



**YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ PİLİT UYGULAMA  
ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ**

**Ezgi GÜNGÖR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalı**  
**Danışman: Yard.Doç.Dr. Deniz TAŞCI**

**Eskişehir**  
**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Mart, 2002**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

# YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANADOLU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ PİLOT UYGULAMA ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ

**Ezgi GÜNGÖR**

**Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2002**

**Danışman: Yard. Doç. Dr. Deniz TAŞCI**

Eğitim sektörünün yaşanan değişimlere ve gelişmelere ayak uydurması artık kaçınılmaz bir durumdadır. Bu nedenle, eğitim kurumları eğitim-öğretim ve yönetim şekillerinde köklü değişiklikler yapmaktadırlar. Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyetini esas alan Toplam Kalite Yönetimi(TKY) artık Türk eğitim sektöründe uygulanan yeni bir yönetim anlayışıdır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de yükseköğretimde uygulanan TKY sistemi ve bu doğrultuda da Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Pilot Uygulama örneğinin incelenmesidir. Çalışmada, yükseköğretimde TKY sisteminin açıklanması, TKY sistemi uygulayan örnek Türk üniversitelerinin incelenmesi ve son olarak da TKY sistemi kapsamında Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Pilot çalışma örneğinin incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

Tarama modellerinden örnekölçü tarama yöntemiyle yapılan çalışmada gözlem ve belgesel tarama yöntemleri uygulanmıştır. Anadolu Üniversitesi pilot uygulama çalışmasının gerçekleştirildiği Eğitim Fakültesi'nde Toplam Kalite Yönetimi uygulaması kapsamında gerçekleştirilen "Gelişim Yönetimi Projesi" (GYP) süreç basamakları belirlenmiş, Eğitim Fakültesi akreditasyon ve özdeğerlendirme çalışmaları kapsamında yapılanların ortaya konulması araştırmanın uygulama kısmını oluşturmuştur.

Araştırmada veri toplamak amacıyla; Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi pilot uygulaması kapsamında gerçekleştirilen kalite çalışmalarını ortaya koymak amacıyla belgesel tarama yapılmış, kalite toplantılarından birine doğrudan katılım

gerçekleştirilmiş, proje kapsamında yapılan ilgili toplantıların bilgi ve tutanakları incelenmiş, konuyla ilgili uzman kişilerle görüşmeler yapılmış, toplam kalite yönetimi sistemini uygulayan diğer öğretim kurumlarının kalite sorumlularıyla yazışmalar gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucuna göre yapılan değerlendirmede; yükseköğretimde toplam kalite uygulamasının gereği ve bu amaçla daha önce bu uygulamayı gerçekleştiren kurumların çalışmalarının incelenmesinin çalışmayı yapmayı düşünen kuruma yol gösterici olduğu ortaya çıkmıştır. Anadolu Üniversitesi projeyi öncelikle bir fakültede başlatarak başarı ve sorunları bu örnekte görmeyi planlamıştır. Böylelikle sorunlar daha küçük boyutta kalmakta ve çözüm bulmak kolaylaşmaktadır. Proje başarıya ulaştığında bunu yaygınlaştırmak kolaylaşacak ve direnç grupları daha kolay aşılabilecektir. Eğitim Fakültesi misyonu gereği yeniliğe ve gelişmeye açık bir fakülte olması gerektiği sebebiyle projeyi sahiplenmiş durumdadır. Özdeğerlendirme sisteminin yerleştirilmeye çalışılması ve Akreditasyon çalışmalarının hızla sürdürülmesi Gelişim Yönetimi Projesi'nin iyi yolda geliştiğini ve ilerleme kaydettiğini ortaya koymaktadır. Çalışmada ortaya konulan bulguların, ileride yapılacak araştırmalarla desteklenmesine gereksinim vardır. Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi sonuçlandığında elde edilen sonuçlar yazılı hale getirilip, yayınlanmalıdır.

**ABSTRACT****TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION  
THE ANALYSIS OF THE SAMPLE PILOT APPLICATION IN EDUCATION  
FACULTY AT ANADOLU UNIVERSITY****Ezgi GÜNGÖR****Educational Communication and Planning Major****Anadolu University, Institute of Social Sciences, March, 2002****Advisor: Assist. Prof. Deniz TAŞCI**

It's been inevitable for the education sector to cope with the changes and developments taking place in the world. Therefore, educational institutions have held reforms in their educational, instructional and managerial approaches. Based on constant improvement of the processes and clients' satisfaction, TQM has been practised in Turkish education sector as well.

The aim of this research is to scrutinize the TQM system used in higher education in Turkey along with the Sample Pilot Application in Education Faculty at Anadolu University. The explanation of TQM system in higher education, the analysis of Turkish universities applying TQM system, and the study of the sample pilot implementation in Education Faculty at Anadolu University in terms of TQM system have been realized in this research.

Observation and reviewing the literature methods were utilized in this study conducted according to key study method- one of the survey models. The phases of Project of Implementing Quality Management designed under the TQM implementation in Education Faculty, where the pilot application at Anadolu University was conducted, were described. The expression of the things done in terms of accreditation and self-evaluation studies at Education Faculty comprised the practical aspect of this research.

Reviewing the literature; directly taking part in one of the total quality meetings, analyzing the records of the relevant meetings, interviewing the concerned people, corresponding with the people in charge of quality at other universities practising total quality system are what have been done to obtain data for this study.

The evaluation of the findings of this research sets forth the requirement to implement TQM in higher education, and suggests that it will be guiding for the institution thinking of implementing TQM to examine the studies of institutions that have already been applying it. Planning to see the shortcomings and advantages on a single sample and thus mitigating the potential problems, and facilitating to find out the solutions Anadolu University have initiated the program at only one faculty. Providing that the project achieves its aim, it will be easier to spread it and to get the resistant groups over. Being open to innovations and developments owing to its mission, Education Faculty adopted the project firmly. Striving to establish the self-evaluation system and conducting accreditation studies mark that the Project of Implementing Quality Management is on the right track and advancing. The findings of this research need to be supported by further studies. The results should be printed & published upon the completion of the Project of Implementing Quality Management at Anadolu University.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Ezgi GÜNGÖR**'ün “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Pilot Uygulama Örneğinin İncelenmesi” başlıklı tezi 27 Mart 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Eğitim İletişimi ve Planlaması** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Zeki GÜLER  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Erhan EROĞLU

**Prof. Dr. Ömer Zühlü ALTAN**  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yeni bir yüzyılın ilk yıllarının yaşandığı bu günlerde, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de Toplam Kalite Yönetimi artık sadece büyük şirketlerin karlarını ve verimliliklerini yükseltmek amacıyla uyguladıkları bir sistem olma özelliğinden sıyrılmaktadır. Önemli hizmet kurumlarından olan üniversiteler de –devlet ya da vakıf üniversiteleri- kalitelerini artırmak amacıyla TKY uygulamalarına başvurumaktadırlar.

İncelenen Toplam Kalite Yönetimi sistemini uygulayan üniversitelerimizde sistemin başarıya ulaştığı sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda "Gelişim Yönetimi Projesi" ile TKY sistemini uygulamaya geçiren Anadolu Üniversitesi-Eğitim Fakültesi örneği çalışmanın konusudur. Üniversitenin Gelişim Yönetimi Projesi'nin uygulama basamakları incelenerek gelişmelerin saptanması planlanmıştır.

Tez çalışmam boyunca beni yönlendiren, bana her zaman vakit ayıran, anlayış gösteren, danışmandan çok bir dost gibi davranan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Deniz TAŞCI'ya sonsuz teşekkür ederim.

Çalışma boyunca her türlü dokümana kolayca ulaşmamda bana büyük kolaylık sağlayan Doç.Dr. Seyhun TOPBAŞ ve Doç.Dr. Esmahan AĞAOĞLU'na ve çalışmamın başlangıç aşamasında üniversitenin kalite toplantılarına katılmamı sağlayan Prof.Dr. Haluk GÜRGEN'e çok teşekkür ederim.

Ayrıca, çalışmamda kaynaklara daha kolay ulaşmamı sağlayan ve zamanını ayırarak düzeltmelerime yardımcı olan Araş.Gör. Bülent TOĞRAM'a ve bana evini açarak rahat çalışmamı sağlayan Araş.Gör. Serhat YILDIRIM'a ve yine çalışmam sırasında çevirilerde bana destek olan arkadaşım Yasemin BAYRAKTAR'a çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca beni maddi ve manevi olarak sürekli destekleyen, tüm sıkıntılara katlanan, her zaman yanımda olan anneme ve babama sonsuz teşekkür ederim.

Ezgi GÜNGÖR

Mart, 2002



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Tarihçesi .....	9
1.1. Kalite Nedir? .....	9
1.2. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı(TKY) .....	10
1.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....	12
2. Standart, Standardizasyon ve Kalite Güvence Sistemi .....	13
3. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi.....	14
4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri .....	17
4.1. Liderlik .....	17
4.2. Tam Katılım.....	19
4.3. Müşteri Odaklılık .....	20
4.4. Sürekli Gelişme.....	21
4.5. Sıfır Hata .....	22
4.6. Sürekli Eğitim .....	22
4.7. Verilere Dayanma .....	23
5. Bir Değişim Süreci Olarak Toplam Kalite Yönetimi Aşamaları .....	23
6. Toplam Kalite Yönetimi'nde Kullanılan Araç ve Teknikler .....	25
7. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanması ve Örgüt Yapısına Etkileri .....	28
8. Özet.....	29

### İKİNCİ BÖLÜM YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. Toplam Kalite Yönetiminin Yükseköğretimde Uygulanma Gereği.....	32
2. Yükseköğretimde Kalite Nedir?.....	34
2.1. Yükseköğretimde Kalite Sistemine Olan İhtiyaç .....	36
2.2. Yükseköğretimde Kaliteyi Belirleyen Faktörler.....	38
2.3. Yükseköğretimde Müşteri Kavramı.....	40
3. Toplam Kalite Kültürü ve Üniversiteler .....	43
3.1. Yükseköğretimde Vizyon.....	44

3.2. Yükseköğretimin Misyonları.....	45
4. TS-EN ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi.....	46
5. Yükseköğretimde TKY Unsurları.....	48
6. Yükseköğretimde TKY Denemeleri.....	52
7. Özet.....	53

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE TOPLAM KALİTE UYGULAMA ÖRNEKLERİNİN İNCELENMESİ

1. Başkent Üniversitesi.....	55
2. Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi.....	59
3. Beykent Üniversitesi.....	63
4. Özet.....	65

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ANADOLU ÜNİVERSİTESİ-EGİTİM FAKÜLTESİ GELİŞİM YÖNETİMİ PROJESİ PİLOT UYGULAMA ÖRNEĞİ

