

**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA KALİTE  
KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI VE DEVAMLILIĞININ  
SAĞLANMASI  
(ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Elif Nur ALPER**

**BURSA 2011**



**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA KALİTE  
KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI VE DEVAMLILIĞININ  
SAĞLANMASI  
(ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Elif Nur ALPER**

**Danışman**

**Prof. Dr. İsmail EFİL**

**BURSA 2011**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İşletme ..... Anabilim/Anasanat Dalı,  
Yönetim Organizasyon ..... Bilim Dalı'nda 702716006 numaralı  
Elif Nur Alper .....'nın hazırladığı "Yüksek İşletim Kurumları  
Kalite Kollu: İllustrasyonu ve Değerlendirmesi" (Ulusal Uzmanlık  
konulu Yüksek Lisans ..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile  
ilgili tez savunma sınavı, 17./02/2011 günü 10.00 - 11.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan  
sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ..... başarılı ..... (başarılı/başarısız)  
olduğuna ..... oy birliği ..... (oy birliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.



Prof. Dr. İsmail EFİL  
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi



Doç. Dr. İlker KILIK  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi



Prof. Dr. Bilal TAL  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

17./02/2011

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Elif Nur Alper  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : xiii + 158  
Mezuniyet Tarihi : .... / .... / 2011  
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. İsmail Efil

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KALİTE KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI VE DEVAMLILIĞININ SAĞLANMASI (ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

Avrupa Birliğine katılma ve uyum sürecinin Türk yüksek öğretim sistemine yönelik en önemli etkisi, yüksek öğretimde kalite kültürü oluşturma ve devamlılığının sağlanması ile ilgili çalışmaları hızlandırması olmuştur. Özellikle 2005 yılından sonra “her ile bir üniversite, her lise mezununa üniversitede eğitim fırsatı” sağlamaya yönelik politika tercihinden sonra sayıları hızla artan devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki rekabet yüksek öğretimde kalite çalışmalarının önemini ortaya çıkarmıştır. Buna Amerikan ve Avrupa üniversitelerinin rekabeti de eklenince 2000’li yılların başından itibaren çok sayıda Türk devlet üniversitesi kalite kültürü oluşturma çabalarını yoğunlaştırmıştır. Kalite kültürü oluşturma faaliyetlerini Türkiye’de ilk başlatan üniversitelerden biri olarak Uludağ Üniversitesi, 2001 yılında başlattığı çalışmaları başarılı bir şekilde tamamlamış ve Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından Bologna Sürecine dahil olan diğer ülke üniversiteleri için örnek uygulama olarak önerilmiştir. Uludağ Üniversitesinin başarısı, bütünsel yaklaşımı benimsemesi ve üst yönetim liderliği altında bütün paydaşların sürece etkin olarak katılımı ile gerçekleşmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite kültürü, yüksek öğretimde kalite, Bologna Süreci, Avrupa Üniversiteler Birliği, Uludağ Üniversitesi.

## ABSTRACT

Name and Surname : Elif Nur Alper  
University : Uludağ University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Management and Organization  
Degree Awarded : Master  
Page Number : xiii + 158  
Degree Date : .... / .... / 2011  
Supervisor (s) : Prof. Dr. İsmail Efil

### ULUDAĞ UNIVERSITY EXAMPLE FOR GENERATING QUALITY CULTURE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND ENSURING CONTINUITY

Joining and harmonization process of the European Union for Turkey has an important influence on Turkish higher education system, which is generating a quality culture in higher education and ensuring the continuity studies has been speeded up. Especially in 2005, after providing the policy of “each city with a university, university education opportunity for every high school graduate”, competition between rapidly growing state and private universities has revealed the importance of quality in higher education studies. In the beginning of 2000s many Turkish state universities has improved its efforts to generate a quality culture after American and European universities got involved to the competition. Uludağ University, as one of the first universities that started to generate quality culture in Turkey, has completed the studies that began in 2001 and be an example for the other country universities which include Bologna Process by the European University Association. The success of Uludağ University occurred with, adoption of holistic approach and under the top management leadership stakeholders active participation.

**Key Words:** Quality culture, quality in higher education, the Bologna Process, European University Association, Uludağ University

## ÖNSÖZ

2009 yılından sonra devlet ve özel üniversite sayısındaki hızlı artış, Türk üniversitelerini bir yandan dünya üniversiteleri diğer yandan da kendi aralarındaki rekabeti artıracak, bu yarış da kalite unsuru üzerinden gerçekleştirilecektir. Yüksek öğretim kurumlarında kalite kültürü oluşturulması ve devamlılığının sağlanması başlıklı bu tez, Uludağ Üniversitesi örneğinden hareketle yakın dönemde üniversiteler arasında yaşanacak kalite kültürü yaratmaya yönelik rekabetin yönünü ve boyutlarını ortaya koymaya çalışmıştır. İki yılı aşan tez çalışmam sırasında;

Tez konusunun seçiminden tamamlanmasına kadar geçen süreçte akademik desteğini esirgemeyen tez danışmanım ve hocam **Prof. Dr. İsmail Efil'e**;

Tezin Uludağ Üniversitesi örneği ile ilgili uygulama kısmında, kalite kültürü sürecinde yer alan ve bu konudaki deneyimlerini aktaran, aynı zamanda tez jürimde yer alan hocam **Prof. Dr. Bilçin Tak'a**;

Tezin yazım aşamasından itibaren akademik bilgi birikimi ve tecrübesi ile yöntem bakımından çalışmalarımı kolaylaştıran desteği yanında moral bakımdan da sürekli destek veren babam **Prof. Dr. Yusuf Alper'e**;

Tez yazım aşamasında özellikle tez planı hazırlanması ve uygulama kısmının yazılması ile ilgili olarak bilgi ve düzeltme desteği sağlayan **Yrd. Doç. Dr. Mehmet Eryılmaz ve Öğr. Gör. Dr. Memet Zincirkıran'a**,

Tez yazım çalışmaları süresince özellikle imla hatalarının düzeltilmesi konusunda yardımcı olan kardeşim **Emir Cihan Alper'e** ve manevi desteğini esirgemeyen annem **Kamuran Alper'e**

İçten teşekkürü bir borç bilirim. Bu çalışmanın, akademik kariyerimin bundan sonraki dönemlerinde gerçekleştireceğim çalışmalar için bir başlangıç olması temennisiyle, isimlerini saymadığım ancak çalışmalarım ile yakından ilgilenen ve moral desteklerini sürekli olarak yanımda hissettiğim bölüm hocalarım ve araştırma görevlisi arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Şubat 2011

Elif Nur ALPER

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	X
ŞEKİLLER.....	XII
TABLolar.....	XIII
GİRİŞ .....	1

### I.BÖLÜM

#### DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI VE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KALİTE KÜLTÜRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

1. DÜNYADA YÜKSEKÖĞRETİM.....	3
1.1. Tanım.....	3
1.2. Amacı.....	4
1.3. Dünyada Yükseköğretimin Tarihsel Gelişimi.....	4
2. TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİM.....	10
2.1. Tanım (2547 Sayılı Kanun).....	10
2.2. Yükseköğretimin Amacı ve Görevleri ( 2547 Sayılı Kanun).....	11
2.3. Türkiye'de Yükseköğretimin Tarihsel Gelişimi.....	13
2.4. Yüksek Öğretimin Organizasyonu (Yönetim Yapısı).....	17
2.4.1. Yükseköğretim Yönetimi.....	17
2.4.1.1.Yükseköğretim Kurumu (YÖK).....	19
2.4.1.2.Yükseköğretim Denetleme Kurulu.....	19
2.4.1.3.Üniversitelerarası Kurul.....	20
2.4.2. Üniversiteler ve İdari yapılanması.....	20
2.5. Üniversitelerin Bugünkü Durumu.....	22
3. DÜNYADA YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE ÇALIŞMALARI.....	23
3.1. Amerika'da Yükseköğretimde Kalite Çalışmaları.....	26



3.1.1. Amerika ‘da Yükseköğretimin Genel Yapısı.....	26
3.1.2. Yükseköğretimde Kalite Çalışmaları.....	29
3.1.2.1. Akreditasyon Çalışmaları.....	29
3.1.2.1.1. ABET(Accreditation Board for Engineering and Technology ).	30
3.1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	31
3.1.2.3. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü .....	36
3.2. Avrupa’da Yükseköğretimde Kalite Çalışmaları.....	38
3.2.1. Avrupa’da Yükseköğretimin Değişimi ve Yeniden Yapılanması.....	38
3.2.2. Avrupa Yükseköğretiminde Akreditasyon ve Kalite Çalışmaları.....	40
3.2.3. Bologna Süreci.....	42
3.2.3.1. Kalite Güvencesi.....	44
3.2.3.2. Avrupa Kalite Ödülü-The European Quality Award.....	46
3.3. Türk Yükseköğretiminde Kalite Çalışmaları.....	49
3.3.1. Ulusal Kalite Ödülü.....	54
3.3.2. Üniversite Kalite Politikaları.....	56

## II. BÖLÜM

### KALİTE, KALİTE KÜLTÜRÜ VE KALİTE KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ

1. TEMEL BİLGİLER.....	58
1.1. Kalite Kavramı.....	58
1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	60
1.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	63
1.3.1. TKY Tarihçesi.....	63
1.3.2. TKY Tanımı.....	70
1.3.3. TKY İlkeleri.....	73
1.3.4. TKY İşletmeye Faydaları ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar.....	75
1.4. Kalite Kültürü.....	76
1.4.1. Kalite Kültürünün Önemi.....	76
1.4.2. Örgüt Kültürü ve Kalite Kültürü.....	77

1.4.3. Kalite Kültürünün Unsurları.....	79
1.4.4. Kalite Kültürünü Geliştirme Süreci.....	80
1.4.4.1. Tanım ve Önemi.....	80
1.4.4.1.1. Değişim Yönetimi Ve Planlanması.....	81
1.4.4.1.1.1. Değişime Hazır Oluş; Örgütsel Değişime Ne Zaman Gerçekleşir?.....	86
1.4.4.1.1.2. Değişmeye Olan Direnç ve Nedenleri.....	87
1.4.4.1.1.2.1. Değişmeye Direncin Bireysel Nedenleri.....	88
1.4.4.1.1.2.2. Değişmeye Direncin Örgütsel Nedenleri.....	89
1.4.4.1.1.3. Değişime Olan Direnci Yenmenin Yolları.....	90
1.4.4.1.2. Örgütlerde Değişim Yöntemleri.....	91
1.4.4.1.2.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci.....	92
1.4.4.1.2.2. Geliştirilmiş Süreç Yöntemi.....	93
1.4.4.1.2.3. Eylem Araştırması (Action Research) Yöntemi.....	93
1.4.4.2. Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ile İlgili Yaklaşımlar.....	94
1.4.4.3. Kalite Kültürü Geliştirme Sürecinin Aşamaları.....	95
1.4.4.3.1. Mevcut Örgüt Kültürünün Yapısal Analizi.....	96
1.4.4.3.2. Yeni Kültürel Unsurların Tanımlanması ve Benimsenmesi.....	98
1.4.4.3.3. Kalite Kültürünü Geliştirecek Organizasyonel Süreçlerin Etkinleştirilmesi .....	99
1.4.5. Kalite Kültürünün Sürdürülmesi.....	101

### **III. BÖLÜM**

#### **ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ KALİTE KÜLTÜRÜ PROJESİ**

1. Uludağ Üniversitesi Kalite Kültürü Projesi.....	103
1.1. Kalite Kültürü Projesinde Görev Alanlar.....	107
1.2. Kalite Kültürü Projesinde Kullanılan Araçlar.....	108
1.3. Projenin Hayata Geçirilmesinde İzlenecek Yaklaşımlar.....	108
1.3.1. Bütünsel Yaklaşım.....	109
1.3.2. Parça Yaklaşımı.....	109

1.4. Uludağ Üniversitesi Modeli.....	110
1.4.1. Kavram: Misyona, Vizyon ve Hedefler.....	111
1.4.2. Karar Alma Sürecinde Bulunan Komitenin Yapısı: Tutarlılık, İletişim Ve Katılım.....	115
1.4.3. Sürecin İşleyişi (Bütünsel Yaklaşım).....	121
1.4.4. Çevresel Faktörler.....	123
1.4.5. Uludağ Üniversitesi'nde Proje Kapsamında Yapılan Değişiklikler.....	124
1.4.5.1. Eğitim Reformu Çalışmaları.....	124
1.4.5.2. Araştırma Reformu Çalışmaları.....	124
1.4.5.3. Yeniden Yapılandırma Çalışmaları.....	125
1.4.6. Uludağ Üniversitesi EUA Değerlendirme Ekibi Raporu.....	126
1.5. Projenin (Yapısal Özelliklerinin) Değerlendirilmesi.....	130
1.5.1. Yöntem.....	130
1.5.2. Örneklem Grubu ve Veri Toplama Yöntemi.....	130
1.5.3. Veri Analizi ve Bulgular.....	131
1.5.3.1. Kalite Kültürü Oluşturulması Süreci Sırasında.....	131
1.5.3.1. Kalite Kültürü Oluşturulması Süreci Sonrasında.....	137
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER.....</b>	<b>145</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>150</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>156</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>158</b>

## **KISALTMALAR**

A.G.E. : Adı Geçen Eser

A.G.T. : Adı geçen Tez

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ABET: Accreditation Board for Engineering and Technology ( Teknoloji Programları Akreditasyon Kurulu )

Ar-Ge: Araştırma – Geliştirme

ASQC: Amerikan Kalite Kontrol Derneği

BFUG: Bologna Follow-Up Group ( Bologna İzleme Grubu )

Bkz : Bakınız

CRE: Association of European Universities ( Avrupa Üniversiteler Birliği )

ECPD: Engineers' Council for Professional Development ( Profesyonel Gelişim için Mühendislik Konseyi )

ECTS: European Credit Transfer and Accumulation System ( Avrupa Kredi Transfer ve Biriktirme Sistemi - AKTS )

EFQM: European Foundation of Quality Management ( Avrupa Kalite Yönetim Vakfı )

ENIC: Avrupa Bilgi Merkezleri Ağı

ENQA: European Network of Quality Assurance Agencies (Avrupa Kalite Güvence Kurumları Ağı)

EOQ: European Organization For Quality ( Avrupa Kalite Örgütü )

EOQC: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu

EQA: The European Quality Award ( Avrupa Kalite Ödülü )

ETCS: European Credit Transfer System ( Avrupa Kredi Transfer Sistemini )

EUA: Avrupa Üniversiteler Birliği

EURASHE: European Association Institutions in Higher Education ( Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği )

IQR: International Quality Reviews ( Uluslar arası Kalite İzlenmesi )

ISO: Uluslararası Standardizasyon Örgütü

İTÜ: İstanbul Teknik Üniversitesi

KalDer: Türkiye Kalite Derneği

KKÇ: Kalite Kontrol Çemberleri

KOBİ: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler  
MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award ( Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü )  
MEYOK: Meslek Yüksekokulları Koordinatörlüğü  
MÜDEK: Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği  
NAE: National Education Association ( Ulusal Eğitim Derneği )  
NARIC: Ulusal Akademik Tanıma Bilgileri Merkezleri  
NEGP: The National Education Goals Panel ( Ulusal Eğitim Hedefleri Paneli )  
ODTÜ: Orta Doğu Teknik Üniversitesi  
TKY: Toplam Kalite Yönetimi  
TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği  
UAK: Uludağ Üniversitesi Akreditasyon Kurulu  
VB. : ve benzeri  
YÖDEK: Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu  
YÖK: Yükseköğretim Kurulu

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: EFQM Mükemmellik Modeli.....	48
Şekil 2: Kalite Kültürü.....	95
Şekil 3: Kalite özet.....	96
Şekil 4: Uludağ Üniversitesi Aktivitelerinin Kavramsal Temelleri.....	103
Şekil 5: Uludağ Üniversitesi'nin Bologna Felsefesi.....	105
Şekil 6: Uludağ Üniversitesi Karar Alma Süreci- Tip I.....	109
Şekil 7: Uludağ Üniversitesi Karar Alma Süreci- Tip II.....	110
Şekil 8: Uludağ Üniversitesi Karar Alma Süreci- Tip III.....	111
Şekil 9: Uludağ Üniversitesi'nin Stratejik Plan Geliştirme Süreci.....	112

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Yükseköğretim Yönetim Organları Organizasyon Şeması .....	17
Tablo 2: Ulusal Eğitim Sistemi.....	18
Tablo 3: Yıllar içindeki üniversitelere yapılan yeni kayıt, öğrenci ve öğretim elemanı sayıları ( Tüm yükseköğretim kademeleri dahil).....	22
Tablo 4: Son sekiz yılda Türkiye çapında görev yapan öğretim elemanları sayısı .....	23
Tablo 5: Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....	62
Tablo 6: Uludağ Üniversitesi'nin Bologna Reformları'nın Hayata Geçirmesindeki .....	102

## GİRİŞ

Son yıllarda Türk yüksek öğretim sisteminde ve üniversitelerde meydana gelen çok sayıda gelişme, yüksek öğretimde kalite kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasını önemli hale getirmiştir. Bu gelişmeler;

- Özellikle 2005 yılından sonra çok sayıda yeni devlet ve vakıf (özel) üniversitenin kurulması,
- Değişen yüksek öğretim politikasının bir yansıması olarak gelişme seviyesine bakılmaksızın her ilde bir üniversite kurma tercihinin yapılması,
- Artan üniversite sayısına bağlı olarak (özellikle vakıf ve devlet üniversiteleri arasında) rekabetin artması,
- Türk üniversitelerinin kendi aralarındaki rekabetin yanı sıra, hatta bazı alanlarda bu rekabetten daha şiddetli olarak Amerika ve Avrupa üniversiteleri ile rekabet etmek zorunda kalması,
- Avrupa üniversitelerinin Amerikan üniversiteleri ile rekabet edebilmek için kendi içlerinde üniversite sistemi yeniden yapılandırma ve uyumlu hale getirmeye yönelik çalışmaları başlatmaları (Bologna süreci),

olarak sıralanabilir. Bu gelişmeler, Türk üniversitelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için rekabet güçlerini koruyacak yeniden yapılandırma çalışmalarını gerçekleştirmeye zorlamıştır. Bu çalışmalar esas olarak “kalite merkezli” çalışmalar olup, bir kalite kültürü oluşturma ve bunun devamlılığını sağlamaya yönelik faaliyetler olmuştur.

Kalite, iktisadi, sosyal, kültürel ve siyasi hayatın bütün alanlarında faaliyet gösteren örgütlerin (organizasyonların) mensuplarınca paylaşılan, sonradan öğrenilen veya kazanılan iş yapma ve yürütme biçimi olarak tanımlanır ve bu değerlerin bütünü o organizasyonun kültürünü oluşturur. Örgütün (organizasyonun) varlığını devam ettirmesi bu kültürün oluşturulması ve devamlılığının sağlanması ile mümkün olur. Eğitim alanında faaliyet gösteren birer organizasyon olarak üniversitelerin oluşturulma



amaçlarını etkin şekilde gerçekleştirmeleri bir kalite kültürüne sahip olmaları ve bunun devamlılığı ile mümkündür. Bu çalışma da esas olarak Türk yüksek öğretim kurumları için giderek hayati öneme sahip olmaya başlayan kalite kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanması süreci ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Çalışma iki temel bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde, önce Dünya’da ve Türkiye’deki yüksek öğretim sistemi ve kurumlarının tarihi gelişimi ve idari yapılanması üzerinde durulmuş ve Türk yüksek öğretim sisteminin bugünkü durumu açıklanmıştır. Bu kısmı takiben dünya’da yüksek öğretim kurumlarındaki kalite çalışmalarına yer verilmiştir. Yüksek öğretimde kalite çalışmalarında özel bir yer ve öneme sahip olan Amerikan üniversitelerindeki kalite ve akreditasyon çalışmalarına ayrıntılı şekilde yer verildikten sonra Türk yüksek öğretim sisteminin kalite çalışmalarında doğrudan etkilendiği Avrupa ülkeleri üniversitelerindeki kalite çalışmaları incelenmiştir. Avrupa yüksek öğretim sistemi ile ilgili kalite çalışmalarında Bologna sürecine ayrı bir yer verilmiştir. Birinci bölümün sonunda Türk üniversitelerindeki kalite çalışmaları ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde öncelikle kalite kavramının tanımı ve gelişiminden hemen sonra kalite kültürünün önemine ve unsurları incelenmiştir. Temel tanımların yapıldığı bu kısmın devamında kalite kültürü oluşturma süreci ve sürdürülmesi konusu işlenmiştir.

Tez çalışmasının son ve en önemli kısmı olan üçüncü bölümünde kalite kültürü oluşturma ve devamlılığını sağlama konusunda başarılı bir uygulama olan Uludağ Üniversitesi örneği incelenmiştir. Uludağ Üniversitesi kalite kültürü oluşturma sürecinde iki temel yaklaşımdan biri olan bütünsel yaklaşımı benimsemiş ve Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından diğer üniversitelere örnek gösterilen başarılı bir uygulama gerçekleştirmiştir. Çalışmanın bu bölümünde süreçle ilgili basılı çalışmaların yanı sıra projenin kurumsal değerlendirme raporunu hazırlamada görev alan birinci derecede sorumlu kişilerle yüz yüze görüşme tekniğinden faydalanılarak bilgi alınmıştır.

## I.BÖLÜM

# DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI VE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KALİTE KÜLTÜRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

## 1. DÜNYADA YÜKSEKÖĞRETİM

### 1.1. Tanım

Genel olarak yükseköğretim; “ortaöğretim sonrasında, genellikle belirli bir dalda lisans ya da daha yüksek düzeyde diploma yada sertifika veren kurumların sağladığı eğitim<sup>1</sup>” veya “ortaöğretimin üstünde, üniversite, akademi ve yüksekokullar ile bu eğitim kurumlarını yönetmek görevini ve sorumluluğunu taşıyan birimlerden oluşan örgüt ya da ortaöğretim sonrası üniversite, akademi, teknik ve yüksek meslek okulları gibi eğitim kurumlarınca planlanıp uygulanan en az 2 yıllık öğretim<sup>2</sup>” olarak tanımlanmaktadır.

En temel yükseköğretim kurumu olarak üniversite ise “yüksek düzeyde eğitim, bilimsel araştırma ve bilimsel yayın yapan fakülte, enstitü ve yüksekokul gibi aynı rektörlüğe bağlı birimlerden oluşan öğretim kurumu<sup>3</sup>” veya “ çeşitli bilim ve sanat dallarında öğretim yapan, meslek eğitimi ve lisansüstü programları bulunan ve çeşitli dallarda diploma veren yükseköğretim kurumu<sup>4</sup>” olarak tanımlanır.

Yukarıda yapılan tanımlardan farklı olarak teknolojik alandaki gelişmeler ve özellikle küreselleşme sürecine bağlı olarak dünyada üniversite tanımı da değişmeye başlamış, yeni üniversite anlayışları ve yaklaşımları ortaya çıkmıştır. “21. Yüzyıl Üniversitesi” olarak da adlandırılan bu yeni üniversitenin temel özellikleri<sup>5</sup>;

- Öğretim üyeleri yerine öğrencileri odak noktası olarak alma,

<sup>1</sup> Anabritannica Genel kültür Ansiklopedisi, Ana Yayıncılık A.Ş. İstanbul, 2004,cilt 21, s.502-503.

<sup>2</sup> Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi, Milliyet Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1992, Cilt 24, s.12666.

<sup>3</sup> Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi,..., Cilt 23, s.12026

<sup>4</sup> Anabritannica Genel kültür Ansiklopedisi, cilt 21, s.506-508

<sup>5</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, “*Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz*”,Seta Yayınları, Haziran, 2009, s.61-62.

- Yaşam boyu öğrenmeye odaklanma ve yetişkinler için farklı imkan ve etkinlikler sunabilme,
- İnsanların yaşam biçimlerine ve kariyer ihtiyaçlarına uygun ortamlar hazırlayabilme,
- Yalnızca bölgesel pazara değil, küresel pazara hitap edebilme,
- Hızla değişen dünyaya uyum sağlayabilecek esnek bir yapıya ve yeteneğe sahip olma,
- Teknolojiyi kullanarak herhangi bir yer ve zaman kısıtlaması olmadan öğrenme imkanı sağlayabilme,
- Öğrenim ücretinin (bedelinin), hizmetten yararlananlarca ve özel kesimlerce desteklenebilmesi,

olarak sıralanmıştır.

## **1.2. Amacı**

İlk üniversitelerin kuruluş amaçları kişilere mesleki eğitim vermek içindi. Günümüzde ise üniversitelerin amaçlarındaki ortak noktalar<sup>6</sup>; araştırmalar yoluyla yeni bilgi üretimi yapmak, eğitim yoluyla yeni nesillere bilgi aktarımını sağlamak ve toplumun ihtiyaçlarına uygun hizmet sunmak olarak belirtilebilir.

21. yüzyıl, üniversitelerin klasik yalnızca eğitim ve bilginin gelecek nesillere aktarımı fonksiyonundan daha çok öğrencilerde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi yönleri ön plana çıkarmaya çalıştıkları bir dönem olarak dikkati çekecektir<sup>7</sup>.

## **1.3. Dünyada Yükseköğretimin Tarihsel Gelişimi**

Yükseköğretim kurumları henüz üretim faktörü olarak değerlendirilmediği dönemlerde dinsel veya siyasal otoriteye eleman yetiştirme amacını taşımıştır. Örneğin

---

<sup>6</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, “*Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz*”, s.87.

<sup>7</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, a.g.e. s.61-62.

M.Ö. 2000'li yıllarda Babilliler, Hamurabi hanedanlığı sırasında ruhban-yöneticilerin yetiştirilmesi için tapınak okulları kurmuşlardır. Yine Çin'de M.Ö.124 yılında İmparatorluğun memur ihtiyacını karşılamak için İmparatorluk Akademisi, Roma İmparatorluğu'nda da M.S.100-200 yıllarında üst düzey yönetici yetiştirmek için hukuk kürsüleri kurulmuştur<sup>8</sup>.

Modern yükseköğretimin kökenlerini Eflatun'un Akademisine, Aristo'nun Lyceum'una ve İskenderiye Müzesi'ne kadar götürmek mümkündür. 1000 yıllarından sonra Kutsal Roma İmparatorluğu ve kilisenin otoritesi altında Avrupa'da birçok üniversite kurulmuştur. Avrupa'da kurulan üniversiteler o zamanın gereklerine göre örgütlenmiş, araştırmacılardan ve öğrencilerden oluşan birer lonca teşkilatı niteliğinde kurumlar olarak kurulmuştur<sup>9</sup>. Dünyada bilinen ilk üniversite niteliğinde sayılabilecek yüksek öğretim kurumu, meslek öğrenmek isteyen öğrenciler tarafından 1088 yılında kurulan Bologna üniversitesidir. Üniversitenin rektörü öğrenciler tarafından kendi aralarında seçilir ve öğretmenlerin maaşları da yine öğrenciler tarafından ödenirdi. Daha sonra 1160 yılında Katolik Kilisesi tarafından ruhban sınıfı yetiştirmek için Fransa'da Paris üniversitesi kurulmuştur. Paris Üniversitesinde kilise ile öğretmenler arasında ortaya çıkan anlaşmazlık sonucu üniversiteden ayrılan öğretmenler 1167 yılında İngiltere'de Oxford üniversitesini kurarlar. Avrupa üniversitelerinin ilk örnekleri olan bu üniversitelerdeki öğretmenler ile siyasi otorite arasında zaman zaman anlaşmazlık baş gösterir ve her anlaşmazlıkta yeni bir üniversite ortaya çıkar. Bu çerçevede 1204 yılında Venedik, 1209 yılında Cambridge ve 1220 yılında da Pauda üniversitesi kurulmuştur<sup>10</sup>.

İlk kurulduğu yıllarda üniversiteye uluslararası nitelik kazandırmak için papalık veya krallık tarafından 'stadium generale belgesi' ve öğretmenlere de her yerde öğretebilme belgesi 'ius ubique docendi belgesi' verilmesi sebebiyle üniversite daha kurulduğu yıllarda bile ayrıcalıklı ve prestijli bir kurum olma özelliğini kazanmıştır.

---

<sup>8</sup> "Bilim Ve Teknolojinin Tarihsel Gelişim Öyküsü", <http://merichrd.wordpress.com/2006/12/30/bilim-ve-teknolojinin-tarihsel-gelisim-oykusu/>; Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, "Türkiye'de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz", Seta Yayınları, Haziran, 2009, s.41-46.

<sup>9</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, "Türkiye'de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz", Seta Yayınları, Haziran, 2009, s.41-46.

<sup>10</sup> "Bilim Ve Teknolojinin Tarihsel Gelişim Öyküsü", <http://merichrd.wordpress.com/2006/12/30/bilim-ve-teknolojinin-tarihsel-gelisim-oykusu/>

**Universitas** terimi, Orta Çağda yaygın olan bir loncayı ifade ederken 15. yüzyılda sadece öğretme ve öğrenmeyi amaçlayan toplulukları ifade etmede bazı zamanlarda hocaların derneği ya da öğrencilerin topluluğu anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Zamanla daha sık kullanılmasıyla stadium kelimesinin yerini alarak modern kullanımı olan “üniversite” adını almıştır. Kurulma amacı meslek eğitimi vermek olan bu loncalar değişerek klasikleri öğrenmek ve teoloji ile felsefe tartışmaları yapmak için kurulan bir kurum haline gelmiştir. Tıpta Salerno, hukuk alanında Bologna, teoloji ve felsefe alanında da Paris’te kurulan okullar öne çıkmıştır<sup>11</sup>. Eski Yunan ve İslam aleminin, eserlerinin Avrupa üniversitelerinde okutulmaya başlanması ve yeni coğrafi keşifler sonucu bilgi patlaması ile İncil’e göre olan dünya görüşü ile Aristo’ya göre olan dünya görüşünün uzlaştırılması eğilimlerini başlatmıştır. Bu eğilim 13. yüzyılda St.Thomas tarafından başlamış ve Martin Luther’in düşüncelerini içeren bildiriye Wittenberg Üniversitesi’nin kapısına asması ile sona ermiştir. Kilise ile akıl’ın uzlaşma araması ve sonunda akıl’ın kiliseyi dışlaması Rönesans’a ve takip eden reform hareketlerine yol açmıştır.

Rönesans’tan itibaren üniversiteler üzerinde kilisenin etkisi azalırken, devletin etkisi artmaya başlamış ve üniversitelerde okutulan İslam dünyasının eserleri, yerini yavaş yavaş R.Bacon, Copernicus ve Newton gibi bilim adamlarının eserlerine bırakmıştır. Bu dönemlerde kilisenin etkisinin azalması ile üniversitede nelerin okutulacağı sorusu da gündeme gelmiş ve tartışmalar daha çok öğretim programları üzerinde yoğunlaşmıştır.

1600’lü yıllara kadar üniversite içerisinde araştırma faaliyetlerinin kurumsal bir yapısının olmaması nedeni ile bilimsel gelişmeler, Fibonacci, Copernicus, Kepler, Galileo ve Newton gibi bilim adamlarının kişisel çabası ile üniversite dışında gerçekleşmiştir. Bu çerçevede üniversite dışında bilimsel dernekler kurulmuş ve bunların ilk örnekleri Roma’da 1600 yılında kurulan ”Academia dei Lincei”, Floransa’da 1657 yılında kurulan ”Acedemia del Cimento”, 1660 yılında kurulan ”Teh Royal Society of London” ve halen faaliyetlerini sürdüren 1666 yılında kurulan ”Academie Royale des Sciences” olmuştur. Bu dernekler aynı zamanda günümüz bilim

---

<sup>11</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, “Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Seta Yayınları, Haziran, 2009, s.43.

akademilerinin de temelini teşkil ederler. Kiliseye karşı verilen bağımsızlık mücadelesi, bu derneklerin amacını da etkilemiştir. Örneğin, Robert Hooke "The Royal Society" in faaliyet amacını şöyle belirler: "Royal Society'nin işi; tüm doğal olaylar, yaralı zenaat, imalat, mekanik uygulamalar, makineler ve deneylere dayalı icatları kapsayan alanlardaki bilgileri geliştirmektir. İlahiyat, metafizik, ahlak, siyaset, retorik, ve mantık, kurumun ilgi ve uğraşı alanının dışındadır".

Bilimsel tartışmalar bu derneklerde yapılırken, teknolojik öğretim de yine bu derneklerde ve bunların dışında kurulan yükseköğretim kurumlarında yapılmaktaydı. Bu tür kurumların ilk örneği 1579'da Londra'da kurulan 'Gresham College'dir. 1752 yılında kurulan 'The Lunar Society' de ise bilim adamları ve sanayiciler her ayın dolunay akşamı toplantı yaparak sanayi devriminin bilimsel temelini atmışlardır.

Sanayi Devrimi'nden sonra bilim ve teknolojinin iç içe girmesi, üniversite eğitiminde yeni düzenlemelerin yapılmasına neden olmuş ve fen ve mühendislik eğitimi ancak bu dönemden sonra üniversitelere girmiştir. İlk olarak Fransa'da 1794 yılında "Ecole Normale Superieure Polytechnique" kurulmuş ve eğitiminde yaygın olarak fen bilimine ağırlık verilmiştir. Bu sayede Fransa 19. yüzyılın ortalarına kadar dünyanın bilim merkezi olmuştur. Eğitimde fen biliminin ağırlıklı olması ile amatör bilim adamları yerlerini profesyonel araştırmacı ve öğretim üyelerine bırakmıştır. Bu gelişmeler sonucunda İngiltere'de 1799 yılında "The Royal Institution" kurulmuş ve amacı da: "Bilgiyi yaymak, yararlı mekanik buluş ve gelişmelerin kullanılabilir hale gelmesini kolaylaştırmak, felsefi konferanslar ve deneylerle bilimin, günlük ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak öğretilmesini sağlamak" şeklinde belirlenmiştir. Böylece Robert Hook tarafından dışlanan bulunanın yorumlanması işi yani felsefe yeniden üniversitenin gündemine girmiştir.

18. yüzyılın sonları ve 19. yüzyılın başlarında Napolyon, üniversitelerde az da olsa kalan kilisenin etkisini tamamen yok etmek amacıyla birçok üniversiteyi kapatmış ve kalanları da yeniden yapılandırmıştır. Napolyon, üniversitelerin amacını, 'merkezi hükümetin ideolojisi doğrultusunda elit kadroları yetiştirmek' olarak tanımlamış, bu amaç doğrultusunda 1806 yılında 'Merkezi İmparatorluk Üniversitesi' kurmuş ve tüm

yükseköğretim kurumları bu kuruma bağlı olarak yeniden şekillendirilmiştir. Bu arada Napolyon, Alman üniversitelerinin de birçoğunu kapatmıştır.

3. Frederick, Napolyon'un kapattığı Alman üniversitelerini yeniden organize etmek için Wilhelm von Humboldt'a görevlendirmiştir. Humboldt'un fikirleriyle kurulan Berlin Üniversitesi modern üniversitenin ilki olarak kabul edilir ve araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine yönelmiştir. Alman idealistlerin üniversite fikrini kültürü temel alarak oluşturmuşlardır. Çünkü kültür, incelenen bütün bilgileri kapsar ayrıca bireyin karakterinin gelişiminde de büyük bir rol oynar. Bu üniversitenin kuruluşu aynı zamanda dönem içinde gerçekleşen siyasal ve toplumsal dönüşümlerden de etkilenmiştir. Sanayileşme ve yeni bir siyasal örgütlenme (ulus-devlet) ile üniversite doğrudan etkilenmiştir. Ulus-devlet kavramı ile birlikte kurulacak üniversiteler yalnızca eğitim ve bilgi üretimi değil aynı zamanda milli kültürü güçlendirme görevini de üstlenmişlerdir<sup>12</sup>. Üniversiteden mezuniyet sonrası araştırma faaliyetleri ilk kez 1880'de John Hopkins Üniversitesi'nin bünyesinde gerçekleşir. Ancak Üniversitedeki temel ve uygulamalı araştırmaların ağırlık kazanması 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarından itibaren gerçekleşir.

20. yüzyılın başlarından itibaren üniversitede öğrenim gören insanların sosyal statüsünde de bir değişim olmuştur. 20. yüzyıla kadar, üniversite öğretim üyeliği ve öğrenciliği ruhban sınıfı, aristokratlar, toprak sahipleri gibi ayrıcalıklı kişilere özgü iken, 20. yüzyıldan itibaren toplumun her tabakasına yayılmaya başlamıştır. Bu durumun en önemli faktörü, 1944 yılında Amerika'da II. dünya savaşından dönenlerin topluma uyum sağlayabilmesi için üniversitelerden yararlanma yoluna gidilmesidir. Savaştan dönenlere üniversitede okumak için devletin yardım yapması, öğrenci sayılarında büyük bir artışa ve devlet ile üniversite arasında yeni bir ilişkinin kurulmasına neden olmuştur. Böylece yükseköğretimde de kitleselleşme başlamıştır. Bu tarihten itibaren üniversitenin görevleri, "Eğitim-Öğretim, Temel Bilimsel Araştırmalar ve Toplum Hizmetleri" şeklinde olmak üzere yeniden belirlenmiştir.

Böylece üniversite devletin sosyo-ekonomik politikalarının belirlenmesinde önemli rol oynayan bir kurum haline gelmiş ve bilgili işgücü yetiştirmesi bakımından

---

<sup>12</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, "Türkiye'de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz", s.44-45.

üretim faktörleri arasında yerini almıştır. Bugün için Amerika ve Avrupa'daki üniversitelerin birçoğu bilimsel araştırmalardan elde ettiği rant kadar, gelişmekte olan ülkelere bilgili işgücü yetiştirme faaliyetinden de kar sağlamaktadır.

Günümüz modern üniversite anlayışının üç ana esas üzerinde oluşturulduğu söylenebilir. Bu esaslar;

- Üniversitenin insan bilgisinin tümüyle ilgilenmesi,
- Üniversitenin yaptığı araştırmalarda bağımsız olması ve,
- Üniversitenin farklı alanlardan temsilcileri de barındıran kendi kendini yöneten bir kurumsal yapıda olması,

olarak sıralanmaktadır.<sup>13</sup> Ancak, özellikle 20. Yüzyılın son dönemlerine doğru önce Amerika'da daha sonra da Amerika etkisindeki bazı ülkelerde küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan gelişmeler üniversitelerin de özelliklerini etkilemiştir. Küreselleşmenin işletmecilik ve yönetim anlayışında ortaya çıkardığı değişme ve yaygın kullanımıyla piyasalaşma üniversiteleri de etkilemiş üniversite politikalarının belirlenmesinde devlet kavramının yerini piyasa kavramı almaya başlamıştır. Bu anlayış değişikliği çerçevesinde Öğrenciler “müşteri” (customer), öğretmenler-öğretim üyeleri “tedarikçi” (provider), ve öğretme/öğrenme ilişkisi de bir tür alıcı-satıcı ilişkisi gibi düşünölmeye başlanmıştır<sup>14</sup>. Bugün gelinen noktada bu yeni anlayışın hakim olduğu ve yaygınlaştığını söylemek için henüz çok erkendir. Başta Avrupa ülkeleri olmak üzere bir çok ülkede üniversitelerin devletçi karakteri kendini göstermektedir. Nitekim, 2003 yılı itibarıyla AB üyesi 27 ülkenin yüksek öğrenim için ayırdıkları kaynakların % 79,9 u hala devlet tarafından karşılanmaktadır<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Küçükcan, Gür, s.47.

<sup>14</sup> A.g.e. s.47.

<sup>15</sup> A.g.e. s.47.



## 2.TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİM

### 2.1.Tanımı (2547 sayılı kanun)

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa göre yükseköğretimin tanımı; “**mili eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarı yılı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümü**<sup>16</sup>” şeklindedir. Yükseköğretim kanununa göre bu eğitim ve öğretimi veren kurumlar; üniversiteler ile ileri teknoloji enstitüleri ve bu kurumların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ile bir üniversite veya ileri teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokullarıdır.

Türk Dil Kurumunun tanımına göre üniversite; “bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, enstitü, yüksekokul vb. kuruluş ve birimlerden oluşan öğretim kurumu<sup>17</sup>” olarak tanımlanır.

Yükseköğretim kurumu ise üniversiteyi; “toplumun her kesimi ile bütünleşmiş, faaliyetleri itibariyle topluma olan sorumluluğu ne ölçüde yerine getirdiği denetlenen ve faaliyetlerini toplum tarafından yönlendiren, sahip olduğu her türlü fiziki imkan, tesis, teçhizat, bilgi birikimi ve insan gücünü müteşebbüs bir zihniyetle değerlendirerek ek mali kaynak yaratan gelişmiş ve modern işletmecilik, yetenekleriyle yönetilen, fevkalade karışık bir yapıya sahip bir kurum<sup>18</sup>” şeklinde tanımlar.

---

<sup>16</sup> Yükseköğretim Kanunu (2547), <http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang,tr/>

<sup>17</sup>Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%FCniversite&ayn=tam>

<sup>18</sup> Eyitmiş, Ahmet Melih, “*Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. ’de ISO- 9002 Kalite Güvence Modeli Önerisi*”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2000, s.31.

## 2.2.Yükseköğretimin Amacı ve Görevleri

Yükseköğretimin amacı; “ülkenin bilim politikasına, toplumun yüksek düzeyde ve çeşitli kademelerindeki insan gücü gereksinimine göre öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirmek, bilimsel alanlarda araştırmalar yapmak, araştırma-inceleme sonuçlarını gösteren ve bilim tekniğın ilerlemesini sağlayan her türlü yayını yapmak, Hükümet tarafından istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini bildirmek, Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verileri söz ve yazı ile halka yaymak ve yaygın eğitim hizmetinde bulunmak<sup>19</sup>”tır.

2547 sayılı yükseköğretim kanununda ise yükseköğretimin amacı<sup>20</sup>;

Öğrencilerini;

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

<sup>19</sup> Erdem, Ali Rıza, “Türkiye’de Yükseköğretim ve Değişimi”, Haziran 2004, Cilt 4, Sayı 2, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=190>

<sup>20</sup> Yükseköğretim Kanunu (2547), madde 4, <http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang,tr/>

mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip, vatandaşlar olarak yetiştirmek,

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

Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır.

Yine 2547 sayılı Yükseköğretim kanununda yukarıda yer alan amaçlara uygun olarak belirlenen yükseköğretim kurumlarının görevleri<sup>21</sup>;

- Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,
- Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,
- Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamu oyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,
- Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,

---

<sup>21</sup> Yükseköğretim Kanunu (2547), madde 12, <http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang,tr/>

- Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,
- Eğitim - öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,
- Yörelereindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,
- Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,
- Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim - öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

### **2.3.Türkiye’de Yükseköğretimin Tarihsel Gelişimi**

Yüksek düzeyde eğitim ve öğretim yaparak seçkin işgücü yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan üniversitelerimizin tarihi geçmişi Selçuk Türk’lerinin 11. yy’da Bağdat’ta kurdukları nizamiye medresesi ile Fatih Sultan Mehmet’in 1463’te kurduğu İstanbul medresesine kadar uzanmaktadır<sup>22</sup>.

Osmanlı İmparatorluğunun bürokrat kadrolarını yetiştirmek amacıyla kurduğu saray okulları (Mektep-i Enderun) ülkenin ihtiyacı olan bürokrati yetiştirme yanında

<sup>22</sup>Eyitmiş, Ahmet Melih, “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. ’de ISO- 9002 Kalite Güvence Modeli Önerisi”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2000, s.24-26.

bilim üretimlerine de katkıları olmuştur. Bu okullar 79 sadrazam, 39 kaptanı derya, 3 şeyhülislam ve birçok bilim adamı yetiştirerek misyonunu tamamlamıştır. Bu okullar devletin yönetiminde yer alan kadroları yetiştirmesinin yanında dönemin şartlarına göre işle eğitimi birleştiren yapılarıyla modern bir kurumu arz ediyordu. Devşirme yoluyla eğitim kitesini oluşturan okul 18. yy sonlarında etkinliğini kaybetmeye başlamış zengin ve seçkin sınıfın çocuklarını okula kabul ederek çöküşünün hızlandırmıştır.

Askeri bir bürokrasi yapısıyla yönetilen Osmanlı İmparatorluğunun eğitim alanında yapılan reformlarda yine bu yönde başlamıştır. Batı'lı tarzda kurulan ilk yükseköğretim kurumu 1773'te kurulan "Mühendishane-i Bahri-i Hümayun"dur ( 1944 yılında çıkarılan bir yasayla İstanbul Teknik Üniversitesine dönüştürülmüştür).

Tanzimat ve ondan sonra kabul edilen Islahat Fermanı Osmanlı Devletinin politikasında köklü değişmelere yol açmıştır. Gülhane fermanından kısa bir süre sonra modern bir üniversitenin kurulması 1846'da zamanın maarif meclisinde kabul edilmiş ve üniversite 1865'de açılmıştır. 1881'de kapanan üniversite 1900'de Darul-Fununi Osmani adıyla tekrar açılmıştır. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte Türkiye'nin ilk üniversitesi konumundaki Darul-Fununi Osmani, İstanbul Darul Fununi adıyla yeniden faaliyete başladı. Üniversiteye bilimsel özerkliğinin yanında yönetsel özellikte verilmişti. Üniversite senatosuna fakültelerin dekanını seçme, eğitim programını yapma, çalışmaları denetleme, değerlendirme ve iş görenleri yargılama yetkisi tanınmıştır.

Cumhuriyetin ilanından hemen ardından başlatılan eğitim seferberliği ile yüksek öğretim kurumlarının Anadolu'ya yayılmasındaki ilk adımlar atılmaya başlamış ve Ankara'da 1925'te hukuk mektebi, 1926'da Gazi eğitim enstitüsü 1930'da ise Ziraat enstitüsü kurulmuştur.

Atatürk Cumhuriyet'in ilanından sonra Darulfunun'un üzerinde önemle durmuş ve bu kurumu değerlendirmek üzere davet edilen İsviçreli Prof. Albert Malche'nin hazırladığı rapordan kısa bir süre sonra 1933 yılında 2253 sayılı yasayla İstanbul darülfunun'u kapatılarak yerine "İstanbul Üniversitesi" kurulmuş ve çıkarılan yasayla üniversitenin amacı yüksek düzeyde bilgi üretmek ve yüksek düzeyde insan gücü yetiştirmek olarak belirlenmiştir. Bu yasaya göre rektör, Milli Eğitim Bakanı'nın önerisi üzerine üçlü kararnameyle; dekanlar, Rektörün önerisi ve Milli Eğitim Bakanı'nın

kararıyla, profesörler ise Fakülte Kurulu'nun tespit ettiği 3 aday arasından Milli Eğitim Bakanı'nın kararıyla atanmaktaydı. Bazı Türk düşünörlere göre bu kanunla kurulan İstanbul Üniversitesi Türkiye'de modern üniversitenin başlangıcı olarak kabul edilir<sup>23</sup>.

1946 yılında çıkarılan 4936 sayılı Üniversite Kanunu ile ODTÜ dışındaki üniversitelere “muhtariyet (özerklik)” verilmiş ve rektörle dekanların seçimle gelmeleri esası getirilmiştir. Karar yetkileri de makamlardan kurullara kaydırılmıştır. Bu durum yükseköğretimde Türkiye açısından dönüm noktası olarak kabul edilir.

1973 yılında çıkarılan 1750 sayılı “Üniversite Kanunu” ve “1765 sayılı “Üniversite Personeli Kanunu” ODTÜ dışındaki Türk Üniversitelerini tek bir çerçeve içinde toplama amacı gütmeyen yanında, bir denetleme-planlama ve koordinasyon organı olarak “Yükseköğretim Kurulu”nun kurulmasını da öngörüyordu. Yasa çıktıktan sonra “Yükseköğretim Kurulu” kurulmasıyla ilgili maddeler Anayasa Mahkemesince 1962 Anayasasına aykırı olduğu için iptal edilmiştir.

