

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F.'DE ISO-9002
KALİTE GÜVENCE MODELİ ÖNERİSİ

96020

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET MELİH EYİTMİŞ

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

BURSA 2000

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F.'DE ISO-9002
KALİTE GÜVENCE MODELİ ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET MELİH EYİTMİŞ

DANIŞMAN: DOÇ. DR. VEYSEL BOZKURT

BURSA 2000

YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F.'DE ISO-9002 KALİTE GÜVENCE MODELİ ÖNERİSİ

I. BÖLÜM

GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KALİTE KAVRAMI.....	1
1.1 Kalitenin tarihsel gelişimi.....	1
1.2. Kalite ile ilgili kavramlar.....	4
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI.....	7
2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	7
2.2. Kaliteden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş.....	10
2.3. Taylor Modeli İle Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırılması.....	13
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları.....	18
2.4.1. Önce Kalite Kavramı.....	18
2.4.2. Müşteri Odaklı Bakış ve Müşteri Tatmini.....	18
2.4.3. Üst Yönetimin Liderliği.....	19
2.4.4. Kalite Firma Çapında Bir Süreçtir.....	20
2.4.4.1. Firma Çapında Katılım.....	20
2.4.4.2. Takım Çalışması.....	21
2.4.4.3. Bir Sonraki Proses Sizin Müşterinizdir.....	22
2.4.5. Örgütsel Yapı ve İletişim.....	22
2.4.6. Sürekli Gelişme.....	23

3.TÜRKİY'DEKİ YÜKSEK ÖĞRETİM SİSTEMİ VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

3.1. Türkiye'de Yüksek Öğretimin Gelişimi.....	24
3.2. Üniversitelerimizin Bugünkü Durumu.....	27
3.3. Vakıf Üniversiteleri ve Yüksek Öğretim Sistemine Katkıları.....	28
3.4. Yüksek Öğretimde Kalite.....	29
3.5. Yüksek Öğretimde Müşteri Kavramı.....	30
3.5.1. İç Müşteri.....	31
3.5.2. Dış Müşteri.....	32
3.6. Yüksek Öğretimde Kalite Akreditasyonu.....	32
3.6.1. Yüksek Öğretimde Akretitasyon.....	32
3.6.2. Yüksek Öğretim Kurumu ve Kalite Güvence Süreci.....	33
3.6.2.1. Yüksek Öğretim Kurulu.....	34
3.6.2.2. Üniversitelerarası Kurul.....	34
3.6.2.3. Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu.....	35
3.6.3. Meslek Örgütleri ve Akreditasyon.....	35
3.6.4. TS ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri.....	36
3.6.4.1. Kalite Sistemleri-Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli (TS ISO-9002).....	37

II. BÖLÜM

YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	52
1. YÜKSEK ÖĞRETİMDE TKY'NİN UYGULANMA SEBEPLERİ.....	54
2. YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI.....	57
2.1. Yönetimin Liderliği.....	57
2.2. TKY Politikalarının Belirlenmesi ve Üniversiteye Yayılması.....	59

2.3. TKY ile İlgili Örgüte Eğitim Verme.....	61
2.4. Müşteri İhtiyaçlarının Tanımlanması.....	63
2.5. Çalışma Takımlarının Kurulması.....	65
2.5.1. Bölüm Geliştirme Ekipleri.....	65
2.5.2. Süreç iyileştirme takımları.....	65
2.5.3. Görev Ekipleri.....	66
2.5.4. Kalite Çemberleri.....	66
2.6. Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme.....	67
2.7. Kontrol.....	68

III. BÖLÜM

YÜKSEK ÖĞRETİMDE TKY'NE ULAŞMADA BİR ARAÇ OLARAK ISO 9002 KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİNİN ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F'DE UYGULANMASINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ.

1. ORGANİZASYON EL KİTABI.....	73
2. PROSEDÜR VE TALİMATLAR.....	106
3. FORMLAR.....	133
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	153
KAYNAKÇA.....	158

GİRİŞ

Son yıllarda bilim ve teknolojide meydana gelen hızlı ve çarpıcı ilerlemeler nedeniyle dünyada olduğu gibi ülkemizde de değişimler gözlenmektedir. 1950'lerde Japonya'da Deming'in katkılarıyla başlayan kalite bilinci ve yönetim şekli 1980'lerde Avrupa ve Amerika'ya hakim olmaya başlamıştır. Üretim ve hizmetlerde meydana gelen hızlı değişmeler müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı rekabet koşullarını ve yönetim modellerini gündeme getirmiştir. Rekabette başarılı olabilmek için yönetimler üründe, hizmette ve insan gücünde kaliteye büyük değer vermeye başlamışlardır. Bu gelişmeler ışığında bireyin; yaratıcı, problem çözme yeteneğine haiz, bilgiye erişme yollarını bilen, ileri teknoloji ürünlerini kullanabilen, bilimsel düşünme yeteneğine sahip ve sosyal gelişimini tamamlamış olarak yetiştirilmesi istenmektedir. Toplumun bu beklentilerini karşılayacak yegane kurum ise eğitim sisteminin son halkasını oluşturan üniversitelerimiz olmaktadır. Üniversitelerimizin ise çağdaş bilim ve teknoloji ile donatılarak, özgürce düşünen, araştıran, geliştiren; kazandığı bilgi ve becerisiyle ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayan öğrencileri yetiştirme yükümlülüğünü yerine getirebilmeleri için öncelikle kendi bünyelerinde kaliteyi oluşturmaları gerekmektedir.

Türkiye'de eğitim ve öğretim kurumları kaliteli bir eğitim sağlamak amacıyla girdilerin kalitesi (Öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının seçimi, akademik ve fiziki altyapı, ..vb) üzerinde durmaktadır. Böylelikle kalitenin baştan sağlanması hedeflenmektedir. Oysa üniversitelerimizde girdileri değerlendiren bir akreditasyon sisteminin, çıktıların (bilimsel çalışmalar, mezun sayısı, mezunların iş bulma sayıları, ...vb) değerlendirilmesi ve nihayet eğitim öğretim süreçlerinin tasarımı, planlanması, uygulanması ve denetimini sağlayan bir sistemin kurulması kaliteyi yükseltebilir. Bu amaçla kalitenin bir bütün olarak üniversitenin tüm kesimlerinde uygulanmasını sağlayacak olan ve müşteri memnuniyetini hedef alan ISO-9000 kalite güvence modeli uygulanabilir. Kalite güvence sisteminin amacı tüm kuruluşu, kaliteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler zinciri olarak ele alıp, kalitenin sürekliliğini sağlamak ve kuruluşun hedeflenen kalite düzeyini asgari maliyetle elde etmesini sağlayacak sonuçları sürekli izleyerek gerekli önlemlerin alınmasını kolaylaştırabilir.

Gerekli ISO-9000 kalite güvence modellerinden birisinin üniversite bünyesinde inşa edilmesinin ardından, kaliteyi temel alarak tüm süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin tam katılım yoluyla sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini hedefleyen Toplam Kalite Yönetiminin üniversitede hayata geçirilmesi, kalitenin tedricen yükselmesini ve kendi dinamizmini yakalaması sağlanabilir. Yüksek öğretimde eğitim kalitesinin yükseltilmesinde ve bilimsel anlamda gelişme sağlanmasında Toplam Kalite Yönetimi etkin bir rol oynayabilir.

Bu çalışmada yüksek öğretim kurumlarının Toplam Kalite Yönetimini kendi bünyelerinde hayata geçirerek öğrenmeyi öğrenen, kaliteli bir eğitim veren ve toplumun beklentilerine cevap verebilen yapıya kavuşturulabilecekleri vurgulanmaktadır. Kaliteyi ve akreditasyonu sağlayabilmek amacıyla TSE ISO-9000 kalite güvence modellerinin uygulanması önerilmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm üç kısım altında incelenmiştir. Birinci kısımda kalite ile ilgili kavramlar ve tarihsel gelişim anlatılmaktadır. İkinci kısımda ise Toplam Kalite Yönetiminin temel kavramları üzerinde durulmuştur. Üçüncü kısımda ise Türkiye'deki yüksek öğretim sisteminin tarihsel gelişimi, yüksek öğretimde kalite ve yüksek öğretim sisteminde kalite akreditasyonunu sağlayacak sistemler anlatılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise toplam kalite yönetiminin Yüksek öğretimde uygulanabilmesi için gerekli süreç anlatılmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise Toplam kalite yönetimine ulaşmada araç olarak ISO-9000 kalite güvencesi modelinin Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde oluşturulmasına yönelik model önerilmektedir. Teorik bazda oluşturulan çalışmada İ.İ.B.F. 'de kalite el kitabı, prosedürler, talimatlar ve formlar oluşturulmuştur.

Sonuçta ise çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapılarak Toplam kalite yönetiminin uygulanması sonucunda elde edilebilecek faydalar ve toplam kalite yönetimine ulaşmak için önerilere yer verilmiştir.

1 . GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1 . KALİTE KAVRAMI

1. 1. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ .

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 3000 yılına kadar uzanır.¹ Hammurabi kanunlarının 229.maddesinde kalite ile ilgili şu ifadeler yer alır; eğer bir inşaat ustası, bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek, ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur. Ceza sistemi ilkel bile olsa kalite olgusunu açıkça vurgulamaktadır. Evin yapımında kalite yükümlülüğünü işi yapana bırakmaktadır.

Kalitenin sanayi devriminden önceki koruyucuları ise loncalar olmuştur. Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar hem üretimin hem de insanın kalitesiyle yakından ilgilidiler. Küçük atölyelerde yapılacak üretim için getirilen ham madde kontrol edilir, üretilen malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı belirlenir, bunun üstünde fiyatla mal satan veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınır².

Modern kalite yaklaşımının başlangıcını, yönetim biliminin gelişmesine dayandırmak mümkündür. Endüstri devrimi sonrasına rastlayan bu dönemde, küçük imalat atölyelerinde başlayan üretim faaliyetleri gelişerek, fabrikalar haline döndü. Geleneksel atölye dönemi yaklaşımlarının yetersiz kaldığı bu dönemde verimliliği arttırmak ve üretim sisteminin daha iyi yönetilmesini sağlamak amacıyla araştırmalar yapıldı.

Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı işgücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince, üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Bu sorunlara çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan FREDERİCK WINSLOW TAYLOR işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkat çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmasını bilmeyen yönetim kadroları olduğunu ifade etmiştir³. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Böylece iş tanımları yapılmış, yürüyen bantlarda görevi vida sıkmak olan işçiler doğmuştur. Belirlenen standartlarda işi bitirenlere veya standarttın üzerine çıkan işçilere prim verilmiş, üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanmıştır. Bu yöntemler o günkü şartlara göre iyi sonuç vermiş fakat zamanla çalışanların işe yabancılaşması ve işe bağlılığın azalması gibi sorunlarla karşılaşmıştır. Kalite kontrolü imalattan ayrılarak ayrı birim oluşturulmuştur.

¹ Muhittin Şimşek, *Kalite Yönetimi*, Marmara Üniversitesi, Yayın no: 584, İstanbul 1996, s.16.

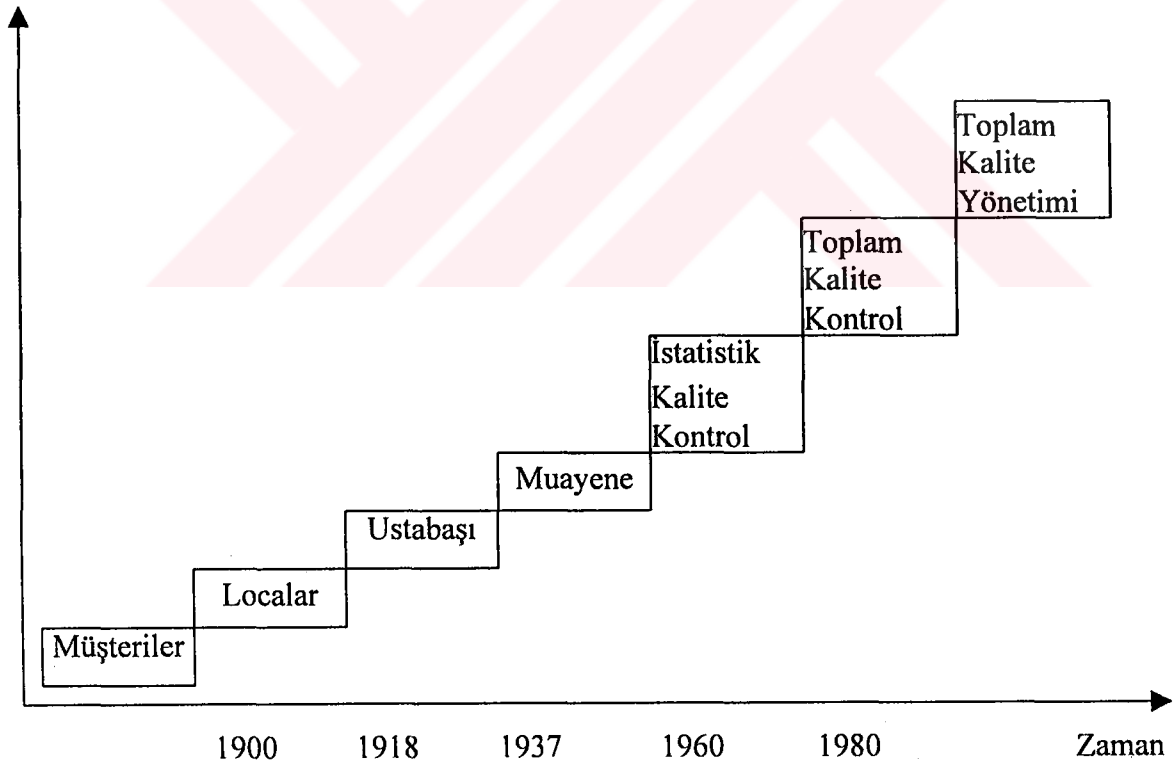
² Mina Özveren, *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul , Haziran 1997, s.7.

³ Age. s.8

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi, Taylorist modelin gelişmesi ve otomasyona geçilmesiyle birlikte belirli spesifikasyonlar ve testler geliştirildi. Laboratuvarlar kuruldu. Modern kalite ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol, 1930'lar da BELL laboratuvarlarında Dr. W.A SHAWHART'ın buluşu olan kontrol çizelgesinin endüstride kullanıma girmesiyle başladı⁴.

2. dünya savaşıyla birlikte, savaş sayesinde kalite ön plana çıkmış, üretilen silah ve cephanenin kalitesinin artırılması amacıyla kalite kontrol yöntemleri en yüksek seviyede kullanılmaya başlamıştır. Ancak savaş nedeniyle kalifiye iş gücü bulmakta güçlük çeken yönetimler, vasıfsız iş gücüne kaliteli bir işi yaptırabilmek amacıyla standartlara, talimatlara, prosedürlere ve kalite kontrole ağırlık vermek zorunda kalmışlardır.

Amerika'nın savaş yıllarındaki üretimi, kısmen teknolojik gelişmeleri de hızlandıran istatistiksel kalite kontrolün kullanıma girmesinin etkisiyle, hacim, nitelik ve ekonomik açıdan ilerleme kaydetmiştir. İkinci dünya savaşının kalite kontrol ve modern istatistiğin kullanımı sayesinde kazanıldığı bile söylenebilirdi⁵.



Şekil -1- Kalitenin Tarihsel Gelişimi
Kaynak Muhittin Şimşek S.17

⁴ Kauro Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**. İstanbul, Kalder Yayınları no:7, Mayıs 1997, 2.Baskı, s.18.

⁵ Age.s.8

Batıda savaş sonrası kalite kavramı savaş dönemi ve öncesine göre zayıflamıştır. Bunun en büyük sebebi ikinci dünya savaşından sonra her türlü ürüne talep çoğalmış bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış fakat kalite olgusu bir süre için göz ardı edilmiştir. Japonya’da savaş sonrası kalite kavramının gelişmeye başladığı görülmüştür. Amerika birleşik devletleri işgal kuvvetleri . Japonya’ya ayak bastığında önemli bir engelle karşılaştı: Telefon hatları sık sık kesiliyordu. Sorun yalnızca yeni bitmiş olan savaşın sonucu değildi. Kullanılan malzeme kalitesizdi. Bu zayıf noktaları gören A.B.D. kuvvetleri Japon telekomünikasyon sektörüne modern kalite kontrol yöntemlerini kullanma talimatını verdi ve endüstriyi eğitmek için harekete geçti⁶.

A.B.D. işgal kuvvetleri Japon endüstrisine hiçbir uyarılama yapılmaksızın Amerikan yöntemlerini öğretiyordu. Bazı güçlükler yaşanmasına karşın kalite çalışmaları telekomünikasyon sektörünün de ötesinde yayıldı. Bu dönemde Japonya’da kaliteyi ulusal bir alana yayacak olan adımlar atılmıştır. 1945’de Japon standartlar birliği, 1946’da Japon endüstriyel standartlar komitesi kuruldu. 1949’da endüstriyel standardizasyon kanunu yürürlüğe girdi.

İlk aşamada yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu Amerikan ve İngiliz standartlarının Japonca’ya çevrilerek dersler verilmiştir. Ancak kalite kontrolde, ya da kontrol içeren her konuda, insan ve sosyal faktörler ön plana çıkar. Amerikan ve İngiliz metotları ne kadar iyi olursa olsun Japonya’ya oldukları gibi aktarılamayacağı tespit edilmiş ve bir Japon metodu oluşturma yönünde çalışmalar başlatılmıştır. Japon bilim adamları ve mühendisler birliği (JUSE) karşılaştıkları problemleri çözebilmek amacıyla, Bell sistem de GEORGE EDWARDS ve WALTER SHAWART ile birlikte çalışmış olan W. EDWARDS DEMING ‘ i seminer vermesi için 1950 yılında Japonya ya davet etti⁷. Seminerin konusu yönetici ve mühendisler için istatistiksel kalite kontroldü. Deming ‘in seminerinin ana hatları şöyleydi⁸;

1-) Planla – Yap – Denetle – Harekete geç döngüsünün kaliteyi yükseltmek amacıyla nasıl kullanılacağı.

2 -) İstatistikte veri dağılımının sağlıklı olup olmadığını teşhis edebilmenin önemi.

3 -) Kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrol ve çizelgelerin kullanımı.

1950’lerde modern kalite kontrol ve istatistiksel yöntemler Japon fabrikaların da moda haline geldi. Kalite kontrolde başarılı firmalara Deming ödülleri verildi. Kalite kontrol ayı kutlamaları, kalite bayrağı ve yıllık kalite kontrol konferanslarıyla istatistiki kalite kontrol Japonya’ya tanıtıldı.

Ancak kalite konusunda yapılan tüm çalışmalara rağmen uygulamada sorunlar yaşandı. Örneğin istatistiki kalite kontrol işçilere zor geldi. Daha önceki deneyim ve sağduyularına dayanarak çalışmakta olan deneyimli işçiler istatistiksel metodları kullanamadıklarından yakındılar. Daha çok duygusal nedenlerle bu yöntemlerin yararsız

⁶ Age,s.19

⁷ Rıdvan Bozkurt, “Kalitenin esasları ve Deming’in 14 ilkesi”, MPM Verimlilik Dergisi, 1994/3, s.117

⁸ Ishikawa, Age,s.21

olduğunu öne sürdüler. Bazı durumlarda veri toplamak amacıyla ölçüm araçları ve otomatik kayıt aygıtları yerleştiriliyordu. İşçilerin bu araçları, kendi çalışmalarını denetlemek için konduğu düşüncesiyle tahrip ettikleri görülmüştür⁹. Ayrıca üst ve orta düzey yönetim konuya fazla ilgi göstermiyordu. Uygulamada karşılaşılan bu problemlere giderebilmek amacıyla kalitenin diğer öncüsü: J.M. Juran JUSE tarafından Japonya'ya davet edildi. Dr. Juran'ın ziyareti kalite kontrolün fabrikalarda yalnızca teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun idrak edilmesine yardımcı oldu.

Japon ürünlerindeki kalite her geçen gün artmaya başlamış şirketlerin rekabet gücü ve verimliliği yükselmişti. Ancak kalite top yekün bir hareketti ve sadece üst yönetimin eğitilmesi yüksek kaliteli üretim için yeterli değildi. Bu sorun da kitle iletişim araçları vasıtasıyla aşıldı. Yüzbinlerce Japon işçisi ve ustabaşları radyo yayınlarıyla kaliteli bir üretim için eğitildiler. Kalite kontrol çalışmalarını işçiler tarafından oluşturulacak kalite çemberleri adıyla yürütülmesi önerildi. Böylelikle kalite kontrol çemberleri kalite eğitimlerini geliştirmek ve sürekli yenilenen hataları önlemek amacıyla kullanılmaya başlandı. İşçiler aldıkları eğitimi iş yaşamında tatbik ediyorlar kalite kontrol çemberlerinde de tartışıyorlardı. İşçilerin iş yerinde karşılaştıkları sorunları tek başına yada diğerlerini yardımı ile çözmeye özendirilen bu sistem kısa zamanda tüm Japonya'ya yayılmıştır.

Kalite, 1960'lı yıllarda Japonya'da kendi dinamiğini kazanmış ve Japon şirketlerinin uygulamalarıyla desteklenerek, her geçen daha iyiye doğru ilerlemiştir. "kalite bir yönetim işidir" diyen Juran ve kaliteyi her kademedede yerleştirmeyi kendisini bir görev edinmiş JUSE toplam kalite yönetiminin doğmasına öncülük etmişlerdir.

1.2. Kalite İle İlgili Kavramlar

Günümüzde sanayi – ticaret dünyasını tek bir kelime ile ifade etmek gerekirse , bu kelime rekabet olacaktır. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi ise üretim üstünlüğüydü. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle açılabilen şirketler kitle üretimi ve ölçek ekonomisini avantajlarında azami oranda yararlanarak rakiplerini geride bırakıyorlardı. 1970'li yıllar teknolojinin yaygınlaştığı ve 3. dünya ülkelerine de girdiği, maliyetle rekabet dönemi gündeme gelmişti. 1980'li yıllar ise rekabete yeni bir boyut getirdi: Kalite . Pek çok yönden tatmin olan kitleler artık ucuz ve bol ürünlere doymuştu. Bu kitlelerin ancak kaliteli ürünler cezbediyordu. Tüketiciler artık kaliteyi yaşamlarının her aşamasında istemeye başladı. Özellikle hizmet kalitesi bu dönemde ön plana çıktı.

Beklenti ve isteklere göre şekillenen kalitenin bütün kesimleri kapsayacak tanımını yapmak neredeyse olanaksızdır. Kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda bir birliktelik yoktur. En geniş anlamda iyileştirilebilecek her şey kalitedir¹⁰. Müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta

⁹ Age.s22

¹⁰ İmai, Masaaki. *Kaizen*, Brisa, Mart 1997, s.11.

bunları aşmak olarak kabul edilen kalite müşteri ihtiyaçlarıyla el ele koşan bir hedef haline gelmiştir.

Kaliteli ürün ve hizmet üretimine yönelik dünyadaki bu hızlı gelişme, insanların tüketim anlayışlarının değişmesi ve global ticaret hareketleriyle en üst düzeylere çıkmıştır. Kalite anlayışının farklılık arz etmesi ülkelerin kendi standartlarını oluşturmalarını oluşturmalarına ve farklı tanımların çıkmasına yardımcı olmuştur. Ancak bu standartlar ticaretin globalleşmesiyle birlikte birbirlerine yakınlaşmıştır. İlk standartları oluşturan Amerikan Kalite Kontrol Derneği kaliteyi; "bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilecek yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak nitelendirmiştir"¹¹. Avrupa Kalite Kontrol organizasyonu ise kalite ve müşteri boyutunu bir araya getirerek kaliteyi; "Bir malın yada hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamıştır."¹²

Kaliteyi ön plana çıkararak dünya ticaretine yön veren Japon kalite anlayışı ise kendi bünyelerine uygun olarak kalitenin bir sistemin ürünü olduğunu vurgulamışlardır. Japon Sanayi Standartları Komitesi kaliteyi; "ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi"¹³ olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan kalitenin bir bütünün işi olduğu, sistemin her kademesinde yer aldığı vurgulanmaktadır. Ve nihayet Türk Standartları Enstitüsü kaliteyi; "Bir ürün veya hizmetin belirlenen ve olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özelliklerinin toplamıdır"¹⁴.

İlgili standartlarda yer alan tanımların ortak özelliği müşteri gereksinimleri ve ürünün minimum gerekleri karşılayabilme becerisidir. Bir üretim sürecinde üretilen mal ve hizmetlere ilişkin kalite olgusunun varlığı, söz konusu mal ve hizmetlerin tüketicilere beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygunluk derecesiyle doğrudan ilişkilidir. J.M.Juran kaliteyi "kullanıma uygunluk" şeklinde tanımlayarak müşteri gereksinimlerinin önemini vurgulamıştır.

Mal ve hizmetler için kalite düzeylerini belirlenmesi ve bu düzeylerin gerçekleştirilmesi günümüzün tüm özel ve kamu kuruluşlarının önemli işlevlerinden biridir. Kâr amaçlı örgütlerde kalite, müşterinin ürünler arasında seçim yapmasını dolayısıyla kârlılık üzerinde etkilidir. Kâr amacı gütmeyen, eğitim kuruluşları, kamu kuruluşları, siyasal partiler gibi ekonomik ve sosyal (sendika, dernek, vakıf vb) baskıların etkili olduğu kuruluşlarda da hizmetin kalitesi ve kalitenin yönetimi önem kazanmaktadır¹⁵.

¹¹ Rıdvan Bozkurt, *Kalitenin esasları....*, Age, s.107.

¹² Age, s.107

¹³ Masaaki, Age, s.11

¹⁴ Türk Standartları, *TS 9005*, Türk Standartları Enstitüsü, Aralık 1991, s.1.

¹⁵ Ömer Peker, *Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği*, Amme idaresi dergisi, cilt 27, sayı 2, Haziran 1994, s.63.

Kalitenin ne anlama geldiğini üretim süreçleri üzerinde değerlendirdiğimizde kalitenin planlara, spesifikasyonlara ve prosedürlere uygunluk olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda kalitenin tanımları şu şekilde yapılmıştır;

“Kalite; mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında verimlilik, müşteri tatmini, sağlayan, işçilerin etkin, hızlı, doğru ve zamanında yapılmasını sağlayan, sorunları ortaya çıkmadan tespit eden, kusursuzluk arayan, esnek tasarımı da içine alan bir sistemdir¹⁶.”

Kalite kavramı konun önde gelen uzmanları tarafından değişik şekillerde yorumlanmıştır. Bunun en önemli nedeni ise kalitenin kişiler tarafından algılanış biçimindeki farklılıktır. P. Crosby kalite kavramında ürünün ya da hizmetin ihtiyaçlarla ilişkisi üzerinde yoğunlaşmış ve kaliteyi; “Bir ürünün gereklilere uygunluk derecesi” olarak tanımlamıştır. Kalite konusunda çalışmalar yapan bir diğer uzman G.Taguchi ise kaliteyi; “ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarar¹⁷” olarak tanımlayarak ürünün kullanım ömrü ve sağladığı yarar konuları üzerinde durmuştur. Özellikle Japonya’da Toplam Kalite Yönetiminin doğmasına ve gelişmesine büyük katkıları olan J.M.Juran ise kaliteyi; “kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım¹⁸” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi kalite bireysel bir hareket tarzı değil sistemli ve topyekün bir hareketi ifade etmektedir.

Kaliteye kullanıcının bakış açısından bakılmalıdır. Kalitenin diğer bir tanımı, ürünü müşteri açısından geliştiren her şey olmasıdır. Kalitenin bazı yönleri kolayca teşhis edilebilir. Bir şeyin ne kadar iyi çalıştığı, güvenilirliği, bozulmadan kullanma süresi gibi. Bu yönler temel alınarak ülkeler kendilerine ait standartlar oluşturmuş uluslar arası bazda yakınlaşmalar sağlanmıştır. Ama kalitenin diğer yönleri kolayca teşhis edilemez veya ölçülemez.

Kumaş kaplı koltuklara karşı deri kaplı koltuklar doğal bir tercih olabilir. Ama bu deri kaplı koltukların kumaş kaplılardan daha iyi olduğu anlamına gelmez. Bu yalnızca bir tercihtir. Üreticiler tabii ki müşterilerin tercihini dikkate almalı ve ürünlerinde değişiklik yapmalıdırlar. Ancak aynı zamanda hizmet ettikleri pazara iyi ürünler sunmalıdırlar.

¹⁶ Nejdet Sağlam, *Eğitimde Kalite standartları ve verimlilik*, MPM Anahtar, yıl 6, sayı 71, Kasım 1994, s.10

¹⁷ Bozkurt, *Kalitenin esasları....*, Age.s.107.

¹⁸ İsmail Efil, *TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 kalite güvencesi sistemi*, Uludağ Üniversitesi güçlendirme vakfı yayınları:110, Bursa 1996, s.5.

2 . Toplam Kalite Yönetimin Temel Kavramları

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam kalite yönetimi klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimini devam ettiren bir anlayışın bu günkü adıdır. Toplam kalite yönetimi müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında ürün veya hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde katkısı bulunan Dr. Fiegenbaum TKY'ni şöyle tanımlar¹⁹.

“Bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını, müşteri tatmininde göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirilen etkili bir sistemdir. “

Şirket içerisinde gelişimi bilim alanında yapılan buluşlarla sıçrama yerine çalışan tüm bireylerin katılımıyla oluşturulan öneri sistemleriyle küçük ilerlemeler şeklinde olması gerektiğini vurgulayan Masaaki İmai toplam kaliteyi şu şekilde tanımlamaktadır.²⁰

“ Bir kuruluştaki her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan, düzenli kaizan faaliyetlerdir. Bu gelişmiş performans kalite,maliyet, termin, insan gücü geliştirme ve yeni ürün geliştirme gibi fonksiyonlar arası hedefleri geliştirmeye yöneliktir. “

Toplam kalite yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde tutarak en iyi şekilde karşılamaya çalışan bir yaklaşım biçimi olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Diğer bir deyişle TKY. Hatalı mamul üretimini önlemeyi hedefler, böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olup memnun olurken, diğer taraftan şirketin karlılığı artar. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi bir işletmeyi tüm yönleriyle sürekli olarak daha iyiye götürülmek için oluşturulan yönetim felsefesidir. TKY;

Yalın bir örgüt yapısı içinde,
Çalışanların aktif katılımı sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi,
İnsan kaynakları verimliliğinin artırılması ,
Örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması,
Süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle ,
Kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir²¹.

¹⁹ Efil, TKY ve...,Age,s.57.

²⁰ İmai, Kaizen, Age,s.15.

²¹ İsmail Türkmen, Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve uygulamada Başarıyı engelleyen faktörler, MPM Verimlilik Dergisi, özel sayı, 2.baskı, 1996,s.143.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutar. Kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün veya hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.

TKY'nin oluşmasını sağlayan en büyük etken kalite kültürünün şirket bünyesinde oluşturulmasıdır. Bir örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi içi işlerini yürütme kapasitesini gerçekleştirdiği sırada kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesinin çabalarının tümü o kurumun kalite kültürünü ifade eder.²² Kalite kültürünün oluşması için; paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaştırılmasına, iyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerinin tutarlı bir örgüt yapısına, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine, uygun teknoloji ve süreç tasarımına gerek vardır.

Bir organizasyonda kalite kültürünün oluşturulması ancak bütün firma çalışanlarının buna inanmaları ve katılımlarıyla gerçekleştirilebilir. Olmazsa olmaz koşulu ise üst yönetiminin kalite kültüründeki önderliğidir. Bu amaca yönelik olarak üst yönetime toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi, grup çalışması gibi konularda eğitim verilerek kalite kültürüne ulaşılacak değişim süreci başlatılmalıdır. Değişime gereksinim konusunda üst yönetim tarafından bilinç oluşturulması, kalite kültürünün başlaması içine atılacak ilk adımdır.

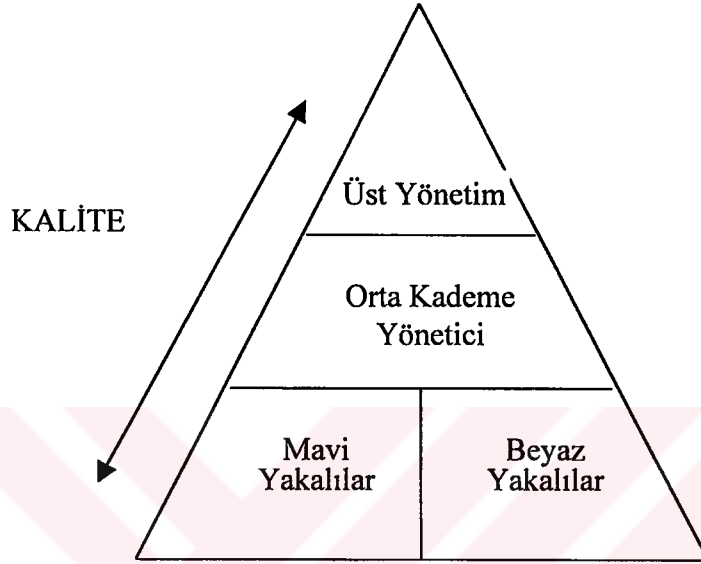
Organizasyonda değişimin başlamasıyla birlikte süreçlerin her aşamasında değişime kılavuzluk edecek veri ve istatistiklerin toplanması gerekir. Bu sayede mevcut ve daha sonra meydana gelecek sorunların tespiti mümkün olacağından çözümler üretmekte kolaylaşacaktır. Elde edilen istatistik ve verilerin organizasyonda yer alan tüm personele mevcut ve olabilecek sorunları çözmek için kullanılacağı, amacın daha iyi bir çalışma ortamı yaratmak olduğu mesajı verilerek değişime karşı oluşabilecek dirençler engellenerek verilerin sağlıklı elde edilmesi sağlanmalıdır.

Kaliteli bir mal veya hizmetin üretilmesi için personelin taşıdığı rol tartışmasız çok önemlidir. Bir işi en iyi onu yapan bilir felsefesinden hareketle personele kalite, problem çözme teknikleri gibi konularda eğitim verilmelidir. Bilgi paylaşmanın önemi ortaya çıkarılarak üretimin her aşamasında geniş bir bilgi ağının kurulması personelin daha iyi motive edilmesini ve kendine değer verildiği duygusunu kazandıracaktır.

Kalite kültürünün oluşturulmasında, yönetimin iyileştirilmesinde ve kalitenin artırılması için çalışanların katılımına ihtiyaç vardır. Katılım çalışanların dolaysız olarak sorunları sahiplenmesini sağlayacaktır. Klasik işletmelerde belli kademelerde toplanan yetki ve sorumluluk; katılımcı yönetimde takımlarca paylaşılır. Azaltılmış hiyerarşiyle birlikte daha çok karar verme, sorumluluk ve yetki verilen takım üyeleri, daha yaratıcı olacak, ilerlemeye daha açık fikir ve çözüm önerileri geliştireceklerdir. Bu bağlamda organizasyondaki denetim işlevi de şekil değiştirerek merkezi denetim yerine öz

²² Özgür Döğeriioğlu, Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü, Standart Dergisi, Ekim 1996, s.138.

denetim sağlanacaktır.²³ Kalitenin kalite departmanınca denetimi yerine tek tek bireylerin sorumluluğu altına girecektir. Bu da beraberinde kalite maliyetlerinin azaltılması ve daha kaliteliye ulaşılmasını sağlayacaktır.



Şekil-2- Juran'ın Güç Piramidi
Kaynak Myron TRIBUS

Juran'ın güç piramidinden hareket ederek, kalite kültürünü daha iyi anlaşılabilir. Değişimin başlaması ile birlikte tepeden aşağıya doğru başlayan eğitim ve hedeflere yöneltme kurum kültürünün oluşmasından itibaren kendisinin yaşamını sürdürecektir, alttan yukarıya doğru başlayan yenileşme çabaları kaliteyi ve yönetimi şekillendirecektir. Bilgi ağları, katılım, işçinin şirket hedeflerini desteklemesi, her sürecin bir sonrakini müşteri olarak gömesi, sorunların oluşmadan önce tespiti yapılarak çözüm üretilmesi, yaşayan bir şirket kültürünü sağlayacaktır.

Organizasyon içerisinde kültürel değişimin sağlanması ve toplam kalite yönetimine geçiş için üst yönetimin bu konuda çalışmalar yapması ve tedbirler alması gerekmektedir. Bu tedbirleri şu şekilde sıralayabiliriz.²⁴

Çalışanların iş güvencesi olmalıdır. Çalışanları yetkilendirmeli ve yöneticiler çalışanlarını en iyi müşterilerine davrandığı gibi davranmalıdırlar. Çalışanlar bu sayede işlerini sahiplenerek kaliteye daha çok önem vereceklerdir.

²³ T. Bilgehan Gürlek, Tam Zamanında Üretim (TZÜ), Esnek Üretim Sistemleri (EÜS), Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Yönetimde Rönesans mı?, MPM Verimlilik Dergisi, 1992/2, s.105.

²⁴ Ahmet Öztürk, Toplam Kalite Yönetimi İçin Gerekli Olan Temeller, İzmir Ticaret Gazetesi, 29.10.1996.

Yarışmak yerine takım çalışması oluşturulmalıdır; etkin bir işbirliği sağlanarak, işyerindeki tüm çalışanlar diğerlerinin çabalarını desteklemeli ve takım ruhu geliştirilmelidir. Çalışanların elde ettiği başarılı sonuçlar ödüllendirilmeli, bireyler, takımlar ve örgütün tüm üyeleri gösterdikleri çabanın meyvelerini eşit olarak almalıdırlar.

Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmelidir; işi yapmak ve belirli sonuçları elde etmek için yükümlü olan kişiye sorumluluklarını gerçekleştirmesi için yetki verilmelidir. Süreç kontrolü üretim ve servisin geliştirilmesi çalışanın bir işinin parçasıdır. Kişiler yapmakla yükümlü oldukları işlerini kontrol ve geliştirme yetkisine sahip olmalıdırlar.

Personel yönetiminin esas amacı çalışanlar arasında güveni sağlamak olmalıdır. İşyerinde eşitlik ilkesi hakim kılınarak kişilere göre ayrıcalıklı davranışlara son verilmelidir.

İşletmede elde edilen bilgiler ve veriler çalışanları denetlemekten çok sistemi geliştirmek için kullanılmalıdır. Çalışanları kontrol ederek kaliteyi yükseltmek mümkün değildir.

Her zaman daha iyi bir yol var mı Sorusu sorularak işletmelerde sürekli gelişme kültürü sağlanmalıdır. Bunun için de planlama, planlamanın uygulanması, uygulama sonuçlarının denetlenmesi ile süreç standardına ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Şu anda ve gelecekte pazar ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler geliştirilerek, yeni pazar fiyatlarından yararlanılmalıdır. Servis ve ürün kalitesini sürekli geliştirmek için sistemde ve teknolojiye yeni yatırımlara yöneltici toplam kalite kültürü geliştirilmelidir.

İşletmede en iyi standartlara ulaşabilmek için ISO-9000 çalışmalarında yönelinmelidir.

2.2. Kaliteden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş

Kalitenin tarihsel gelişimi sürecinde de anlatıldığı gibi değişen yönetim ve kalite anlayışı mevcut şartlarda en iyiye ulaşabilmek amacıyla firmaların verimliliğini ve karlılığını yükselten iç ve dış dinamiğini arttıran piyasa şartlarına kısa bir sürede adapte olabilen müşteri odaklı toplam kalite yönetimi felsefesini oluşturmuştur.