1. Çalışmanın Amacı.....	66
2. Anadolu Üniversitesi (A.Ü.).....	66
3. Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi.....	67
3.1. Birimler: Geliştirme Noktaları.....	72
3.2. Geliştirme Yönlendirme Kurulu.....	75
3.3. Geliştirme Koordinasyon Kurulu.....	75
3.4. Geliştirme Sorumluları Kurulu.....	75
3.5. Proje Grupları.....	78
4. Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Veri Toplama ve Derleme Merkezi.....	80
5. Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi Eğitim Fakültesi Pilot Uygulaması.....	80
5.1. Eğitim Fakültesi Kısa Geçmişi ve Bölümleri.....	80
5.2. Eğitim Fakültesi Misyonu.....	83
5.3. Öğretim Elemanları ve Eleman Yetiştirme.....	84
5.3.1. Eleman Sayıları ve Nitelikleri.....	84
5.3.2. Eleman Yetiştirme.....	84
5.4. Yönetim.....	85
5.4.1. Kadro ve Kaynaklar.....	86
5.4.2. Öğrenci- Yönetim İlişkisi.....	86
5.5. Kalite Güvencesi ve Kalite Politikaları.....	86
5.6. Kalite Eğitimleri.....	87
5.7. Eğitim Fakültesi Akreditasyon Çalışmaları.....	91
5.8. Eğitim Fakültesi Özdeğerlendirme Çalışmaları.....	95
5.8.1. Girdiler.....	97
5.8.1.1. Liderlik.....	97
5.8.1.2. Politika ve Strateji.....	98

5.8.1.3. Çalışanların Yönetimi .....	98
5.8.1.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar .....	100
5.8.1.5. Süreçler .....	102
5.8.2. Sonuçlar .....	103
5.8.2.1. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	103
5.8.2.2. Müşterilerle İlgili Sonuçlar .....	104
5.8.2.3. Toplumla İlgili Sonuçlar .....	104
5.8.2.4. Temel Performans Sonuçları .....	106
6. Araştırma Yöntemi .....	107
6.1. Araştırma Modeli .....	107
6.2. Evren ve Örneklem .....	108
6.3. Veri Toplama Yöntemi .....	108
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	
1. Sonuç .....	110
2. Öneriler .....	118
2.1. İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler .....	118
2.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	118
<b>EKLER</b> .....	121
<b>KAYNAKÇA</b> .....	126

**TABLolar LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.</b> Geleneksel ve Modern (TKY'yi Benimsemiş) Örgütlerin Özellikleri	8
<b>Tablo 2.</b> Dönüşümcü Liderin Özellikleri	18
<b>Tablo 3.</b> Kalite Araç ve Teknikleri	28
<b>Tablo 4.</b> Anadolu Üniversitesi Öğrenci Sayıları	67
<b>Tablo 5.</b> Bir Geliştirme Noktası Olarak A Fakültesi'nde GYP'nin Yönetim Organlarının İşleyişine Dair Örnek	74
<b>Tablo 6.</b> Akreditasyon Program Özeti	94

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> TKY Anlayışı İçinde Müşteri	20
<b>Şekil 2.</b> Fakülte-Bölümü Balıkkulçığı Diyagramı	26
<b>Şekil 3.</b> Eğitimde Kalite Çevrimi	35
<b>Şekil 4.</b> Yükseköğretimin Müşterileri	43
<b>Şekil 5.</b> G.S.K. Örnek Çalışma Modeli	77
<b>Şekil 6.</b> Anadolu Üniversitesi Yönetim Organları	79

## GİRİŞ

Küreselleşme süreci içinde rekabet koşulları giderek zorlaşmaktadır. Kurumlar hızla değişen bu ortamda yaşamlarını sürdürebilmek, rakiplerinin karşısında pazar paylarını koruyabilmek ve arttırabilmek için uğraş vermektedirler (Ensari, 1999).

Sanayii devrimi ile başlayan hızlı değişimler, süregelen tarım toplumunda dengeleri alt üst etmiştir. Toplumdaki bu sarsıntı, insanları yeni arayışlara yöneltmiş ve yeni paradigma çerçevesinde şekillenen örgütsel yapı ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgütler “daha iyi”ye varabilmek için sürekli araştırmalar yapmış ve yapmaya da devam etmektedir (Cafoglu, 1998).

Bilgi çağının en önemli özelliği, bilgi biriktirip depolamak değil, bilgiyi üretmek veya üretilmiş bilgiye en kolay ve hızlı biçimde ulaşmaktır. Bu bilgi kazanım savaşı beraberinde yıkıcı bir rekabeti dünya piyasalarına taşımıştır. Rekabette başarılı olabilmek için tüm dünyada, üründe, hizmette ve insangücünde kaliteye büyük önem vermeye başlanmıştır. Eğitim sistemi, dünya ekonomisinde rekabet gücünü belirleyen en önemli kurumsal yapılardan birisi haline gelmiştir.

Önceleri yalnızca kar amacıyla mal üretmek üzere kurulmuş örgütler tarafından benimsenen Toplam Kalite Yönetimi, bugün alan sınırlaması olmaksızın hemen hemen tüm örgütlerde uygulanmak istenmekte ve uygulanabilmesi için de yapılması gerekenler araştırılmaktadır (Songür, 1997).

Bugüne kadar ne araştırmacılar ne de uygulamacılar kalitenin kolayca uygulanabilecek bir tanımını yapamamışlardır. Örneğin, Edward Deming “kalitenin müşteriler tarafından tanımlandığını; bir çok kalite ölçme aralığı (stardardı) olduğunu; kaliteye ilişkin özelliklerden her birini müşterinin önemli gördüğünü” belirtir. Juran, kaliteyi “çok yönlü kalite özelliklerine sahip olan bir ürünün amaca ve kullanıma uygunluğu olarak tanımlamaktadır. Kalitenin ne olduğu konusunda pek çok tanım bulunmaktadır. Fakat bunların eğitim sektöründe kaliteyi tanımlamaktan uzak olduklarına inanılmaktadır. Eğitim sektöründe kalite geniş kavramları içine almakla beraber, milli ve ahlaki değerleri, müşteriye ve sürekli iyileştirmeyi vurgulamaktadır. Bu

çerçevede eğitim sektöründeki kalite tanımlanacak olursa; “kalite; öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını arttıracak sosyal, psikolojik, bilimsel ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir”(Eroğlu, 1998).

Eğitim hizmetlerinden birçok insan dolaylı ve dolaysız olarak yararlanmaktadır. Yararlanma derecelerine göre iç müşteriler (öğrenci, yönetici, akademik personel ve diğer çalışanlar) ve dış müşteriler (üst eğitim kurumları, toplum iş dünyası ve aileler) olarak adlandırılan bireylerin beklentilerinin araştırılması ve karşılanması gerekmektedir (Cafoğlu, 1996).

Eğitimin temel müşterileri olarak kabul edilen öğrencilere eğitim kurumlarının kazandıracığı davranışlar çok önemlidir. Öncelikle bu davranışların neler olacağı şimdiki ve geleceğin toplumları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Bu noktada ilgili tüm bireylerin ve çevrelerin görüşleri, beklenti ve gereksinimleri belirlenerek onların doyumu sağlanmalıdır (Ağaoğlu, 1997).

Her şeyin hızla değiştiği bir dünyaya eğitilmiş insan potansiyelini yetiştirmesi beklenen eğitim sistemlerinin iyileştirilmesi, yenileştirilmesi ve dünya gerçeklerine uyarlanması sistemin kilit noktasını oluşturmaktadır (Jenkins(Çev.Yenersoy), 1998).

Geleneksel yönetim yaklaşımları giderek artan rekabete karşılık veremediğinden son yirmi yıl içerisinde yöneticiler yeni yönetim modelleri arayışına girmişlerdir. Bu modellerin başında gelen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) örgütün performansını, verimliliğini ve en önemlisi müşteri memnuniyetini de artırmaya yönelik bir yaklaşımdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi; müşterinin şimdiki ve gelecekteki beklentilerini belirleyerek, bunları eksiksiz ve ekonomik bir şekilde karşılayarak örgütte sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi sağlamaktadır(OsmanGazi Haber, 2001). Özel sektörde başarıyla TKY modelinin kamu kurumlarında ve özellikle de üniversitelerde nasıl uygulanabileceği düşüncesinden hareketle pek çok devlet ve vakıf üniversitesi çalışmalara başlamıştır.

Dünyada giderek daha çok okul ve üniversite toplam kalite ile ilgilenmekte ve eğitimin kalitesini iyileştirmeye çalışmaktadır. Eğitimin bir toplumun geleceği üzerinde çok fazla etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Hızla değişen dünya koşulları, bu değişikliklere çabuk uyum sağlayacak ve koşulları daha iyiye götürebilecek bilgi ve beceriye sahip nesillerin yetişmesini gerektirmektedir. Bu gerekleri karşılamak üzere, Cetron(1994), gelecek yıllarda eğitimin hayat boyu sürmesi, yeni teknolojilerin

eğitimde kullanımı, özel şirketlerin eğitimde rolünün artması, eğitim maliyetinin artması, disiplinlerarası bilgi ve beceriye daha çok önem verilmesi, öğrenme konusunda daha etkin yaklaşımların kullanılması, üniversitelerin ve okulların yeniden tasarlanması yönünde gelişmeleri öngörmektedir(Peker, 1996).

Bu bağlamda yaşamın her alanında uygulanmasının gerekli olduğuna inanılan Toplam Kalite Yönetimi prensiplerinin yüksek öğretim sistemine getireceği yararlar da çok önemli olacaktır. Son yıllarda, Türkiye’de de bu tür çalışmalara olan gereksinim artmış ve bununla bağlantılı olarak yapılan çalışmalar da fazlalaşmaya başlamıştır. Özellikle, ODTÜ, Başkent ve Marmara Üniversitesi-Mühendislik Fakültesi’nde yapılan çalışmalar bunu açıkça ortaya koymaktadır.

Son yıllarda tüm sektörlerde yaşanan rekabetçi ortam Anadolu Üniversitesi’ni de daha iyiyi bulmak ve uygulayabilmek konusunda çalışmalara yöneltmiştir. Başlatılan TKY çalışmalarının temel amacı, idari ve akademik konularda sürekli iyileştirme çalışmaları yapılarak eğitim kalitesinin yükseltilmesidir. Bunun için üniversitenin tüm müşterilerinin (iç ve dış) beklentilerinin belirlenip, karşılanması, tüm akademik ve idari sorunların gerekli takımlar ile çözüme kavuşturulması gerekmektedir.

Bu amaçla kurulan Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Komisyonu hazırladığı projeyi 11 Mayıs 1999’da Üniversite Yönetim Kuruluna sunmuştur. Komisyon, Anadolu Üniversitesi’ne özgü bir model geliştirme çalışması yapmıştır. Bu proje için dünyada ve Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında uygulanan TKY çalışmaları incelenmiş ve sonuç olarak da Anadolu Üniversitesi’nde görüşülmek üzere TKY modeli önerisi geliştirilmiştir(Ercebe, 1999).

“Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları-Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Pilot Uygulama Örneğinin İncelenmesi” isimli bu tez çalışmasında; toplam kalite yönetimi sisteminin ne olduğu, amacı ve nasıl uygulandığı düşüncesinden yola çıkıp yükseköğretimdeki yeri ve önemi üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Bu amaçla bu sistemi uygulayan yükseköğretim kurumlarından bir bölümünün(Başkent Üniversitesi, Beykent Üniversitesi, Marmara Üniversitesi-Mühendislik Fakültesi) yaptıkları çalışmalar incelenecektir.

Son bölümde ise; Anadolu Üniversitesi’nde Toplam Kalite Yönetimi felsefesi doğrultusunda uygulamaya koyulan “Gelişim Yönetimi Projesi” ile nelerin



hedeflendiği, bu hedef doğrultusunda nelerin planlanıp uygulandığı ve hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

## **Amaç**

Yıllardır devlet ağırlıklı olarak rekabetten uzak hizmet veren yükseköğretim sektörü vakıf ve özel üniversitelerin de etkisiyle yükseköğretimde “kalite” kavramının oluşmaya başladığı sektörler arasına girmiştir. Bu amaçla, çalışmanın konusunu; kalite koşulunun arandığı kurumlar arasında ilk sırayı alması beklenen yükseköğretim kurumlarındaki uygulamalar oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın genel amacı; Toplam Kalite Yönetimi'nin yükseköğretimde başarıyla uygulanabileceğini ortaya koyması ve kalite düşüncesinin yayılmasına katkı sağlaması beklenen yükseköğretim kurumlarından biri olan Anadolu Üniversitesi-Eğitim Fakültesi Pilot Uygulaması kapsamında gerçekleştirilen kalite uygulamalarını (GYP) değerlendirmektir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Kalitenin öğretim kurumları yapısı içerisinde önemi nedir? Niçin gereklidir?
2. Yükseköğretim kurumlarının Toplam Kalite Yönetim sistemine kavuşması için gerekli şartlar ve araçlar nelerdir?
3. Yükseköğretimin misyonu ve vizyonu gereği TKY üniversitelere uygun bir yönetim modeli midir?
4. Yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen Toplam Kalite Uygulamalarının diğer yükseköğretim kurumlarının kalite uygulamalarının planlanması içerisinde önemi nedir?
5. Anadolu Üniversitesi – Eğitim Fakültesi Gelişim Yönetimi Projesi kapsamında gerçekleştirilen kalite çalışmaları neleri kapsamaktadır ve ne aşamada?
6. Eğitim Fakültesi'nde uygulanan Akreditasyon çalışmaları neleri kapsamaktadır ve ne aşamada?
7. Eğitim Fakültesi'nde gerçekleştirilmesi planlanan Özdeğerlendirme çalışmaları neleri kapsamaktadır? Sürecin hangi aşamasındadır?

## Önem

Bu çalışma;

- Toplam Kalite Yönetimi'nin yükseköğretim kurumlarında uygulanabilirliğini düşünen, planlayan ya da uygulamaya koyanlara bir temel kaynak olabilir.
- Yükseköğretim kurumlarında kurumsal değişmeden sorumlu olan kişilere de değişik bir yaklaşım örneği sunabilir.
- Eğitimde çağdaş yönetim sistemlerine ulaşmada Toplam Kalite Yönetimi'nin kullanılması, akademik düzeyde bir tartışma materyali oluşturabilir.
- Toplam Kalite Yönetimi'ni üniversitelerde uygulama çalışmalarını sürdüren kurumların nerede olduklarını ve nereye doğru gittiklerini görmede ve kurumların kendi durumlarını değerlendirmelerine yararlı olabilir.
- Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetimi'nin hassas noktalarını tanıtmak açısından ileride bu konuda çalışma yapacaklara katkıda bulunabilir.

## Varsayımlar

Bu çalışmada temel alınan varsayımlar şöyledir:

- Yükseköğretim kurumlarında çağdaş eğitim sistemi için gerekli koşullar, kurum içerisinde Toplam Kalite Yönetim yapısı kullanılarak yaratılabilir.
- Toplam Kalite Yönetim sistemine ulaşmak isteyen yükseköğretim kurumlarının, öğrenmenin ve kaliteli eğitimin önemine inandığı ayrıca değişime açık bir örgüt kültürüne sahip olduğu varsayılmıştır.

## Sınırlılıklar

Araştırma;

- Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile sınırlandırılmıştır.
- Anadolu Üniversitesi "Gelişim Yönetimi Projesi" işleyiş basamaklarıyla sınırlıdır.
- Anadolu Üniversitesi- Eğitim Fakültesi Pilot Uygulaması sırasında yapılan kalite çalışmaları ile sınırlıdır.
- Ulaşılabilen üniversite kütüphanelerinin, kişisel kitaplıkların ve uluslararası bilgi dolaşım ağı İnternet'in verileri ile sınırlıdır.

## Tanımlar

**Kalite:** Sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük katan, üretilen mal ve hizmetlerde müşteri tatminini amaçlayan, eğitilmiş, işleri yapabilmek için gerekli araç gereç ile donatılmış ve talimatlarla desteklenmiş bir personelle ulaşılan, değişen ve gelişen talepleri cevaplayabilmek için değişim yapmaya hazır (esnek) ve istekli olan, üretimde gerekli faaliyetlerin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayan, işleri zamanında yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan, süregelen her türlü gelişmeyi kapsayan, mal ve hizmet üretiminde kusursuzluk arayışı içinde olan bir sistem yaklaşımıdır.

**Eğitimde Kalite:** Öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını arttıracak sosyal, psikolojik, bilimsel ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir.

**Standart:** TS-EN ISO 9001

**Kalite Politikası:**Üst yönetim tarafından önceden belirlenmiş ve açıklanmış olan o kurumun kalite konusundaki amaçları, niyetleri ve kurumun ne yönde gelişeceği hakkındaki bilgidir.

**Toplam Kalite Yönetimi:** Müşterinin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için kurulması gereken bir yönetim sistemidir.

**Müşteri:** Herhangi bir süreç sonrasında ortaya çıkan sonuçtan faydalanan kişidir. İç müşteri, sistemin içerisinde yer alan ve süreçlerden faydalanan kişilerdir; dış müşteriler doğrudan doğruya sistem süreçleri içerisinde yer almayan ancak ürünlerden dolayı yollarla faydalanan kişilerdir.

**Takım Çalışması:** Farklı becerileri ve tecrübeleri olan kişilerin oluşturduğu ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almaktır.

**Örgüt Kültürü:** Belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iş bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen birtakım varsayımlardır.

## BÖLÜM I

### KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Örgütleri daha etkili olmaya zorlayan en önemli etken değişimdir. Her örgüt kendi alanında etkin olabilmek için, değişimlere ayak uydurabilecek dinamik bir yapı kazanmak ve bu doğrultuda rolünü yeniden belirlemek zorundadır. Örgütlerin değişen toplumsal ve ekonomik şartlara uyum sağlama ve değişimi yaratma niteliklerini kazanabilmesi böyle bir hedefe dönük olarak örgütlenmelerini gerektirmektedir. Örgütlerin böylesi hedeflerine yanıt olarak çeşitli yönetim teorileri geliştirilmekte ve uygulanmaktadır.

Soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte globalleşen dünyada her bakımdan hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Örgütlerin, üretim teknolojilerinin, müşteri isteklerinin çeşitlendiği ve sürekli değişim gösterdiği günümüz ortamında örgütün canlı kalması, bu değişimlere uyum sağlayabilmesine hatta önceden kestirmenin de ötesinde değişimi yaratmasına bağlıdır. Örgütler artık “kalite” üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Yaylacı, 2000). Pek çok kurum ve kuruluş dünyadaki akıma ayak uydurmak için yeniden yapılanmakta, yönetim felsefelerini değiştirmektedirler. Özellikle son on yılda kurum ve kuruluşların kaliteye önem vermeye başlamaları yeni yönetim anlayışlarını da gündeme getirmektedir. Bunlardan biri de hızla yayılan Toplam Kalite Yönetimi anlayışıdır(Ceylan, 1998).

Günümüzde toplam kalite yönetimi, yönetim alanında geliştirilen teorilere dayalı birçok tekniği, yöntemi veya yaklaşımı birleştiren bir sentez olarak algılanmaktadır. Bu yönetim anlayışında müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir (Ceylan, 1998). Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulayan kurum ve kuruluşlar mal ve hizmet üretiminde öne çıkmaktadır. Sözelimi bazı kuruluşlar (Netaş, Kordsa, Brisa vb.) kalite yarışında kalite ödülüne layık görülmüşlerdir. Kalite ve buna dayalı olarak Toplam Kalite Yönetimi, rekabetçi sistemin kaçınılmaz bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır(Ceylan, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi müşteri ve takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanmaktadır(Johnson ve Johnson, 1994). Klasik ve modern örgütlerin bir takım özelliklerine karşılaştırılması Tablo.1’de verilmiştir(Özdemir, 1996).

**Tablo 1.**Geleneksel ve Modern (Toplam Kalite Yönetimi’ni Benimsemiş) Örgütlerin Özellikleri

Geleneksel Örgütler	Modern (Toplam Kalite Yönetimi) Örgütler
Standartlara Uymak	Tarafların Doyumu ve Başarısı
Başkalarını Kontrol	Kendi Kendini Kontrol
Sistem Kaliteyi Belirler	Müşteri Kaliteyi Belirler
Öğrenenler Pasiftir	Öğrenenler Aktiftir
Sık Kontrol	Sürekli Gelişme
Maliyete Dayalı	Sonuca Dayalı
Bütçeye Göre Plan	Plana Göre Bütçe
Çalışıyorsa Değişirme	Çalışıyorsa da Değiştir
Üretimden Sonra Kalite	Kalite Plan İle Başlar Ve Süreklidir
Değişme Pahalıdır (Statiklik)	Değişme Karlıdır (Yenilikçilik)
Maliyet Unsuru Olarak Eğitim	Üretim Unsuru Olarak Eğitim
İç Rekabet	Dış Rekabet
Bireysel Görevler Üzerinde Odaklaşma	Takım Olarak Amaçlarda Odaklaşma
Otokratik Yönetim	Katılnmalı Yönetim
Başkalarının İkazı İle Çalışma	Kendiliğinden Çalışma
Bağımsız, Birbirine Katlanan Üyeler	Birbirine Bağlı, Birlikte Olmaktan Ve Çalışmaktan Hoşlanan Üyeler
Riskten Sakınma	Tehditlere Meydan Okuma
Aciliyet Duygusundan Yoksunluk	Doğal Aciliyet Duygusu

Özdemir,1996.

