

Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Üzerine Değerlendirme

Zülküf Aydemir¹

H. Mustafa Paksoy²

Özet

Yükseköğretim, lise sonrası akademik eğitim sağlayan, bilgi üreten ve bu bilgiyi toplumla paylaşarak insan kaynağının nitelikli hale gelmesini sağlayan bir eğitim düzeyidir. Kısaca yükseköğretimi üniversiteler oluşturmaktadır. Dünya genelinde, üniversiteler çeşitli bilim dallarının öğretildiği ve yeni bilgilerin üretildiği yükseköğretim kurumları olarak ortak bir anlama sahiptir. Bu çalışmada, yükseköğretim kurumlarında kalite yönetimi ve toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarını değerlendirmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde, yükseköğretimde kalite kavramının tarihi gelişimi, kalite standartlarının önemi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun (YÖKAK) yapısı ve görevleri incelenmiştir. İkinci bölümde, TKY'nin temel ilkeleri, yükseköğretime uyarlanması ve kalite yönetim süreçlerine olan etkisi ele alınmıştır. Son bölümde ise TKY uygulamalarının eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerindeki somut etkileri ile karşılaşılan zorluklar tartışılmıştır. Araştırma, TKY'nin etkin uygulanmasının üniversitelerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artıracaklarını ve sürdürülebilir başarı sağlayacaklarını ortaya koymaktadır. Özellikle PUKÖ döngüsünün sistematik bir şekilde uygulanmasının ve iç-dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin analiz edilmesinin kalite süreçlerine katkısı vurgulanmıştır. Sunulan çalışmada, yükseköğretim perspektifinden stratejik kalite yönetim sistemlerinin işlevsel durumu, uygulanabilirliği ve Türk eğitim sisteminde kalitenin değerlendirilmesi verilmiştir.

- 1 Doktora Öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, zaydemir@ksu.edu.tr, ORCID ID 0000-0003-0393-4557
- 2 Prof. Dr. Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hmpaksoy@gantep.edu.tr, ORCID ID 0000-0001-7975-1795.

Giriş

Yükseköğretim, lise sonrası akademik eğitim sağlayan, bilgi üreten ve bu bilgiyi topluma paylaşılarak insan kaynağının nitelikli hale gelmesini sağlayan bir eğitim düzeyidir. Kısaca yükseköğretimi üniversiteler oluşturmaktadır. Üniversiteler, fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuvar, meslek yüksekokulu ve araştırma-uygulama merkezi gibi çeşitli birimlerden oluşarak topluma yükseköğretim hizmeti sunar (YÖK Teşkilatı Kanunu, 1983). Dünya genelinde, üniversiteler çeşitli bilim dallarının öğretildiği ve yeni bilgilerin üretildiği yükseköğretim kurumları olarak ortak bir anlama sahiptir (Ağralıoğlu, 2012). Günümüz küresel dünyasında üniversiteler, yalnızca ulusal değil, uluslararası düzeyde de yoğun bir rekabet içindedir. Bu rekabet ortamında üniversiteler, teknoloji ve bürokrasideki değişimleri yakından takip ederek sürdürülebilirlik sağlamak adına sürekli kendilerini güncellemektedir. Bu bağlamda, üniversiteler hem yurt içinden hem de yurt dışından başarılı öğrencileri çekmek, ulusal ve uluslararası alanda başarılarıyla öne çıkmak ve itibarlarını güçlendirmek amacıyla kalite yönetim süreçlerine öncelik vermek zorundadırlar (Saydan, 2008). Bu nedenle, yükseköğretim kurumları hem eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürüldüğü yerler olarak hem de hizmet sektörünün bir parçası olmaları nedeniyle; güçlü ve zayıf yönleri üzerine kalite çalışmalarına devam etmeli ve kalite süreçlerini izlemelidir. Bu doğrultuda, Yükseköğretim kurumlarının kendi kalite güvence sistemlerini ve eğitim alanındaki akreditasyon süreçlerini oluşturması gerekmektedir. (Elmacı vd., 1999). Özellikle 1980 yılında başlayan her ile bir üniversite politikası 2009 yılından sonra daha da hızlanmıştır. Bu durum, eğitimde kalite ve rekabet kavramlarını bir kez daha öne çıkarmıştır. 2024 yılı itibariyle Türkiye’de 131 devlet üniversitesi olmak üzere toplam 209 üniversite bulunmakta olup, 7 milyondan fazla öğrenci yükseköğretim kurumlarında eğitim görmektedir. Kalite standartlarını sağlayamayan üniversitelerin bilim, teknoloji ve kültür alanlarında öne çıkması güçleşirken, rekabet gücünü kaybetme riskleri de artmaktadır. Bu nedenle üniversitelerin değişime uyum sağlamaları ve dinamik bir yapıda hareket etmeleri zorunludur (Özden, 1998). Ulusal ve uluslararası alanda başarılı olmak ve saygınlık kazanmak isteyen üniversitelerin, kalite yönetimi ilkelerine göre hareket etmeleri, etkin süreç yönetimi ve değerlendirme kriterlerine uygun araç ve teknikler kullanmaları gerekmektedir (Derdiyok, 2019).

1.1. Yükseköğretimde Kalite Kavramı

Latince kökenli “Qualitas” sözcüğünden türeyen kalite, Fransızcaya “qualité”, İngilizceye “quality” olarak geçmiş ve bu haliyle Türkçeye “kalite” olarak dâhil olmuştur. Kalite, kavramsal olarak 20. yüzyılda kullanılmaya

başlanmış olsa da, içeriği çok daha eski dönemlere, Hammurabi Kanunlarına kadar uzanır. Alan yazında kalite ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu bağlamda, kalite kavramına ilişkin ilk ifadeler ve kaynaklar M.Ö. 3000 yılına kadar uzanmaktadır (Şimşek, 1996). Hammurabi Kanunları olarak bilinen ilk standartlaştırma yasaasının 229. maddesinde, inşaat ustasının duvar yapımından kaynaklanacak herhangi bir kazadan sorumlu tutulacağı ifade edilmiştir; bu, ev yapımındaki kalite sorumluluğunu ustabaşına yüklemektedir. Modern kalite yaklaşımı ise, yönetim kavramının gelişimiyle birlikte sanayi devrimi sonrasında önem kazanmış ve kalite kavramını artırmaya yönelik uygulamalar değer kazanmıştır (Eyitmiş, 2000).