Klasik yönetim anlayışıyla idare edilen firmalarda amaç karlılığı arttırmaktır. Bu düşünceye göre belli bir düzeyin üzerindeki kalite maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Maliyetlerin artmasındaki neden olarak ta hata ve kontrol maliyetlerin yükseltilmesi gösterilmektedir. Oysa değişen koşullar göstermiştir ki firmanın ölçemediği maliyetler (müşteri kaybı, prestij kaybı vb.) hata ve kontrol maliyetinin üzerine çıkmıştır.

Toplam kalite yönetiminin kaliteyi yükseltirken maliyetleri düşürmenin nedeni; bir kuruluşun tüm faaliyetlerin de kaliteyi yükseltmeyi hedeflemek ve her aşamada

oluşması söz konusu hataları önlemektir. Hataların önlenmesiyle kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler vb. tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.

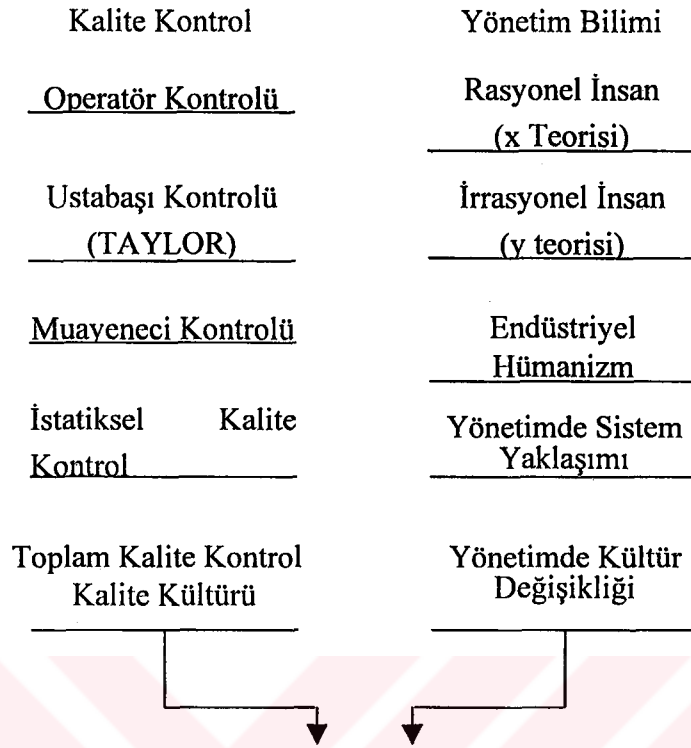
Kalitenin istenilen düzeye ulaşması ve müşteri beklentilerini karşılayabilmesi amacıyla yapılan çalışmalar ancak yönetimin bu konuda liderliği ve desteğiyle söz konusu olabilir. Kalite kontrolü sadece fabrikalarda mühendislerin geliştirdiği teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok tüm yönetimi ilgilendiren bir kavramdır.

Kuruluşun hedeflerine ulaşılabilmesi bir başka deyişle müşterilerin talep ve beklentilerine en üst düzeyde uyum sağlaması , aynı zamanda verimlilik ve karlılığın artırılması yönetim biriminde bazı değişiklikleri gerektirmektedir. Bu değişiklikler kuruluşun hem kendi iç yapısında hem de dış ortam ile olan ilişkilerinde farklı bakış açıları ile birlikte yani yönetim uygulamalarının kullanımını gerektirmektedir. Bu değişim kapsamında özellikle aşağıdaki alanlar toplam kalite yönetimine geçiş için önemlidir.

Toplam Kalite Yönetiminin özellikleri incelendiği zaman; yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen birçok tekniği, yönetimi veya yaklaşımı, günümüzün rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren, bir sentez olduğu gerçeğiyle karşılaşılmaktadır.²⁵

Bu sentezin bir dalında geleneksel kalite kontrol, çeşitli aşamalardan geçerek Kalite yönetimi noktasına ulaşırken, öteki dalda yönetim teknikleri, bürokrasiden başlayarak, yönetimde sistem yaklaşımına kadar uzanan yönetimin kalitesini artırma yönünde ilerleyen bir süreç olmuştur. Yönetimin kalitesini iyileştirmek için uygulanan yaklaşımlarla, kalitenin geliştirilmesi için uygulanan tekniklerin bütünleştirilmesiyle de Toplam Kalite yönetimi doğmuştur.

²⁵ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, Mart 1997, ss.40-47.



Toplam Kalite Yönetimi
Şekil-3- Kalite ve Toplam Kalite Yönetiminin birleşmesi

Kaynak; Gönül Yenersoy S.42

Yönetim alanındaki ilk basamak 1900'lü yıllarda Taylor'un işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkati çekerek bunun sorumlusunun bilimsel yönetimlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadrolarının olduğunu söylemesiyle olmuştur. Taylor bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağına işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur²⁶. Weber'in Rasyonel insan yaklaşımıyla, sistem kurma, görev, yetki ve dağılımın akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlayarak yönetimde kurallar ve standartlar belirlenerek, insanı bir makine gibi gören x teorisi benimsenmiştir.

Bu görüş 1927 yıllarında başlayan sosyal insan döneminde büyük eleştirilere maruz kalmıştır. Bu dönemde Elton Mayo birlikte çalışan küçük grupların oluşturduğu takım ruhunun verimliliği büyük ölçüde arttırdığını ortaya koymuştur.

İrrasyonel insan dönemini izleyen ve kendini gerçekleştiren insan veya Endüstriyel Hümanizma olarak anılan üçüncü sayfa McGregor, Argyris, Herzberg ve Maslow gibi bilim adamlarının çalışmalarında insan unsuruna verilen önem ve değer vurgulanmıştır. İnsanların sosyal nitelikte olan bir gruba ait olma ve ego ihtiyacı içinde buldukları ve en son olarak da yaratıcılıklarını ortaya koyarak kendilerini gerçekleştirmek istedikleri vurgulanmıştır.

²⁶ Mina Özveren, Toplam Kalite...s.8

Endüstriyel Hümanizmanın ardından yönetim bilimi Durumsallık yaklaşımını gündemine almıştır. Organizasyonlar sürekli olarak değişen dış koşullarda, hayatta, kalmayı başarabilmek için, tıpkı bir canlı organizma gibi uyum sağlayabilmeli ve değişen durumlara ayak uydurabilmelidir. Sistem yaklaşımı ayrıca organizasyondaki işlevlerin birbiriyle olan ilişkileri üzerinde durmuş, işlevlerin, tıpkı bir insanın organlarının; beyin kumandası altında uyum içinde çalışması gibi eşgüdüm altında yönetilmeleri gereğini ortaya koymuştur.

Yönetim bilimindeki son gelişmeyi ise “Kültür değişikliği” kavramı içinde toplamak mümkündür. Yönetim kalitesini iyileştirmek için uygulanan yaklaşımlarla kalitenin geliştirilmesi için uygulanan tekniklerin bütünleşmesiyle; uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde ettiği amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış, ve tüm personelin katılımına dayanan Toplam Kalite Yönetimi olmuştur²⁷.

2.3. Taylor Modeli ile Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırılması

Toplam Kalite Yönetimine geçilmeyi hızlandırabilmek amacıyla şirketlerin öncelikle klasik yönetim anlayışından uzaklaşmaları gerekmektedir. Taylor modeli ile Toplam Kalite modeli arasındaki farklar Kavrakoğlu tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır²⁸.

²⁷ Efil, **Toplam Kalite**...,s.29.

²⁸ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi** , Kalder yayımları, 4. Basım, Ocak 1998, ss.37-44.

Taylor Modeli

- 1- Örgütün hedefi mali dönem için belirlenmiş olan kar'ı elde etmektir.
- 2- Kar'ın hangi faaliyetlerinde ve nasıl sağlayacağını yöneticiler belirler.
- 3- Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi, sonucu almayı sağlayacak sistemleride kurar.
- 4- Yönetimde temel ilke "işe göre adam"dır. Yapılacak işlerin niteliği ayrıntılı olarak belirlenir; iş terfileri yazılır; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre kademelendirilir; görevlendirilecek kişilerde belirlenen "özellikler aranır.
Kişilerde ücretlerini atandıkları işin kademesine göre alırlar.
- 5- İşin gerektiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi güdülenmez; işi beğenmez; hatta diğer kişilerde güdülenmelerine engel olacak davranışlara girer.
- 6- Çağımızda sanayi kuruluşlarında üretimi makinalar yapar. İnsanların temel görevi ise bu makinaları çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alınmıyorsa veya sık sık üretim kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makinayı kullananlardır.
- 7- Sanayicinin amacı son teknolojiyi yakalamaktır. Genellikle yeni teknoloji birçok alanda (elektronik; kontrol sistemleri; ölçü sistemleri; vs) sıçramayı da getirir. Teknolojinin getirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi koşuldur.

Toplam Kalite Yönetimi

- 1- Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurar ve prosesleri geliştirir.
- 2- Faaliyelerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir; yönetim onaylar.
- 3- Sistemleri ve prosesleri o işleri yapanlar geliştirir, yöneticilerin görevi çalışanları güdülemek ve onlara olanak sağlamaktır.
- 4- Temel amaç örgütün "hedeflerine" ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işlerde böylece tarif edilmiş olur.
- 5- İşin niteliği, hedefler, planlar vs ne olursa olsun, en yüksek düzeyli elemanların örgüte kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve örgüte bağlanması sağlanır.
- 6- Herşeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makinaları sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
- 7- Teknolojide yüksek rekabet gücü esasen sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilmenin "sıçramayı" başarması da kolaylaşır; en azından, sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.

8- Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür; teknolojisini yenileyen bir örgütün her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elamanıda kadro dışına çıkarması doğaldır.

9- Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak yöntem, prosedür ve verimlilik ölçüleri de vardır. Yine (kurmaylarca belirlenen ve) yönetimce konan standartlardan sonuç beklenir. Üretim, satış, verim, vs. gibi her konuda belli standartları parametreler vardır

10- Uygulayıcı yöneticilerin esas görevi de, insanları bu standartlara uyacak şekilde çalıştırmaktır. Örgüt içinde en büyük bölümlerin yöneticileri, en önemli yöneticilerdir.; çünkü en zor işleri kişileri verimli çalıştırmaktır

11- Örgütün en kritik işlevlerinden biri de, denetim olmaktır. Satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanı vs. tüm faaliyetleri denetim esası kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamamanın bazı "bütçe" dir. O da öngörülen faaliyetlerle, faaliyetlerin standartları ve parametrelerinden oluşur.

Bütçenin hazırlanması bir çeşit 12- pazarlık esasına dayanır. Yönetim, standardı yukarı çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim performansının %5-10 atabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı

8- Teknoloji geliştirilebilen bir örgüt aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek olanaklar. Üretimi de istihdamı da artırır. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli eğitildiklerinden, teknolojiyle uyumsuzlukta söz konusu olmaz.

9- Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey (standart) en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.

10- Yöneticilerin temel görevi liderlik etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, eşgüdümlemek ve yardımcı olmaktır.

11- Örgütün pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç planları koordineli bir şekilde ve terminlere uygun biçimde yürütmektedir. Aylık ve Üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarılılabilenlerin ve başarısızların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.

12- Yöneticiler de, çalışanlarda en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektedir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve örgütün tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır

olacağını savunur. Neticede %3'lük bir artışta uzlaşılır.

13- Kişilerin başarısı da, yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar; düşük çıkarsa, sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları vs.dir.

14- Motivasyonun temel ögesi "para"dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerinde temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler.

15- Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdimi, yöneticiler her yıl aynı performansı bekler. En doğru strateji, bu potansiyeli göstermemek, her yıl azar performansı arttırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştirdiği izlenimi vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.

16- Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tutturduğu (veya geçebildiği) olunca, sistemin etkinliği de denetimin etkinliğine bağlıdır. Gerek kalitede, gerekse diğer standartlara uygunlukta her hangi bir sorun varsa, yapılacak iş denetimi arttırmak ve yaygınlaştırmaktır.

17- Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellikte, hataları saptamaktır.

13-Örgütün hedeflerine ulaşması için herkes en yüksek çabayı gösterir. Eğer hedeflere ulaşılmamışsa, bunun nedeni eğitimde, iletişim eksikliğinde, eş güdümlü yetersizliğinde, yada hedeflerin aşırı yüksek düzeyde belirlenmesinde aramak gerekir.

14-Temel güdülenme, örgüt iklimi ve başarıma onuru' dur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur

15-Kişinin işinde uyguladığı "sürekli gelişme" yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Örgüt rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişiler de düzeylerini yükseltme azmine sahip olacaktırlar.

16-Başarıyı en fazla etkileyen faktör "sistem"dir. Yönetimin güdülenmesi ve önerdiği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi oto kontrol' dur .

17-Yönetim görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak olanakları var etmektir. bu olanakları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onure edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.

(18) Sadece hataları saptamak da her zaman yeterli değildir; hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir; ikincide cezalandırmayı, üçüncüde ise daha ciddi önlemlere başvurulur. Böylece, işini gereği gibi yapamayanlar elendiği gibi, diğer çalışanlara da yeterli gözdağı verilmiş olur.

(19) denetim sistemlerinin (veya bilgi sistemlerinin) tek amacı hataları bulmak değildir, diğer amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi, tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Örgüt kaynaklarının Çar-çur edilmediğini israf yapılmadığını, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise, yönetim çalışmaları o denli güven verici olacaktır.

(18) faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışanlara canlılık ve heyecan katar, güdüler.

(19) bilgi sistemlerinin temel amacı örgüte yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler ayrıca fırsatları, tehlikeleri, örgütün güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye olanak sağlarlar. Raporlar özlü, kısa, bütünseldir. Anlatım sayısal ve grafikselidir.

TABLO -1-
TAYLOR MODELİ İLE TKY NİN
KARŞILAŞTIRILMASI

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramaları

2.4.1. Önce Kalite Kavramı

Geleneksel yönetim anlayışında temel amaç “ önce kâr “dır. Maliyet, verimlilik ve kalite kârın artırılması için yönlendirilir. Önce kar ilkesini benimseyen şirketler ilk aşamada kâr elde edebilir, ancak rekabet gücünü uzun süre devam ettiremezler. Önce kalite ilkesi ise müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak güvenini kazanma yolunu benimseyen, hedefleri doğrultusunda, çalışmalarını sürdürerek uzun vadede karı düşünen toplam kalite yönetimini uygulayan şirketler tarafından benimsenmiştir. Şirket uzun vadede artacak karı ve rekabet gücü sayesinde piyasada yaşamını sürdürecektir. Uzun vadede hem dış müşterilerin hem de iç müşterilerin memnuniyeti sağlanmış olacaktır.

2.4.2. Müşteri Odaklı Bakış ve Müşteri Tatmini

Toplam kalite yönetiminin temel prensibi müşteri tatminidir. Müşteriyi tatmin etmek onun talep edeceği ürünü imal etmektir. Müşteri odaklı bakış müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin tasarımı yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi toplam kalite yönetimi sürecinin ilk aşaması olup, pazarlama aşamasında müşteri bilgilerinin sürekli olarak toplanarak bu bilgilerin kuruluş içinde gerek yeni ürün tasarımları gerekse mevcut ürünlere hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanılmasının sağlanmasıyla sistem mevcudiyetini sağlayacaktır.

Pazardaki müşterinin ihtiyaçlarını tanımlayarak ona sunulacak olan ürün ve hizmetin kalitesini geliştirmek mümkün ise, toplam kalite yönetiminin sistem boyunca her noktada performansın ve kalitesinin iyileştirilmesi amaç edinilmektedir. Müşteri, bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın herkes bazı girdileri alıp kullanmakta bunları işleyerek oluşturduğu sonucu bir başka kişiye ya da bölüme girdi olarak sunmaktadır²⁹.

Toplam Kalite Yönetimi'nin oluşmasının temel etkeninin müşteri olduğunu daha önce belirtmiştik. Kalite müşteri tatmin sağlanmasıyla hedefine ulaşabilir. Müşteri isteklerinin belirlenmesi ve kalite tasarımlarında yerini alması firmanın rekabet gücünü arttıracaktır. Günümüzün pazarlarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü ve satıcısını değiştirebilmektedir. Deming bu konuda³⁰ sadece tatmin olmuş müşterilere sahip olmak yeterli olmayacaktır. Memnun olmayan müşteri başka yere gider. Maalesef tatmin olmuş müşteride başka yere gidebilir. Teoride fazla müşteri kaybetmemeli kazanmalıdır. Bir işteki kâr, tekrar satın

²⁹ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Rota Yayını, Mart 1997, s.53.

³⁰ British Deming Association, Deming's 14 points for Management, Wiltshire 1989 S.1-18, Aktaran, Osman Demirdöğen, **Kalite Yönetimi açısından TS-ISO 9000 serisi ile Deming felsefesi arasındaki ilişkilerin belirlenmesi**, MPM Verimlilik

alan müşterilerden kaynaklanır. Müşteriler ki sizin mal ve hizmetinizle gurur duyar ve arkadaşlarını da beraberinde getirir” demektedir.

Müşteri odaklı bakış açısı, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının tespiti Toplam Kalite Yönetimi sürecinin ilk aşamasını teşkil edecektir. Verilerin değerlendirilmesi ve ürün tasarımına aktarılması, ölçülebilen ve ölçülemeyen maliyetlerin azalmasına yardımcı olacaktır.

2.4.3. Üst Yönetimin Liderliği

Bir kuruluşta en uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde kalite güvencesi verebilmek için tüm iş süreçlerinin bu hedeflere uyumlu çalışmasının sağlanması ve kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimi ve katılımını gerektirir.

Böyle bir sistem kurulması için öncelikle katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışının kuruluşta yerleşmiş olması gerekir. Bu destek ve katılım üst yönetimin iş süreçlerine karşı kültürel, fiziksel, örgütsel ve finansal bakış ve tavrı ile ilgili olup toplam kalite hedeflerine ulaşmak için oluşturulan plan ve programların hedefler doğrultusunda işlerliğini sağlayacak yeterlilikte olmalıdır.

J.M. Juran Japonya'yı ziyareti sırasında kalite kontrolün bir yönetim amacı olarak algılanmasını sağlayan bir atmosfer yaratarak üst yönetimin liderliğinin ve desteğinin kalite kontrole ulaşmada rolünün önemini vurgulamıştır³¹.

TKY yolculuğunun mükemmel ulaşma hedefine doğru emin adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için, üst yönetimin firmanın kilit elemanı rolünü yüklenmesi ve önemli bazı sorumlulukları yerine getirmesi beklenir.

Yönetim kademesinde bulunan tüm yöneticilerin iki temel görevi vardır.³²

-Yönetim ve ilişkisiyle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetler

-Mevcut standartların iyileştirilmesine yönelik faaliyetler.

Her işyerinde çalışanlar yönetimin açıkça yada zımnen belirlediği standartlara göre çalışırlar. Koruma, bu standartları eğitim ve disiplin ile sürdürmektir. İyileştirme ise standartların ileriye götürülmesi anlamındadır.

Firmalar yöneticilerinin koruma ve iyileştirme faaliyetleriyle hayat bulurlar. Toplam Kalite Yönetimi organizasyonlara yeni bir kişilik yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleştirilebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi, üst yönetimin gerek sürecin başında ve gerekse süreç boyunca göstereceği inanç ve katılımı sağlanabilir. Üst yönetimin bu rolünü yerine

³¹ Ishikawa, *Toplam...Age*.s23.

³² Masaaki Imai, *Kaizen*, Brisa Mart 1997 S.5

getirebilmesi için öncelikle Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitilmeleri ve bu felsefeyi benimsemeleri gerekmektedir.

Yöneticiler, gelişme-değişim sürecinin aktif birer katılımcısı olmalıdırlar. Çalışanlara önderlik edilerek gelişim ve değişimin önündeki dirençler kırılmalıdır.

Şirketin misyonu ve kalite hedefleri belirlenmeli çalışanların katılımının sağlanması için ilan edilmeli, hedeflere ulaşmak için personelin eğitilmesi gerekmektedir.

Bunların yanında Toplam Kalite Yönetimine ulaşmak için bir lider şunları yapmalıdır³³.

- . Çalışanlar ile sık toplanarak onlardan beklentilerini net bir şekilde dile getirmeli.
- . Doğru sözlü olmak
- . Yöneticiler verdiği sözü yerine getirmeli ve bilgilerini çalışanlarıyla paylaşmak,
- . Kararlarında ve davranışlarında tutarlılık göstermeli
- . Görevini yapan herkese eşit davranmalı ve gözde kişilere özel ilgi göstermekten kaçınmalı
- . Çalışanlara davranışları ile onların yeteneklerini ve katkılarını bildiğini göstermeli
- . Şirkette açıkça belirlenen standartlara bağlı kalmalı
- . Hedeflere ulaşmak ve problemleri çözmek ile ilgili konularda çalışanları özendirilmeli.

2.4.4. Kalite Firma Çapında Bir Süreçtir

2.4.4.1. Katılım

Firma çapında kalite kontrol yada toplam kalite kontrol şirketin bütün bölümlerindeki her bir elamanın kalite kontrolü öğrenmesi uygulaması ve çalışmalara katılımı demektir.

Bir işin üç yapıtaşı vardır bunlar; donanım (Hardware), uygulama (software) ve insan (Homanware) ancak bu yapı taşlarından insan yerine oturduğunda donanım ve uygulamadan bahsedilebilir³⁴. İnsan kaynağının tüm bilgi, yetenek ve kapasitenin kullanımını sağlamak için ve tüm örgütsel birimlerin uyumlu ve bir arada çalışabilmesi için sürekli eğitim gereklidir. Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter. Değişen koşullara adapte olan bir insan kaynağının oluşturulmasında şüphesiz en büyük katkıyı eğitim kurumları sağlayacaktır.

Kalite çalışmalarının şirket geneline yayma çalışmaları sırasında eğitimin etkinliğini arttırmak amacıyla kurulan kalite kontrol çemberleri zamanla iş yerlerinde kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştiren, devamlı olarak firma çapında kalite kontrol, öz gelişim müşterek eğitim ve iyileştirme programlarını yürüten küçük

³³ Öztürk Ahmet, **Toplam Kalite Yönetiminin kültürel temeli**, Bakış Haziran 1997, s.26

³⁴ Imai, **Kaizen**, agc.s11.

gruplar haline dönüşmüşlerdir. Firma çapında katılımın sağlanmasında kalite kontrol çemberleri şüphesiz önemli bir yer teşkil etmiştir.

2.4.4.2. Takım Çalışması

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca amaçlarından biriside işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır. Takım çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla, onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir.³⁵

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yönetimi irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³⁶.

- . İşletme körlüğü' nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
- . Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve bu konuya daha bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- . Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- . Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- . Takım uyumu anlayışını yerleştirir; kişiler ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- . Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını gösterir.
- . Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarını yardımcı olur.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi içinde başlıca dört eşit ekip çalışmasından yararlanılmaktadır. Bunlar bölüm (departman) geliştirme ekipleri, Proses geliştirme ekipleri, Görev ekipleri ve Kalite çemberleridir. Bu ekiplerin amacı, Şirketin kalite düzeyini, verimliliğini ve performansını arttırmak, bu amacın gerçekleşmesine neden olan problemleri çözmek ve bir daha ortaya çıkmamaları için gerekli olan önleyici eylemleri yapmaktır.

Bu ekiplerden en önemlisi ve etkili olanı Kalite Kontrol Çemberleridir. Bu çemberlerin tanımı Dr.Kaoru Ishikawa şöyle tanımlamaktadır³⁷.

“Kalite Çemberleri, kalite kontrol etkilerini, gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme

³⁵ Yenersoy,age S.94

³⁶ Kavrakoğlu age S.35

³⁷ Ishikawa S.141

atölye içinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür.”

Kalite Kontrol Sistemleri Amerika’da ortaya atılmış Japonya’da uygulama alanı bulmuş bir sistemdir. 1960’lı yıllarda Japon ürünlerinin kalitesi arttırmak amacıyla, çalışanların bu konudaki rolü dikkate alınarak, “bir işi en iyi onu yapan bilir” felsefesinden hareketle oluşturulan, sorunların çözümüne yönelik katılımı esas alan bir yöntemdir. Kalite çemberlerinin temel düşüncesini iş yaşamını, örgütün hareketlerini, uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini çalışanların üstlenmesini sağlamaktır.

Kalite çemberlerini ve takım çalışmalarını etkin bir şekilde uygulayan örgütlerde verimlilik artışı ve problemlere çözüm getirip motive olma çabası ortak amaçlar doğrultusunda son derece önemli çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalarda en büyük unsur problemi hep birlikte çözme çabaları olup takımın ve çemberin sinerji yaratmasıdır³⁸.

2.4.4.3. Bir Sonraki Proses Sizin Müşterinizdir

Müşteri odaklı bakış açısı denildiğinde yalnızca pazarda üretilen malları satın alan bireyler düşünülmemelidir. Müşteri kavramının birde şirket içi boyutu vardır. Ve ancak dış müşteri-iç müşteri ile bütünleştiğinde sonuca varılır. Nasıl ki pazardaki müşterini ihtiyaçlarını tanımlayarak, ona sunulacak olan ürün veya hizmetin kalitesini geliştirmek mümkün ise, TKY’ nin sistem boyunca, her noktada performansın ve kalitenin geliştirilmesini amaç edinen firma çapında müşteri kavramı da aynı şekilde gerçekleştirilmelidir.

İç müşteride; bir sonraki proses sizin müşterinizdir ilkesinden hareketle herkesin müşterisini tanıması ve onun ihtiyaçlarını tespit edip bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmesi Kalitenin gelişimine yardımcı olacaktır. Klasik örgüt yapısında bölümler arasındaki koordinasyonsuzluk nedeniyle ortaya çıkan sorunlar bir sonraki bölüm grup yada kişiyi bir müşteri olarak düşünerek ortadan kaldırabilir. Böyle bir ortamda herkes bütün içindeki rolünün farkına vararak kalite arttırabilir.

2.4.5. Örgütsel Yapı ve İletişim

Toplam kalite yönetiminin kurulması ve gerekli mekanizmaların harekete geçilmesi kuruluşun yapısal özellikleri ile aynı örgüt yapısı, bu yapı içerisindeki görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı ve iletişimin biçimi ile doğrudan ilgilidir. Toplam kalite yönetimi için gerekli olan toplam katılımı destekleyici yatay iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir. Yaratıcı düşünceye önem verilmesi ve teşvik edilmesi, işçilerin sadece kol güçlerinin değil, beyin güçlerinin de kullanılması için kalite kontrol çemberleri gibi özel uygulamaların hayata geçirilmesi, iş gücü onurunun oluşturulması

³⁸ Ersen Haldun, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi*, Sim Matbaacılık 2. Baskı, Mart 1997 S.87

ve çalışanların yaptıkları işten zevk almasını sağlayıcı yapısal faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

“ Kalite her kesin işidir “ ilkesiyle hareket eden toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için, örgütsel görev dağılımı ve bununla ilgili yetkilere sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

2.4.6. SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN)

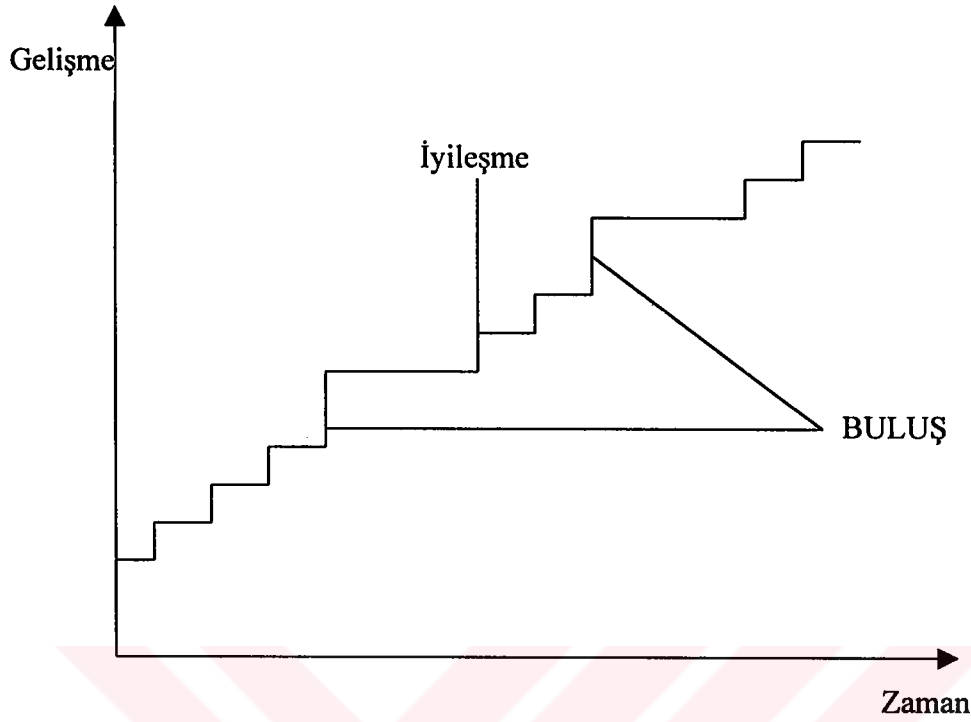
Kaizen en basit anlamda “iyileştirme” demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kaizen felsefesi iş yerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesidir.³⁹

İyileştirme için başlangıç noktası iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç bir problemin fark edilmesi ile ortaya çıkar. Problemler belirlendikten sonra problem çözme yöntemi ile giderilir ve bir daha cereyan etmemesi için gerekli tedbirler alınır. problemin çözümlenmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha iyi bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi geliştirmek için sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır.

Batının klasik gelişim anlayışında değişim buluş yapıldıkça gerçekleştirildiğinden etkisi büyük olmaktadır. Yeni buluş ile birlikte eski yapılanma ortadan kaldırılır. Standartlar değiştirilerek yeni bir çalışma düzeyine geçilir. Yoğun çalışmalar sonucunda laboratuvar ortamında oluşturulan buluşlar ve buluşun şirket standartlarını adaptasyonu büyük yatırımları da beraberinde getirecektir.

Kaizen felsefesinde yapılacak iyileştirmenin boyutu önemli değildir. Çünkü küçük gelişmeler zamanla önemli gelişmeler sağlayacaktır. Bu gelişmeler eskiyi ortadan kaldırmadığından büyük çaplı yatırımlara gerek kalmayacaktır. Bahsedilen küçük gelişmeler çok sayıda çalışma grubunun yada kişilerin ortaya koyduğu önerilerin değerlendirilmesiyle meydana gelir. Değişimin laboratuvar yerine, atölyede, ofiste bizzat işi yapanlar tarafından gerçekleştirilmesi herkesin yaratıcılığını ortaya çıkaracağında kişilerin işi sahipleneceğinden şirket açısından çok önemlidir.

³⁹ İmai Masaaki, Kaizen, Brisa yayınları. 3. Baskı



Şekil-4- Buluşçuluk ve Kaizen'in Birleştirilmesi
Kaynak Gönül Yenersoy S.82

3. TÜRKİYE'DEKİ YÜKSEK ÖĞRETİM SİSTEMİ VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

3.1. Türkiye'de Yüksek Öğretimin Gelişimi

Türkiye'nin rekabet gücünün artırılması için gerekli unsurlardan en önemlileri yetişmiş insan gücü, diğeri ise yeni bilgiler üretme kapasitesidir. Eğitim sisteminin tepesinde yer alan üniversitenin geleneksel olarak toplumun gerektirdiği liderliği sağlaması beklenir. Bilimsel yöntem kullanarak bilgi üretmek ve üretilen bilgileri genç kuşaklara aktararak, toplumun sosyal, siyasal ve ekonomik bakımdan gelişimine katkıda bulunmak üniversitelerin en önemli işlevleridir.

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'de kurduğu İstanbul medresesine kadar uzanır. Bu günkü yüksek öğretim kurumlarımız batıda olduğu gibi yüzlerce yıllık süreç içinde türlü değişikliklere uğrayarak şekillenmemiş, mevcut kurumlarımızın üzerine batıdan olduğu gibi aldığımız kurumlardır⁴⁰.

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

⁴⁰ <http://www.yok.gov.tr/univ tarih.htm>.

bilim üretimlerine de katkıları olmuştur. Bu okullar 79 sadrazam 39 kaptanı Derya 3 Şeyhülislam ve bir çok bilim adamı yetiştirerek misyonunu tamamlamıştır⁴¹. Bu okullar Devletin yönetiminde yer alan kadroları yetiştirmesi yanında dönemin şartlarına göre işle eğitimi birleştiren yapılarıyla modern bir kurumu arz ediyordu. Devşirme yoluyla eğitim kitlesini oluşturan okul 18 yy sonlarında etkinliğini kaybetmeye başlamış zengin ve seçkin sınıfın çocuklarını okula kabul ederek çöküşünü hızlandırmıştır.

Askeri bir bürokrasi yapısıyla yönetilen Osmanlı İmparatorluğunun eğitim alanında yapılan reformlarda yine bu yönde başlamıştır. Batı türü yüksek öğretim kurumlarının ülkemizdeki ilk örneği 1773'te kurulan Mühendishane-i Bahri-i Humayundur.

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 meclisince kabul edilmiş ve üniversite 1865'de açılmıştır. 1881'de kapanan üniversite 1900'de Darül – Fununi Osmani adıyla tekrar açılmıştır. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte Türkiye'nin ilk üniversitesi konumundaki Darul funun-i Osmani İstanbul Darul fununu adıyla yeniden faaliyetine başladı. Üniversiteye bilimsel özerkliğin yanında yönetsel özerklikte verilmişti. Üniversite senatosuna fakültelerin dekanını seçme eğitim programını yapma, çalışmaları denetleme, değerlendirme ve iş görenleri yargılama yetkisi tanındı⁴².

Cumhuriyetin ilanının 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 'Prf. Albert Malche'nin hazırladığı rapordan kısa bir süre sonra Darulfunun lağvedilerek yerine İstanbul üniversitesi kurulmuştur. (1933) Çıkarılan yasayla üniversitenin yönetsel özerkliği kaldırılmış ve üniversite Milli eğitim bakanlığına bağlanmıştır. Üniversitenin amacı yüksek düzeyde bilgi üretmek ve yüksek düzeyde insan gücü yetiştirmek olarak belirlenmiştir.

1946 yılı tek üniversitelilikten çok üniversiteliliğe ve özerk üniversiteye geçiş yıllarıdır. 4936 sayılı üniversiteler kanunu üniversitelere özerklik kazandırırken üniversitelerin amacını bilimsel araştırmalar yapmak, bilimsel tutumlu aydın, insan gücü yetiştirmek, toplum kalkınmasına hizmet etmek, bilimi toplum yararına yaymak olarak saptamıştır⁴³.

⁴¹ İlhan Başgöz, **Türkiyenin Eğitim Çıkmazı ve Atatürk**, T.C.Kültür Bakanlığı Yayınları, no:1754, başbakanlık basımevi, ankar 1995, s.2.

⁴² İbrahim Ethem Başaran, **Türkiye Eğitim Sistemi**, İkinci Basım, Ocak 1994, s.95.

⁴³ Age.s.96.

1973 yılında 1750 sayılı yasayla üniversiteler arasındaki işbirliği ve eş güdümü sağlanmaya çalışılmıştır. Bu kanunla üniversite rektörünün üstünde üniversitelerarası kurul yüksek öğretim kurulu ve üniversite denetleme kurulu oluşturuldu. 1975 yılında anayasa mahkemesinin 1750 sayılı yasanın bazı maddelerini iptal etmesiyle kanunda boşluk doğmuş yeni yapılanmalarda yüksek öğretim dağınık bir görüntü arz etmeye başlamıştır.

1981 Yılına gelindiğinde ülkemizde

*Üniversiteler

*Akademi

*Milli eğitim bakanlığına ve diğer bakanlıklara bağlı meslek yüksek okulları

*Milli eğitim bakanlığına bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri

*Yaykur, yükseköğretimde faaliyet gösteriyorlardı.

Üniversiteler akademiler ve yüksek okulların amaçları öğretim düzeyleri işlevleri olanakları ve gelirleri birbirinden önemli ölçüde farklıydı. Toplam 166 yüksek öğretim kurumunda 20.816 öğretim elemanı görev yapmakta ve yaykura kayıtlı 9.742 öğrenci dahil, toplam 237.369 öğrenci öğretim görmekteydi.⁴⁴

1981'de çıkarılan 2547 sayılı yüksek öğretim kanunu ile ülkemizdeki tüm yüksek öğretim kurumları, yüksek öğretim kurulu, (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler, konservatuarlar ve meslek yüksek okulları üniversitelere bağlanmış, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve YAYKUR işlevini Anadolu üniversitesine bağlı Açık öğretim üniversitesine devrederek uzaktan öğretimin ülkemizde yaygınlaşması hızlandırılmıştır. 2547 sayılı kanunla üniversitelerin amacı şu şekilde tanımlanmıştır. (madde 4)

a-) Öğrencilerini;

- 1) Atatürk inkılaplarını ve ilkeleri doğrultusunda Atatürk milliyetçiliğine bağlı,
- 2) Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan,
- 3) Toplumun yararını kişisel çıkarının üstünde tutan, aile ülke ve millet sevgisi ile dolu,
- 4) Türkiye cumhuriyeti devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren,
- 5) Hür ve bilimsel düşünce gücüne geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı,
- 6) Beden, zihin, ruh, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş,
- 7) İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip, vatandaşlar olarak yetişmek.

⁴⁴ <http://www.yok.gov.tr/univtarikh.htm>.

- b-)Türk devletinin ülkesi ve milleti ile bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu arttırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak,
- c-) Yüksek öğretim 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 iş birliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır.

Yüksek öğretim konusunda yer alan eğitim türleri ise madde 3'te şu şekilde tanımlanmıştır.

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

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

3 – Dışarıdan eğitim (Ekstern eğitim): Yüksek öğretimin belirli dallarında, devam zorunluluğu olmaksızın sadece yarı yıl içi ve sonu sınavlarına katılma zorunluluğu bulunan bir eğitim-öğretim türüdür.

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

3.2. Üniversitelerimizin Bu Güncü Durumu

3 Temmuz 1992'de çıkarılan 3837 sayılı kanunla, çoğu daha önce o illerde mevcut olan birimlerin nüve teşkil ettiği, 21 yeni üniversite ile 2 ileri teknoloji enstitüsünün kurulması ile üniversite sayımız 53'e yükselmiştir. 1999 yılına gelindiğinde kurulan yeni devlet ve vakıf üniversiteleriyle birlikte ülkemizdeki yüksek öğretim kurum sayısı 72'ye yükselmiştir. 75 yıllık Cumhuriyet tarihinde üniversitelerimizin gelişimi şu şekilde olmuştur⁴⁵.

	1924	1999
Yüksek öğretim kurumu sayısı	1	72
Öğrenci sayısı	2.914	1.374.457
Mezun sayısı (yıllık)	321	188.037
Öğretim eleman sayısı	307	59.170

Tablo-2- Yüksek öğretim sistemimizin gelişimi

⁴⁵ Age

Yaklaşık olarak öğrenci sayısında 472 yıllık mezun sayısında 586, öğretim elemanı sayısında ise 193 katlık bir artışın sağlandığı ve yüksek öğretim kurumlarının İstanbul dan Anadolu'nun en ücra köşelerine kadar yayılmasının sağlandığı görülmektedir.

3.3. Vakıf Üniversiteleri ve Yüksek Öğretim Sistemine Katkıları

Anayasal hükümlere uygun olarak düzenlenen yeni bir yasa ile kar amacı gütmeyen vakıfların özel yüksek öğretim kurumları kurmalarına imkan sağlanmıştır. Anayasanın 130.maddesi;

“ Kanunda gösterilen usul ve esaslara göre, kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından Devletin gözetimine ve denetimine tabi yüksek öğretim kurumları kurulabilir. “

Bu tür açılan ilk üniversite olan Bilkent üniversitesi 1984'te kurularak faaliyete geçmiştir. Vakıf üniversiteleri kanunda belirtilen hazırlıkları tamamladıktan sonra yüksek öğretim kurulunun önerisi ile kanunla kurulur.