1981 yılına kadar üniversite, akademi ve yüksekokullar şeklindeki yükseköğretim kurumları ilgili yasalara göre yönetilmişler ve işlevlerini sürdürmüşlerdir. **1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı “Yükseköğretim Kanunu” ile Türk yükseköğretimi Kıta Avrupası Modelinden ayrılarak, Anglo-Sakson Modelinin temel ilkelerine dayandırılmıştır.** Bu yasayla Anglo-Sakson Modelinde olduğu gibi bir ara kuruluş (Yükseköğretim Kurulu) oluşturulmuştur

1981 Üniversite reformundan önceki yıllarda, Türk yükseköğretim sistemi beş tür kurumdan oluşmaktaydı<sup>24</sup>:

- Üniversiteler,
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı akademiler,
- Bir kısmı diğer bakanlıklara, çoğu Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı iki yıllık meslek yüksekokulları ile konservatuarlar,
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri,
- Mektupla öğretim yapan YAYKUR

<sup>23</sup> Erdem, Ali Rıza, “Türkiye’de Yükseköğretim ve Değişimi”, Haziran 2004, Cilt 4, Sayı 2, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=190>

<sup>24</sup> “Tarihçe”, <http://www.yok.gov.tr/content/view/343/219/> (erişim tarihi:23.07.10)

Yükseköğretimin tüm düzeyleri için etkili ve koordineli bir merkezi plânlamanın olmaması, özellikle de altmışlı ve yetmişli yıllarda yükseköğretim kurumlarının sayısı, çeşidi ve öğrenci sayıları ile başka birçok hususta gözlenen hızlı artış nedeniyle yukarıda belirtilen yükseköğretim sistemi bir süre sonra başarısızlık ve yozlaşma işaretleri vermeye başlamıştır. Bunlara ek olarak 1960-1980 yılları arasında ortaya çıkan siyasi, sosyal ve ekonomik sorunlar, yükseköğretimdeki kötüye gidişi daha da artırmıştır. Bu nedenle yetmişli yılların sonunda köklü bir reform kaçınılmaz hale gelmiş ve sonunda 1981 reformu yürürlüğe konmuştur.

Yükseköğretim, 1981’de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa’nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir.

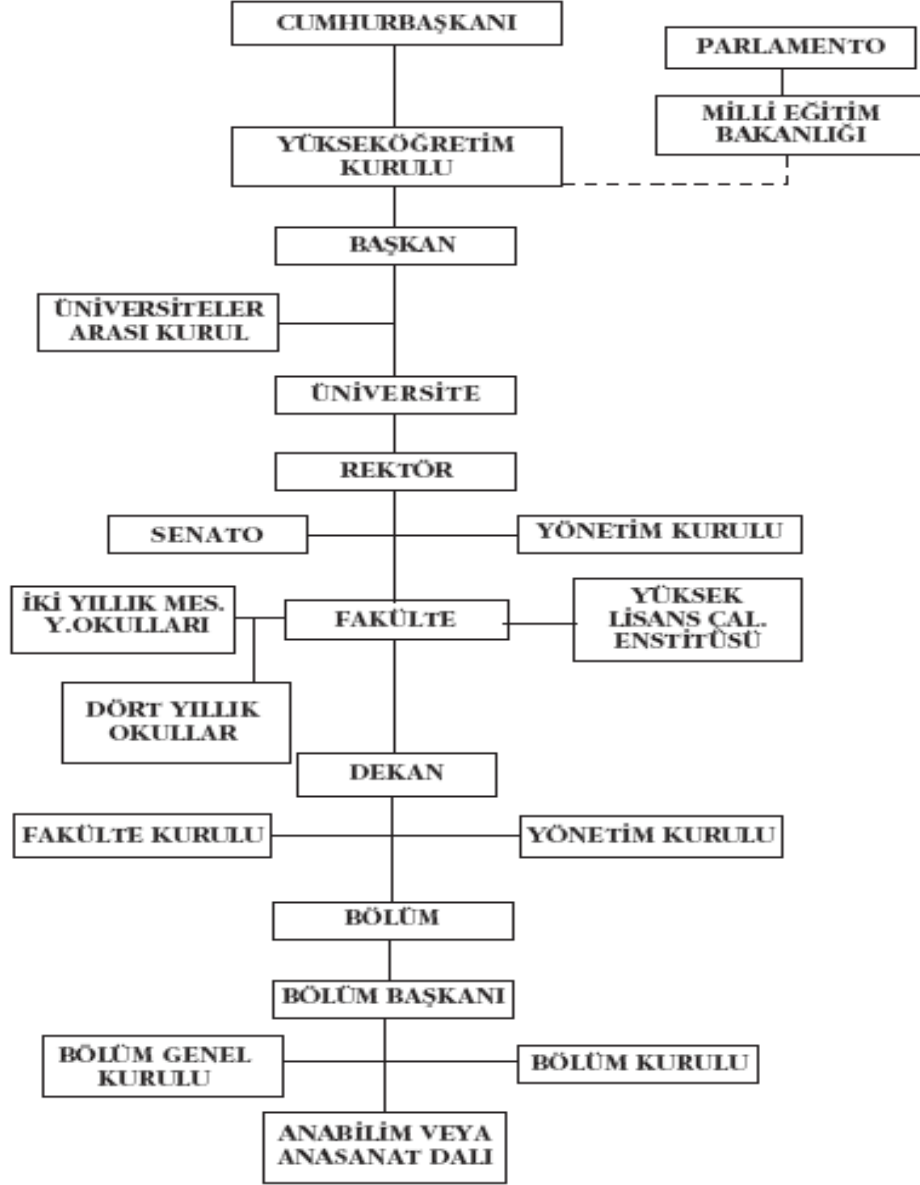
Türk yükseköğretim sistemi 1982 yılı itibarıyla yirmi yedi üniversite ile bunlara bağlı fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuar ve yüksekokullarından oluşan birleşik bir yapıya dönüştürülmüştür. Bu meyanda, YAYKUR’un işlevleri Anadolu Üniversitesi’ne devredilerek uzaktan öğretimin ülkemizde yaygınlaşması hızlandırılmıştır.

Anayasa’da yer alan hükümlere uygun olarak getirilen yeni yasal düzenleme ile kar amacı gütmeyen vakıfların özel yükseköğretim kurmalarına imkan sağlanmıştır.

## 2.4.Yükseköğretimin Organizasyon Yapısı ( Yönetim Yapısı)

### 2.4.1. Yükseköğretim Yönetimi

Tablo 1: Yükseköğretim Yönetim Organları Organizasyon Şeması

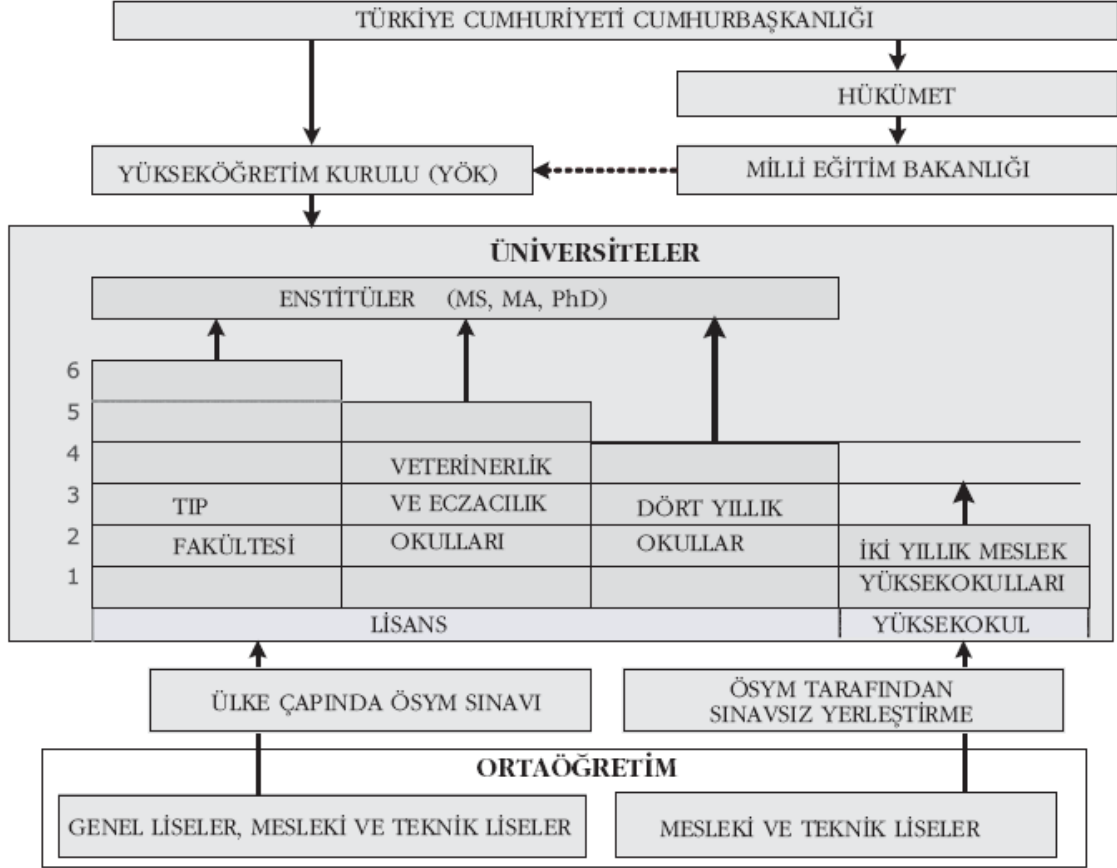


(Kaynak: [www.yok.gov.tr/webeng/figure1.doc](http://www.yok.gov.tr/webeng/figure1.doc), erişim tarihi:21.08.2010)

Tablo 2: Ulusal Eğitim Sistemi



## TÜRKİYE'DE YÜKSEK ÖĞRETİM



(Kaynak: TUSİAD, “Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar”, (J. Visakorpi, F. Stankovic, J. Pedrosa, C. Rozsnyai) TUSİAD, Yayın No. TUSİAD-T/2008-10/473, İstanbul, 2008)

Yukarıda da belirtildiği gibi yükseköğretimin tanımı, amacı ve görevleri 2547 sayılı ‘Yükseköğretim Kanununda’ açıkça anlatılmıştır. Yükseköğretim Kanunu 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 gerekli olan her şeyi düzenlemektedir<sup>25</sup>. Ayrıca yukarıda verilen iki tabloda da Türk Yükseköğretim Kurumlarının yönetim organizasyon şemaları görülmektedir.

<sup>25</sup> Yükseköğretim Kanunu (2547), madde 1, <http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang.tr/> (erişim tarihi:23.07.2010)

Yükseköğretimde yönetimi ikiye ayırabiliriz. Bunlardan birisi üst kurullar ve diğeri de üniversite, fakülte, enstitü ve yüksekokul organlarıdır.

Üst kurullar kapsamında bulunan “**Yükseköğretim Kurulu (YÖK)**”, “**Yükseköğretim Denetleme Kurulu**” ve “**Üniversitelerarası Kurul**” tanımları, görevleri ve kimler tarafından oluşturulduğu aşağıda kısaca açıklanmıştır<sup>26</sup>.

#### **2.4.1.1.Yükseköğretim Kurulu (YÖK)**

Tüm yüksek öğretimi düzenleyen ve yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren, bu kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, bir kuruluştur. Yükseköğretim Kuruluna; Yükseköğretim Denetleme Kurulu, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi ile gerekli planlama, araştırma, geliştirme, değerlendirme, bütçe, yatırım ve koordinasyon faaliyetleri ile ilgili birimler bağlıdır. Cumhurbaşkanınca seçilen yedi profesör, Bakanlar Kurulu’nca seçilen yedi üye, Genel Kurmay Başkanlığı’nca seçilen bir üye, Milli Eğitim Bakanlığı’nca seçilen iki üye, Üniversitelerarası Kurul’ca seçilen yedi profesör olmak üzere yirmi dört kişiden oluşmaktadır. Yürütme Kurulu genel kurul tarafından seçilmekte ve dokuz kişiden oluşmaktadır.

#### **2.4.1.2.Yükseköğretim Denetleme Kurulu**

Yükseköğretim Kurulu adına üniversiteleri, bağlı birimlerini, öğretim elemanlarını ve bunların faaliyetlerini gözetim ve denetim altında bulandıran bir kurumdur. Yükseköğretim Kurulu tarafından önerilecek beş profesör üyeden, Yargıtay, Danıştay ve Sayıştay tarafından gösterilecek üçer aday arasından Yükseköğretim

---

<sup>26</sup> Erdem, Ali Rıza, “*Türkiye’de Yükseköğretim ve Değişimi*”, Haziran 2004, Cilt 4, Sayı 2, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=190> ; Yükseköğretim Kanunu (2547) ,madde 6. 7. 8. 9. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21, <http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang.tr/>

Kurulu tarafından seçilip önerilecek birer üyeden, Genelkurmay Başkanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığınca seçilecek birer üye olmak üzere toplam on üyeden oluşur. Yükseköğretim Denetleme Kurul Başkanı, bu kurul üyeleri arasından Yükseköğretim Kurulu Başkanı tarafından atanır.

#### 2.4.1.3.Üniversitelerarası Kurul

Rektörler, üniversitelerden ikişer profesör ve oy hakkı olmadan raportör olarak katılan genel sekreterden oluşmaktadır. Görevi, üniversitelerin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve etkinliklerin eşgüdümünü sağlamak, uygulamaları değerlendirmek, üniversitelerin öğretim üyesi ihtiyacını önermek, lisansüstü eğitim ilkeleri, benzer fakültelerin eğitim-öğretim ilkeleri arasında uyum sağlamak, doçentlik sınavlarını yapmak ve yurt dışı akademik unvanların eşdeğerliğine karar vermektir.

#### 2.4.2. Üniversiteler ve İdari Yapılanma

Diğer kısım olan **üniversite, fakülte, enstitü ve yüksekokul organları**; Üniversite organları “Rektör”, “Senato” ve “Üniversite Yönetim Kurulu”ndan; fakülte organları “Dekan”, “Fakülte Kurulu” ve “Fakülte Yönetim Kurulu”ndan; enstitü organları “Enstitü Müdürü”, “Enstitü Kurulu” ve “Enstitü Yönetim Kurulu”ndan; yüksekokul organları “Yüksekokul Müdürü”, “Yüksekokul Kurulu” ve “Yüksekokul Yönetim Kurulu”ndan oluşmaktadır.

**Üniversite Organları: Rektör**, devlet üniversitelerinde profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısıyla toplanacak üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek adaylardan (6 aday) Yüksek Öğretim Kurulunca belirlenen üç kişi arasından Cumhurbaşkanınca atanır. Görev süresi 4 yıldır. İki dönemden fazla rektörlük görevi yapılamaz. Vakıflarca kurulan üniversitelerde rektör adaylarının seçimi ve rektörün atanması ilgili mütevelli heyeti tarafından yapılır.

Görevi, ilgili kanunlara-yönetmeliklere göre üniversiteyi birinci derecede yetkili ve sorumlu olarak yönetmektir.

**Senato**, rektör, rektör yardımcıları, dekanlar, fakülte temsilcisi birer öğretim üyesi, enstitü ve yüksekokul müdürlerinden oluşur. Görevi, üniversitenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak; yıllık eğitim program ve takvimini karara bağlamak; üniversite yönetim kuruluna üye seçmektir. **Üniversite Yönetim Kurulu**, rektör, dekanlar, üç profesör ve oy hakkı olmaksızın rektör yardımcılarında oluşur. Görevi, yatırım programlarını ve bütçe tasarılarını incelemek; fakülte, yüksekokul, enstitü yönetim kurullarının kararlarına yapılacak itirazları kesin karara bağlamaktır.

**Fakülte Organları: Dekan**, rektörün üniversite içinden veya dışından önereceği üç profesör arasından Yüksek Öğretim Kurulu'na üç yıl süre ile seçilir ve atanır. Süresi bitince yeniden atanabilir. Görevi, ilgili kanunlara-yönetmeliklere göre fakülteyi rektöre karşı birinci derece sorumlu olarak yönetmektir. **Fakülte Kurulu**; dekan, bağlı bölüm başkanları, (varsa) bağlı enstitü ve yüksekokul müdürleri, üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşmaktadır. Görevi, fakültenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerini düzenlemek ve bununla ilgili plan, program yapmak, fakülte yönetim kurulu ve senatoya üye seçmektir. **Fakülte Yönetim Kurulu**, dekan, üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşmaktadır. Görevi, fakültenin eğitim-öğretim plan, program ve takvimini yapmak; yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamaktır.

**Enstitü Organları: Enstitü Müdürü**, fakülteye bağlı enstitülerde fakülte dekanının önerisi üzerine, rektörlüğe bağlı enstitülerde doğrudan rektör tarafından üç yıl için atanır. Görevi, ilgili kanunlara yönetmeliklere göre enstitüyü yönetmektir. **Enstitü Kurulu**, müdür, müdür yardımcıları ve enstitüyü oluşturan ana bilim dalı başkanlarından oluşur. **Enstitü Yönetim Kurulu**, müdür, müdür yardımcıları, müdürce aday gösterilen altı aday içerisinde enstitü kurulunca üç yıl için seçilen üç öğretim üyesinden oluşur.

**Yüksekokul Organları: Yüksekokul Müdürü**, fakülteye bağlı yüksekokullarda fakülte dekanının önerisi üzerine, rektörlüğe bağlı yüksekokullarda

doğrudan rektör tarafından üç yıl için atanır. Görevi, ilgili kanunlara yönetmeliklere göre yüksekokulu yönetmektir. **Yüksekokul Kurulu**, müdür, müdür yardımcıları ve okulu oluşturan bölüm veya ana bilim dalı başkanlarından oluşur. **Yüksekokul Yönetim Kurulu**, müdür, müdür yardımcıları, müdürce aday gösterilen altı aday içerisinde yüksekokul kurulunca üç yıl için seçilen üç öğretim üyesinden oluşur.

## 2.5.Üniversitelerin Bugünkü Durumu

Ülkemizdeki üniversitelerin 2002 yılında 2009 yılına kadar olan öğrenci ve öğretim elemanı sayısındaki artış aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3: Yıllar içindeki üniversitelere yapılan yeni kayıt, öğrenci ve öğretim elemanı sayıları ( Tüm yükseköğretim kademeleri dahil)**

	YENİ KAYIT	ÖĞRENCİ SAYISI	ÖĞRETİM ELEMANI SAYISI
2002	455.485	1.677.936	71.290
2003	613.337	1.918.483	76.090
2004	541.625	1.972.662	78.804
2005	591.328	2.106.351	82.096
2006	662.310	2.342.898	84.785
2007	636.527	2.453.664	89.329
2008	659.690	2.532.622	98.766
2009	869.619	2.924.281	100.504

( **Kaynak:** “2009-2010 Eğitim-Öğretim Yılı Başında Eğitimin Durumu”, [www.egitimsen.org.tr/down/230909\\_egitimrapor.pdf](http://www.egitimsen.org.tr/down/230909_egitimrapor.pdf) )

Yıllara göre rakamlara bakıldığında yükseköğretim kurumlarına yapılan yeni kayıtlar ve yükseköğretim kurumlarında okuyan öğrenci sayıları 2002 yılından 2009

yılına gelindiğinde yaklaşık olarak iki kat artış göstermiştir. Yeni kayıtlarda ve öğrenci sayılarındaki bu artışa rağmen yükseköğretimde görev yapan öğretim elemanı sayısındaki artış yüzde 50'nin altında kalmıştır.

2002 -2009 yılları arasında ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarında görev alan öğretim elemanlarının sayıları ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4: Son sekiz yılda Türkiye çapında görev yapan öğretim elemanları sayısı (Lisans, ön lisans, enstitüler, araştırma merkezleri ve diğer eğitim kurumları dahil)**

	PROFESÖR	DOÇENT	YARD. DOÇ	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	OKUTMAN	UZMAN	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ
2002	9.529	5.576	11.420	10.976	5.516	2.309	25.933
2003	10.187	5.401	12.621	12.371	5.691	2.352	27.426
2004	10.864	5.298	13.555	12.779	5.537	2.305	28.430
2005	11.381	5.456	14.461	14.064	5.964	2.444	28.271
2006	11.841	5.769	15.129	14.353	6.302	2.595	28.751
2007	12.773	6.150	15.844	14.628	6.472	2.901	30.497
2008	13.494	6.867	18.074	15.292	7.092	3.116	34.784
2009	13.662	7.360	18.538	15.752	7.320	3.033	34.792

**(Kaynak: Kaynak: “2009-2010 Eğitim-Öğretim Yılı Başında Eğitimin Durumu”, [www.egitimsen.org.tr/down/230909\\_egitimrapor.pdf](http://www.egitimsen.org.tr/down/230909_egitimrapor.pdf))**

2010 yılı itibariyle ülkemizde 102'si devlet, 52'si vakıf olmak üzere toplam 154 üniversite bulunmaktadır.

## 2. DÜNYADA YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE ÇALIŞMALARI

II. Dünya Savaşı sonrası ilk olarak Amerika'da sonra Avrupa'da ve gelişmekte olan pek çok ülkede yükseköğretim alan nüfus artmıştır. Bu durumun en büyük nedeni savaş sonrasındaki toplumların ve ekonominin eğitilmiş insana duyulan ihtiyacının artmasıdır. Bunun yanı sıra mesleki eğitimin öneminin artmasıyla üniversite ve iş

dünyası arasında daha fazla ve daha iyi ilişkiler kurulması gerektirir. Bu sayede üniversitelerin müfredatları değişen ihtiyaçlara göre yeniden şekillenmiştir. Ayrıca gelişen teknoloji ile açık üniversite, uzaktan eğitim ve benzeri alternatif eğitim seçenekleri oluşmuştur. Sanayi devrimi sonrasında ağırlıklı olarak hammadde ve fiziksel iş gücünün kullanıldığı üretim şekline süreç ve bilgi yoğunluklu bir üretime geçilmiştir. Oluşan bu sistemin ana noktası bilgi ve bilgiyi üreten eğitilmiş bireyler ve onların görüşleri oluşturmaktadır<sup>27</sup>.

II. Dünya Savaşı sonrası yaşanan en önemli değişimlerden biride üniversite eğitiminin yalnızca seçkin sınıfla sınırlı olmasını değiştirerek daha geniş kitlelere, toplumun büyük kesimine de açılmasıdır<sup>28</sup>.

Üniversitelerden beklentilerin değişmesi son 30 yılda teknolojiye ve dünyada meydana gelen değişimlerden kaynaklanmaktadır. Özellikle Amerika'daki yükseköğretim kurumlarının piyasalara bağımlı olarak yeniden yapılandırılması, yükseköğretimin toplumsal bir kurumdan daha çok bir endüstri olarak görülmeye başlanmıştır. Amerika'daki yükseköğretim tarzının örnek olarak alındığı birçok ülkede de yükseköğretim kurumları birer meta olarak görülmeye başlanmıştır<sup>29</sup>.

Yükseköğretim kurumları dünyanın birçok ülkesinde devlet tarafından finanse edilmektedirler. Artan öğrenci sayısı hükümetlerin yükseköğretim kurumlarına daha fazla kaynak ayırmalarını gerektirmiştir. Yükseköğretim kurumlarına ayrılan bu kaynakların belirlenmesinde çeşitli mekanizmalar oluşturulmuştur. Belirlenen bu mekanizmalar arasında en çok kullanılan kurumsal performansa göre yapılan değerlendirmelerdir. OECD ülkelerinde üniversiteler performans temelli bütçe, kalite kontrol gibi özelliklerde değerlendirilmektedir<sup>30</sup>.

Küreselleşme, üniversiteler yalnızca kendi ülkelerindeki öğrencilerin değil farklı ülkelerden gelen öğrencilerin katılımlarını sağlamıştır. Bu durumdan yararlanan üniversiteler dışa açılmada ve yükseköğretim pazarından pay alma yarışına

---

<sup>27</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, "Türkiye'de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz", s56-57.

<sup>28</sup> A.g.e. s.59.

<sup>29</sup> A.g.e. s.50.

<sup>30</sup> A.g.e. s.52-53.

girmişlerdir<sup>31</sup>. Bu pazarda özellikle ABD, İngiltere, Avustralya ve kısmen de Kanada birer marka haline gelmiş üniversiteleriyle başı çekmektedirler. Bu gelişmeler sonucu eğitim pazarının genişlediği, ekonomik olarak da, bilgi üretimi ve beyin göçü açısından da önemli bir kaynak sağlayan bir endüstriye dönüştüğü görülmektedir<sup>32</sup>.

Yükseköğretimin yaygınlaşması eğitim seviyesini arttırmakla kalmamış birçok meslek için yeterli görülen ön lisans veya lisans diplomalarının yetersiz kalmasını sağlamıştır. Bu gelişmeyle birçok üniversite mezunu istihdam pazarındaki şanslarını arttırmak için lisansüstü eğitim almaya veya mesleki becerilerini geliştirmeye yönelik dereceler veren eğitim programlarına katılmaya başlamışlardır<sup>33</sup>.

Gelişen bu talepler için yükseköğretim kurumu seçmede yükseköğretim kurumunun kalitesi ön plana çıkmaktadır. Bölgesel ve küresel rekabetin hızlandığı günümüzde, rekabet gücünün yükseltilmesine, bilgi ekonomisinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde organize edilmesine ve stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarının ölçülmesine katkıda bulunmak amacıyla, üniversitelerin kalite güvencesi kapsamında bağımsız dış kuruluşlarca denetlenmeleri, çeşitli parametrelere göre performans ve kalite değerlendirilmelerinin yapılması kaçınılmaz bir hale gelmiştir<sup>34</sup>.

Ulusal ölçekte verilen ve dünyada en çok bilinen üç kalite ödülü ve verildikleri ülkeler şunlardır<sup>35</sup>:

- Deming Ödülü – Japonya (1951)
- Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) – A.B.D (1988)
- Avrupa Kalite Ödülü (EQA- The European Quality Award) – Avrupa (1992)

Bu ülkelerin yanı sıra Kanada, İngiltere, Almanya, Fransa gibi pek çok ülke de ulusal kalite ödüllerini oluşturmuş veya oluşturma aşamasındadır. Bu üç kalite ödülü içinde model olarak en fazla benimsenen ve uygulanan kalite ödülü Avrupa Kalite Ödülüdür.

---

<sup>31</sup> A.g.e. s.58.

<sup>32</sup> A.g.e., s.58.

<sup>33</sup> A.g.e., s.61.

<sup>34</sup> A.g.e., s.63.

<sup>35</sup> “Ulusal Kalite Ödülü 2009”, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr) (erişim tarihi:17.08.2010)



Ülkemizdeki ulusal kalite ödülü Türkiye Kalite Derneği ve TUSİAD’ın ortak çalışmalarıyla Avrupa kalite Ödülü modeli esas olarak alınarak 1992 yılında EFQM (European Foundation of Quality Management –Avrupa Kalite Yönetim Vakfı )<sup>36</sup> Mükemmellik Ödülü oluşturulmuştur<sup>37</sup>.

### 3.1. Amerika’da Yükseköğretim ve Kalite Çalışmaları

#### 3.1.1. Amerika ‘da Yükseköğretimin Genel Yapısı

Amerika’da kurulan ilk yükseköğretim kurumlarının amacı yalnızca kiliselere dini lider (papaz, rahip vb.) ve devlete yönetici yetiştirmektir. Örneğin Amerika’da kurulan ilk yükseköğretim kurumlarından biri olan Harvard Üniversitesi doğrudan kilise okulları olarak kurulmuşlardır<sup>38</sup>.

Amerikan üniversitelerinin dünya yükseköğretimine yaptıkları en önemli katkılardan biri olan ve Amerikan üniversitelerinin gelişimini de büyük ölçüde değiştiren Abraham Lincoln’ın 1862 yılında imzaladığı Morrill Yasası’dır. Morrill Land-Grant Act (Morrill Toprak Bağışlama Yasası) olarak da bilinen bu yasanın çıkış nedeni, Amerika’nın endüstriyel ve tarımsal açıdan hızlı gelişmesi sorununa bir çözüm bulma amacıyla ortaya çıkmıştır.

Morrill sayesinde üniversiteler, yalnızca “beyefendi”, doktor, avukat, rahip ve öğretmen yetiştirmenin değil mekanik, tarım ve üretimle alakalı bölümler açarak toplumun ekonomik ihtiyaçlarını karşılamayı da amaçlamışlardır. Bu yasa ile üniversiteler yalnızca toplumun seçkin bir kısmına ait olmaktan çıkmış toplumun tarım ve hayvancılık işleriyle uğraşan kesimleri dâhil her kesimine kapılarını açmıştır.

---

<sup>36</sup> 1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 şirketi tarafından “Avrupada sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma” misyonu ve “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” vizyonu ile kurulan, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. EFQM, EFQM mükemmellik modelinin sahibidir ve Avrupa Kalite Ödülü sürecini yönetir. Türkiye’deki ortağı ise KALDER'dir. [www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/efqm/SSS.doc](http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/efqm/SSS.doc) (erişim tarihi: 17.08.2010)

<sup>37</sup> “Ulusal Kalite Ödülü 2009”, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr) (erişim tarihi:17.08.2010)

<sup>38</sup> A.g.e., s.88.

Yükseköğretim kurumları müfredat olarak çeşitlenmiş, öğrenci profili heterojenleşmiş, üniversitenin hizmet nosyonu ön plana çıkmış ve bu başarısından dolayı Amerikan model, dünyaya yayılmıştır<sup>39</sup>.

II. Dünya Savaşının sonuçlarından biri de Amerika'daki yükseköğretimin gelişmesini ve büyümesini sağlamasıdır. Milyonlarca savaş gazisinin ülkeye dönmesi, federal hükümetin “Savaş Gazilerini Hayata Kazandırma Yasası”nı (the Servicemen’s Readjustment Act) 1944 yılında yasalaştırmasını sağlamıştır. Yaygın şekilde “G. I. Bill” olarak bilinen yasa, gazilerin yükseköğretim kurumlarına devam etmeleri için çok büyük destek sağlamıştır. G. I. Bill, halkın önemli bir kısmının üniversiteli olmasını sağlayan önemli yasalardan biridir. Bu yasa savaş sonrası, savaş yorgunu milyonlarca insanın toplumla ve iş dünyasıyla bütünleştirilmesini sağlamıştır<sup>40</sup>.

Amerikan yükseköğretimi ile ilgili anayasada herhangi bir maddeye yer verilmemiştir. Eğitim sorumluluğu, eyaletlere bırakılmıştır ve eyaletler arasında büyük farklılıklar görülmektedir.

Amerikan üniversitelerinin özelliklerinden kısaca bahsederek<sup>41</sup>;

- Üniversitelerin adem-i merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Birçok kurumun birbiri ile rekabet halinde olduğu ve rekabetin gittikçe arttığı bu ortamda üniversiteler en iyi hocaları, başarılı öğrencileri, araştırma fonlarını alabilmek için birbirleri ile yarış halindedirler. Bu ortamda adem-i merkeziyetçi yapı yeniliği teşvik etmektedir.
- Amerikan üniversitelerinin en önemli özelliklerinden biri de serbest piyasaya olan bağlılığıdır. Öğrenciler kendi amaçlarına ve ilgilendikleri alanlara göre üniversite tercihi yapmışlardır.
- Amerikan yükseköğretiminin bir diğer özelliği kurumların çeşitliliğidir. Amerika’da üç tarz yükseköğretim kurumu vardır: İngiliz tarzı eğitim veren kolejler, Alman tarzı araştırma üniversiteleri ve ön lisans

---

<sup>39</sup> Berdahl, Altbach ve Gumpert, 1999; Kerr, 1982’den alıntı yapan a.g.e., s.89

<sup>40</sup> A.g.e. s.89

<sup>41</sup> A.g.e., s.90-98.

düzeyinde eğitim veren yüksekokullar. Amerika'nın kuruluşundan itibaren süregelen ve Amerikan lisans eğitimini şekillendiren, geniş bir müfredatla zihin eğitmeyi amaçlayan ve aynı zamanda karakter eğitimini öne çıkaran hümanist (liberal) kolejleri İngilizlerden alınmıştır. Bir diğeri Amerikan halkının ekonomik ihtiyaçlarını göz önüne alarak süresi iki yıl olan ve çeşitli programlarla mesleki eğitim veren "toplum kolejleri" (community colleges) olarak bilinen yüksekokullar vardır. Bunların yanı sıra küçük kolejler, büyük üniversiteler, dinsel ve seküler okullar, tek cinsiyetli veya karma kolejler, kamu ve özel kurumlar olmak üzere çok sayıda okul vardır.

- Yükseköğretim kredili sistemden oluşmaktadır. Bu sayede öğrenciler kurumlar arasında oldukça rahat bir şekilde geçiş yapabilmektedirler.
- Yükseköğretim kurumlarının yönetim şekli ise bir başka özelliktir. Kurumların yönetim şekli mütevelli heyet ve bu heyet tarafından atana liderliği ön planda olan bir başkanla oluşur. Mütevelli heyet üniversitenin bulunduğu eyaletin valisi tarafından atanır ve eyalet meclisi veya senatosu tarafından onaylanır. Heyet üniversitenin misyonunun belirlenmesinden, rektörün atanmasından, üniversitenin politikalarının belirlenmesinden, stratejik planlamadan ve performans değerlendirmelerinden sorumludur. Heyet yetkilerinin bir kısmını rektöre devreder. Rektör üniversitenin günlük işlerinin yürütülmesini sağlar ve heyete karşı sorumludur.
- Bir başka özelliği de yükseköğretim kurumlarının mali kaynaklarının çeşitliliğidir. Mali kaynakları kamu kurumlarından, yerel, eyaletsel ve federal düzeylerden, mezunlardan ve hayırsever insanlardan gelen bağışlardan oluşur.

### **3.1.2. Yükseköğretimde Kalite Çalışmaları**

Amerika'daki yükseköğretim kurumlarındaki kalite çalışmaları iki şekilde yürümektedir. Bu çalışmalardan birincisi akreditasyon kurumlarının gerçekleştirdiği çalışmalar bir diğeri de üniversitelerin veya üniversite görev yapan öğretim elemanlarının kendilerine göre uyarladıkları toplam kalite yönetimi uygulamalarıdır.

### 3.1.2.1. Akreditasyon Çalışmaları

Amerika'daki yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi (quality assurance) fikri, ilk akreditasyon kurumlarının kurulmasına dayanmaktadır. Bu kurumlar, ilk, orta ve yükseköğretim okullarının akreditasyon olmasını yönetirler. Bağımsız kurumlar şeklinde bölgesel (Kuzeybatı, Güney, Batı vs.) veya alanlar (mühendislik dini okullar, psikoloji, gazetecilik vs.) olarak örgütlenmişlerdir<sup>42</sup>.

Akreditasyonda önce kurum kendi kendisini değerlendirmekte; daha sonra dışarıdan ziyaretçiler gelerek belli standartlar çerçevesinde birkaç gün inceleme yaparak bir rapor hazırlarlar. Federal hükümet yükseköğretim kurumlarına fon ayırırken, akreditasyonu değerlendirmelerini göz önüne alır. Akademik programların 5-10 yılda bir kalite güvencesinden geçmesi Amerika'da çok yaygındır. Ayrıca, akademik programların veya bölümlerin kendi iç değerlendirmelerini de genellikle beş yılda bir yapmaları yaygın bir uygulamadır.

Öğrencilerin öğretim üyelerini değerlendirmeye başlamaları 1970'lerde başlamıştır. Bu değerlendirmeler yükseköğretim kurumu tarafından dikkate alınmaktadır. 1980'lerde bazı eyaletler performans temelli fon verme sistemini uygulamaya başlamışlardır. Böylece eyaletin hedefleri, performans ve ödenek sağlama arasında bir ilişki kurulmuştur.

Bunların yanı sıra kaliteyi değerlendiren ve böylece öğrencilerin yükseköğretim kurumu seçimlerinde onlara rehberlik eden çok sayıda yayın vardır. Bu yayınlarda en

---

<sup>42</sup> A.g.e., s.98-99.

yaagın olarak bilineni Kaliteyi ölçen ve üniversiteleri sıralayan U.S. News and World Report'tur. Her yıl üniversiteleri sıralamada farklı yaklaşımlar kullanılsa da U.S. News and World Report'un temelde kullandıkları bilgiler; girdiler (örneğin, SAT ya da GRE puanları, öğrenci başına harcama, öğrenci/öğretim üyesi oranı), saygınlık ve çıktılar (örneğin, mezun oranları) gibi ölçütlerdir.

Bir başka değerlendirme biçimi, Templeton Guide'dır. Uzmanlar, üniversitelerin hazırladıkları program tanıtımlarını inceleyerek değerlendirme yapmakta ve Templeton Guide'ı hazırlamaktadırlar. Bir diğer değerlendirme şekli de The College Results Instrument'ın yaptığı, üniversite mezunlarının profillerinin (değerlerini, yeteneklerini, bilgilerini vs.) çıkarılmasıdır. The National Survey of Student Engagement ise, öğrencilere üniversitede neler yaptıklarını sorarak, üniversiteleri değerlendirmektedir.

### **3.1.2.1.1. ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology )**

Amerika'daki en önemli akreditasyon kurullarından biri olan Mühendislik ve Teknoloji Programları Akreditasyon Kurulu (ABET)<sup>43</sup>, 1932 yılında Profesyonel Gelişim için Mühendislik Konseyi adı altında (Engineers' Council for Professional Development – ECPD) mühendislik programlarının (makine, elektrik, elektronik, maden, metalurji, inşaat vb.) profesyonel gelişimi için gerekli birleştirilmiş programlar uygulamak amacı ile kurulmuştur. Kurulduğu yıldan itibaren konsey yüzlerce kitap, broşür, film vb. yayınlar ile arşiv oluşturarak birçok enstitü ve kuruluşu akredite etmiştir.

2005 yılında ismini Mühendislik ve Teknoloji Programları Akreditasyon Kurulu (ABET) inc. Olarak değiştirmiştir. ABET ismini bu şekilde değiştirerek, teknik eğitimini ek alanlarda genişletirken, halk için kalite ve liderlik vasıflarını da ön plana çıkarmıştır.

ABET yurtiçinde ve yurtdışında da mühendislik programlarını akredite etmektedir. Akredite olan programlar yaptıkları çalışmaların sonucu olarak "büyük

<sup>43</sup> ABET, <http://www.abet.org/history.shtml> (erişim tarihi: 28/08/2010)

ölçüde eşdeğer – substantially equivalent” anlamına gelen kalite belgesi almaktadırlar. Türkiye’de de birçok üniversite ABET’e başvurarak kalite belgesi almışlardır.

### 3.1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Her eyalette farklı bir sistem uygulanan yükseköğretim kurumlarında, TKY uygulamaları Toplum Kolejlerinde (community colleges) ve teknik Okullarda başlamıştır. TKY uygulamalarının bu okullarda başlamasının en önemli nedeni bu kurumların eğitimlerinin ve ders programlarının içeriklerinin sanayinin ve yerli işverenlerin ihtiyaçlarına göre hazırlanmasıdır<sup>44</sup>.

Yükseköğretim kurumu sayısının 3500’den fazla olduğu Amerika’da yükseköğretim kurumlarındaki TKY çalışmalarının ne ölçüde uygulandığı tam olarak bilinmemekle birlikte üniversitelerde yapılan bu çalışmaların üniversitenin idari yapısı ve akademik yapısını ayrı olarak ele aldıkları ve çalışmaların daha farklı olarak yapıldığı gözlenmektedir<sup>45</sup>.

Üniversitelerin idari yapısında yapılan TKY çalışmalarına bakıldığında daha çok idari sistem içinde yer alan birçok aşamanın gereksiz olduğu ve işlem süresini uzattığı görülmüş ve bu aşamaların kaldırılması ya da daha aza indirilmesi ile ilgili planlamalar yapıp uygulanmıştır. Bu sayede zaman tasarrufu sağlanmıştır. Örneğin Pennsylvania State Üniversitesinde bir öğrencinin harcının ödemelerini yapmasında geçen süre 30 dakika ve bir saat arasında değişmektedir. Bu süre 15000 öğrenci ile çarpıldığında geçen zamanın ne kadar fazla olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarla bu süre 10 dakikaya indirilmiştir. Bu da birçok kişiye zaman tasarrufu sağlamıştır<sup>46</sup>.

İdari sistemde yapılan bu değişiklikler yanı sıra üniversitedeki sınıfların da öğrencilerin ihtiyaçlarına göre tekrar düzenlenmeleri, kütüphanelerin, teknolojik yapılanmanın yenilenmesi, sınıfların yanı sıra dış alanlarda (çevre düzenlemeleri,

---

<sup>44</sup> Rehber, Erkan, “Yükseköğretimde Kalite Sorunu Akreditasyon ve Kalite Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2002, s.103.

<sup>45</sup> A.g.e., s.103-104.

<sup>46</sup> A.g.e. s.104.

sıraların, oturma yerleri) öğrencilerin çalışmalarını kolaylaştıracak ve performanslarını arttıracak şekilde düzenlenmesini de içermektedir.

Akademik alanda yapılan çalışmalar genellikle öğretim üyelerinin derslerini vermede kullandıkları yöntemlerde TKY uygulamalarını kullanmaları ile başlamıştır. Öğrencilerini birer müşteri olarak kabul eden ve onların isteklerini, değerlendirmelerini ve nasıl öğrenmek istediklerini göz önüne alarak oluşturulan tekniklerdir. Örnek olarak Samford Üniversitenden Jhon Harris'in öğrencileri "eğitimin ortağı= ortak üretici" olarak kabul etmesi ders verme sistemini buna göre düzenlemesi<sup>47</sup>. Bir diğeri Pennsylvania State Üniversitesinde MBA programında görev alan istatistik profesörü K. Ord, derslerinin başarısını arttırmada TKY'nin geri besleme mekanizmasından yararlanmışır. Profesör her dersinin sonunda öğrencilerine sorduğu;

- Bugünkü dersin ana mesajı neydi?
- Ne öğrendiniz?
- Neyi anlamadınız?

Şeklindeki sorularına karşılık aldığı cevapları değerlendirerek bir sonraki dersi için verileri elde etmiştir. Burada da öğrenciler birer müşteri olarak görülmüş ve dersler hakkındaki görüşleri alınarak dersin başarısının artması planlanmıştır. Sonuç olarak da dersin not ortalaması ve öğretim üyesinin başarı notu artmıştır<sup>48</sup>.

Ayrıca sınıflarda kalite grubu oluşturarak eğitimin yapılması yaygınlaşan bir uygulama haline gelmiştir. Bu uygulamanın en iyi örneği Belmont Üniversitesidir. Belmont Üniversitesinin dekanı olan Kathryn Baugher kendi doktora çalışmasında, derslerde öğrenci ve öğretim üyesinin katılımıyla öğretim ve öğrenmede kalite grup çalışmaları için bir örnek model oluşturmuştur<sup>49</sup>. LEARN olarak bilinen bu program kısaca;

- L= Locate ( Kalite iyileştirme için bir fırsat yaratma)
- E= Establish ( İşlem üzerinde çalışacak bir grup oluşturma)
- A= Assess ( Mevcut sistemi değerlendirme)

---

<sup>47</sup> A.g.e., s.104.

<sup>48</sup> A.g.e., s.105.

<sup>49</sup> A.g.e., s.105-106.

- R= Reseach ( Temel nedenleri araştırma)
- N= Nominate ( Bir iyileştirme hareketi başlat ve onun etkilerini sistematik olarak ölç)

olarak açıklanmaktadır. Bir öğretim üyesinin başkanlığında oluşturulan ve sayıları 3-5 öğrenciden oluşan kalite grupları ders saatleri dışında toplanmaktadır. Öğrencilerin kendi öğrenmeleri konusunda onlara sorumluluk veren bu program başarı göstermiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

- Ders vermede kullanılan araç ve gerecin akılda kalıcılığı artırma yönünde daha iyi kullanımlarının sağlanması,
- Verilen ödevlerin yeniden değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının derse katkısının öne alınması,
- Öğrencilere daha etkin bir geri besleme sağlamak için test ve ödev tarihlerinin değiştirilmesi,
- Bilgisayar merkezinde öğrencilerin kullandıkları programlar hakkında, asistanların gerekli eğitimleri verebilmeleri için daha iyi bilgilendirilmeleri,
- Öğrencilerin derse hazırlanmalarını ve derse katılımlarını arttırmak için müşterek ödevler verilmesi.

Georgia Teknoloji Enstitüsünün CHALLENGE olarak adlandırdığı programda ise yapılan araştırmalarda öğrencilerin okul döneminin ilk çeyreğindeki başarı durumlarının öğrencilerin mezuniyet oranı ile ilgili olduğu saptanmış, bu dönem içinde öğrencilerin performanslarını arttırmak için yaz dönemi içinde 6 haftalık bir program oluşturularak ilk dönemin ders yükü azaltılmıştır. Not ortalamasında artış kazandıran bu uygulamaya katılımı sağlamak için öğrencilerin velilerine not karneleri gönderilmiş ve öğrencilerin başarı ortalamalarında daha fazla artış görülmüştür<sup>50</sup>.

Amerika'nın en önemli üniversitelerinden biri olan Michigan Üniversitesi kalite çalışmalarını M-Kalitesi olarak adlandırmıştır. Bu programın temel ilkeleri;

---

<sup>50</sup> A.g.e., s.106.



- İnsana ve düşünceye saygı,
- Verilerle yönetim,
- Hizmetlerden yararlananların mutluluğu,
- Sürekli iyileştirme,

olarak belirtilmiştir. Sürekli kalite iyileştirme çalışmaları için üst düzeyde içinde akademik işlerden sorumlu rektör yardımcısı, öğrenci işlerinden sorumlu rektör yardımcısı ve bazı fakültelerin dekanları ve insan kaynakları müdüründen oluşan “Yönlendirme Komitesi” kurulmuştur. Üniversitenin her bölümünde sürekli kalite çalışmalarının yürütülebilmesi için de tüm dekanların ve üst düzey yönetimi personelin bulunduğu “Sürekli Geliştirme Konseyi” kurulmuştur<sup>51</sup>.

Minnesota Üniversitesinde ise sürekli kalite iyileştirme programı içinde eğitim teknolojilerini, öğretim tekniklerini, öğrencilerin öğrenim sürecine katılımlarını arttırmada, ders tasarımı ve verilen derslerin web sayfalarının hazırlanmasını gibi süreçler bulunan öğretim kalitesinin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır<sup>52</sup>.

Massachusetts eyaletinde bulunan Babson İşletme Yüksek Okulu kalite çalışmalarına başlamada Amerika'nın en önemli kalite ödülü olan Malcolm Baldrige Kalite Ödülünü kazandı. Xerox şirketinin kalite programı sorumlusu William Glavin'in okula müdür olarak atanmasıyla başlamıştır. Öncelikle akademik programlarda başlatılan sürekli kalite iyileştirme çalışmalarının temel noktası müşteri ve müşteri mutluluğudur. Okul müdürüne bağlı olarak kurulan “Kalite Dairesi” ve “Yeniden Yapılandırma Dairesi” okul içinde kalite çalışmalarının planlanmasını, uygulanmasını ve yürütülmesini sağlamaktadır<sup>53</sup>. Temel olarak aldığı diğer ilkeler;

- Stratejik amaçların belirlenmesi ve herkes tarafından anlaşılabilir olması,

---

<sup>51</sup> Yurter, Melike, “*Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Eğitim Sektörüne Uygulanabilirliği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1999, s.38-39.

<sup>52</sup> Yurter, Melike, “*Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Eğitim Sektörüne Uygulanabilirliği*”, s.39.

<sup>53</sup> A.g.e. s.40-41.

- Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Sürekli öğrenme ve gelişme,
- Grup çalışması ve liderlik,
- Verilerle yönetimdir.

Ohio üniversitesinde ise sürekli kalite iyileştirme çalışmalarında “Deming Döngüsü”nün kullanılmıştır. Üst düzey bir yönlendirme komitesinin yanı sıra kalite çalışmaları yapan diğer alt komiteler; Kalite Yönetim Kaynakları Komitesi, Akademik Ortamı İyileştirme Komitesi ve Karşılaştırma Komitesi benzeri gruplarda yer almaktadır<sup>54</sup>.

Amerika’da her üniversitenin kendine ait bir kalite politikasının ve kendine özgü kalite çalışmalarının olduğu dikkat çekmektedir. Bunun yanında TKY ilkelerinin yükseköğretim kurumlarında uygulanması için gerekli ortamın oluşturulması ve kalite kültürü yaratmak için kurumların sahip olması gereken niteliklerin başında liderliğin yer aldığı görülmektedir. Liderliğin yanında TKY ilkelerine inanmanın önemi, TKY uygulamada istikrarın sağlanması, eğitim ve insan kaynaklarının geliştirilmesinin ve sürece katılımın önemi başta gelmektedir<sup>55</sup>.

### **3.1.2.3. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü**

Amerika’da ulusal çapta verilen en önemli kalite ödülü olan Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, A.B.D Ticaret Bakanlığında görev yapmış olan Malcolm Baldrige’in ülkenin refahı ve gücü için bir anahtar rolü oynadığını düşündüğü kalitenin

---

<sup>54</sup> A.g.e. s.41.