Yükseköğretim kurumlarında kalite kavramı, bireylerin pozisyonlarına ve beklentilerine göre farklılık arz etmektedir. Akademisyenler, öğrenciler, idari personel ve iş dünyası gibi çeşitli paydaşlar açısından yükseköğretimde kalite farklı algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Bu durum, kalite kavramının dinamik ve çok boyutlu bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır (Magnale ve Potluri, 2011: 253). Yükseköğretim kurumlarında kalite, yalnızca akademik başarı ve araştırma etkinlikleriyle sınırlı değildir; öğrenci memnuniyeti, mezunların iş gücüne katılım oranları, iş dünyasının beklentilerine yanıt verebilme gibi çok boyutlu bir anlayışı kapsar. Dolayısıyla, yükseköğretimde kalite yönetimi bir yandan öğrenci ve çalışan memnuniyetini artırmayı bir yandan da süreçleri daha etkili ve verimli hale getirmeyi hedefler. Bu bağlamda, yükseköğretimde kaliteyi tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan ölçütler birçok farklı bileşeni içerir. Bu bileşenler arasında akademik programların içerik ve kalitesi, öğretim yöntemleri, eğitimde teknoloji kullanımı, üniversitenin fiziksel ve teknolojik altyapısı, topluma sağlanan katkılar ve kurumun yönetim yapısı bulunmaktadır. Ayrıca, kalite yönetim süreçlerinde iç ve dış paydaşların beklentileri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarında kaliteye yönelik çalışmaların kökeni 1990'lı yıllara dayanmaktadır. 1980'li yıllarda, gelişmiş ülkelerde yükseköğretimde kalite bilincini artırmaya yönelik ilk adımlar atılmış ve bu çalışmalar zamanla dünya genelinde yaygınlaşmıştır. Bu çerçevede, Avrupa Yükseköğretim Alanı'na uyum süreci, yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon konularını önemli bir gündem maddesi haline getirmiştir. (Tezsürücü & Bursalıoğlu, 2013; Akar ve ark., 2022). 1990'lı yıllardan itibaren ise kamu ve özel sektör, sağlık ve eğitim gibi birçok alanda kaliteye verilen önem artmış ve kalite süreçleri uygulanmaya başlanmıştır. Günümüz küresel dünyasında, yükseköğretim kurumlarında kalite kavramının önemi giderek artmakta ve bu doğrultuda üniversitelerin kalite yönetim süreçlerine yönelik yaklaşımlarında önemli gelişmeler kaydedilmektedir. Bu bağlamda, kalitenin izlenmesini kolaylaştıran toplam kalite yönetimi, kalite bilinci, kalite farkındalığı ve

performans göstergeleri gibi unsurlar üniversiteler için kritik hale gelmiştir. Üniversiteler, performanslarını izleme ve değerlendirme süreçlerini takip edip geliştirerek, kaliteye dayalı yönetim anlayışını uygulamaya geçirmektedirler. Böylece, kurumlar nesnel verilere dayanarak stratejik kararlar alabilmekte ve kendilerini sürekli iyileştirme fırsatı bulmaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kapsamında **PUKÖ Döngüsü** (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al), organizasyonların sürekli iyileştirme hedeflerini gerçekleştirmelerinde kritik bir rol oynayan sistematik bir yaklaşımdır. Bu döngü, kalite yönetimi alanına önemli katkı sağlamıştır (Ünal ve ark., 2023). PUKÖ Döngüsünde (P): Mevcut süreçlerin detaylı bir analizi yapılır ve iyileştirme fırsatları belirlenir. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından hazırlanan uygulama rehberleri birisidir. YÖKAK üniversitelere, standartlara uygun ve ölçülebilir amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak için stratejik planlar hazırlar. Planlama süreci, veri toplama ve analizine dayanarak, kaynakların etkin kullanımını ve risklerin minimize edilmesini amaçlar. Uygula (U): Üniversiteler planlanan stratejilerin ve çözümlerin pratikte hayata geçirildiği aşamadır. Bu süreçte, çalışanların katılımı ve eğitimi önemlidir, çünkü değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanması için organizasyon genelinde anlayış ve destek gereklidir. Uygulama sırasında elde edilen veriler, ilerleyen aşamalarda değerlendirilecek önemli girdiler sağlar. Kontrol Et (K): YÖKAK ve üniversiteler, uygulama sonuçlarının izlenmesi ve performansın değerlendirilmesi bu aşamada gerçekleştirilir. Toplanan veriler, belirlenen hedeflerle karşılaştırılır ve sapmalar analiz edilir. Bu değerlendirme, süreçlerin ne kadar etkili olduğunu ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını objektif bir şekilde ortaya koyar. Önlem Al (Ö): Değerlendirme sonuçlarına dayanarak gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler planlanır ve uygulanır. Başarılı uygulamalar standart hale getirilirken, tespit edilen eksiklikler için yeni stratejiler geliştirilir. Bu aşama, döngünün yeniden başlamasını ve sürekli iyileştirme kültürünün organizasyon içinde kök salmasını sağlar. Bu döngü özellikle üniversitelerin girişimcilik endeksi gibi performans göstergeleri dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler, kurumsal gelişim süreçlerinde etkin bir araç olarak kabul edilmektedir (YÖKAK, 2022).

Toplam kalite yönetimi (TKY), 20. yüzyılın ortalarından itibaren özellikle sanayi ve hizmet sektörlerinde uygulanmaya başlanan, müşteri odaklı, süreç iyileştirme ve sürekli gelişim felsefesine dayanan bir yönetim yaklaşımıdır. TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması, organizasyonların hem iç süreçlerinin verimliliğini artırmakta hem de dış paydaşlar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Eğitim sektörü, özellikle yükseköğretim kurumları, artan rekabet ve değişen toplumsal beklentiler nedeniyle

kalite yönetim sistemlerine yönelmektedir. Ülkemizde yükseköğretimde akreditasyon ve toplam kalite yönetimi kapsamında ilk çalışmalara 1990'lı yıllarda başlanılmıştır (Özçiçek & Karaca, 2019). Yükseköğretim kurumları, bilgi üretme, bu bilgiyi topluma aktarma ve nitelikli insan gücü yetiştirme gibi sorumluluklar taşır. Bu görevleri yerine getirirken yüksek kalite standartlarına ulaşılması hem ülke içi hem de uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırmaktadır.

1.2. Yükseköğretim Kalite Kurulu

2005 yılında, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 7. ve 65. maddelerine dayanarak hazırlanan "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği" Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik uyarınca, yükseköğretimde kalite standartlarını belirlemek ve uluslararası uyumu sağlamak amacıyla Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur. YÖDEK Rehberi'ne göre, her yükseköğretim kurumunda YÖK adına iç değerlendirmeleri izlemek üzere Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (ADEK) ve onu tamamlayıcı nitelikte olan Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK) oluşturulmuştur (Yetişen & Ünlü, 2019). 23 Temmuz 2015 tarihinde, "Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği" 29423 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle, yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerine yönelik ulusal politika ve stratejileri belirlemek amacıyla Yükseköğretim Kalite Kurulu (YKK) kurulmuştur. Kurulda YÖK, Üniversitelerarası Kurul, ilgili bakanlıklar, çeşitli kurum ve kuruluşların yanı sıra öğrenci temsilcileri de yer almaktadır. Ayrıca, 28 Aralık 2016 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan düzenlemeyle "Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği" güncellenmiş, bu güncellemeler kalite süreçlerinin geliştirilmesi ve uluslararası standartlara uyum sağlanmasını amaçlamıştır. Son olarak, 1 Temmuz 2017 tarihinde 7033 sayılı Kanun ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 hükümleri doğrultusunda Yükseköğretim Kalite Kurulu yeniden yapılandırılmıştır (Güler & Soyer, 2021). Bu düzenleme ile YKK'nın bağımsızlığı ve işlevselliği artırılarak, kalite güvencesi sisteminin daha etkin bir şekilde işlemesi amaçlanmıştır.