Yeni kurulan vakıf üniversiteleri ve ileri teknoloji enstitülerin sayısı 20'yi bulmuş, mezun verme aşamasına gelmelerine karşın öğrenci sayıları 17.551'e ulaşmıştır. Yüksek öğretime yapılan vakıf üniversiteleri harcamalarının GSYİH'a oranı % 0.1'e ulaşmıştır. Yüksek öğretime yapılan toplam harcamanın ise % 2'sini sağlamaktadır⁴⁶.

3.4. Yüksek Öğretimde Kalite

Eğitim Türk dil kurumu sözlüğünde; belli bir bilim dalında, belli bir konuda bilgi ve beceri kazandırma yetiştirme ve geliştirme işi olarak tanımlanmıştır.

Bir bilim dalında amaç ise yeni kuşaklara bir kültür birikimini aktarmak, onların davranışlarını yetişkinlerin hayat tarzı yönünde biçimlendirerek çağın gereklerine göre gelecekteki statüleri için hazırlanmalarını sağlamaktır. Bu doğrultuda eğitim bireyin yada toplumun ihtiyaçlarının vurgulanması diğer taraftan da düşüncel gelişme, kişilik oluşumu ahlaki yada dinsel bilincin güçlendirilmesi hedefleri düzeyinde sürdürülecektir. Eğitimin asıl amacı insanoğlunun yeteneklerini geliştirebilmektir.

Günümüzde toplumların üstünlükleri bilim ve teknoloji alanında vardıkları düzeyler ile ölçülmektedir. Üniversitelerin temel amacı bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Ekonomik sosyal ve teknolojik gelişmeler üniversitelerin bu görevlerini yerine getirmelerini etkilediği gibi üniversitelerde ülkelerin ekonomik sosyal ve teknolojik gelişmelerine etkide bulunmaktadır⁴⁷.

Geleneksel tanımıyla üniversiteler, eğitim, öğretim ve araştırma olmak üzere üç ana boyutta incelenmektedir. Eğitim öğretim ve araştırma ise öğrenci, ekonomik kadro

⁴⁶ Türk Yüksek Öğretiminin Bu Günkü Durumu, T.C. YÖK Başkanlığı, Mart 1999, s.87.

⁴⁷ Hüseyin Coşkun, Yüksek Öğretim Sistemimizin Sorunları ve Çözüm Önerileri, Yeni Türkiye dergisi, Ocak Şubat 1996, yıl 2, sayı 7, s.360.

ve fiziksel alt yapı üçgeninde şekillenmektedir. Bu nedenle ülkemiz üniversitelerindeki eğitim ve öğretim ile araştırma boyutunu, niteliğini ve kalitesini değerlendirmek için öğrenci ve öğretim üyesi durumu ile fiziksel alt yapının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Üniversitelerimizin sağladığı eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesini etkileyen en önemli unsurlardan biri öğrenci sayısında görülen artıştır. 1998 ÖSYS için başvuran aday sayısı 1.359.579'dur. Yüksek öğretime giriş için başvuran adaylarının;

% 31.7'si lise son sınıf öğrencileri,

%47.3'ü daha önce sınava girip kazanamayanlar,

%20.9'u daha önce sınavı kazanıp, bir yüksek öğretim programına yerleştirildiği halde tekrar sınava girenlerden oluşmuşlardır⁴⁸.

Yüksek öğretime olan yoğun başvurunun karşılanabilmesi için yüksek öğretim kurumlarının kontenjanlarının sürekli olarak artırılması veya yeni üniversitelerin kurulması yoluna gidilmektedir. Her iki seçenekte yüksek öğretim kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Mevcut yüksek öğretim kurumlarının kontenjanlarının artırılması aynı mekanda daha çok öğrencinin eğitim ve öğretim görmesine dolayısıyla kalabalık sınıfların doğmasına yol açmıştır. Yeterli öğretim üyesi ve alt yapı temin edilmeden yeni üniversitelerin açılması ise etkin bir eğitim verilmesini önlemiştir.

Öğrenci sayısı ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir diğer hususta açık öğretim öğrencilerinin durumudur. Açık öğretim sistemi öğrencinin öğrenim süresinin büyük bölümünün öğretmen ile yüz yüze temas halinde olmadığı, eğitim materyallerin basılmış yazılı metinler ve diğer medya araçları aracılığıyla iletildiği, eğitim teknolojinin yaygın olarak kullandığı bir öğretim şeklidir.

Ülkemizde açık öğretim, yüksek öğretim çağındaki nüfusun eğitimi için örgün eğitimin alternatifi olarak uygulanmaktadır. 1998 verilerine göre açık öğretim Türk yüksek öğretim sistemi içindeki payı % 35.6'dır. Üniversitelerimize kayıt olan 343.407 öğrenciden 123.847'si açık öğretime kayıt olmuştur. Gelişmiş ülkelerde açık öğretim öğrencilerinin örgün eğitime oranı ise Japonya' da 0.8 İngiltere' de 6.9'dur⁴⁹.

Öğrenci sayısının yüksek öğretim çağı nüfusuna bölünmesi ile bulunan okullaşma oranı açısından konu değerlendirildiğinde ülkemiz için 1998 yılı örgün eğitimde okullaşma oranı % 16.9 toplamda ise % 26.7'dir. bu verilere lisans üstü öğrenci sayıları da eklendiğinde toplam okullaşma oranı % 28.3'e yükselmiştir. Türkiye bu oranla Avrupa okullaşma oranı olan % 47.8'in gerisinde kalırken dünya ortalamasını ise geçmiştir⁵⁰.

⁴⁸ Türk Yüksek Öğretim Sistemimizin Bu Günü...,s.9.

⁴⁹ Age. s. 20.

⁵⁰ Age.s.18, Kaynak: Higher Education in the Twenty-first Century: Vision and Action, UNESCO Conference, Paris, 5-6 Ekim 1998, Working Dokument, E.D.98/conf.202/cld.23.

Yüksek öğretimde kaliteyi etkileyen diğer bir unsur; öğretim üyesi ve öğretim elemanları sayısıdır. Öğretim üyesi olarak nitelendirilen profesör, Doçent ve yardımcı doçent sayısı 20.146 öğretim elemanı sayısı ise 59.170'dir. öğretim üyesi başına düşen lisans düzeyindeki örgün öğretim öğrenci sayısı 35'dir⁵¹. Gelişmiş ülkelerde öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı 15-20 civarında seyrettiği düşünülürse ülkemizdeki bu oranın sağlıklı bir yapıyı arz ettiği görülmektedir.

Yüksek öğretim ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken konuların üçüncüsü eğitim ve öğretim faaliyetlerinin üzerinde cereyan ettiği fiziksel mekan ve araç gereç durumudur. Yüksek öğretim kurumlarımızda 1998 yılında öğrenci başına kapalı olan 10m² ye düşmüştür. Yirmi birinci yüzyıla başlarken Türkiye gibi ekonomik potansiyeli yüksek olan bir ülkede yüksek öğretim kurumlarının fiziki alan eksikliğinin çözüme ulaştırılması makine teçhizat ihtiyaçlarının tamamlanması eğitimin kalitesini olumlu yönde etkileyecektir. Öğrenci artışına paralel olarak kapalı olan artışını da sağlayabilmek için eğitime ve bu çerçevede yüksek öğretime daha fazla kaynak ayrılması gerekmektedir.

1998 yılı verilerine göre öğrenci başına yapılan yatırım 2.002 dolardır. OECD ülkeleri öğrenci başına ortalama olarak 10.444 dolar harcama yapmaktadır⁵². Türkiye'de öğrenci başına yapılan harcamanın yaklaşık 5 katıdır.

Tüm bu veriler ışığı altında yüksek düzeyde eğitim ve öğretim yaparak seçkin kadrolar yetiştirmeyi görev edinmiş üniversitelerimizin kalite standartlarının hayli aşağısında seyrettiği görülmektedir. Üniversitelerimizin gerek eğitim öğretim gerekse araştırma geliştirme faaliyetleri bakımından çağın gerektirdiği evrensel kalite düzeyine ulaşabilmeleri, bilimsel, teknolojik ve sosyo ekonomik görüşmelere göre kendilerini sürekli olarak yenileyebilmeleri için gerekli alt yapı çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

3.5.Yüksek Öğretimde Müşteri Kavramı

Yüksek öğretim kurumları, ülkelerin, sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik kalkınmasında önemli görevleri olan temel kuruluşlardır. Çağdaş üniversitelerden eğitim öğretim ve temel bilimsel araştırmaların yanı sıra uygulamalı teknolojik araştırmalardan, yetişkinlerin eğitiminden danışmanlık ve tedavi hizmetlerine kadar çeşitli hizmetler beklenir. Üniversiteyi Türk dil kurumu; yüksek düzeyde eğitim öğretim, bilimsel araştırmalar ve yayın yapan fakülte enstitü, yüksek okul ve benzeri birim ve bölümlerden oluşan, bilimsel özerkliği ve kamu tüzel kişiliği bulunan öğretim kurumu olarak tanımlanmıştır.

Yüksek öğretim kurulu çağdaş üniversiteyi; toplumun her kesimi ile bütünleşmiş, faaliyetleri itibariyle topluma olan sorumluluğu ne ölçüde yerine getirdiği

⁵¹ Age. s.24.

⁵² Age. s.89.

denetlenen ve faaliyetlerini toplum tarafından yönlendirilen, 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 yapıya sahip bir kurumdur şeklinde tanımlanmıştır⁵³.

Son yıllarda bilim ve teknolojiye meydana gelen hızlı ve çarpıcı gelişmeler nedeniyle dünyada olduğu gibi ülkemizde de değişimler gözlenmektedir. 1950'lerde Japonya'da Deming'in katkılarıyla başlayan kalite bilinci ve yönetim anlayışı 1980'lerde Avrupa ve Amerika'ya hakim olmuştur. Üretim ve hizmetlerde meydana gelen hızlı değişimler müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı rekabet koşullarını ve yönetim modellerini gündeme getirmiştir. Rekabette başarılı olabilmek için yönetimler üründe hizmette ve insan gücünde kaliteye büyük değer vermeye başlamışlardır. Neticede eğitim, kaliteyi sağlayacak en önemli sektör olarak görülmeye başlamıştır. Bu durum eğitimcileri, sistemin daha etkin ve verimli çalışma yollarını arama çalışmalarını yoğunlaştırarak kaliteyi yakalama çabasına itmiştir.

Kalite bir ürünün (mal veya hizmet) pazarda kabul edilirlilik derecesini belirleyen özelliğidir. Eğitim giderek artan bir şekilde öğrencilere, topluma ve iş dünyasına sunan bir hizmet olarak görülmeye başlanmıştır. Ortaya çıkan bu aşamada hizmeti olan ve kullanan kişilerin müşteri olarak tanımlanması gündeme gelmektedir. Eğitim müşterisi olarak tanımlayacağımız bu grubun içerisine, öğrenci, akademik personel, diğer çalışanlar, iş dünyası aileler ve toplum gibi pek çok gruptan söz etmek mümkündür.

Toplam kalite yönetiminde müşteri kavramına ilişkin tanımların ortak noktası müşterileri iç müşteri ve dış müşteri olarak ele almasıdır. Bunlardan ürün ya da hizmet alanlardan kurum içinde yer alanlara iç müşteri, kurum dışında olanlara dış müşteri adı verilmektedir.

3.5.1. İç Müşteri

İşletmede süreç içerisinde, kendisinden önceki sürecin müşterisi ve bir sonraki süreci müşteri kabul eden bir anlayış içerisinde yüksek öğretimde iç müşteriler.

Öğretim üyeleri; yüksek öğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçentlerdir.

Öğretim görevlisi; Ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü bir öğretim elemanı.

Okutman; Eğitim öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen, dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanlarıdır.

⁵³ Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Yüksek Öğretim Kurulunun Görüşü, T.C.Başbakanlık, Nisan 1992,s.11.

Öğretim yardımcıları; Yüksek öğretim kurumlarında belirli süreler için görevlendirilen araştırma görevlisi, uzmanlar, çevreciler ve eğitim öğretim planlamacılarıdır.

3.5.2. Dış Müşteri (eğitim alıcıları)

Müşteri “ satın alan, alıcı veya kendisine ürün veya hizmet verilen kişidir”. Bu bağlamda eğitim alıcıları,

Öğrenciler; özel yada devlet öğretim organlarından öğretim alanlar.

Şirketler; çalışanlarına eğitim talep eden veya mezun olan öğrencileri istihdam eden kuruluşlar.

Öğrenci velileri; velisi buldukları öğrencinin toplum içerisinde daha bir yere kavuşması, daha iyi bir eğitim alabilmesi için onlara maddi ve manevi destek sağlayan bireylerdir.

Toplum; ülkenin sosyal ve kültürel gelişimini sağlayan üniversitelerin en büyük alıcısı toplumdur.

3.6. Yüksek Öğretimde Kalite Akreditasyonu

3.6.1 Yüksek Öğretimde Akreditasyon

Kelime anlamı “yeterliliğin onaylanması” ya da “eşkredilendirme” demek olan akreditasyon; kuruluşların çalışma alanlarında hizmet, ürün, kalite sistemleri, laboratuvar ve çalışanların yeterli kapasiteye sahip olup olmadıklarının bağımsız ve yetkili bir örgüt tarafından değerlendirilmesi ve onaylanması işidir⁵⁴.

Akreditasyon yaptırımları olan bir denetim sistemi değildir. Kuruluşlarda bir anlamda öz denetimi sağlayan, içinde bulunduğu standartlara ne ölçüde uyulduğunu gösteren bir sistemdir. Akreditasyon ile hedeflenen, kuruluşların belirli görevleri yerine getirebilecek yeterlilik ve uzmanlığa sahip olduğunun bir yetkili kuruluş tarafından onaylanma sürecidir.

Yüksek öğretimde akreditasyonun sağlanması için uluslar arası düzeyde kabul görmüş standartların oluşturulması gerekmektedir. Eğitimin her aşamasında ve eğitimi etkileyen tüm alanlarda;⁵⁵

- Fiziki altyapı (Bina, spor tesisleri, açık alan. v.b.)
- Akademik altyapı (laboratuvar, kütüphane, dökümantasyon, iletişim, ..v.b.)
- Ders programı
- Sınav ve değerlendirme sistemi
- Akademik/ idari personel temin ve geliştirme sistemi
- Araştırma ve yayınlar

⁵⁴ Ömer Peker, Eğitimde Kalite ve Akreditasyon, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 29, sayı14, Aralık 1996, TODAİE, s.22.

⁵⁵ <http://www.tubitak.gov.tr/btspt/platform/akred/ek3.html>

- Kurumsal gelişme planı (stratejik planlama)
- Üniversite-sanayi-toplum ilişkileri sağlanırsa kaliteli insangücü yetiştirilebilir .Bu aşamalar gerçekleştirilebilirse akreditasyondan bahsedilebilir.

Yüksek öğretim kuruluşlarının tüm odak noktası, eğitim ve öğretim görevi üstlenmektir. Eğitim kuruluşlarının bu işlevini yerine getirmesinde kalite güvencesini sağlamak için genellikle kullanılan iki yöntem vardır. Bunlardan birincisi eğitim kuruluşlarının Akreditasyonu diğeride çıktılarının (ürünlerin) değerlendirilmesidir. Akreditasyon girdilerle, yani öğrenci seçimi, öğretim elamanlarının özellikleri, akademik ve fiziki altyapı (kütüphane, laboratuvar, sınıflar...) üzerinde odaklanmıştır.Akreditasyonda, yüksek öğretime ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve miktarı belirli bir düzeyin üzerinde ise çıktılarının kalitesinin de belirli bir düzeyin üzerinde olması varsayımı vardır⁵⁶.Akreditasyon; Devlet bütçesi, öğretim üyelerinin devlet memuru olması, öğrencilerin devletçe konulan sınavlar sonucu üniversiteye alınması yolu ile yapılan kalite denetimi daha baştan sağlanmış olur.

Değerlendirme sistemleri ise, Öğrenci başarıları, mezun sayısı, istihdam edilen mezun sayısı, mezunların istihdam yerleri, bir üst öğrenime gidebilen öğrenci sayısı gibi sistemin çıktılarıyla ilgilidir. Ancak buradada eğitim öğretim süreçleri gözardı edilmektedir. Yüksek öğretimde gerçek anlamda kalite artışı sağlamak için;

- Girdileri değerlendiren akreditasyon sistemi,
- Çıktıları değerlendiren değerlendirme sistemi,
- Eğitim-öğretim süreçlerinin tasarımı, planlamasını, uygulamasını ve denetimini sağlayan sistemleri, beraberce entegre ederek kalite güvencesini sağlayan yüksek öğretimde Toplam Kalite sistemi yöntem ve tekniklerinin kullanılmaya başlanması gerekmektedir.

3.6.2. Yüksek Öğretim Kurumu ve Kalite Güvence Süreçleri

Türkiye’de yüksek öğretim kurumları Anayasamızın 130 ve 131. Maddeleri gereğince 1981 yılında düzenlenmiştir. Kanun Yüksek öğretim kurulunu ülke yüksek öğretimindeki en üst yetkili kurul olarak tanımlamaktadır.

Yüksek Öğretim Kurumu, yüksek öğretim kurumlarının öğretimini planlamak, düzenlemek, yönetmek, denetlemek, yüksek öğretim kurumlarındaki eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek, bu kurumların kanunda belirtilen amaç ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını geliştirilmesini ve üniversitelere tahsis edilen kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim üyelerinin yükseltilmesi için planlama yapmak maksadı ile kurulmuştur⁵⁷.

Türk yüksek öğretim sistemi mevzuat bakımından Anayasadan sonra 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu hükümlerine tabidir. Kanunun amacı yüksek öğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek ve bütün yüksek öğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim- öğretim , araştırma,

⁵⁶ Ag. internet adresi

⁵⁷ Türker Kaya, **Yüksek Öğretim Kanunu**, Seçkin yayınevi, Ankara 1998, s.11.

yayım, Öğretim üyeleri, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bütünlük içinde düzenlemektir.

Yüksek Öğretim Kurulu Üniversiteler arası kurul, Rektörler komitesi ve Yüksek Öğretim Denetleme kurulu gibi komite ve kurulları yardımıyla yüksek öğretimin etkinliklerinin denetimi ve koordinasyonu faaliyetlerini sürdürür.

3.6.2.1 Yüksek Öğretim Kurulu

Yüksek Öğretim Kurulunun görevlerinin önemli bir bölümü yeni üniversiteler kurulması, üniversitelerin bünyesinde fakülteler, enstitü ve yüksekokullar açılması, üniversitelerin profesör, doçent ve yardımcı doçent kadrolarını tespit etmek, öğrencilerden alınacak harçların miktarını karara bağlamak, üniversite bütçelerini onaylayıp Milli Eğitim Bakanlığına sunmak, disiplin işlemlerini yapmak, yurt dışından alınmış diplomaların denkliğini tespit etmek gibi idari konulardan oluşur. Bu görevlerin yanında;

- Her yıl üniversitelerin verecekleri faaliyet raporlarını inceleyerek değerlendirmek; üstün başarı gösterenlerle, yeterli görülmeyenleri tespit etmek ve gerekli önlemleri almak
- Yüksek öğretim kurumlarında ve bu kurumlara girişte imkan ve fırsat eşitliği sağlayacak önlemleri almak
- Vakıflar tarafından kurulacak yüksek öğretim kurumlarının bu kanun hükümlerine göre açılması hususundaki görüş ve önerilerini Milli Eğitim Bakanlığına sunmak, bu kurumlara ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak ve bunları gözetmek, denetlemek.

3.6.2.2. Üniversitelerarası Kurul

Üniversitelerarası kurul akademik bir organ olup görevleri şunlardır;

- Yüksek öğretim planlaması çerçevesinde, üniversitelerin eğitim- öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerini koordine etmek, uygulamalarını değerlendirmek, yüksek öğretim kuruluna ve üniversitelere önerilerde bulunmak.
- Teşkilat ve kadro yönünden ve Yüksek Öğretim Kurulu kararları doğrultusunda üniversitelerin öğretim üyesi ihtiyacını karşılayacak önlemleri teklif etmek.
- Üniversitelerin tümünü ilgilendiren eğitim- öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak veya görüş bildirmek.
- Aynı veya benzer nitelikteki fakültelerin, üniversitelere veya fakültelele bağlı diğer yüksek öğretim kurumlarının eğitim- öğretimine ilişkin ilkeler ve süreçler arasında uyum sağlamak

3.6.2.3. Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu

Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu, yüksek öğretim kurulu adına üniversiteleri , bağlı birimlerini, öğretim elamanlarını ve bunların faaliyetlerini gözetim ve denetim altında bulunduran Yüksek Öğretim Kuruluna bağlı bir kuruluştur. Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu görevleri;

- Yüksek öğretim kurumlarında, eğitim- öğretim ve diğer faaliyetlerin bu kanunda belirtilen amaca ve ana ilkelere uygunluğunu Yüksek Öğretim Kurulunca hazırlanacak esaslara göre ve onun adına denetlemek.
- Yüksek öğretim kurulu başkanı tarafından 2547 sayılı kanunun 53. Maddesine göre (disiplin ve ceza işleri) istenen soruşturmaları yapmak.
- Yüksek Öğretim Kurulu tarafından bu kanuna göre verilecek diğer görevleri yapmak.

Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun ilgili maddeleri gereğince hazırlanmış bulunan Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu Teşkilat Görev ve Çalışma Usulleri Yönetmeliği çerçevesinde faaliyet gösterir. İlgili yönetmelikte inceleme ve soruşturmaların nasıl yapılacağı ve ne şekilde uygulanacağı belirtilir.

Denetime konu olan hususlar şunlardır.

- Teşkilat yapısı
- Personel işleri ve personel dağılımı
- Öğrenci işleri (öğrenci sayısı, sınav yönetmeliği, Öğrenci disiplin işleri gibi)
- Kütüphane ve dökümantasyon işleri
- Sağlık, Kültür ve spor işleri
- Bütçe işleri
- Eğitim-öğretim durumu
- Araştırma, yayın ve diğer bilimsel çalışmalar.

Yukarıda belirtilen konuları içeren bir denetimin ne zaman ve kimler tarafından yapılacağı üniversite rektörlüğüne yazılı olarak bildirilir. Denetleme heyeti üyeleri yaptıkları inceleme ve denetleme faaliyetleri sonucunda üniversite yönetimi ile bir toplantı yaparak tespit edilen eksiklikleri, dikkat çeken ve takdir edilen konuları bildirir. Bu konuda bir rapor hazırlanarak üniversitenin eksik bulunan konularda gerekli çalışmaları yapması istenir.

3.6.3. Meslek Örgütleri ve Akreditasyon

Gelişmiş ülkelerin çoğunda, üniversite mezunlarının mesleklerini icra edebilmeleri için öğrenim sonrasında ek bir yüksek öğrenim görme zorunluluğu bulunmaktadır. Bazı meslek guruplarının yine mezuniyet sonrasında mesleklerini icra edebilmeleri için o yüksek öğretim programlarının ilgili meslek örgütü tarafından akredite edilmiş olması zorunluluğu bulunmaktadır. Örneğin Amerikan mimarlar odası

mesleki uygulamaların denetlenmesini sağlamak için eğitim uygulama ve sınavdan oluşan üçlü bir sistemle mesleki uygulama yetkisi vermektedir⁵⁸.

Türkiye’de çeşitli meslek örgütlerinin odalar veya birlikler olarak var olmasına ve meslek icra etmek için meslek erbabının ilgili meslek örgütüne üye olma zorunluluğu bulunmasına rağmen, meslek örgütleri ile üniversiteler arasında programların oluşturulması ve onayı bakımından bir iş birliğinin bulunduğu söylenemez.

Ülkemizde hukuk fakültesi mezunlarının serbest meslek olarak avukatlık yapabilmeleri 1136 sayılı avukatlık kanununa göre lisans sonrası en az 1 yıl süreli staj, ve diğer koşulları yerine getirmeleri ile mümkün olabilmektedir.

Son yıllarda açılan fakültelerin ve yüksek öğretim kurumlarının diplomaları eş değer olmakla birlikte, eğitim kalitelerinde eş değerlikten söz etmek olanaksızdır. Bu bağlamda meslek icra etmek için kendisine başvurarak zorunluluğu olan odalar ve meslek örgütlerinin eğitimde akreditasyonu gerçekleştirebilmek için aktif rol alması, çeşitli üniversite ve fakültelerdeki ilgili eğitim ve öğretim faaliyetlerinin uyumlaştırılmasına yardımcı olmalıdır.

3.6.4 TS-ISO 9000 Kalite güvence sistemleri.

Kaliteli mal ve hizmet üretimine yönelik araştırmalar neticesinde kalite kontrol uygulamasının bilimsel ve dolayısıyla ölçülebilir temellere oturtulmasına paralel olarak bir ürünün kalitesini belli kriterler ile ifade edebilmek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda ISO 9000 kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları 1987 yılında yayımlanmıştır. Kalite güvence sisteminin amacı tüm kuruluşu, kaliteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler zinciri olarak ele alıp, kalitenin sürekliliğini sağlamak ve kuruluşun hedeflenen kalite düzeyini asgari maliyetle elde edebilmesini sağlayacak çabaları başlatmak eşgüdümü sağlamak ve sonuçları sürekli izleyerek, gereken önlemleri almaktır.

Bu modele uygunluk bir işletme için bir çok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslar arası bir standart da uygun bir kalite güvencesi sistemine sahip olmak anlamına gelmektedir. Ayrıca kalite güvencesi bir kalite sistem modeli olarak toplam kalite yönetimi felsefesini tamamlayıcı durumundadır.

Türkiye’de yüksek öğretim kurumlarında, yüksek öğretim kurulu tarafından yapılan akreditasyon çalışmalarının daha çok idari olması, süreçleri göz ardı etmesi, meslek örgütleri ve odalarının eğitim – öğretim sisteminin akreditasyon çalışmalarına katılamaması / katılmaması nedeniyle yüksek öğrenimde kaliteye ve toplam kalite yönetimini uygulayabilmeleri için ISO 9000 kalite güvence standartlarının eğitim öğretim kurumlarına uygulanmasına yönelik bir rehber hazırlanmalı ve standartların eğitim – öğretim süreçlerine çevrimi gerçekleştirilmelidir.

⁵⁸ TÜBA-TÜBİTAK-TTGv-BİLİM-TEKNOLOJİ- Sanayi tartışmaları platformu, Avrupa topluluğunun Bilim-teknoloji-mühendislik alanlarına ilişkin akreditasyon kurul ve kurumları çalışma grubu, Yüksek Öğretimde Kalite yönetimi alt grubu raporu, Şubat 1996, Ankara ,s.76.

3.6.4.1. Kalite sistemleri-üretim, tesis ve serviste kalite güvencesi modeli. (TS ISO-9002)

Bu standart, kalite güvencesi amaçları için kullanılan kalite sistemi ile ilgili üç standarttan biridir. Aşağıda verilen üç standartta yer alan kalite güvencesi modelleri tedarikçinin yeterliliğini göstermesi ve yeterliliğinin dış kuruluşlar tarafından değerlendirilmesi için uygun kalite sistemi şartlarının üç ayrı şeklini belirtmektedir.

- a) TS – ISO 9001 kalite sistemleri – tasarım geliştirme, üretim, tesis ve serviste kalite güvencesi modeli olup, belirtilen şartlara uygunluğun, tedarikçi tarafından tasarım, geliştirme, üretim tesis ve servis aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.
- b) TS – ISO 9002 kalite sistemleri – üretim tesis ve serviste kalite güvencesi modeli olup, belirtilen şartlara uygunluğun, tedarikçi tarafından üretim, tesis ve servis aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.
- c) TS – ISO 9003 kalite sistemleri – son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli olup, belirtilen şartlara uygunluğun tedarikçi tarafından sadece son muayene ve deney aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.

Bu standart ile TS – ISO 9001 ve TS – ISO 9003’de tanımlanan kalite sistem şartlarının, belirlenmiş olan teknik (ürün) özellikleri tamamlayıcı nitelikte olduğu (alternatif değil) göz önüne alınmalıdır. Bunlar kalite sistemlerinin hangi elemanları kapsamı gerektiğini belirleyen şartları tanımlar. Ancak bu standartların amacı kalite sistemlerinin aynı olmasını sağlamak değildir. Bu standartlar geneldir ve özel herhangi bir endüstri veya ekonomik sektöre bağımlı değildir. Kalite sisteminin tasarımı ve uygulanması, organizasyonunun çeşitli ihtiyaçlarından, özel hedeflerinden, sunduğu ürünler ve servislerden prosesler ve özel iş deneyimlerinden etkilenir⁵⁹.

Bu standartların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıyla eğitim sürecinin içeriğinde talep edenler ve arz edenler arasında ulusal ve uluslar arası boyutlarda bir iletişim kurulabilecektir. Küresel sürecin yaşandığı günümüzde, eğitimsel olaylarda bu süreç paralelinde, küresel yaklaşımlara ihtiyaç gösterilmekte olup kalite yönetimi ve kalite standartlarının Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde uygulamasıyla çağın gerekleri yerine getirilecektir.

Bu standartlar gerekli olduğunda veya bir eğitim öğretim organizasyonu bir kalite sistemi oluşturmak, sürdürmek ve iyileştirmek istediğinde yararlı olabileceği düşüncesiyle hazırlanmıştır. Her kurum kendi ihtiyaç bilgi deneyim ve kültürüne uygun olarak standartları şekillendirir.

⁵⁹ Kalite sistemleri-üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli, Türk Standartları Enstitüsü, TS-ISO 9002/ Aralık 1994 Ankara,s.1.

Standart tüketiciler (öğrenciler) ve öğretim üreticileri (öğretim üyeleri, öğretmenler) için kaliteli sistem gerekliliklerini tanımlar. Eğitim tüketicisi kavramı genelde şunları içerir.

- a) Öğretim üyelerinden veya yüksek öğretim kurumundan öğretim talep eden birey.
- b) Öğretim üyelerinden veya yüksek öğretim kurumundan öğretim talep eden şirket.
- c) Öğrencilerine eğitimsel yararlar sağlamak için öğretim üyeleriyle veya yüksek öğretim kurumuyla sözleşme yapan ve küçük bir topluluğu yada bir toplumu bütün olarak temsil eden okul kurulu. (günümüz koşullarında yasal ve bilimsel alt yapısı oluşmamıştır.)

TS – ISO – 9002 Kalite sistemleri – üretim tesis ve serviste kalite güvencesi modeli aşağıdaki konuları içermektedir⁶⁰.

- 1) Kapsam
- 2) Hüküm ifade eden reformlar
- 3) Tarifler
- 4) Kalite sistem şartları
 - 4-1) Yönetim sorumluluğu
 - 4-2) Kalite sistemi
 - 4-3) Sözleşmenin gözden geçirilmesi
 - 4-4)Tasarım kontrolü
 - 4-5) Doküman ve veri kontrolü
 - 4-6) Satın alma
 - 4-7) Müşterinin temin ettiği ürün kontrolü
 - 4-8) Ürün tanımı ve izlenebilirliği
 - 4-9) Proses kontrol
 - 4-10) Muayene ve deney
 - 4-11) Muayene,ölçme ve deney teçhizatının kontrolü
 - 4-12) Muayene ve deney durumu
 - 4-13) Uygun olmayan ürün kontrolü
 - 4-14) Düzeltici ve önleyici faaliyetler
 - 4-15) Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat
 - 4-16) Kalite kayıtlarının kontrolü
 - 4-17) Kuruluş içi kalite tetkikleri
 - 4-18) Eğitim
 - 4-19) Servis
 - 4-20) İstatistik teknikler

⁶⁰ Age.s.2-11.

Yukarıdaki maddeler ışığında yüksek öğretimde ISO 9002 modelini uygulamak için oluşturulacak olan model şu şekilde olacaktır.

1) KAPSAM

Bu standart bir sözleşmede gerekli olduğunda veya bir eğitim öğretim organizasyonu: Bir kalite sistemi oluşturmak, sürdürmek ve iyileştirmek istendiğinde onlara rehberlik etmesi için kullanıcılar ve eğitim öğretim üreticileri için hazırlanmıştır.

Bu standart, tedarikçinin tesis edilmiş bir tasarıma uygun ürün temini konusunda yeterliliğini gösterilmesi gereken durumlarda kullanılan kalite sistem şartlarını belirtmektedir.

Belirtilen şartlar, üretimden servise kadar bütün aşamalarda öncelikle uygunsuzlukların önlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanması amacı yöneliktir.

2) Hüküm ifade eden referanslar.

Aşağıdaki standardın içerdiği şartlar bu standart kurallarını oluşturur. Tüm standartlar revizyona tabi tutulabilirler. Bu sebeple aşağıdaki standart en son baskısının kullanılması teşvik edilmelidir.

(TS 9005 (ISO 8402: 1994) – Kalite sözlüğü)

3) TANIMLAR.

3.1 Eğitim alıcıları

Tüketicinin dar anlamdaki tanımı, eğitimin ve öğretimin sınırlı uygulamalarını içeren bir sözleşmeye göre eğitim talep eden kişidir.

Geniş anlamda tüketici ise;

- a) özel yada devlet öğretim organizasyonlarında öğretim olan öğrenciler.
- b) Çalışanları yada yöneticilerine öğretim alan şirketler.
- c) Öğrencilerin yararı için, toplumun bir temsilcisi olarak çalışan okul kurulu.

3.1. Öğretim sağlayıcı

Öğretim yönüyle, sorumlu organizasyon veya yüksek öğretimde tüketiciye bilgi ve deneyimi kazandıran öğretim üyesi, öğretim görevlisi, kısaca öğretim elemanıdır.

3.2. Öğretim ürünü

Değerlendirilen ve daha sonra kredilerle, sertifikalarla, derece ve diplomalarla belgelendirilen beceri, bilgi, tavır ve tutumları arttıran öğretim uygulamaları sonuçlarıdır.

3.3. Etki değerlendirmesi

Öğretim sürecinin sonunda öğrencinin öğrendiği bilgi ve becerilerin kalıcı ve etkili olarak uygulandığını belirtmek için yapılan değerlendirme.

4. Kalite sistem şartları

4.1. Yönetim sorumluluğu

4.1.1. Kalite politikası

Kalite politikası yönetim politikalarına uygun olmalı. Bütün çalışanların öğretimin kalitesini etkileyen bir “öğretim sağlayıcı” yönüyle çalışmalarını desteklemelidir. Yönetim, politikanın bütün “ tamgün “ yada “ yarı zamanlı “ çalışan öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, destekleyici personel ve alt sözleşmelilerce anlaşılmasını uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamalıdır.

Yönetim; kalite politikasını, kalite için hedeflerini ve kalite taahhütlerini belirlemeli ve bunları dökümanete etmelidir.

Yönetim; bu politikanın kuruluşun her kademesinde anlaşıldığından uygulandığından ve devam ettirildiğinden emin olmalıdır.

4.1.2. Organizasyon

4.1.2.1. Sorumluluk ve yetki

Öğretim yöneticisi bütün öğretim üyelerinin, öğretim görevlilerinin, destekleyici personelin sorumlulukları ve yetkileri dökümanlaştırılmalıdır.

Öğretim amaçlarını zamanında yerine getiremeyen ve ihtiyaçları karşılayamayan öğrencilerin tespit amacıyla, kayıt tutma ve problem çözmek için sorumluluklar ve uygun faaliyetler tanımlanmalıdır.

4.1.2.2. Kaynaklar

Bütün personele öğretimin gelişmesine katkıda bulunması için eğitim ve yetki verilmeli.

4.1.2.3. Yönetim Temsilcisi

Öğretim yöneticileri gerekli standartların belirlenen esaslara göre verilmesini sağlamak için yönetim temsilcisi olarak bir yöneticiyi atamalıdır. Bu temsilci, sorumluluklarının yanı sıra, aşağıdaki yetkilere sahip olmalıdır.

- a) Bu standarda uygun olarak bir kalite sisteminin kurulması, uygulanması ve devam ettirilmesini sağlamak.
- b) Gözden geçirme ve kalite sisteminin iyileştirilmesini esas alınması amacıyla, kalite sisteminin performansı konusunda yönetime rapor vermek.

Yönetim temsilcisinin sorumluluğu aynı zamanda öğretim yöneticilerinin kalite sistemi ile ilgili konularda dış kuruluşlarla ilişkilerini de içerebilir.

4.1.3. Yönetimin gözden geçirilmesi

Sistem kendisini, müşteri memnuniyeti, değerlendirme ölçüleri değerlendirme sonuçları ve geliştirilen dokümanların periyodik gözden geçirmenin zamanlamasını da kapsayacak şekilde kalite sistemi en üst seviyede gözden geçirilmelidir. Bütün düzenli faaliyetlerle, var olmalıdır.

4.2. Kalite Sistemi

Bir kalite sistemi, öğretimin kalitesini etkileyecek bütün faaliyetlerin kontrolü olarak tanımlanmalıdır ve dökümanite edilmelidir. Kalite sistemleri dökümanları şunları içermelidir.

- a) Kalite planlarının hazırlanması;
- b) Öğretim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi
- c) Öğretim tasarımı
- d) Öğretimin geliştirilmesi
- e) İstenilen kaliteyi gerçekleştirmek için gerekli olabilecek tüm kontroller, prosesler, teçhizat, sabit donanımlar, kaynaklar, kütüphaneler, atölyeler, laboratuvarlar ve niteliklerin belirlenmesi ve sağlanması.

4.3. Sözleşmenin gözden geçirilmesi

Öğretim paketini bir bütün olarak gözden geçirmek yönüyle sözleşmeler için bireysel olarak kayıtlı öğrencilerden, müşterilere ve öğretim sağlayıcılar uzanan bağlarda bütün aktiviteleri kapsayan sözleşme görüşmesi için dökümanlaştırılmış usullar olmalıdır. Öğretimi verenler, hangi eğitimi vereceğini, öğrencilerce ne seçildiğini, diplomaların, derece veya sertifikaların verileceğini kaydetme ihtiyacındadır. Bu sözleşme gerçekte yazılı veya sözlü olarak öğretim bölümlerinde hadiseleri vurgular. Bunun için ön görülen kademedeki ve yıllık olarak gerekliliklerin sağlamak için gözden geçirilmesi uygun olacaktır. Önerilerde karşılaşılan farklılıklar çözümlenmelidir. Sözleşmede, yapılacak değişikliklerin kanıtları yer almalı, müşteri ve eğitim sağlayıcıları arasında karşılıklı olarak anlaşılmalıdır.

4.3.1. Sözleşmede değişiklik

Öğretim sağlayıcıları, sözleşmede değişikliğin nasıl yapılacağını ve kendi organizasyonunun ilgili fonksiyonlarına, doğru olarak nasıl aktarılacağını belirlemelidir.

4.3.2. Kayıtlar

Sözleşmenin gözden geçirilmesine ait kayıtlar muhafaza edilmelidir.

4.4. Tasarım kontrolü.

Tasarım kontrolü TS ISO 9001'de yer almaktadır. Uygulamayı planladığımız sistem TS ISO 9002 olmasına karşın burada gelecekte uygulanabilme şansını değerlendirerek bu maddenin kapsamı anlatılacaktır.

4.4.1. Genel

Öğretim yöneticileri, belirtilen şartların yerine getirilmesini sağlamak amacıyla, öğretim ürünü tasarımını kontrol etmek ve doğrulamak için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.4.2. Tasarım ve geliştirme planlaması

Öğretim yöneticileri her bir tasarım ve geliştirme faaliyetleri için planlar hazırlanmalıdır. Planlar ilgili faaliyetleri tanımlamalı veya atıfta bulunmalı ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için sorumlulukları belirlemelidir.