Kaynak:Roger Kaufman ve Douglas Zahn.Quality Management Plus ve National Quality Academy. Quality Training for Instructors Workshop. MACBET Conference, Indianapolis, Indiana, June 12-15, 1994’dan

## 1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Tarihçesi

### 1.1.Kalite Nedir?

Kalite kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Çünkü insanoğlu ihtiyaçlarını doğadan tam olarak karşılayamayınca yaşamak için üretim faaliyetine başlamıştır. Bu üretim faaliyetlerinin sonrasında insanların birtakım isteklerinin gerçekleşmesi söz konusu olmuştur. Böylece üretimle birlikte kalite olgusu doğmuştur (Eroğlu, 1998).

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunlarının 229. maddesinde şu ifadeler yer almaktadır; eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur. Yukarıdaki ifadeden anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö.'ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir (Şimşek, 1996).

Kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda da çok az bir görüş birliği vardır. Kalite en geniş anlamda iyileştirilebilecek her şeydir. Kaliteyi sağlamanın üç ana unsuru vardır; donanım (hardware), uygulama (software) ve insan (humanware). Ancak, insan yerli yerine oturduğunda her ikisinden söz edilebilir. Kaizen stratejisi içinde düşünüldüğünde en başta gelen insan kalitesinin iyileştirilmesidir (Peker, 1994).

Kalitenin artık örgütün yönetim yapısını, değişmeler doğrultusunda dönüştüren bir temel esas haline gelmesi kalitenin standart bir tanımının yapılması ihtiyacını doğurmuştur. DIN ISO 8402/04.1989'a göre *kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan, özelliklerin toplamıdır* (Keser,1999). Kalite standartlara uyumun ötesinde bir kavramdır ve müşteri isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi için gerekli yönetim kalitesini, insan kalitesini, yapılan işlerin kalitesini ve ürün-hizmet kalitesini kapsamaktadır (Kantarıcı, 1994).

Kaliteyi çeşitli özellikler açısından tanımlamak mümkündür(Özdemir, 1995):

1. Kalite müşterinin ihtiyaçlarıdır. Bugünün üretim anlayışında müşterinin ihtiyaç ve beklentileri en belirleyici faktörlerin başında gelmektedir. Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.
2. Kalite, amaçlara uygunluk olarak da tanımlanabilmektedir. Kalite iyi bir ürün ya da ders için aranılan özelliktir.
3. Kalite, sürekli başarı demektir.

4. Kalite, üretilen bir malın eksikliğini bulmak değil, onu eksiksiz üretmektir.
5. Kalite ölçülebilir.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için, kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulunması örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır (Özdemir, 1995).

Kalitenin göreceli tanımının iki boyutu bulunmaktadır. (1) Birinci boyut ölçmeyle ilgili olup ölçülen şeyin, önceden kararlaştırılmış özelleşmeye (specification) ya da netliğe (blue print) uyup uymamasının kararlaştırılması anlamındadır. Bu, özünde amaca ya da kullanıma uygunluk demektir. Bu boyut prosedürel ya da araçsal kalite kavramıdır. İspatlama, onaylama ve rapor etme, kaliteye araçsal nitelikte yaklaşmanın anahtar belirleyicileridir. Araçsal kalite, esasen sorumluluk duyma yaklaşımıdır ve tutarlılığı ve uyumu esas almaktadır. Ölçülebilir somut performans standartlarını gerektirmektedir. (2) Dönüşümcü Kalite kavramı, sistem ve prosedürlerden çok örgütsel dönüşümle ilgilidir; böylece de üründen çok tüketiciye odaklanmaktadır. Kalitenin dönüşümcü anlamı, kaliteyi karmaşık bir süreç olarak kabul etmektedir. Kalitenin içerik ve dokunulamayan yönlerini bütünleştirmek istemektedir. Bu kavramda özen gösterme, tüketici hizmeti ve sosyal sorumluluk vardır ve tüketici doyumu ile ilgilidir. Bu haliyle araçsal kalite ispatlama, dönüşümcü kalite ise geliştirmeye ilgilidir. Doğaldır ki her iki kavram da kalitede önemli rol oynamaktadır (Balçı, 1998).

Kalite tanımları ve özelliklerinde de görüldüğü üzere kalite örgütlerin yapılanmasının temeli olmak durumundadır. Örgütün tüm kararlarını, işlevlerini ve her işlemi yeniden gözden geçirme ölçütü kalite olmalıdır (Yaylacı, 2000).

## 1.2. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

Örgütlerin değişen çevresel şartlara uyum sağlama hatta bu şartları etkileyerek biçimlendirmek ve böylece etkili bir biçimde varlığını sürdürme çabaları sonucunda gelişen yeni kalite anlayışının etkisiyle örgütler, yönetim ve örgüt yapıları üzerinde yeni anlayışlar geliştirmek zorunda kalmışlardır.

İnsanlar sanatta, ticarete, mimaride sürekli kalite arayışları içerisinde olmuşlardır. Rekabetin artması ve küreselleşme sonucunda kalite, 20. yüzyılın son çeyreğinde bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Bu temelde geliştirilen “toplam kalite” ile de kalite, istatistiksel araçlarla kontrol edilebilir hale gelmiş ve örgütler için bir yönetim çerçevesi, ilkeleri ve uygulama araçlarıyla da bir yönetim modeli biçimini almıştır (Özden, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi terimi, ilk olarak 1985’de, kalite iyileştirmede uyguladığı Japon tarzı yönetim yaklaşımını tanımlamak için Naval Air Systems Comand tarafından kullanılmıştır. TKY, müşteri tatmini yoluyla uzun dönemli başarı sağlamaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır. Organizasyonun bütün üyelerinin, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve içinde yaşadıkları kültürün iyileştirilmesine katılımına dayanmaktadır. Ürünler ve hizmetler, tasarımdan teslimeye kadar bütün aşamalardan müşteri temel alınarak geçirilirler. Kalite yönetiminin amacı, müşteri tatminini tam olarak sağlarken, mümkün olan en az maliyetle, tasarlanan kalitede üretilen ve kalitesi devam ettirilen ürünler imal etmektir. Toplam Kalite Yönetimi, sadece işleri doğru yapmayı değil, doğru işleri yapmayı hedeflemektedir([www.rwtuv.com.tr](http://www.rwtuv.com.tr)).

Toplam Kalite Yönetimi’nin bileşenleri, geleneksel yönetim fonksiyonlarından (planlama, organize etme, yürütme/idare ve kontrol etme) farklı olmakla birlikte bu fonksiyonlarla ilişkilidir. Geleneksel yönetimde sadece belli bir iyileşme, daha iyi fiyatlar ve pazar payı artırmak için yapılan planlamanın yerine, Toplam Kalite Yönetimi bileşenleri müşteri ihtiyaç, beklenti ve isteklerinin karşılanması gibi daha özel hedefler için planlamayı işaret etmektedirler. Bunu başarabilmek için, Toplam Kalite Yönetimi bileşenlerinin tamamının kullanılması ve organizasyonun farklı olarak çalışması gerekmektedir([www.rwtuv.com.tr](http://www.rwtuv.com.tr)).

TKY Sistemi, temelde müşterilerin veya kullanıcıların ihtiyaçlarını büyük ölçüde tatmin etmek üzere, onların kalite algılamalarını örgüt amaçlarına konuşturmak, örgütsel hedefleri yerine getirmek üzere politikalar belirlemek ve bunları örgütün her düzeyinde katılımı açık ve net bir şekilde sağlayabilecek uygulanabilir stratejilere, eylemler dizisine ve/veya faaliyetlere çevirmek diye tanımlanabilir(Saatçioğlu, 1997).



### 1.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kaliteli üretim ve kaliteli hizmet anlayışı oldukça eskidir. Sanayi devrimine kadar müşteri ve üretici sürekli yüz yüze iletişim halinde idi. Bu süre içerisinde kalite tespiti, iyi olanı seçip alma şeklinde gerçekleşmiştir. Kaliteli üretimi ya da kaliteli hizmeti, işgörenler belirlemiştir. Sanayi devriminden sonra loncalar kurulmuştur. Loncaların kurulması ile hizmette ve üretimde ölçütler geliştirilmiştir. Kaliteyi iyileştirme çalışmalarına ağırlık verilmiştir(Gençyılmaz; Zaim, 1999).

“Sipariş üretiminin yetersizlikleri 1764’de James Hargreaves’in İngiltere’de ilk dokuma makinasını üretime alması ile başlayan Sanayi Devrimi hareketi ile giderilmeye başlanmış ve hızla tüm dünyaya yayılmıştır. Uygulanan yeni üretim ve yönetim teknikleri maliyetlerin düşmesini ve böylece pazarlamaya yönelik üretimin gelişmesini sağlamıştır. Bu arada kalite önceden olduğu gibi, bu defa fabrika işçilerinin yeteneklerine bağlı olarak oluşmaya başlamıştır.

Bilimsel yönetimin kurucusu olarak isimlendirilen Frederich Taylor 19.yy. sonlarında işçi verimliliğini arttıran yöntemleri çalışma yaşamına kazandırmıştır. Taylor’un düşüncesine göre planlama ve uygulamayı birbirinden ayırmak gerekmektedir. Tüm bu düşünceler verimliliğin hızla artmasını sağlamış, ama bunun yanı sıra, seri üretimin monotonluğu işçilerin yeteneklerinin körelmesine neden olmuş ve onların kalite üzerindeki etkinliklerini ortadan kaldırmıştır. Bu olumsuzlukları gidermek için, işletme yönetimleri, merkezi kalite kontrol bölümleri oluşturmuşlardır. Kurulan bu kalite bölümleri iyi ürünleri kötülerden ayırarak işlevlerini sürdürmüşlerdir (Gençyılmaz; Zaim, 1999).

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk olmuştur. Amerika’da Shewhard 1924 yılında kontrol çizelgelerini geliştirmiştir.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında imalatın artmasına bağımlı olarak İstatistiksel Kalite Kontrol metotları geliştirilmiş ve bu şekilde de muayene kontrol maliyetlerinin düşürülmesine çalışılmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Deming ve Juran’ın çalışmaları ile Japonya’ da yaşanmıştır(Gençyılmaz; Zaim, 1999).

1900’lerde modern fabrika ile kaliteli üretimde ustabaşılar sorumlu tutulmaya başlanmıştır. 1930’larda kaliteli üretim için muayene birimleri oluşturulmuştur. II.

Dünya Savaşı ile “Kalite Kontrol” çalışmalarına ağırlık verilmiştir. İstatistiksel Kalite Kontrol Teknikleri geliştirilmiştir. 1950’lerde rekabet düşüncesi hız kazanmıştır. “Toplam Kalite” düşüncesi egemen olmaya başlamıştır. 1980’li yıllarda kalite güvencesi, kalite yönetimi, kalite çemberleri ve kalite sistemi önem kazanmıştır. 1990’lı yıllarda sıfır hatalı üretim gündeme gelmiştir (Elma; Demir, 2000).