Şekil 1 Türkiye’de Yükseköğretimde Kalite Süreci, Kaynak: Atatekin ve Dulupçu, 2018:18

1.3. Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun Amacı, Oluşumu ve Görevleri

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun Ek 35. maddesine göre, Türkiye’de üniversitelerin ve programlarının Yükseköğretim alanında kalite süreçlerinin yönetiminden sorumlu en yetkin kurum, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)’dır. YÖKAK, 2016 yılında bağımsız bir yapı kazanarak, Üniversitelerin kalite güvencesi kapsamında dış değerlendirmeye alınarak belirli kriterlere ulaşmasını mümkün kılmıştır. Bunun yanı sıra, program akreditasyonunu yürütecek akreditasyon kuruluşlarının tescil belgelerini düzenlemekle görevlendirilmiş resmi kurumdur. Yükseköğretim kalite kurulunun görevi, kurumun tanıtım sayfasında aşağıdaki gibi ifade edilmektedir. Yükseköğretim Kalite Kurulu, üniversitelerin eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerini, ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendiren bir kurumdur (İmamoğlu, 2021; Topçu, 2021).

Kurul, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon çalışmaları ve bağımsız dış değerlendirme kuruluşlarının yetkilendirilmesi faaliyetlerini yürütmektedir. Kurulun kamu tüzel kişiliği ve özel bütçesi bulunmaktadır, aynı zamanda idari ve mali açıdan bağımsız olarak faaliyet göstermektedir. (YÖKAK);

Yükseköğretim Kalite Kurulu üyeleri; Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) tarafından seçilen üçer üye, Millî Eğitim Bakanlığı'ndan bir üye, Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı (TÜSEB), Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ile öğrenci temsilcisinden oluşmaktadır (YÖKAK; Pelin ve ark., 2022). Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun temel görevleri; Yükseköğretim Kalite Kurulu, yükseköğretim kurumlarını dış değerlendirmeden geçirecek, akreditasyon kuruluşlarını yetkilendirmek ve kalite güvencesi kültürünü yükseköğretim kurumlarına benimsetmekle sorumludur (YÖKAK).

1.4. Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Komisyonu Yapısı, Görevleri ve Görev Dağılımı

Yükseköğretim kurumlarının kalite güvence sistemlerini kurma ve yönetme sorumluluğu, "Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği" ile belirlenmiştir. Yönetmeliğin 16. ve 17. maddeleri, üniversitelerde oluşturulması gereken kalite komisyonunun yapısını, görev ve yetkilerini detaylandırmaktadır.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği'nin 16. maddesi uyarınca, üniversitelerde kurulan kalite komisyonuna rektör başkanlık eder. Rektörün bulunmadığı durumlarda ise rektör tarafından görevlendirilen bir rektör yardımcısı başkanlık görevini üstlenir. Komisyon üyeleri, aynı akademik birimden yalnızca bir üye olmak üzere, farklı bilim alanlarından seçilir. Üyeler, yükseköğretim kurumunun senatosu tarafından, senato olmayan üniversitelerde ise yönetim kurulu tarafından belirlenir. Komisyon üyeleri arasında kurumun genel sekreteri, öğrenci temsilcisi, strateji geliştirme daire başkanı (devlet üniversitelerinde), ve ilgili süreçlerden sorumlu yönetici (vakıf üniversitelerinde) bulunur. Komisyonun çalışma esasları, üniversitenin senatosu veya senato bulunmayan kurumlarda yönetim kurulu tarafından düzenlenir ve kamuoyuna duyurulur. Ayrıca, komisyonun operasyonel destek hizmetleri, üniversitenin strateji geliştirme birimi tarafından yürütülür.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği'nin 17. maddesine göre, kalite komisyonunun görevleri aşağıdaki gibidir:

- Üniversitenin mevcut stratejik plan ve politikaları doğrultusunda, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarındaki faaliyetlerin yanı sıra idari yapının kalite değerlendirmesini gerçekleştirmek. Bu

çerçeve, iç ve dış kalite güvence sistemleri kurularak performans göstergeleri tanımlanır; bu çalışmalar senatoya veya senatosu bulunmayan üniversitelerde yönetim kuruluna sunulur.

- Üniversite içi kalite çalışmalarını planlamak, değerlendirmek ve sonuçlarını izlemek amacıyla, düzenli olarak iç değerlendirme raporları hazırlamak. Bu raporlar senato veya yönetim kuruluna sunulur ve ardından kamuoyuyla paylaşılır.
- Kurumun dış değerlendirme süreçleri için hazırlık yaparak, bu süreçle ilişkin iç ve dış paydaşların bilgilendirilmesini sağlamak.

2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yükseköğretim Kurumlarına Uyarlanması

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin temel ilkeleri, yükseköğretim kurumlarına uygun şekilde uyarlanabilir ve bu ilkeler kurumların daha etkin çalışmasına katkı sağlar. Bu ilkeler: müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme (geliştirme), tam katılım ve üst yönetimin liderliği şeklinde sıralanabilir (Ceylan, 1997).

Odaklılık (Öğrenci-Paydaş Odaklılık): Yükseköğretim kurumlarında “müşteri” kavramı, çoğunlukla öğrenci olarak kabul edilirken aileler, mezunlar, iş dünyası ve devlet gibi geniş bir paydaş yelpazesi de göz önünde bulundurulmalıdır. Yükseköğretimde kaliteyi artırmak için öğrenci merkezli yaklaşım ekseninde öğrencilerin algıları, beklentileri ve memnuniyetlerinin incelenmesini kritik hale getirmektedir. Yükseköğretim hizmetinin başlıca hedef kitlesi olan öğrencilerin, sunulan hizmete dair kalite algılarının anlaşılması, eğitimde iyileştirme ve gelişim sağlamanın önemli bir bileşenidir (İçli & Vural, 2010). Ayrıca, günümüzde ihtiyaç duyulan alanlarda ve ihtiyacı karşılayacak mezunlar yetiştirmek, yükseköğretim kurumlarının temel hedeflerinden biridir. Bu nedenle, ders içeriklerinin ve eğitim yöntemlerinin sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli güncellemelerin yapılması ve bu güncellemelerle birlikte geri bildirimlerin takip edilmesi büyük önem taşır.

Sürekli İyileştirme (Kaizen): Japon işletmelerinde yaygınlaşan ve Masaaki Imai tarafından geliştirilmiş, “sürekli iyileştirme” anlamına gelen bir yönetim yaklaşımıdır (Bozdemir, 2010). Bu ilke, yükseköğretimde ise üniversitelerin performansını artırmak, takip etmek ve rekabet gücünü korumak adına temel bir rol oynamaktadır. Yükseköğretim kalite sürecinde William Deming tarafından geliştirilen Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PUKÖ) döngüsü tercih edilen ve önerilen bir tekniktir (Walasek ve ark., 2011; Ünal ve ark., 2023). Bu model “Shewhart Döngüsü” veya “Deming Döngüsü” olarak da bilinmektedir. Kalite güvence sisteminin

yönetiminde, PUKÖ döngüsü; kurumsal yönetim, eğitim ve öğretim, araştırma faaliyetleri, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma süreçlerinde etkin bir şekilde uygulanmaktadır. PUKÖ döngüsünün izlenmesi için yılda bir defa iç denetim gibi denetimlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.