4.4.3. Kuruluşla ilgili teknik ilişkiler

Eğitim alıcıları içinde yer alan farklı gruplar arasındaki kuruluşla ilgili ve teknik ilişkiler belirlenmeli ve gerekli bilgiler dökümanite edilmeli, edilmeli ve düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

4.4.4. Tasarım girdileri

Tasarımcılar için, eğitim isteyenlerin ihtiyaçlarını eğitimin genel amaçlarını, standartları, hedef nüfusun genel karakteristiklerini ve olası kalite başarısızlıklarını, (bunları düzeltmek veya engellemek için eğitim tasarlanmalı) içeren bir analiz raporu hazırlanmalıdır. bu raporda şu bilgiler olmalıdır.

- a) Öğretimin çözmek için tasarımılandığı performans problemlerini ifade etme.
- b) Bütün tüketicileri ve hedef öğrenci grubunu tanımlama.
- c) Öğretimin engel olacağı potansiyel kalite başarısızlıklarını ifade etme.
- d) Sözleşmede, öğretimde veya öğretim programında belirtilmemiş olsa bile gözlenebilecek bütün ilgili güvenlik ve sosyal düzenlemeleri ifade etme.

4.4.5. Tasarım çıktıları

Tasarım çıktıları, tasarım girdi şartlarına göre geçerli ve doğrulanabilir olacak şekilde açıklanmalı ve dökümante edilmelidir.

4.4.6. Tasarımın gözden geçirilmesi

Tasarımın uygun aşamalarında tasarım sonuçlarının mevzuata uygun dökümante edilmiş gözden geçirme işlemleri planlamalı ve yürütülmelidir.

4.4.7. Tasarım değişiklikleri

Bütün tasarım değişiklikleri ve tadilleri uygulanmadan önce, yetkili personel tarafından tanımlanmalı, dökümante edilmeli, gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır.

4.5. Doküman kontrolü

4.5.1. Genel

Öğretim yöneticisi, bu standart da yer alan şartlarla ilgili standartlar tüm verilerini ve dökümanların kontrolü için dökümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.5.1. Doküman onaylama ve kullanım

Dökümanlar ve verileri yayınlamadan önce yeterlilik açısından yetkili personel tarafından gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır. Doküman kontrol usulleri, bu standartların yerine getirilebilmesi amacıyla, ilgili formların, el notların ve verilerin kullanımı bütün öğretim üyelerine anlatılmalıdır. Geçersiz ve / veya yürürlükten kalkan dökümanların kullanılmasını önlemek için dökümanların yürürlükteki revizyonlarını gösteren ana liste veya eşdeğer doküman kontrol prosedürü oluşturulmalı ve kullanıma hazır bulundurulmalıdır.

Bu kontrol.

- a) Kalite sisteminin etkili olarak uygulanması için gereken faaliyetlerin yürütüldüğü yerlerde ilgili dökümanların yürürlükteki baskılarının bulunduğundan.
- b) Geçersiz ve / veya yürürlükten kaldırılan dökümanların dağıtıldıkları veya kullanıldıkları tüm noktalardan hemen kaldırıldıklarından veya işlenmeyerek kullanılmamasına karşı güvencenin oluşturulduğundan.
- c) Bilgi korunması ve / veya yasal amaçlar için tutulan yürürlükten kalkan herhangi bir dökümanın uygun bir şekilde tanımlandığından, emin olunmasını sağlamalıdır.

4.5.2. Doküman ve veri değişiklikleri

Dahili dökümanların değişim ve kontrolü ve harici bir dökümanın güncelleştirilmesi yönüyle açıklayıcı usuller dökümanı oluşturulmalıdır.

4.6. Satın alma

4.6.1. Öğretim satın alma

Öğretimsel oluşumda, öğretim yardımcılarında olduğu gibi akademik ve teknik personelde seçilen usullere göre kiralanır ve bu usuller, iş tanımlarını ve niteliklerini içerecek şekilde, kalite sisteminde kapsamalıdır.

Kitapların, öğretim için materyallerin, kütüphanelerin, bilgisayar softwarelerinin, bilgisayarların ders notlarının ve diğer destekleyici materyallerin satın alınmasını kapsamalıdır. Prosedürler kaynakların nasıl seçileceğini ve kimin seçeceğini kapsamalıdır. Eğitim alıcısıyla sözleşmenin bir bölümü, ikametgah, öğretimsel ve yiyecek miktarlarında dikkate alma ihtiyacındadır.

4.6.2. Alt sözleşmenin (taşeronların) değerlendirilmesi.

Alt sözleşmecinin ve takip eden ürünlerinin seçimi hizmetlerinin becerilerini, tavsiyelerin, kalite sistemlerinin üçüncü bölüm sertifikası (şirket dışından) nitelikli bir davetçi tarafından yapılır veya eğitim sağlayıcı tarafından değerlendirilmeleri daha önceki deneyime dayalı olarak yapılabilir. Hangi yöntem seçilirse seçilsin alt sözleşmenin onaylanmasının bir kaydı ve sürekli performansı izlenmesi için bir sistem olmalıdır.

4.6.3. Veri Satın alma.

Döküman satın alma açıklıkla ürün siparişini içermelidir. Dökümanda aranması gereken maddeler şunlar olmalıdır.

- a) Tip,sınıf, sitil, derece veya diğer hassas tanımlar.
- b) İsim (başlık) yada diğer olumlu tanımlamalar, çizimler, işlem gereklilikleri, kontrol öğretimi ve diğer ilgili veriler, beğenilme yönüyle gereklilikleri içerme veya ürün nitelikleri, usuller, ekipman süreçleri ve personel.
- c) İsim (başlık) sayı, ürüne uygulanacak kalite sistem standartlarının sonuçları.

Sağlayıcılar, serbest olmak için öncelikle belirlenen uygun gereklilikler yönüyle satın alma dökümanlarını gözden geçirerek onaylamalıdır.

4.6.4. Satın alınan ürünün onaylanması.

Eğitim alıcısı, eğitimin verilmesi, imkanların uygun olabilirliği, akademik ve teknik personelin uygunluğu ve şartların onaylanması için bilgilendirilmelidir.

4.7. Müşterinin temin ettiği ürün kontrolü.

Bu test kitaplarını, çalışma kitaplarını, olay çalışmalarını, özel eğitim araçlarını, software'i, sanatsal sunuları veya çalışanlar için şirketlerin satın aldığı öğretim maddelerini kapsar. Öğretim sağlayıcısı, diğer girdilerle birleştirmek veya ilgili faaliyetleri için müşterinin temin ettiği ürünün doğrulanması, depolanması ve bakımının kontrolü amacıyla, dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Böyle bir ürünün kaybolması, hasar görmesi veya kullanıma uygun olmaması durumunda, kayıt tutulmalı ve müşteriye rapor edilmelidir.

4.8. Ürün tanımlanması ve izlenebilirliği.

Uygun olduğu takdirde (masraflar göz önünde tutulmalıdır) öğretim sağlayıcısı öğretim alıcılarla ilgili tüm kayıtları tutmalıdır. İzlenebilirlik çok masraflıdır ve yalnızca sözleşmenin bir bölümü olduğu sürece gereklidir. Devam kayıtları ve transkriptler her öğrenciye ne tür bir eğitim verildiğini tanımlamak için kullanılabilir. Diğer bilgiler ulaşımı mümkün hale getirilmelidir. Bunlar;

- a) Öğrenci kayıtları
- b) Ders çizelgeleri
- c) Sınıf çalışma planı
- d) Test kitapları ve ekleri
- e) Öğretim üyeleri
- f) Öğretim materyalleri

4.9. Süreç (proses) kontrol.

Süreçler, beceri, bilgi ve tutumların düzenli bir şekilde artırımını mümkün kılacak şekilde gerçekleştirilir. Öğretim spesifikasyonları içinde bu öğretim sürecinin sonuçlanmasını sağlamak için uygun kontrol yöntemleri oluşturulur. Değişim gerçekleştiği takdirde değişim belgeleştirilir ve öğretim değerlendirilir. Ana süreçler ihtiyaç değerlendirmesi, tasarım, geliştirme uygulama ve sonuçların ölçümüdür.

4.9.1. Özel işlemler / laboratuvar sınıfları.

Örneğin bilgisayar yada İngilizce gibi sınıflardaki işlemlerde öğrencilerin daha iyi öğretim görebilmeleri için, öğrenim materyallerinin, mevcut olması gerekmektedir. Bu tür özel işlemlerin, öğretimin spesifikasyonlarının karşılanmasını garanti etmek için sözleşmede yer verilmesini veya sık sık kontrol edilmesi gerekmektedir.

4.9.2. Öğretim plan ve kaynaklarını kullanarak öğretim uygulaması.

4.9.2.1. Plan / Ders planı ve notları.

Öğretimde kullanılacak materyaller ve stratejiler, değerlendirme stratejileri , öğretim stratejileri ve öğretimde kullanmak için seçilen bütün materyallerin rolünü

açıklayan bir öğretimsel plan hazırlanmalıdır. Planlarla sonuçlar değerlendirilmeli örtüşmüyorsa nedeni bulunup ilgili konuda çalışma yapılmalıdır.

4.9.2.2. Öğretim birim planı / Ders planı

Öğretim süresince öğretim üyesinin ve öğrencilerin rolünün ve faaliyetlerinin en az seviyede, ne olduğunu açıklayan bir ders planı, herhangi bir öğretim ünitesi için geliştirilir. Öğretim üyesi yönetimindeki bir öğretimde bu doküman bir öğretim üyesi rehberidir öğretimin, öğrencinin kendi yönetiminde olduğu yerde ise (bilgisayar, video, vb.) öğretimin akış düzenini açıklayacak şekilde yer almalıdır. Plan aynı zamanda hem dersin değerlendirilmesi, dersin gelişimi, geri besleme için gerçek zamanı, öğrenci gelişimini ve hem de düzeltici faaliyetleri de göstermelidir.

4.9.2.3. Öğrenci değerlendirmesi ve öğretimin yeniden yapılanması.

Bir öğretim kaydı, değerlendirmede öğrenci başarısını ifade eder. Kayıt aynı zamanda, öğrencinin ilk aşamada kabul edilebilir bir performans seviyesine ulaşmış olduğunu ilave öğretim yapıldığını ve sonunda başarılı olduğunu veya istenen performansa ulaşamadığı görülecektir.

4.9.2.4. Öğretim Revizyonu.

Bir öğretimin gözden geçirilme süreci bir dersin her aşamasında kullanılır. İlgili dökümanı kimin gözden geçirmeye katıldığını dersin revizyonundan kimin sorumlu olduğunu, öğrenciden kimin sorumlu olduğunu, kimin gerekli performans seviyesine çıkamadığını gösterir. Öğretimin gözden geçirilmesi ölçütleri şu bilgileri içermelidir.

- a) arzu edilen öğretim sonuçlarını öğrenemeyen öğrencileri.
- b) Alan uzmanının içerik ve yapılan öğretimde gerekli değişikliklerle ilgili yorumları.
- c) Öğretimde beceri öğretimi yönüyle gerekli bir değişikliğin kanıtları.
- d) Öğrencinin kullandığı ders materyallerin derse uygunluğuna dair, eğitim talep edenin yorumları.

4.9.2.5. Öğretim etkisini değerlendirme / öğrencilerin izlenmesi.

İzleme çalışmaları öğretimin başlangıçta tanımlanan ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını belirlemek için periyodik olarak yürütülür. Bu çalışmalar öğretimin gözden geçirilmesine yardımcı olur.

4.9.2.6. Öğretimin görevlisi değerlendirmesi.

Öğretim süreçlerinde personel sorumlulukları, öğretim verebilme ve belirtildiği gibi komple bir öğretimi geliştirmek için öğretim üyeleri yeterliliklerinde uygun seviyede detaylı doküman oluşturulmalıdır. Bunun kanıtları sınıf gözlem raporları, formal akademik eğitim, ve / veya daha önceki öğretim deneyimlerini içerir.

4.10. Denetleme ve test etme / sınavlar.

4.10.1. Denetimin ve test etmenin alınması / giriş veya tanıma sınavları.

Bu giriş gereklilikleriyle öğrenci geliri karşılaştırılmasının dikkate alınmasını içerir. Bu ihtiyaçlar daha sonra öğretim yapısını ve içeriğini şekillendirmek için kullanılır. Bu aynı zamanda öğretimde kullanılan yeni ekipmanları, sunulan hizmetleri, video bantlarını, bilgisayara dayalı eğitimi, tepe gözleri ve diğer materyallerin denetiminde gerektirir.

4.10.2. Süreç içinde kontrol / öğretim anında yapılan biçimlendirici değerlendirme.

Bu plana uygunluğunun garanti etmek için öğretim sırasında sürdürülecek kontrol ve sınavları kapsar. Öğrenci performans profilini, personel kayıtlarının değerlendirmesini, yazılı ders değerlendirmesini ve final sınavlarını içerebilir.

4.10.3. Son denetim ve test etme / Öğretimin sonunda yapılan değerlendirme.

Bu bütün öğretimler için, öğretimin etkinliğini ve / veya öğrenci performansını değerlendirmek için verilen her hangi bir değerlendirme testi veya sınavı kapsar. Değerlendirme yöntemleri öğretim spesifikasyonlarına veya öğretim programına dayandırılmalıdır. Kullanılan usuller öğrencilerin bütün öğretim gereklerini yerine getirinceye kadar, sertifika verilmemesini garanti etmelidir.

Öğretim sonunda yapılacak denetim veya test etme unutulmuş veya doğru olmayan öğretimi belirler. Öğretim sağlayıcılar unutulmuş veya doğru olmayan öğretimi ek maliyet olmaksızın öğretim alıcılarına ek bir öğretim vermelidir.

4.10.4. Denetim ve test kayıtları / Transkript.

Burada bütün sınavların ve değerlendirmelerin tamamlandığının dökümanları yer alır. Bu kayıtların saklanması gerekir.

4.11. Denetim, Ölçme ve test ekipmanı.

Eğitim ve öğretim kurumlarında şimdi veya gelecekte, farklı bir öğretim sağlayıcısı tarafından, diploma derecesinin veya kazanılan sertifikanın uygun değerlendirilmesini garanti etmek için, kredilendirme kurumlarınca kullanılan değerlendirme ölçütleriyle değerlendirilmesidir. Bu diploma veya sertifikanın uluslararası düzeyde geçerliliğinin sağlanması açısından önemlidir.

4.12. Denetim ve test durumu. (Muayene ve deney durumu)

Çoğu durumda bu paragraf gerekleri öğrenci kayıtlarının uygun dokümantasyonu ile olur.

4.13. Doğrulanmayan ürünlerin veya hizmetlerin kontrolü / farklılık kayıtları.

Doğrulanmama anlatılmaktadır. Öğretim yönüyle, yalnızca öğretim spesifikasyonlarıyla, öğretim üyeleriyle, öğrenci performansıyla malzemelerle ve satın alınan hizmetle sınırlı değildir.

4.13.1. Doğrulanmamanın gözden geçirimi ve düzeltme / akademik veya yönetsel faaliyetler.

Bu herhangi bir uygunsuzluğun sonucu olarak alınan bir tedbirdir. Öğrenci veya öğretim özellikleri, öğretim destekleyici materyalleri veya dikkate alınacak takımlara dayalı olarak çeşitli şekillerde yorumlanma ihtiyacında olan standartlarda dört işlem oluşturur. Uygunsuzluğun düzeltilmesi örnekleri şunlar kapsar.

- ilave öğretim sağlama ve yeri bir teste izin verme.
- Öğretim üyesinin yönlendirilmesinde devam etmesine izin verme.
- Bir diğer çalışma programına geçiş yaptırma.
- Programdan ayrılmasını ya da yeniden olmasını önerme.

4.14. Düzeltme faaliyetleri.

Sistemler, eğitim talep edenlerin şikayetini, öğrenci eleştirisini, kalite denetiminin sonuçlarını, kalma ve başarı oranlarını ortaya koyarlar.

Tasarım, geliştirme ve verilen öğretim içinde düzeltici faaliyetleri izleme yönüyle ve çözümlerin etkili ve problemin esasıyla olmasını sağlamak için bir sistem olmalı. Bir çok durumda düzeltme tedbirleri alınmadan önce problemi oluşturan nedenleri tanımlamak için değerlendirme tasarlanmalıdır.

Öğretim yöneticileri, düzeltici ve önleyici faaliyetleri yürütmek için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.14.1. Düzeltici faaliyetler.

Düzeltici faaliyetler için prosedürler.

- öğretim alıcıları ve öğretim uygunsuzlukları ile ilgili raporların etkin bir şekilde ele alınması.
- Kalite sistemi ve öğretim ile ilgili olan uygunsuzlukların sebebinin araştırılması ve bu araştırma sonuçlarının kaydedilmesi.
- Uygunsuzlukların sebebini yok etmek için gerekli olan düzeltici faaliyetlerin tespitlerinin yapılması.

- d) Düzeltici faaliyetlerin uygulanmasını ve etkinliğini sağlamak için kontrollerin yapılması, Hususlarını içermelidir.

4.14.2. Önleyici faaliyetler.

Önleyici faaliyetler için prosedürler.

- a) Uygunsuzlukların potansiyel sebeplerini tespit etmek, analiz yapmak ve ortadan kaldırmak amacıyla öğretim kalitesini etkileyen işlemler ve spesifikasyonlar, standart dışı izinler, tetkik sonuçları, kalite kayıtları, servis raporları ve öğretim alıcıları şikayetleri gibi uygun bilgi kaynaklarının kullanılması.
- b) Önleyici faaliyet gerektiren problemler ile uğraşmak için gerekli adımların tespitini.
- c) Önleyici faaliyetlerin başlatılması ve bunun etkili olmasını sağlamak için kontrollerin yapılması.
- d) yapılan faaliyetlerle ilgili bilgilerin yönetimin gözden geçirmesi için sunulmasını içermelidir.

4.15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat.

Verilen metodu öğrencilere ne tür materyallerin sunulduğunu, temin edilme ihtiyacında oluşan donanımı (video bantları vb.) kapsayacak standartlarda bu elementlerin bazı sınırlı uygulamaları olabilir. Fakat TS – ISO 9002nin 4.15.2, 4.15.3, 4.15.4 ve 4.15.5. burada dikkate alınmaz.

4.16. Kalite Kayıtları.

Öğretim sağlayıcısı, kalite kayıtlarının tanımlanması, toplanması, tasnifi, ulaşılması, dosyalanması, muhafazası, bakımı ve elden çıkarılması için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Buna ek olarak aşağıdaki kayıtlar, kalite sisteminin parçalarıdır.

- a) Yönetimin gözden geçirimi.
- b) Sözleşmenin gözden geçirimi.
- c) İhtiyaç değerlendirme raporu.
- d) Tasarım raporu.
- e) Rapor veya çeklist geliştirilmesi.
- f) Öğretim planı.
- g) Öğretim ve destekleyici malzemeler.
- h) Öğretim kayıtları.
- i) Öğrenci performans kayıtları ve öğretimin gözden geçirilmesi.
- j) Tamalama kayıtları(sertifikalar, diplomalar vb.)
- k) Kabul edilebilir alt sözleşmeler.

- l) Kayıplar, zarar veya eğitim talep edene sunulan, ürünlerin uygun kullanılmaması.
- m) Şikayetler.
- n) İç kalite denetimi.
- o) Araştırmalar.

4.17. Kuruluş içi kalite tetkikleri.

Öğretim sağlayıcısı, kalite ile ilgili faaliyetlerin ve ilgili sonuçların planlanan düzenlemelere uygunluğunu doğrulamak ve kalite sisteminin etkinliğini tayin için kuruluş içi kalite tetkiklerinin planlanması ve yerine getirilmesi ile ilgili dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmak ve sürekliliğini sağlamalıdır.

Kuruluş içi kalite tetkikleri, tetkik edilecek faaliyetlerin durumu ve önemi esas alınmak suretiyle programlanmalı ve tetkik edilen faaliyetten doğrudan sorumluluğu olmayan tarafsız personel tarafından yapılmalıdır.

Sonuçlar kayıt edilmeli ve tetkik edilen alandan sorumlu personelin dikkatine sunulmalıdır. Bu alandan sorumlu yönetici personel, tetkik sonucunda bulunan eksikler ile ilgili düzeltici faaliyetleri zamanında uygulamalıdır.

Düzeltilici faaliyetlerin yerine getirilmesi ve etkinliği, takip tetkikleri ile doğrulanmalı ve kayıt edilmelidir.

4.18. Eğitim

Eğitim talep edenlerin ihtiyaçları, garanti edilmelidir ki eğitim verenler, eğitim talep edenleri eğitimsel ihtiyaçlarını karşılamaları için nitelikli personele sahip olsunlar. Öğretim üyelerince alınan akademik dereceleri, mesleki istihdam geçmişleri, özel dersleri veya sertifikaları, hizmetçi eğitimleri ve yazılı usuller, öğretim kalite kayıtlarının bir bölümüdür. Nitelikler; tanımlamak için gerekli sürekli olarak gözden geçirilmeli ve öğretim üyeleri ve personel için gerekli olan hizmet içi eğitim sağlamaktır.

Hizmet kalitesinin zayıflamaması için öğretim üyelerinin görevleri en az denetimle denetlenmelidir. Kayıtlar eğitim ihtiyacının periyodik olarak gözden geçirilmesini sağlamalıdır.

4.19 Hizmet Verme (Servis)

Eğer bir sözleşme anlaşması program çalışmalarının tamamlanmasından sonra öğrencilerin sürekli desteklenmesini gerektiriyorsa, eğitim vericiler bu gibi desteğin nasıl verileceğini ve izleneceğini belirtmelidir.

4.20 İstatistik Teknikleri

Kalite sisteminin tamamında uygulanır. Performans göstergeleri, ayrılma oranları, başarı kayıtları, eğitim talep edenlerin memnuniyetleri gibi ölçümler istatistiksel analizler yoluyla kalite sistemini destekleyecektir.

Öğrenim süreçlerinin daima kalitesel karakteristikleri olduğu gibi sayısal karakteristikleri de vardır. Bunlar, sağlanan eğitimsel ürünlerin kalite profili için beraber kullanılır.

Sayısal öğretim karakteristikleri şunları içerir; öğretim süresi, bekleme süresi, öğrenci performansı, ayrılma oranları, maliyet, ders geçiş oranları, kitap sayısı, öğretim destek kayıtları vb.

İstatistiki yöntemlerle elde edilen veriler işlenerek daha iyi bir kalite sisteminin oluşturulmasında yardımcı olurlar. Bu yardım düzeltici ve önleyici faaliyetlerle sisteme geri dönüş şeklinde gerçekleştirilir.



II YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Modern üretim ve yönetim biçimleriyle birlikte toplumda yaşanan değişimler modern eğitim anlayışının gelişmesine, ülkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü taleplerinin artmasına neden olmuştur. Bu nedenle evrensel değerlere açık, bilgi üretimine katkıda bulunabilen ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanılabilen bireylerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Buda ancak kaliteyi kendisine amaç edinmiş, yüksek düzeyde eğitim öğretim yaparak seçkin kadrolar yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan ve araştırma sonuçlarını toplum yararına sunarak sosyal ve ekonomik kalkınmaya hizmet eden üniversiteler sayesinde olabilir.

Üniversitelerin temel amacı bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Üniversiteler bu amacı gerçekleştirirken çevresindeki formel ve informel örgütlerden etkilenirler. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler üniversitelerin bu görevlerini yerine getirmelerini etkiledikleri gibi üniversitelerde ülkenin ekonomik sosyal ve teknolojik gelişmelerine etkide bulunmaktadır. Eğitimin ürünü insan olduğu için toplumun bütün kesimleri bu ürüne karşı duyarlıdır. Çünkü eğitimin ürünü olan insan toplumdaki birçok örgütün iş gücü kaynağını oluşturur.

Eğitimde kaliteyi üretilen eğitim hizmetinin toplumun beklentilerine uygunluğu veya toplumun beklentilerine karşılama derecesi olarak tanımlayabiliriz.¹ Ancak eğitimde kalite gerçekleştirilirken toplumun isteklerini ve beklentilerini karşılamak için eğitim ürünü konumundaki insanın sahip olması gereken normları belirleme güçlüğü vardır. Toplumun tüm kesimlerinin beklenti ve isteklerini yansıtan eğitim normları tespit edilebilse bile, eğitim ürününün mezun olduktan sonra hangilerinin bu özelliklere ne ölçüde sahip olduğunu belirlemek güçtür. Öğretilmiş olan ölçülse bile, öğretilmiş olanın gerçek yaşamla ilişkisini ölçmek daha güçtür.

Üniversiteler kalkınma için gerekli olan yeni değerleri ve kültürel öğeleri öğrencilerine aktararak toplumun beklentilerini karşılayacak derecede-toplumu değişim bilincine hazırlamaya çalışır. Üniversite kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Şüphesiz her örgütün bir kültürü olduğu gibi eğitim kurumlarının da kendine özgü bir iklimi ve kültürü vardır. Üniversitenin girdisi olan öğrenci toplumdan aldığı kültürle gelir ve üniversitenin kendisine özgü kültürü içerisinde yoğrularak tekrar topluma girer. Yüksek öğretim kurumunun örgütsel kültürü, üniversite ortamında yaygın olan değerleri, normları, inançları, gelenekleri ve töreleri oluşturur. Bir yüksek öğretim kurumunda kalite bilinci önemli bir değer olarak görülür ve kültürün içersine enpoze edilebilirse, yöneticiler, çalışanlar ve öğrenciler kaliteyi bir yaşam biçimi haline getireceklerdir.² Eğitim örgütlerinin sahip olduğu örgütsel kültür ve nedenli güçlü ise yetiştirdikleri insan gücünün kalitesi de o denli yüksek olacaktır.

¹ Çelik Vehbi, **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite**, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, 8-9 Kasım 1995 İstanbul, Tüsiad-Kalder Yayını cilt 2, S.349

² Age S.348

Gelişmiş toplumların bilgi toplumu adı verilen yeni bir yapılanmaya doğru gittiği yüzyılın son günlerinde, eğitim sistemleri bu kez daha önce olduğunun tersine toplumsal değişime cevap vermekte gecikmişlerdir. Yaşanan sorunların en önemli nedenlerinden birinin eğitim sistemlerinin yaşadığı isteksizlik yada var olanı koruma kolaycılığına kaçmaları olduğu söylenebilir. Birçok sektörde büyük boyutlu dönüşümlere yol açan toplam kalite kavramının, eğitim sistemlerinde başarıyla uygulandığı örnekler neredeyse yok denecek kadar azdır.³

Günümüzde kalite sağlamanın esası kalitesizliğin önlenmesi olup, hataları oluştuktan sonra bunların tespit edilmesi ve giderilmesi yerine hata önleyici şekilde süreçte kaliteyi etkileyen tüm faaliyetler üzerinde yoğunlaşmıştır. Böylece kaliteden herkesin sorumlu olduğu Toplam Kalite Yönetimi anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümü değil, o örgütün bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının olduğudur. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında müşteri tatmini ön plandadır. Bu sistemin başarıyla uygulanabilmesinin temelinde iş görenleri iyi motive etmek, yönlendirmek, bilgi ve beceri düzeyini yükseltici eğitim vermek gibi insan faktörünü geliştiren yöntemler yatmaktadır. Kalitenin artırılmasında kritik öge insan oluşuna göre insanın çalıştığı örgütün kültürü, kalite isteğini temelden etkilemektedir.

Müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun üretim/hizmet sunumuna odaklanan TKY yaklaşımının endüstriyel ürün kalitesinin iyileştirilmesinden elde edilen başarılı sonuçlar, uygulama prensiplerinin sağlık, eğitim ve diğer hizmet sektörlerinde yayılmasında etkili olmuştur. TKY'nin başlıca prensipleri ise şunlardır:⁴

- Müşteriye (bir ihtiyacın çözümlenmesi için başvuruda bulunan kimse, toplum, kurum vb.) odaklanarak ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etmeyi hedeflemek.
- Aynı amaç ve değerlere dönük bir kültür yapısı içerisinde takım halinde çalışmak.
- Süreç iyileştirme çalışmalarında istatistiki kalite araçlarını kullanmak.
- Üretilen bilgileri sistemin iyileştirilmesi için alınan kararlarda destek olarak kullanmak.
- Tasarım ve uygulamalarda sıfır hatalı üretim/hizmet sunumunu amaçlamak.

Eğitim sistemlerini "TKY" anlayışı içinde organize etmede atılacak ilk adım eğitim ihtiyacını doğru olarak belirlemek olacaktır. Bu belirlemenin, zorunlu eğitim kademesinde toplumun bütün kesimlerini, diğer kademelerinde ise ilgili kesimlerin doğrudan katılımını sağlayacak bir yapılanma içerisinde olması gerekir. Mevcut eğitim sistemi eleyici, bireyi sistem dışına iten, başarıdan çok başarısızlığı ölçmeye yönelik bir görünüm vermektedir. Eğitim sisteminin bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına dönük, hayat

³ Deniz Taşçı, **Toplam Kalite Yönetimi ve eğitimde uygulanabilirliği**, 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, 8-9 Kasım 1995 İstanbul, Tüsiad-Kalder Yayını cilt S.255

⁴ Çoruh Mithat, **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997,S.1

boyu öğrenmeyi sağlayan bir yapıda, üründen çok süreçler üzerinde kaliteyi verimliliği gözetilen bir yapıda yeniden organize edilmesi gerekmektedir. Kısacası eğitim örgütünün bütün tarafların ekip anlayışı içinde eğitim hedeflerine ulaşmada eğitim/öğretim süreçlerinin kalite ve verimlilik esasına göre düzenlemede iş birliği içinde çalışması gerekmektedir.

1- Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Sebepleri

20. yüzyılın son çeyreğinde gerçekleşen teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler yeni bir çağa geçişi hızlandırmıştır. Bilgi çağı olarak adlandırılan bu bölümde bilgiyi biriktirip depolamak değil, bilgiyi üretmek veya üretilmiş bilgiyi en kolay ve hızlı biçimde ulaştırmak ön plana çıkmıştır. Bilgi toplumunu oluşturan en önemli etken ise eğitim ve eğitim sistemleri olmuştur. Eğitim sistemleri kendi toplumlarının gelecekleri için gerekli olan değerleri ve evrensel değerleri yeni kuşaklara aktaran kurumlar olarak bilgiyi üreten, öğreten, yorumlayan ve topluma sunan örgütlerdir. Bu örgütler içerisinde yer alan üniversiteler ise toplumun gelişmesi ve ilerlemesi için büyük ve önemli bir yere sahiptir.

- Tüm bu gelişmeler dikkate alındığında ülkemizde liseyi bitiren tüm gençlerin en büyük amacı üniversite mezunu olabilmektir. İyi bir eğitim almanın yanında, bir üniversite diplomasına sahip olmanın gelecek yaşantılarında sağlayacağı avantajları düşünen ve ileride ayrıcalıklı bir konuma gelmelerinde yardımcı olacağını düşünen gençler ne pahasına olursa olsun bir üniversite eğitimi alma çabası içerisindeyler.

Liselerdeki klasik eğitim sisteminden, varolan arkadaş ve aile çevresinden, memleketlerinden gelenek ve göreneklerinden ayrılarak, üniversite çevresine giren gençlerin gerçekten beklediklerine uygun bir eğitim sistemi ile karşılaşım karşılaşmadıkları ise tartışma konusudur.

1998 yılında öğrenci yerleştirme sınavına 1.359.579 aday başvurmuştur. Bu adayların 476.698'i son dönem mezun olan lise öğrencileridir. Diğer adayların %47.3'ü daha önce sınava girip kazanamayanlardan, %20.9'u ise daha önceki yıllarda bir yüksek öğretim programına yerleştirildiği halde girdikleri üniversite programından memnun olmayan öğrencilerden oluşmaktadır. Yüksek öğrenim sistemi üzerinde oluşan demografik baskının temel nedeni genel lise mezunlarının her hangi bir yüksek öğrenim kurumuna giremedikleri taktirde geçimlerini sağlayabilecek bilgi ve beceriden büyük ölçüde yoksun olmalarından kaynaklanmaktadır. Ülkemiz iş dünyasına, işe yeni girenler için düzenlenen iş eğitim programları yaygın olmadığı gibi, genel lise mezunlarımızda eğitimleri itibari ile bu tür programlara hazır değillerdir.⁵

Yüksek öğrenim kurumununun 1997 yılında yapmış olduğu bir araştırmaya göre üniversite öğrencilerininin %24'ü halen öğrenim gördükleri programdan memnun olmadıklarını bildirmişlerdir. Bu araştırmada ilginç bir bulguda öğrenim gördüğü alanda

⁵ Türk Yüksek Öğretim Kurumunun S.10

çalışmak istemeyenlerin %63'ü programdan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. ÖSY sınavlarına birden fazla girmişlerdir.⁶

Araştırma sonucunda üniversiteye girenlerin de, girmek isteyip giremeyenlerin de yüksek öğretim sisteminden şikayetçi oldukları gözlenmektedir. Bir yandan yüksek öğretime talep sürerken diğer yandan mezunların işsizlik oranları yükselmektedir. Talebin nedeni olarak bireylerin, iş talep edenlerin, diğerlerinden daha fazla tercih edilebilir duruma gelebilme umudu yatmaktadır. Eğitim sisteminde yüksek öğretim talebinin nicel olarak karşılamaya yönelik alınan tedbirler, istihdam problemine katkı sağlamayacaktır. Yüksek öğretimde öğrenci taleplerini karşılayabilmek için öncelikle eğitim niteliğinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu da kaliteli bir eğitim süreci ile, müşteriye yönelmiş bir bakış açısıyla kısacası Toplam Kalite Yönetimiyle gerçekleştirilebilir.

- Yüksek öğretim sistemimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulama zorunluluğunun ikinci nedeni günümüzdeki globalleşme ve bölgesel entegrasyonlar sonucunda ortak bir iş gücü pazarı meydana gelmektedir. Özellikle Avrupa Ekonomi Topluluğu ortak bir Avrupa yaratma çevresinde Avrupa yüksek öğretim kurumlarının yakınlaşmasını ve akreditasyonunu sağlamaya çalışmakta alınan diplomaların tüm Avrupa'da yaygın hale gelmesini amaçlamaktadır.

Özellikle ERASMUS projesi ile 2000'li yıllardan itibaren yüksek öğretim öğrencilerinin %25'inin en fazla 1 akademik yıl topluluk içindeki ülkede eğitilmesinin ön görülmesi kalitenin standart haline gelmesinin önemini arttırmaktadır.⁷ Bu projeye beklenen ve hedeflenen beklentileri ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kalite için gerekli olan değerleri ve kültürel değerleri öğrencilere aktararak toplumun beklentilerini karşılamayı hedefleyen üniversitelerimizin bilgi toplumu gereklerini yerine getirecek yapılanmaları üstlenerek bünyesinde oluşturacağı Toplam Kalite Yönetimi örnekleriyle toplumun tüm kesimlere öncülük etmesi beklenmektedir.
- Mal ve hizmetler için kalite düzeylerinin belirlenmesi ve bu düzeylerin gerçekleştirilmesi günümüzün tüm özel kuruluşların önemli bir işlevidir. Kar amacı güden örgütlerde kalite müşterinin rakipler arasında seçim yapmasında dolayısıyla karlılık üzerinde etkindir. Kar amacı gütmeyen eğitim kuruluşları ise siyasal (partiler), ekonomik ve sosyal (sendika, dernek, vakıf vb.) baskı gruplarının etkisiyle kaliteye yönelmek zorundadırlar. Baskı gruplarını oluşturan bireylerin üniversite öğrencisi/mezunu olduğunu düşünürsek bir döngü kurulacak ve daha iyiye ulaşmaya çalışılacaktır.
- Türkiye Yüksek Öğretim finansmanını büyük ölçüde bütçe gelirleriyle karşılamaktadır. 1998 yılı için kişi başına yapılan yatırımın 2000 dolar civarında olduğu ülkemiz OECD ülkelerinin hayli gerisinde olmasına

⁶ <http://www.yok.gov.tr/ailegelarastirma.htm/>.

⁷ Korkut Hüseyin; *Üniversitede Kalite Ne Durumda*. Amme İdaresi Dergisi, 30/2 Haziran 1997 Todaie S.61

rağmen eğitim ayrılan payın uzun süre yükselebileceği yada yeni finansman yöntemleri geliştirilmeden yükselebileceğini düşünmek iyimser olacaktır. Bu nedendir ki mevcut olan kıt kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Daha fazlasını devletten beklemek yerine daha fazlasını üretmek kalite ulaşmak zorunluluğu vardır. Bu amaçla yüksek öğretim sistemine dahil olan öğrencinin gelişimi için gerekli olan süreç iyileştirmelerinin yapılarak, başarısızlık nedeni ile sınıfta kalan yada sistem dışına itilerek atıl konuma geçen gençlerin sorunları oluşmadan önce çözüm alınarak yeniden değerlendirme maliyetlerinin azaltılması mevcut başarılı öğrencilerin ise daha iyiye gitmeleri sağlanmalıdır.

- Yüksek Öğretim Kurumu hizmetlerinin ürünü olan gençleri istihdam eden sistem örgütleri ile temasa geçilerek karşılıklı beklenti ve ihtiyaçlara yönelik çalışmalar yapılması, mevcut kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Yüksek öğrenimden beklentisi olan diğer bir grup ise öğrenci velileridir. Çocuklarına üniversiteye girebilmeleri için özel dershanelerden faydalanmalarını sağlayan, yüksek öğretim boyunca maddi ve manevi olarak destekleyen aile bireyleri çocuklarının toplumun iyi kesiminde yer almasını, iyi bir eğitim almalarını ve istihdam problemi yaşamamalarını istemektedirler.
- Yüksek öğretimde gerçekleşecek Toplam Kalite Yönetimiyle devlet ise yatırım yaptığı gençlerin vatani ve milletin bekası için çalışmasını topluma faydalı birere vatandaş olmalarını beklemektedir.

TKY ile öğrencilerin elde edebilecekleri faydaları ise şu şekilde sıralayabiliriz.⁸

- Takım çalışmasının öğrenilmesi
- Sorumluluk kazanılması
- Gerçek hayatla bağdaştırılabilecek kavramların öğrenilmesi
- Daha iyi motive olarak çalışmalarına yön verebilme
- Sürekli iyileştirme kavramının öğrenilmesi

Yüksek öğretim sisteminin TKY ile elde edebileceği yararlar ise⁹ ;

- Sistemin parçaları daha uyumlu çalışır.
- Sistem sürekli iyileşir
- Geleceğin gerekleri daha iyi karşılanır
- Eğitimden beklentileri olan grupların memnuniyeti artar.
- Öğrenme ve bilginin uygulaması gelişir.