<sup>55</sup> Rehber, Erkan, “Yükseköğretimde Kalite Sorunu Akreditasyon ve Kalite Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2002, s.107.

geliştirilmesi için çalışmalar yapmıştır. Daha sonra kalite konusunda yapılan birçok çalışma için bir temel yapı oluşturan bu çalışmalardan dolayı A.B.D Millet Meclisi kalite için verilen ödüle adını vermiştir. 1987 yılından itibaren verilmeye başlanan bu ödül, Amerika'daki işletmelerin artan rekabet koşullarında kalite ve performanslarının mükemmelliğini arttırmak ve devamlılıklarını sağlamak amacıyla verilmiştir<sup>56</sup>.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün verildiği sektörler aşağıda sıralanmıştır:

- Üretim sektörü
- Hizmet sektörü
- Küçük işletmeler
- Eğitim sektörü ( ilk okullar, orta okullar ve okul bölgeleri; kolejler, üniversite sistemleri, üniversiteler içinde okul ve kolejler; profesyonel okullar ve teknik okullar )
- Sağlık sektörü ( hastaneler; sağlık hizmeti veren işletmeler, uzun dönemli bakım olanakları sağlayan işletmeler, sağlık hizmeti sunan doktor ofisleri, ev sağlık acenteleri, diyaliz merkezleri )

Amerika'daki işletmeler kalite modelini uygulamaya aldıklarında ürün ve hizmetlerinin geliştiğini ve müşteri memnuniyet oranının arttığını görmüşlerdir. Elde edilen olumlu sonuçlar doğrultusunda kalite programını yalnızca işletmelerde değil eğitim ve sağlık gibi diğer hizmet sektörlerinde de kalitenin ve performansın geliştirilebileceği düşünülerek 1999 yılından itibaren de bu sektörlere kalite ödülü verilmeye başlanmıştır<sup>57</sup>. Eğitim ve sağlık sektöründe hizmet veren birçok kurumun

---

<sup>56</sup> “Kalite Ödülü”, [www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu](http://www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu), (erişim tarihi:17.08.2010)

<sup>57</sup> “Kalite Ödülü”, [www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu](http://www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu), (erişim tarihi:17.08.2010)

Baldrige Ödülü Kriterlerini uygulamaya başlamasıyla oldukça olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar<sup>58</sup>:

- New Jersey Eğitim Departmanı, okul sistemlerinde, eyalette geçerli olan kriterlere alternatif olarak, New Jersey Kalite Başarı Ödülü kriterlerinin kullanılmasına olanak sağlamıştır ki bu kriterler Baldrige kriterlerine dayanmaktadır. Diğer eyaletler de buna benzer bir yaklaşımı dikkate almaktadırlar.
- Ulusal Ticaret Birliği ( *The National Alliance of Business* ) ve Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi ( *American Productivity and Quality Center* ) Eğitim İnisiyatifinde Balbridge Programını başlatmışlardır. Bu program eğitimsel çıktılarının ve eğitim organizasyonlarının yönetim sistemini geliştirmektedir.
- 2000 yılının Nisan ayında, Ulusal Eğitim Hedefleri Paneli ( *The National Education Goals Panel – NEGP* ) Balbridge eğitim kriterlerine odaklanmış “Yüksek Başarılı Okullar İçin Çatı Oluşturmak” konulu ulusal çaplı bir konferans düzenlemiştir. Wisconsin valisi Tommy G. Thompson, yaptığı konuşmada Balbridge eğitim kriterlerinin, eğitimcilerin, okullarını ilerletmeye ve öğrencilerinin yüksek standartlara ulaşabilmeleri için yardımda bulunmaya yönelik gerekli stratejileri ve alt yapıları kazanmalarını sağladığını belirtmiştir.
- 1999 ve 2000 yıllarının Ağustos ayında, sağlık sektöründe Baldrige’in önemine ilişkin Sağlık Hizmetini Geliştirme Enstitüsünde ( *The Institute for Health Care Improvement* ) özel oturumlar düzenlenmiştir.
- Bir telekonferansta, Ulusal Eğitim Derneği ( *National Education Association – NAE* ) başkanı Bob Chase şöyle demiştir : “Baldrige prosesi ve benim deyimimle ‘yeni birleşim<sup>59</sup>’, kalite denklikleridir. Asıl önemli olan, NEA’nın yeni birleşim modeli ve Baldrige prosesi aynı alt yapıyı paylaşmaktadırlar ki bu yapı öğrenci başarısının geliştirilmesidir.

---

<sup>58</sup> Kalite Ödülü”, [www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu](http://www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu), (erişim tarihi:17.08.2010)

<sup>59</sup> bu ifade orijinal metinde ‘new unionism’ olarak geçmektedir.

- 2001 yılının Şubat ayında, Motorola Üniversitesi, 120 sağlık hizmeti önde gelenlerinin, bir haftalık, Sağlık Sektöründe Baldrige ve Kalite Geliştirme kursuna katılmalarını sağlamıştır (Jan Kosko,2002).

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülünün eğitim sektörü için belirlediği kriterler; liderlik, stratejik planlama, Pazar ve öğrenci odaklı olma, bilgi ve analiz, fakülte ve personel odaklığı, proses yönetimi, organizasyonel performans sonuçları olmak üzere yedi başlık altında toplanmaktadır<sup>60</sup>.

### **3.2. Avrupa’da Yükseköğretim ve Kalite Çalışmaları**

#### **3.2.1. Avrupa’da Yükseköğretimin Değişimi ve Yeniden Yapılanması**

Avrupa, bu kıtada yer alan çok sayıdaki ülke arasındaki kültürel farklılıklara bağlı olarak farklı yükseköğretim sistemlerine sahiptir<sup>61</sup>. Bunlardan en yaygın olanları;

- Almanca konuşulan ülkeler ve İskandinav Ülkelerinde hakim olan öğretimin araştırma ile beslendiği anlayışına dayanan Humboldt Modeli,
- İngiltere ve diğer ada ülkelerinde bağımsız kurumsal yapının hakim olduğu üniversiteleri evrensel bilgilerin öğretildiği yer olarak tanımlayan Anglo-Sakson Modeli,
- Fransa’dan Türkiye’ye kadar uzanan ve bazı orta ve doğu Avrupa ülkelerinde de hakim olan üniversiteleri ulusal kamu hizmetinin bir kolu gibi gören Napoleonic Model,

---

<sup>60</sup> Kalite Ödülü”, [www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu](http://www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu), (erişim tarihi:17.08.2010)

<sup>61</sup> Rehber, Erkan, “Yükseköğretimde Kalite Sorunu Akreditasyon ve Kalite Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2002, s.110-111.

olarak bilinen üniversite modelleridir. Bu yapı özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde aşağıda sayılan sebeplerle değişmeye ve yeniden yapılanmaya başlamıştır.

Amerika'da olduğu gibi, savaş sonrası dönemde sanayinin ve tarım sektörünün ihtiyaç duyduğu vasıflı ve yarı vasıflı iş gücünü sağlayabilmek için ağırlıklı olarak savaştan dönenlere mesleki eğitim verme amacıyla üniversite bünyesinde çok sayıda yüksek okul açılması (A.B.D deki community colleges gibi) Avrupa üniversite sistemindeki ilk radikal değişikliği oluşturmuştur. Bu değişiklik sayesinde sınırlı sayıdaki kişiye verilen üniversite eğitimi geniş kitlelere yönelmiştir. Her seviyedeki yükseköğretime olan talebin artması değişen refah devleti anlayışı çerçevesinde yükseköğrenim maliyetlerinin devlet tarafından karşılanması üniversiteleri kitle eğitim kurumları haline dönüştürmüştür.

Avrupa'nın bütünleşmesi sürecinde (AB'nin oluşumu) üye ülke öğrencilerinin farklı ülkelerde eğitim almalarını sağlamaya yönelik öğrenci hareketliliğini gerçekleştirmek için yükseköğretim kurumlarının programları arasında bir uyumlaştırma ihtiyacının doğması değişimin ikinci sebebini oluşturmuştur. Farklı ülkelerden alınan diplomaların diğer ülkelerde de geçerli olmasını sağlamaya yönelik bu değişiklik Avrupa üniversitelerini birbirine yakınlaştırmıştır.

Yukarıda belirtilen iç faktörlere ilaveten Avrupa üniversite sistemini değişime ve yeniden yapılanmaya zorlayan üçüncü sebep dış faktör olarak da tanımlanabilen A.B.D üniversiteleri ile rekabet etme ihtiyacıdır. Bu faktör Avrupa üniversite sisteminde kalite arayışlarını da başlatan en önemli gerekçe olmuştur.

### **3.2.2. Avrupa Yükseköğretiminde Akreditasyon ve Kalite Çalışmaları**

Avrupa üniversite sistemindeki yeniden yapılanma ve değişim çalışmaları 1980’li yılların başından itibaren değişik Avrupa ülkelerinde; farklı gerekçelerle, farklı yöntemler kullanılarak ve farklı kapsamlarda gerçekleştirilmiştir. Değişik Avrupa ülkelerinde bu süreç içerisinde gerçekleştirilen dikkat çeken çalışmalar ve özellikleri şunlardır<sup>62</sup>:

- Üniversiter sistemin kapsamlı olarak değerlendirildiği ilk ülke 1984 yılında Fransa olmuştur. İlk kurumsal değerlendirme 1990’larda Finlandiya’da gerçekleştirilirken Hollanda, İngiltere ve Danimarka gibi ülkelerde sistematik program ve konu değerlendirilmeleri 1980’lerin sonları ile 1990’ların başlarında yapılmıştır.
- Avrupa üniversite sisteminde kalite güvencesi sağlamaya yönelik en eski akreditasyon uygulaması İngiltere’de yapılmıştır. Bazı doğu Avrupa ülkelerinde derece programlarında asgari düzeyi belirlemek için kullanılan akreditasyon 1988 de Sorbonne ve 1999 da Bologna Deklerasyonları ile bütün AB üyesi ülkeleri kapsayacak şekilde hızlanmıştır.
- Yükseköğretimde akreditasyonun öncelikle lisansüstü programlar için kullanılması söz konusu olmuş bu amaçla Avrupa düzeyinde bir akreditasyon konseyi oluşturulmuştur. Sonraki yıllarda Avusturya ve Hollanda gibi ülkeler kendi ulusal akreditasyon sistemlerini geliştirmişlerdir.
- Geliştirilen akreditasyon programlarının yükseköğretimin farklı yönlerini ölçmek için kullanıldığı görülmüştür. Bazı ülkelerde akreditasyon değerlendirmeleri; yükseköğretim kurumunun sahip olduğu programların çalışma sistemlerini ve ne kadar uygulanabildiğini ölçerken, diğer bazı ülkelerde de yükseköğretim kurumu için tahsis edilen mali kaynakların ne oranda etkin olarak kullanıldığı ölçmek için kullanılmıştır.
- Yeni bir program veya eğitim kumu kurulurken veya mevcut eğitim kurumlarının kalitesini temin etmek üzere belirli bir süre için geçerli

---

<sup>62</sup> Rehber, Erkan, “Yükseköğretimde Kalite Sorunu Akreditasyon ve Kalite Yönetimi”, s.117-130.

olmak üzere kullanılan akreditasyon başlangıçta bazı Batı Avrupa ülkelerinde eğitimin bazı alanlarında verilecek ünvanlar için resmi otoritelerden sadece onay alınması işlemi olarak anlaşılmıştır.

- Amerikan üniversitelerindeki TKY uygulamalarının Avrupa'daki bazı ülkelerin yükseköğretim sistemlerinde hayata geçirilmek istenmesi ile Avrupa'nın akreditasyon anlayışını da değiştirmiştir. Akreditasyon değerlendirmeleri ile yükseköğretimin yalnızca belirli alanlarını (mali kaynak kullanımı, lisansüstü programların içeriği ve unvan verme vb.) içerirken TKY anlayışı ile yükseköğretim sistemin bütün yönlerinin kalite yönünden değerlendirilmesi esasına geçilmiştir.
- Avrupa'daki kalite güvencesi çalışmalarını ulusal düzeyden uluslararası düzeye yükselten ilk çalışmalar Avrupa Üniversiteler Birliği'nin (Association of European Universities – CRE) kalite değerlendirilmesi ve kalite izlenimlerinin uluslar arası nitelik kazanması gibi faaliyetleri yanında Avrupa Kalite güvence Kurumları Ağı'nın (European Network of Quality Assurance Agencies – ENQA) kurulması ile başlatılmıştır. CRE, kalite iyileştirilmesi ve stratejik yönetim konularında sürekliliği sağlanması için bir yandan Uluslar arası Kalite İzlenmesi (International Quality Reviews-IQR) hareketini başlatırken diğer taraftan da yükseköğretim kurumlarının kalite konusunda kendi izleme komitelerini oluşturmalarına teşvik etmiştir.
- Bir bütün olarak CRE'nin faaliyetleri değerlendirilirse Avrupa üniversitelerinin birbirleriyle yardımlaşarak ve birbirlerinden öğrenme yoluyla üniversitelerde kalite kültürünün geliştirilmesini sağlamayı amaçladığı dikkat çekmektedir.
- CRE üyeleri üniversitelerinde yapılan kalite çalışmaları ve uygulamaları ile ilgili olarak hazırladıkları “durum raporları” aracılığıyla misyon, stratejik karar ve uygulamalar, çevresel sınırlılıklar, kalite yaklaşımları ve değişim yetenek ve kapasitesi hakkında bilgileri paylaşmaktadırlar.

### 3.2.3. Bologna Süreci



Avrupa üniversite sistemindeki yeniden yapılanma ve değişim 1990’li yılların sonunda başlatılan Bologna süreci ile bütün AB üyesi ülkelerdeki yükseköğretim sistemini değiştirecek bir boyut kazanmıştır.

1950’li yıllardan itibaren Avrupa üniversiteleri arasında karşılıklı olarak akademik derecelerin tanınması yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Ülkeler arasındaki akademik derecelerin karşılıklı olarak tanınması için önce Avrupa Bilgi Merkezleri Ağı (ENIC) daha sonra da Ulusal Akademik Tanıma Bilgileri Merkezleri (NARIC) kurulmuştur<sup>63</sup>. Yapılan bu çalışmalara rağmen Avrupa üniversiteleri kendi akademik derecelerini korumakta ısrar etmişler ve üniversiteler arası derecelerde karışıklıklar devam etmiştir.

1998 yılında Sorbonne Üniversitesinin kuruluş yıl dönümünde Avrupa’nın farklı ülkelerinden bir araya gelen üniversite rektörleri, Avrupa vatandaşlığının güçlendirilmesi ve AB’nin kültürel boyutunun gerçekleştirilmesi amaçlarını içeren bir bildiri yayınlamışlardır<sup>64</sup>. Avrupa üniversitelerinin yeniden yapılanması için atılan asıl adım 1999 yılında Avrupa ülkelerinden bir araya gelen 29 eğitim Bakanının imzaladığı Bologna Deklarasyonu’dur. Avrupa üniversitelerinin yeniden yapılanması, idari ve akademik konular da bir reform gerçekleştiren bu anlaşma<sup>65</sup>;

- Avrupa ülkelerindeki üniversite programlarını arasında bir standardizasyon sağlamayı,
- Üniversite bitiminde alınacak diplomanın bütün Avrupa ülkelerinde geçerli olmasını,
- Avrupa ülkeleri arasında öğrenci ve öğretim üyeleri başta olmak üzere insan hareketliliğini sağlamasını,

---

<sup>63</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, “Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Seta Yayınları, Haziran, 2009, s80.

<sup>64</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, “Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz”, s81.

<sup>65</sup> A.g.e s81. “ Bologna Süreci”, <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=3> (erişim tarihi: 20.08.2010).

- Bu değişimin sonucunda da Avrupa vatandaşlığı kimliğinin oluşturmaya katkı sağlamsını ve farklı kültürleri tanımayı,
- Yükseköğretimde lisans ve yüksek lisans olmak üzere iki aşamalı derece sistemini oluşturmak,
- Avrupa Kredi Transfer Sistemini (European Credit Transfer System-ETCS) uygulamayı,

amaçlamıştır.

Bologna’da gerçekleşen bu anlaşmadan sonra Avrupa üniversite rektörleri her yıl düzenli olarak toplantılar yapmaya başlamış ve Bologna Deklarasyonunun da verilen kararları uygulama ve geliştirme çalışmalarına başlamışlardır.

2001 yılının mart ayında gerçekleştirilen Salamanca Kongresi’nde geleneksel olarak yapılan Avrupa Rektörler Konferansı, Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) olarak yeniden adlandırılmış ve Avrupa’da Avrupa Yükseköğretim Alanı’nın oluşturulması hedefi daha karalı hale gelmiştir<sup>66</sup>.

Avrupa yükseköğretim Alanı; içerisinde yer alan vatandaşlarının yükseköğrenim görme ve çalışma amacıyla Avrupa’da kolaylıkla dolaşabilmelerini sağlamaktadır. Bu sistem Avrupa’nın hem yükseköğretim de hem de iş imkanları olanakları açısından diğer ülkeler ve bölgeler açısından daha cazip hale gelmesini sağlayacaktır<sup>67</sup>. Avrupa Yükseköğretim Alanının gerçekleştirmesini sağlayacağı en önemli nokta üye ülkelerin eğitim sistemlerinin tek tip yükseköğretim sistemi haline getirilmesidir. Üye ülkelerin bir yandan yükseköğretim sistemlerini kendilerine özgü farklılıklarını koruması bir yandan da birbirleri ile karşılaştırılabilir ve uyumlu hale gelmesi amaçlanmıştır. Bu sayede bir ülkenin yükseköğretim sisteminden bir diğer ülkenin yükseköğretimine geçiş kolaylaşacak, öğrencilerin ve öğretim üyelerinin hareketliliği ve istihdamları artacaktır.

---

<sup>66</sup> Küçükkan, Talip, Gür, Bekir, “Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Seta Yayınları, Haziran, 2009, s81. “Bologna Süreci”, <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=54> (erişim tarihi: 20.08.2010).

<sup>67</sup> “Bologna Süreci Nedir?”, <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=3> (erişim tarihi: 20.08.2010)

1999 yılında Bologna Deklarasyonu'nu imzalayan 29 ülkeye ilaveten 2001, 2003, 2005, ve 2007 yıllarında kongrelerde, aralarında Türkiye'nin (2001) de bulunduğu 17 ülke daha katılmış, bu tarih itibariyle toplam ülke sayısı 46'ya ulaşmıştır<sup>68</sup>.

Temel görevi Bologna Sürecinin ön gördüğü hedefleri gerçekleştirilmesi için alınması gereken tedbirleri karara bağlamak ve sürecin gelişimini takip etmek için 2001 yılında yapılan Prag Konferansı'nda oluşturulan "Bologna İzleme Grubu"na (Bologna Follow-Up Group – BFUG), üye ülkelerin yanı sıra oy kullanma hakkı olmayan ve resmi danışmanlık statüsünde üye olan eğitimle ilgili kuruluşlar arasında;

- Avrupa Komisyonu,
- Avrupa Üniversiteler Birliği,
- Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği- EURASHE (European Association Institutions in Higher Education),
- Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvencesi Birliği- ENQA ( European Association for Quality Assurance in Higher Education ),

gibi sürecin kaliteye verdiği önemi gösteren kuruluşlar da bulunmaktadır.

### **3.2.3.1. Kalite Güvencesi**

2000 yılından sonra yapılan toplantılarda önemle üzerinde durulan noktalardan biride Kalite Güvencesi konusudur. Özellikle yükseköğretime olan talebin gün geçtikçe artması, ekonomik ve teknolojik alanda gerçekleşen hızlı değişimler sayesinde bilgi ekonomisinin gelişmesi ve çalışma hayatında daha çok eğitilmiş iş gücüne ihtiyaç duyulması, yükseköğretim sistemlerinden daha nitelikli ve kaliteli hizmet beklentisini arttırmıştır<sup>69</sup>. Avrupa yükseköğretimin güçlendirilmesinin yanı sıra ortak kabul görece

---

<sup>68</sup> "Bologna Süreci Nedir?", <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=3> (erişim tarihi: 20.08.2010)

<sup>69</sup> "Bologna Süreci Ana Faaliyet Alanları- Kalite Güvencesi", <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=71> , (erişim tarihi: 20.08.2010)

belirli standartlarda Avrupa yükseköğretim sistemleri içinde kalite güvence sistemlerinin oluşturulması yapılan kongre gündemlerinin en önemli maddesi haline gelmiştir. Bologna Süreci'nin ana faaliyet noktalarından biri olan kalite güvencesi konusunda<sup>70</sup>;

- Kalite güvencesinin en başta yükseköğretim kurumunun sorumluluğunda olması,
- Bu süreçte yer alan kurum ve kuruluşların sorumluluklarının tanımlanması,
- Program ve kurumların değerlendirilmesi (dahili değerlendirme, harici gözden geçirme, öğrencilerin katılımı ve sonuçların yayımlanması)
- Akreditasyon, belgelendirme veya karşılaştırılabilir işlemler sistemi, oluşturulması kararları alınmıştır.

Belirtilen bu ana çerçeve içinde her ülkenin kendi eğitim sistemine uygun olacak şekilde kalite güvence standartlarını oluşturulması ve bu standartlar ile eğitim sistemlerinin değerlendirilmesi kararlaştırılmıştır<sup>71</sup>. Her ülke yükseköğretim kurumlarının yaptığı kalite geliştirme faaliyetlerini kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi için kendi kalite ajanslarını oluşturmakta ve ayrıca dış değerlendiricileri kullanarak gelişme seviyesini, ne durumda olduğunu ve yükseköğretim kurumlarının kalite düzeylerinin belirlenmesini sağlamaktadır.

Bu konu hakkında Bologna Süreci içinde yapılan en önemli çalışma ENQA'nın 2005 yılında yayınladığı **“Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları”** adlı rapordur<sup>72</sup>. Bu raporda belirtilen ilke ve standartlar üye ülkelerin kalite güvencesi için yaptıkları çalışmalar için bir rehber görevi görmüştür. Bu

---

<sup>70</sup> “Bologna Süreci Nedir?”, <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=3> (erişim tarihi: 20.08.2010)

<sup>71</sup> “Bologna Süreci Ana Faaliyet Alanları- Kalite Güvencesi”, <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=71> , (erişim tarihi: 20.08.2010)

<sup>72</sup>“Bologna Süreci Ana Faaliyet Alanları- Kalite Güvencesi”, <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=71> , (erişim tarihi: 20.08.2010)

standartlar aynı zamanda Avrupa Yükseköğretim Alanı içinde oluşturulmak istenen yükseköğretim kurumlarının birbiri ile uyum içinde ve kıyaslanabilir kalite düzeyinde hizmet vermelerini sağlamaktadır.

Birçok ülkeden ve farklı kültürlerin bir arada olduğu AB de yükseköğretim kurumlarının kalite geliştirme faaliyetleri konusunda ortak standartlar belirlenmiştir. Bunun yanında ülkeler kendi kültürlerine ve öğretim sistemlerine uygun kalite standartlarını geliştirmişlerdir. Her ülke yükseköğretim kurumlarında kendi kalite kültürünü oluşturmaktadır.

### 3.2.3. Avrupa Kalite Ödülü-The European Quality Award

1957 yılında Avrupa’da bulunan orta ve küçük çaplı işletmelerin, kar amacı gütmeyen kamu hizmeti veren işletmelerin ve eğitim hizmeti veren kurumların, sağladıkları ürün ve hizmetin gelişmesini ve kalitelerini arttırmayı amacıyla Fransa, Almanya, İtalya ve Hollanda ülkelerinin ortak çalışmalarıyla Avrupa Kalite Örgütü ( **European Organization For Quality-EOQ**) kurulmuştur<sup>73</sup>. Türkiye’nin 1976 yılında üye olduğu kurum organizasyonların kalitesini geliştirmek için yıllık kongreler, seminerler ve forumlar düzenlemekte, Avrupa Kalite Dergisi’ni yayımlamakta ve Avrupa düzeyinde projelere katılmaktadır.

1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 şirketinin ortak çalışmaları ile merkezinin Hollanda’da olduğu **Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM)**’nı kurmuşlardır. Kurumun misyonu;

- Batı Avrupalı şirket yönetimlerini destekleyerek iyi bir sonuç almayı ve dünyadaki rekabette kalitenin etkisiyle başarılı olmayı planladılar.
- Gerekli yerlerde kalitenin gelişimi ve teşviki için Batı Avrupa topluluklarının katılımlarını desteklemek ve **kalite kültürünü** yaygınlaştırmaktır.

---

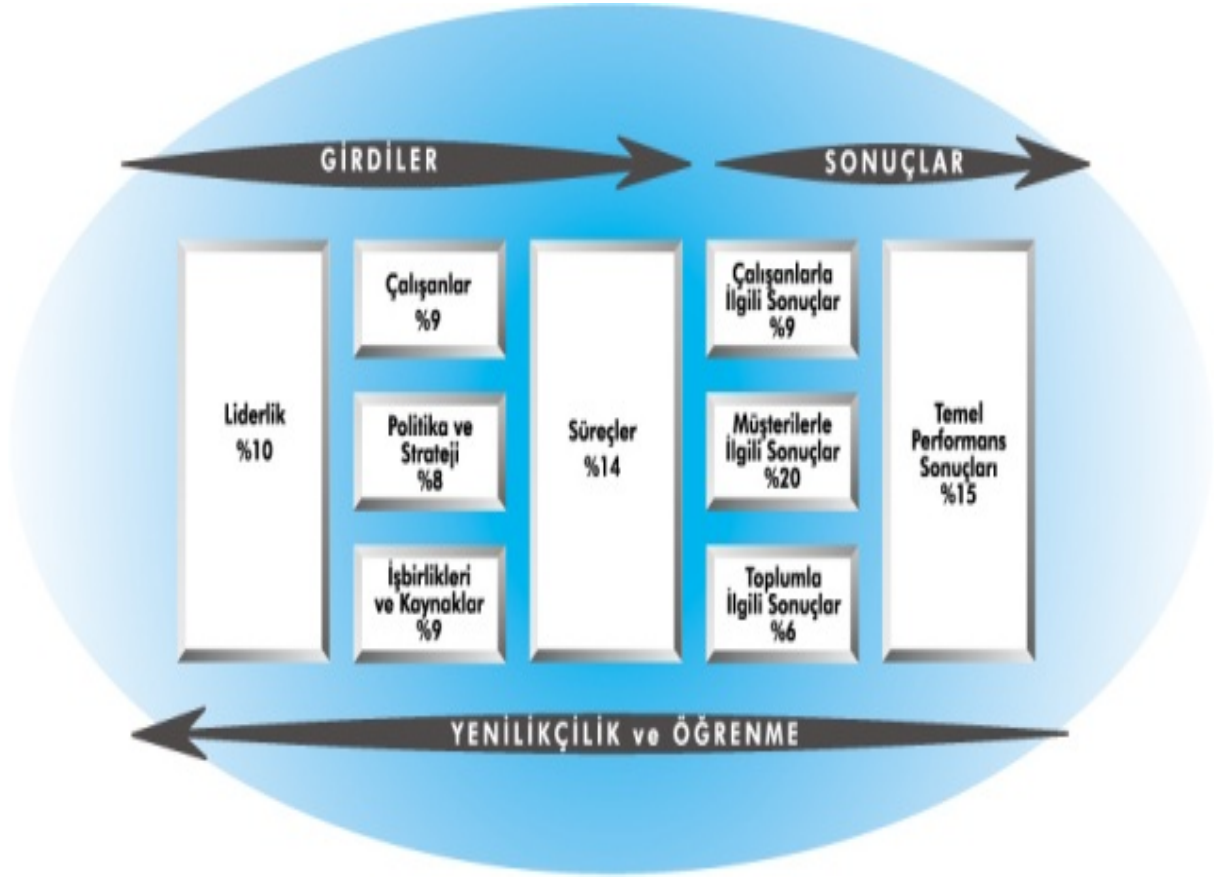
<sup>73</sup> “*Toplam Kalite Yönetimi*”, [huist.org/KaliteYonetimi/8Grup\\_AvrupadaTKY.ppt](http://huist.org/KaliteYonetimi/8Grup_AvrupadaTKY.ppt) (erişim tarihi: 30.08.2010)

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Kuruluşların mükemmelliğe ulaşmalarında onlara yol gösterecek olan **Mükemmellik Modeli**'ni oluşturmuştur. EFQM Mükemmellik Modeli, 9 ana kriter, 32 alt kriter, 200'den fazla ilgili alandan oluşmaktadır. Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanmaktadır<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> “Sıkça Sorulan Sorular”, [www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/efqm/SSS.doc](http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/efqm/SSS.doc) (erişim tarihi: 30.08.2010)

Şekil 1: EFQM Mükemmellik Modeli



(Kaynak: [http://www.aksa.com/?page=content\\_pages&conpage=mukemmellik\\_yolculugumuz](http://www.aksa.com/?page=content_pages&conpage=mukemmellik_yolculugumuz) erişim tarihi:30.08.2010)

Modeli oluşturan 9 ana kriterden 5'i "Girdi" ve 4'ü "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içermekte iken Sonuç kriterleri organizasyonun neler gerçekleştirdiğini yani başarılarını içerir. Sonuçlar,

girdilerden kaynaklanmakta ve girdiler, sonuçlardan alınan geribildirimle iyileştirilebilmektedir<sup>75</sup>.

Avrupa Kalite Ödülü (EQA), Avrupa Kalite Örgütü ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından 1991 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Değerlendirmelerde EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanır. Türkiye'den de birçok işletme kalite değerlendirilmesi için başvuruda bulunmuş ve ödül almışlardır.

### 3.3. Türk Yükseköğretiminde Kalite Çalışmaları

1999 yılında başlayan Bologna Sürecine 2001 yılında Prag Konferansı'nda katılan Türkiye, Avrupa ülkelerindeki lisans programlarını ve kalite güvence standartlarını birbirleri ile uyumlu ve karşılaştırılabilir hale getirmek için gerekli uygulamaları yapmak için anlaşmayı imzalamıştır<sup>76</sup>. Yapılan bu anlaşmaya katılan ülkelerin asıl amaçları yükseköğretim programlarında elde edilen bilgi ve beceriler sayesinde istihdama, rekabetçi araştırmaya ve yenilikçilik üretmeye uygun bireyler yetiştirerek Amerika ve Asya ile rekabet edebilir hale gelmektir.

Bu amaca ulaşmada anlaşmayı imzalayan ülkelerin yükseköğretimin yeniden yapılması için<sup>77</sup>;

- Üç aşamadan oluşan (lisans, yüksek lisans, doktora) ve her bir aşamayı tamamlayarak bir sonraki aşamaya geçilen diploma programı sistemi,
- Kalite güvencesi için ortak ya da karşılaştırılabilir standartların geliştirilmesinde işbirliği yapılması,

<sup>75</sup> “Toplam Kalite Yönetimi”, [www.huist.org/KaliteYonetimi/8Grup\\_AvrupadaTKY.ppt](http://www.huist.org/KaliteYonetimi/8Grup_AvrupadaTKY.ppt), (erişim tarihi: 30.08.2010)

<sup>76</sup> TUSİAD, “Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar”, (J. Visakorpi, F. Stankovic, J. Pedrosa, C. Rozsnyai) TUSİAD, Yayın No. TUSİAD-T/2008-10/473, İstanbul, 2008,

<sup>77</sup> TUSİAD, “Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar”,



- Birbirlerinin lisans, diploma ve öğrenimlerini tanıma da uzlaşmak için Avrupa Kredi Transfer Sistemi- ECTS ve Diploma Eki ortak araçlarının geliştirilmesi,

belirledikleri önceliklerdir.

**Diploma Eki-DE (Diploma Supplement-DS)**, uluslar arası şeffaflığı, akademik ve mesleki yeterliliklerin tanınmasını kolaylaştırmak için Avrupa Komisyonu, Avrupa Konseyi ve UNESCO/CEPES tarafından geliştirilen bir model çerçevesinde bir yükseköğretim programından mezun olanların diplomalarına ek olarak verilen ve mezun olunan programın niteliği, düzeyi, içeriği ve kapsamı hakkında bilgi veren “ortak ve herkesçe anlaşılır formatta” bilgi sağlaması için tasarlanan bir formdur<sup>78</sup>. YÖK tarafından onaylanan bu belge, alınan diplomaya ek olarak öğrencinin talebi üzerine AB yaygın olarak kullanılan İngilizce, Fransızca veya Almanca dillerinden birinde düzenlenerek verilir.

**Avrupa Kredi Transfer ve Biriktirme Sistemi-AKTS (European Credit Transfer and Accumulation System-ECTS)**<sup>79</sup>, öğrencinin bir dersini başarıyla bitirmesini için yapması gereken çalışmaların tamamını (teorik ders, uygulama, seminer, bireysel çalışma, sınavlar, ödevler vb.) kapsayan bir birimdir. Bu sistem öğrencilerin yurt dışında aldıkları programların/derslerin kendi ülkelerinde akademik olarak tanınmasını kolaylaştırırken aynı zamanda programların/derslerin ulusal ve uluslar arası ölçekte daha rahat bir şekilde karşılaştırılmasını da sağlamaktadır.

Türkiye'nin Bologna Sürecine katılması ile ülkemizde de Ulusal Akademik Tanıma Merkezi (NARIC) ve Avrupa Bilgi Merkezler Ağı (ENIC) kurulmuştur<sup>80</sup>. NARIC 1984 yılında Avrupa'da kurulmuş yabancı bir ülkede alınan diplomaların akademik olarak tanınmasını ve öğrenci, öğretim üyesi ve araştırmacıların hareketliliğini arttırmak için kurulan bir kuruluştur. ENIC ise Avrupa Konseyi ve

---

<sup>78</sup> “Derece ve Öğrenim Sürelerinin Tanınması”, [Http://Bologna.Yok.Gov.Tr/Index.Php?Page=Yazi&I=69](http://Bologna.Yok.Gov.Tr/Index.Php?Page=Yazi&I=69), (erişim tarihi:21.08.2010).

<sup>79</sup> Derece ve Öğrenim Sürelerinin Tanınması”, [Http://Bologna.Yok.Gov.Tr/Index.Php?Page=Yazi&I=69](http://Bologna.Yok.Gov.Tr/Index.Php?Page=Yazi&I=69), (erişim tarihi:21.08.2010).

<sup>80</sup> Derece ve Öğrenim Sürelerinin Tanınması”, [Http://Bologna.Yok.Gov.Tr/Index.Php?Page=Yazi&I=69](http://Bologna.Yok.Gov.Tr/Index.Php?Page=Yazi&I=69), (erişim tarihi:21.08.2010).

UNESCO tarafından kurulmuş olup, akademik yeterliliklerin tanınmasında tüm Avrupa ülkelerinde uyum sağlamayı ve hareketlilik yaratmak için kurulan bir iletişim ağıdır. Türkiye ENIC/NARIC Merkezi 2003 yılında kurulmuş olup ve faaliyet alanları;

- Yabancı ülkede kazanılan diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınmasını,
- Yurtdışında eğitim alabilmek için gerekli bilginin (burslar, ders sistemi, programların denkliği vb.) sağlanması,
- Yabancı ülkelerin ve Türkiye'nin yükseköğretim sistemi,

hakkında öğrencileri, aileleri, iş verenleri, üniversiteleri, diğer yükseköğretim kurumlarını, yükseköğretimden sorumlu bakanları ve organizasyonlara bilgi sağlamaktır.

Yapılan anlaşma ile ülkemizde de gerekli olan çalışmalar başlamıştır. Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesini sağlamak, Türk Yükseköğretim sistemine uygun kalite standartlarının belirlenmesi ve uluslar arası uyumluluğun sağlanabilmesi için “**Avrupa Kalite Güvencesi Standart ve İlkeleri**” temel alınarak 2005 yılında YÖK tarafından, eğitim, öğretim, araştırma faaliyetlerinin kalitesinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için “**Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği**” hazırlanmıştır<sup>81</sup>.

Bu yönetmelik temel alınarak “**Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu- YÖDEK**” kurulmuştur. YÖDEK Üniversitelerarası Kurul tarafından seçilen dokuz üye ve Ulusal Öğrenci Konseyi tarafından belirlenen bir öğrenci temsilciden oluşmaktadır. Komisyon yükseköğretim kurumlarına kalite geliştirmede çalışmaları için gerekli olan süreçleri içeren ve bir yön gösterici olacak olan “**Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi**”ni hazırlamıştır<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> “*Bologna Süreci Ana Faaliyet Alanları- Kalite Güvencesi*”, <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=71> , (erişim tarihi: 20.08.2010)

<sup>82</sup> “*Bologna Süreci Ana Faaliyet Alanları- Kalite Güvencesi*”, <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=71> , (erişim tarihi: 20.08.2010)

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği bağımsız ulusal dış kalite güvence ajanslarının kurulmasını, kurulan ajansların kalite değerlendirme sürecinden geçen yükseköğretim kurumlarına geçerlilik süresi beş yıl olan “**Kalite Sertifikası**” vermesini sağlamıştır<sup>83</sup>. Kalite Sertifikası yalnızca kurum bazında değil akademik birimler veya programlar için de verilebilir. Ülkemizin tanınmış ve Kalite Değerlendirme Tescil Belgesi almış olan ilk ulusal dış değerlendirme ajansı 2007 yılında kurulan **Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK)**'tir. MÜDEK faaliyet gösterdiği zamandan beri 10 farklı üniversitenin 57 mühendislik programına kalite belgesi vermiştir.

YÖDEK'nun belirlediği yönetmelik çerçevesinde yükseköğretim kurumlarının kalite geliştirme çalışmaları için gerekli olan süreçleri, performans göstergelerini tanımlamıştır. Tanımlanan bu süreçler<sup>84</sup>;

- Yükseköğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme süreci,
- Stratejik planlama,
- Kurumsal değerlendirme süreci
- Periyodik iyileştirme ve izleme süreci

şeklinde sıralanabilir.

Yükseköğretim kurumlarını kalite geliştirme aşamalardan organizasyonu, koordinasyonu ve yürütülmesi sorumluluğu ulusal alanda YÖDEK, yükseköğretim kurumları düzeyinde ise Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları-ADEK'e aittir. Kalite güvencesinin yapılması için hazırlanması gereken stratejik planın sorumluluğu ilgili kurulun senato ve yönetim kuruluna bağlıdır. Türkiye yükseköğretim kurumları yurtdışı değerlendirmelere de açık durumdadır.

---

<sup>83</sup> Ulusal dış kalite güvence ajanslarına lisans verme yetkisi YÖDEK in de görüşleriyle Yükseköğretim Kurulu na (YÖK) aittir

<sup>84</sup>“ *Bologna Süreci Ana Faaliyet Alanları- Kalite Güvencesi*”,  
<http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=71> , (erişim tarihi: 20.08.2010)

Bologna Süreci üniversitelerin yeniden yapılanmasını ve yaptıkları kalite çalışmalarının hızlanmasını sağlamıştır. Ülkemizde YÖDEK kurulumundan önce de üniversitelerimizin mühendislik programları (dört üniversitenin toplam 42 mühendislik programı) “**Accreditation Board for Engineering and Technology-USA**” (ABET) tarafından farklı zamanlarda değerlendirilmiş ve “**büyük ölçüde eşdeğer- substantial equivalence**” anlamına gelen **Kalite Belgesi**’ni almışlardır<sup>85</sup>. ABET tarafından değerlendirilen üniversitelerimizden bazıları: Orta Doğu Teknik Üniversitesi-ODTÜ, Bilkent, Boğaziçi ve İstanbul Teknik Üniversitesi-İTÜ’dir.

Üniversitelerimizin birçoğu Avrupa’da bulunan yükseköğretim programlarında okumayı kolaylaştıran, hem öğrenci hem de öğretim elemanı değişim programları olan ERASMUS ve SOKRATES’e katılmanın yanı sıra Avrupa ve Amerika’da bulunan üniversitelerle ikili anlaşmalar yaparak değişim programlarını gerçekleştirmektedirler. Türkiye’de de bu değişim programlarına benzer olan ve ülke içinde yükseköğretim kurumları arasında öğrenci ve öğretim üyesi değişimini sağlayan “Farabi Değişim Programı” bulunmaktadır<sup>86</sup>. Program, öğrenci veya öğretim üyelerinin bir veya iki yarıyıl süreyle kendi yükseköğretim kurumları dışında farklı illerdeki yükseköğretim kurumlarından birinde eğitim ve öğretim faaliyetini devam ettirmesini sağlar.

Türkiye’de var olan üç aşamalı öğretim sisteminin (lisans, yüksek lisans ve diploma) yanında AKTS ve DE elde etmek için üniversitelerimiz gerekli çalışmaları yapmaya başlamıştır. Diploma Eki Etiket ve AKTS Etiket, Avrupa Komisyonu tarafından yükseköğretim kurumlarına verilen, yükseköğretim kurumlarının kalitesini ve saygınlığını artıran, kurumlara uluslararası güvenilirlik sağlayan belgelerdir. Bu sene Avrupa Komisyonu tarafından yapılan değerlendirmeler sonucu **AKTS Etiket** almaya hak kazanan üniversitelerimiz<sup>87</sup>;

- Karadeniz Teknik Üniversitesi
- Sakarya Üniversitesi

<sup>85</sup> “*Bologna Süreci Ana Faaliyet Alanları- Kalite Güvencesi*”, <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=71> , (erişim tarihi: 20.08.2010)

<sup>86</sup> “*Farabi Değişim Programı Nedir?*”, <http://farabi.yok.gov.tr/?page=yazi&c=0&i=2> (erişim tarihi: 28.08.2010)

<sup>87</sup> “*Üniversitelerimizin Başarıları*”, <http://www.yok.gov.tr/content/view/879/> (erişim tarihi: 28.08.2010)

**Diploma Eki Etiket**i almaya hak kazanan üniversitelerimiz;

- Anadolu Üniversitesi
- İzmir Ekonomi Üniversitesi
- İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi
- Marmara Üniversitesi

olmuştur. Yine Avrupa Komisyonu'nun 2009 yılında belirlediği ve geçerliliği 2009-2013 yılları arasında olan **Diploma Eki Etiket**i alan yükseköğretim kurumları;

- Bilkent Üniversitesi
- Ege Üniversitesi
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Karadeniz Teknik Üniversitesi
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi
- Sabancı Üniversitesi
- Sakarya Üniversitesi

olmuştur.

### **3.3.1. Ulusal Kalite Ödülü**

Türkiye Kalite Derneği- KalDer, kalite bilincini, anlayışını geliştirmek ve yaygınlaştırmak amacıyla 1991 yılında kurulmuştur<sup>88</sup>. Ülkemizdeki ulusal kalite ödülü

---

<sup>88</sup> *Tarihçe*, [http://www.kalder.org/kalder\\_hakkinda/detay.aspx](http://www.kalder.org/kalder_hakkinda/detay.aspx) , (erişim tarihi: 30.08.2010)

Türkiye Kalite Derneği ve TUSİAD'ın ortak çalışmalarıyla Avrupa Kalite Ödülü modeli esas olarak alınarak 1992 yılında EFQM'in (European Foundation of Quality Management –Avrupa Kalite Yönetim Vakfı ) belirlediği kalite standartları örnek alınarak Mükemmellik Modeli oluşturulmuştur<sup>89</sup>.

Ülkemizdeki işletmelerde yapılan kalite çalışmalarını teşvik etmek için 1993 yılından itibaren Ulusal Kalite Ödülü verilmeye başlanmıştır. Ulusal Kalite Ödülü'nün verilme amacı<sup>90</sup>;

- Kalite bilincini ve TKY'ni ülke çapında yaygınlaştırmak,
- Kalite için ulusal bir değer yaratmak,
- TKY'nde başarılı olan kuruluşları belirlemek ve elde ettikleri deneyimin ülke çapında paylaşılmasını sağlamak,
- Kalite düzeyimizin uluslararası ortamda saygınlık kazanmasıdır.

Bugüne kadar farklı kurum ve kuruluşlara (kamu-özel) 59 adet Ulusal Kalite Ödülü verilmiştir. Başlangıçta Büyük Ölçekli Kuruluşlara verilen ödül 1998 yılında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere (KOBİ), 2001 yılında Kamu Kuruluşlarına ve 2002 de Sivil Toplum Kuruluşlarına da ödül verilmeye başlanmıştır. Kamu Sektöründe Kategorisi; eğitim, sağlık ve kamu yönetimi ve hizmetleri olmak üzere üçe ayrılmıştır. Yapılan çalışmalar ve teşviklerle kamu sektöründe bulunan birçok ilkokul, lise ve meslek lisesi Ulusal Kalite Ödülü almıştır.

Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi 2000 yılında Avrupa Kalite Ödülü (kamu sektörü kategorisinde) alan ilk üniversitemizdir. Bu yılda Sakarya Üniversitesi Kamu Sektörü-Eğitim Hizmetleri kategorisinde Ulusal Kalite Büyük Ödülünü almıştır<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> “Ulusal Kalite Ödülü 2009”, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr) (erişim tarihi:17.08.2010)

<sup>90</sup> “Ulusal Kalite Ödülü 2009”, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr) (erişim tarihi:17.08.2010)

<sup>91</sup> <http://www.yok.gov.tr/content/view/866/> (erişim tarihi:30.08.2010)

### 3.3.2. Üniversite Kalite Politikaları

Üniversitelerimizde kendi bünyelerinde kalite ile ilgili çalışmalar yapmaktadır. Birçok üniversitenin kendilerinin belirledikleri kalite politikaları vardır. Belirledikleri kalite politikaları yükseköğretim kurumunun misyonuna uyumlu olmalıdır. Ve zaman içinde üniversitelerin belirledikleri stratejik planlarının içinde yer almaya başlamıştır. Kalite ile ilgili belirlenen politika ve standartlar stratejik planda yer alan hedeflerle de uyumlu olmalıdır. Bu politikalar kurumun vizyonuna ulaşmasında yardımcı olacaktır.

Her üniversitenin kendi misyonu ve vizyonu doğrultusunda belirlediği bu politikalar ENQA'nın belirlediği ilkelere uygun ve KalDer EFQM mükemmellik modeli örnek alınarak oluşturulmuştur. Belirlenen kalite politikalarının ortak özelliği, alınan kararların yükseköğretim kurumunun bünyesinde bulunan tüm birim, fakülte, bölüm, bireyleri için geçerli olduğudur. Fakülteler veya bölümler arasında fakültenin/bölümün içeriğine göre farklılık gösterebilmektedir<sup>92</sup>.

Kurum içinde gerçekleştirilen kalite iyileştirme çalışmalarının yapılabilmesi, devamlılığı ve kurum içinde kalite kültürünün oluşması için, üst yönetimden (rektör, rektör yardımcıları, dekan, dekan yardımcıları vb.) başlayarak bütün çalışanların (idari ve akademik personelin) katılımı ve toplam kalite yönetimi, kalite iyileştirilmesi konuları hakkında bilgi edinmeleri için eğitimlere katılmaları ve uygulama çalışmalarının yapılması gerekir. Üst yönetimin liderliği, kararlılığı ve desteği burada ön plana çıkmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarının bünyelerinde yapılan kalite çalışmaları öncelikle yükseköğretim kurumunun fiziki altyapısında (bina, tesisler, açık alan vb.) ve akademik altyapısında (laboratuvar, kütüphane, iletişim, bilgi işlem, internet ağı vb.)

---

<sup>92</sup> “Hacettepe Üniversitesi Kalite Politikası”, [http://www.hacettepe.edu.tr/duyuru/rekduy/HU\\_Kalite\\_17051.pdf](http://www.hacettepe.edu.tr/duyuru/rekduy/HU_Kalite_17051.pdf), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, <http://www.ogu.edu.tr/idari/detay.aspx?ID=5>, İstanbul Aydın Üniversitesi Kalite Politikası, [www.aydin.edu.tr/politikalar.doc](http://www.aydin.edu.tr/politikalar.doc); Boğaziçi Üniversitesi, <http://www.boun.edu.tr/>; İstanbul Teknik Üniversitesi, <http://www.itu.edu.tr/> (erşişim tarihi: 30.08.2010)

gerçekleşmektedir<sup>93</sup>. Aynı zamanda öğrencilere verilen ders programlarının içerikleri ve öğretim şekli, sınav ve değerlendirme sistemi ilk gözden geçirilen kısımlardır. Yapılan çalışmalar birbiri ile uyum içinde gerçekleşmelidir. Yapılan fiziki altyapı değişimlerinin yanında;

- Yükseköğretim kurumunun akademik ve idari personel temin ve geliştirme sistemi,
- Kurumda çalışan akademik personelin yaptığı araştırma ve yayınlar,
- Kurumun stratejik planı,
- Üniversite –sanayi- toplum ilişkilerinin geliştirilmesi gereklidir.

---

<sup>93</sup> “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları ve ABD Örnekleri”,  
[http://www.genbilim.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=572](http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=572) (erişim tarihi:  
30.08.2010)



## II. BÖLÜM

### KALİTE, KALİTE KÜLTÜRÜ VE KALİTE KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ

#### 1. TEMEL BİLGİLER

##### 1.1. Kalite Kavramı

Günümüzde işletmelerin içinde buldukları rekabet ortamında organizasyonlarının devamlılığını sağlamak, önceliğin müşteri ve müşteri ihtiyaçlarının olduğu, ürünlerin tamamıyla müşterilerin tercihine göre belirlendiği ve bunların yanı sıra ürünün satış sonrası hizmetlerinin de önemli hale geldiği sistemde, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamalarını için oluşturulan yönetim modeli “toplam kalite yönetimi” dir.

