriz.

- ABD Pazarlama Birliği'ne göre : “hizmetler, büyük oranda soyut, üreticiden tüketiciye doğrudan iletilen, taşınamayan, depolanamayan ve hemen bozulabilme niteliğine sahip mallardır” (Mucuk, 2001, s. 285; Keskin 2013, s. 36).
- Kotler ve arkadaşlarına göre : “Hizmet, soyut olma özelliğine sahip ve alındığında herhangi bir soyut mala sahip olmakla sonuçlanmayan, satış için sunulan faaliyetler ve faydalardan meydana gelen ürün çeşididir” (Kotler ve Armstrong, 2001, s.291) olarak tanımlanabilir.

Hizmet kalitesi, genel anlamda sunulan hizmet ile müşteri beklentilerinin ne ölçüde örtüştüğüdür denilebilir. Yani, kaliteli bir hizmet sunmak, müşterinin istek ve beklentilerine uygun bir şekilde cevap vermek olarak tanımlanabilir.

Hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde üç nokta dikkat çekicidir. Bunlar;

1. Müşterinin hizmet kalitesini değerlendirmesi, ürün kalitesini değerlendirmesinden daha zordur.
2. Hizmet kalitesinin algısı, sunulan hizmet ile müşteri beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı ile ölçülür.
3. Bir hizmetin kalitesinin değerlendirilmesi sadece sözkonusu hizmetin sonuçları göz önüne alınarak değil, hizmetin sunulması işlemi de dikkate alınarak yapılır.

Yapılan bütün bu açıklamaların sonucunda hizmet kalitesinin incelenmesi amacıyla yanıtlanması gereken bazı sorular mevcuttur. Bu sorulardan bazılarını şu şekilde sıralanabilir.

1. Hizmet veren firmaların yöneticileri ve tüketiciler neleri kaliteli hizmetin özelliği olarak görmektedirler?
2. Yüksek kaliteli hizmet üretiminde sorunlar nelerdir?
3. Hizmet pazarlayan kurumlarla tüketiciler arasında algılama açısından farklar var mıdır?
4. Üretici ve tüketicilerin kaliteli hizmet algıları genel bir model içerisinde birleştirilebilir mi?

Ayrıca, hizmette memnuniyet veya memnuniyetsizlik durumları ve nedenleri, kaliteli bir hizmetin nasıl tanımlandığı, hizmet kalitesinden ne anlaşıldığı, hizmet kalitesinin değerlendirilmesine etki eden etkenler, hizmetle ilgili performans beklentileri ve ücretin hizmet kalitesine etkileri gibi sorularda hizmet kalitesi kavramını derinleştirmektedir.

### 2.3.1. Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi

Hizmet kalitesi çok yönlü değerlendirilmesi gereken bir konudur. Bu değerlendirmede öncelikle müşteri beklentileri ön planda tutulmalıdır. Çünkü beklentiye göre müşterilerin elde edeceği tatmin düzeyi kalitenin en önemli göstergelerinden birisidir. Diğer bir ifadeyle, beklenti ile tatmin arasındaki eşitsizlik hizmet kalitesinin yetersiz olduğu yada yeterli olduğu, beklenti ile tatmin arasındaki farkın eşit olması hizmetin tatminkar olduğu anlamına gelmektedir. Şu halde müşterilerin;

- Sunulan hizmetlerin sonucunda elde ettiği tatmin beklentilerinin üstünde ise beklentileri aşan bir hizmet kalitesi,
- Sunulan hizmet beklentilerin altında kalırsa düşük kaliteli
- Sunulan hizmet ile beklentilerin örtüşmesi durumunda ise beklenen hizmet kalitesi

söz konusudur.

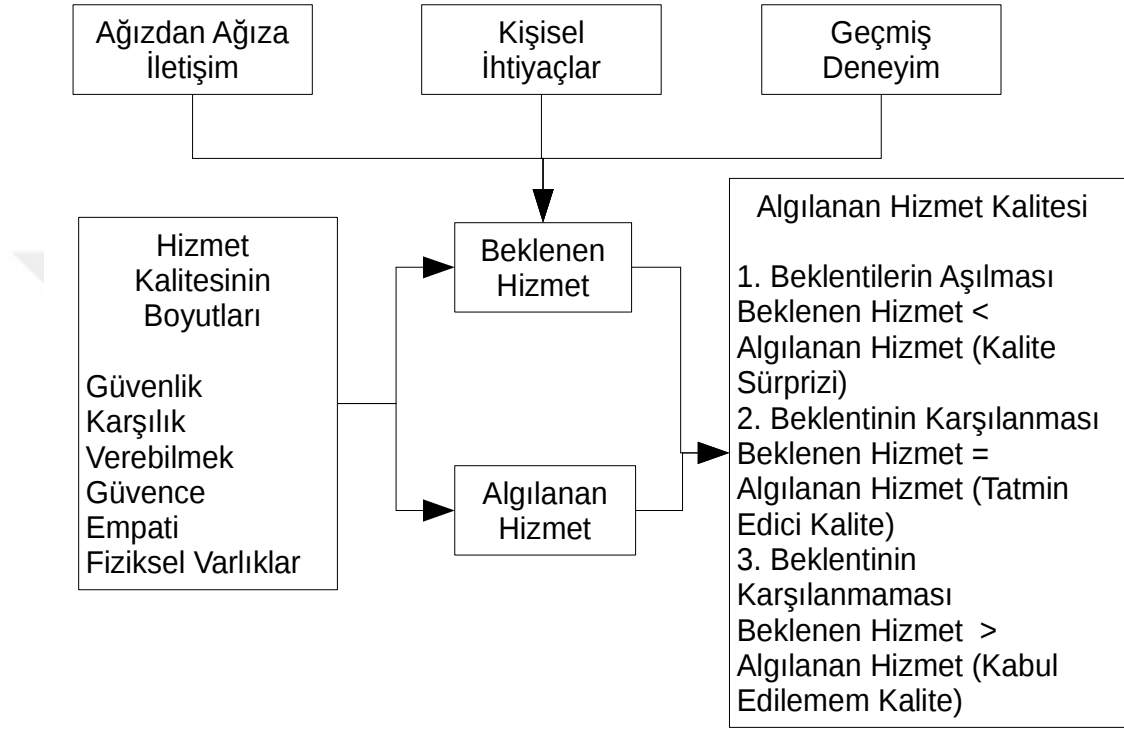
Beklenen yada alınglanan hizmet kalitesinin, olması gereken hizmet kalitesini gösteremeyebileceği de önemlidir. Kuruluş açısından hizmet kalitesi aynı zamanda bu hizmetin üretilmesindeki zamanı ve maliyeti de içeriyor olduğundan çok yönlü bir kavram olduğuna işaret etmemizde yarar var.

Bu konuda Uyguç (1998) şu değerlendirmeyi yapmaktadır : “Hizmetler soyut niteliklerde oldukları için hizmet kalitesi de soyut bir yapıya sahip olduğundan bahsetmiştik. Bu nedenledirki, kimi zaman ‘hizmet kalitesi’ yerine ‘algılanan hizmet kalitesi’ kavramı da kullanılmaktadır” (Uyguç, 1998, aktaran Bulgan ve Gürdal 2005, s. 241).

Algılanan hizmet kalitesini Parasuraman ve arkadaşları : “Algılanan hizmet kalitesi müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri (beklenti) ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini (performans) kıyaslamasının bir sonucu olup, müşteri beklentileri ve algılanan performans arasındaki farkın yönü ve derecesi” olarak

değerlendirilmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1998, aktaran Bulgan ve Gürdal, 2005, s. 241).

Algılanan hizmet kalitesi modeli Şekil 1.'de gösterilmektedir.



**Şekil 1 :** Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli (Kaynak: Fitzsimmons 2004, s.133 )

Öte yandan, araştırmacılar tarafından hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan bir çok model geliştirilmiştir. Örneğin; SERVQUAL (Service Quality) modeli, hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan bir modeldir ve hizmet kalitesini beş boyutta (güvenilirlik, karşılık verme, güvence, empati ve fiziksel varlıklar) ele almaktadır. Akademik çalışmalarda sıkça karşılaşılan SERVQUAL modeli Parasuraman, Zeithalm ve Berry tarafında geliştirilmiştir. Söz konusu yöntemde anket tekniği kullanılarak beklenen ve algılanan kalitenin müşteri tarafından değerlendirilmesi sağlanmaktadır. İzci ve Saydam (2013) bu modelin “müşteri memnuniyeti ve tatmininin, ‘algılamaların beklentiden farklılaşmasının bir fonksiyonu’” olduğunu ileri sürmektedir (İzci ve Saydam, 2013, s. 202; Can, 2016, s. 68, Nart, 2006, s. 191).

Hizmet kalitesinin eğitim sektöründeki durumuna bakacak olursak; her ne kadar eğitim sektörünün ticari bir sektör olarak algılanmasında eğitimciler rahatsızlık duysalar da, eğitimin de bir hizmet sektörü olduğu açıktır. Hatta bazı yazarlar üretim sektöründe kullanılan kavramların karşılıklarının eğitim sektöründe de mevcut olduğunu ortaya koymak için eşleştirme tabloları oluşturmuşlardır. Gençyılmaz ve Zaim, (1999) üretim sektöründe kullanılan kavramların, eğitim sektöründeki karşılıklarını Tablo 1’de olduğu gibi vermektedirler.

**Tablo 1:** Üretim Sektöründe Kullanılan Kavramların Yükseköğretim Sektöründeki Karşılıkları (**Kaynak:** Gençyılmaz ve Zaim, 1999)

<i>“Üretim Sektörü</i>	<i>Eğitim Sektörü (Yüksek Öğretim)</i>
<i>Tedarikçi</i>	<i>Lise ve dengi okullar</i>
<i>Hammade</i>	<i>Lise ve dengi okullardan mezun olan öğrenci</i>
<i>Süreç içinde işleme tabi tutulan ürün</i>	<i>Üniversitede okumakta olan öğrenci</i>
<i>Süreç aşamaları</i>	<i>Okutulan dersler ve akademik olmayan okul ortamları</i>
<i>Son ürün</i>	<i>Mezun olan öğrenci</i>
<i>Müşteri</i>	<i>İşveren</i>
<i>Satışlar</i>	<i>İş bulan mezun sayısı</i>
<i>Satılmamış veya stokta kalan ürün</i>	<i>İş bulamayan öğrenci sayısı</i>
<i>Ürün fiyatı</i>	<i>İşe başlarken ödenecek ücret”</i>

#### 2.4. Kalite Kontrolü

Kalite kontrolü, “kalite beklentilerini karşılamak için kullanılan teknik ve idari faaliyetler” biçiminde tanımlanmaktadır. Geniş anlamda “kalite kontrol, ürün kalitesinin oluşum sürecinde, çeşitli aşamalarda, hammadde, tasarım, malzeme, mamül, yarı mamül, süreç ve işlemler üzerinde, kalite ölçütlerine uygunluğun gözlemlenmesi ve yetersizliklerin belirlenerek ortadan kaldırılması için yapılan faaliyetleri ve uygulanan teknikleri kapsamaktadır.” (Şişman ve Turan, 2001 s. 40) Kısaca, kalite kontrol kavramı, ürün veya hizmetin planlama aşamasından üretim aşamasına kadar etkilendiği bütün boyutları kapsayan bir süreçtir. Kalite kontrol,

önceden belirlenmiş standartlara göre gerçekleştirilmektedir. Böylece kalite kontrol sürecinin sonunda önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde ulaşılmış olduğu tespit edilmiş olur.

## 2.5. Kalite Güvencesi

“Kalite güvencesi, bir ürün yada hizmetin kaliteyle ilgili önceden belirlenmiş standartlara uygunlukta yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistemli etkinliklerin tamamı olarak tanımlanmaktadır” (Uzak, 1992, s. 67).

Kalite güvence, işlem yapıldıktan sonra sonuçlara bakıp hata ayıklamaya yönelik değil, işlemin yapıldığı sürecin tamamını kontrol edip hata yapılmamasına yönelik bir işlemdir. Uzak’a göre (1992) kalite güvence sisteminin temelinde, “ürün ya da hizmetin geçtiği bütün aşamaların (talimatlar, görevler, sorumluluklar, tanımlar vb.) belgelendirilmesi, çalışanların kalite konusunda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi ile kalitenin, planlanan düzeyde optimum kaynak kullanımıyla gerçekleştirilmesi” yatmaktadır (Uzak, 1992, s. 67). Herhangi bir ürün yada hizmetin son kullanıcıya ulaşmaya kadar geçilen bütün süreçler kalite güvencesi birimleri ve bu süreçten sorumlu bütün birimlerin denetimi ve kontrolünü kapsamaktadır.

Küreselleşmenin sonucu yoğun bir rekabetin yaşandığı dünyada istikrarlı bir biçimde üretim yapabilmenin yolu kalitenin güvenceli bir şekilde korunması ile mümkündür. Bu koruma da iyi bir yönetimin işidir. Bu işin de belli boyutlarda ve ölçülerde, yoğun faaliyetlerle gerçekleştirilebileceği, diğer bir ifadeyle sistemli olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu gereklilik bir çok araştırmacıyı, sistem modelleri üzerine araştırmalar yapmaya yönlendirmiştir. Bu araştırmaların sonucu olarak Kalite Güvence Sistemi geliştirilmiştir.

Kalite güvencesi, bir ürün yada hizmetin müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru ve eksiksiz bir şekilde karşılanması amacı doğrultusunda, tüm süreç ve organizasyonun biraraya getirilmesidir. Kalite kavramı ile ilgili farklı birçok tanım olduğu gibi kalite güvencesi kavramı konusunda da farklı tanımlar bulunmaktadır. Belirlenmiş standartlar kullanıcıların gereksinimlerini tam olarak

karşılamadıkça kalite güvencesi sağlanmış olmaz. Kalite güvencesinde ön koşul müşteri gereksinimlerinin tam olarak anlaşılması ve karşılanmasıdır.

Sert (1991)'e göre “Kalite güvence sistemi, belirlenmiş bir kalite seviyesine, minimum toplam maliyetle ulaşıldığında, maksimum güvence yaratmaya yönelik bir yönetim sistemidir” (Sert, 1991, s.107 aktaran Dalak, 1999, s. 398).

Kalite Güvencesi'nin oluşturulmasında birçok yöntem ve metodoloji olmakla birlikte, tüm yöntemlerde mevcut temel adımlar bulunmaktadır. Bu adımlar; (i) Yönetimin Eğitimi, (ii) Organizasyon, (iii) Ön Değerlendirme, (iv) Planlama, (v) Uygulama ve Değerlendirme, (vi) İç Denetim, (vii) Dış Denetim, (viii) Sürekli Gelişme, şeklindedir (Uzak, 1992, s.66). Herbir adımın içeriği ve tanımları ise şu şekildedir;

**Yönetimin Eğitimi:** “Öncelikle başta üst yönetim olmak üzere bütün yöneticilerin temel bir eğitimden geçirilmeleri gerekir. Bu eğitimde konunun özü, temel öğeleri ve uygulama aşamaları anlatılmalıdır”.

**Organizasyon:** “Örgütün büyüklüğüne, yapılacak olan işin türüne ve kapsamına göre bir organizasyon yapılmalıdır. Her bölümde/birimde bu konu ile ilgili en az bir kişi sorumlu olmalıdır”.

**Ön Değerlendirme:** “Kalite güvence projesinde görev alan yönetici ve diğer teknik çalışanların ilk işleri, bir iç değerlendirme yaparak mevcut durumu tespit etmeleri olacaktır. Yapılacak olan bu ön değerlendirme ile eksiklikler daha net görülmüş olacaktır”.

**Planlama:** “Kalite güvence sistemin de yer alan bütün fonksiyonlar ve bu fonksiyonların içereceği bütün faaliyetler bir bütün olarak ele alınır. Bu fonksiyon ve faaliyetlerin ilişkileri ve aşamaları belirlenir. Yapılmış olan ön değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan öncelikler göz önünde bulundurularak bir planlama yapılır. Bu planlama da, yapılacak olan işlerin içeriklerinin ve aşamalarının belirlenmesinin yanı sıra görevliler ve randevular belirlenir”.

**Uygulama ve Değerlendirme:** “Üst yönetim tarafından onaylanan plan uygulama aşamasında belli aralıklarla değerlendirilir. Bu değerlendirmenin nasıl yapılacağı, bu değerlendirmeye kimlerin katılacağı, sonuçların nasıl uygulamaya geçirileceği konuları ayrıca belirlenir ve ilgili kişi ve birimlere/bölgümlere duyurulur. Bu değerlendirmelerde uzman bir danışmanın bulunması da gereklidir”.

**İç Denetim:** “İç denetimin asıl amacı, örgütün dış denetime hazır olup olmadığının saptanmasıdır. Bu denetimde, üst yönetimde dahil olmak üzere örgütün bütün birimlerini/bölgümlerini kapsaması hedeflenir”.

**Dış Denetim:** “Örgüt yapmış olduğu iç denetim sonuçlarını değerlendirerek, eksikleri veya varsa yanlışlıklarını tespit eder ve düzeltir. Böylece örgüt dış denetime hazır hale gelmiş olur. Dış denetim, müşteriler tarafından görevlendirilen bir denetçi kuruluş yada sistemi belgelendirmek amacı ile gelecek olan bir denetçi tarafından gerçekleştirilebilir”.

**Sürekli Gelişme:** “Kalite güvence sisteminin bütün aşamalarını başarıyla uygulamış ve sistemi iyi bir noktaya getirmiş olan örgütün önünde üç ihtimalle belirir. Bu ihtimaller, sistemi olduğu gibi koruyabilmek, geliştirebilmek yada geriye gitmek şeklinde sıralayabiliriz. Örgütün, sistemi olduğu gibi korumak istemesi, geriye gitmese bile yeterli olmayacaktır. Çünkü, diğer rakip örgütler sürekli geliştikleri için örgütün varlığını sürdürebilmesi için kendini sürekli yenilemesi gerekir. Bu nedenledirki, örgütün kendini belli aralıklarla denetlemesi, gözden geçirmesi ve sürekli bir gelişme planı uygulaması gerekir”.

Kalite güvence sisteminin amacı, örgütte kaliteyi etkileyen bütün süreçleri tek tek ele alıp, ulaşılmış kalite düzeyinin sürekliliğini sağlamak, örgütün amaçlamış olduğu kalite düzeyine en az kaynak (maliyetle) kullanımı ile ulaşmasını sağlamak için çalışmalar başlatarak, eşgüdüm başlatmak ve elde edilen sonuçları sürekli olarak izlemek ve gerekli önlemleri almaktır.

Kalite güvencesi; maliyetlerin azaltılmasına, verimliliğin artırılmasına, yapılan bütün işlerin ilk seferde doğru yapılması ve devamında da doğru yapılmasına yardımcı olur. Kalite güvencesi, iyi bir yönetim aracıdır ve üst yönetim de dahil

olmak üzere örgütte çalışan herkesin sorumluluğundadır. Kalite güvencesi, üretilmiş ürünlerde hatalı olanları ayıklamak yerine, ürünün üretilmesinden sorumlu süreçleri denetleyerek hatalı ürün üretilmesini engelleyerek sıfır hata prensibini hedeflemektedir. Örgütün amacını, en yüksek kaliteyi en düşük maliyetle üretilmesi olarak varsayarsak, bu önleyici sistem örgütün gücünü üst seviyeye çıkarması için ideal bir sistemdir. Ayrıca, “Kalite Güvencesi”, “Toplam Kalite Yönetim Felsefesi”nin tamamlayıcısı durumundadır.

### **2.5.1. Kalite Yönetimi**

“Örgüt yönetiminin, kalite bakımından bir politika belirlemesi ve onu izlemesidir. Kalite yönetim süreci, stratejik planlama yapılması, kaynakların belirlenmesi, kalite planlaması ve kalite uygulamaları gibi alt süreçleri kapsamaktadır.” (Şişman ve Turan, 2001 s. 40)

### **2.5.2. Kalite Politikası**

Kalite politikası, kalite sistemini geliştirmek ve iyileştirmek isteyen tüm kurumların misyonları ve vizyonları doğrultusunda geliştirdikleri politikalar bütünüdür. Kalite politikası, kurumun geleceğe yönelik olarak yapması gereken temel varsayımlar olarak da ifade edilebilir. “Kurum kalite politikasında, ürettiği ürün veya hizmetlerin kalitesine ilişkin bakış açısını, çalışanları ve müşterileriyle ilgili görüşlerini, gelecekteki kalite ile ilgili sürekli gelişmeye ilişkin hedeflerini açık bir şekilde ifade etmelidir” (İmamoğlu, 1998, s.56).

Kalite politikası, örgütün üst yönetimi tarafında saptanmalı ve bu kalite politikasının gerçekleştirilebilmesi için ürün yada hizmetin üretildiği bütün süreçler için talimatlar ve akış planları oluşturmalıdır. Kalite politikaları üst yönetim tarafından kabul edilen genel politikalarının bir parçasıdır .

## 2.6. Toplam Kalite Yönetimi

Başlangıçta; “kalite muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite kontrol gibi kavramsallaştırmalarla gündeme gelen kalite konusu, geniş olarak son on yıldan beri toplam kalite yönetimi kavramsallaştırılması içinde ele alınmaktadır” (Şişman ve Turan 2001, s.41). Kalite ve yönetim konusunda bir çok model ve yaklaşımlar geliştirilmiş, denenmiştir. Kullanılan her model ve yaklaşımda yeni ihtiyaçlar gündeme gelmiş ve modeller ihtiyaç doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. Bu yapılandırılmalar (kalite, kalite kontrol ve kalite güvence v.s) sonunda toplam kalite yönetimi adı altında daha sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Toplam Kalite Yönetimi kavramında yer alan üç sözcüğün ayrı ayrı açıklanması gerekir. “Birincisi ‘toplam’ Türkçe sözlükte ‘topyekün, birlikte’ anlamına gelen toplam sözcüğün örgütteki bütün çalışanları, gerçekleştirilen işlemlerin tüm yönlerini, bütün paydaşları (toplum,v.b.) ve üretilen ürün ve/veya hizmetlerin tümünü, ikincisi, ‘Kalite’, ölçülebilir yönetim değerini, yani müşterilerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılanmasını, ve üçüncü ‘Yönetim’ ise, yönetimin mükemmelle ulaşmak için örgütün bütün kaynaklarıyla çalışanlarına liderlik yapması, örgütte katılımcı yönetimi sağlamasını ifade etmektedir” (Çarkacı, 2014, s. 14-15). Burada özellikle vurgu yapılan nokta yönetim kavramıdır.

### 2.6.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi

1926 yılında Henry Ford tarafından yayınlanan “*My life and Work – Hayatım ve İşim*” kitabında Toplam Kalite Yönetimi ilk kez yeni bir yönetim biçimi olarak tanımlanmıştır. Çağdaş felsefenin düşünürleri olarak bilinen Deming, Juran ve Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesinin temellerini atmışlardır. Feigenbaum ve Ishikawa çalışmalarıyla bu yönetim felsefesinin yapısının gelişmesine katkılarda bulunmuşlardır.

TKY’nin kökenleri, Japonların II. Dünya Savaşı’ndan sonra başlattıkları kalkınma hamlelerinin ilk dönemlerine kadar uzanır. Amerika da doğmuş bir fikir olmasına rağmen pek ilgi görmemiştir. Amerika da ilgi görmeyen ve benimsemeyen TKY’yi Japonlar hemen benimsemiş ve uygulamaya başlamışlardır. Japonlar ilk

kalite denetim eğitimini 1950'lerde Deming ve Juran'dan almışlardır (Akın, 2001, s.6). “Böylece Japonlar kalitenin nasıl oluşacağını öğrenmişler ve kalite denetiminin muayeneden farklı olduğunu görüp özel denetim yöntemlerini öğrenmişlerdir” (Saraç, 2010, s. 7). Japon hükümeti yetkilileri kalite konusunun kavranması için 1950-1960 yılları arasında radyo programları aracılığı ile hatalı üretimin önlenmesi, kalite tasarımı, üretilen ürünlerin maliyetinin düşürülmesi ve ölçme (standardizasyon) konuları hakkında yayınlar yaparak halkın kalite konusunda bilinçlenmesini sağlamıştır. Bu konularla ilgili kitaplar basılmış, ve dağıtılmıştır. Kasım ayı “Milli Kalite” ayı ilan edilmiş ve “Q” işareti taşıyan bayraklar asılmıştır. Japonya'da 1951 yılında itibaren “Deming Kalite Ödülü” adı altında bir ödül verilmektedir.

Feigenbaum 1957 yılında yayınladığı bir makalede ilk kez “Toplam Kalite Kontrol” kavramını kullanmıştır. Bu makalesinde, kalitenin yalnızca kalite bölümünün sorumluluğunda olmadığını kalitenin herkesin sorumluluğunda olduğunu ifade etmiştir. Japonlar 1962 yılında ustabaşları için “kalite kontrol” dergisinin yayınlanması ile birlikte Toplam Kalite Çemberi (TKÇ) akımını başlatmışlardır. “Uzak doğu ülkelerinin neredeyse hepsi TKÇ'yi kullanmaktadırlar” (Akın, 2001, s.34).

Dış rekabet koşullarının 70'li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başlamasıyla birlikte, özellikle kalitesi ve üstünlüğü kanıtlanmış Japon ürünlerinin tercih edilmesi, 1974 yılında ABD'yi kalite konusunda harekete geçirmiştir. 1977 yılında ABD'de bir çok işletme TKÇ ile ilgili uygulamalar başlatmış ve merkezi ABD'de bulunan Uluslararası Kalite Çemberi Örgütü kurulmuştur.

“1960'lardan sonra bu kalite yönetimi şekli diğer ülkelerde de uygulamaya başlanmıştır. Avrupa'da kalite yönetimi ile ilgili ilk düzenlemeler 1957'de yapılmış ve 1960-1970 yıllarında ilk kez TKÇ uygulanmıştır” (Saraç, 2010, s. 20). Özetle, kalite yaklaşımı, İstatistik Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Kontrolünden geçerek bugünkü Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ulaşmıştır.

Tablo 2'de kalite anlayışının geçirdiği evrimi özetlemektedir. (Kubalı, 1998, s.117)

**Tablo 2.** Kalite Anlayışındaki Değişimler

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLERİ	MUAYENE	İSTATİKSEL KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Temel Prensiptir	Meydana çıkarma	Kontrol	Koordinasyon, firma	Süreç ve insan odaklılık; sürekli gelişme
Kaliteye bakış açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde “kalite” nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Yöntem	Örnekleme ve ölçme	İstatiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite profesyonellerin rolü	Muayene, çeşitleme, hesaplama	Meseleyi tesbit ve istatiksel yöntemlerin uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlaması ve program tasarımı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kaliteden kim sorumlu	Muayene departmanı	Üretim ve mühendislik departmanı	Üst yönetim, tüm departmanlar	Üst yönetim, tüm departmanlar ve işletmedeki tüm bireyler
Temel yaklaşım	Kalite muayene	Kalite kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

### 2.6.2. Türkiye’de TKY uygulamaları

Türkiye’de kalite ile ilgili çalışmalar 1980’li yıllarda başlamıştır. “TKY uygulamalarını Türkiye’de ilk başlatan şirketler yabancı sermayeli şirketler olmuştur. TKY’nin ilk uygulandığı şirket 1990 yılında Sabancı-Japon ortak kuruluşu olan Brisa fabrikasıdır” (Gülşen, 2012, s.118). Daha sonra Arçelik, Netaş ve Beko TKY uygulamasına geçmiştir. Türkiye’de kalite ile ilgili çalışmalarını başlatan kamu kuruluşları ise “Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)” ve “Türk Standartlar Enstitüsü (TSE)”dir. Diğer yandan “Kalite Derneği (KAL-DER)”de kalite ile ilgili çeşitli aktif çalışmalar yapmaktadır.

1990'lı yıllardan itibaren Türkiye'de büyük sanayi kuruluşlarında yönetimle ilgili önemli değişiklikler ortaya çıkmaya başlamıştır. Geleneksel yönetim yapısı yerini modern yönetim yapısına bırakmaya başlamıştır. “Bu modern yönetim anlayışında ‘kar’ ve ‘üretim kaynakları’ kavramları yerine ‘kalite’ ve ‘insan kaynakları’ kavramları kullanılmaya başlanmıştır” (Suğur ve diğerleri, 2014, s.5).

1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de liberal politikaların uygulanmaya başlaması ile birlikte ekonomi dışarıya açılmış ve sanayi örgütleri uluslararası piyasa koşullarına uyum sağlamak zorunda kalmıştır ve 31 Aralık 1995 tarihinde yürürlüğü giren Gümrük Birliği anlaşması ile de bu durum hız kazanmıştır. Böylece başta otomotiv sektörü olmak üzere beyaz eşya ve tekstil sektörü de bu rekabet ortamında yerini almıştır. TKY'yi 1990 yılında ilk uygulayan Sabancı-Japon ortak kuruluşu olan Brisa 1996 yılında Avrupa Kalite Ödülü'nü almıştır. Böylece piyasadaki diğer firmalarda bu gelişmelerden sonra yönetim anlayışlarında değişiklikler yapmaya başlamışlardır. Daha sonraları ise bu durum özel sektörle sınırlı kalmamış neredeyse yaşamın bütün alanlarına sirayet etmiştir. Kamu kurumları, hastaneler, eğitim kurumları gibi hızla yaygınlaşmaya başlamıştır.

Kaliteli ürün üretilmesini teşvik amacı ile ulusal ve Uluslar arası kalite kuruluşları kurulmaya başlamış ve bu kuruluşlar bir takım ödüller ve belgeler vermeye başlamışlardır. Bu kuruluşlar, ulusal düzeyde KAL-DER önemli bir görev üstlenmiştir. Konferanslarla, eğitim programları ile kalite kavramını günlük yaşama sokmaya çalışmışlardır. Uluslararası düzeyde ise, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) 1988 yılında 14 kuruluşun CEO'ları tarafından kurulmuş olan bir vakıftır. EFQM'in amacı, “Avrupa'daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmaktır. EFQM kuruluşundan sonra sanayici ve akademisyenlerden oluşan bir grup ile ‘Mükemmellik modeli’ adı ile bir yönetim modeli geliştirmiştir. EFQM, Avrupa bulunan firmalar arasında rekabeti desteklemek amacı ile 1992 yılından başlayarak günümüze kadar, her yıl bu modeli en iyi uygulayan kuruluşları Avrupa Mükemmellik Ödülü ile ödüllendirmektedir”<sup>3</sup>. Bu ulusal ve uluslararası kalite derneklerinin ödüllerini alabilmek için Türkiye'deki örgütler büyük bir rekabet içerisine girmişlerdir. Ayrıca, “ISO-9000 Kalite belgesi

---

<sup>3</sup> <http://www.kalder.org>

başta olmak üzere, ISO 14001 çevre sağlığı belgesi, işçi sağlığı ve iş güvenliği belgesi ve/veya sertifikası firmaların uluslararası piyasalarda rekabet edebilmeleri için zorunlu hale gelmiştir” (Suğur ve diğerleri, 2014, s.5).

“AB standartlarına uyum için gerekli olan Comformitee European (CE) sertifikası ürünlerin uluslararası piyasalara girebilmesinin ön koşulu olmaya başlamasıyla, Türkiye’deki endüstriyel kuruluşlarda TKY uygulamalarına daha da hız vermişlerdir” (Suğur ve diğerleri, 2014, s.6).

Kalite yönetimi yöntemleri bağlamında bakıldığında Türkiye’de yönetimi 1980 öncesi ve 1980 sonrası olarak değerlendirebiliriz. Şöyleki; 1980 öncesi klasik yönetim metotları uygulanırken, yeni yönetim metotları hakkında dünyadaki gelişmeleri takip edecek kaynak ve bilgilere ulaşmak neredeyse imkansızdı. Dünyadaki gelişmelerin yayınlandığı kaynakların Türkçe’ye çevrilmemiş olması yeni methodların bilinmesini ve uygulanmasını engellemiştir. Örneğin; “F. W. Taylor’un Bilimsel Yönetim İlkeleri adlı kitabı yayınlandıktan 30 yıl sonra Türkçe’ye çevrilmiştir. 1980’li yıllarda ise Batı’da yönetim sistemleri üzerine çıkan yayınlarda çok büyük artışlar olmuştur”(Suğur ve diğerleri, 2014, s.8). Aynı yıllarda hem Türkçe’ye çevrilme sayısında artışlar olmuş hem de çevrilme sürelerinde kısaltmalar olmuştur. Örneğin; Tom Peters’in Thriving on Chaos adlı kitabı 1987 yılında yurt dışında basılması ile aynı yıl Türkçe’ye çevrilmiştir. Ancak, Türkiye’de yapılan bilimsel çalışmaların büyük çoğunluğunun İngilizce yapılmasından dolayı bütün bu gelişmelere rağmen bir çok konuda Türkçe kaynak bulmak sıkıntılı bir süreçtir.

“Modern yönetim metolarının yöneticilere ulaştırılmasında genellikle yerli yada yabancı danışmanlık şirketlerinin uzmanları tarafından verilen seminerler ve eğitim kursları, yabancı kaynaklar, çeviri kitapları ve kalite ile ilgili düzenlenen konferanslar önemli bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır” (Suğur ve diğerleri, 2014, s.8).

Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalara bakıldığında, uygulama alanının giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Ancak TKY’nin tam kuralları ve felsefesi ile uygulanmadığı böylece beklenen sonuçları vermediği

görülmektedir. Gelişmiş kapitalist ülkelerle karşılaştırıldığında, Türkiye'nin TKY uygulamaları bakımından henüz başlangıç noktasında olduğu görülmektedir.

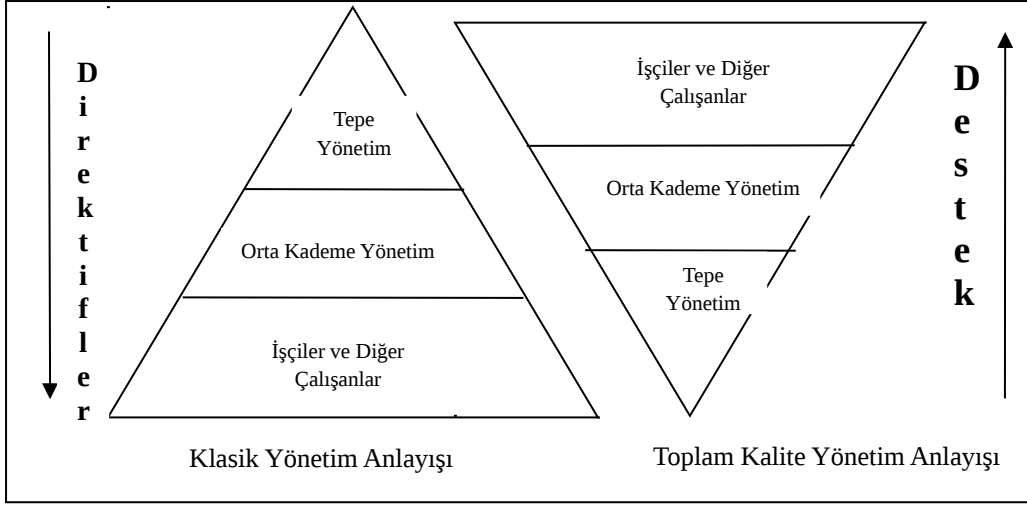
### 2.6.3. Toplam Kalite Yönetimi nedir?

Konunun daha net anlaşılabilmesi için Toplam Kalite Yönetiminden önce “yönetim” kavramının kısa bir tanımını yapmak gerekir. Yönetim, bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda yönlendirilerek iş yapmaları ve aralarındaki işbirliği ve koordinasyonun sağlanması çabalarının tamamı olarak tanımlanabilir (Çetin, 2002, s.155-156). Yönetim'in diğer bir tanımı ise, “Belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtası ile iş görmektir” şeklinde tanımlanmaktadır. Çok yalın bir biçimde, yönetim, “iş yaptırmanın ilim ve sanatı” olarak tanımlanmaktadır. Ancak, yönetim tanımının yalın olması, uygulamasının da kolay olacağı anlamına gelmemektedir. Doğal kaynakların her geçen gün azalması, örgütlerin yönetim konusuna yoğunlaşmalarını zorunlu kılmıştır. Bircan'a göre, “Yönetimin görevi, insanları ortak amacı başarabilir duruma getirmek için onların güçlü yanlarını etkili kılmaktır, başarıyı düzeyi, yönetim fikrinin ayrılmaz bir parçası olmuştur” (Bircan, 2002, s.11). Bunun sonucu olarak her kademedeki görev yapan yöneticilere, yeni yönetim tekniklerini takip etmek ve en iyi şekilde uygulamak zorunluluğunu getirmiştir. Kaynakların kıtlığı, rekabet, değişim, kalite ve müşteri istek ve beklentilerine olumlu cevap verebilme gibi faktörler TKY'nin ortaya çıkmasındaki önemli unsurlar olarak görülmektedir.

*“Yönetim tanımlarının istisnasız hepsinde ‘belirlenmiş amaçlar’ ibaresi yer alır. Çağdaş yönetim anlayışlarında ise amaçların tümünde kalite ve kalitenin sağlanması ağırlıklı önem taşır. TKY’de hem süreç, hem de beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve “kalite”ye ulaşmaktır. Toplam Kalite Yönetimi, öncelikle endüstride ‘Kalite Muayene’ ile başlamış ‘Kalite Kontrol’e dönüşmüş, ardından ‘Kalite Güvence’ dönemi ile devam etmiştir. Bütün bu uygulamaların ardında rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentileri gibi dış faktörler Yönetim Bilimi literatüründe ‘Toplam Kalite Yönetimi’ kavramının yer almasına zemin hazırlamıştır”. (Çetin, 2002, s.155-156)*

TKY ile ilgili bir çok farklı tanımlar yapılmıştır. Ancak, yapılan bütün bu farklı tanımların ortak paydası TKY'nin "çağdaş bir yönetim düşüncesi" olduğu yönündedir. Bu nedenledirki TKY'nin tanımını yapan bütün araştırmacılar, TKY'yi genel felsefe ilkeleri kapsamında tanımlamakta ve kalite yönetimi bağlamında da bazı işlevsel ve teknik boyutlar ekleyerek tanımı genişletmektedirler. TKY, genel olarak "güçlü liderlik", "katılımcı yönetim" ve "ekip çalışması" gibi bileşenlerle tanımlanırken, diğer taraftan "hatasız ürün üretme", "müşteri memnuniyeti" ve "sürekli iyileştirme" gibi bileşenlerle de tanım genişletilmektedir (Yasin, 2015, s. 15). Özden (1999) ise, "günümüzdeki anlamıyla TKY, felsefe ve ilkeler bütünü olmanın yanında, uygulama araçlarıyla da bir yönetim biçimidir şeklinde tanımlamıştır" (Özden, 1999, s. 160'dan aktaran Yasin, 2015, s. 15).

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet işletmelerde müşteri kavramını ön plana çıkarmıştır ve böylece üretimin belirlenmesindeki tek etkili unsur müşteri olmuştur. Önemi artan ve üretimde en etkili unsur haline gelen müşteride kalite bilinci gelişmiştir. TKY'ye konu olan müşteri kavramı, sadece kurumun ürettiği ürün veya hizmetleri satın alan dış müşterilerden ibaret değildi. (Çevik, 2007, s.50) "TKY iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşteriye bir bütün olarak bakılmasını sağlamakta ve müşteri memnuniyetini kurum dışında olduğu gibi kurum içindedeyi sağlamayı hedeflemektedir" (Ertürk ve Kıyak, 2011, s. 129). TKY, böylece iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere, hem müşteri kavramını ikiye ayırmış hemde tek kavram altında birleştirmiştir. İç müşteriden kasıt, kurumun çalışanlarıdır. Üretim sürecinden ürüne katkı sağlayan her bölüm diğer bölümün müşterisidir anlayışından yola çıkarak, kurum içi müşteri olarak görülen bölümler/birimler bir sonraki müşteri olarak kabul edilen diğer bölüm/birimleri memnun etmeye çalışacakları için ürün son müşteriye ulaştığı anda en yüksek kaliteye de böylece ulaşılmış olacaktır. Dış müşteri, işletmenin ürettiği hizmet veya ürünü satın alan son müşteridir.



**Şekil 2.** Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetim Anlayışı (Kaynak: TSE, 2002b Aktaran: Yılmaz)

TKY felsefesi, müşterinin isteklerinin karşılanmasıyla sürekli başarının sağlanacağını ileri sürmektedir. Sürekli başarı, paydaşların tatmin edilmesi ve menfaatlerinin dengelenmesiyle sağlanmaktadır. Paydaş kavramı ile, işletmeden menfaat sağlayan müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve bütün toplum kast edilmektedir. Diğer bir ifade ile TKY, “işletmenin tüm toplumu memnun ederek başarıya ulaşma çabasıdır” (Özeroğlu, 2015, s. 546).

TKY konusunda yapılan bazı farklı tanımlar aşağıda verilmektedir.

“TKY, bir örgüt içinde kaliteyi odak alarak, örgütün bütün çalışanlarının katılımı ile, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla uzun vadede başarı sağlamayı ve örgütün bütün çalışanlarına ve topluma yarar sağlamayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır” (Özveren, 2000, s.6: aktaran Saraç, 2010, s.8).