## 2. Standart, Standardizasyon ve Kalite Güvence Sistemi

Standart da, kalite kavramı gibi insanlık tarihi kadar eskidir. Kişi, yaşamında farkında olmadan pek çok standartlar aramakta veya önceden belirlenmiş standartlara uygun davranmaktadır. Doğadaki pek çok şeyin de bir standardı vardır. Suyun bileşimini meydana getiren atom sayılarındaki standart buna örnek olarak verilebilir. İnsan davranışlarının pek çoğu da standartlara uygun olarak gelişmekte ve değişmektedir. Toplumun kültür yapısı hatta çocuğun gelişiminde ve eğitiminde, kişiliğin oluşmasında belli standartların olması gerekmektedir(Ceylan, 1998).

Standart; *çalışanların işlerini başarıyla yapmaları için yol gösteren, tüm ana işlemler için belirlenmiş bir dizi kurallardır*. Standardizasyon ise; *belli bir çalışmaya ilişkin kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir*. Standardizasyonda amaç; mal ve hizmet üretiminde en yüksek düzeyde verimlilik, kaliteli mal ve hizmet üretmek, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak, sistemin sürekli gelişmesinde yol gösterici olmaktır(Bozkurt, 1998).

Standardizasyon aşamasında bir takım ilkeler koyma ve bu ilkelere uyma zorunluluğu vardır. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür;

1. Standardizasyon bilinçli çabalar sonucu olduğundan iş ve işlem basamaklarında sadeleştirme yapılmalıdır.
2. Standardizasyon çalışmalarında temel alınan standart, ilgili otoritelerce (ISO, TSE gibi) kabul edilmiş, yayımlanmış ve uygulama alanı bulmuş olmalıdır.
3. Standartlar, teknolojik gelişmeler ışığında sürekli olarak gözden geçirilmeli ve günün koşullarına uydurulmalıdır
4. Standart, ölçülebilir, başkaları tarafından tekrarlanabilir yöntemleri içermelidir(Ceylan, 1998).

Kalite sistem standartlarını uluslararası düzeyde geçerli kılmak ve yaygınlaştırmak üzere Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), 1987 yılında, “BS-5750 Kalite Sistem

Standardı” nı örnek alarak “ISO-9000” adı altında yeni bir standart serisi hazırlamıştır. ISO-9000 standartlar serisi belirli sektörlere ya da ürünlere yönelik değildir ve her sektöre uygulanabilecek genel unsurları içermektedir. Günümüzde, hemen hemen tüm ülkelerde geçerli genel amaçlı kalite güvencesi standardı olan ISO-9000, değişik kodlar ile, ilgili ülkeler kendi dillerine çevirerek yayımlamışlardır(Bozkurt, 1998). Örneğin, bu standartlar serisi Türkiye’de TS ISO-9000, Almanya’da DIN ISO-9000, Amerika’da ANSI ASQC-Q 9000 serisi olarak anılmaktadır(Ceylan, 1998).

ISO-9000 standartları kendi başlarına birer amaç değil, toplam kaliteye ulaşmak için birer araçlardır. Uluslararası standartlar, belgelendirilmiş kuruluşlara, dünya piyasalarında rakipleri ile eşit düzeyde rekabet ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilme olanağı vermektedirler(Ceylan, 1998).

### **3. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi**

Toplam Kalite Yönetimi’nin temel felsefesi sürekli geliştirmeye özgün ismiyle “Kaizen”e dayanmaktadır. Kaizen , yönetim, liderlik ve iş yaşamı ile ilgili olduğu kadar bir yaşam felsefesi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla günlük yaşantısında Kaizen’i gerçekleştiremeyen bireyin, iş yaşamında sürekli olarak daha iyiyi araması olanaksızdır. Bu nedenle, toplam kalite yönetiminde sürekli geliştirme felsefesi kadar, “önce insan” ya da diğer bir deyişle birey kalitesi son derece önem taşımaktadır. Örgütlerde rekabetçi bir yapılanmayı öngören Toplam Kalite Yönetimi’nin, savurganlığı önleyerek, verimliliği arttırdığı ve maliyetleri düşürdüğü için örgütün rekabet gücünü geliştirmesinde en iyi sistem olduğu düşünülmektedir. Kaliteye ulaşmak için yapılan çalışmalar, yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyatla pazarlanmasını olanaklı kılmakta ve bu durum pazar payının artmasına ve karın yükselmesine neden olmaktadır(Gürgen, 1997).

TKY’nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedenini şöyle açıklamak mümkündür: TKY bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedeflemekte böylece her aşamada oluşması söz konusu olan hataları önlemektedir. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalmakta, fire, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları ve tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılmaktadır. Bütün bunların sonucunda maliyetler düşmekte ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanmaktadır. Bütün bunları yapabilmek için kuruluşun yapması gereken iki şey vardır.

Bunlar:

1. Gelişme ve yaratıcılık için bütün çalışanların ve
2. analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasıdır(Kayıkçı, 1999).

TKY'nin iki temel ilkesi vardır. Birincisi ve en önemlisi müşteridir. Müşteri kuramsal uygulamalarda hayati önem taşımaktadır. Kaliteli üretim ya da kaliteli hizmetle müşterinin isteğinin karşılanması bütün örgütlerin ilk amacı olmalıdır. TKY'de kararlarda işgören ile müşterileri çevreleyecek olan tepe yöneticilerin uzağı görmeleri gerekmektedir. Yani, tepe yönetiminin örgüt ile ilgili vizyonu olmalıdır. İkincisi ise; örgütte sürekli kaliteyi sağlayabilmek için geleneksel olmayan bilgileri dinlemek, halkın temel güvenini kazanmak gerekmektedir. Kaliteli hizmet, üretim için müşterinin düşünceleri, istekleri temel alınmalı ve müşteriler dinlenmelidir.

TKY kuramını ABD'de etkileyen üç teorisyen vardır. Bunlar iş dünyasından Edwards Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby'dir. Bu kuramların amaçları, işgörenlerin yönetime katılması, karşılıklı ilişkide bulunma, sorun çözme, kararlara katılma ve müşterinin tatminidir. Aşağıda TKY ile ilgili bu üç kuramcının görüşleri ele alınmıştır(Doğan, 2000).

### **W. E. Deming**

Deming, yüksek kalitede iş elde etmek için işi basitleştirerek ve engelleri ortadan kaldırarak yönetimin rolünü arttırmayı hedeflemektedir. Deming'e göre üretimi iyileştirmek için acilen süreci iyileştirmek gerekmektedir.

Deming, müşteriyi üretimin en önemli parçası olarak tanımlamaktadır. Ona göre hizmette sadece ihtiyaçların karşılanması yeterli değildir. Aynı zamanda müşteri hizmetten zevk de almalıdır. Bunun için ürün ya da hizmetler geliştirilmeli ve rekabet gücü artırılmalıdır(Doğan, 2000).

Bozkurt (1995,4)'a göre, Deming'in yaptığı çalışmalarda amaç, kalite verimliliğini arttırmaktır. Örgütün uzun süreli yaşamasını sağlamaktır. Deming, örgütün diğer örgütler ile rekabet edebilmesi için kalitenin iyileştirilmesine inanmaktadır. Deming'e göre her işgören kalite teknikleri konusunda yetiştirilmelidir(Doğan, 2000).

## **P. Crosby**

Crosby TKY'de hataların %20'sinin işgörenlerden, geri kalan %80'inin ise yönetimden kaynaklanabileceği görüşünü savunmuştur. Crosby'e göre örgütlerde ilk eğitilecek kişiler üst yöneticiler ve müdürlerdir. Crosby sıfır hatalı üretime önem vermiştir. Crosby'e göre kaliteli hizmet ya da üretim verebilmek için 4 etkenin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar:

- Kalite müşterinin gereksinimlerine uygunluktur,
- Kalite sorunu diye bir şey yoktur,
- Kalitenin ölçütü sıfır hatadır,
- Kalitenin göstergesi maliyettir(Doğan, 2000).

## **Deming ve Crosby'nin İlkelerinin Karşılaştırılması**

Deming ve Crosby'nin düşünceleri genelde uyuşmaktadır. Fakat bazı noktalarda farklılıklar da söz konusudur. Her ikisi de üst düzey yönetimin kalite sürecindeki yükümlülüğünü ve önleyici sistemleri savunmaktadır. Ayrıca, eğitimin önemi ve kalitenin hiç bitmeyen bir süreç olduğu konusunda hemfikirdirler. Deming'in ilkeleri daha genel olmakla birlikte, Crosby daha özel adımlar önermektedir. Anlatım tarzları farklı olsa da verdikleri mesajlar birbirlerine çok benzemektedir([www.rwtu.com.tr](http://www.rwtu.com.tr)).

Yaklaşımların farklılıkları ise şunlardır; Deming'in belirttiği gibi iş standartlarının ve kotaların kaldırılması, yine belirttiği modern eğitim ve gözetim metotlarının kullanılması, Crosby'nin yaklaşımında yer almamaktadır. Crosby ise kalite maliyeti, kalite bilinci ve tanıtma programlarına özellikle dikkat çekmektedir. Yaklaşımların çatıştığı tek nokta ise "sıfır hata" kavramıdır. Deming, posterlere, sloganlara ve sıfır hata kavramına karşı çıkmakta, Crosby ise, kalite kampanyalarının birer parçası olan poster ve sloganları desteklemekte ve sıfır hata kavramını şiddetle savunmaktadır ([www.rwtu.com.tr](http://www.rwtu.com.tr)).

## **J. M. Juran**

Juran'a göre işletmelerin temel hedefi kalite maliyetlerini azaltmaktır. Juran kaliteyi tasarım kalitesi, uygunluk ve bulunabilirlik ve alan hizmetinin kalitesi olarak ele almaktadır. Juran yönetim sorunlarının işgören hatalarından kaynaklandığını belirtmektedir. Her düzeyde karşılıklı iletişim kurmak isteyen işgörenlerin, iletişim ilişkilerini iyileştirmek için kalite çemberlerinin kullanılması ve kalite konusunda yönetimin eğitime önem verilmesi üzerinde durmaktadır.

Juran'ın kalite görüşü TKY'ye istatistiksel bir yaklaşım getirmektedir. Bu yaklaşım kalite süreçlerini içermektedir. Bunlar, kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirmedir. Bu süreçler mali süreçlere koşutluk göstermektedir. Kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe yapmaya; kalite kontrol, mali kontrole; kalite geliştirme ise maliyetin azaltılmasına koşuttur.

#### **4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri**

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Yönetimi Modeli ancak tüm öğeleri ile birlikte benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olabilmektedir. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsamaktadır. 'İnsan' a en ön sırada değer vermeyi gerektirmektedir ve bilimselliği her uygulamada şart koşmaktadır. Bu öğeleri açıklayacak olursak;

##### **4.1. Liderlik**

Liderlik, "bir kişinin kendi isteği ile başkaları için sosyal bir dünya oluşturması" olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir tanım da liderliği "yetki kullanımı ve karar verme" olarak tanımlamaktadır. Liderlik tanımlarının birçoğu genel olarak iki temel noktada birleşmektedirler. Bunlardan ilki, liderliğin bir grup işlevi olmasıdır. Liderlik ancak iki veya daha fazla insan ilişkisi sürecinde söz konusudur. İkinci uzlaşma noktası da liderliğin bilinçli bir şekilde başkalarının davranışlarını etkileme arayışında olmasıdır(Ensari, 1999).