İşletmelerin de oluşan bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve pazarda kendilerine bir yer edinebilmeleri için hizmet verdikleri ürünlerde ve sağladıkları hizmetin de kaliteli olmasını gerektirmektedir. Bu da işletmelerin “toplam kalite” felsefesini organizasyonlarına uygulayabilmeleri ile oluşur<sup>1</sup>.

Kalite ile ilgili tanımlar zaman içinde değişen yönetim ve işletmecilik anlayışına göre değişiklikler göstermiştir. Kalitenin en çok kabul gören tanımlarından biri, J.M. Juran tarafından<sup>2</sup> “kullanıma uygunluk” şeklinde yapılmıştır. Yani, “müşteri mal değil; tatmin satın alır” diyerek kaliteyi, “bir mal veya hizmetin kişi veya toplum ihtiyaçlarını karşılayabilme özelliği” şeklinde değerlendirmiştir. Bu ihtiyaçların ne olduğu ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Bir malın veya hizmetin tasarım kalitesi,
- Fiziki özellikleri,
- Uygunluk kalitesi,
- Ekonomik kullanma süresi,
- Uzun bir sürede arıza yapmadan çalışması,
- Tamir- bakım, yedek parça ve servis hizmetleri,

<sup>1</sup> Zehir, Cemal, “*Kalitenin Tarihçesi ve temel Tanımları*”

[http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky\\_czehir\\_temmuz2004.htm](http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm) (erişim tarihi:13.06.2010)

<sup>2</sup> Ören, Kenan, “*Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü*”, Nobel Yayın, 1. Baskı, Ankara, 2002, s.5.

- Daha fazla ucuza üretilen ancak ihtiyaçları optimal düzeyde karşılayan mal veya hizmet anlayışı,
- Çevreye uyum sağlayabilirlik, güvenilirlik ve güvenli olması.

Yukarıdaki detaylı tarifi yanı sıra kalitenin belirli özelliklerini öne çıkaran çok sayıda kısa ve vurgulayıcı tarifler de vardır. Bu tariflerden en çok kullanılanları ve bu tarifleri yapanlar aşağıdadır<sup>3</sup>:

Kalite, beklentileri aşmak demektir<sup>4</sup>.

Kalite, şartlara uygunluktur.(P.B.Crosby)<sup>5</sup>

Kalite, sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır (G. Taguch).

Kalite, bir organizasyonun yönetimidir.(Feigenbaum),

Kalite bir mal, hizmet ve işlemin niteliklerinin belirli talepleri karşılama yeteneğidir. (British Standart Definition),

Kalite, kayıpları yaşamadan, kayıp ve eksikliklerin, önlenmesidir.(Hoshin)

Kalite, bu alanda faaliyet gösteren çeşitli meslek örgütleri tarafından da kendi faaliyet alanlarını ve amaçlarının önceliklerini belirtecek şekilde de tarif edilmiştir. Nitekim Japon Sanayi Standartları Komitesi (JIS), kaliteyi “ bir mal veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi” olarak tanımlamıştır.

Uluslararası Standardizasyon Örgütü’nün (ISO) 8402 sayılı standart ile verdiği tanıma göre kalite, “bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.”

Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği - ASQC).

Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC).

---

<sup>3</sup> Rehber, Erkan, “Yüksek Öğretimde Kalite Sorunu Akreditasyon ve Kalite Sorunu”, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2002, s.15.

<sup>4</sup> Argüden, Yılmaz, “Kalite Nedir?”, <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/YonetimdeKalite/KaliteNedir/> (erişim tarihi:08/07/2010).

<sup>5</sup> [http://www.standartkalite.com/iso9001\\_terimleri.htm](http://www.standartkalite.com/iso9001_terimleri.htm) (Erişim tarihi:13.06.2010)

Bütün bu tarifler birlikte değerlendirildiği zaman, hangi amaçla yapılırsa yapılsın kalite ile ilgili olarak yapılacak bir tarifte mutlaka bulunması gereken iki temel özellik;

- Ürün veya hizmet üretimi sürecinde kaynakların etkin kullanımı,
- Üretilen ürün ve hizmetin müşteri (talep edenin) ihtiyaçlarının belirli standartlara uygun şekilde karşılanması

özellikleri olacaktır. Ne amaçla ve nerede kullanılırsa kullanılsın kalite, olumlu bir anlam içerir ve insan beklentilerini karşılayan gelişmiş, güzel ve belirli standartlara sahip anlamına gelir<sup>6</sup>. Bir başka şekilde özetlemek gerekirse kalite, iktisat ilminin çıkış noktasını oluşturan, “kıt kaynaklarla sonsuz ihtiyaçları karşılama” denklemine, “mal ve hizmetleri insan ihtiyaçlarına en uygun şekilde cevap verecek özelliklerle üretme işlemi” olarak ifade edilebilir.

## 1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Günlük hayatın her alanında yaygın olarak kullanılan kalite, birçok yazara göre ilk defa Milattan Önce 1793-1750 yılları arasında yaşayan Babil Kralı Hammurabi tarafından hazırlanan “Hammurabi Kanunlarında” kullanılmıştır. Türk kültüründe ise kalite, esasen bir mesleki kuruluş olan ancak mensuplarının sosyal ve kültürel hayatını da düzenleyen Ahi Birliklerinde kullanılmıştır<sup>7</sup>. Buradaki kullanım şekliyle kalite, meslek mensuplarının işlerini işin gereklerine uygun olarak dürüst ve ahlaklı olarak yapmaları anlamına geliyordu. Ahi Birliğinin belirlediği meslek ilkeleri, mensuplarının üretim sürecinde kullandıkları malzeme, el emeği-işçilik ve satış bedeline kadar olan süreçte uymaları gereken temel kurallar, bir başka ifade ile “kalite” anlamına geliyordu. Bu ilkeler, hizmet ve ürün alıcısının şikayet, meslek kuruluşunun ise denetim standartlarını oluşturuyordu.

Bugünkü anlamıyla kalite, Sanayi Devriminden sonra sanayi üretimi süreci ile ilgili olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreç, kendi içinde belirli aşamaların

---

<sup>6</sup> Argüden, Yılmaz, “Kalite Nedir?”, <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/YonetimdeKalite/KaliteNedir/> (erişim tarihi:08/07/2010).

<sup>7</sup> Argüden, Yılmaz, “Kalite Nedir?”, <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/YonetimdeKalite/KaliteNedir/> (erişim tarihi:08/07/2010).

tamamlanması ile oluşmuştur<sup>8</sup>. Dört aşamalı kalite gelişim sürecinin ilk aşaması; sanayi üretiminde yapılan işin kontrol edilip hataların tespiti işlemini oluşturan “muayene” aşamasıdır. Bu aşama, üretim sonrası yapılan kontrolle tüketiciye hatalı ürün ulaşımını engellemeyi sağlama aşamasıdır. Üretim sonrası yapılan kontrolün yeterli görülmemesi üzerine yapılan kontroller üretim sürecinin başında ve ortasında da olmak üzere arttırılmıştır. İkinci Dünya Savaşına kadar süren ve ikinci aşama olarak adlandırılan bu dönem “istatistiki kalite kontrol aşaması” olarak bilinir.

Kalite standartlarının gerçek anlamda ortaya çıkışını ifade eden üçüncü aşama, İkinci Dünya Savaşı sırasında Amerikan ordusunun ihtiyacı olan malzemelerin satın alımlarında belirli bir kalite düzeyini tutturmak ve satın alınan malzemelere bir standart getirmek üzere Amerikan Ordusu tarafından başlatılan çalışmalarla gelişmiştir. Bu çalışmalarla ortaya çıkan Amerikan Askeri Standartları (US Military Standarts) ile birlikte kalitenin üçüncü aşaması olan “kalite güvencesi aşaması” şekillenmiştir.<sup>9</sup>

Dördüncü aşama olarak kabul edilen “Toplam Kalite” dönemi ise; Savaş yıllarında ABD ordusu için uygulanan standartların Savaş sonrası dönemde Amerikalı kalite uzmanları tarafından Japonlara aktarılması ile başlamıştır. Kalite tekniklerinin Japonya’da geniş uygulama alanı bulması Deming ve Juran gibi kalite uzmanları tarafından kalite tekniklerinin kapsamlarının geliştirilmesine imkan sağlamış ve sonuçta Japon kalite devrimi ortaya çıkmıştır<sup>10</sup>. Japonların toplam kalite yöntemini başta optik ve elektronik sanayi olmak üzere sanayi üretiminin her alanında yaygın olarak kullanmaları 1970’li yıllarda teknoloji ve kalite bakımından Japon ürünlerine önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Bu süreçte 1962 yılında Ishikawa’nın başlattığı Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ) çalışmalarının büyük etkisi olmuştur<sup>11</sup>. Japonların geliştirdiği kalite kontrol sistemleri ile 1980’li yıllarda otomotiv sanayinde de dünya liderliğini ele geçirmeleri, bu defa Amerikalıları Japonlardan kalite eğitim ve metodlarını talep etmeleri sonucunu doğurmuştur. Bir anlamda kalite doğduğu topraklara daha gelişmiş olarak geri dönmüştür.

Ana hatları ile 4 aşamada toplanan Kalitenin tarihi gelişim süreci gerçekte birbirini bütünleyen ve destekleyen çok yönlü ve çeşitli çalışmaların sonucu olarak

---

<sup>8</sup> Efil, İsmail, “*Toplam Kalite Yönetimi*”, 6. Baskı, Alfa Akademi, 2006, Bursa, s.21-23.

<sup>9</sup> “*ISO 9000:2000’in Tarihsel Gelişimi*”, <http://www.kaliteiso9001.com/icerik/690/tarihsel-gelisimi-htm>, (erişim tarihi: 08.07.10)

<sup>10</sup> *ISO 9000:2000’in Tarihsel Gelişimi*”, <http://www.kaliteiso9001.com/icerik/690/tarihsel-gelisimi-htm>, (erişim tarihi: 08.07.10)

<sup>11</sup> Efil, İsmail, “*Toplam Kalite Yönetimi*”, 6. Baskı, Alfa Akademi, 2006, Bursa, s.21-23

gerçekleşmiştir. Bu süreç başlıca tarihler ve temel gelişme noktaları itibarıyla aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 5: Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

<b>Tarih</b>	<b>Geliştiren Kişi- Yöntem</b>	<b>Ülke</b>
1931	W. Stewhart: <b>İstatistiksel Kalite Kontrol</b>	
1940	Stanford: Seminerleri	ABD
1950	E. Deming: Seminerleri	Japonya
1951	Deming: <b>Kalite Ödülü</b>	Japonya
1952	Kalite Kontrol Dergisi	Japonya
1954	J.Juran: <b>Kalite Yönetimin Sorumluluğudur.</b>	ABD
1954	Ulusal Radyo ile Kalite Eğitim Yayınları	Japonya
1957	A. Feigenbaum : <b>Toplam Kalite Kontrol</b>	ABD
1960	G. Taguchi . <b>İstatistiksel Deney Tasarımı</b>	Japonya
1961	K. Ishikawa: <b>Formenler için Kalite Kontrol Dergisi</b>	Japonya
1962	K. Ishikawa: <b>Kalite Çemberi</b>	Japonya
1969	Kobe Steel: <b>Quality Function Deployment</b>	Japonya
1970	G. Taguchi: <b>Quality Loss Function</b>	Japonya
1970	S.Shingo: <b>Poka-Yeke</b>	Japonya
1976	T. Ohno: <b>Toyota Just-in Time Sistemi</b>	Japonya
1980	T. Ohno: <b>Toyota Just-in Time Sistemi</b>	Japonya
1990 ve ötesi	<b>YARATILAN KALİTE</b>	

(Kaynak: <http://enm.blogcu.com/kalite-kavrami-kalite-nedir-kalitenin-kisa-gecmisi-ve-yaklasi/3283782>, Erişim tarihi:07.06.2010).

### 1.3.Toplam Kalite Yönetimi

#### 1.3.1.Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi

Tanım ve tarihi gelişim bölümünde anlatılanlar, kalitenin tanımının ve kapsamının zaman içinde ne kadar değiştiğini açık olarak göstermektedir. Ancak bu süreç içinde yalnızca kalite değil yönetim anlayışı da değişmiş ve gelişmiştir. Yönetim anlayışındaki bu değişim, F. Winslow Taylor'un "Taylorizm" olarak bilinen "bilimsel yönetim yaklaşımı" ile başlamıştır. Klasik yönetim anlayışında işletmenin temel amacı kar elde etmektir. Taylor'u takiben bir başka Amerikalı mühendis, Henry Ford'un geliştirdiği "Fordizm", üretim sürecinde üretim bandı sistemini kullanarak kitle üretimi ve tüketimi üzerine bir sistemdir. Taylor ve Ford tarafından geliştirilen yeni yönetim anlayışının temel ilkeleri "işletme yönetimi" kavramını ortaya çıkarmıştır. Özel sektör işletmelerine yönelik olarak geliştirilen bu yönetim anlayışının yanı sıra Max Weber, "bürokrasi" kavramından hareketle "bürokrasi yaklaşımı" olarak bilinen kamu kesimine yönelik yeni yönetim anlayışının esaslarını geliştirmiştir. Weber'in çalışmalarının yanı sıra aynı alanda çalışan ve "yönetim süreci yaklaşımını" geliştiren Henry Fayol'da devlet yönetiminde "hiyerarşik yönetim" anlayışının önemi üzerinde durmuştur<sup>12</sup>.

Taylor ve Ford'un özel sektör, Weber'in ise Kamu sektörü (devlet) için geliştirdiği "klasik yönetim anlayışı" olarak bilinen yaklaşıma göre; "önemli olan sadece üretkenliktir. İnsanlar makinenin sadece birer parçalarıdır ve en yüksek verimi elde etmek için kullanılan araçlardır"<sup>13</sup>. Klasik (geleneksel) yönetim anlayışının "üretkenliğin fiziksel şartlara bağlı olduğu" yönetim ilkesinden hareketle 1924 yılında Amerikan "Westera Elektrik Şirketi" üretimini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaya karar vermiş ve bu çalışmaların profesyonelce olması için Harvard Üniversitesi ile işbirliği yapmıştır. Elton Mayo ve arkadaşlarının Şirketin Hawthorne fabrikasında başlattıkları çalışma yaklaşık olarak 11 yıl sürmüştür. Araştırma klasik yönetim anlayışının uygulaması olarak başlamış ama çalışmalar sırasında elde edilen sonuçlar beledikleri gibi olmamıştır. Nitekim, klasik yönetim anlayışında öngörülenden farklı

---

<sup>12</sup> Aktan, Coşkun Can, "Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite", (Erişim tarihi: 09.07.2010) [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf)

<sup>13</sup> Efil, İsmail, a.g.e., s. 50.

olarak “fiziksel şartların değişmesine rağmen verimliliğin artması”, üretkenlikte fiziksel şartların yanı sıra “ ekip çalışması, iş birliği, ve sosyal ilişkiler ağı” gibi diğer bazı faktörlerin de etkili olduğunu ortaya koymuştur<sup>14</sup>. Yönetimde insan faktörünün öne çıktığı bu dönem “Neo-klasik (davranışsal) Yaklaşım” olarak bilinir ve yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılır. 1930-1950’li yıllar arasında hakim olan bu yaklaşım içinde Hawthorne araştırmalarının yanı sıra Douglas McGregor’un “X ve Y Teorisi” ve Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” adlı çalışmalarda vardır.

Klasik yönetim anlayışının hakim olduğu dönemde; yalnızca işletmenin üretiminin artması ve yüksek kar elde etmeyi amaçlaması, neo-klasik yönetim anlayışının hakim olduğu dönemde de yalnızca organizasyondaki insan ilişkilerine önem verilmesi ve üretimin göz ardı edilmesi, her iki yönetim anlayışının da yeterli olmadığını ve eksikliklerinin olduğunu göstermiştir. Bu iki yönetim anlayışının eksikliklerini gidermek için 1960’lı yılların başından itibaren geliştirilen yeni yönetim anlayışı ise “Modern Yönetim Anlayışı”nı oluşturmuştur. Modern Yönetim Anlayışı ise “örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır<sup>15</sup>”.

Modern yönetim anlayışı birçok farklı yaklaşımdan oluşmakla birlikte bunlardan iki tanesi bu yeni modelin temelini oluşturmaktadır. Bunlar; “Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarıdır”<sup>16</sup>. Sistem Yaklaşımının temel amacı; organizasyonun işleyişinin hem iç hem de dış faktörler göz önüne alınarak yürütülmesidir. Sistem yaklaşımı kendi içinde açık ve kapalı sistem olmak üzere ikiye ayrılır. Açık sistem yaklaşımında organizasyon çevre ile ilişkilerini rahatça sürdürmektedir. Kapalı sistemde ise organizasyonun çevre ile ilişkileri sınırlı ve çoğunlukla kapalıdır. Durumsallık Yaklaşımı, her organizasyonu kendi yapısına uygun ve çevre şartlarına göre uygun bir sistem anlayışıdır. Bu yaklaşım işletmenin değişen çevre koşullarına karşı uyumunu sağlamanın yanında bu şartlarda da işletmenin devamlılığını sağlamayı amaçlar.

Bu iki temel yaklaşımın dışında işletme yöneticisine organizasyonun hedefini belirlemede ve bu hedefe ulaşmak için seçeceği yöntemi uygulamada koordinasyonu

<sup>14</sup> <http://www.uyurgezer.net/neo-klasik-yonetimde-insan-iliskileri-yaklasimi-t23221.html?s=e8b720602ed7eb883e345ce9abaa9b5a&amp;>; Hawthorne Araştırmaları, <http://www.uludagsozluk.com/k/hawthorne-etkisi/> (Erişim tarihi:09.07.2010)

<sup>15</sup> <http://www.xing.com/net/stratejikyonyap/yonetim-organizasyon-insan-kaynaklar%C4%B1-457119/yonetim-ve-yonetim-tarihi-4-26940320/> (Erişim tarihi: 09.07.2010)

<sup>16</sup> [http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/328-yonetim-biliminin-gelismisi.html](http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/328-yonetim-biliminin-gelismisi.html;); <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/906-amaclara-gore-yonetim.html>; <http://www.tanitimci.net/Bilgi-Merkezi/Bilgi/216/stratejik-yonetim-nedir-.html> (Erişim tarihi:09.07.2010)

sağlama, denetleme ve değerlendirme sorumluluğu veren “Amaçlara Göre Yönetim” sistemi; işletmenin ulaşmak istedi hedefin belirlenmesini, istenilen hedefe ne zaman, nasıl ulaşılabileceğinin ve bunu sağlamak için kullanılacak araçların seçiminin belirlendiği “Stratejik Yönetim Anlayışı” da modern yönetim anlayışları içinde yer alan diğer iki yaklaşımı oluşturmaktadır.

Taylor’dan sonra kalite yönetim tarihinin gelişme sürecine katkıda bulunan ikinci önemli isim Walter Shewart olmuştur.<sup>17</sup> Shewart, endüstride süreçleri izlemek için istatistiksel yöntemlerin kullanılarak hatalı ürün üretiminin engellenebileceğini ve gerektiğinde süreç parametrelerinin düzeltilebileceğini ortaya koymuştur. Shewart’ın istatistiksel kalite kontrol ve sürekli geliştirme ile kalite yönetiminde temel olan dört temel yaklaşımı geliştirmiştir. Bunlar;

- Planla (Plan): amaçları ve süreçleri örgüt politikası ve müşteri isteklerine uygun olarak oluşturma,
- Yap (do): süreci uygulama,
- Denetle (Check): politikalara ve amaçlara, ürün için istenenlere ve sonuç raporlarına göre ürün ve süreçleri izleme ve ölçme,
- Faaliyete geç (Act): Süreç performansını sürekli olarak geliştirmek için faaliyet gösterme,

yaklaşımlarıdır<sup>18</sup>.

Shewart tarafından başlatılan kalite kontrol çalışmalarının gerçek anlamda geliştirilmesi Toplam Kalite Yönetiminin (TKY), babaları olarak bilinen W. Edward Deming ve Joseph M. Juran tarafından sağlanmıştır. Deming yönetim anlayışında devrim yaratan düşüncesinin ilk uygulamalarına 1940’lı yıllarda yapılan Amerika nüfus sayımlarında rastlanmaktadır. Deming’e göre kalite; organizasyon içinde herkes tarafından paylaşılması gereken bir sorumluluktur ve yalnızca işçilikle ilgili değil, bütün bir üretim sistemi ile ilgilidir<sup>19</sup>. Deming’in kalite kontrol teknikleri İkinci Dünya Savaşı süresince, Amerikan savaş malzemelerinin üretim sürecinde yaygın olarak kullanılmıştır.

---

<sup>17</sup> Öztürk, Ahmet; “*Kalite Yönetimi ve Planlaması*”, Ekin yayınevi, Bursa, 2009, s.16-17.

<sup>18</sup> Öztürk, Ahmet, a.g.e., s.16.

<sup>19</sup> Öztürk, a.g.e., s.17.



1950'li yıllar iki önemli gerekçe ile sivil sanayi üretiminde kalitenin ve kalite yönetim tekniklerinin geri planda kalmasına yol açmıştır. Bunlardan ilki, kalite kontrol sistemlerinin yalnızca savaş sanayinde kullanılabileceği yönündeki yanlış düşüncedir. İkincisi ise, Savaş sonrası dönemde uluslar arası ticaretin artması, artan uluslar arası ticaretin yarattığı talep artışını karşılamak için sanayi üretiminde “seri ve kitle” üretimine geçiştir. Özellikle Amerikan şirketlerinin “çok sayıda ve çok miktarda üretim” anlayışı üretim sürecinde kaliteyi göz ardı etmelerine ve üretimde standartların (kalitenin) düşmesine yol açmıştır. Kalitenin ikinci planda kalmasında Savaş sonrası dönemde ortaya çıkan sıkıntılara “acil ve en kısa zamanda cevap verme” ihtiyacı da rol oynamıştır.

Deming'in modern yönetim tekniklerinin sivil sanayi üretiminde yaygın ve etkin şekilde hayata geçirilmesi kendi ülkesi Amerika'da değil, Japonya'da olmuştur. Japon iş adamları, Japonya'nın yeniden imar edilmesi, dış pazarlara girmek ve ürettikleri ürünlerin kalitesinin geliştirilmesi için Deming ve Juran'ı kalite kontrol sistemleri konusunda çeşitli konferanslar vermek üzere davet etmişlerdir<sup>20</sup>. Japonlar, bu girişim ile 1960'lı yılların ortalarına kadar yaygın olarak inanılan “Japon malları kalitesizdir ve taklittir” kanaatini de değiştirmek istiyorlardı. 1950'li yıllarda aralarında Türkiye'nin de bulunduğu çok sayıda ülkede geliştirdiği yönetim teknikleri konusunda seminer ve konferanslar veren Deming, çalışmalarının karşılığını Japonya'da bulmuş ve Japonları da kalite devrimini yapabileceklerine inandırmıştır<sup>21</sup>.

Deming'in ve J. Juran'ın seminerlerinde anlattıkları TKY felsefesini benimseyen Japonlar bu felsefeyi yalnızca üretim sürecinde değil, organizasyonun her seviyesinde uygulamaya başladılar. Birçok farklı ülkede anlatılan TKY felsefesinin sadece Japonya'da kabul görmesi ve yaygın bir şekilde uygulanabilmesinin sebeplerini J. Juran üç ana maddede açıklamıştır<sup>22</sup>.

- İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerikan şirketlerinin savaşın yarattığı etkiyle kalite konusunu ihmal etmeleri,
- Japonların savaş sonrası yıkılmış olan Japonya'yı yeniden kurmak ve güçlendirmek istemeleri, ve

---

<sup>20</sup> Bir başka iddiaya göre, Deming'in Japonya'ya gitmesi, Amerikalı General Douglas Mc. Arthur'un Japon sanayinin tekrar inşasında onu yönetim danışmanı olarak göndermesi sonucu gerçekleşmiştir. Öztürk,

<sup>21</sup> <http://www.izmem.com/toplam-kalite-yonetimi.html> (erişim tarihi: 11/070/2010).

<sup>22</sup> <http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/calismalar/belgeler/01.pdf> (erişim tarihi: 11/070/2010).

- Japon pazarının, tüketim miktarı çok sınırlı olması dolayısıyla, Japonların üretimlerinin büyük bir kısmını ihracata yönelik olarak yapmak zorunda olmalarıdır.

TKY felsefesinin Japonya’da başarılı olmasının bir başka önemli sebebi, Japonların Deming ve Juran’ın kendilerine aktardığı bilgilerle sınırlı kalmayıp kendi ülke kültürlerine uygun kalite sistemlerini geliştirmeleridir. Nitekim, Dr Kaoru Ishikawa’nın geliştirdiği “kalite kontrol çemberleri” (KKÇ), kalite yönetimi alanında gerçek anlamda bir devrim niteliği taşımış ve uygulamada büyük başarı sağlamıştır. Japon mucizesi olarak da bilinen bu yönetim anlayışının geliştirilmesinde ve başarıya ulaşmasında Japon toplumunun kendine özgü yapısı ve toplumun kültür yapısı ile toplumsal düşüncenin rolü olmuştur<sup>23</sup>. KKÇ, esas olarak üretimde insan faktörünü öne çıkaran, üretim sürecinde insanı motive eden unsurların yalnızca maddi unsurlar olmadığını, manevi unsurların da insan faktörünü etkilediğini, çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarından daha çok görmelerinin motivasyonlarını artırdığını kabul eden bir yönetim anlayışıdır. Bu yöntemde, aynı mesleki faaliyet içinde olan sayıları 5-10 arasında değişen ve gönüllülük esasına göre oluşan çalışma gruplarıdır<sup>24</sup>.

Japonlar bu yeni kalite yönetim anlayışı ile özellikle otomotiv sanayinde büyük başarı sağladılar ve rekabet üstünlüğü sağladılar. Japonların bu başarılarını bir başka açıdan yorumlamak gerekirse, “Amerikalılardan aldıkları yönetim bilgilerini aynen aktarma yoluyla uygulama yerine kendilerine has üstünlükleri de sisteme dahil ederek yeni ve daha üstün bir yönetim modeli oluşturmaları” ve sınav sistemindeki “kopya edenin kendi bilgilerini de ekleyerek kopya verenden daha başarılı olması” genel kuralını hayata geçirmeleri anlamına gelmektedir. Halk diliyle ifade etmek gerekirse “boynuz, kulağı geçmiştir”.

Ishikawa’nın Kalite Kontrol Çemberlerini geliştirdiği dönemde bir diğer Japon bilim adamı Genichi Taguchi de; kalitenin yalnızca üretim sırasında değil üretime başlamadan tasarım aşamasındayken oluşturulması gerektiğini söyleyerek geliştirdiği “İstatistiksel Deney Tasarımı” ve “Kalite Kayıp Fonksiyonu” adlı yöntemlerle

---

<sup>23</sup> Efil, İsmail, “Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri” , Genişletilmiş 5. Baskı, Alfa Yayınevi, Bursa,1999, s.19.

<sup>24</sup> Efil, “Yönetimde...” a.g.e., s.19-21.

uygulamaya başlamıştır<sup>25</sup>. Bu iki bilim adamının geliştirdikleri yöntemlerin hayata geçirilmesiyle Japonya 1970’li yıllara gelindiğinde dünyada kalitenin lideri olarak görülmeye başlanmıştır.

Kalite alanında bu gelişmeler yaşanırken, artan uluslar arası rekabet, üretim maliyetlerindeki artışa bağlı olarak ürün fiyatlarındaki artış, kitle üretimi sürecinde oluşan israfın önlenmesi ve müşterilerin ürün tercihlerinde çeşitlilik talep etmeleri üzerine bir başka Japon, Taachi Ohno’nun oluşturduğu “Tam Zamanında Üretim<sup>26</sup>” (Just In Time), modeli kalite yönetimine yeni bir bakış getirmiştir. Tam Zamanında Üretim; “işletmenin kayıplarını minimize ederek, müşterinin istediğini, istediği miktarda ve istediği zamanda sağlayan bir üretim sistemidir<sup>27</sup>.” Bu üretim modeli kitle üretimi sistemi anlayışını tamamen değiştirmiştir<sup>28</sup>.

Toplam kalite yönetimi gelişme sürecine en önemli katkı; “Sürekli Gelişme” (Kaizen) felsefesini ekleyen Maasaki Imai’den gelmiştir. Japonca’da; “Kai=Değişim” ve “Zen= “İyiye doğru” kelimeleri kullanılarak adlandırılan bu sistem; sürekli ve küçük değişimlerle işletmedeki verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır. Imai Kaizen geliştirdiği yönetim felsefesinin yalnızca işletmelerde değil ev, özel ve sosyal yaşamın tüm alanlarında uygulanması gerektiğini söylemiştir<sup>29</sup>.

Japonya’nın sağladığı bu başarıyı gören Amerikan işletmeleri Deming’in kalite hakkındaki fikirlerinin gerekliliğini geç de olsa fark etmiş ve geride kalmamak için çalışmalara başlamıştır. Elektronikte ve araba yapımında üstün bir konum elde eden Japonları yakalamak için Ford, Xerox ve Motorola gibi büyük Amerikan işletmeleri 1981 yılında Deming’i şirketlerindeki kalite kontrol uzmanları ile çalışması için davet etmişlerdir. Bu çalışmalar sonucu 1987 yılında Motorola şirketi için hem bir iş stratejisi hem de yönetim sistemi olan “6 Sigma” yönetim modelini tanıtmıştır. Bu üç Amerikan

---

<sup>25</sup> Saat, Mesiha, “*Kalite Denetiminde Taguchi Yaklaşımı*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, s.97-108. <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ye11.htm> (Erişim Tarihi:13.07.2010)

<sup>26</sup> Bir çok çalışmada “tam zamanlı üretim” olarak da kullanılmaktadır.

<sup>27</sup> [http://www.sistemim.com.tr/article\\_tr\\_jit.htm](http://www.sistemim.com.tr/article_tr_jit.htm), (Erişim Tarihi: 13.07.2010)

<sup>28</sup> <http://www.turkforum.net/444090-cagdas-yonetim-anlayisi-toplam-kalite.html> (Erişim tarihi:13.07.2010)

<sup>29</sup> [http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam\\_kalite/gurular/imai1.htm](http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/imai1.htm) (Erişim tarihi:13.07.2010)

şirketi, Japonların kalite için uyguladıkları sistemleri inceleyip kıyaslamalar yaparak ve kendilerine uyarlayarak TKY sistemini Amerika’da ilk uygulayanlardır<sup>30</sup>.

1990’lı yıllar, TKY felsefesi Japonya’nın yanı sıra Amerika ve gelişmiş batı ülkelerinde de işletmelerin dünya pazarında yer edinmek ve kalıcı olmak için uygulamak zorunda kaldıkları bir sistem olmuştur. Bu yıllar, işletmeleri TKY felsefesini uygulamaya teşvik etmek için Japonya’da “Deming Ödülü”, Amerika’da “Malcolm Baldrige Kalite Ödülü” ve “Avrupa Kalite Ödülü” gibi kalite ödülleri verilmeye başlandığı bir dönem olarak da dikkati çekmiştir.

Ülkemizde kalite kontrolü kavramı ile ilgili dersler ilk olarak 1958 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi’nde verilmiştir. İlk uygulamalar ise 1960’lı yıllarda ilk olarak metal sanayinde istatistik ve kalite kontrol alanında yapılmıştır. Dünyada yaşanan gelişmelere bağlı olarak ülkemizde de kaliteye verilen önemin zamanla arttığı görülmektedir. Türkiye’de kalitenin yaygınlaştırılması için 1991 yılında “Kalite Derneği” (KALDER) kurulmuştur. KALDER, TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) ile birlikte çalışarak her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen Ulusal Kalite Kongrelerini düzenlemiş ve 1993 yılından itibaren ise işletmeleri teşvik etmek için “Kalder Kalite Ödülü” dağıtmaya başlanmıştır<sup>31</sup>. Kalder Kalite Ödülünü alan ilk şirket, kalite çalışmalarına 1990 yılında başlamış olan BRİSA lastik fabrikası olmuştur. Bugün gelinen noktada, hemen hemen her sektördeki her büyüklükteki şirket, kar amaçlı olup olduğuna bakmaksızın gerek iç gerekse dış piyasalarda rekabet güçlerini geliştirmek, korumak ve sürekliliğini sağlamak için TKY felsefesini işyerinde hayata geçirmiştir. Çok sayıda Türk şirketi Avrupa Kalite ödülünü almaya hak kazanmıştır<sup>32</sup>.

### 1.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

Teknolojinin artan bir hızla gelişmesi, küreselleşme ile de dünya pazarlarında yaşanan hızlı değişim ile rekabet ortamının artması, müşterilerin satın aldıkları ürünlerden istedikleri kalite düzeyinin artması, klasik yönetim anlayışının bu talepleri

---

<sup>30</sup> Öztürk, Ahmet, “*Kalite Yönetimi ve Planlaması*”,Ekin Yayınevi, 2009, s.15-19;  
<http://www.bilimselkonular.com/index.php/component/content/article/993.pdf> (Erişim tarihi: 13.07.2010)

<sup>31</sup> Öztürk, Ahmet, “*Kalite Yönetimi ve Planlaması*”,Ekin Yayınevi, Bursa, 2009, s.21.

<sup>32</sup> Nitekim, BEKSA, ARÇELİK ve BOSH gibi Türk şirketleri Avrupa Kalite ödülünü almaya hak kazanmıştır.

karşılayamaması sonucu, bu ihtiyaçları karşılayabilecek bir yönetim sisteminin oluşmasına yol açmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, kalite alanındaki gelişmelere bağlı olarak zaman içinde olgunlaşan bir yönetim felsefesidir. Herkesin ortak olarak kabul ettiği tek bir TKY tanımı bulunmamaktadır<sup>33</sup>. Kavram içinde yer alan kelimelerden hareketle bir tanım yapmak gerekirse TKY;

**Toplam:** Bir işletmede ya da bir kurumda çalışan herkesin ( üst düzey yöneticiden işçilere kadar ) katılımı,

**Kalite:** Müşteri ihtiyaçlarının tam ve eksiksiz olarak karşılanması,

**Yönetim:** Kaliteli üretimin sağlanması için gerekli olan üst ve alt yönetim grubunun süreç için gerekli olan şartları sağlamaları, sürece tam katılımları ve bu sürece liderlik etmeleri,

şeklinde açıklanabilir<sup>34</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi için yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir<sup>35</sup>.

TKY dar anlamda “mal ve hizmet kalitesini”, geniş anlamda ise kurum, örgüt ya da organizasyon kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite yönetimi” kelimelerinin başına “toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni, organizasyonel performansı ve verimliliği arttıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır.

TKY, organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerdeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan veya kendisini tamamen müşteri tatminine adanmış, organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir.

TKY, bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirilmesi amacıyla, maliyetlerin en düşük düzeyde tutularak önceden belirlenmiş hedef müşterinin, istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için tüm çalışanların gönüllü katılımını sağlayan, işletme performansını geliştiren bir yönetim stratejisidir.

---

<sup>33</sup> Öztürk, a.g.e. s.13

<sup>34</sup> Ertuğrul, İrfan, “*Toplam Kalite Kontrol: Kalite Güvenliği Ve ISO 9000 Standartları, Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması*”,Ekin Kitapevi, Bursa, 2006, s. ; Ören, Kenan, “*Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü*”, Nobel Yayın, 1. Baskı, Ankara, 2002, s. ; Hasan şimşek,

<sup>35</sup> Ertuğrul, İrfan, “*Toplam kalite kontrol: kalite güvenliği ve ISO 9000 standartları, toplam kalite yönetimine ilişkin bir işletme uygulaması*”,Ekin Kitapevi, Bursa, 2006, Hasan şimşek

1984 tarihli ISO 8402'deki tanıma göre; "TKY, bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır."

Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre TKY; "müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir".

"Tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme organizasyonu içindeki çeşitli bölümlerin kalitesinin yaratılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili sisteme 'Toplam Kalite Yönetimi'denir." (Feigenbaum)<sup>36</sup>

" Bir organizasyonun kalite hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu aktivitelerin tanımlanması ve yönetilmesi sürecidir." (J. Juran)<sup>37</sup>

" Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim sistemidir." ( ISO 9001:2008)<sup>38</sup>

" TKY; işletmelerin uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını, kendi personeli ve toplum için yararlar sağlamayı amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir"<sup>39</sup>.

Yukarıda yapılmış olanların dışında da bir çok TKY tanımı bulunmaktadır. Yapılan bu tanımların ortak noktalarına bakıldığında dikkat çeken en önemli hususların:

- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması,
- Kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi,
- Her seviyedeki şirket çalışanlarının sürece katılımı,

<sup>36</sup> <http://www.genelbilge.com/toplam-kalite-yonetimi-anlayisi.html/> (Erişim tarihi:13.07.2010)

<sup>37</sup> Yazılıtaş, Yücel, "Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1997, s.76.

<sup>38</sup> [http://www.kascert.com/goster.aspx?metin\\_id=800](http://www.kascert.com/goster.aspx?metin_id=800) (Erişim tarihi: 13.07.2010)

<sup>39</sup> Efil, İsmail, "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç:ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi", Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995, s.29.

- Üst yönetimin liderliği,
- İşletmenin çeşitli birimleri arasında güçlü bir iletişim ve koordinasyonun sağlanması,
- İşletmedeki bütün birimlerin aynı amacı gerçekleştirmek için takım ruhu ile çalışması,

olduğu görülmektedir.

### 1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Bir bütün olarak değerlendirildiği zaman TKY felsefesinin başarılı olmasını sağlayan temel ilkeler: Müşteri Odaklı Yaklaşım, Sürekli Gelişme (Kaizen), Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu, Takım Çalışması, Tam Katılım, Sürekli Eğitim başlıkları altında toplanmaktadır. Bu başlıkları aşağıda kısaca açıklanmıştır<sup>40</sup>.

#### Müşteri Odaklı Yaklaşım

TKY'nin ana dayanağı olan müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ilkesi, öncelikle müşterinin kim olduğunun belirlenmesi ile başlar. Müşteri kavramını iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayırır. Dış müşteri; işletmenin ürün veya hizmetini satın alan kişi ve kurumları, iç müşteri ise işletme de çalışan bütün personeli kapsamaktadır. Yani TKY yalnızca ürün veya hizmeti satın alan müşterileri değil aynı zamanda organizasyonda çalışanların ihtiyaçlarını ve tatminlerini de önemsemektedir.

#### Sürekli Gelişme (Kaizen)

Japonya'nın uluslar arası pazarlarda başarı sağlamasının anahtarı olarak kabul edilen Kaizen'in kelime anlamı sürekli değişimdir. Bu değişimlerin yalnızca organizasyon içinde değil sosyal yaşamda ve aile hayatında da uygulanması öngörülmektedir. Değişim veya geliştirmelerin düzenli, küçük ama sürekli artan bir şekilde ilerlemesi ile uygulanan bu felsefe tüm çalışanların katılımı ile oluşturulur.

---

<sup>40</sup> Yurter, Melike, “*Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Eğitim Sektörüne Uygulanabilirliği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1999, s.8-17; Eytmiş, Ahmet Melih, “*Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Ve Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.'De ISO-9002 Kalitenin Güvenç Modeli Önerisi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 2000, s.18-23; Yıldırım, Hasan Ali, “*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama modeli*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002

## **Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu**

Bir organizasyondaki çalışanlar, yönetimde çalışanların belirledikleri hedeflere ulaşmak için yine yönetimin belirlediği yöntem ve araçları kullanırlar. Organizasyonun başarısını yada başarısızlığını belirleyen bu yöntemlerin sorumluluğu üst yönetime aittir. TKY'nin uygulanabilmesi de üst yönetimin bu yöndeki kararlılığına ve benimsemesine dayalıdır. TKY'nin istenilen hedefe ulaşması ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için, üst yönetimin bu gelişmeler sürecinde aktif olarak rol alması gerekmektedir. İşletme üst yönetiminin sürece katılması ve benimsemesi diğer bütün çalışanların da sürece katılımını teşvik eder.

## **Takım Çalışması**

TKY'nin uygulamada başarı kazanmasını sağlayan en önemli özelliklerinden biri olan takım çalışması, kalite kontrol çemberleri ile ortaya çıkmıştır. Aynı mesleki faaliyeti gösteren, sayıları 5 ile 10 arası değişen gönüllü kişilerden oluşan KKÇ ekipleri, kendi işleriyle ilgili ortaya çıkan problemlere çözüm üretmek amacıyla kurulmuştur. Böylece karşılaşılan sorunlar daha çabuk ve isabetli bir şekilde tespit edilmekte ve önlenabilmektedir. Bu sayede çalışanlara gerektiğinde karar verme de ve sorun çözümünde yetki vermeyele kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin ve karlılığın artırılması sağlanmış olur. Çalışanların işletmeyi sahiplenmesi, işe bağlılıklarının ve iş motivasyonlarını artırır.

## **Tam Katılım**

TKY felsefesinin işletmede uygulanabilmesi için organizasyonun hedeflerini belirlemede, karar almada ve problem çözmede gönüllülük temeline dayanan, en üst seviyedeki yönetimden diğer bütün yöneticiler ve çalışanlara kadar herkesin sürece katılımının sağlanması gerekir. Bir diğer ifade ile süreç bir takım çalışmasını gerektirir.



## Sürekli Eğitim

TKY, sürekli olarak kendi değiştirme ve geliştirme sürecine dayanan bir sistemdir. Çalışanların bir yandan bu değişim ve gelişim sürecini benimseyerek katılmalarını sağlamak diğer yandan gerçekleştirilen değişime adapte olmalarını sağlamak için süreç içinde sürekli eğitim esastır. Sürekli eğitim, çalışanların eğitimi bilgi ve becerilerini geliştirerek vasıflarının artmasına ve nihai olarak da işletmenin toplam işgücü verimliliğinin artmasını sağlar.

### 1.3.4. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeye Faydaları ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar

TKY anlayışının işletmelerde uygulanmasının çok sayıda faydası yani olumlu sonuçları vardır. Ancak bu hiçbir zaman bu sürecin uygulama problemlerinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Belirtilen olumlu sonuçların alınması ve yöntemin başarılı olması bu sorunların da tespiti ve ortadan kaldırılması ile mümkün olabilecektir.

TKY uygulamasının bu yöntemden beklendiği gibi işletmenin rekabet gücünü artırmasını yönelik belli başlı faydaları kısaca şunlardır<sup>41</sup>:

- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- Müşteri tatmininin artması,
- Kaynak israfının azalması,
- İnsan ve sermaye tasarrufu sağlanması,
- Ürün geliştirme sürecinin kısalması,
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması,
- Sürekli iç işlem sayısının azalması,
- Mal teslim sürelerinin kısalması,
- Yaratıcı düşünceye önem vermesi ve gelişime açık olması,
- Verimliliğin artması ve ölçümüne imkan vermesi,
- Çalışanların motivasyonunu artırması,

---

<sup>41</sup>Yıldırım, Hasan Ali, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama modeli”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.66-67; Ertuğrul, İrfan, “Toplam kalite kontrol: kalite güvenliği ve ISO 9000 standartları, toplam kalite yönetimine ilişkin bir işletme uygulaması”, Ekin Kitapevi, Bursa, 2006, s. 126-128,

- Çalışan-çalıştıran ilişkilerinin düzelmesi,
- Dış piyasalarda işletmeye yönelik güven artışı,

Bütün bu yararların gerçekleştiği bir süreç de işletmelerin rekabet gücünün artmasına, pazar payının genişlemesine ve daha yüksek kazanç amaçlarının gerçekleşmesine imkan verir. Ancak yukarıda sayılan olumlu sonuçların olması, bu sürecin hiç problemsiz benimsendiği ve uygulandığı anlamına gelmemektedir. Bu yöntemin uygulandığı birçok işletmede en azından başlangıç aşamasında aşağıdaki ortak sorunların ortaya çıktığı görülmüştür. Bu sorun alanları şunlardır<sup>42</sup>:

- Üst yönetim liderliğinin aktif katılımının olmaması,
- Mevcut durumun yeterince analiz edilmemesi, sürecin mevcut sistem ve politikalarla bütünleştirilememesi,
- Yeni yönetim anlayışını uygulamak için gerekli alt yapı yetersizliği,
- Uygulamaya, küçük çaplı başlamamak ve pilot çalışmalardan öğrenmemek,
- Kalite tutum ve davranışlarının en alt kademe çalışanlarına ulaşamaması,
- TKY'nin temel felsefesi ve kullanılan araçlar hakkında verilen eğitimin yetersizliği,
- Yönetim ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılmasında,
- Değişime karşı direnç,
- TKY'nin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğu ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğu gerçeğinin yeterince fark edilmemesi,
- Koordinasyon eksikliği ( Departmanlar arası yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı),
- Gelişmelerin izlenmesi ve dinamiğin korunması için gereken gayretin gösterilmemesi,
- Başarının ödüllendirilmemesi,

---

<sup>42</sup>Yıldırım, Hasan Ali, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.62-66; Ertuğrul, İrfan, "Toplam Kalite Kontrol: Kalite Güvenliği Ve ISO 9000 Standartları, Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması", Ekin Kitapevi, Bursa, 2006, s. 99-101.

Yukarıda sayılan ve bir anlamda işletmenin kendisinden kaynaklanan “iç faktörlerin” yanı sıra “dış faktörler” olarak adlandırılabilen faktörlerden kaynaklanan sorunlar olabilir. Bu sorunlar<sup>43</sup>:

- Hükümet politikalarının kaliteli ürün üretimine yönelik etkileri,
- Hammadde temin edicileri ve yan sanayinin düşük kaliteli üretimi,
- İşletmeyi kaliteli üretim yapmaya zorlayacak tüketicinin bilinçsizliği ve örgütlenememesi,
- Kalite ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile üniversite ve işyerleri arasındaki ilişkilerin yetersizliği,
- Talepte meydana gelen beklenmedik değişimler,
- Düşük fiyat üzerinden yapılan rekabet ve yeni ürünler,

Olarak sıralanabilir ve işletmenin kalite politikasının bu faktörlerden bağımsız olarak başarılı olması mümkün değildir. Bir diğer ifade ile, işletmelerin kalite politikalarının başarılı olabilmesi için işletme içine yönelik çalışmaların yanı sıra dış faktörlerin olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak uygulamaların da hayata geçirilmesi gerekir. Bu da kalitenin bir “makro politika” olarak benimsenmesini gerekli kılar.

## **1.4. Kalite Kültürü**

### **1.4.1. Kalite Kültürü Önemi**

TKY anlayışının bir işletmede hayata geçirilmesi organizasyonel bir değişim süreci ile gerçekleşir ve bu değişim sürecinin başarıya ulaşmasında temel tayin edici faktörlerden biri de TKY'nin uygulandığı organizasyondaki örgüt kültürüdür. TKY'nin getirdiği değişim sürecinin bir boyutu standartlardaki değişimle ilgilidir ve ölçülebilir objektif kalite standartlarının ve sistematik araçların belirlenmesi ile ilgilidir<sup>44</sup>. Değişimin ikinci boyutu ise en üst seviyedeki yönetimden başlamak üzere bütün

---

<sup>43</sup>Yıldırım, Hasan Ali, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.65-66.

<sup>44</sup> Yazılıtaş, Yücel, “Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1997, s.94,

çalışanlar tarafından benimsenmiş ve onları yüksek bir ürün yada hizmet kalitesi yaratmaya sevk eden değerleri taşıyan bir sosyal çevre geliştirme süreci ile ilgilidir<sup>45</sup> ve değişimin bu boyutu TKY'nin uygulandığı örgüt kültürü ile ilgilidir. TKY'nin başarılı olması örgüt kültüründe, sürekli kaliteyi düşünen ve kaliteye öncelik veren bir kalite kültürü anlayışının hakim kılınmasını gerektirir.

#### 1.4.2. Örgüt Kültürü ve Kalite Kültürü

Sözlük anlamıyla kültür<sup>46</sup>; “bir toplumun duyuş düşünüş birliğini oluşturan, gelenek durumundaki her türlü yaşayış, düşünce, dil ve sanat varlıklarının tamamı, belli bir konuda edinilmiş geniş ve sistemli bilgiler” olarak tarif edilir. Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan her türlü değerlerle bunları kullanmada, sonraki kuşaklara iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların tümü kültürün içinde yer alır. Bir diğer tanıma göre kültür; “akıl yürütme, eleştirme ve beğeni yeteneklerinin öğrenim, deney ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimidir”. Alman filozof Herder’e göre ise kültür “bir ulusun, bir halk ya da topluluğun yaşam tarzıdır”<sup>47</sup>. Kısaca kültür, insan topluluklarının zaman içinde kazandığı davranış ve düşünüş biçimlerinin tamamına verilen addır ve bir değerler sisteminin ifade eder.

Her toplum gibi, her organizasyonun da kendine ait bir kültürü vardır. Firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü gibi farklı isimlerle adlandırılan örgüt kültürü genel olarak, “bir örgütün içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi<sup>48</sup>,” olarak tanımlanır. Örgüt kültürü için yapılan bir çok farklı tanım olmakla birlikte bu tariflerde yer alan ortak özellikler<sup>49</sup>:

- Örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılır.