Hergüner’e göre ise, “TKY’nin tanımı (Hergüner, 1998, s.2-3);

- farklı yönetim tarzlarının farkında olmak,
- kaliteyi tanımlamak ve öncelikli ilke olarak benimsemek,
- müşteri taleplerinin karşılanmasına yoğunlaşmak,

- iç ve dış müşteriye odaklanmak ve müşteri memnuniyetini artırmak,
- bütün kaynakların sürekli gelişmeye ayırmak,
- kurum için eğitimin sürekli hale getirilmesi ve kurumsallaştırılması,
- kurumda görev yapan yöneticilerin değişen rollerini kabul etmek ve bir sistemin içinde çalışıldığının bilincinde olmak,
- ekip çalışmasına önem vermek ve tüm çalışanların organizasyonun bir parçası olarak görmek,
- kurumsal iletişimi geliştirmek,
- problem çözme ve veriye dayalı karar vermede bilimsel yaklaşım kullanmak,
- üst yönetimin bu işe inanması ve bunu sürdürmesi,
- insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesine önem verilmesi

bütün bu kavramların hepsinin temel alan TKY bir yönetim modelinde ziyade bir yaşam felsefesi olarak kabul edilmektedir” (Erdinç, 2006, s.59).

“Türkiye Kalite Ödülü Kriterlerine göre; TKY, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir” (Saraç, 2010, s.7).

Bütün bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, TKY’yi “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım” olarak tanımlayabiliriz.

#### **2.6.4. Toplam Kalite Yönetimi’nin ilkeleri**

TKY, kalitenin sağlanmasında, mükemmelliğe ulaşma anlayışı içerisinde işletmenin sürekli gelişme faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu faaliyetler, örgüt içinde

üretimden satışa ve satış sonrası bütün hizmetlere ve yönetimden bütün alt kademelere kadar bütün süreçleri kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurum ve kuruluşdaki bütün bireylerin sorumluluğunda olan TKY'nin dayandığı ilkeler aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Özeroğlu, 2015, 549).

1. Üst Yönetimin Liderliği,
2. Tam Katılım ve Takım Çalışması
3. Müşteri (iç ve dış müşteri) Odaklılık,
4. Sürekli İyileştirme (Kaizen)
5. Verilere Dayalı Karar Verme

#### **2.6.4.1. Üst Yönetimin Liderliği**

Liderlik, TKY konusunda gündeme gelen tüm görüşler içerisinde ön planda olan bir konudur. Kalite araştırmacılarının geliştirmiş oldukları ilkeler içinde en çok üzerinde durdukları konular yönetim ve liderlik olmuştur. Örgütlerde, uygun bir yönetim yapısı oluşturulmadıkça ve bu yapıya rehberlik eden yol gösteren liderlerin olmaması durumunda örgütlerde kaliteli mal ve hizmetlerin üretilmesinden söz edilemez. Liderlik ve yöneticilik farklı iki kavramlardır. “Liderlikte rasyonellikten ziyade duygusallık vardır ve diğer insanları etkilemeyi, onlara şevk ve heyecan vermeyi, yüreklendirmeyi, yön göstermeyi ve rehberlik etmeyi ifade eder” (Şişman ve Turan, 2001, s.43).

Bir örgütte TKY'nin uygulanması yönetimin istek ve sorumluluğu altındadır (Çevik, 2007, s.32). Üst yönetimin öncülüğü olmadan TKY'nin uygulanmasından söz edilemez. Üst yönetimin TKY uygulaması konusundaki tutumu kritik öneme sahiptir. Yani üst yönetim, TKY konusundaki çalışmalara önem vermeli, bizati çalışmalara katılarak çalışanlara örnek olmalı ve çalışanları motive etmelidir.

Değişen koşulların ortaya çıkardığı yeni müşteri ihtiyaçlarına en etkin şekilde cevap verebilmek için sürekli gelişmeyi ön koşul olarak gören TKY, aynı zamanda

bu koşulları liderliğin özelliği olarak görmektedir. TKY'nin bir yönetim biçimi olarak gelişip biçimlenmesinde önemli katkıları olan Deming TKY'nin üst yönetim tarafından başlatılması gerektiğini savunmakta ve TKY'nin başarılı olmasında yönetimin % 94 oranında etkili olduğunu savunmuştur.

Şişman ve Turan (2001) “Liderlik, geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içerir” şeklinde ifade etmiştir. Katı bürokratik kuralların uygulandığı örgütlerde yöneticilerin, liderlik özelliklerini göstermeleri mümkün değildir. Bu örgütlerde yöneticilerin temel görevleri, kontrol ve denetimden ibarettir. Örgütlerdeki kontrol ve denetimlerin ileri derecede uygulanması insanların yaptıkları işe ve sisteme yabancılaşmasına neden olmakta ve yaratıcılığı, performansı, motivasyonu ve verimliliği engellemektedir. Bir örgütte üst yönetimin liderliği olmadan TKY'nin uygulamaya geçmesi mümkün değildir.

#### **2.6.4.2. Tam Katılım ve Takım Çalışması**

“Yönetim biliminin önemle üzerinde durduğu kavramlardan biri olan katılım, çalışanların örgütle ve yönetimle bütünleşmesi, örgütle ve yönetimle ilgili kararlarda söz sahibi olması ve sorumluluk üstlenmesini ifade eder. Çalışanlar üzerine yapılan araştırmalarda, çalışanlara daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde, verimlilik, işe devam ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir” (Açıkel, 2011, s. 12).

Katılımcı yönetim, örgütte alınan kararlarda, sadece bir kısım yöneticilerin değil, örgütte çalışan diğer personelin de kararlara katkısı yada etkisinin olması demektir. Bu katılım her üyenin alınan kararda eşit derecede hak sahibi olduğu kooperatif yönetimiyle aynı anlama gelmez. Çoğunluğun oyu yada oy birliği nihayi bir yargı değildir.<sup>4</sup> Katılımcı yönetimde belirlenmiş yöneticiler hala karar almada ve uygulamada sorumlu ve yetkili kişilerdir, ancak alınacak kararlardan etkilenecek olan çalışanların, yönetimin karar alma sürecine katılması ve bu süreçte analizlerini, gözlemlerini, öneri ve tavsiyelerini sunmaları anlamına gelmektedir. Kaliteli ürünün

<sup>4</sup> (<http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/pm-pmtu.htm>)

üretmesinde yada kaliteli hizmetin sunulmasında sistemin önemli olmasına karşın, sistemin iyi bir şekilde işleminde yada işlememesinde sistem içindeki insan faktörü en belirleyici unsurdur. “Klasik yönetim anlayışında, işletmenin bütün bileşenlerinin ne, nerede, ne zaman ve kimler tarafından kullanılacağına yönetim karar verirken; modern yönetim anlayışında, insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak istememektedirler” (Kurt, 2008, s. 9). Bu nedendir ki, TKY'nin uygulandığı örgütlerde, yapılan çalışmalarda, çalışanlara değer verilmekte, ihtiyaçları gözden geçirilerek karşılanmaya çalışılmaktadır.

Katılım, aynı zamanda paylaşmaktır. TKY'de sürekli vurgusu yapılan “takım çalışması” yada “ekip çalışması” gibi kavramların katılım olmadan oluşturulması mümkün değildir. Ancak katılımın sağlanması ile “ekip ruhu” oluşturulabilir. TKY'de katılım, bireysel katılım ve takım katılımı olarak iki şekilde sağlanmaktadır. Bireysel katılım, örgütteki çalışanların bireysel özelliklerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bireysel özelliklerden yararlanmanın gerçekleşmesi için, bireyin asgari özelliklere sahip olması gerekir aksi halde sürecin aksamasına neden olur. Takım katılımında ise bireylerin sinerjik etkilerinden yararlanılmaya çalışılmaktadır. Bu uygulamalardaki amaç sorunların çözülmesi ve süreçlerin en verimli şekilde işlemedir.

Tam katılım, astların üstlerinden bağımsız hareket etmeleri veya astlara gereğinden fazla yetki devredilmesi olarak anlaşılması gerektiği gibi, astın üstün tam denetiminde iş göremesi olarak da anlaşılması gerekir. TKY felsefesi, tam katılım ile, örgütte çalışanların hedeflerin belirlenmesinde, kararların alınmasında ve problemlerin çözümlenmesi süreçlerinde gönüllü olarak yer aldıkları bir süreci ifade edilmektedir.

#### **2.6.4.3. Müşteri (iç ve dış müşteri) Odaklılık**

En basit tanımı ile müşteri, üretilen bir ürün yada hizmetin alıcısı, kullanıcısı yada tüketicisi olarak tanımlanmaktadır. TKY'nin kaliteyi, müşteri belirler ilkesi, müşteriye anahtar konumuna getirmiştir. Bu nedendir ki, kalitenin tanımı müşteriye göre yapılmakta ve müşteri tatmini vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Bir tanıma

göre kalite, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması hatta beklentilerin ötesine geçilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edilmesi ile ilgili bilgilerinin sağlanmasında piyasa araştırması yapılması çok önemli rol oynamaktadır. Bu araştırmaların sürekliliği ile müşteri hakkında edinilen bilgiler (kimlik, ihtiyaç, beklenti, cinsiyet, yaş vs.) müşteri ile kurulmak istenen sürekli ilişkinin ölçütü olarak kullanılır. “Uygulanması oldukça zor olan müşteri odaklılık ilkesi, işletmeye uzun vadede en büyük faydayı sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir” (Demirkan, 1997, Aktaran, Yılmaz 2003, s. 55-56).

TKY felsefesi, müşteriye, bir mal veya hizmeti alan kullanan kişi olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda TKY müşteri kavramını iç müşteri ve dış müşteri olarak ayırmıştır. İç müşteri, kendisinden önceki süreçlerin çıktılarını alıp kendi üretim sürecinde kullanan kişi yada bölüm olarak tanımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, iç müşteri kavramı, bütün çalışanları kapsamaktadır. Çalışmalar, müşterisinin kim olduğunu, kendisinden ne beklediğini bilmelidir, bu bilgi, çalışanın görevini en iyi şekilde yapmasını sağlayacaktır. “İç müşteri memnuniyeti ise, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için kurum içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir” (Ceylan, 1997, s. 4). Dış müşteri ise, işletmenin üretmiş olduğu ürünleri satın alan, kullanan, tüketen nihayi kişidir. Örgüt içerisinde, iç müşteri memnuniyetinin sağlanması ile ürünün hatasız üretilmesi sağlanmış, bütün bu süreç sonrasında aslında nihayi müşteri olan dış müşteri memnuniyeti de sağlanmış olmaktadır.

Müşteri odaklı olmak, ürün tasarımında müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin ön plana alınmasını sağlamıştır. Müşteri odaklı olmak, işletmeleri kendi içe kapanıklıklarından çıkarmış ve dışa dönük bir yapıya dönüştürmüştür. Müşteri ihtiyaçlarının araştırılması ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin belirlenmesi çalışmaları işletmeleri daha rekabetçi bir mücadele içerisine sokmuştur. Amaç, daha kaliteli, hatasız ürünler üretmek ve böylece hatalı ürün dönüşümlerini azaltmak ve daha çok müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Müşteri odaklı olma, işletmelerin diğer kar, maliyet, verimlilik vs. gibi amaçları göz ardı ettiği anlamına gelmemelidir. Çünkü, TKY’de bütün bu iyileştirme ve geliştirme çabalarının işletmenin diğer amaçlarının gerçekleşmesine de hizmet

ettiğine inanılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, müşterinin memnuniyeti, daha fazla ürün satışı, daha fazla ürün satışı ise daha fazla parasal kaynak yani kar anlamına gelmektedir ve bu durum, biri diğerini etkileyen tam bir döngü şeklinde devam edecektir.

#### 2.6.4.4. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

“Sürekli iyileştirme (Kaizen), belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin ve rekabet güçlerinin artırılması amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş; fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır”.<sup>5</sup> Japonca’da iki kelimenin bileşiminde üretiler Kaizen, *kai* “değişim”, *zen* ise “daha iyi” anlamına gelmektedir. Kaizen, sürekli iyileştirme, sürekli geliştirme anlamına gelmektedir.

Sürekli geliştirme ve iyileştirme çalışmaları, işletmeler üretim faaliyetlerini tekrarlarlarken, bu faaliyetlerden daha iyi sonuçlar elde edebilmek için, üretim sürecinde sürekli iyileştirmeler yapmalarını<sup>6</sup> ifade etmektedir.

Kaizen, sürekli iyileştirme ve geliştirmedir. Kaizen, sonuçlardan ziyade süreçlere yönelik çalışır. Çünkü, eğer sonuçların iyileştirilmesi isteniyorsa ki, asıl amaç budur, sonuçları ortaya çıkaran süreçlerin iyileştirilmesi durumunda sonuçlar da istenen doğrultuda iyileşmiş olacaktır. Başka bir ifadeyle, sonuçların iyileştirilmesi için sonuçlara giden süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir.

“TKY’nin temelinde, ulaşılan her kalite düzeyinin sürekli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gereken her durumda değişikliklerin yapılması için oluşturulmuş sistematik süreçler ve bu süreçlerin sürekli üst standartlar lehine geliştirilmesi söz konusudur” (Küçük ve diğerleri, 2015, s. 57). TKY felsefesinde, süreçlere önem verilmesinin ilk nedeni hata yapmayı önlemek, ikincisi ise yapılmış bir hata varsa sonuçta değil, süreç içerisinde tespit etmektir ve bu iki nedene ilaveten üçüncü ise,

<sup>5</sup> (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>)

<sup>6</sup> Sürekli iyileştirme ve gelişme ile Kaizen aksi belirtilmedikçe tez içerisinde aynı anlamda kullanılmıştır.

süreçlerin sürekli geliştirilmesi yani kaizen dir. Kurum şu anda yaptığı işi ne kadar iyi yapıyor olursa olsun, daha iyisini yapabileceği düşüncesi hakimdir.

Akın, Çetin ve Erol (2001) bu süreçleri, çalışan boyutu, süreç boyutu, zaman boyutu ve teknoloji boyutu olmak üzere dört başlık altında şu şekilde açıklamışlardır.

“*Çalışan boyutunda Kaizen*; insanın da üretim sürecinde bir kaynak olarak görülmesinin, işletmenin dışında da bu kaynaklara yönelinmesini eğitime, yetiştirmeye, gelişmeye önem verip uygulamaya girişilmesini, ekip oluşturmayı ve çalışanların yalnızca performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir. *Süreç boyutunda Kaizen* ise, süreçlerin korunmasını, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesi; *Zaman boyutunda Kaizen*, pazardaki değişimlere, gelişmelere hızlı cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği vb. maliyetleri düşürerek geliştirme ve böylece faaliyetlerin daha kısa sürede yapılması hedeflenmesi. *Teknoloji boyutunda* ise, maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme, basitleştirme vb. uygulamalar ile gerçekleştirilmesi anlamındadır.” (Çetin ve diğerleri, 2001, s.16)

Sürekli gelişimin sağlanması, için bazı temel koşulların sağlanması gerekmektedir. Öncelikle örgütün mevcut durumunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmedeki amaç, sistem ne kadar iyi kurulmuş olursa olsun, daha iyisinin yapılabileceği düşüncesidir (Halis, 2000, s. 120-122, Özeroğlu, 2015, s. 545). Teknolojideki hızlı değişimlere uyum sağlamak, kaliteyi ve verimliliği artırmak olmalıdır. Sağlanması gereken diğer bir koşul ise, insan faktörüdür. Sistem ne kadar iyi kurulmuş olursa olsun, onun işlemlerini sağlayacak olan insandır yani çalışanlar. Bu nedenle ki, çalışanların sürekli gelişim ve iyileştirme faaliyetlerinin birer üyesi haline getirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda problem çözme teknikleri geliştirilmeli ve kullanılmalıdır. Sistemin geliştirilmesi için bu tekniklerin çalışanlara öğretilmesi ve kullanılması sağlanmalıdır.

Sürekli iyileştirme, PUKÖ döngüsü olarak bilinen “(Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al)” yöntemle sağlanır. PUKÖ döngüsü şöyle tanımlanmaktadır.

**Planla** : Müşterileri istekleri ile işletmenin politikasının uyumlu sonuçları ortaya çıkması için, objektif hedeflerin ve süreçleri oluşturmak.

**Uygula** : Çalışmaları, hedefler doğrultusunda süreçlere uygulamak.

**Kontrol et** : Belirlenen politikalar ve hedefler doğrultusunda, ürün şartlarına göre süreçleri izlemek değerlendirmek ve sonuçları rapor etmek.

**Önlem al** : Süreçlerin performanslarını sürekli iyileştirmek için gerekli önlemleri almak.

PUKÖ döngüsüne göre, yönetim ve çalışanlar, elde ettikleri sonuçları, Kalite Yönetim Sistemi (KYS)’nin diğer şartlarını da sağlayacak şekilde değerlendirip kararlar vererek, sistemin sürekli gelişimini sağlarlar. “Sürekli iyileştirmenin temelinde, uygulama, geliştirme ve standartlaştırma işlemleri vardır” (Yasin, 2015, s.11). Standartlara istikrar kazandırma süreci, çoğu kez SUKÖ (standartlaşır – uygula – kontrol et – önlem al) olarak adlandırılırken, PUKÖ ile SUKÖ döngüsü uyumlu işlemelidir. (Imai, 1999, aktaran Yılmaz, 2003, s.16-17)

“Sürekli iyileştirmenin (Kaizen) temelinde, geliştirme, uygulama ve standartlaştırma varken, klasik gelişim anlayışı ile yenileşmede ise, başkalaşım vardır” (Yasin, 2015, s. 11). Başka bir ifadeyle, klasik sürekli gelişme kavramıyla işletmenin büyük atılımlar yaparak gelişmesi kastedilirken, Kaizen kavramıyla küçük ama sürekli geliştirmelerle işletmenin gelişmesinin sağlanması kastedilmektedir. Devrim niteliğindeki büyük değişimler, insanlar tarafında heyecanla karşılanırken, küçük ama sürekli değişimler ise genelde dirençle karşılanır. Klasik anlamdaki yenilik ve gelişim tek seferde köklü bir şekilde yapılırken, Kaizen de ise küçük-küçük ve sürekli yapılmaktadır. “Kaizen, ilk bakışta çarpıcı değildir, etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları çoğu zaman hemen fark edilemeyebilir” (Yeşilbayır, 2007, s. 86). Kaizen ve yenilik arasındaki fark Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Yenilik ve Kaizen arasındaki farklar (Kaynak: Yeşilbayır, 2007, s. 86)

	<b>KAİZEN</b>	<b>YENİLİK</b>
1. Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
2. İlerleme	Küçük adımlar	Büyük adımlar
3. Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
4. Değişim	Kademeli ve sürekli	Brdenbire ve geçici
5. Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda “Şampiyon”
6. Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsel yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
7. Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama ve yeniden kurma
8. Kısıtlılık	Konvensiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler
9. Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
10. Çaba yönelimi	İnsan	Teknoloji
11. Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
12. Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilerde daha uygun

Kaizenle gelişmenin sağlanması için, iki olgunun göz ardı edilmemesi gerekir. Birincisi, işletmenin mevcut durumunun düzeltilmesi gerekir, bunun için, süreç yönetiminde küçük değişiklikler yapılarak gelişimin ve verimliliğin artırılmasıdır. Küçük ama süreklilik arz eden büyüme, gelişmeyi sağlayacaktır. İkincisi ise, işletmenin ilerlemesinin sağlanmasıdır. Bu da, işletmede yeniliklerin geliştirilmesi ve gerekli büyük yatırımların yapılmasının sağlanması ile mümkündür.

Sürekli gelişmenin sağlanması için, işletmede çalışan bireylerin öneri ve katkıların sürekli yönetime sunmaları gerekir. Çalışanların, işlerini iyi yapmaları, sürekli yeni öneriler sunmaları sürekli eğitimlerinin sağlanması ile mümkündür. Önerilerin çokluğu işletmenin sürekli gelişmekte olduğunu iyi bir göstergesidir. Bu gelişmelerle sağlanan imkanlar, “başta işletme çalışanları olmak üzere, pay

sahiplerine, müşterilerine ve sonuç olarak ürettiği katma değer ile yarattığı istihdam hacmi ile tüm topluma fayda sağlar” (Kavrakoğlu, 1998, s.15).

#### 2.6.4.5. Verilere Dayalı Karar Verme

“Veri, bir olayı incelemek, bir olayı aydınlatmak, bir gerçeği ortaya çıkarmak, her hangi bir konuda karar vermek yada sonuca varmak için toplanan ham materyal olarak tanımlanabilir” (Sümbüloğlu ve diğerleri, 1998, s.2). Tanımdan da anlaşılacağı gibi toplanan meteryallerin veri olarak kullanılabilmesi için üzerinde çalışmalar ve incelemelerin yapılabilmesi gerekir. Ancak o zaman toplanan meteryal veri olarak kabul edilir. Üzerinde çalışma yapılamayan meteryal veri olarak kabul edilemez. Dolayısıyla, işleminden geçirilmemiş ham meteryal, bir karara varmakta kullanılamaz.

Doğru karar almanın, doğru ve etkin işler yapmanın ilk koşulu gerçek bilgiye sahip olmaktır. Etkin kararlar veri ve bilgilerin analizlerine dayanır. Bilginin sistematik olarak kullanılması, etkin kararların alınmasını ve yapılan çalışmaların verimliliğini ve etkinliğini artırır.

Toplanması düşünülen verilerin bazı özellikleri taşıması gerekir. Sümbüloğlu (1998) bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- “*Veri doğru olmalıdır*; taraf tutmadan, dürüstçe ve doğru veri toplamayı etkileyen olumsuzlukları mümkün olduğunca azaltarak toplanan veri doğru veridir. Doğru veri doğru karar verilmesini sağlar. Doğru olmayan veri karar vericiyi yanıltır.
- *Veri güvenilir olmalıdır*; Verinin güvenilir olması aynı konuda, aynı koşullar altında, aynı bireyden aynı yanıtın alınması anlamına gelir. Ayrıca, veri güvenilirliği ve doğruluğu aynı şeyler değildir. Doğru veri aynı zamanda güvenilir veridir. Ancak güvenilir bir veri her zaman doğru olmayabilir.
- *Veri tam olmalıdır*; Bir konuyu aydınlatabilmek için konu ile ilgili olduğu düşünülen bütün verilerin toplanmasına özen gösterilmelidir. Aksi halde konunun açıklanması güçleşebilir. Konunun bir bölümünün eksik kalmasına

ve araştırma hakkında kuşku uyanmasına neden olabilir. Bir olayın aydınlanabilmesi için gereken bütün veriler toplanmalı, eksik hiçbir verinin bırakılmamasına özen gösterilmelidir. Toplanan verilerle ilgili kayıtlar tutulmalı ya da ilgili formlara tam ve doğru olarak yazılmalıdır.

- *Veri kullanılabilir olmalıdır;* Bir konu ile ilgili toplanmış olan veriler ilgili herkes tarafından kullanılabilir ve arandığı zaman bulunabilecek şekilde düzenlenmeli ve saklanmalıdır.
- *Veri yararlı olmalıdır;* Bir verinin yararlı bir veri olarak değerlendirilebilmesi için belli bir konuyu aydınlatması ya da var olan bir probleme çözüm sağlaması gerekir.”(Sümbüloğlu ve diğerleri, 1998, s.3)

Doğru kararlar, veri ve bilgilerin analizlerine dayanır. Toplam kalite yönetimi, rakam ve verileri bir amaç olarak görmez ancak, rakamları da gözardı etmez, veri ise, istatistik ve rakamları araç olarak görür ve onları daha etkin kullanır. Böylece, “üretim süresi, hata oranı, devamsızlık yüzdesi, kayıp zaman gibi ölçütler kullanarak performansı ve sürecin işlerliğini daha net kontrol etme olanağı sağlar” (Yılmaz, 2012, s.93).

Veriler, süreç girdilerine ait veriler ve çıktılara ait veriler olmak üzere iki grupta değerlendirilirler. Süreç girdilerine ait veriler, alınan malzemenin kabul kriterlerine (şartnameye) uygun olup olmadığının ölçülmesini içerir. Süreçlerin çıktıklarına ait veriler ise, sürecin değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde kullanılır. Eğer işletme, süreçlere ait verileri elde edemiyorsa, istenilen düzeltme faaliyetlerinin amaca ulaşamadığını ifade eder.

Deming (1986), Juran (1993) ve Feigenbaum (1983) gibi TKY öncüleri, ölçülemeyen süreçlerin değerlendirilemeyeceğini savunmuşlardır.

## 2.6.5. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Diğer Kavramlar

### 2.6.5.1. Vizyon

Vizyon, İngilizce bir kelimedir ve Türkçe’de de aynı şekilde kullanılmaktadır. Vizyon sözcüğü geleceğe ilişkin bir takım anlamlar yüklenerek tanımlanmaktadır. (Kouzes ve Posner, 1991’den aktaran Şişman ve Turan, 2001, s.44) Bu kavram bir çok açıdan tanımlanabilir örneğin bireysel, örgütsel ve ulusal açılardan tanımlamak mümkündür. Bir kurum açısından bakıldığında vizyon, kurumun gelecekte kendini görmek istediği yeri ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, “vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin görüntüsü ve düşüncesidir” (Saraç, 2010, s.18). Ancak bu düşünce ham hayal ürünü olmamalıdır. Örgüt, üyelerini amaca yönelik belirlemiş olduğu vizyona ulaşmak için ikna edebilecek, motive edebilecek ve harekete geçirebilecek bir vizyona sahip olmalıdır.

### 2.6.5.2. Misyon

Misyon ise, “bir örgüte yön vermek ve anlam kazandırmak için belirlenmiş ve o örgütü benzer örgütlerden ayıran görev ve ortak değerlerdir” (Çetin, 2009, s. 97). Diğer biri ifadeyle, misyon, bir örgütün kuruluş ve var oluş nedenidir. Misyon, örgütün çalışmalarına yol gösteren bir rehber ve örgütün içinde ve dışındaki tüm paydaşlarına işletmenin işi, felsefesi ve değerleri ile ilgili bir açıklama özelliği taşır. Misyon ile vizyon iç içe geçmiş kavramlardır ve bu iki kavram örgütün amaçlarıyla yakından ilgilidir. (Şişman ve Turan, 2001, s.44) Kısaca, vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da vizyona ulaşılmaz.

### 2.6.5.3. Kültür

Kültür, tanımlanması oldukça zor bir kavramdır ve ilgili literatürde bir çok tanımı mevcuttur. Ancak bu kavram son yıllarda örgütler açısından da gündeme gelmiş ve sıkça kullanılmaktadır. Kültür, Toplam Kalite Yönetimi içerisinde de vurgusu yapılan bir kavramdır. Bir tanıma göre, kültür; “bir toplumda,

organizasyonda yada örgütte paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümüdür. Kültür kavramı, insan ve çevresiyle ilgili herşeyi kapsar. İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireylerin algılama biçimini belirler”(Şişman, 1994, s.14). Kültürü kısaca yaşam biçimidir şeklinde tanımlayan Şişman (1994) “kavramın düşünsel, davranışsal, teknolojik, maddi, sembolik vb. birçok boyutları olduğunu belirtmiştir” (Şişman, 1994, s.14).

Bu kavrama bilişsel açıdan bakıldığında, “kültür, bir insan grubuyla ilgili paylaşılan zihinsel yapıyı ifade etmektedir. Yani, bir örgüt ortamında bir araya gelen insanların içinde yer aldıkları fiziksel ve sosyal dünyayı algılama, anlamlandırma, yorumlama ve buna göre eylemde bulunma yollarını ifade etmektedir” (Şişman ve Turan, 2001, s. 46). TKY, bir yaşam felsefesi olarak da tanımlanmıştır. Buradan hareketle, ortak bir yaşam felsefesi olmayan insanların ortak bir amaçları da olamaz.

#### 2.6.5.4. İklim

İklim, bir örgüt açısında düşünülduğünde o örgütün içinde bulunduğu koşulların örgütte çalışanlar tarafında algılanma biçimini ve örgütsel yaşam özelliklerini ifade eder. Şişman ve Turan’a göre;

*“İklim, aynı zamanda bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. İklim, kültür kavramıyla karşılaştırıldığında, bir örgütün gözle görülür tarafını daha çok ortaya koyan bir kavramdır. Örgüt dışından ziyaret eden birisi, örgütte çalışan insanların arasındaki ilişkiyi izlediğinde o örgütün iklimi hakkında bir kanaate varabilir. Bu ilişki, resmi ilişkileri ön plana çıkarıyor, resmi olmayan ilişkileri yadsıyorsa, bu örgütte kapalı bir iklim ya da negatif bir atmosfer söz konusudur. Bunun aksi bir örgütteki insanlar samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkileri önemsiyorsa bu iklim daha pozitif ve olumlu bir iklim olarak nitelendirilir. Bir örgütte TKY’nin uygulanabilmesi için pozitif bir örgüt iklimine ihtiyaç vardır”* (Şişman ve Turan, 2001, s.47).

### 2.6.5.5. Tedarikçi

Üretimde bulunan bir kurum, söz konusu üretimi gerçekleştirebilmek için bir takım girdileri kullanmak zorundadır. Bunlara üretim girdileri denir. Bu girdiler arasında insan kaynağı, teknoloji, bilgi, hammadde, amaçlar, politikalar vs. sayılabilir: Kurumun ihtiyacı olan bu girdiler, genellikle başka kurumlardan temin edilir. Dolayısıyla bir kurumda üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, girdilerin ve tedarikçilerin kalitesiyle de orantılıdır diyebiliriz.

Örgütün üretim yapabilmesi için ihtiyacı olan girdilerin sağlandığı birimlere tedarikçiler denir. Bir örgüt kalite anlayışını yerleştirmek için yaptığı çalışmalara tedarikçileri de dahil etmek zorundadır. Kaliteli hammadde, kaliteli ürün üretilmesine olanak sağlar. Üretimde bulunan her örgütün mutlak bir tedarikçisi vardır. Örneğin; eğitimi ele aldığımızda, okulların girdileri insandır. Öğrencinin ve öğretmenin kalitesi eğitimin kalitesini etkiler. Bu bağlamda bakıldığında, devlet, toplum, çevre, aile okulların tedarikçileridir. Başka bir ifadeyle, buldukları toplumlarda herkes hem tedarikçi hemde müşteri konumundadır.

### 2.6.5.6. İletişim

Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü<sup>7</sup> iletişimi, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle, aktarma ve anlama eyleminin gerçekleştirilmesi denilebilir. Yani, geleneksel tanımıyla iletişim, düşünce, görüş ve duyguların kodlanarak belli araçlar aracılığı ile bireyler arasında aktarılması sürecidir, bu sürecin sonunda iletilmek istenen mesajın alıcısı tarafından doğru bir biçimde algılanması iletilen anlamın paylaşılması ve geribildirimde bulunulması beklenmektedir.

Örgütlerde iletişimin çeşitli türleri mevcuttur. Bireyler arası ve birimler arası iletişim söz konusudur. “TKY, örgütte birimler, bölümler, yönetenler ve çalışanlar arasındaki bütün iletişim kanallarının açık olmasını”, (Şişman ve Turan, 2001 s.45)

---

<sup>7</sup> www.tdk.gov.tr

iletişimi engelleyen bütün olumsuzlukların ortadan kaldırılmasını, yatay ve dikey iletişime önem verilmesini gerekli kılmaktadır. Örgütün temel girdisi olan bilgiyi, örgütte aynı işi yapan, aynı ürünün veya hizmetin üretiminde çalışan herkesin paylaşması gerekir. Bu paylaşım da ancak iyi bir iletişimle sağlanabilir. İyi bir iletişim ise iki yönlü bir süreçtir.

İyi ve doğru bir iletişiminin önemini şöyle sıralayabiliriz; iletinin doğru algılandığından ve herkesin aynı yönde ilerlediğinden emin olmak için gereklidir. Bir müşteriyi anlamak, ürün veya hizmet satmak için gereklidir. Bir tedarikçi ile anlaşmak ve pazarlık yapabilmek için gereklidir. Diğer paydaşlarınızla olan iletişim, kuruluşunuza olan güveni korumak ve onlarla doğru etkileşimde bulunmak için gereklidir. İyi bir iletişimde, sadece sözcüklere değil, aynı zamanda tonlama, yüz ve beden ifadelerinede dikkat etmek önemlidir. İletişim doğru zamanda olmalı ve hedef kitlenin kim olduğu bilinmelidir.

## **2.7. Kalite Kavramı'nın önde gelen temsilcileri ve yaklaşımları**

Bu konuda adından ilk bahsedilecek kişi Deming'dir. Deming'in dışında Juran, Crosby, Conway, ve Feingenbaum bu alanın diğer geliştiricileri arasında en önemli yer tutanlardır.

### **2.7.1. William Edwards Deming**

1900 yılında doğmuş ABD'li istatistikçi ve yönetim kuramcısıdır. 1950'lerde Japon işletmeleri üzerine araştırmalar yapmış ve Japon yöneticilere istatistiksel kalite kontrol konusunda konfranslar vermiştir. Deming, üçüncü dalga endüstri devriminin kurucusu olarak kabul edilir.

Deming, kalite ile ilgili çalışmalarında, kalite ve nitelik üzerine yoğunlaşmıştır. Bunların ölçülebilmesi için istatistiksel bir takım kanıtların ortaya konması gerekliliğini ileri sürmüştür. Ancak, burada Deming, istatistiksel kontroller yapıldığında kalitesiz ürünlerin olmayacağını iddia etmemektedir, sadece kalitesiz

çıkabilecek ürünlerin belli sınırlar arasında olacağını ve önceden tahmin edilebilir değerler arasında olacağını belirtmektedir. (Çevik, 2007, s.11)

Deming'in felsefesini oluşturan ve literatürde yer alan kalite ile ilgili 14 kalite yönetim ilkesi aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

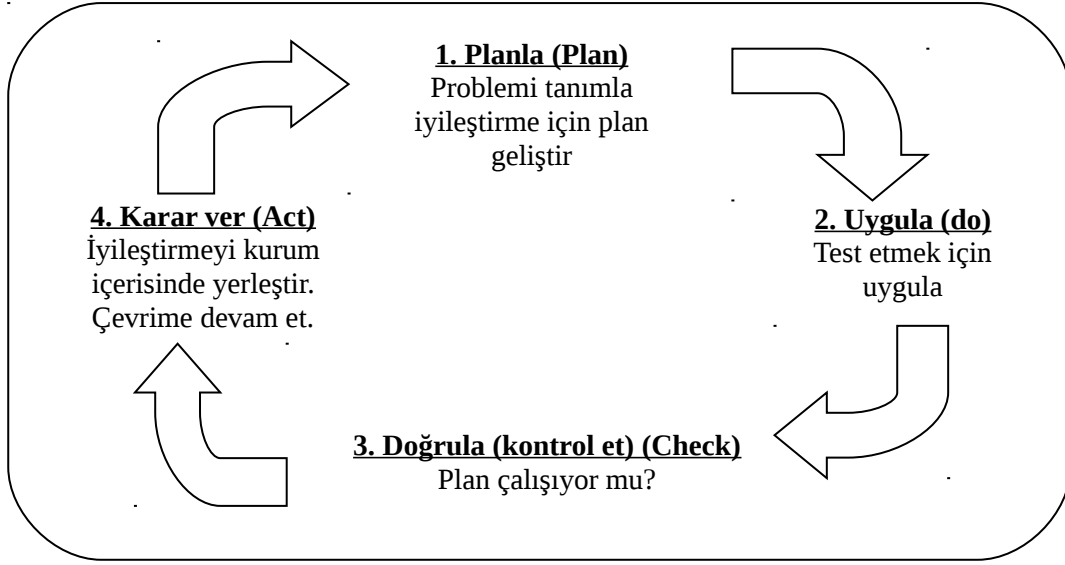
1. Ürün veya hizmetin geliştirilmesi için istikrarlı amaçların oluşturulması,
2. Yeni bir kalite ve sürekli gelişim felsefesi geliştirilmesi,
3. Örgütte yoğun bir denetim uygulamak yerine kalitenin istatistiksel verilere göre değerlendirilmesi,
4. Kalitenin etiket fiyatına göre değerlendirilmemesi,
5. Sorunların ve kaynaklarının keşfedilmesi,
6. İş başında eğitimin kurumsallaştırılması,
7. Üretimin denetlenmesinde yeni denetim yöntemleri geliştirilmesi ve liderliğin kurumsallaştırılması,
8. Çalışanların örgütte verimli bir şekilde çalışabilmeleri için korkunun yerine güvenin esas alınması ve yaratıcılığın teşvik edilmesi,
9. Bölümler arasında engelerin kaldırılması,
10. Çalışanlara yönelik oluşturulan sayısal amaçlar ve sloganlardan vazgeçilmesi,
11. Sayısal iş tanımlamalarından vazgeçilmesi,
12. Çalışanların örgüte bağlılıklarını engelleyen olumsuzlukların ortadan kaldırılması,
13. Etkin bir örgütsel eğitim programının yerleştirilmesi,
14. Yukarıda sayılan on üç maddenin her gün uygulanması hususunda çaba sarfedecek yönetim yapısının oluşturulması.

Deming'in ondört ilkesi ve diğer çalışmaları incelendiğinde, üretimde kalitenin gelişmesinde önemli ölçüde yöneticilerin sorumlu tutulduğu görülmektedir. Deming, personel motivasyonlarının genellikle yönetimin uygulamalarından dolayı bozulduğuna inanmaktadır. (Saraç, 2010, s.31) Deming, çalışanların hatasız ve kaliteli ürün üretebilmeleri için yönetimin onlara yönelik çeşitli motivasyon programları geliştirmeleri ve uygulamaları gerektiğini savunmuştur. "Deming, üst yönetimlerin, örgütlerdeki yönetim sorunları ve niteliksiz üretimdeki paylarının %94 civarında olduğunu ileri sürmüştür". (şişman ve Turan, 2001 s. 27)

Deming, geleneksel işletme anlayışı ve uygulamalarını eleştirerek, işletmelerin yapmaması gereken altı noktaya dikkat çekmiş ve bunları "Altı Ölümcül Hastalık" olarak özetlemiştir (Can, 1992 s. 67; Yasin, 2015, s. 16). Bunlar;

1. Amaç ve süreklilik yoksunluğu,
2. Kararların kısa vadeli olması,
3. Performans değerlendirmelerinde liyakat önem verilmemesi ve yıllık performans değerlendirmelerinin yanlış, eksik yada hiç yapılmaması,
4. Yönetimi kademesindeki yöneticilerin sık sık değişmesi,
5. Yönetimin sayısal (nicel) verilere odaklanması,
6. Aşırı düzeltme ve taahhüt (garanti) maliyetleridir.

Bütün bu bilgilerin ışığında, nitelikli bir üretimin ancak nitelikli bir yönetimin öncülüğünde gerçekleşebileceği söylenebilir.



**Şekil 3 : Deming Döngüsü (veya P – D – C – A Çemberi)**

Deming tarafından geliştirilen deming döngüsü dört aşamada oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklamaları ile birlikte şu şekilde sıralanmaktadır (Lekesiz, 2013, s.39).

### **1. Planla (Plan): Problemin Tanımla ve İyileştirme için Plan Geliştir**

PUKO döngüsünün birinci ve en kritik aşamasıdır. Bu aşamada problemin iyi bir şekilde tanımlanması ve iyileştirme için plan gerekir. Planda, işi kimler, nerede, nasıl, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır. Bu aşamada her detayın iyi düşünülmesi gerekir, görev tanım ve dağılımlarının iyi yapılması ve hedeflerin net belirlenmesi gereklidir. Eğer bu aşamaya gerekli önem verilmezse döngünün Kontrol Et ve Önlem Al aşamalarında hem yapılacak olan uygulamalar artacak hemde maliyet artacaktır. Planlama aşaması gerçek verilere dayalı gerçekçi hedeflerden oluşmalıdır. Aksi takdirde gerçekleştirilemeyen hedefler motivasyonu düşürecek ve verimsizlikle sonuçlanacaktır. Hedeflerin iyi bir şekilde belirlenmesi, detaylı planın hazırlanması ikinci evreye geçiş sağlar.

### **2. Uygula (do) : Test Etmek için Uygula**

PUKO döngüsünün ikinci aşamasıdır ve birinci aşamada planlanan bütün faaliyetlerin belirlenen kişilerce, belirlenen yöntem ve zamanlarda gerçekleştirildiği

aşamadır. Bu aşamada elde edilen veriler döngünün üçüncü aşamasını oluşturmaktadır.

### **3. Doğrula (Kontrol Et) (Check): Plan Çalışıyormu?**

PUKO döngüsünü üçüncü aşamasıdır. Bu aşamada planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı belirlenir. Plan akış etkisinin sorunlara yada iyileştirmelere katkısı belirlenir. Eğer plan belirlenen hedeflere uygun işliyorsa faaliyetler kontrol edilir ve standartlaştırılır. Olası sapmalar mevcut ise, tespit edilir, kayıt edilir ve ilgili kişilere/birimlere bildirilir. Son aşama olan

### **4. Karar Ver (Act) İyileştirmeyi Kurum İçerisinde Yerleştir, Çevrime Devam Et**

PUKO döngüsünün son aşamasıdır ve kendi içinde PUKO döngüsü içerir. Bu aşamada planlanan faaliyetlerle yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkmış bir farklılık mevcut ise, bu farklılıkların nedenleri araştırılır. Bu farkların ortadan kaldırılması için faaliyetler başlatılır. Etkin önlemler standartlaştırılır. Gerekli eğitim ve yönlendirmeler yapılır ve kalıcı bir izleme sistemi kurulur.

#### **2.7.2. Joseph Moses Juran (1904 – 2008)**

1904 yılında Romanya'nın Braila kasabasında doğmuş, 1912 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ne göç etmiş, Elektrik Mühendisliği ve hukuk eğitim almış, Western Elektrik Şirketi'nde kontrol bölümü baş denetçiliğine kadar yükselmiştir. New York Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak çalışmıştır. Japonların ekonomik başarısında Deming gibi Juran'ın da pay sahibi olduğu kabul edilmektedir. 1954 yılında Japonya'ya gitmiş, kalite yönetimi konusunda dersler vermiş ve kalite konusunda çeşitli kitaplar yazmıştır. Juran kendi adına kurduğu enstitüde kalite seminerleri vermeye başlamıştır.

