

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMUNDA KALİTE
YÖNETİM SİSTEMİNİN TASARIMINA YÖNELİK
BİR ÖNERİ

Gülay ÇAĞLIYAN

Danışman
Prof. Dr. Aysun KAPUÇUGİL İKİZ

İZMİR-2023

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yüksek öğretim Kurumunda Kalite Yönetim Sisteminin Tasarımına Yönelik Bir Öneri” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28/04/2023

Gülay ÇAĞLIYAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Yüksek öğretim Kurumunda Kalite Yönetim Sisteminin Tasarımına Yönelik Bir Öneri

Gülay ÇAĞLIYAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

Yüksek öğretim kurumlarının günümüz rekabet ortamında görünürlüklerini arttırmak ve başarısını devam ettirebilmeleri artık eğitim kalitesinin artırılması ve bunun kanıtlanması ile mümkündür. Bunun yolu ise, kurumun tamamını kapsayacak kalite yönetim sistemi kurmaktan geçmektedir. Bu çalışmanın amacı, kalite yönetim sistemini bir bütün olarak ele alıp, yüksek öğretimde kalite yönetim sistemi kurmak isteyenler için referans model oluşturmaktır. Çalışmada genel olarak, yüksek öğretimde kalite yönetim sistemi tanımları, akreditasyon gereklilikleri, bunlar ile ilgili uygulamalar incelenmiş ve bir yüksek öğretim kurumuna kalite yönetim sistemi kurmak için gerekli olan faaliyetler anlatılmıştır. Oluşturulan modelin aşamaları, Türkiye’de bir yüksek öğretim kurumunun bir biriminde uygulanmıştır.

Yüksek öğretim kurumunda kalite yönetim sistemi kurulumu için, ilk olarak atılması gereken adım mevcut durum haritasının çıkarılması, ardından kurulacak sistem için kapsam ve gerekliliklerin belirlenmesi olmalıdır. Birden fazla karşılanmaya çalışılan standart ya da akreditasyon gerekliliği varsa, yalnız bir kalite yönetim sistemi kurulumu için bu gerekliliklerin benzerlikleri ve farklılıkları dikkate alınarak entegre bir kapsam oluşturulmalıdır. Sistemi oluşturan süreçlerin tanımlanması ve hayata geçirilmesi ile ilgili tüm çalışmalarda liderlerin taahhüdü ve süreç sahiplerinin öncü rolde yer almaları, kurumda kalite farkındağının arttırılması ve başarılı bir kurulumun gerçekleşmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Kalite yönetim sistemi tasarım adımlarını örneklerle detaylı biçimde

veren bu çalışma, yüksek öğretim kurumunda kalite yönetim sistemi kurmak isteyenler için yol gösterici bir kılavuz niteliğindedir.

Anahtar kelimeler: Yüksek Öğretimde Kalite, Kalite Yönetim Sistemi, Akreditasyon, ISO 21001.



ABSTRACT
Master's Thesis
Quality Management System Design Proposal for Higher Education Institution
G lay  A LIYAN

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Total Quality Management
Quality Management Program

Higher education institutions can now increase their visibility and sustain their success in today's competitive environment by improving and proving their educational quality. This can be accomplished by establishing a quality management system that covers the entire institution. The goal of this research is to develop a reference model for those who want to look at the quality management system as a whole and set up a quality management system in higher education. The definitions of quality management systems in higher education, accreditation requirements, and related applications were examined in the study, as well as the activities required to establish a quality management system in a higher education institution. The model stages were implemented in a unit of a higher education institution in Turkey.

The first step in establishing a quality management system in a higher education institution should be mapping the current situation, followed by figuring out the scope and requirements of the new system. An integrated scope should be built for the establishment of a lean quality management system, considering the similarities and differences of these requirements, if more than one accreditation or quality management requirements (e.g. ISO 21001) is intended to be met. To raise quality awareness within the institution and realize a successful installation, the commitment of the leaders and the leading role of the process owners in all studies related to the definition and implementation of the processes that make up the system are of critical importance.

This study, which includes detailed examples of quality management

system design steps, can be used as a guide for those attempting to establish a quality management system in a higher education institution.

Keywords: Quality in Higher Education, Quality Management System, Accreditation, ISO 21001.



YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMUNDA KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TASARIMINA YÖNELİK BİR ÖNERİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.KALİTE KAVRAMI	4
1.1.1.Kalitenin Tarihi Gelişimi	5
1.2.YÜKSEK ÖĞRETİMDE KALİTE	7
1.3.YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE UYGULAMASI İÇİN BAŞARI FAKTÖRLERİ	14
1.3.1.Üst Düzey Liderlik ve Sponsorluk	14
1.3.2.Paydaş Katılımı	16
1.3.3.Sürekli İyileştirme Kültürü Oluşturulması	16
1.3.4.Kalite Süreçlerinin Uygulanması	16
1.4.YÜKSEKÖĞRETİMDE EĞİTİM KALİTESİ MODELLERİ	17
1.5.YÜKSEKÖĞRETİMDE AKREDİTASYON MODELLERİ	20
1.5.1.YÖKAK Akreditasyonu	20
1.5.2.AACSB Akreditasyonu	26

1.6.ISO 21001: EĞİTİM KURULUŞLARI İÇİN YÖNETİM SİSTEMLERİ	29
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ

2.1.MEVCUT DURUM ANALİZİNİN YAPILMASI	35
2.1.1.Mevcut İşleyişin İncelenmesi	37
2.1.2.Yüksek Öğretim Kurumunun Kalite Yönetim Sistemi Gerekliliklerinin Belirlenmesi	37
2.2.KAPSAM, SÜREÇ VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ	38
2.2.1.Süreçlerin ve Süreç Hedeflerinin Belirlenmesi	38
2.2.2.Süreçlerin Tanımlanması	40
2.3.DOKÜMANTASYON SİSTEMİNİN HAZIRLANMASI	41
2.3.1.Doküman Tiplerinin Belirlenmesi	42
2.3.2.Doküman Kodlamalarının Belirlenmesi	42
2.4.KURULAN SİSTEMİN UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİ	43
2.4.1.Kurum İçi Bilgilendirmelerin Yapılması ve Eğitimlerin Verilmesi	43
2.4.2.Dokümanların Hazırlanması	43
2.4.3.Sistemin Test Edilmesi ve Uygulamaya Geçirilmesi	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1.MEVCUT DURUM ANALİZİNİN YAPILMASI	45
3.1.1.Komisyonların İncelenmesi Akreditasyon:	46
3.1.2.Akreditasyon Gerekliliklerinin İncelenmesi	48
3.1.3.Kalite Yönetim Sistemi Gerekliliklerinin İncelenmesi	50
3.2.BİRİM İÇİN KAPSAM, SÜREÇ VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ	51
3.2.1.Süreçlerin ve Süreç Hedeflerinin Belirlenmesi	51
3.2.2.Birimin Süreçleri ve Komisyonlar Arasındaki İlişkinin Ortaya Çıkarılması	55
3.2.3. Süreçlerin AACSB, YÖKAK ve ISO 21001 Gereklilikleri ile Eşleştirilmesi	58

3.3.DOKÜMANTASYON SİSTEMİNİN HAZIRLANMASI	58
3.3.1.Doküman Tiplerinin Belirlenmesi	59
3.3.2.Doküman Kodlamalarının Belirlenmesi	62
3.3.3.Kurum İçi Eğitimlerin Verilmesi	64
3.3.4.Dokümanların Hazırlanması	64
3.3.5.Sistemin Test Edilmesi	65
3.4.ÖRNEK UYGULAMA: AKADEMİK DANIŞMANLIK SİSTEMİNİN YÜRÜTÜLMESİ SÜRECİ	65
3.4.1.Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin AACSB Gereklilikleriyle Eşleştirilmesi	66
3.4.2.Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin İlgili Yönetmelik Gereklilikleriyle Eşleştirilmesi	67
3.4.3.Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin YÖKAK Gereklilikleriyle Eşleştirilmesi	67
3.4.4.Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin ISO 21001: 2018 Gereklilikleriyle Eşleştirilmesi	68
3.4.5.Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin Birime Ait Stratejik Plan Hedefleri ile Eşleştirilmesi	71
3.4.6.Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci için Kaplumbağa Diyagramının Hazırlanması	71
3.4.7.Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Yöntem Talimatı	74
SONUÇ	76
KAYNAKÇA	78

KISALTMALAR

INQAAHE	Uluslararası Yüksek öğretimde Kalite Güvencesi Ağı
AACSB	The Association to Advance Collegiate Schools of Business (İşletme Yüksek Okullarını Geliştirme Derneği)
YÖKAK	Yükseköğretim Kalite Kurulu
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al
ISO	International Organization for Standardization (Uluslararası Standardizasyon Örgütü)
AOL	Assurance Of Learning (Öğrenmenin Güvencesi)
STK	Sivil Toplum Kuruluşları

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yüksek öğretimde Müşteri – Tedarikçi İlişkisi	s.13
Tablo 2: Cheng ve Tam' a (1997) Göre Eğitim Kalitesi Modelleri	s.18
Tablo 3: Kurumsal Akreditasyon Puan Dağılımı	s.25
Tablo 4: YÖKAK Puan ve Akreditasyon Karşılaştırma Tablosu	s.25
Tablo 5: Dünyada İşletme Eğitimi Veren En iyi 10 Üniversite ve Akreditasyon Tercihleri	s.29
Tablo 6: ISO 9001:2015 Ana Maddeleri	s.30
Tablo 7: YÖKAK ve AACSB Gereklilikleri Karşılaştırma Tablosu	s.48
Tablo 8: YÖKAK, AACSB ve ISO 21001 Gereklilikleri Karşılaştırma Tablosu	s.50
Tablo 9: Birimin 2023 – 2025 Stratejik Hedefler ile Süreçlerinin Karşılaştırmalı Tablosu	s.52
Tablo 10: Kalite Yönetim Sistemi Kapsamı ve Süreçleri Eşleştirmesi	s.53
Tablo 11: Birimin Süreçleri ve Komisyonları Arasındaki İlişki	s.55
Tablo 12: Süreç, Komisyon, AACSB, YÖKAK, ISO 21001 Gerekliliklerinin Eşleştirilmesi	s.58
Tablo 13: Süreç Akışları İçin Kullanılacak Semboller	s.61
Tablo 14: Doküman Tip, Kategori ve Kodlamaları	s.62
Tablo 15: Doküman Kodu Yaratma Sistematiği	s.63
Tablo 16: YÖKAK B.3.4. Akademik Danışmanlık Kriterleri	s.68
Tablo 17: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin Performans Göstergeleri	s.73
Tablo 18: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Performans Göstergeleri Takip Formu	s.73
Tablo 19: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Performans Göstergeleri Aksiyonları	s.74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kalite Anlayışının Değişimi	s.6
Şekil 2: Kaliteli Eğitimi Etkileyen Unsurlar	s.9
Şekil 3: ISO 900:2015 Ana maddeleri ve PUKÖ Döngüsü	s.31
Şekil 4: Eğitimsel Etkililik Süreci	s.34
Şekil 5: Birimin Süreç Haritası	s.51
Şekil 6: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Kaplumbağa Diyagramı	s.71
Şekil 7: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Yöntem Talimatı Örneği	s.75

GİRİŞ

Küreselleşmenin bir etkisi olarak, yüksek öğretim hizmetleri de hızla değişmiş ve tüm dünyada rekabet ortamını hızlandırmıştır. Yüksek öğretim kurumlarının bu rekabet ortamında görünürlüklerini arttırmak, başarısını devam ettirebilmek için tek başına fiyat uygunluğu yeterli olamamıştır. Dünya çapında yaşanan tüm değişiklikler ile istihdamın küreselleşmesi ve esnekleşmesi, geçici, yarı zamanlı istihdam seçeneklerinin artmasıyla üniversite mezunlarının birden fazla ve günümüz ekonomik, teknolojik koşullarıyla uyumlu niteliklerde olmasını zorunlu kılmıştır. Yüksek öğretim kurumları bu değişiklikten etkilenecek uluslararası alanda değişen koşullara uyum sağlamışlardır. Yüksek öğretim kurumları, eğitim kalitelerini geliştirerek bu rekabet ortamında ayakta kalmaya devam etmektedir. Bu nedenle kalite yönetimi, yüksek öğretim kurumlarında çok önemli bir hale gelmiştir.

Yüksek öğretim kurumları için kalite; uyum, mükemmellik, dönüşüm ve farklılık anlamına gelmektedir (Harvey, 2007). Eğitim kalitesinin sağlanması ve sürdürülebilir kılınması için yüksek öğretim kurumlarının belirli kalite standartlarını uygulaması gerekmektedir.

Akreditasyon, yüksek öğretim kurumlarının tüm süreçlerinin uluslararası kalite standartlarına uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlayan bir kalite güvence sistemidir. Yüksek öğretim kurumları, eğitim faaliyetlerinin kalitesini doğrulamak ve bu kalitenin sürekliliğini sağlamak için akreditasyon kuruluşlarına gönüllü olarak başvurur buna ek olarak dünyada en yaygın yaklaşım, yükseköğretim kurumunun kendisinin kaliteden sorumlu olmasıdır. (Tezsürücü ve Bursalıoğlu, 2013: 106-107). Yüksek öğretim kurumlarının, eğitim kalitelerini arttırmak ve akreditasyona sahip olmaları için kurumun tamamını kapsayacak kalite yönetim sistemi kurmaları gerekmektedir. Yüksek öğretim kurumunun, kalite güvenceyi kendi bünyesinde ve süreçlerinde kabul etmeli, içselleştirilmeli ve kurumsal bir kültüre dönüştürülmelidir (Özer ve diğerleri 2010: 33).

Literatür incelendiğinde yüksek öğretimde kalite kavramının farklı boyutlarının ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar; yüksek öğretimde müşteri tanımı, müşteri ile tedarikçi arasındaki ilişki, eğitim kalitesi modelleri, kalite başarı faktörleri, kurum için kapsam belirleme çalışmalarıdır (Milisiunaite ve diğerleri, 2009: 5). Bogue, yüksek öğretimde, uygulanabilir, etkin bir kalite güvence

sistemi kurulması için dört çağdaş yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Bunlar; akran değerlendirmeleri, değerlendirme ve sonuç hareketi, toplam kalite yönetimi, hesap verebilirlik ve performans göstergelerini raporlamadır (Ranadan aktaran Tezsürücü ve Bursalıoğlu 2013: 102). Cheng ve Tam (1997) yedi adet eğitim kalitesi modeli belirlemişlerdir: Hedef ve spesifikasyon modeli, kaynak- girdi modeli, süreç modeli, memnuniyet modeli, meşruiyet / kanuna uygun olma, sorunların yokluğu modeli, örgütsel öğrenme modeli (Asif, 2011: 2014).

Eski kalite paradigmaları ile yenisini karşılaştırıldığında, öğretici/ kurum odaklıdan öğrenci odaklıya, herkese uyandan kişiye özele, kuralcıdan esneğe, zaman sabit, öğrenme değişkenden, öğrenme sabit, zaman değişkene, öğreticiye itaatten öğretici yeteneğine, statikten dinamiğe, altyapıdan hizmete doğru değiştiği görülmüştür. Yeni paradigma beraberinde zorlukları da getirmiştir (Pond, 2002: 1-2,4). Bu zorlukları aşmanın yolu kalite yönetiminin süreç yaklaşımı ile devreye alınması ve uygulanmasıdır.

Eğitimde kalite, tasarım ve süreçte kalite olarak ele alınabilir. Tasarımda kalite, hem çıktı (örneğin, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamış bir akademik program) kalitesi hem de süreç (örneğin, akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi) kalitesi ile ilgilidir. Çıktı kalitesi, planlanan çıktıların gerçekleştirilme derecesi iken; süreçte kalite, kuruluşun tüm fonksiyonlarında yer alan tüm faaliyetlerin kuruluşa katkı sağlamak amacıyla çalışması anlamına gelir. Eğitim kuruluşlarında, çıktıda kalite (sonuçların değerlendirilmesi) ve tasarımda kaliteye (müfredat tasarımı) dikkat edilmiştir (Tezsürücü ve Bursalıoğlu 2013:106).

Yüksek Öğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) 23 Temmuz 2015'te yürürlüğe giren Yüksek öğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında oluşturulmuştur (YÖKAK, 2022a). YÖKAK, yüksek öğretim kalite güvencesini ayrıntılı şekilde ele almıştır. YÖKAK tarafından yapılan akreditasyon çalışmaları ile yüksek öğretim kurumlarında kalitenin süreç yaklaşımı ile güvence altına alınmaya başlaması hız kazanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, kalite yönetim sistemini bir bütün olarak ele alıp, kalite güvencesi tüm süreçlerinde uygulamak, kuruluştaki kalite kültürü oluşturabilmek için yüksek öğretimde süreç yaklaşımı ile kalite yönetim sistemi kurulumuna yönelik bir yol haritası sunmaktır. Çalışmada, kalite yönetim sistemi tasarım adımlarının bir yüksek öğretim kurumunun biriminde örneklendirilerek sunulması ve yüksek öğretim

kurumunda kalite yönetim sistemi kurmak isteyenler için yol gösterici bir kılavuzun sağlanması hedeflenmiştir. Çalışmada oluşturulan modelin aşamaları, Türkiye’de bir yüksek öğretim kurumunun bir biriminde uygulanmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde, öncelikle kalite kavramı ve yüksek öğretimde kalite kavramı anlatılmıştır. İkinci bölümünde, literatürdeki yüksek öğretim kalite uygulamalarına yer verilmiş böylece kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ise, yüksek öğretim kurumunda kalite yöntemi sistemi tasarımı için gerekli olan adımlar örnekler ile desteklenerek açıklanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kalite kavramının hem zaman içinde hem de sektöre göre değişik şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Birinci bölümde, kalitenin zaman içindeki değişimi, tanımlamaları ve yüksek öğretimde kalite yaklaşımları anlatılacaktır.

Yüksek öğretim kurumlarının üretim yapan kuruluşlara göre süreçlerinin, paydaşlarının, performans ölçü kriterlerinin farklılıkları nedeniyle literatürde incelenen bir konu olmuştur. Yüksek öğretimde kalite uygulamaları ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Literatür taramasında elde edilen modeller incelenmiştir. Bu bölümde, yüksek öğretimde kalite uygulamaları; yüksek öğretimde kalite yaklaşımı detaylı anlatılmış, yüksek öğretimde müşteri tedarikçi ilişkisi, yüksek öğretimde kalite uygulamalarına yönelik başarı faktörleri, yüksek öğretimde eğitim kalitesi ve akreditasyon modelleri anlatılmıştır.

1.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite kavramını, kalite guruları farklı şekillerde tanımlamışlardır. Juran kaliteyi, “kullanıma uygunluk”, Crosby ise göre kalite “şartlara uygunluk” olarak tanımlamıştır. Crosby, kalitenin, “düşük” ya da “yüksek” olarak ayrılmayacağını, kalitenin “uygun” ya da “uygun olmama” şeklinde tanımlanabileceğini savunmuştur (Aktan, 2000). Ishikawa, kalite kontrolü uygulamak; ekonomik, kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, ürünün tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermek şeklinde tanımlamıştır. Deming’e göre kalite, müşterinin gelecekteki beklentilerinin tahminine göre yapılan yeniliklerdir. Feigenbaum, “Müşterinin beklentisini karşılayan ve kullanımı devam eden toplam ürün ve hizmet ve bakımının bütünüdür” olarak tanımlamıştır.

Kalite tanımlarının çoğunda müşteri memnuniyeti mevcuttur. Bryn ve Taguchi, kalite tanımında müşteri yerine toplumu kullanmıştır, “Ürünün sevkiyat sonrasında itibaren toplumda sebep olduğu en az zarardır.” (Canbay, 2021: 3, Yıldız, 2019: 150).

ISO 9000: 2015 Kalite yönetim sistemleri- Temel esaslar, terimler ve tarifler kılavuzuna göre kuruluşun kalitesi, sadece ürün ve hizmetlerin amaçlanan fonksiyon

ve performanslarını değil, bunların algılanan değeri ve müşteriye sağladığı faydaları içerir (ISO 9000, 2015: 1).

1.1.1. Kalitenin Tarihi Gelişimi

Kalite ile ilgili çalışmaların M.Ö. 1750 yıllarında Hammurabi kanunlarında; “Bir inşaat ustası, bir adam için bir ev inşa eder ve yapısını dayanıklı yapmaz, insanın yıkılmasına ve inşaat sahibinin ölmesine sebep olur ise bu inşaat ustasının öldürülmesi gerekir. Eğer binanın yıkılması inşaat sahibinin bir oğlunun ölümüne sebep olursa inşaat ustasının da bir oğlunun öldürülmesi gerekir.” ifadesi yer almaktadır (Alkan, 2019: 4).

M.Ö. 1500’lü yıllarda ise Fenikeliler, önleme faaliyetleri kapsamında, ürün kalitesinde yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı (Taner ve Özkan, 2013: 215). Kaliteyle ilgili sistematik çalışmalar 1930’lu yıllarda başlamıştır (Taner ve Özkan, 2013: 214). Endüstri devrimi ile üretim şeklinde değişiklik kalite tanımını değiştirmiştir. Endüstri devrimi öncesi kalite, üretilen ürünlerin kontrol edilip, uygun olmayan ürünlerin hurdaya ayrılması ile elde ediliyordu. Kalitesizlik maliyetleri göz ardı ediliyordu. Endüstri devrimi ile Taylor sistemi geliştirilmiş, kaliteyi çalışanların uzmanlaşması ve işlerin bölünerek gerçekleştirilmiştir. Fakat kalite yaklaşımında asıl değişiklik 2.Dünya Savaşı ile olmuştur. Amerika’da kalite kontrol yaklaşımı uygulanırken, “İstatiksel Kalite Kontrol” kavramını Deming ve Juran, Japonyada tanıtmıştır. O dönemden itibaren kalitenin kontrol edilmeyeceği, üretilebileceği yaklaşımı ile önleyici faaliyetler kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde kalitenin tanımı, “ilk seferde doğru yapmak” olarak değişmiştir.

Bugün gelinen noktada toplam kalite yönetimi ile, tüm seviyeden çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Böyle bir toplam kalite yönetimi ile aşağıda belirtilen üç hedefe ulaşılabilir;

- Müşterinin beklentilerini gerçekleştirecek ürün ve/ya hizmeti gerçekleştirmek.
- Kuruluşun daha düşük maliyet ile yüksek karlılığa ulaşmasını sağlamak.
- Çalışanların kuruluş hedeflerine ulaşmaları için tüm süreçlere katılımını sağlamak (Gökçe, 2007; 4).

Kalitenin anlayış olarak gelişmediği ve kültürel bir pratiğe dönüşmediği ortamlarda, dışarıdan zorlamalarla kalite güvencesinin sağlanması mümkün görünmemektedir (Özer ve diğerleri, 2010: 11).

Dünyadaki kalite algısındaki değişiklik Şekil 1’deki gibi özetlenebilir;

Şekil 1: Kalite Anlayışının Değişimi

~ 1900	ÜRETİM	Kalite temeli yok
~ 1950	ÜRETİM ÜRÜN	Kalite temeli; ürün (IPK: İstatiksel kalite kontrol)
~ 1980	ÜRETİM ÜRÜN SİSTEM	Kalite temeli; sistem (Kalite güvence: QS9000)
~ 1980	ÜRETİM ÜRÜN SİSTEM İNSAN	Kalite temeli; İnsan (Kalite güvence: QS9000)

Kaynak: Kaya, 1997: 15

1.2. YÜKSEK ÖĞRETİMDE KALİTE

Kalite güvencesi, bir bütün olarak kalite sisteminde uygulanan planlı ve sistemli faaliyetler, kalite ile ilgili yönetimin; kalite gerekliliklerinin yerine getirilmesine dair güvence sağlamaya odaklanan bölümü, olarak tanımlanmaktadır (ISO 9000, 2015: 15). Yüksek öğretim tarafından bakacak olursak, akademik programların kalite güvencesi, yararlanıcılara ve tüm paydaşlarına akademik kalite gerekliliklerinin karşılanması açısından güven verir. Bu da eğitimin kalitesi anlamına gelir (Asif ve Raouf, 2013: 2009). Ders kalitesi ise, süreç, eğitim deneyimi ve öğrenme faktörlerini dikkate alır (Thair ve diğerleri 2006).

Akademik kalite güvencesi, öğretme, öğrenme, burs, araştırma ve araştırma eğitimi gibi araştırma faaliyetlerinin planlanan kalite düzeyine ulaşma, bu seviyeyi koruma derecesidir. Akademik Kalite Güvencesi' ne, 2015 yılından beri Kurumsal Kalite Güvencesi denilmektedir.

Kalite güvencesinin en az iki şartı vardır. Bunlardan ilki, hedeflenen kalitenin ne olduğunun tanımlanmasıdır. Bunlar girdiler; akreditasyon şartları, süreçler; program tasarımının yapılma süresi, çıktılar; süreçten beklenen çıktılar, edinilmiş bilgi olabilir. Diğer şart ise, kazanım beklentisinin yapılmasıdır. Bu beklenti, nicel ya da nitel ölçümler olabilir. Akademik kalite güvencesi için tanımlanan tüm beklentiler, yönetim ve sonuçların değerlendirilmesi tüm bunları yapabilecek yetkinliği kanıtlanmış kişi veya süreçler tarafından yapılmalıdır.

Küreselleşmenin bir etkisi olarak, yüksek öğretim hizmetleri de hızla değişmiş ve tüm dünyada rekabet ortamını hızlandırmıştır. Yüksek öğretim kurumlarının bu rekabet ortamında görünürlüklerini arttırmak, başarısını devam ettirebilmek için tek başına fiyat uygunluğu yeterli olamamıştır. Aynı zamanda yüksek öğretim kurumlarının bu rekabet ortamında ekonomiye yön vermesi ve bilgi temelli bir toplum yaratması nedeniyle sürekli kendilerini geliştirmesi gerekmektedir (Hou ve diğerleri, 2022: 570; Sun, 2017, 35). Tüm bu nedenler ile yüksek öğretim kurumları, “Kalite” kavramının tüm yüksek öğretim içinde uygulanması gerektiğine karar vermişlerdir (Derdiyok, 2019: 175). Bunlara ek olarak, hesap verebilirlik, sürekli iyileştirme beklentileri ve yasal düzenlemeler, dünya çapında ulusal kalite güvence sistemlerinin kurulmasını desteklemiştir (Shin, 2018; Hou ve diğerleri, 2015). Bugüne kadar

150'den daha fazla ülke ulusal kalite güvence sistemi kurmuştur (Uluslararası Yüksek ğretimde Kalite Güvencesi Ağı (INQAAHE), 2020a).

Yüksek ğretimde kalite farkındalığının arttırmak için yapılan çalışmalar, 1980'li yıllarda başlamış ve gelişmiş ülkelerden tüm dünyaya yayılmıştır (Sipahi Mencet ve Akar, 2022: 103-123).