<sup>45</sup> Yazılıtaş, Yücel, “*Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği*”, s.94,

<sup>46</sup> <http://www.msxslabs.org/forum/kultur/11480-kultur-nedir.html> (Erişim tarihi:13.07.2010)

<sup>47</sup> <http://www.turkiyeforum.com/kultur-nedir-vt10978.html> (Erişim tarihi:13.07.2010)

<sup>48</sup> Dilek, İlknur, Yener, Serhat, “*Toplam Kalite Yönetimi Kültürü*”, C:\Documents and Settings\pc\Desktop\tez-toplanan kaynaklar\tky kültürü.htm (erişim tarihi:17.07.10 )

<sup>49</sup> Sevinç Köse ve örgüt kültürü. S. 227. 228.

- Örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt üyelerini bir arada tutan değerlerdir.
- Örgüte kişilik kazandıran, onu diğer örgütlerden ayıran özelliklerdir.
- Örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardır.
- Örgütün başarısını doğrudan etkileyen ilkelere dir.
- Örgüt kültürü yazılı kurallar değildir. Örgütü oluşturan bireylerin davranışlarında, düşünce yapılarında ve inançlarında şekillenir.

Bu sayılan özellikleri ile örgüt kültürü, örgüte yönelik değişim hareketlerinin başarısını belirleyen temel unsurdur. Örgüte yönelik her değişim hareketi, mutlaka mevcut örgüt kültürünü dikkate almak ve değişimin özünü oluşturan değerleri örgüt kültürünün bir parçası haline getirmek zorundadır.

TKY felsefesinin anlaşılması ve başarı ile uygulanabilmesi için TKY'ye dayanan bir örgüt kültürünün yaratılması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi gerekir. Örgüt kültürü ile kalite kültürü iç içe ve karşılıklı olarak birbirini etkileyerek TKY felsefesinin uygulanmasına imkan veren bir değişimi gerçekleştirir. Çünkü ikisi de örgütte yer alan bütün insan unsurunun davranış, düşünme ve anlayışını değiştiren değerlerden oluşur.

Kalite kültüründe organizasyonun varlığı, klasik yönetim anlayışının temelini oluşturan rasyonelite, sözleşme ve talimatlara dayalı bireysel sorumluluğa değil organizasyon çapında paylaşılan ortak değerlere, misyon ve vizyon gibi soyut unsurlara dayandırılır<sup>50</sup>. Kalite kültürü ile ilgili olarak belli başlı tanımlar aşağıda sıralanmıştır<sup>51</sup>:

- Kalite kültürü, kültürel unsurları, kalite yönetiminin gerektirdiği eylem biçimlerini destekler yönde içeriklere sahip bir organizasyonel kültür yapısıdır.
- Bir organizasyonda, hangi iş yapılırsa yapılsın tüm süreçlere ve eylemlere yansıyan bir kalite arayışı ve gelişim düşüncesidir.
- J. Juran'a göre kalite kültürü, "insanların kaliteye ilişkin inançlarının, alışkanlıklarının ve davranışlarının bir kalıbıdır."

<sup>50</sup> Yazılıtaş, Yücel, "Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1997, s.106

<sup>51</sup> Yazılıtaş, Yücel, "Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği", s.106-107

- Bir organizasyonun dış ortamlarda varlığını sürdürmesi ve kendi iç ilişkilerini yönetmek için kalite ilgili değerleri toplamıdır.
- Verimlilik programları, yeni teknoloji uygulamaları, kalite güvence sistemleri ve benzeri yönetsel araçların uzun dönemde başarılı olmalarını sağlayacak kültürel ortam.
- Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir tavır ve katılım biçimidir.

### 1.4.3. Kalite Kültürünün Unsurları

Bir örgütün bütün faaliyetleri ve süreçlerine yansıyan sürekli bir iyileştirme aracı olarak kalite kültürü, toplam kalite yönetimi kültürünü oluşturan ve birbirini tamamlayan 7 temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar<sup>52</sup>;

- Müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaç ve isteklerinin tam anlamıyla karşılanması anlamına gelen **müşteri odaklılık**,
- Örgütün tüm çalışanlarının kalite geliştirme ve iyileşme sürecine gönüllü olarak katılmalarını ifade eden **tam katılım**,
- Örgüt üst yönetiminin kaliteye ve kalite kültürünün önemine inanmaları, uygulamayı desteklemeleri ve çalışanlara örnek olacak şekilde sürece katılmaları anlamına gelen **üst yönetim liderliği**,
- Üst yönetimden başlamak üzere bütün çalışanların kalite felsefesini öğrenmelerini sağlayacak eğitim ve **geliştirme programlarının varlığı**,
- Çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarının sağlanması, örgüt amaçlarını benimsemeleri ve sorumluluk paylaşımının gerçekleştirilmesine yönelik **takım çalışması**,
- Çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik bir **ödüllendirme mekanizmasının varlığı**,
- TKY felsefesinin yerleştirilmesi sürecinde iş süreçlerindeki değişim ve gelişimi tespit için istatistik kontrol yöntemlerinin uygulanmasına imkan veren **iş süreçlerinin ölçülmesi**,

Olarak sıralanmaktadır.

<sup>52</sup> “Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi, 7-8 Nisan, 2010, İstanbul, <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1032> (erişim tarihi, 17/07/2010)

#### 1.4.4. Kalite Kültürü Geliştirme Süreci

##### 1.4.4.1. Tanım ve Önemi

Kalite kültürünün bir organizasyona yerleştirilmesi, örgütün var olan kültürel yapısının yeniden yapılandırılması, şekillendirilmesi işlemidir ve örgütün insan gücünün davranış ve düşünce ve anlayışındaki değişmeyi ifade ettiği için kolay bir süreç değildir. Bu değişimin güçlüğü örgüt kültürünün özünü oluşturan insan ilişkilerinin çok yönlü ve karmaşık olmasının yanı sıra çok zaman da irrasyonel (akılcı olmayan) yapısından kaynaklanmaktadır.<sup>53</sup> Kalite kültürü geliştirme süreci:<sup>54</sup>

- Bütün bir örgüt kültürünün başkalaşması,
- Kaliteye ilişkin kültürel unsurların örgüt kültürüne yerleştirilmesi süreci,
- Örgütten beklenen davranış ve düşünce biçimlerini, değerleri ve inançları örgüt kültürünün bir parçası haline getiren faaliyetler bütünü,
- Örgüte yeni değerler ve anlayışlar taşımak, yapılan işlere belir değerler ve anlamlar yüklemek ve örgütün misyon ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlere örgütsel katılımı sağlamak,
- Kalite değerlerine öncelik veren yeni örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanlara aktarılması ve bunları örgütün kolektif hafızasında yer alarak organizasyonel davranışları yönlendirmesine yönelik faaliyetler bütünü,

olarak tarif edilebilir. Kısaca belirtmek gerekirse, süreç mevcut örgüt kültürünün kazandırılmak istenen kalite kültürünün unsurlarını kapsayacak şekilde değiştirilmesi sürecinde yapılan bütün faaliyetlere verilen addır.

Kalite kültürünü, örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeden TKY'ni uygulamaya koymak yeni yönetim felsefesine daha baştan başarısızlığa davetiye çıkarmak anlamına gelir.<sup>55</sup> Ancak bu değişim sürecini gerçekleştirmek de kolay değildir. Yeni kültürel değerleri örgüte kazandırılması uzun yıllar gerektirir ve uzun dönemli, sabırlı, planlı ve kararlı bir çabayı gerekli kılmaktadır.

<sup>53</sup> Yazılıtaş, Yücel, "Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1997, s.143.

<sup>54</sup>Yazılıtaş, Yücel, "Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği", s..143-144.

<sup>55</sup> Öztürk, Ahmet, "Kalite yönetimi ve Planlaması", Ekin Yayınevi, Bursa, 2009,s.170.

Kalite kültürü geliştirme kurumda mevcut olan sistemde bir değişim meydana getirmektedir. Değişim bütün örgütler için zor bir süreç olduğundan dolayı bu geçiş aşamasında olabilecek sorunları engellemek, değişimi kolayca gerçekleştirebilmek için değişim yönetimi planlanmasını gerektirmektedir. Aşağıdaki bölümde kısaca değişim yönetimi kavramı, değişimin nedenleri, değişimin aşamaları ve değişimin nasıl planlanacağı açıklanacaktır.

#### **1.4.4.1.1. Değişim Yönetimi Ve Planlanması**

“Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” sözüyle değişim kavramını en sade ve en güzel şekilde açıklayan ünlü filozof Heraklit değişimin kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır. 21. yy değişimin ne kadar hızlı olduğunu fark etmekteyiz. Dünya ve çevremizdeki her şey bu değişimden payını almaktadır. Organizasyonlar da bilim ve teknolojiye gerçekleşen bu değişimlerden etkilenmektedirler. Organizasyonların başlıca amaçlarından biri de varlığını devam ettirmektir. Değişen çevre şartları, ekonomik ve teknolojik değişimler küreselleşme vb. faktörler nedeniyle meydana gelen yeni düzene uyum sağlayabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için organizasyonların etraflarında gelişen bu değişime kendilerini hazırlamaları bir zorunluluk haline gelmiştir.

Dünyada meydana gelen değişimler doğrudan birbirleri ile bağlantılıdır. Teknolojide meydana değişimler sosyal hayatı, ekonomiyi, işletmeleri etkiler, birbirinden ayırmak zordur ama genel olarak değişim nedenlerini belli başlıklar haline getirilmektedir<sup>56</sup>. Değişimi meydana getiren nedenleri; işgücü yapısı, teknoloji, ekonomik şoklar (krizler), sosyal eğilimler, dünya politikaları ve rekabet olmak üzere altı genel başlık altında toplanabilmektedir. Değişimin nedenlerini bu başlıklar altında kısaca açıklayabiliriz<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Özkalp Enver, Kirel Çiğdem “ Örgütsel Davranış” ,T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir,2001, s. 489-502.

<sup>57</sup> Jones Gareth, “Organizational Theory, Design and Change”, Global Edition, Pearson, 2010, s.292-296.



## **İşgücü Yapısı**

1950'li yıllardan günümüze gelindiğinde toplumun işgücü yapısı da tarım toplumundan endüstriyel topluma ve bilgi toplumuna doğru gelişen ve değişen bir yapı oluşturmaktadır. Değişen çevre ve teknoloji daha farklı bir işgücü yapısının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. 1990'lı yıllar ile kadınların ve azınlık gruplarının da çalışma hayatında yer almaya başlamaları ile işgücünün yapısı değişime uğramış, yine aynı dönemde organizasyonların yönetim tarzlarında gelişmeye başlayan yönetim farklılıkları ve insan kaynaklarına ilişkin politikaların değişmesi organizasyonların değişimi öğrenmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

İşgücünün değişimi ile organizasyonlarda daha kalifiye daha nitelikli elemanların gerekliliği ortaya çıkmaktadır. gelişen teknolojiyi kullanabilen ve uyum sağlayabilen nitelikli elemanlara ihtiyaç duyulmasıyla, eğitim düzeyinin de artmasını sağlamaktadır. Çalışanların eğitim seviyelerindeki artış sonucu çalışanların işyerlerinden beklentilerinin de artmasını sağlamaktadır. Organizasyonlarında bu değişen işgücü yapısının isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmeleri ve bunu sağlayabilecek yeni yönetici yapısının da gerekliliği ortaya çıkarmakta ve yeni yönetici yapısının ve organizasyonların daha esnek bir örgüt yapısına sahip, farklı çalışma şekillerini uygulayabilen, takımlar halinde çalışabilen, ödül sistemlerinin olduğu, liderlik kavramının daha fazla önem kazandığı özellikle yöneticilerde transformasyonel bir liderlik şeklini öne çıkarmaktadır.

## **Teknoloji**

Teknolojik yapıda meydana gelen değişimler hem yapılan işin doğasının değişimini hem de işin yapılış biçiminde meydana gelen değişimleri kapsamaktadır. Bilgisayar, telekomünikasyon, robot kullanımı, esnek üretim sistemleri, organizasyon içinde e-mail ile haberleşme örgüt içinde alınan kararların hızlı bir şekilde tüm organizasyonda yayılmasını sağlamakta çalışanların işle ilgili gerekli bilgileri kısa sürede elde etmelerini kolaylaştırmakta, organizasyonların web siteleri çalışanlara veya alıcılara örgüt hakkında bilgi edinilmesi konusunda bilgi sağlamakta, pazarlamada ya da alım-satım işlemlerinin internet üzerinden yapılması işlemleri kolaylaştırmakta ve buna

benzer birçok örnek olarak gösterilmektedir. Bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimler bilginin organizasyon içinde daha hızlı bir şekilde yayılmasını ve gelişmesini sağlaması sonucu organizasyon içinde oluşan bir sorun karşısında veya gelen taleplere karşı çalışanların daha hızlı daha etkin bir şekilde cevap verebilmelerini gerçekleştirmektedir.

Bilgisayar teknolojilerinin iletişim üzerinde sağladıkları bu etki değişime büyük bir ivme sağlamaktadır. Teknolojinin kullanımındaki bu değişim çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkinin yapısının daha esnek bir hale getirmektedir.

### **Ekonomik Krizler**

Gerçekleşen ekonomik krizlerin etkileri tüm dünyada hissedildiği gibi çalışma hayatında da özellikle bazı endüstrilerin diğerlerinden daha fazla bu etkiyi hissetmelerine ve bu endüstri içinde yer alan bir çok organizasyonların yapılarının değişimlerine yol açmaktadır. Bu değişimlere ve değişimler sonucu oluşan olaylara örnek olarak; 1970’li yıllarda meydana gelen krizde petrol fiyatlarının bir gece içinde dört kat artması otomobil üreticilerini ve inşaat malzemesi üreticilerini diğer sektörlere göre daha fazla etkilemektedir. Benzin tüketiminin fazla yapan Amerikan arabalarını yerine daha az benzin tüketimi yapan Japon arabalarının tercih edilmesini ve ısı kaybını önleyen yalıtım malzemesi üreten inşaat firmalarına karşı olan talebin artmasını sağlamaktadır. Yine bu dönemdeki faizlerin artışı nedeniyle ev almak isteyen müşterileri yüksek faiz oranlarından dolayı kredi alamamış, alanlar ise kredi borçlarını ödeyemez hale gelmişler bunun sonucunda da bir çok inşaat firması iflas etmiştir.

### **Sosyal Eğilimler**

Sosyal hayatta değişime uğrayan en önemli olgu insanların eğitim seviyelerinde özellikle yükseköğrenim konusundaki önemin artması, yükseköğretimin yalnızca özel kesime ait bir özellik olmasını değiştirmiş kitlelere eğitim veren bir endüstri haline getirmektedir. Ayrıca kız öğrencilerinin sayısının artması yanı sıra okuyan öğrenci yaşının oranının artması, açık öğretim, uzaktan eğitim, sanal eğitim gibi yeni öğretim

tekniklerinin gelişmesi de öğrenci sayılarının artmasını sağlamasıyla üniversitelerin sayısında ve kapasitelerinde de artışlar görülmektedir. Üniversitelerin teknolojinin getirdiği yeni iş olanakları ve ihtiyaç olarak yeni eğitim ve öğretim alanların oluşmasını sağlamıştır. Oluşan bilgi toplumunun bir diğer özelliği de çalışanların fiziksel işgücünün yerine beyin gücünün yer alması yeni örgütsel değişimlerin (örneğin; çalışanların yönetime katılmaları, çalışanların eğitimi vb.) oluşmasını gerektirmektedir. Artan nüfus ve daha iyi eğitim ve iş olanakları için göçlerin meydana gelmesi de değişimi etkileyen faktörlerden biridir.

Oluşan değişimler birbirleri ile bağlantılıdır. Sosyal yapıdaki değişimler organizasyonların yapısını da değiştirmektedir. Bilgisayarların yaygın olarak kullanılmaları ve dünyanın herhangi bir yerindeki bilgiye ulaşımın, iletişimin, ulaşım imkanlarının artması firmalar arasındaki hatta yükseköğretim kurumları arasındaki rekabeti de arttırmaktadır. Organizasyonların bu koşullar altında değişimleri bir zorunluluk haline gelmektedir. Organizasyonların değişimi kabul etmeleri ile ortaya çıkan “değişimin nasıl olacağı” sorusuna karşı yapılan çalışmalar ve alınan önlemlerden bazıları aşağıdaki gibidir;

- araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermek, yenilik için yatırımlar yapmak,
- değişime açık daha esnek yönetim tarzına sahip olmak,
- çalışanlarının eğitimini arttırmak veya organizasyon içinde yeniden yerleştirmek

vb. programların uygulanması.

### **Dünyadaki Politik Gelişmeler**

Küreselleşmenin bir sonucu olarak 21. yy da ülkeler karşılaştıkları sorunları bir araya gelerek ortak çözümler bulma yöntemini tercih etmektedirler. Gerçekleşen büyük değişimlerden bir kaçı Sovyetler Birliği'nin dağılması ve buna bağlı birçok devletin bağımsızlığının ilan edilmesi, Berlin Duvarı'nın yıkılması, Körfez Savaşı, Irak'ın işgali vb. toplumsal alanlarda yaşanan bu değişimlerin en çok hissedildiği alan olan ekonomiyi dolayısıyla da işletmeleri etkilemektedir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak

birbirleri ile ticari ilişkiler içinde olan ülkeler toplumsal alanda oluşan bu değişimleri dalgalar halinde hissetmektedirler.

Organizasyonların yöneticileri ve çalışanları farklı kültürlerden insanlarla bir arada çalışmaya, aralarındaki kültürel farklılıkları anlamaya, yöneticiler ise farklı gruplardan insanların bir arada çalışmasını sağlamayı ve oluşan yada oluşabilecek çatışmaları engellemeye, çözüm yolları bulmaya, ortak çalışma imkanları (projeler, uluslar arası çalışmalar, farklı ülkeden gelen patron veya çalışanlarla uyumlu bir şekilde anlaşabilme ve çalışabilme vb.) sağlamaya çalışmaktadırlar.

### **Rekabet Koşulları**

Küreselleşme süreci rekabet koşullarını arttırmaktadır. Topluma hizmet veren birçok kuruluş aynı yada farklı hizmeti veren diğer birçok kuruluş ile rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu rekabetçi ortamdan başarı ile çıkabilen ve varlıklarını devam ettirebilen organizasyonlara bakıldığında kendi yapılarında değişime uyum sağlayabilen ( yeni ürünler sunabilmeleri, kısa sürede üretim yapabilmeleri, esnek işgücüne sahip vb.) örgütler oldukları görülmektedir.

Hükümetlerin bazı sektörler için aldıkları özelleştirme kararları ( türk telekomun özelleşmesi) da rekabet koşullarının artmasını sağlamaktadır. Değişimler şirketlerin yeniden yapılanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu yapılanmalar arasında şirketlerin küçülmesi (downsizing) olduğu gibi bazı şirketlerinde birleşerek global rekabette avantaj kazanmalarını sağlamaktadır. Şirketlerde meydana gelen bu değişimlerin en büyük etkilerini çalışanlar hissetmektedir. Değişimler sonucu birçok çalışan işten çıkarılma, yeni koşullarda çalışmaya alışmaya, farklı yönetim tarzlarında çalışmaya uyum sağlama zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

#### 1.4.4.1.1. Değişime Hazır Oluş; Örgütsel Değişime Ne Zaman Gerçekleşir?

Organizasyonlarda değişim ihtiyacı genellikle örgüt dışında gelişen faktörler sonucu ortaya çıkmaktadır<sup>58</sup>. Örgüt liderleri oluşan yeni talebi karşılamak için yeni stratejiler geliştirerek değişime uyum sağlama ve benimseme yolunu tercih etmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile müşteri taleplerine uyumlu hale gelme, gelişen teknoloji ile yeni üretim sistemlerinin veya yeni hizmet uygulama yöntemleri vb. durumlar sonucu organizasyonda yapılacak olan yeniliklerle örgüt kültürünün değişmesi de gerekmektedir. Organizasyon içinde yapılacak bir değişimin önceden planlanması ve zamanının doğru ayarlanması gerekmektedir. M. Beer'e göre; örgütsel değişimin gerekli olduğunu ortaya koyan ve değişimin gerçekleşmesinde yardımcı olan üç temel faktör rol almaktadır. Bunlar<sup>59</sup>;

- İçinde bulunulan ortamdaki tatminsizlik oranı
- Olumlu, arzu edilen bir alternatifin mevcudiyeti
- Böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir planın varlığı

Belirtilen bu nedenlerin yanı sıra değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan kaynak (maddi ve manevi) desteği, değişimin kolayca gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Yöneticiler değişimi gerçekleştirmede farklı yöntemler uygulamaktadırlar bu yöntemlere örnek olarak, örgüt ideal bir organizasyonu kendine örnek alarak karşılaştırma yöntemi (benchmarking) ile o örneği kendi bünyesinde uygulamaya çalışabilmektedir. Bir diğeri ise örgüt kendi kültürünü dışarıda bırakmadan uygulayacağı belirli stratejilerle istenilen şartlara uyum sağlamayı tercih edebilmektedirler.

Yöneticilerin örgütsel değişimi gerçekleştirmeden önce yukarıda söz edilen faktörleri iyice gözden geçirmeli, değişimin iyice planlanması gerekmektedir. Örgütün değişim için hazır olup olmadığının belirlenmesi değişim için gerekli araçların

---

<sup>58</sup> Özkalp Enver, Kirel Çiğdem “ Örgütsel Davranış” ,T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir,2001, s.199

<sup>59</sup> Beer M., “Organizational Change and Development, A System View”, den aktaran Özkalp Enver, Kirel Çiğdem “ Örgütsel Davranış” ,T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir,2001, s.502-503.

temininin sağlanması ve bu araçların belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün tamamında gerçekleşecek olan bu değişimler bir evrim şeklinde düzenlenmelidir. Geniş bir alanı kapsayan bu değişimlerin tamamlanması, yerine oturması ve işlemesi en az 5 yıllık bir süreyi gerektirmektedir. Eğer örgüt hazır değilse değişim başarısız olur veya değişim gerçekleşemez.

#### **1.4.4.1.1.2. Değişmeye Olan Direnç ve Nedenleri**

Değişim toplum için olduğu kadar organizasyonlar içinde kaçınılmaz bir olgudur. Değişime duyulan ihtiyacın yanı sıra aynı zamanda değişime karşı gerçekleşen direnç de bu sürecin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. İş görenlerin büyük bir kısmı içinde buldukları koşullardan şikayetçi olmalarına karşın bir yandan da değişim olgusundan korkmaktadırlar. Bu korkunun en temelinde değişim ile şimdiki durumundan daha kötü olacağını, yetkilerinin azalacağından veya yeni sistemde kendisinden yapılması istenenleri yapamayacağı veya işten çıkarılacağı korkusu yer almaktadır. Değişime karşı olan bu direnç aynı zamanda değişimin düzensiz ve rastgele olmasını önlemede yardımcı rol almaktadır. Direnç örgüt içinde yer alan sorunların göz önüne çıkmasını sağlamakta, ortaya çıkan bu sorunların çözülmesini ve değişimin normal olarak gelişmesini sağlamaktadır. Değişime olan direnç aynı zaman da örgüt için bir ikaz da olabilmektedir<sup>60</sup>. Örgütün değişime hazır olmadığını göstermekte ve örgütün değişim stratejilerini tekrar incelemesi veya yeni düzenlemeler yapmasını sağlamakta ve gelecekte olabilecek bir tehlike bu sayede engellenmiş olmaktadır.

Değişmeye olan direnç örgüt için bazen açık ve net biçimde bazen de dolaylı olarak görülebilmektedir. Yönetim için en kolay tespit edilen direnç açık ve doğrudan olan dirençtir. Örneğin; uygulamaya geçildiğinde çalışanların şikayetlerindeki artması, işi yavaşlatmaları, grev vb. durumlar değişime direncin açık ve doğrudan olduğunu göstermektedir. Örgüte olan bağlılığın azalması, motivasyonların azalması, artan hata oranları dolaylı dirençtir, gizlidir ve fark edilmesi zaman almaktadır. Değişmeye direncin örgütsel ve bireysel nedenler olmak üzere iki farklı kaynağı vardır<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Özkalp Enver, Kirel Çiğdem “ Örgütsel Davranış” , s.504-506.

<sup>61</sup> Jones Gareth, “Organizational Theory, Design and Change”, Global Edition, Pearson, 2010, s.296-299.

#### 1.4.4.1.1.2.1. Değişmeye Direncin Bireysel Nedenleri

Değişmeye direncin bireysel nedenlerini insanların temel karakteristik özellikleri oluşturmaktadır. Bu nedenler altı başlık altında toplanmaktadır<sup>62</sup>. Bunlar; alışkanlıklar, güvenlik, ekonomik faktörler, bilinmeyen korkusu ve ilgili olmama (lack of awereness) ve sosyal nedenlerdir.

Alışkanlıklar; bireyler genelde yaptıkları işi aynı biçimde yapma arzusundadırlar bu şekilde işlerin yapılması ve tekrarlanması daha kolay hale gelmektedir. Ancak işi gerçekleştirirken yeni ve farklı şeyler yapılması gerektiğinde bireyler yeni sistemin daha kolay olmasına rağmen eski yöntemleri uygulamaya ve bildikleri gibi yapmaya devam etmeyi tercih etmektedirler.

Güvenlik; bireyler rahat ve güvenli bir işyeri tercih etmektedirler eğer değişim bu güvenli ortamı bozuyorsa bunu bir tehdit olarak algılar ve direnç gösterirler.

Ekonomik Faktörler; değişimin bireyin gelirini azaltması düşüncesi ya da azaltması ihtimali çalışanların direnç göstermelerini sağlamaktadır.

Bilinmeyen Korkusu; bireyler kendilerine yabancı olan her şeyden korku duymaktadırlar. Bilinmeyen şeyler işyerinde belirsizlik ortamının oluşmakta bu durum çalışanların değişime direncini arttırmaktadır. Belirsizlik durumunu ortadan kaldırmanın en iyi yolu değişim planını ve yapılacakları bireylere açıklayarak güvenlerini ve desteklerini kazanmaktır.

İlgili Olmama (lack of awereness); bireylerin sahip olduğu dikkatte kayma, algısal kısıtlık, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerden dolayı bireylerin değişimin farkında olmamasından dolayı eski davranışlarını sürdürmeye devam etmektedir. Bireyler genellikle kendi bakış açılarını veya fikirlerini destekleyen konulara dikkat etmektedirler.

Sosyal Nedenler; bireyin değişime direnç göstermesinde etkin olan bir diğer neden de başkalarının konu hakkındaki fikirleridir. Özellikle çalışılan iş grubunun değişime karşı olumsuz tavırları bireyin de değişime olumsuz yaklaşmasını ve direnç göstermesine neden olmaktadır.

---

<sup>62</sup> Özkalp Enver, Kirel Çiğdem “ Örgütsel Davranış”, s.506-508.

#### 1.4.4.1.1.2.2.Değişmeye Direncin Örgütsel Nedenleri

Daniel Katz ve Robert L. Kahn'a göre örgütün değişmeye direncini<sup>63</sup>; aşırı kararlılık (örgütün iç yapısı), sınırlı değişme odağı, grup yapısı, uzmanlığı tehdit, yerleşik güç ilişkilerini tehdit ve kaynak dağılımı olmak üzere altı temel faktörden oluşmaktadır.

**Aşırı Kararlılık (Örgütün iç Yapısı);** her organizasyon içinde durağanlığını sağlayan bazı sistemler bulundurmaktadır. Örneğin bir bireyin işe alınması, işe eğitilmesi, görev tanımlaması, çabaları doğrultusunda ödüllendirilmesi veya cezalandırılması vb durumlar sistemin kendi içindeki kararlılığı göstermektedir. Örgüt sahip olduğu bu yapıyı devam ettirebilmek için direnç göstermektedir.

Sınırlı Değişme Odağı; örgütler birbirine bağlı alt sistemlerden oluşmaktadır. Bir diğer sistemi etkilemeden değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Eğer örgüt içinde yer alan yapıyı değişime hazırlamadan veya yeniden düzenlemeden uygulama yapılırsa değişim gerçekleşmez veya çok sınırlı bir alanda gerçekleşebilir.

**Grup Yapısı;** örgüt içinde çalışan bireyler değişime olumlu yaklaşımlar bile içinde buldukları grup veya grubun üyeleri birey üzerinde baskı oluşturarak davranış değişimini engelleyebilmektedirler.

**Uzmanlığı Tehdit;** değişim sonucu olabilecek yeni iş dizaynları, görev tanımlamaları yada yapısal değişim bireylerin veya grupların uzun seneler boyunca çalışıp elde ettikleri uzmanlıklarını başkalarına devretmelerine neden olabilmekte bu durum sonucu değişime direnç ortaya çıkmaktadır.

**Yerleşik Güç İlişkilerini Tehdit;** bireyler özellikle yöneticiler örgüt içinde sahip oldukları güçlerini veya yetkilerini kaybetmekten hoşlanmazlar, karar verme yetkisi olan bireylerin yeniden dağılımı veya değişimi sahip oldukları güç ilişkilerini tehdit etmekte ve değişime karşı direnci arttırmaktadır.

**Kaynak Dağılımı;** örgütteki kaynakların dağılımını kontrol edip dağılımını gerçekleştiren gruplar değişimi bir tehdit olarak görmektedirler. Kaynak olarak

---

<sup>63</sup> Katz Daniel, Kahn Robert L, "The Social Psychology of Organizations", John Wiley, New York, 1978, s.36-60.



belirtilen parasal ödüller, teknik aletler vb. birçok farklılık taşımaktadır. Kaynak dağılımında en büyük paya sahip olan birey yada gruplar kaynaklarının kesilmesi korkusuyla direnç göstermektedirler.

#### 1.4.4.1.1.3. Değişime Olan Direnci Yenmenin Yolları

Değişim planlı, sistematik bir yapı gerektirmektedir. Değişim kaçınılmaz olduğundan önemli olanın değişimin nasıl yönetilip gerçekleştirileceğidir. Değişime olan direnci kırmada yada engellemede veya karşılaşılan dirençle baş etmek için en çok kullanılan yöntemler aşağıdakilerdir<sup>64</sup>.

**Eğitim ve İletişim:** Eğer direnç çalışanların yeterli bilgiye sahip olmamalarından veya iletişimin eksik olmasından kaynaklanıyorsa çalışanlara iyi bir eğitim programı hazırlanarak değişimin nedenleri ve neden gerekli olduğu açıklanarak değişime direncin anlamsız olduğunu anlamaları sağlanabilmektedir. Ayrıca iletişim bilinmeyenleri yada yanlış bilinenleri ortadan kaldırarak korkularının yok olmasına yardımcı olmaktadır. Eğitim ve iletişim değişimi uygulamaya geçmeden önce uygulanırsa başarı oranını arttırmada daha yardımcı olmaktadır.

**Katılım:** Çalışanların kendi iştirak ettikleri değişim kararlarına uymamaları yada direnmeleri zordur. Çalışanların değişim kararlarına katılmaları değişimin uygulanmasında da kolaylık sağlamaktadır. Tam katılımın gerçekleşmesi sürecinin çok zaman alacağı ve değişime en çok direnç göstereceklerin karar verici pozisyonlarda getirilmelerinin yararlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Kolaylaştırma ve Destek:** Değişim sürecinde yönetim özellikle güvensizlik ve bilinmeyenden dolayı oluşan korkuyu kırmada işi kolaylaştırma ve destek direnci azaltma da etkin yollardan biridir. Çalışanlara yeni sisteme uyum sağlamaları için eğitim verilmesi, duygusal destek, bazı durumlarda geçici bir süre izin verilmesi gibi yöntemler uygulanarak çalışanlar kazanılabilmektedir.

**Tartışma ve Anlaşma:** Çalışanlar değişim sonucunda önemli bir şey kaybediyorlarsa ve bunu engellemede önemli bir güce sahipler ( sendika) yöneticiler

---

<sup>64</sup> Özkalp Enver, Kirel Çiğdem “ Örgütsel Davranış” ,T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir,2001, s.511-514.

değişimden önce yapılacak olan tartışmalar veya müzakereler ile elde edilecek sonuç değişimin daha yumuşak bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Değişim sürecinde ortaya çıkacak veya çıkabilecek diğer sorunlarda tarafların tekrar bir araya gelerek tartışmaları ve bir anlaşma yolu bulmaları daha kolay olmaktadır. Örgüt içindeki direncin güç ilişkilerinden kaynaklanması durumlarında bu yöntemin kullanılması oldukça yarar sağlamaktadır.

#### **Manipülasyon ve Birlikte Hareket Etme (manipulation and cooptation):**

Manipülasyon değişimleme yöntemi; gerçekleri çarpıtmak, olayları olduğundan farklı göstermek, dedikodu yaymak gibi unsurlarla uygulanmaktadır. Birlikte hareket etme yönteminde ise; değişime direnç gösteren kişilerin daha başlangıçta ve planlama aşamasında takımların içine lider olarak yerleştirilmeleri ve karar alımlarında etkin görevlendirilmeleri ile dirençlerinin azaltılmasıdır. Diğer yöntemlerin başarısız olduğu veya uygulanmasının mümkün olmadığı durumlarda kullanılan bir tekniklerdir.

**Zorlama:** yukarıda belirtilen yöntemlerin uygulanması ve sonuç alınamaması durumunda son çare olarak uygulanan tekniktir. Yöneticiler çalışanları işten çıkarma, ücretleri azaltma, transfer etme vb. tehditlerle değişimi gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu yöntem çabuk bir şekilde direnci azaltmasına rağmen uzun dönemde örgütte tersine etkiler meydana getirmektedir.

#### **1.4.4.1.2. Örgütlerde Değişim Yöntemleri**

Değişim örgütlerin kaçınılmaz bir parçası haline gelmektedir. Örgütlerde meydana gelen değişim biçimlerini geleneksel ve planlı değişim olmak üzere iki bölümde incelenmektedir<sup>65</sup>.

**Geleneksel Değişim;** bilimin gücünün zamanla kendiliğinden değişimi sağlayacağı varsaymaktadır. Bu değişim şeklini savunanlar, yönetimin güçlü kurmaylarla desteklenmesini, bu sayede bilimsel ilkeleri yaygın hale getirilmesini ve bilimsel danışma politikalarının uygulanmasıyla değişimin gerçekleşeceğine inanmaktadırlar. Teorik bilgilerin uygulamada yaygınlaşması ve kullanılması

---

<sup>65</sup> Yeniçeri Özcan, “Örgütsel Değişimin Yönetimi”, Nobel Yayınevi, Ankara, 2002, s.188-190.

gerçekleşmesi uzun zaman almaktadır. Geleneksel değişim uzun vadeli değişimlerde etkin rol oynamaktadır.

**Planlı Değişim;** organizasyonun mevcut durumunu doğrudan etkileyerek başka bir şekle dönüştürmeye çalışılan planlı ve amaçlı çaba olarak tanımlanmaktadır. Değişimin istenilen şekilde gerçekleşebilmesi için planlı bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Literatürde en çok kullanılan ve bilinen planlı değişim yöntemleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

#### 1.4.4.1.2.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci

Planlı değişim kavramıyla özdeşleşen ve en çok bilinen Kurt Lewin'in örgütler için oluşturduğu üç aşamalı değişim süreci<sup>66</sup>;

- Çözülme (unfreezing)
- Değişme (change-movement)
- Donma (refreezing)

Aşamalarından oluşmaktadır.

**Çözülme Aşaması;** çalışanların değişime olan ihtiyacı fark etmeleri ile başlamaktadır. Bu aşamadaki en önemli nokta, çalışanlara değişimin neden gerekli olduğu, nasıl olacağı, önemi ve işlerin bu değişimle nasıl değişeceğinin açıkça anlatılması ve çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir.

**Değişme Aşaması;** organizasyonun mevcut durumdan yeni bir duruma geçişini kapsamaktadır. Örgütün yeniden yapılandırılması, yeni teknolojinin kullanılmaya başlanması gibi var olan sistemde farklılık yaratacak her şeyi kapsamaktadır.

**Donma Aşaması;** değişimle oluşan yeni kavramların veya davranışların devamlı kılınmasını ve daha ileriye götürülmesini kapsamaktadır. Değişim sürecinin en zor aşaması olan donma aşaması olmazsa eski yöntemler yeniden kullanılmaya, öğretilenler

---

<sup>66</sup> Özkalp Enver, Kirel Çiğdem “ Örgütsel Davranış” ,T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir,2001, s.515-516.

unutulmaya başlanır, sürecin devamlılığını sağlamak için donma aşamasına mutlaka ihtiyaç vardır.

#### **1.4.4.1.2.2. Geliştirilmiş Süreç Yöntemi**

Örgütsel değişim yöntemlerinin Kurt Lewin'in üç aşamalı değişim süreci yönteminden yararlanılarak oluşturulmuşlardır. Genişletilmiş süreç yönteminin en önemli özelliğini, planlı değişime tepe yönetiminin perspektifinden yaklaşması oluşturmaktadır<sup>67</sup>. Yöntemin uygulama aşamaları Lewin'in yöntemi ile aynı sırada ilerlemektedir.

Süreç yönetiminin örgütteki değişim ihtiyacının gerekliliğini fark etmesi ile başlamakta, örgütün ihtiyacı belirlemesi ve bunu karar mekanizmalarına sunması devam etmektedir. Değişimin hedefi belirlenmesi, değişimden sonra nasıl olunacağı, değişim için alternatifler değerlendirilerek örgüt için en uygun olanı tercih edilir. Genişletilmiş süreç yönteminde örgüt değişim ajanından yararlanmaktadır. Değişim ajanı, örgüt tarafından değişimi yönetmede, değişim planı oluşturmada yönetime yardımcı olmaktadır.

#### **1.4.4.1.2.3. Eylem Araştırması (Action Research) Yöntemi**

Bu yöntemde; değişim bir bilimsel araştırma gibi düşünülerek önce veriler toplanarak incelenir, elde edilen bulgular neticesinde değişimin planlanması yapılmaktadır<sup>68</sup>. Bu yöntemde değişim ajanı olarak örgütün dışından biri seçilmekte ve değişim sürecinin bütün aşamalarında yer almaktadır. Eylem araştırması yönteminin örgüte sağladığı faydalar; (1) soruna odaklaşmasıdır. Değişim ajanı objektif bir şekilde örgütün sorunlarını tespit ederek, ne yapılması gerektiğini belirler, sorunun en iyi çözüm yolunu ve uygulamasını bulmaya çalışarak bu çözüm yolunun örgüte uyumunu saptamaya çalışmaktadır. (2) iş görenlerin kararların her aşamasında yer almaları ve katılımları ile gerçekleştirilen yöntemde değişime direnç oldukça az olmaktadır.

---

<sup>67</sup> Yeniçeri Özcan, “Örgütsel Değişimin Yönetimi”, Nobel Yayınevi, Ankara, 2002, s.205-206.

<sup>68</sup> Jones Gareth, “Organizational Theory, Design and Change”, Global Edition, Pearson, 2010, s.311.

#### 1.4.4.2. Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ile İlgili Yaklaşımlar

Yukarıdaki bölümde de açıklandığı gibi kalite kültürü geliştirme süreci bir değişim yönetimi planlaması gerektirmektedir. Kalite kültürü geliştirme süreci, birbirini takip eden bir dizi sistematik faaliyetten ve birbirini takip eden ve tamamlayan süreçlerden oluşur. Bir önceki bölümde anlatılan değişim yönetimi yaklaşımlarının genel esasları ortak olmakla birlikte bu süreçle ilgili aşamaları, 3, 4 veya 6 lı ayırımla açıklayan yaklaşımlar aşağıda kısaca tekrar açıklanmaktadır.

Kalite kültürü değişim sürecini 3 aşamada ele alan yaklaşıma göre (Lewin'in üç aşamalı planlı değişim süreci<sup>69</sup>) süreç<sup>70</sup>:

- Birinci aşama, yerleşik ve genellikle tutucu olarak tanımlanan değerler ve eğilimlerin etkisizleştirilmesi anlamına gelen **çözülme (unfreeze) aşaması**,
- İkinci aşama, kişilerin yeni düşünce biçimleri hakkında bilgilendirilerek eğitildiği, elde ettikleri yeni bilgileri tecrübe ile uygulamaya koydukları ve elde edilen başarının ödüllendirildiği **değişim (movement-change) aşaması**,
- Üçüncü aşama, kültürde yaratılan değişimin devamlılığını sağlayabilmek için iletişim, eğitim ve ödüllendirme mekanizmalarına süreklilik kazandırıldığı **yeniden yapılandırma (refreeze) aşaması**,

ile tamamlanmaktadır.

Bir başka yaklaşıma göre kalite kültürü değişim süreci 4 farklı aşamada gerçekleştirilmedi ve bu aşamalar<sup>71</sup>;

- Mevcut kültür hakkında bilgi edinilmesi,
- TKY felsefesine özgü yeni kültürel unsurların tanımlanması,
- Belirlenen yeni kültürel unsurların örgüt kültürü içine yerleştirilmesi,
- Değişim sürecinin sonuçlarının sürekli kontrol edilmesi ve gözden geçirilmesi,

<sup>69</sup> Robbins Stephen, Judge Timothy, "Organizational Behavior" Pearson, 2004, s.630.

<sup>70</sup> Yazılıtaş, Yücel, "Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1997, s.145-146.

<sup>71</sup> Yazılıtaş, Yücel, "Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği", s.146-147

işlemlerini içermektedir.

Kalite kültürü geliştirme sürecini 6 aşamalı işlemler bütünü olarak tarif eden ve süreç içinde yönetime özel bir yer ve önem veren bir başka yaklaşıma göre ise süreçle ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılması gereken faaliyetler şunlardır<sup>72</sup>:

- Yönetimin oluşturulacak kalite kültürünün işletmenin misyon ve vizyonu ile uyum içinde olmasını sağlamaları,
- Yönetimin işletme için tercih edilen kalite değerlerini belirlemeleri, bu değerlerin işletmenin hedeflediği kalite değerlerine bağlı olarak değişmesi,
- Bu değerlere sahip olması gereken bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümlerin sahip oldukları değerler tanımlanarak hedeflenen kalite değerleri ile karşılaştırılması,
- Bölümlerin istenilen kalite değerlerine benimsemede yardımcı olacak formel ve informel yöntemlerin belirlenmesi,
- Bölümün kalite performansının incelenmesi,

ile kalite kültürünün örgüt kültürü içine yerleştirilmesi sağlanır.

Yukarıda anlatılan süreçlerin hepsinde ilk önce yapılması gerekenin organizasyonda var olan mevcut kültürün tanımlanmasını, ikinci olarak istenilen kalite değerlerinin tanımlanmasını ve bunları örgüt kültürü içine yerleştirmek için kullanılması gereken yöntem ve araçların belirlenmesi gelmektedir. Son aşama olarak da yerleştirilen bu değerlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bir kontrol ve teşvik mekanizmalarının oluşturulmasının gerekliliğidir.

#### **1.4.4.3. Kalite Kültürü Geliştirme Sürecinin Aşamaları**

Kalite geliştirme süreci ile ilgili aşamalar farklı kaynaklarda farklı sayılarda verilmiş olmakla birlikte bu çalışmada 3 aşamalı bir geliştirme süreci esas alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

---

<sup>72</sup> Efil, İsmail, “*Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*”, Alfa basım Yayım Dağıtım, Bursa, 1999, s.108-110.

#### 1.4.4.3.1. Mevcut Örgüt Kültürünün Yapısal Analizi

Sürecin ilk aşamasını oluşturan mevcut örgüt kültürünün yapısal analizine yönelik bu aşama esas olarak var olan örgüt kültürünün TKY felsefesinin uygulanması halinde bu yeni yönetim anlayışını destekleyen ve çelişen kültürel unsurların tespiti ile ilgilidir. Bu amaçla, mevcut örgüt kültürünü şekillendiren iç ve dış çevresel koşullar, inançlar, değerler ve örgüt içi tavır ve davranışların neler olduğu tespit edilmeye çalışılır<sup>73</sup>.

Bu tespit sürecinde öncelikle firmadaki birey ve grupların, örgütsel çalışma yaşamları ve iş görme biçimleri etkileyen örgüt içi yerleşik faktörlerin değerlendirmesi yapılır. Bu amaçla örgüt üst yönetiminin çalışanların değer ve inançlarını tanımalarına imkan vermek üzere örgütün amaçlarına, rekabet anlayışına, ürün pazar yapısına ve yönetim anlayışlarına ilişkin inançları ile ilgili bir kültür analizi (kültür auditi) yapılır. Bu test ile elde edilen sonuçlar TKY'nin uygulanması sürecinde yürütülecek olan eğitim faaliyetlerinin, iletişim sisteminin ve liderlik tarzının ne şekilde olacağını belirleyici olacaktır<sup>74</sup>.

Kültür analizinden sonra çalışanların günlük iş ortamlarını, işyeri insan ilişkilerini, işletmeden beklentilerini, kullanılan yöntemleri nasıl algıladıklarına yönelik mikro ölçekte ikinci bir analiz daha yapılır. Firma çalışanlarının TKY sürecine yaratıcı yeteneklerini ve gönüllü desteklerini vererek katılımlarını sağlamak için yöneticilerin firma hedeflerinin gerçekleşmesi doğrultusunda kullandıkları yöntemlerin çalışanlar tarafından nasıl anlaşıldığının bilinmesi bu analizle sağlanır. Yönetim, mevcut örgüt kültürüne ilişkin doğru bilgilere sahip değilse TKY'nin uygulanacağı temel zayıflar<sup>75</sup>.

Yapılan analizler çalışanların TKY'nin temelini oluşturan takım çalışması, problem çözme, sorumluluk alma ve paylaşma gibi unsurları benimsemelerine ve onların bu sürece katılımlarını isteklendirmeye yardımcı olur.

Örgüt kültürüne yönelik tespit çalışmalarının bir boyutunu da TKY uygulama sürecinde ortaya çıkması muhtemel direniş noktalarını ve bunların kaynaklarını oluşturan kültürel öğeleri belirlemektir. Çünkü, örgütte bulunan spesifik bir gruba ait olarak ortaya çıkan kültür olarak tanımlanan alt kültür birey davranışlarının oluşmasında çok zaman örgüt kültüründen daha etkili olabilmektedir. Alt kültürle ilgili

<sup>73</sup> Yazılıtaş, Yücel, "Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1997, s. 148.

<sup>74</sup> A.g.t. s.150

<sup>75</sup> A.g.t. s. 152.

analizden elde edilecek bilgiler TKY sürecinde üst yönetim için direniş kaynaklarının tespitine yönelik bilgiler olacaktır. Yönetim bilimciler, TKY sürecine direnç oluşturan bu alt kültür unsurlarını yok etmek yerine onları kalite kültürünün amaçları doğrultusunda yönlendirmenin ve geliştirmenin daha gerçekçi bir yaklaşım olduğunu ileri sürmektedirler<sup>76</sup>. Çünkü alt kültür unsurları örgüt kültüründen daha kolay değiştirilebilir niteliktedir.

Kalite kültürü geliştirme sürecinde değişim sürecini belirleyen önemli unsurlardan biri de firmanın faaliyet gösterdiği piyasa koşulları ve müşteri beklentileridir. Bu sebeple örgüt kültürüne yönelik analizlerin bir boyutunu da müşteri beklentilerinin tespitine yönelik çalışmalar oluşturur. Bu aşamada müşterilerin firmanın ürettiği mal ve hizmete yönelik mevcut kanaatlerinin tespitinin yanı sıra beklentilerindeki değişimin hızı ve niteliği araştırılır. Müşterilerin kalite beklentileri bu beklentilere cevap verecek ürünü üretecek firma çalışanları tarafından bilinmesi ve benimsenmesi gerekir.

Dış müşterilerin beklentilerinin bilinmesi yanında iç müşteri olarak bilinen örgüt çalışanlarının çalıştıkları birime bağlılıkları, firmanın dış müşterilerin taleplerine karşılık verme derecesi hakkındaki düşünceleri ve müşteri gerekleri konusundaki önceliklerinin bilinmesine yönelik tespit çalışmaları da yapılmalıdır. Bu değerlendirme, dış müşterilerin kalite beklentilerinin çalışanlara aktarılmasına imkan verir.

Mevcut durum analizi aşamasında yapılması gereken son tespitler, aynı alanda faaliyet gösteren ve başarılı TKY uygulamalarını gerçekleştiren firmaların incelenmesi ve bu firma uygulamalarından elde edilen bilgilerin karşılaştırmalı analizlerinin yapılmasıdır. Burada amaç, diğer firmaların TKY uygulama sürecinde değerlerin nasıl formüle edildiği, hangi iletişim kanalları ve yöntemler kullanılarak iletildiği, geri besleme mekanizmalarının nasıl kurulduğu gibi süreçle ilgili konulardaki bilgilerden örgüt modeli oluştururken faydalanmaktır<sup>77</sup>. Değişik kıyaslama metodu kullanılarak yapılacak diğer firmalara yönelik analizlerden elde edilecek bilgiler TKY uygulama sürecinde örgüt kültürü ile uyumlaştırılarak uygulanabilir.