1950 yılında yazmış olduğu *Kalite Kontrol El Kitabı* eserinde ürün kalitesi iyileştirilme, kalitenin planlanması ve aksaklıkların tespit edilmesinde kullanılmak üzere istatistiksel yöntemler ve ürünün kalitesine yönelik her konuda yazmıştır. Bunu

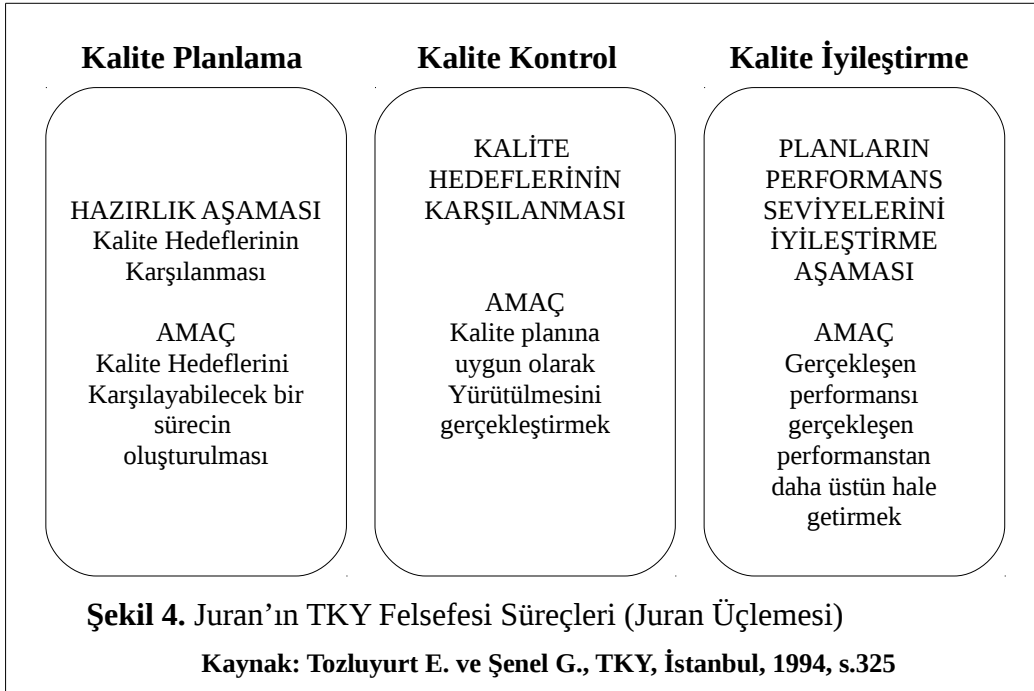
1988’de Kalite Planlama, 1989’de Kalite Liderliği ve 1991’de Juran’ın Yeni Kalite Yol Haritası izlemiştir.

Juran, stratejik kalite planlama konusuna yoğunlaşmıştır. Örgütlerin finans yönetiminde kullandıkları, üç temel yönetim sürecini, kalite yönetimine uygulamıştır. Bunlar;

**“Kalite Planlama:** Müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme, müşterilerin beklentileri doğrultusunda ürün ve servis özelliklerinin belirlenmesi ve belirlenen bu nitelikteki ürün ve servislerin müşteriye sunulması ve müşterilerden gelen bildirimlerin örgütün ilgili bölümüne iletilmesi sürecidir.

**Kalite Kontrol:** Özellikleri müşteri tarafından belirlenmiş olan ürünün, müşteri tarafından belirlenmiş özelliklere gerçekten uyup uymadığının kontrolü ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreçte sorun saptanırsa düzeltilir.

**Kalite Geliştirme:** Sürdürülen mekanizmanın kalitenin sürekli bir temele dayalı olarak gerçekteştirilmesini sağlayacak bir hale getirilmesi sürecidir” (Çevik, 2007, s. 16-17).



“Juran’a göre kalitenin iki boyutu mevcuttur. Birincisi, özel talep ve beklentileri karşılayacak özellikte olan ürünü, ikincisi ise, kullanıma uygun özellikte olan ürünü ifade eder. Dolayısıyla, hem bireysel beklentilerin karşılanması hem de kullanıma uygunluk olarak kaliteli bir ürünün iki boyutuna dikkat çekilmektedir”. (Şişman ve Turan, 2001 s. 30)

Juran’ın önemle üzerinde durduğu diğer bir konu da, “müşteri” dir. Müşterinin önemini yedi adımda ifade etmiştir:

1. Müşteri kitlenizi belirleyin,
2. Bu müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını belirleyin,
3. Bu ihtiyaçları kendi işletmenizin diline çevirin,
4. Müşteri kitlenizin taleplerini karşılayacak ürün geliştirin,
5. Müşteri kitlenizin taleplerini karşılayacak ürün özelliklerini hem müşteri, hem de firmanız için optimize edin,
6. Ürünü üretebilecek süreci geliştirin ve süreci optimize edin,
7. Ürünü normal çalışma koşullarında üretilebileceğinizi kanıtlayın,

Ayrıca Juran’ın kalite iyileştirmeye dönük geliştirdiği on ilke ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. İyileştirmenin sağlanabilmesi için öncelikle fırsat ve ihtiyaçlar farkındalığının sağlanması,
2. İyileştirmeye yönelik amaçların belirlenmesi,
3. İyileştirmeye yönelik amaçlara ulaşabilmek için örgütlenmek (kalite kurul veya kalite grubu) oluşturulması,
4. Çalışanların kaliteye ve iyileştirmeye yönelik eğitiminin sağlanması,
5. Projenin uygulanması ve sorunların tespit edilip çözümlenmesi,

6. Sağlanan ilerlemelerin yazılı hale getirilmesi (raporlaştırılması),
7. Sağlanan başarının tanınması, bilinmesi ve takdir edilmesi,
8. Elde edilen sonuçların tartışılması ve paylaşılması,
9. Sonuçların korunması,
10. İyileştirme faaliyetlerinin, sistemin ve süreçlerin bir parçası haline getirilmesi.

Juran'ın, kalite geliştirme sürecine yönelik olarak sıralamış olduğu on madde incelendiğinde, ona göre, örgütsel sorunların belirlenmesinde ve çözümlenmesinde, bilimsel araştırma yöntemlerinin kullanılması gerektiğine olan inanç görülmektedir. Diğer taraftan dikkatleri insan ögesi üzerine çekmektedir. Deming, üst yönetimlerin, örgütlerdeki yönetim sorunları ve niteliksiz üretimdeki paylarının %94 dolayında olduğunu ileri sürmüştür. Juran da sorunların %80 oranında yönetimden kaynaklandığını savunmuş, kalitenin yönetimin sorumluluğu olduğunu iddia etmiştir. Bu açıklamalardan hareketle örgütlerdeki insani sorunlar çözümlenmeden teknik sorunların da çözümlenemeyeceği söylenebilir. (Şişman ve Turan, 2001 s. 31)

### **2.7.3. Philip B. Crosby (1926 – 2001)**

Crosby, kariyerine 1952'de Crosley Corporation'da imalat bölümünde başlamıştır. 1979 yılında yayımladığı ve çok satan "Kalite Ücretsizdir – Quality is Free" kitabı ile üne kavuşmuştur. Martin Marietta Corporation'da Persing füzeleri projesinin kalite direktörü olmuş ve daha sonra devlet politikası haline dönüşen "Sıfır Hata" programını başlatarak füze üretimindeki imalat hatalarının azaltılmasında büyük ölçüde başarı sağlamıştır. Ancak, sıfır hata programını uygulayan diğer bazı kuruluşlar daha az başarılı olmuşlardır. Crosby bu durumu, katılımcı yönetimdeki yetersizlikler olarak açıklamıştır.

Crosby'ye göre kalite, olması gerekenleri yerine getirmektir. Daha açık bir ifadeyle, kalitenin iyi yada kötü olduğundan bahsedebilmek için, gereklere (standartlara) uyulup uyulmadığının ortaya konması gerekir. Crosby, kaliteyi tek kelimeyle özetlemiştir: Önlem alma. O'na göre, önlem alma yada önleyici tedbirler

geliştirmek kalitede mükemmelliğin yakalanabilmesi için temel yoldur. (Şişman ve Turan, 2001 s. 32)

Crosby, önleyici tedbirlerin üç temel boyutundan bahsetmiş ve bunların belirleme, eğitim ve uygulama olduğunu ifade etmiştir. Ona göre, kalite geliştirme bir program değildir, bir süreçtir. Crosby de, diğer kalite uzmanları Deming ve Juran gibi kalitenin sorumluluğunun yönetime ait olduğunu ileri sürmüştür.

Crosby, kalite iyileştirmeye yönelik çalışmaları aşağıda maddeler halinde ifade etmiştir. Bunlar; (Halis, 2000, s. 175; Saraç, 2010, s. 40)

1. Yönetimin kendini kaliteye adanmış olduğunda emin olunması, yönetimin kalite konusundaki kararlılığı,
2. Her birim yada bölümün kaliteyi iyileştirmeye yönelik gruplarını oluşturulması,
3. Mevcut kalite ölçümlerinin yapılması, gelecekte kalite ile ilgili problemlerin hangi konu ve alanlarda olabileceğinin belirlenmesi, tesbit edilen problemlerin düzeltilmesi için önlemlerin alınması,
4. Kalite maliyetinin değerlendirilmesi,
5. Kalite bilincinin ve farkındalığının oluşturulması, çalışanların birey olarak dikkate alınması,
6. Sıfır hata prensibinin uygulanabilmesi için grupların oluşturulması,
7. Kalite geliştirme çalışmalarının önemli bir parçası olan denetçilerin eğitilmesi,
8. Yönetimin, Sıfır Hata etkinlikleri düzenlenmesi, başarıları çalışanlarla kutlanması ve paylaşması,
9. Çalışanların, kendilerini yetiştirmesine yönelik amaçlar belirleyebilmesi ve çalışanların, yönetimle iletişim kurması için cesaretlendirilmesi,

10. Kalite geliştirme sürecine katılan çalışanların tanınması, onurlandırılması ve katkılarından dolayı memnuniyetin kendilerine ifade edilmesi,
11. Kalite geliştirmeye yönelik pogramların bir kez uygulanan programlar olmadığı, süreklilik arz etmesi gerektiğinin vurgulanması için yukarıda belirtilen bütün aşamaların sürekli tekrar edilmesi.

Crosby' nin kalite iyileştirme yöntemini oluşturan çalışmaları incelendiğinde, çalışanların ön planda olduğu görülmektedir. Yani örgütte çalışan insanların katılımları ve paylaşımları olmadan, yönetimin tek başına kaliteyi geliştirmesi mümkün görünmemektedir. Başka bir ifadeyle, kalitenin geliştirilmesinin ön koşulu, çalışanların örgüte bağlılıkları ve yönetimle bütünleşmesi ile olanaklı görülmektedir. Dolayısıyla, kalitenin geliştirilmesinde temel sorumluluk yine yöneticilere düşmektedir. (Şişman ve Turan, 2001 s.33)

**Tablo 4:** Deming, Juran ve Crosby'nin Kalite Yaklaşımlarının Bazı Yönlerden Karşılaştırılması (Kaynak: Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Toplam Kalite Ders Notları (1997) esas alınarak oluşturulmuştur. (Aktaran Şişman ve Turan 2001, s.37) )

Karşılaştırma Noktaları	Deming	Juran	Crosby
Kalitenin tanımı	Pazara uygun düşük maliyetli ürün üretmek	Kullanıma Uygunluk	Gerekliklerin belirlenmesi ve teyit edilmesi
Üst yönetimin sorumluluk derecesi	Kalite ile ilgili problemlerin %94'ün den sorumludur	Kalite problemlerinin %80'si yönetimden kaynaklanır	Kaliteden yönetim sorumludur
Performans, standart ve motivasyon	Her alanda performansı ölçmek için istatistik kullanmak	Mükemmel iş yapmak için sloganlardan uzak durmak	Sıfır hata
Genel yaklaşım	Sürekli geliştirme ile sapmaların en aza indirilmesi ve topyekün denetimden uzak durulması	İnsan ögesine önem verilmesi	Denetim yerine, koruyucu önlemin ön plana çıkarılması
Yapı	Yönetim için 14 ilke	Kaliteyi geliştirmek için 10 basamak	Kaliteyi geliştirmek için 11 basamak
İstatistiksel kontrol süreci (SPQC)	Kalite kontrol için istatistiksel yöntemlerin kullanılması	İstatistiksel kontrol sürecine ihtiyatlı yaklaşılması	İstatistiksel kalite kontrolünün gereksizliği
Gelişmenin temeli	Sapmaların sürekli azaltılması	Proje ve ekip çalışması ve amaçların belirlenmesi	Sürece önem verilmesi ve amaçların iyileştirilmesi
Ekip çalışması	Çalışanların karara katılması	Ekip çalışması ve kalite çemberi yaklaşımı	Kalite geliştirme ekipleri ve kalite kurullarının oluşturulması

#### 2.7.4. William E. Conway

Conway, Deming'in yakın arkadaşıdır ve Nashua Şirketi'nin başkanlığını yaptığı sırada, şirkette kalitenin iyileştirilmesi için Deming'i davet etmiş ve üç yıl süreyle eğitim seminerleri vermesini sağlamıştır. Kaliteye ilişkin geliştirmiş olduğu yaklaşım, Deming'e yakınlığı dolayısıyla "Deming Yöntemi" olarak bilinse de, bazı yönleriyle farklıdır.

Conway, kalitenin yönetimi üzerine yoğunlaşmış ve kalite yönetimine geniş anlam yüklemiştir. Conway, kalitenin nasıl iyileştirileceğinden ziyade örgütün nasıl daha iyi ve doğru şekilde yönetileceği üzerinde durmuştur. Conway'e göre, yeni bir yönetim sisteminin oluşturulması gerekir ve bu değişim gerçekleştirilirken, örgütün kültürünün de göz önünde tutulması gerekir.

Conway'in kaliteyi geliştirmeye yönelik "Altın Plan" adını verdiği altı ilkesi şunlardır;

1. İnsan ilişkileri konusunda beceriler. Örgütte gerekli iyileştirmeleri yapabilmek ve kaliteyi artırmak için yönetimin her kademedeki çalışanları kapsayacak eğitimi yapması ve motivasyonu sağlaması,
2. İstatistiksel verilerin toplanması. Gelecekte neler yapılabilir ve nelerin iyileştirilmesi gerektiğine dair varlıklar (müşteri, çalışanlar, araç-gereç) hakkında istatistiksel veriler toplanması,
3. Basit istatistiksel teknikler. Süreçlerin işleyişlerini gösteren, problemleri tanımlayan, ve problem çözme tekniklerini göstermek için basit şemalar, grafikler ve akış tabloları oluşturulması,
4. İstatistiksel süreç kontrolü: Üretimle ilgili sapmaların belirlenmesi ve bu sapmaların minimuma indirgenmesine yardımcı olacak istatistiksel süreç kontrolünün sağlanması,
5. Görsel imaj oluşturma: Problem çözmenin temel kavramıdır. İşlemlerden doğabilecek kayıpların azaltılması için görselliğe önem verilmesi,

6. Endüstri mühendisliği: İyileşmenin sağlanabilmesi için, işin basitleştirilmesi, bölümlemesi, yönetim analizi, materyal kullanımı gibi tekniklerin bilinmesi.

İlkeler incelendiğinde Conway'in de Deming gibi kalitenin sağlanabilmesi için istatistiksel yöntemlerin kullanılması gerektiğini savunduğu görülür.

### 2.7.5. Armand Vallin Fiengenbaum

1926 yılında doğmuş 26 yıl General Elektrik Firması'nda çalışmış ve 1951 yılında doktorasını tamamlamış ve Genel Sistemler adında bir şirket kurmuştur. Kalite üzerine yoğun çalışmalar yapmış olan Fiengenbaum, kalite iyileştirmeye yönelik kullanılan geleneksel araçları (istatistik, motivasyon ve eğitim) bir süre kullandıktan sonra bu araçların etkin araçlar olmadığını, kalitenin bir grup veya bireylere ait araç ve tekniklerle geliştirilemeyeceğini ileri sürmüştür. Konuyu bütüncül bir açıdan ele almaya çalışmıştır. Fiengenbaum'un önemle üzerinde durduğu kavram, Toplam Kalite Kontrol kavramıdır. Fiengenbaum'ya göre kalite, sadece belli bir gruba, birime veya bölüme özgü değildir herkesin işidir. Fiengenbaum'un bu konudaki çalışmalarına dayalı olarak geliştirdiği ve üzerinde durduğu temel noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Çalışanlar tarafından yapılan işlerin niteliklerinin artırılabilmesi için kalite iyileştirme süreçlerinin yapılandırılması ve desteklenmesi gereklidir.
2. Kalite müşterilerin algıladığı biçimde anlaşılmalı ve tanımlanmalıdır.
3. Modern kalite ancak modern teknolojilerin kullanılması ile mümkündür.
4. Kalite, icat etmenin bir parçası haline getirilmelidir.
5. Üstün nitelikte ürün tasarımına önem verilmelidir.
6. Etkin bir kalite programının en temel öçüsü, yeni bir ürünün üretilmesini sağlamaktır.

Fiengenbaum, kaliteyi bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirmiş ve kalitenin örgütte çalışan herkesin sorumluluğunda olduğunu savunmuştur. Diğer taraftan

dikkat çekici diğer bir nokta ise, Fiengenbaum, “kalite müşterinin algıladığı gibi anlaşılmalı ve tanımlanmalıdır” maddesiyle kalitenin temel belirleyicisinin müşteri olduğunu ifade etmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCESİ

Bu bölümde öncelikli olarak Türkiye Yükseköğretimi'nin gelişimiyle ilgili tarihsel bilgilere yer verilerek YÖK öncesi-YÖK sonrası durumuna bakılacaktır. Daha sonra yükseköğretimde kalite güvencesi doğrultusunda özellikle Avrupa'da atılan adımlara yer verilecektir. Ülkemizin de üyesi olduğu ve yoğun biçimde uygulama çalışmalarını yürütmekte olduğu Bolonya Süreci ve bu sürecin gerektirdiği çalışmalar üzerinde durulacaktır. Dünya'daki diğer uygulamalar (ABET gibi) çalışmanın kapsamı içerisine alınmadığından bu yöndeki çalışmaların detaylarına girilmeyecektir.

#### 3.1. Türkiye'de Yükseköğretim Sistemi

Türkiye'de Yükseköğretim Sistemine bakıldığında tarihsel süreç içerisinde önemli kırılma noktalarının yaşandığı görülmektedir. Bu kırılmaların daha iyi anlaşılması için kısa bir tarihçenin verilmesi yararlı olacaktır. İkinci Dünya Şavaşı'ndan sonra dünyada sosyal alanda yaşanan değişimler sonucu eğitime yönelik taleplerde büyük oranda artışlar olduğundan bahsetmiştik. Bu dönemde yükseköğretim, elitlerin ulaşabildiği bir hizmet olmaktan çıkmış, kitlesel bir talebe dönüşmüştür. 1945 yılı ve sonrası bütün dünyada yükseköğretim kitleselleşmiş, yaygınlaşmış ve ulaşılabilirliği artmıştır (Çetinsaya, 2014, s.37).

İkinci Dünya Şavaşı yıllarında Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı dağıtık fakültelerden oluşan yükseköğretim sistemi 13 Haziran 1946 yılında kabul edilen 4936 sayılı Üniversite Kanunu ile üniversiteler özeklik ve tüzel kişilik kazanmıştır. Bu kanunla üniversitelere "muhtariyet" verilerek rektör ve dekanların seçimle iş başına gelmeleri esası getirilmiş, karar yetkileri kurullara bırakılmış ve Ankara'da bulunan dağıtık fakülteler birleştirilerek Ankara Üniversitesi kurulmuştur. (Gürüz, 2003, s.299)

1946 yılında ülkemizde yalnızca üç üniversite bulunmaktadır ve bunlar Ankara Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'dir. Tek parti döneminden çok partili döneme geçilmesinden sonra iktidara gelen Demokrat Parti hükümeti döneminde dört yeni üniversite daha açılmıştır.

1946 yılında üniversitelere sağlanan özerklik 27 Mayıs 1960 yılında gerçekleşen askeri darbe ile kısa bir süre kesintiye uğramış olsa da 1961 Anayasası ile Anayasal düzeyde düzenlenmiştir.

Ancak, üniversitelerle ilgili bu özerklik ve düzenleme uzun sürmemiştir. Türkiye genelinde siyasi hareketliliğin doruğa çıkması, özellikle üniversitelerde 1968 yılından sonra ortaya çıkan gençlik hareketlerinin yoğunlaşması üzerine, yönetim erki yasal yapılarda önemli değişikliklerin ve düzenlemelerin yapılması yoluna gitmiştir. 12 Mart 1971 askeri müdahalesinin gerekçesi olarak dahi bu merkezlerde ortaya çıkan olaylar gösterilmiş, "20 Eylül 1971 tarih ve 1488 sayılı Kanunla" Anayasa'nın 120. maddesi değiştirilmiş, bu değişiklik ile devlet denetimi olabildiğince artırılmış, özeklik kelimesi korunmakla birlikte özgürlükler kısıtlanmıştır.

1961-1971 yılları arasında yükseköğretim ve yükseköğretim kurumları olan üniversiteler hakkında yapılan yasal ve Anayasal düzenlemeler yukarıda açıklandığı gibi gerçekleşmiştir. Bu yıllarda eğitim sistemindeki değişiklikler ve toplumsal talepler sonucu yeni üniversitelerin açılması devam etmiş ve 1970 yılına gelindiğinde üniversite sayısı 18'e ulaşmıştır.

1970 öncesi endüstriyel ve ticari faaliyetlerin büyük bir bölümü üç büyük şehirde (Ankara, İstanbul ve İzmir) toplanmıştır ancak 1970'lerin başından itibaren bu faaliyetler tüm ülkeye yayılmıştır. Bu gelişmelerin sonunda bütün şehirler bir üniversite talep etmeye başlamışlar ve bu taleplerin sonucu olarak 1970 – 1981 yılları arasında büyük şehirlerin dışındaki şehirlerde 10 üniversite daha açılmıştır. Böylesine hızlı genişleyen bir sistem ve artan başvurular karşısında 1974 yılında "Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM), üniversiteye giriş sınavı hazırlamak, düzenlemek ve yönetmek amacıyla kurulmuştur". (Gürüz, 2003, s.303)

1973 yılına gelindiğinde çıkarılan iki farklı kanun ile (1750 sayılı Üniversite Kanunu ve 1765 sayılı Üniversite Personel Kanunu) tüm üniversitelerin denetimi, planlanması ve koordinasyonunu kolaytırmak için tek çatı altında toplanması amacıyla “Yükseköğretim Kurulu” oluşturulması amaçlanmış ancak başarılı olmamıştır.

Türkiye yükseköğretim tarihinde günümüze kadar konu ile ilgili yapılan temel kanunları Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Yükseköğretimle ilgili temel yasalar (**Kaynak:** (Tekeli, 2010). Tarihsel Bağlamı İçinde Türkiye’de Yükseköğretim ve YÖK)

Tarih	Kanun
31 Mayıs 1933	2252 Sayılı Üniversite Kanunu
13 Haziran 1960	4936 sayılı Üniversite Kanunu
27 Ekim 1960	115 sayılı, 4936 sayılı kanunun bazı maddelerinin değiştirilmesi kanunu
20 Haziran 1973	1750 sayılı Üniversiteler Kanunu
04 Kasım 1981	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu

Günümüze kadar Türk Yükseköğretimini düzenlemek amaçlı bir çok kanun çıkarılmıştır. Esasen Türkiyede yükseköğretim 1980 öncesi ve 1980 sonrası yada YÖK’ten önce, YÖK’ten sonra şeklinde iki döneme ayrılabilir. Türkiye’de hükümetler, toplumsal kırılmaların, siyasi kaosların ardından hemen ve hızla yükseköğretimle ilgili kanunlar çıkarmış ve düzenlemelere girişmişlerdir.

### 3.1.1. Türkiye’de YÖK Sonrası Yükseköğretim

Yukarıda belirtildiği üzere YÖK, 04 Kasım 1981’de çıkarılan “2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu” ile kurulmuştur. Söz konusu kanun uyarınca Türkiye’de yükseköğretim kapsamlı bir şekilde yeniden yapılandırılmış ve sistem bütünü ile merkezleştirilmiştir. “2547 sayılı yüksek öğretim kanunu yürürlüğe girmeden önce Türk yükseköğretim sistemi beş tür kurumdan oluşmaktadır. Bunlar; Üniversiteler, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı akademiler, bir kısmı diğer bakanlıklara, çoğu Milli

Eğitim Bakanlığı'na bağlı iki yıllık meslek yüksekokulları ile konservatuvarlar, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri ve mektupla öğretim yapan YAYKUR'dan oluşmaktadır” (Gürüz, 2003, s. 303). Söz konusu kanunla, bütün yükseköğretim kurumları üniversite olarak tasarlanmış ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmıştır. Böylece, YÖK Türkiye’de yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir.

Türkiye’de mevcut yükseköğretim sisteminden günümüze kadar bazı değişiklikler yapılmış olmasına rağmen, sistemin oluşturulması sırasındaki (12 Eylül askeri darbesinin bir ürünü) temel yapısını koruduğu söylenebilir, bu yapının en belirgin özelliği ise merkeziyetçi bir yapıda olmasıdır (Küçükcan ve Gür, 2009, s.55). Kanun üniversiteyi öncelikle endokrinasyon yapılan bir kurum, sonrada araştırma ve eğitim kurumu olarak tanımlamıştır. 2547 Sayılı Kanunun amacı şu şekilde belirtilmiştir; *“yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek ve bütün yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütünlük içinde düzenlemektir”*<sup>8</sup>. Amaçtan anlaşılacağı üzere YÖK yükseköğretimle ilgili bütün konulardan yetkilendirilmiştir. Kanun, rektör atamalarına ilişkin Cumhurbaşkanına çok geniş yetkiler vermiştir. İlgili kanun, YÖK ve rektörlere de geniş yetkiler tanımıştır. Kendilerine verilen bu yetkilerin fazla olduğun hem YÖK hemde rektörler toplantılarda sık sık dile getirmektedirler. Örneğin; üniversitelerde bölüm açılmasından kontenjanların belirlenmesine kadar YÖK’ün izinine bağlıdır. Öğretim elemanı istihdam etmek, akademik kadro yükseltmek için kadroların açılması rektörün talebi ile YÖK’ün onayına bağlıdır. 1982’de oluşturulan sistem bütün üniversitelere model olarak “tek tip elbise” biçmiş ve bu modelde YÖK altında merkeziyetçi, üniversite özerkliğine izin vermeyen, piramid bir sistem yönetimi ile gerçekleştirmeye çalışmıştır (Ergüder ve diğerleri 2006, s.4). Bu piramid yapı, Cumhurbaşkanı, YÖK Başkanı, Rektör ve Fakülte Dekanlarından oluşan hiyerarşik bir yapıdır.

<sup>8</sup> <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Asp?>

MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=2547

2547 sayılı kanunun bir diğer hedefi ise yükseköğretimde okullaşma oranını artırmaktır. Bu nedenle, her yıl üniversitelere alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesi yetkisini üniversite senetolarından alarak YÖK'e vermiştir. Her yıl üniversiteler kontenjanlarını YÖK'e bildirmişler, ancak YÖK her defasında bu kontenjanları üniversitenin bildirdiği sayının üzerine çekmiştir. YÖK bu politikası ile yükseköğretimde okullaşma oranlarının arttığını göstermektedir. Bütün bu politikalar doğrultusunda, yükseköğretimde okullaşma oranının artmasına rağmen sistem talebi karşıyamamaktadır. Çünkü, her yıl yükseköğretime başvuran öğrenci sayısı ile yerleştirilen öğrenci sayıları arasındaki makas gittikçe açılmaktadır.

Vakıf üniversitelerinin açılmasıyla birlikte sistem içerisinde bir çeşitlenme ve farklılaşma ortaya çıkmıştır. 1990'dan itibaren YÖK, yükseköğretimde yaşanan bu değişim ve dönüşümlere cevap verememiş, sistem ile yükseköğretime hayatının gerçekleri çelişir olmuştur (Ergüder ve diğerleri 2006, s.14).

1990'ların ortalarında, YÖK sistemini değiştirmek için, YÖK ve Milli Eğitim Bakanlığı ortaklaşa bir taslak hazırlamış, ancak siyasi ve toplumsal bir mutabakat sağlanamadığı için taslak yasallaşamamıştır. Sadece 2547 sayılı yasanın bazı maddelerinin değiştirilmesiyle yetinilmiştir.

### **3.2. Yükseköğretimde Kalite**

Kalitenin tanımı üzerinde fikir birliğine varılmış, uzlaşmış tek bir tanımın olmadığından bahsetmiştik. Karmaşık bir yapıya sahip olan eğitim sisteminde özellikle de yükseköğretimde kalitenin tanımı ve kalitenin ölçülmesi konusunda da tek bir modelden bahsetmek mümkün değil. Kalite konusunda net bir tanım yapılmamış olmasına rağmen, dünyada yükseköğretimde kalitenin nasıl ölçülmesi gerektiğine dair diğer modellerin yanında genel kabul görmüş ve yoğunlukla uygulanmakta olan bir modelden söz etmek mümkün. Bu modeli Özer ve arkadaşları (2010) şöyle tanımlamaktadırlar: “yükseköğretimin kendi içinden çıkan anlayış ve kültüre dayalı olarak üniversite özerkliğine ve bilimsel düşünce ve ifade özgürlüğüne zarar vermeyen akran değerlendirmesidir” (Özer ve diğerleri, 2010).

UNESCO'nun aşağıda verilen tanımına bakıldığında, yükseköğretimde kalitenin ne anlama geldiği ve ne kadar karmaşık bir yapısı olduğu bunun ispatı niteliğindedir.

“Yükseköğretimde kalite, belirli bir sistemin, örgütün, kuruluşun, programın yada disiplinin önceden belirlenmiş standartlarıyla ilgili olduğu kadar, eğitim modelinin durumsal şartları, örgütsel görevleri ve hedefleri ile de ilgili olan çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenledirki, kalite, kendisini etkileyen etmenlere bağlı olarak farklı anlamlar ifade edebilir: Bunlar, (i) yükseköğretimden farklı şekillerde yararlanan paydaşların (ğrenci, niversite yönetimi, iş piyasası, toplum, devlet bütün bu paydaşların belirledikleri standartlar) beklentileri (ii) kalitenin referansları: girdiler, çıktılar, süreçler, amaçlar ve misyon vb. (iii) akademik dünyanın değerlendirmeye değer nitelik ve özellikleri; (iv) yükseköğretimin gelişimindeki tarihsel dönemleri” (zer ve diğerleri, 2010, s.33).

Akademik kaliteye ait bir çok tanım yapılmış ve bu tanımların her biri farklı alanlara yoğunlaşmış olsa da temelde birbirleriyle elişmemektedirler. Kalite ile ilgili bu farklı tanımları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz (CHEA, 2001, s. 3).

1. *Mükemmeliyet olarak kalite*: Geleneksel akademik yaklaşıma göre, akademik kalite en iyi standartların belirlenmesi ile ortaya çıkar.
2. *Amaç için uygunluk olarak kalite*: Bu kavram, genel kabul görmüş standartlara (kalite güvence kuruluşlarının standartları ve akreditasyon standartları) uygunluğu ön plana çıkarır.
3. *Amacın uygunluğu olarak kalite*: Bu kavramda kurum kendi iç faaliyetlerine odaklanmaktadır, dış standartlara uygunluktan ziyade, kendisi için belirlemiş olduğu hedeflere yönelik hareket etmektedir. Bu hedefleri ne kadar gerçekleştirip gerekleştiremeyeceğine odaklanmaktadır.
4. *İyileştirme olarak kalite*: Bu kavram, kalıcı bir iyileştirmeyi nasıl daha kalıcı hale getirebileceğine odaklanır.

Akreditasyon ajansları genel olarak, amaç için uygunluk tanımını baz alırlar. “Kalite güvencesi akreditasyonu genel olarak kalite ile ilgili standartların karşılanıp karşılanmadığının tespiti için bir programın, hizmetin yada kurumun çeşitli yönlerinin sistematik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır” (Özer ve diğerleri, 2010, s.62).

Kalite güvencesi, bir yükseköğretim kurumunun sahip olduğu tüm süreçlerle ilgilidir. Bunlar eğitim-öğretim, araştırma ve yönetim (akademik ve idari) olarak özetlense de detay anlamda bakıldığında bu genel başlıklar altında yürütülen her bir alt sürecin de etkinliği ile ilgilidir. Elbette bu durum, yükseköğretim kurumunun amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla ölçme ve değerlendirmeye dayalı bir iç kalite güvencesi sistemi geliştirmesini sağlar. Bu sistem, kurumunun tüm etkinliklerinin kalite güvencesine yönelik bir iç denetleme mekanizması geliştirilmesini de sağlayarak kurumun bütün etkinliklerinde tüm paydaşları kapsayacak şekilde düzenlenmesini zorunlu hale getirecektir. Burada asıl amaç, yükseköğretim kurumunun kalite güvencesini öncelikle kendi bünyesinde kabul etmesidir. Kurum kalite güvencesini iç yapısında ve işleyişinde kabul ederek bunu bir kurum kültürüne dönüştürmelidir.

Özer (2010) bu konuda şunları söylemektedir : “kalite güvence sisteminin oluşturulmasında, iç denetim sisteminin yanı sıra ulusal yükseköğretim politikası da önemli bir etkidir. Ulusal yükseköğretim politikası, hem ulusal denetimde hangi kalite güvence prosedürlerinin kullanılacağına belirlenmesinde, hem de yükseköğretim kurumlarının iç kalite sistemlerini nasıl oluşturması gerektiğinin belirlenmesi açısından en önemli bileşenlerden bir olarak durmaktadır.” (Özer, 2010, s.35)

Yükseköğretimde kalite güvencesini Skolnik şu şekilde tanımlamaktadır; “yükseköğretimin hizmetinden yararlanacak olan paydaşların azami gereklilikler konusunda görüş ve beklentilerini karşılayarak yükseköğretim kalitesine duyacakları güveni tesis eden denetleme (iç denetim ve dış denetim), değerlendirme ve gözden geçirme faaliyetleridir” (Skolnik, 2010, s.67).

Bu durum yukarıda kısaca konuya giriş yapılmış olan Bolonya Süreci çalışmalarında da böyledir. Bolonya Süreci, bir dizi yapısal reformaları ile birlikte genel politika yaklaşımlarını içermektedir. Aşağıda, ilgili bölümde detaylarına girilecek olan Bolonya Süreci'nin en karakteristik özelliği Yeterlilikler Çerçevesi'nin tanımlaması ve ülkelerin bu gerekliliklere uyumunu zorunlu kılmasıdır. Bolonya sürecinin temel politikaları, yükseköğretimde kalite güvencesi sistemlerinin oluşturulmasının yanı sıra karşılıklı tanınırlık, karşılaştırılabilirlik, hareketlilik ve hayat boyu öğrenme gibi unsurları da kapsamaktadır (Karahan ve Kuzu, 2014, s.25).

Kalite güvence sisteminin önemli bileşenlerinden olan yükseköğretim politikası, iç denetim ve dış denetim ulusal kalite güvence ajansları tarafından yapılmaktadır. Bu ajanslar, meşruiyetleri ve fonlanmaları bakımından genellikle hükümetlere bağlıdır. ENQA'ya göre, dış denetim ile kalite güvence prosedürü aşağıda sıralanan prosedürlerden birini içerebilir (ENQA, 2008).

- *Bir dersin değerlendirilmesi:* Tüm programlarda öğretilmesi gereken özel bir dersin kalitesine odaklanmak,
- *Bir programın değerlendirilmesi:* Bir programda gerçekleştirilen tüm aktivitelere odaklanmak,
- *Bir kurumun değerlendirilmesi:* Bir kurumu bütün yönleriyle finansal yapısı, yönetim yapısı, tesisleri, araştırma ve öğretim gibi bütün aktivitelerinin kalitesine odaklanmak,
- *Bir temanın değerlendirilmesi:* Özel bir temanın kalitesini veya uygulama şeklinin incelenmesidir. Örnek: Öğrenci danışmanlığı gibi.
- *Denetim:* Yükseköğretim kurumunun kendi oluşturacağı bir ders, bir program ya da bütün kurumu sürekli olarak izlemek ve iyileştirmek için oluşturduğu kalite mekanizmalarını güçlü veya zayıf yönlerini tespit etmeye odaklanması,
- *Akreditasyon süreci:* Bir yükseköğretim kurumunun, eğitimini verdiği bir ders, bir program, bir tema veya bütün kurumun ilgili konuda gerekli azami

seviyeyi karşılayıp karşılamadığına odaklanır. Akreditasyon, ders, program veya kurum seviyesinde yapılır.

- *Karşılaştırma*: En iyi uygulama deneyimlerinin aktarılması için sonuçların dersler, programlar veya kurumlar arasında karşılaştırılmasıdır. (Özer ve diğerleri, 2010, s.36)

### 3.2.1. Geleneksel Eğitimden Çağdaş Eğitime (Öğrenci Merkezli) Geçiş

Dünya'nın gelişmiş ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de eğitim sisteminde yıllardır farklı politikalar ve yaklaşımlar denenmekte ve sürekli olarak daha iyiye erişim için çaba gösterilmektedir. Ancak, son yıllarda bu değişikliklerin sonucu olarak ülkemiz ortaöğretiminde eğitim kalitesinin geriye gittiği OECD-PISA gibi uluslararası sıralamalarda belirtilmiştir<sup>9</sup>. Buna rağmen, ulusların kendi kültürleri, gereksinimleri ve sosyo-ekonomik yapılarına uygun eğitim politikalarını geliştirmesi için çaba sarfetmesi önemlidir.

Özellikle yükseköğretimde TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmaya başlanması ile bu kurumların yeniden yapılanması ve amaçlarının yeniden belirlenmesi de gündeme gelmiştir. Geleneksel eğitim yöntemleri (öğretici-odaklı) yerine çağdaş eğitim yöntemleri (öğrenci-odaklı) uygulanmaya çalışılmaktadır.

Kafadar'a (1997) göre "geleneksel anlamda eğitim, kültürel birikimin kuşaktan kuşağa aktarımı olarak tanımlanmaktadır ve böylece kültürel sürekliliğin sağlanması düşünülmektedir. Geleneksel eğitim sisteminde, eğitimin bütün bileşenleri dersler, programlar, ödevler, ders saatleri ve benzeri unsurların tamamı öğrencinin ilgi ve ihtiyaçları gözönüne alınmaksızın düzenlenir" (Kafadar, 1997, s.18). Geleneksel eğitim, öğretmen ve müfredatı ön plana alırken öğretmen sınıfta bilginin tek kaynağı, öğrencide bilginin tek alıcısı durumundadır.

Şengül (2005) bu durumu şöyle yansıtmaktadır : "Geleneksel eğitimde, otoriter bir yönetim anlayışı hakimdir. Öğretmen-öğrenci ilişkisi aşırı derecede yapılandırılmıştır ve sınıf içi kurallar oldukça katı ve tek yönlü olarak

<sup>9</sup> <http://www.compareyourcountry.org/pisa/country/tur?lg=en>

düzenlenmiştir.” (Şengül, 2005, s.2). Kısacası öğretmen sınıfın tek hakimidir ve kuralları o koyar. Kuralların konulmasında ve uygulanmasında öğrencinin katılımına izin verilmez. Demokratik yaşamın gerekleriyle bağdaşmayan bu durumda öğrenci eğitimden soğuyacak ve yabancılaşacaktır. “Böyle bir sisteminde eğitilmiş bir bireyden hoşgörü, kendi ile barışıklık ve yaratıcılık gibi özellikleri taşımasını beklemek zordur.” (Şengül, 2005, s.2).

Yeni eğitim (çağdaş eğitim) yaklaşımında ise, öğrenci, eğitim-öğretimin merkezine alınmıştır. Geleneksel yöntemde olduğu gibi eğitimin amaç ve kuralları tek taraflı değildir, bu eğitimden etkilenecek bütün taraf ve paydaşların katılım ile hazırlanmaktadır. “Bu yaklaşımda öğrencinin bedensel, duyuşsal, bilişsel gelişim özellikleri göz önüne alınmaktadır.” (Şengül, 2005, s.3). Her birey kendine özgü bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Çağdaş eğitimle birlikte, öğrenci etken, öğretmen edilgen konuma geçmiştir. Eğitim kurumları, değişimin ve gelişimin merkezi olarak görülmektedir. Dolayısıyla eğitimin amaç ve kuralları sürekli olarak gözden geçirilmeli, yenilenmeli ve geliştirilmelidir.

Çağdaş eğitimde, disiplin anlayışı içseldir. “Birey, öğrenmeye güdüleyici bir ortamda kendi isteği ile karara katılarak, sorumluluklar alarak, başarıya duygusunu tadararak disiplinli birey olabilir” (Alıcıgüzel, 1999, s.165). “Bazı yazarlar tarafından hür disiplin olarak da tanımlanan bu disiplin anlayışında katılım ve iç disiplin ön plandadır” (Hesapçioğlu, 1998, s.34).