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok transformasyonel liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Transformasyonel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır (Çelik, 1998).

**Tablo 2.** Dönüşümcü Liderin Özellikleri

<b>Karizma</b>	<b>Telkin Etme</b>	<b>Entelektüel Uyarım</b>	<b>Bireysel Destek</b>
Vizyon ve misyon duygusu oluşturma	Yüksek beklentileri karşılama	Zekayı geliştirme	Personele adil ödül verme
Övünç duyma	Çabaları yönlendirme	Akılcılık	Her çalışana bireysel danışmanlık
Güven ve saygı kazanma	Önemli amaçları basitçe açıklama	Sorun çözmeye dikkat	Çalışanları yetiştirme

Çelik,1998.

Liderlik kavramını, önemli işleri başarmak için diğer kişileri çok çalışma yönünde etkileme süreci olarak tanımlarsak, liderin; motivasyon, iletişim, insan ilişkileri, takım çalışması ve grup dinamiği konularının uzmanı olması gerekliliği de açık duruma gelmektedir. Vizyon sahibi olmak ise, liderin ayrılmaz bir başarı niteliğidir, ancak bu niteliğe sahip olan lider geleceği açık ve net olarak görebilmekte ve o gelecek için yapılması gereken faaliyetleri gerçekleştirme konusunda önlemler almaktadır. Vizyon sahibi olan lider planlama sorumluluğuna sahip olmaktadır.

Vizyon sahibi bir lider olmak için liderin şu beş özelliği taşıması gerekmektedir:

- Öncülük ederek, diğer kişileri yeniliklere teşvik etmek ve desteklemek
- Diğer kişilerde ortak vizyona doğru bireysel etkilenme yaratmak
- Takım oyuncusu olarak diğer kişilerin nasıl davranmaları gerektiğine işaret eden iyi bir model olmak
- İşyerinde duygu ve akli birlikte harekete geçirecek şekilde başarıların kutlanmasını sağlamaktadır (Altuğ, 1997).

Liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Bu tip liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturmakta ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahip olmaktadır. Liderler, ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlamaktadırlar(Ceylan, 1998).

Bir liderde olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür. Girişimci olmak, vizyon sahibi olmak, gelişim içinde olmak, insanların yapabileceğine inanmak, sorumluluk duygusu taşımak, azimli olmak, hizmet etmeye önem vermek, özgün ve gerçekçi olmak, riske girmekten çekinmemek, karizmatiklik, bireysel saygınlık,

entelektüel birikim, güvenilir olmak, esnek olmak, dürüst olmak, adaletli olmak, herkes tarafından saygı duyulan biri olmak(Cüceloğlu, 1997).

Toplam Kalite Yönetimi'nde başarının temel şartlarından ilki yönetimin kararlılığıdır. Kalitenin artırılmasına yönelik gerekli desteği yeteri kadar vermeyen, çalışmalarını başkalarına örnek olmayan bir yönetimin başarıya ulaşması mümkün değildir. Öncelikli olarak yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi felsefesine inanmaları liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Üst yönetimin kararlılığı ve önderliği çalışanları olumlu motive edebilecektir(Ceylan, 1998).

#### 4.2. Tam Katılım

Örgütleri yeniden yapılanmaya zorlayan nedenler arasında yer alan küresel rekabet ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, örgütün yönetim kademelerinin birbirleriyle iletişimini ve kademe atlamalarının yoğunlaşmasını sağlamıştır. Bu durum örgütleri klasik, dikey örgütlenme biçiminden, yatay örgütlenme doğrultusunda bir değişime ve onun gerektirdiği yönetime katılımı zorunlu kılmaktadır(Gürgen, 1997).

Toplam Kalite Yönetimi, kurumda çalışan herkesin katılımıyla gerçekleştirilebilecek bir davranış ve yönetim anlayışıdır. Üretilen mal ve hizmetlerin kontrol edilerek kalitenin yükseltilmesine çalışılsa dahi, eğer çalışanlar, bir ideali paylaşmıyorlarsa başarılı olmak oldukça güçtür. Bu nedenle herkesin katılımını sağlayacak bir ortam yaratılmalıdır. Kalite bilincinin kurumun tümünde değil sadece bir grupta oluşması sonucu, sadece bir cephede çarpışılmakta ve savaşı kazanmak mümkün olamamaktadır. Herkesin katılımını sağlamak için yoğun bir eğitim ve bilinçlendirme çalışması gerekmektedir. Yapılacak çalışmalar sonucu paylaşılan bir kalite kültürünün yaratılması herkesin katılımını ve başarıyı getirecektir(Gürgen, 1997).

Bir kuruluşta TKY felsefesinin gerçekleşebilmesi için bu stratejinin hayata geçirilebilmesi kültürel bir dönüşümü gerektirmektedir. TKY stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır. TKY sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü ekip oluşturma, hedef belirleme, hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm personelin katılımı ile gerçekleştirilebilir. Bu ise organizasyonel yapıda yukarıdan



aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilmektedir.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Toplam Kalite Yönetimi'nde "tam katılım" olarak açıklanan anlayışta iki unsur söz konusudur. Bu unsurlardan biri toplam kalite yönetimi çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve takım ruhunun oluşturulmasıdır(Gürgen, 1997).

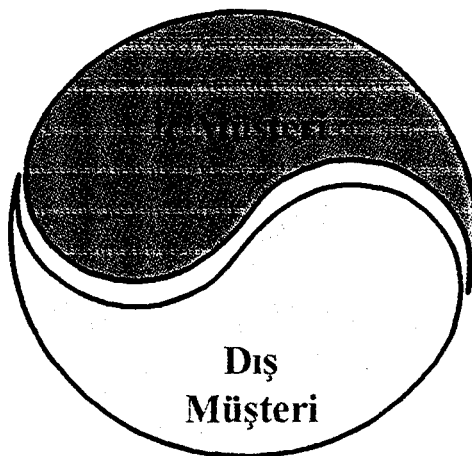
### 4.3. Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre müşteri, sadece üretilen ve satılan malı veya hizmeti kullanan veya tüketen işyeri dışındaki kişi ve kuruluşlar değildir. İşyeri içinde birbiriyle bağlantılı iş yapan kişiler, çalışanlar, yöneticiler, bölümler olabilmektedir. Müşteri kavramına ilişkin tanımların ortak noktası müşterileri iç ve dış olarak ele almasıdır(Ceylan, 1998).

Bunlardan ürün ya da hizmet alanlardan kurum içinde yer alanlara *iç müşteri*, kurum dışında olanlara da *dış müşteri* adı verilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi müşterilerin şimdi olduğu gibi gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini de belirlemeyi, bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamayı, dolayısıyla müşterinin mutlaka memnun edilmesini temel hedef olarak almaktadır(Ceylan, 1998).

Müşterilerin en üst düzeyde memnuniyetini sağlamak amacı ile ihtiyaçlarını tespit etmek ve olası beklentilerini karşılamak, müşteri memnuniyetini müşteri kalıcılığına dönüştürmek gerekmektedir(Ceylan, 1998).

Şekil 1. TKY Anlayışı İçerisinde Müşteri



Müşteri şikayetleri ele alınmalı, bunlar düzenli zaman aralıklarında gözden geçirilerek sürekli iyileştirmeler sağlanmalıdır. Müşterilerle ortak tasarım, iyileştirme etkinlikleri gerçekleştirilmeli, TKY uygulamalarına müşterilerin direkt katkısı sağlanmalıdır. Üretim ve hizmet gerçekleşmeden yapılacak olan bu çalışmalar müşteri beklenti ve isteklerinin daha iyi tespitine yardımcı olabilecektir.

Müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi olarak yerleştirmeye çalışan örgütler, “koşulsuz müşteri mutluluğunu” bir ilke olarak kabul etmekte ve bu ilke, kurum kültürlerinin en temel özelliğini oluşturmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında müşteriye kazanan, tatmin eden ve elinde tutan kuruluşun pazarda kalıcı olma şansı bulunmaktadır(Kavrakoğlu, 1998).

#### 4.4. Sürekli Gelişme

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel felsefesi olan “Kaizen” yani sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturmaktadır(Yaylacı, 2000). Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli “sürekli gelişme” ye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçten tüm şirketi içine alan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmelidir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir(Gürgen, 1997).

Sürekli gelişme TKY'nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve ‘müşteri odaklılık’ sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli gelişme çalışmaları yapacaktır. TKY’de kararlar, kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilmektedir. Sürekli gelişme bir dinamizm ve sürekli daha iyiyi aramayı ifade etmektedir. Daha iyiyi arama yolunda yapılan çalışmalar örgütü geliştirecektir. Gelişmelere ve yeniliklere uyum hızlanacak rekabet avantajı elde edilecektir(İstanbullu, 1998).

Süreç geliştirmede temel amaç, süreç değişkenliğinin azaltılması ve sıfır hataya ulaşmanın hedeflenmesi ve süreç süresinin azaltılmasıdır. Her süreçteki değişkenlik azaldıkça, bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır(Gürgen, 1997).

TKY uygulamalarının itici gücü olan sürekli gelişme durağanlığın karşısındadır. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, iyinin daha iyisini arama örgüte yeni bir dinamizm katacaktır. Bu hızlı gelişmeden elde edilecek yenilenme, örgütü sürekli yeniliklere ve gelişmelere açık tutacaktır. Çevre şartlarının değişmesi ve teknolojideki gelişmelere karşı, örgüt sürekli hazır olacak böylece rakiplerinden geri kalmayacaktır. Yeniliklere uyum uzun dönemli aralar sonucu birden gerçekleşmeyecek zaman içinde küçük ama sürekli adımlarla tekrarlayacaktır. Böylece çalışanların yeniliklere uyumu daha hızlı ve kolay olabilecektir(İstanbulu, 1998).

#### 4.5. Sıfır Hata

TKY uygulamalarının temelinde 'hataları ayıklamak yerine hata yapmamak' prensibi vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile iyi düşünülmüş kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değil ise de olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlamaktadır(Kavrakoğlu, 1992).

İşi ilk seferinde doğru yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek olan unsur insandır, çalışandır, iç müşteridir. Dolayısıyla, TKY'yi başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır(İstanbulu, 1998).

Hataların önceden önlenmesi üretim, zaman, iş gücü ve maddi kolaylıklar sağlamaktadır. Bu nedenle, problemler önceden uzak görüşlülükle belirlenmeli ve çözücü yaklaşımlar geliştirilmelidir. Problemleri ortaya çıktıktan sonra düzeltmek daha zor olmakta ve düzeltici çabalar ve uzun zaman gerektirmektedir(İstanbulu, 1998).