---

<sup>76</sup> A.g.t. s. 157-158.

<sup>77</sup> A.g.t. s.163-164.



#### 1.4.4.3.2. Yeni Kültürel Unsurların Tanımlanması ve Benimsenmesi

Kalite kültürü geliştirme sürecinin ikinci aşaması, TKY felsefesinin temel öğelerini oluşturan müşteri odaklılık, takım çalışması, sürekli iyileştirme, eğitim ve önce kalite anlayışının mevcut kültürün bir parçası haline getirilmesi ile ilgili faaliyetleri içermektedir. Her organizasyonun, firmanın bütün faaliyetlerini yönlendiren temel değerleri (prensipleri) vardır. Bu değerler, organizasyonun kuruluşu aşamasında kurucu liderler tarafından ve üst yönetim tarafından belirlenen ve bütün örgüt çalışanlarınca paylaşılması istenen değerlerdir. Bir anlamda organizasyonun öncelikleri, işleyiş şekli, müşteriye yaklaşımı ve hedefleri ile ilgili olan bu değerler<sup>78</sup> örgütsel kültürün önemli unsurlarını oluşturur. Örgütün kuruluş aşamasında belirlenen bu değerler, onu diğer örgütlerden farklı kılan özellikler olarak da değerlendirilebilir.

Kalite kültürünün gelişim sürecinde bu değerlerin hayata geçirilmesine yönelik uygun mekanizmaların belirlenmesi gerekmektedir. Seçme ve değerlendirme, ödüllendirme ve çalışma ortamının düzenlenmesi ile ilgili süreçler kullanılarak kalite kültürü unsurlarının yerleşik kültürel değerlerin bir parçası haline gelmesi sağlanır. Yeni değerlerin yerleşik kültürün bir parçası haline getirilmesi sürecinde kullanılan yöntem (sürece bütün örgüt ilgililerinin dahil olmasını sağlamak için ikna ve inandırma süreci) son derecede önemlidir. Bu değerlerin her seviyedeki örgüt çalışanlarına aktarılması süreci örgütün kültürel değişimini de etkilemektedir. Nitekim, üst yönetim için ekonomik göstergeler (karlılık, maliyetler vb) kullanılarak, orta ve alt düzeyde çalışanlara ise yeni yaklaşımın iş güvencesi bakımından sağlayacağı avantajlar dile getirilerek yeni değerlerin aktarımı sağlanmaya çalışılır. Kısaca belirtmek gerekirse, herkese anladığı dilden (önem ve öncelik verdiği hususlardan) hareketle kalite kültürünün önemi anlatılmakta ve sürece dahil edilmeye çalışılmaktadır<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> İki örnekle açıklamak gerekirse, Japon Sony şirketi bu değerleri; Japon kültürünü ve ulusal statüsünü yüceltmek, imkansız başarılamak öncül olmak, bireyleri yaratıcılığa teşvik etmek olarak belirlerken, Amerikan bilgisayar şirketi IBM; nihai belirleyici ve söz sahibi müşteridir, tüm pazarları anlamak zorundayız, hizmet sunmak için seçtiğimiz pazarda liderliği hedeflemek zorundayız, yönetimde mükemmelliği organizasyonun her biriminde gerçekleştirmek zorundayız” şeklinde belirlemiştir. Diğer örnekler için de bkz, a.g.t. 523, s. 168-169.

<sup>79</sup> Üniversitelerden örnek vermek gerekirse, yeni bir kalite kültürü geliştirmeye yönelik çabaları ilgililere anlatmada; akademik kariyerin en alt seviyesindeki araştırma görevlileri için kadro garantisi ve iş güvencesi ile tez çalışmalarının desteklenmesi, doçentler ve profesörler için yurtdışı imkanları ve araştırma faaliyetlerinin madden desteklenmesi gibi unsurlar kullanılarak yeni sistemin kabul edilmesi sağlanmaya çalışılır. Üniversite yönetimi için de diğer üniversitelerle yapılacak başarı karşılaştırmaları,

Gözden kaçırılmaması gereken bir hususta, kalite kültürü geliştirme sürecinde örgüt liderlerinin süreçle ilgili somut davranışlarıdır. Üst yönetim değişim sürecinde aktif olarak yer aldığı ve sürece desteğini ortaya koyan davranışları açıkça sergilediği müddetçe yeni değerlerin diğer çalışanlar tarafından benimsenmesi kolaylaşır.

#### **1.4.4.3.3. Kalite Kültürünü Geliştirecek Organizasyonel Süreçlerin Etkinleştirilmesi**

Kalite kültürü geliştirme sürecinin son aşaması, belirlenen yeni değerlerin, inançların, davranış tarzlarının örgüt çalışanlarına aktarılması ve hayata geçirilmesi aşamasıdır. Kalite kültürünün gelişimi ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi belirli yönetsel araçlar kullanılmak suretiyle organizasyonel süreçlerin etkinleştirilmesi ile gerçekleştirilir.

Kalite kültürü geliştirme süreci ile ilgili farklı yaklaşımlar olmakla birlikte kullanılacak yönetsel araçlar ve gerçekleştirilmesi gereken temel faaliyet alanları bakımından bu farklı yaklaşımlar arasında çok sayıda ortak nokta bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar birlikte değerlendirildiği zaman kalite kültürü geliştirilmesi sürecinde kullanılan yönetsel araçlar ve faaliyetler şunlardır<sup>80</sup>:

- Organizasyonun **kalite politikasının belirlenmesi**,
- Belirlenen kalite politikasına uygun olarak **örgüt misyon ve vizyonunu yeniden oluşturulması**,
- **Uygun teknolojinin belirlenmesi** ve **iş tasarımının** yapılması,
- TKY için gerekli **organizasyon yapısının oluşturulması**,
- Sorunların tartışıldığı, çalışanları cesaretlendiren **açık bir iletişim sisteminin oluşturulması**,
- İşgören seçimi, eğitimi ve ödüllendirme sistemleri ile sürekli gelişimin hedeflendiği bir **kalite anlayışının oluşturulması**,

---

yayın indeksinin gelişmesi, daha fazla maddi kaynak sağlanması (bütçe imkanları) gibi unsurları öne alan bir anlatım dili kullanılabilir.

<sup>80</sup> A.g.t. s.124-141.

Sayılan bu yönetsel araçların kalite kültürünün uygulamaya geçirilmesi sürecinde etkinleştirilmesi için aşağıdaki unsurların varlığı ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile mümkün olacaktır<sup>81</sup>.

- Müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilgilenen, yeniliklerin uygulayan ve uygulanmasını teşvik eden, insan ilişkilerinde kaliteyi ve daha iyiyi arayan bir yönetimin varlığı ve sürece desteği,
- Kalite politikası ile uyumlu olacak şekilde; örgütün var oluş nedenini belirten, çalışanlara yol gösteren, yaptıkları işlere anlam kazandıran ve organizasyonu diğerlerinden ayırt etmeye yarayan örgütün uzun dönemli görev ve amaçlarını ifade eden bir misyonun belirlenmesi ile örgütün gelecekle ilgili hedeflerini belirten vizyonun oluşturulması,
- TKY sorunlarının çözümü ve kalitede sürekli gelişmeyi sağlayacak örgütsel düzenlemelerin yapılması, yeni hiyerarşik ilişkilerin belirlenmesi, bilgi akışı ve iletişim ağlarının oluşturulmasında, yeni kültürel değerlerin önceliklerinin tespitinde katılımcı bir organizasyonel yapı oluşturulması,
- Kalite kültürü geliştirme sürecinin en önemli unsurunu oluşturan her seviyedeki firma çalışanlarının katılımlarının sağlanması ve onları sistemin pasif elemanları olmaktan kurtaran, sorumluluk alan, problem çözen ve çözüm uygulayan aktif katılımcılar haline getiren yetkilendirme sürecinin varlığı,
- Çalışanların kalite geliştirme sürecine katılımlarını sağlamak ve koordinasyonu sağlamak için süreçle ilgili her türlü bilginin hızlı şekilde aktarılması ve paylaşımını sağlayacak iletişim sisteminin oluşturulması,
- Yeni kalite kültür sisteminin unsurlarının çalışanlarca benimsenmesinin sağlanması, seçilen yöntem ve uygulama süreçleri ile ilgili olarak çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve nihayet süreçle ilgili tekniklerin öğretilmesini amaçlayan eğitim faaliyetlerinin varlığı,

Özellikle vurgulamak gerekir ki, bu yönetsel araçları bir bütün olarak değerlendirmek ve bütününde başarılı olunması halinde istenen kalite geliştirme sürecinin hayata geçirilebileceğini kabul etmelidir.

---

<sup>81</sup> A.g.t. s.185-214.

#### 1.4.5. Kalite Kültürünün Sürdürülmesi

Bir organizasyonun yapısını değiştirerek TKY kültürünü yerleştirmeye çalışmak organizasyonda yerleşmiş bir halde bulunan yapının tamamen değiştirilmesini gerektirir. Bu değişimi sağlamak oldukça zorlu bir süreci de gerektirir. Özellikle çalışanlarda kalite kültürü bilincini oluşturmak, yerleştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak uzun dönemde gerçekleşecek bir süreçtir.

Kalite kültürü değişim süreci, önce mevcut örgüt kültürünün analizinin yapılması ile başlar. Yapılan analizle değişime gereksinim duyulan alanlar belirlenir. Bu aşamayı takiben, üst yönetim tarafından organizasyonda oluşturulmak istenen yeni kültürün unsurlarının tanımlanması ve nasıl bir yöntem ve araçla mevcut örgüt kültürünün bir parçası haline getirileceği belirlenir ve sürecin devamlılığı ile ilgili denetleme mekanizması oluşturulur. Bu işlemler içinde de en zor olan aşama kalite kültürünün devamlılığını sağlamaktır. Kalite kültürünün devamlılığını sağlamak için Frank Grayna'nın belirlediği kritik noktalar aşağıdakilerdir<sup>82</sup>:

- Temel kültürel bir mesele olarak kalitenin farkında olunmasını sürdürme,
- Yönetim liderliğinin kanıtlanması,
- Kişisel gelişim ve kişisel inisiyatifi özendirme ve çalışanı yetkilendirme,
- Çalışanların katılımının sağlanması,
- Takdir ve ödüllendirme,

Yukarıda belirtilen bu kritik noktalar organizasyonda kalite kültürünün devamlılığını sağlamak için dikkat edilmesi gereken en önemli kısımlardır. Kalite kültürünün organizasyonun her düzeyinde (örgütsel, süreç, fonksiyonel ve iş) ne kadar yerleştiğinin belirlenmesi için belirli aralıklarla denetlenmeli ve kalite analizleri yapılmalıdır<sup>83</sup>. Yapılması gereken bu analizler, (belirlenen bir kalite hedefi doğrultusunda ürün geliştirme, satın alma, imalat, pazarlama, müşteri servisi, idari ve destek işlemleri gibi alanlarda yapılan analizler) çalışanların kalite kültürünün ne oranda benimsediklerini, bunun hakkındaki düşüncelerini ve çalışanlarda sürekli olarak bir kalite farkındalığı sağlamak için kullanılır. Yapılan analizler beklenen kalite düzeyini göstermediği durumlarda sorunun kaynağı araştırılmalı ve düzeltilmesi için çözüm üretilmelidir.

<sup>82</sup> Öztürk, Ahmet, “Kalite Yönetimi ve Planlaması”, Ekin Yayınevi, Bursa , 2009, s.175-179.

<sup>83</sup> Öztürk, Ahmet, s.176

Organizasyon içinde gerçekleşen bu çalışmalarda en belirleyici etken üst düzey yönetimin liderliğidir<sup>84</sup>. Üst yönetimin süreç sırasında ve sonrasında aktif olarak katılımı, ortaya çıkan problemlerin çözümü için inisiyatif kullanması ve çözüm üretmeye katkıda bulunmasının yanı sıra çalışanlarla iletişimde kullandıkları dil ve ilettikleri mesajlar kalite kültürü unsurlarının benimsenmesini ve yerleşmesini kolaylaştırıcı etki yapar.

Organizasyonun misyon ve vizyonunun istenilen kalite değerleri ile benzer niteliklere sahip olması, kalite politikalarının, iş hedefleri, iletişim, eğitim ve performans değerlendirme sistemlerinin kalite beklentileri ile uyumu gereklidir<sup>85</sup>. Çalışanları sürece dahil etmek ve katılımlarını sağlamak için çalışanları yetkilendirmek gereklidir. Yetkilendirme, kişilerin inisiyatif almalarını, karar vermede ve uygulamada daha etkin hale gelmelerini sağlar. Bu sayede çalışanların işlerine karşı olan bağlılıkları ve sorumlulukları da artar<sup>86</sup>.

Sürecin son aşaması, çalışanların katılımlarını ve kalite konusunda sağladıkları başarıların ödüllendirilmesi oluşturur ve ödüllendirme kalite çalışmalarının sürdürülmesinde oldukça etkilidir. Başarıları takdir edilen ve ya ödüllendirilen çalışanların kaliteye verdikleri önem artacak ve bunu devam ettireceklerdir. Süreç olumlu şekilde sürdürülürse bir süre sonra bu yeni değerler ve çalışma kültürü iş yaşamlarının bir parçası haline gelecektir.

---

<sup>84</sup> Yazılıtaş, Yücel, “*Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1997, s.238.

<sup>85</sup> A.g.t. s.238.

<sup>86</sup> Öztürk, Ahmet, s.177-178.

### III. BÖLÜM

## ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ KALİTE KÜLTÜRÜ PROJESİ

### 1. ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ KALİTE KÜLTÜRÜ PROJESİ

Uludağ Üniversitesi'nin temelini 1970 yılında İstanbul Üniversitesine bağlı olarak kurulan Bursa Tıp Fakültesi ile 1974 yılında kurulan Bursa İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi oluşturmaktadır. 1975 yılında ismi yasal olarak değiştirilerek Uludağ Üniversitesi olmuştur<sup>87</sup>. Kuruluşunda bulunan fakültele Mühendislik ve Mimarlık, Veterinerlik, Ziraat, Fen-Edebiyat, Eğitim, İlahiyat, Hukuk, Güzel Sanatlar Fakülteleri ve 16 meslek yüksekokulu eklenmiştir. Uludağ Üniversitesi 2008-2009 akademik yılı itibariyle bünyesinde;

- Ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olmak üzere toplam 42 443 öğrencisi,
- 818 öğretim üyesi,
- 1487 diğer akademik personel,
- 1756 idari personel
- 1984 şirket elemanı,
- 39 sürekli işçi ve
- 531 4/b'li personel

hizmet vermektedir.

2001 yılından itibaren Bologna Sürecine katılan Uludağ Üniversitesi, Avrupa Üniversiteler Birliği'nin (EUA) yükseköğretim kurumunda “iç kalite kültürü” bilincinin gelişmesini destekleyen ve kalite kültürü unsurlarını kavramlaştırmayı ve bunların yürütülmesini amaçlayan “Kalite Kültürü Projesi”ne katılmıştır<sup>88</sup>. Kalite Kültürü Projesi'nin amacı Bologna sürecini anlamayı sağlamaktır. Kalite kültürü kavramını bir “sahiplenme hissi”nin varlığı olarak tanımlamakta ve sürece katılan yükseköğretim kurumlarında ve katılımcılarında sahiplenme hissi oluşturmaya ve geliştirmeye çalışmaktadır. Bologna Süreci'nde tanımlanan hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada

---

<sup>87</sup> “Uludağ Üniversitesi Hakkında”, <http://www.uludag.edu.tr/uludaguni.php?kat=3> (erişim tarihi: 31.08.2010)

<sup>88</sup> Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, Grup Raporu Grup 4, Bologna Reformları'nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.3.

belirlenen araçları bireyselliğin gelişmesi, kalite ve kendini yönetmeye yönlendirmede bir fırsat olarak görmektedir. Projeye;

- Almanya'dan Ernst-Moritz-Arndt-Greifswald Üniversitesi (proje koordinatörü),
- Portekiz'den Aveiro Üniversitesi,
- Kıbrıs'tan Kıbrıs Üniversitesi,
- Bosna'dan Mostar "Dzemat Bijedic" Üniversitesi,
- Belçika'dan Leuven Katolik Üniversitesi,
- İtalya'dan Roma "Tor Vergata" Üniversitesi,
- Finlandiya'dan Tampereen Üniversitesi,

Katılan diğer üniversitelerdir.

Bologna sürecinin başlıca hedeflerini üç grupta sınıflandırabiliriz<sup>89</sup>:

**Akademik Kalite:** Akademik kalite üniversite eğitiminin geleneksel hedefidir. Akademik kalite, akademik araştırma için gerekli olan yetkinlikleri (analitik düşünme, araştırma, sistem, yöntemsel yetkinlikler vb.) içermektedir. Sahip olunan ve gelecekte sahip olunacak olan akademik personelin eğitimi akademik kaliteyi gösterir.

**İş verilebilirlik:** Üniversite eğitimi bağlamında iş verilebilirlik, hem bir akademik alanda konu bağlantılı uzmanlığın edinimi hem de mezunlara yenilik ve liderlik için gerekli yeterlilikler sağlanarak gerek akademik alan gerekse iş edinmeyle ilgili önemli yeterliliklerin edinimi anlamına gelmektedir. İş verilebilirlik ve akademik kalite arasında bağlantı vardır yükseköğretim kurumlarına bakıldığında aradaki bağlantı iki model (sürekli ve birleşik) ile açıklanmıştır.

- **Sürekli Model:** Akademik kalitenin yeterlilikleri ve iş verilebilirlik arasında bir ayrım görür ve çalışma programlarını buna göre tasarlar. Genelde lisans düzeyi öncelikle iş verilebilirliğe yoğunlaşırken akademik özellikler yüksek lisans seviyesine hakim olur. Bu model lisans ve lisansüstü düzeyler arasında farklı öğretim/öğrenim süreçlerine neden olur. Lisans eğitimi mesleki pazara girmeye uygunluğu hedef almıştır. Buna göre, içerikler daha az genellenmiştir ve öğretimde uygulamalı tecrübeye güçlü bir yönelim vardır. Diğer yandan yüksek lisans seviyesi,

---

<sup>89</sup> Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald "EUA Kalite Kültürü Projesi", s.8-11.

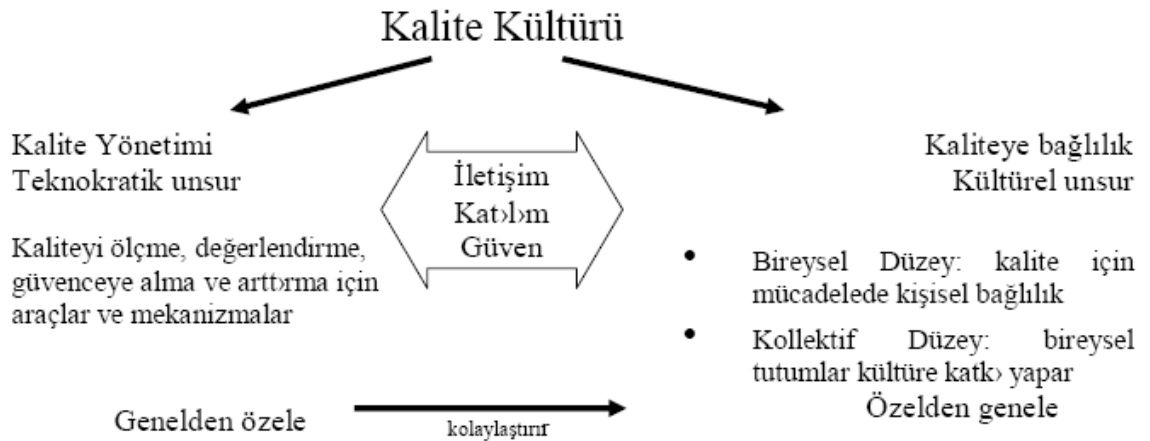
teorik ve uzmanlaşmaya yönelik bir eğitim şeklinde sonuçlanan araştırma ve öğretimi hedefler, bu da araştırma faaliyetlerindeki bir kariyere hazırlayan öğretim-öğrenme süreçlerini kullanır. Genel olarak sürekli model meslek odaklıdır.

- **Birleşik Model:** Akademik kalite ve iş verilebilirliği hem akademik alana hem de meslekî pazara faydalı aynı yeterliliklerin deyimleri olarak görür. Buna göre bu yeterlilikler lisans/lisansüstü seviyelerde farklı uzmanlaşma dereceleriyle her iki düzeyde de yada bu düzeylerin “geçişli” tasarlanmasıyla öğretilir.

**Hareketlilik:** Bologna Bildirgesi’nin bir ana amacı olan hareketlilik, Avrupa içinde öğrenci ve öğretim elemanlarının değişimini kolaylaştırmakta ve bunun sonucunda Avrupa Yüksek Öğrenim Alanı’nın oluşmasının sağlamaktır. Küreselleşen bir dünyada ulusal sınırlar gittikçe önemsizleşmeye yüz tuttuğundan, bu hem akademik kaliteyle hem de iş verilebilirlikle ilgilidir.

Projenin temelini oluşturan kalite kültürü kavramını, **öğrenme tecrübesinin kalitesinin kalıcı bir şekilde arttırılmaya çalışılması için mücadele veren bir kurum** olarak tarif edilebilir. Kalite kültürü iki ana kısımdan oluşur: **kalite yönetimi ve kaliteye bağlılık**. Bu kısımlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Şekil 2: Kalite Kültürü**



(**Kaynak:** Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, Grup Raporu Grup 4,Bologna Reformları’nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.11.)

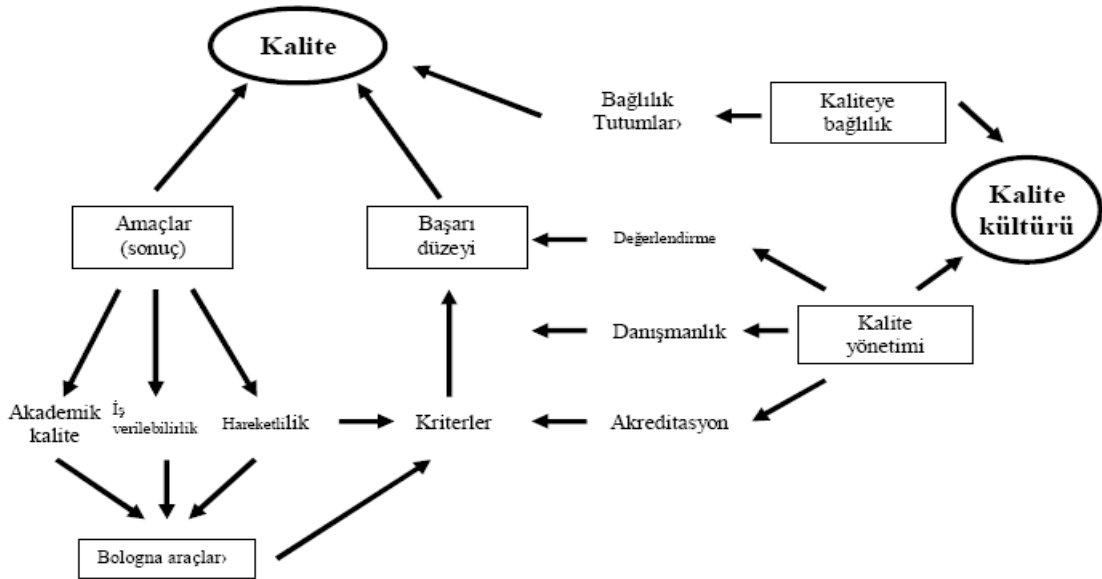


Kalite kültürünün kültürel unsuru olan kaliteye bağlılık, bireysel ve kolektif düzey olarak ikiye ayrılır. **Bireysel düzeyde**, kalite için mücadele etmek kişisel bağlılıktır. Kalite kültürü paydaşlarla buluşup öğrenim amaçlarını geliştirme yolunda güçlü bir inanç yaratmayı amaçlar. **Kollektif düzeyde** ise kişisel bağlılıklar kalite kültürüne katkıda bulunurlar, bu da her bir üyenin kalite kavramını desteklemesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda kalite kültürünün kapsayıcı kavramının mental unsurudur ve özelden genele yaklaşımı temsil eder.

Kalite yönetimi ise kalite kültürünün kaliteyi ölçme, değerlendirme, güvenceye alma ve artırma için gereken araç ve mekanizmaları tarif etmek için kullanılan teknokratik yanının göstermektedir. Kalite yönetimi, kurumun arzu ettiği sonuçları elde etmek için gerekli olan bireysel çabaları yönlendirme ve koordine etmede yardımcı olacak rehberlikler sağlamaktadır. Kalite yönetimi kalite kültürünün genelden özele yaklaşımına yakındır.

Yukarıda anlatılanların uygulama şeklini aşağıdaki şekilde de kolaylıkla görebiliriz<sup>90</sup>.

Şekil 3: Kalite özet



(**Kaynak:** Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, Grup Raporu Grup 4,Bologna Reformları’nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.15)

<sup>90</sup> Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, s.15.

## 1.1.Kalite Kültürü Projesinde Görev Alanlar

Kalite kültürü projesinin hayata geçirilmesinde, uygulanması gereken aşamalar belirlendikten sonra bu aşamaların hayata geçirilmesinde görev alacak olan kişiler ve sorumlulukları belirtilmiştir. Yükseköğretim kurumu içinde projenin uygulanmasında ve başarı sağlamasında görev alan en önemli kesimi üst düzey yönetim grubunun (rektör, rektör yardımcıları, dekanlar, dekan yardımcıları, MYO müdürleri, senato vb.) liderliği oluşturmaktadır<sup>91</sup>. Üst düzey yönetimin yanı sıra öğretim üyeleri, öğrenciler, idari personel ve dışarıdan katılanlar (işveren temsilcileri, mezunlar vb.) da kalite kültürünün oluşmasında ve yayılmasında etkin rol oynamaktadırlar. Genellikle üst düzey liderlik grubunun hayata geçirmede büyük bir etkisi olduğu kabul edilir.

Sürecin düzenli bir şekilde ilerlemesini kontrol etmek için denetim mekanizması rol almaktadır. Sürecin uygulanması öncesinde veya sırasında karşılaşılan sorunları çözmeye ya da sorunları önceden fark ederek önlemek üst düzey liderliğin sorumluluğundadır. Yükseköğretim kurumunu dış dünyada temsil ettiklerinden dolayı, bu reformların uygulamada halka ulaştırmak ve halkın desteğini almak üst düzey lider grubunun görevleri arasında yer almaktadır.

Kalite kültürünün hayata geçirilmesinde sistemin hem tavandan tabana hem de tabandan tavana doğru iki yönlü olması gereklidir. Projenin gerçekleşmesinde yer alan en önemli kesimden biride öğretim üyeleridir. Öğretim üyeleri derslerde ve yaptıkları uygulamalar ve sınavlarla sistemin hayata geçirilmesini hızlandırır. Sürece ayrıca öğrencilerin ve idari personelin de katılımı gereklidir. Bologna sürecinin başarıya ulaşması için öğrencilerin ve idari personelin de karar mekanizması içinde yer almasını görüşlerine yer verilmesi gereklidir.

---

<sup>91</sup> Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, s.25-26.

## 1.2. Kalite Kültürü Projesinde Kullanılan Araçlar

Reformu gerçekleştirmeden önce yükseköğretim kurumu bünyesinde yer alan hangi kuruluşun süreci gerçekleştirmeden sorumlu olacağını belirlenmesi gereklidir. Kurumda var olan idari yapının sorumluluğu alması ve kurum içinde var olan iletişim sistemini kullanarak görevi yerine getirmesi sağlanabilir<sup>92</sup>. Bunun yanında yapılacak işlemler ve sorumluluklar günlük çalışmalardan ayrı olarak bir zaman ve iş yükü getirecektir. Bu nedenle kurum içinde harici bir komisyon oluşturulması ve komisyona yetki verilmesi sürecin işleyişini daha kolaylaştıracaktır.

Projenin gerçekleşmesinde bir diğer önemli faaliyet akademik ve idari personelin, öğrencilerin ve dışarıdan katılanların projenin işleyişi, uygulanacak prosedür ve stratejiler hakkında bilgilendirilmeleridir. İyi bilgilendirilmiş katılımcılar kalite kültürünü aktarmada ve başarıyı temin etmede daha iyi bir konumdadırlar. Bunu gerçekleştirmek için gerekli olan kurum içindeki iletişim kanallarının iyi kullanılması ve gruplara ayırarak reformu hayata geçirme stratejileri hakkında seminerler veya bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.

## 1.3. Projenin Hayata Geçirilmesinde İzlenecek Yaklaşımlar

Kalite kültürü projesini hayata geçirmede yükseköğretim kurumunun kullanabileceği iki farklı yaklaşım vardır. Program bütünsel yaklaşım bünyesinde bir kerede uygulanabilir ya da parça yaklaşımı bünyesinde adım adım gerçekleştirilebilmektedir<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, s.26-27.

<sup>93</sup> A.g.e. s.30-31.

### 1.3.1. Bütünsel Yaklaşım

Bütünsel yaklaşım reform programını yükseköğretim kurumun tamamında bir defada hayata geçirmeye çalışan bir modeldir. Kurumda bulunan bütün fakülteleri ve reform paketi içinde yer alan bütün kriterleri kapsamaktadır. Bütünsel yaklaşım modelinin yükseköğretim kurumuna sağlayacağı avantajlar:

- Daha tutarlı bir şekilde planlanabildiğinden reformun bir defada gerçekleştirilmesi durumunda reformun tutarlılığı ve faaliyet alanı mükemmeldir. İki farklı sistemi hayata geçirme gereksinimi yokken bir kurumu ıslah etmek en verimli yöntem olarak görülmektedir. Kurumun yeni sisteme inancını ifade ettiğinden, bütünsel reform yaklaşımı kurumun dış haberleşmelerinde üniversiteyi tanıtmak için en şekilde kullanılabilir.
- Hayata geçirmek için harcanacak sürenin kısalığı kurum içinde daha az karışıklığa sebep olur.
- Bir defada hayata geçirme reformun hali hazırdaki enerjisini kullanır, daha uzun sürede gerçekleşen reform enerjinin kaybolmasına neden olabilir.

### 1.3.2. Parça Yaklaşımı

Parça yaklaşımında ise reform programını yükseköğretim kurumunun tamamında birkaç adımda gerçekleştirir. Örneğin kurum içinde yer alan bazı fakülteler Bologna çalışma programlarını hayata geçirir yada Bologna sürecinde belirtilen değişim araçlarından bazılarını (örneğin ECTS) uygulayarak reformu gerçekleştirir. Parça yaklaşımının yükseköğretim kurumuna sağlayacağı avantajlar:

- Kurum içinde yer alan ve sürece katılmak istemeyen birimler zamanla değişimi gerçekleştiren birimlerin başarısını görerek sürece katılacaklardır.
- Parça stratejisi yaklaşımı öğrenme etkileri meydana getirir. Deneyimler – başarılar ve hatalar kendi hatalarını azaltmak ve başarılarını artırmak için

bir hayata geçirme görüşü olarak ve kendi reformlarını geliştirmek amacıyla kurumun diğer birimleri tarafından kullanılabilir.

Parça yaklaşımının dezavantajı ise kilitleme riskinin olmasıdır. Kilitlenme riski, reformlar planlandığı gibi ilerleme kaydetmezse kurumun isteksiz birimleri hayal kırıklığına uğratabilir ve hatta gerileme riski olabilir.

Parça ve bütünsel yaklaşım arasında karışım yapılarak da yeni bir strateji uygulanabilir. Örneğin Bologna sürecinde belirlenen bir araç kurumun tamamında uygulanabilir. Bu uygulamanın getireceği avantajlar:

- Daha az kaynağa ihtiyaç duyulması,
- Her defasında Bologna Reformları'nın sadece bir özelliğinin uygulanması,
- Reforma karşı toplam direncin azalması,
- Aracın başarılı bir şekilde tüm üniversite birimlerinde uygulanması reform fikirleri tüm üniversite personeli tarafından daha iyi bir şekilde kavranır.

#### **1.4. Uludağ Üniversitesi Modeli**

Uludağ Üniversitesi 2000 yılında başladığı ve 2001 yılında Bologna Sürecine dahil olması ile kendini değerlendirme ve ilerleme süreçleri çalışmalarını hızlandırmıştır. Uludağ Üniversitesi kurum içinde kalite kültürü oluşturma da model olarak “Bütünsel Yaklaşımı” tercih etmiştir<sup>94</sup>.

EUA Kalite Kültür Projesi İletişim Raporu içerisinde Eylem Plan Modeline göre Uludağ Üniversitesi'nin Bologna Reformları'nı yürütmedeki durumu ( 2003 yılı) aşağıdaki gibidir;

- Bilgilenme Aşaması, zihinsel ve stratejik olarak, Rektörlüğün güçlü sahiplenmesi ve yayma çabaları ayrıca kabul edilme isteği ile birlikte akademik personelin de bağlılığı sonucunda başarıyla yerine getirilmiştir.

---

<sup>94</sup>A.g.e. , s.40.

- Fikir Aşaması, Uludağ Üniversitesi misyonun ortaya konması ve strateji planları hazırlanırken yapılan görüşmeler sonrası tamamlanmıştır.
- Yürütme Aşaması, devam eden süreçte, yıllık yenilenen programların parçası olan her bir program tarafından alınan Senato kararları sonrasında iç ve dış denetimcilerin de katılımıyla uygulanmaya konmuştur.
- Değerlendirme Aşaması, tüm iç ve dış denetimcilerin dönütleri ve teftişleriyle merkezi olarak Rektörlük denetiminde devam etmektedir.

Rapor sonucunda belirtilen önemli nokta Uludağ Üniversitesi'nin yürütme aşamasındaki "somut tecrübe"sidir. Bu tecrübenin özeti ve her stratejinin tanımı detaylı bir şekilde aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 6: Uludağ Üniversitesi'nin Bologna Reformları'nın Hayata Geçirmesindeki Stratejilerin Çizelgesidir.**

1. Kavram	1.1. Misyon, Vizyon, Hedefler	✓
	1.2. Program Geliştirmede genel kriter	✓
2. Kurumlar	2.1. Karar aşama sürecinde komite yapısı	✓
	2.2. Yürütme aşamasında insan kaynakları	✓
3. Süreç	3.1. Süreçler için talimatlar	✓
	3.2. Aşamalar	✓
	3.3. Bütünsel Yaklaşım	✓
	3.4. Değerlendirmede süreç	✓
	3.5. Zamanlama	✓
4. Diğer Faktörler	4.1. Ulusal yasa	✓
	4.2. Finans Sağlama	✓
	4.3. Kültür Başarısı	✓

(**Kaynak:** Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald "EUA Kalite Kültürü Projesi", Grup Raporu Grup 4, Bologna Reformları'nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.40.)

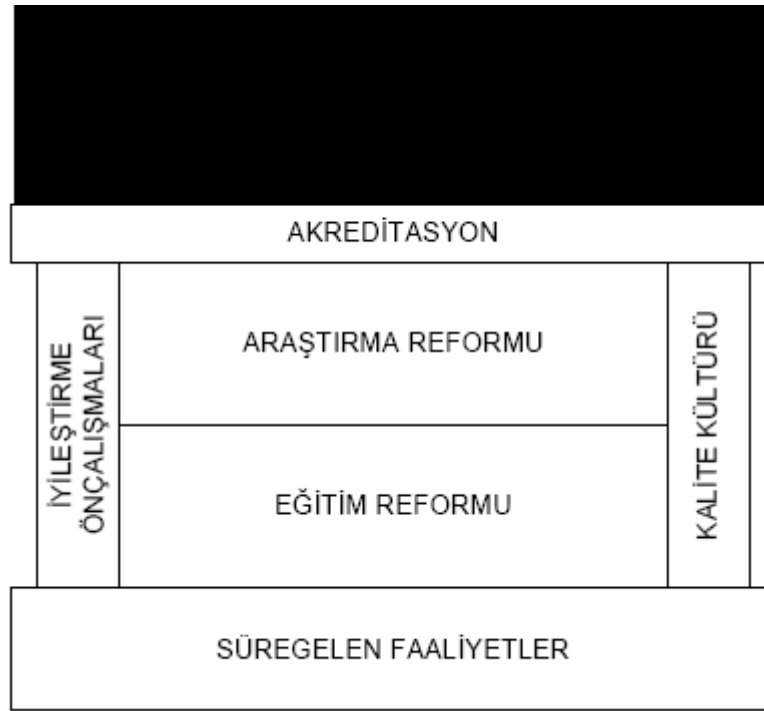
#### 1.4.1. Kavram: Misyon, Vizyon ve Hedefler

Uludağ Üniversitesi'nin kendini değerlendirme ve ilerleme çabalarındaki kavramsal temelin ilk basamağı olarak fakültelerin, enstitülerin ve bölümlerin vizyon ve

misyonları, hedefleri ve getirileri Üniversite Akreditasyon Kurulu, Fakülte Akreditasyon Komiteleri, Üniversite Stratejik Planlama Komitesi ve akademik personel yakın işbirliği ile belirlenmiştir. Uludağ Üniversitesinin misyonu<sup>95</sup>:

- Çağdaş bilgi ile donanmış, kültürel birikime ve iletişim becerisine sahip, araştırma ve sorun çözme yeteneği gelişmiş, çevresine önderlik edebilecek yapıda, Atatürk ilke ve evrimlerini özümsemiş, yurtsever bireyler yetiştiren nitelikli eğitim vermeyi,
- Araştırma, kültürel ve sanatsal değerler yaratma işlevlerini ve topluma hizmet yükümlülüğünü evrensel standartlarda yürütmeyi, ulusunun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi, uygulama ve yaymayı görev edinmiştir.

#### Şekil 4: Uludağ Üniversitesi Aktivitelerinin Kavramsal Temelleri



(Kaynak: Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, Grup Raporu Grup 4, Bologna Reformları’nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.40.)

<sup>95</sup> Uludağ Üniversitesi Öz-değerlendirme Raporu, Uludağ Üniversitesi- Avrupa Üniversiteler Birliği İlişkiler Komitesi (EUA-İK), Bursa, 2003, s.12.

“Kalite Eğitim/kültür ve ilerleme girişimleri bu binada nasıl desteklenir?” sorusunun cevabı<sup>96</sup>:

- Bu şekil, süregelen akademik ve idari aktivitelerin dayanak noktası olan temellerle örülüdür. Ve bu adı geçen aktiviteler Uludağ Üniversitesi'nin kuruluşundan bu yana var olmuştur.
- İlk katın üzerinde araştırma reformu diye adlandırılan aktiviteler yer alır. Uludağ Üniversitesi'nin misyonunda belirtilen öncelikler göz önüne alınarak, araştırma reformları, eğitim reformlarının hemen üstüne yerleştirilmiştir.
- Eğitim ve araştırma reformları, sadece kalite kültür düzenlemeleri ile bağdaştırılmış olan üniversite bünyesindeki gelişim teşebbüsleriyle desteklenebilir. Reformlar devam ettiği sürece, bu her iki düzenlemenin ciddiyetle sürdürülmesi gerekmektedir.
- Üniversitenin oluşturduğu her program için Türkiye'deki en iyi üniversiteler baz alınarak birer amaç belirlenmiştir. Bu aşama, Akreditasyon ünitesinin mevcut iç ve dış öğeleriyle tutarlı bir biçimde yürütülmüştür.

Uludağ Üniversitesi, Bologna Reformu'nu gerçekleştirecek unsurların kurulan kalite kültür çerçevesince desteklenen, düzenli ve kişisel değerlendirme aşamalarıyla kontrol edilmesi gerektiğine inanmaktadır. Bologna Bildirisi'nden önce, Uludağ Üniversitesi, önceden kurulmuş olan iki aşamalı sistem ve yıllık program yenileme ve düzenlenmesi çalışmalarının avantajlarından yararlanmaktaydı<sup>97</sup>.

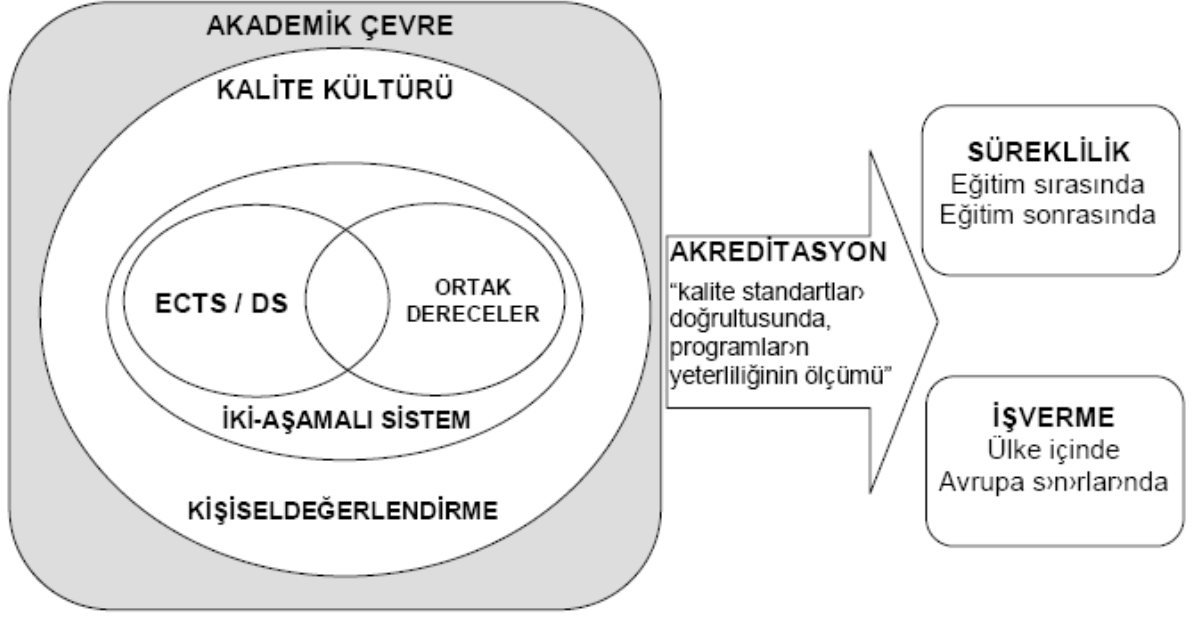
---

<sup>96</sup> Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, Grup Raporu Grup 4, Bologna Reformları'nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.42.

<sup>97</sup> Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, s.42.



**Şekil 5: Uludağ Üniversitesi'nin Bologna Felsefesi**



(**Kaynak:** Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “*EUA Kalite Kültürü Projesi*”, Grup Raporu Grup 4, Bologna Reformları'nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.42.)

Bologna Reformları'nı, kalite geliştirme sürecinin bir parçası olarak kabul eden Uludağ Üniversitesi'nin değişim için gerekli gördüğü noktalar<sup>98</sup>:

- Uludağ Üniversitesi'ndeki lisans ve lisansüstü programlarını, kabul gören ulusal ve uluslararası programlarla eşdeğer hale getirilmesi (Kasım 2000- Haziran 2001),
- ECTS uyumlu olan bir toplam kredi sisteminin tüm lisans ve lisansüstü programlarda uygulanması (İki aşamalı sistemin ilk bileşkesi olarak dönem başına 30 ECTS kredisinin öğrencilere toplamda 240 kredi sağlayabilecek bir program oluşturulması (Temmuz 2001),
- Diploma ve sertifikaların tüm programlara uygulanabilmesini sağlayacak ön hazırlıkların tamamlanması (Temmuz 2001),

<sup>98</sup> A.g.e. s.43.

- Bölümler arası çift ana dal programlarının düzenlenmesi (Temmuz 2001),
- Bazı bölümlere zorunlu İngilizce hazırlık programı konulması (Eylül 2001),
- T-skor bazlı Göreceli Değerlendirme metodunun uygulanması (Eylül 2001),
- Program, ders içerikleri ve ECTS kredilerinin lisans düzeyindeki programlara sistematik bir şekilde uygulanması (Mart 2002),
- Sertifikaların oluşturulabilmesi için gerekli hazırlıkların yapılması (Mart 2002),
- Tüm program ve dersler için belirlenen amaç ve getirilerin tanımı, öğrenci dosyaları ve derslerin incelenip bunlarla ilgili iyileştirme ve geliştirme önerilerini içinde barındıran ders dosyalarının oluşturulması (Mart 2003),
- Kuruma, Bologna Reformları'nın ve kalite kültürü programlarının yerleştirilebilmesi için yapılacak destek ve motivasyonun planlanması, Uludağ Üniversitesi EUA Kalite Kültür Projesi'nde görev almak için başvurmuştur ve "Bologna Reformları'nın Hayata Geçirilmesi" konusunda katılımcı kurum olarak çalışmaya başlamıştır.

#### **1.4.2. Karar Alma Sürecinde Bulunan Komitenin Yapısı: Tutarlılık, İletişim Ve Katılım**

Uludağ Üniversitesi, rektörün başkanlığında komitenin ve danışmanların bulunduğu kıdemli bir grup tarafından yönetilen bir yönetim komitesi ile karar alma aşaması yürütülmektedir. Uludağ Üniversitesi Akreditasyon Kurulu-UAK adını alan bu kurum, 2001 yılının Nisan ayında kurulmuş, genel yapının şekillendirilmesi ve iyileştirilmesi ve kurum genelinde kalite kültür programlarının bilincini yaymak için her fakülteden bir temsilci seçilerek oluşturulmuştur<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> A.g.e. , s.43-44.

UAK, kalite bilincinin oluşmasında etkili olan gerekli işleyiş ve standartların koordinasyonunu sağlayarak ve her program için genel bir çerçeve oluşturarak programların kalitesini izlemekle sorumludur. Kurumda farklı fakültelerde kurulmuş olan Akreditasyon Alt Komiteleri, UAK ile işbirliği halinde çalışarak programlarda yapılması gereken reformları belirlemekle sorumludur. Fakülte Akreditasyon Alt Komiteleri, kurum içinde görev alan tüm üyelerle iletişimde bulunarak kalite kavramının gelişimine yardımcı olurlar. Uludağ Üniversitesi Stratejik Planlama komitesinin kapsamında bulunan belirli konularla ilgilenen komitelerin kurulmasının sebepleri;

- Araştırmalar yaparak kurumsal SWOT analizleri oluşturmak,
- Kurumların görevlerini belirleyecek ana hedefleri tanımlamak,
- Öncelikli ele alınması gereken konuları belirlemektir.

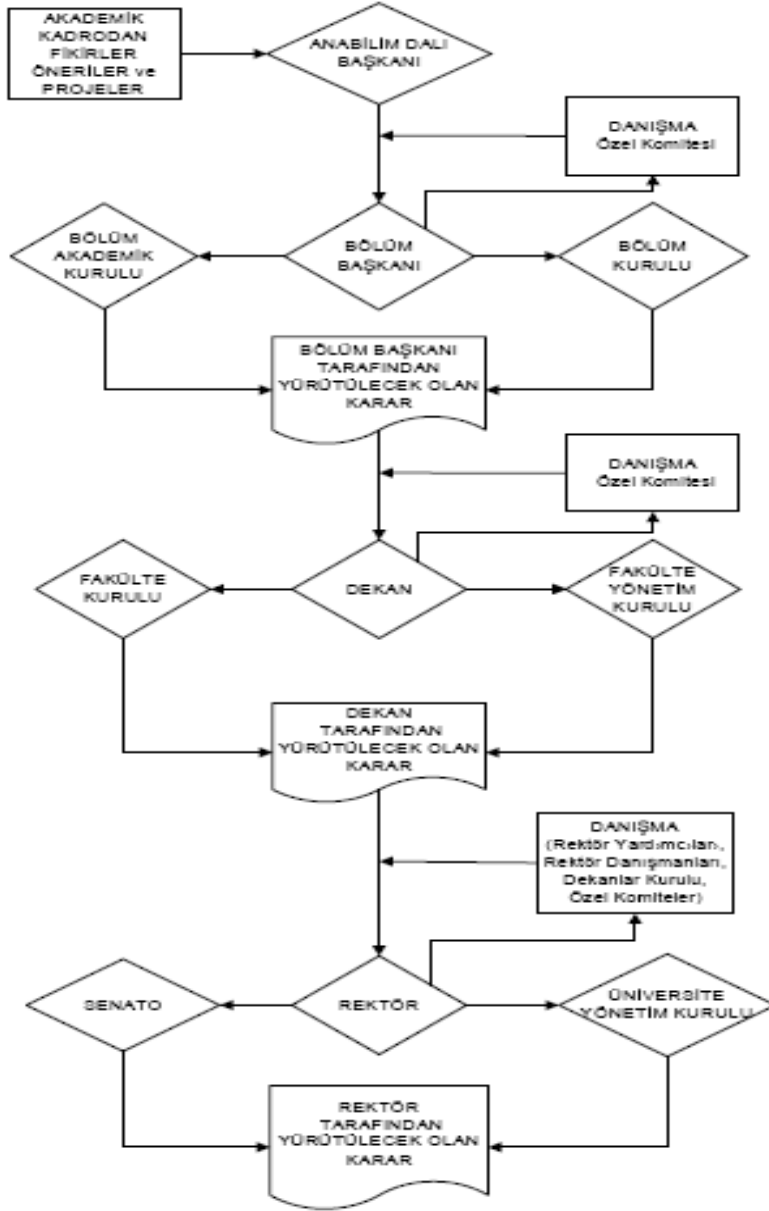
Yapılan bu çalışmaların yanı sıra EUA Kalite Kültür Projesi ve Kurumsal Değerlendirme programında üniversiteye rehberlik yapmada ve üniversiteyi temsil etmede EUA İlişkiler Komitesi olarak adlandırılan bu grup oluşturulmuştur. Komite yapılarının karar alma sürecindeki geniş alanlı kullanımı kalite bilincini yerleştirmeye yönelik bir çerçevedir.