Geleneksel (klasik) eğitim ile Çağdaş Eğitim arasındaki farkların daha net görülmesi için iki eğitim anlayışının karşılaştırması Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Klasik ve çağdaş eğitimi arasındaki farklar (**Kaynak:** Cafağlı, 1996, s.148)

	Klasik Eğitim	Çağdaş Eğitim
Öğretmen ve Öğrenci Arasındaki İlişki	Öğretmen öğrenci ile konuşur. İzleyici, bilgi verici, eleştirici kontrol edicidir	Öğretmen öğrenci ile konuşur. Bilgi paylaşır, rehber, yardımcı güçlendiricidir
Dağılım	Öğretmen merkezli testler çok çalışma	Öğrenci merkezli eğitim, sürekli gelişme için geri besleme, seçerek çalışma
Amaç	Ders başarısı, not önemli, Kısa dönem işbirliği ve yarışma hakimdir.	Yeterlilik, Güvenirlilik önemli, Öğrenmeden sonra da işbirliği devam eder, uzun dönem işbirliği hakimdir
Planlama	Birim, Dersler, Kademeler, Test edici konular planlanır	Sürekli olarak süreç planlaması yapılır, gelişme sağlanır
Değerleme	Kızma, suçlama, Geçti /Kaldı	Rehberlik, Yardım, Gelişme
Motivasyon	Dış	İç
Olumsuzluklar	Kaçınma	Dikkatlice araştırma

### 3.2.2. Yükseköğretimde Finansman, Kalite ve Devlet İlişkisi

Neredeyse bütün dünyada 1980 yılından itibaren kalite güvencesi ön plana çıkmıştır. Bunun nedeni ise, hızla artan öğrenci sayısı ve bu artışın sonucu olarak artan harcamaların yerinde kullanılıp kullanılmadığı konusunun önem kazanmasıdır. Son yıllarda özellikle gelişmiş toplumlarda bu durum değişmektedir. Örneğin, Özer'in bildirdiğine göre; "Avrupa ülkelerinde devlet, yükseköğretimin tek finansörüdür ancak son yıllarda yükseköğretimin tek finansörü olmaktan çıkmak ve yükseköğretim kurumlarına daha fazla özerklik sağlamak ve buna karşılık kurumlarda daha fazla 'şeffaflık' ve 'hesap verebilirlik' talep etmektedir" (Özer ve diğerleri, 2010, s.36).

Yükseköğretimde kalite güvence sistemi genellikle sistemin içinden gelen taleplerle değil, toplumsal ihtiyaçların değişkenliği, teknolojik gelişmeler, talep boyutu, paydaş gereksinimleri ve yönetim erkinin yaklaşımları (politikalar) gibi unsurlarla ortaya çıkmaktadır. Çoğu zaman devlet desteği ve yönlendirmesi bulunsa da kalite güvence sisteminin oluşmasıyla birlikte yükseköğretim kurumlarının

devlet/hükümet arasındaki ilişkileri de değişmeye başlamaktadır. Önceleri yükseköğretim kurumunun kalitesine, ilgili bakanlık karar verirken artık yükseköğretim kurumunun kalitesine kalite güvence ajansları karar vermektedirler. Geçmişte ilgili bakanlığın düzenlemeleri ve denetlemeleri ile kalite güvence altına alınırken, günümüzde bu uygulamadan uzaklaşmış ve performans değerlendirme uygulaması ön plana çıkarılmıştır.

“Yükseköğretimin düzenlenmesinde sorumlu ilgili bakanlıkların ve kalite güvence ajanslarının temel rolü, yükseköğretim kurumlarının kaliteyi bir süreç olarak yönetebilecek yeterliliklere sahip olup olmadıklarının onayı durumuna dönüşmüştür. Yükseköğretimin değerlendirilmesi konusunda dünyadaki genel yaklaşım, memurların yada bürokratların değerlendirmelerinden ziyade, akran/meslektaş değerlendirmesine dayanmaktadır”. (Özer, 2010, s.35)

Bütün uluslararasılaşma çabalarına rağmen, yükseköğretim halen büyük oranda devletlerin denetimi altındadır. Durumun böyle olması normaldir çünkü Avrupa yükseköğretiminde kurumlar ya devlete aittir ya da devlet tarafından finanse edilmektedir. Dolayısıyla, devletin yükseköğretime aktardığı kaynakların ne şekilde kullanıldığını denetlemesi normal görülmektedir. Ancak devletler 1980’lerden sonra yükseköğretim kurumları üzerindeki kalite denetleme işlemlerini yarı-devlet konumundaki kuruluşlara (değerlendirme komiteleri, akreditasyon konseyi, kalite güvence ajansları gibi kurumlara) devretmişlerdir.

### **3.2.3. Uluslararasılaşma’nın Kaliteye Etkisi**

Küreselleşmenin etkisiyle, ülkeler arasındaki iletişim ve etkileşimin artması üretim ilişkilerinde de değişiklikler meydana getirmiştir. Bilginin maddi sermaye kadar önem kazanmasıyla birlikte nitelikli insan gücüne duyulan gereksinim yükseköğretim kurumlarında da bir değişim ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Günümüzde ülkelerin kalkınmışlık seviyeleri, ürettikleri bilgilerle ölçülmektedir. Bilginin üretildiği ve yayıldığı yükseköğretim kurumlarında öğrenci ve akademisyen hareketliliği de gün geçtikçe artmaktadır.

Yükseköğretimde Uluslararası hareketliliğin artması bazı konuların gündeme gelmesini sağlamıştır. Bir ülkede verilen akademik derecenin diğer bir ülkede değerlendirilmesi önemli bir konudur. Elbette diğer alanlarda olduğu şekilde, bir takım sahte kuruluşların yükseköğretimde de etkinlik gösterdikleri, öğrencilere sahte diploma, yükseköğretim kurumlarına ise sahte akreditasyon belgesi satmaya çalışma faaliyetleri dünyanın her ülkesinde mevcuttur. Uluslararasılaşmanın sonucu ortaya çıkan bu riskleri ortadan kaldırmak, bir ülkeden alınmış diplomaların diğer ülkelerde tanınmasına yönelik oluşabilecek sorunların giderilmesi için yükseköğretimde kalite değerlendirmesini zorunlu kılmıştır. Özer (2010) bu durumu “Özellikle akran değerlendirmesine dayalı yükseköğretim kalite güvence teminine yönelik çalışmaların yapılması ve kurumsal yapıların oluşturulmasına çalışılsa da bu yeterliliklerin değerlendirilmesi konusu henüz Avrupa’da da yeni ve yaygınlaştırılmaya çalışılan bir konudur” şeklinde değerlendirmiştir. (Özer ve diğerleri, 2010, s.39).

Genelde dünyada, özelde ise ülkelerin kendi içlerinde yükseköğretim alanında rekabetin hızlanması, yükseköğretim kurumlarını kıyasıya bir rekabetin içine sokmuştur. Yükseköğretim kurumları öğrencinin en iyisini, araştırmacının en iyisini, öğretim üyelerinin en yeteneklisi ve birikimlisini kendi kurumlarına çekmek ve böylece büyük araştırma fonlarını da kendi kurumlarına kazandırma yarışı içerisine girmişlerdir.

### 3.3. Bologna Süreci

Bu bölümde verilen bilgiler “Bolonya Süreci” web sayfalarından<sup>10</sup>, Bolonya İlerleme Raporlarından (özellikle 2015 ilerleme raporu) ve farklı ülkelerin (Türkiye dahil) yükseköğretim kurumları için hazırlamış oldukları kılavuz raporlarından derlenmiş bilgiler içermektedir.

Bologna Süreci, şu anda sürece katılmış olan 48 ülkeden, 49 yükseköğretim sistemini bir araya getirerek Avrupa Yükseköğretim Alanı’nı oluşturmayı amaçlayan işbirliği ve reform sürecidir. Hareketliliği kolaylaştırmak, istihdam edilebilirliği

<sup>10</sup> [www.ehea.info](http://www.ehea.info)

artırmak, öğrencilerin adil bir şekilde yükseköğretime erişimine ve ilerlemesine olanak tanımak ve Avrupa'nın cazibesini ve rekabet gücünü dünya çapında güçlendirmek için AYA'yı benzer ve uyumlu yükseköğretim sistemleri aracılığı ile kurmayı ve sağlamlaştırmayı amaçlamaktadır.

Bolonya Süreci'nin başlangıcı dört (İngiltere, Almanya, Fransa ve İtalya) Avrupa ülkesi Eğitim Bakanları'nın katılımı ile 1998 yılında Sorbonne'de gerçekleşen toplantı sonrasında yayımladıkları Sorbonne Bildirisi'ne dayanmaktadır. Bu bildiri ile Avrupa'da "ortak bir yükseköğretim alanı" oluşturma fikri ilk kez ortaya çıkmıştır. Bundan 1 yıl sonra, 1999 yılında 29 Avrupa ülkesinin eğitim bakanları tarafından imzalanan ve yayımlanan Bologna Bildirisi ile Bolonya Süreci resmi olarak başlamıştır.<sup>11</sup>

O tarihten bu yana, kabul edilen reformların uygulanması konusundaki ilerlemeyi izlemek ve gelecekteki öncelik alanlarını belirlemek üzere iki yılda bir Bakanlar Konferansları (Bakanlar Zirvesi) düzenlenmektedir. Her Bakanlar Zirvesi'nde verilen bildirimler ve tebliğlerde tanımlanan öncelikli alanlar, o Bakanlar Zirvesi ile bir sonraki Bakanlar Zirvesi arasındaki çalışma planını belirlemektedir. Bu öncelikli alanlar, ilgili alana ilgi duyan ülkelerden oluşan çalışma grupları tarafından ele alınmaktadır. Bologna Sürecinde yükseköğretim ile ilgili işbirliği, Avrupa Yüksek Öğrenim Alanı'nın bir parçası olan ve Bologna Takip Grubu'nda (BTG-BFUG) yer alan tüm ülkelerin temsilcilerinin düzenli toplantılarıyla desteklenmektedir. İki yılda bir düzenlenen bu konferanslarda yalnızca öncelikli alanlar tespit edilmemiş, aynı zamanda süreçle ilgili revizyonlar da gerçekleştirilmiştir.

2010'da Budapeşte'de düzenlenen Bakanlar Zirvesinde "Avrupa Yüksek Öğrenim Alanı" resmen ilan edilmiştir. Bugüne kadar, "Avrupa Konseyi Avrupa Kültür Konvansiyonu"nu onaylayan 49 ülkenin 48'ini bir araya getirmiş ve "Avrupa Yüksek Öğrenim Alanı"nın bir parçası yapmıştır.

Bologna Süreci'ndeki başlıca aktörler; Bologna Deklarasyonu'nu imzalayan 48 üye ülkenin yanı sıra "Avrupa Üniversiteleri Birliği (European University Association-EUA)", "Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği (European

<sup>11</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/uluslararasi-iliskiler/bologna-sureci-nedir>

Association of Institutions in Higher Education-EURASHE)", "Avrupa Öğrenciler Birliği (European Students Union-ESU)", "Avrupa Yüksek Öğrenimde Kalite Güvence Birliği (European Association for Quality Assurance in Higher Education-ENQA)", "Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü - Avrupa Yüksek Öğrenim Merkezi (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation - European Centre for Higher Education-UNESCO-CEPES)", "Uluslararası Eğitim Federasyonu (Education International-EI)" ve "Avrupa İş Dünyası Birliği (Business Europe)"dir. Ayrıca Bolonya Süreci, Avrupa Komisyonu ve Avrupa Konseyi tarafından da desteklenmektedir.

Mayıs 2015'te Erivan'da gerçekleşen son Bakanlar Konferansı'nda Eğitim Bakanları, bir sonraki konferansa kadar geçerli olan şu dört önceliği belirlemişlerdir:

1. Öğrenme ve öğretmenin kalitesini ve uygunluğunu arttırmak;
2. Mezunlarının çalışma hayatları boyunca istihdam edilebilirliğini arttırmak;
3. Sistemlerimizi daha kapsayıcı hale getirmek;
4. Anlaşmaya varılan yapısal reformları uygulamak.

Yukarıda belirtilen yapısal reformları uygulamak en başından itibaren öncelikli alanlar arasında yer almaktadır. Bologna Süreci'nin iki farklı boyutundan bahsetmek mümkündür. Bunlar; (a) yapısal ve sistemsal reformlar boyutu, (b) genel politikalar boyutu şeklindedir.

### 3.3.1. Yapısal ve Sistemsal Reformlar

*Diploma Eki:* Diploma Eki, diplomaya ek olarak her mezun için verilecek bir belgedir ve ülkenin eğitim sistemini, verildiği eğitim kurumunu, programın bir parçası olarak takip edilen ana çalışma alanlarıyla birlikte izlenen programı tanımlar. Böylelikle anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir yükseköğretim diploma ve/veya dereceleri oluşturulur.

*AKTS:* Avrupa Kredi Transferi ve Biriktirme Sistemi öğrencinin iş yüküne ve bir programın öğrenme çıktılarına dayanır. Kurumlar ve ülkeler arasında kredi transferi yoluyla hareketliliğin kolaylaştırılması sağlanır.

*Derece yapısı:* Ülkeler, birinci seviyenin bir parçasını oluşturan ön lisans (kısa seviye-short cycle) programını da dikkate alarak, lisans (birinci seviye-first cycle), Yüksek Lisans (ikinci seviye-second cycle) ve Doktora (üçüncü seviye-third cycle) olmak üzere üç seviyeli derece sistemi kurmayı kabul ederler.

*Yeterlilikler çerçevesi:* Ortak bir derece yapısının yanında, ülkeler Avrupa Yeterlilikler Çerçevesine uyumlu olacak şekilde Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi kurmayı taahhüt ederler. Bu, bir eğitim sistemindeki yeterlilikleri, mezuniyet ile elde edilen bilgi, beceri ve yetkinliklere dayalı olarak seviye tanımlayıcıları açısından açıklar. Dahası, yeterliliklerin seviyesi (ön-lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora) ve aralarındaki esnek geçiş yollarını (yatay geçiş, dikey geçiş, lisans tamamlama, bilimsel hazırlık,v.b) sağlamak ve yeterliliklerin tanınmasını kolaylaştırmak için bilgi verirler.

*Kalite Güvencesi:* Avrupa düzeyinde yüksek öğretimin kalite güvencesi için işbirliği, karşılıklı güvenirliliği ve niteliklerin tanınmasını kolaylaştıracak ortak kriterleri ve metodolojileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

### **3.3.2. Genel Politikalar**

*Yükseköğretimde Avrupa Boyutu:* Bologna Süreci, en yetenekli öğrencileri Avrupa'ya çekmek için Avrupa Yüksek Öğrenim Alanı'nın şeffaflığını ve çekiciliğini artırmayı amaçlar.

*Hareketlilik:* Avrupa Yükseköğretim Alanı içindeki öğrencilerin, akademisyenlerin, araştırmacıların ve idari personelin dolaşımını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Öğrenci hareketliliği hem kısa süreli (örneğin bir dönem) hem de bir derece için desteklenir.

*İstihdam edilebilirlik:* Bologna Süreci, öğrencilere işgücü piyasası için gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinlikleri sağlamayı amaçlamaktadır. Eğitim, işgücü piyasasının ihtiyaçlarına daha duyarlı davranarak, mezuniyet sonrası işsizlikten kaçınmaya ve ekonomik büyümeye katkıda bulunabilir.

*Sosyal boyut:* Bologna sürecinin üyeleri, yüksek öğretimdeki öğrenci nüfusunun, toplam nüfusun çeşitliliğini yansıtmaması konusunda anlaşmışlardır. Bu nedenle, sosyo-ekonomik geçmişe, cinsiyete, yaşa, milliyete, dine veya herhangi bir başka faktöre bağlı olarak yüksek öğretime girme, katılma veya tamamlama önündeki tüm engeller giderek ortadan kaldırılmalıdır.

*Yaşam Boyu Öğrenme:* Yaşam boyu öğrenme, değişen bir işgücü piyasasının ihtiyaçlarını karşılamaya katkıda bulunabilir. Esnek öğrenme yolları ve eğitim ile iş arasında düzgün bir geçişle hayat boyu öğrenme, bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi için sürekli fırsatlar sağlayabilir. Aynı zamanda, az temsil edilen gruplar için yüksek öğretime daha esnek erişim sağlayabilir.

*Yüksek öğretim kurumları, öğrenciler ve diğer paydaşların katılımı:* Reformların Avrupa, ulusal ve kurumsal düzeyde sağlıklı bir şekilde uygulanması ve sahiplenilmesini sağlamak için, eğitim kurumları, öğrenciler ve sosyal ortaklar da dahil olmak üzere yüksek öğretimdeki tüm paydaşlar karar almada ve uygulamada sisteme dahil olmalıdırlar.

### **3.3.3. Eylem Planları**

Başlangıçta altı eylem planı ile ortaya konulan Bologna Süreci, yayınlandıktan iki yıl sonra Türkiye’nde aralarında bulunduğu 32 Avrupa ülkesinin eğitim bakanlarının bir araya geldiği Prag toplantısında üç eylem başlığı daha eklenmiştir. Ayrıca 2003’te Berlin’de toplanan 33 Avrupa ülkesi Yükseköğretim Bakanları, Bologna Süreci’ne “Avrupa Araştırma Alanı (European Research Area, ERA)” ile “Avrupa Yükseköğretim Alanı (European Higher Education Area, EHEA)” arasında bir sinerji kurmak ve eğitim sistemine Doktora derecesini de dahil ederek hem bir hedefte revizyon hem de onuncu hedefi eklemişlerdir. Bologna Süreci’nin eylem başlıkları YÖK sayfalarında aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir yükseköğretim diploma ve/veya dereceleri oluşturmak (Diploma Eki uygulaması geliştirilmesi),
2. Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora olmak üzere üç aşamalı derece sistemine geçmek, (Başlangıçta iki aşamalı olan sisteme 2003 yılında Berlin’de yapılan zirvede Doktora derecesi de eklenerek 3 aşamalı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, 2015 Erivan zirvesinde bu süreçlere Türkiye’de ön-lisans adı verilen kısa-aşama (short cycle) dahil edilmiştir.)
3. Avrupa Kredi Transfer Sistemini (European Credit Transfer System, ECTS) uygulamak,
4. Öğrenci ve öğretim görevlilerinin hareketliliğini sağlamak,
5. Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemleri ağını oluşturmak ve yaygınlaştırmak,
6. Yükseköğretimde Avrupa boyutunu geliştirmek,
7. Yaşam boyu öğrenimi teşvik etmek,
8. Öğrencilerin ve yükseköğretim kurumlarının sürece aktif katılımını sağlamak,
9. Avrupa Yükseköğretim Alanı’nı cazip hale getirmek,
10. Avrupa Araştırma Alanı ile Avrupa Yükseköğretim Alanı arasında bir sinerji kurmak.

#### **3.3.4. Yeterlilikler Çerçevesi**

“Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi (AYÇ)”, ülkelerin “Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi’nin (UYÇ)” hazırlamasında örnek oluşturmakta ve UYÇ’lerin AYÇ’ye uyumunu sağlamaktadır. Bolonya Yeterlilikler Çerçevesi Çalışma Gurubu bu durumu şöyle ifade etmektedir : “UYÇ, ulusal yeterliliklerle ilgili bir üst çatı oluşturduğu için tek olması, bütün seviyelerdeki yeterlilikleri kapsaması ve yeterliliklerin birbirleri ile tutarlı olmasını öngörmektedir.” (Bologna Working Group

on Qualifications Frameworks, 2005). UYÇ'ler AYÇ'lerde tanımlanmış olan sekiz seviye'nin herbirisi için tanımlanmış olan "Öğrenme Çıktıları"nın bilgi, beceri ve yetkinlik bazında tanımlanmaktadır. Burada, UYÇ'nin süreçlerden ziyade çıktılara odaklandığı görülmektedir. Bu durum, eğitimde artık öğrenme çıktılarıyla değerlendirme dönemine girildiğini göstermektedir.

Öte yandan, eğitim-öğretim sisteminde "Öğrenci Merkezli" yaklaşımın oluşturulmasını sağlayacak olan bir araç olarak kullanılan UYÇ'ler, aynı zamanda ulusal ihtiyaçların karşılanması, ulusal düzlemde kalite güvencesinin sağlanması, esnek geçiş yollarının geliştirilmesi, istihdam edebilirliğin sağlanması gibi birçok amacın gerçekleştirilmesinde de en önemli araçlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

### **3.3.5. Kalite Güvencesi**

Bolonya Süreci'nin en önemli yapısal ve sistemsel reformlarından birisi Kalite Güvencesi'nin sağlanmasıdır. Reformun amacı, Avrupa düzeyinde yüksek öğretimin kalite güvencesi için işbirliği, karşılıklı güvenirliliği ve niteliklerin tanınmasını kolaylaştıracak ortak kriterleri ve metodolojileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bolonya Süreci'nin içerdiği Kalite Güvencesi'ne ulaşılması doğrultusunda oluşturulan standartlar "Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvencesi Standartları ve Yönergeleri (ASY) (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG)" çerçevesinde yürütülmektedir. Bu konudaki detay bilgiler aşağıda verilmektedir.

## **3.4. Avrupa Standartları ve Yönergeleri (ESG-2015)**

Bolonya Süreci'nin başlangıcı olan 1999 yılında kalite güvencesi ile ilgili "Avrupa kalite güvencesinde işbirliği (European Cooperation in Quality Assurance)" şeklinde ifade edilirken, 2005 yılına gelindiğinde "Avrupa Standartları ve Yönergeleri (ASY) (European Standards and Guidelines – ESG)" yayınlanmış ve bu belge Bolonya Süreci'nin ayrılmaz parçası olarak ilan edilmiştir. Belgenin uzun ismi "Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvencesi Standartları ve Yönergeleri

(Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area)” şeklindedir. ESG’nin tek başına ele alınması değil, Bolonya Süreci’nin diğer reformları (araçları) ile birlikte ele alınması gereken bir belge olduğunu belirtmekte yarar var.

Bu belge 2015 Erivan zirvesi’nde revize edilerek ESG-2015 olarak son halini almıştır ve aşağıdaki dört ilkeye dayanmaktadır:

1. Kalite ve kalite güvencesi kurumun öncelikli ve kendi sorumluluğundadır,
2. Kalite güvencesi, yüksek öğretim sistemlerinin, kurumların, programların ve öğrencilerin çeşitliliğine cevap vermelidir,
3. Kalite güvencesi, kalite kültürünün oluşturulmasını desteklemelidir,
4. Kalite güvencesi, öğrencilerin, diğer paydaşların ve toplumun ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.

ESG’nin amacı bir kalite güvencesi sistemini tariflemek yada genel bir kalite standardı sunmak değil, yükseköğretimde kaliteli bir öğretim ortamının oluşturulması ve kalite güvencesine ulaşılması için hayati önem taşıyan alanlara yönelik rehberlik etmektir.

ESG-2015 belgesinde bulunan standart ve yönergelerin amaçları şu şekilde sıralanmıştır:

- Avrupa’da kalite güvencesi için ortak bir çerçeve sağlamak,
- Yükseköğretim kalitesinin güvence altına alınması ve geliştirilmesi,
- Karşılıklı güveni desteklemek ve böylelikle ulusal ve uluslararası hareketlilik ve tanınmayı kolaylaştırmak,
- Avrupa Yükseköğretim Alanı’nda kalite güvencesi hakkında bilgi vermek.

ESG yükseköğretimde eğitim-öğretime ilişkin kalite güvencesi üzerine odaklanmıştır. Bunu yaparken eğitim-öğretim ile araştırma-geliştirme ve yenilikçilik-

girişimcilik arasındaki güçlü bağlantıları göz önünde bulundurur, ancak bu bağlantılı alanların kalitesine yönelik doğrudan bir standart/yönerge sunmaz.

ESG-2015 içeriğinde kapsam, amaç, bağlam ve ilkelere yer verildikten sonra barındırdığı standartlar üç bölüm halinde verilmektedir. Bunlar;

- **İç Kalite Güvencesi** : Yükseköğretim kurumlarına yönelik Kalite Güvencesi Standartlarını ve Yönergeleri içermektedir,
- **Dış Kalite Güvencesi** : Dış Kalite Güvencesi çalışmalarını yürütecek olan kuruluşlara yönelik hazırlanmış Standartları ve Yönergeleri içermektedir,
- **Kalite Güvence Ajansları** : Akreditasyon çalışması yapacak ve sertifika verecek olan bağımsız kuruluşlara yönelik Standartlar ve Yönergeleri içermektedir.

Bu üç bölüm birbirinden bağımsız değil, birbirini tamamlar niteliktedir. İlki yükseköğretim kurumlarına, ikincisi Dış Değerlendirme yapacak kurum/kuruluşlara, üçüncüsü ise Akreditasyon yapacak olan bağımsız kuruluşlara yönelik olarak hazırlanmış ve sahip olmaları gereken standartları ve yönergeleri ortaya koymaktadır.

İç kalite güvencesi bölümünde, üniversiteler bünyesinde geliştirilecek ve uygulanacak olan kuruma özgü “İç Kalite Güvencesi Sistemi”nin sahip olması gereken unsurlar sıralanmaktadır. ESG herhangi bir şekilde sistem dayatması yapmamakta, her ülkenin ve kurumun kendi süreçlerini tanımlayabilmesi fikrine dayanarak, tüm bu sistemlerin göz önünde bulundurması gereken unsurları ortaya koymaktadır. Bunlar; (Toprak ve diğerleri, 2016, s.124-128, ESG-2015-TR Gayri resmi çevirisi, 2016, 3-8<sup>12</sup>)

1. **Kalite güvencesi politikası** : “Kurumlar, kamuya açık ve stratejik yönetimlerinin bir parçasını oluşturan kalite güvencesi politikasına sahip olmalıdır. İç paydaşlar ve dış paydaşlar da sürece katarak uygun yapılar ve süreçler yoluyla bu politikayı geliştirmeli ve uygulamalıdır”.

---

<sup>12</sup> <http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Turkish.pdf>

2. **Programların tasarımı ve onaylanması** : “Kurumların programlarının tasarımı ve onayı için süreçleri olmalıdır. Programlar, öngörülen öğrenme kazanımları dahil, belirlenmiş hedefleri karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bir program sonucunda edinilen yeterlilik açık bir şekilde belirlenmeli istişare edilmeli; ayrıca, ulusal yeterlilikler çerçevesinin yükseköğretimdeki uygun seviyesiyle ve sonuçta Avrupa Yükseköğretim Alanı Yeterlilikler Çerçevesi ile irtibatlanmalıdır”.
3. **Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme** : “Kurumlar, programların öğrenme sürecini oluşturmada aktif bir rol almaları hususunda öğrencileri teşvik etmesini ve öğrenci değerlemelerinin bu yaklaşımı yansıttığını temin etmelidir”.
4. **Öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma** : “Kurumlar, öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma gibi öğrencilerin “hayat döngüsü”nün tüm evrelerini kapsayan önceden tanımlanmış ve yayımlanmış düzenlemeleri tutarlı bir şekilde uygulamalıdır”.
5. **Öğretim Elemanları** : “Kurumlar, öğretmenlerinin yetkinliği konusunda emin olmalıdır. Personeli işe alma ve geliştirme için adil ve şeffaf süreçler uygulanmalıdır”.
6. **Öğrenme kaynakları ve öğrenci desteği** : “Kurumlar, öğrenme ve öğretme etkinlikleri için uygun finansmana sahip olmalıdır ve yeterli ve kolayca ulaşılabilir öğrenme kaynaklarının ve öğrenci desteğinin sağlandığından emin olmalıdır”.
7. **Bilgi yönetimi** : “Kurumlar, programlarının ve diğer etkinliklerin etkili yönetimi için ilgili enformasyonu topladıklarından, analiz ettiklerinden ve kullandıklarından emin olmalıdır”.
8. **Kamuoyunu bilgilendirme** : “Kurumlar, programlar dâhil faaliyetlerine ilişkin net, doğru, nesnel, güncel ve kolayca erişilebilir bilgiyi yayımlamalıdır”.

**9. Sürekli izleme ve programların periyodik olarak gözden geçirilmesi :**

“Kurumlar, kendileri için belirlenen hedefleri başardıklarından ve öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiklerinden emin olmak için programlarını izlemeli ve periyodik olarak gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirmeler, programın sürekli iyileşmesine yol açmalıdır. Sonuç olarak planlanan veya atılan her adım tüm ilgililerle istişare edilmelidir”.

**10. Periyodik dış kalite güvencesi :** “Kurumlar, ASY ile uyumlu olarak dönemsel olarak dış kalite güvencesine tabi tutulmalıdır”.

şeklinde sıralanmıştır.

Dış kalite güvencesi, ASY'nin Birinci Bölümünde tanımlanan iç kalite güvencesi süreçlerinin etkililiğini irdelenmesine odaklanmış ve dış değerlendirme sürecinde uyulması gereken standartları tanımlamaktadır. Bu konu ülkemizde YÖK tarafından kurulan Kalite Kurulu eliyle yürütülmektedir ve tez kapsamı dışında olduğundan içeriğine girilmemiş olmakla birlikte, aşağıdaki “Akreditasyon” başlığı altında süreçlerle ilgili bilgiler bulunmaktadır.

### **3.5. Akreditasyon**

Kelime anlamı “yeterliliğin onaylanması” anlamına gelen akreditasyon’u Peker şöyle tanımlamaktadır : “kuruluşlarının çalışma alanlarında hizmet, ürün, kalite sistemleri, laboratuvarları ve çalışanların yeterli kapasiteye sahip olup olmadıklarının bağımsız ve yetkili bir örgüt tarafından, değerlendirilmesi ve onaylanması işidir” (Peker, 1996, s.22). Gencel’e göre ise, “Akreditasyon, toplam kalite anlayışı içinde yer alan olgulardan birisidir ve kaliteli eğitim ve öğretim için önemli bir unsurdur” (Gencel, 2001, s.138).

“Akreditasyon, genel anlamda topluma sunulan mal ve hizmetlerin belirli mükemmeliyet standartlarında sunulduğunu güvence altına almaya yönelik bir sistem” olarak tanımlayan Aktan ve Gencel (2007), akreditasyonun gerekliliği konusunda “her geçen gün giderek artan mal ve hizmet çeşitliliği beraberinde kalite özelliklerinin (sağlık açısından güvenilirlik, dayanıklılık, emniyet ve sair) güvence

altına alınmasını da kaçınılmaz kılmıştır” demektedirler (Aktan ve Gencel, 2007, s.1).

Bologna Süreci'nin olmazsa olmazlarından olan akreditasyon süreci ESG-2015 belgesinde sunulan üç bölümden birisinde “Akreditasyon Ajansları”nın sahip olmaları gereken yetkinlikleri ve süreçlerini tanımlamasıyla ortaya konulmaktadır. Akreditasyon işlemini bu sürecin başarısı açısından önemli gören süreç yaratıcıları, akreditasyon ajanslarının da kendilerini akredite etmeleri gerektiğini, böylelikle sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini amaçlamışlardır. Bu doğrultuda 2008 yılında oluşturulan “Avrupa Kalite Güvencesi Kaydı - European Quality Assurance Register (EQAR)” organizasyonu tüm bağımsız akreditasyon ajanslarının değerlendirilmesi ve gözlenmesinden sorumlu kılınmıştır. Bologna süreci'ne dahil olmayan ülkelerde de benzer organizasyonlar bulunmaktadır. Örneğin ABD'de Eğitim Bakanlığı ve “Council for Higher Education Accreditation (CHEA)” bu konuda sorumlu kuruluşlardır.

Ülkemizde bu konuda yetkili kurum YÖK bünyesinde kurulmuş olan Kalite Kurulu'dur. Ülkemizde ayrıca farklı alanlara yönelik olarak akreditasyon işlemlerini yürüten bağımsız kuruluşlar (MÜDEK, FEDEK, v.b.) bulunmaktadır. Bu kuruluşlar YÖK Kalite Kurulu tarafından akredite edilip denetlenmektedir.

### **3.5.1. Yükseköğretimde Akreditasyon: Tanımı ve Unsurları**

Yükseköğretimde akreditasyon, genel olarak yükseköğretim sisteminin özel olarak ise yükseköğretim kurumlarının uluslararası ve ulusal düzeyde belli standartlara uyum sağladığının ortaya konulması suretiyle, yükseköğretim talebinde bulunanlara güven tesis emeyi amaçlayan sistemdir.<sup>13</sup> Böylece, akreditasyon, yükseköğretim kurumlarının hem kendilerini belirli aralıklarla iç değerlendirme sürecinden geçirmelerini, hem dış değerlendirme süreci ile kendi sistemlerinde gerekli iyileştirme çalışmalarını yapmalarını, son aşama olarak da bağımsız bir akreditasyon ajansı tarafından değerlendirilerek çalışmalarının doğruluğu ve

<sup>13</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/denklikbirimi/akreditasyon-nedir->

tutarlığının onaylanmasını sağlayacak olan bir kalite güvence süreçleri oluşturmayı sağlamaktadır.

Türkiye Yükseköğretim Kurumu Denklik Birimi, yükseköğretimde akreditasyonu “akademik kalite, saydamlık ve hesap verme sorumluluğunun bir aracı” olarak tanımlamaktadır. Gencel’e göre akreditasyon, “son yıllarda önem kazanan bir olgu haline gelmiş, özellikle de eğitim ve öğretim hizmeti sunan kurumlar için uygulanması gereken ve neredeyse zorunlu hale gelmiş bir sistem oluşturmaktadır” (Gencel, 2001, s.197).

Türkiye’de yasalar nedeniyle gerek “Tanıma” gerekse “Diploma Denklikleri Süreçleri”nde akreditasyon işlemleri Yüksek Öğretim Kurumu tarafından yapılmaktadır. İlgili birim, akreditasyon sisteminin amaçlarını aşağıdaki gibi belirtmiştir.

- Yükseköğretim kurumlarının karşılıklı birbirlerini tanıma sürecini kolaylaştırmak ve hızlandırmak
- Diploma ve ünvanların karşılaştırılabilmesine yardımcı olmaktır.

Akreditasyonla ilgili tanımlar incelendiğinde, yükseköğretimde akreditasyon kavramının temel özellikleri ve unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Akreditasyon, yükseköğretim kurumlarının ve/veya uyguladıkları bir programın standartlara uygunluğu açısından bir iç değerlendirme ve bağımsız bir dış değerlendirme yapmasına imkan sağlayan bir sistemdir.
- Akreditasyon, bir yükseköğretim kurumunun bütünü veya uyguladığı bir programın kalitesi açısından güvenilirliğini ve tanınmasını sağlayan bir sistemdir. Kurumun yada programın belli standartlara uygunluğunu belgeleyen bir sistemdir.
- Akreditasyon, kalite güvencesinin sağlanması için gerekli bir araçtır.

- Akreditasyonun da kalite gibi süreklilik arzemesi gerekir, bir kereye mahsus bir işlem değildir. Belirli dönemlerle tekrar edilmesi gerekir. İç ve dış değerlendirmelere dayanır.
- Akreditasyon, zorunlu yapılması gereken bir işlem değildir. Kurumun kendi isteğine bağlı gönüllü olarak yapılan bir işlemdir.
- Akreditasyon, akredite edilmiş bir kurum veya programların, önceden belirlenmiş standartları karşılayacağını ve bu beklentileri aşacağını garanti eder.
- Akreditasyon, kurumun tanınırlılığını ve hizmeti talep edecek olanlar nezdinde güvenilirliğini artırır.

Yukarıda belirtildiği gibi akreditasyon genel anlamda; (i) kurumsal akreditasyon, ve (ii) programa yönelik akreditasyon olarak uygulanmaktadır. Bu durum Bolonya Sürecinde daha da çeşitlenmektedir. Kurumsal akreditasyon; kurumsal kaliteyi asgari düzeyde garantileyen bir işlemdir. Kurumsal akreditasyon sürecinde, yükseköğretim kurumu bir bütün olarak değerlendirilir. İdari yapısı, mali kaynakları ve akademik kapasitesi bir bütün olarak değerlendirilir. Kurum, minimum standartları karşılayacağını garantiler. Programa yönelik akreditasyon da ise, yükseköğretim kurumunun uyguladığı herhangi bir programa (lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi) yönelik yapılan bir akreditasyon işlemidir. Burada amaç sözkonusu programların kalite ve mükemmeliyet standartlarına uygun olduğunun ortaya konulmasıdır. İkinci tür akreditasyona uzmanlaşmaya yönelik akreditasyon yada profesyonel akreditasyon da denir.

### **3.5.2. Yükseköğretimde Akreditasyonun Amaçları ve Yararları**

Akreditasyon, gelişmiş ülkelerin yüksek öğretim kurumları tarafından yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Konunun daha net anlaşılabilmesi için akreditasyonun temel amaçlarını maddeler halinde özetlemek yararlı olacaktır.

- Yüksek öğretim kurumlarında yapılan eğitim, öğretim ve araştırmaların niteliklerini artırmak,
- Yüksek öğretim kurumlarından hizmet talep eden öğrencilere ve tüm paydaşlara eğitim ve öğretimin kalitesinin belli standartlarda olduğunun güvencesini vermek, kaliteyi güvence altına almak,
- Yüksek öğretim kurumlarının karşılıklı tanınırlılığını sağlamak ve bu süreci kolaylaştırmak,
- Yüksek öğretim kurumları arasında değişimi kolaylaştırmak (akademik değişim),
- Diploma ve akademik ünvanların karşılaştırılabilirliğini sağlamak.

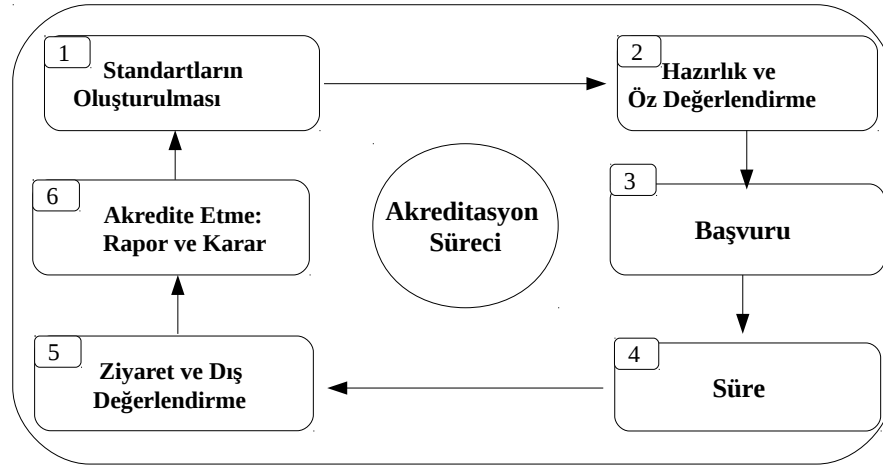
Akreditasyon kurumlarının belirledikleri standartların bütün yüksek öğretim kurumları tarafından kullanılmasının en önemli sonucu saydamlığın sağlanmasıdır. Bu doğrultuda kuruluşlar, standartlarını ve politikalarını özetleyerek çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla yayınlayarak kamuoyunu bilgilendirmek durumundadırlar. Bu durum kurumların kamuoyu karşısında kendilerini nasıl tanımladıklarını da göstermektedir.

Akreditasyonun temelinde yer alan diğer bir unsur ise hesap verebilirliktir. Hesap verebilirliğin sağlanabilmesi için kanuni gereklilikler yerine gönüllülük esasına dayalı bir yaklaşımın benimsenmesi gereklidir. Gönüllülük esasının benimsenmesi bazı önerileri de beraberinde getirmiştir. Aktan ve Gencel (2007)'e göre : “Bunlar; kurum performansını ve öğrenci başarısının kanıtlarını geliştirmek ve böylece yüksek öğretimde kaliteyi güvence altına almak, kurumun, özellikle de öğrencilerin yüksek öğretim kalitesi hakkında etkin bir değerlendirme yapabilmeleri için daha fazla saydamlık sağlamak, kurumun performans ve öğrenci başarısı konusunda diğer kurumlarla karşılaştırılmayı kolaylaştırmak için gönüllü bir tutum sergilemek ve yüksek öğretim beklentilerini artırmak ve kalite standartlarını yükseltmek olarak özetleyebiliriz” (Aktan ve Gencel, 2007, s.4).

### 3.5.3. Yükseköğretimde Akreditasyon Süreci

Genel olarak yükseköğretimde akreditasyon sürecinin altı temel aşaması mevcuttur. Bunlar, Standartlar'ın oluşturulması, İç Değerlendirme (öz değerlendirme), Başvuru, Sürecin Belirlenmesi, Ziyaretler, Rapor ve Karar aşamalarıdır. Şekil 4'te gösterilen bu aşamaları kısaca özetlemekte yararlı olacaktır.

**Şekil 5 : Akreditasyon Süreci ve Yapılacak İşlemler (Kaynak: Aktan ve Gencel (2007) , s. 6)**



*Standartlar'ın belirlenmesi;* İlgili yükseköğretim kurumunun veya uygulanan bir programın değerlendirilmesine olanak sağlayacak önceden belirlenmiş bir standartlar kümesi mevcuttur. İlgili kuruluşun bu standartları karşılayabileceğine karar vermesiyle süreç başlar.

*İç değerlendirme (öz değerlendirme);* İlgili kurumun birimleri (fakülteler, enstitüler bölümler v.s) tarafından hazırlanan, standartları karşılamak için kendi çalışma biçimlerini açıklayan ve bu söz konusu standartları karşılamada ne kadar başarılı oldukları ile ilgili değerlendirmeleri içeren bir öz değerlendirme raporu hazırlarlar.

*Başvuru;* İlgili yükseköğretim kurumu gerekli başvuru prosedürünü (doldurulması gereken formlar, başvuruya eklenmesi gereken evraklar vs.) tamamlar.

*Süre;* Başvuru işlemleri tamamlandıktan sonra ilgili kurum ve akreditasyon kurumu birlikte değerlendirmenin gerçekleştirileceği tarihi belirler.

*Ziyaret;* Başvuru tamamlandıktan ve gerekli süre verildikten sonra, değerlendirici kurumun görevlendireceği uzmanlardan oluşan bir heyet ilgili yükseköğretim kurumunun ziyaret eder. Bu ziyaret, tesislerin incelenmesi, derslerin gözlemlenmesini, öğretim görevlileri, öğrenciler, dekan ve diğer ilgili kimselerle görüşmeleri kapsar. Ziyaret sonrası, heyet, yükseköğretim kurumunun ilgili birimlerinin (fakülte, enstitü, bölüm vs) akreditasyonla ilgili kalite standartlarını ne ölçüde gerçekleştirebileceği hakkında değerlendirmeleri ve programların akreditasyon durumu hakkında tavsiyeler içeren bir rapor hazırlar.