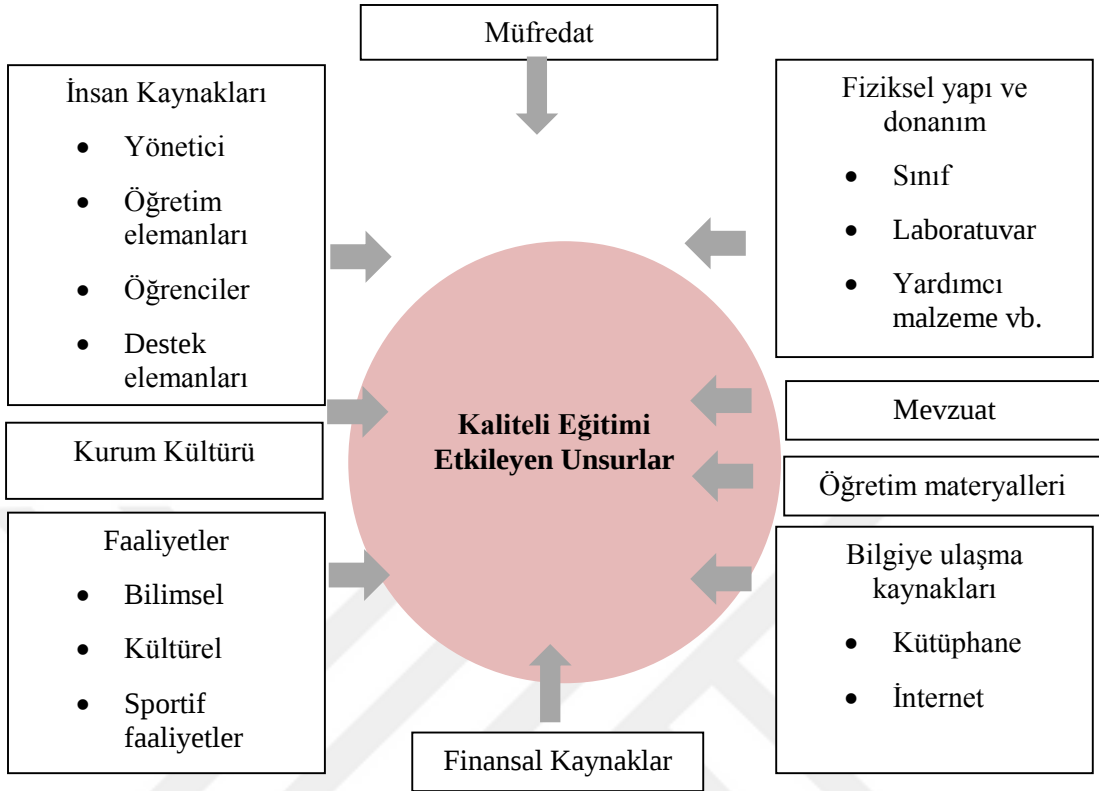
Yüksek ğretimde, üretim yapılan işletmelere göre daha farklı ve genel olarak karışık bir yapı vardır. Bu nedenle kalite tanımı, kalitenin ölçümü konusunda farklı görüşler vardır. Akademik kalite, farklı şekillerde tanımlanmaktadır;

- Kalite, kabul edilen standartların iyi şekilde uygulanması ile elde edilir,
- Kalite, yüksek ğretim kurumunun kendi hedef, misyonunu gerçekleştirme derecesidir,
- Kalite, iyileştirmenin sürekli liğidir (zer ve diğerkleri, 2010:12).

Yüksek ğretimde kaliteyi tanımlamak kolay olmasa da temel olarak, öğrenciler, öğreticiler ve öğrenme ortamı arasındaki etkileşimin ortaya çıkması sonucu oluşur. Kalite güvencesi ile program tasarımlarının, tüm öğrenme fırsatlarının ve ortamının amaca uygun olmasını sağlamalıdır (Toprak ve diğerkler, 2016: 124).

Serin ve Aytekin'e göre kaliteli eğitimi etkileyen unsurlar şekil 2'de gösterilmiştir. (Damar ve diğerkleri, 2017: 81). Yüksek ğretimde kaliteyi tanımlamak için tüm bu unsurların kuruluşun hedeflerine göre planlanıyor, uygulanıyor, ölçülüyor ve iyileştiriliyor olması gerekmektedir.

Şekil 2: Kaliteli Eğitimi Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Damar ve diğerleri, 2017: 8

23 Temmuz 2015'te yürürlüğe giren yüksek öğretim kalite güvencesi yönetmeliği birinci bölüm, madde 3'e göre Kalite Güvencesi, "Bir yüksek öğretim kurumunun veya programının iç ve dış kalite standartları ile uyumlu kalite ve performans süreçlerini tam olarak yerine getirdiğine dair güvence sağlayabilmek için yapılan tüm planlı ve sistemli işlemler" olarak tanımlanmaktadır (YÖK, 2015).

Yüksek öğretimde kalite güvencesinin ölçülmesi denetim ile yapılabilmektedir. İç denetimlerin yanında dış denetimler de gerçekleştirilmektedir. Dış denetimler; programın değerlendirilmesi, akreditasyon, kalite yönetim sistemi sertifikasyon denetimleri olabilir (Özer ve diğerleri, 2010:12).

Bogue, 1998'de yapmış olduğu çalışmada yüksek öğretimde, uygulanabilir, etkin bir kalite güvence sistemi kurulması için dört çağdaş yaklaşım olduğunu belirtmiştir (Rana'dan aktaran Tezsürücü ve Bursalıoğlu 2013: 102)

- Akran Değerlendirmeleri: Akran kontrollerini ve standart gerekliliklerini kapsayan bir yaklaşımdır.

- Değerlendirme ve Sonuç Hareketi: Değer kazandıracağı düşünülen konulara karşı olan ilgi ve bu performansın iyileştirilmesi yaklaşımdır.
- Toplam Kalite Yönetimi: Yüksek öğretimdeki kalite güvencesini sağlamak adına, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirmeye ilgili olarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır.
- Hesap Verebilirlik ve Performans Göstergelerini Raporlama: Yüksek öğretim kurumlarının performans göstergelerine göre hesap verme sorumluluğu taşımasıdır.

Gelişen eğitim metotlarının daha karışık bir duruma gelmesi, öğrenci sayısının ve eğitim modellerinin artması eğitim sektöründe değişiklikler yaşanmasın neden olmuştur.

Yüksek öğretim kurumlarının kalitelerini nasıl geliştirecekleriyle ilgili birçok yöntem sunulmuş ve literatürde farklı boyutları incelenmiştir. Milisiunaite ve arkadaşları (2009), Vilnius Üniversitesi'nde, kalite güvencesini, kalite yönetimi yoluyla geliştirmeye yönelik bir yaklaşım sunmuşlardır. Milisiunaite ve arkadaşlarına göre öğrenme odaklı kalite güvencesinin, toplumu öğrenen bir topluma dönüştürmeyi, eleştirel düşünme ve sürekli değişim için gerekli temel özellikler olduğundan bahsetmiştir (Milisiunaite ve diğerleri, 2009: 5).

Kalite tanımları incelendiğinde, kalitenin bir bütün olarak ele alınması gerektiği, yüksek öğretimin kalitesinin güvence altına almak için ise bir sisteme veya kurumsal düzeyde düzenli olarak alınan yönetsel önlemlerin gerekliliğinden bahsedilir. Fakat, yüksek öğretim kurumu denilince, kalite yönetimi, kalite güvencesi ve kalite mekanizmaları gibi kavramların yanında yüksek öğretim bağlamında “kalite kültürü” kavramı ortaya çıkmaktadır. Yüksek öğretimdeki kalite kültürünün, öğrenciler ve idari personel dahil olmak üzere bir kurumun tüm üyeleri için ortak bir değer ve kolektif bir sorumluluk çağrışımı verdiğini savunur (EUA, 2006).

Kalite kültürü, iki farklı unsurla oluşan bir organizasyon kültürü olarak karşımıza çıkar (EUA, 2006).

1. Paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler ve bağlılıktan dolayı oluşan kültürel ve psikolojik bir unsur,
2. Kaliteyi artıran ve bireysel çabaları koordine etmeyi amaçlayan tanımlanmış süreçlere sahip bir yapısal ve yönetsel unsur.

Bu iki unsur ayrı ayrı ele alınmamalıdır: her iki unsur da iyi iletişim, tartışma ve paydaşlar belirlenmiş süreçler aracılığıyla birbirine bağlanmalıdır. Kalite kültürü bakış açısıyla kalite, kuruluş tarafından paylaşılan ve aynı anda birçok seviyede ve farklı araçlarla beslenmesi gereken değerler ve uygulamalar olarak görülür (Vettori ve diğerleri, 2007). Kalite kültüründen anlaşılan; sağlam bir kanıt kültürü ve kalitenin verimli yönetimi (kalite güvence prosedürleri yoluyla) ile birlikte yüksek öğretim kalitesine ilişkin farkındalık ve bağlılıktır. (Milisiunaite ve diğerleri, 2009: 5) Yüksek öğretimde başarılı olması beklenen kalite kavramı için kalite kültürü bakış açısı önemli bir unsurdur. Bununla birlikte üretim süreçleriyle karşılaştırıldığında yüksek öğretim, farklı süreç ve farklı zorluk türleri, yani dinamik ortam ve yeni bilgi yaratmanın öncüsü olma beklentisi ile karakterize edilir (Koch ve Fisher, 1998: 660-662). Yüksek öğretim, iş piyasasına yansıyan dinamik ve değişen ortamı benimsemeli ve buna uyum sağlamalıdır. Bu işveren ve öğrencilerin yani paydaşların beklentilerini karşılamak anlamına gelmektedir. Aynı zamanda yüksek öğretimin araştırma ve geliştirme ve yeni bilgi yaratmadaki lider rolü, kalite güvencesi ve akademik süreçlere duyulan ihtiyacı daha fazla vurgulamaktadır. Ancak yüksek öğretimde kalite ilkelerinin uygulanması birtakım zorluklar barındırmaktadır. Bu nedenle, kavramları ve uygulamasını daha iyi anlama ihtiyacı vardır. Öncelikle kalite güvence, kalite yönetimi, toplam kalite yönetimi kavramlarını açıklamak gerekmektedir (Asif and Rauf, 2011: 2010).

Yüksek öğretim kurumlarının somut çıktı üretmeyip hizmet sektöründe olmaları nedeniyle, yüksek öğretimde kalite kavramının anlaşılmasında ve oluşturulmasında zorluklar yaratmaktadır (Cömert ve diğerleri, 2019: 103).

Kalite güvencesi, kalite ile ilgili tüm süreçleri ve ürüne etki eden tüm faaliyetleri kapsar (Juran ve diğerleri 1999). Yüksek öğretimde kalite güvence, yüksek öğretim kurumları tarafından sunulan akademik programların kalitesine yönelik gereksinimlerin karşılandığının güvencesi olarak tanımlanabilir.

Kalite yönetimi tanımı ise kalite ile ilgili sonuçlara ulaşmak için sarfedilen sistematik bir yaklaşımdır. Kalite yönetiminin amacı, ürün ya da hizmetlerin kalite güvencesini sağlamak için tüm kurumda sistem geliştirmektir. Sistem, bilgi, becerinin, yöntemin, kontrollerin, kararların tutarlı bir şekilde uygulanması demektir. Kalite yönetimi, kurumun toplam kalite ile ilgili sonuçlarına etki eden tüm faaliyetlerdir (Juran ve diğerleri 1999; Dale 2003), (Asif, 2011; 2013).

Kalite yönetimi ve toplam kalite yönetimi kavramı, kalite güvence kavramını kapsar ve onun üzerine kurulur. Kalite yönetimi, stratejik hedefler ile uyumlu kalite hedeflerini yerine getirmek için yapılan planlama, kalite politikası, kontrol, iyileştirme amacıyla gerçekleştirilen tüm uygulamaları kapsar. Yüksek öğretim kalitesinin güvence altına alınması için kurumsal düzeyde alınan tüm önlemler kalite yönetimidir (Kalite güvencesi ve akreditasyon 2007). (Milisiunaite ve diğerleri, 2009: 5) Yüksek öğretimde kalite kavramları yüksek öğretim kurumlarının var olma amacının basit olmaması nedeniyle basit bir faydacı hedefe indirgenemez. Tanımlamalardaki karmaşıklık, kalitenin algılanma şeklini belirler (O'Mahony ve N. Garavan, 2012: 186).

Literatür incelemelerinde yüksek öğretimde kalite tanımları için farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar; istisnai nitelik olarak kalite, mükemmellik ya da tutarlılık olarak kalite; amaca uygunluk olarak kalite, ekonomik değer olarak kalite ve dönüşüm olarak kalite (Harvey, L. ve Green, 1993: 23).

Genel olarak kalite tanımlarına bakıldığında karşımıza, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, müşteri memnuniyeti çıkar. Öyleyse kalite yönetimi için, müşteriyi tanımlamak, müşterinin kim olduğuna karar vermek gerekir fakat yüksek öğretim kurumlarında müşterinin tanımlanması çok kolay değildir (Asif, 2011; 2013). "Müşteri olarak öğrenci" kavramı, vatandaş olma kavramları, yüksek öğretim kurumlarının kâr amacı gütmemesi müşterinin tanımlanmasını karmaşık hale getirir. (Bowden ve Marton'dan aktaran O'Mahony ve N. Garavan, 2012: 186).

Kalite yönetim sisteminde müşteri ile tedarikçi ilişkisi iki örnek ile tanımlanmaktadır. (Asif, 2011; 2013).

Birinci örnek, eğitim kalitesinin belirlenen gerekliliği ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Öğrencinin, akreditasyon kuruluşlarının, iş verenlerin, toplulukların kendisinden beklenileni ne kadar karşıladığını içerir (Karapetrovic ve Willborn, 1997; 288).

İkinci örnek ise birinci örnekteki, paydaş kavramlarının genişletilmesidir. Öğrencilerin, yöneticilerin, öğretim görevlilerinin, fakültenin bulunduğu sürece bağlı olarak birden fazla rolü olabilir. Dersi veren öğretim görevlisi ders verme sürecinde, iş veren ihtiyaçlarını öğrenme, bu bilgileri öğrencilere aktarma sürecinde öğrencilerin tedarikçisi, diğer öğretim görevlisi ile bu bilgiyi paylaştığı rol için ise onların müşterisi

olmaktadır. Burada eğitim görevlisi hem müşteri hem de tedarikçi rolünü üstlenmektedir (Asif, 2011; 2013).

Tartışmanın amacı, müşteri-tedarikçi ilişkisinin genel denkleminin yüksek öğretimde karmaşık olduğu ve yüksek öğretim kurumlarının ihtiyaç duyduğu yalnızca müşteri gereksinimlerini belirlemek ve ele almak için dar kapsamlı girişimlerde bulunmak yerine, program tasarımı sırasında geniş bir paydaş yelpazesini dikkate almak gerekmektedir (Asif, 2011; 2013).

Yüksek öğretim kurumunda sistem kurulumunda, paydaşların belirlenmesi için geniş bir açıdan bakmak gerekmektedir. Bu geniş açı, tüm paydaşların gereksinimlerini dikkate alıp bu gereksinimleri karşılamak için bir sistem kurulması gerekmektedir (Houston, 2007; 3-14).

Tablo 1’de yüksek öğretimde müşteri ve tedarikçi ilişkisi anlatılmıştır.

Tablo 1: Yüksek öğretimde Müşteri – Tedarikçi İlişkisi

MÜŞTERİ	TEDARİKÇİ	TEDARİKÇİ TARAFINDAN SUNULAN HİZMET
Öğrenci	Fakülte	Müfredat tasarımı, öğretim, profesyonel ve entelektüel gelişim
Öğrenci	Yöneticiler	Destek hizmetleri, malzeme ve ekipman, kaynakları sağlama
Öğrenci	Öğrenci	Grup ve ekip çalışmasında öğrenme, sosyal ortam
Fakülte üyeleri	Fakülte üyeleri	Diğer öğretim görevlileri ve kıdemli öğretim üyelerinden öğrenme
Fakülte üyeleri	Öğrenci	Öğretim yöntemleri hakkında öğrencilerden geri bildirim, ders değerlendirmesi, öğreticinin değerlendirmesi ve genel olarak program tasarımı değerlendirmesi
Sektör ve öğrenci velileri	Yüksek öğretim kurumu	Bilgi, bilgelik, profesyonel ve entelektüel gelişim
Yüksek öğretim kurumu	Fon sağlayıcı	Finansal kaynak
Yüksek öğretim kurumu	Toplum	Faaliyeti gerçekleştirme, gerekli kaynakların sağlanması
Yüksek öğretim kurumu	Profesyonel ve akreditasyon kuruluşları	Düzenli program değerlendirmesi, profesyonel gereksinimlerin ve yönergelerin sağlanması

Kaynak: Asif, 2011; 2013

1.3. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE UYGULAMASI İÇİN BAŞARI FAKTÖRLERİ

Kalite Yönetiminin uygulanmasında kritik olan başarı faktörleri vardır. Bu faktörler sektöre göre farklılıklar gösterir fakat bu faktörler kalite yönetim sisteminin başarıyla uygulanması için önemlidir. Başarı faktörlerinin tanımlanması, değerlendirilmesi ve doğru yönetilmesi gerekmektedir (Aksaraylı ve diğerleri, 2019: 36-38). Bu bölümde, bu başarı faktörleri anlatılmıştır.

O'Mahony ve N. Garavan, bir vaka üzerine yaptıkları araştırmada yüksek öğretimde kalite yönetim sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanması için dört faktör tanımlamışlardır. Bunlar; üst düzey liderlik ve sponsorluk, paydaş katılımı, sürekli iyileştirme kültürü oluşturmak ve kalite süreçlerinin uygulanması (O'Mahony ve N. Garavan, 2012; 184)

1.3.1. Üst Düzey Liderlik ve Sponsorluk

Kalite yönetim sisteminin kurum içinde başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için üst düzey liderlik ve sponsorluk çok önemli bir unsurdur. Liderlerin katılımı ve taahhüdü olmaz ise kalite kültürünün itici gücü eksik kalır. Üst düzey liderler her zaman kalite yönetimi sisteminin içinde aktif olarak rol almalıdır (Vora, 2002: 1154).

Liderlerin inancı, desteği ve katkısı olmaz ise kalite yönetiminin organizasyonda başarıyla uygulanabilmesi ve sürdürülmesi mümkün değildir (Aktan, 2012: 245).

Başarı için üst yönetimin desteği gerekli, ancak yeterli değildir.

Kalite yönetim sistemi içinde liderlerden beklenenler aşağıdaki gibi listelenebilir;

- Vizyon, misyon ve değerlerin geliştirilmesine öncülük etmek,
- Müşterilerin beklentilerini anlamak ve müşteri beklentisi doğrultusunda faaliyetlerde bulunmak,
- Müşterileri dinlemek ve müşterilerin görüşlerini değerlendirmek,
- Çalışanların beklentilerini anlamak, tanımak, çalışan memnuniyeti için faaliyetlerde bulunmak,

- Önemli ve değerli tedarikçilerle çalışmak,
- Performansı düzenli aralıklarla gözden geçirmek,
- Gelişimi desteklemek
- Süreçlerin iyileştirilmesi için gerekli kaynakları sağlamak,
- Sürekli iyileştirmenin önündeki engelleri kaldırmak (Vora, 2002; 1154).

Liderlerin literatürde vurgulanan önemli özellikleri ise duyarlılık, dürüstlük, cesaret, tutku, değişimi savunma, kalite yönetimi girişimlerini desteklemek için işbirlikçi yaklaşımdır (Drew, 2006; Rosser ve diğerleri., 2003). Osseo-Asare ve diğerleri, Birleşik Krallık'taki yüksek öğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarında liderliğin rolünü araştırmışlardır. Araştırmaları sonucunda üç önemli liderlik özelliği belirlemişlerdir. Bunlar; net bir misyon beyanının iletilmesi ve bu misyonun kalite süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanması, bir yetkilendirme yaklaşımının kullanılması ve zamanında veri, bilgi ve en iyi uygulama bilgilerinin kullanılmasıdır (Osseo-Asare ve diğerleri, 2005: 149).

Destek, yüksek öğretimde kalite yönetim sisteminin kurum içinde başarılı bir şekilde uygulanması liderin en güçlü boyutu olarak karşımıza çıkar. Destek; uyguma boyunca liderin desteğinin görünür olması, güçlü bir proje yönetimidir.

Liderin, kalite yönetim sistemi kurulumuna dahil olması, bu uygulamanın kuruma ve çalışanlara ne katacağı ile ilgili bir vizyonunun olması, uygulamaların sonuçlarının duyurması önemlidir (Srikanthan ve Dalrymple, 2004: 267-268).

Kurumsal liderlik, iletişim, vizyon oluşturma, kurum önceliklerini ifade etme yönlerine odaklanırken, bölüm içindeki liderlik, bölüm üyelerinin deneyimlerini paylaşabileceği, yeni yöntemler ve yaklaşımlar öğrenebileceği, ekip iletişimini teşvik edebileceği ve ekibi başarılı bir uygulama elde etmek için motive edebileceği bir ekip yaklaşımını vurgulamaktadır (O'Mahony ve N. Garavan, 2012: 191).

ISO 21001'e göre Lider, yüksek öğretim kurumu içinde amaç birliğinin yaratılması, insanların yönlendirilmesi ve katılımı, yüksek öğretim kurumunun hedeflerine ulaşmak için stratejilerini, politikalarını, süreçlerini ve kaynaklarını uyumlu hale getirmesini sağlar (ISO 21001, 2018: 40).

1.3.2. Paydaş Katılımı

Yüksek öğretim kurumlarında, kalite sistemi uygulamasının önemli bir boyutu ise paydaş katılımıdır. Paydaşların belirlenmesi, paydaşların beklentilerinin doğru anlaşılması ve bunun için bir sistem kurulması gerekmektedir. Yüksek öğretim kurumlarında paydaşlar genellikle, fakülte, öğrenci, iş veren, aile, personel, mezunları içerir. Paydaşların, iç ve dış paydaş olarak ayrımının yapılması, beklentilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Kalite sistemi uygulamalarının başarılı olması için paydaşların katılımı önemlidir (O'Mahony ve N. Garavan, 2012: 196).

Öğrenciler, yüksek öğretim kurumlarının en önemli paydaşlarından biridir. Bu önemli paydaşın yani öğrencilerin, kalite farkındalıklarını, beklentilerinin, memnuniyet seviyelerinin incelenmesi çok önemlidir (İçli ve Vural, 2010: 336-337).

Yüksek öğretim kurumlarının birçoğunda, işverenler, uzmanlar ve mezunlar gibi dış paydaşlar kalite uygulamalarına dahil olurlar fakat bu dahil olmanın seviyesi genelde bilgi kaynağı olarak bulunmaktır (Loukkola ve Zhang, 2010: 10). Böyle bir dahil olma, kalite yönetim sisteminin ancak belli bir oranda başarılı olmasını sağlar ancak uzun vadede kalite yönetim sisteminin beklenen sonuçlara ulaşmasını sağlamaz.

1.3.3. Sürekli İyileştirme Kültürü Oluşturulması

Kalite yönetim sistemlerinin tüm unsurlarını aynı anda ve birbirini ile uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak için kurum içinde kalite kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlarda kalite algısının yaratılması ve geliştirilmesi için önemlidir. Sinclair ve Collins (1994), kültürün gücünün ve kurum içinde bir ahenk ile nasıl hareket ettiğini vurgulamışlardır. Kültür denilen güç, uygulama sürecini destekleyebileceği gibi engelleyebilir de (O'Mahony ve N. Garavan, 2012: 188).

Sürekli iyileştirme kültürü, kalite yönetimi uygulamalarının ana özelliklerinden biri olarak görülür. Sürekli iyileştirme, işleri daha iyi yapmak için sonsuz bir arayış içerir (O'Mahony ve N. Garavan, 2012: 188-189).

1.3.4. Kalite Süreçlerinin Uygulanması

Yüksek öğretim kalite yönetim sistemlerinin süreçleri; süreçlerin yönetimi,

ölçme, analiz, akreditasyon, öz değerlendirme ve iç denetimler gibi birçok faktörü kapsar (Sayeda ve diğerlerinden aktaran O'Mahony ve N. Garavan, 2012: 189).

Öz değerlendirme, yüksek öğretim kurumunun hem iyileştirilecek hem de güçlü yönlerini belirlemek için kullanılacak önemli bir yöntem olması nedeniyle kalite yönetim sisteminin temel faktörü olarak görülmektedir. Yüksek öğretim kurumlarının hesap verebilirlik gerekliliği nedeniyle iç denetimler daha sıklıkla kullanılır olmuştur. (Hoecht, 2006: 544). Kalite denetimleri sertifikasyon almak için gereklidir fakat asıl etkisi kalite yönetim sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak içindir (Rajendran ve Davadasan, 2005: 365), (O'Mahony ve N. Garavan, 2012: 189).

O'Mahony ve N. Garavan, bir vaka üzerine yaptıkları araştırmada, sadece beklenen sonuçların gerçekleşme derecesi değil sürecin nasıl işlediğine odaklanmak gerekliliğinin altını çizmişlerdir (O'Mahony ve N. Garavan, 2012: 196). Yüksek öğretimde kalite sistemin başarılı olması için ürün üreten işletmelere oranla daha çok sürece odaklanmak gerekliliğidir. Ürün üreten bir işletmenin beklenen çıktıları, kaliteli üründür, bunu da çıktıdaki ürünü ölçerek anlayabilirler. Süreç yönetimi, yüksek öğretim kurumlarındaki kadar belirleyici değildir.

1.4. YÜKSEKÖĞRETİMDE EĞİTİM KALİTESİ MODELLERİ

Yüksek öğretimde kalite yönetim sisteminin başarılı olması için eğitim kalitesini etkileyen faktörleri tanımlamak gerekmektedir. Bu bölümde, literatürde yapılan incelemeler sonrası bu faktörler anlatılmaktadır.

Yüksek öğretimde kurulacak olan kalite yönetim sistemi için paydaşların belirlenmesi ve paydaşların gereksinimlerin anlaşılması gereklidir. Bunun yanında sistemin kurulması için gereken daha başka etkenler de vardır. Bunlardan bir kısmı eğitim kalitesidir. Cheng ve Tam (1997), yedi adet eğitim kalitesi modeli belirlemişlerdir. Bu modeller tablo 2'de özetlenmektedir (Cheng ve Tam, 1997: 24).

Kalite yönetim sisteminin kurulması için eğitim kalitesi modellerinin kapsamının belirlenmesi önemlidir. Sistem yaklaşımında, süreçlere ait hedeflerin, prosedürlerin, süreçlerin, iş akışlarının yüksek öğretim kurumunun hedeflenen sonuçlarına ulaşmak için tasarlanmasıdır. Hedeflenen sonuçlara ulaşmak için kurum insan, malzeme, bilgi ve altyapı kaynaklarını belirlemeli ve temin etmelidir.

Tablo 2: Cheng ve Tam' a (1997) Göre Eğitim Kalitesi Modelleri

Model	Tanımı
Hedef ve spesifikasyon modeli	Eğitim kalitesinin hedeflenen amaçlara ulaşmasıdır. Eğitim kurumun, belirlenen hedeflere ulaşması durumunda kalitesinin iyi olduğu kabul edilir. Kalite performans göstergeleri için; öğrencilerin akademik başarıları, öğrencilerin kuruma devam oranı, öğrencilerin kurumu bırakma oranı, kuruma kayıtlı öğrenci sayısı ve kurumda çalışan personelin mesleki yetkinlikleridir. Bu modelin faydalarından biri, yönetimin programdaki en önemli alanlara odaklanmasını sağlar. Bu modelin başarılı olabilmesi için, hedeflerin net olması ve herkes tarafından kabul edilmesi önemlidir.
Kaynak- girdi modeli	Eğitim kalitesi için, süreçlere sağlanan girdiler ve kaynaklardır. Kurum için nitelikli personel, tesis ve ekipman, personel-öğrenci oranı, finansal kaynak da dahil olmak üzere kaynakların ve girdilerin varlığının sonuca etkisidir. Bu modelde, girdilerin ve kaynakların sağlanmasına odaklanılır ise kurum olarak verilen çabanın farkına varılamayabilir. Kaynak edinmeye çok fazla önem verilip nasıl kullanılacağı üzerine planlama yapılmaz ise kaynaklar israf olabilir.
Süreç modeli	Eğitim kurumlarının süreçleri ne kadar iyi çalışıyorsa eğitim kalitesi o kadar iyidir. Yönetim, öğretme ve öğrenme süreçler eğitim süreçlerini oluşturur. Eğitim kalitesinin performans göstergeleri, iletişim yolları, sosyal etkileşimleri, öğretim yöntemleri, öğrenme stratejileri ve öğrenme deneyimlerinden oluşur. Bu süreçlerin değerlendirilmesi için gerekli olan verilere ulaşmak zordur. Bu nedenlere süreçlerin hedeflere ne kadar ulaşıldığını anlamak ve süreçleri iyileştirmek için çaba harcamak gerekmektedir.
Memnuniyet modeli	Bu model, eğitim kalitesine destek verenlerin memnuniyet seviyesi ile ilgilidir. Kurum paydaşları memnuniyet seviyesinin yüksek olması durumunda da faaliyetlerini daha verimli bir şekilde gerçekleştirebilir. Bu model, yönetim kurulunun, yöneticilerin, fakültelerin, işverenlerin memnuniyeti ile ilişkilidir. Destek gruplarının ihtiyaçlarının birbiri ile çatışması durumunda model başarılı olamaz.
Meşrutiyet / Kanuna uygun olma	Eğitim kurumunun, toplumun etik ve ahlaki kurallarına uygun program yürütmesi ile ilgili olduğunu savunan bir modeldir. Bu modele göre bir yüksek öğretim kurumu, etrafında olan ve sürekli değişen bir çevre tarafından kabul edilmesi ile hayatta kalabilir.
Sorunların yokluğu modeli	Eğitim kurumunun genel kalitesinin iyileştirilmesi hedefi çok kolay bir hedef değildir. Bunun yerine daha net olan hedeflere tek tek odaklanmak ve bunları çözmek daha kolay olabilir. Böylece, net olan problemlerin çözülmesi ile bunların sonuçları daha kolay görülebilir. Fakat, kurumun kalitesinden çok büyük beklentiler varsa bu model ile çalışılamaz.
Örgütsel öğrenme modeli	Eğitim kalitesi çok dinamiktir. İçinde, çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi, süreçlerin ve süreç sonuçlarının iyileştirilmesini kapsayan bir kavramdır. Bu model, öğrenme davranışı ile eğitimde kaliteye ulaşılacağını savunur.