⁸ Ömer Bulut.Günbunar Ramazan, Çivi Emin,Öztürk Mehmet E., **Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları, İkinci Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makale 1997 Kalder S.71**

⁹ Gülser Köksal, **Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar İkinci Kalite Yönetim Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makale 1997, Kalder S.61**

Çağın bilim ve teknolojisini ile donatılarak özgürce düşünen, araştıran, geliştiren; devletini ve milletini gönülden seven ve onların bütünlüğünü koruyan; kazandığı bilgi ve becerisiyle ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayan ve bu sayede Devletimizce ve ailesince, öğrenim süreci boyunca kendisine yapılan yatırımları geri ödeyen; hakkı ve hukuku koruyan; ulu önder Atatürk'ün ilke ve inkılaplarından şaşmayan üniversite mezunları yetiştirmek yüksek öğretim kurumlarının başlıca görevidir ve bu görevi yerine getirebilecek en iyi yöntem Toplam Kalite Yönetimi'dir

2- Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

2.1 Yönetimin Liderliği

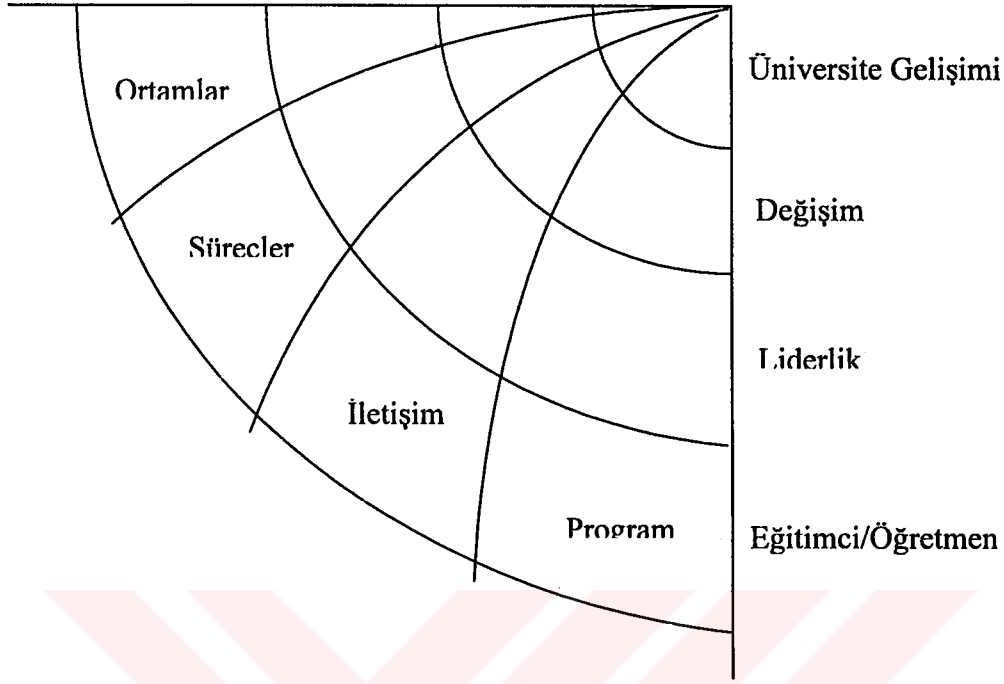
Toplam Kalite Yönetiminin yüksek öğretimde uygulanması üst yönetimin liderliği, yüksek öğrenim için vizyon ve hedeflerin belirlenmesi, lider kadrosundan başlanarak personele Toplam Kalite Yönetimi eğitiminin verilmesi, müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi, çalışma takımlarının ve öneri sistemlerinin geliştirilmesi, süreç iyileştirme çalışmalarının yapılması ve kalite denetiminin uygulanmasıyla hayata geçirilebilir.

Üniversiteyi yönetmekle görevli lider, Toplam Kalite Yönetimi felsefe ve sürecini benimsemiş, müşterinin (hizmetten yararlanan) ihtiyaçlarına odaklanmış iş akışını yakından izleyen, değerlendiren, önerilere açık, çalışanları motive eden bir profesyonel olmalıdır. Karar alma pozisyonunda olan üst düzey yöneticiler Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, süreci ve ekip çalışması ve alt kademelerden gelen iyileştirme önerilerini karar almada kullanabilmelidir.¹⁰

Yöneticilerin kalite ve misyon konusunda vizyon sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekmektedir. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi eğitimi bir sistem olarak düşünmeyi gerektirir. Eğitim sistemi diğer sistemler gibi ortak amaçlara erişmek için birlikte çalışan personelin ve parçaların bütünüdür. Eğitimde liderliğin önemli bir işlevi, tüm eğitim çalışanlarının ortak amaçlara erişmek için özendirilmesidir.

Firmalar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanır. Toplam Kalite Yönetiminde organizasyonlara yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişiktir. Bu değişikliğin gerçekleştirilebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi üst yönetimin gerek sürecin ve gerekse süreç boyunca göstereceği inanç, destek ve katılımı sağlanabilir. Yönetici Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına seyirci kalmayıp uygulamalarla katılmalı ve orta kademe yöneticiler ile diğer personele örnek olmalı ve onları motive etmelidir.

¹⁰ Çoruh Mithat, Toplam Kalite Yönetiminde eğitimin yeri, 4. Ulusal kalite kongresi.....S.356

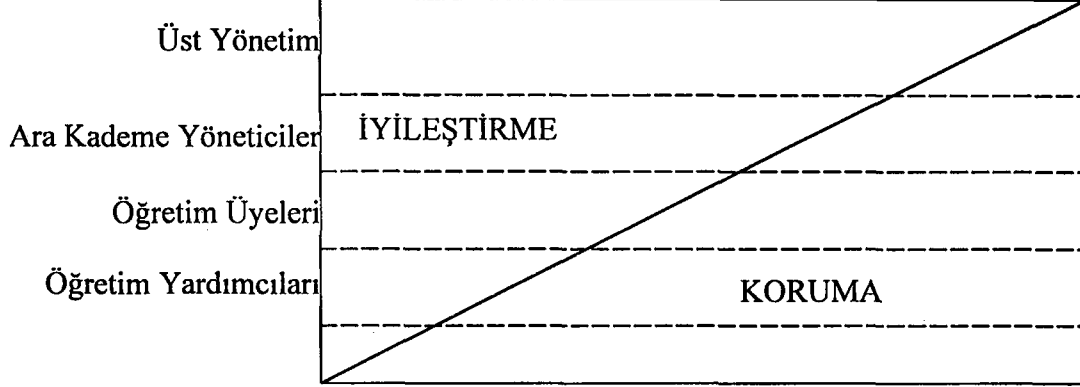


Şekil-5- Üniversitenin TKY Gelişim Süreci

Kaynak: O Hair, M.J. and Odella , S,J (1995) Educating Teachers for leader ship and change. Tausand Oaks, falif. Corwin Press. Akataran Fergun Poykoç. Eğitimcinin sürekli eğitiminde kalite ve yeni yaklaşımlar, 4. Ulusal kalite kongresi, toplam kalite yönetimi ve eğitimde kalite, özgeçmişler – 8-9 Kasım 1995 İstanbul S.584.

Çalışanlar doğal olarak değişikliklere kuşku ile bakarlar, düzenlerinin değişmesini istemezler ve gereksiz endişelere kapılarak direnç gösterirler. Bu nedenle, yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçiş kararı verdikten sonra gerçekleştirilmesi gereken sorumlulukların en önemlisi çalışanları psikolojik olarak değişime hazır hale gelmelerini sağlayan bir atmosfer yaratarak, TKY'nin üniversiteye ve çalışmalarına ne gibi yararlar getireceğinin açıklanması gerekmektedir.

Değişim dinamiği örgüt bünyesine yerleştirildiğinde üst yönetimin iki önemli görevi gündeme gelmektedir. Bunlar koruma ve iyileştirme. Koruma faaliyetleri bağlamında yönetimin görevi üniversitedeki herkesin işleyişle ilgili kuralları, standartları, üniversite talimatlarını takip etmesini sağlamak olmalıdır. Yönetim öncelikle tüm ana operasyonlar için gerekli üniversite politikalarını, kural direktif ve prosedürleri belirlemeli ve herkesin bu standartlara uymasını sağlamalıdır. Çalışanlar standartları izleyebilecek yeterliliğe sahip olmalarına rağmen uymuyorlarsa disipline başvurulmalıdır. Öte yandan çalışanlar standartları izleyemiyorlarsa, çalışanların eğitilmesini sağlamalı yada standartları çalışanların izleyebileceği şekilde gözden geçirerek yeniden düzenlenmelidir.



Şekil -6-Üst Yönetim Görevleri

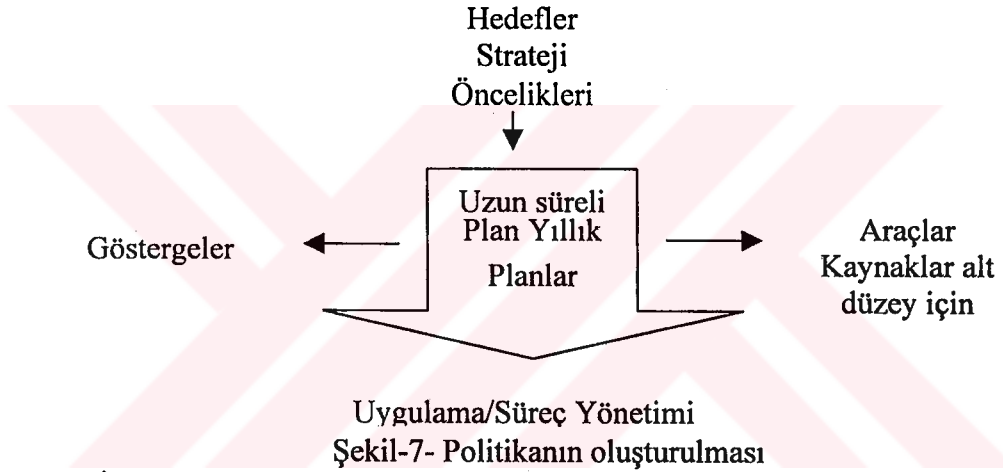
Masaaki İmai'nin "Japonların iş fonksiyonları Algısı" Kriterlerine uygun olarak Üniversiteler için uygulanmıştır. Geniş bilgi için bakınız: Masaaki İmai, Kaizer, Brisa yayınları, Mart 1997 S.6

Standartların iyileştirilmesi, daha ileri standartların oluşturulması demektir. Bu gerçekleştiğinde yeni standartların uygulanmasını sağlamak yönetimin koruma görevi haline dönüşür. Sürekli iyileşme ancak daha ileri standartlar için çalışıldığında sağlanabilir.

2.2 Toplam Kalite Yönetimi Politikalarının belirlenmesi ve Üniversiteye Yayılması

İlk aşamada Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi için en başta üst yönetimin bu uygulamaya inanması ve destek vermesi gerektiği üzerinde durmuştur. Toplam Kalite Yönetiminin ikinci aşaması ise Toplam Kalite Yönetimi politikalarının belirlenerek tüm personelin bu politika doğrultusunda çalışmalarını yönlendirmesidir. Üst yönetim kalite yönünde başlatılan değişime direnci önlem amacıyla çalışanlara TKY anlatılmalı ve yararları belirtilmelidir. Üniversite bünyesinde çalışan personele iş gören tutum anketleri uygulanarak; çalışanların beklentilerini, üniversiteye karşı olan olumlu veya olumsuz tutumları ve düşüncelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece hem mevcut aksaklıkların tanımlanması hem de bu aksaklıkları ortadan kaldıracak iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi mümkün olur. İş gören bu araştırmalarla, yönetimin Toplam Kalite Yönetimi konusunda kararlı tutumu ve kendilerine verilen önemin farkına vararak çalışmalarını destekleyeceklerdir.

Uygun ortamın hazırlanmasından sonra yapılması gereken ise, geçek anlamda ilk adımları atacak ve sürecin çalışması için üniversitenin kalite politikalarının oluşturulması gerekmektedir.



Şekil-7- Politikanın oluşturulması

İsmail Efil'in politikaların oluşturulması adlı tablosundan yararlanarak oluşturulmuştur. Daha geniş bilgi için bilgi için bakınız: İsmail efil TKY veS.85

Belirlenebilecek bir kalite politikası öğretimin kalitesi eğitim alıcılarının tatmini ve üniversitenin başarısının ve sürekliliğinin anahtarı olduğunu unutmamak gerekir. Bir kalite politikası aşağıdaki maddeleri içerebilir:

- Öğrenim kalitesinin sürekli iyileştirilmesi ve kaynakların etkin kullanımında tüm personelin katılımının sağlanması
- Kalite iyileştirme çalışmalarının sistematik ve planlı bir şekilde herkesin katılımı ile, iç ve dış müşterilerimizin gereksinimlerinin karşılanmasına öncelik verilerek sürdürülmesi.
- Yapılan her işin ilk defada ve sürekli olarak doğru yapılması.
- Kalite iyileştirme çalışmalarında sürekliliğin sağlanması.
- Yapılan her çalışmanın Türkiye'nin gelişmesine yardımcı olduğunun bilincinde olunması.

Oluşturulacak bir kalite hedefinde ise şu maddeler yer alabilir:

- TKY'ni kurmak için gerekli alt yapıyı kurmak.
- Öğretim alıcılarıyla sürekli işbirliği içerisinde olmak ve beklentilerini en kısa sürede doğru olarak karşılamak.

- Sürekli iyileştirme çalışmalarını başlatmak ve herkesin bu çalışmalara katılmasını sağlamak.
- İstatistiksel süreç kontrol uygulamalarını başlatmak.
- En üst düzeyde motivasyonu arttırmak.
- Mezun olan öğretim alıcılarının piyasa koşullarında zorlanmadan iş bulabilecek kaliteli eğitimi almalarını sağlamak.
- Üniversite- sanayii işbirliği kurularak verilen eğitimin pratiğinin sağlanmasına yönelik çalışmaları arttırmak.

Kalite politikası yönetimin en üst seviyesinin kalite için kararlılığını ve kararlarını ifade etmektedir.¹¹

- Kuruluşun kalite politikası ve politikanın izlenmesi için saptanan üst düzey hedefleri açıkça ifade etmelidir.
- Oluşturulan standartların amaçları açıklanmalıdır.
- Üst yönetimin, açıklanan kalite politikasını desteklediği doğrulanmalıdır.
- Kaliteye inanmış bir yönetim tarzının geliştirilmesini desteklemeli, kolaylaştırmalıdır.
- Kalite politika ve hedeflerinin tüm fonksiyon ve seviyelerde uygulamanın nasıl sağlanacağı belirtilmelidir.

Oluşturulan Politika ve kalite hedeflerinin sistemin işleyişini sağlayacak olan organizasyon el kitabında belirtilmeli ve yapılan değişikliklerin mutlaka kayıt altında alınması gerekmektedir.

2.3 Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili Örgüte Eğitim Verme

Toplam kalite yönetimini uygulamaya başlayan bir üniversite eskiden beri uygulamakta olduğu klasik yönetim biçiminden uzaklaşacaktır. Yeni sisteme geçmekle birlikte çalışanları hazırlamak ve mevcut bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitim ön plana çıkacaktır. Bu bağlamda çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi TKY'nin temel taşlarından birisini oluşturmaktadır.

TKY'de eğitim, en üst düzeydeki yöneticilerden, ücretli personele kadar bütün çalışanları kapsayacak şekilde verilmelidir. Bu yapıldığı taktirde hem yüksek öğretim kurumlarının hedef ve politikaları bütün çalışanlara benimsetilmiş hem de kalite geliştirme çalışmaları üst yönetimden başlayarak tabana kadar yayılmış olur. Verilecek olan eğitimlerin konu başlıkları ise şunlardır;

- Toplam kalite yönetimi
- Toplam kalite yönetimi felsefesi ve ilkeleri
- Toplam kalite yönetiminin üniversiteye ve çalışmalara getireceği yararlar.
- Takım kurma yöntemleri
- Kalite geliştirme yöntemleri şeklinde sıralanabilir.

¹¹ Aytimur Selçuk, *Kalite Sistem Dökümantasyonu*, Kalder yayımları:14 Eylül 1997 S.33

Bir yüksek öğretim kurumunda toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında yapılan eğitim çalışmaları öncelikle üst yönetim ve öğretim üyelerini kapsayacak konferans veya seminerle başlar. Bu konferans ve seminerin bir benzeri öğretim yardımcıları ve çalışanları kapsayacak şekilde düzenlenerek eğitimin alanı genişletilir. Ayrıca bu tip eğitim ortamlarına katılan öğretim üyeleri, idari personel ve diğer iş görenlere bilgilerin kalıcılığını sağlamak amacıyla basılı materyaller dağıtılmalı ve okunması istenmelidir.

Eğitim kavramının bir başka boyutu ise eğitimcilerin eğitimidir. Hizmet içi eğitim olarak ta adlandırılan bu eğitimin amacı değişme ve gelişmedir. Hizmet içi eğitim çalışmalarında, en çok yararlanan beyin fırtınası, sebep sonuç diyagramı, pareto diyagramı vb. gibi araçların kullanılması eğitimi verilmelidir.

Eğitimcinin eğitiminde üç temel öge dikkate alınmalıdır.¹²

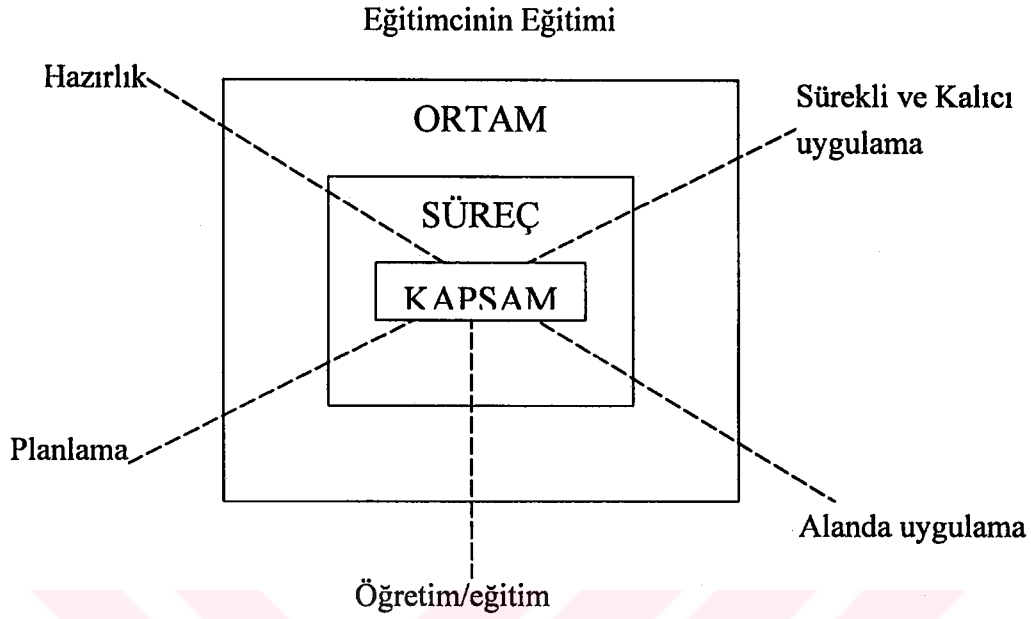
- Ortam : Eğitimin nerede ve neden yapıldığı
- Süreç : Eğitimin nasıl yapıldığı
- Kapsam : Eğitimde ne yapıldığı ve kapsandığı

Ortam; eğitim faaliyetlerinin yönetimini, yerini, ağırlığını, düzeyini, temelindeki hedefleri, motivasyonu, duyarlılığı içermektedir.

Süreç; faaliyetlerin planlama, uygulama ve değerlendirme yönlerini, bireyin ve kurumun gelişimi için düzenlenen çeşitli tasarımları ve stratejileri kapsamaktadır.

Kapsam; ortam ve sürecin bir parçasıdır ve geniş bir alanda konuları kapsayabilmektedir. Eğitimcinin eğitimindeki temel öğeleri ve aşamaları bir araya getirirsek aşağıdaki model ortaya çıkacaktır.

¹² ayrıntılı bilgi için bakınız. Fersun Paykoç, **Eğitimcinin sürekli eğitimde kalite ve yeni yaklaşımlar**, 4. Ulusal kalite kongresiS.583



Şekil -8-

Kaynak Fersun Paykoç.....s.584

Eğitim çalışmalarının eğitimcinin gelişmesinin yanı sıra (uzmanlaşma, tecrübe kazanma, değerler inançlar ve pratik geliştirme gibi) program geliştirmede, yeni öğretim ve sınıf yönetimi stratejileri ve iş yaşamının ve kurumun kalitesini arttırmada önemli bir işlevi yerine getirecektir.

Hizmet içi eğitimleri eğitim gereksinimi duyulan her alanda süreklilik kazanmalıdır. Eğitim gereksinim, çalışanların işlerinde ortaya koyduğu bilgi, beceri ve tutumlar ile işin gerektirdiği sonuçların sağlanması için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar arasında bir boşluk olduğunda ortaya çıkar. ¹³

Üniversite bünyesinde verilecek eğitimler oluşturulacak prosedür ve talimatlarda ayrıntılı olarak açıklanır. Belli bir plan içerisinde yapılan eğitimler kayıt altına alınarak çalışanların hangi konularda eğitim aldıkları tespit edilir. Eğitim gereksinimi duyulan konularda üst yönetimin gerekli planı yapması için çalışmaların eğitim talep etme formları oluşturulur.

2.4 Müşteri İhtiyaçlarının Tanımlanması:

Toplam kalite yönetiminin bu aşaması müşteri ihtiyaçlarını belirleme, bu ihtiyaçları öncelikli hale getirme ve bunu fakültenin veya üniversitenin öncelikleri arasına yerleştirilmesi aşamasıdır.

Yeni neslin baş döndürücü hızla devam eden yarışta başarılı olabilmesi için bilgi çağının gereklerine uygun olarak, yaratıcı, problem çözme yeteneğine sahip, bilgiye

¹³ İş başı Eğitim metodolojisi, T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara 1994.

erişme yollarını bilen ileri teknoloji ürünlerini kullanabilen, toleranslı, esnek düşünebilen, bilimsel düşünme yeteneğine haiz ve sağlıklı kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamış olarak yetiştirilmesini sağlamak için üniversite yönetiminin öncelikle kaliteyi sağlayıcı çalışmalar bünyesinde oluşturması gerekmektedir. Bu çalışmalardan bazıları;¹⁴

- Sistemin mümkün olduğu kadar merkeziyetçi bir yapıdan kurtarıp halkın ve mahalli kuruluşların eğitime katılımlarını sağlamak üzere adem-i merkeziyetçi yapıya kavuşturulması
- Buna bağlı olarak, merkezindeki hantallığı gidermek üzere uygun alanlarda yetki devriminin gerçekleştirilmesi
- Karar verme sürecinde sürati ve etkinliği sağlamak üzere teknolojinin imkanlarından yararlanarak yönetim enformasyon sisteminin yaygınlaştırılması
- Kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak üzere eğitim hizmeti veren diğer kuruluşlarla etkin bir iletişim ve koordinasyon sağlanması
- Düzenli ve sistemli hazırlanacak eğitim planları için hedef ve stratejilerin belirlenmesi.
- Yaşamboyu eğitim ilkesinden hareketle, personeli değişime hazırlamak üzere sürekli hizmet içi eğitim programlarının düzenlenip uygulanması.
- Kaliteli işgücünün istihdam edilmesi
- Yöneticilerin liderlik kapasitelerini geliştirmek için gerekli tedbirlerin alınması

Yukarıda zikredilen konular üst yönetimin liderliğinde tamamlandıktan sonra hizmet verilecek müşteri kitlesinin belirlenmesi ve ihtiyaçlarının tanımlanması gerekmektedir. Belirlenen ihtiyaçlar toplam kalite yönetiminin amacı olan müşteri memnuniyetinin sağlanmasında süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılmalıdır.

Yüksek öğretimde iç ve dış müşteri kavramını daha önceki bölümlerde açıklanmıştı. İç müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları iş gören tutum anketleriyle belirlenmeye çalışılmıştı. Burada üzerinde durulması gereken müşteri, dış müşteri kitlesidir. Üniversite ortamında geniş bir yelpazeyi, oluşturan dış müşterileri kısaca öğrenciler, veliler, firmalar, toplum ve devlet olarak sınıflandırabilir. Bu kitle içerisinde en önemlisi öğrencilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Çünkü bu sağlandığında diğer müşteriler dolaylı olarak da olsa beklentileri karşılanmış olacaktır.

Marmara Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi 1. Sınıf öğrencilerine yapılan bir ankette öğrenciler okula giriş amaçlarını; daha fazla bilgi ve kültür düzeyine erişip daha iyi bir ekonomik iş potansiyeline sahip olmak olarak belirlemişlerdir.¹⁵

Bu araştırmaya katılan öğrencilerin beklenti ve istekleri ise şöyledir.¹⁶

¹⁴ Bener Cordan, *Eğitim yönetimi ve Kalite*, 4. Ulusal kalite konferansıS.11

¹⁵ Deniz Börü ; *Öğrenciler Üniversite eğitiminden neler bekliyorlar!*, MPM Anahtar Mart 1996, Y,8, Sayı 87, S.10

- Ders programında gerekli dersler yerine gereksiz ve fazla derslerin olduğunu, bu derslerinde içerik olarak geliştirilmesi gerektiğini söylemektedirler.
- Öğrenciler okumak istedikleri derslerin hem kültür ağırlıklı hem de ihtisas derslerine yardımcı olmasını istemektedirler.
- Sınıfların ders yapmaya elverişli olmaması ve çok kalabalık olduğu belirtilmiştir.
- Derslerde nadiren araştırma ve uygulama yapmaya sevk edilmediklerini, kendilerinden gelen öneri ve uyarıların nadiren göz önüne alındığı
- Fiziksel koşulların yetersiz olduğu
- Sosyal faaliyetlerin azlığı
- Kütüphane ve kütüphanecilik faaliyetlerinin tatmin edici düzeyde olmadığı öğrenciler tarafından dile getirilmiştir.

Elde edilen bu bilgiler ışığında müşterilerin beklentilerini gerçekleştirecek olanlar planlanır, çalışma takımları kurularak çözümlenmeye çalışılır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus müşteri memnuniyetini ön planda tutarken asıl hedeflerin göz ardı edilmesidir. Müşteri kraldır ancak kral körde olabilir. Beklenti ve istekler üniversitenin gelişmesi ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilir.

Müşterinin beklenti ve isteklerine yönelik çalışmaların ardından değerlendirmeler yapılarak sorunun çözümlenip çözümlenmediği yeniden sorgulanır. Sorunun yeniden gündeme çıkmaması için yapılan çalışmalar standartlaştırılır ve uygulayıcıların takip etmesi sağlanır. Sistemin gelişmesi için müşterilerden öneri ve teklifleri alınmak için anketler düzenlenmelidir. Bu anketlerin konuları şöyle sıralanabilir.¹⁷

- Mevcut öğrencilerin okulla ilgili beklentilerini öğrenmek
- Mezunlar hakkında demografik nominal araştırma (ne kadarı, nerede, ne iş yapıyor)
- Öğrencilerimizi istihdam edecek kuruluşların eleman ihtiyacı ve beklentileri
- Fakültede çalışan ya da dışarıdan ders vermeye gelen tüm öğretim üyelerinin görüşleri

2.5 Çalışma Takımları Kurulması

Toplam kalite yönetiminin, birçok üretim ve hizmet kuruluşunda gerçekleşen başarılı uygulamalarında gözlenen takımlar halinde çalışma, eğitim içinde geçerlidir. Eğitimcilerin bireysel çalışmasının getirdiği yararlar, belli problemlerin çözümü ve süreçlerin iyileştirilmesi için formel bir takım çalışması düzeninde bir araya gelip sinerji yaratması sağlanarak arttırılabilir. Bu takımlar aynı iş veya uzmanlık dalındaki

¹⁶ Age S.10

¹⁷ Deniz Taşçı; Toplam kalite Yönetimi ve eğitimde uygulanabilirliği, 4. Ulusal kalite kontrol konferansı, S.258

çalışmaların oluşturduğu kalite çemberleri, değişik uzmanlık alanlarında çalışanların oluşturduğu geçici proje takımları, süreç takımları gibi değişik şekillerde oluşturulabilir.

2.5.1 Bölüm Geliştirme Ekipleri

Bu ekiplerin amacı, bölümün kalite düzeyini verimliliğini ve performansını arttırmak, bu amacın gerçekleştirilmesinde neden olan problemleri çözmek ve bir daha ortaya çıkmaması için gerekli olan önleyici önlemleri yapmaktır. Bölüm başkanının liderliğinde gerçekleşen çalışmalar belirli bir düzen içerisinde yapılmalı ve toplantılarda alınan kararlar kayıt altına alınmalıdır.

Bölüm üyelerinin ekip çalışmalarına başlamadan önce aldıkları eğitim sırasında öğrendikleri problem çözme teknikleri, iyileştirme gereksinimi gösteren faaliyetlere uygulanabilir. Hatanın nedenleri analiz edilir, geliştirme planları hazırlanır, uygulamaya konular ardından yeni hedeflere yani problem alanlarına geçerek hiç bitmeyen bir iyileştirme süreci yaşanır.

Bölüm geliştirme ekipleri çalışmalara; aktif olarak gelişme sürecini katılmalarını, problem çözme yeteneklerinin gelişmesi, problemlerin çözülmesiyle çalışma ortamlarının iyileşmesini, kendine olan güvenlerinin artmasını sağlayacaktır.

Bölüm geliştirme ekiplerinin çözdüğü problemler standartlaştırılarak problemin yinelenmesi önlenmeye çalışılacaktır.

2.5.2 Süreç İyileştirme takımları

Süreç yada Proses: girdi alıp üstüne değer ekleyen ve sonra bir çıktı üreten bir seri ardışık faaliyetler topluluğu olarak tanımlanabilir.¹⁸

Bir yüksek öğretim kurumu, bir çok alt prosesi içeren kompleks bir prodestir. Bu proseslerde meydana gelen veya gelmesi muhtemel sorunların iç müşteriler veya dış müşterilerin önerileri doğrultusunda oluşturulacak bir takımla çözümlenmesini amaçlayan bir takımlardır. Ayrıca yönetim tarafından düzenli aralıklarla yapılacak proses kontrollerinde tespit edilebilecek olası problemleri çözmeyi de hedefler.

Süreç iyileştirme takımları elde ettikleri bulguları ve çözüm önerilerini bir üst takım olan bölüm iyileştirme takımlarına iletir. Bölüm iyileştirme takımlarında incelenen rapor karara bağlanır.

2.5.3 Görev Ekipleri

¹⁸ Yenersoy ... S.105

Görev ekipleri önemli bazı problemleri hemen çözülmesi gerektiği zaman yönetim tarafından kurulan ve sadece bu özel problemi çözmek için bir araya gelen uzman kişilerden oluşacağı gibi, değişik alanlarda faaliyet gösteren bireylerin kendilerinin ya da yönetimin oluşturacağı bir proje etrafında toplanmasıyla oluşur. Proje veya sorun çözüldüğünde ekibin görevi sona erer.

2.5.4 Kalite Çemberleri

Kalite kontrol çemberleri; aynı iş yerinde çalışan gönüllü olarak oluşturulan ve iş ile ilgili problemleri çözmek için bir araya gelen çalışanlar grubudur. Bu grubun amaçlarını İsmail Efil şu şekilde tanımlamaktadır.¹⁹

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları (çalışma koşulları, verimlilik, güven, kalitenin sağlanması gibi) problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir ekip ruhunu gerçekleştirmek
- Birey motivasyonunu arttırmak
- Birey etkin bir katılımıyla yaratıcı yeteneklerinin ortaya konması yönünde teşvik etmek
- Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkin hale getirmek
- Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek
- Yönetici – iş görenler arasındaki ilişkileri arttırmak
- Üniversitenin gelişmesine katkıda bulunmak

Kalite çemberleri problemi grup olarak çözmeye çalıştığından sinerji yoluyla grup üyelerini etkin katılımı sağlanır.

Çukurova Üniversitesi yabancı diller eğitim merkezinin toplam kalite yönetimini çalışmaları dikkat çekicidir. Bölümün gelişmesi için kurulan çemberlerin konularından bazıları ise şunlardır:²⁰

- Yabancı dil bilmeyen bir kişinin çalıştığı alan 70 okutmanla 900 öğrencinin kullandığı bölüm kütüphanesindeki kitap kayıplarını önlemek, bir bütçesi olmayan kütüphaneye kitap sağlamak, öğrencilerin şikayetlerini azaltmak ve hizmeti iyileştirmek için kurulan kalite kontrol çemberi
- Öğrencilerde çevre bilincini arttırmak, kampus ağaçlandırmasına katkıda bulunmak ve daha temiz bir ortamı yaratmak için kurulan kalite kontrol çember

2.6 Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme

Üniversitede geçen öğrenme sürecinin organize edilmesinde kalite verimliliğinin korunmasında etken araçların başında öğretim programları gelmektedir. Uygulanan

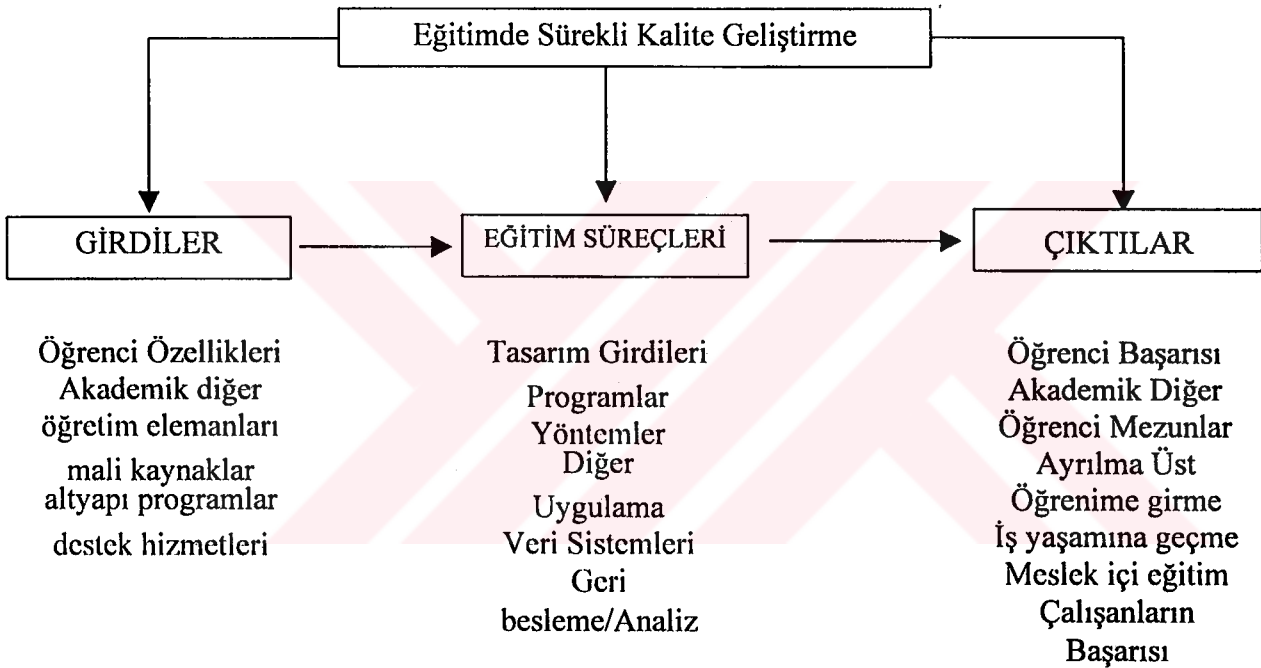
¹⁹ İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Sidre Yayıncılık, Bursa 1998 S.10

²⁰ Gülten Hergüner, *TKY Uygulama Değimleri; Türk Yüksek Öğretiminde Bir Örnek*, 4. Ulusal Kalite Kongresi S.263

öğretim programları okutulan ders programları ve içerikleri öğrencinin kapasitesi ve yeteneklerine uygun olduğu ve program öğrencinin ilgilerine hitap ettiği oranda öğrenci başarılı olabilir.

Öğretim programları periyodik olarak gözden geçirilerek, öğrencileri çağdaş, eleştirici düşünebilen, öğrenmeyi öğrenen bireyler haline getirilmesi gerekmektedir.

Eğitimde gerçek anlamda kalitenin iyileştirilmesi için girdileri değerlendiren, akreditasyon sistemi, çıktıları değerlendiren değerlendirme sistemi ve eğitim süreçlerinin tasarımı planlamasını, uygulanmasını ve eğitim anında kontrolünü sağlayan sistemleri, içeren bir kalite çevrinin kurulması gerekmektedir.



Şekil –9-Eğitimde Kalite Çevrimi

Kaynak Ömer Peker Eğitimde Kalite ve Akreditasyonu S.26

Eğitimde sürekli kalite gelişimi için müşterilerden sağlıklı geri bildirim alınmalıdır. Başkent üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları sırasında İngilizce hazırlık sınıfında geri bildirim şu yollarla elde edilmiştir. ²¹

- Öğretim elemanı ve programı değerlendirmek yolu ile öğrenciden geri bildirim alınması

²¹ Dilek Taptık, Oya Başaran, Başkent Üniversitesi İngilizce Hazırlık Bölümünde Sürekli Kalite İyileştirme Uygulamaları, Yüksek Öğretimde S.83

- Öğrencilerin başarı durumları incelenerek ve yıllara göre başarı durumları karşılaştırarak başarı veya başarısızlıkların nedenini saptamak

Elde edilen geri bildirimler sayesinde oluşmuş yada oluşması muhtemel sorunların çözümü için takımlar kurularak çözüm geliştirilir. Sorun çözülmüşse uygulama standartlaştırılır. Süreç iyileştirilinceye kadar çalışmalar sürdürülür.

2.7. Kontrol

Kontrol ile amaçlanan uygulanacak sistemde olası eksikliklerin ve düzeltme alanlarının (iyileştirme) belirlenerek hareket planlarının oluşturulmasıdır. Kontrol ile gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek ve planlanan amaçlar (standartlar) ile gerçekleşen hedefler (fiili sonuçlar) arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenleri araştırılmasıdır. Burada sözü edilen kontrol hata veya suçlu arama amacını güden bir kontrol olmayıp, amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, hedefte meydana gelen sapmaları tespit etmek ve gerekli düzeltici önlemleri almak amacını gütmektedir.

Denetim geniş çaplı olmalı ve şu alanları kapsamalıdır.

- Öğretim alıcıları
- Öğretim elemanları

1-) Öğretim elemanları kontrolü

Üniversitelerdeki boş kadrolara eleman seçmek ve istihdam etmek, onların gelişmelerine yardımcı olmak, sahip olduğu yetenekleri bilmek ve performanslarını değerlendirmek için üst yönetim diye tabir edebileceğimiz tepe yöneticilerin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir. Üniversite bünyesinde bulunan tüm kadroların iyi bir eğitim sisteminin kurulabilmesi için gerekli olduğu ve organizasyonun amaçlarına uzanan zincirin bir halkası olduğu bilinmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse elemanın kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı anlaşılamaz. Bu amaçla yapılan görevlerin en önemli yönlerini ortaya çıkaracak o işi tanımlama ve çözümlenmeye yardımcı olacak iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş analizi tanımlandıktan sonra görevleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tariflerinin yapılması gerekir. İş analizlerinden ve iş tariflerinden yola çıkarak bir elemanın o işi daha iyi bir şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken asgari niteliklerin belirlenmesi gerekir. Tüm bu girişimler tamamlandıktan sonra Öğretim elemanlarının ve öğretim yardımcılarının performanslarının değerlendirilebileceği bir dizi standart saptanabilir.

Tüm bu açıklamalardan sonra öğretim elemanları ve öğretim yardımcılarını değerlendirmek için SOUTHERN MAİNE Üniversitesinde uygulanan performans değerlendirme sistemini inceleyebiliriz²²

²² Margeret Palmer, Kenneth T.Winters, İnsan Kaynakları, Rota Basım Yayım Dağıtım, 1993, İstanbul, s.63.

Öğretim Elemanları ve Öğretim Yardımcıları Performans Değerlendirmesi

Elemanın adı :
Pozisyonu :
Departmanı : Personel No :
Değerlemeyi yapan : Ünvanı :

Değerlendirme dönemi 19__ ile 20__ arası
____ 6 aylık deneme değerlendirilmesi,
____ Yıllık performans değerlendirilmesi,
____ Geçen yıl değerlendirme tarihi.