Uludağ Üniversitesi'ndeki karar alma süreci 3 farklı gruba ayrılmaktadır:

- **Tip I:** Akademik kadro tarafından yürütülen tümevarım yaklaşımı
- **Tip II:** Rektör ya da dekanlar tarafından yürütülen tündengelim yaklaşımı
- **Tip III:** Birimler, komiteler ve merkezler tarafından yürütülen tündengelim yaklaşımı

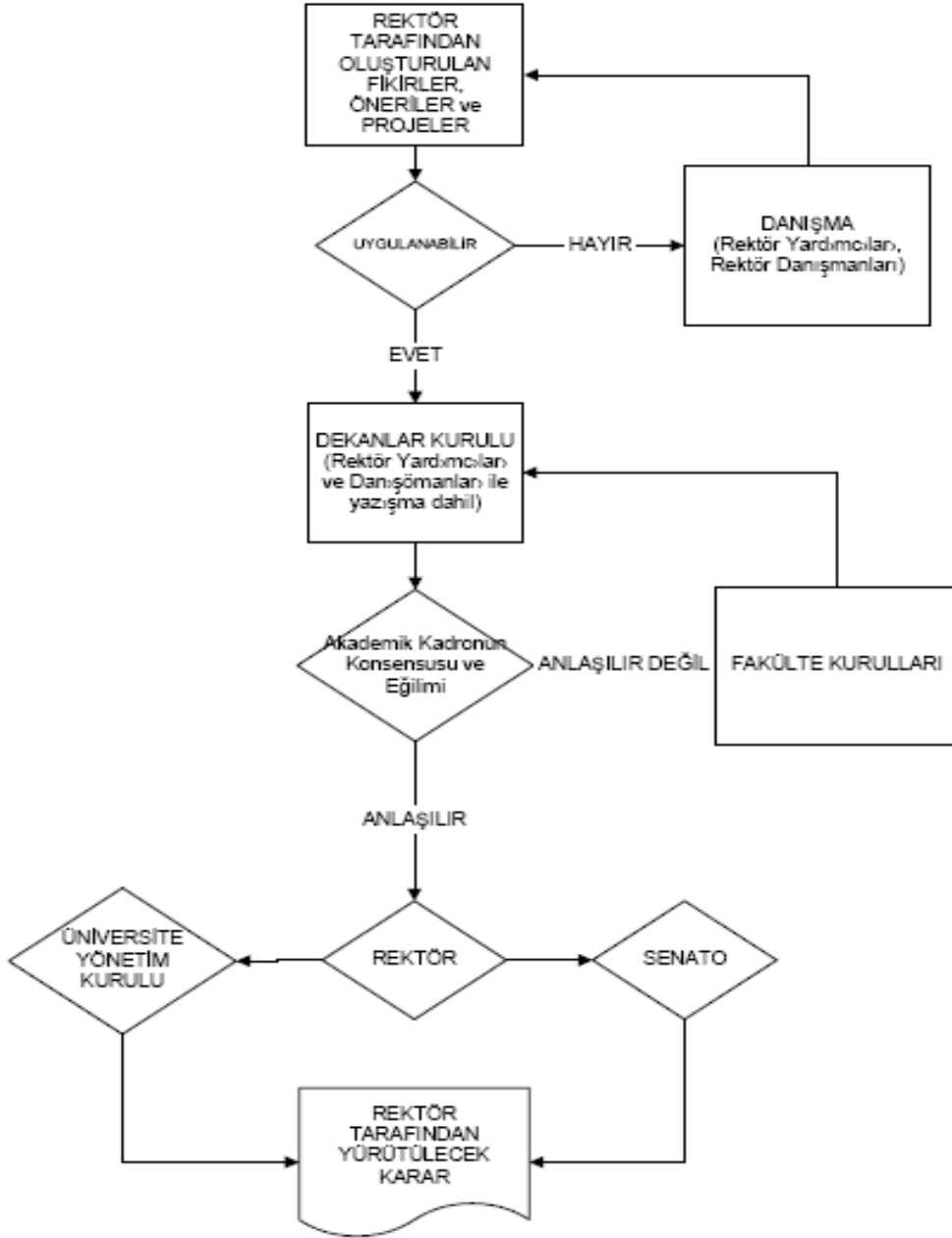
Tüm karar alma süreçlerinin ortak özelliği alınan kararların belirlenmiş kurullarla bağdaşabilmesi gerektiği ve bu kararların ancak belirlenmiş üyeler tarafından alınabileceğidir. Her karar alma sürecinde, üniversite yönetiminin kendi bünyesinde bulunan paylaşımcı üyelerle (ilk olarak akademik kadro ve sonrasında öğrenciler) yapılan danışma nitelikli iletişim esastır.

Şekil 6: Uludağ Üniversitesi Karar Alma Süreci- Tip I



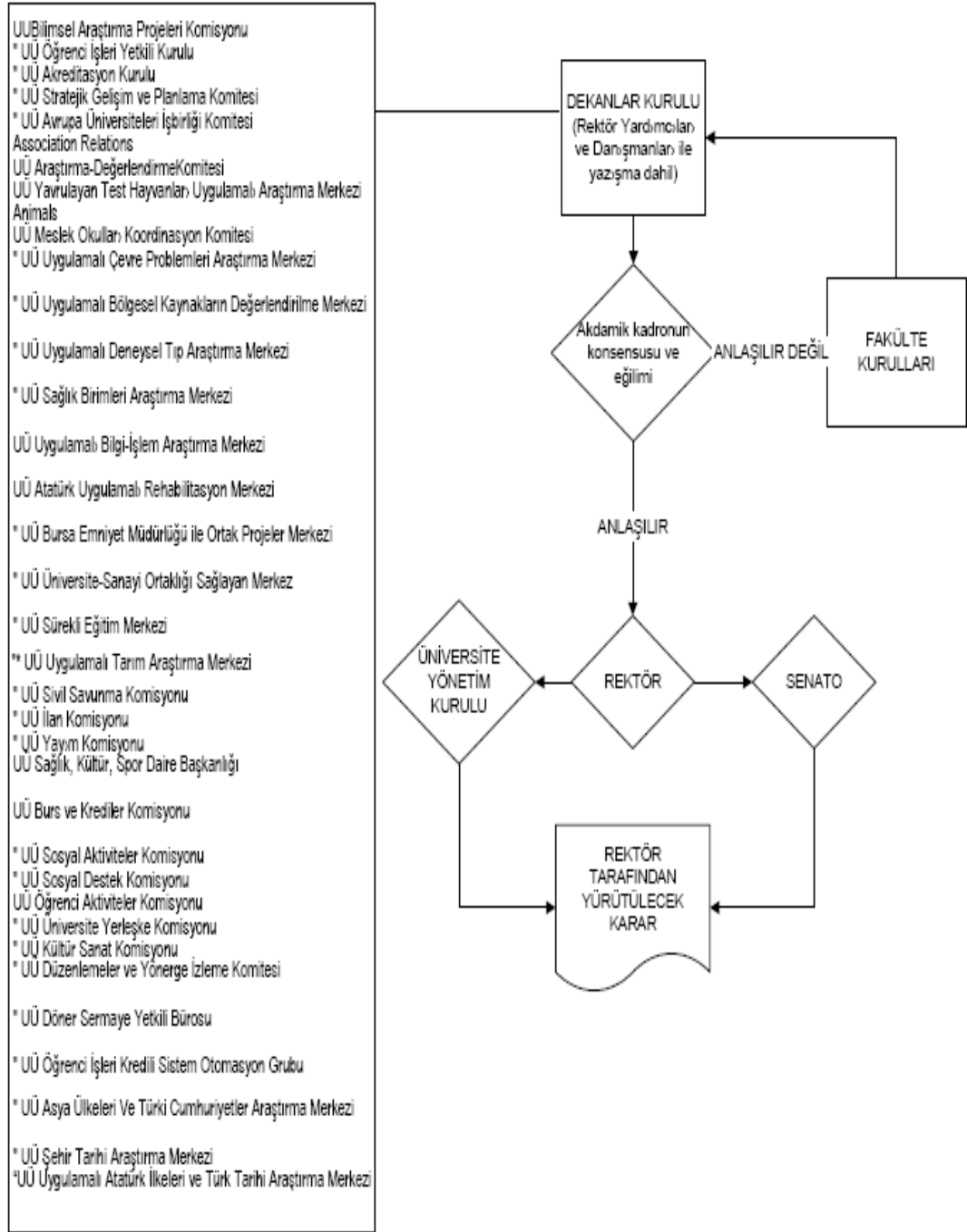
(Kaynak: Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, Grup Raporu Grup 4,Bologna Reformları’nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.45.)

Şekil 7: Uludağ Üniversitesi Karar Alma Süreci- Tip II



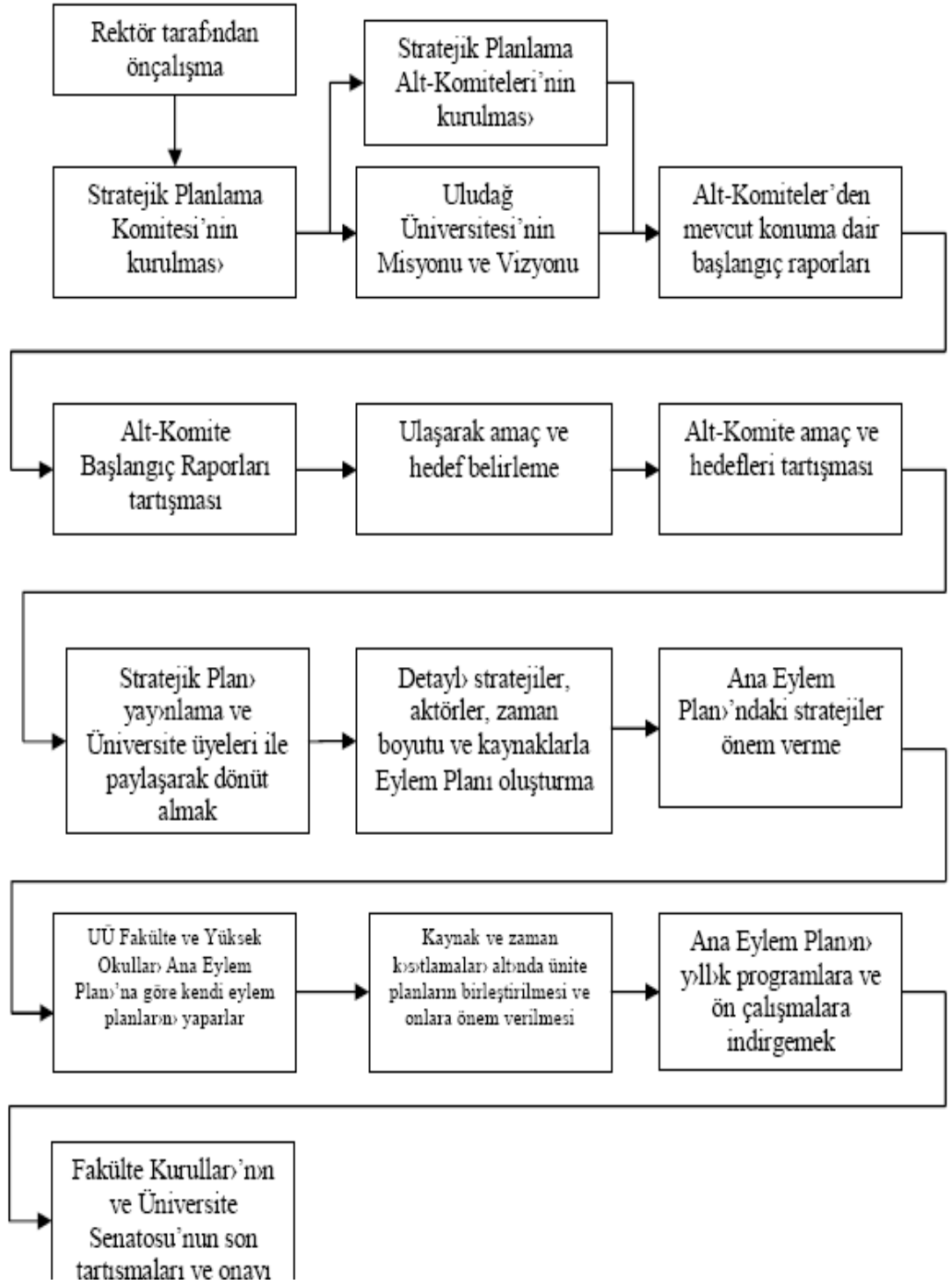
(Kaynak: Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, Grup Raporu Grup 4, Bologna Reformları’nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.45.)

**Şekil 8: Uludağ Üniversitesi Karar Alma Süreci- Tip III**



(Kaynak: Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, Grup Raporu Grup 4, Bologna Reformları’nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.46.)

**Şekil 9: Uludağ Üniversitesi'nin Stratejik Plan Geliştirme Süreci**



(Kaynak: Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “EUA Kalite Kültürü Projesi”, Grup Raporu Grup 4, Bologna Reformları'nın Hayata Geçirilmesi, 2003, s.47.)

### 1.4.3. Sürecin İşleyişi (Bütünsel Yaklaşım)

Kalite kültürü projesinin uygulamasında izlenecek yöntemleri üniversite el kitapçıkları yayınlarak çalışanlarını ve katılımcıları bilgilendirmiştir<sup>100</sup>.

- **Akreditasyon El kitabı:** UAK tarafından oluşturulan Uludağ Üniversitesi Akreditasyon El Kitabında, üniversitede kalite elde etmeye yardımcı olacak faktörler belirtilmiştir.
- **Stratejik Planlama Rehberi:** Programların stratejik planla uygun bir biçimde oluşturulmasına destek olacak bir rehberdir.
- **Ders Dosyaları Rehberleri:** Daha iyi bir eğitim, eşgüdüm ve elbirliği sağlayacak (40 program için 5000'den fazla ders) ders dosyalarının oluşturulmasına yardımcı olacak bir rehberdir.
- **İşverenlere Yönelik Rehber:** Komitenin daha iyi işleyebilmesi ve eğitim programlarının getiri ve amaçlarının değerlendirilmesi ile ilgili öneriler sunmaktadır.

Uludağ Üniversitesi'nin Bologna felsefesini uygulama sürecinde kullandığı bütünsel yaklaşım, kalite kültürünün kurulması ve yürütülmesi için uygun bulunmuştur. Uludağ Üniversitesi için, bütünsel yaklaşımın Türkiye'de başarılı olması "farkındalık, kavram, uygulanabilirlik ve değerlendirme" aşamalarıyla ilgilidir. Bu aşamalar üç seviyede ele alınmıştır:

- Ulusal Seviye
- Üniversite Seviyesi
- Fakülte/Bölüm Seviyesi

Uludağ Üniversitesi kalite geliştirme prosedürlerinin yeterliliğini kontrol edebilmek için kalite yönetiminin eşlik eden bir değerlendirme mekanizmasının gerekliliğini görmüş, bu sebeple tüm öğelerin görüşlerini ve girdilerini alan yeterli

---

<sup>100</sup> A.g.e. , s.48.



örgütsel yapıların kurulması gereklidir. Uludağ Üniversitesi bir denetim mekanizması oluşturmak için aşağıdaki adımları atmıştır<sup>101</sup>:

**Öğrenci Dönütü:** Öğrenci Ders Değerlendirme Anketleri tüm üniversitede her dönem sonunda uygulanmakta ve programlardaki öğretimin kalitesini değerlendirmek için kullanılan bilgi bütünlüğünün geniş ve hayati bir parçasını oluşturmaktadır. Bu anketlerden elde edilen veriler, öğretim yöntemlerini ve içeriğini geliştirmeleri ve planlamaları için, tüm öğretim üyelerine ve ders koordinatörlerine dağıtılmıştır.

**Dış Öğelerden Dönüt:** Uludağ Üniversitesi, yararlı bir destek ve dönüt kaynağı olduğundan, mezunları ve ticaret ve sanayi temsilcileri ile bağlantıda kalmak için çaba göstermiştir. Bu nedenle, Uludağ Üniversitesi ilk olarak tüm programları için işverenlerden oluşan “Dış Danışma Kurulları”nı kurulmuştur. Uludağ Üniversitesi ayrıca tüm mezunlarının iletişim bilgilerinden oluşan bir veritabanı hazırlamaya başlamıştır. Dış Danışma Kurulları’nın işleyişine benzer şekilde “Mezunlar Kurulu” 2002’den beri programların sürece eşlik etme değerlendirmesinin içinde yer almışlardır.

Uludağ Üniversitesi akademik kadrolar ve programlarda kalite izleme ve geliştirme çalışmalarının önemli bir kısmı bireysel olarak fakülte çalışanlarının izlenmesi ile gerçekleşmektedir. Kalite izleme ve değerlendirme zamansal olarak üç farklı noktada yapılmaktadır: Birincisi, işe alınırken; ikincisi doçentliğe atanırken; üçüncüsü de profesörlüğe atanırken. Her aşamada kullanılmak üzere belirlenmiş değişik kriterler bulunmaktadır<sup>102</sup>.

Lisans ve lisansüstü programların yıllık değerlendirmesi için, üniversitenin fakültelerinin etkinliklerinin özetinin elde etmeyi, çözüm gerektiren noktaları belirlemeyi ve yapılan eylemi izlemeyi sağlayan yeni bir model oluşturulmuştur. Eğitim öngörüsünün periyodik değerlendirme yaklaşımında üniversite çalışma komiteleri, bölümsel değerlendirmeler ve dış unsurlardan katkılar dahil olmak üzere içsel ve dışsal değerlendirme süreçlerine güvenmektedir. Yıllık bazda, fakültelerin, özellikle öğrenci dönütleri ve Dış Danışma Kurulu’nun yorumlarını dikkate alarak kritik yansıtmalarda bulunmaları beklenen öğretim öngörülerinin değerlendirmelerini yapmaları istenmektedir.

---

<sup>101</sup> A.g.e. s.49.

<sup>102</sup> A.g.e. ,s.49.

#### 1.4.4. Çevresel Faktörler

Ulusal düzeyde Türk Yükseköğrenim Yasası'nın içeriği Bologna Reformları'nın hayata geçirilmesi ve Avrupa Yüksek Öğrenim Alanı'na katılmak için hiçbir kısıtlama oluşturmamaktadır. Bologna Reformları'nı gerçekleştirmek için her üniversitenin bireysel ayarlamalar yapması yeterli olacaktır. Ancak, Bologna Reformları'ndan biri olan ve Avrupa'da öğrenci ve öğretim üyesinin değişimini sağlamak için oluşturulan "hareketlilik" i, aktive edebilmek için Erasmus ve Sokrates Programları Türk Üniversiteleri için yararlı bir fırsat olarak görülmüştür. Türkiye'nin Sokrates-II Programı'na katılma aşamaları:

##### **Hazırlık Adımları (2002-2003)**

- Ulusal Ajansın kurulması
- Altyapı çerçevesinin kurulması
- Sunum, eğitim faaliyetleri vs.

##### **Pilot Uygulamalar (2003-2004)**

- 15 üniversite, 3 bölüm seçimi ve her bir üniversitede 1 ECTS/DS koordinatörü seçilmesi,
- Ulusal ECTS/DS koordinatörünün seçilmesi ve hazırlanması,
- Öğrenci ve akademik personel değişimi organizasyonu, (Uludağ Üniversitesi Kalite Kültürü'nü hayata geçirmede üç öncü üniversiteden biri ilan edilmiştir.)

**Tam Katılım (Ocak 2004)** yılında gerçekleşmiştir.

Uludağ Üniversitesi'nin Bologna Reformları'nın hayata geçirilmesinde kullandığı bütünsel yaklaşım modelinin güçlü noktaları<sup>103</sup>:

- Yasal yüklenme olmaması,
- Kararlı liderlik
- Bütünsel yaklaşım

---

<sup>103</sup> A.g.e. , s.51.

- Birleşik katılımcı komite yapısı (iki yönlü karar alma süreci)
- Var olan iki aşamalı sistem
- Program düzeyinde düzenli yıllık eğitim programının gözden geçirilmesi,
- Yayınlanan ve dağıtılan kitapçıklar,
- Uluslararası hareketliliği sağlamak için belirli yüzdede İngilizce programların olması.

#### **1.4.5. Uludağ Üniversitesi'nde Proje Kapsamında Yapılan Değişiklikler**

##### **1.4.5.1. Eğitim Reformu Çalışmaları<sup>104</sup>**

- Kredili sisteme geçilmiştir.
- Mezuniyet kredileri, uluslar arası düzeyde kendini kanıtlamış üniversitelerin kredileri ile eşdeğer hale getirilmiştir.
- Diploma programlarımız, ulusal motiflerimiz korunarak uluslar arası düzeyde kendini kanıtlamış üniversitelerin programları ile uyumlu hale getirilmiştir.
- Ölçme- değerlendirilmede “bağlı değerlendirme” sistemine geçilmiştir.
- Kütüphane olanakları 3-4 kat arttırılmıştır.
- Zorunlu İngilizce Hazırlık sınıfı ve 4 yarıyıl, 4'er kredilik ileri İngilizce uygulamasına geçilmiştir.
- Öğretim elemanlarının “ders dosyaları” hazırlaması sağlanmıştır.
- Eğitimin paydaşları (öğrenci, mezun, işveren) ile iletişim, anketler ve danışma kurulları uygulamasına geçilmiştir.

##### **1.4.5.2. Araştırma Reformu Çalışmaları**

- Öz kaynaklarımızdan araştırmaya ayrılan pay 5 kat arttırılmıştır.
- Bursa Araştırma Laboratuvarı (BUTAL), TÜBİTAK ile yapılan protokol le araştırmacılarımızın hizmetine sunulmuştur.
- Araştırma ödülleri sistemi getirilmiştir.

<sup>104</sup> “Kalite Kültürü Projesi Raporu”, Avrupa Üniversiteler Birliği- EUA, Uludağ Üniversitesi, 2003. S.5-7.

- Araştırmacılarımıza aynı anda birden çok projeyi yürütme olanağı sağlanmıştır.
- Araştırma projeleri kurulumuzun yönlendirilmeleri ile DTP ve TÜBİTAK destekli araştırma projelerimiz artmıştır.

#### **1.4.5.3. Yeniden Yapılandırma Çalışmaları**

- Danışmanlık sistemi oluşturulmuştur.
- Karar verme süreçleri belirlenmiştir.
- Üniversitenin stratejik planı ve eylem planları hazırlanmıştır.
- Merkezi Uluslar arası İlişkiler Birimi kurulmuştur.
- ECTS geçiş hazırlıkları tamamlanmıştır.
- Diploma Eki uygulamasına başlanmıştır.
- Yasanın ön gördüklerine ek olarak oluşturulan yaygın kurul yapısı ile öğretim üyelerinin önemli bir bölümünün kalite geliştirme ve karar verme mekanizmalarına katkıları sağlanmıştır. Kurulan kurulların bazıları:
  - Dekanlar Konseyi
  - Akreditasyon kurulları
  - Stratejik plan kurulları
  - Kredili sistem proje kurulu
  - Avrupa üniversiteler birliği ile ilişkiler kurulu
  - Anket, ölçme ve değerlendirme kurulu
  - Meslek yüksekokulları koordinatörlüğü (MEYOK)
  - Sürekli eğitim merkezi
  - Üniversite tanıtım komisyonu
  - Öğrenci etkinlikleri kurulu
  - Öğrenci işleri yürütme kurulu
  - Kampus planlama kurulu
  - Tarımsal araştırma merkezi

#### 1.4.6. Uludağ Üniversitesi EUA Değerlendirme Ekibi Raporu

Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA)-eski adıyla Avrupa Rektörler Konferansı (CRE)- günümüzde sayısı 550'yi geçen üyelerine, kalite yönetimindeki güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme fırsatını sunmak üzere 1993 yılında Kurumsal Değerlendirme Programını (IRP) başlatmıştır<sup>105</sup>. Bu programın amacı kurumsal yönetimi geliştirme ve üniversitenin değişim kapasitesini artırma çabalarında üniversite üst yönetimine yardımcı olmaktır. Bu programda, üniversitenin kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlayabilmesi amacıyla yapacağı öz değerlendirmesi üzerinde durulmaktadır. Uzun vadede EUA, üye üniversiteler arasında bir kalite kültürü anlayışı oluşmasını ve Avrupa üniversiteleri arasında etkin yönetim örneklerinin yaygınlaşmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. EUA, üniversitelere gelişimleri için bir model ya da yöntem sunmayı amaçlamamaktadır. Kurumsal Değerlendirme sürecinde üniversiteye,

- uzun ve orta vadeli amaçlarını nasıl saptadığını,
- akademik gelişimini şekillendiren iç-dış kısıtları ve fırsatları nasıl ele aldığını
- kalite artırma stratejilerini nasıl geliştirip hayata geçirdiğini incelemesinde yardımcı olunmaktadır.

Uludağ Üniversitesi'ni değerlendiren ekibi oluşturan üyeler: Başkan, Profesör Dr. Wolff (Almanya, Bayreuth Üniversitesi Eski Rektörü), Profesör Dr. Virgilio Meiro Soares (Portekiz, Lizbon Üniversitesi Eski Rektörü), Profesör Dr. Machado dos Santos (Portekiz, Minho Üniversitesi Eski Rektörü), Sekreter, Profesör Dr. Airi Rovio-Johansson (İsveç, Göteborg Üniversitesi). Uludağ Üniversitesi'nin kurumsal değerlendirme sürecinde ön ziyaret 20-21 Şubat 2003'te; esas ziyaret ise 20-22 Mayıs 2003 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu ziyaretler sırasında değerlendirme ekibi; Rektör, Program Sorumlusu, Rektör Yardımcıları, Öz-değerlendirme Grubu, Politika Geliştirici Grup, Dekanlar, Enstitü Müdürleri ve Fakültelerdeki Bölüm Başkanları ile görüşmelerde bulunmuştur ve bazı kurulların, Senato'nun, akademik personelin,

<sup>105</sup>“ Uludağ Üniversitesi EUA Değerlendirme Ekibi Raporu ”, Uludağ Üniversitesi, 2003, s.1-3.

lisans ve lisansüstü öğrencilerin temsilcilerini ve kütüphane sorumlusunu ziyaret etmişlerdir. Ön ziyarette, Değerlendirme Ekibi Mühendislik ve Mimarlık ile Eğitim Fakülteleri, yerel bir TV kanalı, gazete ve sivil toplum temsilcileri ile toplantılar yapmışlardır. Esas ziyarette ise Değerlendirme Ekibi; YÖK Başkan Yardımcısı, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tıp Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Veterinerlik Fakültesi, Ziraat Fakültesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ve bir Araştırma ve Uygulama Merkezinin temsilcileriyle toplantı yapılmıştır. Değerlendirme Ekibi, her iki ziyaretin de mükemmel bir şekilde organize edildiğini gözlemlemiştir ve Rektör ile organizasyon ekibi arasındaki iyi iş ilişkilerini görmekten memnun kalmışlardır.

Değerlendirme Ekibi, esas ziyaret için ağırlıklı olarak organizasyon, idari karar mekanizmaları, kadro, öğrenciler, uluslararası ilişkiler ve Stratejik Plana yönelik eylemler ve öncelikler hakkında somut ayrıntılar ve örgütlenme ile ilgili rakamsal değerlere ilişkin ek bilgi istemiştir.

Değerlendirme Ekibi, Kalite Yönetimi ve Kalite Kültürü Projesi ile ilgili olarak Rektör tarafından iki yıl önce belirlenmiş olan, üniversitenin gelişim amaçlarından ve sürecinden etkilenmiştir. Ekip; fakültelerin, bölümlerin, enstitülerin, merkezlerin, kütüphanenin ve merkezi yönetim işlevlerinin Uludağ Üniversitesi'nde bir Kalite Kültürü oluşturmaya yönelik üniversite yönetimi tarafından yönlendirilen çalışma ve çabalarını takdir etmiştir.

Değerlendirme Ekibi yaptıkları incelemelerin ve değerlendirmelerin sonuçlarını üç ana kısımda açıklamış ve tavsiyeler vermişlerdir<sup>106</sup>. Tavsiyeler üç farklı açıdan belirlenmiştir.

### **Akademik Liderlik Açısından**

Değerlendirme Ekibi, Uludağ Üniversitesi Rektörü'nün gerçekten ve kapsamlı olarak akademik liderlikteki görevlerini icra ettiğini ve kendisinin ve ekiplerinin Uludağ Üniversitesi üyelerinin büyük çoğunluğu tarafından tanındığını görmüştür. Rektör'ün sergilediği akademik liderliğin performansının sonucu olarak, Akademik Kalite Yönetimi Sistemi'nin getirilmesi kampanyası başarılı olmuştur ve Uludağ Üniversitesi'nin kısa sürede akademik

---

<sup>106</sup> “ Uludağ Üniversitesi EUA Değerlendirme Ekibi Raporu”, Uludağ Üniversitesi, 2003, s21-25.

performansını geliştirmesi m¼mk¼n g¼z¼kmektedir. Rekt¼rl¼g¼n değişim s¼recini oldukça başarı bir şekilde idare ettiğini tespit etmişlerdir.

Değişim s¼recine destek olan ve ona eşlik eden etkinliklerin kurumsallaşmasında, Değerlendirme Ekibi, dış uzman g¼r¼ř¼ alınmasını ve onların hazırlık etkinliklerinden yararlanılmasını – ¼rn: geçici bir uluslararası danışma kurulu kurulması – ¼nermektedir. Bu ¼nerinin arkasındaki fikir, farklı alanlarda uluslararası uzmanların deneyimlerinden yararlanmaktır. Uzmanlık alanları, ¼zellikle Uludağ ¼niversitesi'nin gelişimiyle yakından ilgili akademik alanlar ile stratejik ve idari beceriler konusunda olabilir. B¼yle bir geçici danışmanlık kurulunun ¼yeleri Rekt¼r tarafından seğilmelidir.

Değerlendirme Ekibi s¼regelen etkinliklerin daha iyi koordine edilmesini ¼nermektedir. Bu koordinasyona ¼rnek olarak ¼zel alanlardaki araştırma etkinliklerinin desteklenmesi ek bir k¼t¼phane hizmetini gerektirmesi verilebilir.

### **Stratejik Y¼netim ve Değişim Kapasitesi Açısından**

Stratejik Planın ve Eylem Planının değişim s¼recini hızlandırmak için kullanılmasını ve yasal ¼rg¼tsel araçlar geliştirmesini ¼nermektedir. Uludağ ¼niversitesi aynı zamanda ¼rg¼tsel gelişimin doğal s¼recini g¼z ¼n¼nde bulundurmalıdır. ¼rg¼tsel gelişimin doğal s¼recinde, Uludağ ¼niversitesi'nin değişim s¼recini geręekleřtirirken karşılaştığı gibi, ilk aşamalar - kavramı oluşturmak, kişileri ikna etmek, kaynak oluşturmak, uygulama s¼recini başlatmak - nadiren g¼r¼n¼r olur ve belli olur ayrıca neticenin de algılanması zaman alır. Değerlendirme Ekibi Uludağ ¼niversitesi'ne işleyen ¼ncelikleri belirlemeyi ¼nermektedir. ¼ncelikle, s¼regelen gelişimi devam ettirmek ve ¼niversite y¼netiminin belirlediği y¼ne taşımak için somut adımlar atılmalıdır.

### **Kalite Y¼netimi Açısından**

Değerlendirme Ekibi, personel geliştirme planları aracılığıyla personel profilinin d¼zenlenmesini ¼nermektedir. Ekip ayrıca, esas ziyarette yapılan fikir alışverişine dayanarak, değerlendirme kavramlarının ve akreditasyonun ağımlanmasını ve ağıklığa kavuşturulmasını (personel geliştirme planları geliştirmek gibi) ¼nermektedir. Değerlendirme prosed¼r¼ aynı zamanda

üniversite içindeki yurtdışı üniversitelerle işbirliği alanlarını saptamayı kapsamalıdır. Değerlendirme Ekibi, Uludağ Üniversitesi'ne öğretmenler, danışmanlar ve öğrenciler arasındaki iletişimi ihmal etmemeyi önermektedir. Ekip, öğrenci rehberliği için akademik personel tarafından haftalık danışma saatlerinin ayarlanmasını önermektedir.

Değerlendirme Ekibi, Uludağ Üniversitesi'ne, dil okulları aracılığıyla öğrencilerini ve personeli yabancı dil yeterliliği konusunda desteklemesini önermektedir. Ekip, çeşitli fakültelerin öğrencilerinin dil kursları ile ilgili talepleriyle karşılaşmıştır. Öğrencileri farklı Avrupa dilleriyle tanıştırmak için yabancı öğretmenler ve düzenli öğrenci değişim programı ek seçenekler olabilir.

Değerlendirme Ekibi, Kalite Kültürü Projesinin, ayrıca üniversitenin değişim kapasitesini yönlendirmedeki yönetimin oldukça başarılı olduğunu saptamıştır ve Uludağ Üniversitesi'ne hedefini gerçekleştirmek üzere yararlandığı araçlarını ve kazanan ekibini değiştirmemesini önermektedir. Temel değişim yaratmadaki çok aşamalı süreçte Uludağ

Üniversitesi aşağıdaki aşamaları başarıyla uygulamaya koyduklarını belirtmişlerdir:

- Bir aciliyet fikrini oluşturma
- Değişim için rehberlik eden bir koalisyon yaratmak
- Vizyon ve strateji geliştirmek
- Değişim vizyonunu aktarmak
- Geniş tabanlı eylemi güçlendirmek

Gelecekte; kısa vadeli kazanç sağlamaya, kazançları birleştirmeye, daha çok değişim üretmeye ve Üniversite Kültüründe yeni yaklaşımlar geliştirmeye önem verilmesi gereklidir. Değişim sürecindeki faaliyetler açısından Uludağ Üniversitesi iyi hazırlanmıştır ve istikrarlı görünmektedir.

### **1.5. Projenin (Yapısal Özelliklerinin) Değerlendirilmesi**



### **1.5.1. Yöntem**

Tezin II. bölümünde kalite, kalite kültürü ve Uludağ Üniversitesi'nde gerçekleştirilen “Kalite Kültürü Projesi” ile proje sonunda üniversite de yapılan değişimler ayrıntılarıyla anlatılmıştır. Projenin değerlendirilmesinde nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin seçilmesinin nedeni; yükseköğretim kurumunda kalite kültürü oluşturulması aşamalarının nasıl belirlendiği, ne şekilde gerçekleştirildiği, süreç sırasında ve sonrasında oluşan aksaklıkları öğrenebilmek ve kalite kültürünün devamlılığını sağlamada yapılması gereken işlemleri geniş kapsamda inceleyebilmektir.

### **1.5.2. Örneklem Grubu ve Veri Toplama Yöntemi**

Projenin değerlendirilmesi kısmında örneklem grubunu Uludağ Üniversitesi kalite kültürü projesinin öz- değerlendirme raporunu hazırlayan Uludağ Üniversitesi- Avrupa Üniversiteler Birliği İlişkiler Komitesi (EUA\_İK) üyeleri (üyelerden biri yurtdışında görevlendirildiği için onunla görüşme yapılamamıştır) ve Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi akreditasyonunun gerçekleşme sürecinde yer alan ve Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Kalite Koordinatörü Prof. Dr. Bilçin Tak oluşturmaktadır.

Değerlendirme de veri toplama yöntemi olarak; projenin değerlendirilmesinde yer alan öğretim üyeleri ile yüz yüze yapılan yarı yapılandırılmış ve yönlendirici olmayan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme anında, görüşme yapılan araştırmacılar için önceden hazırlanmış soruların yanı sıra görüşme esnasında sorular içinde yer alan bazı konuların daha derinlemesine irdelenmesi amacıyla yeni sorular türetilmiş ve sorulmuştur.

### **1.5.3. Veri Analizi ve Bulgular**

Değerlendirmede toplanan verilerin incelenmesinde betimsel analiz yapılmıştır. Bu yaklaşımda veriler ve ulaşılan sonuçlar betimsel olarak birbirine yakın olmaktadır.<sup>107</sup> Değerlendirme sonucu elde edilen bulgular görüşme öncesi hazırlanmış olan sorulara verilen yanıtlar temel alınarak oluşturulmuştur.

Elde edilen bulgular, görüşmeler sırasında kullanılan soruların ayrılış şekline göre gruplandırılmıştır. Böylece kalite kültürü oluşturulması süreci sırasında yapılanlar ve kalite kültürü oluşturulma sürecinden sonra olmak üzere iki grup oluşmaktadır.

### **1.5.3.1. Kalite Kültürü Oluşturulması Süreci Sırasında**

#### **• Karar verme süreci**

Karar sürecinin oluşmasında özellikle biri dışsal, biri içsel iki önemli gelişme rol oynamıştır. 1998 yılından itibaren Avrupa’da ortak yüksek öğretim ilke ve uygulamaları arayışı başlamış, bu bağlamda Fransa, İtalya, Almanya, İngiltere Eğitim Bakanları toplanarak 1999 yılında Sorborne’da toplanarak bir bildiri yayınlamışlardır. 1999 yılında ise 29 Avrupa ülkesinin yüksek öğretimden sorumlu bakanı tarafından Bologna Bildirisi imzalanmıştır. Bu antlaşmayla Avrupa ülkelerindeki üniversitelerin kalite ve standartlarının yükseltilmesi, sürece dahil olan ülke üniversiteleri arasında öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliğinin sağlanması, üniversiteler arasında ortak kalite standartların yakalanması hedeflenmiştir. Alınan kararlarla “Bologna Süreci” başlamıştır.

2000 yılında Uludağ Üniversitesine atanan rektör Mustafa Yurtkuran’ın Uludağ Üniversitesi’nde bu kararları uygulamaya koymak istemesi değişime karar verme sürecinin içsel faktörünü oluşturur.

---

<sup>107</sup> Yıldırım Ali, Şimşek Hasan, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, Ankara, 2000, s.91-122

Kalite kültürü oluşturulmasına yönelik yapılması gerekenlerin belirlenmesi amacıyla öncelikle üniversite bünyesinde yer alan her fakülte dekanının ve öğretim üyelerinin, meslek yüksekokulu müdürlerinin ve öğretim görevlilerinin tamamının yer aldığı bir toplantı düzenlenir ve toplantıda yer alan kişilere aşağıdaki üç soru yöneltilir<sup>108</sup>:

- *“Üniversitede görev alan öğretim üyesisiniz üniversitede verilen eğitimden memnun musunuz?”*
- *“Üniversitede yapılan araştırmalardan, faaliyetlerinden memnun musunuz?”*
- *“Üniversitedeki akademik veya araştırma faaliyetlerinin iyileştirmeye ve kalitesini geliştirmeye ihtiyaç var mı?”*

Bu üç soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde iyileştirme ihtiyacına yönelik bir düşünce birliği ortaya çıkmıştır. Üniversite bünyesinde her fakülteden temsilcilerin bulunduğu (fakülte dekanları) “Üniversite Akreditasyon Kurulu” oluşturularak, Bologna reformları içinde yer alan yükseköğretim kurumları için belirlenen düzeye nasıl ulaşılabileceği ve üniversitede ulaşılması hedeflenen kriterlere ilişkin ne tür mekanizmaların oluşturulacağına yönelik bir kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Rektörün de başkanlığını yaptığı toplantılar sonucu üniversitenin mevcut durumu incelenerek, standartları gerçekleştirmek için yapılması gerekenler belirlenir.

Uludağ Üniversitesi’nde kalite kültürüne yönelik değişim yaratma süreci devam ederken, Bologna süreci dahilinde Avrupa Üniversiteleri arasında 2000 ve 2001 yılında gerçekleştirilen toplantılarda, hedeflenen amaçlara ulaşmak için yükseköğretim kurumlarının nasıl bir yol izleyeceğine dair çeşitli arayışlar tartışılmış ve iki farklı yöntem (bütünsel ve parça yaklaşımı) oluşturulmuştur. “Avrupa Üniversiteler Birliği” bu iki yöntemin uygulamadaki yansımalarını görmek için “Kalite Kültürü Projesi”ni başlatır. Türkiye’den Uludağ Üniversitesi’nin katıldığı bu projede yedi üniversite daha iki yöntemden birini uygulama modeli olarak seçerek yer alır. Uludağ Üniversitesi iki yöntem arasından “*bütünsel yaklaşım*” yöntemini tercih ederek, uygulamaya koyar.

---

<sup>108</sup> M.Ayberk Kurt, 13 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme.

Proje yürütücülerinden Ali Yurdun Orbak, Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından belirlenen iki yöntemden neden bütünsel yöntemin tercih edildiğini şu sözlerle açıklar: *“Bütünsel yaklaşım, üniversitenin bir bütün olarak ele alındığı, bütün üniversite bazında bir kalite kültürü oluşturmayı amaçladığı ve bu sürece üniversite de yer alan bütün fakültelerin aynı anda hepsinin sürece dahil olmasını gerektirdiği için tercih edildi. Bir fakültenin pilot bölge olarak alınıp önce o fakültede kalite kültürünün uygulanması ve ortaya çıkan sonuca göre sürecin bütün üniversiteye yaygınlaştırılması kurul tarafından bir zaman kaybı olarak görüldü. Bunun yanında bütüncül olarak yapılırsa çok daha rahat kabul göreceği düşüncesiyle bütünsel yaklaşım tercih edilmiştir.”*<sup>109</sup>

Bütünsel yaklaşım yönteminin uygulanmasına karar verildikten sonra, uygulamada dört aşama belirlenir. Bu aşamalar<sup>110</sup>: *“Farkındalık aşaması, kavram, hayata geçirme ve değerlendirme aşamalarıdır.”*

Bu aşamaların belirlenmesinde kalite kurulunun önemli rolü bulunmaktadır. Kalite kurulunda, akademik personelin yanında, öğrenci konseyi başkanı, komiteler, mezun dernekleri, işverenlerden oluşan dış danışma kurumlarının temsilcileri de yer almıştır. Sürecin her aşamasında, kalite kurulunu oluşturan kişilerden alınan geribildirimlere önem verilerek, sürecin daha sorunsuz gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Değişim sürecinin geniş katılımı ile gerçekleştirilmesi, sürecin üniversite içindeki daha geniş kitlelere ulaşmasını da kolaylaştırmıştır.

#### • Uygulama süreci

Uygulama yürürlüğe konulmadan önce, Üniversite Akreditasyon Kurulu'nda yer alan öğretim üyeleri arasında düzenli toplantılar gerçekleştirilir. Toplantılarda sürecin uygulanmasına yönelik görüşler dile getirilir. Proje yürütücülerinden Ali Yurdun Orbak, uygulama yürürlüğe konmadan önce sürecin nasıl uygulanacağına, ne şekilde inceleneceğine yönelik araştırmaların yapıldığını, üniversitede hangi bilgilerin toplanması

<sup>109</sup> Ali Yurdun Orbak, 1 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme

<sup>110</sup> M.Ayberk Kurt, 13 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme.

gerektiğine, Bologna süreci ile ilgili kaynak ve kitapların nasıl bir araya getirileceğine yönelik çalışmaların yapıldığını belirtir.<sup>111</sup>

Seçilen yöntemi uygulamaya başlamak için öncelikle üniversitenin belirlenen kavramsal temelini ilk basamağı olan misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Sürece yönelik misyon, vizyon ve hedefler üniversite ve fakülte akreditasyon kurulları, üniversite stratejik planlama kurulu ve akademik personelin işbirliği ile belirlenir.

Yeni bir kalite kültürü yaratma çabasında eğitimle ilgili hedeflere öncelik verilir. Öncelikli olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerinin kalite kültürü ve iyileştirme çalışmaları ile desteklenerek akreditasyonun gerçekleştirilmesine çalışılır. Birbirinden farklı fakültelerin, farklı akreditasyon kuruluşlarıyla olan ilişkilerinde üniversite içerisinde de ortak standartlar yakalamak önemli zorluklardan birisidir. Ali Yurdun Orbak bu süreci değerlendirir: “*Üniversite de bulunan fakültelerin birbirinden farklı ve bir biri ile aynı olan görevleri vardır. Mühendislik fakültesi, veterinerlik fakültesi, tıp fakültesi ve sosyal bilimlerin farklı akreditasyon kuruluşları ile ilgileri süreçleri vardır. Üniversite kalite kurulunda, kalite kültürü mantığını göz önüne alarak bütün bunları nasıl bir araya getirebiliriz? Bunu akreditasyona nasıl yansıtabiliriz? Sorularının cevabına yönelik arayışta bütün fakülteler için ortak bir ders dosyası hazırlama rehberinin oluşturulmasına karar verildi. Akreditasyon ders dosyası uygulaması halen de kullanılmaktadır*”.<sup>112</sup>

Akreditasyon sürecinde kurul yoğun bir bilgilendirme sürecine girer. Üniversite bünyesinde bulunan bütün fakülte ve MYO'lara gidilerek gerekli olan belge ve veriler için hazırlanan formları tanıtılır, uygulama yöntemi açıklanır. “*Personelden veya departmanlardan istenen bilgilerin, verilerin çoğu uygulanmıyor veya bilinmiyordu. Bunlar öğretildi. Formlar hazırlandı. Fakültelere ziyarete gidilerek yapılması gereken işlemler gerekli kişilere gösterildi.*”<sup>113</sup>

Kalite kültürü oluşturulması sürecin başlamasında dışsal faktörlerin, özellikle Bologna Sürecinin etkisi olduğunu belirtmiştik. Sürecin eksiklerinin

---

<sup>111</sup> Ali Yurdun Orbak, 1 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme

<sup>112</sup> Ali Yurdun Orbak, 1 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme

<sup>113</sup> Ali Yurdun Orbak, 1 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme

giderilmesinde de her fakültenin eğitim verdiği alanda yurtdışında belirli bir kaliteyi yakalamış bir fakülteyle ilişkiye geçerek karşılaştırma yöntemiyle (benchmarking), ders içerikleri, sistemin işleyişi vb. süreçteki eksikliklerini görme ve giderme açısından işbirliği yapması sağlanmıştır.

Kalite kültürü oluşturulma sürecinde alınan geri bildirimlerin de önemli etkisiyle üniversitede çok önemli değişikliklere gidilmiştir. Süreç sırasında yapılan değişikliklere bazı örnekler olarak şunlar verilebilir: Mezunlar ve işverenlerden alınan bilgiler sonucunda zorunlu dersler azaltılarak, seçimlik ders sayıları artırılır. Öğrencilerin farklı bölümlerden seçimlik ders alabilmeleri sağlanır. AKTS karşılıkları belirlenir. Öğrencilerin yurtdışına gönderilmeleri sağlanır ve aradaki farklı derslerin intibakları yapılır. Diploma eki alma çalışmalarına başlanır<sup>114</sup>. Erasmus programına hazırlık için mesleki İngilizce dersleri konulur, online kaynak erişimi ve kütüphane kaynakları artırılması vb. çalışmalar yapılır.

#### • Değerlendirme süreci

Yapılan çalışmaların değerlendirilmesinde iç ve dış geri bildirimlerin önemli rolü olmuştur. Yapılan çalışmaların iç değerlendirilmesi süreç sırasında paydaşlardan düzenli olarak geribildirim (öğrenci anketleri, mezunlar dernekleri ve işverenler ile yapılan görüşmeler vb.) alınmasıyla sağlanmıştır. Her fakültenin kendi öz-değerlendirme raporunu hazırlamış, ayrıca üniversite düzeyinde de (Uludağ Üniversitesi kalite kültürü projesinin öz-değerlendirme raporunu hazırlayan) Uludağ Üniversitesi-Avrupa Üniversiteler Birliği İlişkiler Komitesi (EUA\_İK) tarafından bir öz-değerlendirme raporu hazırlanmıştır.