Kaynak: (Cheng ve Tam, 1997: 24).

Yüksek öğretim kurumundaki kalite güvencenin uygulanması sistematik olduğunda başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Bu, kalite güvencenin organizasyonun tüm seviyelerinde uygulanması demektir (Asif, 2011: 2015).

Programların tasarımı, öğretimin gerçekleştirilmesi, öğrenci kabul, öğrenci değerlendirmesi, dokümantasyon yönetimi, sürekli iyileştirme ve buna benzer akademik süreçleri yönetmek için kaynakların bu süreçler için sağlanması gerekmektedir. Yüksek öğretim kurumunun yönetim yaklaşımını, tüm kaynaklarını ve süreç yönetimi faaliyetlerini, bir bütün olarak kurumun kalite yönetim sisteminde de iyileştirme sağlamak amacıyla kullanılmalıdır. Buna sistem yaklaşımı denilmektedir (Ackoff, 1994: 177-180).

Bir sistemin, sürecin veya ürünün sürekli iyileştirme çalışmaları için Deming Döngüsü olarak da bilinen Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al (PUKÖ) döngüsü kullanılmaktadır. PUKÖ yaklaşımı, gerçekleştirilecek faaliyetlerin önceden planlanmasını içerir. Bu faaliyetler uygulanmalarıyla birlikte, yeterlilikleri ve iyileştirme yaklaşımı açısından değerlendirilir. Böylelikle PUKÖ döngüsü, kalite yönetim sistem içinde tanımlanmış olan tüm süreçlerde sistematik olarak uygulanmasını ve kalite güvencenin düzenli olarak uygulanmasını sağlar.

Yüksek öğretimde kalite güvence uygulaması, kalite güvence kavramının daha iyi anlaşılmasını, tüm paydaşların dahil edilmesini ve faaliyetlerin uygulamadan önce planlanmasını ve ardından sürekli iyileştirme için düzenli olarak değerlendirilmesini sağlamak amacıyla kalite yönetim sisteminin uygulamasına yönelik planlı bir yaklaşımı gerektirir (Asif, 2011: 2015). Bu yaklaşım bize kalite yönetim sistemini verir.

Chen ve Tam'ın (1997) belirlediği eğitim kalitesi modellerinin tamamı ISO (International Organization for Standardization - Uluslararası Standardizasyon Örgütü) örgütü tarafından hazırlanmış kalite yönetim sisteminin prensipleri arasında yer almıştır. ISO 9001: 2015 versiyonunda yedi kalite yönetimi ilkesinden bahsetmektedir. Bunlar: müşteri odaklılık, liderlik, kişilerin katılıp, proses yaklaşımı, iyileştirme, kanıt esaslı karar alma, ilişki yönetimidir. (ISO 9001,2015: vi)

Bunun yanında PUKÖ döngüsü tüm süreçlerde ayrı ayrı ve genel olarak toplam kalite yönetim sisteminde uygulanabilir. Eğitimde kalite iyileştirme çalışmaları düz bir yoldan ziyade, planlama-uygulama-kontrol-iyileştirme faaliyetlerinden oluşan ve

birbirini döngüsel olarak izleyen aşamalardan oluşmaktadır (Yenen ve Gözlü, 2003: 29-30).

Kalite yönetim sistemleri birçok sektörde olduğu gibi yüksek öğretimde de giderek yaygınlaşmaktadır. Rekabet edebilirliği ve etkinliği artırmak için kuruluşlar, işlevler ve süreçler genelinde artan bir etkinlik düzeyi aramaktadır. Kalite yönetim sistemleri, bu hedefleri gerçekleştirmek için uygun bir kılavuz olarak kabul edilir (Baidoun, 2003: 156). Kılavuz olabilecek çeşitli kalite yönetim çerçeveleri öne sürülmüştür; ancak en yaygın kullanılan örnek ISO 9000 serisidir.

ISO 9001 kalite yönetim standart her sektör için uygulanabilecek genel bir kalite yönetim standart iken eğitim kurumları için ISO 9001 üzerine ek maddelere eklenerek hazırlanmış ISO 21001- Eğitim kurumları için yönetim sistemi, yüksek öğretim kurumlarında kalite yönetim sistemi için kullanılan bir standarttır.

1.5. YÜKSEKÖĞRETİMDE AKREDİTASYON MODELLERİ

Yüksek öğretimde hem devlet tarafından bir gereklilik haline gelen hem de kurumların gönüllü olarak başvurdukları akreditasyon modelleri vardır. Bu modeller, kurumun kalite olgunluk seviyesinin artmasına önemli ölçüde katkı sağlarlar. Bu bölümde, Yüksek öğretim kalite kurulu (YÖKAK) ve AACSB İşletme Akreditasyonu (AACSB Business Accreditation) modelleri anlatılmıştır.

1.5.1. YÖKAK Akreditasyonu

Yüksek Öğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) 23 Temmuz 2015'te yürürlüğe giren Yüksek öğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında oluşturulmuştur. YÖKAK, yüksek öğretim alanında faaliyet gösteren kurumların dış değerlendirmelerini yapmak, akreditasyon kuruluşları için gerekli yetki ve tanınma süreçlerini yürütmek ve yüksek öğretimde kalite kültürünün benimsenmesi ve kalite güvence çalışmalarının yaygınlaştırılması yönünde kurumları teşvik etmek şeklinde temel görevlere sahiptir (YÖKAK, 2022a).

Yüksek Öğretim Kalite Güvencesi yönetmeliği (2015), birinci bölüm, madde 3'e göre akreditasyon: "bir dış değerlendirici kurum tarafından belirli bir alanda önceden belirlenmiş akademik ve alana özgü standartların bir yüksek öğretim

programı tarafından karşılanıp karşılanmadığını ölçen değerlendirme ve dış kalite güvence süreci” olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda akreditasyonun amacı, yüksek öğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının yeterliliklerinin, müfredat, temel eğitim faktörlerinin gereklilikleri sağlayıp sağlamadığının kontrol edilmesidir (Damar ve diğerleri,2017: 80). YÖKAK, kurumsal dış değerlendirmeyi Kurumsal Dış Değerlendirme Programı (KDDP), Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) ve İzleme Programı (İP) olmak üzere üç farklı program ile yürütmektedir (Uludağ ve diğerleri, 2021: 96)

Yüksek öğretim kalite güvencesi ve yüksek öğretim kalite kurulu yönetmeliğine göre, tüm yüksek öğretim kurumları mezun verdikten sonraki beş yıl içinde kurumsal dış değerlendirme programına (KDDP) alınmaktadır. 2021 yılı itibariyle YÖKAK tarafından kurumsal dış değerlendirme kapsamına alınan kurum sayısı 185 olmuştur (YÖKAK durum raporu, 2021).

Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) yüksek öğretim kurumlarındaki kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sisteminin toplam 16 ölçüt ve 32 alt ölçüt ile “planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma” döngüsü ve değerlendirilmesini sağlayan bir dış değerlendirme yöntemidir (YÖKAK, 2022b; Pelin, 2022: 507). YÖKAK bu değerlendirmeyi, YÖKAK dereceli değerlendirme anahtarıyla alt ölçütlerin olgunluk düzeyini değerlendirerek belirler (YÖKAK, 2021a).

Yüksek öğretim kurumları, kurumsal dış değerlendirme programından sonra en erken ikinci yılda izleme programına dahil edilir. İzleme programları hem değerlendirilen kuruluş açısından hem de değerlendirenler aracılığıyla yüksek öğretimde hedef odaklılığı sağlamaktadır (Uludağ, 2021: 97).

YÖKAK Değerlendirme Kriterleri beş ana başlıkta gruplanmaktadır. Aşağıda her bir değerlendirme kriterinin kapsamı açıklanmıştır.

Kalite Güvence Sistemi: Kalite güvence sistemi; “misyon ve stratejik amaçlar, iç kalite güvencesi, paydaş katılımı ve uluslararasılaşma” şeklinde alt ölçütlerden oluşmaktadır. Misyon ve stratejik planlama alt ölçütünde; kuruluşun misyon, vizyon ve hedeflerinin tanımlanmış olmasını beklemektedir. Hedeflerin tüm paydaş görüşlerinin alınarak hazırlanmış olması gerekmektedir. Hedeflerin takip edilmesi, hedeflere ulaşamama durumunda ise önlemlerin alınması gerekmektedir.

Kuruluşun, yine tüm paydaş görüşlerinin alınarak hazırlamış olduğu bir politika olmak zorundadır. Politika tüm paydaşlar ile paylaşılmalıdır. Bu duyuru, kuruluş içinde duyurulmasından kamuoyuna duyurulmasını kapsamaktadır. Kuruluşun, stratejik planları doğrultusunda yönetilen bir performans yönetiminin olması beklenmektedir. Performans yönetimi, süreç odaklı ve paydaş katılımı ile yönetilmelidir. Performans göstergelerinin iç kalite sistemi ile nasıl ilişkilendirildiği tanımlanmış olmalı ve yıllar içinde nasıl değiştiği gösterilmelidir. Kuruluşa ait bir kalite komisyonu kurulmalıdır. Kalite komisyonu, tüm çalışanlarca bilinir olmalıdır. Kalite güvence sisteminin oluşturulmasında, geliştirilmesinde etkindir. Akreditasyon süreçlerine destek verir. Kuruluş içinde planla, uygula, kontrol et, önlem al (PUKÖ) döngüsünün tüm süreçlerde uygulanıyor olması gerekmektedir. Güncelliğinin sağlanması beklenmektedir. Kuruluş içindeki süreçlerin, sahiplerinin tanımlanmış olmasını ve aldıkları eğitimlerin kanıtlanması beklenmektedir. Paydaş katılımı ölçütünde, paydaşların karar alma süreçlerine nasıl katılım sağlayacaklarının tanımlı olması gerekmektedir. Kuruluşun, uluslararasılaşma politikası olmalı, uluslararasılaşma politikaları izlenmeli ve güncellenmelidir (YÖKAK, 2021a).

Eğitim ve öğretim alt ölçütleri; programların tasarımı ve onayı, öğrenci kabulü ve gelişimi, öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme, Öğretim Elemanları, Öğrenme Kaynakları, Programların İzlenmesi ve Güncellenmesidir (YÖKAK, 2021a). Kuruluşun, programların tasarımı, öğretim programlarının amaçlarına ve öğrenme çıktılarına uygun olarak yapması beklenmektedir. Program tasarım ve onayı süreçlerini tanımlamış olması gerekmektedir. Programların amaçları ve öğrenme çıktıları kamuoyuna duyurulmuş olmalıdır. Program çıktılarının gerçekleşmenin nasıl izleneceğine dair planlama yapmalıdır. Programın ders dağılımına ilişkin ilke, kural ve yöntemler tanımlanmış olmalıdır. Tüm derslerin AKTS değeri paylaşılmış ve öğrenci iş yükü takibi ile doğrulanmalıdır (YÖKAK, 2021a). Ölçme-değerlendirme sistemi bütüncül olarak kuruluş içinde tanımlanmalı, yürütülmeli ve geliştirmelidir. Kuruluşun, öğrenci kabulleri için kriterler belirlemesi, diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılması için daha önce tanımlanmış ve yayımlanmış kuralları uygulaması beklenmektedir. Kuruluşun, öğrencilerin amaçlanan öğrenme çıktılarına ulaşabilmeleri için aktif öğrenme strateji ve yöntemleri içeren uygulamaları yürütmesi beklenmektedir. Kuruluş, ders kazanım

ve eğitim türlerine uygun sınav yöntemleri planlamalı ve uygulamalıdır (YÖKAK, 2021a). Kuruluşun, öğrenci görüşlerini, güvenilir yollardan elde etmesi, bunları adil bir şekilde değerlendirmesi ve sonuçlarını paylaşması beklenmektedir. Kuruluşun, her bir öğrenci için, o öğrencinin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren, akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olan bir danışman öğretim üyesi belirlemesi gerekmektedir (YÖKAK, 2021a). Kuruluş, öğretim elemanlarının alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi süreçlerini tanımlamalı ve bu süreçlerde adil olmalıdır. Öğretim elemanlarının eğitim ve öğretim yetkinliklerini iyileştirmek için bir süreç tanımlamalı ve bu süreci yönetmelidir (YÖKAK, 2021a). Kuruluş, uygun kaynaklara ve altyapıyı tanımlamalı ve bunlara sahip olmalıdır. Tüm öğrenme olanaklarının yeterli ve tüm öğrenciler tarafından erişilebilir olmasını sağlamalıdır. Kuruluş, öğrenci toplulukları ve onların etkinlikleri, sosyal, kültürel, sportif tüm faaliyetler için yer, bütçe ve rehberlik desteği vermelidir. Kuruluş, engelsiz üniversite için planlamalar yapmalı ve bunları uygulamalıdır. Uzaktan eğitim altyapısı, tüm öğrencilerin erişimi için uygun olmalıdır. Kuruluş, psikolojik danışmanlık ve kariyer merkezi hizmetlerini planlamalıdır ve öğrenciler tarafından erişilebilirliğini sağlamalıdır. Kuruluş, programlarını düzenli olarak gözden geçirmeli ve ulaşılan sonuçlar ile gerekli olması durumunda güncellemelidir. Mezunların izlenmesi planlanmış ve uygulanıyor olmalıdır (YÖKAK, 2021a). *Araştırma ve geliştirme* alt ölçütleri; araştırma stratejisi, araştırma kaynakları, araştırma yetkinliği, araştırma performansdır (YÖKAK, 2021a).

Kuruluşun, araştırma yaklaşımını, önceliklerini, öğretim elemanlarından beklenen araştırma geliştirme performansını, araştırma ve geliştirme yöntemini, hedeflerini içeren, tüm paydaşların katılımı ile oluşturulmuş, yayınlanmış, duyurulmuş ve benimsenmiş bir araştırma politikası olmalıdır. Araştırmaya yönelik hedefler, görev ve sorumluluklar belirlenmiş olmalıdır. Araştırma ve geliştirmeye yönelik hedefler izlenmeli ve iyileştirilmelidir. Çıktılarının etkileri bilinmeli ve izlenmelidir. Kuruluşun araştırma ve geliştirme için belirlediği araştırma kaynakları misyon, hedef ve stratejileriyle uyumlu ve yeterlidir. Tüm kaynaklar yeterlilik bakımından izlenmekte ve gerekli olması durumunda iyileştirilmelidir (YÖKAK, 2021a). Araştırma için tanımlanan kaynaklar yeterli ve erişilebilir olmalıdır. Üniversite dışı kaynaklar yönelim üniversite tarafından desteklenmelidir. Doktora süreçleri, kabul, mezun iş

olanakları dahil olmak üzere tanımlanmış olmalıdır. Araştırma kapsamında, kuruluşun hedefleri ile uyumlu olarak kurumlararası iş birlikleri, disiplinler arası girişimler desteklenmesi, uygulanması ve etkinliklerinin değerlendirilmesi beklenmektedir. Araştırma performansının yıllık olarak izlenmesi için gerekli olan süreçler tanımlanmış ve uygulanıyor olması beklenmektedir (YÖKAK, 2021a).

Toplumsal katkı alt ölçütleri; toplumsal katkı stratejisi, toplumsal katkı kaynakları, toplumsal katkı performansdır (YÖKAK, 2021a). Kuruluşun, toplumsal katkı politikası, stratejisi ve hedeflerinin politika ile uyumlu olarak belli olması ve bu hedeflerin izlenmesi beklenmektedir. Toplumsal katkı süreçlerinin ve buradaki organizasyon yapının belirlenmiş olması gerekmektedir. Kuruluş, toplumsal katkı faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan tüm kaynaklara sahip olmalı ve etkin kullanımını sağlamalıdır (YÖKAK, 2021a). *Yönetim sistemi* alt ölçütleri; yönetim ve idari birimlerin yapısı, kaynakların yönetimi, bilgi yönetim sistemi, destek hizmetleri, kamuoyunu bilgilendirme ve hesap verebilirliktir (YÖKAK, 2021a). Kuruluş içindeki yönetsel model, idari yapı, karar verme mekanizmaları, süreçlerin sorumluları, iş akışları, süreçlerin yönetimi belirlenmiş ve kuruluş içinde benimsenmiştir. Tüm süreçler için sürekli iyileştirme döngüsü belirlenmiştir. Kuruluş, tüm kaynaklarının verimli kullanımını güvence altına almak için bir sistem tanımlamalıdır. Kuruluş, yönetsel ve operasyonel tüm faaliyetlerini etkin yönettiğini güvence altına almak için gerekli bilgi ve verileri periyodik olarak toplamalı, değerlendirmeli ve bu veriler doğrultusunda süreçlerini iyileştirilmelidir (YÖKAK, 2021a). Bilgi yönetim sistemi güvenliği, gizliliği ve güvenilirliği sağlanmalıdır. Kurum dışından temin edilen hizmetler de dahil olmak üzere, tedarik kapsamının, uygunluk kriterlerini tanımlamalı ve bunlar analiz edilmelidir. Tedarik kapsamının iyileştirilmesi amacıyla süreçler tanımlamalı ve uygulamalıdır (YÖKAK, 2021a). YÖKAK, yukarıda genel hatlarıyla anlatılan tüm alt ölçütlerin olgunluk düzeylerinin değerlendirmesini, YÖKAK dereceli değerlendirme anahtarıyla belirlemektedir. Bu değerlendirme aşağıdaki gibidir;

1. Çalışma bulunmamaktadır; planlama, tanımlı süreç ve mekanizmalar bulunmamaktadır.
2. Planlama; planlama (tanımlı süreçler) bulunmakta; ancak herhangi bir uygulama bulunmamakta veya kısmi uygulamalar bulunmaktadır.
3. Planlama ve uygulama; kurumun genelini kapsayan uygulamalar bulunmaktadır

ve uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçların izlenmesi yapılmamakta veya kısmen yapılmaktadır.

4. Planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma; kurumun genelini kapsayan uygulamaların sonuçları izlenmekte ve ilgili paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir.
5. Örnek gösterilebilir; içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır (YÖKAK, 2021a). Tüm ölçütlerin, dereceli değerlendirme anahtarı ile değerlendirilmesi ile bir puan elde edilmektedir. Toplam 1000 puanın başlıklara göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: Kurumsal Akreditasyon Puan Dağılımı

Başlık	Puan	Toplam puan
Kalite Güvencesi Sistemi	200 puan	1000 puan
Eğitim ve Öğretim	400 puan	
Araştırma ve Geliştirme	150 puan	
Toplumsal Katkı	100 puan	
Yönetim Sistemi	150 puan	

Kaynak: YÖKAK Durum Raporu, 2021

YÖKAK tarafından alınan puana göre KAP kapsamında üç farklı seviyede akreditasyon kararı verilir;

Tablo 4: YÖKAK Puan ve Akreditasyon Karşılaştırma Tablosu

Puan	Akreditasyon	Geçerlilik Süresi
650 puan ve üzeri	Tam akreditasyon	5 yıl süreli
500 ile 649 puan arası	Koşullu akreditasyon	2 yıl süreli
500 puanın altı	Akreditasyon reddi	

Kaynak: YÖKAK Durum Raporu, 2021

Kurumsal akreditasyon program basamakları aşağıdaki gibidir;

1. Yüksek öğretim kurumlarının gönüllülük esası ile KAP'a davet edilmesi,
2. Kurum tarafından KAP'e girecek kuruluşların belirlenmesi,
3. KAP sözleşmesinin imzalanması,
4. Kurum iç değerlendirme raporlarının (KİDR) hazırlanması,
5. Değerlendirici eğitimleri ve değerlendirme ekibinin oluşturulması,
6. Uzaktan ve yerinde saha ziyareti,
7. Kurumsal akreditasyon raporunun (KAR) hazırlanması,
8. Tutarlılık çalışmaları ve takım başkanı görüşmeleri,
9. Karar

2021 yılında 12 üniversite daha YÖKAK tarafından KAP kapsamına alınmıştır. Bu 12 üniversiteden 7'si tam, 5'i ise 2 yıl süreyle koşullu akredite edilmiştir (YÖKAK Durum Raporu, 2021: 52). YÖKAK tarafından hazırlanan 2021 yılı durum raporuna göre; akredite program ve akredite programa sahip kuruluşların sayısı yıllar içinde hızla artmıştır. 2016 yılından 2021 yılına akredite program bulunan kurum sayısı %81,48, akredite program sayısı ise %118,01 oranında artarak 944 olmuştur (YÖKAK Durum Raporu, 2021: x, 96).

1.5.2. AACSB Akreditasyonu

Türkiye'de AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), Öncü Üniversitelere Özgü İşletme Fakülteleri Birliği olarak da bilinir (Aslan ve diğerleri, 2018: 8). AACSB akreditasyonu, dünya çapında, bir kuruluşun ve işletme programlarının edinebileceği en uzun süreli, en tanınmış uzmanlık akreditasyonu şekli olarak bilinir. Akreditasyon, bir okulun misyonunun, fakülte niteliklerinin, müfredatının ve en kaliteli programları sağlama yeteneğinin dış incelemesini içeren gönüllü bir süreçtir (AACSB, 2022a).

AACSB'nin misyonu, katılımı teşvik etmek, inovasyonu hızlandırmak ve işletme eğitimindeki etkiyi artırmaktır (AACSB, 2022b). AACSB, işletmeler, öğrenciler, yüksek öğretim kuruluşlarının katılımını sağlayarak, işletme uygulamalarıyla işletme eğitiminin birbiri arasında uyumlu olması için çalışmaktadır (Can ve Önal, 2017: 3524). AACSB' nin vizyonu katılımı teşvik etmek, inovasyonu hızlandırmak ve işletme eğitimindeki etkiyi artırmaktır (AACSB, 2022c). İşletmeler

ve işletme eğitimi veren okullar dünya ekonomisinde önemli bir güçtür. AACSB işletme eğitimi veren okullara, onların öğrencilerine, işletmelere ve topluma hizmet ederek tüm paydaşlar arasında köprü görevi görmektedir. AACSB'nin kalite, çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık ve aidiyet, küresel zihniyet, etik, sosyal sorumluluk, topluluk değerleri işletmelerin ve işletme okullarının gelecekteki girişimleri ve etkileşimlerini yönlendirir (Can ve Önal, 2017: 3524).

AACSB'nin Akreditasyon süreci 9 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şu şekilde gösterilir;

1. AACSB'ye üye olmak; Bir kurumun akreditasyona başvurabilmesi için AACSB'nin üyesi olması gerekmektedir.
2. Başvuruda bulunacak olan okul AACSB akreditasyon sürecine girmek istediğini belirten (işletme ve/veya muhasebe akreditasyonu için) uygunluk başvurusunda bulunmalıdır.
3. AACSB personeli tarafından uygunluk başvurusunun ön incelemesi yapılır. Nihai bir karar için İlk Akreditasyon Komitesine (IAC) veya Muhasebe Akreditasyon Komitesine (AAC) iletilir. Başvuru onaylandığında, gönüllü bir işletme okulu yöneticisi (dekan gibi), ilk öz değerlendirme raporunun (ISER) geliştirilmesine yardımcı olmak için başvuran okula mentor olarak atanır. Atanan mentor, akreditasyonla ilgili tüm sorular için AACSB'de birincil irtibat kişisi olarak çalışır.
4. Başvuran okula AACSB tarafından uygunluk başvurusunun onaylandığını ve aynı zamanda bir mentor atandığını bildiren resmi bir yazı gönderilir. Bununla birlikte okula gönderilecek faturanın teslim alınmasından itibaren bir ay içerisinde akreditasyon ödemesinin yapılması gerekmektedir.
5. Atanan mentor, akreditasyon standartlarına mevcut uyumunu belirlemek ve öz değerlendirme raporunun (ISER) geliştirilmesine yardımcı olmak için başvuran okulla birlikte çalışır. Mentor, okulun kendisine ayrılan maksimum sürede akreditasyon standartlarına uyum sağlamak için başarılı bir plan geliştirebileceğine dair makul bir beklenti olmadığını tespit ederse, bu yönde tavsiyede bulunur.
6. Montörün onaylaması durumunda, başvuran okul kendi öz değerlendirme raporunu (ISER) stratejik planıyla birlikte bir sonraki planlanmış toplantıda

incelenmek üzere IAC/AAC' ye gönderir. ISER genellikle bir yılda tamamlanır; ancak en fazla iki yıl sürebilir. IAC veya AAC, İSER'i inceler. Bu inceleme sonucunda aşağıdaki kararlardan biri alınır;

- a. ISER'in kabulüyle birlikte okula nihai bir özdeğerlendirme raporu oluşturması tavsiye edilir (SER) ve ardından ön akreditasyona başvurması için davet edilir (IAC/AAC hemfikir olmalıdır).
 - b. Plan, okulun başlangıç değerlendirme raporunun uygulama aşamasına geçilmesi yönünde bir öneri ile kabul edilir. Okul yıllık olarak gelişiminin aşamasıyla ilgili ISER güncelleme raporunu komiteyi bilgilendirmek adına sunmalıdır (maksimum üç yıllık süre içerisinde). Montör ve okul, akreditasyon için ön başvuru daveti gelene kadar çalışmaya devam eder. Ön akreditasyon, başlangıç değerlendirme raporunun IAC/AAC tarafından kabul edildikten beş yıl sonra sağlanmış olmalıdır.
 - c. Plan, ISER' in geliştirilmesi gerektiği koşuluyla kabul edilir. Başvuruda bulunan okula raporu gözden geçirmesi ve yeniden göndermesi önerilir.
 - d. Başvuru sahibi okulun verilen maksimum süreler içerisinde AACSB akreditasyon şartlarını yerine getiremeyeceği ve ön akreditasyon sürecini tamamlayamayacağı belirlendiği için ISER kabul edilemez. Komite, başvuru sahibi okulun akreditasyon sürecinden çekilmesini isteyebilir.
7. Ekip, SER' in son halini inceler ve IAC veya AAC tarafından incelenip onaylanır. Ziyaret gerçekleşir ve akran değerlendirme ekibi, başvuru sahibi okula akreditasyon, erteleme veya akreditasyonun reddi için tavsiyelerin bulunduğu bir ziyaret raporu hazırlar. Rapor ve öneri, onay için IAC veya AAC' ye iletilir.
8. Akreditasyon önerileri veya akreditasyon reddi IAC veya AAC tarafından onaylanır. Daha sonra öneri onaylanmak üzere AACSB yönetim kuruluna iletilir.
9. Tüm dokümanlar önceden belirlenmiş son tarihlere kadar myAccreditation aracılığıyla doldurulmalı, kaydedilmeli ve sunulmalıdır (AACSB, 2022d).

QS World University Rankings by Subject 2022'ye göre, 2022 yılının en iyi 10 işletme eğitimi veren üniversitesi ve AACSB akreditasyonu tercih edenler görülmektedir (QS Quacquarelli Symonds Limited, 2022). Tablo 5'te dünyada işletme

eğitimi veren en iyi 10 üniversite ve akreditasyon tercihleri gösterilmiştir.