Değerlendirme Süresi İçerisindeki Performans

A-) Performansın ölçülmesi

Lütfen elemanın performansını aşağıdaki tablonun sol tarafındaki konular açısından değerlendirip en uygun puanı daire içine alın.

Anahtar: 5=Mükemmel, 4=Çok iyi, 3=iyi, 2=Orta, 1=zayıf, KE=Kabul edilemez.

- İş betimlemesinde belirtilen performans standartlarına uygunluk 5 4 3 2 1 KE
- Sorumluluklarını planlama, düzenleme ve yerine getirme Kapasitesi. 5 4 3 2 1 KE
- Gerektiğinde başkalarına görev verme 5 4 3 2 1 KE
- Durumları analiz etme ve inisiyatif alma 5 4 3 2 1 KE
- Yazılı materyali analiz etme 5 4 3 2 1 KE
- Başkalarını denetleme 5 4 3 2 1 KE
- Gerektiğinde yerinde kararlar verebilme 5 4 3 2 1 KE
- Kararların sorumluluğunu tam olarak yüklenme 5 4 3 2 1 KE
- İşbirliği yapma ve başkalarına destek verme 5 4 3 2 1 KE
- Kararlarda, prosedürlerde ve görevlerde meydana gelen değişiklikler karşısında esneklik 5 4 3 2 1 KE
- Yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme 5 4 3 2 1 KE
- Mevcut sistemde düzeltmeler yapmak 5 4 3 2 1 KE
- Başkalarını yaratıcı olmaya teşvik etme 5 4 3 2 1 KE
- Başkalarıyla sözlü ve yazılı iyi iletişim kurma 5 4 3 2 1 KE
- Aşağıdakilerle iyi ilişkiler kurma
 - Üstler 5 4 3 2 1 KE
 - Üniversite dışı ilişkiler 5 4 3 2 1 KE
 - Çalışma arkadaşları 5 4 3 2 1 KE
 - Öğrenciler 5 4 3 2 1 KE
 - Astlar 5 4 3 2 1 KE
 - Üniversite Personeli 5 4 3 2 1 KE
 - Başka (belirtin)..... 5 4 3 2 1 KE
- Astlarını iyi bir şekilde değerlendirme 5 4 3 2 1 KE
- Çalışma ortamının tertipli olması için çalışma 5 4 3 2 1 KE

• Başka faktörler	
• Devam durumu	5 4 3 2 1 KE
• İşi zamanında bitirme	5 4 3 2 1 KE
• _____	5 4 3 2 1 KE
• _____	5 4 3 2 1 KE
• _____	5 4 3 2 1 KE
• _____	5 4 3 2 1 KE
• _____	5 4 3 2 1 KE
• _____	5 4 3 2 1 KE
TOPLAM DEĞERLENDİRME	5 4 3 2 1 KE

B-) Performans amaç ve hedeflerine hangi ölçüde ulaşıldığının tespiti
(Bu dönem için saptanmış amaç ve hedeflerini geçen değerlendirmeden bulabilirsiniz.)

C-)Gelecek performans değerlendirmesi için saptanan amaç ve hedefler.

d-) Amaç ve hedeflere ulaşılmasında üniversitenin yapabileceği yardım.

Değerlendirmeyi yapan : _____ Tarih: ___/___/___
Dekan/Departman Yöneticisi: _____ Tarih: ___/___/___
Değerlendirilen : _____ Tarih: ___/___/___



III. BÖLÜM

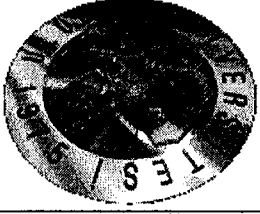
**YÜKSEK ÖĞRETİMDE TKY'NE ULAŞMADA BİR ARAÇ
OLARAK ISO 9002 KALİTE**

**GÜVENCESİ SİSTEMİNİN ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
İ.İ.B.F.'DE UYGULANMASINA**

YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ



1 - ORGANIZASYON EL KİTABI



**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

KOD NO:

KONU: DAĞITIM VE REVİZYON

SAYFA NO: 01/01

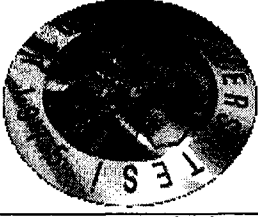
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

DAĞITIM LİSTESİ

TARİH	TESLİM ALAN	EL KİTABI NO
.../ .../ 1999	İKTİSAT BÖLÜM BAŞKANI	001
.../ .../ 1999	MALİYE BÖLÜM BAŞKANI	002
.../ .../ 1999	ÇAL. EKO. VE END. İLİŞ. BÖL. BAŞK.	003
.../ .../ 1999	İŞLETME BÖLÜM BAŞKANI	004
.../ .../ 1999	KAMU YÖNETİMİ BÖLÜM BAŞKANI	005
.../ .../ 1999	ULUSLARARASI BÖLÜM BAŞKANI	006
.../ .../ 1999	EKONOMETRİ BÖLÜM BAŞKANI	007

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

KOD NO:

KONU: İÇİNDEKİLER

SAYFA NO: 02/01

BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

<u>KONU</u>	<u>SAYFA NO</u>	<u>REVİZYON</u>
KAPAK		000.
İÇİNDEKİLER		000.
DAĞITIM VE REVİZYON LİSTESİ		000.
KALİTE POLİTİKASI		000.
KALİTE HEDEFLERİ		000.
ORGANİZASYON ŞEMASI		000.
01.01. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU		000.
01.02. KALİTE SİSTEMİ		000.
01.03. SÖZLEŞMENİN İNCELENMESİ		000.
01.04. TASARIM KONTROLÜ		000.
01.05. DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ		000.
01.06. SATIN ALMA		000.
01.07. MÜŞTERİ TARAFINDAN TEMİN EDİLEN ÜRÜN		000.
01.08. ÜRÜN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ		000.
01.09. PROSES KONTROLÜ		000.
01.10. MUAYENE VE DENEY		000.

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:
KONU: İÇİNDEKİLER		SAYFA NO: 02.02
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

<u>KONU</u>	<u>SAYFA NO</u>	<u>REVİZYON</u>
01.11. DENETİM, ÖLÇME VE TEST ETME		000.
01.12. MUAYENE VE DENEY DURUMU		000.
01.13. UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ		000.
01.14. DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER		000.
01.15. TAŞIMA DEPOLAMA AMBALAJLAMA KORUMA		000.
01.16. KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ		000.
01.17. İÇ KALİTE DENETİMLERİ		000.
01.18. EĞİTİM		000.
01.19. SERVİS		000.
01.20. İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER		000.
01.21. KALİTE EKONOMİSİ		000.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:	
KONU: İÇİNDEKİLER		SAYFA NO: 02.02	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
	KONU	SAYFA NO	REVİZYON
01.11.	DENETİM, ÖLÇME VE TEST ETME		000.
01.12.	MUAYENE VE DENEY DURUMU		000.
01.13.	UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ		000.
01.14.	DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER		000.
01.15.	TAŞIMA DEPOLAMA AMBALAJLAMA KORUMA		000.
01.16.	KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ		000.
01.17.	İÇ KALİTE DENETİMLERİ		000.
01.18.	EĞİTİM		000.
01.19.	SERVİS		000.
01.20.	İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER		000.
01.21.	KALİTE EKONOMİSİ		000.
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH	NO	

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:
---	---	----------------

KONU: KALİTE HEDEFLERİ	SAYFA NO: 01.01.
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	DEKANLIĞI

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F.'NİN KALİTE HEDEFLERİ

- * Toplam kalite yönetimini kurmak için gerekli altyapıyı oluşturmak.
- * Öğretim alıcılarıyla sürekli işbirliği içerisinde olmak ve beklentilerini en kısa sürede doğru olarak karşılamak.
 - * Tüm öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları tarafından kalitenin bir yaşam felsefesi olarak algılanmasını sağlamak.
 - * Sürekli iyileştirme çalışmalarını başlatmak ve herkesin bu çalışmalara katılmasını sağlamak.
 - * İstatistiksel süreç kontrol uygulamalarını başlatmak.
 - * En üst düzeyde motivasyonu artırmak.
 - * Eğitim kalitesini yükseltmek.
 - * Mezun olan öğretim alıcılarının piyasa koşullarında zorlanmadan iş bulabilecek kaliteli eğitimi almalarını sağlamak.
 - * Üniversite- sanayi işbirliği kurularak verilen eğitimin pratiğinin sağlanmasına yönelik çalışmalarını artırmak.
 - * Öğretim alıcılarının süreç içerisinde ek öğrenim alma oranlarını düşürmek.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:
KONU: GÖREV TANIMI (DEKAN)		SAYFA NO: 03.01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

A. Organın Unvanı ; İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı.


B. Organizasyon İçerisindeki Yeri ;

1. Sorumlu olduğu organ ; Uludağ Üniversitesi Rektörü.
2. Kendisine karşı sorumlu olan personel;
 - Öğretim üyeleri.
 - Öğretim yardımcıları.

C. Organın Temel Fonksiyonu ;

1. Fakültenin örgüt yapısını ve hiyerarşik düzenini tanır ve bu yapı içerisinde çalışır.
2. Gerekli sosyal çalışma ve görgü kurallarını bilir ve uygular.
3. Öğretim alıcıları, yasal gereklilikler, fakülte politikası ve ilgili prosedürler uyarınca hazırlanan kalite güvence programı kapsamındaki tüm kalite konularında birincil derecede sorumludur.
4. Kalite güvence sisteminin fakülteye uygun olarak kurulmasında birincil derecede sorumluluğa sahip olup, sistemin işleme ve korunması için gerekli olan kaynakları sağlar.
5. Kalite politikalarını ve hedeflerini hazırlar, tüm öğretim üyelerine ve öğretim yardımcılarına benimseterek politikaya uygun çalışılmasını sağlar.
6. Kalite güvence prosedürlerini onaylar, yayınlar ve gerektiğinde prosedürlerde diğer personelden gelen değişiklik önerilerini de inceleyerek değişiklik yapar ve onaylar.
7. İ.İ.B.F.'nin kalite güvence programını iyileştirme ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerinin yapılabilmesi amacıyla izler.

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:	
KONU: GÖREV TANIMI (DEKAN)		SAYFA NO: 03.02	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>8. Öğretim alıcıları ve öğretim üyelerinin şikayetlerini ekibiyle birlikte inceleyerek uygunsuzluk nedenlerini belirler ve yenilenmemesi için gerekli önlemleri alır.</p> <p>9. Tüm personelin sürekli iyileştirme teknikleri konusunda eğitilmesini sağlar</p> <p>10. Satın alımları planlar. Tedarikçilerle olan ilişkileri düzenler. Tedarikçi seçimini belirlenmiş kriterler doğrultusunda yapar ve tedarikçilerin kalite bilinç düzeylerini yükseltecek faaliyetleri koordine eder.</p> <p>11. Kurulan bir ekiple uygun olmayan öğretim alıcıları ile ilgili son kararı verir.</p> <p>12. Uygunsuzluğa yol açan nedenleri ekibiyle birlikte ortaya çıkarmak için gerekli çalışmaları yapar, düzeltici faaliyetleri planlar ve yapılmasını sağlar.</p> <p>13. Çalışma ortamının iyileştirilmesi için gerekli önlemleri alır.</p> <p>14. Öğretimin kalitesini artırabilmek için gerekli önlemleri alır.</p> <p>15. Liderliğini yaptığı ekibi ile birlikte, belli zaman aralıklarında kalite sistemini inceleme toplantılarını düzenler, iyileştirme yapılması gerekli konuları ve sorumluluklarını belirler ve sonuçlarını inceler.</p> <p>16. Kalite sisteminin iç denetimini yapar ya da ikinci kişi kuruluşlara yaptırır.</p> <p>17. Teknolojik gelişmeleri inceleyerek, kalitenin artırılmasına yönelik olanları tespit eder uygun olanlarını fakülte bünyesine adapte eder.</p> <p>18. Bölümlerdeki faaliyetleri yakından izler, yapılan kontrolleri örnek bazda kayda geçirir, bu kontrol sonuçlarını grafiklendirerek gerekli önlemleri alır.</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	<p align="center">ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI</p>	<p align="center">KOD NO:</p>
<p>KONU: GÖREV TANIMI (DEKAN)</p>		<p>SAYFA NO: 03.03</p>
<p>BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ</p>		<p>DEKANLIĞI</p>

D. Yetki Ve Sorumlulukları ;

Temel fonksiyonlarını yerine getirme çerçevesinde yetkili ve sorumludur.

E. Organın İlişkileri ;

1. Üniversite içi ilişkileri ;

a) Rektör ile ilişkileri ;

- İstendiğinde tüm bilgileri rektöre verir.
- Alınan kararlar ve kalite uygulamalarını takip eder.
- Organizasyon içerisinde verilecek görevleri yerine getirir.

b) Öğretim üyeleri ile ilişkileri ;


- İ.İ.B.F. Dekanlığına bağlı öğretim üyeleri ile fakülteyi daima ileriye götürecektir kararlar alır ve uygular.

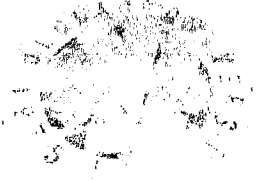
2. Fakülte dışı ilişkileri ;

a) Diğer fakülte ve üniversitelerle bilgi akışını sağlar.

b) Yurt içi ve yurt dışı eğitim teknolojileri gelişimini takip eder.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	<p>TARİH NO</p>		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.01	
KONU: YÖNETİMİN SORUMLULUĞU		SAYFA NO: 02.01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>01.01. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU</p> <p>01.01.1. Kalite Politikası</p> <p>Fakültemizin belirlemiş olduğu kalite politikası toplam kalite yönetimi (TKY) ne ulaşmak için oluşturulmuş bir anahtardır.</p> <p>Fakültemizin tüm bölümlerinin uluslararası kalite seviyesine ulaşabilmesi için öğretim sürecinin içerisindeki tüm bireylerin katılımı ile sürekli iyileştirilmesi, mezun olan öğretim alıcılarının Türkiye'nin ekonomik ve teknik gereksinimlerine cevap verebilecek niteliklere kavuşmasını sağlamak vazgeçilmez prensiplerimiz arasındadır.</p> <p>Hedeflerimize ulaşmak, kalite düzeyimizi gelişen teknoloji ve müşteri beklentileri doğrultusunda iyileştirebilmek için tüm bölümlerin aktivitelerinde kalite güvence sistemi gereklilikleri esas olacaktır. Kalite yönetim sistemimiz uluslararası standartlara uygun olarak kurulmuştur. Belirlenmiş olan politika ve hedefleri gerçekleştirebilmek için, tüm birimlerde ve kademelerdeki çalışanların kalite sistemi dökümantasyonu ve talimatlarına uygun çalışmasını gerektirmektedir.</p> <p>01.01.2. Organizasyon</p> <p>01.01.2.1. Sorumluluk ve Yetki</p> <p>Uludağ Üniversitesi organizasyon el kitabında fakültemizin organizasyon şeması çizilmiş, ilgili görev tanımları yapılarak yetki ve sorumlulukların tanımı yapılmıştır. Prosedür ve talimatlar bu yetki ve sorumlulukların nasıl kullanılacağına yönelik olarak düzenlenmiştir.</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.01	
KONU: YÖNETİMİN SORUMLULUKLARI		SAYFA NO: 02.02	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>01.01.2.2. Kaynaklar</p> <p>Fakülte içi doğrulama faaliyetleri kalite kontrol sorumlusu tarafından ilgili prosedürlerde belirtildiği gibi gerçekleştirilir. Bununla beraber kalitenin istenen düzeye gelebilmesi için tüm personel kalite kontrol sorumlusu gibi davranmalıdır.</p> <p>01.01.2.3. Yönetimin Temsilcisi</p> <p>Kalite kontrol sorumlusu, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.'nin kalite programının uygulanması ve sürekliliğinin sağlanmasından sorumludur.</p> <p>01.01.3. Yönetimin Gözden Geçirilmesi</p> <p>Yönetimin oluşturmuş olduğu kalite politikası ve hedeflerinin prosedür ve talimatlar ışığında uygulandığının gözden geçirilmesi amacıyla yılda üç defa yönetimi gözden geçirme toplantısı düzenlenir. Gündem kalite sisteminin etkinliğinin incelenmesini içerir.</p>			
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	<p align="center">ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI</p>	<p align="center">KOD NO: 01.02</p>
<p>KONU: KALİTE SİSTEMİ</p>		<p>SAYFA NO: 01.01</p>
<p>BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ</p>		<p>DEKANLIĞI</p>

01.02. KALİTE SİSTEMİ

Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F çalışmalarını bu el kitabında açıklanan dökümanten edilmiş kalite sistem gerekliliklerine uygun olarak sürdürür. Kalite kayıtlarını tanımlayarak, tutar/tutulmasını sağlar ve müşteri gerekliliklerinin karşılanması için teknolojik gelişmeleri de göz önüne alarak dökümantasyonunu güncelleştirir.

01.02.1. Kalite Sistemi El Kitabı

Fakültemizde TS ISO 9002 standartının gerekliliklerinin karşılandığı bir kalite sisteminin oluşturulması, uygulanması ve sürdürülmesi yönteminin açıklanmasını içerir.

01.02.2. Prosedür El Kitabı

El kitabında açıklanan kalite sisteminin ana bölümlerine karşılık gelen çalışmaların tümünün açıklandığı prosedürlerden oluşur.

01.02.3. İş Talimatları ve Formlar

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.03
---	---	--------------------------


KONU: SÖZLEŞMENİN İNCELENMESİ	SAYFA NO: 01.01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	DEKANLIĞI

01.03. Sözleşmenin İncelenmesi

İ.İ.B.F.'de sözleşmenin incelenmesi ve ilgili faaliyetlerin koordinasyonu hazırladığı prosedüre uygun bir şekilde sürdürülür.

Her sözleşme fakültesi tarafından kabul edilmeden önce kalite gerekliliklerinin açık bir şekilde tanımlandığının ve dökümanite edildiğinin doğrulanması bakımından incelenir.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.04	
KONU: TASARIM KONTROLÜ	SAYFA NO: 01.01		
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	DEKANLIĞI		
<p>01.04. Tasarım Kontrolü</p> <p>TS ISO 9002 standardı tasarım kontrolü ile ilgili olarak kalite sistemi gerekliliklerini kapsamamaktadır. Tasarım kontrolü maddesi ISO 9001 de yer almaktadır ve TS ISO 9002 ye paralelliğin sağlanması amacıyla konulmuştur.</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.05**

KONU: DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ

SAYFA NO: 01.01

BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI


01.05. Doküman ve Veri Kontrolü

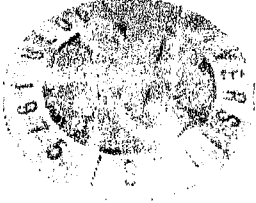
İ.İ.B.F. kalite sisteme gereklilikleri, standartlar ve dış kaynaklı dokümanlar da dahil tüm verilerin ve dokümanların kontrolünü dokümante edilmiş prosedürler doğrultusunda gerçekleştirir.

Dokümanlar ve veriler yayınlanmadan önce yeterlilik açısından yetkili personel tarafından gözden geçirilir ve onaylanır. Yetkili organlarca onaylanmamış hiçbir doküman geçerli değildir.

Doküman değişiklikleri ilgili personel tarafından talep edilir. Uygun görüldüğü takdirde dekan tarafından onaylanır. Revizyona ilişkin bilgiler kayıt altına alınır. Revize edilmiş tüm dokümanlar ilgililere imza karşılığı dağıtılır. Eski dokümanların kullanılmasını önlemek amacıyla kalite kontrol sorumlusu tarafından takibi sağlanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.06	
KONU: SATIN ALMA		SAYFA NO: 01.01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>01.06. Satın Alma</p> <p>İ.İ.B.F. dekanı fakülteye satın alınan kitapları, öğretim için gerekli olan materyallerin, bilgisayar soft wearlerinin ve diğer destekleyici materyallerin gerekliliklere uygun bir şekilde temin edilmesini sağlar.</p> <p>Alt sözleşmeciden temin edilecek ürün ve hizmetler için ilgili prosedür kullanılır.</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.07**

**KONU: Müşteri Tarafından Temin Edilen Ürünün Kontr.
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**

**SAYFA NO: 01.01
DEKANLIĞI**

01.07. Müşteri Tarafından Temin Edilen Ürünün Kontrolü

İ.İ.B.F.'ne müşterileri tarafından herhangi bir girdi sağlanmamaktadır. Dolayısıyla bu madde fakültemiz için uygun değildir



YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ

REVİZYON

HAZIRLAYAN

ONAY

TARİH

NO


	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.08
KONU: ÜRÜN TANIMLAMA VE İZLENEBİLİRLİĞİ	SAYFA NO: 01.01.	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	DEKANLIĞI	


01.08. Ürün tanımlama ve izlenebilirliği


Fakülte yönetimi öğretim alıcılarının fakülteye girişinden öğretimi tamamlayacağı süreye kadar müşterileri ile ilgili tüm bilgileri tutar. Devam kayıtları ve transkripler her öğrenciye ne tür eğitim verildiğini tanımlar.



YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.09	
KONU: PROSES KONTROL		SAYFA NO: 02.01.	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>01.09. Proses Kontrol</p> <p>İ.İ.B.F.'deki öğretim, hazırlanan ders planı, öğretim birim planı ve öğrencilerin izlenmesi ile kontrol edilir. Kontrol işleminin ana sorumluluğu öğretim üyelerine ait olup, öğretim yardımcıları ve kalite kontrol sorumlusu yalnızca doğrulama kontrolleri yapar.</p> <p>Süreçler, beceri, bilgi ve tutumların düzenli bir şekilde artırımını mümkün kılacak şekilde gerçekleştirilir. Öğretim spesifikasyonları içinde bu öğretim sürecinin sonuçlanmasını sağlamak için uygun kontrol yöntemleri prosedürlerle belirlenmiştir. Değişim gerçekleştirdiği takdirde belgeleştirilir ve öğretim değerlendirilir.</p> <p>İ.İ.B.F.'de kullanılan öğretim cihazlarının aylık ve yıllık bakımları operatörler ya da dış kaynaklar tarafından prosedürler ışığında yapılır.</p> <p>01.09.1. Ders Planı</p> <p>Öğretimde kullanılacak materyaller ve stratejiler, değerlendirme stratejileri, öğretim stratejileri ve öğretimde kullanılan bütün materyallerin rolünü açıklayan bir öğretimsel plan ilgili prosedürler ışığında düzenlenir. Planlarla sonuçlar değerlendirilir. Örtüşmüyorsa ilgili konuda düzeltici faaliyetler uygulanır.</p> <p>01.09.2. Öğretim Birim Planı</p> <p>Öğretim süresince öğretim üyesi ve öğrencilerin rolünün ve faaliyetlerinin en az seviyede ne olduğunu açıklayan bir ders planı öğretim ünitesi için gerçekleştirilir. Plan aynı zamanda dersin değerlendirilmesi, dersin gelişimi, geri besleme için geçecek zamana, öğrenci gelişimini ve düzeltici faaliyetleri içerir.</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.09	
KONU: PROSES KONTROLU		SAYFA NO: 02.02	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p style="text-align: center;">01.09.3. Öğrenci Değerlendirmesi ve Öğretimin Yeniden Yapılması</p> <p>Bir öğrenci kaydı değerlendirmede öğrenci başarısını ifade eder. Kayıt aynı zamanda, öğrencinin ilk aşamada kabul edilebilir bir performans seviyesine ulaşmış olmadığını, ilave öğretim yapıldığını, öğretim alıcısının başarılı olduğunu veya istenen performansa ulaşamadığı görülecektir.</p> <p style="text-align: center;">01.09.4. Öğretimin Etkisini Değerlendirme/ Öğrencilerin İzlenmesi</p> <p>İzleme çalışmaları öğretimin başlangıçta tanımlanan ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını belirlemek için yılda iki kez prosedürlerde belirtilen şartlarda yapılır. Bu çalışmalar öğretimin gözden geçirilmesine yardımcı olur.</p> <p style="text-align: center;">01.09.5. Öğretim Görevlisi Değerlendirmesi</p> <p>Öğretim süreçlerinde personel sorumlulukları, öğretim verebilme ve belirtildiği gibi komple bir öğretimi geliştirmek için öğretim üyeleri yeterliliklerinin ölçülebilmesi için prosedürler oluşturulur. Bunun kanıtları olarak sınıf gözlem raporları, formal akademik eğitim kayıtları tutulur.</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.10	
KONU: MUAYEN VE DENEY(TEST ETME)		SAYFA NO: 01/01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>01.10. Muayene ve Deney</p> <p>İ.İ.B.F. öğretimin belirlenmiş gerekliliklere uygunluğunu doğrulamak için muayene ve deney faaliyetlerini hazırladığı prosedürlere göre yürütür. Bu muayene ve deneyler;</p> <p>01.10.1. Giriş ve tanıma sınavları</p> <p>İ.İ.B.F. bünyesine dahil olan öğrencilerin, sistemin gerekliliklerini yerine getirebilmesi için öğrenim alıcılarının seviyesi tespit edilir. Bu tespit öğrenim alıcılarının istenilen seviyeye ulaşabilmesi için öğretimin planlanmasında yardımcı olur.</p> <p>01.10.2. Süreç içerisinde kontrol</p> <p>Bu kontrol plana uygunluğun garanti edilmesi için öğretim sırasında sürdürülecek kontrol ve sınavları kapsar. Öğrenci performans profilini, personel kayıtlarının değerlendirilmesini ve final sınavlarını içerir.</p> <p>01.10.3. Öğretim sonunda yapılan değerlendirme</p> <p>Öğretimin sonuç aşamasında yapılan bu değerlendirme öğrencinin bütün öğretim gerekliliklerini yerine getirebildiğinin doğrulanması için yapılır.</p> <p>Öğretim sonunda yapılacak denetim veya test etme unutulmuş veya doğru olmayan öğretimi belirler. Fakülte unutulmuş veya doğru olmayan öğretimi yenilemek için ek eğitim programları hazırlar.</p> <p>01.10.4. Denetim ve test kayıtları(transkript)</p> <p>Öğrenim alıcısının bütün sınavlarının ve değerlendirmelerin tamamlandığının dökümanlarını içerir. Bu kayıtlar üç yıl saklanır. Transkript kayıtları ise fakülte bünyesinde saklanır.</p>			
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.11**

KONU: DENETİM, ÖLÇME VE TEST ETME

SAYFA NO: 01/01

BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ



DEKANLIĞI

01.11. Denetim, ölçme ve test etme

Diploma derecesinin ve kazanılan sertifikaların uygun değerlendirilmesini garanti etmek için Fakülte Yükseköğretim Denetleme Kurulu tarafından denetlenir. Ayrıca İ.İ.B.F.'nin oluşturmuş olduğu kalite sistemi, TS-ISO 9002'ye uygunluğu Türk Standartları Enstitüsü tarafından denetlenir. Yapılan bu denetimler Fakültenin yapmış olduğu eğitimi ve vermiş olduğu diplomanın uluslararası geçerliliğini onaylar.



YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.12	
KONU: MUAYENE VE DENEY DURUMU		SAYFA NO: 01/01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>01.12. Muayene ve deney durumu</p> <p>Bu konunun gereklilikleri öğrenci kayıtlarının uygun dökümantasyonu ile gerçekleştirilmektedir.</p> 			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.13
---	---	--------------------------

KONU: DOĞRULANMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ	SAYFA NO: 01/01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	DEKANLIĞI

01.13. Uygun olmayan ürünün kontrolü

İ.İ.B.F. giriş kontrolde, süreçte ve son kontrolde belirlenmiş gerekliliklere uymayan öğretim alıcıları ve öğretim ürünlerinin kontrol altında tutulması için gerekli prosedürler oluşturmuştur.

01.13.1. Doğrulanmamanın gözden geçirimi ve düzeltme

Bu herhangi bir uygunsuzluğun sonucu olarak alınan bir tedbirdir. Öğretim alıcısında görülen bir uygunsuzluk sonucu şu önlemler alınmıştır.

- İlave öğretim sağlama
- Yeni bir teste izin verme
- Öğretim üyesinin yönlendirmesine devam etmesini sağlama
- Bir diğer çalışma programına geçiş yaptırma
- Prpğramdan ayrılmasını ya da yeniden almasını önerme.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	<p align="center">ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI</p>	<p align="center">KOD NO: 01.14</p>
<p>KONU: DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYET</p>		<p>SAYFA NO: 01/01</p>
<p>BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ</p>		<p>DEKANLIĞI</p>

01.14. Düzeltici ve Önleyici Faaliyet


İ.İ.B.F.'de öğretim süreçlerinde uygunsuzluğa yol açan ana nedenleri ortadan kaldırmak ve uygunsuzluğun tekrarını önlemek için oluşturulan prosedüre göre çalışmalarını yürütür.

Düzeltici ve önleyici faaliyetler aşağıda belirtilen dökümanların incelenmesiyle planlanır:

- Giriş veya tanıma sınav sonuçları,
- Süreç ve son kontrol sınav sonuçları,
- İç denetim raporları,
- Müşteri şikayetleri
- Dış denetim raporları,
- Kalite kayıtları.

Uygunsuzluğun nedenleri Dekan, Kalite kontrol sorumlusu ve öğretim üyelerinden oluşturulan bir komisyon tarafından sorun çözme teknikleri kullanılarak belirlenir. Bu nedenlerin ortadan kaldırılması için düzeltici ve önleyici faaliyetler planlanır. Faaliyetten sorumlu olan personelin yapmış olduğu çalışmalar tetkik edilerek sonuçlar değerlendirilir. Sorun ortadan kaldırılmışsa dökümanlaştırılır, problem devam ediyorsa yeni çözüm yolları üretilir.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	<p align="center">TARİH NO</p>		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.15
---	---	--------------------------

KONU: Taşıma, Depolama, Ambalajlama ve Sevkiyat	SAYFA NO: 01/01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	DEKANLIĞI

01.15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama ve sevkiyat

İ.İ.B.F.'de temin edilen, öğrenci yardımcı materyallerin muhafazası ve depolanması hazırlanan prosedüre uygun olarak yürütülür.

İ.İ.B.F.'de TS-ISO 9002'nin 4.15.2., 4.15.3., 4.15.4. ve 4.15.5. maddelerine dikkat edilmez.



YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.16
---	---	--------------------------


KONU: KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ	SAYFA NO: 01/01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	DEKANLIĞI

01.16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü

İ.İ.B.F. müşteri gereklilikleri ile spesifikasyonlarının karşılandığını ve kalite sisteminin işlediğini göstermek için kalite kayıtlarını tutar.

Bu kayıtlar, öğretim alıcıları ile yapılan sözleşmelerde aksi durum belirtilmedikçe, öğretim tamamlandıktan üç yıl sonrasına kadar saklanır. Öğrenimi belgeleyen diploma ve transkript belgeleri fakülta bünyesinde devamlı saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	<p align="center">ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI</p>	<p align="center">KOD NO: 01.17</p>	
<p>KONU: KURLUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİ</p>		<p>SAYFA NO: 01/01</p>	
<p>BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ</p>		<p>DEKANLIĞI</p>	
<p>01.17. Kuruluş içi Kalite tetkikleri</p> <p>İ.İ.B.F.'de kalite sisteminin yeterliliği, uygunluğu ve etkinliğinin incelenmesi, uygunsuzlukların ve bunlara ilişkin düzeltici önlemlerin saptanması ve alınan bu önlemlerin etkinliğinin izlenmesi için iç denetim yapılır.</p> <p>İç denetim yılda iki kez yapılır.</p> <p>Fakülte yönetimi iç denetimi yapar veya gerekli gördüğü takdirde iç denetimi bağımsız kuruluşların belgeli elamanlarına yaptırabilir.</p> <p>Sonuçlar kayıt edilir ve tetkik edilen alandan sorumlu personelin dikkatine sunulur. Bu alandan sorumlu personel bulunan eksikliklerle ilgili düzeltici faaliyetleri planlar ve uygular. Yapılan çalışmalar gözden geçirilerek bulunan eksikliğin giderilip giderilmediği araştırılır.</p>			
<p>YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ</p>	<p>REVİZYON</p>	<p>HAZIRLAYAN</p>	<p>ONAY</p>
	<p>TARİH NO</p>		

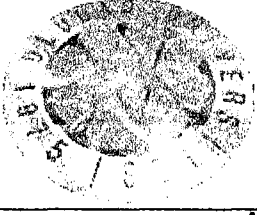
	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.18
KONU: EĞİTİM		SAYFA NO: 01/01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

01.18. EĞİTİM

İ.İ.B.F. öğretim üyelerinin daha iyi öğretim yapabilmeleri, öğretim yardımcı personelin yapılacak çalışmalara daha iyi kanalize edilmesi ve kalite sisteminin bir gereği olarak tüm personelin fakülte içinde ve dışında sürekli eğitimini sağlamak amacıyla bir sistem oluşturulur.

İ.İ.B.F.'si teknolojik gelişmeleri ve kalite performans göstergelerini esas alarak yıllık eğitim ihtiyaçlarını planlar. Verilen tüm eğitimler kayıt altına alınarak çalışanların eğitim düzeyleri tespit edilir.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.19**

KONU: SERVİS

SAYFA NO: 01/01

BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.19. Servis

Standardın bu maddesi Fakültemizin bugünkü durumu için uygun değildir. TS-ISO 9002'ye paralelliğin sağlanması amacıyla konulmuştur.



YÜRÜRLÜK TARİHİ

REVİZYON

HAZIRLAYAN

ONAY

TARİH

NO

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO: 01.20
KONU: İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER		SAYFA NO: 01/01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

01.20. İstatistiksel Teknikler

İ.İ.B.F.'de İstatistiksel teknikler; Öğrenim süresi, bekleme süresi, öğrenci performansı, öğretim üyesi performansı, ayrılma oranları, kitap sayısı gibi ölçümler istatistiksel analizler yoluyla kalite sisteminin iyileştirilmesi için kullanılır.

İstatistiksel tekniklerin gereği gibi kullanılması ve beklenen yararın elde edilebilmesi için her personel istatistiksel teknikler konusunda eğitilir.



YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ORGANİZASYON
EL KİTABI**

**KOD NO:
01.21**

KONU: KALİTE EKONOMİSİ

SAYFA NO: 01/01

BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

DEKANLIĞI

01.21. Kalite Ekonomisi.

İ.İ.B.F. kalite sisteminin etkinliğinin ve performansının değerlendirilmesi ile kalite iyileştirme programlarının yönlendirilmesi için önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetlerini izleyecek sistemi kurmuştur.

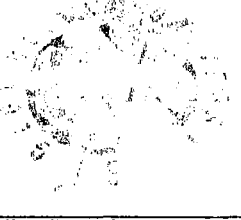
Maliyet unsurları, kalite ekonomisi prosedüründe verilmiştir. Her personel bu maliyet unsurlarına yönelik çalışmalarını ilgili formları doldurarak muhasebeye bildirir.


Fakülte dekanı dönemler olarak önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri ile bunların toplamından oluşan kalite maliyetleri için dönemsel hedefler belirler. İlgili dönem sonunda yapılacak değerlendirmelerle hedeflere ulaşma yüzdesi çıkartılır.


YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



2 - PROSEDÜR VE TALİMATLAR

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI YÖNETİMİN KALİTE SİSTEMİNİ İNCELEMESİ PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/01.1./01	
			SAYFA NO: 02/01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
<p>1-) Politika referansı TS-ISO 9002 Standardı 4.1/ Yönetimin kalite sistemini gözden geçirmesi.</p> <p>2-) Amaç ve kapsam Bu prosedürün amacı Fakültede öğretim alıcısı gerekliliklerinin karşılanması için uygulanan kalite sisteminin etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Fakültenin nihai öğrenci ve bilimsel üretim kalitesi üzerinde etkisi olan tüm uygulamaların incelenmesini kapsar.</p> <p>3-) Sorumluluklar Bu prosedür; kalite sistemini kuran ve işlerliğinden sorumlu olan fakülte dekanı, yöneticileri ve sorumlu personeli ilgilendirir.</p> <p>4-) Prosedür Fakülte dekanı, kalite kontrol sorumlusu, bölüm başkanları ve gerektiğinde uygun görülen diğer personelin katılımıyla oluşturulan grup tarafından, Fakülte dekanı başkanlığında yılda üç kez toplanarak aşağıdaki konuları içeren dökümanları inceler.</p> <ul style="list-style-type: none"> -İç denetim değerlendirme raporları -Kalite kayıtları -Öğrenim alıcısı şikayetleri -Çalışan personelin şikayetleri -Kalite maliyeti değerlendirme raporu -Kaliteyi iyileştirme çalışmaları -Dönemsel kalite hedeflerinin incelenmesi. <p>Toplantıda, kalite sisteminin etkili bir biçimde uygulanmasını engelleyen sorunlar ve olası nedenleri saptanarak iyileştirme planları hazırlanır.</p> <p>Fakülte dekanı sistemdeki değişikliklerin dökümanate edilmesinin sağlanması amacıyla el kitabını yılda bir kez inceler.</p>				
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ		REVİZYON		HAZIRLAYAN
TARİH		NO		ONAY

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI YÖNETİMİN KALİTE SİSTEMİNİ İNCELEMESİ PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.1/01	
		SAYFA NO: 02/02	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>6-) Kayıtlar</p> <p>Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar fakülte dekanlığı sorumluluğunda üç yıl süreyle saklanır.</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON TARİH NO	HAZIRLAYAN	ONAY

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI SÖZLEŞMENİN İNCELENMESİ PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.3/01
		SAYFA NO: 01.01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

1-) Politika referansı

TS-ISO 9002 standardı madde 4.3/ sözleşmenin incelenmesi

2-) Amaç ve kapsam

Bu prosedürün amacı, fakültemize kaydedilen öğretim alıcılarının öğretim tamamlandığında kazanacağı derece ve sertifikaları kapsar.

3-) Sorumluluklar

Bu prosedür kapsamındaki faaliyetlerin yürütülmesi sorumluluğu fakülte dekanı ve öğrenci işleri sorumlularına aittir.

4-) Prosedür

Öğretim paketini bir bütün olarak gözden geçirmek yönüyle sözleşmeler için bireysel olarak kayıtlı öğrencilerden, öğretim sağlayıcılarına uzanan bağlarda bütün aktiviteleri kapsayan sözleşme görüşmesi için dökümanlaştırılmış usulleri içerir. Bunlar;


- Öğretim verenleri,
- Nasıl bir öğretim verileceği,
- Öğretim sistemini,
- Öğretim tamamlandığında alınacak diplomanın yeterliliği,
- Başarısızlık durumunda öğrencilerin karşılaşacakları düzenlemeleri,
- Fakültenin eğitim kurumunda disiplini sağlamak amacıyla oluşturulan kaide ve kuralları ve bu kurallara uyulmaması durumunda karşılaşılacak müeyyideleri içerir.

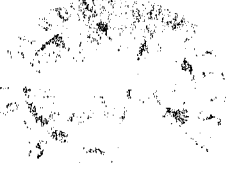
Öğrenci işlerinden sorumlu personel öğretim alıcısına ilgili bölümde yer alan öğretim, yerleşim, dersler gibi gerekli bilgilerin olduğu dökümanı hazırlar ve öğretim alıcısına verir.