*Karar;* ilgili yüksek öğretim kurumunun standartları karşılayıp karşılamadığı akreditasyon kurumunu görevlendirdiği ekibin ziyaretler sonucu elde ettiği kanıtların değerlendirilmesi neticesinde yetkili akreditasyon kurumunun (ajansının) verdiği karardır. Akreditasyon Kurulunca, ilgili yükseköğretim kurumunun ilgili birimi yada programı, belirlenen standartları asgari ölçülerde karşıladığına kanaat getirirse Akreditasyon Sertifikası verilir.

Bu değerlendirmeler sonucunda akredite olmaya hak kazanmış olan kurum bu hakkı belirli bir süre kazanır. Bu süre genelde 3 ila 5 yıl arasında değişir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere akreditasyon bir süreçtir ve bu süreç belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bir akreditasyon sürecinin iyi bir şekilde işleyebilmesi için gerekli unsurları Aktan ve Gencel (2007) üç maddede toplamaktadır. Bunlar;

1. “Anlaşılabilir, desteklenen ve yaygın kullanılan bir ulusal standartlar bütünüünün olması”,
2. “Standartları iyi bilen, ilgili süreç için ziyaretleri gerçekleştirecek heyeti izleyen ve standartlar doğrultusunda adil yargılara varan, eğitilmiş, alanında uzman meslektaşlar (değerlendiriciler) topluluğunun olması”,
3. “Standartlara dayalı kararlar verilmesini sağlayan bir karar oluşturma süreci ve bu sürecin iyi işlenmesini sağlayacak olan bir karar merciinin olması.” (Aktan ve Gencel, 2007, s.6).

### 3.5.4. Yükseköğretimde Akreditasyon Standartları

Akreditasyon süreci ile ilgili olarak yukarıda verilen bilgilere bakıldığında sürecin özünü standartların oluşturduğu ve bu standartlara uyum ölçüsünde akredite edilerek sertifika kazanılmaktadır. Bu doğrultuda dünyanın çeşitli yerlerinde farklı standartlar tanımlanmış olmakla birlikte ülkemiz genel anlamda Avrupa standartlarına uyum konusunda çalışmalar sürdürmektedir. Bazı üniversitelerimizin ABET gibi ABD kökenli standart kuruluşlarının belirlediği standartlara uyumu tercih ediyor olsalar da, genel anlamda Bolonya Süreci çerçevesinde önerilen standartlara uyum konusunda çalışmalar sürdürülmektedir.

Yukarıda, Bolonya Süreci'nin anlatıldığı bölümde bu konudaki standartların ASY (ESG) çerçevesinde tanımlandığına ve standardın içeriğine yer verilmişti. Bu doğrultuda akreditasyon ajansları'nın ortaya koyduğu standartlar doğrultusunda kurumları ölçtüklerini ve bu her bir ajansın standartlarının ESG uyumlu olması gerektiğini de belirtmekte yarar var. Ülkemizde ve Avrupa'da akreditasyon yetkisi almış ve genel kabul gören, standartlara uyumlu olarak tanımlanmış ölçütlere göre farklı alanlarda denetim yapan MÜDEK, FEDEK, v.b. organizasyonlar bulunmaktadır.

### 3.6. Türkiye Yükseköğretimi'nde Kalite Güvencesi

Ülkemizde 2015 yılında Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliği'nin resmi gazetede yayınlanmasıyla aynı zamanda Yükseköğretim Kalite Kurulu da oluşturulmuştur. Söz konusu kurulun görev ve sorumlulukları, yükseköğretim kurumlarında ulusal kalite güvencesi ve akreditasyon politika ve stratejilerinin hazırlanmasının yanı sıra, Kurumsal Dış Değerlendirme, Kalite Güvence Ajanslarının Tescili ve Kalite Kültürünün Yaygınlaştırılması olarak temel başlıklar altında belirlenmiştir.

Bu doğrultuda kurul tüm üniversitelerimizden her yıl Kurumsal İç Değerlendirme yapmalarını talep etmekte ve Dış Değerlendirme sürecine katılmalarını önermektedir. Dış Değerlendirme sürecini sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için komisyonlar oluşturulmuş ve hem değerlendirici eğitimleri

yürütülmekte, hem de 2016 yılında ilk kez gerçekleşen sürecin eksikleri tespit edilerek iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir. Kalite Güvencesi konusunda Bolonya Süreci gereksinimleri baz alınmakta ve ESG Standartlarına uyum aranmaktadır. Ayrıca, üniversitelerin Bolonya Süreci yapısal reformlarını tamamlamaları konusunu önemsemektedir. Bu doğrultuda, 2011 yılında yayınlanmış olan “Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi” uyumu konusunda tüm programların gözden geçirilmesini ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını önermektedir. Buna ek olarak, AKTS sisteminin yerel kredi sistemine entegre edilmesini desteklemektedir. Bu araçlarlar sayesinde Türkiye Yükseköğretimi'nin kalite güvencesini oluşturmak ve Avrupa Yükseköğretim Alanı'na tam entegrasyonu sağlamak istenmektedir.

Türkiye Yükseköğretimi sistemi içerisindeki öğrenci sayısı, AYA içerisinde Rusya'dan sonraki en büyük kitleyi oluşturmaktadır. 2015 verilerine göre (Bolonya Süreci Uygulama Raporu - Bologna Process Implementation Report, 2015, s.30) AYA bünyesindeki en az yükseköğretim öğrencisi bulunan 28 ülke sisteminin toplamına (4.345.744) eşdeğer oranda öğrenci Türkiye Yükseköğretim Sistemi içerisinde (4.353.542) öğrenim görmektedir. Ayrıca, Bolonya Süreci Uygulama Raporu 2015'e göre öğrenci sayılarındaki artış oranlarına bakıldığında 2008-2011 aralığındaki en yüksek artışın ülkemizde gerçekleştiğini görüyoruz (Bologna Process Implementation Report, 2015, s.33).

Bu durum, ülkemizdeki süreçlerin tamamlanmasının AYA'nın geneline etkisini de önemli oranda artırmaktadır.

### **3.6.1. Türkiye Yükseköğretiminde Kalite Çalışmaları Kronolojisi**

1995-2003 yılları arasında YÖK başkanı olarak görev yapan Kemal Gürüz, 1991 yılında, beş üniversitenin “özel statülü devlet üniversitesi”ne dönüştürülmesine dair bir yasa taslağı<sup>14</sup> hazırlamış, bu taslak, 2547 sayılı kanunun mimarı olarak bilinen ve 1991 yılında YÖK başkanlığı yapmış olan İhsan

---

<sup>14</sup> Bu taslak, kanun hükmünde kararname olarak Bakanlar Kurulu tarafından kabul edilmiş ancak Resmi Gazete'de yayınlanmadığı için yürürlüğe girmemiştir.

Doğramacı'nın desteği ile dönemin Cumhurbaşkanı olan Turgut Özal'ın da teşvikini almıştır. Bu taslak, YÖK'ün niceliğin yanısıra niteliğinede önem vermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kemal Gürüz'ün koordinatörlüğünde hazırlanan bir TÜSİAD raporu da, yükseköğretim hayatında kalite sorununa işaret ediyor ve üniversitelerimize, 3708 sayılı yasa taslağında özel statüli üniversiteler için düşünölen benzer bir yönetim yapısı ve mali sistem öneriyordu (Ergüder ve diğerleri 2006, s.8).

Bilginin altın değerine ulaştığı çağımızda, bilişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmelerin de etkisi ile ölkeleri bilgi temelli ekonomik yapılanmaya ve rekabet gücü geliştirmeye iterken diğer alanlarda olduğu gibi yükseköğretim alanında da yeni arayışlara sevk etmiştir. Bu bağlamda ölkeler yükseköğretim sistemlerini gelişmeler doğrultusunda yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır.

Yükseköğretime artan talep, buna karşın kamu kaynaklarında yükseköğretime ayrılan kaynaklarda artış olmaması, yaşanan hızlı ekonomik ve sosyal gelişmeler, toplumun yükseköğretim kurumlarında daha kaliteli hizmet beklentisi, yönetimi zaten zor olan yükseköğretim kurumlarını daha karmaşık hale getirmiştir. Bu durum üniversitelerin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve diğer hizmetlerinde kaliteyi artırmaya yönelik olarak yeni yaklaşımlar geliştirmelerini zorunlu kılmıştır.

Yükseköğretim alınında hissedilen yeniden yapılanma zorunluluğu sadece Türkiye'de değil, dünyanın hemen her ölkesinde acil çözölmeye gereken bir ihtiyaç olarak görölmektedir. Avrupa ölkelerinin bu kapsamda başlattıkları bilgi temelli ekonomi oluşturma hedefleri Lizbon Süreci ile başlamış, Bolonya Süreci ile şekillenmiş ve bu çalışmalarını takip eden süreçlerle gelişmiştir. Avrupa ölkeleri Bolonya Süreci ile Avrupa'da etkin bir "Avrupa Yükseköğretim Alanı" ve "Avrupa Araştırma Alanı (AAA)" oluşturmaya hedeflemiştir. Avrupa'da bu kapsamda çalışmalar bugün de hızla devam etmektedir.

Türkiye, Bolonya Bildirisi yayınlandıktan iki yıl sonra 19 Mayıs 2001 yılında Prag'da yapılan toplantıda Bolonya sürecine üye olmuştur.

Bologna sürecinin gerçekleştirmek istediği öncelikli hedef, “Avrupa Yükseköğretim Alanı” içerisinde yer alan ülke vatandaşlarının ister yükseköğretim görmek, isterse çalışma amacı ile Avrupa’da serbestçe dolaşabilmelerini sağlamaktır. Böylece Avrupa’yı dünyada bu konuda tercih edilir hale getirmek istenmektedir.<sup>15</sup>

AYA’nın bir diğer amacı, farklı ülkelerdeki farklı uygulamaları bozmadan, farklılıklara saygı duyarak çeşitlilik ile AB arasında bir denge kurmak sureti ile karşılaştırılabilirliği, tanınırlığı ve mobilitiyi sağlamaktır. Böylece farklı bir ülkenin yükseköğretim sisteminden alınmış olan bir akademik derece, başka bir ülkenin yükseköğretim sistemine kolayca geçmeyi sağlayacaktır. Böyle bir geçiş kolaylığı, hem öğrenci, hem araştırmacı, hem de akademisyen hareketliliğini artıracaktır.

Bologna sürecinin bir başka önemli hedefi ise yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesinin geliştirilmesi ve böylelikle tarafsız değerlendirme kurumları aracılığı ile akredite edilen yapıların karşılıklı tanınırlığının ve sürekli iyileştirmenin garanti altına alınması hedeflenmektedir.

Günümüzde, “Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği (European Association for Quality Assurance in Higher Education-ENQA)”nin 2005 yılında yayınlamış olduğu ve 2015 yılında revize edilerek iyileştirilen ilke ve standartlar (ESG-2015) ile bu alanda yürütülen çalışmalara rehberlik etmektedir (Erivan Bildirgesi, 2015).

Ülkeler, öncelikli olarak yükseköğretim yapılarını bu standartlar doğrultusunda ve Bologna Süreci’nde önerilen reformlar ile yeniden şekillendirmekte ve böylelikle sürdürülebilir bir kalitenin yakalanması doğrultusunda kalite güvencesi sistemleri geliştirmek hedefindedirler.

Bu gelişmeler doğrultusunda, ülkemizde yükseköğretimde kalite güvencesinin oluşturulması ve uluslararası uyumun sağlanabilmesi amacı ile Yükseköğretim Kurulu tarafından 2005 yılında ESG-2005’e uyumlu olacak şekilde “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” çıkarılmıştır. Bu yönetmelik ile “Yükseköğretim Kurumları Akademik

---

<sup>15</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/uluslararasi-iliskiler/bologna-sureci-nedir>

Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK)” kurulmuştur. Bu kurul 2015 yılında yeniden yapılanma çalışmaları ile ortadan kaldırılacak ve yeni çalışmalar başlatılacaktır, ancak bu dönemle ilgili bilgileri sunmaya devam edelim. YÖDEK, “Üniversitelerarası Kurul” tarafından belirlenen dokuz üye ve “Ulusal Öğrenci Konseyi” tarafından belirlenen bir öğrenci temsilcisinden oluşmakta idi. Komisyon bu dönemde “yükseköğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme faaliyetlerinin düzenlenmesi ve koordinasyonundan sorumlu” olarak şekillendirilmiştir. Bu doğrultuda YÖDEK, ilgili yönetmelik doğrultusunda çalışmaların yürütülmesine rehberlik edecek olan bir dizi süreç tanımlamış ve kalite geliştirme konusunda yol göstermek amacıyla “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi” hazırlamıştır.

Belirtilen süreçler aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>16</sup>

1. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci,
2. Stratejik Planlama Süreci,
3. Kurumsal Değerlendirme Süreci,
4. Periyodik İyileştirme ve İzleme Süreci

Bu dönemde, ulusal anlamda YÖDEK yetkili iken, üniversiteler bazında çalışmaların yürütülmesinden “Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları (ADEK)” sorumlu kılınmıştır.

Aynı zamanda bu dönemde Türkiye’de bağımsız kalite ajansları da çalışmalarına başlamışlardır. Örneğin, “Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK)” 2007 yılında “Kalite Değerlendirme Tescil Belgesi” almış ve çalışmalarına başlamıştır. Bunlara ek olarak, üniversitelerimizin bu alandaki çalışmaları yurtdışı değerlendirmelerine de açık durumdadır. Örneğin o dönemlerde bazı bölümlerin “Accreditation Board for Engineering and Technology-USA (ABET)” tarafından değerlendirilerek

<sup>16</sup> www.yok.gov.tr

“substantial equivalence” sertifikası aldıkları bilinmektedir. Bildiğimiz kadarı ile ABET akreditasyonu sürecinden ilk geçen üniversitemiz 1994 yılında ODTÜ olmuştur. Bu akreditasyon çalışmaları sonraki yıllarda devam etmiş ve bugüne kadar sertifikalarının sayısını arttırarak devam ettirmişlerdir.

Bolonya Süreci'nin son halkasını oluşturan Erivan Konferansı sırasında hem sürece yeni politakalar ve reform önerileri eklenmiş hem de ESG 2005 revize edilerek ESG 2015 olarak yayınlanmıştır. Bu gelişme doğrultusunda Türkiye’de Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliği geliştirilerek “23.07.2015 tarihli ve 29423 sayılı Resmi Gazete”de yayınlanarak yürürlüğe girmiş ve aynı yönetmelikle birlikte “Yükseköğretim Kalite Kurulu” kurulmuştur. “Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliği”nin yürürlüğe girmesiyle birlikte 20.09.2005 ve 25942 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan YÖDEK Yönetmeliği geçerliliğini kaybetmiştir.<sup>17</sup>

Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliğinin amacı, yükseköğretim kurumlarının idari hizmetleri ile yönetmelik kapsamında belirlenen görev, yetki ve sorumlulukların yanı sıra eğitim-öğretim ve araştırma ile ilgili faaliyetlerinde iç ve dış kalite güvencesi süreçlerini, akreditasyon süreçlerini ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının gerekliliklerini yasallaştırmıştır.

Bu doğrultuda yükseköğretim kurumlarının iç kalite güvencesini sağlamak üzere “İç Değerlendirme” süreçlerini tamamlamaları zorunlu kılınmakta ve 2016 yılından başlamak üzere YÖK Kalite Kurulu’nun oluşturduğu Dış Değerlendirme kurulları marifeti ile de olası eksikleri tespit edilerek tamamlaması yolunda öneriler sunmaktadırlar. Böylelikle bir yandan üniversitelerin kalite güvencesi sistemi geliştirip uygulamaları sağlanırken, diğer yandan öğrenci merkezli öğretim programlarının hayata geçirilmesi yolunda önemli bir reform olan “Türkiye Yükseköğretimi Yeterlilikler Çerçevesi” kapsamında her bir program bazında belirlenen öğrenme çıktılarının kalitesini güvence altına almak üzere akreditasyon süreçlerini de yönlendirmektedirler (YÖK 2015).

---

<sup>17</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/uluslararasi-iliskiler/kalite-guvencesi1> (06 Haziran 2017 de Saat 12:21 de ulaşılmıştır.)

### 3.6.2. Kurumsal İç Değerlendirme

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete’de “Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliği’nin yayınlanması ile birlikte YÖK bünyesinde Kalite Kurulu oluşturulmuştur (YÖK 2015). Yönetmeliğin 8. maddesi yükseköğretim kurumlarında Kalite Komisyonları kurulması ve görevleri hususundaki esasları içermektedir. Buna göre; a) “Yükseköğretim kurumları stratejik planları ve hedefleri doğrultusunda, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalite geliştirme ile ilgili kurumun iç ve dış kalite güvence sistemlerini kurmak, bu kapsamda yapılacak olan faaliyetleri Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun belirlemiş olduğu usuller ve esaslar doğrultusunda yürütmek ve Senato onayına sunmak”, b) “Yükseköğretim kurumu iç değerlendirme (öz değerlendirme) çalışmalarını yürütmesi ve bu çalışmaların sonucu, kurumsal değerlendirme ve kalite geliştirme faaliyetleri sonuçlarını içeren yıllık bir iç kurumsal değerlendirme raporu hazırlamak ve Senato onayına sunmak, onaylanmış olan raporu kurumun internet sayfasında paylaşmak” olarak belirtilmiştir.

İlgili yönetmeliğin yukarıda açıklanan a ve b maddeleri uyarınca yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan “Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR)” kurumun kendini değerlendirmesi ve mevcut durumunun tespitini içermektedir.

Yükseköğretim Kurumu’nun ilgili Yönergesi, yükseköğretim kurumlarının yılda bir kez bir iç değerlendirme yapmalarını ve en az beş yılda bir kez de bağımsız dış değerlendirme kurumları tarafından bir dış değerlendirme sürecinden geçmelerini zorunlu kılmaktadır. İç Değerlendirme yapılmasındaki amaç, kurumun kendi mevcut durumunu tespit etmesi ve varsa eksikliklerin giderilmesinin yanı sıra, yükseköğretim kurumlarının beş yıl içerisinde en az bir kez gerçekleştirmeleri gerekli olan dış değerlendirme sürecine hazır olmaktır.

KİDR, Yükseköğretim kurumunun, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirilebilmesi için tüm bilgi ve belgeleri Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yayınlanan Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu esas alınarak hazırlanmış rapordur. İstenilen bilgiler

ilgili kılavuzda verilen şablonlara göre hazırlanır ve istenen bütün bilgi ve belgeleri içerir.

Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri (KDDÖ) belgesinde yer alan ölçütler, kurumun iç kalite güvencesi içinde esas teşkil etmesi beklenmektedir.

### 3.6.3. Kurumsal Dış Değerlendirme

Kurumsal Dış Değerlendirme, bir yükseköğretim kurumunun, kurum bazında yada program bazında eğitim-öğretim ve araştırma çalışmaları ile idari hizmetlerinin kalitesi açısından, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yetkilendirilmiş dış değerlendiriciler yada Yükseköğretim Kurulu'nca tanınan, bağımsız Kalite Değerlendirme Tescil Belgesi'ne sahip dış değerlendirme ajansları tarafından yürütülen dış değerlendirme sürecidir. Kurumsal Dış Değerlendirme süreci iki temel aşamadan gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar, doküman inceleme ve saha ziyaretidir.

Değerlendirme süreci özellikle hem iç değerlendirme hemde dış değerlendirme aşamasında sürekli olarak göz önünde tutulması gereken dört adet stratejik sorunun cevaplandırılması çerçevesinde oluşturulmuştur. Dış değerlendirme ilkeleri olarak adlandırılan bu dört soruyu Yükseköğretim Kalite Kurulu şu şekilde sıralanmaktadır.

**1. Kurum ne yapmaya çalışıyor?**

(Kurumun misyonu ve hedefleri nelerdir)

**2. Kurum misyon ve hedeflerine nasıl ulaşmaya çalışıyor?**

(Kurumun yönetim şekli/organizasyonel süreçleri ve faaliyetleri nedir)

**3. Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığına nasıl emin oluyor?**

(Kalite güvencesi süreçleri ve iç değerlendirme süreçleri)

**4. Kurum geleceğe yönelik süreçleri nasıl iyileştirmeyi planlıyor?**

(Yükseköğretimin hızlı değişen gündemi kapsamında kurumun rekabet avantajını koruyabilmesi için sürekli iyileştirme faaliyetleri)

YÖK Kalite Kurulu'nun üniversiteleri Dış Değerlendirme sürecine aldıklarında kullandıkları ölçütlerin içerildiği şablon raporda mevcut olan başlıklar ile ESG-2015 İç Kalite Güvencesi standartları ve Bolonya Süreci Yapısal ve Sistemsel Reformlar eşleştirmesi Tablo 7'de sunulmaktadır. Tabloda eksik olan İç Kalite Güvencesi, Madde 10 kurumların periyodik dış değerlendirme sürecinden geçirilmesi ile ilgilidir. Tablo'da madde belirtilmeyip "Genel" olarak ifade edilenler çeşitli maddelerin yönergeleri içerisinde vurgulanmış unsurlardır.

**Tablo 7. YÖK Dış Değerlendirme Ölçütleri – ESG Standartları eşleşmesi**

<b>YÖK Dış Değerlendirme Ölçütleri</b>	<b>ESG (İç Kalite Güvencesi Standardı)</b>
A. Kurum Hakkında Bilgiler	-----
B. Kalite Güvencesi Sistemi	Madde 1
C. Eğitim - Öğretim	
Programların Tasarımı ve Onayı	Madde 2
Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme	Madde 3
Öğrencinin Kabulü ve Gelişimi, Tanınma ve Sertifikalandırma	Madde 4
Eğitim - Öğretim Kadrosu	Madde 5
Öğrenme Kaynakları, Erişilebilirlik ve Destekler	Madde 6
Programların Sürekli İzlenmesi ve Güncellenmesi	Madde 9
Ç. Araştırma ve Geliştirme	
Araştırma Stratejisi ve Hedefleri	Madde 1
Araştırma Kaynakları	Madde 2
Araştırma Kadrosu	Madde 3
Araştırma Performansının İzlenmesi ve İyileştirilmesi	Madde 9
D. Yönetim Sistemi	
Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı	Genel
Kaynakların Yönetimi	Madde 2
Bilgi Yönetimi Sistemi	Madde 7
Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi	Madde 6
Kamuoyunu Bilgilendirme	Madde 8
Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği	Genel

Bu noktada belirtmekte yarar gördüğümüz bir konu ise ESG-2015 standartlarının ikinci bölümünün “Dış Değerlendirme” sürecinin kalite standartları ile ilgili olduğudur. Ülkemizde bu süreç “YÖK Kalite Kurulu” aracılığı ile gerçekleştirilmektedir ve standartlara uyum konusunda ufak bazı sorunların varlığından söz edilebilir. Örneğin, ilgili standartların 4. maddesi olan “Akran Uzmanlar” ile ilgili yönergede “Bu uzmanlar, kurumlardan, akademisyenlerden, öğrencilerden ve işveren/profesyonel uygulayıcılardan oluşur” denilmekle birlikte, şu ana kadar Atılım Üniversitesi özelinde yapılan değerlendirme çalışmalarında gördüğümüz kadarı ile “işveren/profesyonel uygulayıcılar”ın sürece dahil edilmediği, ayrıca değerlendiriciler arasında öğrenci bulunmadığı gözlenmektedir. Bu durum yapılan değerlendirmelerin bir boyutunun eksik olabileceğini düşündürmektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ATILIM ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Atılım Üniversitesi, 1997 yılında 4281 sayılı kanun’la kurularak 3 lisans ve 4 ön lisans programı ile 1997-1998 öğretim yılında yükseköğretim camiasında yerini almıştır. 2017 yılı Temmuz ayında 20. kuruluş yıldönümünü kutlayan Atılım Üniversitesi bugün 5 Fakülte, 2 Enstitü, 2 Yüksekokul, ve 1 Hazırlık Okulu bünyesindeki 38 lisans düzeyinde bölümü, 2 ön lisans programı, 31 Yüksek Lisans Programı ve 10 Doktora Programı ile faaliyetlerine devam etmektedir.

Atılım Üniversitesi’nin misyonu üniversite kuruluşunda ilgili kanun çerçevesinde oluşturulmuş, vizyonu ise Atılım Üniversitesi Vakfı tarafından belirlenmiştir. 2006 yılında kurum misyonu ve vizyonunu revize etmiş, son olarak 2016 yılında yaptığı çalışmalar sonucunda vizyonunda ve temel değerlerinde revizyona giderek temel değerleri arasında ilk sıraya “Kalite Odaklılık” ilkesini almıştır. Ayrıca vizyonunu da “Eğitimde ve araştırmada Türkiye’de ilk 10, dünyada ilk 500 üniversitesi içerisinde sürekli kalmak” olarak belirlemiştir. Bu değişimler de göstermektedir ki; Atılım Üniversitesi, ulaştığı başarı çitasını sürekli yukarı çıkarmak gayretindedir.

Atılım Üniversitesi, kurulduğu yıldan bugüne kadar geçen 20 yıllık sürede Times Higher Education (THE) 2016 yılı sıralamasında dünyadaki ilk 500 üniversite içerisinde yerini alarak başarısını kanıtlamıştır. Ayrıca, “THE BRICS ve Gelişen Ekonomiler Sıralaması”nda 2016 yılı verilerine göre Vakıf Üniversiteleri arasında 4., Türkiye Üniversiteleri arasında 6. ve Bölgesel Sıralama’da 62. sırayı almıştır. 2017 yılında yayınlanan “THE Asya Üniversiteleri Sıralaması”nda Atılım Üniversitesi’nin Vakıf Üniversiteleri arasındaki 4. sıralaması korunurken, Türkiye Üniversiteleri arasında bir kademe ilerleyerek 5. sırada yer almayı başarmıştır. Diğer sıralamalarda da benzer başarıları göstermiş olan Atılım Üniversitesi’nin bu konudaki bilgilerine üniversite web sayfalarından ulaşılabilir.

Bu bölüm kapsamında sunulan bilgiler üniversitenin web sayfalarından, Kurum İç Değerlendirme Raporlarından, Dış Değerlendirme Kurumsal Geri Bildirim Raporu’ndan ve uzman görüşlerinden derlenmiştir.

Atılım Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği çalışmalar, 3.3 bölümünde yer alan Bolonya Süreci “Yapısal ve Sistemsel Reformları” ve 3.4 bölümünde yer alan ESG-2015 standartları ve yönergeleri ile eşleştirilmesi sistematığı ile incelenmiş ve yapılan çalışmalara dair bilgilere yer verilmektedir.

#### **4.1. Bolonya Süreci Yapısal ve Sistemsel Reformlar’a yönelik çalışmalar**

Bölüm 3.3’de tanımları ve içerikleri sunulmuş olan Bolonya Süreci “Yapısal ve Sistemsel Reformlar” sürecin başarıya ulaşması için olmazsa olmaz araçları ortaya koymaktadır. Bu araçlar ile yükseköğretimde şeffaflık, tanınırlık, karşılaştırılabilirlik ve hareketlilik gibi hedeflere ulaşılması hedeflenmektedir. Reformların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki bulgulara bu bölümde yer verilmektedir.

##### **4.1.1. Diploma Eki**

Diploma Eki, diplomaya ek olarak her mezun için verilen bir belgedir ve ülkenin eğitim sistemini, verildiği eğitim kurumunu, programın bir parçası olarak takip edilen ana çalışma alanlarıyla birlikte izlenen programı tanımlar. Böylelikle anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir yükseköğretim diploma ve/veya dereceleri oluşturulur.

Atılım Üniversitesi bu doğrultudaki çalışmalarını tamamlamış, “Diploma Eki” uygulamasını 2013 yılında Avrupa Komisyonu tarafından “Diploma Eki Etiket” ödülünü alarak hayata geçirmiştir.

Atılım mezunları bu diploma eki ile Avrupa’nın herhangi bir yerinde; “(i) kolay anlaşılabilir ve kıyaslanabilir bir diplomaya sahip olmakta, (ii) akademik gelişimi ve öğrenimi boyunca kazandığı yeterliliklerin kusursuz bir tanımını sunabilmekte, (iii) başarı ve yeterliliklerinin tarafsız bir ifadesini ortaya koyabilmekte, (iv) iş imkanlarına veya ileri seviyedeki yurt dışı eğitim olanaklarına daha kolay erişim sağlayabilmekte, ve (v) istihdam edilebilmeyi kolaylaştırmaktadır”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> <http://www.atilim.edu.tr/diploma-eki>

#### 4.1.2. AKTS

Atılım Üniversitesi'nde Avrupa Kredi Transferi Sistemi öğrencinin iş yüküne dayalı olarak tüm derslerinde tanımlanmış ve 2017-2018 Güz Dönemi itibari ile yerel kredi sisteminden vazgeçilerek tümüyle AKTS sistemine geçilmektedir. Bugüne kadar yerel kredi sistemi ile AKTS sistemini bir arada kullanmış olan Atılım Üniversitesi, AKTS konusundaki yeterliliğini 2004 yılında "Erasmus Charter" almak sureti ile ortaya koymuştur. Erasmus Charter programını alabilmek için üniversitenin bazı kalite kriterlerini desteklemekte olduğunu gösterme zorunluluğu bulunmaktadır ve bunlardan birisi de AKTS uyumudur.

Mevcut programlarının tamamını gözden geçirerek tüm programlarında yerel kredi sistemini sonlandırarak tek başına AKTS uygulamasına geçiş yapmış olan Atılım Üniversitesi, yeni açılacak olan programlar ve yeni oluşturulacak olan derslerde AKTS değerinin nasıl hesaplanacağına dair "Atılım Üniversitesi Program ve Ders Bilgi Paketi Klavuzu"nu hazırlayarak web sayfalarından yayınlamıştır.

#### 4.1.3. Derece yapısı

Atılım Üniversitesi 3 seviyeli sistemin tümünü desteklemektedir. Bunlar lisans, yüksek lisans ve doktora seviyeleridir. Böylelikle Atılım Üniversitesi, Bolonya sürecinin gerekli kıldığı tüm dereceleri entegre bir şekilde işletmektedir. Ayrıca, Bolonya Süreci'nde birinci seviye'ye entegre olarak değerlendirilen kısa seviye (ön lisans) derecesi de tam olarak uygulanmaktadır.

Ayrıca Atılım Üniversitesi derece yapıları arasında esnek geçiş yollarının desteklenmesi ve kazanılmış yeterliliklerin tanınması doğrultusunda çalışmalarını tamamlamış ve ilgili yönetmelikleri web sayfalarından kamuoyu ile paylaşmıştır.

#### 4.1.4. Yeterlilikler Çerçevesi

Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi'ne uyumlu olarak geliştirilmiş olan ve ulusal ihtiyaçları da gözeten "Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi"ni kullanan Atılım Üniversitesi akredite olmuş tüm programlarında bu yöndeki çalışmalarını

tamamlamıştır. Diğer bölümlerdeki çalışmalarını ise 2019 yılına kadar tamamlama hedefinde olduğu görülmektedir.

Çalışmaların tamamlandığı bölümlerde, programları dahilindeki tüm dersler ile “program yeterlilikleri” arasında eşleştirme çalışmalarını gerçekleştirmiş ve bunları standart formlar kullanarak tüm bölümlerinde uyumlu ve benzer bir çalışma ile yapmıştır. Öte yandan, herbir dersin herbir “program yeterliliğine” olan ağırlıklı katkısı çalışması da gerçekleştirilerek sonuçlar dikkatle değerlendirilmiştir. Böylelikle, ilgili yeterliliğin istenen düzeyde sağlanıp sağlanamayacağını tüm iç ve dış paydaşları ile değerlendirmesi sürecini kolaylaştırarak daha etkin sonuçlar elde etmiştir. Bu sayede, sürekli iyileştirme çalışmaları doğrultusunda her yapılan değişikliğin, yeterliliklerin karşılanması dengesini ne ölçüde etkilediğini de hemen fark edebilmektedir.

Öte yandan, tüm programlarının AYÇ ile uyumun dolaylı olarak sağladığı TYYÇ uyumunu sağlarken tüm paydaşların görüşlerini almakta, uluslararası, ulusal, bölgesel ve sektörel ihtiyaçları da göz önünde bulundurarak program yeterliliklerini hazırlamaktadır. Bu konuda çalışma yapacak olan bölümlere yönelik hem hizmetiçi bilgilendirme toplantıları, hem de klavuzlar hazırlayarak süreçleri kolaylaştırmaktadır.

Atılım Üniversitesi, yeterliliklerin seviyesi (lisans, yüksek lisans ve doktora) çerçevesinde tanımladığı bu yeterlilikler ile, seviyeler arasındaki ilerleme ve geçişleri etkin biçimde düzenleme şansına sahip olmuş ve yönetmeliklerle esnek geçiş yollarını (yatay geçiş, dikey geçiş, bilimsel hazırlık,v.b) uyumlu bir şekilde tanımlamış ve uygulamaktadır. İlgili tüm yönetmelikler web sayfalarından herkesin erişebileceği şekilde paylaşılmıştır.

#### **4.1.5. Kalite Güvencesi Sistemi**

Konu ile ilgili detaylı bilgiler 4.2.1. başlığı altında verilmektedir. Atılım Üniversitesinin oluşturduğu Kalite Güvencesi sisteminin mevcudiyeti, yaygınlaştırma gereksinimleri ve iyileştirmeye açık yönlerinin bulunduğu YÖK

tarafından gerçekleştirilen “Dış Değerlendirme” süreci sonundaki geri bildirim raporunda ifade edilmektedir.

#### 4.1.6. Reformlar’ın gerçekleştirme oranları hakkında bulgular

Yukarıda içeriği ve herbir reform başlığında Atılım Üniversitesi’nin geldiği noktayı ve yaptığı çalışmaların anlatıldığı reformların başarımları aşağıda Tablo 8’de verilmektedir.

Bulgular doğrultusunda, beş reform başlığından üçü tamamen, ikisi ise büyük ölçüde tamamlanmış olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 8 :** Bolonya süreci yapısal ve sistemsel reform çalışmaları tamamlanma durumu

<b>Reform Başlığı</b>	<b>Başarım Durumu Değerlendirmesi</b>
1. Diploma Eki	Tamamlanmış
2. AKTS	Tamamlanmış
3. Derece Sistemi	Tamamlanmış
4. Yeterlilikler Çerçevesi	Büyük oranda tamamlanmış
5. Kalite Güvencesi Sistemi	Büyük oranda tamamlanmış

#### 4.2. ESG-2015 Standartları Çerçevesinde yapılan Çalışmalar

Atılım Üniversitesi’nin ESG-2015 kapsamında verilen “İç Kalite Güvencesi” sisteminin uyması gereken “Standartlar”ları karşılama yönünde gerçekleştirdiği çalışmalara bu bölümde yer vereceğiz. Bu doğrultuda her bir standart maddesine yönelik çalışmaları açıklanacaktır. Standart maddelerinin içerikleri 3.4 bölümde “Avrupa Standartları ve Yönergeleri (ASY-ESG)” başlığı altında verilmiştir.

##### 4.2.1. Kalite güvencesi politikası

Atılım Üniversitesi, 2015-2019 Stratejik Planı, “Amaç 1.4 : Kalite güvence sistemini oluşturmak” şeklinde tanımlamış ve Stratejik Plan’ın birçok yerinde “kalite” vurgusu yapmıştır. Bu doğrultuda üniversite kendi “Kalite Güvencesi Yönergesi”ni aynı yıl içerisinde yayınlamış, oluşturmakta olduğu “Kalite

Güvencesi Sistemi”nin ilke ve esaslarını belirlemiştir. Ayrıca, oluşturulacak olan kalite güvencesi sisteminin şekillendirilmesi, yürütülmesi ve iyileştirilmesi süreçlerinden sorumlu bir “Kalite Güvencesi Kurulu” oluşturmuştur. 2004 yılında Bolonya Süreci çalışmalarını başlattığı tarihten itibaren 2017 yılına kadar gerçekleştirdiği tüm çalışmaların sonucu Kalite Güvencesi Sistemi’ni kurmayı büyük oranda tamamlamış, bu sistemin performans ölçümlemesi ve yönetimi konusunda ise EFQM Mükemmellik Modeli yöntemini benimsediğini duyurarak çalışmalarını bu doğrultuda sürdürmekte ve sürekli iyileştirme yöntemleri ile geliştirmektedir. Bu çalışmaların tümünde iç ve dış paydaşları ile birlikte “Ortak Akıl Çalışmaları” yürütmüş ve ilgili dokümanların tamamını web sayfaları aracılığı ile kamuya açmıştır.

Atılım Üniversitesi’nin bu konudaki çalışmalarını büyük oranda tamamlamış olduğunu ve iyileştirme açık yönlerinin bulunduğu söylenen, YÖK tarafından gerçekleştirilmiş “Dış Değerlendirme” süreci sonundaki geri besleme raporunda “kurumun iyileştirilmesi gereken bazı temel alanlar tespit edilmiştir” denilmektedir. Kalite Kurulu Şubat 2017 tarihli Kurumsal Geri Bildirim Raporu<sup>19</sup> (KGBR)’nda Atılım Üniversitesi yönetiminin kurum içerisinde kalite güvence sistemini yerleştirmeye yönelik ve kalite süreçlerini hem yatay hem dikey olarak kurum geneline yaygınlaştırmasına yönelik güçlü iradesinin tespit edildiğini de ifade etmiştir.

Atılım Üniversitesi’nin 2007-2014 yılları arasında YÖDEK çerçevesinde her yıl iç değerlendirme çalışmasını yapmış olduğu ve raporlarını YÖK’e sunmuş olduğu görülmektedir. Bu süreçte elde ettiği sonuçları sürekli iyileştirme ve geliştirme stratejisi çerçevesinde değerlendirmiş ve kalitesini güvencesini sürekli arttırmıştır. 2015 yılından itibaren ise bu çalışmalarına yeni yönetmelikler çerçevesinde devam etmiştir.

Atılım Üniversitesi, 19 Nisan 2016 tarihinde Kalite Komisyonu Toplantısında öz değerlendirme çalışmaları kapsamında “Kalite Güvence Sistemi”, “Eğitim-Öğretim” ve “Araştırma-Geliştirme” konularında çalışma grupları oluşturmuştur.

---

<sup>19</sup> <http://www.yok.gov.tr/web/kalitekurulu/59>

Mayıs 2016’da bir toplantı ile üyelere süreç ve sürecin işleyişi hakkında bilgi vermiştir. Kalite Komisyonu oluşturulma aşamasında bütün akademik ve idari birimlerin katılımı sağlanmaya çalışılmış, bu çalışmaların temel çıktısı olarak Atılım Üniversitesi Kurumsal İç Değerlendirme raporu olmuştur. Atılım Üniversitesi’nin kalite güvence sistemine ilişkin detaylı bilgileri kurumun 2015 yılında hazırlamış olduğu KİDR 1 Raporu’nda yer almaktadır.<sup>20</sup>

Atılım Üniversitesi, 2015 yılında hazırlamış olduğu KİDR-1 raporundan sonra 2016 yılı içerisinde bu konuda yapılan ek çalışmalar KİDR-2 raporunda anlatılmıştır.<sup>21</sup>

Üniversite, 2017 yılında YÖK’e sunduğu ikinci değerlendirme raporunda (KİDR-2) konu ile ilgili olarak çalışmaların sürdürüldüğünü ve “süreç standardı”, “süreç haritası”, “kalite el kitabı” gibi eksiklerinin farkında olduğunu ve bu yöndeki eksiklerinin 2017 yılı ikinci yarısından itibaren tamamlanması çalışmalarına hız vereceğini belirtmektedir. 2017 Mayıs sonunda devreye aldığı “Elektronik Belge Yönetim Sistemi” bu yönde atılmış önemli adımlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.2.2. Programların tasarımı ve onaylanması**

Atılım Üniversitesi’nin tüm bölümlerinde yürütülen programlar, üniversitenin misyonu ve vizyonu çerçevesinde oluşturulan Bölüm Misyon ve Vizyonu ile uyumlu, TYYÇ uyumu gözetilerek, ulusal ve sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda tüm paydaşların katılımı ile oluşturulmaktadır. Tüm programların tasarımı ve onaylanması süreçleri üniversitenin ilgili yönetmelikleri ve yönergeleri ile belirlenmiş ve şeffaf bir şekilde uygulanmaktadır. Programlar öncelikli olarak Bölüm Kurulları ve ilgili paydaşların katılımı ile oluşturulmakta, sonrasında Fakülte Kurulu’ndan onay alıp üniversite Senatosu’na gönderilmektedir. Senato onay

<sup>20</sup> <https://yoksis.yok.gov.tr/websitesiuygulamaları/kaliteHarita/raporlar/2015/104090.pdf> yada <http://atilim.edu.tr/shares/atilim/files/KiDR1.pdf>

<sup>21</sup> <https://yoksis.yok.gov.tr/websitesiuygulamaları/kaliteHarita/raporlar/2016/104090.pdf> yada [http://atilim.edu.tr/shares/atilim/files/KiDR2\(1\).pdf](http://atilim.edu.tr/shares/atilim/files/KiDR2(1).pdf)

sürecinde, üniversite'nin Eğitim-Öğretim Komisyonu'ndan görüş alarak kararını şekillendirmektedir.