Şekil 2 PUKÖ Döngüsü, Yükseköğretim Kurulu web sayfasından alınarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Eğitim süreçlerinde yenilikçi uygulamaların benimsenmesi, ders müfredatlarının ve içeriklerinin güncellenmesi, öğretim üyelerinin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi gibi uygulamalar bu ilkenin bir parçasıdır. Sürekli iyileştirme sayesinde, kurumların akademik başarıları, öğrenci memnuniyeti ve topluma sağladığı faydalar sürdürülebilir bir yapıya kavuşur.

Tam Katılım: yükseköğretim kurumlarında çalışan personelin ve diğer paydaşların iş süreçlerindeki verimliliği artırarak, sorunlarına etkin çözümler sunmayı ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamayı amaçlar. Bu doğrultuda, yükseköğretim kurumlarının geniş hizmet yelpazesini oluşturan öğrenci kabulünden mezuniyet sonrasına kadar pek çok aşamada, etkili takım çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Takım çalışması, çalışanların karar alma süreçlerinde birbirlerine olan güven ve saygısını pekiştirerek, problemleri çözüme kavuşturur, kaliteyi artırır ve çalışanların sorumluluk bilincini geliştirir. Aynı zamanda çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar yaratarak kurum içi iletişim güçlendirilir, böylece kurum içindeki anlaşmazlıklar azalır ve tüm çalışanlar stratejik kararlara katkıda bulunarak kendilerini sürecin ayrılmaz bir parçası olarak hissederler. TKY, veriye dayalı karar alma süreçlerini destekler ve bu çerçevede, tüm çalışanların katılımıyla yapılan analizlere dayalı stratejik adımların daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar. Hiyerarşik karar alma yerine katılımcı bir yaklaşım benimsenmesi, kararların daha hızlı ve isabetli alınmasına katkıda bulunabilir.

Üst Yönetimin Liderliği: TKY'nin temel ilkelerinden biri olan katılımcı yönetim, yükseköğretim kurumlarında akademik ve idari personelin karar alma süreçlerinde gerekli desteği vermesi gerekir. Kalitenin artırılmasını isteyen bir yönetim süreçte aktif rol oynamalı ve kalite sürecinde görev alanlara gerekli desteği vermelidir. Kısaca yönetici pozisyonundakiler toplam kalite yönetimi felsefesine inanmalı ve lider olarak gerekli desteği göstermelidir. Bu süreçte akademik personel, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinde aktif rol alarak kaliteyi artırabilir. Aynı zamanda idari personel de süreçlerin verimliliğini artırmak için katkıda bulunmalıdır. Öğrenciler, mezunlar, kurum ve kuruluşlar, STK, meslek odaları gibi iç ve paydaşların geri bildirimleriyle iyileştirme süreçlerine katılım sağlar.

2.1. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Yükseköğretim kurumlarında TKY uygulamaları, kalite güvence sistemleri, akreditasyon süreçleri ve kalite değerlendirme kriterleri çerçevesinde şekillenir. Bu kapsamda:

Kalite Güvence Sistemleri: Yükseköğretim sisteminde iç ve dış kalite güvencesi, yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve idari faaliyetlerini ulusal ve uluslararası standartlar doğrultusunda değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu değerlendirmeler, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK, 2020) tarafından yapılmakta olup, bağımsız dış değerlendirme, ulusal veya uluslararası akreditasyon kuruluşlarının tanınması ve yetkilendirilmesini de içermektedir. Özellikle üniversitelerin, öğrencilerin öğrenme süreçlerine odaklanarak akreditasyon veya çıktı değerlendirmesi yöntemlerini benimsemeleri kalite güvencesi açısından önem arz etmektedir (Özçiçek & Karaca, 2019). Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının program açılış kararlarında etkin olan Yükseköğretim Kurulu (YÖK), program performans değerlendirmelerinde doğrudan bir denetim mekanizması sunmamakta; bu süreçler daha çok kalite güvencesi sistemi ile sağlanmaktadır (Kılıçaslan, 2020). YÖKAK, liderlik, yönetim ve kalite başlıkları altında "Üniversiteleri İzleme ve Değerlendirme Ölçütleri"ni geliştirerek kurumlarda kalite kültürünü desteklemektedir (YÖKAK, 2021a). 2015 yılında YÖKAK'ın kurulması ile Türkiye'de sürdürülebilir bir kalite anlayışı benimsenmiş, Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği'nin 2015 yılında yürürlüğe girmesiyle eğitim, araştırma faaliyetleri ve idari hizmetlerin iç ve dış kalite güvencesine dayalı olarak bağımsız dış değerlendirme kurumlarınca yetkilendirilmesi mümkün hale gelmiştir (Işık ve Beykoz, 2018). Ülkemiz yükseköğretiminde kalite güvencesine yönelik çalışmalar, 2001'de Türkiye'nin Bologna Süreci'ne dahil olmasıyla başlamış, süreçle birlikte Avrupa Yükseköğretim Alanı'na uyum sağlama çalışmaları

hız kazanmıştır. Bu dönemde üniversitelerde kalite güvencesi sistemini yaygınlaştırmak temel hedef olarak benimsenmiştir. 2005 yılında YÖK'e bağlı olarak Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuş, 2015 yılında ise YÖKAK, yükseköğretimde kalite güvencesi sistemini yapılandırmak amacıyla faaliyete geçmiştir (Ayvaz ve ark., 2016; YÖKAK, 2021; Taş ve ark., 2022). YÖKAK, ulusal ve uluslararası düzeyde Avrupa Kalite Ajansları Birliği (ENQA), Dünya Kalite Ajansları Birliği (INQAAHE), Asya Pasifik Kalite Ağı (APQN) ve İslam Ülkeleri Kalite Ajansları Birliği (IQA) gibi kuruluşlara tam üyelik sağlayarak kalite güvence sistemini güçlendirmektedir (YÖKAK, 2021; Taşcı & Lapçın, 2023).