#### 4.6. Sürekli Eğitim

Eğitimin amacı değişimi sağlamaktır. TKY'ye ilişkin eğitim, kişileri farkına varma, anlama ve tavır değiştirme sürecinden geçirecektir(Şirvancı, 1996). Çalışanları yaratıcı ve yapıcı kimseler haline getirebilmek için TKY'de devamlı bir eğitim programının

bulunması gerekmektedir. Eğitim programlarının yanında sorun çözme bilgi, beceri ve deneyime sahip bir danışmanlık organına da ihtiyaç vardır(Çoruh, 1997).

Eğitim, insanların nasıl öğreneceklerini öğrenmeleri ile başlamalıdır. Öğrenilen konular tabii ki önemlidir ama kişinin öğrenmeye devam etme kapasitesini ve motivasyonun önemi çok daha fazladır. Eğitimin sürekli geliştirdiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşturması sürekli gelişimi sağlamaktadır. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlamaktadır. Motivasyon sürekli eğitimle desteklenirse katılımdan yüksek başarı elde edilebilecektir. Elde edilen başarılar motivasyonu daha da artıracığından katılım güçlenecektir. Katılımın güçlenmesi iletişim, motivasyon ve eğitimin de yükselmesine neden olacaktır. (İstanbulu, 1998).

Çalışanların eğitimle geliştirilmesi kuruma çok şey kazandıracaktır. Kendi yeteneklerinin farkına varan çalışanlar yaptıkları işten haz duyacaklar; bu haz onların daha verimli çalışmalarını sağlayacak, işteki gelişimlerini hızlandıracaktır. Günümüzün en önemli olgularından biri olan eğitim artık sadece okulda öğrenilen bir olgu olmaktan çıkarak, yaşamın her boyutunda kendini hissettirmektedir(İstanbulu, 1998).

#### **4.7. Verilere Dayanma**

Toplam Kalite Yönetimi'nde iş ve işlemlerin, somut, doğru ve sağlıklı veriler kullanılarak yapılması esastır. Verilerin belli bir amaca yönelik olarak, uygun yöntemlerle ve sadece gerekli olanlarının toplanması gerekmektedir. Kullanılmayan, değerlendirilmeyen verileri toplamak gereksiz ve zararlıdır. Çünkü bu tür veri toplamak zaman, para ve enerjinin boşa harcanması demektir. Ölçülemeyen şeyi kontrol etmek veya geliştirebilmek mümkün olamamaktadır. Bu nedenle ölçme araçları ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi için istatistiki teknikler kullanılmalıdır(Ceylan, 1998).

#### **5. Bir Değişim Süreci Olarak Toplam Kalite Yönetimi Aşamaları**

Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda bir örgütsel değişim sürecidir. Örgüt sadece, halen yaptığı işi daha kaliteli yapmanın ötesinde müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme gibi süreçlerle örgütsel yapıda ve iş süreçlerinde de yenileşme hatta yeniden yapılanma oluşturmaktadır(Yaylacı, 2000).

Weaver'ın (1998) dört aşamalı TKY yaklaşımı da TKY'nin yenileşme boyutunu vurgulamaktadır. Weaver'a (1998) göre TKY aşamaları şunlardır; (1) geleneksel aşama, (2) müşteri bilinci aşaması, (3) süreç iyileştirme aşaması ve (4) yenilik aşaması.

Geleneksel aşamada, hiyerarşik örgüt yapısına dayanan, işbölümü, emir-komuta zinciri, otorite ve katı denetimin yönetimin temel ilkeleri olarak görüldüğü örgütler yer almaktadır. Günümüzde bir çok örgüt hala bu aşamadadırlar. Kalite yolculuğunun ilk adımı örgütün bu geleneksel yapısından vazgeçmesidir (Weaver, 1998).

İkinci aşama, müşteri bilinci aşamasıdır. Bu aşamada ciddi rekabetten kaçınan ve müşterilerin bir anlamda mecbur olduğu geleneksel örgüt, değişen çevresel şartlar ve artan rekabet sonucunda müşterileri kazanmanın ve elinde tutmanın yollarını arayacaktır (Weaver, 1998). TKY'nin müşteri bilinci aşamasında pek çok yönetici müşterileri tatmin etmenin, bir müşteri şikayetleri bölümü kurmak ve çalışanları teşvik edip eğitmekten çok önemli olduğunun farkına varmaya başlamaktadır. Kendi üretiminden yüzde yüz sorumlu olan çalışan sayısının çok az olduğunu ortaya koyan kapsamlı araştırmaları dikkate almaktadırlar. Kuşkusuz çalışanların kendi üretimleriyle kayda değer bir ilgileri vardır, ancak kendi denetimlerinin payı, etraflarında yürüyen süreçlerin payına kıyasla son derece küçüktür. Bu süreçleri sadece yönetim kademesi iyileştirebilmektedir. Genel müdürlerin bunu anlamaları, TKY'nin süreç iyileştirme aşamasına geçişin başladığının kesin bir göstergesidir (Yaylacı, 2000).

Üçüncü aşama, süreç iyileştirme aşamasıdır. Bu aşamada örgüt yönetimi geleneksel aşamadaki örgütte işin dikey doğasına odaklanmaktan kurtulup, işin bölümler arasındaki yatay ilişkilere dayandığını kavramaya başlamaktadır. Üretimin süreçlerle gerçekleştiği ve müşteri memnuniyeti için yatay ilişkilerin üzerinde durulması ve süreçlerin iyileştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Weaver, 1998).

TKY'nin dördüncü aşamasına yenilik aşaması adı verilmesinin amacı, elbette önceki aşamalarda hiçbir yenilik olmadığını ileri sürmek değildir. Kuşkusuz, müşteri bilinci ve süreç iyileştirme aşamalarındaki kuruluşlar da yenilik yaparlar. Ama bu aşamalarda hemen hemen bütün yenilikler rastgele, genellikle beyin fırtınalarının ya da yaratıcı tartışmaların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür yenilikler müşteriler için

yararlı, onları geliştirenler için ise tatmin edici sonuçlar doğurabilir, ama ortaya çıkmaları öngörülmez. Çünkü beyin fırtınaları ve yaratıcı tartışmalar, iyi tanımlanmış ve yenilenebilir adımların sonucunda görülmez. Dördüncü aşamadaki yenilik bu türden değildir. Bu aşamada örgüt TKY'nin diğer aşamalarındaki getirilere dayanarak örgütte, yenileşmeyi, yeniden yapılanmayı gerçekleştirmelidir.

Yenilik, müşterilerin daha iyi yaşamalarına yardım edecek ürün ve hizmetleri keşfedebilmek için müşteri süreçlerinin tanınması, müşteri süreçlerini etkileyen ortamın tanınması ile başarılı olabilecektir (Weaver, 1998).

### 6. Toplam Kalite Yönetimi'nde Kullanılan Araç ve Teknikler

Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan kurum ve kuruluşların sürekli iyileştirmeyi başarabilmek için bazı araç ve teknikleri uygulaması gerekmektedir. Hedefe ulaşmak isteyen kurum veya kuruluş performansını tam olarak ölçmek ve izlemek durumundadır. Bunun için pek çok araç ve teknikler geliştirilmiştir. Ancak, günümüzde bir kurumun performansını tam olarak ölçmesi, rakiplere karşı avantaj sağlamada yeterli olmamaktadır. Konusunda en iyi olan kurum ve kuruluşları performansları ile kıyaslamak gerekmektedir(Peker, 1995).

Kıyaslamak (Benchmarking) bir kurumun kendini, diğer rakipler, kurumlar, diğer sektörler ve dışarıdaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesidir. Kıyaslamada bir kurum ürettiği ürün veya hizmeti rakipleri ile kıyaslayabilmektedir. Böylece ürün veya hizmet iyileştirilebilmekte ve geliştirilebilmektedir. Kıyaslanabilecek bir diğer husus ise kurumun işlevleri ve süreçleridir. Böylece üretim sürecini iyileştirmek mümkün olmaktadır(Ceylan, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulandığı örgütlerde sorunların çözümü için değişik araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar istatistiksel verilere dayalıdır. Bunlar, pareto analiz diyagramları, neden-sonuç diyagramları, histogramlar, kontrol tabloları, saçılma diyagramları, grafikler ve kontrol çizelgeleridir (Peker, 1995).

**Neden-Sonuç Diyagramları:** Bu diyagrama "Balık Kılıcı"da denmektedir. Bu araç ile bir sürecin ya da bir durumun özellikleri ve etki eden etkenler analiz edilmektedir.

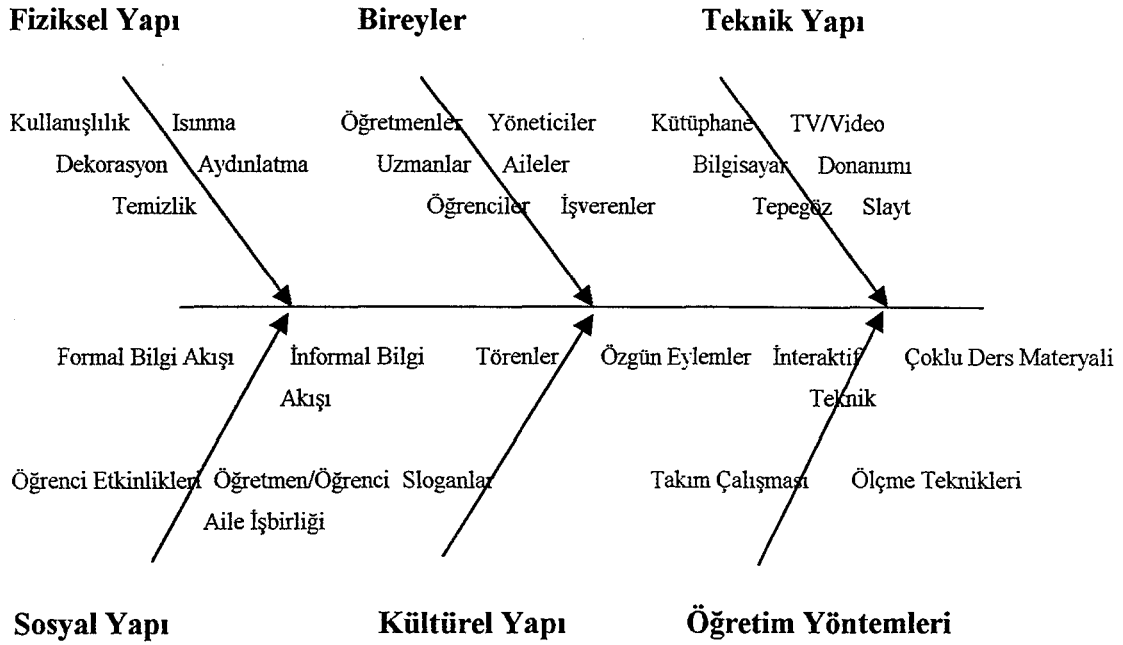
Neden-sonuç (balıkkılıcı) diyagramının en başta gelen yararları; (1) insanların enerjilerini ortak bir amaca yöneltmelerine yardımcı olması ve (2) bir olaya sebep olan

çeşitli etkenleri incelemeye zorlamasıdır. Neden-sonuç diyagramları bir ekibin (grubun) beyin fırtınası yapması ile oluşturulmaktadır(Elma; Demir, 2000).