Tablo 5: Dünyada İşletme Eğitimi Veren En iyi 10 Üniversite ve Akreditasyon Tercihleri

Sıralama	Üniversite Adı	Ülke	Akreditasyon Tercihi
1	Harvard University	ABD	AACSB
2	Institut Européen 'Administration des Affaires	Fransa	EQUIS, AACSB, AMBA
3	London Business School	İngiltere	EQUIS, AACSB, AMBA
4	Stanford University	ABD	AACSB
5	Massachusetts Institute of Technology	ABD	NEASC, AACSB
6	Bocconi University	İtalya	AACSB, EQUIS AMBA
7	University of Pennsylvania	ABD	AACSB
8	University of Cambridge	İngiltere	EQUIS, AMBA
9	University of Oxford	İngiltere	EQUIS, AMBA
10	HEC Paris School of Management	Fransa	AACSB

Kaynak: Can ve Önal’ın hazırladığı “2016 Yılı İşletme Alanında En Başarılı 10 Üniversite” tablosundan derlenmiştir (QS Quacquarelli Symonds Limited, 2022).

Dünya çapında en iyi işletme eğitimi veren okullar arasından okulları arasında sayılan on üniversitenin sekizinin AACSB’ yi tercih ettiği görölmektedir (Can ve Önal, 2017: 3524, QS Quacquarelli Symonds Limited, 2022).

1.6. ISO 21001: EĞİTİM KURULUŞLARI İÇİN YÖNETİM SİSTEMLERİ

Kuruluşlar rekabet gücünü arttırmak, değişen şartlara ayak uydurabilmek yönetim sistemine ihtiyaç duyarlar. Bu yönetim sistemlerinin başında, kalite yönetim sistemleri gelmektedir. Kalite yönetim sistemlerinin geçmişı uzun olmakta birlikte

hiçbir zaman güncelliğini yitirmeyecektir bunun nedeni kalitenin sürekli yaşayan ve iyileştirilmesi gereken bir olgu olmasıdır. Kalite yönetim sistemlerinin başında, dünyada en yaygın olarak kullanılan ISO 9001 kalite yönetim sistemi bulunmaktadır. 2021 yılında dünya çapında toplam 1077884, Türkiye’de 7866 ISO 9001:2015 belgesi verilmiştir. 2020 yılına göre dünya çapında belgelendirilen kuruluş sayısı %17,5 artış göstermiştir (Priede, 2012:147) (Adıgüzel ve Aydınli, 2016: 366).

ISO 9001 KYS standardı ISO/TC 176 Teknik Komitesi tarafından hazırlanmıştır (ISO 9001, 2015: 3).

1987 yılına ilk yayınlandığından bu yana 1994, 2000, 2008 ve en son 2015 yılında güncellenerek bugünkü halini almıştır. 2015 yılında yapılan güncelleme yüksek seviye yapıya geçilmiş ve çevre, bilgi güvenliği, inovasyon, iş sağlığı ve güvenliği, yenilik, sosyal sorumluluk yönetimi gibi birçok farklı disiplinden yönetim sistemi standardıyla uyumlu hale getirilmiştir (Anttila ve Jussila, 2017: 1093)

ISO 9001: 2015 revizyonuna göre kalite prensiplerin; müşteri odaklılık, liderlik, personelin bağlılığı, proses yaklaşımı, iyileştirme, kanıt esaslı karar alma, ilişki yönetimidir. Kuruluşların kalite yönetim sistemlerinin kurulmasında bu prensiplerin göz önünde bulundurulması beklenmektedir (ISO 9001, 2015: vii).

ISO 9001:2015’in ana madde ve başlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir; (ISO 9001, 2015: 1-7)

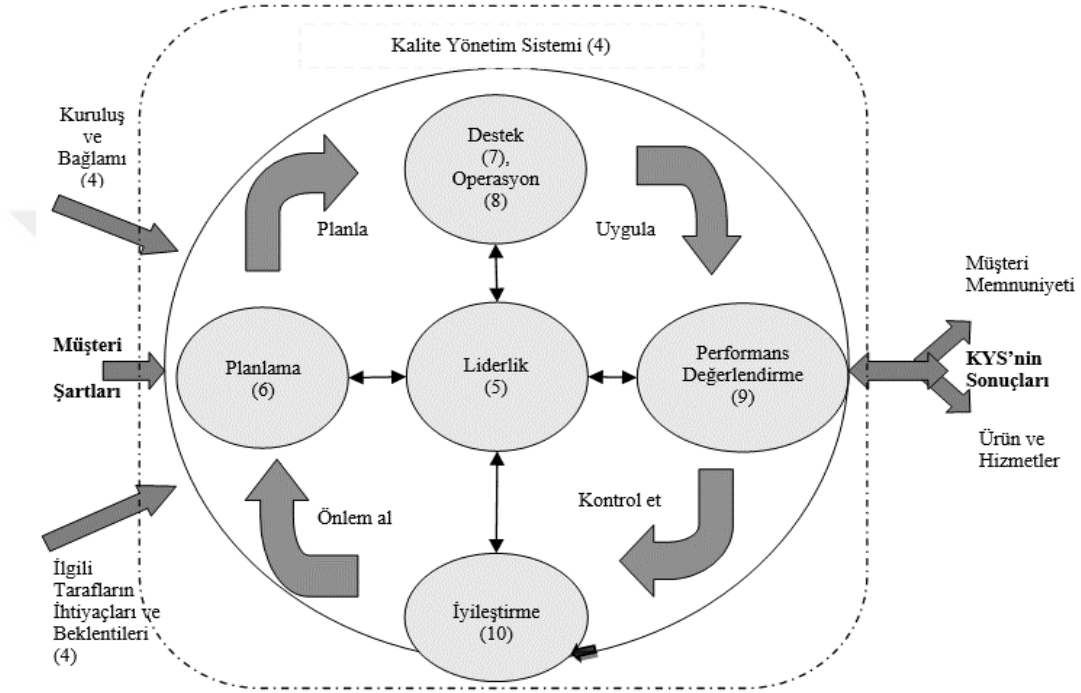
Tablo 6: ISO 9001:2015 Ana Maddeleri

Madde	Açıklama
1	Kapsam
2	Atıf yapılan standart ve/ya dokümanlar
3	Terimler ve tarifler
4	Kuruluşun bağlamı
5	Liderlik
6	Planlama
7	Destek
8	Operasyon
9	Performans Değerlendirme
10	İyileştirme

Kaynak: ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Şartlar

Deming olarak bilinen Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al (PUKÖ) döngüsü ayrı ayrı tüm süreçlere ve toplam olarak kalite yönetim sistemine uygulanabilir. ISO 9001:2015 kalite yönetim standardı maddelerinin PUKÖ döngüsü ilişkisi şekil.3’te gösterilmiştir (ISO 9001, 2015: viii).

Şekil 3: ISO 900:2015 Ana maddeleri ve PUKÖ Döngüsü



Kaynak: ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Şartlar

ISO 9001 kalite yönetim sisteminin kuruluşlarda uygulanmasının birçok yararı vardır. Bunlarda bazıları; kurumun bilgi birikimine ihtiyacı olan herkes tarafından erişilmesi, ölçme sistematığının oluşturulması, iyileştirme kültürünün artması, hataların azaltılması, çalışanların kurum aidiyetinin artması, üretim maliyetlerinin azaltılması (Karakuş, 2019: 462).

ISO 9001 kalite yönetim sistemi standardı hazırlanış amacı nedeniyle, özel bir sektöre değil genel anlamda tüm kuruluşlara hizmet eden bir standarttır. ISO 9001, 2015 yılında yapılan güncelleme ile yüksek seviyeli yapıya geçmiş böylece kuruluşların sektöre özel kalite yönetim sistemlerini kullanmalarına olanak sağlamıştır. ISO standartları, dinamik bir yapıya hizmet edecek şekilde tanımlanır ve

güncellenir.

ISO 9001, genelleyici (jenerik) bir standarttır. Jenerik olması, standardın büyük ve küçük ölçekli, ürün ya da hizmet üreten herhangi bir kuruluşa, herhangi bir sektöre ve kâr amaçlı olan ya da olmayan herhangi bir dernek ya da resmi kuruluşa uygun olduğu anlamına gelmektedir. Böylece, farklı sektörlerde ISO 9001'i referans model olarak kullanıp sektörel ihtiyaçlara ve terminolojiye uygun standartların doğmasına da neden olmuştur. Örneğin; otomotiv sektöründe IATF 16949, tıbbi cihazların yönetim sistemi ISO 13485, Telekomünikasyon Yönetim Sistemi AS 9000, Havacılık Kalite Yönetim Sistemleri AS9100 serisi mevcuttur. Eğitim sektöründe ise ISO 21001 kullanılmaktadır.

ISO 21001, Kalite Yönetim Sistemleri ISO 9001'e dayanmaktadır, ancak eğitim süreçlerini iyileştirerek ve öğrencilerin gereksinimlerine uygunluğu sağlayarak öğrencilerinin memnuniyetini artırmayı amaçlayan eğitim kuruluşları için özel bir çerçeve sağlar (ISO 21001, 2018: XX).

Başarılı bir eğitim süreci bir öğrencinin başarılı olmasını sağlayabilir fakat bunu garanti edemez. Bu nedenle, eğitim sektörü diğer sektörlerden farklıdır. Hem öğrencinin hem de eğitim kuruluşunun gayretleri, bu sürecin başarılı olması için önemlidir. Öğrenme, bilginin ve becerilerin içselleştirilmesi ile olur. Eğitim kurumu bu içselleştirme için gerekli olan girdileri, öğrenme kaynakları ve süreçleri sağlar. Bunlara rağmen, eğitim kurumunun başarısı sadece bunlarla ilgili değildir. Eğitim kurumunun başarısını öğrencinin başarısı ve yeteneği belirler. Bu farklılıklar eğitim kuruluşlarında ISO 9001'e ek başka bir kalite yönetim standardının kullanılması gerekliliğini açıklar. Bu gereklilikleri ISO 21001 Eğitim kuruluşları için yönetim sistemi standardı tanımlar. ISO 2100, eğitim ürünü ve hizmeti sağlayan, öğrenen ve diğer fayda görenlerin gereksinimlerini karşılayan kurumlar için kalite yönetim metodudur (Vorobyova ve diğerleri, 2022: 78).

ISO 29990:2010 Yaygın eğitim ve öğretim için öğrenme hizmetleri- Hizmet sağlayıcı için temel gereklilikler, 2018 yılında iptal edilmiş. Onun yerini, ISO 21001:2018 Örgün eğitim dışındaki öğrenim hizmetleri- Hizmet gereksinimleri ve ISO 21001:2018 Eğitim kuruluşları- Eğitim kuruluşları için yönetim sistemleri, almıştır. ISO 21001 önümüzdeki dönemde iptal edilerek yerini ISO/CD 21001 Eğitim kuruluşları- Eğitim kuruluşları için yönetim sistemleri alacaktır. ISO/CD 21001 şu an

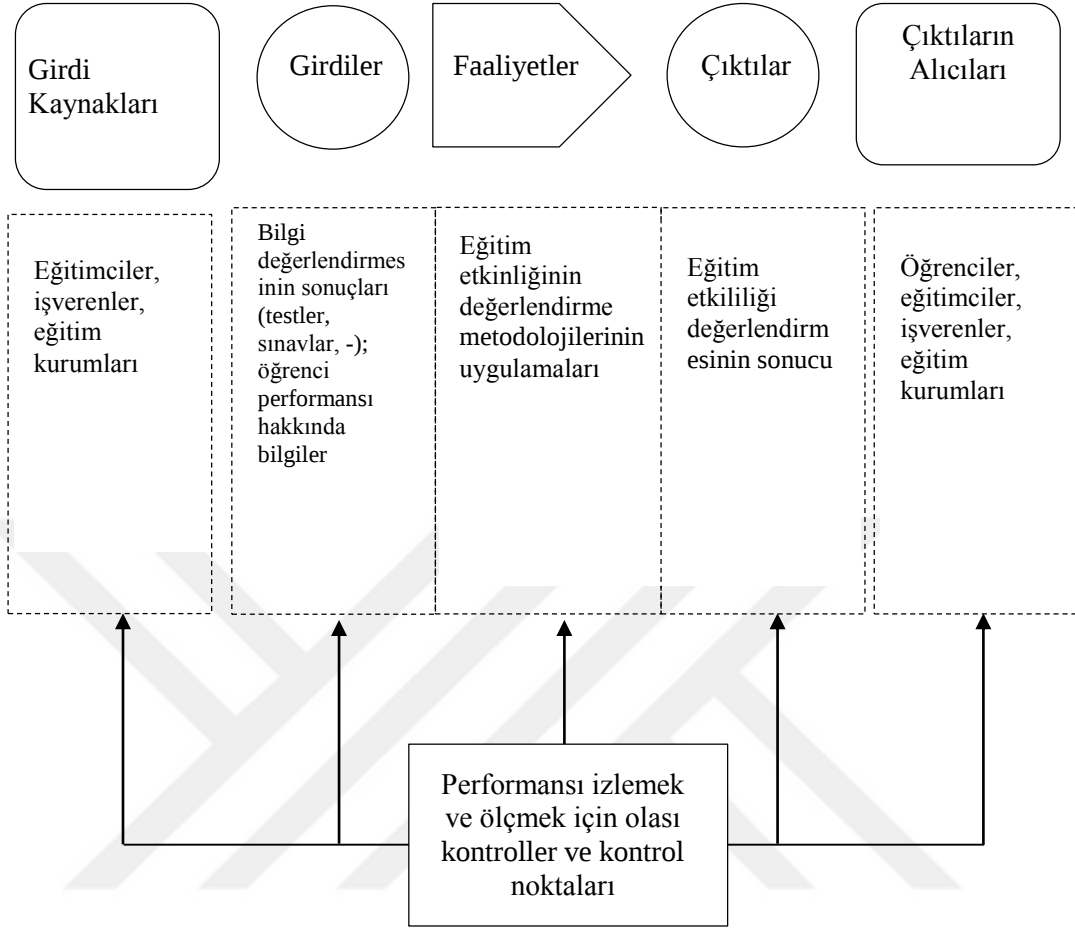
için hazırlanma aşamasındadır (ISO, 2023a).

ISO 21001, eğitim kurumu, öğrenci ve diğer yararlanıcılar arasındaki etkileşime odaklanır. ISO 2100, okul öncesi, ilköğretim, ilköğretim, ortaokul ve liseler, kolejler, üniversiteler, yetişkin eğitimi, özel eğitim okulları, mesleki eğitim ve öğretim, özel ders veya koçluk merkezleri, eğitim kuruluşları, eğitim/öğretim hizmeti veren tüm kurumlar tarafından kullanılabilir (ISO, 2023b). ISO 21001, Eğitim kurumları yönetim sistemleri – Kullanım kılavuzu ile gereksinimler proje komitesi altında çalışan uluslararası bir sektörler arası uzmanlar grubu (ÇG 1) tarafından geliştirilmiştir (ISO, 2023b). ISO 21001'in temel ilkeleri listesi şunları içerir (ISO 21001, 2018: vii);

- a) öğrencilere ve diğer yararlanıcılara odaklanmak;
- b) vizyoner liderlik;
- c) insanların katılımı;
- d) süreç yaklaşımı;
- e) iyileştirme;
- f) kanıta dayalı kararlar;
- g) ilişki yönetimi;
- h) sosyal sorumluluk;
- i) erişilebilirlik ve eşitlik;
- j) eğitimde etik davranış;
- k) veri güvenliği ve korunması.

ISO 21001'e göre, bir sürecin öğelerinin şematik gösterimi Şekil 4 verilmiştir.

Şekil 4: Eğitimsel Etkililik Süreci



Kaynak: ISO 21001:2018, viii.

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ

Yüksek öğretim kurumlarının kendi kalite güvence sistemlerini kurmaları gerekliliği yüksek öğretim kalite güvencesi yönetmeliğinde belirtilmiştir (Derdiyok, 2019: 179). Bu bölümde, bir kuruluşta kalite yönetim sisteminin kurulması için izlenecek adımlar belirlenmiştir. Kurulum süreci bu çalışmada dört ana aşama olarak aşağıda listelendiği gibi tanımlanmıştır. Alt bölümlerde bu aşamaların nasıl gerçekleştirilebileceğine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

1. MEVCUT DURUM ANALİZİNİN YAPILMASI

- Mevcut işleyişin incelenmesi
- Yüksek Öğretim Kurumunun Kalite Yönetim Sistemi Gerekliliklerinin Belirlenmesi

2. KAPSAM, SÜREÇ VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

- Süreçlerin ve süreç hedeflerinin belirlenmesi
- Süreçlerin tanımlanması

3. DOKÜMANTASYON SİSTEMİNİN HAZIRLANMASI

- Doküman tiplerinin belirlenmesi
- Doküman kodlamalarının belirlenmesi

4. KURULAN SİSTEMİN UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİ

- Kurum içi bilgilendirmelerin yapılması ve eğitimlerin verilmesi
- Dokümanların hazırlanması
- Sistemin test edilmesi ve uygulamaya geçirilmesi

2.1. MEVCUT DURUM ANALİZİNİN YAPILMASI

Mevcut durum analizinin yapılması, oluşturulacak olan kalite yönetim sistemi için mevcut işleyişin, çalışma şeklinin, yönetim yapısının değerlendirilmesi anlamına gelir (Yörük, 2014: 35, Kara, 2018:27).

Mevcut durum kapsamında, kuruluşa ait tüm faaliyetlerin incelenmesinin ardından referans alınacak kalite yönetim sistemi modeli belirlenir (Elmalı, 1998: 131, Kara, 2018:27).

Mevcut durum haritasının çıkarılması, kurumun hangi aşamada olduğu,

mevcut süreçler ve uygulamalarının nasıl yönetildiğinin anlaşılması kurulum aşamasında birçok fayda sağlayacaktır.

- Mevcut süreçler arasındaki ilişkinin anlaşılması, kurumun genel iş akışının anlaşılmasını sağlar. Bu da süreç haritasının ve süreçlerin tasarımının hatasız, daha hızlı yapılmasına olanak verir.
- Mevcut süreçlerin nasıl işlediğinin anlaşılması, kurulacak olan sistemde daha az değişiklik yapılmasına imkân verir. Böylece, süreç sahipleri uzun süredir gerçekleştirdikleri faaliyetlerde radikal değişiklikler yapılmadığı için uyum sorunu yaşamazlar. Sistemin kurulmasında işbirlikçi olurlar. Unutulmamalıdır ki, süreç sahiplerinin aktif rol almadığı bir kalite yönetim sistemi sürdürülebilir olmayacaktır.
- Mevcut işleyişin anlaşılmaması, kurulacak olan sistemde uygulanması mümkün olmayan ya da uygulaması süreç sahibini zorlayan süreçlerin tasarlanmasına neden olur. Bu da kurulum aşamasındaki tüm çabaların boşa gitmesi anlamına gelir.
- Mevcut dokümanların incelenmesi, belirlenecek olan süreçlerin sınırlarını net çizebilmek ve süreçlerin birbiri ile olan etkileşimini görmek için önemi olacaktır. Çünkü faaliyetler bir sistem olarak işlev gören ve birbiriyle ilişkili süreçler olarak anlaşıldığında ve yönetildiğinde, tutarlı ve öngörülebilir sonuçlara daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşılır.
- Mevcut sistemin tamamının incelenmiş olması, kurumu bütün olarak görebilme böylece kalite yönetim sisteminin kurulumunda yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya hedef yönetimini tasarlamak için kolaylaştırıcı bir etken olacaktır.

Bu aşamada birime ait kalite yönetim sisteminin içinde mevcut olan tüm dokümanlar incelenmelidir. Bu dokümanlar; prosedür, talimat, süreç haritaları, formlar, kayıtlar, raporlar olarak örneklenebilir. Bu inceleme hem doküman yapısını anlamak hem de süreçlerin nasıl yönetildiğini anlamak için önemlidir.

2.1.1. Mevcut İşleyişin İncelenmesi

Kurumda kalite yönetim sistemi kurulurken, öncelikle iç işleyişinin ne şekilde gerçekleştiğinin anlaşılması, eğer varsa mevcut kalite yönetim sistemi dahilindeki süreç tanımlamalarının incelenmesi gerekir. Mevcut dokümanların ve süreçlerin birbirleri ile olan etkileşimlerinin anlaşılması, yeni sistemin olabildiğince az değişiklik ile kurulması, çalışanların katılımı ve kalite farkındalığının artırılması için önemlidir.

Yüksek öğretim kurumunda programları yürüten bölümler ile idari ya da akademik amaçlarla oluşturulan komisyonlar ya da komiteler, üretim yapan kuruluşlardaki departmanlara karşılık gelir. Komisyonlar ya da departman karşılıkları uygulaması yapılacak kuruluşlarda farklı isimler ile organizasyona dahil olmuş olabilirler. Mevcut sistem incelenirken, yüksek öğretim kurumunun mevcut komisyonları ya da kuruluşa ait benzeri farklı yapılanmalara ait görevler ve yapılan işler iyi analiz edilmelidir. Bu incelemelerden elde edilen bilgiler, kalite yönetim sisteminde yer alacak süreçleri belirleme ve tanımlama aşamasının önemli bir girdisini oluşturmaktadır.

2.1.2. Yüksek Öğretim Kurumunun Kalite Yönetim Sistemi Gerekliliklerinin Belirlenmesi

Sistem yaklaşımı, süreçlerin tek sistem olarak tanımlanması, yönetilmesi, kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Kalkan ve Bozkurt, 2012: 107).

Bir yüksek öğretim kurumu, kalite yönetim sistemi tasarımı aşamasında ilgili fakülteler için geçerli olacak akreditasyon gerekliliklerini dikkate almalıdır. Tasarımı yapılacak olan kalite yönetim sisteminin akreditasyon gerekliliklerini yansıtması gerekmektedir. Yüksek öğretim kurumunun mevcut ve hedefleri arasında gördükleri akreditasyon gereklilikleri incelenir. Akreditasyon gereklilikleri de kendi aralarında benzerlikler gösterebilir. Bu nedenle ilk adım akreditasyonlar arasındaki benzerlikleri listelenir.

Yüksek öğretim kurumu için, referans alınacak kalite yönetim sistem standardı belirlenmelidir. ISO 21001 eğitim-öğretim sektörü için ISO 9001 gereklilikleri üzerine ek gereklilikleri de barındırdığı için hem ISO 9001'i kapsamaktadır hem de uygulama

aşamasında uygulayıcılar için daha anlaşılır durumdadır. Bu nedenle ISO 21001'in referans kalite yönetim sistem standardı olarak seçilmesi önerilmektedir.

2.2. KAPSAM, SÜREÇ VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

2.2.1. Süreçlerin ve Süreç Hedeflerinin Belirlenmesi

Süreçler, girdileri çıktılara dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen, tekrar eden ve birbirleri ile bağlı, değer yaratan faaliyetlerdir (Özan, 2021:1145).

Süreçleri tanımlarken, seçilen sürecin kendi içinde bir bütün olması, sürecin sınırlarının belirlenmesi önemlidir. Süreçler, tanımlanabilmeli, ölçülebilmeli, yinelenebilmeli, katma değer yaratmalı ve kontrol edilebilmelidir. Tanımlanabilme; temel unsurlarının belirlenmesi, ölçülebilmeli; sürecin performans göstergelerinin izlenebilme, yinelenebilme; aynı çıktının sürekli olarak sağlanması, değer yaratma; çıktının müşteri üzerinde pozitif bir etki yaratabilme, kontrol edilebilme ise süreç sahipleri tarafından sürecin performansının sürekli olarak izlenebilmesi özelliğidir (Şendikici, 2009:6-7).

Sürecin temel unsurları, girdi, çıktı, tedarikçi, müşteri, performans göstergeleri, müşteri ihtiyaç ve/ya beklentileridir. Girdi; süreci tetikleyen, harekete geçiren faktördür. Çıktı; girdilerin, sürecin içindeki faaliyetler ile dönüşerek oluşturduğu sonuçtur. Tedarikçi; sürecin girdilerini sağlayan kişi, kuruluş ya da süreçlerdir. Kuruluş içi ya da dışı olabilir. Müşteri; sürecin çıktısını kullanan kişi, kuruluş ya da süreçlerdir. İç ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılır. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri; sürecin çıktısının müşteri için tanımlanmış karakteristikleridir. Dış müşteri kadar iç müşterilerin de beklentilerinin anlaşılması önemlidir. Süreç performans göstergeleri; sürecin planlandığı gibi işlediğini gösteren göstergelerdir. Performans göstergeleri, iç ve dış müşteri beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarar (Şendikici, 2019: 6-9).

Süreçler, literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. ISO N544 Kılavuzunda, yönetsel süreçler, ölçme, analiz ve iyileştirme süreçleri, kaynak yönetimi süreçleri ve gerçekleştirme süreçleri olarak dört tür tanımlanmıştır (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 2008: 5). En yaygın sınıflandırma biçimi olarak süreçler, yönetsel, destek ve operasyonel (ya da ana) süreçler olarak tanımlanabilir (Soydan, 2006: 3-4).

Yönetsel süreçler, tüm süreçlerin ortak hedeflere ulaşmak amacıyla faaliyetler planlamasını, belirlenen süreç performans göstergelerinin izlenmesini, yorumlanmasını ve raporlanmasını kapsayan süreçlerdir. Stratejik planlama süreci, kalite sistemleri süreci, sürekli iyileştirme süreçleri örnek olarak verilebilir. Operasyonel ya da ana süreçler, dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan, kuruluşa değer katan süreçlerdir. Üretim süreci, proje yönetim süreci, hizmet sunma süreci gibi süreçler bu süreçlere örnek olarak verilebilir. Destek süreçleri; ana süreçlerin etkin olarak yürütmesini sağlayan süreçlerdir. İnsan kaynakları süreci, doküman yönetimi süreci bu süreçlere örnek olarak verilebilir (Yıldız, 2021: 106-107, Soydan, 2006: 3-4).

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademelere bölünerek belirlenmesi süreç hiyerarşisi olarak tanımlanmaktadır. Süreçler en genelden en detaylı olana kadar yapılandırılır. Süreç hiyerarşisi, bu bakış açısıyla iki, üç ya da dört kademe yapılandırılabilir. Süreç hiyerarşisinde; ana süreçler, alt süreçler ve süreç faaliyetleri olmak üzere aşağıdaki gibi üç kademe oluşturulabilir. Ana süreçler, kuruluşun performansı üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst düzeydeki süreçlerdir. Örneğin; eğitim planının yönetimi süreci, bir yüksek öğretim kurumunda en önemli ana süreçlerden biridir. Süreç hiyerarşisinde ikinci kademe ana süreçleri oluşturan ve birbirleri ile etkileşimde olan süreçler yer alır. Örneğin; eğitim planının yönetimi ana süreç, eğitim amaçlarının, program çıktılarının ve öğrenme çıktılarının tasarımı, eğitim planının gerçekleştirilmesi, eğitim planının güncellenmesi gibi alt süreçlerden oluşur. Süreç faaliyetleri, alt süreçleri oluşturan adımlardır (Soydan, 2006:4). Örneğin; eğitim planının gerçekleştirilmesi alt süreci, dersin anlatılması, sınav yapılması, sınavları değerlendirilmesi gibi süreç faaliyetlerinden oluşur.

Yüksek öğretim kurumu için süreçlerin yukarıda belirtilen sistematik yapılarla belirlenmesi ve ardından bu süreçlerin hedefleri ile birlikte tanımlı hale getirilmesi önemlidir. Süreç hedeflerinin, kuruluşa ait stratejik hedefleri destekleyecek şekilde belirlenmesi gerekir (Yörük, 2014: 40).

Süreçlerin tanımlanması aşamasında süreçlerin hedefleri de belirlenir. Süreç hedefleri, kuruluşun stratejik hedefleri ile akreditasyon ve yönetmeliklerle belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilmesine doğrudan katkıda bulunurlar.