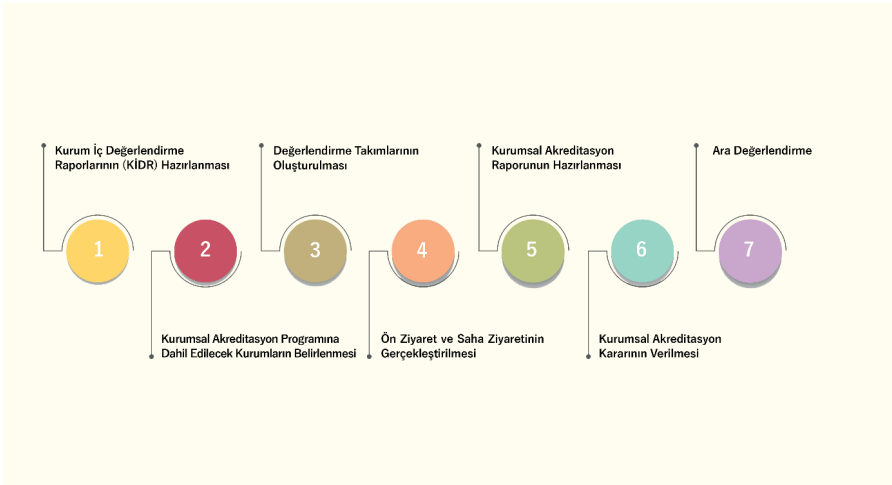
YÖKAK'ın kalite güvencesi kapsamında yürüttüğü uygulamalardan biri olan Kurumsal İç Değerlendirme Raporları (KİDR), 2015 yılında zorunlu hale getirilerek bu raporlar aracılığıyla; eğitim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim alanlarında kalite güvencesine katkı sağlamaktır. Bunun yanısıra, kurumsal değerlendirmelerin daha objektif ve tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla 2019 yılında değerlendirme ölçütlerine dayalı bir dereceli değerlendirme anahtarı oluşturulmuştur (YÖKAK, 2021). Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) ve İzleme Programı (İP) gibi kalite güvencesine hizmet eden programlar 2020 yılında uygulamaya konulmuştur. Kalite güvence sistemleri, Türk yükseköğretim politikaları ve stratejik amaçlarıyla örtüşecek şekilde tasarlanmakta ve yürütülmektedir. Bu çalışmalar, yükseköğretim kurumlarının eğitim ve araştırma hizmetlerinin kalitesini artırmak ve paydaşlarına güven veren bir sistem oluşturarak, yükseköğretimde kalite kültürünün yerleşmesine katkı sağlamaktadır (Yetişen & Ünlü, 2019).

Akreditasyon Süreçleri: Akreditasyon, 20. yüzyılın başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde yükseköğretime artan talep ve yeni çalışma alanlarının gelişmesiyle ortaya çıkmıştır (Atatekin & Dulupçu, 2018). Ülkemizde yükseköğretim kurumlarının veya programların akreditasyonu 2016 yılından büyük oranda arttığı tespit edilmiştir. Özellikle diplomaların uluslararası tanınırlığı ve öğrenci değişim programları açısından bu süreç de büyük bir rol oynamaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), üniversiteler için kalite güvence standartları belirleyerek, belirli akreditasyon kuruluşlarına tescil belgesi vermekte ve bu kuruluşların bazı fakülte ve bölümler için sağladıkları akreditasyonları kabul etmektedir. Bu nedenle, akreditasyon süreci üniversitenin tüm yapısını veya belirli programlarını dönemsel olarak değerlendirmesini içermektedir. Akreditasyonun üç temel amacı vardır: belirli standartlar ve kriterlere uygunluğun tespiti, eğitim programlarının geliştirilmesi için rehberlik sunmak ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eden bir

kültür oluşturmaktır (Özçiçek & Karaca, 2019). Akreditasyon süreciyle yükseköğretim kurumları; akademik personel profilleri, eğitim-öğretim müfredatları ve öğrenci ile kütüphane hizmetleri gibi temel eğitim unsurları üzerinden değerlendirilir ve bu kurumların minimum standartları karşılayıp karşılamadığı incelenir (Bakioğlu ve Baltacı s44).

Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP), yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi süreçlerini derinlemesine inceleyen ve bu kurumların ulusal ve uluslararası standartlara uygunluğunu değerlendiren bir dış değerlendirme aracıdır. (Sadıralı, 2023). Bu program, kurumların eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreçlerinin “planla, uygula, kontrol et ve önlem al” döngüsüne göre analiz edilmesini sağlar. YÖKAK tarafından görevlendirilen değerlendirme ekipleri, Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri ile Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kılavuzuna göre yürütür. YÖKAK, her yıl KAP kapsamına dahil edilecek Yükseköğretim kurumlarını belirler; bu kurumların özelliklerine uygun değerlendirme ekipleri oluşturur ve ilgili kuruma ön ziyaret ile saha ziyareti düzenler. Bu ziyaretlerin ardından hazırlanan Kurumsal Akreditasyon Raporları (KAR) doğrultusunda YÖKAK, akreditasyon ile ilgili nihai kararı verir. KAP çerçevesinde YÖKAK;

- Beş (5) yıl süreyle tam akreditasyon
- İki (2) yıl süreyle koşullu akreditasyon
- Akreditasyonun ret edilmesine karar verebilir.



Şekil 3. YÖKAK kurumsal akreditasyon programı (KAP) süreci

Kaynak: YÖKAK web sayfası Erişim tarihi: 28.10.2024

YÖKAK web sayfasından alınan 2020-2023 yılları arasında Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının Kurumsal Akreditasyon sürecine başvuru eğilimlerini gösteren tablo 1'e göre, her yıl tam akreditasyon ve koşullu akreditasyon başvurularında önemli dalgalanmalar gözlemlenmiştir. Özellikle tam akreditasyon başvurularında, 2021 yılında toplamda 7 yükseköğretim kurumu akredite edilmişken, bu sayı 2023 yılında 3'e kadar düştüğü görülmüştür. Koşullu akreditasyon sayılarında da yıllar arasında farklılıklar dikkat çekmektedir; 2022 yılında koşullu akreditasyon alan kurum sayısı 25 iken, 2023 yılında bu sayı 17 olarak kaydedilmiştir.

Tablo 1 2020-2023 yılları arası akreditasyon başvuru yapan kurum sayısı ve durumları

Yıl	Akreditasyon Türü	Yükseköğretim Kurumu Sayısı
2023	Tam Akreditasyon	3
	Koşullu Akreditasyon	17
	Ara Değerlendirme (Tam Akreditasyon)	1
	Ara Değerlendirme (Koşullu Akreditasyon)	2
	Akreditasyonun Reddi	1
2022	Tam Akreditasyon	5
	Koşullu Akreditasyon	25
2021	Tam Akreditasyon	7
	Koşullu Akreditasyon	5
2020	Tam Akreditasyon	6
	Koşullu Akreditasyon	5

Kaynak: YÖKAK web sayfasından alınan raporlar derlenerek, yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Bu veriler, akreditasyon süreçlerindeki çeşitliliğin ve yükseköğretim kurumlarının kalite güvence standartlarına yönelik gereksinim, gelişim ve değişimlerin yıllar içinde farklılaştığını ortaya koymaktadır. YÖKAK tarafından hazırlanan Kurum İç Değerlendirme Raporları (KİDR)'nda da yer yer güncellemeler yapıldığı tespit edilmiştir.