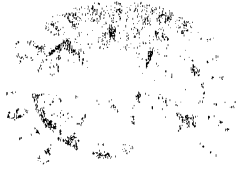
5-) Kayıtlar

Bu prosedürün uygulanması sonucu çıkan kayıtlar öğrenci işleri tarafından öğretim tamamlandıktan sonra üç yıl saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH	NO	

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI DOKÜMAN HAZIRLAMA YAYIN VE DEĞİŞİKLİK PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/01.5/01
			SAYFA NO: 04.01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>1-) Politika referansı TS-ISO 9002 standardı madde 4.2/ kalite sistemi TS-ISO 9002 standardı madde 4.5/ doküman ve veri kontrolü</p> <p>2-) Amaç ve kapsam Bu prosedürün amacı; Fakültede uygulanacak kalite sistem prosedürlerinin hazırlanma, yayın ve revize edilme yöntemlerinin tanımlanmasıdır ve fakültenin tüm kalite sistem dökümantasyonunu kapsar.</p> <p>3-) Sorumluluklar Bu prosedür, kalite sistem dökümantasyonunun yürürlüğe konması veya revize edilmesini önerenleri, bunları hazırlayan ve revize edenleri ve revizeyi kabul etmeye yetkili olan fakülte dekanı ve sorumlu personeli ilgilendirir.</p> <p>4-) Prosedür 4.1- Kalite sistemi prosedürü, talimatı, el kitabı, formlar 4.1.1.-Prosedür/ talimat formatı 4.1.1.1.- Kalite prosedürleri/ talimatları ilgili formlara bilgisayar ya da daktilo ile yazılır. Form no:F/5.01.1 kalite prosedürleri formatını içerir 4.1.1.2.-Form no:F/5.01.1'deki bölümler aşağıdaki gibidir. -Fakülte logosu -Form adı -Form yürürlük tarihi -Form revizyon no -Form no -Fakülte adı</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI		KOD NO:	
	DOKÜMAN HAZIRLAMA YAYIN VE DEĞİŞİKLİK PROSEDÜRÜ		P/01.5/01	
			SAYFA NO: 04.02	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
<p>-Prosedür /Talimat adı</p> <p>-Kod no</p> <p>-Sayfa no</p> <p>-Hazırlayan</p> <p>-Onay</p> <p>-Yürürlük tarihi</p> <p>4.1.2. Kalite prosedürü içeriği</p> <p>Kalite prosedürleri aşağıdaki sıra ile düzenlenir.</p> <p>i- Politika referansı</p> <p>İlgili standardın maddesi belirtilir.</p> <p>ii. Amaç ve kapsam</p> <p>Prosedürün neden hazırlandığı yazılır ve konusu belirtilir.</p> <p>iii. Sorumluluklar</p> <p>Amaca ulaşmak için prosedürün kimin tarafından uygulanacağı belirtilir</p> <p>iv. Prosedür.</p> <p>Yapılması gerekli olan işleri aşamalı olarak açık bir şekilde tanımlar. Uygun olan yerde referans kullanılır ve mantıksal bir sıra izlenir.</p> <p>v. Kayıtlar</p> <p>Prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtların nerede ve ne kadar saklanacağı tanımlanır.</p> <p>4.1.3 Kalite talimatı içeriği</p> <p>Kalite talimatları operasyonel düzeyde olup, olmamaları durumunda nihai öğretim kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek tüm çalışmalar için kalite kontrol sorumlusu tarafından her işlem basamağını gerektiği gibi tanımlayacak şekilde hazırlanır.</p>				
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY	
	TARİH	NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI DOKÜMAN HAZIRLAMA YAYIN VE DEĞİŞİKLİK PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.5/01
		SAYFA NO: 04.03
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

4.1.4. Kalite el kitabı formatı

Kalite el kitabı formatı şu bilgileri içerir;

- Fakülte logosu
- Fakülte adı
- Konu
- Kod no
- Sayfa no
- Yürürlük tarihi
- Revizyon
- Hazırlayan
- Onay bilgilerini kapsar.

İçeriği ise, ilgili TS-ISO kalite sistem standardının tüm maddelerinin fakültedeki uygulamasını gösterecek şekilde olacaktır.

4.1.5. Formlar

Kalite sistemi dökümantasyonu kapsamındaki formlar;

- Fakülte logosu
- Form adı
- Form nosu
- Revizyon bilgilerini kapsar.

4.2. Kalite prosedürleri fakültenin sorumlu personeli tarafından talep edilir. Amaç ve prosedürlere ilişkin kısa bir taslak hazırlanarak fakülte dekanına sunulur. Önerilen değişiklik F/ 5.01.3 no'lu form üzerinde açıkça belirtilir.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI DOKÜMAN HAZIRLAMA YAYIN VE DEĞİŞİKLİK PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.5/01
		SAYFA NO: 04.04
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

4.3. Yeni veya revize edilmiş prosedürlerin son şekli tamamlandığında fakülte dekanı tarafından incelenir ve onaylanır.


Onaylanmış kalite prosedürleri F/5.01.5 nolu doküman dağıtım formu ile kontrollü doküman olarak ilgililere imza karşılığı dağıtılır.


Kalite sistemi dökümantasyonunda yapılan herhangi bir revizyon sonrası güncelliğini yitiren, buldukları kişi ya da bölümlerden toplanarak kalite kontrol sorumlusu tarafından formların kullanılmasını önleyecek şekilde imha edilir.


5. Kayıt


Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan değişiklik istek formları fakülte dekanı tarafından üç yıl süre ile saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON TARİH NO	HAZIRLAYAN	ONAY

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI DOKÜMAN KODLAMA PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/01.5/02																											
			SAYFA NO:																											
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI																											
<p>1. Politika Referansı TS-ISO 9002 standartı madde 4.5/ doküman ve veri kontrolü.</p> <p>2. Amaç ve Kapsam Prosedürün amacı fakültede uygulanan kalite sistemi dökümantasyonunun izlenebilirliğinin sağlanmasıdır. Oluşturulan kalite sistemi fakültenin tüm kalite sistem dökümantasyonunu kapsar.</p> <p>3. Sorumluluklar Bu prosedür, kalite sistemi kurmak ve yürütmekten sorumlu olan fakülte dekanını ilgilendirir.</p> <p>4. Prosedür 4.1. İzlenebilirliğin sağlanması ve kolaylaştırılması amacıyla tüm kalite sistem dökümantasyonu aşağıdaki düzende sınıflandırılır ve kodlandırılır.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kod No</th> <th>Doküman Adı</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>Kalite El kitabı</td> </tr> <tr> <td>01.1</td> <td>Yönetimin sorumluluğu</td> </tr> <tr> <td>01.2</td> <td>Kalite sistemi</td> </tr> <tr> <td>01.3</td> <td>Sözleşmenin incelenmesi</td> </tr> <tr> <td>01.4</td> <td>Tasarım Kontrolü</td> </tr> <tr> <td>01.5</td> <td>Doküman ve veri kontrolü</td> </tr> <tr> <td>01.6</td> <td>Satınalma</td> </tr> <tr> <td>01.7</td> <td>Müşteri tarafından temin edilen ürünün kontrolü</td> </tr> <tr> <td>01.8</td> <td>Ürün tanımlama ve izlenebilirliği</td> </tr> <tr> <td>01.9</td> <td>Proses kontrol</td> </tr> <tr> <td>01.10</td> <td>Muayene ve deney(test etme)</td> </tr> <tr> <td>01.11</td> <td>Denetim ölçme ve test ekipmanı</td> </tr> </tbody> </table>					Kod No	Doküman Adı	01	Kalite El kitabı	01.1	Yönetimin sorumluluğu	01.2	Kalite sistemi	01.3	Sözleşmenin incelenmesi	01.4	Tasarım Kontrolü	01.5	Doküman ve veri kontrolü	01.6	Satınalma	01.7	Müşteri tarafından temin edilen ürünün kontrolü	01.8	Ürün tanımlama ve izlenebilirliği	01.9	Proses kontrol	01.10	Muayene ve deney(test etme)	01.11	Denetim ölçme ve test ekipmanı
Kod No	Doküman Adı																													
01	Kalite El kitabı																													
01.1	Yönetimin sorumluluğu																													
01.2	Kalite sistemi																													
01.3	Sözleşmenin incelenmesi																													
01.4	Tasarım Kontrolü																													
01.5	Doküman ve veri kontrolü																													
01.6	Satınalma																													
01.7	Müşteri tarafından temin edilen ürünün kontrolü																													
01.8	Ürün tanımlama ve izlenebilirliği																													
01.9	Proses kontrol																													
01.10	Muayene ve deney(test etme)																													
01.11	Denetim ölçme ve test ekipmanı																													
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY																											
	TARİH	NO																												

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI		KOD NO: 01.16	
			SAYFA NO:	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
Kod no	Doküman adı			
01.12	Muayene ve deney durumu			
01.13	Doğrulanmayan ürünün kontrolü			
01.14	Düzeltilici ve önleyici faaliyet			
01.15	Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat			
01.16	Kalite kayıtlarının kontrolü			
01.17	Kuruluş içi kalite tetkikleri			
01.18	Eğitim			
01.19	Servis			
01.20	İstatistiksel teknikler			
01.21	Kalite ekonomisi			
P	Prosedür			
P/01.1/01	Yönetimin kalite sistemini incelemesi prosedürü			
P/01.3/01	Sözleşmenin incelenmesi prosedürü			
P/01.5/01	Doküman hazırlama yayın ve değişiklik prosedürü			
P/01.5/02	Doküman kodlama prosedürü			
P/01.6/01	Satınalma prosedürü			
P/01.9/01	Proses kontrol prosedürü			
P/01.10/01	Denetleme ve test etme prosedürü			
P/01.10/02	Muayene ve deney prosedürü			
P/01.13/01	Uygun olmayan ürünün kontrolü prosedürü			
P/01.14/01	Düzeltilici ve önleyici faaliyet prosedürü			
P/01.15/01	Taşıma, depolama, Ambalajlama, koruma ve sevkiyat prosedürü			
P/01.16/01	Kalite kayıtlarının kontrolü prosedürü			
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY	
	TARİH	NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI		KOD NO: 01.16	
			SAYFA NO:	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
Kod No	Doküman adı			
P/01.17/01	İç kalite denetimi prosedürü			
P/01.18/01	Eğitim prosedürü			
F	Form			
F/1.01.1	Yönetimin kalite sistemini incelemesi raporu			
F/5.01.1	Kalite prosedürü ve talimat formu			
F/5.01.2	Kalite el kitabı formu			
F/5.01.3	Değişiklik istek formu			
F/5.01.4	Doküman dağıtım formu			
F/5.01.5	Form formu			
F/6.01.1	Malzeme/ekipman/hizmet satınalma şartnamesi			
F/6.01.2	Takipçi firma performans izleme kartı			
F/6.01.3	Malzeme/ekipman/hizmet satınalma sözleşmesi			
F/9.01.1	Ders materyalleri öneri formu			
F/9.01.2	Öğrenim alıcısı değerlendirme formu			
F/9.01.3	Öğretim revizyonu değerlendirme formu			
F/9.01.4	Öğretim üyesi değerlendirme formu			
F/10.01.1	Öğretim alıcısı giriş değerlendirme formu			
F/10.02.1	Giriş kontrol raporu			
F/14.01.1	Düzeltilici faaliyet isteği ve izleme formu			
F/15.01.1	Stok kartı			
F/17.01.1	İç denetim değerlendirme raporu			
F/17.01.2	Düzeltilici faaliyet isteği			
F/18.01.1	Eğitim takip kartı			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON		HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH	NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI DOKÜMAN KODLAMA PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.5/02
		SAYFA NO:
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

4.2. Kodlama Sisteminin açıklanması

01.XX.XX

| | Standardın alt maddesi

| Standardın ilgili maddesi

Kalite el kitabı

Prosedür Talimat

P-T/01.XX/XX

| | | Prosedür talimat nosu

| | Standardın ilgili maddesi

| Kalite el kitabı

Prosedür/talimat

Form

F/XX.XX.XX

| | | form no

| | Prosedür no


| Standardın ilgili maddesi

Form

5. Kayıtlar

Bu prosedür kapsamındaki tüm dökümantasyon ilgili prosedürlerde belirtilen şekilde saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON TARİH NO	HAZIRLAYAN	ONAY

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO:
	SATINALMA PROSEDÜRÜ	P/01.6/01
		SAYFA NO: 02.01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

1. Politika Referansı

TS-ISO 9002 standardı 4.6/satınalma.

2. Amaç ve Kapsam

Bu prosedürün amacı fakültenin ihtiyacı olan öğretim yardımcı materyalleri ve hizmet satın almanın uygun tedarikçiler tarafından yerine getirilmesini güvence altına almaktır. Fakültenin malzeme, ekipman ve hizmet ihtiyacının planlanması, şartnamelerin hazırlanması ve sözleşme yapılarak satınalmaların gerçekleştirilmesini ve izlenmesini kapsar.

3. Sorumluluklar

Bu prosedürlerde yer alan tüm satınalma faaliyetlerinin yürütülmesi fakülte dekanı ve satınalma sorumlularına aittir.

4. Prosedür

4.1. Fakülte dekanı ve satınalma sorumlusu fakültenin tüm satınalma ihtiyaçlarını optimum stok seviyesini gözetererek planlar.


4.2. Satınalma sorumlusu tespit edilen ihtiyaca göre form no: F/6.01.1 nolu şartnameyi hazırlar ve fakülte dekanına onaylatır.

4.3. Şartnamede satınalımıla ilgili teknik ve idari bilgiler yer alır. Şartname ekine mümkünse malzemenin örneği ve ilgili dökümanlar konur.

4.4. Tedarikçi firma seçimi ve onayı firmanın yerinde incelenmesi ve teknolojik seviye tespiti, fiyat ve teslimat güvencesi, numuneler ve test sonuçları örnekleme performansı ve diğer alıcıların tecrübeleri kriterleri göz önüne alınarak yapılan denetim ve değerlendirme ile gerçekleştirilir. Potansiyel tedarikçilerde yapılan ön değerlendirme sonrası uygun görülenler için tedarikçi firma performans izleme kartı hazırlanır. (Form no: F/6.01/3)

4.5. Belirtilen değerlendirme kriterlerine göre seçilen tedarikçi ile fakülte dekanı hazırlanan sözleşmeyi imzalar. (Form no: F/6.01./4)

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO:
	SATINALMA PROSEDÜRÜ	P/01.6/01
		SAYFA NO: 02.02
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI


4.6. Satın alma faaliyetleri satın alınan tüm girdilerin muayene ve test prosedürüne göre (Kod no: P/01.10/01) sorumlu personel tarafından kabulünün yapılıp muhasebe servisini bilgilendirme kapsamında yürütülür.


5. Kayıt


Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar fakülte dekanı ve satın alma sorumlusu tarafından üç yıl süreyle saklanır.

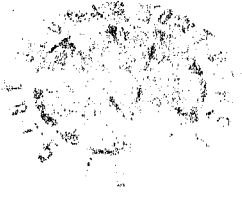


YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI PROSES KONTROL PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/01.9/01	
			SAYFA NO: 03.01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
<p>1. Politika Referansı TS-ISO 9002 standardı madde 4.9/Proses Kontrol.</p> <p>2. Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, öğretim operasyonlarının spesifikasyonlara uygun olarak gerçekleştirilmesi için dökümanite edilmiş bir kontrol sisteminin oluşturulmasıdır. Ayrıca bu prosedür tüm öğretim ve kalite kontrol süreçlerinin değerlendirilmesini, izlenmesini ve kontrolünü kapsar.</p> <p>3. Sorumluluklar Bu prosedürün kapsamındaki tüm faaliyetlerin sorumluluğu öğretim üyeleri ve eğitim yardımcılara aittir.</p> <p>4. Prosedür 4.1. Ders Planı Öğretim üyeleri; sözleşmenin ve giriş değerlendirmelerinin yapıldığı öğretim alıcılarının bilgi, beceri ve tutumlarını göz önüne alarak bir dönem ders planını kapsayacak öğretim planlamasını yapar.</p> <p>Öğretim alıcılarının ders planında yer alan konulara ulaşmasını sağlamak amacıyla; ders planında yer alan konuları içeren kitap, dergi, makale ve benzeri ders materyallerini içeren bir rapor hazırlanır.</p> <p>Hazırlanan rapor bölüm başkanına sunulur. Bölüm başkanı nezaretinde oluşturulacak bir komisyon tarafından öğretim alıcılarının temin edebilme olasılıkları da göz önünde bulundurularak uygun olan materyaller öğretim alıcılarına önerilir.</p> <p>İlgili ders planında yer alan konuda yeterli kaynak olmaması durumunda öğretim üyelerinin geçmiş yıllardaki tecrübelerden oluşturacağı ders notları da komisyona önerilebilir</p>				
YÜRÜRLÜK TARİHİ		REVİZYON		HAZIRLAYAN
		TARİH NO		ONAY

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI PROSES KONTROL PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/01.9/01	
			SAYFA NO: 03.02	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
<p>4.2. Öğretim Birim Planı</p> <p>Öğretim sürecinde öğretim üyesi ve öğrenim alıcılarının rolünün ve faaliyetlerinin en az seviyede ne olduğunu açıklayan bir ders planı öğretim ünitesi için gerçekleştirilir.</p> <p>Bu plan çerçevesinde, dersin değerlendirilmesi, dersin gelişimi, geri besleme için gereken zaman, öğrenci gelişimi ve düzeltici faaliyetler değerlendirilir.</p> <p>4.3. Öğrenim alıcıları değerlendirilmesi</p> <p>Bir öğretim kaydı, değerlendirmede öğrenci başarısını ifade eder. Bu kayıta; öğrenim alıcılarının derste gösterecekleri performans, hazırladıkları proje ve çalışmaları, ara ve dönem sonu sınavları bulunacaktır. Kayıtlar ilk aşamada kabul edilebilir bir performans seviyesine ulaşmış olup ulaşmadığını, ilave öğretim yapıp yapılmadığını, öğretim alıcısının başarılı olduğunu veya istenen performansa ulaşmadığını gösterecektir. (Form no: F/9.01/2)</p> <p>4.4. Öğretim Revizyonu</p> <p>Bir öğretimin gözden geçirilme süreci bir dersin her aşamasında kullanılabilir. Ders programını kimin gözden geçirmeye katıldığını, dersin revizyonundan kimin sorumlu olduğunu, öğretim alıcısından kimin sorumlu olduğunu ve gerekli performans seviyesine ulaşamama nedenlerini içeren bir doküman hazırlanır. Bu doküman;</p> <p>Bir ders programının gözden geçirilmesi, yeni bir programın oluşturulması veya programın revizyonunu yapmak amacıyla ilgili bölüm başkanı tarafından üç kişilik bir komisyon oluşturulur. Bu komisyonda öncelikle programın müfredatı hakkında tartışılır. Bunun ardından;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Öğretime katılan öğrenim alıcılarının düşünceleri alınır, - Öğretim görevlisinin düşünceleri alınır, - Dönem sonunda öğrenim alıcılarının notları değerlendirilir, - Eşdeğer (yurt içi) bölümlerin müfredatları incelenir, 				
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY	
	TARİH NO			

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI PROSES KONTROL PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/01.9/01	
			SAYFA NO: 03.03	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
<p>- Eşdeğer (yurt dışı) bölümlerin müfredatları incelenir.</p> <p>Sonuç olarak elde edilen bilgiler ışığında dersin değerlendirilmesi yapılarak önerilerle birlikte bölüm başkanına verilir.</p> <p>Rapor bölüm genel toplantısında tartışmaya açılarak üzerinde son mutabakat sağlanır.</p> <p>Rapor son haliyle birlikte fakülte yönetimine gönderilerek ders programının gözden geçirilmesi sağlanmış olur.</p> <p>4.5. Öğretim Etkisini Değerlendirme/ Öğrencilerin İzlenmesi</p> <p>İzleme çalışmaları öğretimin başlangıçta tanımlanan ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını belirlemek için periyodik olarak sürdürülür. Ara dönem ve final sınavlarında uygulanacak anketlerle değerlendirme gerçekleştirilir.</p> <p>4.6. Öğretim Üyeleri Değerlendirilmesi</p> <p>Öğretim sürecinde, öğretimi devamlı geliştirebilmek için öğretim üyelerinin yeterliliklerini belirlemek amacıyla periyodik olarak değerlendirme yapılır. Bölüm başkanının görevlendireceği bir öğretim üyesinin hazırlayacağı gözlem raporları, akademik çalışmalar ve öğrenim alıcısı başarı istatistikleri değerlendirilerek oluşturulur.</p> <p>4.7. Kayıt</p> <p>Bu prosedürün uygulanması ile doğan kayıtlar üç yıl süreyle saklanır.</p>				
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY	
	TARİH NO			

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO: P/01.10/01
	DENETLEME VE TEST ETME PROSEDÜRÜ	SAYFA NO: 02.01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

1. Politika Referansı

TS-ISO 9002 standardı madde 4.10/muayene ve deney.

TS-ISO 9002 standardı madde 4.11/muayene ve deney durumu

2. Amaç ve Kapsam

Bu prosedürün amacı, öğretim sürecinde kullanılacak tüm girdilerin girişte uygunluğunun doğrulanması, süreçte ve mezuniyetten önce son kontrol yaparak müşteri gerekliliklerinin tam olarak karşılanmasının sağlanmasıdır.

3. Sorumluluklar

Bu prosedürün kapsamındaki tüm faaliyetlerin sorumluluğu öğretim üyeleri, kalite kontrol sorumlusu ve ilgili öğretim yardımcısına aittir.

4. Prosedür

4.1. Giriş ve Tanıma Sınavları


Giriş ve tanıma sınavları sonucunda fakülte bünyesine dahil olan öğretim alıcılarının bilgi beceri düzeyleri, gelir seviyesi, beklentileri ve ihtiyaçları tespit edilir. Bu ihtiyaç ve beklentiler daha sonra öğretim yapısını ve içeriğini şekillendirmek için kullanılır.


4.2. Süreç İçerisinde Kontrol / Öğretim Anında Yapılan Biçimlendirici Değerlendirme


Bu sınavlar, plana uygunluğu garanti etmek için, öğretim etkinliğini veya öğrenci performansını değerlendirmek için yapılan ara dönem ve dönem sonu sınavlarını kapsar.


Sınavın içeriği hazırlanan plan çerçevesinde öğretim üyesinin yetkisinde yapılır. Sınav sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan performans yetersizliklerini gidermek amacıyla düzenlenecek eğitimin planlanması o ders planını hazırlayan öğretim görevlisinin yetkisindedir.


YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON TARİH NO	HAZIRLAYAN	ONAY


	PROSEDÜR/TALİMAT ADI		KOD NO:	
	DENETLEME VE TEST ETME PROSEDÜRÜ		P/01.10/01	
			SAYFA NO: 02.02	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
<p>4.3. Son Denetim ve Test Etme/ Öğretim Sonunda Yapılan Değerlendirme</p> <p>Öğretim sonunda yapılacak denetim veya test etme unutulmuş veya doğru olmayan öğretimi belirler. Bu öğretimin etkinliğini veya öğrenci performansını değerlendirmek için yapılan testi veya sınavı kapsar. Değerlendirme yöntemleri öğretim spesifikasyonlarına veya öğretim programına dayandırılır. Öğretim alıcısı bütün öğretim gereklerini yerine getirenceye kadar sertifika verilmez.</p> <p>Öğretim üyeleri öğretim sonunda yapılacak denetim sonunda istenen performans seviyesine ulaşamayan öğrenim alıcıları için ek bir öğretim planlanır.</p> <p>4.4. Denetim ve Test Kayıtları</p> <p>Bütün sınav ve değerlendirmelerin sonucunda başarılı olan öğretim alıcısı sertifika ve görmüş olduğu öğretimin içeriğini belgeleyen transkript alma hakkına kavuşur.</p> <p>4.5. Kayıtlar</p> <p>Öğretimle ilgili tüm kayıtlar öğretim tamamlandıktan üç yıl sonrasına kadar saklanır. Elde edilmiş sertifika ve transkript belgeleri fakülte bünyesinde saklanır.</p>				
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY	
	TARİH NO			


	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO: P/01.10/02	
	MUAYENE VE DENEY PROSEDÜRÜ	SAYFA NO: 01.01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>1. Politika Referansı TS-ISO 9002 standartı madde 4.10/Muayene ve deney. TS-ISO 9002 standartı madde 4.12/ Muayene ve deney durumu.</p> <p>2. Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, öğretim sürecinde kullanılacak tüm materyallerin girişte uygunluğunun doğrulanmasıdır.</p> <p>3. Sorumluluklar Bu prosedürün amacı kapsamındaki tüm faaliyetlerin sorumluluğu satın alma yetkilisi ve kalite kontrol sorumlusuna aittir.</p> <p>4. Prosedür 4.1. Giriş Kontrol Fakültenin satın aldığı materyal ve hizmetlerin ilgili şartname gerekliliklerini yerine getirmesini doğrulamak açısından kontrol edilir. Yapılan kontroller sonucu uygunluğu tespit edilen materyal ve hizmetler ilgili alanlarda kullanılmak üzere fakülte bünyesine dahil edilir. Kontroller sonucu uygun bulunmayan materyal ve hizmetler bu konuda hazırlanan rapor ve düzeltici faaliyetleri de içeren belgelerle tedarikçi firmaya iadesi yapılır.</p> <p>5. Kayıt Bu prosedürün uygulanması ile ortaya çıkan kayıtlar üç yıl süreyle saklanır.</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO: P/01.13/01	
	UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ PROSEDÜRÜ	SAYFA NO: 01.01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>1. Politika Referansı TS-ISO 9002 standardı madde 4.13/ Uygun olmayan ürünün kontrolü.</p> <p>2. Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, İ.İ.B.F giriş kontrolde, süreçte ve son kontrolde belirlenmiş gerekliliklere uymayan öğretim alıcıları ve öğretim ürünlerinin kontrol altında tutulmasını ve gereken işlemlerin yapılmasını kapsar.</p> <p>3. Sorumluluklar Bu prosedür kapsamındaki faaliyetlerin uygulanmasında fakülte dekanı, kalite kontrol sorumlusu, öğretim üyeleri ve ilgili öğretim yardımcıları sorumludur.</p> <p>4. Prosedür Fakülte öğrenci işleri başkanlığına yapacağı giriş kontrolleri doğrultusunda öğretim sağlayıcılarının gerekli ders planları ve birim planları yapılır. Süreç içerisinde yapılan kontroller sonucu istenen gereklilikleri yerine getiremeyen öğretim alıcıları için ek öğretim gerçekleştirilir. Öğretim üyesi istene şartları yerine getiremeyen öğretim alıcısı için şu kararları alabilir ;</p> <ul style="list-style-type: none">- İlave öğretim sağlama ve yeni bir değerlendirmeye izin verme,- Bir diğer çalışma programına geçiş yaptırma,- Programdan ayrılmasını ya da yeniden almasını önerme. Öğretim üyesi almış olduğu karar doğrultusunda öğrenim alıcısı değerlendirme formunu doldurarak bölüm başkanlığına bildirir. <p>5. Kayıt Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar üç yıl süreyle saklanır.</p>			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI		KOD NO:	
	DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYET PROSEDÜRÜ		P/01.14/1	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			SAYFA NO: 01.01	
DEKANLIĞI				
<p>1. Politika Referansı TS-ISO 9002 standardı madde 4.14/ Düzeltici ve önleyici faaliyet</p> <p>2. Amaç ve kapsam Bu prosedürün amacı, öğretimde uygunsuzluğa yol açan ana nedenleri belirlemek, nedenleri ortadan kaldırmak için düzeltici ve önleyici faaliyetleri planlamak, uygulamak ve etkinliğini izlemektir.</p> <p>3. Sorumluluklar Bu prosedürde yer alan faaliyetlerin uygulanması sorumluluğu fakülte dekanı, öğretim üyeleri ve ilgili personele aittir.</p> <p>4. Prosedür Fakültede uygunsuzluklar aşağıdaki kaynakların verilerinin incelenmesi ile tespit edilir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giriş kontrol raporları, - Süreç ve son kontrol raporları, - Kalite ekonomisi verileri, - İç denetim raporları, - Müşteri şikayetleri, <p>Yukarıdaki kaynakların incelenmesi sonucu tespit edilen uygunsuzluklar için düzeltici ve önleyici faaliyet formu düzenlenerek, uygunsuzluğun ortaya çıktığı bölüm sorumlusuna verilir. Bölüm sorumlusu uygunsuzluk oluşumuna yol açan sorunların ana nedenlerinin ortadan kaldırılması için düzeltici çalışmaları planlar. Düzeltici çalışmalar sonucu uygunsuzluklar giderildiğinde forma eklenir ve geri bildirim sağlanır.</p> <p>5. Kayıt Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar kalite kontrol sorumlusu tarafından üç yıl süreyle saklanır.</p>				
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY	
	TARİH	NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI TAŞIMA,DEPOLAMA, AMBALAJLAMA,KORUMA VE SEVKİYAT PROSEDÜRÜ		KOD NO: P/15.01/1	
			SAYFA NO: 01.01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
<p>1-) Politika referansı TS-ISO 9002 standardı madde 4.15/ taşıma, depolama, ambalajlama, koruma ve sevkiyat.</p> <p>2-) Amaç ve Kapsam Prosedürün amacı öğrenim yardımcı materyallerinin muhafazası ve depolanması işlemleridir.</p> <p>3-) Sorumluluklar Bu prosedür kapsamındaki faaliyetlerin sorumluluğu satınalma ve kalite kontrol sorumlusu ve ilgili personele aittir.</p> <p>4-) Prosedür 4.1 Depolama Öğrenim yardımcı materyalleri krozyon, sıcaklık, nem ve diğer çevresel şartlar göz önünde bulundurularak depolanır ve belli aralıklarla kontrol edilir. Satınalma yetkilisi tarafından girdi ve son kontrolü yapılmış tüm malzemeler için stok kartı açılır.(F/15.01.1) Satınalma yetkilisinin onayı alınmadan depodan malzeme sevkiyatı gerçekleşmez. Tüm işlemler stok kartı üzerine işlenir. 4.2. TS-ISO 9002'nin 4.15.2, 4.15.3, 4.15.4, ve 4.15.5 maddelerine dikkat edilmez.</p> <p>5-) Kayıt Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar satınalma sorumlusu tarafından üç yıl süreyle saklanır.</p>				
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY	
	TARİH NO			

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI		KOD NO:	
	KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ PROSEDÜRÜ		P/01.16.01	
			SAYFA NO: 02. 01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ			DEKANLIĞI	
<p>1-) Politika Referansı</p> <p>TS-ISO 9002 standardı madde 4.16/ Kalite kayıtlarının kontrolü</p> <p>2-) Amaç ve Kapsam</p> <p>Bu prosedürün amacı, müşteri gereksinimlerinin karşılandığının ve kalite sisteminin etkin olarak işlediğinin kayıtlar ile kanıtlanmasının sağlanmasıdır.</p> <p>3. Sorumluluklar</p> <p>Bu prosedür kapsamındaki faaliyetlerin sorumluluğu fakülte dekanı ve kalite kontrol sorumlusuna aittir.</p> <p>4. Prosedür</p> <p>Fakülte kalite sisteminde kayıt tutulması gereken kısımlar aşağıdaki gibidir ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - P/01.1/01 yönetimin kalite sistemini incelemesi prosedürü F/01.01.1 yönetimin kalite sistemini incelemesi raporu - P/01.5/01 doküman hazırlama, yayın ve değişikliği prosedürü F/5.01.3 değişiklik istek formu F/5.01.5 doküman dağıtım formu - P/01.6/01 satınalma prosedürü F/6.01.1 satınalma şartnamesi F/6.01.2 tedarikçi firma performans izleme kartı F/6.01.3 satınalma sözleşmesi - P/01.9/01 proses kontrol prosedürü F/9.01.2 öğrenim alıcısı değerlendirme formu F/9.01.3. öğrenim revizyonu değerlendirme formu F/9.01.4. öğretim görevlisi değerlendirme formu 				
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY	
	TARİH	NO		

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO: P/01.16.01
	KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ PROSEDÜRÜ	SAYFA NO: 02. 02
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

- P/01.10/01 muayene ve deney prosedürü
- F/10.01.1 giriş kontrol raporu
- F/10.01.2 öğretim alıcısı değerlendirme formu
- P/01.14/01 düzeltici faaliyet prosedürü
- F/14.01.1 düzeltici faaliyet isteği ve izleme formu
- P/01.15/01 taşıma, depolama, ambalajlama ve dağıtım prosedürü
- F/15.01.1 stok kartı
- P/01.17/01 iç denetim prosedürü
- F/17.01.1. iç denetim değerlendirme formu
- F/17.01.2 düzeltici faaliyet istek formu
- P/01.18/01 eğitim prosedürü
- F/18.01.1 personel eğitim takip kartı

Fakültenin kalite sistem prosedürlerinin beşinci maddesi, prosedürlerin uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtların kimler tarafından ne kadar süre ile saklanacağı belirtilmektedir.


Kayıtlar sorumluları tarafından yıl içinde ilgili dosyalarında muhafaza edilir. Yıl sonunda kayıtlar dosyalar ile birlikte kaybolmaları ve hasar görmeleri engellenecek şekilde fakülte dekanının onayı ile arşive kaldırılmalıdır.

Saklama süresi dolan kayıtlar imha edilir.

5. Kayıt

Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar ilgili prosedürlerde belirtilen şekilde saklanır.

YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH	NO	

	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO: P/01.17/01
	İÇ KALİTE DENETİMİ PROSEDÜRÜ	SAYFA NO: 01.01
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI

1. Politika Referansı

TS-ISO 9002 standardı madde 4.17/ İç kalite denetimi

2. Amaç ve Kapsam

Bu prosedürün amacı, fakültenin kalite sistemini yeterlilik, uygunluk ve etkinliği yönünden tarafsız bir gözle inceleyip, uygunsuzluklar ve bunlara ilişkin düzeltici önlemleri saptamak ve alınan bu önlemlerin etkinliğini izlemektir.

3. Sorumluluklar

Bu prosedür, kalite sistemini kuran ve işlerliğinin sağlanmasında sorumlu olan fakülte dekanı ve sorumlu personeli ilgilendirir.

Fakültenin denetimi, bulguları dökümanite edilmesi, sonuçların rapor haline getirilmesi ve uygulanan düzeltici önlemlerin etkinliğinin takibinden fakülte dekanı sorumludur. Yönetim isterse bu hizmeti dış kuruluş ya da yetkili kişilerden talep edebilir.

4. Prosedür

Fakülte dekanı, yılda iki kez denetimi kapsayan yıllık iç denetim planını hazırlar. Bu plan çerçevesinde denetim öncesi dökümantasyonu inceler. Denetim aşağıdaki hususları içerir;

- Dökümanların mevcudiyeti ve güncelliği
- Kalite sistemi ve izlenebilirliği
- Personel eğitimi ve programı


Saptanan uygunsuzluklar düzeltici faaliyet istek formu doldurularak kayıt altına alınır.

(Form no: F/17.01.2)

5. Kayıt

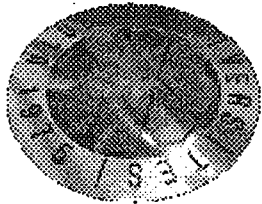
Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan kayıtlar fakülte dekanının sorumluluğunda üç yıl süreyle saklanır.

YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



	PROSEDÜR/TALİMAT ADI EĞİTİM PROSEDÜRÜ	KOD NO: P/01.18/01	
		SAYFA NO: 01.01	
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ		DEKANLIĞI	
<p>1. Politika Referansı TS-ISO 9002 satandardı madde 4.18/eğitim</p> <p>2. Amaç ve Kapsam Bu prosedürün amacı, personelin kalitesini artırmak ve kalite sisteminin bir gereği olarak fakültede görevli personelin sürekli eğitiminin sağlanması için eğitim hizmetlerinin planlanması ve gerekli şartların oluşturulmasıdır.</p> <p>3. Sorumluluklar Bu prosedür kalite sistemini kuran ve işlerliğinin sağlanmasından sorumlu olan fakülte dekanı, yöneticileri ve sorumlu personeli ilgilendirir.</p> <p>4. Prosedür Fakültede görevli personelin bilgi ve beceri düzeylerinin gelişen teknolojiye uyumlandırılması amacıyla fakülte içi ve dışı sürekli eğitime tabi tutulması esastır. Kaliteyi iyileştirecek eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve gerçekleştirilmesi sorumluluğu yönetimindir. Personele verilen eğitim, personel eğitim takip kartına işlenerek gelişim izlenir. (Form no: F/18.01.1)</p> <p>5. Kayıt Bu prosedürün uygulanması sonucu ortaya çıkan personel eğitim takip kartı fakülte dekanı sorumluluğunda personelin fakülteyle ilişkisi kesilinceye kadar saklanır.</p>			
YÜRÜRLÜLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		



3 - FORMLAR

	YÖNETİMİN KALİTE SİSTEMİNİ İNCELEMESİ RAPORU	TOPLANTI NO:
		REVİZYON:
		TOPLANTI TARİHİ:
GÜNDEM:		
DEĞERLENDİRME:		
KATILANLAR:		
BİR SONRAKİ TOPLANTI TARİHİ:		

FORM NO: F1.01.1

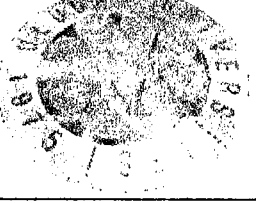

	KALİTE PROSEDÜRÜ VE TALİMAT FORMU	YÜRÜRLÜK T.
		REVİZYON
	PROSEDÜR/TALİMAT ADI	KOD NO
		SAYFA NO

BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANLIĞI



YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH	NO	

FORM NO: F/5.01/1

	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON EL KİTABI	KOD NO:	
KONU:	SAYFA NO:		
BÖLÜM: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	DEKANLIĞI		
			
YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON	HAZIRLAYAN	ONAY
	TARİH NO		

FORM NO: F/5.01.2



DEĞİŞİKLİK İSTEK
FORMU

D.İ.F. SIRA NO:

REVİZYON

İSTEK TARİHİ:

İSTEK SAHİBİ:

İSTEK DURUMU

GEÇİCİ

SÜREKLİ

İSTEK NEDENİ VE İÇERİĞİ

DEĞİŞİKLİK ÖNERİLERİ

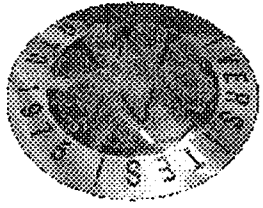
İSTEĞİ İNCELEYEN VE TARİH

ONAY VE TARİH

FORM NO: F/5.01.3

DOKÜMAN DAĞITIM FORMU		FORM SIRA NO:			
DOKÜMAN DAĞITIM FORMU		REVİZYON:			
DOKÜMAN NO	DÖKÜMANIN ADI	DAĞITAN	TESLİM ALAN	TARİH	İMZA

FORM NO: F/5.01.4



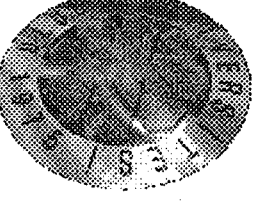
FORM FORMU

SIRA NO

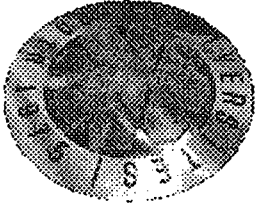
REVİZYON



FORM NO: F/5.01/5

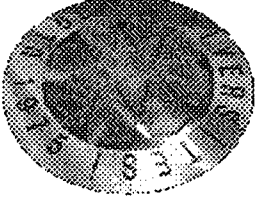
	MALZEME/ EKİPMAN/ HİZMET	ŞARTNAME NO
	SATINALMA ŞARTNAMESİ	REVİZYON
MALZEME/ EKİPMAN/ HİZMET ADI		
TANIM VE TEKNİK ÖZELLİKLER		
İHTİYAÇ MİKTARI		
ÖLÇME/ TEST/ BELGELER		
AMBALAJ/SEVKİYAT VE TESLİMAT ŞEKLİ		
TEMİN SÜRESİ/TEMİN YERİ		
ÖDEME ŞARTLARI		
RED ŞARTI:		
HAZIRLAYAN	ONAY	TARİH

FORM NO: F/6.01/1

**TAKİPÇİ FİRMA PERFORMANS****İZLEME KARTI****KART NO****REVİZYON****FİRMA ADI:****FİRMA ADRESİ/ TEL:****FİRMA YETKİLİSİ:**

ÜRÜN/HİZMET TANIMI (ŞARTNAME NO)	TESLİMAT ZAM.		MİKTAR		KABUL/ RED	KUSUR YÜZDESİ (%)	KUSUR NEDENİ
	İSTENEN	GERÇEK- LEŞEN	İSTENEN	GERÇEK- LEŞEN			

FORM NO: F/6.01/02

	MALZEME/ EKİPMAN/ HİZMET	SÖZLEŞME NO:
	SATINALMA SÖZLEŞMESİ	REVİZTON:

I - TARAFLAR

1- FAKÜLTE ADI:

ADRES /TEL :

2- TEDARİKÇİ FİRMA ADI:

ADRES/ TEL :

II - KONU

Fakültenin malzeme/ ekipman/ hizmet satınalma ihtiyaçlarının hazırlanan şartname içeriğine uygun olarak karşılanması konusunda tarafların yükümlülüklerinin belirlenmesidir.