2.2.2. Süreçlerin Tanımlanması

Bir kuruluş süreçlerini ana süreçlerinden başlayarak, sürecin ne yaptığı ve ne yapmak istediğine odaklanarak belirlemelidir (Aalst ve arkadaşları, 2005:132 ve Poyraz, 2015:30). Kuruluşun ne yaptığı ve süreçlerin nasıl işlediği, mevcut yasal, akreditasyon ve süreç hedeflerine; ne yapmak istediği ise stratejik hedeflerine bakarak belirlenir. Stratejik hedefleri arasında, sahip olmak istediği akreditasyon ve sertifikasyon gereklilikleri de bulunmaktadır. Süreçlerin belirlenmesi aşamasında bölüm ya da departman bakışından ziyade işin nasıl yürütüldüğüne odaklanmak gerekmektedir. Sistem yaklaşımında, ilk olarak süreçleri tek tek anlamak yerine tüm süreçleri bir bütün olarak anlamak gerekmektedir (Kalkan ve Bozkurt, 2012:108). Ana süreçlerin, bu bakış açısı ile yönetilebilir, mantıklı alt gruplara bölünmesi ile süreçler elde edilir (Eyüpoğlu’ndan aktaran Sansarcı, 2006: 34 ve Poyraz, 2015:30). Böylelikle süreçler sınıflandırılmış olur. Süreçlere süreç sahipleri atanır. Süreçler, süreç sahipleri tarafından tanımlanır. Süreçlerin sınırları belirlenir ve tanımlanan süreçlerin hedefleri (performans göstergeleri) belirlenir (Sansarcı, 2006: 33-34 ve Özan, 2021: 1146).

Halihazırda birim içinde belirlenmiş olan komisyonlar, bu komisyonların faaliyetleri bir süreç içinde tasarlanmalıdır. Her sürecin komisyon karşılığı olmayabilir fakat tüm komisyonların mutlaka süreç karşılığı olmalıdır. Böylece süreç tasarımının kontrolü yapılmış olur. Uygulamaya geçmeden hemen önce yapılması gereken değişiklikler bu aşamada yapılabilir. Süreç sahibi; sürecin yönetiminden, performansından, sürecin tüm adımlarından sorumludur ve üst yönetim tarafından belirlenir (Şendikici, 2009: 12). Süreçlerle ilgili komisyon başkanlarının süreç sahibi olarak atanması bu süreçlerde gerçekleştirilecek faaliyetlerin hem tutarlı olmasını hem de kalite yönetim sisteminin bütün olarak işlemesini, sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır. Komisyonlara dahil olan üyelerin yine “sürece katılanlar” olarak belirlenmesi tasarlanan sistemin bütün olarak görülmesi ve süreç yaklaşımının çalışanlar tarafından benimsenmesi için önemlidir.

Belirlenen süreçlerin faaliyetleri, birimin mevcut ve hedeflenen akreditasyon gerekliliklerini, belirlenen kalite yönetim sistemi gerekliliklerini yerine getirebilecek, stratejik hedeflere ulaşabilmek için gerekli faaliyetleri kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır. Tüm gereklilikler ve süreçler arasındaki ilişkiyi gösteren bir matris hazırlamak uygulamayı kolaylaştıracak, süreç sahiplerinin süreçlerindeki adımları

tanımlarken ya da planlarken başvuracakları bir kılavuz olacaktır. Bu adım ile eksik kalan gereklilik ya da süreçler görülebilir ve güncellemeler yapılabilir.

2.3. DOKÜMANTASYON SİSTEMİNİN HAZIRLANMASI

Kalite yönetim sistemi standartları; prosedürler, kontroller ve sistem içinde tutulan kayıtlar ile kuruluşlara hatalarını tanımlamak, faaliyetlerini iyileştirmek ve tutarlı bir kalite düzeyi yakalamak için yol gösterici bir kılavuz niteliği taşımaktadır (Kalkan ve Bozkurt, 2012) (Karakuş, 2021:4). ISO 9000, sistemdeki tüm süreçlerin dokümente edilmesini ve kuruluşların bu dokümanlara ne kadar uyduklarını inceler (Stevenson ve Barnes, 2001 :46). Kuruluşlar için kurulacak olan kalite yönetim sistemi dokümantasyonunun bu bakış açısı ile kurulması gerekir.

Bir yüksek öğretim kurumunda kalite yönetim sistemleri ile doküman yönetim sistemlerinin entegrasyonu için belirlediği stratejiler; yönetimin taahhüdü, ihtiyaçların ve kapsamın belirlenmesi, teknolojik destek, aktif katılım, dokümantasyon, iletişim ve yaygınlaştırma, bilgi güvenliği, izleme ve kontrol, sürekli iyileştirme (Rodríguez, 2018: 118). Dokümantasyon stratejisinde her bir faaliyetin ve sorumluların tanımlanması, belirlenmiş dokümanlar ile yönetilmesi söz konusudur. Bu yönetimin faydalarını ise sorumluluklarda netlik ve doküman yönetimi tasarımı ve uygulanması olarak belirlemiştir. Doküman yönetiminin kalite yönetim sistemi ile entegrasyonu için önerilen aşamalar aşağıdaki gibidir;

1. Uygulanabilir ve zorunlu yasal kılavuzların belirlenmesi
2. Kalite yönetim sistemi ile doküman yönetimi sisteminin entegrasyonu için kesişim noktalarının belirlenmesi
3. Faaliyetlerin belirlenmesi
4. Arşiv, bilgi güvenliği konularının tanımlanması ve uygulama için hazırlıkların yapılması
5. İlgili personelin eğitimi
6. Risk tanımlama ve analizi (Rodríguez, 2018: 118-121).

Kurulacak kalite yönetim sistemi için hazırlanacak dokümanların belirlendiği adımdır. Bunun için mevcut dokümanlar, doküman tipleri incelenmelidir. Belirlenen kalite yönetim sistemi ve akreditasyonlar için dokümente edilme zorunluluğu olan maddeler belirlenmelidir. Örneğin; ISO 21001'e göre zorunlu dokümanlar; sistem

manueli, sistem prosedürler, politika, hedefler, misyon ve vizyon, standart operasyon prosedürleri, kontrol listeleri, formlar, kayıtlardır. Bu dokümanların kapsamı, kurumun büyüklüğüne, gerçekleştirdiği faaliyetlere, sunduğu hizmetlere, süreçlerin karmaşıklığına, ilgili kişilerin etkinliğine göre değişir (ISO 21001, 2018: 7-35).

2.3.1. Doküman Tiplerinin Belirlenmesi

Doküman tiplerini belirlerken, mevcut doküman sistemini değiştirmeden, kalite yönetim sistemi ve akreditasyon gereklilikleri yansıtacak yalın bir sistem belirlenmesi önemlidir.

Birbirini tekrar eden ve küçük değişiklikler ile farklılaşan bir dokümantasyon sistemini yönetmek kolay olmayacaktır.

Kalite yönetim sistemi gereklilikleri incelendiğinde başlangıç noktası olarak kabul edilecek ISO 900:2015 4.4 maddesine göre, kuruluş kalite yönetim sistemi süreçlerini tanımlamalı. Tanımlamada girdi ve çıktıları tayin etmeli, performans kriterlerini belirlemelidir. Süreçlerin tanımlanması için kullanılacak yöntemler belirlenmelidir.

2.3.2. Doküman Kodlamalarının Belirlenmesi

Doküman yönetimi için dokümanlara kod vermek gerekmektedir. Kodlamanın bir sistematik ile yürütülmesi, doküman kodundan doküman tipini kolayca anlaşılmasını, izlenmesini ve takibinin kolayca yapılabilmesine olanak sağlar. Doküman tiplerinin belirlenmesinin bu aşamada belirlenmesi önemlidir. Tüm süreç sahipleri çalışmaya ve süreç dokümanlarını hazırlamaya başlarken mevcut bir sistemde aynı anda dokümanların kodlarıyla birlikte sisteme dahil olması sonradan çıkabilecek karışıklıkları önlemek adına önemlidir.

Doküman kodlarının belirlenmesinde dikkat edilecek konular, doküman yönetiminin bir program ile mi yoksa tamamen manuel yönetileceğine göre değişebilir. Program ile yönetilecek ise programda, kod verme sistemi incelenmelidir. Manuel bir yönetim söz konusu ise, doküman kodunun, doküman kategorisi ve tiplerine göre değişmesi, sıralı numaralandırılması yönetimi için kolaylık

sağlayacaktır (Yörük, 2014: 45).

2.4. KURULAN SİSTEMİN UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİ

2.4.1. Kurum İçi Bilgilendirmelerin Yapılması ve Eğitimlerin Verilmesi

Kuruluş içinde bir eğitim programı hazırlanmalı ve buna uygun olarak ilgili tüm birimlere ve personele öncelikle sistemi tanıtan eğitimler düzenlenmelidir. Eğitimler tüm kuruluş için aynı detayda olmamalı, uzmanlık seviyelerine, yetki ve sorumluluklarına göre farklılaştırılmış eğitimler verilmelidir (Kara, 2018: 27). Kalite farkındalığının yararları arasında; problemleri algılama, müşteri memnuniyetini artırma, hizmet geliştirme, çalışan motivasyonunu geliştirme, sektörde varlığını devam ettirme, pazar payını geliştirme yer almaktadır (Yumak, 2014: 53). Mencet ve Akar yaptıkları istatistiksel çalışma sonucunda, yüksek öğretimde sürdürülebilir kalite için kalite kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasının önemini vurgulamışlardır (Mencet ve Akar, 2022: 118).

Kararuş, ISO 9001 kalite yönetim sisteminin uygulamasıyla ilgili yaptığı araştırmada, dış denetçi, küçük ölçekli ve büyük ölçekli firmalar tarafından bildirilen sorunlar içinde göze çarpan nedenlerden birinin “kalite farkındalığı eksikliği” olmuştur (Karakuş, 2021:14-17).

Kalite farkındalığının oluşması, süreçlerin tanımlanması, dokümanlarının hazırlanması, performans göstergelerinin belirlenmesi ve takibi için sistemin oluşturulması için süreç sahiplerinin aktif rol alması için tetikleyici olmaktadır.

Süreç sahiplerinin, dokümanlarının hangi formatta hazırlayacağı, nasıl hazırlanacağı, beklentilerin anlatıldığı eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler ile dokümanlar aynı bakış açısı ile tutarlı bir şekilde hazırlanabilir.

2.4.2. Dokümanların Hazırlanması

Doküman kategorileri, tipleri, numaralandırma sistemi netleştikten sonra belirlenen süreçlerin dokümanlarının hazırlanması gerekmektedir. Süreçlere ait dokümanlar, süreç sahipleri tarafından hazırlanmalıdır. Tüm dokümanların farklı süreç sahipleri tarafından hazırlanması standartların korunması, süreçlerin birbirleri ile olan

etkileşimini, süreçlerin sınırlarını belirleyebilmek için önemlidir.

Yüksek öğretim kurumuna ait tüm süreçlerin dokümanlarının aynı sistematik ile hazırlanabilmesi için örnek bir sürecin seçilerek bu sürece ait örnek dokümanların oluşturulması süreç sahipleri için yararlı olacaktır.

2.4.3. Sistemin Test Edilmesi ve Uygulamaya Geçirilmesi

Tasarlanan sistemin test edilmesi; doküman kontrolünden sonra, sistemin hazırlanan tüm doküman, form, personel ve nesnel kaynaklar ile istenen sonuçlara ulaşabilme yeteneğinin kontrol edilmesi demektir. Süreçlerin birbirleri ile olan etkileşimleri kontrol edilir. Örneğin, üretim sürecinin çıktısı, “sevk edilmeye hazır ürün” ise üretim sürecinden sonraki “ürünlerin sevk edilmesi” sürecinin girdisi, “sevk edilmeye hazır ürün” olmalıdır. Süreçlerin kesişim noktaları tanımlanmış olmalıdır. Süreçlerin hedeflenen çıktılarına ulaşılması durumunda yapılacaklar ile hedeflenen çıktılarına ulaşılmadığında yapılacakların da tanımlanmış olması gerekmektedir.

Sistemin test edilmesi, sistemin kurulmasından sonra başlayabilir. Bu süreçte, veriler toplanır ve analiz edilir. Gerekli olması halinde dokümanlarda, performans göstergelerinde güncellemeler yapılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

Bu çalışmada bir yüksek öğretim kurumunun bir biriminde kalite yönetim sisteminin kurulması için gerekli olan tüm çalışmalar yapılmıştır. Örnek çalışmanın yapıldığı kurumun daha önce başlamış fakat sürdürülememiş bir sistemi vardır. Kurum, YÖKAK ve AACSB akreditasyon çalışmalarına başlamıştır. Bu çalışma ile sürdürülebilir, yalın, ilgili yasal ve akreditasyon gerekliliklerini sağlayan, mevcut sistem üzerinde olabildiğince az değişiklik yaparak bir kalite yönetim sistemi kurulması amaçlanmıştır. Bunun için ikinci bölümde anlatıldığı gibi izlenmesi gereken aşamaların şunlardır:

- Mevcut durumun incelenmesi ve gerekliliklerin çıkarılması
- Komisyonların incelenmesi
- Akreditasyon gerekliliklerinin incelenmesi
- Kalite yönetim sistemi gerekliliklerinin incelenmesi
- Uygulaması yapılan birim için kapsam, süreç ve hedeflerin belirlenmesi
- Birimin süreçleri ve komisyonlar arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması
- Belirlenen süreçlerin AACSB, YÖKAK ve ISO 21001 gereklilikleri ile eşleştirilmesi
- Dokümantasyon sisteminin hazırlanması
- Doküman tiplerinin belirlenmesi
- Doküman kodlamalarının belirlenmesi
- Kurum içi eğitimlerin verilmesi
- Dokümanların hazırlanması
- Sistemin test edilmesi

Bu çalışmada, bu aşamaların tamamı için uygulamaya ilişkin bilgiler ve örnekler verilmiştir.

3.1. MEVCUT DURUM ANALİZİNİN YAPILMASI

Bu aşamada uygulamanın yapıldığı birime ait kalite yönetim sisteminin içinde mevcut olan tüm dokümanlar incelenmiştir. Bu dokümanlar; prosedür, talimat, süreç

haritaları, formlar, kayıtlar, raporlar olarak örneklenebilir. Uygulamada, birime ait prosedür ve talimatların birçoğunun olduğu görülmüştür. Var olan talimatların ise daha önce kurulması planlanan kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş talimatlar oldukları görülmüştür. Daha önce yaşayan bir kalite yönetim sistemi olmadığı için oluşturulan talimatlar güncellenmeden yıllar önce hazırlandıkları şekilde kalmışlardır. Dokümanların hazırlandıkları dönemde, ISO 21001 kalite yönetim sistemi, YÖKAK akreditasyon ve AACSB akreditasyon gereklilikleri kurumun hedefleri içinde olmadığı için bu standart ve akreditasyon şartları dokümanlarda bulunmamaktadır.

3.1.1. Komisyonların İncelenmesi

Uygulamanın yapıldığı birimde var olan komisyon ve bu komisyonların işleyişleri incelenmiştir. Komisyonların işleyişinden yola çıkarak süreçlerin belirlenmesinde amaç; eksik ya da tekrar eden süreçlerin olmasının önüne geçilmesidir böylece daha yalın ve sürdürülebilir kalite yönetim sistemi kurulabilir.

Uygulamada, birimin mevcut olan komisyonları ve bu komisyonların görevleri incelenmiştir. Birime ait komisyonlar aşağıda verilmiştir;

Akreditasyon: AACSB raporlarının hazırlanması ve akreditasyon sürecinin yönetilmesi.

Kalite: Akreditasyon ve özdeğerlendirme kapsamlarında kalite çalışmalarının yapılması.

Assurance of Learning (AOL): AACSB çalışmaları kapsamında “assurance of learning” sisteminin kurulması ve ilgili faaliyetlerin yürütülmesi.

Strateji: Stratejik planın hazırlanması ve takibi çalışmalarının yürütülmesi.

Birim Dergisi: Birim dergisi kalitesinin artırılıp uluslararası endekslere girebilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi.

Eğiticiyi Destekleme: AACSB kapsamında “Teaching Effectiveness” kapsamında faaliyetler geliştirme.

Mezunlar Ofisi: Mezun bilgilerinin güncellenmesi (nasıl bilgi edinileceği, ne şekilde saklanması gerektiği, v.b.) ve mezun ilişkilerinin güçlendirilmesi, Career meetup, Networking Nightout, Welcome Home etkinliklerinin organizasyonu. Mezun sosyal medya hesaplarının yönetimi, üniversite kariyer planlama ile iletişim.

Oryantasyon ve Mezuniyet: Birim, oryantasyon ve mezuniyet faaliyetlerinin

düzenlenmesi.

Yatay Geçiş: Yatay geçiş başvurularının değerlendirilmesi.

Web Sayfası: Birimin web sayfası tasarımının gözden geçirilmesi, eklenecek içeriklerin belirlenmesi, eklenecek içerikler için gerekli birimlerden (bölüm başkanlıkları, dekanlık, öğrenci işleri, sivil toplum kuruluşları koordinatörlüğü, vb.) içeriklerin istenmesi, güncellemelerin takip edilmesi.

Sosyal Medya: Birimin medya görünürlüğünün değerlendirilmesinin yapılması, sosyal medya etkinliğinin artırılması için yapılması gerekenlerin belirlenmesi, sosyal medya üzerinden birim paylaşımlarının yönetilmesi.

Çeviri: Web sayfasındaki İngilizce içeriğin gözden geçirilmesi, bu konuda web sitesi komisyonu ile iletişim halinde olarak eksiklerin belirlenmesi ve giderilmesi. Sosyal medya duyuru, akreditasyon ve tanıtım materyalleri konusunda gerektiğinde çeviri desteğinin sağlanması.

Tanıtım: Hedef liselerin belirlenmesi, onlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi. Buna uygun materyallerin belirlenmesi. Birimin, uluslararası paydaşlar ile ilgili tanıtım ve ilişki güçlendirme faaliyetleri. Uluslararası faaliyet ve tanıtımlarda kullanılacak tanıtım materyallerinin geliştirilmesi.

Uluslararasılaşma: İlişkide bulunulan ülke ve okullar ile anlaşma ve proje geliştirmek, uluslararası fuarlara katılım, içinde bulunduğumuz networklerin faaliyetlerine katılmak, akreditasyonu için çalışılması, “Uluslararası Haftanın” planlanması.

Sürdürülebilirlik: Sürdürülebilirlik alanında her tür aktivite ve projenin yürütülmesi.

Girişimcilik: Girişimcilik sohbet serisi, girişimcilik konusunda ortaklıklar oluşturmak, var olan dış paydaşlar ile bu alanda aktivite yapmak.

STK İlişkileri Genel Koordinasyon: Sivil toplum kuruluşları ilişkilerinin geliştirilmesi, ortak etkinlikler, öğrencilerin faaliyetlerinin organizasyon ve takibi, yeni projeler üretmek, yeni iş birlikleri kurmak.

Sosyal Etkinlik: Sosyal etkinlik faaliyetlerini planlamak ve gerçekleştirmek.

Burs: Burs fonunun yönetilmesi. Bursiyer öğrencilerin seçimi, burs kaynakları yaratılması, farklı kurumlardan burs alan öğrencilerin takibi.

3.1.2. Akreditasyon Gerekliliklerinin İncelenmesi

Uygulamada, tasarımı yapılacak olan kalite yönetim sisteminin YÖKAK ve AACSB akreditasyon gereklilikleri içinde benzerlikler olduğu görülmüştür. YÖKAK ve AACSB akreditasyon gereklilikleri tek tek incelenmiş ve benzerliklerin kolayca görülebileceği bir tablo hazırlanmıştır. Tablo 7’de sadece bir kısmı gösterilmektedir.

Tablo 7: YÖKAK ve AACSB Gereklilikleri Karşılaştırma Tablosu

YÖKAK GEREKLİLİKLERİ		AACSB GEREKLİLİKLERİ			
A2.4	İç paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, Yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı	5	STANDART 5: ÖĞRENME GÜVENCESİ	5.4 Bir okulun toplam yıllık kaynaklarının yüzde beşinden fazlasını oluşturan derece dışı yönetici eğitimi, yüksek kalite ve sürekli iyileştirmeyi sağlayacak süreçleri içermelidir.	Yönetici eğitim programları portföyünü ve portföyün okulun misyon ve stratejisiyle nasıl uyumlu olduğunu açıklayın. • Bir okulun lisans derecesi olmayan yönetici eğitim gelirinin okulun toplam yıllık kaynaklarının yüzde beşini aştığı durumlarda, okulun yönetici eğitimi tekliflerinde yüksek kaliteli süreçleri ve sonuçları nasıl sağladığını tartışan metin yazın. • Müşteri beklentilerinin tutarlı bir şekilde karşılanmasını sağlamak için süreçleri tanımlayın.
A2.4	İç paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, Yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı	9	STANDART 9: KATILIM VE TOPLUMSAL ETKİ	9.1 Okul, iç ve dış girişimler ve/veya faaliyetler aracılığıyla, okulun misyonu, stratejileri ve beklenen sonuçlarıyla tutarlı bir şekilde olumlu toplumsal etki gösterir.	• Okulun, misyonu, stratejileri ve beklenen sonuçları ile uyumlu olan ve destekleyen temel faaliyetleri ve ayrıca toplum üzerinde olumlu bir etki yaratma arzusu aracılığıyla dış paydaşlarla bir dizi etkileşimi vardır. • Okulun Standart 1’de özetlenen toplumsal etki hedefini karşılamasına katkıda bulunan hem dahili hem de harici faaliyetler ve girişimler mevcuttur. • Okulun önceki beş yıldaki toplumsal etki arzusunun karşılamaya yönelik ilerleme aşıkardır ve bu çabaları önümüzdeki beş yıl içinde ilerletmek için planlar vardır. • Zaman içinde okul etkinliklerinin daha fazlasının toplumsal bir etkiye sahip olması ve okulun, öğrenci ve organizasyon birimlerinin artan bir oranı tarafından üretilmesi beklenmektedir. • Okul, bu alandaki özlemini ve önemli başarı örneklerini belirlemek de dahil olmak üzere, misyonuna uygun olarak toplumsal etkisini

					değerlendirir. (BELGE: • Okulun, okul içindeki birimlerin, öğretim üyesi ve öğrencilerin dış paydaşlarla temel ilişkilerini, ilişkilerin gerekçesini ve amaçlanan çıktıları ana hatlarıyla belirtin. • İş dünyası ve toplumla etkileşimin, okulun misyonu, stratejileri ve beklenen çıktıları ile olumlu bir toplumsal etki yaratma arzusuyla nasıl uyumlu olduğunu ve bunları nasıl desteklediğini açıklayın. • Okulun toplumsal etki istekliliğini tanımlayın ve bu alandaki ilerlemeyi nasıl ölçtüğünü veya ölçmeyi amaçladığını açıkça belirtin. • Okulun bu alandaki amacının belirlenmesi de dahil olmak üzere, okulun en son akreditasyon döngüsü üzerindeki toplumsal etkisinin bir değerlendirmesini, destekleyen öğrenciler, öğretim üyeleri, ekipler veya merkezlerin akademik olmayan dış paydaşlarla etkileşiminden kaynaklanan toplumsal etki örnekleri dahil edin (dış topluluklar, iş pratikleri geliştirmek ve/veya gerçek dünyadaki sorunları ele almak ve toplumu iyileştirmek) Okulun ne kadar etkili olduğuna dair bir değerlendirmeyi ve bir sonraki akreditasyon döngüsündeki faaliyetleri planlayın.
A2.5	Dış paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, Yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı	1	STANDART 1: STRATEJİK PLANLAMA	1.1 Okulun, kaynak tahsisi öncelikleri hakkında okulu bilgilendiren, kilit paydaş girdilerini içeren sağlam ve işbirlikçi bir planlama süreciyle geliştirilen, iyi belgelenmiş bir stratejik planı vardır. Stratejik plan aynı zamanda okul için açık ve odaklanmış bir misyonu ifade etmelidir.	İç ve dış paydaşlarla belirlenmiş bir misyon belirlenmeli ve stratejik plan yapılmalı ve periyodik olarak gözden geçirilmeli, iyileştirilmeli. SP sürekli iyileştirme vurgusu yapmalı, okulun sunduğu hizmetleri tanımlamalı, öğrenci ve çalışan seçimi ile ilgili stratejileri içermeli. Misyona hizmet eden entelektüel katkıların türlerini, bu katkı üzerinden düşünce liderliği sağlamayı amaçladığı strateji ve hedeflerini tanımlamalı.
A2.5	Dış paydaşların kalite güvencesi, eğitim ve öğretim,	4	STANDART 4: MÜFREDAT	4.1 Okul, güncel, ilgili, ileriye dönük, küresel yönelimli,	Bu maddede işletme disiplinine odaklanmış bir programın öğretim planında hangi konuların olmasının gerektiğine değinilmektedir. Öğrenim deneyimlerine, yaşam boyu öğrenme ve

araştırma ve geliştirme, Yönetim ve uluslararasılaşma süreçlerine katılımı			program yeterlilik hedefleriyle uyumlu ve misyonu, stratejileri ve beklenen sonuçlarla tutarlı içerik sunar. Müfredat içeriği, mevcut ve gelişmekte olan teknolojilerle çevikliği geliştirir.	mezunları geleceğe hazırlamak üzere kazandırılması gereken beceri ve yetkinliklerin tanımlanmasını beklenmektedir. Gelişen teknolojilerin öğretim planına nasıl dahil edildiğinin de açıklanması gerekmektedir. (Alanların nasıl tanımlandığı ve müfredata nasıl uyduğu dahil olmak üzere işletme alt alanlarına uygun öğrenme deneyimlerini tanımlayın.) • Okulun misyonuyla tutarlı olarak, lisans programlarının ilgili teknolojinin entegrasyonu ile ilgili yetkinlikleri geliştiren öğrenme deneyimlerini nasıl içerdiğini açıklayın. • Mezunların her bir derece düzeyinde (lisans, MBA, özel yüksek lisans, doktora) istihdam edilen makul bir yeterlilik düzeyini gösterebilecekleri mevcut ve gelişmekte olan teknolojileri açıklayın. Kelime işlemci veya sunum yazılımı gibi sıradan ve olağan yazılım programlarını dahil etmeyin.)
--	--	--	---	---

Kaynak: (YÖKAK, 2021, AACSB, 2022)

3.1.3. Kalite Yönetim Sistemi Gerekliliklerinin İncelenmesi

Uygulamanın yapılacağı birim için, ISO 2021: 2018 referans kalite yönetim sistem standardı alınmıştır. ISO 21001 kalite yönetim sistemi gereklilikleri incelenmiştir. Mevcut olan durum ve tasarlanacak olan kalite yönetim sistemi gereklilikleri arasındaki fark süreçlerin belirlenmesi için önemli bir adım olmuştur. YÖKAK ve AACSB akreditasyon gereklilikleri tablosuna, ISO 21001 gereklilikleri de eklenmiş böylece YÖKAK, AACSB ve ISO 21001 benzerlik ve farklılıkları tek bir tablo ile görülebilir hale gelmiştir. Tablo 8’de bu tablonun bir kısmı gösterilmektedir.

Tablo 8: YÖKAK, AACSB ve ISO 21001 Gereklilikleri Karşılaştırma Tablosu

YÖKAK GEREKLİLİKLERİ		AACSB GEREKLİLİKLERİ			ISO 21001 GEREKLİLİKLERİ	
B.1.2.4	Eğitim amaçlarına ulaşma seviyesini ölçme ve değerlendirme	5	STANDART 5: ÖĞRENME GÜVENCESİ	5.1 Okul, akreditasyon amacıyla kapsamında sayılan tüm lisans programlarının kalitesini sağlamak için doğrudan ve dolaylı önlemler içeren iyi belgelenmiş öğrenme güvencesi süreçleri kullanır. Okulun öğrenme güvencesi çalışmasının sonuçları, müfredat ve süreç iyileştirmelerine yol açar.	9.1	İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme

Kaynak: (YÖKAK, 2021, AACSB, 2022, ISO 21001, 2018)

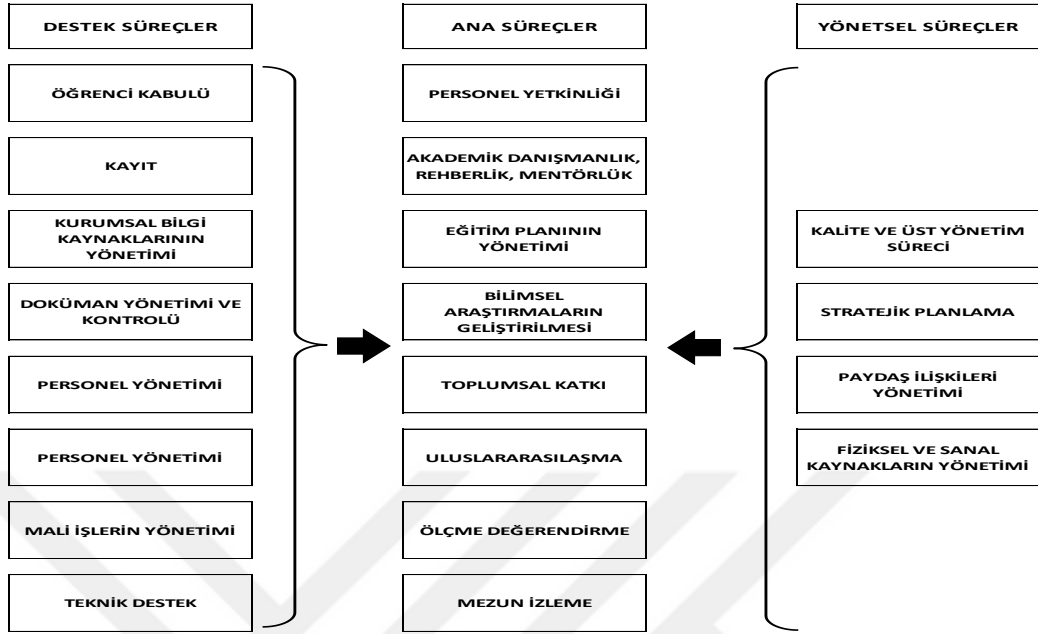
3.2. BİRİM İÇİN KAPSAM, SÜREÇ VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

3.2.1. Süreçlerin ve Süreç Hedeflerinin Belirlenmesi

Uygulamada, süreç hiyerarşisi; süreç, alt süreç ve süreç faaliyetleri olarak üç kademedeki ve ana süreçler, destek süreçler ve yönetsel süreçler olarak üç sınıflandırma ile belirlenmiştir.