Ayrıca, programların Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ile uyumu gözetilerek sürekli olarak geliştirilmesi çalışmaları yapılmaktadır. Böylelikle tüm programlar, hem ulusal hem de Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi'ne uyumlu olarak açıkça ortaya konulmuş öğrenme kazanımlarına sahiptir. Konu ile ilgili detaylar yukarıda “Yeterlilikler Çerçevesi” ve “AKTS” başlıkları altında daha detaylı olarak verilmiştir. Ayrıca, programlar arasındaki öğrenci ilerlemesi doğrultusunda geçişlerin pürüzsüz olarak gerçekleştirilebilmesini sağlamaya yönelik, önceden belirlenmiş kriterler üniversitenin Yönetmelikleri ile ortaya konulmuş ve şeffaf bir şekilde kamu ile paylaşılmıştır. Yatay Geçiş, Dikey Geçiş, Yandal, Çift Anadal, Yüksek lisans ve Doktora programına kabul şartları, v.b. unsurların tamamı yönetmeliklerle yürütülmektedir.

Ayrıca, üniversitenin geliştirmiş olduğu formlar marifeti ile tüm derslerin “ders çıktuları” ilgili programların “program yeterlilikleri” ile ilişkilendirilmiş ve tüm yeterliliklerin sağlandığı garanti altına alınmaktadır.

#### **4.2.3. Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme**

Atılım Üniversitesi, bünyesinde tüm programlarda öğrenci merkezli çağdaş eğitim-öğretim ve buna uygun ölçme-değerlendirme yöntemlerinin uygulanması hususunda tüm kadroları yönlendirici çalışmalar yapmaktadır. Bu yönde her yıl yeni katılan öğretim üyelerine ve atama-yükseltme ile öğretim üyeliğine atanmış kadrolarına hizmet içi eğitimler vermektedir. Bu çalışmaların sonuçlarının takibinde ve iyileştirme sürecinde ise öğrencilere yönelik hazırlanmış anketler ve öğretim elemanlarının hazırladıkları değerlendirme formları kullanılmaktadır. Örneğin, her bir ders için “Ders ve Öğretim Elemanı Değerlendirme Anketi” ve “Ders Çıktuları Kazanım Değerlendirme Anketi” öğrenciler tarafından doldurulmakta, sonuçları öğretim elemanları ile paylaşılmakta ve gerekli hallerde iyileştirme yönünde önleyici tedbirler geliştirilmektedir. Ayrıca, her dönem sonunda bölüm kurulları aracılığı ile tüm derslerin öğretim elemanı tarafından hazırlanmış olan “Ders Değerlendirme

Formu” doğrultusunda değerlendirmeler ve iyileştirme önerisi çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Öğrencilerin motivasyonunu artırmaya, katılımını artırmaya ve kendisini yansıtmaya yönelik olarak uygun derslerde grup çalışmaları, projeler, ödevler, “Flipped Learning” (ters-yüz edilmiş öğrenme) gibi uygulamaların da gerçekleştirildiği, bu yöntemlerden elde edilen sonuçların öğrenci değerlendirmesinde kullanıldığı görülmektedir. Özellikle Yüksek Lisans ve Doktora seviyesindeki derslerde yoğun olarak “derste işlenen konuya katılım oranı”nın öğrenci değerlendirilmesinde kullanıldığı da uzmanlarca belirtilmektedir.

Öte yandan, esnek öğrenmeyi desteklemek amacı ile yoğun olarak “moodle” sisteminin (Öğrenme Yönetim Sistemi) kullanıldığı ve öğrencilere bu ortamdan derste kullanılan ders notları, örnek problemler, öğrenme kaynağı linkler, v.b. bilgiler paylaşıldığı görülmektedir.

Özellikle akredite olmuş bölümlerde uygulanmakta olan “Öğrenci Danışma Kurulu” ve “Endüstri Danışma Kurulu” toplantısında öğrenme zorluğu çekilen alanlarda farklı pedagojik yöntemler konusu tartışılmakta ve görüşler alınarak ilgili bölüm kurullarında değerlendirilerek bir sonraki yıl yürürlüğe alınmakta, sonuçları izlenmekte ve sürekli gelişimi sağlanmaktadır. Ayrıca üniversitenin ETPO (Eğitim Teknolojileri ve Pedagoji Ofisi) aracılığı ile ihtiyaç duyan öğretim elemanlarına Pedagojik yöntemler konusunda destekler verildiği gözlenmektedir.

Öğrencilere yeterli düzeyde öğretmen rehberliğinin ve desteğinin sağlanması doğrultusunda tüm öğretim elemanları “Ofis Saati” uygulaması yapmaktadır. Öğrencilerin özerklik hissini artırmaya yardımcı olan bu tür uygulamalar ile öğrenmeyi destekleme çalışmaları yürütülmektedir. Öğrencilerin ders ile ilgili şikayetleri hem bölümleri tarafından hem de öğretim elemanı tarafından dikkatle ele alınmakta olduğu ve değerlendirildiği ifade edilmektedir.

Akademik kadroya yönelik gerçekleştirilen hizmet-içi eğitimlerde özellikle “Ölçme-Değerlendirme” konusuna büyük önem verildiği, eğitim programı süresinin yarısının bu konuya ayrılmış olmasından görülmektedir. Özellikle bu konuda tarafsız,

adil ve tutarlı ölçme-değerlendirme yöntemlerinin kullanılması üzerinde titizlikle durulduğu gözlenmiştir. Yapılan ölçme sınavlarında (ara sınav, ev ödevi, proje, dönem sonu sınavı, v.b.) sorulan soruların ilgili dersin “Öğrenme Çıktıları”nı ölçmeye yönelik olduğu ve bu durumun “Ders Değerlendirme Formu”nda öğretim elemanı tarafından açıkça gösterildiği uzmanlarca ifade edilmektedir. Aynı konuda öğrencilerin “Öğrenme Çıktıları”nı ne ölçüde kazandıklarını sorgulayan anket her dönem sonunda yapılmakta ve öğretim elemanı tarafından bu anket sonuçları ve sınav değerlendirmeleri karşılaştırmalı şekilde “Ders Değerlendirme Formu”nda yer almaktadır.

#### **4.2.4. Öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma**

Öğrenci kabulü konusu ilgili yönetmelikler çerçevesinde tanımlanmış ve ilan edilmiştir. ÖSYM aracılığı ile öğrenci yerleştirme işlemlerinin dışında Dikey Geçiş, Yatay Geçiş, Özel Yetenek Sınavları, Yüksek Lisans ve Doktora sınavları, v.b. tüm öğrenci kabul şartları, önceki öğrenme kazanımları, yasal tanınmalar çerçevesinde ve kriterleri net bir biçimde açıklanmış yönergeler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Özellikle seviyeler arasındaki ilerlemelerde kararlar ilgili komisyonlar vasıtası ile alınmakta ve gerekli hallerde tamamlama (Bilimsel Hazırlık) gibi süreçler işletilmektedir.

Ülkemizdeki diğer kurumların derecelerinin tanınması konusu yasalarla belirlenmiş olmakla birlikte ne yazıkki öğrencilerin ilerlemesi konusunda henüz pürüzsüz bir süreç uygulanamamaktadır. Bunun gerekçesi ise tüm üniversitelerde Bolonya Süreci araçlarının (TYYÇ uyumu, AKTS, v.b) kullanılmıyor olmasıdır. Bu nedenle ki, diğer üniversitelerden gelen öğrencilerin edinmiş oldukları dereceler ve öğrenme kazanımları konusunda netlik bulunmadığı gözlenmektedir. Atılım Üniversitesi, öğrencilerin ilerlemesi konusunda bu durumlarda çok dikkatli tasarlanmış süreçlere sahiptir ve bunları tanımladığı yönetmelikler çerçevesinde işletmektedir. Örneğin, dikey geçiş yapan bir öğrencinin almış olduğu derslerin içerikleri mezun oldukları üniversitelerin onayladığı belge ile istenmekte ve her bir ders için oluşturulmuş komisyon tarafından eşdeğerlikleri incelenerek öğrencinin de

katıldığı bir durum değerlendirmesi görüşmesi ile karara bağlanmaktadır. Böylelikle önceden tanımlanmış, tutarlı süreçler oluşturulmuştur.

Öte yandan, Atılım Üniversitesi mezunlarının ulusal ve uluslararası kurumlarda ilerlemeleri sürecinde pürüzsüz geçişlerinin sağlanması amacıyla “Diploma Eki” uygulaması uygulanmaktadır.

#### **4.2.5. Öğretim Elemanlarının Yetkinliği**

Atılım Üniversitesinin birçok bölümünde YÖK’ün belirlediği asgari norm kadro sayısının çok üzerinde öğretim elemanı bulundurduğu gözlenmektedir. Öğretim elemanların işe alım sürecinde yasal kriterlere ek olarak üniversite kriterlerinin bulunduğu, işe alım süreçlerinin net, şeffaf ve adil olarak belirlenerek Yönetmelikler ile ilan edilmiş süreçlerle gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Böylelikle, işe alım sürecinde öğretim elemanı yetkinliği ön planda tutulmaktadır. Ayrıca, atama ve yükseltme kriterleri ile Akademik Performans Yönetimi Sistemi sayesinde mevcut akademik kadroların yetkinlikleri sürekli olarak iyileştirme doğrultusunda yönlendirilmektedir.

Kurumda her yıl gerçekleştirilen hizmet-içi eğitim, Akademik Yazım Destek Ofisi, ETPO, TTO (Teknoloji Transfer Ofisi) ve benzeri yapılar ile öğretim elemanlarının sürekli gelişimi desteklenmektedir.

Öğretim elemanlarının eğitim-öğretim konusundaki başarımları sürekli olarak Öğrenci Anketleri ile ölçülmekte ve diğer destekleyici veri toplama yöntemleri (Performans Yönetim Sistemi (PYS),v.b.) ile birleştirilerek gerekli yönlendirmeler ve önleyici tedbirlerin alındığı görülmektedir. Ayrıca, öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerinin sürekli olarak teşvik edildiği ve desteklendiği görülmektedir.

#### **4.2.6. Öğrenme kaynakları ve öğrenci desteği**

Atılım Üniversitesi, öğrenci öğrenmesine yardım edecek bir dizi kaynak sağlamaktadır. Bunlardan başlıcaları; 9000 metrekarelik kapalı alana sahip kütüphane, çağdaş mekânlarda oluşturduğu derslikler, amfiler, laboratuvarlar, etüd

alanları, bilgisayar sistemleri, veri iletişimi ve ağıları, imalat gereçleri, deney ve test cihazları gibi teknoloji ile desteklenmiş kaynaklardır.

Öğrencilerin derslerde kullanabileceği ve farklı bölümlere ait 116 laboratuvarı bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, özel tasarlanmış “Kurgusal Duruşma Salonu”, “Sosyal Bilimler Araştırma ve Eğitim Laboratuvarı”, “Simültane Çeviri Laboratuvarı”, “Yazılım Geliştirme Laboratuvarı”, “Bulut Bilişim ve Büyük Veri Laboratuvarı” gibi ortamlar ile hem araştırma hem de öğrenimlerine destek verecek ortamları sağlamaktadır.

Öğrenci çeşitliliğine bağlı olarak (engelli, yabancı, v.b.) olanaklara erişim ve yararlanma konusunda önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Atılım Üniversitesi olanaklarından engelli öğrencilerin yararlanabilmesi hususunda eksikleri olmakla birlikte, konuya büyük hassasiyet gösterdiği ve mükemmelleştirme çalışmalarını yoğunlaştırdığı bilinmektedir. Bu doğrultuda üniversite bünyesinde oluşturduğu “Engelsiz Atılım” grubunda görevli ve gönüllü personel ve öğrencileri ile her türlü desteği ve çalışmayı sürdürme gayretindedir. Engelsiz Atılım grubundan “Not Tutucu (yardımcı) desteği”, “Ders partnerliği”, Danışmanlık, Seminer ve Eğitim gibi hizmetler alınabilmektedir.

Yabancı öğrencilere yönelik olarak “Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü” bünyesinden “7/24 Acil Durum Desteği”de dahil olmak üzere gereksinim duyacakları her türlü destek sağlanmaktadır.

Atılım Üniversitesi öğrenci ve personeline “Bilişim Teknolojileri ve Altyapısı” hizmetlerini olabildiğince iyi bir şekilde sunma gayretindedir. Bu doğrultuda ihtiyaçların ötesinde bir bant genişliğine (180 Mbps) sahip Internet bağlantısı ile EDUROAM, ATILIM-WIFI, Vekil Sunucu (Proxy), e-Mail, Moodle (ÖYS-LMS) gibi hizmetleri sunmaktadır. Bunlara ek olarak ULAKBİM aracılığı ile akademik kaynaklara ve diğer tüm üniversitelerdeki kütüphane kaynaklarına açık erişim imkanı sağlamaktadır. Ayrıca, öğrencilerin ve personelin teknolojilerden yararlanması konusunda her türlü yardımı sağlayan bir “Yardım Masası” uygulamasına da sahiptir.

Tüm olanakları ve servisleri konusunda öğrencilere hem oryantasyon sürecinde yüz yüze, hem de kamuya açık web sayfaları üzerinden bilgilendirilme yapmaktadır.

Tüm destek hizmetlerini sunarken, destek ve yönetim personelinin rolü konusunda üst yönetimin farkındalığı üst düzeydedir ve ilgili alanlarda yetkin, kendisini geliştirme konusunda gayretli personel istihdam edildiği gözlenmektedir. Bu personellerin, verdikleri servis kalitesini ve kendilerini geliştirebilmeleri için fırsat yaratmaları konusunda yönlendirmeler yapılmaktadır.

#### **4.2.7. Bilgi yönetimi**

Atılım Üniversitesi; doğru veriden hareketle bilgiye dayalı karar verme konusunda eksiklerini tamamlama yönünde önemli adımlar atmaktadır. Bu doğrultuda Kurumsal Performans Yönetimi Sistemi ile bütünleşik Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş ve hayata geçirme konusunda üst düzeyde gayret içerisinde.

2017 Mayıs ayı itibari ile “Elektronik Belge Yönetimi Sistemi”ni devreye alarak bu yönde çok büyük bir adım atmış durumdadır. Bu sistem dahilinde toplanacak verilerle iş süreçleri analizinden diğer hizmetlerin iyileştirilmesine kadar bir çok açıdan analitik çalışmaları yapma ve bunları karar süreçlerinde kullanma niyetinde olduğu değerlendirilmektedir.

Öğrencilerin akademik işlemlerinin tümü ATACS bilgi sistemi aracılığı ile gerçekleştirilmekte (ders kayıt, notlandırma, derse devam oranları, v.b.) ve buralardan elde edilen tüm veriler “İş Zekası” yöntemleri kullanılarak analiz edilerek karar alma süreçlerinde kullanılmaktadır. Ayrıca, Personel Yönetim Sistemi, Kaynak Yönetimi Sistemi, Muhasebe Yönetim Sistemi, Kütüphane Yönetim Sistemi gibi bütünleşik olmasalar dahi, kendi içlerinde önemli oranda veri toplayıp barındıran ve bunların işlenmesine olanak sağlayan sistemlere sahiptir.

Ayrıca, ders programlarının oluşturulması ve bu bilgilere öğrencilerin erişimi konusunda “Ders Programı Oluşturma Sistemi” kullanımdadır. Bu konudaki tüm bilgiler doğru biçimde toplanıp analiz edilmekte ve bu doğrultuda en ideal ders

programı öğrencilerin erişim olanakları da dikkate alınarak yapılmaktadır. Ayrıca, ders saati yerleştirmesinde öğretim elemanının etkin çalışmasını sağlamak üzere sezgisel (heuristik) yöntemler de bu sistem dahilinde kullanılmaktadır.

Mevcut sistemleri aracılığı ile, öğrencilerin demografik bilgileri, önceki öğrenme başarımları (lise mezuniyet notu, üniversiteye giriş sınav sonuçları), öğrenci ilerlemesi, başarısı, derslere katılım bilgileri, programı terk-etme bilgileri, mezunların kariyer yolları (akredite bölümlerde), v.b. bilgiler toplanmakta ve işlenmeye uygun şekilde depolanmaktadır. Öte yandan, öğrencilerin destekleri ile bölüm elemanları tarafından oluşturulmuş ve yönetilmekte olan “Sosyal Medya Grupları” (facebook, twitter, linkedin, gibi) aracılığı ile çift yönlü iletişimin yanısıra, çeşitli verilerin toplanması olanakları yaratılmış durumdadır.

Üniversite, bu alana hizmet edecek şekilde kendi Bilgi Sistemleri’ni oluşturmak konusunda çalışmalarını büyük bir hızla devam ettirmektedir.

#### **4.2.8. Kamuoyunu bilgilendirme**

Atılım Üniversitesi tüm faaliyetlerine ilişkin bilgileri bölüm, idari birimleri, fakülte ve üniversite web sayfalarından tüm paydaşları ve kamu ile paylaşmaktadır.

Öğretim programlarında bulunan derslerin “öğrenme çıktıları”, programların kazandırdığı yeterlilikler, programın uygulanmasında kullanılan Yönetmelik ve Yönergeler, ders bazında kullanılan öğretim yöntemleri, ölçme-değerlendirme sistemleri ve gerçekleştirilecek olan tüm etkinlikler büyük ölçüde ilgili web sayfalarından paylaşılır durumdadır.

Öte yandan, bilgilendirme ve duyuru işlemleri SMS yöntemi ile mobil ağlar üzerinden de gerçekleştirilebilmektedir.

Bu konuda yaygınlaştırma ve iyileştirmeye açık yönleri bulunmaktadır.

#### 4.2.9. Sürekli izleme ve programların periyodik olarak gözden geçirilmesi

Atılım Üniversitesi'nin akredite edilmiş olan bölümlerinde tümüyle ve eksiksiz ve doğru olarak, tüm paydaşların katılımı sağlanarak sürekli izleme, gözden geçirme ve iyileştirme süreçleri işletilmektedir. Diğer bölümlere bu süreçlerin yaygınlaştırılması çalışmaları hızla devam etmektedir ve 2020 yılına kadar tamamlanması planlandığı ifade edilmektedir.

Programların güncelliğinin sağlanması doğrultusunda yapılan değerlendirmeler disiplin bazında, alanındaki son gelişmeleri takip etmekte ve bu gelişmeleri yeni dersler yaratarak, yada mevcut derslerde revizyona giderek gerçekleştirmektedir. Örneğin, Bilgisayar Mühendisliği, Yazılım Mühendisliği ve Bilişim Sistemleri Mühendisliği bölümleri programına “Büyük Veri Analitiği”, “Büyük Veri Programlaması”, “Bulut Bilişim”, “Siber Güvenlik”, “Nesnelerin İnterneti” gibi en güncel konular son birkaç dönem içerisinde yeni dersler yada mevcut derslerin revizyonu ile entegre edilmek sureti ile güncellemeler yapıldığı görülmektedir.

Öte yandan, izleme ve iyileştirme sürecinde “Öğrenci Danışma Kurulu” marifeti ile öğrencilerden, “Endüstri Danışma Kurulu” marifeti ile ilgili sektörlerden, “Bölüm Kurulları” aracılığı ile öğretim elemanlarından, “Ders Değerlendirme Dosyası” ve ilgili anketlerden alınan bilgiler ve gelen görüşler doğrultusunda da program güncellemeleri yapılabilmektedir. Özellikle öğrencilerin iş yükü, programlarında ilerleme ve tamamlama durumları, öğretim modeli (pedagojik açıdan), ölçme-değerlendirme yöntemlerinin etkinliği, öğrenci beklentileri, memnuniyetleri ve ihtiyaçları bu revizyonların yapılmasında önemli girdileri oluşturmaktadır.

İzleme süreçleri içeriğine bağlı olarak devamlı ve planlanan aralıklarla yapılmakta, güncelleme çalışmaları ise her yıl en az 2 kez toplanan “Program İyileştirme Komitesi”ne yansımış girdilerin değerlendirilmesi ve ihtiyaç oluşması durumunda her dönemin sonunda gerçekleştirilebilmektedir. Programın revize edilen tüm yönleri zaman geçirilmeden yayınlanmaktadır.

#### 4.2.10. Periyodik dış kalite güvencesi

Atılım Üniversitesi ilk olarak 2012 yılında Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Dış Değerlendirme Programı (EUA-IEP) kapsamında bir dış değerlendirme süreci geçirmiş ve genel anlamda başarılı bulunmuştur. Ayrıca, Atılım Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu tarafından yönlendirilen ve yönetilen aynı zamanda ilki gerçekleştirilen “Dış Değerlendirme” sürecine 2016 yılı için gönüllü olarak değerlendirme talebinde bulunmuş, bu konulardaki yetkinliği ve titizliği üst düzeyde olduğu bilinen Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Rektörü Prof.Dr. Mahmut ÖZER başkanlığındaki takım arkadaşları tarafından değerlendirilmiş ve başarılı bir şekilde bu süreci tamamlamıştır.

Öte yandan üniversitenin, Mühendislik Fakültesi kapsamında 6 programı MÜDEK, Fen-Edebiyat Fakültesi kapsamında bir programı da FEDEK tarafından akreditasyon sertifikası ile ödüllendirilmiştir. 2017 yılında değerlendirme başvurusu yapmak üzere Mühendislik Fakültesi bünyesinde 3 program daha MÜDEK akreditasyon hazırlıklarını tamamlamıştır. MÜDEK sertifikası almış bölümlerin bilgileri Tablo 7’de sunulmaktadır.

**Tablo 9.** Atılım Üniversitesi’nin Akredite Olmuş Bölümleri (Kaynak: Atılım Üniversitesi, Kurumsal İç Değerlendirme Raporu - 2016)

<b>Atılım Üniversitesi Mühendislik Fakültesi</b>	<b>MÜDEK Akreditasyonu Geçerlilik Süresi</b>	<b>EUR-ACE Etiketi Geçerlilik Süresi</b>
Bilgisayar Mühendisliği	01.05.2014-30.09.2019	01.05.2014-30.09.2019
Elektrik-Elektronik Mühendisliği	01.05.2014-30.09.2016	01.05.2014-30.09.2016
Endüstri Mühendisliği	01.05.2014-30.09.2016	01.05.2014-30.09.2016
İnşaat Mühendisliği	01.05.2013-30.09.2018	01.05.2013-30.09.2018
Yazılım Mühendisliği	01.05.2014-30.09.2019	01.05.2014-30.09.2019
Mekatronik Mühendisliği	01.05.2015-30.09.2020	01.05.2015-30.09.2020

#### 4.2.11. ESG-2015 Standartlarının gerçekleme oranları hakkında bulgular

Değerlendirme yapılırken herbir standarda ait ‐Yönerge‐ bölümlerindeki açıklamalar dikkate alınmıştır ve bu doğrultuda sonuçlar oluşturulmuştur. Tablo 9’da görüleceği üzere 10 standart maddesinin 4’üne tam uyumlu, 5 standarda uyumlu sistemi olmasına rağmen yaygınlaştırma ihtiyacı bulunmakta ve yalnızca 1 standart konusunda uyumun henüz sağlanamadığı ancak bu yöndeki çalışmaların büyük bir hızla sürdürüldüğü değerlendirilmektedir.

**Tablo 10.** ESG-2015 İç Kalite Güvencesi Standartlarına uyumluluk

<b>Standart Başlığı</b>	<b>Karşılama durumu değerlendirmesi</b>
1. Kalite güvencesi politikası	Standartlara büyük oranda uygun sistem oluşturulmuş, iyileştirmeye ve geliştirmeye açık yönleri ile birlikte yatay ve dikey ekseninde yaygınlaştırma ihtiyacı bulunmakta.
2. Programların tasarımı ve onaylanması	Standartlara tümüyle uygun sisteme sahip, yaygınlaştırma çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır, büyük oranda tamamlanmış.
3. Öğrenci merkezli öğrenme, öğretim ve değerleme	Akredite olmuş bölümlerinde büyük oranda standarda uyumlu, iyileştirmeye ve yaygınlaştırma ihtiyacı bulunmakta
4. Öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma	<b>Standarda uyumlu</b>
5. Öğretim Elemanları	<b>Standarda uyumlu</b>
6. Öğrenme kaynakları ve öğrenci desteği	<b>Standarda uyumlu</b>
7. Bilgi yönetimi	İyileştirmeye ve geliştirmeye açık yönleri bulunmakta
8. Kamuoyunu bilgilendirme	<b>Standarda uyumlu</b>
9. Sürekli izleme ve programların periyodik olarak gözden geçirilmesi	Standartlara büyük oranda uygun sisteme sahip, yaygınlaştırma çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır,
10. Periyodik dış kalite güvencesi	Standartlara tümüyle uygun sisteme sahiptir, 7 bölümünde akredite olmuş, tüm bölümlere yaygınlaştırma ihtiyacı bulunmaktadır. Kurumsal Dış Değerlendirme dönemsel olarak ve sürekli yapılmaktadır.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER**

Başlangıçta endüstriyel ürünlerin üretilmesinde gündeme gelen kalite, sosyal bilincin artması ile hayatın her alanında ulaşılması ve gerçekleştirilmesi gereken bir hedefe dönüşmüştür. Önceki bölümlerde sıklıkla vurgulandığı gibi kalitenin tanımı, içeriği, etkenleri, çıktıları ve kaliteye ulaşımındaki yöntemler; konunun tarafına ve sektöre göre değişiklik göstermektedir. İnsanların doğası gereği; en iyiyi, en kaliteliyi en uygun koşullarda elde etme talepleri çoğunlukla kalite kavramını şekillendiren etkenlerin başında gelmektedir. Bu öncü etkenin dışında; hammadde ve kaynak kıtlığı, verimlilik artışı, maliyet etkinliği, müşteri memnuniyeti, rekabet edebilirlik, sürdürülebilir gelişme, karlılık, v.b. etkenler de sıralanabilir. Son yıllarda kalite kavramının öneminin artması ürün ve hizmet üreten kurumları kıyasıya bir rekabetin içerisine sürüklemiştir.

Özellikle küreselleşmenin ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte bilginin hızla yayılması, bilginin üretildiği üniversiteleri de bu rekabet ortamına dahil etmiştir. Üniversitelerin hizmet sektörü olması ve bu hizmetten etkilenen paydaşların (öğrenci, öğretim elemanları, çalışanlar, veliler, kamu, iş piyasası, ülke ve hatta birlikler-AB gibi) çeşitliliği doğal olarak kalite beklentilerinin çeşitliliğini artırmakta ve yükseköğretimde kalite konusunu oldukça karmaşık hale getirmektedir.

Üniversiteler, sadece eğitim alan öğrencilerin değil, buldukları bölgenin ve ülkenin gelişmesi için de her dönemde öncü rol oynamışlardır. Günümüzde ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin ürettikleri bilgi ile orantılı olarak değerlendirilmesi, yönetim erklerini yükseköğretim sisteminde yeni arayışlara ve düzenlemelere sevk etmiştir. Bu bağlamda Avrupa Birliği kendi öz değerlendirmesini yapmış, ABD ve Japonya'nın gerisinde kaldığı gerçeğinden hareketle AB'yi dünyanın en rekabetçi, dinamik, sürdürülebilir ve bilgi temelli ekonomisine sahip kılmak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmişler ve bunların uygulanmasını destekleyerek, uygulama süreçlerini izlemektedirler.

Bu doğrultuda AB, Bolonya Süreci faaliyetlerini sürdürmektedir. Bologna Süreci'nin öncelikli amacı, Avrupa Yükseköğretim Alanı'nı yaratmak, böylelikle Avrupa'yı gerek yükseköğretim, gerekse iş imkanları açısından dünyada tercih edilir hale getirmektir. Bolonya sürecinin bir diğer hedefi; farklılıklara saygı duyarak karşılaştırılabilir ölçülere sahip bir Yükseköğretim Alanı oluşturmak ve böylece bir ülkenin yükseköğretim sisteminden bir başka ülkenin yükseköğretim sistemine geçişi kolaylaştırarak öğrencilerin, öğretim elemanlarının ve araştırmacıların hareketliliğini sağlamak ve başka bir ülkede çalışması imkanını arttırmaktır. Yani kısacası karşılaştırılabilirlik, hareketlilik ve tanınırlık sağlamaktır. Bu doğrultuda "Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi" oluşturulmuş ve tüm ülkelerin bu asgari yeterlilikler çerçevesine uyumlu, ancak ulusal farklılıklarını ve gereksinimlerini de gözeterek şekilde kendilerine özgü yeterlilik çerçevelerini geliştirmeleri önerilmiştir. Böylece hem AB genelinde hem de ülkeler özelinde kalite güvencesi kolaylaştırılmaktadır.

Bolonya Süreci, Avrupa Birliği ülkelerinin bir kısmındaki toplumsal taleplerin sonucu olarak karşılık bulup gelişirken, ülkemizde büyük oranda hükümetin/devletin süreci gerekli bulup bu sürece üye olması ile Türk Yükseköğretimi'nde Bolonya Süreci uygulamaları başlatılmıştır. Yasal bir bağlayıcılığı olmayan bu sürece ülkeler kendi iradeleri ile katılmaktadırlar. Ülkeler boyutunda katılım gönüllülük esasına göre olmakla birlikte, ülkemizdeki yükseköğretim kurumları için bu durum kanun ile düzenlenmiş ve yasal bir zorunluluk olarak uygulanmaktadır. Bu yönde başlangıçta YÖK tarafından belirlenen bazı üniversitelerimizde pilot uygulamalar başlatılmış ve edinilen deneyim ve bilgi birikimlerinin diğer üniversitelerimize yaygınlaştırılması amaçlanmıştır. Öte yandan bazı üniversitelerimiz (Atılım Üniversitesi gibi) ise kalite süreci çalışmalarına farklı adlar altında (ABET gibi) yıllar öncesinden başlamış, daha sonra YÖDEK çerçevesinde devam etmiş, son olarak kanun ve yönetmelikler çerçevesinde kalite güvencesi uygulamalarına Bolonya Süreci ile devam etmektedirler. Dış Değerlendirme konusunda henüz zorunlu uygulamaya geçilmemiş olmasına rağmen Atılım Üniversitesi gibi bazı üniversitelerimiz gönüllü olarak katılım sağlanmıştır.

Türkiye yönetim erkinin bu süreci yararlı bulup Bolonya Süreci'ne üye olması yükseköğretimimiz açısından çok önemli fırsatların oluşmasını sağlayacağı

değerlendirilmektedir. Bilindiği gibi Türkiye Yükseköğretimi'ndeki eğitim-öğretim ve ar-ge gibi konularda yetkinlik ve kalite ölçümlemesinde farklı yaklaşımların var olması, bu konuda sistematik bir yöntemden ziyade bireysel ölçüm yöntemlerine dayandırılması üniversitelerin ve dolayısıyla çıktılarının (mezunların) yetkinlikleri seviyesinde heterojen yapıların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum hem mezunlar, hem de işverenler açısından önemli sorunları beraberinde getirmektedir. Öte yandan, üniversitelerimizin uluslararasılaşma, mobilite, karşılaştırılabilirlik, yeterlilikler ve benzeri konularda nitelik olarak yeterince gelişmemiş olan yapılarının bu çalışmalar sayesinde daha iyi yada daha kabul edilebilir bir noktaya taşınacağı değerlendirilmektedir.

Türkiye Bolonya Süreci bağlamında önce “Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi”ni, daha sonra ise 2011 yılında “Türkiye Yükseköğretim Yeterlilik Çerçevesi (TYYÇ)”ni oluşturmuş ve tüm üniversitelerin bu çerçevede program ve ders bazında yetkinlik ve öğrenme çıktılarını oluşturmaları önerilmiştir. TYYÇ'nin oluşturulmasının amacı, Bolonya Süreci'ne uyum çalışmalarında önemli bir adım olan şeffaflık, karşılaştırılabilirlik, tanınma ve hareketliliğin sağlanabilmesi doğrultusunda üniversitelerin program bazında ve seviyelere (ön-lisans, lisans, yüksek lisans, Doktora) özgü çıktılarının (mezunların) sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Böylelikle hem Avrupa Yükseköğretim kurumları ile uyumunun sağlanması, hem de AYA (Türkiye Yükseköğretim kurumları dahil) bünyesindeki tüm üniversitelerin karşılaştırılabilirliği sağlanacaktır. Ayrıca, bu ortak yeterliliklerin sağlanması ile mobilitiyi ve karşılıklı tanınma sürecini gerçekleştirebilmek amaçlanmıştır.

Program bazında yeterliliklerin kazanılması durumunun ölçülmesi, büyük oranda program bünyesindeki herbir ders/modül bazında tanımlanacak olan hedeflerin (öğrenme çıktılarının) nesnel yöntemlerle ölçülmesi ile sağlanacağı varsayımından hareket edilmektedir<sup>22</sup>. Ancak, OECD-AHELO (Yükseköğretimde Öğrenme Çıktılarının Değerlendirilmesi - Assessment of Higher Education Learning Outcomes) raporlarında detaylı bir şekilde ortaya konulmuş olduğu üzere kurum içi ölçme-değerlendirme yöntemlerinin diğer üniversitelerdeki sonuçlar ile

<sup>22</sup> <http://tyyc.yok.gov.tr/>

karşılaştırılabilir şekilde yürütülmesi oldukça güçtür ve dolaylı olarak mezunların yeterlilik kazanım düzeylerinin de oldukça farklı olabileceğine işaret edilmektedir (OECD-AHELO, 2012, 2013). Farklı iki üniversitelerdeki, aynı hedefleri içeren bir dersin “öğrenme çıktıları”nın tarafsız, adil ve tutarlı bir şekilde ölçülebilmesi ancak ve ancak bu ölçümü yapan kişinin ve kullanılan ölçme-değerlendirme yönteminin etkinliğine bağlı olacaktır. Bu nedendir ki, Bolonya Süreci’nde önerilen yeterlilikler çerçevesi ve bunun etkinliği değerlendirilirken diğer adımların da gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Bu adımlardan en önemlisi iç-dış değerlendirmeler ve akreditasyon sürecinden geçilmesidir. Akreditasyon kuruluşlarının incelemesi sırasında üzerinde durdukları en önemli ölçütlerden birisi de “ölçme-değerlendirme” konusunda doğru, dengeli ve tarafsız yöntemlerin oluşturulmuş ve uygulanıyor olmasıdır. Böylelikle Yeterlilikler Çerçevesi’nin asgari düzeyde karşılandığından emin olunması ile yükseköğretimde karşılaştırılabilirliğin sağlanması mümkün olmaktadır. Bu da beraberinde mobilitayı ve tanınırlığı getirmektedir. Ayrıca bu süreçlerin yükseköğretim kurumunda sistematik biçimde yürütülmesi, eğitim-öğretim kalitesinin ölçülebilmesini, olası sorunların tespit edilerek öğretim kalitesinin devamlı iyileştirtilmesini ve kalite güvencesi’ne katkı sunmayı hedeflenmektedir.

Türkiye Yükseköğretimi’nde Kalite Güvencesi çalışmaları farklı üniversiteler tarafından çok önceleri kurumsal bazda ve kurumsal tercihler ile yapılıyor olsa da (ODTÜ-ABET Sertifikası 1994 gibi), merkezi bir bakış açısı ile ve tüm üniversitelerin bu çalışmalara yönlendirilmesi Bolonya Sürecine katılım ile başlamış ve sonrasında çalışmalar devamlı geliştirilerek sürdürülmektedir. Bu doğrultuda öncelikle 2005 yılında Avrupa Kalite Güvencesi Standart ve İlkelerine (ESG)’ne uygun olacak şekilde “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” yayınlanmış ve YÖDEK kurularak yükseköğretim kurumlarına kalite geliştirme konusunda yol göstermek amacıyla bir rehber hazırlanmış, aynı zamanda bu yöndeki kalite geliştirme faaliyetlerinin sistematik bir biçimde yürütülebilmesi için süreçleri ve performans göstergeleri tanımlanmıştır. Bu dönemde kalite geliştirmeye yönelik olarak ulusal bazda YÖDEK, yükseköğretim kurumları bazında ise ADEK sürecin organizasyonu, koordinasyonu ve yürütülmesinden sorumlu organlar olarak tanımlanmış ve çalışmalarını

yürütmüşlerdir. Son olarak, 14-15 Mayıs 2015 tarihinde Erivan’da yapılan konferansta alınan kararlar doğrultusunda revizyona uğrayarak yayınlanan ESG 2015’in hemen ardından ülkemizde de adımlar atılarak, Temmuz 2015’te Yükseköğretim Kalite Güvence Yönetmeliği yayınlanmış, YÖK bünyesinde Kalite Kurulu oluşturulmuş ve YÖDEK’in varlığına son verilmiştir. Tüm bu çalışmalar elbette üniversitelerimizin kalite güvencesi yolunda çalışmalarına önderlik etmiş ve gerekli desteği sağlamıştır. Özellikle son yapılan birkaç konferansta ortaya konulan düzenlemeler ile Bolonya Süreci’ne istihdam edilebilirlik, yükseköğretime erişim ve mezuniyet oranlarının artırılması ve tüm süreçlerde bilişim teknolojilerinin yaygın kullanımı stratejilerinin önceliklendiği görülmektedir.

Bu doğrultuda YÖK merkezli Bilişim Sistemleri’nin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi amacı ile Temmuz 2015’de üç farklı büyük proje çağrısı TUBİTAK-KAMAG (Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini Destekleme Programı) desteği ile gerçekleşmiş ve 2016 yılı itibari ile çalışmaların başlatıldığı düşünülmektedir. Bu projelerin başlıkları; (i) “Yükseköğretimde Eğitim Programları Yönetim Destek Sisteminin Geliştirilmesi”, (ii) “Yükseköğretim Sistemine İlişkin Öğrenci Başarısının Değerlendirilmesi”, (iii) “Doktora Derecesine Sahip İnsan Kaynağına Yönelik Yönetim Destek Sistemi Geliştirilmesi” şeklindedir. Projelerin sağlıklı bir şekilde geliştirilmesi ve hayata geçirilmesinin ülkemiz açısından çok değerli sonuçlar üreteceği değerlendirilmektedir.

### **5.1. Atılım Üniversitesi Değerlendirmeleri**

Atılım Üniversitesi’nde Bolonya Süreci açısından yapılan çalışmaların ve sonuçlarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir. Bu değerlendirmelere başlamadan önce Atılım Üniversitesi kalite çalışmaları ile ilgili genel değerlendirme yapılması ve sonrasında Bolonya Süreci “Yapısal ve Sistemsel Reformlar” dahilinde eğitim-öğretim ve ESG-2015 çerçevesinde “İç Kalite Güvencesi Standartları” doğrultusunda yapılan çalışmalar özelinde değerlendirmelere yer verilmesi sistematığı benimsenmiştir.

### 5.1.1. Genel Değerlendirmeler

Atılım Üniversitesi'nin yaptığı kalite çalışmalarıyla ilgili elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılan en önemli tespit : “Vizyoner bakışla yönetilen Atılım Üniversitesi'nin en önemli değerinin, bu vizyoner yaklaşımı liderlik vasıflarıyla birleştirerek üst düzeyden, en alt düzeye kadar tüm birimleri ve tüm paydaşları yönlendirebilen Atılım Üniversitesi Mütevelli Heyeti'nin varlığıdır”. MÜDEK akreditasyonundan geçmiş olan bölümlerimizden bir uzmanın şu değerlendirmesi önemlidir : “MÜDEK akreditasyon süreci bizim açımızdan çok kolay olmuştur ve ilk değerlendirmede en uzun süre olan 5 yıllık sertifikamızı aldık. Bu kolaylığın nedeni bizim kalite çalışmalarına çok daha önceden başlamış olmamızdır. ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology) akreditasyonuna yönelik çalışmalarımız bulunmakta idi ve MÜDEK'in gerekli gördüğü birçok çalışma zaten özümsemiş ve gerçekleştirilen çalışmalardan idi. Öğretim Üyelerimizin bu konulardaki yetkinlikleri vardı. Bildiğim kadarı ile bu çalışmaların yapılması Mütevelli Heyet başkanımızın liderliği ve yönlendirmesi ile gerçekleşmektedir”. Liderliğin kalite güvencesi çalışmalarında ne denli etkili olduğu Atılım Üniversitesi uygulamalarında da kendisini göstermektedir.

Atılım Üniversitesi “çok yönlü” (Yukarıdan Aşağı-TopDown ve Aşağıdan Yukarı-Bottom-up) gelişim modelini izlediği değerlendirilmektedir. Her iki yönden başlatılan çalışmalar ile bir yandan Yönetişim Modeli güçlendirilip kurumsal kültüre dönüştürülürken diğer yandan bölümler bazında hem eğitim kalitesinin artırılması hem de araştırma-geliştirme kapasitesinin artırılması ve güçlendirilmesi çalışmaları yapılmış, bazı programların akredite olarak sertifika almaları sağlanmış, böylelikle kurum içerisinde yetkinlik geliştirilmiş ve diğer bölümlere bu deneyimleri aktarabilecek donanımlı ve yetkin kadrolar oluşturulmuştur. Bugünlerde ise kalite çalışmalarının Üniversitenin tamamına yatay ve dikey yönde yaygınlaştırılması adımlarının hızlandığı gözlenmektedir. Bu çok yönlü uygulama modelinin üniversitelerimizin çoğu tarafından uygulanabilecek bir model olduğu değerlendirilmektedir.

Atılım Üniversitesi kalite çalışmalarında kullanılan bir diğer önemli yöntem ise “Ortak Akıl Çalışmaları”dır. 2004 yılında başlayan Bolonya Süreci çalışmalarında ve

program bazında yapılan akreditasyon çalışmalarında genellikle geniş katımlı komisyon ve alt komisyonların kurulması, stratejiler ve eylem planlarının “Ortak Akıl Çalışmaları” yöntemi ile oluşturulması, yapılan çalışmaların en geniş katılımla “Ortak Akıl Süzgeci”nden geçirilmesi, üniversitenin elde ettiği başarıda önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi öncülerinin ortak değerlendirmeleri arasında (i) “başarısızlıkların en az %80 oranda yönetim hatalarından kaynaklandığı” ve (ii) “başarının liderlik ve paydaş katılımına bağlı olduğu” ikinci bölümde irdelenmişti. Atılım Üniversitesi’nin başarısının altında yatan nedenlere bakıldığında da bu iki olgunun varlığı kendisini göstermektedir. Üstün liderlik ve katılım ile topyekün bir kalite felsefesi oluşturulurken, iyi yönetim ile olası hatalar engellenmiş ve 20 yıl gibi kısa bir süreç sonunda dünyanın ilk 500 üniversitesi arasında yerini almıştır.