III - KAPSAM

Fakültenin hazırlamış olduğu şartnamede satın alım konusunun tüm şartları detaylı olarak açıklanmıştır.

IV- ŞARTLAR VE AÇIKLAMALAR

1- Tedarikçi, Fakültenin şartnamede belirlemiş olduğu işlemleri spesifikasyonlara uygun olarak yapmayı taahhüt eder. Uygunsuzluk tespit edilmesi durumunda tüm düzeltici çalışmalar tedarikçiye aittir.

2- Şartnamede belirtilen ödeme şartlarına uygun olarak İ.İ.B.F'e sözleşme bedeli olarak TL+KDV ödeyecektir.

3- Bu sözleşme .././199...../200. Tarihleri arasında geçerlidir.

4- Bu sözleşmenin uygulanmasından doğacak anlaşmazlıkların çözümündemahkemeleri yetkilidir.

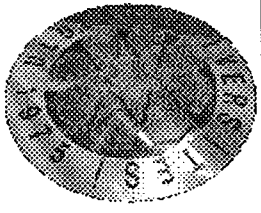
5- Bu sözleşme iki(2) nüsha olarak düzenlenmiş olup, .././1999 tarihinde imzalanarak taraflarca teslim alınmıştır.

İMZA

FAKÜLTE ADINA

TEDARİKÇİ FİRMA ADINA

FORM NO: F/6.01.3



DERS MATERYALLERİ
ÖNERİ FORMU

FORM TAKİP NO

REVİZYON

PROGRAM ADI:

PROGRAMDA YARARLANILABİLECEK KAYNAKLAR.

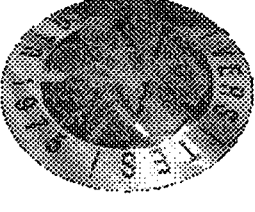
ÖNERİLEN KAYNAKLAR:

HAZIRLAYAN

ONAY

TARİH

FORM NO F/ 9.01.1

	ÖĞRENİM ALICISI DEĞERLENDİRME FORMU	FORM TAKİP NO
		REVİZYON

ÖĞRENİM ALICISI AD/ SOYAD:
ADRES/ TLF:

DERSE KATILIM

HAZIRLADIĞI PROJE VE ÇALIŞMALAR:

GRUP ÇALIŞMALARINA KATILIM:

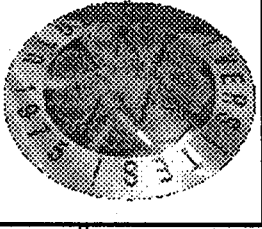
Ara dönem Değerlendirme Notu:	Final değerlendirme Notu:	ilave öğretim notu:
-------------------------------	---------------------------	---------------------

İLAVE ÖĞRETİM ALMA NEDENİ:

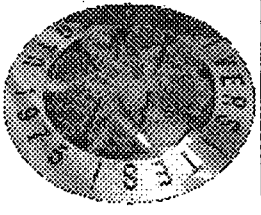
DÜŞÜNCELER:

ÖĞRETİM ALICISI: BAŞARILI BAŞARISIZ

FORM NO: F/ 9.01.2

	ÖĞRETİM REVİZYONU DEĞERLENDİRME FORMU	FORM TAKİP NO
		REVİZTON
PROGRAMIN ADI:		
ÖĞRETİM ALICILARININ PROGRAM HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ:		
ÖĞRETİM ÜYESİNİN PROGRAM HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ:		
ÖĞRENİM ALICILARI BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ:		
EŞDEĞER BÖLÜMLERLE MÜFREDAT UYUMU:		
SONUÇ:		
ÖNERİLER:		
HAZIRLAYAN	ONAY	TARİH

FORM NO F/ 9.01.3



ÖĞRETİM ÜYESİ
DEĞERLENDİRME FORMU

FORM TAKİP NO

REVİZYON

DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN ÖĞRETİM ÜYESİ:

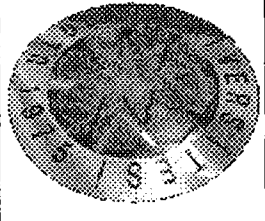
DEĞERLENDİRİLEN ÖĞRETİM ÜYESİ:

DERS PLANLARI UYGULAMA GÖZLEMLERİ

ÖĞRETİM ALICISI DÜŞÜNCELERİ

ÖĞRETİM ÜYESİNİN ÖĞRETİM SİSTEMİNE KATKISI

FORM NO F/9.01.4



ÖĞRETİM ALICISI
GİRİŞ
DEĞERLENDİRME FORMU

KAYIT NO:

REVİZYON

TARİH

PROGRAM ADI:

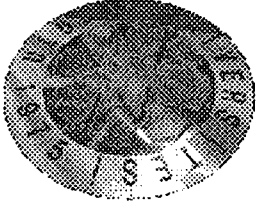
ÖĞRETİM ALICISI AD SOYAD:

ÖĞRETİM ALICISI TAKİP NO:

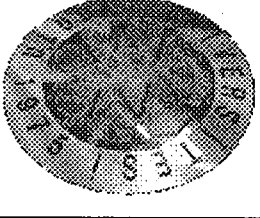
ÖĞRETİM ALICISI DEĞERLENDİRMESİ:



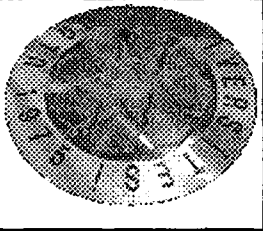
FORM NO F/ 10.01.1

	GİRİŞ KONTROL RAPORU	RAPOR NO
		REVİZYON
TEDARİKÇİ ADI, ADRESİ, TEL:		
ŞARTNAME NO:		
GİRDİ TANIMI:		
SERTİFİKA/ BELGE:		
GÖRÜNÜM: (YÜKLEME/ BOŞALTMA HASARLARI, DEFORMASYON)		
DÜZELTİCİ FAALİYET ÖNERİLERİ:		
KONTROLÜ YAPAN	ONAY	KONTROL SÜRESİ
		RAPOR TARİHİ

FORM NO: F/10.01./1

	DÜZELTİCİ FAALİYET İSTEĞİ VE İZLEME FORMU	DÜZ. FAL.NO:
		REVİZYON
		TALİP TARİHİ
TALEP EDEN	ÖĞRETİM ALICISI	FAKÜLTE
TALEP EDEN ADI, TLF:		
UYGUNSUZLUK(KUSUR) TANIMI:		
UYGUNSUZLUĞUN ANA NEDENLERİ:		
UYGUNSUZLUĞU ORTADAN KALDIRMAK İÇİN PLANLANAN DÜZELTİCİ FAALİYET:		
DÜZELTİCİ FAALİYETTEN SORUMLU PERSONEL:		
DÜZELTİCİ FAALİYET BAŞLAMA TARİHİ	DÜZELTİCİ FAALİYET BİTİŞ TAR.	
DÜZELTİCİ FAALİYET SONUCU ETKİNLİĞİ:		
SONUÇ YETERLİ Mİ?	ONAY	
EVET	HAYIR	İSİM TARİH İMZA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

FORM NO: F/14.01/1



İÇ DENETİM DEĞERLENDİRME
RAPORU

RAPOR NO

REVİZYON

DENETİM TARİHİ

TESPİT EDİLEN UYGUNSUZLUKLAR

DEĞERLENDİRME SONUCU

İZLEME DENETİMİ GEREKLİMİ
GEREKLİ İSE TARİH

EVET

HAYIR

DENETÇİ

BÖLÜM
SORUMLUSU

BÖLÜM
SORUMLUSU

İSİM

TARİH

İMZA

İKİNCİ DEĞERLENDİRME SONUCU

DÜZELTME TEDBİRLERİ OLUMLU MU?

EVET

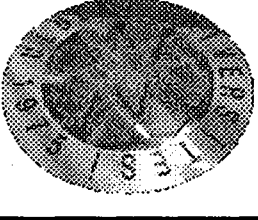
HAYIR

ONAY
İSİM

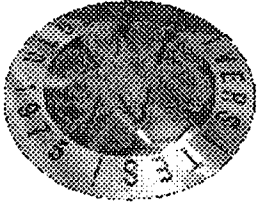
TARİH

İMZA

FORM NO F/ 17.01.1

	DÜZELTİCİ FAALİYET İSTEĞİ	D.F.İ. NO		
		REVİZYON		
		TARİH		
TALEP EDEN				
UYGUNSUZLUK TANIMI				
DÜZELTİCİ FAALİYET TAVSİYELERİ				
BU FAALİYETTEN SORUMLU PERSONEL:				
DÜZELTİCİ FAALİYET BAŞLAMA TARİHİ:				
DÜZELTİCİ FAALİYETİN AÇIKLAMASI				
UYGUNSUZLUK GİDERİLDİ Mİ	EVET	<input type="checkbox"/>	HAYIR	<input type="checkbox"/>
ONAY	İSİM	TARİH	İMZA	

FORM NO F/ 17.01.2



EĞİTİM TAKİP KARTI

KART NO

REVİZYON

ADI SOYADI:
ADRESİ :

DOĞUM TARİHİ/ YERİ:
EMEKLİ SANDIĞI SİCİL NO:

İŞE BAŞLAMA TARİHİ:
AKADEMİK KARIYER:

GÖREVLİ BULUNDUĞU BÖLÜM:

KATILDIĞI EĞİTİMLER

EĞİTİMİ VEREN	EĞİTİMİN KONUSU	EĞİTİM TARİHİ	AÇIKLAMA

FORM NO F/ 18.01.1

SONUÇ

Ülkemizde Yüksek Öğretim halen 72 Üniversite ve bunlara bağlı fakülte, yüksek okul ve enstitülerde sürdürülmektedir. Üniversiteler yüksek düzeyde eğitim ve öğretim yaparak seçkin kadrolar yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan ve araştırma sonuçlarını toplum yararına sunarak sosyal ve ekonomik kalkınmaya hizmet eden kuruluşlardır. Üniversitelerin temel amacı bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler üniversitelerin bu görevlerini yerine getirmelerini etkilediği gibi, üniversiteler de ülkenin ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerine etkide bulunmaktadır.

20. Yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmeler üniversitelerin yapılarını gözden geçirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Yaşanan değişimler ve değerlerin başında ise bilgi gelmektedir. Bilgiyi biriktirip depolamak değil, üretmek veya üretilmiş bilgiye en kolay ve hızlı biçimde ulaşmak ön plana çıkmıştır. Bilgiyi üretecek onu en etkin biçimde kullanılmasını sağlayacak yegane kurum ise üniversitelerdir. Üniversitelerin bu görevlerini yerine getirebilmeleri için toplumda yaşanan değişime ayak uydurmaları gerekecektir.

Modern üretim ve yönetim biçimleriyle birlikte toplumda yaşanan değişimler modern eğitim anlayışının gelişmesine ülkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü taleplerinin artmasına neden olmaktadır. Ülkemizde son yıllarda yaşanan değişim her ne kadar gelişmiş batı toplumlarının seviyesine ulaşmasa da batı toplumu seviyesini yakalayabilmiş sanayi ve hizmet sektörleri mevcuttur. Bu nedenle evrensel değerlere açık, bilgi üretimine katkıda bulunabilen ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilen, kendini devamlı yenileyen bireylere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Mevcut eğitim sistemiyle (Bireyi eleyici, sistem dışına iten, başarıdan çok başarısızlığı ölçen) bunu başarabilmemiz son derece güçtür. Eğitim sisteminin bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına dönük, hayat boyu öğrenmeyi sağlayan bir yapıda, üründen çok süreçler üzerinde kaliteyi ve verimliliği gözetilen bir yapıda yeniden organize edilmesi gerekmektedir. Bu yetişmiş insan kitlesini meydan getirecek olan üniversitelerimizin; kaliteyi kendisine amaç edinmiş yüksek düzeyde eğitim yapabilen, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan, yaptığı araştırmaları toplumun yararına sunarak, sosyal ve ekonomik kalkınmayı gerçekleştirebilecek bir yapıda yeniden şekillendirilmeleri gerekmektedir.

Tüm bu gelişmeler ışığı altında, ülkemizde mevcut üniversiteler faaliyette buldukları alanlarda kaliteli bir eğitim vermek ve öğrencilerini topluma yararlı birey haline getirmek istemektedirler. Aynı şekilde liseyi bitirip üniversiteye girme şansı bulan gençlerde, gelecek yaşantılarında ayrıcalıklı bir konuma sahip olmak ve kaliteli bir eğitim almak istemektedirler. Lisedeki klasik eğitim sisteminden, varolan arkadaş ve aile çevresinden, gelenek ve göreneklerinden ayrılarak, üniversite çevresine giren gençlerin gerçekten beledikleri bir eğitim sistemi ile karşılaşp karşılaşmadıkları ise tartışma konusudur.

Bu konuda YÖK'nun 1997 yılında yapmış olduğu bir araştırmaya göre üniversite öğrencilerinin %24'ü halen öğrenim gördükleri programdan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Üniversitelerin ortalamasını yansıtan bu rakam üniversiteden üniversiteye de farklılık arz etmektedir. Yine bu araştırmada ilginç bir bulgu da öğrenim gördüğü alanda çalışmak isteyen gençlerin %63'ü programdan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Üniversitelerimiz mevcut yapılarıyla beledentileri karşılayamamaktadır.

Yüksek öğretimde öğrenci taleplerini karşılayabilmenin, mevcut sistem içerisinde kıt kaynaklardan en iyi sonucu alabilmenin temel koşulu kaliteli bir eğitim sürecinin ve müşteriye yönelmiş bir bakış açısının oluşturulmasıdır. Kaliteyi temel alarak tüm süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin tam katılım yoluyla sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) endüstri ve hizmetler kesiminde elde ettiği başarılı sonuçları yüksek öğretim sisteminde de elde edebilir. TKY'nin yüksek öğretimde uygulanmasıyla toplumun beledentileri büyük ölçüde karşılanmış olacaktır.

TKY'nin bir sistemde uygulanma kararı verildiğinde üst yönetimin öncülük etmesi ve kararlı bir tutum göstermesi beklenir. Bu bağlamda yüksek öğretim sisteminde TKY'ni uygulama kararının YÖK tarafından verilmesi beklenebilir. Mevcut sistem içerisinde bunun gerçekleşmesi uzun yıllar alabilir. Ancak üniversiteleri tek tek ele aldığımızda Rektörlerin ya da daha alt düzeyde Fakülte Dekanlarının bu konuda tutum ve

ısrarı TKY'ni uygulamak için yeterli olabilir. Lokal bazda yapılacak TKY uygulamaları daha başarılı sonuçlar alabileceği gibi bir sistemi harekete geçirerek tüm üniversiteye örnek olabilir.

TKY'nin yüksek öğretimde uygulanabilmesinin temel koşulu üst yönetimin konuya öncülük etmesidir. Kalite iyileştirme çalışmaları:

- Yüksek öğretim kurumu için vizyonu ve hedeflerin belirlenmesi,
- Liderlerden başlayarak tüm personele eğitim verilmesi,
- Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi,
- Çalışma takımlarının kurulması,
- Öneri sistemlerinin kurulması,
- Sürekli iyileştirme çalışmalarının başlatılması ve nihayet
- Kalite denetimlerinin uygulamaya konulmasıyla gelişir ve bu süreç mükemmelliğe giden yolda devam eder.

Toplam kalite yönetimine geçiş kararı verildiğinde şüphesiz değişime karşı örgütte bir direnç yaşanacaktır. Çalışanlar doğal olarak değişikliklere kuşku ile bakabilirler, düzenlerinin değişmesini istemeyip gereksiz endişelere kapılarak direnç gösterebilirler. Bu nedenle yönetimin TKY uygulamalarına geçiş kararı verdikten sonra çalışanları psikolojik olarak değişime hazır hale getirecek bir atmosfer yaratmaları gerekmektedir. TKY'nin üniversiteye sağlayacağı yararlar konferanslar ve bilgilendirme toplantılarıyla anlatılabilir. Değişime karşı olan direnci minimize edebilmenin en güzel yolu ise, bir alt hedefin belirlenmesidir. Bu alt hedef TSE ISO-9000 kalite güvence sistemlerinden birisi olabilir. Böylelikle başlayan değişim sonucu yaşanacak olan direnç ISO-9000 belgesinin Üniversiteye kazandırılmasıyla daha yumuşak bir seyir izleyebilir.

TSE standartlarının uygulanmasıyla birlikte üniversite bünyesinde TKY için alt yapı oluşturulmuş, öğretim elemanları ve öğretim yardımcılarının kendilerine güveni de artmış olacaktır. Bu süreç sonucunda çalışanların ve üniversitelerin alıcısı konumundaki öğrencilerin kuruma olan bağlılıkları artarak, kurumun geliştirilmesine direnç yerine destek olmaları sağlanabilecektir. TKY'nin uygulamaya geçilmesi ve istenen sonuçların

alınabilmesi uzun bir sürecin sonucudur. Gerek bu süreç içerisinde gerekse uygulama sonucunda TKY'den elde edilebilecek faydaları ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- TKY tekniklerinin uygulanması sürecinde kurumdaki öğrencilerle birlikte öğretim elemanlarının ve diğer çalışanların kalite geliştirme çalışmalarının tamamına aktif olarak katılmalarının sağlanması kurumun geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Öğretim elemanı-öğrenci mesafesi kavramı yeni bir boyut kazanabilecektir.

- Yüksek öğretim kurumlarında gelenekselciler, muhafazakarlar, libareller ya da radikalciler şeklinde bölünmüş olan “ekol”, “taraf” olma durumundaki öğretim elemanlarının, TKY prensip ve ilkelerinin uygulanmasında tek yönlü bakış açılarının değişebilme olanağı olumlu gelişmelere yol açabilir.

- Yüksek öğretim sisteminde öğrencilerin motivasyon eksikliği ve bilgi yetersizliği TKY uygulamalarıyla birlikte en aza indirilebilir.

- Öğrencilerin kendilerine değer verilen bireyler olarak ciddiye alınmaları, düşünce ve isteklerinin yaşama geçirildiğini görmeleri kişisel gelişmelerine yardımcı olacaktır.

- Kurulabilecek geri bildirim sistemiyle eğitimcilerin öğrenciler tarafından sorgulanabilmeleri, yöneticilerinde bunları dikkatle analiz ederek gerekli önlemlerin alınması sağlanabilir.

- Sivil toplum örgütleri (Öğrenci dernekleri, iktisat mezunları derneği gibi) ve sektörün diğer kesimleri (Baro, Mühendisler ve Mimarlar Odası vb) TKY konusunda baskı grubu oluşturabilir ve üniversiteler arasındaki farklılıklar azaltılabilir.

- TKY ile birlikte çağdaş eğitim ve iletişim teknolojilerinden olabildiğince yararlanabilen, potansiyel öğrenci kitlesinin ilgi ve yeteneklerine uygun eğitim verebilen eğitim sistemi kurulabilir.

- Öğrenci pasif bir alıcı durumundan öğrenme sürecine aktif olarak katılan bireyler haline dönüşebilecektir.

- Üniversite-sanayii işbirliği kurularak ders programları, laboratuvar ve sürekli eğitim konusunda sanayinin de istekleri göz önünde bulundurularak karşılıklı etkileşim sağlanabilir.

- İşgücü piyasasında yeni açılan istihdam alanları konusunda verilebilecek eğitim, kendini yenileyebilen üniversiteler tarafından hızlı bir şekilde doldurulabilir.

Yüksek Öğretimde TKY Kurulmasına Yönelik Öneriler

- Üniversitelerin Mevcut Yüksek Öğretim sistemi içerisindeki konumu, fiziki altyapı (Laboratuvar, Kütüphane, Dokümantasyon, vb.), ders programı, sınav ve değerlendirme sistemi akademik/idari personel temin ve geliştirme sistemi, araştırma ve yayınları içeren kriterler doğrultusunda değerlendirilebilir. Bu değerlendirme sonucunda;

a- Değerlendirilen üniversite ilgili kriterler doğrultusunda diğer üniversitelerin ilerisindeyse mevcut sistemin korunması ve sistemi daha iyiye götürebilecek strateji ve planlar hazırlanabilir .

b- Değerlendirilen üniversite, diğer üniversitelerin ilgili kriterler doğrultusunda gerisindeyse mevcut sistemin re-organize edilmesi gerekebilir. Bu aşamada uygulanacak planlar ve stratejiler kalite ve müşteri odaklı hale getirilebilirse başarı daha çabuk gelebilir.

- Mevcut durumun tespiti doğrultusunda TKY'ne geçiş amaçlanıyorsa Üniversitede yapılacak ilk iş üst yönetimin konuya destek vermesi ve uygulamaya aktif olarak katılmasının sağlanabilmesi amacıyla TKY konusunda yöneticilere eğitim ve uygulamada kullanılacak teknikler konusunda bilgilendirilmeleri sağlanabilir. Eğitim çalışması kademe kademe ilerleyerek tüm üniversiteyi kapsayacak biçimde genişletilebilir.

- Üniversitelerin mevcut sistemi içerisinde yer alan (TKY'de müşteri olarak değerlendirilen) ve sistemden direkt olarak etkilenen (öğretim elamanları, Öğretim yardımcıları, Öğrenciler, ..v.b.) unsurların, beklentilerinin tespiti yoluna gidilebilir. Belirlenen ihtiyaçlar ve beklentiler müşteri memnuniyetinin sağlanmasında süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılabilir.

- Gerek müşteri ihtiyaç ve beklentileri sonucunda gerekse sistemin içerisinde kaynaklanan problemlerin çözümü için takım çalışması teşvik edilerek sorunların çözümlenmesinde grup bilinci ve dayanışma geliştirilebilir. Bu sayede gerek öğretim elemanlarının gerekse öğretim müşterilerinin motivasyonu artırılabilir. Ayrıca çözülen problemler standartlaştırılarak yinelenmesi önlenir.

- Üniversitede uygulanan sistem belli aralıklarla kontrol edilerek yapılan planların programa uygun ilerleyip ilerlemediği tespit edilebilir. Elde edilen geri bildirimler sayesinde oluşmuş ya da oluşması muhtemel sorunlar tespit edildiğinden yerinde müdahale gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- AGUAYA, Rafael ; **Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Matbaacılık Ltd.Şti.,Çeviren:Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul, 1994.
- ARGUN, Tanju; **Netaşta Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Sağlanan Başarılar**, İzmir Ticaret gazetesi, 28.05.1996.
- ARKIŞ, Asuman; **Kalite Sistemleri**, Ekonomik Vizyon, Eylül-Ekim 1996.
- ARKIŞ, Nurdogan; **Kuruluşunuzda Toplam Kalite Yönetiminin Başarısızlığını Garanti Etmenin 20 Yolu**, MPM Anahtar, Mayıs 1997.
- ARTHUR,Lovel Jay; **Bir Kalite Hasadı**, Üretimde Kalite, Sayı 18, Haziran 1993.
- AŞIKOĞLU, Meral; **Toplam İşletmecilik Kültüründe Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri**, MPM Anahtar, sayı 106, Ekim 1997.
- ATILGAN, Turan, OKTAV, Mliha; **Toplam Kalite Yönetiminin Türk Ekonomisine Katkıları**, Tekstil İşveren Gazetesi, Ocak 1997.
- AYTAÇ, Serpil; **Üniversite Gençliğinin Yüksek Öğrenimde Karşılaştığı Sorunlar**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, yayın no 82, Bursa, 1993.
- AYDIN, Sinan; **Firma Gelişmesinde Kalitenin Rolü**, Üretimde Kalite, sayı 10, Mart-Nisan, 1995.
- AYTİMUR, Selçuk; **Kalite Sistem Dökümantasyonu**, Kalder Yayınları no: 14, İstanbul, Eylül 1997.
-**Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ve Avrupa Kalite Ödülü**, Ekonomik Vizyon, Eylül- Ekim 1996.
- ATAÜNAL , Aydoğan; **Günümüzün Gençlik Sorunları**, Endüstri İlişkiler Dergisi, sayı 3 Aralık 1997.
- ARZOVA, S. Burak; **Toplam Kalite Anlayışının 9 M'si**, Dünya Gazetesi, 11.04.1994.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Türkiye Eğitim Sistemi**, ikinci baskı, Birsen yayınevi,Ocak 1994.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Eğitim Yönetimi**, Kadıoğlu Matbaası, dördüncü Basım, Ankara, Ocak 1994.
- BAŞGÖZ, İlhan; **Türkiye'nin Eğitim Çıkmazı Ve Atatürk**, T.C. Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları, no 32, Ankara 1995.
- BALOĞLU, Zekai; **Türkiye'de Eğitim**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, 1995.
- BİLHAN, Saffet; **Eğitimde Verimlilik**, MPM Verimlilik dergisi, 1992/2.
-**Bilim ve Eğitim**, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantılar serisi: 2, Ankara 1996.
- BEKÇİ Hüseyin; **Kalite Standartları ve AT direktifleri**, Üretimde kalite, sayı 15, Eylül 1992.
- BOZKURT, Rıdvan; **Kalitenin esasları ve Deming'in ondört ilkesi**, MPM Verimlilik dergisi, 1994/3.
- BOZKURT, Rıdvan; **Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, MPM Verimlilik Dergisi, 1994/4.
- BOZKURT, Rıdvan; **Toplam Katılımcılık**, MPM Verimlilik dergisi, 1995/4.
- BOZKURT, Rıdvan, ASİL, Nilüfer; **Kalite Politikası Oluşturma Süreci**, MPM Verimlilik Dergisi, 1995/3.
- BOZKURT, Rıdvan; **Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği**, MPM Anahtar, Ağustos 1997.

- BÖRÜ, Deniz; **Öğrenciler Üniversite Eğitiminden Neler Bekliyor**, MPM Anahtar, sayı 87, Mart 1996.
- CEYLAN, Memduh; **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti**, Eğitim Yönetimi Dergisi, yıl 3, sayı 1, kış 1997.
- CILGA, Erten; **Kalite, İşçiliğin Gururudur**, MESS İşveren Gazetesi, sayı 653, Ekim 1996.
- CÜCELOĞLU, Doğan; **Toplam Kalitede Biz Bilinci**, MESS İşveren Gazetesi, sayı 686, Ocak 1997.
- CONTELLO, Frank X, CHALMERS, John E., EVANS, James E., **Etkili ve Sürekli bir İPK Sistemine Doğru**, Çev: Serdar Özer, Üretimde Kalite, sayı 13, Mart 1992.
- CÖMERT, Kayıra; **Toplam Kalite Yönetimi Prensipleri**, AISEC, sayı 6, 1997.
- ÇAKALOZ, Petek; **Eğitimde Toplam Kalite**, MESS İşveren Gazetesi, sayı 686, Şubat 1997.
-**Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Nisan 1992.
-**Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın yeni ufukları**, MESS, yayın no:227, Aralık 1997.
- ÇELİK, Yavuz; **Eğitim ve Uyum**, MESS İşveren Gazetesi, sayı 653, Ekim 1996.
- DEMİR, Ramazan; **Üniversitenin Bu Günü ve Yarını**, Palme Yayıncılık, 2.baskı, Ankara 1996.
- DEMİRDÖĞEN, Osman; **Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi İle Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi**, MPM Verimlilik dergisi, 1994/4.
- DEMİRKIRAN, Mahmut; **Toplam Kalite Yönetimi ve Brisa'nın Başarısının ardındaki Gerçek**, Dünya Gazetesi, 06.01.1997.
- DEMİREL, Özcan; **Karşılaştırmalı Eğitim**, USEM yayınları-8, Ankara 1996.
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür; **Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü**, Standart Dergisi, Ekim 1996.
-**Dünyada ve Türkiye'de Bilim Etik ve Üniversite**, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantılar Serisi: 1, Ankara 1996.
- EFİL, İsmail; **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları: 110, 2. Baskı, Bursa 1996.
- EFİL, İsmail; **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan**, Sidre Yayıncılık, Bursa 1988.
- ERDOĞAN, İrfan; **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Eğitim Yönetimi Dergisi, yıl 3, sayı 2, Bahar 1997.
- ERGÜNER, Ergin; **Bilimsel Araştırma ve Teknoloji Üretiminde Yaygınlaştırılmasında Neden Nasıl Sorularının Çözülmesini Eğitimsel Bir Bakış Açısı İle Değerlendirme**, MPM Verimlilik dergisi, 1995/2.
- ERSEN, Haldun; **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, 2. Baskı, Mart 1997.
- ESİN, Alp; **Kalite Sistemi Eğitim Programı**, Üretimde Kalite, yıl 2, sayı 10, Mart-Nisan 1995.
- ; **Gelişme Konusundaki Temel Şartlar**, Üretimde Kalite, Sayı:20, Aralık 1993.
- GİBSON, Thomas C.; **Toplam Kalite Yönetimi**, Quality Progress'ten Çeviren: Serdar Özer, Üretimde Kalite, Sayı:16, Aralık 1992.

- GÖZLÜ, Sıtkı; **Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler**, MPM Verimlilik Dergisi, 1995/2.
- GÖZNE, Yılmaz; **Toplam Kalite ve İnsan**, İzmir ticaret Gazetesi, 23 Ağustos 1996.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker; **Öğretim Liderliği**, MPM Verimlilik Dergisi 1996/4.
- GÜRLEK, T.Bilgehan; **Tam Zamanında Üretim (TZÜ), Esnek Üretim Sistemleri (EÜS), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) : Yönetimde Rönesans mı?**, MPM Verimlilik Dergisi 1992/2.
- GÜLER, Servet; **Kalite Denetimine Genel Bakış**, Üretimde Kalite, Sayı:11, Mayıs-Haziran 1995.
- GÜVENÇ, İzzettin, BEKÇİ,Hüseyin; **Kalite Yönetimi Çalışmaları**, Üretimde Kalite, Sayı:18, Haziran 1993.
- GÜVEN, Selim; **Kurum Kültürü İle 'kalite' Bütünleşti**, Ekonomik Forum, Eylül 1995.
- IMAI, Masaaki; **Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa, Mart 1997.
- IMAI, Masaaki; **"Kaizen" Her Türlü Kuruluş İçin Geçerli Olabilir**, Çeviren:Serdar Özer, Üretimde Kalite, Sayı:17, Mart 1993.
- ISHIKAWA, Kaoru; **Japon ve Batı Dünyasında Kalite Yaklaşımlarını Etkileyen Unsurlar**, Derleyen ve Çeviren: Nedret Yayla, Üretimde Kalite, Sayı:1, Eylül-Ekim 1988.
- ISHIKAWA, Kaoru; **Toplam Kalite Kontrol**, Kalder Yayınları No:7, İkinci Baskı, İstanbul:1997.
- KAMBUROĞLU, Kemal; **Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?**, Ekonomik Vizyon, Eylül-Ekim 1996.
- KANTARCI, Hazım; **Toplam Kalite Yönetimi Ülkemiz İçin Bir Çıkış Yolu**, İzmir Ticaret Gazetesi, 21.5.1996.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim;**Kalite ve Verimlilik**, MPM Verimlilik Dergisi, Özel Sayı:1990.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Kalite Cep Kitabı**, Kalder Yayınları, No:3, 4. Basım, İstanbul:Ağustos 1996.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları No:10, İstanbul:Ocak 1998.
-, **Kalite Geliştirme**, NCR Quality Improvement Seminer Guide, Çeviri:Semih Ordaş, Üretimde Kalite, Sayı:1, Eylül-Ekim 1988.
- KARSLI, Mehmet Durdu; **Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite**, Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:3, Sayı:2, Bahar 1997.
- KAYA, Türker; **Yüksek Öğretim Kanunu**, Seçkin Yayınevi 1998.
- KAYA, Yahya Kemal; **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Bilim Kitap Kırtasiye LTD.ŞTİ., 6.basım, Ankara, Eylül 1996.
- KESER, Kemal; **ISO 9000**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul:Şubat 1999.
- KÖKLÜ, Muharrem, **Etkili Öğretimin Yönetimi (Değerlendirme ve Öğrenme Eksikliklerini Giderme)**, MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Sayı:93, Eylül 1996.
- KÖSEOĞLU, M., Harrison D.K., LINK D.; **Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü**, MPM Verimlilik Dergisi, 1994/4.

- KÖSEOĞLU, Mustafa, TERZİ, Harun; **Kalite Geliştirmede Altyapının Oluşturulması : Gelişmekte olan Ülkeler İçin Uygulanabilir Genel Bir Model**, MPM Verimlilik Dergisi, cilt 24, 1995/4.
- KURT, Hasip; **Değişim**, MESS Mercek Dergisi, Ocak 1996.
- MENİZ, Tansu; **Müşteri Odaklı Kalite Tasarımı (QFD)**, Üretimde Kalite, sayı: 15 Eylül 1992.
- MENİZ, Tansu; **II.Ulusal Kalite Konferansı**, Üretimde Kalite, sayı 20, Aralık 1993.
-**Nasıl Bir Üniversite Mezunu İstiyoruz**, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantılar Serisi: 5, Ankara Haziran 1996.
- OĞUZ, Şeref; **Kalite Dersi**, Milliyet Gazetesi, 06.06.1997.
- ONAY, İrfan; **Toplam Kalite Kültürel Değişim Demek**, Ekonomik Forum, Mart 1996.
- ORDAŞ, Semih; **Kalitenin Anlamı**, Üretimde Kalite, sayı 1, Eylül- Ekim 1988.
- ÖZCAN, Kürşat Cezmi; **Yüksek Öğretimde Kalite**, TSE Tüketici Bülteni, Mart 1998.
- ÖZDEMİR, Servet; **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, MPM Verimlilik Dergisi, Özel sayı 2. Basım, 1996.
- ÖZER, Serdar; **Ufukta Kalite**, Üretimde Kalite, sayı 20, Aralık 1993.
- ÖZTÜRK, Ahmet; **Toplam Kalite Yönetimi İçin gerekli olan Temeller**, İzmir Ticaret Gazetesi, 29.10.1996.
- ÖZTÜRK, Ahmet; **Toplam Kalite Yönetiminin Kültürel Temeli**, Bakış Dergisi, Haziran 1997.
- ÖZVEREN, Mina; **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul Haziran 1997.
- PEKER, Ömer; **Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27, sayı 2, Haziran 1994.
- PEKER, Ömer; **Eğitimde Kalite ve Akreditasyon**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 29, sayı 4, Aralık 1996.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin; **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları**, MPM Verimlilik Dergisi, 1994/1.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin; **ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası**, MPM Verimlilik Dergisi, cilt 24, 1995/4.
- PIRNAR, İge ; **Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasının sağlayacağı Yararlar**, MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik Sayı 98, Şubat 1997.
- RAAD, Geert De; **Toplam Kalite Yönetimi, Belgeleme, Toplam Kalite Yönetimi Gelişmeleri ve Avrupa Kalite Ödülü İlişkisi**, İzmir T,caret Gazetesi, 22.05.1996.
- ROSOVSKY, Henry; **Üniversite Bir Dekan Anlatıyor**, Çeviri: Süreyya Ersoy, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 6. Basım, Ankara, Nisan 1996.
- SAĞLAM, Necdet; **Eğitimde Kalite Standartları ve Verimlilik**, MPM Anahtar, Sayı:71, Kasım 1994.
- SARPKAYA, Ruhi; **Yönetime Katılmanın Yararları Sakıncaları ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi**, Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:3, Sayı:2, Bahar 1997.
- SARAÇ; Şeyma; **ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi**, Üretimde Kalite, Sayı:19, Eylül 1993.

- SARAÇ, Şeyma; **Kalitede Dünya Standardı ISO 9001 İle Yakalanıyor, Üretimde Kalite**, Sayı:18, Haziran 1993.
- SOYSAL, Ataç, ERKUT Haluk, BÜLENT Cerit; **Üniversite Yönetimi İçin Bir Yeniden Yapılanma Uygulaması**, MPM Verimlilik, 1991/1.
- SAVAŞ, Bülent; **Yaşayabilmek İçin Toplam Kalite Felsefesi Benimsenmelidir**, MESS İşveren Gazetesi, Yıl:34, Sayı:695, Ekim 1997.
- STEBBING, Loinel, **Quality Assurance:The Route to Efficiency and Competitiveness**, Second Edition 1989, Çeviren: Rıdvan Bozkurt, **Uygun Bir Kalite Güvencesi Programının Oluşturulması ve Geliştirilmesi**, MPM Verimlilik Dergisi, 1993/2.
- ŞERBETÇİ, Derya, **Toplam Kalite Yönetimi**, Tavşanlı Meslek Yüksek Okulu Yıllığı, Ekim 1995.
- ŞİMŞEK, Muhittin, **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi, Yayın No:584, İstanbul, 1996.
- TEZCAN, Mahmut; **Eğitim Sosyolojisi**, 11. Baskı, Ankara 1997.
-**Toplam Kalite**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Özel sayı, 2.basım,1996.
- TOPÇUOĞLU, Hamide; **Neleri Öğrenmek İstiyorlar**, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları no:216, Ankara 1996.
-**Toplam Kalite Yönetimi Ve Eğitimde Kalite**, 4. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KALDER, İstanbul, 8-9.Kasım 1995.
- TUTAR, Hasan; **Kalite Çemberi ve İşletmelerde Kalite Çemberi Oluşturmanın Önemi**, standart Dergisi, Nisan 1997.
- TRİBUS, Myron; **Rekabetçi bir Kuruluş Yaratmak**, Çeviren,Serdar Özer, Üretimde Kalite, Sayı 18, Haziran 1992.
-**2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, Ödül Kazanan Makaleler, TÜSİAD, KALDER, 1997.
-**Türk Yüksek Öğretim Kurumunun Bu Güncü Durumu**, T.C. Yüksek Öğretim Kurumu Başkanlığı, Mart 1999.
-**Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli**, T.S.E., Atatürk Kültür merkezi, 15.04.1994.
- ULUSOY, Mesut; **Değişim ve Gelişim Yolculuğunda Eğitimin Önemi**, MESS İşveren Gazetesi, sayı:692, Temmuz 1997.
- UYSAL, Nilgün; **Hantal Üretim Yapısından Çevik Üretim Yapısına**, Ekonomik Vizyon, Eylül- Ekim 1996.
-**Üniversite Yasası**, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantılar Serisi: 3, Ankara 1996.
-**Üniversitelerde Akademik Yükseltmeler**, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantılar Serisi: 4, Ankara 1997.
-**Üniversiteler Küçülüyor**, Milliyet, 22.11.1997.
- UZÜM, Kerem; **Neden Toplam Kalite Yönetimi?**, Dünya Gazetesi, 22.05.1996.
- VARIŞ, Fatma, HAKAN, Ayhan; **Eğitim Bilimine Giriş**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları no:183, Ankara Ocak 1987.
-**Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Editör: Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 02.05.1997.
- YENERSOY, Gönül; **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota yayın Yapım, İstanbul, Mart 1997.