Literatür taraması, ISO 9001:2015 ve ISO 21001:2018 standart maddeleri dikkate alınarak kapsam belirlenmiştir. Kapsam, kaynak yönetimi, stratejik planlama, liderlik, iç denetim, müşteri/ öğrenci odaklılık, sürekli iyileştirme, performans değerlendirme, iletişim, yeterlilik, eğitim- araştırma ve geliştirme faaliyetleri, politika, gelişim, dokümantasyon, ölçüm, dış denetim/akreditasyon, verimlilik, sosyal sorumluluk, geri bildirim, etik, inovasyon, destek faaliyetleri ve izlenebilirlik olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kapsamın belirlenmesi, süreçlerin belirlenmesinden hemen önceki son adımdır. Birime ait stratejik plan, misyon, vizyon ve hedefler incelenerek süreçler belirlenmiştir. Birimin hedefleri, süreç bazında dağıtılarak süreç hedefleri belirlenmiştir. Süreçler, ana süreçler, destek süreçleri ve yönetsel süreçler olarak ayrılmıştır. Şekil 5'te birim için belirlenen süreçler gösterilmektedir.

Şekil 5: Birimin Süreç Haritası



Tablo 9’da birimin 2023- 2025 stratejik planında belirtilen, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerden yola çıkarak belirlenen süreçler gösterilmektedir.

Kalite yönetim sistemi kapsam maddeleri ve belirlenmiş olan süreçler Tablo 10’da gösterilmektedir. Bu tablodaki kapsam maddeleri Cömert ve diğerleri (2019: 108) tarafından yapılan çalışmada belirlendiği şekilde birime uyarlanmıştır.

Tablo 9: Birimin 2023 – 2025 Stratejik Hedefler ile Süreçlerinin Karşılaştırmalı Tablosu

Kaynak	Açıklama	Ana Süreç	Yönetsel Süreç
Misyon	Birimin misyonu uluslararası nitelikte araştırma ve eğitim faaliyetlerinde bulunarak iş dünyasına ve topluma katkı sağlamaktır.	Uluslararasılaşma, Toplumsal Katkı	Paydaş İlişkileri Yönetimi
Vizyon	Birimin vizyonu benimsediği eğitim anlayışı ve değer yaratan çalışmaları ile ulusal ve uluslararası alanda tanınan ve önde gelen bölümlerinden biri olmaktır	Uluslararasılaşma	Kalite ve Üst Yönetim Süreci (Akreditasyon alt süreci)
Amaç 1	Bilimsel ve Yenilikçi Araştırma Kapasitesinin Geliştirilmesi	Bilimsel Araştırmaların Geliştirilmesi	

Hedef 1.1	Akademik becerilerin geliştirilmesi ve nitelikli ve etkin araştırma kapasitesinin artırılması	Bilimsel Araştırmaların Geliştirilmesi (Araştırma yapma kapasitesinin geliştirilmesi alt süreci)	
Hedef 1.2	Ulusal ve uluslararası bilimsel araştırmaların niteliklerinin ve sayısının artırılması	Bilimsel Araştırmaların Geliştirilmesi (Yayıcılık ve araştırma yapma becerilerinin geliştirilmesi alt süreci)	
Amaç 2	Eğitim ve Öğretimin Kalitesinin Artırılması	Eğitim Planının Yönetimi	
Hedef 2.1	Eğitimin ve öğretimin uluslararasılaşmasının sağlanması	Uluslararasılaşma	
Hedef 2.2	Eğitim ve öğretimin sürekli geliştirilmesi	Eğitim Planının Yönetimi (Eğitim amaçlarının, program çıktılarının ve öğrenme çıktılarının güncellenmesi alt süreci)	Kalite ve Üst Yönetim Süreci (İyileştirme alt süreci)
Hedef 2.3	Öğretim elemanlarının eğitim verme ile ilgili gelişiminin desteklenmesi	Personel Yetkinliği	
Hedef 2.4	Öğrencilerin ders dışı etkinlikler ile motivasyonlarının ve gelişiminin desteklenmesi	Akademik Danışmanlık, Rehberlik, Mentorluk	Fiziksel ve Sanal Kaynakların Yönetimi (Sosyal, psikolojik ve fiziksel ortamın yönetimi alt süreci)
Amaç 3	Paydaşlar ile ilişkilerin geliştirilmesi ve topluma katkının artırılması	Toplumsal Katkı	Paydaş İlişkileri
Hedef 3.1	Paydaşlarla ilişkili etkinliklerin geliştirilmesi	Toplumsal Katkı	Paydaş İlişkileri
Hedef 3.2	Topluma katkı yönlü etkinliklerin geliştirilmesi	Toplumsal Katkı	

Kaynak: Birime ait Stratejik Plan, 2023-2025

Tablo 10: Kalite Yönetim Sistemi Kapsamı ve Süreçleri Eşleştirmesi

KAPSAM	BİRİMİN SÜREÇLERİ	AÇIKLAMA
Kaynak yönetimi	Fiziksel ve sanal kaynakların yönetimi	Alt yapı (bina, tesis, yazılım, donanım, taşıma kaynakları, bilgi ve iletişim kaynakları, web sitesi) kaynaklarının yönetimi, öğrenme kaynaklarının yönetimi, sosyal, psikolojik ve fiziksel ortamın yönetimi
Stratejik planlama	Stratejik planlama	Misyon, vizyon ve stratejik plan belirleme, stratejik hedeflerin süreçlere göçerimi (kalite hedefleri), stratejik hedeflerin izlenmesi ve güncellenmesi (kalite hedefleri)
Liderlik	Akademik danışmanlık, rehberlik, mentorluk, kalite ve üst yönetim süreci	
İç Denetim	Kalite ve üst yönetim	Süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla, kalite yönetim sistemi uygulamalarının değerlendirilmesi (öz değerlendirme)
Müşteri odaklılık /öğrenci odaklılık	Öğrenci yönlendirme, mezun izleme	Aday Öğrenciler için tanıtım faaliyetleri, yeni kayıtlanan öğrenci oryantasyonu, programların mezunları ile iletişimlerini geliştirmesi, mezun sosyal medya hesaplarının yönetimi
Sürekli iyileştirme	Kurumsal bilgi kaynakları, kalite ve üst yönetim süreci	İyileştirme faaliyetleri (Düzeltilici ve iyileştirici faaliyetler-PUKO, uygunsuzluk yönetimi), kurumsal bilginin dokümantasyonu ve yayılımı
Performans değerlendirme	Kalite ve üst yönetim süreci	Hedeflerle yönetim, süreç yönetimi
İletişim	Toplumsal katkı, Paydaş ilişkileri yönetimi	Toplumsal katkı faaliyetlerinin yönetimi (YouTube üzerinden yapılan yayınlar, farklı kurum ve kuruluşlar ve ortaklarla ilişkilerin geliştirilmesi ve ortak projelerin yürütülmesi), Paydaşlarla iletişim
Yeterlilik	Personel yetkinliği	Öğretim üyesi, idari personel, yardımcı personelin yetkinlik yönetimi
Eğitim-Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	Eğitim planının yönetimi	Eğitim amaçlarının, program çıktılarının ve öğrenme çıktılarının tasarımı ve güncelliğinin sağlanması, eğitim planının gerçekleştirilmesi (öğretim, staj, yaz okulu)
Politika	Stratejik planlama	Politikanın oluşturulması, duyurulması, benimsenmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması
Gelişim	Bilimsel araştırmaların geliştirilmesi, Uluslararasılaşma	Uluslararası değişim ve iş birliği programlarının yürütülmesi, Eğitim planının uluslararasılaşma politikalarına ve uluslararası niteliklere uyumu, Uluslararası toplantıların ve etkinliklerinin artırılması
Dokümantasyon	Doküman yönetimi ve kontrolü	Kalite yönetim süreci dokümanlarının yönetimi
Ölçüm	Ölçme değerlendirme	Dışarıya sağlanan ürün ve hizmetlerin uygunluğu, dışarıdan hizmet/ürün sağlayıcıların performanslarının değerlendirilmesi, uluslararasılaşma faaliyetlerinin etkinliği, topluma katkı faaliyetlerinin etkinliği
Dış Denetim, Akreditasyon	Kalite ve üst yönetim süreci	Dış denetimlerin / akreditasyonun planlanması, uygunsuzlukların kapatılması, takibi

Verimlilik	Kalite ve üst yönetim süreci	Süreç verimliliklerinin takibi, iyileştirilmesi
Sosyal Sorumluluk	Toplumsal katkı	Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin planlanması, devreye alınması, takibi
Geri bildirim	Paydaş ilişkileri yönetimi	Paydaş görüşlerinin geri bildirimi
Etik	Toplumsal katkı, paydaş ilişkileri yönetimi	Faaliyetlerin etik değerler çerçevesinde yürütülmesi
İnovasyon/yenilik	Uluslararasılaşma	
Destek faaliyetleri	Öğrenci kabulü ve kayıt yenileme, Teknik ve destek hizmetler, öğrenci ve personel yönetimi, mali işler	Öğrenci işleri faaliyetleri, bakım onarım, teknik hizmet, bilgi işlem, personel istihdamı, bordrolama, görevlendirmeler gibi destek faaliyetleri
İzlenebilirlik	Doküman yönetimi ve kontrolü	Doküman izlenebilirlikleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.2. Birimin Süreçleri ve Komisyonlar Arasındaki İlişkinin Ortaya Çıkarılması

Uygulamada, süreçler ve komisyonlar eşleştirilmiş, komisyon karşılığı olmayan süreçler için süreç sahipleri ve sürece dahil olanlar dekan yani üst yönetim ile belirlenmiştir. Tablo 11’de, süreçler ve komisyonlar arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 11: Birimin Süreçleri ve Komisyonları Arasındaki İlişki

Süreç Tanımı	Süreç Adı	Komisyon Adı
Ana Süreç	Personel Yetkinliği	
Ana Süreç – Alt Süreç	Yetkinlik yönetimi (öğretim görevlisi)	Eğiticiyi Destekleme
Ana Süreç – Alt Süreç	Yetkinlik yönetimi (yönetici, idari personel, yardımcı personel)	Eğiticiyi Destekleme
Ana Süreç	Akademik Danışmanlık, Rehberlik, Mentorluk	
Ana Süreç – Alt Süreç	Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi	
Ana Süreç – Alt Süreç	Kariyer odaklı etkinliklerin düzenlenmesi	Mezunlar Ofisi
Ana Süreç – Alt Süreç	Ulusal ve uluslararası staj imkanlarının geliştirilmesi (Dekanlık, bölüm başkanlığı)	Uluslararasılaşma, Girişimcilik, sivil toplum kuruluşları ilişkileri Genel Koordinasyon,
Ana Süreç – Alt Süreç	Mentorluk veya akran atama vb. uygulamaları (Mezunlarla ve dış kurumlara iş birliği)	Mezunlar Ofisi, Uluslararasılaşma, Girişimcilik, STK ilişkileri Genel Koordinasyon
Ana Süreç	Eğitim Planının Yönetimi	
Ana Süreç – Alt Süreç	Eğitim amaçlarının, program çıktılarının ve öğrenme çıktılarının tasarımı	Akreditasyon, Assurance Of Learning (AOL), Eğiticiyi Destekleme
Ana Süreç – Alt Süreç	Eğitim planının gerçekleştirilmesi (öğretim, staj, yaz okulu)	Assurance Of Learning (AOL), Eğiticiyi Destekleme

Ana Süreç – Alt Süreç	Eğitim amaçlarının, program çıktıların ve öğrenme çıktıların güncellenmesi	Assurance Of Learning (AOL), Eğiticiyi Destekleme
Ana Süreç	Bilimsel Araştırmaların Geliştirilmesi	
Ana Süreç – Alt Süreç	Yayıcılık ve araştırma yapma becerilerinin geliştirilmesi	Birimin Dergisi, Sürdürülebilirlik, Girişimcilik
Ana Süreç – Alt Süreç	Teşvik mekanizmalarının uygulanması	Uluslararasılaşma, Sürdürülebilirlik, Girişimcilik
Ana Süreç – Alt Süreç	Araştırma yapma kapasitesini geliştirme	
Ana Süreç	Toplumsal Katkı	Uluslararasılaşma, Sürdürülebilirlik, Girişimcilik, STK ilişkileri Genel Koordinasyon,
Ana Süreç – Alt Süreç	Toplumsal katkı stratejisinin oluşturulması	Uluslararasılaşma, Sürdürülebilirlik, Girişimcilik, STK ilişkileri Genel Koordinasyon
Ana Süreç – Alt Süreç	Katkı faaliyetlerinin yönetimi	Tanıtım, Uluslararasılaşma, Sürdürülebilirlik, Girişimcilik, STK ilişkileri Genel Koordinasyon
Ana Süreç – Alt Süreç	Toplumsal katkıların sürekliliğinin güvence altına alınması	Uluslararasılaşma, Sürdürülebilirlik, Girişimcilik, STK ilişkileri Genel Koordinasyon
Ana Süreç	Uluslararasılaşma	Tanıtım, Uluslararasılaşma
Ana Süreç – Alt Süreç	Uluslararası değişim ve iş birliği programlarının yürütülmesi	Uluslararasılaşma
Ana Süreç – Alt Süreç	Eğitim planının uluslararasılaşma politikalarına ve uluslararası niteliklere uyumu	Assurance Of Learning (AOL), Eğiticiyi Destekleme, Uluslararasılaşma
Ana Süreç – Alt Süreç	Ortak ve çift diploma ağları, Uluslararası ağlar ve ortaklarla ilişkilerin geliştirilmesi ve ortak projelerin yürütülmesi	Uluslararasılaşma
Ana Süreç – Alt Süreç	Akademisyen, idari personel ve öğrencilerin uluslararası faaliyetlerine teşviki ve katılımı	Eğiticiyi Destekleme, Web Sayfası, Tanıtım, Uluslararasılaşma
Ana Süreç – Alt Süreç	Uluslararası öğrenciler ve araştırmacıları programlara çekme (uluslararası görünürlüğün artırılması)	Web Sayfası, Tanıtım, Uluslararasılaşma
Ana Süreç – Alt Süreç	Uluslararası toplantıların ve etkinliklerinin artırılması	Uluslararasılaşma
Ana Süreç	Ölçme Değerlendirme	Kalite
Ana Süreç – Alt Süreç	Dışarıya sağlanan ürün ve hizmetlerin uygunluğu	Kalite, Assurance Of Learning (AOL)
Ana Süreç – Alt Süreç	Dışarıdan hizmet/ürün sağlayıcıların performanslarının değerlendirilmesi	Kalite
Ana Süreç – Alt Süreç	Uluslararasılaşma faaliyetlerinin etkinliği	Kalite, Uluslararasılaşma
Ana Süreç – Alt Süreç	Topluma katkı faaliyetlerinin etkinliği	Kalite, Sürdürülebilirlik, Girişimcilik, STK ilişkileri Genel Koordinasyon
Ana Süreç	Mezun İzleme	Mezunlar Ofisi
Ana Süreç – Alt Süreç	Programların mezunları ile iletişimlerini geliştirilmesi	Mezunlar Ofisi
Ana Süreç – Alt Süreç	Mezun bilgilerinin güncellenmesi	Mezunlar Ofisi
Ana Süreç – Alt Süreç	Mezun sosyal medya hesaplarının yönetimi	Mezunlar Ofisi, Sosyal Medya
Destek Süreç	Öğrenci Kabulü	
Destek Süreç -Alt Süreç	YKS	Oryantasyon ve Mezuniyet
Destek Süreç -Alt Süreç	Dikey /Yatay Geçiş	Yatay Geçiş
Destek Süreç -Alt Süreç	Özel Öğrenci	Oryantasyon ve Mezuniyet
Destek Süreç -Alt Süreç	Yabancı uyruklu Öğrenci	Oryantasyon ve Mezuniyet
Destek Süreç	Kayıt	
Destek Süreç -Alt Süreç	İlk kayıt	Oryantasyon ve Mezuniyet
Destek Süreç -Alt Süreç	Kayıt yenileme	Oryantasyon ve Mezuniyet
Destek Süreç -Alt Süreç	Oryantasyon (öğrenci yönlendirme)	Oryantasyon ve Mezuniyet, Tanıtım
Destek Süreç	Kurumsal Bilgi Kaynaklarının Yönetimi	
Destek Süreç -Alt Süreç	Kurumsal bilgi kaynaklarının belirlenmesi (fikri mülkiyet, başarılı ve başarısız projelerden alınan dersler gibi iç kaynaklar; akademik çevreler, konferanslardan, standartlardan vb. derlenen bilgi gibi dış kaynaklar)	
Destek Süreç -Alt Süreç	Kurumsal bilginin ve mesleki gelişimin dokümantasyonu	
Destek Süreç -Alt Süreç	Kurumsal bilgi kaynaklarının izlenmesi ve değerlendirilmesi	
Destek Süreç -Alt Süreç	Kurumsal bilginin yayılımı	
Destek Süreç	Doküman Yönetimi ve Kontrolü	Akreditasyon, Kalite

Destek Süreç	Personel Yönetimi	
Destek Süreç -Alt Süreç	İdari Personel istihdamı (Atama yükseltme süreçleri)	
Destek Süreç -Alt Süreç	Akademik personel istihdamı (Atama yükseltme süreçleri)	
Destek Süreç -Alt Süreç	Bordrolama (KIDEM VS)	
Destek Süreç -Alt Süreç	Görev tanımlarının oluşturulması ve güncellenmesi	
Destek Süreç -Alt Süreç	Görevlendirmeler, Pasaport işlemleri, izinler	
Destek Süreç	Mali İşlerin Yönetimi	
Destek Süreç -Alt Süreç	Tüm Alış işlemlerinin muhasebeleştirilmesi	
Destek Süreç -Alt Süreç	Tüm satış işlemlerinin muhasebeleştirilmesi	
Destek Süreç -Alt Süreç	SGK/maaş / tazminat ödemeleri	
Destek Süreç -Alt Süreç	Vergi ödemeleri	
Destek Süreç -Alt Süreç	Satın alma (Hizmet (bakım, teknik, vb.) alımları, tüketim mal ve malzeme alımları)	
Destek Süreç -Alt Süreç	Ekipman Kabul (aynıyat)	
Destek Süreç -Alt Süreç	Yedek Parça Depo	
Destek Süreç	Teknik Destek	
Destek Süreç -Alt Süreç	Bakım ve Onarım	
Destek Süreç -Alt Süreç	Temizlik	
Destek Süreç -Alt Süreç	Bilgi İşlem	
Yönetimsel Süreç	Kalite ve Üst Yönetim	
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Risk ve fırsatların yönetimi	Strateji
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Öz Değerlendirme	Kalite
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Yönetimin gözden geçirmesi	
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	İyileştirme süreci	Kalite, Assurance Of Learning (AOL)
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Hedeflerle yönetim (Süreç yönetimi)	Strateji
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi	
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Aday Öğrencilere yönelik faaliyetler	Web Sayfası, Sosyal Medya, Tanıtım
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Organizasyonel yapının yönetimi	
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Akreditasyon / Tanınma	Akreditasyon, Kalite, Assurance Of Learning (AOL), Tanıtım
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	KYS de Değişiklik yönetimi	Kalite, Assurance Of Learning (AOL), Strateji
Yönetimsel Süreç	Stratejik Planlama	Strateji
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Misyon, vizyon ve stratejik plan belirleme	Strateji
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Politika oluşturma ve yayılımı	Kalite, Strateji
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Stratejik hedeflerin süreçlere geçirimi (kalite hedefleri)	Kalite, Strateji
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Stratejik hedeflerin izlenmesi ve güncellenmesi (kalite hedefleri)	Kalite, Strateji
Yönetimsel Süreç	Paydaş İlişkileri Yönetimi	
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Paydaşların belirlenmesi	Strateji, Mezunlar Ofisi, Uluslararasılaşma, STK ilişkileri Genel Koordinasyon
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Paydaşlarla iletişim	Strateji, Mezunlar Ofisi, Uluslararasılaşma, STK ilişkileri Genel Koordinasyon, Sosyal Etkinlik
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Paydaş görüşlerinin alınması	Kalite, Assurance Of Learning (AOL), Strateji
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Paydaş görüşlerinin değerlendirilmesi (memnuniyet ölçümü)	Kalite, Assurance Of Learning (AOL), Strateji
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Paydaşların karar süreçlerine katılımı	Strateji, Mezunlar Ofisi, Uluslararasılaşma, STK ilişkileri Genel Koordinasyon
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Değerlendirme sonuçlarının paylaşılması	Kalite, Strateji
Yönetimsel Süreç	Fiziksel ve Sanal Kaynakların Yönetimi	
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Alt yapı (bina, tesis, yazılım, donanım, taşıma kaynakları, bilgi ve iletişim kaynakları, web sitesi) kaynaklarının yönetimi	Web komisyonu, Sosyal Medya Komisyonu, Çeviri
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Öğrenme kaynaklarının yönetimi	
Yönetimsel Süreç -Alt Süreç	Sosyal, psikolojik ve fiziksel ortamın yönetimi	Sosyal medya, sosyal etkinlik

Kaynak: Birime Ait Komisyon Listesi

3.2.3. Süreçlerin AACSB, YÖKAK ve ISO 21001 Gereklilikleri ile Eşleştirilmesi

Uygulamada, akreditasyon gereklilikleri, ISO 21001:2018 gerekliliklerini ve süreçler arasındaki ilişkiyi gösteren bir matris hazırlanmıştır. Bu matris, süreç sahiplerinin süreçlerinin tanımlanması için kolaylaştırıcı olmuştur.

Tablo 12’de birime ait süreç, YÖKAK, AACSB ve ISO 21001 gerekliliklerinin hazırlanan matrisin bir kısmı görülmektedir.

Tablo 12: Süreç, Komisyon, AACSB, YÖKAK, ISO 21001 Gerekliliklerinin Eşleştirilmesi (Kısmi gösterim)

Süreç Tanımı		Komisyon	AACSB Gerekliliği	YÖKAK Gerekliliği	ISO 21001 maddesi
Ana Süreç	Alt Süreç				
STRATEJİK PLANLAMA (Yönetmelik Süreç)	Misyon, vizyon ve stratejik plan belirleme	Strateji	1: Stratejik Planlama (1.1.)	A.1: Misyon ve Stratejik Amaçlar	4.1 Kuruluş ve bağlamının anlaşılması
STRATEJİK PLANLAMA (Yönetmelik Süreç)	Politika oluşturma ve yayılımı	Strateji, Kalite	1: Stratejik Planlama (1.3., 1.4.)	A.1.2 - F.1	5.2 Politika 5.2.1 Kalite politikasının oluşturulması, 5.2.2 Kalite politikasının duyurulması

3.3. DOKÜMANTASYON SİSTEMİNİN HAZIRLANMASI

Uygulamada birime ait mevcut dokümanlar, doküman tipleri incelenmiştir. Yüksek öğretim kurumu için referans model ISO 21001:2018 olarak belirlendiği için ISO 21001:2018 kalite yönetim sistemi içinde dokümante edilme zorunluluğu olan maddeler belirlenmiştir.

ISO 21001’e göre zorunlu dokümanlar; sistem manüeli, sistem prosedürler, politika, hedefler, misyon ve vizyon, standart operasyon prosedürleri, kontrol listeleri, formlar, kayıtlar. Bu dokümanların kapsamı, kurumun büyüklüğüne, gerçekleştirdiği

faaliyetlere, sunduğu hizmetlere, süreçlerin karmaşıklığına, ilgili kişilerin etkinliğine göre değişir (ISO 21001, 2018: 7-35).

Dokümantasyon sisteminin hazırlanması için ISO 21001 zorunlu doküman listesinin referans alınmasının nedeni, YÖKAK ve AACSB akreditasyon gereklilikleri için hazırlanması gereken dokümanları da kapsamasıdır.

ISO 21001'e ISO 9001'den gelen 4.4 maddesine göre, kuruluş kalite yönetim sistemi süreçlerini tanımlamalı. Tanımlamada girdi ve çıktıları tayin etmeli, performans kriterlerini belirlemelidir. Süreçlerin tanımlanması için birçok yöntem var fakat bunlardan 4.4. gerekliliklerinin sağlanması için en etkin kullanılacak olanın kaplumbağa diyagramları olduğuna karar verilmiştir.

Kaplumbağa diyagramlarında tanımlanamayan faaliyetlerini, her bir faaliyetin girdisi ve çıktısının yazıldığı, arşivleme yönteminin de belli olduğu, tüm gerekliliklerin detaylı olarak anlatıldığı, her faaliyet için sorumluların belirtildiği yöntem talimatları kullanılmasına karar verilmiştir.

Kaplumbağa diyagramları, girdiler, çıktılar, işin içeriği (nasıl), personel kaynakları (kim ile), nesnel kaynaklar (ne ile) ve performans göstergeleri şeklinde bileşenlerden oluşur. Girdi; sürecin girdisi, sürecin başlamasını tetikleyen içeriktir. Girdiler, hammadde, sipariş olabilir. İş içeriği; sürecin gerçekleşmesi için gerekli olan doküman, yöntem, yönetmelikleri içerir. Personel kaynakları; süreci hangi personel ile gerçekleştirileceğidir. Personelin alması gereken eğitimler, niteliklilikleri belirlenir. Nesnel kaynaklar; süreci hangi nesnel kaynaklar ile gerçekleştirileceğidir. Bilgisayar, makine, elektrik, yazılım nesnel kaynaklara örnektir. Performans göstergeleri; etkinlik, verimlilik gibi sürecin performansını ölçen göstergelerdir. Çıktı; sürecin sonunda oluşan ürün ya da hizmettir. Sevk edilmeye hazır ürün, çözülmüş müşteri şikâyeti, gerçekleştirilmiş eğitim örnek olarak verilebilir (Benli, 2019: 54-55).

3.3.1. Doküman Tiplerinin Belirlenmesi

Birime mevcut dokümantasyon sistemini çok değiştirmeden fakat aynı zamanda akreditasyon, ISO 21001 ve ilgili yönetmeliklerin gerekliliklerini karşılayan tüm bunların yanında yalın, sürdürülebilir bir dokümantasyon sistemi için aşağıdaki doküman tipleri belirlenmiştir.

Kalite El Kitabı (KEK): KEK, hazırlandıktan sonra, Dekan tarafından onaylandıktan sonra yürürlüğe girer. Yılda 1 kez güncellenir. KEK'in denetimli çoğaltımlarının dağıtımı ilgili sorumlu dekan yardımcısının iznine bağlıdır ve güncelliği denetlenir. KEK'in denetimsiz çoğaltımlarının dağıtımı Dekan'ın iznine bağlıdır ve güncelliği denetlenmez. Bu doküman sistemi kalite, güvenlik ve çevre açısından temsil eder. Ana amaç, sistemin uygun bir tanımını sağlamaktır. Bu kategori aynı zamanda, örneğin Kalite Politikası gibi sistemin sürdürülmesine yardımcı olan kılavuzları ve politikaları da içerir.