Öğrenci ve Akademik/İdari Personelin Memnuniyetini Artırma: TKY uygulamalarının bir diğer hedefi, öğrenci, personel memnuniyetini artırmaktır. Yükseköğretimde öğrenci memnuniyetini artırmanın temel yollarından biri, öğrencilerin eğitim sürecine etkin katılımlarını sağlayarak ve öğrencilerin ihtiyaçlarına göre bir öğrenim ortamı sunmaktır. Eğitim-Öğretim Müfredatının küreselleşen dünyada çağın gereksinimlere uygun

olarak düzenlenmesi, öğrencilere iş hayatlarında gereksinim duyacakları bilgi ve becerileri kazandırarak iş hayatında başarıya götürebilir. Ayrıca, seçmeli derslerin artırılması, öğrencilerin ilgi duydukları veya merak ettikleri alanlarda yönelmesine yardımcı olabilir. Ders içeriklerinin çağın şartlarına göre düzenlenmesi ile birlikte kaliteli ve etkileşimli ders materyalleri, güncel teknoloji kullanımı ve öğrenci merkezli eğitim yöntemleri, öğrencilerin derse olan ilgisini artırarak memnuniyeti yükseltir. Örneğin, problem çözme odaklı öğrenme (problem-based learning) ya da proje temelli öğrenme yöntemleri, öğrencilerin derinlemesine bilgi edinmesini sağlayabilir. Kariyer danışmanlığı, psikolojik destek, kütüphane hizmetleri, yeme-içme, barınma ve diğer öğrenci destek hizmetlerinin kalitesi, öğrencilerin kurumda geçirdikleri süreyi olumlu bir şekilde etkiler. Bu hizmetlerin etkin bir şekilde sunulması, öğrencilerin genel memnuniyet düzeyini artırır. Öğrencilerden de belirli periyotlarda düzenli olarak anket yapılarak veya çeşitli yöntemlerle geri bildirim alınması ve bu geri bildirimlere göre iyileştirmeler yapılması, öğrencilerin kendilerini ifade etmelerine yardımcı olacaktır. Örneğin, dönem sonlarında yapılan ders değerlendirmeleri ile öğrenci talepleri toplanabilir ve öğretim sürecinde gerekli düzenlemeler yapılabilir. TKY prensipleri çerçevesinde akademik ve idari kadro memnuniyeti artırmak oldukça önemlidir. Çünkü Akademik ve İdari kadronun memnuniyeti, yükseköğretim kurumlarının başarısı ve sürdürülebilir gelişimi açısından büyük önem taşır. Akademik ve idari personelin mesleki gelişimi için sağlanan imkanlar (örneğin, yurtdışı konferanslara katılım, araştırma bursları, seminerler) onların kendilerini daha fazla geliştirmelerine ve kuruma olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olabilir. Ayrıca fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesi personelin verimliliğini artırabilir. Örneğin, laboratuvar imkanları, ofis donanımı, kütüphane erişimi, makine teçhizat gibi faktörler, daha etkili çalışmasına olanak tanır. Kurumdaki personelin kurum içi kararlara katılımının sağlanması ve yöneticiler tarafından görüşlerinin dikkate alınması, çalışan memnuniyetini olumlu etkiler. TKY ilkelerine göre, geri bildirim mekanizmalarının işlerliği ve personelin fikirlerini paylaşabileceği bir ortam sağlanması önemlidir. Objektif ve adil bir performans değerlendirme sistemi ile başarılı çalışanların ödüllendirilmesi, personelin motivasyonunu artırabilir. Personellerden de belirli periyotlarda düzenli olarak geri bildirim alınması ve bu geri bildirimlere göre iyileştirmeler yapılması, personelin kendisinin değerli hissetmelerini sağlar. Örneğin, eğitim seminerleri sonrasında bir anket değerlendirmesi ile veriler toplanabilir sonraki süreçlerde neler yapılması gerektiği ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılabilir.

Sosyal Sorumluluk Projeleri (SSP): Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları çerçevesinde, sosyal sorumluluk projeleri

(SSP) öğrenci ve toplum odaklı bir iyileştirme alanı olarak büyük önem taşır. SSP'ler, yükseköğretim kurumlarının toplumsal sorumluluğunu yerine getirmesi ve toplumun çeşitli ihtiyaçlarına yanıt vermesi açısından değerlidir. Yükseköğretim kurumları, sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla öğrencilerinin topluma katkıda bulunmalarını sağlarken aynı zamanda öğrencilere çok yönlü gelişim imkânları sunar. TKY prensipleri doğrultusunda ele alındığında, sosyal sorumluluk projeleri kurumun itibarını artırabilir, iç ve dış paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olabilir. Böylece toplumda sürdürülebilir gelişimi destekleyebilir. Eğitim kurumu olarak üniversiteler, bilgi ve kaynaklarını toplumun yararına sunarak çeşitli sosyal sorunlara çözüm yolu bulabilirler. SSP'ler, öğrencilere toplumsal sorumluluk bilincini kazandırır. Öğrenciler, sosyal sorunlarla yakından ilgilenerek toplumsal ihtiyaçları daha iyi anlayabilir ve bu yönde sosyal becerilerini geliştirebilirler. Bu tür projeler öğrencilerde empati, liderlik, takım çalışması ve problem çözme gibi becerileri de pekiştirir. Üniversitelerin sosyal sorumluluk alanında aktif rol oynamaları, kurumsal itibar açısından olumlu bir etki yaratır. Bu durum, öğrenci, akademisyen ve toplum nezdinde üniversitenin saygınlığını artırarak kurumun tercih edilirliliğini yükseltebilir.

TKY, yükseköğretim kurumlarında sosyal sorumluluk projelerinin sistematik bir yaklaşımla ele alınmasını teşvik eder. TKY ilkelerine göre, sosyal sorumluluk projeleri yalnızca gönüllü etkinlikler olarak değil, kurumun kalıcı bir stratejik fonksiyonu olarak yapılandırılmalıdır. Bu kapsamda TKY prensipleri, her projenin belirli bir kalite standardına sahip olmasını ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini gerektirir. Projelerde kullanılan geri bildirim mekanizmaları sayesinde projelerin etkisi ölçülmeli ve gelecekteki projeler için bu veriler analiz edilmelidir. Örneğin, sosyal sorumluluk projesi tamamlandıktan sonra katılımcıların görüşleri alınarak etkili yönler ve geliştirilmesi gereken noktalar belirlenebilir. SSP'lerin başarıya ulaşması için projelerin planlama aşamasından itibaren öğrencilerin, akademik, idari kadronun ve diğer paydaşların katılımının sağlanması önemlidir. TKY yaklaşımı doğrultusunda, tüm paydaşlar projelere aktif olarak katılmalı ve görüşleri dikkate alınarak projeler geliştirilmelidir. Projelerin belirlenmesi sürecinde bölgesel veya ulusal toplumsal ihtiyaçlar analiz edilmelidir. İhtiyaç analizleri, projelerin gerçekten gerekli alanlara odaklanmasını sağlar. Örneğin, çevre sorunlarıyla ilgili projeler, özellikle çevre kirliliğinin yoğun olduğu bölgelerde daha fazla değer yaratabilir. SSP'ler, öğrencilere üniversite dışında gerçek dünyada deneyim kazanma fırsatı sunar. Öğrenciler, sosyal sorunlara çözüm bulmaya yönelik projelerde aktif rol alarak hem sosyal sorumluluk duygularını geliştirir hem de pratik yeteneklerini artırır. Bu da iş hayatında aranan özellikler olan liderlik, inisiyatif alma ve sosyal becerilerin

gelişmesine katkı sağlar. Akademik ve idari personel de sosyal sorumluluk projelerinde yer alarak topluma doğrudan katkıda bulunabilirler. Ayrıca, bu projeler aracılığıyla araştırma alanlarıyla bağlantılı sosyal sorunları analiz edebilir ve akademik çalışmaları daha uygulamalı bir yaklaşımla zenginleştirebilirler. Sosyal sorumluluk projelerinin sürdürülebilirliği için projelerin düzenli olarak gözden geçirilmesi, geri bildirimlerin dikkate alınması ve toplumsal ihtiyaçlara göre sürekli güncellenmesi önemlidir. Bu süreçlerin etkin yönetimi, üniversitelerin topluma katkısını kalıcı hale getirir.