Bunlara ek olarak, Atılım Üniversitesi’nin köklü ve tek seferde yapılacak değişimler yerine “sürekli iyileştirme (Kaizen)” stratejisini benimsediği, atılan adımların sonuçlarının izlenerek, sürekli iyileştirme yöntemi ile sürdürülebilirliğinin sağlandığı değerlendirilmektedir. Bu strateji’nin “Ortak Akıl Çalışması” yöntemi ile birleşmesi, elde edilecek başarıda önemli etken olduğu düşünülmektedir.

Özetlemek gerekirse, Atılım Üniversitesi’nin başarısında “Liderlik”, “Yönetimin güçlü desteği”, “Çok Yönlü Gelişim Modeli”, “Ortak Akıl Çalışmaları” ve “Sürekli İyileştirme”nin en önemli etkenler olduğu değerlendirilmektedir.

### **5.1.2. Bolonya Süreci Yapısal ve Sistemsel Reformların Karşlanması**

Üçüncü bölümde içeriği hakkında bilgiler sunulmuş olan ve Dördüncü Bölümde Atılım Üniversitesi’nin her bir reform başlığında geldiği noktayı ve yaptığı çalışmaların anlatıldığı reformların büyük oranda tamamlanmış olduğu değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak; (i) Diploma Eki reformu tamamlanmış, (ii) AKTS Reformu tamamlanmış, (iii) Derece Sistemi Reformu tamamlanmış, (iv) Yeterlilikler Çerçevesi Reformu çok büyük ölçüde tamamlanmış, tüm bölümlerde iyileştirme ve

bazı bölümlerine yaygınlaştırma çalışmaları devam etmekte, (v) Kalite Güvencesi Sistemi büyük ölçüde tamamlanmış, yatay ve dikey ekseninde yaygınlaştırma çalışmaları devam etmektedir. Özetle; üç reformun tamamlandığı, iki reformun ise büyük oranda tamamlandığı değerlendirilmektedir.

### 5.1.3. ESG-2015 Standartlarının Karşılama Durumu

Bölüm 3.4’de verilmiş olan ESG-2015 “İç Kalite Güvencesi” standartlarının içeriği, EK-1’de verilen “Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvencesi Standartları Ve Yönergeleri (ESG-2015)” gayri-resmi çeviri ve Bölüm 4.2’de verilen Atılım Üniversitesi’nin herbir standart maddesi doğrultusunda yaptığı çalışmalar göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmıştır. Değerlendirme yapılırken özellikle herbir standarda ait “Yönerge” bölümlerindeki açıklamalar dikkate alınmış ve bu doğrultuda sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Her bir standardın başarımlar durumu şu şekilde sıralanabilir;

1. *Kalite güvencesi politikası* : Standartlara büyük oranda uygun sistem oluşturulmuş, iyileştirmeye ve geliştirmeye açık yönleri ile birlikte yatay ve dikey ekseninde yaygınlaştırma ihtiyacı bulunmaktadır.
2. *Programların tasarımı ve onaylanması* : Standartlara tümüyle uygun sisteme sahip, yaygınlaştırma çalışmasına ihtiyaç duyulmakla birlikte bu çalışmalar büyük oranda tamamlanmıştır.
3. *Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme* : Akredite olmuş bölümlerinde büyük oranda standarda uyumlu, iyileştirmeye ve yaygınlaştırma ihtiyacı bulunmaktadır.
4. *Öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma* : **Tümüyle standarda uyumlu**
5. *Öğretim Elemanları* : **Tümüyle standarda uyumlu**
6. *Öğrenme kaynakları ve öğrenci desteği* : **Tümüyle standarda uyumlu**

7. *Bilgi yönetimi* : İyileştirmeye ve geliştirmeye açık yönleri bulunmaktadır.
8. *Kamuoyunu bilgilendirme* : **Tümüyle standarda uyumlu**
9. *Sürekli izleme ve programların periyodik olarak gözden geçirilmesi* : Standartlara büyük oranda uygun sisteme sahip, yaygınlaştırma çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır,
10. *Periyodik dış kalite güvencesi* : Standartlara tümüyle uygun sisteme sahiptir, yedi farklı bölümü akredite olmuş, tüm bölümlere yaygınlaştırma ihtiyacı bulunmaktadır. Kurumsal Dış Değerlendirme dönemselsel olarak ve sürekli yapılmaktadır.

Sonuç olarak; 10 standart maddesinin 4'üne tam uyumlu, 5 standarda uyumlu sistemi olmasına rağmen yaygınlaştırma ihtiyacı bulunmakta ve yalnızca 1 standart (Bilgi Yönetimi) konusunda uyumun yeterince sağlanamadığı ancak bu yöndeki çalışmaların büyük bir hızla sürdürüldüğü değerlendirilmektedir.

#### **5.1.4. Karşılaştırılabilirlik, Dolaşım ve Tanınırlık konularında değerlendirmeler**

Atılım Üniversitesi'nin neredeyse tüm bölümlerinde uygulanmakta olan Bölüm Programları, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi'ne uyumu gözetilerek güncellenmiş ve her yıl bu konuda iyileştirme ve revizyon gereksinimi gözden geçirilerek gerekli hallerde revizyona gidildiği gözlenmektedir. Birçok bölümde uygulanan programlardaki tüm derslerin bu doğrultuda gözden geçirilerek "ders çıktuları", "program yeterlilikleri"ni destekleyecek şekilde oluşturulmuş, program yeterliliklerine olan katkıları ağırlıklandırılmış ve birbirleri ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca her bir dersin AKTS değeri öğrenci iş yükü doğrultusunda hesaplanmış ve uygulanmaktadır. Bu konuda yapılacak yeni çalışmalarda (yeni program açma yada revizyon gereksiniminde) ilgililere yardımcı olacak şekilde kılavuzlar hazırlanmış ve web sayfasından paylaşılmaktadır.

Bolonya sürecinin öngördüğü üç aşamalı (Lisans, Yüksek Lisans, Doktora) öğretim modeli (Erivan 2015 Tebliğinde ön lisans da kısa döngü olarak-short cycle-

eklenmiştir) desteklenmektedir ve bu aşamalar arasındaki geçişlerin sorunsuz şekilde işletilebildiği görülmektedir.

Atılım Üniversitesi'nin "Öğrenci Merkezli Eğitim" politikasını kuruluşundan itibaren desteklediği ve bu politikasını geliştiren Bilgi Teknolojileri ile de güçlendirdiği görülmektedir. Öğrencilerin kullanımında olan "moodle" "Öğrenim Yönetim Sistemi"nin yanısıra Elektronik Kütüphane Sistemi'ne ve üniversite internet servisi aracılığı ile birçok bilimsel veritabanına açık erişimi bulunmaktadır.

Diploma Eki Uygulaması 2013 yılında Avrupa Komisyonu tarafından Diploma Eki Etiketini ödülünü alarak uygulamaya geçirilmiştir.

Sonuç olarak bu konuda Atılım Üniversitesi'nin Bolonya Sürecinde önerilen reformların neredeyse tümünü gerçekleştirdiği ve uygulamakta olduğu değerlendirilmektedir.

#### **5.1.5. Kalite Güvencesi Konusunda Ek Değerlendirmeler**

Atılım Üniversitesi'nin 2007 yılından başlamak üzere her yıl iç değerlendirme çalışmalarını tamamladığı ve bu çalışmaların sonucu olarak sürekli iyileştirme yaptığı gözlenmiştir.

2012 yılında Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) ve 2016 yılında YÖK tarafından yapılan Dış Değerlendirme sürecinden (gönüllü olarak) geçerek başarılı bulunmuş ve iyileştirme fırsatları konusunda geri bildirimler alarak çalışmalarını ve stratejilerini bu doğrultuda şekillendirerek devam ettirmektedir.

Atılım Üniversitesi'nin kalite çalışmalarına ne denli önem verdiği, 2012 ve 2016 yılı Dış Değerlendirme çalışmasına gönüllü olmasından ve 2016 yılında yaptığı çalışmalar doğrultusunda "Temel Değerleri" arasında ilk sırayı "Kalite Odaklılık" ilkesinin almasından da anlaşılmaktadır.

Öte yandan, 2013-2015 yılları arasında Mühendislik Fakültesi bünyesindeki altı bölümün MÜDEK akreditasyonunu başarıyla tamamlayarak sertifika ile ödüllendirildiği, Ocak 2017'de Fen-Edebiyat Fakültesine bağlı bir bölüm FEDEK

akreditasyonu sürecini başarıyla tamamlamış olduğu, Mühendislik Fakültesine bağlı üç bölümün daha 2017 yılı itibari ile akreditasyon değerlendirmesine hazır olduğu ve üniversitenin diğer tüm bölümlerinin 2020 yılına kadar benzer süreçleri tamamlamasının hedeflendiği ifade edilmektedir. Atılım Üniversitesi'nin bu yönde şu ana kadar edinmiş olduğu bilgi ve deneyimin, 2020 hedeflerini kolaylıkla gerçekleştirmesine olanak sağladığı değerlendirilmektedir.

Atılım Üniversitesi Mühendislik Fakültesi bünyesinde "MÜDEK Koordinasyon Kurulu" oluşturduğu ve bu konuda çalışma yapacak olan bölümlere yönelik destekleyici çalışmalar yürüttükleri görülmektedir.

#### **5.1.6. Kalite Yönetimi Konusunda Değerlendirmeler**

Toplam Kalite Yönetimi'nin 2017 yılı ikinci yarısından itibaren uygulamaya alınacağı ilgili değerlendirme raporlarından anlaşılmaktadır. Öte yandan, Atılım Üniversitesi 2017 yılı ikinci yarısından itibaren Elektronik Belge Yönetim Sistemi'ni (EBYS) devreye aldığı gözlenmektedir. Bunun TKY uygulamasında önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. TKY'nin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesinde, Belge Yönetim Sistemi'nin ne kadar büyük bir önem taşıdığına dair literatürde bilgi bulunmaktadır (Külcü, 2005, s.337).

PYS (Performans Yönetim Sistemi) kapsamında akademik ve idari personelin Performans ölçme ve değerlendirme sisteminin pilot uygulamasının gerçekleştirildiği görülmekle birlikte Kurumsal boyutta ve Çok Yönlü Performans Değerlendirme Sistemi'nin eksikliği göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulamaya alınacağı iç değerlendirme raporlarında ifade edilmektedir.

Atılım Üniversitesi'nde Akademik Performans Yönetimi sistemi ile hem eğitim-öğretimde kalitenin geliştirilmesi, hem akademik kadronun bireysel gelişimi, hem de üniversitenin araştırma boyutunun iyileştirilmesi çalışmaları yıllardır uygulanmakta olduğu da gözlenmiştir. Ayrıca, Öğrenci Memnuniyet Anketi'nin 2016-2017 Bahar Dönemi sonu itibari ile uygulandığı uzman görüşmelerinden öğrenilmiştir.

Sonuç olarak görülmektedir ki Atılım Üniversitesi, eğitim-öğretim boyutları kapsamında (iyileştirmeye açık yönleri bulunmakla birlikte) Bolonya Süreci'nin gerektirdiği reformları çok büyük oranda tamamlamıştır.

## 5.2. Bulgulara Dayalı Öneriler

Yapılan çalışmadan elde edilen bulgularımız doğrultusunda, iyileştirme çalışmalarına yönelik olarak iki öneri sunmayı uygun buluyoruz. Bu önerilerimiz Atılım Üniversitesi özelinde uygulanabileceği gibi, diğer tüm üniversitelerde uygulanabilecek yöntemlerdir.

İlk önerimiz akreditasyon çalışmalarının yaygınlaştırılması doğrultusunda yöntem önerisidir. Atılım Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi bünyesinde MÜDEK çalışmalarını desteklemek ve yönlendirmek amacı ile bir kurul oluşturulduğunu ve bu çalışmaları yürüten bölümlere destek sunulduğunu yukarıda belirtmiştir.

Önerimiz, bu konuda “**Kardeş Bölüm**” uygulaması ile yapılacak çalışmaların alt komisyonlar seviyesinde de desteklenmesi ve böylelikle süreçlerin daha fazla hızlandırılmasıdır. Akreditasyon'dan geçmiş olan bölümün MÜDEK-FEDEK koordinatörü ve herbir alt komisyon koordinatörleri, kardeş bölümün çalışmalarına refakat ederek ve destek vererek sürecin hızlandırılabilmesi değerlendirilmektedir. Böylelikle bölümler arası iletişim ve bağların da güçlendirileceği inancındayız.

İkinci önerimiz ise ESG-2015 Standartları açısından Atılım Üniversitesi'nin diğer maddelere kıyasla daha fazla gelişmeye ihtiyacı bulunan “Bilgi Yönetimi” maddesine ilişkindir. Önerimize geçmeden önce “Bilgi Yönetimi” maddesinin “Yönergeler” bölümünde yazılanları özetlemekte yarar görüyoruz. Yönergelerde özetle; doğru verilerin toplanarak, doğru şekilde işlenmesinin kalite güvencesi açısından önemi vurgulanmaktadır. Uygulanmakta olan süreçlerin doğru yada eksik yönlerinin tespit edilmesinde ve bilgiye dayalı karar verilmesinde hayati önem taşıdığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda etkili veri toplama ve işleme süreçlerinin varlığı ve işlerliği, kalite güvencesi sistemini besleyen en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Ayrıca, “Bilgiyi sağlamada, analiz etmede ve izleme faaliyetlerini planlamada öğrencilerin ve çalışanların katılımı önemlidir”

denilmektedir. Atılım Üniversitesi'nin veri toplama konusunda yöntemlerinin ve yetkinliğinin varlığından, bu verilerin büyük bir bölümünün farklı yollarla toplanabilmekte (veri güvenilirliği konusunda farklı veri kaynaklarının kullanılması da önerimizdir) olduğundan bahsetmiştik.

Önerimiz; “**Açık Veri Politikası**”nın üniversite bünyesinde uygulanması ve ilgili verilerin akademisyen ve araştırmacıların kolay erişimine açılması ve araştırmacıların bu doğrultuda çalışmalar yapmak üzere yönlendirilmesidir. Atılım Üniversitesinde bulunan araştırmacıların talep etmeleri halinde verilere erişiminin sağlandığı uzman görüşmelerinden alınan bilgiler arasındadır. Ancak, önerimiz bu verilerin araştırmacının ihtiyacı doğrultusunda dilediği gibi filtreleyerek ve dilediği anda erişebilmesinin sağlanması ve daha da önemlisi ilgili araştırmacıların bu konularda çalışma yapmalarının özendirilmesi ve yönlendirilmesidir. Böylelikle verilerin doğru şekilde toplanması, derlenmesi, analizi ve sonuçların üretilmesi konusunda üniversite içerisindeki araştırmacıların çalışmalar yapması sağlanacak ve üniversitenin konu ile ilgili yetkinliği arttırılacaktır. Bu da, daha etkin veri toplama, analiz etme ve ilgili faaliyetlerin planlanması konusunda önemli gelişmeler sağlayacaktır inancındayız. Aynı zamanda, hem konu ile ilgili daha fazla araştırma yapılması sağlanmış olacak (yayınlar da üretilecek), hem de üniversite'nin daha çok veri ve bilgiye dayalı karar alma süreçlerini geliştirmesi sağlanacaktır. Öte yandan, bu verilerden yararlanarak, öğrenim yöntemi ve süreçlerine yönelik olarak yapılacak çalışmalar ile müfredat yetkinlikleri, öğretim yetkinlikleri, öğrenme metodu yetkinlikleri, ölçme-değerlendirme yetkinlikleri, öğrencilerin ilerlemesi-başarısı yetkinlikleri, mezunların kariyer yolculukları gibi birçok konuda analizler yapılmak sureti ile üniversitenin daha etkin “sürekli iyileştirme” çalışmaları yapmasına ve “kalite güvencesi” süreçlerini daha fazla desteklemesine olanak sağlayacağı değerlendirilmektedir. Elbette bu çalışmalar ile, ESG-2015'in 7. Standardı olan “Bilgi Yönetimi” maddesine tam uyumun sağlanması konusunda önemli katkılar sağlanacağı değerlendirilmektedir.

### 5.3. Akademik Araştırma alışması nerileri

Bu çalışmada ierilmemiş olan Bolonya Süreci stratejilerinden “Sosyal Boyut”, “Araştırma Boyutu”, “İstihdam Edilebilirlik”, “Yükseköğrenime Erişim ve Mezuniyet Oranlarında Etkinlik”, “Yaşam Boyu ğrenme”, “Yaratıcılık, İnovasyon ve Girişimcilik” gibi konuların derinlemesine incelenmesi önerilerimiz arasındadır.

Ayrıca, niversitelerde uygulanabilecek “Kurumsal Performans Yönetim Sistemi (KPYS)”leri arasından (Mükemmellik Modeli, Six Sigma, Performans Piramidi, v.b.) Türkiye Yükseköğretimi için uygunluk açısından karşılaştırmalı bir araştırmasının yapılması önemli çıktılar elde edilmesini sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkel, C. (2011), “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Akın, Ö. (2001), “Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan”, Ezgi Kitap Evi, Bursa.
- Aksu, M. B. (1995), “Toplam Kalite Yönetimi” , Eğitim Yönetimi, 1 (2), 203 – 210.
- Aktan, Ç. C. (1997), “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması Değişim Stratejileri ve İlkeleri” Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayınları, İstanbul.
- Aktan, Ç. C., ve Gencel, Ufuk. (2007), “Yüksek Öğretimde Akreditasyon”, içinde: C. Can Aktan, Değişim Çağında Yüksek Öğretim, İzmir, Yaşar Üniversitesi Yayını, 2007.
- Alıcıgüzel, İ. (1999), “Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim”, Sistem Yayınları, İstanbul.
- American Council of Trustees and Alumni (2007), “Why accreditation doesn’t work and what policymakers can do about it.” (policy paper), Washington, DC: ACTE.
- Berdahl, R. O. and McConnell, T. R. (1999), Autonomy and accountability: Who controls academia. P.G. Altbach, R. O. Berdahl, & P. J. Gumpert (Eds.), American higher education in the twenty-first century içinde (ss.70-88). Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- Binark, A. K. (2001), “Teknik Eğitim Profesyonel Kalite Standardı: ABET MODELİ” Mimar ve Mühendis, Mimar ve Mühendis grubu Yayın organı, Mayıs 2001, Sayı. 30.
- Bircan, İ. (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon” Planlama Dergisi, Özel Sayı, DPT’nin kuruluşunun 42. yılı, Ankara.

- Bologna Workign Group on Qualifications Frameworks. (2005), “A framewok for qualifications of the European higher education area”. Copenhagen. Ministry of Science, Technology and Innovation.
- Bologna Process Implementation Report, (2015), “*The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report*”, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.
- Brennan, J. ve Williams, R. (2007), Accreditation and related regulatory matters in the United Kingdom. S. Schwarz ve D. F. Westerheijden (Ed.), Accreditation and evaluation in the European higher education area (ss.465-490), Springer.
- Brockmann, M., Clarke, L., Mehaut, P. ve Winch, C. (2008), “Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of england and France in a European Prespective.” *Vocations and Learning*, 1(3), 227- 244.
- Bulgan, U., Gürdal, G. (2005), “Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?” Kadir Has Üniversitesi Sunum, 22-24 Eylül İstanbul.
- Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2004), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) ilişkileri”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004 Bahar, Cilt: 4 Sayı: 1.
- Cafoğlu, Z. (1996), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Can, H. “Organizasyon ve Yönetim”, Adım Yayınları, İstanbul.
- Can, P. (2016), “Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği ile Ölçülmesi: Uşak Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Üzerine Bir Araştırma”, *Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2016, Cilt: 6, Sayı, 1.
- Ceylan, M. (1997), “Eğitimde Toplam kalite Yönetimi ve; Müşteri Memnuniyeti” *Eğitim Yönetimi*, Yıl: 3 Sayı: 1 v: 23-29.
- Ceylan, M. (1998), “Yüksöğretim Kurumlarında, Toplam Kaite Yönetimi” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi.

- CHEA. (2001), “Glossar of Key Terms in Quality Assurance and Accreditation, Council For Higher Education Accreditation, 26 Temmuz 2017 tarihinde erişilmiştir: [http://www.chea.org/international/inter\\_glossary01.html](http://www.chea.org/international/inter_glossary01.html).
- Çapanoğlu, S. G. (2010), “Geçmişten Günümüze Lizbon Stratejis ve 2020 için Yeni bir Vizyon Işığında “AB 2020” Stratejisi”, İktisadi ve Kalkınma Vakfı Değerlendirme Notu, No:12, Nisan.
- Çarkacı, E. (2014), “EÜAŞ Ambarlı Fuel Oil ve Doğalgaz Kombine Çevrim Santralinde Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanması ve Enerji Verimliliği Üzerine Etkisinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Enerji Enstitüsü.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001.
- Çetin, K. (2002), “Toplam Kalite Yönetim Felsefesi ve Temel Unusurları” *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156.
- Çetin, S. (2009), “Vizyon Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 22/2009.
- Çetinsaya, G. (2014), “Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma:Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası” Anadolu Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü, Eskişehir.
- Çevik, T. (2007), “Yüksek Öğretim Kurumlarında Meslek Yüksek Okulu ve Fakülteler Açısından Beklenti ve İhtiyaç Alguları (TKY Açısından bir Örnek Uygulama)” (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Dalak, G. (1999), “Kalite Güvence Sisteminde Muhasebenin Rolü” *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:3 Kasım 1999, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Demirkan, M., (1997), “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk ilişkileri Sistemine Etkileri”, Değişim Yayınları, Sakaraya.

- Eaton, J. S. (2009). An overview of U.S accreditation. (Revised May 2009). Washington, DC: Concil for Higher education Accreditation.
- Eaton J. S. (2010), “Accreditation 2.0 “Inside Higher Educaion”. 16 Mayıs 1917 tarihinde erişilmiştir:<https://www.insidehighered.com/views/2010/01/18/eaton>.
- Ensari, H. (1999), “21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi”, Sistem Yayınları, İstanbul.
- ENQA (2008), “Quality procedures in the Euroean higher education area and beyond: Second ENQA survey, Helsinki: ENQA 2008.
- Erdinç, H. S. (2006), “Toplam Kalite Yönetimi Yönünden Müfredat Laboratuvar Okulları ve Diğer Okullarda çalışan Öğrentmenlerin Nitelikleri ile Okula Yönelik Tutumları Arandaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Doktora Tezi), İzmir.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T., Varda, Ö. (2006), “Neden Yeni Bir Yükseköğretim Vizyonu” İstanbul Politikalar Merkezi, İstanbul.
- Ertürk, K. Ö., Kıyak, C. M. (2011), “Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişilere Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Pencereinden Bakmak” , *İletişim Kurma ve araştırma Dergisi*, Sayı: 32.
- Erivan Bildirgesi, (2015), “Ministerial Conference Yerevan 2015”, EHEA web sites, Erişim tarihi : Mayıs 2017.
- ESG-2015-TR (2015), ESG Gayri resmi çevirisi, Erişim tarihi 12 Haziran 2017, <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>.
- Feigenbaum, A.V., (1983), Total Quality Control, 3. Baskı, McGraw-Hill.
- Gencel, U. (2001), “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitüsü Dergisi*, 3 (3), ss. 164 – 218, İzmir.

- Gençyılmaz, G., Zaim, S. (1999). “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 9-35, İstanbul.
- Gülşen, E. (2012), “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”, Tematik Yazılar, Toplum ve Demokrasi, Yıl 6, Sayı 13-14, Ocak-Aralık, 2012, s. 93-109
- Gürüz, Kemal (2003) “Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretim: Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri” ÖSYM Yayınları, Ankara.
- Halis, M. (2000), “Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Hergüner, G. (1998), “Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararları” *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Pegem Akademik Yayıncılık, cilt 13, sayı, 13, s.11-22.
- Hesapçioğlu, M. (1998), “Öğretim İlke ve Yöntemleri”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Imai, M. (1999), “Kaizen”, 4. Baskı, Kalder Yayınları, İstanbul.
- İmamoğlu, F. (1998), “Toplam Kalite Yönetimi Analizi Açısından Spor Hizmetleri” *Bed. Eğt. Spor Bil. Der.* III, 2:51-62.
- İzci, F. ve Saydam, R. (2013), “Algılanan Hizmet Kalitesi KRMSAL İmaj ve Sadakat İlişkisi (Van Bölge Hastanesi Uygulaması)” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1):199-219.
- Juran, J. M. (1994), “The quality control handbook” New York: McGraw-Hill.
- Kafadar, O. (1997), “Türk Eğitim Düşüncesinde Batılılaşma” Feryal Matbaası, İstanbul.
- Karahan, M. ve Kuzu, H.Ö. (2014), “Yükseköğretimde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi:Selçuk Üniversitesi Hadim ve Sarayönü Meslek Yüksekokulları Örneği” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 3, 2014.

- Kavrakoğlu, İ. (1998), “Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO-9000”, Kalder Yayınları, 3. Basım, İstanbul.
- Kehm, B.H. (2010), The German system of accreditation. D.D. Dill ve M. Beerrens (Ed.), “Public policy for academic quality” (s. 227-248) Springer.
- Keskin, M. (2013), “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Algılamaları” Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Aydın.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2001), “The Principles of Marketing”, Prentice Hall Inc.: New Jersey.
- Kubalı, D. (1998), “Toplam Kalite Yönetimi” *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Mart, Ankara.
- Kurt, A. M. (2008), “Etik Bir Kalite aracı Olarak Hoshin Kanrı ve İşletme Performansına etkisi” (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler ve Yönetim Bilimi Programı,
- Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H. İ., Küçük, N. (2015), “Toplam kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama” *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number: 34, p. 53-67, Spring II 2015.
- Küçükcan, T. ve Gür, B.S. (2009), “Türkiye’de Yükseköğretim:Karşılaştırmalı bir Analiz”, Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, 2009.
- Külcü, Ö. (2005), “Kamu Üniversitelerinde Kalite Yönetimi Ve Kalite Sistem Dokümantasyonu Çerçevesinde Belge Yönetimi”, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1991), “ The Leadership Challenge: *How to get extraordinary things done in organizations*” San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Lekesiz, S.L., (2013), “Yazılım Projelerinde Proje Yönetim Süreçlerinin İncelenmesi Kapsamında Türksat Kablo Operasyonları Destek Sistemi (KODSİS) Vakıa Analizi” (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Mucuk, İ. (2001), “Pazarlama İlkeleri”, Türkmen Kitabevi, 13. Baskı, İstanbul.
- Nichols, T. ve Suğur, N. (2005), “Global İşletme, Yerel Emek, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Nart, S. (2006), “Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları ve Sadakat Üzerindeki Etkisi: Havayolu Endüstrisinden Bulgular”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXV, Sayı, 2, s. 185-216.
- Okçu, V. (2008), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması” *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 179, s. 283-292.
- Özden, Y. (1999), “Eğitimde Yeni Değerler”, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı Mayıs Ankara.
- Özer, M. (2010), “Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Üzerine”, *Cumhuriyet Bilim Teknoloji* 1213/18.
- Özer, M., Gür, B. S., ve Küçükcan, T. (2010), “Yükseköğretimde Kalite Güvencesi” SETA Yayınları X, 1. Baskı, Ağustos 2010.
- Özeroğlu, A. İ. (2015), “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi”, *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, Mart 20015, Yıl: 8, Sayı XXI, ss. 539-581.
- Özgeneci, İ. Ö. (2010), “Enerji Üretim Tesislerinde Kalite ve Konfigürasyon Yönetimi, Uygulama Triga Marka II Nükleer Reaktörü”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Enğrji Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Öztürk, A. (2002), “Hizmet Pazarlaması” Ekim Basın Yayın Dağıtım, Eskişehir.
- Özveren M. (2000), “Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar” Alfa Yayıncılık, İstanbul.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., ve Berry, L. L. (1998), SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Peker, Ö. (1996), “Eğitimde Kalite ve Akreditasyon” *Amme idaresi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 4 Aralık.
- Saraç, B. (2010), “Edwards Deming’in TKY ilkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanmasına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Alguları” (Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Denizli.
- Schade, A. (2007), Shift of paradigm in quality assurance in Germany. More autonomy but multiple quality assessment? S. Schwarz ve D. F Westerheijden (ed.), “Accreditation and evaluation in the European higher education area” (s.175-196) Springer.
- Sert, A., (1991), “Kalite Güvencesi Sistemi”, Kalite Sempozyumu-I, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş, Aralık 1991, s. 107, İstanbul.
- Skolnik, M. L. (2010), “Quality Assurance in Higher Education As A Political Process” *Higher Education Management and policy*, 22 (1), s. 67 – 86.
- Suğur, N., Nichols, T., Suğur, S. (2014), “Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma” *Ankara Üniversitesi SBF Journal*, Volum 59, Issue 02, Ankara.
- Sümbüloğlu, V., Akyüz, K., Sümbüloğlu K. (1998), “Araştırmalarda Verilerin Önemi”, Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik Anabilim Dalı, Ankara. [http://ichastaliklaridergisi.org/managete/fu\\_folder/1998-01/html/1998-5-1-059-061.html](http://ichastaliklaridergisi.org/managete/fu_folder/1998-01/html/1998-5-1-059-061.html)
- Şengül, T. (2005), “Geleneksel ve Çağdaş Eğitim Anlayışında İlgili ve Disiplin” *Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 166, 2005.
- Şimşek, M. (1998), “Kalite Yönetimi”, Marmara Üniversitesi Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.

- Şişman, M. (1994), “Örgüt Kavramının Kültürel Açıdan Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri” *Eğitim Yönetimi*, Yıl: 1, sayı 1, Kış.
- Şişman, M. (2014), “Örgütler ve Kültürler” Pegem Akademi, 4. Baskı, Kasım 2014, Ankara.
- Şişman, M. ve Turan. S. (2001), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” , Pegem A Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Tekeli, İ. (2010). “Tarihsel Bağlamı İçinde Türkiye’de Yükseköğretimin ve YÖK Tarihi” Tarih Vakfı Yurt Yayınları, s. 194, İstanbul.
- Toprak, M., Us, D., Şengül, M. (2016). "Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvencesi Standartları ve Yönergeleri", *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, Cilt 6, Sayı 1, Nisan 2016; Sayfa 123-134. DOI: 10.5961/jhes.2016.149.
- Tozluyurt, E. ve Şenel G. (1994), “Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul.
- Türkiye Standartları Enstitüsü, (2002), TS-EN-ISO-9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Programı Notaları, Ankara.
- Uyguç, N. (1998), Hizmet Sektörüne Kalite Yönetimi; Stratejik bir yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- Uzak (1992), Mersin Üniversitesi Web Sayfası, Ziyaret tarihi 10 Ağustos 2017, (Uzak. Mersin.edu.tr/UZAK/eski/kalite3 pdf.)
- Ülker, H.İ. (2009), “Küreselleşme ve Yükseköğretim”, Atılım Üniversitesi, *İz Dergisi*, Sayı: 7, Yıl: 2009, Ankara.
- Yasin, U. (2015), “İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları” Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi) Denizli.
- Yıldırım, E. (2000), “Türkiye’de Toplam Kalite Uygulamaları”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, 86, s. 260-280.

- Yıldırım, E. (2002), “AKP: Bir Politik Tasarının Sosyolojik Temsiliyeti”, *Birikim*, Sayı: 163-164, Kasım-Aralık 2002, s.66-70.
- Yıldırım, A., Şimşek, H., (2006), “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık, ISBN:975020007-1, 2006.
- Yılmaz, M. (2003), “Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği” (Uzmanlık Yeterlilik Tezi) Ankara.
- Yılmaz, Ş. (2012), “Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi ve Buna Yönelik Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- YÖK (2015), “Yükseköğreti Kalite Güvencesi Yönetmeliği”, Resmi Gazete Sayı: 29423, 23 Temmuz 2015.

## EK-1

**AVRUPA YÜKSEKÖĞRENİM ALANINDA KALİTE GÜVENCESİ STANDARTLARI VE YÖNERGELERİ<sup>1</sup>**

<b>I. Bağlam, kapsam, amaçlar ve ilkeler</b>	<b>1</b>
Bağlamın belirlenmesi	1
Kapsam ve kavramlar	1
ASY: Amaçlar ve ilkeler	2
<b>II. Yükseköğrenim kalite güvencesi için Avrupa standartları ve yönergeleri</b>	<b>3</b>
Birinci Bölüm: İç kalite güvencesi için standartlar ve yönergeler	3
İkinci Bölüm: Dış kalite güvencesi için standartlar ve yönergeler	8
Üçüncü Bölüm: Kalite güvencesi ajansları için standartlar ve yönergeler	11
<b>III. Ek: Standartlar listesinin özeti</b>	<b>14</b>
Birinci Bölüm: İç kalite güvencesi için standartlar	14
İkinci Bölüm: Dış kalite güvencesi için standartlar	15
Üçüncü Bölüm: Kalite güvencesi ajansları için standartlar	15
<b>IV. Ek: Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi Seviye Tanımlayıcıları</b>	<b>17</b>

“The Turkish version of the ESG is an unofficial translation.”

“ESG’nin Türkçe versiyonu, İngilizce orijinalinden yapılan gayri resmi çeviridir.”

---

<sup>1</sup> Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium.

## I.Bağlam, kapsam, amaçlar ve ilkeler

### Bağlamın belirlenmesi

Yükseköğrenim, araştırma ve yenilik; sosyal uyumun, ekonomik büyümenin ve küresel rekabetçiliğin desteklenmesinde önemli rol oynamaktadır. Avrupa toplumlarının artan oranda bilgi temelli olma konusundaki isteği veri olarak alındığında, yükseköğrenim, sosyo-ekonomik ve kültürel gelişimin temel bir bileşenidir. Aynı zamanda, beceriler ve yetkinlikler için artan talep, yükseköğrenimin bunu yeni yollarca karşılamasını gerektirmektedir.

Yükseköğrenime daha geniş erişim giderek çeşitlenen bireysel tecrübeleri kullanmada yükseköğrenim kurumları için bir fırsattır. Çeşitliliğe ve artan beklentilere cevap verebilmek yükseköğrenim kurumları için temel değişim gerektirmektedir ki bu; öğrenme ve öğretmede daha çok öğrenci merkezli yaklaşımı, esnek öğrenme yollarını kapsamayı ve resmi müfredatların dışında kazanılan yetkinliklerin tanınmasını gerektirmektedir. Yükseköğrenim kurumlarının kendileri de, uluslararasılaşmanın artması, dijital öğrenme ve yeni öğrenme biçimleri dâhil misyonları ile eğitim sunma ve işbirliği biçimleri itibarıyla daha çok çeşitlenmişlerdir.<sup>2</sup> Öğrencilerin elde ettikleri yeterlilikler ve onların yükseköğrenim deneyimleri, kurumsal misyonlarının en başında kalmaya devam ederken; kalite güvencesinin rolü yükseköğrenim sistemlerini ve kurumlarını bu değişikliklere cevap verebilmek için desteklemede çok önemlidir.

Avrupa Standartları ve Yönergelerinin (ASY/ESG) asıl amacı sınır ötesi ve tüm paydaşlar arasındaki öğrenme ve öğretmedeki kalite güvencesi ortak anlayışını desteklemektir. Bu paydaşlar Avrupa Yükseköğrenim Alanı içerisinde ve sınır ötesi işbirliğinde ulusal ve kurumsal kalite güvencesi sistemlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamışlardır ve oynamaya devam edeceklerdir. Kalite güvence süreçleriyle, özellikle dış kalite güvencesi ile bağlantılı olmak, Avrupa yükseköğrenim sistemlerine kaliteyi ortaya koyma ve şeffaflığı artırma olanağı verir; böylelikle karşılıklı güvenin ve yeterlilikler, programlar ve diğer çıktılarının daha iyi tanınmasına yardımcı olur.

ASY kuruluşlar ve kalite güvence ajansları tarafından yükseköğrenimde iç ve dış kalite güvencesi sistemlerinde referans doküman olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, ASY ile uyumlu kalite güvence ajanslarının kaydından sorumlu Avrupa Kalite Güvencesi Kayıt Ajansı (EQAR) tarafından da kullanılmaktadır.

### Kapsam ve kavramlar

ASY yükseköğrenimde iç ve dış kalite güvencesi için bir dizi standartlar ve yönergelerdir. ASY kalite için standartlar olmadığı gibi, kalite güvencesi süreçlerinin nasıl uygulanacağını da tanımlamaz; ancak yükseköğrenimde başarılı kalite sağlanması ve öğrenme ortamlarının hayati olduğu alanları kapsayarak rehberlik eder. ASY'nin, Avrupa Yükseköğrenim Alanı (AYA/EHEA) içerisindeki yükseköğrenimde karşılıklı güvenin ve şeffaflığın teşvik edilmesini destekleyen yeterlilikler çerçeveleri, Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS/ECTS) ve Diploma Eklerini de içine alan daha geniş kapsamda ele alınması gerekir.

**ASY'nin odak noktası, öğrenme ortamı ve araştırma ve yenilik ile ilgili bağlantılar da dâhil olmak üzere yükseköğrenimde öğrenme ve öğretme ile ilgili kalite güvencesidir.** Ayrıca, kurumlar da araştırma ve yönetim gibi kendilerinin diğer faaliyetlerinin kalitesini sağlamak ve arttırmak için politika ve süreçlere sahiptirler.

**Öğretim şekli veya hizmetin sunum yerine bakılmaksızın AYA içerisinde sunulan tüm yükseköğrenimde ASY'ye başvurulur.** Böylelikle ASY, uluslararası ve sınır ötesinde sağlanan da dâhil tüm yükseköğrenime uygulanır. **Bu dokümanda “program” terimi yükseköğrenimi en geniş manada ele almakta ve resmi bir dereceye götüren bir programın bir kısmını oluşturmayan yükseköğrenimi de kapsamaktadır.**

<sup>2</sup> Avrupa Komisyonu Tebliği: Eğitimi Açmak: Yeni Teknolojiler ve Açık Eğitim Kaynakları yoluyla herkes için yenilikçi öğretim ve öğrenme, COM(2013) 654 nihai, [http://ec.europa.eu/education/news/doc/openingcom\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/news/doc/openingcom_en.pdf)

Yükseköğrenim birçok amacı gerçekleştirmeyi hedeflemektedir: Öğrencileri kendi gelecek kariyerleri için (örneğin, istihdam edilebilirliklerine katkı sağlamak) aktif yurttaşlığa hazırlamak, kendi kişisel gelişimlerini desteklemek, geniş bir ileri bilgi temeli oluşturmak ve araştırma ve yeniliği teşvik etmek.<sup>3</sup> Bu nedenle farklı amaçlara öncelik veren paydaşlar yükseköğrenimdeki kaliteyi farklı şekillerde görebilirler ve kalite güvencesi bu farklı bakış açılarını dikkate almayı gerektirmektedir. Kalite, tanımlanması kolay olmakla birlikte, esasen öğretmenler, öğrenciler ve kurumsal öğrenme ortamı arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Kalite güvencesi programların içeriğinin, öğrenme fırsatlarının ve imkânlarının amaca uygun olduğu bir öğrenme ortamını sağlamalıdır.

Tüm kalite güvencesi faaliyetlerinin merkezinde *hesap verebilirlik ve güçlendirme* ikiz amaçları yer alır. Birlikte ele alındığında bunlar, yükseköğrenim kurumunun performansında güven oluşturur. Başarılı bir şekilde uygulanan kalite güvence sistemi, yükseköğrenim kurumuna ve kamuoyuna, yükseköğrenim kurumunun faaliyetlerinin (hesap verebilirlik) kalitesi konusunda güvence verir; ayrıca yükseköğrenim kurumuna da yapmakta olduğu şeyi (güçlendirme) nasıl geliştirebileceği hakkında tavsiye ve öneriler sunar. Böylelikle, kalite güvencesi ve kalite güçlendirmesi birbiriyle ilişkilidir. Bu iki olgu, öğrencilerden ve akademik personelden kurumsal liderlik ve yönetime kadar herkes tarafından kabul gören kalite kültürünün geliştirilmesini destekler.

**Bu dokümandaki ‘kalite güvencesi’ terimi, sürekli iyileştirme döngüsündeki (örneğin, Güvence ve güçlendirme faaliyetleri) tüm faaliyetleri tanımlamak için kullanılmaktadır.**

Aksi belirtilmediği takdirde, bu dokümanda paydaşlar, kurum içerisindeki öğrenci ve personelin yanı sıra kurumun işverenler ve dış ortakları gibi dış paydaşları da dâhil tüm aktörlerini de kapsayacak şekilde anlaşılmaktadır.

Standartlar ve Yönergeler içerisinde kullanılan *kurum* kelimesi yükseköğrenim kurumları için kullanılmaktadır. Kurumun kalite güvencesi yaklaşımına bağlı olarak, bu sözcük kurumun tamamını veya kurum içerisindeki herhangi bir aktörü de ifade edebilir.

#### **ASY: Amaçlar ve ilkeler**

ASY'nin amaçları şunlardır:

- Bunlar, Avrupa düzeyinde, ulusal düzeyde ve kurumsal düzeydeki öğrenme ve öğretmede kalite güvence sistemleri için **ortak bir çerçeve** oluşturur.
- Bunlar, Avrupa yükseköğrenim alanında yükseköğrenimin **kalitesinin sağlanmasına ve iyileştirilmesine** olanak sağlar.
- **Bunlar, karşılıklı güveni** destekler ve böylelikle ulusal sınırların dışında ve içerisinde hareketlilik ve tanınmayı kolaylaştırır.
- Bunlar, AYA içerisinde **kalite güvencesi hakkında veri** sağlar.