Politika (POL): Bu kategoriye ait dokümanlar, dekan tarafından onaylandıktan sonra yürürlüğe girer. Dekan tarafından onaylanmış politikalar (örneğin; Kalite Politikası) birimdeki tüm tarafların ulaşabileceği alanlarda bulundurulmalıdır.

Prosedür (000): Prosedürler, faaliyetleri, girdileri, çıktıları ve sorumlulukları tanımlayan tüm birim süreçlerini ayrıntılı olarak açıklar. Her süreçte prosedür yazılamayabilir.

Yöntem Talimatı (000): Bu dokümanlar genellikle prosedürleri destekler ve yardımcı faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğini açıklar, örneğin belirli belgelerin nasıl hazırlanacağını açıklar. Metodolojik bir bakış açısıyla talimatlar içerirler. (Örneğin; risk ve fırsat analizinin nasıl yapılacağının yönteminin tariflenmesi)

Bu dokümanlar genellikle, sürecin ana faaliyetlerini ve her bir faaliyet için özel açıklamaları belirten bir süreç akışını içerir. Akışlar için kullanılacak şablon şu şekildedir;

AKTİVİTE			GİRDİ	Aktivite Tanımı	ÇIKTI
No	Tanım	Sorumlu			

Bir süreç akışı kullanarak prosedürü yapılandırmanın mümkün olmadığı durumlarda, doküman yalnızca açıklayıcı bir doküman olarak kalabilir. Süreç akışının hazırlanmasının mümkün olması durumunda süreç akışı Tablo 13.'deki semboller kullanarak hazırlanmalıdır.

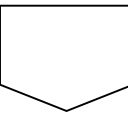
Kalite Yönetim Sistemi Formları (BF): Formlar, verilerin kaydedilmesini destekleyen yazılabilir belgelerdir. Formlar ayrı belgeler olarak var olabilir veya örneğin prosedürler, talimatlar veya mevzuat gibi resmî belgelere ait olabilir.

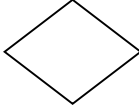
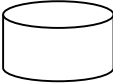
Operasyonel Normlar ve Bölüm Dokümanları (OPN): Bu dokümanlar, bazı belirli faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğini veya Kalite Yönetim Sisteminde yer

almayan bazı belirli hizmetlerin nasıl kullanılacağını açıklar. Bu kategoride yüklenen doküman örnekleri şunlardır: Bilgi İşlem kılavuzları, sunumlar veya eğitim kılavuzları. Bu dokümanlar o aktiviteden sorumlu birim tarafından hazırlanır ve güncellenir.

Mevzuat (Dış Kaynaklı Dokümanlar): Dış kaynaklı dokümanlar, doküman yönetimi sorumlusu tarafından güncel listeleri oluşturularak muhafaza edilir. Bu tür dokümanların sistem içinde kullanılabilmesi için, doküman yönetimi sorumlusunun, bu dış kaynaklı dokümanların adı, güncelleme/yayın tarihi, güncellik durumunun kontrol yeri gibi bilgilerini Yürürlükteki Belgeler ve Güncelleme Durumları Listesi içindeki ek Mevzuat ve Dış Kaynaklı Belge Listesi'ne ekler ve yürürlüğe konulur. Dış kaynaklı belgelerin güncelliği ilgili listede belirtilen sorumlu tarafından kontrol edilir. Bu belgelerin orijinal kopyası doküman yönetimi sorum bulunur, dağıtımı ise denetimli olarak birim sekreteri tarafından gerçekleştirilir. Doküman yönetimi kapsamında onay süreci sadece güncellik kontrolü ile sınırlıdır. Teknik onayı alınmaz.

Tablo 13: Süreç Akışları İçin Kullanılacak Semboller

Aktivite Numarası Aktivite Tanımı	Aktivite ve sorumlusunu temsil eder. Sembol aşağıdaki kurallara göre hazırlanmalıdır: • Aktivite Numarası = Aktivitenin aşamalı numarası; • Aktivite Tanımı = Aktivitenin adı; • Aktivite Sorumlusu = prosedürler için bölüme atıfta bulunur.
Aktivite Numarası Aktivite Tanımı	Harici faaliyetleri temsil eder (aktivite, örneğin, danışmanlar gibi harici kişiler tarafından gerçekleştirilir)
	Başka bir dokümanda bahsedilen ve açıklanan bir aktiviteyi temsil eder. Doküman kodu beşgen içine eklenmelidir. Birkaç doküman olması durumunda, başka beşgenler eklemek mümkündür.
BAŞLA	Aktivitenin başladığını belirtir.

	Aktivitenin bittiğini belirtir.
	Bir kararı temsil eder. Alınan karara göre akış devam edebilir, durabilir veya başka bir akış oluşturabilir.
	Dokümanın kâğıt çıktısını temsil eder. Oluşturulduğunda, sembol, aktivite sembolüne göre sağ tarafa yerleştirilmelidir.
	Elektronik dokümanı temsil eder. Oluşturulduğunda, sembol, aktivite sembolüne göre sağ tarafa yerleştirilmelidir.
	VE işlevini temsil eder. Aynı anda iki veya daha fazla aktivite gerçekleştirilebilir. Bu gibi durumlarda kullanılmalıdır.
	VEYA işlevini temsil eder. Farklı girdi veya farklı çıktı arasında seçim yapma imkânı verir.
	Akıştaki faaliyetleri veya diğer sembolleri birbirine bağlamak için kullanılır.

3.3.2. Doküman Kodlamalarının Belirlenmesi

Uygulamada, doküman kodlamaları; doküman yönetiminin manuel yapılacağı fakat ileride otomatik bir sisteme geçilmesi durumunda kolayca adapte edilebilir olması düşünülerek tasarlanmıştır. Doküman kodlamaları aşamasına geçebilmek için, doküman tiplerinin ve kategorilerinin belirlenmiş olması şarttır. Uygulamada belirlenen doküman tipleri ve doküman kategorilerinin kodlamaları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14: Doküman Tip, Kategori ve Kodlamaları

DOKÜMAN KATEGORİSİ	DOKÜMAN KATEGORİ KODU	DOKÜMAN TİPİ	DOKÜMAN TİPİ KODU
Kalite El Kitabı	KEK	Kalite Yönetim Sistemi Kılavuzu	KYS
Politika	POL	Politika	PL
Prosedür	000	Prosedürler	PR
Yöntem Talimatı	Y00	Talimatlar	TL
Çalışma Talimatı	C00	Talimatlar	TL
KYS Formları	BF	Formlar	FR
Dış Kaynaklı Dokümanlar Örn: Mevzuat	-	Dış kaynaklı dokümanlar	-

Tablo 14'ten doküman kategorisi ve tipi belirlenir ve doküman hazırlayan kişi tarafından aşağıdaki tablo 15'teki sistematığe göre dokümanlara kod verilir.

Tablo 15: Doküman Kodu Yaratma Sistematığı

DOKÜMAN TİPİ KODU		DOKÜMAN KATEGORİ KODU			Numara (Sırayla verilecek numara)			Revizyon	
A	A	x	x	x	y	Y	y	z	z

Doküman Tipi Kodu: Sisteme yüklenmesi gereken dokümana göre dokümanı hazırlayan tarafından seçilir. Doküman Tipi kodları tablo 14'de belirtilmiştir.

Doküman Kategori Kodu: Sisteme yüklenmesi gereken dokümana göre dokümanı hazırlayan tarafından seçilir. Doküman Tipi kodları tablo 14'de belirtilmiştir.

Numara: Dokümanların yönetiminden sorumlu kişi tarafından listeden sırayla verilir. Her bir dokümanın bir numarası olur.

Revizyon: Doküman yönetimi sorumlusu tarafından listeden sırayla verilir. Her bir dokümanın bir revizyonu olur. Dokümanlarda güncelleme yapıldıkça revizyon

numarası atlatılır.

Bir doküman numarası oluşturma örneği aşağıda anlatılmıştır.

Doküman Tipi Kodu: PR

Doküman Kategori Kodu: 000

Numara: İlk prosedür olacaksa, 001

Bu durumda, ilk oluşturulacak prosedür numarası; PR 000 001, olacaktır.

3.3.3. Kurum İçi Eğitimlerin Verilmesi

Uygulamada, doküman formatlarının belirlenmesinden sonra, kalite güvence sistemi, süreç yaklaşımı, PUKÖ döngüsü eğitimleri hem akademik hem de idari personele verilmiştir. Süreçlerin tanımlanması için kullanacak olan kaplumbağa diyagramı formatları, doküman formatları anlatılmış birlikte uygulama yapılmıştır.

3.3.4. Dokümanların Hazırlanması

Birime ait tüm süreçlerin dokümanlarının aynı sistematik ile hazırlanabilmesi için bir süreç seçilmiş ve bu süreç için örnek dokümanlar oluşturulmuştur.

Örnek dokümanlar süreç sahiplerine gönderilerek, aynı formatta doküman hazırlamaları beklenmiştir.

Süreçlerinin tanımlanmasında, kaplumbağa diyagramları kullanılmıştır. Kaplumbağa diyagramında belirlenen süreç performansı, süreç performansı dokümanına aktararak süreç performansının hedeflerinin bu doküman üzerinden takibi sağlanması düşünülmüştür. Süreç hedeflerinin belirlenmesinde birime ait plan çalışmalarında hazırlanan hedef kartları da dikkate alınmıştır. Süreç performans hedeflerine ulaşılamaması durumunda alınacak aksiyonların takibinin yapılacağı form taslağı hazırlanmıştır. Hedeflere ulaşılamaması durumunda yapılacak kök neden analizi için balık kılçığı ve 5 Neden analizi form taslakları hazırlanmıştır.

Her bir sürecin nasıl işlediğini anlatan dokümanlar için “Yöntem Talimatı” hazırlanmıştır. Yöntem talimatı, süreç içinde gerçekleştirilen her bir faaliyetin, girdisinin, çıktısının, sorumlusunun ve faaliyet adımının detaylı olarak anlatıldığı dokümandır.

Süreçlerin tanımlanması için kullanılacak kaplumbağa diyagramları, yöntem talimatları ve gerekli olan formların hazırlanması aşamasında, kuruluşu ilgilendiren tüm gerekliliklerin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar, yasal gereklilikler, iç/dış müşteri gereklilikleri, akreditasyon gereklilikler, kalite yönetim sistemi standardı gereklilikleri olabilir.

Uygulamada, tüm gerekliliklerin ve bunlar arasındaki ilişkiyi gösteren matrislerin kullanılması süreç sahipleri için kolaylık sağlamıştır. Bu sayede kalite yönetim sistemine yansımamış gereklilikler oluşmamıştır.

3.3.5. Sistemin Test Edilmesi

Sistemin test edilmesi, sistemin kurulmasından sonra başlayabilir. Bu sürede, veriler toplanır ve analiz edilir. Gerekli olması halinde dokümanlarda, performans göstergelerinde güncellemeler yapılır. Bu çalışmada henüz tüm süreç tanımlama çalışmaları devam ettiğinden sistemin test edilmesi adımına geçilememiştir.

Tasarlanan sistemin test edilmesi; doküman kontrolünden sonra, sistemin hazırlanan tüm doküman, form, personel ve nesnel kaynaklar ile istenen sonuçlara ulaşabilme yeteneğinin kontrol edilmesi demektir. Süreçlerin birbirleri ile olan etkileşimleri kontrol edilir. Örneğin, üretim sürecinin çıktısı, “sevk edilmeye hazır ürün” ise üretim sürecinden sonraki “ürünlerin sevk edilmesi” sürecinin girdisi, “sevk edilmeye hazır ürün” olmalıdır. Süreçlerin kesişim noktaları tanımlanmış olmalıdır. Süreçlerin hedeflenen çıktılara ulaşılması durumunda yapılacaklar ile hedeflenen çıktılara ulaşılmadığında yapılacakların da tanımlanmış olması gerekmektedir.

3.4. ÖRNEK UYGULAMA: AKADEMİK DANIŞMANLIK SİSTEMİNİN YÜRÜTÜLMESİ SÜRECİ

Uygulamada, Akademik Danışmanlık, Rehberlik, Mentorluk sürecinin alt süreçlerinden, Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi seçilmiştir. Akademik Danışmanlık, Rehberlik, Mentorluk sürecinin birim ana süreçlerinden yani birimin varlık nedeni olan, performansını direk etkileyen, stratejik hedeflerine etki eden birincil düzeydeki süreçlerden biri olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Akademik danışmanlık, rehberlik, mentorluk ana sürecinin alt süreçleri aşağıdaki gibidir;

- Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi
- Kariyer odaklı etkinliklerin düzenlenmesi
- Ulusal ve uluslararası staj imkânlarının geliştirilmesi
- Mentorluk veya akran atama gibi uygulamalar

Örneğin, akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi alt sürecinin dokümantasyonu için, kaplumbağa diyagramı ve yöntem talimatı süreç sahipleri tarafından aynı anda hazırlanmıştır. Kaplumbağa diyagramı ve yöntem talimatı mevcut işleyiş, akreditasyon ve sistem gereklilikleri matrisinde olması gereken kriterlere göre hazırlanmıştır. Bunun için AACSB akreditasyon, YÖKAK akreditasyon, ISO 21001 standardı, bu süreçle ilgili olarak Akademik Danışmanlık Yönergesi incelenmiştir.

3.4.1. Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin AACSB Gereklilikleriyle Eşleştirilmesi

Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi süreci AACSB akreditasyon gerekliliklerinin 6.1 maddesiyle eşleşir.

AACSB'nin 6.1 gereklilikleri şöyledir;

STANDART 6: ÖĞRENCİ İLERLEMESİ

Kabuller, İlerleme, Derece Tamamlama ve Kariyer Geliştirme Desteği

“Yüksek kaliteli danışmanlık hizmetleri öğrencilere tutarlı ve zamanında sunulmaktadır.”

STANDART 6: ÖĞRENCİ İLERLEMESİ

Önerilen Dokümanlar

Kabuller, İlerleme, Derece Tamamlama ve Kariyer Geliştirme Desteği

“Öğrencilere sunulan akademik danışmanlık hizmetlerini tanımlayın.”

AACSB,6.1 maddesinde belirtildiği ve önerilen dokümanlarda da beklendiği üzere, akademik danışmanlık sisteminin nasıl yürütüldüğü anlatılmalı ve akademik danışmanlık sisteminin öğrencilerin istediği zamanda sunulması gerekliliğinden bahsetmiştir.

3.4.2. Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin İlgili Yönetmelik Gereklilikleriyle Eşleştirilmesi

Birimin akademik danışmanlık yönergesi, 5.maddesine göre, akademik danışmanlık sürecinin eğitim- öğretim yılının başında başladığı belirtilmektedir. Bu süreç için hazırlanacak olan yöntem talimatına da akademik danışmanlık sürecinin öğrencinin ne zaman başlayıp ne zaman biteceği yazılmalıdır.

Öğrencilere verilen akademik danışmanlık süreci hem akademik danışmanlık yönergesi, 6. Maddesinde belirtilmiş. Yönergede bahsedilenleri de kapsayan bir yöntem talimatı hazırlanmalıdır.

3.4.3. Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin YÖKAK Gereklilikleriyle Eşleştirilmesi

Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi süreci YÖKAK akreditasyon gerekliliklerinin B.3.4. Akademik danışmanlık, maddesiyle eşleşir. Tablo 16’da YÖKAK B.3.4. Akademik Danışmanlık gereklilikleri gösterilmiştir.

YÖKAK gerekliliklerine bakıldığında, akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi sürecinin nasıl tasarlanması gerektiği açıklıkla görülmektedir. Sürecin tasarımında ve kaynakların planlanmasında, erişim gerekliliklerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Sürecin performans metriklerinin ne olacağı da gerekliliklerde açıkça belirtilmiştir. Performans göstergeleri bu kriterlere göre; akademik danışmanlık için gerçekleştirilen etkinliklerin başarı oranı, taleplere cevap verme süresi olabilir. Sürecin tanımlanmasının yanında, öğrencilerin katılımlarının kanıtlanması beklenmektedir.

Tablo 16: YÖKAK B.3.4. Akademik Danışmanlık Kriterleri

B.3. Öğrenci Merkezli Öğrenme, Öğretme ve Değerlendirme	EĞİTİM ve ÖĞRETİM				
	1	2	3	4	5
B.3.4. Akademik danışmanlık Öğrencinin akademik gelişimini takip eden, yön gösteren, akademik sorunlarına ve kariyer planlamasına destek olan bir danışman öğretim üyesi bulunmaktadır; etkinliğin öğrenci portfolyosu gibi yöntemlerle takibi ve iyileştirme adımları vardır ve gerçekleşme irdelenmektedir. Öğrencilerin danışmanlarına erişimi kolaydır ve çeşitli erişimi olanakları (yüz yüze, çevrimiçi) bulunmaktadır.	Kurumda tanımlı bir akademik danışmanlık süreci bulunmamaktadır.	Kurumda öğrencinin akademik ve kariyer gelişimini destekleyen bir danışmanlık sürecine ilişkin tanımlı ilke ve kurallar bulunmaktadır.	Kurumda akademik danışmanlık ilke ve kurallar dahilinde yürütülmektedir.	Kurumda akademik danışmanlık hizmetleri izlenmekte ve öğrencilerin katılımıyla iyileştirilmektedir.	İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.
Örnek Kanıtlar • Öğrenci danışmanlık sisteminde kullanılan tanımlı süreçler • Varsa uzaktan eğitimde akademik ve teknik öğrenci danışmanlığı mekanizmaları ve tanımlı süreçler • Öğrencilerin danışmanlara erişimine ilişkin mekanizmalar • Öğrencilerin katılımına ilişkin kanıtlar • Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar.					

Kaynak: YÖKAK, 2021: 31

3.4.4. Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin ISO 21001: 2018 Gereklilikleriyle Eşleştirilmesi

Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi süreci ISO 21001 standardının 8.1 Operasyonel planlama ve kontrol ama maddesinin, 8.2.1 Eğitim ürün ve hizmetlerine yönelik gereksinimlerin belirlenmesi alt maddesi ile eşleşmektedir.

8.1.2.f maddesinde, destek hizmetlerin sağlanması, aynı zamanda akademik danışmanlık hizmetlerini de ifade etmektedir. Bu alt sürecin içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetler bu madde gerekliliklerini karşılamaktadır. Genel olarak kalite yönetim sistemleri gibi ISO 21001 standardı da gereklilikleri genel olarak tanımlamış, detaylandırmamıştır. ISO 21001 açısından, sürecin nasıl yönetileceği, hizmetin nasıl gerçekleştirileceği, gerçekleştirmenin kanıtlarının tutulması yeterli olacaktır.

“8 operasyon

8.1 Operasyonel planlama ve kontrol

8.1.2 Eğitim ürünleri ve hizmetlerinin spesifik operasyonel planlaması ve kontrolü

Kuruluş, aşağıdakiler dahil olmak üzere eğitim ürünleri ve hizmetlerinin tasarımını, gelişimini ve beklenen sonuçlarını planlamalıdır:

- a) Öğrenme çıktıları;
- b) Uygun ve erişilebilir öğretim yöntemleri ve öğrenme ortamlarının sağlanması;
- c) Öğrenme değerlendirmesi için kriterlerin tanımlanması;
- d) Öğrenme değerlendirmesinin yürütülmesi;
- e) İyileştirme yöntemlerini belirlemek ve yürütmek;
- f) Destek hizmetlerinin sağlanması.

Bir kuruluşun erken çocukluk eğitimi vermesi durumunda, Ek A'da belirtilen ek gereklilikler geçerli olacaktır.”

Diğer bir yandan, ISO 21001 4.4.1 maddesi gereği, bu süreç tanımlanmalıdır.

“4.4 Kalite yönetim sistemi ve süreçleri

4.4.1 Kuruluş, bu belgenin gerekliliklerine uygun olarak, ihtiyaç duyulan prosesler ve bunların etkileşimleri dahil olmak üzere bir eğitim sistemi için yönetim sistemi oluşturmalı, uygulamalı, sürdürmeli ve sürekli olarak iyileştirmelidir.

Kuruluş, kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan prosesleri ve bunların kuruluş genelinde uygulanmasını belirlemeli ve:

- a) gerekli girdileri ve bu süreçlerden beklenen çıktıları belirlemek;
- b) bu süreçlerin sırasını ve etkileşimini belirlemek;
- c) kriterleri ve yöntemleri (izleme, ölçümler ve ilgili performans göstergeleri) bu süreçlerin etkin işleyişini ve kontrolünü sağlamak için gereklidir;
- d) bu süreçler için ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemek ve bunların mevcudiyetini sağlamak;
- e) bu süreçler için sorumluluk ve yetkileri atamak;
- f) 6.1'in gerekliliklerine uygun olarak belirlenen riskleri ve fırsatları ele almak;
- g) bu süreçleri değerlendirmek ve bu süreçlerin amaçlanan sonuçlara ulaşmasını sağlamak için gereken değişiklikleri uygulamak;
- h) süreçleri ve eğitim sistemi için yönetim sistemini iyileştirmek.

4.4.2 Kuruluş, ihtiyaç duyulan ölçüde:

- a) Proseslerinin işletimini desteklemek için dokümanite edilmiş bilginin sürekliliğini sağlamalı,
- b) Proseslerin planlanan şekilde yürütüldüğünden emin olmak için

Birim için tasarlanan kalite yönetim sistemi için süreçlerin kaplumbağa diyagramları ile tanımlanması düşünülmüştür.

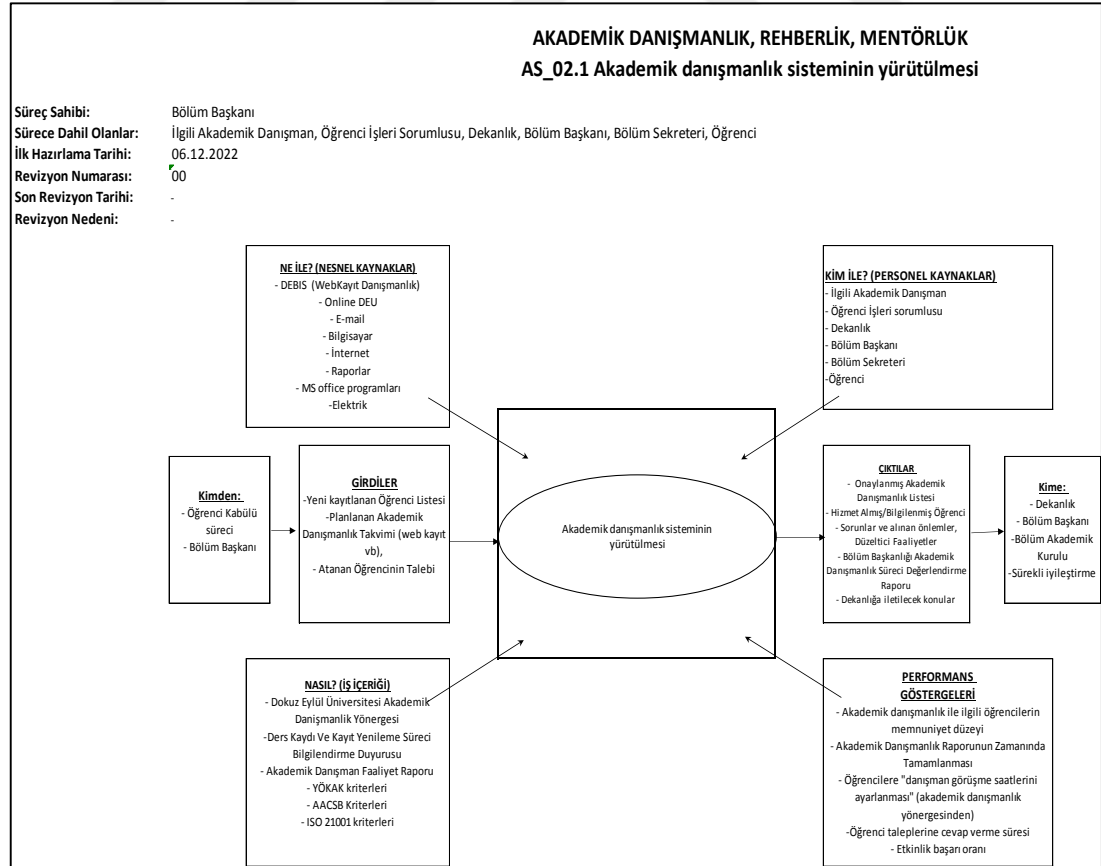
3.4.5. Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin Birime Ait Stratejik Plan Hedefleri ile Eşleştirilmesi

Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi alt sürecinin dokümanlarını hazırlamadan önce incelenmesi gereken diğer gereklilik ise birimin 2023-2025 stratejik planındaki hedefleridir. Birime ait stratejik plan kontrol edilmiş, bu alt süreç ile eşleşen bir gerekliliği yoktur.

3.4.6. Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci için Kaplumbağa Diyagramının Hazırlanması

Şekil 6'da kaplumbağa diyagramı ile akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi sürecinin sahibi, sürece dahil olanlar, girdileri, planlanan çıktıları, nesnel ve personel kaynakları, iş içeriği performans göstergeleri gösterilmiştir.

Şekil 6: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Kaplumbağa Diyagramı



Süreçlerin performansını değerlendirmek için belirlenen tüm performans göstergelerinin detaylı açıklamalarının yapılması sistemin sürekliliği açısından faydalıdır. Bunun için süreç tanımlama dokümantasyonu içinde ayrıca performans göstergelerinin takibinde kullanılmak üzere bir form hazırlanmıştır. Bu form, performans göstergesine ait bilgileri, ID no, gösterge türü, tanım, açıklama, birim, frekans, formül ve kaynak başlıkları altında detaylandırarak şekilde oluşturulmuştur. Performans göstergesinin takibi amacıyla, ID No, performans göstergesinin atandığı sürecin kodunun yanına numara verilmesi ile oluşturulur. Performans göstergeleri, İç/Dış müşterinin algıladığı ölçümler, süreç içindeki ölçümler, çıktı ölçümleri olarak üç tür olarak ayrılmıştır. Performans göstergelerinin belirlenmesinde, akreditasyon, yönetmelik ve başka gereklilikler yok ise, hedeflerin “SMART” olmasına dikkat edilmelidir. SMART; Specific (Özel), Measurable (Ölçülebilir), Attainable (Erişilebilir), Realistic (Gerçekçi), Time-Limited, (Zaman kısıtlı, takip edilebilir) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Hedefler, mevcut kapasiteyi değil ihtiyacı yansıtmaya anlamına gelir. Süreci iyileştirecek, geliştirecek hedefler belirlenmelidir. Hedefler, çalışanların kolayca anlayabileceği şekilde ifade edilmeli ve her hedefin sayısal bir hedef değeri olmalıdır, sürecin kendiliğinden bir süre sonra ulaşabileceği bir seviye olmaktan çok ulaşılması için gayret edilecek bir seviye olarak belirlenmelidir, kuruluşun sahip olduğu yetenek ve alt yapı ile gerçekleştirilebilecek şekilde, zamanlanmış olmalı ve belli bir zaman periyodu içinde takip edilmelidir. Hedefleri gerçekleşmesi durumunda kuruluş beklediği değişikliği sağlayabilecek şekilde belirlenmelidir (Gürel, 2006: 71-72).

Performans göstergesi tanımı ve açıklaması, göstergenin açıkça tanımlandığı ve açıklandığı kısımlardır. Birim, performans göstergesinin ölçüm birimini; frekans, performans göstergesinin hangi sıklıkla ölçüleceğini; formül, performans göstergesinin hesaplanma biçimini ve son olarak kaynak, performans göstergesinin hesaplanması için gerekli olan bilgilerin alınacağı yer ya da kişi bilgisini içermektedir. Tablo 17’de örnek olarak incelenen akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi sürecinin performans göstergeleri formu gösterilmiştir.