2.2. Yükseköğretimde TKY Uygulamalarının Başarıya Etkisi

TKY uygulamaları, yükseköğretim kurumlarının genel başarı performansını artırmada önemli bir faktördür. TKY ilkelerine göre yönetilen bir üniversite müşteri rolündeki öğrencilerine daha nitelikli eğitim sağlarken akademideki araştırma faaliyetlerinde de daha etkin bir rol üstlenir. TKY uygulamaları, öğrenci ve mezun memnuniyeti düzeyini artırarak üniversitenin itibarını yükseltir ve mezunların iş dünyasında daha rekabetçi olmasına katkıda bulunur. Bu sayede üniversite hem ulusal hem de uluslararası düzeyde tercih edilir hale gelebilir. TKY uygulamaları, öğrenci odaklı yaklaşımlar geliştirilmesine olanak tanır ve öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun eğitim ortamlarının sağlanması için önemlidir. Bu durum, öğrenci motivasyonunu artırarak, öğrencilerin akademik başarılarını dolaylı olarak destekler. Öğrencilerle yapılan anketler, yüz yüze görüşmelerden elde edilen geri bildirimlerinin dikkate alınması, sürekli iyileştirme süreçlerinde önemli bir rol oynar. Özellikle ders içeriklerinin güncellenmesi, öğretim tekniklerinin günün teknolojik şartlarına göre yenilenmesi ve öğrencilere verilen destek hizmetlerinin geliştirilmesi TKY uygulamalarının bir parçasını oluşturmaktadır. TKY'nin sağladığı disiplin ve yapı, yükseköğretim kurumlarındaki personelin performansına doğrudan etki edebilir. Eğitim kalitesini artırmak adına yapılan sürekli değerlendirmeler, personelin profesyonel gelişimine katkı sağlar. Bu süreç, öğretim elemanlarının performansını objektif bir şekilde değerlendirmek ve gelişimlerini desteklemek için kullanılır. Ayrıca, akademik personelin iş memnuniyeti ve bağlılığını artıran TKY uygulamaları, eğitim kalitesine doğrudan katkı sunar. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal yapısında TKY uygulamalarının benimsenmesi, yönetim süreçlerinin etkinliğini artırır. Bu durum, kaynakların verimli kullanılmasını sağlar ve yönetimin karar alma süreçlerinin şeffaflığını artırır. Toplam Kalite Yönetiminin belirlenmesi ve uygulanması ile iş süreçlerini standart hale getirerek kurumsal performansın artmasını ve başarıya ulaşılmasını sağlar. Ayrıca TKY, yükseköğretim kurumlarının kurumsal hedeflere ulaşmasını sağlarken, rekabet avantajı

elde etmelerine de olanak tanır. Özellikle uluslararası alanda rekabet eden kurumlar için kalite yönetimi stratejileri, akreditasyon ve kalite standartlarını sağlama sürecinde kritik bir rol oynamaktadır.

3. Sonuç ve Öneriler

Küresel rekabetin arttığı günümüzde, yükseköğretim sisteminde en çok tartışılan konuların başında eğitimde kalitenin sağlanması gelmektedir. Bu nedenle, yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilir bir kalite kültürüne sahip olması ve eğitimde mükemmelliği hedefleyen, topluma katkı sunmayı amaçlayan bir yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir. Bundan dolayı, yükseköğretim kurumlarının toplam kalite yönetimini benimsemesi oldukça önemlidir.

Bu makalede, yükseköğretimde kalite ile ilgili kısa bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde yükseköğretimde kalite kavramından bahsedilmiş, daha sonra Yükseköğretim Kurulu Kalite Başkanlığının kuruluş amacı, tarihsel gelişimi ve temel görevleri tanımlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, toplam kalite yönetiminin (TKY) temel ilkeleri, yükseköğretim kurumlarına uyarlanması ve başarıya etkisi incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi anlayışı ile ilgili sonuç ve öneriler belirtilmiştir. YÖKAK tarafından üniversitelerde yapılan değerlendirmelerde, TKY uygulamalarının yükseköğretim kurumlarında benimsenmesinin önemi ve bu süreçte karşılaşılan zorluklar ele alınmıştır. YÖKAK tarafından hazırlanan kurum içi değerlendirme raporlarına (KİDR) uygun olarak geliştirilen TKY uygulamalarının, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerinde somut faydalar sağladığı görülmektedir. Ancak, TKY'nin etkin bir şekilde uygulanması için stratejik kalite yönetim sisteminin güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu sistemin, kurumun hedefleri, vizyonu ve misyonu ile uyumlu olması ve tüm faaliyetlere entegre edilmesi kritik öneme sahiptir. Uygulamada karşılaşılan en büyük zorluklardan biri, akademik ve idari personelin kalite konusunu tam olarak benimseyememesi ya da değişime direnç göstermesidir. Bu sorunun aşılması için sürekli eğitim programları ve motivasyon artırıcı faaliyetler düzenlenmelidir. Bazı yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler, seminerler ya da eğiticilerin eğitimi gibi programlar sonucunda, personelin TKY süreçlerine katılımının arttığı tespit edilmiştir. İç ve dış paydaşlardan düzenli geri bildirim alınması, bu geri bildirimlerin analiz edilerek kurumsal süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Öğrenci ve personel anketleri, performans değerlendirme sistemleri, stratejik plan izleme ve değerlendirme raporları, idare faaliyet raporları, iç denetim raporları ve stratejik plan, bu süreçlerin etkin bir parçası olmalıdır. Öğrenci odaklı eğitim yaklaşımlarının

benimsenmesi, sadece öğrenci memnuniyetini değil, aynı zamanda öğrenme verimliliğini de artırmaktadır. Güncel teknolojilerin kullanımı ve etkileşimli ders materyallerinin geliştirilmesiyle, öğrencilerin akademik başarılarında belirgin bir iyileşme görülmüştür. Ancak, bu dönüşüm sürecinde gerekli altyapı yatırımlarının ve akademisyenlerin pedagojik becerilerinin geliştirilmesinin önemi göz ardı edilmemelidir. PUKÖ döngüsünün düzgün bir şekilde işletilmesi, TKY'nin başarıya ulaşmasında önemli bir göstergedir. Yükseköğretim kurumlarında iç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin etkin bir şekilde analiz edilmesi ve kurumsal süreçlerin bu doğrultuda iyileştirilmesi, kurumun genel performansını yükseltmektedir. Ancak, geri bildirim toplama ve değerlendirme süreçlerinin zaman alıcı ve maliyetli olabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, bu süreçlerin verimli ve sürdürülebilir olması için dijital araçlardan ve otomasyon sistemlerinden faydalanılmalıdır. Uluslararası standartlara uyum ve akreditasyon süreçleri, yükseköğretim kurumlarının küresel ölçekte tanınmasını sağlamaktadır. Ancak, bu süreçlerin karmaşıklığı ve mali yükü göz önünde bulundurularak, kurumların gerekli kaynakları ve uzmanlığı temin etmeleri gerekmektedir. Bazı yükseköğretim kurumları, uluslararası akreditasyon sürecinde karşılaştığı finansal zorlukları çözmek için endüstri iş birliklerine yönelmiştir.