Bu amaçlar, farklı kurumlar, yetkili kuruluşlar ve ülkeler tarafından farklı şekillerde uygulanan ve kullanılan ASY için bir çerçeve sağlar. AYA, bölgedeki siyasi sistemlerin, eğitim sistemlerinin, sosyo-kültürel ve eğitim geleneklerinin, dillerin, arzu ve beklentilerinin çeşitliliği ile karakterize edilmiştir. Bu da, yükseköğrenimde kaliteye ve kalite güvencesine tek bir yekpare yaklaşımı uygunsuz hale getirir. Bütün standartların geniş bir şekilde kabulü, Avrupa'da kalite güvencesinin ortak anlayışını oluşturmanın ön koşuludur. Bu nedenlerden dolayı, ASY'nin her türlü sunum biçimine uygulanabilir olması gereğinden ötürü, makul düzeyde genel seviyede olmalıdır.

ASY, Avrupa düzeyinde, kalite güvencesi ajanslarının ve faaliyetlerinin değerlemeye tabi tutulduğu kriterler sağlar.<sup>4</sup> Bu durum, Avrupa Yükseköğrenim Alanındaki kalite güvencesi ajanslarının aynı ilkeler setine bağlı kalmalarını ve süreçler ile prosedürlerin kendi bağlamlarının gerekliliklerine ve amaçlarına uygun modellenmelerini sağlar.

<sup>3</sup> Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin yükseköğrenim ve araştırmaya ilişkin kamu sorumluluğu üzerine Tavsiyesi (2007)6. [http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/News/pub\\_res\\_EN.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/News/pub_res_EN.pdf)

<sup>4</sup> Avrupa Kalite Güvencesi Kayıt Ajansına kayıt olmak için başvuruda bulunan ajanslar, ASY'nin kriterlerinin sağlandığına ilişkin bir dış kalite incelemesinden geçmektedir. Ayrıca, Avrupa Yükseköğrenim Kalite Güvencesi Birliği (ENQA) de, kalite güvencesi ajanslarına tam üyelik statüsü verirken, ASY ile uyumluluğa göre karar verir.

ASY, Avrupa Yükseköğrenim Alanındaki kalite güvencesine ilişkin aşağıdaki dört ilkeye dayanmaktadır:

- Yükseköğrenim kurumları, sağladıkları çıktılarının kalitesi ve bunun güvencesinden doğrudan sorumludur;
- Kalite güvencesi, yükseköğrenim sistemlerinin, kurumlarının, programlarının ve öğrencilerinin çeşitliliğine cevap verir;
- Kalite güvencesi, kalite kültürünün gelişmesini destekler;
- Kalite güvencesi, öğrencilerin, tüm diğer paydaşların ve toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alır.

## II. Yükseköğrenim kalite güvencesi için Avrupa standartları ve yönergeleri

Kalite güvencesi standartları üç bölüme ayrılmıştır:

- İç kalite güvencesi
- Dış kalite güvencesi
- Kalite güvence ajansları

Akılda tutulmalıdır ki üç bölüm özünde birbiriyle bağımlıdır ve birlikte Avrupa kalite güvence çerçevesinin temelini oluşturmaktadır. İkinci Bölümdeki dış kalite güvencesi, Birinci Bölümdeki iç kalite güvence standartlarını kabul etmektedir; bu nedenle kurumlar tarafından üstlenilen iç çalışmalar, geçirdikleri herhangi bir dış kalite güvencesi ile doğrudan ilişkilidir. Aynı şekilde Üçüncü Bölüm, İkinci Bölüme gönderme yapmaktadır. Bu yüzden, bu üç bölüm yükseköğrenim kurumlarının yanı sıra ajanslarda da tamamlayıcı bazda çalışır ve ayrıca diğer paydaşların çerçeveye katkıda bulunması anlayışıyla işlev görür. Sonuç olarak, bu üç bölüm bir bütün olarak okunmalıdır.

Standartlar, Avrupa Yükseköğrenim Alanı içerisinde yükseköğrenimde kalite güvencesine ilişkin fikir birliği sağlanan ve kabul edilen uygulamayı düzenler ve bu nedenle yükseköğrenim sunumunun tüm biçimlerinde ilgililer tarafından göz önünde tutulmalı ve bağlı kalınmalıdır.<sup>5</sup> Kalite güvencesi standartlarının özet listesi, kolay referans için ekte yer almaktadır.

Yönergeler, standardın neden önemli olduğunu açıklamakta ve standartların nasıl uygulanabileceğini tanımlamaktadır. Yönergeler, kalite güvencesinde yer alan aktörlerin değerlendirmesi amacıyla ilişkili alanda iyi uygulama ortaya koymaktadır. Uygulama farklı durumlara bağlı olarak değişiklik gösterecektir.

### Birinci Bölüm: İç kalite güvencesi için standartlar ve yönergeler

#### 1.1. Kalite güvencesi politikası

##### Standart:

**Kurumlar, kamuya açık ve stratejik yönetimlerinin parçasını oluşturan bir kalite güvencesi politikasına sahip olmalıdır. İç paydaşlar, dış paydaşları da sürece katarak uygun yapılar ve süreçler yoluyla bu politikayı geliştirmeli ve uygulamalıdır.**

##### Yönergeler:

Politikalar ve süreçler, sürekli gelişme için bir çevrim oluşturan ve kurumun hesap verilebilirliğine katkı sağlayan uyumlu bir kurumsal kalite güvencesi sisteminin temel unsurlarıdır. Bütün iç paydaşların kaliteye ilişkin sorumluluklarını kabul ettikleri ve kurumun tüm seviyelerindeki kalite güvencesinde yer aldıkları kalite kültürünün gelişimini desteklemektedir. Bunu gerçekleştirmek amacıyla, politika resmi bir statüye sahip olup, kamuoyunun erişimine açıktır.

<sup>5</sup> Standartlar, yönerge ve uyumluluğu ifade eden “yapılmalı” sözcüğünün yaygın İngilizce kullanımı şeklinde kullanılmaktadır.

Kalite güvencesi politikaları, araştırma ve öğrenme-öğretme arasındaki ilişkiyi yansıttıkları ve hem kurumun içinde faaliyet gösterdiği ulusal bağlamı, hem de kurumsal bağlamı ve stratejik yaklaşımı dikkate aldıklarında en etkili olurlar. Böyle bir politika aşağıdakileri desteklemektedir:

- kalite güvencesi sisteminin organizasyonu;
- kalite güvencesinde sorumluluklarını alacak kurumsal liderlik, bireysel çalışanlar ve öğrencilerin yanı sıra programlar, okullar, fakülteler ve diğer organizasyonel birimler;
- akademik dürüstlük ve özgürlük ve akademik sahtekarlığa karşı ihtiyatlı olmak;
- öğrenci yada çalışana karşı her türlü hoşgörüsüzlük veya ayrımcılığa karşı koruma;
- kalite güvencesinde dış paydaşların katılımı.

Politika, kurum genelinde katılıma imkân veren bir dizi iç kalite güvencesi süreçleri yoluyla uygulamaya dönüşmektedir. Politikanın nasıl uygulandığı, izlendiği ve gözden geçirildiği kurumun kararıdır.

Kalite güvencesi politikası, altyükleniciler tarafından yapılan veya diğer taraflarca yürütülen kurum etkinliklerinin bütün unsurlarını kapsamaktadır.

### *1.2. Programların tasarımı ve onaylanması*

#### **Standart:**

**Kurumların programlarının tasarımı ve onayı için süreçleri olmalıdır. Programlar, öngörülen öğrenme kazanımları dâhil, belirlenmiş hedefleri karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bir program sonucunda edinilen yeterlilik açık bir şekilde belirlenmeli istişare edilmeli; ayrıca, ulusal yeterlilikler çerçevesinin yükseköğretimdeki uygun seviyesiyle ve sonuçta Avrupa Yükseköğretim Alanı Yeterlilikler Çerçevesi ile irtibatlanmalıdır.**

#### **Yönergeler:**

Eğitim programları, yükseköğretim kurumlarının eğitim misyonunun merkezindedir. Öğrencilere transfer edilebilir olanlar dâhil kişisel gelişimlerini etkileyebilen ve gelecekteki kariyerlerine uygulanabilen akademik bilgi ve beceriler sağlarlar.

Programlar;

- kurumsal strateji ile uyumlu tüm program amaçları ile tasarlanmaktadır ve açıkça ifade edilmiş öğrenme kazanımlarına sahiptir;
- bu çalışmaya öğrencileri ve diğer paydaşları katarak tasarlanmaktadır;
- dış uzmanlıktan ve referans noktalarından faydalanmaktadır,
- Avrupa Konseyi yükseköğretimiminin dört amacını yansıtmaktadır (bkz. Kapsam ve Kavramlar);
- öğrenci ilerlemesini pürüzsüz sağlayacak şekilde tasarlanmaktadır;
- beklenen öğrenci iş yükünü, örneğin AKTS, tanımlamaktadır;
- uygun olduğu hallerde iyi-tasarlanmış yerleştirme fırsatlarını içermektedir;<sup>6</sup>
- resmi kurumsal onay sürecine tabidir.

### *1.3. Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme*

#### **Standart:**

<sup>6</sup> Yerleştirmeler, kurumda geçirilmeyen ancak öğrenciye öğrenimi ile ilgili alanda deneyim kazanmasına imkân veren işbaşında eğitimi, stajları ve programın diğer zamanlarını kapsamaktadır.

**Kurumlar, programların öğrenme sürecini oluşturmada aktif bir rol almaları hususunda öğrencileri teşvik etmesini ve öğrenci değerlemelerinin bu yaklaşımı yansıttığını temin etmelidir.**

**Yönergeler:**

Öğrenci merkezli öğrenme ve öğretme, öğrencinin motivasyonunu, kendini yansıtmasını ve katılımını harekete geçirmede öğrenme süreci içinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum, kazanımların değerlemeye tabi tutulması, öğrenim programlarının tasarım ve sunumunun dikkatli biçimde gözden geçirilmesi anlamına gelmektedir.

Öğrenci merkezli öğrenme ve öğretmenin uygulanması;

- esnek öğrenme yolları sağlayarak öğrencilerin ve onların ihtiyaçlarının çeşitliliğine saygı göstermekte ve iştirak etmektedir;
- uygun olduğu durumlarda farklı sunum biçimlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır;
- çeşitli pedagojik yöntemleri esnek bir biçimde kullanmaktadır;
- pedagojik yöntemleri ve sunum biçimlerini düzenli olarak değerlendirmekte ve uyarlamaktadır;
- yeterli düzeyde öğretmen rehberliği ve desteği sağlayarak öğrenende özerklik hissini teşvik etmektedir;
- öğrenen-öğreten ilişkisinde karşılıklı saygıyı geliştirir;
- öğrenci şikayetlerini ele almada uygun süreçlere sahiptir.

Değerlemeye yönelik kalite güvencesi süreçleri, öğrencilerin ilerlemeleri ve gelecek kariyerleri için değerlemenin önemini göz önünde bulundurarak, aşağıdakileri dikkate alır:

- Değerlendiriciler mevcut test ve sınav yöntemlerine aşina olup, bu alanda kendi becerilerini geliştirmede destek alırlar;
- Puanlandırma kriterlerinin yanı sıra değerlendirme yöntemi ve değerlendirme kriterleri de önceden yayımlanır;
- Değerleme, amaçlanan öğrenme kazanımlarının ne ölçüde başarıldığını göstermeleri için öğrencilere imkân verir. Öğrencilere, gerektiğinde, öğrenme süreci konusundaki tavsiyelerle bağlantılı geri dönüt verilir;
- Mümkün olan durumlarda, değerlendirme birden fazla değerlendirici tarafından yürütülür;
- Değerlemeye ilişkin düzenlemeler hafifletici durumları dikkate alır;
- Değerleme tutarlıdır, adil olarak tüm öğrencilere uygulanır ve belirlenmiş prosedürlere uygun olarak yürütülür;
- Öğrencilerin başvuruları için resmi bir süreç mevcuttur.

**1.4. Öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma**

**Standart:**

**Kurumlar, öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma gibi öğrencilerin “hayat döngüsü”nün tüm evrelerini kapsayan önceden tanımlanmış ve yayımlanmış düzenlemeleri tutarlı bir şekilde uygulamalıdır.**

**Yönergeler:**

Akademik kariyerlerinde öğrencilerin ilerlemeleri için gerekli olan şartları ve desteği sağlama, bireysel olarak öğrencilerin, programların, kurumların ve sistemlerin yararınıdır. Özellikle öğrencilerin yükseköğrenim sistemleri içerisinde yükseköğrenim sistemleri arasında hareketli

oldukları durumlarda, amaca uygun öğrenci kabulü, tanınma ve tamamlama prosedürlerine sahip olmak hayatidir.

Erişim politikaları, kabul süreçleri ve kriterlerinin tutarlı ve şeffaf bir şekilde uygulanması önemlidir. Kuruma ve programa kabul sağlanır.

Kurumların, öğrenci ilerlemesi konusunda bilgi toplama, izleme ve eylemde bulunma için hem süreçleri hem de araçları devreye sokmaları gerekir.

Yükseköğrenim yeterliliklerinin, eğitim sürelerinin ve yaygın ve serbest öğrenme dâhil önceki öğrenmenin adil biçimde tanınması, hareketliliği desteklerken, öğrencilerin öğrenimlerinde ilerlemeleri için de temel bileşenlerdir.

Uygun tanınma prosedürleri aşağıdakilere dayanır;

- Lizbon Tanınma Sözleşmesi ile uyumlu tanınmada kurumsal uygulama,
- ülke genelinde uyumlu bir tanınma sağlamak amacıyla diğer kurumlarla, kalite güvencesi dernekleri ve ulusal tanınma merkezi (ENIC/NARIC) ile işbirliği.

Mezuniyet, öğrencilerin eğitim süresinin bitişini temsil etmektedir. Öğrenciler, başarılı öğrenme kazanımları ile izlenen ve başarıyla bitirilen eğitim durumunu, seviyesini, içeriğini ve statüsünü kapsayacak şekilde elde edilen yeterliliği gösteren belgelendirmeyi edinmelidir.

### **1.5. Öğretim Elemanları**

**Standart:**

**Kurumlar, öğretmenlerinin yetkinliği konusunda emin olmalıdır. Personeli işe alma ve geliştirme için adil ve şeffaf süreçler uygulanmalıdır.**

**Yönergeler:**

Yüksek kalitede öğrenci deneyimi oluşturmada ve bilgi, yetkinlikler ve becerilerin kazanılmasını sağlamada öğretmenin esaslı bir rolü vardır. Çeşitlilik gösteren öğrenci nüfusu ve öğrenme kazanımlarına ilişkin daha kuvvetli odaklanma, öğrenci merkezli öğrenme ve öğretmeyi gerektirmektedir ve bu nedenle öğretmenin rolü de değişmektedir (bkz. Standart 1.3).

Yükseköğrenim kurumları, personelin kalitesinde ve personelin çalışmalarını etkili bir biçimde yürütmesine olanak tanıyan destekleyici bir ortam sağlama konularında temel sorumluluğa sahiptir. Bu tür bir ortam;

- Öğretimin önemini gösteren istihdam şartları ve personel alımı için net, şeffaf ve adil süreçler oluşturur ve izler;
- öğretim elemanlarının mesleki gelişimini teşvik eder ve bu konuda fırsatlar sunar;
- eğitim ve araştırma arasındaki bağlantıyı güçlendirmek için akademik etkinliği teşvik eder;
- eğitim yöntemlerinde yenilikçiliği ve yeni teknolojilerin kullanımını teşvik eder.

### **1.6. Öğrenme kaynakları ve öğrenci desteği**

**Standart:**

**Kurumlar, öğrenme ve öğretme etkinlikleri için uygun finansmana sahip olmalıdır ve yeterli ve kolayca ulaşılabilir öğrenme kaynaklarının ve öğrenci desteğinin sağlandığından emin olmalıdır.**

**Yönergeler:**

İyi bir yükseköğrenim deneyimi için, kurumlar öğrenci öğrenmesine yardım edecek bir dizi kaynak sağlamalıdır. Bunlar, kütüphane, öğrenim kolaylıkları ve bilgi teknolojileri altyapısı gibi fiziksel kaynaklardan, etüt desteği, rehberler ve diğer danışmanlar biçimindeki insan kaynağına kadar

çeşitlilik göstermektedir. Destek hizmetlerinin rolü, yükseköğrenim sistemleri içerisinde ve arasında öğrenci hareketliliğini kolaylaştırmada özel bir öneme sahiptir.

Öğrenme kaynaklarını ve öğrenci desteğini tahsis etme, planlama ve sağlama sırasında, geniş bir yelpazedeki öğrenci nüfusunun ihtiyaçları (örneğin, engelli öğrencilerin yanı sıra yetişmiş öğrenci, kısmi zamanlı, işe alınan ve uluslararası öğrenci) ve öğrenci merkezli öğrenmeye ve esnek öğrenme ve öğretme biçimlerine doğru geçiş dikkate alınır.

Destek etkinlikleri ve kolaylıkları kurumsal bağlamla ilişkili olarak birçok şekilde organize edilebilir. Ancak iç kalite güvencesi, tüm kaynakların amaca uygun, erişilebilir olduğunu ve öğrencilerin kendilerine sunulan hizmetler hakkında bilgilendirildiğini güvence altına alır.

Destek hizmetleri sunarken destek ve yönetim personelinin rolü hayatidir ve bu nedenle nitelikli olmaları ve yetkinliklerini geliştirmede fırsatlara sahip olmaları gerekir.

### **1.7. Bilgi yönetimi**

#### **Standart:**

**Kurumlar, programlarının ve diğer etkinliklerin etkili yönetimi için ilgili enformasyonu topladıklarından, analiz ettiklerinden ve kullandıklarından emin olmalıdır.**

#### **Yönergeler:**

Güvenilir veri, bilgiye dayalı karar verme ile neyin iyi çalıştığı ve neyin dikkat gerektirdiğini bilmek için hayatidir. Ders programları ve diğer etkinlikler hakkındaki bilgiyi toplamada ve incelemede etkili süreçler, iç kalite güvencesi sistemini besler.

Derlenen bilgi, bir dereceye kadar, kurumun türüne ve misyonuna bağlıdır. Aşağıdakiler bu bağlama ilişkindir:

- Anahtar performans göstergeleri;
- Öğrenci nüfusunun profili;
- Öğrenci ilerlemesi, başarısı ve terk-etme oranları;
- Programlara yönelik öğrenci memnuniyeti;
- Mevcut öğrenme kaynakları ve öğrenci desteği;
- Mezunların kariyer yolları.

Enformasyon toplamada çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bilgiyi sağlamada, analiz etmede ve izleme faaliyetlerini planlamada öğrencilerin ve çalışanların katılımı önemlidir.

### **1.8. Kamuoyunu bilgilendirme**

#### **Standart:**

**Kurumlar, programlar dâhil faaliyetlerine ilişkin net, doğru, nesnel, güncel ve kolayca erişilebilir bilgiyi yayımlamalıdır.**

#### **Yönergeler:**

Kurumların faaliyetlerine ilişkin bilgi, mevcut ve potansiyel öğrencilerin yanı sıra mezunlar, diğer paydaşlar ve kamuoyu için de faydalıdır.

Bu nedenle, kurumlar, mezunlarına ilişkin istihdam bilgisinin yanı sıra hizmet sunan programları ve bunlara girişteki seçim kriterleri, bu programların tasarlanmış öğrenme kazanımları, bu programların verdiği yeterlilikler, kullanılan öğretim, öğrenme ve değerlendirme prosedürleri, geçme oranları ve öğrencilere sunulan eğitim fırsatlarını kapsayan, etkinliklerine ilişkin bilgi sağlar.

### *1.9.Sürekli izleme ve programların periyodik olarak gözden geçirilmesi*

#### **Standart:**

**Kurumlar, kendileri için belirlenen hedefleri başardıklarından ve öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiklerinden emin olmak için programlarını izlemeli ve periyodik olarak gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirmeler, programın sürekli iyileşmesine yol açmalıdır. Sonuç olarak planlanan veya atılan her adım tüm ilgililerle istişare edilmelidir.**

#### **Yönergeler:**

Öğrenim programlarının düzenli izleme, gözden geçirme ve revizyonu, sunulan hizmetin uygunluğunu koruduğunu ve öğrenciler için destekleyici ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturduğunu temin etmeyi amaçlar.

Yönergelerin kapsadığı değerlendirmeler:

- Belirli bir disipline ait en son araştırmaların ışığında program içeriğinin değerlendirilmesi yoluyla program güncelliğinin sağlanması;
- Toplumun değişen ihtiyaçlarının değerlendirilmesi;
- Öğrencilerin iş yükü, ilerlemesi ve tamamlaması;
- Öğrencilere yönelik değerlemede prosedürlerin etkililiği;
- Programlara ilişkin olarak öğrenci beklentileri, ihtiyaçları ve memnuniyeti;
- Öğrenme ortamı ve destek hizmetleri ile bunların programın amacına uygunluğu.

Programlar, öğrenciler ve diğer paydaşlar da dâhil edilerek düzenli olarak gözden geçirilmekte ve revize edilmektedir. Toplanan bilgi analiz edilmekte ve bu güncelliğini sağlamak için program uyarlanmaktadır. Programın revize edilen unsurları yayımlanmaktadır.

### *1.10.Periyodik dış kalite güvencesi*

#### **Standart:**

**Kurumlar, ASY ile uyumlu olarak dönemsel olarak dış kalite güvencesine tabi tutulmalıdır.**

#### **Yönergeler:**

Çeşitli biçimlerde Dış kalite güvencesi, kurumların iç kalite güvencesinin etkililiğini doğrulayabilmekte, iyileştirmede bir hızlandırıcı görevi yapabilmekte ve kuruma yeni bakış açıları sunabilmektedir. Dış kalite güvencesi, aynı zamanda kurum ve kamuoyunu kurumun faaliyetlerinin kalitesine ilişkin inandırıcı bilgi de sağlayacaktır.

Kurumlar, ilgisi olduğu hallerde içinde faaliyet gösterdikleri yasal çerçevenin gerekliliklerini dikkate alan dönemsel dış kalite güvencesine katılır. Böylelikle, ilgili çerçeveye bağlı olarak bu dış kalite güvencesi farklı biçimler alabilir ve farklı organizasyonel seviyelere odaklanabilir (örneğin, program, fakülte veya kurum).

Kalite güvencesi, dış geri bildirim veya rapor veya kurum içerisindeki izleme süreci ile sona ermeyen sürekli bir süreçtir. Bu nedenle kurumlar, bir sonraki dış kalite güvencesi değerlendirmesine hazırlanırken, son dış kalite güvencesi faaliyetinin dikkate alınarak ilerleme kaydedildiğini ortaya koyarlar.

### **İkinci Bölüm: Dış kalite güvencesi için standartlar ve yönergeler**

#### *2.1.İç kalite güvencesinin dikkate alınması*

#### **Standart:**

**Dış kalite güvencesi, ASY'nin Birinci Bölümünde tanımlanan iç kalite güvencesi süreçlerinin etkililiğini irdelemelidir.**

**Yönergeler:**

Yükseköğretimde kalite güvencesi, kendi programlarının ve sundukları diğer hizmetlerin kalitesi için kurumların sorumluluğuna dayanır; böylelikle dış kalite güvencesinin, kalite güvencesi konusunda kurumsal sorumluluğu desteklemesi ve sorumluluğu kuruma atfetmesi önemlidir. İç ve dış kalite güvencesi arasındaki bağlantıyı korumak için; Birinci Bölümün standartlarının dikkate alınması da dış kalite güvencesinin kapsamındadır. Bu standartlar, dış kalite güvencesinin türüne bağlı olarak farklı şekilde ele alınabilir.

**2.2.Amaca uygun yöntemler tasarlamak****Standart:**

**İlgili düzenlemeler dikkate alınırken, belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmada dış kalite güvencesinin uygunluğunun sağlanması için, dış kalite güvencesi somut bir şekilde tanımlanmalı ve tasarlanmalıdır.**

**Tasarımda ve sürekli iyileştirmede paydaşların katılımı sağlanmalıdır.**

**Yönergeler:**

Etkililiği ve nesneliliği sağlamak üzere, dış kalite güvencesinin, paydaşların üzerinde anlaşığı, net amaçlara sahip olması gerekir.

Süreçlerin amaçları, hedefleri ve uygulaması;

- kurumların üzerine yüklenecek işyükünün düzeyini ve maliyetini hatırd tutacaktır;
- kaliteyi iyileştirmek için kurumları destekleme ihtiyacını dikkate alacaktır;
- kurumların bu iyileşmeyi ortaya koymasına olanak tanıyacaktır;
- çıktılara ve izlemeye ilişkin net bilgi sağlayacaktır.

Eğer kurumlar, kendi iç kalite güvencesinin etkililiğini ortaya koyabilirlerse, dış kalite güvencesi sistemi daha esnek bir şekilde işleyebilir.

**2.3.Süreçleri uygulama****Standart:**

**Dış kalite güvencesi süreçleri güvenilir, kullanışlı, önceden belirlenmiş, kararlı olarak uygulanıyor olmalı ve yayımlanmalıdır.**

**Bu süreçler aşağıdakileri kapsar:**

- bir öz-değerlemeyi veya eşdeğerini,
- normalde yerinde ziyareti içeren bir dış değerlemeyi;
- dış değerlendirme sonunda oluşturulan bir raporu;
- bir sürekli izlemeyi.

**Yönergeler:**

Profesyonel, sürekli ve şeffaf olarak yürütülen dış kalite güvencesi, kendisinin kabulünü ve etkisini garantiye alır.

Dış kalite güvencesi sisteminin tasarımına bağlı olarak, dış kalite güvence sistemi için bir zemin sağlar; bunu öz-değerleme yoluyla veya destekleyici kanıtları da içeren diğer materyalleri toplayarak yapar. Yazılı belgelendirme, normalde yerinde ziyaret sırasında paydaşlarla yapılan görüşmelerle tamamlanır. Değerleme bulguları, bir grup dış uzman tarafından yazılan (bkz. 2.4) raporda özetlenmektedir (bkz. Standart 2.5).

Dış kalite güvencesi uzmanların raporu ile sona ermemektedir. Bu rapor, kurumsal eylem için net yönlendirmeler sunar. Ajanslar, kurum tarafından gerçekleştirilen eylemi dikkate alan bir sürekli izleme sürecine sahiptir. İzlemenin doğası dış kalite güvencesinin tasarımına dayalı olacaktır.

#### **2.4.Akran uzmanlar**

##### **Standart:**

**Dış kalite güvencesi, içinde öğrenci temsilcisi(leri)nin de bulunduğu dış uzmanlar grubu tarafından yürütülmelidir.**

##### **Yönergeler:**

Dış kalite güvencesinin merkezinde, akran uzmanlarca sağlanan geniş çerçevede bir uzmanlık vardır. Bu uzmanlar, kurumlardan, akademisyenlerden, öğrencilerden ve işveren/profesyonel uygulayıcılardan oluşur ve çeşitli bakış açılarından girdi sağlayarak dış kalite güvencesi ajansının çalışmasına katkıda bulunurlar.

Uzmanlar, çalışmalarının değerinin ve sürekliliğinin sağlanması için;

- dikkatli bir şekilde seçilirler;
- uygun becerilere sahiptirler ve görevlerini icra etmede yetkindirler;
- uygun eğitim ve/veya bilgilendirme ile desteklenirler.

Dış kalite güvencesi ajansı, çıkar çatışmasını bertaraf eden bir mekanizma uygulayarak uzmanların bağımsızlığını sağlar.

Uluslararası uzmanların, süreçlerin gelişimine ve uygulanmasına farklı bir boyut kazandırmalarından dolayı, örneğin, akran panellerinde üye olmaları; dış kalite güvencesine katılımları tercih sebebidir.

#### **2.5.Çıktılar için kriterler**

##### **Standart:**

**Dış kalite güvencesi sonucunda alınan tüm kararlar sonuçlar, kararlı bir şekilde uygulanan açık ve yayımlanmış kriterlere dayanmalıdır. Söz konusu sürecin, resmi bir karara götürüp götürmeyeceğine bakılmaksızın kriterlere uyum sağlanır.**

##### **Yönergeler:**

Dış kalite güvencesi ve özellikle de çıktıları, değerlendirilen ve hüküm verilen kurumlar ve programlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Eşitlik ve güvenilirlik için, dış kalite güvencesinin çıktıları, tutarlı olarak yorumlanan ve kanıt-dayalı olan, önceden belirlenmiş ve yayımlanmış kriterlere dayanır. Dış kalite güvence sistemine bağlı olarak çıktılar; öneriler, hükümler veya resmi kararlar gibi farklı biçimlerde olabilir.

#### **2.6.Raporlama**

##### **Standart:**

**Uzmanlar tarafından oluşturulmuş tam raporlar yayımlanmalı, net olmalı ve akademik çevre, dış ortaklar ve diğer ilgili bireyler tarafından erişilebilir olmalıdır. Eğer ajans bu raporlara bağlı olarak resmi bir karar alırsa, bu karar da rapor ile birlikte yayımlanmalıdır.**

##### **Yönergeler:**

Uzmanlar tarafından hazırlanan rapor, dış değerlendirme sonrasında kurumun izleme eyleminin temelini oluşturur ve topluma, kurumun faaliyetlerine ilişkin bilgi sağlar. Raporun kurumun yürüteceği eylemin dayanağı olarak kullanılabilmesi için net olması, yapı ve dil bakımından öz olması ve ayrıca aşağıdakileri kapsamı gerekir:

- bağlam tanımı (yükseköğrenim kurumunun, kendi spesifik bağlamına oturtulmasına yardımcı olmak);
- müdahil olmuş uzmanları kapsayacak şekilde bireysel prosedürün tanımı;
- kanıt, analiz ve bulgular;
- sonuçlar;
- kurumun ortaya koyduğu iyi uygulamanın özellikleri;
- izleme eylemi için öneriler.

Özet bir raporun hazırlanması faydalı olabilir. Rapor nihai hale getirilmeden önce, kuruma olgusal hataları belirtme olanağı verilirse, raporun olgusal doğruluğu iyileştirilmiş olur.

### *2.7.Şikâyetler ve itirazlar*

#### **Standart:**

**Şikâyet ve itiraz süreçleri, dış kalite güvencesi süreçleri tasarımının bir parçası olarak net olarak tanımlanmalı ve kurumlarla istişare edilmelidir.**

#### **Yönergeler:**

Kurumların haklarını korumak ve adil karar verilmesini sağlamak için, dış kalite güvencesi açık ve hesap verebilir bir şekilde yürütülür. Ancak yine de, süreçlerle veya resmi çıktılarla ilgili yanılgılar veya memnuniyetsizlik durumları olabilir.

Kurumlar, ajanslara ilişkin kaygılarını gündeme getirmelerine imkân veren süreçlere erişime ihtiyaç duyarlar; ajanslar bu gibi konuları tutarlı bir şekilde uygulanan ve net olarak tanımlanmış bir süreç aracılığıyla profesyonel bir şekilde ele almalıdır.

Bir şikâyet süreci, bir kuruma sürecin işletilmesi veya bu süreci işletenlere ilişkin memnuniyetsizliğini belirtme olanağı tanır.

Bir itiraz sürecinde, kurum, sonucun sağlam bir kanıta dayanmadığını, kriterlerin doğru bir şekilde uygulanmadığını veya süreçlerin tutarlı bir şekilde yürütülmediğini ortaya koyarak süreçlerin resmi sonuçlarını sorgulayabilir.

### **Üçüncü Bölüm: Kalite güvencesi ajansları için standartlar ve yönergeler**

#### *3.1.Faaliyetler, politika ve kalite güvencesi süreçleri*

#### **Standart:**

**Ajanslar düzenli olarak ASY İkinci Bölümde tanımlandığı şekilde dış kalite güvencesi faaliyetlerini yürütmelidir. Ajanslar, kamuya açık misyon beyanlarının bir parçası olan net ve açık amaçlara ve hedeflere sahip olmalıdır. Bunlar, ajansların günlük çalışmasına yansıtılmalıdır. Ajanslar, yönetim ve çalışmalarına paydaşların katılımını sağlamalıdır.**

#### **Yönergeler:**

Dış kalite güvencesinin anlamlı olabilmesi için kurumların ve kamuoyunun bu ajanslara güvenmesi önemlidir.

Bu nedenle, kalite güvencesi faaliyetlerinin amaçları ve hedefleri tanımlanır ve yayımlanır. Bununla birlikte, yükseköğrenimdeki ajanslar ve ilgili paydaşlar arasındaki, özellikle de yükseköğrenim kurumları ve ajansların çalışma alanları arasındaki etkileşimin niteliği de tanımlanır ve yayımlanır. Ajansın içerisindeki uzmanlık, ajans komitelerine uluslararası üyelerin dâhil edilmesiyle artırılabilir.

Çeşitli dış kalite güvence faaliyetleri, ajanslar tarafından farklı amaçları gerçekleştirmek için yürütülür. Bunlar arasında farklı şekillerde yürütülebilen program veya kurumsal seviyede değerlendirme, gözden geçirme, denetim, değerlendirme, akreditasyon ya da diğer benzer faaliyetler

bulunmaktadır. Ajansın diğer faaliyetleri de yürüttüğü durumlarda, dış kalite güvencesi ve faal oldukları diğer iş alanları arasında net bir ayırım yapılması gerekir.

### **3.2.Resmi Statü**

#### **Standart:**

**Ajanslar resmiyet kazanmış yasal bir dayanağa sahip olmalı ve yetkili kamu otoriteleri tarafından kalite güvencesi ajansı olarak resmen tanınmalıdır.**

#### **Yönergeler:**

Özellikle, dış kalite güvencesinin düzenleyici amaçlar için yürütüldüğü durumlarda; kurumların, bu sürecin çıktılarının kendi yükseköğrenim sistemlerinde devlet, paydaşlar ve kamuoyu tarafından kabul göreceğine ilişkin güvenceye ihtiyacı vardır.

### **3.3.Bağımsızlık**

#### **Standart:**

**Ajanslar bağımsız olmalı ve özerk olarak hareket etmelidir. Gerçekleştirdikleri tüm faaliyetler ve üçüncü tarafların etkisi olmaksızın gerçekleştirdikleri faaliyetlerin çıktıları için tam sorumluluğa sahip olmalıdır.**

#### **Yönergeler:**

Özerk kurumların, emsal kuruluş olarak bağımsız ajanslara ihtiyacı vardır.

Bir ajansın bağımsızlığı söz konusu olduğunda aşağıdakiler önem arz eder:

- Ajansın çalışmalarının, yükseköğrenim kurumları, hükümetler ve diğer paydaş kuruluşlar gibi üçüncü taraflardan bağımsızlığını garanti eden resmi belgeler (örneğin, devletin belgeleri, yasama işlemleri veya kuruluşun tüzüğü) ile kanıtlanmış organizasyonel bağımsızlık;
- Operasyonel bağımsızlık: Dış uzmanların görevlendirilmesi ve atanmasının yanı sıra ajansın prosedürlerine ve yöntemlerine ilişkin tanımlama ve işlemler de, yükseköğrenim kurumları, hükümetler ve diğer paydaşlar gibi üçüncü taraflardan bağımsız olarak yapılmaktadır;
- Resmi sonuçların bağımsızlığı: özellikle öğrenciler başta olmak üzere ilgili paydaş arkaplanlarından gelen uzmanlar kalite güvencesi süreçlerinde yer almakla birlikte, kalite güvencesi süreçlerinin nihai sonuçları ajansın sorumluluğundadır.

Bir ajansın dış kalite güvencesi faaliyetlerine katkıda bulunan herhangi bir kimse (örneğin, uzman olarak) üçüncü bir taraf adına görevlendirildiğinde, ajans için çalışırken kişisel kapasitesi ile görev yaptığı ve kurucu organizasyonunu temsil etmediği hususunda bilgilendirilir. Bağımsızlık, prosedürlerin ve kararların sadece uzmanlığa dayalı olduğunu sağlamak adına önemlidir.

### **3.4.Tematik Analiz**

#### **Standart:**

**Ajanslar dış kalite güvenesi faaliyetlerinin genel bulgularını belirten ve analiz eden raporlarını düzenli olarak yayımlamalıdır.**

#### **Yönergeler:**

Ajanslar, çalışmalarını esnasında programlar ve kurumlarla ilgili bilgi edinirler. Bu bilgi, tek bir sürecin kapsamının ötesinde, bütün yükseköğrenim sistemi için yapısal analizler için de girdi sağlar. Bu bulgular, kurumsal, ulusal ve uluslararası bağlamlarda kalite güvencesi politikaları ve süreçleri üzerinde yansımaları ve bu politikaların ve süreçlerin iyileştirmesine katkıda bulunabilir.

Bu bilgilerin eksiksiz ve dikkatli analizi, gelişmeleri, eğilimleri ve iyi uygulama alanlarını ya da kalıcı zorlukları gösterecektir.

### **3.5.Kaynaklar**

#### **Standart:**

**Ajanslar çalışmalarını yürütmek için hem insan kaynağı hem de finansal bakımdan yeterli ve uygun kaynaklara sahip olmalıdır.**

**Yönergeler:**

Yükseköğrenimin toplumların ve bireylerin gelişimi üzerindeki önemli etkisi göz önüne alındığında, ajansların mali açıdan yeterince ve uygun şekilde desteklenmesi kamu yararına yararlıdır. Ajansların kaynakları, dış kalite güvencesi faaliyetlerinin etkili ve etkin bir şekilde organize edilmesine ve gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Kaynaklar ayrıca, ajansların uygulamalarını geliştirmesi, üzerinde düşünmesi ve faaliyetleri hakkında kamuyu bilgilendirmelerine olanak sağlar.

**3.6.İç kalite güvencesi ve profesyonel yönetim**

**Standart:**

**Ajanslar, faaliyetlerinin doğruluğunun ve kalitesinin tanımlanması, garantiye alınması ve artırılmasına ilişkin iç kalite güvencesi için uygun süreçlere sahip olmalıdır.**

**Yönergeler:**

Ajanslar kendi paydaşlarına hesap verebilir nitelikte olmalıdır. Bu nedenle, ajansın çalışmalarındaki yüksek mesleki standartlar ve dürüstlük vazgeçilmezdir. Ajansların kurumlara ve topluma sunulan hizmetlerinin ideal düzeyde olduğunu sağlamak için, faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi devamlılık gösterir.

Ajanslar, internet siteleri üzerinde erişilebilir, bir iç kalite güvencesi politikası uygularlar. Bu politika;

- faaliyetlerinde yer alan tüm personelin yetkin olmasını ve mesleki ve etik olarak hareket etmesini sağlar;
- ajans içerisinde sürekli iyileşmeye götüren iç ve dış geri besleme mekanizmalarını kapsar;
- her türlü hoşgörüsüzlük ve ayrımcılığa karşı önlem alır;
- faaliyet gösterdikleri yerlerdeki ilgili kamu yetkili kurumları ile uygun iletişimi ortaya koyar;
- eğer kalite güvencesi faaliyetlerindeki unsurlarının bir kısmı veya tamamı üçüncü taraflara devredilirse, alt yükleniciler tarafından gerçekleştirilen herhangi bir faaliyet ve üretilen herhangi bir malzemenin ASY ile uyumlu olmasını sağlar;
- ajansa, dış kalite güvencesini yaptığı kurumların durumlarını tespit etme ve tanınmalarını sağlama için olanak sağlar.

**3.7.Ajanslara yönelik dönemsel dış değerlendirme**

**Standart:**

**Ajanslar ASY ile uyumluluklarını göstermek için en azından her beş yılda bir dış değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.**

**Yönergeler:**

Periyodik bir dış değerlendirme, kendi politikaları ve faaliyetleri üzerinde düşünmeleri için ajanslara yardımcı olacaktır. Periyodik dış değerlendirme, ajansın ASY'de benimsenen ilkelere bağlılığının devam ettiği hususunda ajansa ve paydaşlarına güvence veren bir araç sağlar.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı:** Songül Karakaya

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Sivas – 01/08/1966

### Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Universite	Yıl
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2003
Yüksek Lisans	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Atılım Üniversitesi	2017

### İş Deneyimi

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
ODTÜ Basım İşliği	Latex Dizgi Operatörü	1991-1993
TÜBİTAK Yayınlar Dairesi Başkanlığı	Bilgisayar Teknisyeni ve Latex Dizgi Operatörü	1993-1998
BİTAV	Tasarım ve Dizgi Ofisi Şefi	1998-2000
Atılım Üniversitesi	Yabancı Diller Yüksek Okulu, Temel İngilizce Bölümü (Uzman)	2001-

**Yabancı Diller:** İngilizce (Orta)

**Yayımlar:** Yok

**E-posta:** songul.karakaya.66@gmail.com

**Telefon:** 0 (312) 5868405

**Tarih:** 01/08/2017

## İNTİHAL RAPORU

Turnitin Orijinallik Raporu

Gönderen: Songül Karakaya

Gönderi Başlığı: Tez

Dosya adı: Tez\_Formatli\_01\_08\_2017.pdf

Kelime sayısı: 33,609

Karakter sayısı: 250,585

Gönderim Tarihi: 07-Ağu-2017 04:06PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 835651192

Benzerlik Endeksi : %17 (TÜM ALINTILAR, Kapaklar, Kabul ve Onay, Etik Beyan sayfaları dahil edilmiş olarak alınan benzerlik sonucudur)

Kaynağa göre benzerlik:

İnternet Kaynakları : %16

Yayınlar : %4

Öğrenci Ödevleri : %8