Dış değerlendirmeler; Avrupa Üniversiteler Birliğinin Kalite Kültürü Projesini değerlendirmek için gönderilen kişiler ve Avrupa Üniversiteler Birliği'nin hazırladığı üniversitenin kurumsal değerlendirme raporları tarafından gerçekleştirilir. Değerlendirme sürecini gerçekleştiren kişiler

---

<sup>114</sup> DE alan ilk üniversitelerden biri Uludağ Üniversitesi olmuştur.

üniversiteye gelerek bütün fakülteleri gezmiş, yapılan işlemleri incelemiş ve bu süreçte öğrenciler, öğretim üyeleri ve personelle konuşarak değerlendirme raporunu hazırlamışlardır. Rapor sonucunda Uludağ Üniversitesi Bologna reformlarını hayata geçirmede kullandığı “bütünsel yaklaşım” yöntemiyle diğer üniversitelere örnek olarak gösterilmiştir.

Üniversitede yapılan bu değişimler sonucu üniversitesinin tanınabilirliği artmıştır. Bologna Süreci dahilinde kalite çalışmalarını Türkiye’den uygulayan ve başarı elde eden ilk üniversite Uludağ Üniversitesi’dir. Üniversitenin tanınabilirliğinin artması ile Erasmus programı bünyesinde yurt dışındaki üniversitelerle yapılan anlaşma sayısı ve kabul edilen öğrenci sayısında artma sağlanmıştır.

Kalite kültürü projesi 2003 yılında tamamlanmış, yapılan kurumsal değerlendirmeler ve Avrupa Üniversiteler Birliği’nin değerlendirmeleri başarıya ulaşıldığını göstermiş; üniversite “bütünsel yaklaşım” yöntemiyle Bologna Sürecinin hayata geçirilmesinin nasıl yapılacağı konusunda diğer üniversiteler için örnek gösterilmiştir.

Türkiye’nin 2001 yılında Bologna Sürecine dahil olmasıyla öğretim sistemine uygun yükseköğretim kalite standartları oluşturulmaya başlanmıştır. Bu standartlar için gerekli olan belgeler ve veriler, projenin uygulanması için üniversitenin hazırladığı tablolar ve bilgiler önceden belirli formlara dönüştürüldüğünden dolayı, çok çabuk toplanmış ve bir araya getirilmiştir. Verilerin toplanmasının standart haline getirilmesi, kayıtların tutulmasını kolaylaştırmıştır.

Yine bu süreçte öğretim üyelerinin teşvik edilmesi ile üniversitenin yayın sayısında artış gözlenmiştir. Akademik alanda yapılan araştırma ve proje sayısı artmış, projelere katılımın ve yürütülmesi için ayrılan kaynak miktarı arttırılmıştır. 2004 yılında yapılan seçimlerde Mustafa Yurtkuran’ın tekrar rektörlüğe seçilmesi ve atanması sonrasında kalite ile ilgili çalışmalara devam edilmiştir.

### 1.5.3.1. Kalite Kültürü Oluşturulması Süreci Sonrasında

#### • Tıp Fakültesi Akreditasyonu

Proje bitiminden sonra da fakülteler kendileri için belirledikleri hedefleri yerine getirmeye devam etmişler ve kendi alanlarına ait kalite belgelerini (mühendislik fakülteleri-ABET, tıp fakültesi JCI İktisadi ve idari Bilimler-AACSB<sup>115</sup> vb.) almak için çalışmalarına devam etmişlerdir.

Tıp fakültesinin akreditasyonu için İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Bilçin Tak, Tıp Fakültesi Kalite Yönetim Birimi Koordinatörü olarak görevlendirilmiştir. Hastane Akreditasyonu olarak da adlandırılan bu süreç, akreditasyon öncesinde oldukça kapsamlı bir planlamayı, akreditasyon sürecinde de kapsamlı bir örgütsel değişmeyi beraberinde getirmiştir. Süreç kapsamlı bir değişmeyi de beraberinde getirdiğinden dolayı süreci “değişim yönetimi düşüncesi” ile de değerlendirmek gerekmektedir.

Planlı bir değişim yönetimi süreci kalite konseyinde kimlerin ve hangi pozisyondaki kişilerin yer alması gerektiği sorularıyla başlamaktadır. Bu bağlamda hastane akreditasyonunun sahip olduğu 11 kriter ( daha sonra yapılan yenilemelerle 13 kriter olmuştur) için 11 takım kurulmuş, takımların her birinin başında da hastanedeki merkez yapıda yer alan kişiler görevlendirilmiştir. Organizasyonun en başında rektör yer almak üzere, üzüm salkımı organizasyon modelinde oluşturulan bu takımlarda hastanenin dekanı, anabilim dallarının başkanları, başhekimler, başhemşireler vb. kişiler görevlendirilmiştir.

Tıp Fakültesi Kalite Yönetimi Birimi Koordinatörü Bilçin Tak Takımların misyonunun “*akreditasyon standartlarının gereklerini ve hastanenin o süreç bazındaki mevcut durumunu anlamak, ikisi arasındaki gap’i*

---

<sup>115</sup> Amerika’da AACSB, İngiltere ve Avrupa’nın diğer kısımlarında ise AMBA (Association of MBAs) gelmektedir. ASFOR, ACBSP, IACBE ve FIBAA ise diğer önemli kuruluşlardır. Bu organizasyonlar üniversitelerin sadece işletme ve iktisat bölümlerinin verdikleri eğitim programlarının tanınmasından sorumludurlar. İktisadi ve idari bilimlerde, akreditasyon kuruluşlarından en ünlü olanı AACSB olup üniversiteler bünyesinde giderek işletme bölümlerinin artış göstermesiyle birlikte, bu bölümlerin gelişim çizgisini bir standarda oturtacak net bir çerçevenin geliştirilmesine olan ihtiyaçtan doğmuştur. Amerika Birleşik Devletleri’nde verilen işletme derecelerinin yüzde 65’inden fazlası AACSB tarafından akredite edilmektedir.



*-açıklığı- bulmak, süreçleri analiz ederek iyileştirme çalışmaları yapmak, hastaneyi tamamen akreditasyonu hazır hala getirmek”<sup>116</sup> olduğunu belirtir. Sürecin başarıya ulaşması için takımlardan istenilenler düzenlenen toplantılarla takımlara açıkça anlatılır. Her bir takım akreditasyona hazırlanma süreci boyunca her hafta toplanarak, mevcut durumu, akreditasyon standartlarını inceleyerek gerekli olan düzenlemeleri tespit ederler ve bunların nasıl uygulanabileceğine yönelik çalışmalar yaparlar. 2005 yılının Mart ayında yapılan toplantılarla başlayan sürecin ilk aşamasında yoğun bir bilgilendirme faaliyeti yapılır. Tıp Fakültesi Kalite Yönetimi Birimi Koordinatörü Bilçin Tak ilk süreçte gerçekleştirilen bütün toplantılara katılarak, takımlara toplantı tutanaklarının nasıl tutulacağı, kayıtların nasıl yapılacağı, bir takım olarak nasıl çalışacakları ve karar verme süreci gibi konularda takımlara yardımcı olur. Düzenin oturtulması sonrasında takımlar her hafta düzenli toplantılarına devam ederken, kayıt tutma işlemlerini kendileri gerçekleştirmeye başlarlar.*

Süreç Mart ayında başlar. Nisan ayında ise, her takımın elde ettikleri bilgileri, gelecek planlarını ve sorunlar karşısında ürettikleri çözüm önerilerini takım liderlerinin yapacağı bir sunumla rektöre ve diğer takımlara anlatmaları kararlaştırılır. Nisan ayında gerçekleştirilen toplantı sayesinde takımlar birbirlerinin çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmuş, yapılması gereken düzenlemelerden haberdar olmuşlardır.

Bir hastanenin gereken değişimleri gerçekleştirerek akredite olabileceği en kısa süre 18 aydır. Süreç başladığında hastanenin 2007 yılında akreditasyon süresini tamamlaması planlanmış ve bu hedef başarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu süreç sırasında takımların her biri (takımlarda bulunan profesörler, uzman doktorlar, başhekim ve başhemşireler...) kendi iş planlarını oluşturarak, plandaki hedefleri aksatmadan yerine getirmişlerdir.

Sürecin 18 ay gibi uzun süreci kapsamı, takımlarda görev alan kişilerin ve hastane çalışanlarının motivasyonlarının azalmaması, sürece yönelik inançlarının sağlam tutulması için ara hedefler belirlenmesini de gerektirmiştir. Ara hedefe ulaşılması kişilerin motivasyonunu arttırmada ve akreditasyonu başarıyla tamamlayabileceklerine dair inançlarını korumalarına yardımcı

---

<sup>116</sup> Bilçin Tak, 15 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme.

olmuştur. Süreç içerisinde ara hedef olarak “ISO-9000:2001 Kalite Yönetim Sistemi” belgesi alınması belirlenmiş ve 2006 yılında kalite belgesi alınmıştır.

Kalite belgesinin alınmasıyla hastanede çalışanların motivasyonu artmış ve çalışmaların ivmesi hızlanmıştır. Kriterlerin ISO-9000:2001 kalite belgesinin içeriğini de kapsayacak şekilde düzenlenmesi “*akreditasyon çalışmalarının teknik alt yapısının oluşmasını ve kalite kültürünün yerleşmesi sağlamıştır.*”<sup>117</sup> Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi, 2007 yılında Joint Commission International (JCI) tarafından verilen akreditasyon belgesini almıştır (akreditasyon belgesinin süresi 3 yıldır). 2008 yılında yapılan değişikliklerle kriter sayısı 11 den 13 e çıkmasıyla takımlarda değişiklikler yapılmış ve takım sayısı 13 e çıkarılarak yeniden yapılandırılmıştır. Tıp Fakültesi 2010 yılında kalite belgesini almak için başvuruda bulunmuştur. Akreditasyon kurulunun incelemeleri devam etmektedir.

Takımların bir arada başarıyla çalışmalarında ve belirlenen hedefe ulaşılmasında en önemli faktör liderlik olmuştur. Değişimin gerçekleşmesi için, başarıya ulaşılmasında lidere oldukça fazla görev düşmektedir. Liderin değişim sürecinin içinde fiilen yer alması, bu sürece kaynak tahsisi ve kritik kararların arkasında durması, başarıya ulaşmada önemli rol oynamıştır.

Akreditasyon çalışmaları için yapılan toplantıların tamamında rektör (rektör olmadığı zamanlarda akreditasyondan sorumlu rektör yardımcısı veya dekan) başkanlık görevini yerine getirmiştir. Akreditasyon boyunca toplantılar her hafta düzenli olarak yapılmıştır. Akreditasyon Belgesinin alınmasından sonra, takımların düzenli olarak çalışmaya devam etmelerinin de etkisiyle, toplantıların her hafta yerine her ay yapılması kararlaştırılmıştır.

Liderliğin önemli bir diğer boyutu sürecin ihtiyaç duyduğu finansal, teknolojik ve insan kaynağının sağlanmasıdır. Değişim süresince ihtiyaç duyulan kaynak tahsisinin sağlanması liderin bu sürece ve sürecin gerçekleşmesine yönelik inancını göstermektedir.

Değişim var olan düzene yenilik getirmekte, kullanılan birçok yöntemi değiştirmektedir. Dolayısıyla değişime karşı direnç oluşmakta, alınan kararların uygulanmasında gecikmeler ve zorluklarla karşılaşmaktadır.

---

<sup>117</sup> Bilçin Tak, 15 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme.

Liderin bu noktalarda alınan kararların arkasında durup, uygulanması konusundaki kararlılığını göstermesi önem kazanmaktadır. Örneğin; akreditasyon sürecinde hastanede uyulması istenen uygulamalardan birisi ameliyat öncesi hastanın ameliyat yapılacak yerinin kalemle işaretlenerek belirtilmesi ve işaretleme yapılmadan hastanın ameliyata alınmamasıdır. Yerleşik alışkanlıklardan dolayı o zamana kadar ameliyatları işaretleme gerçekleştirilmeden yapan bazı hocalar, bu uygulamalarına akreditasyon sürecinde de devam etmişlerdir. Liderin, bu kararın uygulanmasına yönelik olarak ameliyat yapılacak yeri işaretlenmeyen hastaların ameliyata alınmasını yasaklaması veya durdurması kararlılığı sonucunda, ameliyat yerinin işaretlenmesi bütün hastanede yerleşmiş bir hale gelmiştir.

Değişim sürecinin bir parçasını oluşturan iletişim ve katılımın sağlanması için, süreci içeren bütün kurumlar - hastane üst düzey çalışanlarının tamamı, taşeron firmalar dahil olmak üzere- akreditasyon süreci, sürecin neden gerektiği, nasıl yapılacağı, neler elde edileceği konusunda bilgilendirilir. Akademik kurullar iletişim yolu olarak kullanılır. Projenin ne aşamada olduğu, yapılanlar ve yapılacaklar kurulların gündemlerinde yer alır. Takımların çalışmalarını düzenli olarak yapmalarını sağlamak için, takımların 3 er aylık dönemler ile yapılan çalışmalarını, planlarını ve geldikleri seviyeleri sunumlarla anlatmaları sağlanır.

Takımların kendi arasında ve kalite kurulu ile olan iletişimlerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinde, çalışmalara katılımların verimli olarak sağlanmasında, kararların alımında uygulanan prosedür ve sürece karşı oluşan dirençlerinin engellenmesinde, takımlarda yer alacak personelin üst düzey yöneticilerden oluşturulmasına önem verilir: *“Hastanede işlemler için gerekli olan en küçük form, prosedür, talimatlarla takımlar görevlidir. Takımlar aldıkları kararları sisteme koymak için kalite üst kuruluna gelip anlatıyor ve kararlarını savunuyorlardı. Kalite üst kurulunda revizyonlar yapılıp onaylanıyor ve sisteme konuluyordu. Kararlar ortak akıl ile çıktığı için itirazlar ile de karşılaşılıyordu. Ortak akli oluşturanlar ise o anabilim dalındaki üst düzey yöneticiler olduğu için direniş olmuyor, kararlar sahipleniliyordu. Ben duymadım, ben görmedim, bu nereden çıkmış, kim yapmış gibi sorunlar ortaya çıkmıyordu. Çünkü alınan kararları en tepedeki*

*kurmaylar biliyor ve kararlar onların emeği ile ortaya çıkıyordu.*<sup>118</sup> Bilçin Tak, süreçte elde edilen önemli tecrübelerden birisinin de hastanede çalışan asistanların da takımlara implante olmaları olduğunu belirtir. Asistanlar her gün hastalarla iletişim içerisinde oldukları için, reel pratiği, uygulamayı, sahadaki detayları daha iyi biliyorlardı. Ve takımlara implante olmaları nedeniyle de süreç içerisinde bu tecrübelerinden takımlar da faydalandı.<sup>119</sup>

Süreç içerisinde yönetim bir problemle karşılaştığında, problem ilgili takıma bildirilir, takım toplanır, problemi değerlendirir ve takımın aldığı karar yönetimce uygulanır. Son noktada yönetim takımların aldıkları kararların arkasında durmaktadır.

Sürecin başarıya ulaşmasında, süreç içerisinde karşılaşılan aksaklıklar ve uygulamadaki hatalar konusunda geri dönüş alınması büyük önem taşımaktadır. Hata bildirimlerinde farklı bir uygulamaya gidilir. Koordinatör Bilçin Tak anlatıyor<sup>120</sup>: *“Flash uygulama hata bildiriminde bulunan hemşirelere dekanlıktan teşekkür notu gönderiliyor ve bildirimde buldukları için cezalandırılmıyor, haklarında soruşturma açılmıyordu. Dolayısıyla sistemde oluşan aksaklıklardan haberdar olunuyordu. Bir kere cezalandırılma yoluna gidilse sistemdeki aksaklıklardan haberdar olunamazdı.”* Bu uygulama oldukça önemlidir. Çalışanların hata bildiriminde bulunmaktan çekinmemesi sistemin işleyişindeki eksikliklerinin tespit edilmesine ve sürecin iyileştirilmesine büyük katkı sağlamaktadır.

Kalite kültürü oluşturma sürecinde performans ölçümü de düzenli olarak yapılarak, performans konusunda raporlar tutulmaktadır. Raporlar anabilim dallarına gönderilerek geribildirim sağlanmakta, bilgi alış verişi yapılmakta, eksik noktaların iyileştirilmesi konusunda gerekirse parasal yatırımlar yapılması sağlanmaktadır.

Sürecin başarıya ulaşmasında oryantasyon eğitim faaliyetleri de büyük önem taşımaktadır. Hastanede başlıca iki türlü eğitim yapılmaktadır. Bunlardan birisi, kuruma yönelik oryantasyon; diğeri ise çalışanların atandıkları birime ait bilgilerin, birime ait cihazların kullanımının bulunduğu birime yönelik görev

---

<sup>118</sup> Bilçin Tak, 15 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme.

<sup>119</sup> Bilçin Tak, 15 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme.

<sup>120</sup> Bilçin Tak, 15 Aralık 2010, yüz yüze yapılan görüşme.

oryantasyonudur.Çalışanlar, bu oryantasyon programını başarıyla tamamladıktan sonra görevine başlamaktadır.

Yıllık eğitim planı oluşturulması için gerekli olan bilgilerin toplanmasında başvurulan kaynaklar;

- anabilim dallarından gelen istekler,
- süreç takımları ve iş tetkikçileri (sahayı sürekli denetlemekle görevli bireyler) tarafından önerilen eğitimler,
- yönetim temsilciliği, dekanlık adına gelen düzeltici önleyici faaliyet raporları ile istenenler

bir araya getirilerek eğitim planı oluşturulmaktadır. Süreçte eğitim konusunda düzenlemeler de yapılmıştır. Örneğin asistanların oryantasyon süresi 1,5 günden 5 güne çıkarılmıştır.

#### • Sonuç ve Öneriler

Kalite Kültürü Projesi'nin uygulanmasında, Tıp Fakültesi akreditasyonunda ve mühendislik fakültesi akreditasyon çalışmalarında ortaya çıkan en önemli sonuç, sürecin işleminde “liderlik” (üst yönetimin liderliği) unsurunun büyük önem taşıdığıdır. Yapılan görüşmelerin hepsinde “liderlik” unsuruna sürecin başarıya ulaşmasında özel vurgu yapılmaktadır. Liderliğin kalite kültürünün oluşturulmasında ve özellikle devamlılığının sağlanmasında çok önemli bir rolü olduğu üzerine fikir birliğine varılmıştır. Liderliğin (rektör, rektör yardımcıları, dekanlar) bu konudaki vizyonu ve kararlılığı sayesinde sürece katılımın ve motivasyonun daha üst seviyede sağlanması, sürece yönelik inancın artırılması, süreç sırasında oluşabilecek direncin engellenebilmesi ve ya kolaylıkla üstesinden gelinebilmesi söz konusu olmaktadır.

Sürecin başarıya ulaşmasında liderin yanında, yönetim kademelerinin süreci benimsemeleri ve kararlılıkla desteklemeleri büyük önem taşımaktadır. Yönetimde bulunan kişi ya da kişilerin gösterdikleri destek, projeyi uygulamadaki kararlılıkları, sahip oldukları vizyon, kalite kültürünün bir yükseköğretim kurumunda yerleştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasında rol

alan en önemli faktörlerden birisidir. Uludağ Üniversitesi'nde gerçekleştirilen “kalite kültürü oluşturma süreci”nin de, bu sürecin bir parçası olan “akreditasyon çalışmaları”nın da başarılı olunmasında yönetim kademelerinin sürece verdiği büyük destek önemli rol oynamıştır.

Yükseköğretim kurumlarını akreditasyona veya kalite çalışmalarına teşvik etmek ve motive etmek için, iş dünyasında da uygulanan, kalite ödülünün verilmesi gibi uygulamalar önerilmektedir. Bu tür uygulamalar, süreci hızlandırma yanında, motivasyonu da artıracaktır.

Akreditasyon belgesinin süresinin 2-3 yıl süreli olarak verilmesi, süreç sonunda değerlendirme kurulunun fakültenin durumunu yeniden gözden geçirmesinin, eksiklerin ya da sağlanan gelişmelerin tespit edilmesinin, eksikliklerin giderilmesinin, kalite belgesinin yenilemesi sürecinde devamlılığının sağlanması açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Yeni atanan kişilere çalışmaya başlamadan önce oryantasyon programıyla; yapılanların anlatılması, mevcut durumda var olan eksiklikler gösterilerek bilgilendirilmesi, kişiden beklentilerin açıklanması, kalite kültürünün oluşmasında ve sürecin devamlılığının sağlanması açısından önem taşımaktadır. Sürece yönelik düzenlenen oryantasyon programları ayrıca sürecin kişilerden bağımsız şekilde (yöneticilerin veya çalışanların değişimi, atanması, görev değişikliği vb. durumlar) işlemlerini de beraberinde getirecektir.

Kalite kültürünün oluşturulması sürecinde öne çıkan en önemli faktörlerden birisinin kurumda çalışan insanların sürecin içine çekilmesi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda özellikle geri bildirim mekanizmalarının iyi çalışması, sağlıklı işleyen öneri sistemlerinin kurulması, kurumda her düzeyde çalışan kişilerin süreç konusunda bilgi sağlayabileceği açık iletişim kanallarının oluşturulması sürecin başarıya ulaşması açısından gereklidir...

Bir örgütte kaliteye yönelik bir zihniyetin yaratılması ve devam ettirilmesi süreklilik içeren bir çabayı gerektirmektedir. Bu nedenle “kalite kültürü oluşturma projeleri” ve “akreditasyon” sağlamaya yönelik çabalar belirli zamanı içerse de, bu uygulamalar başarıya ulaştıktan sonra da kurumda bütünsel kaliteye yönelik çabaların devam ettirilmesi ve başarılı uygulamaların

da ödüllendirilmesi kurumda kalite kültürünün yerleşmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürü oluşturulması ve devamlılığının sağlanması ile ilgili olarak Uludağ Üniversitesi örneğini esas alan bu çalışmada ulaşılan sonuçlar ve genel değerlendirmeler ana başlıkları ile şunlardır:

- Yüksek öğretim sisteminde kalite kültürü oluşturma çabaları ilk defa 1930'lu yıllarda Amerika'da mühendislik alanında eğitim veren kurumlarda başlamıştır.
- Yüksek öğretim kurumlarında kalite kültürü oluşturma çabaları, gelişen teknolojiye uygun eğitim vermek ve aynı alanda eğitim veren kurumlar arasında aynı eğitim seviyesini (standart) yakalamak için başlatılmıştır.
- Kalite kültürü oluşturma çabaları 1970'li yıllarda, mühendislik fakültelerinin bir araya gelerek oluşturdukları ABET ile yeni bir aşamaya gelmiştir. ABET'in oluşturulması ile yüksek öğretim kurumları arasındaki kalite çalışmaları merkezileşmiş ve kurumsallaşmıştır.
- Avrupa üniversiteleri kalite kültürü oluşturmaya yönelik çalışmalara Amerika'dan çok sonra, 1990'lı yılların sonunda ancak başlayabilmiştir. Dönüm noktası ve kalite çalışmalarının başlangıcı 1999 yılında bir araya gelen Avrupa Üniversiteleri Rektörleri toplantısı olmuştur. Toplantının Bologna'da yapılması dolayısıyla Avrupa Üniversitelerinin kalite çalışmaları "Bologna süreci" olarak adlandırılmıştır.
- 2001 yılında gerçekleştirilen Prag Konferansında Avrupa Üniversitelerinin kalite çalışmalarına başlanması gerektiği vurgulanırken Avrupa üniversiteleri için ortak kalite standartları belirlenmiştir. Avrupa üniversiteleri için kalite kültürü oluşturma çabalarının temel gerekçelerinden en başta gelen sebebi; Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın içerisinde yer alan vatandaşlarının yükseköğrenim görme ve çalışma amacıyla Birlik üyesi ülkeler arasında kolaylıkla dolaşabilmelerini sağlamaktır.
- Avrupa üniversitelerinde kalite çalışmalarını yürütmek üzere oluşturulan temel kurum "Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvencesi Birliğine"-ENQA, 2005 yılında yayınladığı "Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları" adlı raporla Birliğe üye ülkelerin



yüksek öğretim sistemlerinde yapacakları kalite çalışmalarına rehberlik etmiştir.

- ENQA tarafından belirlenen ortak kalite standartlarına rağmen, uygulama henüz ilk yıllarında olduğu için her ülkenin kendi kültürüne ve öğretim sistemine uygun kalite çalışmaları yapmasına izin verilmiştir. Bu yaklaşım, ülkelerin kendi üniversite sistemlerinde kendi kalite kültürünü oluşturmalarına imkan vermiştir.
- Avrupa üniversitelerinin kalite kültürü oluşturma çabalarını teşvik etmek için Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından “Avrupa Kalite Ödülü” verilmeye başlanmıştır.
- Bugün gelinen noktada, Türkiye’de hiçbir üniversitenin kalite kültürü oluşturma çalışmalarının dışında kalması veya bu faktörü göz ardı ederek varlığını sürdürmesi mümkün görünmemektedir.
- Türk üniversite sisteminde kalite kültürü oluşturma çabaları, içerde meydana gelişmelerden daha çok dış faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle, AB katılma ve uyum çalışmaları kalite çalışmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir.
- Türk üniversitelerinde kalite kültürü oluşturma çalışmaları 2001 yılında Bologna Sürecine katılması ile başlamıştır.
- Bazı Türk üniversitelerinin mühendislik bölümlerinin, Bologna sürecinden önce, ABD üniversitelerini model alarak başlattıkları akreditasyon çalışmaları Kalite kültürü oluşturma çabalarının ilk uygulama örnekleridir. Bu tecrübe, Türk üniversitelerinin Bologna sürecine uyumunu kolaylaştırıcı bir etki yapmıştır.
- YÖK bünyesinde, Türk üniversitelerinin kalite kültürü oluşturma çabalarını kolaylaştırmak ve teşvik etmek için 2005 yılında “Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu- YÖDEK” kurulmuştur.
- Türk üniversiteleri YÖDEK tarafından belirlenen standartları esas alarak kendi amaçlarına (misyon ve vizyon) uygun kalite kültürü oluşturma politikalarını benimsemiştir. Bu çalışmalar birbirlerinden bağımsız olarak yürütülmüştür.

- Bu çalışmalara istinaden birçok üniversitenin özellikle mühendislik bölümleri kalite sertifikası almışlardır. Bazı Türk üniversiteleri Avrupa Kalite Ödülünü almaya hak kazanmışlardır.
- Uludağ üniversitesi, Türk üniversiteleri arasında kalite kültürü oluşturma faaliyetlerinde özel bir yere sahiptir. 2001 yılında Bologna Sürecine katılan Uludağ Üniversitesi, Avrupa Üniversiteler Birliği'nin yükseköğretim kurumunda “iç kalite kültürü” bilincinin gelişmesini destekleyen ve kalite kültürü unsurlarını kavramlaştırmayı ve bunların yürütülmesini amaçlayan “Kalite Kültürü Projesi” içinde yer almıştır.
- Uludağ Üniversitesi, Projenin uygulanmasında, standartların üniversitenin bütün eğitim birimlerinde eş zamanlı olarak hayata geçirilmesini esas alan “bütünsel yaklaşımı” seçmiş ve başarılı olmuştur.
- Uludağ Üniversitesinin başarısını perçinleyen gelişme, Uludağ Üniversitesi uygulamasının, Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından Birlik üyesi diğer Avrupa ülkelerine örnek ve başarılı bir model olarak tavsiye edilmesi olmuştur.

Kalite Kültürü Projesi'nin gerçekleştirilmesi sürecinde projeyi uygulayanların ve üniversite öz-değerlendirme raporunu hazırlayanların ortak noktası, sürecin üniversitede uygulanabilmesi ve başarıyla tamamlanmasında “liderliğin” çok önemli olduğudur. Değişim sürecini gerçekleştirmede çalışanların motivasyonunu arttıran, sürece inancı sağlayan, çalışanların sürece katılımı, sürece desteklemeleri ve uygulamaları gerçekleştirmelerini sağlayan liderin bu konudaki kararlılığı olmuştur.

Liderin süreç içindeki görevleri; süreci uygulamasındaki kararlılığı, kaynak sağlaması ve kritik kararların arkasında durmasıdır.

Kalite kültürü oluşturulması, kalite yönetim sisteminin üniversite içine yerleştirilmesi başarılı bir değişim planı sayesinde oluşmuştur. Planlı değişim süreci ile önce üniversitedeki mevcut durum incelenip eksiklikler ve ihtiyaçlar belirlenmiş, istenilen kalite standartlarına ulaşmada nasıl bir yol izleneceği, sürecin hangi araçlarla nasıl gerçekleştirileceği belirlenerek uygulamaya geçilmiştir. Bu sayede karşılaşılabilecek sorunlar engellenmiş veya en aza indirgenmiştir.

Üniversitenin akademik ve araştırma faaliyetlerinde iyileştirilme ihtiyacının belirlenmesinde üniversitede görev alan her öğretim üyesi ve öğretim elemanının görüşü alınmıştır. Alınan ortak karar ile değişim sürecinin gerçekleşmesi konusunda üniversitede yer alan her fakülteden bir temsilcinin, öğrenci ve mezun temsilcilerinin de içinde yer aldığı kalite kurulu oluşturulmuştur. Karar sürecinde özellikle fakülteleri temsilen dekanlar yer almış böylece alınan kararların fakültelerde uygulanmasında her hangi bir dirençle karşılaşılmasıdır.

Özellikle yönetim kademelerinin süreci benimsemeleri ve kararlılıkla desteklemeleri, kalite kavramının ve kalite kültürünün bir yükseköğretim kurumunda yerleştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasında rol alan en önemli faktörlerden birisidir.

Kalite kültürünün oluşturulması sürecinde öne çıkan en önemli faktörlerden birisinin kurumda çalışan insanların sürecin içine çekilmesidir. Sürecin başlamasından önce değişim kararı alınmasında ve nasıl olacağını belirlenmesinde çalışanların da yer alması; istenilen değişimi gerçekleştirmeyi, geri bildirim mekanizmalarının iyi çalışmasını, sağlıklı işleyen öneri sistemlerinin kurulmasını, kurumda her düzeyde çalışan kişilerin süreç konusunda bilgi sağlayabileceği açık iletişim kanallarının oluşturulmasını sağlamıştır.

Organizasyonlarda kaliteye yönelik bir zihniyetin oluşabilmesi ve devam ettirilmesi süreklilik içeren bir çabayı gerektirmektedir. Devamlılığı sağlamada “kalite kültürü oluşturma projeleri” ve “akreditasyon” yapılmasına yönelik projeler belirli sürelerde gerçekleşse de, bu uygulamalar başarıya ulaştıktan sonra da kurumda bütünsel kaliteye yönelik çabaların devam ettirilmesi ve başarılı uygulamaların da ödüllendirilmesi kurumda kalite kültürünün yerleşmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Üniversitelere veya fakültelele verilen akreditasyon belgelerinin süresinin 2-3 yıl süreli olarak verilmesi, süreç sonunda değerlendirme kurulunun fakültenin durumunu yeniden gözden geçirmesinin, eksiklerin ya da sağlanan gelişmelerin tespit edilmesinin, eksikliklerin giderilmesinin, kalite belgesinin yenilemesi sürecinde devamlılığının sağlanması açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Kalite kültürünün devamlılığını sağlamak için yapılması gereken bir diğer işlem; organizasyona yeni katılan kişilere çalışmaya başlamadan önce oryantasyon programıyla; yapılanların anlatılması, mevcut durumda var olan eksiklikler gösterilerek bilgilendirilmesi, kişiden beklentilerin açıklanması gereklidir.

Yükseköğretim kurumlarında kalite kavramını yaygınlaştırmak, yükseköğretim kurumlarını akreditasyona veya kalite çalışmalarına teşvik etmek ve motive etmek için, iş dünyasında da uygulanan, kalite ödülünün verilmesi gibi uygulamalar önerilmektedir. Bu tür uygulamaların, kalite kültürü oluşturulması sürecini hızlandırmanın yanında, kurumların motivasyonunu da arttıracığı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- “ *Bologna Süreci* ”,  
<http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=54>  
(erişim tarihi: 20.08.2010).
- “ *Tarihçe* ”, <http://www.yok.gov.tr/content/view/343/219> (erişim tarihi:23.07.10)
- “*Bilim ve teknolojinin Tarihsel Gelişim Öyküsü*”,  
<http://merichrd.wordpress.com/2006/12/30/bilim-ve-teknolojinin-tarihsel-gelisim-oykusu/>
- “*Bologna Süreci Ana Faaliyet Alanları- Kalite Güvencesi*”,  
<http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=71> ,  
(erişim tarihi: 20.08.2010)
- “*Bologna Süreci Nedir?* ”,  
<http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=3>  
(erişim tarihi: 20.08.2010)
- “*Derece ve Öğrenim Sürelerinin Tanınması*”,  
<Http://Bologna.Yok.Gov.Tr/Index.Php?Page=Yazi&İ=69>,  
(erişim tarihi:21.08.2010); Türkiye Yükseköğretim Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi ara raporu
- “*Farabi Değişim Programı Nedir?* ”,  
<http://farabi.yok.gov.tr/?page=yazi&c=0&i=2> (erişim tarihi: 28.08.2010)
- “*Hacettepe Üniversitesi Kalite Politikası*”,  
[http://www.hacettepe.edu.tr/duyuru/rekduy/HU\\_Kalite\\_17051.pdf](http://www.hacettepe.edu.tr/duyuru/rekduy/HU_Kalite_17051.pdf) , Eskişehir Osmangazi Üniversitesi,  
<http://www.ogu.edu.tr/idari/detay.aspx?ID=5> , (erişim tarihi: 30.08.2010)
- “*ISO 9000:2000'in Tarihsel Gelişimi*”,  
<http://www.kaliteiso9001.com/icerik/690/tarihsel-gelisimi-.htm>, (erişim tarihi: 08.07.10)
- “*İstanbul Aydın Üniversitesi Kalite Politikası*”,  
[www.aydin.edu.tr/politikalar.doc](http://www.aydin.edu.tr/politikalar.doc) ; Boğaziçi Üniversitesi,  
<http://www.boun.edu.tr/> ; İstanbul Teknik Üniversitesi,  
<http://www.itu.edu.tr/> (erişim tarihi: 30.08.2010)
- “*Kalite Kültürü Projesi Raporu*”, Avrupa Üniversiteler Birliği- EUA, Uludağ Üniversitesi, 2003. S.5-7.
- “*Kalite Ödülü*”,  
[www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu](http://www.kursunkalem.com/odevi/download.asp?dosya=asya...kalite-odulu), (erişim tarihi:17.08.2010)
- “*The Assosiation to Advance Collegiate Schools Of Business*”  
[www.aacsb.edu](http://www.aacsb.edu) (erişim tarihi: 20.01.2011)

- “*Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi, 7-8 Nisan, 2010, İstanbul, <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1032> (erişim tarihi, 17/07/2010)
- “*Toplam Kalite Yönetimi*”,  
[www.huist.org/KaliteYonetimi/8Grup\\_AvrupadaTKY.ppt](http://www.huist.org/KaliteYonetimi/8Grup_AvrupadaTKY.ppt),  
(erişim tarihi: 30.08.2010)
- “*Uludağ Üniversitesi EUA Değerlendirme Ekibi Raporu*”, Uludağ Üniversitesi, 2003.
- “*Uludağ Üniversitesi Hakkında*”,  
<http://www.uludag.edu.tr/uludaguni.php?kat=3> (erişim tarihi: 31.08.2010)
- “*Ulusal Kalite Ödülü 2009*”, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr) (erişim tarihi: 17.08.2010)
- “*Üniversitelerimizin Başarıları*”, <http://www.yok.gov.tr/content/view/879/> (erişim tarihi: 28.08.2010)
- “*Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları ve ABD Örnekleri*”,  
[http://www.genbilim.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=572](http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=572) (erişim tarihi: 30.08.2010)
- ABET, <http://www.abet.org/history.shtml> (erişim tarihi: 28/08/2010)
- Aktan, Coşkun Can, “*Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite*”, (Erişim tarihi: 09.07.2010)  
[http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf)
- Anabritannica Genel kültür Ansiklopedisi, Ana Yayıncılık A.Ş. İstanbul, 2004, cilt 21.
- Argüden, Yılmaz, “*Kalite Nedir?*”,  
<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/YonetimdeKalite/KaliteNedir/> (erişim tarihi: 08/07/2010).
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi, Milliyet Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1992, Cilt 24.
- Daniel Katz, Robert L Kahn, “*The Social Psychology of Organizations*”, John Wiley, New York, 1978.
- Dilek, İlknur, Yener, Serhat, “*Toplam Kalite Yönetimi Kültürü*”,  
[www.C:\Documents and Settings\pc\Desktop\tez-toplanan kaynaklar\tky kültürü.htm](http://www.C:\Documents and Settings\pc\Desktop\tez-toplanan kaynaklar\tky kültürü.htm) (erişim tarihi: 17.07.10 )
- Efil, İsmail, “*Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*”, Alfa basım Yayım Dağıtım, Bursa, 1999.
- Efil, İsmail, “*Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*”, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995.
- Efil, İsmail, “*Toplam Kalite Yönetimi*”, 6. Baskı, Alfa Akademi, 2006, Bursa.

- Efil, İsmail, “Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri” , Genişletilmiş 5. Baskı, Alfa Yayınevi, Bursa,1999.
- EFQM, Sıkça Sorulan Sorular.  
www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/efqm/SSS.doc (erişim tarihi: 17.08.2010)
- Enver Özkalp, Çiğdem Kirel “ Örgütsel Davranış” ,T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir,2001.
- Erdem, Ali Rıza, “Türkiye’de Yükseköğretim ve Değişimi”, Haziran 2004, Cilt 4, Sayı 2, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=190>
- Ertuğrul, İrfan, “Toplam Kalite Kontrol: Kalite Güvenliği Ve ISO 9000 Standartları, Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması”,Ekin Kitapevi, Bursa, 2006,
- Eyitmiş, Ahmet Melih, “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.’de ISO- 9002 Kalite Güvence Modeli Önerisi”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2000.
- Frost, Peter J, Moore Larry F, Louis Merly Reis, Lundberg Craig C., Martin Joanne, “Reframing Organizational Culture”, Sage Publications, USA, 1991.
- Gareth Jones, “Organizational Theory, Design and Change”, Global Edition, Pearson, 2010.
- <http://bologna.yok.gov.tr/index.php?page=yazi&c=1&i=3> (Erişim tarihi: 20.08.2010).
- <http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/calismalar/belgeler/01.pdf> (Erişim tarihi: 11/070/2010).
- <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/d1.pdf>  
<http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/d1.pdf> (erişim tarihi: 15.12.2010)
- <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ye11.htm> (Erişim Tarihi: 13.07.2010)
- <http://www.genelbilge.com/toplam-kalite-yonetimi-anlayisi.html/> (Erişim tarihi: 13.07.2010)
- <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/906-amaclara-gore-yonetim.html>;  
<http://www.tanitimci.net/Bilgi-Merkezi/Bilgi/216/stratejik-yonetim-nedir-.html> (Erişim tarihi: 09.07.2010)
- <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/328-yonetim-biliminin-gelisimi.html>; (Erişim tarihi: 09.07.2010)
- <http://www.izmem.com/toplam-kalite-yonetimi.html> (Erişim tarihi: 11/070/2010).
- [http://www.kascert.com/goster.aspx?metin\\_id=800](http://www.kascert.com/goster.aspx?metin_id=800) (Erişim tarihi: 13.07.2010)

- <http://www.msxlabs.org/forum/kultur/11480-kultur-nedir.html> (Erişim tarihi: 13.07.2010)
- [http://www.sistemim.com.tr/article\\_tr\\_jit.htm](http://www.sistemim.com.tr/article_tr_jit.htm) (Erişim Tarihi: 13.07.2010)
- [http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-  
yonetim/toplam\\_kalite/gurular/imail.htm](http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/gurular/imail.htm) (Erişim tarihi: 13.07.2010)
- [http://www.standartkalite.com/iso9001\\_terimleri.htm](http://www.standartkalite.com/iso9001_terimleri.htm) (Erişim tarihi: 13.06.2010)
- [http://www.turkforum.net/444090-cagdas-yonetim-anlayisi-toplam-  
kalite.html](http://www.turkforum.net/444090-cagdas-yonetim-anlayisi-toplam-kalite.html) (Erişim tarihi: 13.07.2010)
- <http://www.turkiyeforum.com/kultur-nedir-vt10978.html> (Erişim tarihi: 13.07.2010)
- [http://www.uyurgezer.net/neo-klasik-yonetimde-insan-iliskileri-yaklasimi-  
t23221.html?s=e8b720602ed7eb883e345ce9abaa9b5a&](http://www.uyurgezer.net/neo-klasik-yonetimde-insan-iliskileri-yaklasimi-t23221.html?s=e8b720602ed7eb883e345ce9abaa9b5a&);  
Hawthorne Araştırmaları,  
<http://www.uludagsozluk.com/k/hawthorne-etkisi/> (Erişim tarihi: 09.07.2010)
- [http://www.xing.com/net/stratejikyonyap/yonetim-organizasyon-insan-  
kaynaklar%C4%B1-457119/yonetim-ve-yonetim-tarihi-4-  
26940320/](http://www.xing.com/net/stratejikyonyap/yonetim-organizasyon-insan-kaynaklar%C4%B1-457119/yonetim-ve-yonetim-tarihi-4-26940320/) (Erişim tarihi: 09.07.2010)
- <http://www.yok.gov.tr/content/view/866/> (erişim tarihi:30.08.2010)
- Kohler, Jürgen; Scheuthle, Harald “*EUA Kalite Kültürü Projesi*”, Grup Raporu Grup 4,Bologna Reformları’nın Hayata Geçirilmesi, 2003.
- Kotter, John P., “*Leading Change*”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- Küçükkan, Talip, Gür Bekir, “*Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz*”,Seta Yayınları, Haziran, 2009.
- Ören, Kenan, “*Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü*”, Nobel Yayın, 1. Baskı, Ankara, 2002, s.5.
- Özakça, Vuslat Serra, “*Yükseköğretimde Kalite Geliştirme: İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülteleri İçin Bir Öz-değerlendirme Model Önerisi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, 2007.
- Özcan Yeniçeri, “*Örgütsel Değişmenin Yönetimi*”, Nobel Yayınevi, Ankara, 2002.
- Öztürk, Ahmet; “*Kalite Yönetimi ve Planlaması*”, Ekin yayınevi, Bursa, 2009.
- Rehber, Erkan, “*Yükseköğretimde Kalite Sorunu Akreditasyon ve Kalite Yönetimi*”, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2002.
- Robert A. Baron, Jerald Greenberg, “*Behavior in Organizations*” Third Edition, Allynand Bacon, 1990.



- Saat, Mesiha, “*Kalite Denetiminde Taguchi Yaklaşımı*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2,Sayı 3.
- Stephen P. Robbins, “*Organizational Behavior*” , Prantice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1991.
- Stephen Robbins, Timothy Judge, “*Organizational Behavior*” , Pearson, 2004.
- Tak Bilçin, “*Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Ana Unsuru Olarak Hasta Güvenliği Sistemlerinin Oluşturulması: Hastaneler İçin Bir Yol Haritası Önerisi*” Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, Ocak 2010, Sayı 1.
- Tarihçe, [http://www.kalder.org/kalder\\_hakkinda/detay.aspx](http://www.kalder.org/kalder_hakkinda/detay.aspx) , (erişim tarihi: 30.08.2010)
- TUSİAD,“*Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar*”, (J. Visakorpi, F. Stankovic, J. Pedrosa, C. Rozsnyai) TUSİAD, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-10/473, İstanbul, 2008,
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük,  
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%FCnive rsite&ayn=tam>
- Türkyılmaz, Ferhan, “*Çalışanların Öz-değerlendirme, Değişim Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Algularının Değerlendirilmesi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2009.
- Uludağ Üniversitesi Öz-değerlendirme Raporu, Uludağ Üniversitesi-Avrupa Üniversiteler Birliği İlişkiler Komitesi (EUA-İK), Bursa, 2003.
- Yaman, Zeynep, “*Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, 2007.
- Yazılıtaş, Yücel, “*Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRİSA A.Ş. Örneği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1997.
- Yıldırım Ali, Şimşek Hasan, “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, Ankara, 2000.
- Yıldırım, Hasan Ali, “*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama modeli*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- Yurter, Melike, “*Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Eğitim Sektörüne Uygulanabilirliği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 1999.
- Yükseköğretim Kanunu (2547),  
<http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang,tr>

Zehir, Cemal, “*Kalitenin Tarihçesi ve temel Tanımları*”  
[http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky\\_czehir\\_temmuz2004.htm](http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm) (erişim tarihi:13.06.2010)

## **EKLER**

### **Ek 1. Kalite Kültürü Projesi Değerlendirilmesi İle İlgili Sorular**

#### **KALİTE KÜLTÜRÜ/OLUŞTURMA SÜRECİ DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ SORULAR**

##### **Kalite kültürü oluşturulması süreci sırasında;**

- 1) Üniversitenizde kalite kültürü oluşturulma sürecinde örnek aldığınız bir sistem/okul var mı? Varsa hangisi, neden?
- 2) Çalışmalar hala devam ediyor mu? Ne zaman başladı?
- 3) Danışman bir kurumdan yardım aldınız mı? Yardım alındıysa sürecin hangi kısımlarında yararlanmak amacıyla alındı?
- 4) Uygulamada neden “bütünsel yaklaşımı” tercih ettiniz?
- 5) Örnek olarak aldığımız bu yöntemde ne gibi değişiklikler yaptınız?
- 6) Pilot bölge uygulaması oldu mu? Öncelikle hangi bölüm/ kısım/departman da uygulandı? Ne kadar süreyle? Neden o bölüm/kısım/departman?
- 7) Uygulamaya geçilmeden önce eğitimler kimler tarafından, kimlere, ne zaman, nasıl, verildi? Eğitimler hala devam ediyor mu?
- 8) Kalite kültürü oluşturulma sürecinde hangi uygulamalar yapıldı, eğitimler verildi?
- 9) Kalite kültürü oluşturulurken hangi araçlar kullanıldı? ( eğitim araçları, performans ölçüm araçları, denetleme, değerlendirme...)
- 10) Üniversitedeki öğretim üyelerinin, öğretim görevlilerinin, personelin, öğrencilerin bu çalışma süreci sırasında ve sürece katılımları sırasında herhangi bir dirençle karşılaşıldı mı?

**Kalite kültürü oluşturulma sürecinden sonra;**

- 11) Aldığınız kalite ödülü var mı? Hangi ödül, ne için, ne zaman?
- 12) Kalite kültürü en hızlı/çabuk hangi departmanda/bölümde oluştu/yerleşti?
- 13) Kalite kültürünün ( çalışmalarının) devamlılığını nasıl sağladınız?
- 14) Personelin katılımını nasıl sağladınız? Çalışanların devamlılığını nasıl sağladınız?
- 15) Denetleme sistemi var mı? Varsa çalışma sistemi nasıl? Dış denetleme var mı?
- 16) Performans ölçümü var mı? Nasıl yapılıyor, ne kadar zaman aralıklarıyla yapılıyor?
- 17) Ödüllendirme sistemi var mı? Varsa neler? ( öğretim üyesine, öğretim görevlisine, personele, öğrencilere)
- 18) Üniversitenizde ayrı bir kalite kurulu var mı? Var ise kimlerden oluşuyor? Görevleri nelerdir? Kurulda öğrenciler ve personel de bulunuyor mu?
- 19) Üniversitedeki öğretim üyelerinin, öğretim görevlilerinin, personelin, öğrenciler bu değişimden, çalışmalardan memnun mu?
- 20) Yapılan çalışmalar sonucunda başarı durumunda bir değişiklik oldu mu? Nasıl bir fark oluştu? Ölçüm/değerlendirme nasıl yapıldı?
- 21) Bu süreçte motivasyon kaynağınız ne olmuştur? ( rektör, başarılı olan diğer üniversiteler.....)
- 22) Üst yönetimin ( rektör, rektör yardımcıları, dekan, dekan yardımcıları...) üniversitenin birimlerinde ve fakültelerinde kalite kültürü oluşturulması sürecinde nasıl bir etkisi olmuştur?

## ÖZGEÇMİŞ

**Doğum Yeri ve Yılı** : Bursa 25.06.1985

**Öğr.Gördüğü Kurumlar :** **Başlama Yılı** **Bitirme Yılı** **Kurum Adı**

**Lise** : 2000 2003 Şükrü Şenkaya Anadolu Lisesi/ Bursa

**Lisans** : 2004 2007 Uludağ Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü/ Bursa

**Yüksek Lisans** : 2007 Uludağ Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü/ Bursa

**Medeni Durum** : Bekar

**Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:** İngilizce İyi

**Çalıştığı Kurum (lar)** : **Başlama ve Ayrılma Tarihleri** **Çalışılan Kurumun Adı**

1. 02/ 2009 Yalova Üniversitesi

Elif Nur ALPER