Sonuç olarak, TKY uygulamalarının yükseköğretim kurumlarında etkin bir şekilde hayata geçirilmesi, üniversitelerin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücünü artıracak ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarını sağlayacaktır. Bu süreçte, karşılaşılan zorlukların farkında olarak, stratejik planlamaların gerçekçi ve uygulanabilir hedefler üzerine kurulması önemlidir. Üniversitelerin, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarında mükemmeliyeti hedeflerken, paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Kaynakça

- Ağırlioğlu, N. (2012). *Üniversite ve bilim toplumu ilişkileri üzerine*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Atatekin, E., & Dulupçu, M. A. (2018). Kalitede yeni bir sayfa mı yoksa es-kilerin tekrarı mı? Bazı devlet üniversitelerinin kurumsal iç değerlendir-me raporlarının eğitim perspektifi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 14–24.
- Ayvaz, B., Kuşakçı, A. O., & Borat, O. (2016). Kalite güvencesi ve akreditasyon süreçleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstriyel Araştırma ve Gelişim Dergisi*, 1(1), 53–60.
- Bakioğlu, A., & Baltacı, R. (2010). *Akreditasyon Eğitimde Kalite* (1. Baskı). Ankara: Nobel.
- Bozdemir, E. (2010). Rekabet üstünlüğü açısından hedef ve Kaizen maliyetleme yöntemlerinin Türk otomobil sektöründe uygulanabilirlik düzeyinin incelenmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ceylan, M. (1997). Eğitimde toplam kalite yönetimi ve müşteri memnuniyeti. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1, 23–29.
- Derdiyok, R. (2019). Yükseköğretimde kalite yönetimi süreçleri ve rekabet gücü. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(2), 185–198.
- Elmacı, O., Poyraz, K., & Çalık, M. (1999). Yükseköğretimde (Meslek Yüksekokullarında) kalite güvence sisteminin oluşturulmasına yönelik bir değerlendirme format önerisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1).
- Eyitmiş, A. M. (2000). Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İİBF’de ISO 9002 kalite güvence modeli önerisi (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Güler, M., & Soyer, B. (2021). Yükseköğretimde yeniden yapılanma: Türk yükseköğretiminde kalite güvencesi sisteminin gelişimi. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 1(1), 45–89.
- Işık, S., & Beykoz, S. Y. (2018). Türk yükseköğretiminde yeni bir paradigma: Kalite güvence sistemi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 7–22.
- İçli, G. E., & Vural, B. B. (2010). Toplam kalite yönetimi ve uygulamaları çerçevesinde Kırklareli Üniversitesi meslek yüksekokulları öğrenci memnuniyeti araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28(1), 335–349.
- İmamoğlu, M. A. (2021). Üniversitelerde paydaş katılımının rolü: 2019 kurum içi değerlendirme raporlarının incelenmesi (Yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Kılıçaslan, Ç. (2020). Yükseköğretimde akreditasyon. *PEYZAJ-Eğitim, Bilim, Kültür ve Sanat Dergisi, Özel Sayı*, 10–18.
- Magnale, V. S., & Potluri, R. M. (2011). Quality management in Indian higher education system: Role of internal quality assurance cell (IQAC). *Asian Journal of Business Management*, 3(4), 251–256.
- Özçiçek, Y., & Karaca, A. (2019). Yükseköğretim kurumlarında kalite ve akreditasyon: Mühendislik eğitim programlarının değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 114–149. <https://doi.org/10.33892/fuuiibfdergi.580174>
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pelin, M., Sert, H., & Yurumez, Y. (2022). Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK): Değerlendirme süreçleri ve deneyim paylaşımı. *Ortadoğu Tıp Bilimleri Dergisi*, 7(3), 506–510. <https://doi.org/10.26453/ortjhs.1142275>
- Sadıralı, S. (2023). Yükseköğretim kalite güvencesi modeli: Yeni kurulan bir devlet üniversitesinde uygulamalar (Yüksek lisans tezi). Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tarsus.
- Saydan, R. (2008). Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ve öğrenci memnuniyeti. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 77–95.
- Sipahi Mencet, D., & Akar, N. (2022). Kalite aktörlerinin yükseköğretimde sürdürülebilir kaliteye ilişkin görüşleri üzerine bir durum çalışması. *Erciyes Akademi*, 36(1), 103–123. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1030275>
- Şimşek, M. (1996). *Kalite Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın Evi.
- Taş, İ. E., Durgun, S., & Gözükar, M. A. (2022). Kurum iç değerlendirme raporlarının üniversitelerde kalite yönetim sürecine katkısı: KSÜ kurumsal geri bildirim raporu üzerinden değerlendirme. *Beşeri ve Sosyal Bilimlerden Seçkin Araştırmalar* (Sayı January), 1–36.
- Taşcı, D., & Lapçın, H. T. (2023). Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi: Kurumsal akreditasyon raporları üzerinden bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 1–16. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1185953>
- Tezsürücü, D., & Bursalıoğlu, S. A. (2013). Yükseköğretimde değişim: Kalite arayışları. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 97–108.
- Topçu, E. (2021). Üniversite personelinin kalite süreçleri algısının incelenmesi: Giresun Üniversitesi örneği (Yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Walasek, T. A., Kucharczyk, Z., & Morawska-Walasek, D. (2011). Assuring quality of an e-learning project through the PDCA approach. *Archives of Materials Science and Engineering*, 48(1), 56–61.

- Yazıcı, S., Ünal, F., & Çulhaoğlu, Ö. (2023). Kalite süreçlerinde PUKÖ döngüsü: Dış değerlendiricilerin görüşlerine göre Türk üniversitelerinin yeterlik düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 57, 281–305. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1008011>
- Yetişen, S., & Ünlü, H. G. (2019). Yükseköğretimde kalite perspektifi: 2007 yılında kurulan devlet üniversitelerinin kurum iç değerlendirme raporlarının karşılaştırmalı analizi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 72–89.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK). Web Sayfası, <https://yokak.gov.tr/> Erişim Tarihi 10.10.2024
- Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK). (2020). *2019 yılı Akreditasyon Kuruluşları Genel Değerlendirme Raporu*. <https://yokak.gov.tr/2019-yili-akreditasyon-kuruluslari-genel-degerlendirme-raporu-126> Erişim Tarihi 20.10.2024
- Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK). (2021). *2020 Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi durum raporu*. <https://yokak.gov.tr/2020-yuksekokretim-degerlendirme-ve-kalite-guvencesi-durum-raporu-yayimlandi-242> Erişim Tarihi 11.11.2024
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (1983). *Yükseköğretim Teşkilatı Kanunu* (Kanun No. 2547). Resmî Gazete. <https://www.mevzuat.gov.tr/> Erişim Tarihi: 08.11.2024