Tablo 17: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Sürecinin Performans Göstergeleri

AS_02.1 Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi süreci **PERFORMANS GÖSTERGELERİ**

ID No	Performans Gösterge	Performans Göstergesi Tanımı	Performans Göstergesinin Açıklaması	Birim	Frekans	Formül	Kaynak
AS_02.1	İç/Dış müşterinin algıladığı ölçümler	Akademik danışmanlık ile ilgili öğrencilerin memnuniyet düzeyinin en az %80 olması	Bölüm Sekreterliğine Belirlenen Takvime göre Zamanında İletilen Akademik Danışmanlık Raporlarının Yüzdesi	%	aylık	Öğrenci memnuniyet anketlerinden gelen sonuçlar	Akademik danışman
AS_02.2	Süreç içindeki Ölçümler	Akademik Danışmanlık Raporunun Zamanında Tamamlanması	Bölüm Sekreterliğine Belirlenen Takvime göre Zamanında İletilen Akademik Danışmanlık Raporlarının Yüzdesi	%	aylık	=zamanında iletilen rapor sayısı/ tüm raporların sayısı	Akademik danışman
AS_02.3	Süreç içindeki Ölçümler	Öğrencilere "danışman görüşme saatlerini ayarlanması"	Ayda en az bir defa 1 saat olmak üzere "danışman görüşme saatleri"nin ayarlanması	dakika	aylık	=aylık ayarlanan danışman görüşme süresi (dakika)	Akademik danışman
AS_02.4	İç/Dış müşterinin algıladığı ölçümler	Öğrenci taleplerine cevap verme süresi (en geç: 5 gün)	Öğrenci talebi ile akademik danışmanın talebe cevap verme süresi ortalaması	gün	aylık	= ortalama cevap verme süresi	Akademik danışman
AS_02.5	İç/Dış müşterinin algıladığı ölçümler	Etkinlik başan oranı en az % 90 olması	Yapılan etkinliklerin ihtiyaçlara cevap verme oranı	%	aylık	= çözülen problem sayısı/ iletilen tüm problemler	Akademik danışman

Performans göstergelerinin belirlenen frekanslarda izlenebilmesi için de performans göstergeleri takip formu hazırlanmıştır. Tablo 18’de performans göstergelerinin takibi için Ocak, Şubat ve Mart ayları hazırlanmıştır. Etkinlik başarı oranı performans göstergesinin Mart ayında, beklenen hedefin altında olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Performans Göstergeleri Takip Formu

AS_02.1 Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi süreci **PERFORMANS GÖSTERGELERİ TAKİBİ**

ID No	Performans Gösterge Türü	Performans Göstergesi Tanımı	Birim	Frekans	Veri alınan ay	Formül	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	YTD	Kaynak
AS_02.1	İç/Dış müşterinin algıladığı ölçümler	Akademik danışmanlık ile ilgili öğrencilerin memnuniyet düzeyinin en az %80 olması	%	aylık	Mevcut Ay	Öğrenci memnuniyet anketlerinden gelen sonuçlar	HEDEF	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	Akademik danışman
							GERÇEKLEŞEN	85%	94%	83%									94%	
AS_02.2	İç/Dış müşterinin algıladığı ölçümler	Akademik Danışmanlık Raporunun Zamanında Tamamlanması	%	aylık	Mevcut Ay	=zamanında iletilen rapor sayısı/ tüm raporların sayısı	HEDEF	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	Akademik danışman
							GERÇEKLEŞEN	96%	94%	96%									95%	
AS_02.3	Süreç içindeki Ölçümler	Öğrencilere "danışman görüşme saatlerini ayarlanması"	dakika	aylık	Mevcut Ay	=aylık ayarlanan danışman görüşme süresi (dakika)	HEDEF	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	Akademik danışman
							GERÇEKLEŞEN	150	230	80									147	
AS_02.4	İç/Dış müşterinin algıladığı ölçümler	Öğrenci taleplerine cevap verme süresi (en geç: 5 gün)	gün	aylık	Mevcut Ay	= ortalama cevap verme süresi	HEDEF	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Akademik danışman
							GERÇEKLEŞEN	4	3	0									2	
AS_02.5	İç/Dış müşterinin algıladığı ölçümler	Etkinlik başan oranı en az % 90 olması	%	aylık	Mevcut Ay	=çözülen problem sayısı/ iletilen tüm problemler	HEDEF	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	Akademik danışman
							GERÇEKLEŞEN	100%	100%	80%									91%	

Hedeflenen değere ulaşılmaması durumunda, hedefe neden ulaşılmadığının anlaşılması için kök neden analizi yapılmalıdır. Bulunan kök nedene istinaden önleyici aksiyon tanımlanmalıdır. Bunun için ise, performans göstergeleri aksiyonları formatı

hazırlanmıştır. Tablo 19’da, gerçekleşmeyen etkinlik başarı oranı performans göstergesi için, kök neden belirlenmiş, bu kök nedene istinaden aksiyonlar tanımlanmıştır.

Tablo 19: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Performans Göstergeleri Aksiyonları

AS_02.1 Akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi süreci PERFORMANS GÖSTERGELERİ AKSİYONLARI							
ID No	Performans Gösterge Türü	Performans Göstergesi Tanımı	İLGİLİ AY / AYLAR	HEDEFE ULAŞAMAMA NEDENİ (Kök neden analizi ve diğer analizler eklenmelidir)	İYİLEŞTİRME ÇÖZÜMLERİ	HEDEF TARİH	SORUMLU
AS_02.5	İç/Dış müşterinin algıladığı ölçümler	Etkinlik başarı oranı en az % 90 olması	MART	EK1: 5 Neden Kök Neden Analizi Kök Neden: Vekalet sistemi yok (Akademik Danışman'ın mail ile ilettiği problemin, ilgili kişinin izinde olması nedeniyle zamanında çözülmemesi)	Birimdeki tüm çalışanlar için vekalet sisteminin tanımlanması	15.04.2022	Kalite Komisyonu, Bölüm Başkanları

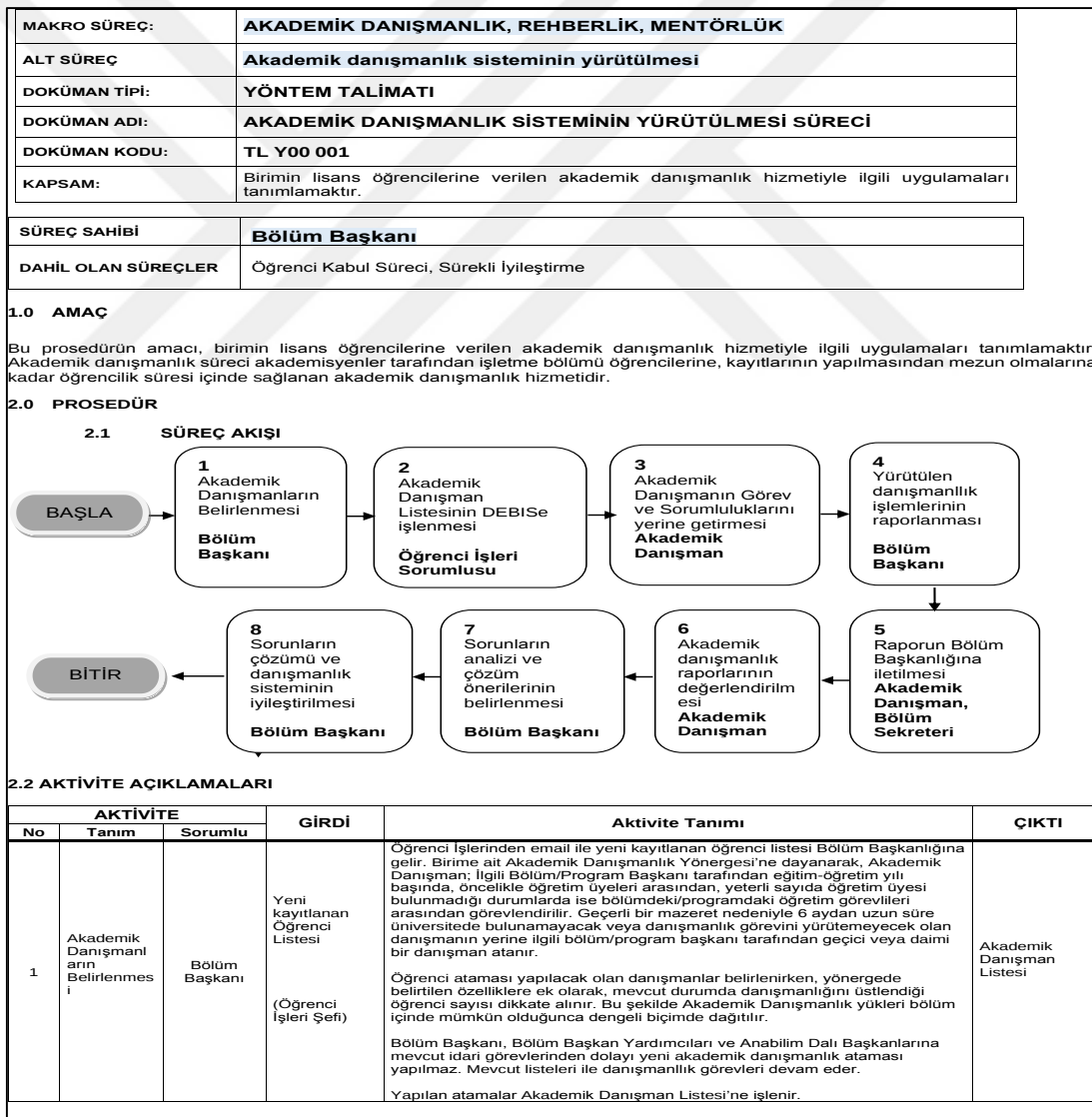
Alınan aksiyonlar takip edilmeli, devam eden frekanslarda performans göstergelerinin hedefler içinde olması gerekmektedir. Devam eden değerlendirmelerde hala hedeflere ulaşılmadığı görülürse, yeniden kök neden analizi yapmak aynı süreci tekrar etmek gerekmektedir. Hedeflere ulaşamamasının bir diğer nedeninin, hedeflerin “SMART” olmaması olabilir.

3.4.7. Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Yöntem Talimatı

Yöntem talimatı formatı kullanılarak, akademik danışmanlık sisteminin yürütülmesi süreci yöntem talimatı hazırlanmıştır. AACSB ve YÖKAK akreditasyon gereklilikleri, birime ait akademik danışmanlık yönergesi gereklilikleri, ISO 21001 standart gereklilikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Şekil 7’de yöntem talimatının bir kısmı gösterilmiştir. Kaplumbağa diyagramı ve yöntem talimatı hazırlandıktan sonra doküman gereklilikleri belirlenebilmiştir. Kaplumbağa diyagramında belirtilen

performans göstergelerinin takibi için gerekli olacak formlar (örneğin; öğrenci taleplerine cevap verme süresi) hazırlanması gerektiği çıkmıştır ortaya. Aynı zamanda yöntem talimatında, faaliyet adımlarının tek tek anlatılması ve bu adımlar için gerekli olan form ve çıktılar için form ya da rapor taslaklarının hazırlanması gerekliliği belirlenmiştir. Örneğin, yöntem talimatında 3. Adım; Akademik Danışmanın Görev ve Sorumluluklarını yerine getirmesinin çıktısı olarak, Yapılan faaliyet ile ilgili tutulan kayıtlar/mail yazışmaları/tecrübeler yazmaktadır. Bunun için akademik danışmanlık faaliyet tutanağı formatı hazırlama gerekliliği doğmuştur.

Şekil 7: Akademik Danışmanlık Sisteminin Yürütülmesi Süreci Yöntem Talimatı Örneği



SONUÇ

Yüksek öğretim kurumları, yoğun rekabet ortamı ve dinamik çevre içinde görünürlüklerini arttırmak için kalite olgunluk seviyelerini yükseltmek zorundadırlar. Kalite olgunluk seviyesinin yükseltilmesi için kullanılacak yöntemler; gönüllü olarak akreditasyon süreçlerine dahil olmak ve kurum içinde kalite yönetim sistemi kurmak olabilir.

Kalite yönetim sistemi ve birçok akreditasyon gereklilikleri benzer kapsam ve yöntemleri kullanmaktadır. Birbirleri arasında az farklılıklar vardır. Kurumlar genel olarak, devletin zorunlu tuttuğu akreditasyonun yanında diğer akreditasyon çalışmalarına katılmaktadır. Kurumların, akreditasyon, yasal, kurumun iç gerekliliklerini, kurumun stratejik hedefleri gibi kalite yönetim sistemine girdi oluşturacak gereklilikleri tek bir çatı altında toplayan sürdürülebilir kalite yönetim sistemi kullanmaları önerilmektedir.

Kalite yönetim sisteminin sürdürülebilir olması için birçok etken vardır. Bunların başında, sistem tasarımının başından sonuna kadar, liderlerin çalışmaya dahil olmalarıdır. Liderlerin kalite yönetim sisteminin tasarımına dahil olmaları, tüm çalışanların da dahil olmaları ve kurum içinde kalite kültürünün oluşmasına olanak sağlar.

Kalite yönetim sisteminin çalışanlar tarafından iş yükü olarak görülmemesi için, kalite yönetim sisteminin tasarımının yalın olması ve kurumda var olan mevcut işleyişin üzerinde en düşük düzeyde değişiklik yapılarak tasarlanması gerekmektedir. Mevcut işleyiş üzerinde yapılacak büyük değişiklikler iş yükünü arttırıyor ve aynı zamanda süreç sahiplerine bir fayda yaratmıyorsa, çalışanların kalite algısı negatif yönde gelişecektir. Böyle bir tasarım, kalite tanımına da aykırıdır. Kalite tasarımının, en az kaynak ile en iyi sonuca ulaşacak şekilde yapılması gerekmektedir. Bunun için kullanılacak yöntemlerden biri ise süreç yaklaşımıdır. Süreç yaklaşımı ile, tekrar eden işlerin olmasının önüne geçilir.

Bu çalışmada, kalite yönetim sistemini bir bütün olarak ele alıp, yüksek öğretimde kalite yönetim sistemi kurmak isteyenler için bir referans model önerisi sunulmuştur. Bu referans model; süreç yaklaşımı ile tasarlanmıştır. Yüksek öğretim kurumunda kalite yönetim sistemi kurulumu için, ilk olarak atılması gereken adım

mevcut durum haritasının çıkarılması, ardından kurulacak sistem için kapsam ve gerekliliklerin belirlenmesi olmalıdır. Birden fazla gereklilik varsa bu gerekliliklerin benzerlikleri ve farklılıkların belirlenmesi yalın bir kalite yönetim sistemi kurulumu için gereklidir. Uygulama aşamasındaki tüm çalışmalara liderlerin katılması, çalışmaların süreç sahipleri tarafından yapılması ve sürece dahil olmaları, kalite farkındalıklarının arttırılması için önemlidir. Süreç sahiplerinin tasarlamadığı süreçler, kalite yönetim sisteminden ayrılarak kalite yönetim sisteminin hedeflenen sonuçlara ulaşmasını engeller.

Çalışmada, öncelikle, literatürde yüksek öğretimde kalite yönetim, kalite güvence uygulamaları araştırılmış, eğitim kalitesi modelleri, akreditasyon modelleri, kalite yönetim sistemleri incelenmiştir. Tasarlanacak olan kalite yönetim sisteminin kapsamı, akreditasyon ve kalite yönetim sistemi gereklilikleri belirlenmiştir. Uygulamaya geçildiğinde, birime ait mevcut durum haritası çıkarılmıştır. Hedeflenen ile mevcut durum arasındaki farklar, tasarım için ele alınacak konuların belirlenmesine yardımcı olmuştur. Birimin süreçleri belirlenmiş, dokümantasyon sistemi tasarımı yapılmıştır. Örnek bir süreç seçilerek, örnek dokümanlar hazırlanmıştır.

Tasarlanan kalite yönetim sisteminin hayata geçirilmesi için tüm süreç sahiplerinin çalışması gerekmektedir. Uygulamada, birim içinde belirlenen süreçlere atanan süreç sahipleri, süreçleriyle ilgili dokümanlarını hazırlamışlar, performans metriklerini belirlemişler, ölçme ve değerlendirme için gerekli olan kaynaklarını tayin etmişler, temin etmek için üst yönetimin desteğini almışlardır.

Kurum içinde, kalite yönetim sisteminin kurulmasının çalışanlar üzerinde farkındalık seviyesini ölçmek için çalışmanın başında bir anket yapılmıştır. Kalite yönetim sistemi kurulumu tamamlandıktan sonra anket tekrarlanması ile kalite farkındalık seviyesindeki değişikliğin analiz edilmesi planlanmıştır.

Literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak yüksek öğretim kurumlarında süreç yaklaşımı ve bu yaklaşım ile kurulacak bir kalite yönetim sistemi tüm aşamaları ile anlatılmıştır. Bu çalışmanın yüksek öğretim kurumunda kalite yönetim sistemi kurmak isteyenler için tasarım adımlarını detaylı biçimde veren yol gösterici bir kılavuz olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aalst, W.M.P., Weske, M., Grünbauer, D. (2005). Case Handling: A New Paradigm For Business Process Support. *Data & Knowledge Engineering*. 53 (2): 129-162

AACSB. (2022a). AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) Accreditation. [Accreditation | AACSB](#) (02.01.2023a)

AACSB. (2022b). About Us. [About Us | AACSB](#) (02.01.2023b, 02.01.2023c)

AACSB. (2022c). Business Accreditation. [Accreditation Process | AACSB](#) (02.01.2023d)

Ackoff, R.L. (1994). Systems Thinking And Thinking Systems. *System Dynamics Review*. 10 (2-3): 175-188.

Adıgüzel, O., Aydın, C. (2016). ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12: 365-383

Aktan, C C. (2000). *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*, TOSYÖV Yayınları: Ankara.

Aktan, C C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(2): 235-262

Alkan, A. ve Bozkurt, Ç. Özlem. (2012) Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde ISO 9000'in Etkili Uygulaması İçin Kritik Başarı Faktörleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(2): 105-125

Alkan, Ş. (2019). *Sürekli İyileştirme Metodolojilerinin İşletme Rekabet Avantajı*

Üzerine Etkisi (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Anttilaaand, J., Jussila, K. (2017). ISO 9001:2015 – a questionable reform. What should the implementing organisations understand and do? *Total Quality Management*, 28 (10): 1090–1105

Asif, M., Raouf, A. (2013). Setting the course for quality assurance in higher education. *Qual Quant* (2013) 47: 2009–2024

Aslan, T., Yılmaz, E., Kızıl, C. (2018). Muhasebe Eğitiminde Uluslararası Akreditasyon: Çeşitli Kriterleri, Süreci Ve Faydaları Üzerine Bir İnceleme*. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(2): 1-18.

Baidoun, S. (2003). An Empirical Study Of Critical Factors Of TQM In Palestinian Organisations. *Logistics Information Management*. 16 (2): 156-171

Benli, G. (2019). *Iso 9001-2015 Kalite Yönetim Sisteminin Şirket Sistemlerine Uygulanması (Enko Elektronik Uygulama Örneği)* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Can, A.V., Önal, B. (2017). İşletme Fakültelerinin Akredite Olmak İçin Tercih Ettiği Kurumların Karşılaştırılması: Türkiye Cumhuriyeti ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Örneği. *Journal of Human Sciences*. 14(4): 3521-3534

Cheng, Y.C., Tam, W.M. (1997). Multi-Models Of Quality in Education. *Quality Assurance in Education*. 5 (1): 22-31

Cömert, N., Akgun, I., Karaköy, D., Kaya, P. (2019). Quality Management Approaches And Their Comparison In Higher Education: Marmara University Faculty Of Business Administration Quality Studies. *The Online Journal of Quality in Higher Education*. 6 (3): 101-118

Damar, M., Kapucugil İkiz, A., Özdağoglu, G., Özler, C., Arbak, Y., Tuncel, P., Karapınar, İ., Yaparel, R. (2017). Ders Değerlendirme Sürecinde Öğrenci Geribildirim Sisteminin Tasarımı: Dokuz Eylül Üniversitesi Örnek Olay Çalışması. *Yüksek öğretim ve Bilim Dergisi*. 7(1): 78-90.

Derdiyok, T. (2019). Üniversitelerde Kalite Güvence Sistemi Kapsamında Pukö Yönetim Döngüsü Uygulamasında Bir Model Önerisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(15): 73-198

Doğan, Y. (2021). İş Süreçlerinin Modellenmesi, İyileştirilmesi, Performansının Ölçülmesi Ve Yönetilmesinin İşletme Verimliliğine Katkısı: Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (59): 91-118

Elmalı, Ö.G. (1998). *ISO 900 ve Belgelendirme Sürecinin Araştırılması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

EUA (2006). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach*. European University Association Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project (2002 – 2006), <https://eua.eu/resources/publications/656:quality-culture-in-european-universities-a-bottom-up-approach.html> (31.12.2022).

Gürel, B. (2006). *Kuruluşlarda Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarlanması ve Uygulanması Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gökçe, Ç. (2007). *Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi Açısından Eğitim İhtiyaç Analizinin Gerekliliği ve Bu Konuda Bir Örnek*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harvey, L. (2002). Quality assurance in higher education: some international trends. *Higher Education Conference*, pp.1-40, 22-23 January, Oslo.

Harvey, L. ve Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & evaluation in higher education*, 18(1), 9-34.

Hoecht, A. (2006). Quality assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability. *Higher Education*. 51: 541–563.

Hou, A.Y.C., Lu, I-J.G., Hill, C. (2022). What Has Been the Impact of COVID-19 on Driving Digitalization, Innovation and Crisis Management of Higher Education and Quality Assurance? —A Taiwan Case Study in Alignment with the INQAAHE Virtual Review. *Higher Education Policy* 35 :568–590

Houston, D. (2007). TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose. *Quality in Higher Education*. 13 (1): 3-17.

İçli, G., Vural, B.B. (2010). Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları Çerçevesinde Kırklareli Üniversitesi Meslek Yüksekokulları Öğrenci Memnuniyeti Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28(1): 335-349.

ISO 9001. (2015). *TS EN ISO 9001 Kalite yönetim sistemleri –Şartlar*, Eylül 2015, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara. (Orijinal metni için: *Quality management systems, requirements*, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>, (Erişim Tarihi: 07.10.2022).

ISO 21001. (2018). *ISO 21001:2018 Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/standard/66266.html>, (02.01.2023a)

ISO (2018). *ISO 21001 Briefing Notes. Educational organization management systems*.

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/developing_standards/docs/en/ISO_21001_Briefing_Notes.pdf (02.01.2023b)

ISO. (2008). *ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf (03.01.2023)

Kalkan, A., Bozkurt, Ç. Ö. (2012) Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde Iso 9000'nin Etkili Uygulaması İçin Kritik Başarı Faktörleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(2):105-125

Karakuş, G. (2019). KKP sistemi ile ISO 9001 KYS şartları ne ölçüde karşılanabilir? *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 14(52): 456-485

Karakuş, G. (2021). Kobi'lerde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunların Tespitine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*. 4: 3-21

Karapetrovic, S., Willborn, W. (1997). Creating zero-defect students. The TQM Magazine. 9(4): 287–291

Kaya, A. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Koch, J.V., Fisher, J. L. (1998) Higher Education And Total Quality Management. *Total Quality Management*. 9(8): 659-668

Loukkola, T., Zhang, T. (2010). Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions. European University Association 2010.

Mencet, D.S., Akar, N. (2022). Kalite Aktörlerinin Yükseköğretimde Sürdürülebilir Kaliteye İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Durum Çalışması. *Erciyes Akademi*. 36(1): 103-123

Milisiunaite, I., Adomaitiene, R., Galginatis, J. (2009). Quality Management As A Tool For Quality Culture Embedment: Vilnius University Approach.

Mok, K.Ho., Neubauer, D. (2016). Higher education governance in crisis: a critical reflection on the massification of higher education, graduate employment and social mobility. *Journal of Education and Work*, 28 (1): 1- 12

O'Mahony, K., Garavan, T.N. (2012). Implementing a quality management framework in a higher education organisation, A case study. *Quality Assurance in Education*. 20 (2): 184-200

Osseo-Asare, A.E., Longbottom, D., Murphy, W.D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education*. 13(2):148-170.

Özan, M. (2021). Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmenin İşletme Performansına Etkilerinin Analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 13(2): 1144-1161.

Özer, M., Gür, B.S., Küçükcan, T. (2010). *Yüksek öğretimde Kalite Güvencesi*. Ankara: SETA Yayınları X

Pelin, M., Sert, H., Yürümez, Y. (2022). Yüksek öğretim Kalite Kurulu (YÖKAK): Değerlendirme Süreçleri ve Deneyim Paylaşımı. *Online Türk Sağlık Bilimleri Dergisi*. 7(3):506-510

Poyraz, N. (2015). *Hastanelerde Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirme Konusunda Bir Uygulama Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Pond, Wallace K. (2002). *Distributed Education in the 21st Century: Implications for Quality Assurance*. *Online Journal of Distance Learning Administration*. 5(2): 1-7

Priede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategic Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58: 1466 – 1475

QS Top Universities. (2022). *QS World University Rankings by Subject 2022: Business & Management Studies*. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2022/business-management-studies>, (02.01.2023)

Rajendran, M., Devadasan, S.R. (2005). Quality audits: their status, prowess and future focus. *Managerial Auditing Journal*. 20 (4): 364-382.

Rodriguez, I.C.M. (2018). Strategies for the integration of quality management systems and document management systems, in a Higher Education Institution. *Signos*. 10(1):113-125

Sayed, B. Rajendra, C., Lokachari P.S. (2010). An Empirical Study Of Total Quality Management In Engineering Educational Institutions Of India. *Benchmarking: An International Journal*. 17 (5): 728-767.

Soydan, S. (2006). *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Srikanthan, G., Dalrymple, J. (2004). A Synthesis Of A Quality Management Model For Education in Universities. *International Journal of Educational Management*. 18 (4): 166-179.

Stevenson, T. H. ve Barnes, F. C. (2001). Fourteen Years Of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs And Benefits. *Business Horizon*. 44 (3): 45-51

Şendikici, P. (2009). *Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taner, B., Özkan, C. (2013). Kalite Yönetim Sistemi ve Yaşanan Değişime İlişkin Tutumlar: Mersin Üniversitesi Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (1): 213-228

Tezsürücü, D., Bursalıoğlu, S.A. (2023). Yükseköğretimde Değişim: Kalite Arayışları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2):97-108

Toprak, M., Us, D., Şengül, M. (2016). Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvencesi Standartları ve Yönergeleri*. *Yüksek öğretim ve Bilim Dergisi*, 6(1): 123-134

TSE. (2015) *TS EN ISO 9000: Kalite yönetim sistemleri- Temel esaslar, terimler ve tarifler*.

Uludağ, G., Bora, M., Çatal, S. (2021). Türk Yüksek öğretiminde Kalite Güvencesi Sistemi Ve Öğrenci Katılımının Önemi. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*. 1(1): 91-111.

Vora, M.K. (2022). Business excellence through quality management. *Total Quality Management*. 13(8): 1151-1159

Vorobyova, O., Horokhova, M., Iliichuk, L., Tverezovska, N., Drachuk, O., Artemchuk, L. (2022). ISO Standards as a Quality Assurance Mechanism in Higher Education. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 14 (2): 73-88

Yenen, Z.V., Gözlü, S. (2003). Yüksek Öğretimde Müşteri Beklentileri: Türkiye' Den Örnekler. *İTÜ dergisi. D, Mühendislik*. 2 (2): 28-38

Yıldız, B. (2019). Kalite Odaklı Liderliğin Kalite Performansı Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi*. *Business and Economics Research Journal*, 10 (1): 149-165

YÖK, “Yüksek öğretim kalite güvencesi ve yüksek öğretim kalite kurulu yönetmeliği” <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/mevzuat>, (30.12.2022)

YÖKAK, “Hakkımızda”, <https://yokak.gov.tr/hakkinda>, (23.12.2022a)

YÖKAK, “Kurumsal Akreditasyon Programı Nedir?”, <https://yokak.gov.tr/degerlendirme-sureci/kurumsal-akreditasyon-programi-nedir>. (24.12.2022b)

Yörük, S. (2014). *Kalite Yönetim Sistemlerinin Kurulumu ve Nakliye Firmasında Uygulama Deneyimi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yumak, H.C. (2014). *ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Uygulanabilirliğinin İncelenmesi- Gönüllülük Mü? Zorunluluk Mu?* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÖKAK. (2021). *Kurum İçi Değerlendirme Raporu (KİDR) Hazırlama Kılavuzu* (Sürüm 2.1)

YÖKAK (2022). *2021Yüksek öğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu*.