“Balık Kılıcı” diyagramının bir fakülte bölümüne uyarlanması aşağıdaki gibidir:

**Şekil 2. Fakülte bölümü balık kılıcı diyagramı**

Elma;Demir,2000.



**Pareto Analiz Diyagramları:** Bu diyagram 80-20 kuralı olarak da bilinmektedir. Kayıpların %80’ni değişik etkenlerden, %20’si ise kendinden kaynaklanmaktadır. Bu diyagramda sorunlar neden ve olaya göre sınıflandırılmaktadır.

**Histogramlar:** Ölçme sonucunda elde edilen veriler belirli bir değer etrafında yığılma gösterirler. Bu yığılmalarda histogramlardan yararlanılmaktadır. Histogramlar, sorunların dağılım şekli, merkezi değer dağılımının analizinde kullanılmaktadır.

**Kontrol Tabloları:** Bu tablolarda iki tip değişken göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlardan birincisi normal koşullarda olan değişkenler ve ikincisi ise bir nedene bağlı olan değişkenlerdir. Kontrol tablolarında çizgi grafiklerinden yararlanılmaktadır. Bu grafik ile bir nedene bağlı olan değişkenlerdeki sapmalar belirlenmektedir.

**Saçılma Diyagramları:** Bu diyagramlar birbiriyle ilişkili olan iki ayrı verinin analizinde kullanılmakta ve bu veriler arasındaki ilişki incelenmektedir.

**Grafikler:** Elde edilen verilerin analiz amacına uygun olarak çizgi grafiği, çubuk grafiği ve daire grafiğinden uygun olan kullanılmaktadır.

**Kontrol Çizelgeleri:** Gelişmeleri kontrol etmek için elde edilen verileri kaydetmede kullanılmaktadır (Elma; Demir, 2000).

Bu yedi aracın yanı sıra TKY'de yedi yeni araç daha geliştirilmiştir. Bunlar; ilişki diyagramı, yakınlık diyagramı, ağaç diyagramı, matris diyagramı, matris veri analiz diyagramı, proses karar program tablosu (PKPT) ve ok diyagramıdır.

**İlişki Diyagramı:** Karışık bir durumdaki ilişkiler ve etkenler arasındaki neden-sonuç bağlantılarına açıklık getirmekte kullanılmaktadır.

**Yakınlık Diyagramı:** Temelde beyin fırtınası yöntemini andırmaktadır. Her katılımcı kendi düşüncesini yazmakta ve sonra bunları konu ile ilişkilendirmektedir.

**Ağaç Diyagramı:** Hedefler ve önlemler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bu araç daha çok değer mühendisliğinde kullanılmaktadır.

**Matris Diyagramı:** Bu diyagram, kalite isteklerinin birbirini tamamlayan özellikleri içine almada ve sonra üretim tanımlarına yerleştirmede kullanılmaktadır.

**Matris Veri Analiz Diyagramı:** Matris tablosunda yeterli veri elde edilmediğinde kullanılmaktadır. Yeni yedi aracın içinde veri analizine dayanan ve sayısal sonuçlar veren tek yöntemdir.

**Proses Karar Program Tablosu:** Yöneylem araştırmalarında kullanılmaktadır. Bu aracı kullanmadaki amaç en uygun sonuca ulaşmaktır.

**Ok Diyagramı:** Bir programı tamamlamak amacıyla gerekli olan aşamaları göstermede hazırlanan iş akış planıdır (Elma; Demir, 2000).

Kalite araçları örgütün gelişmesine katkıda bulunmaktadırlar. Örgütü anlamlı ve yaşanmaya değer bir yer yapmakta, işgörenler arasında birbirlerine olan saygıyı arttırmakta, işgörenlerin liderlik yetilerini geliştirmektedir. İşgörenleri sorunlara karşı daha duyarlı hale getirmektedir. Tüm örgütte her düzeydeki işgörenler arasında kalite bilincinin yaygınlaşmasını sağlamaktadır (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1997).

Bu araçların kullanılmasının örgüte sağladığı yararların yanı sıra TKY teorisini kullanmanın yararlarından da bahsedilmektedir. TKY, diğer yönetim sistemlerinden daha farklı çalışmaktadır. Bu farklı sistemi uygulayan örgütlerde, karlılık ve rekabet alanında, örgütsel etkinliklerde ve müşterinin hizmetten ve üretimden memnun olduğu saptanmıştır. İlk defada ve hatasız üretim ile daha çok üretim imkanı sağlanmaktadır.



Maliyetler düşmekte ve zamandan tasarruf edilmektedir. Takım çalışması çoğalmakta ve işgörenlerin gönüllü katılımı, işten doyumunu artmaktadır. Müşteri ile işgören arasında etkili iletişim kurulmaktadır. Temel konular üzerinde fikir birliği sağlanmaktadır(Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1997).

Aşağıdaki tabloda genel olarak kullanılan araç ve teknikler görülmektedir.

**Tablo 3. Kalite Araç ve Teknikleri**

7 Eski Kalite Aracı	7 Yeni Kalite Aracı	Diğer Araçlar	Teknikler
Neden-sonuç Diyagramı	Benzerlik Diyagramı	Beyin Fırtınası	Kıyaslama
Çizelgeleme	Matriks Diyagramı	Kontrol Planı	Hata ve Etki Analizi
Kontrol Diyagramları	İlişki Diyagramı	Akış Diyagramı	Hata-ağaç Analizi
Grafikler	OK Diyagramı veya Kritik Yol Metodu	Güç Saha Analizi (Force Field)	Kalite Maliyetleri
Histogram	Ağaç Diyagramı	Anket	Problem Çözme Teknikleri
Pareto Diyagramı	Matriks Veri Analizi	Örnekleme	İstatistiksel Süreç Kontrolü
Saçılma Diyagramı	Süreç-karar Program Diyagramı		Kalite Fonksiyon Yayılımı

Gençyılmaz; Zaim, 1999.

### 7. TKY'nin Uygulanması ve Örgüt Yapısına Etkileri

TKY üst yönetimin öncülüğünde gerçekleştirilebilir. Vartorela'ya göre üst kademe yönetiminin TKY' deki başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır(Çetin, 1998).

1. Dünya standartlarında kalitenin gerektirdiği değişimlere cevap verebilmek.
2. Kalite politikalarının oluşumuna katılmak.
3. Örgütün vizyonunu tüm örgüt üyeleri için anlaşılır bir biçimde belirlemek.
4. Örgütün her kademesi için kalite hedefleri belirlemek.
5. Örgütte toplam kalite kültürü oluşturmak
6. Örgütte herkese TKY eğitimi sunmak.
7. TKY için örgütsel yapıyı oluşturmak.

8. Süreçleri düzenli olarak denetlemek, çözüm önerileri geliştirmek.
9. Her bir örgüt üyesinin ve takımların TKY'ye katkısını değerlendirmek ve bu katkıyı arttırıcı bir ödül sistemini düzenlemek
10. Müşterilerle yakın işbirliğine dayalı bir ilişki oluşturmak.
11. TKY'nin kabul görmesi için örgüt dışında da etkinliklerde bulunmak.

Bir örgütte Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının benimsenmesi değişimi gerektirmektedir. Örgüt TKY ile birlikte kalite anlayışını benimseyerek, yönetim anlayışında, işgörenlere yaklaşımında, üretim süreçlerinde ve çevre ile olan ilişkilerinde bütüncül bir değişimi gerçekleştirmektedir. TKY, örgüt yapısını ve kültürünü etkileyerek değiştirmekte ve yeni kalite anlayışına uygun olarak yeniden biçimlendirmektedir(Ensari, 1999).

## 8. Özet

Değişim sürecine uyum sağlaması gereken çalışmaları yapabilmek, değişimi görüp tanımak ile mümkündür. Geleneksel yapılar artık yerlerini değişime ayak uydurabilecek, çağdaş yapılara bırakırken, bu çalışmaların temelinde anahtar olarak "kalite" kavramının alındığı dikkatleri çekmektedir(Cafoğlu, 1996).

Toplam Kalite Yönetimi aşağıda sıralanan ilke ve özelliklerin hepsini temel almaktır. Bu nedenle de bir yönetim modelinden çok bir yaşam felsefesi olarak da kabul edilmektedir(Hergüner, 1998). Toplam Kalite Yönetimi;

- Değişik yönetim tarzlarının farkında olmak,
- Kaliteyi tanımlamak ve ilk ilke olarak benimsemek,
- Müşteri taleplerinin karşılanmasına yoğunlaşmak,
- İç ve dış müşteriye odaklanmak,
- Tüm kaynakları sürekli gelişmeye ayırmak,
- Yöneticileri değişen rollerini kabul etmek,
- Bir sistem içinde çalışıldığının bilincinde olmak,,
- Tüm organizasyonu bir ekip olarak görerek, ekip çalışmasına önem vermek
- İletişimi geliştirmek,
- İnsan kaynaklarının sürekli gelişmesine ayrıca önem vermek, anlamına gelmektedir.

## BÖLÜM II

### YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yükseköğretim kurumlarının temel amacı, hizmet sürecinin hem girdisi hem de çıktısı konumundaki öğrencilerin tatmin edilmesi ve topluma nitelikli iş gücü kazandırılmasıdır.

Önemli kaynak kısıtları ve eğitim hizmetleri sunumunda önemli kalite problemleri ile karşı karşıya olan Türkiye’de, başarılı Toplam Kalite Yönetimi girişimleri ile sağlanabilecek yararlar tartışılmaz niteliktedir. Bu nedenle, yükseköğretim kurumları da dahil tüm eğitim kurumlarında çağdaş yönetim uygulamalarıyla örgüt geliştirme yöntemlerinin tartışılması, bu alanda kalite farkındalığının yaratılması, uygulamaya geçirilmesi yolunda girişimler başlatılması ve başarılı örneklerin paylaşılması çok önemlidir(Sarvan; Cömert; Karakaş, 1997).

Bilgi çağına ulaşan toplumlarda rekabet gücü önemli ölçüde sahip olduğu bilgi potansiyeli ve insan gücü kalitesine bağlı hale gelmektedir. Amerika’da ve İngiltere’de akademik kurumların çoğu (Fox Valley Teknik Koleji, Aston Koleji), devlet ya da üniversite dışı oluşan bazı kurumların akademik standartlar konusunda oluşturdukları yaptırımlar ve kendi finansal sorunları sonucu temel değişikliklere giderek kendi kalitelerini sorgulamaya başlamışlardır. Böylece son yıllarda TKY, eğitimde oldukça geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Çünkü, öncelikle bir modelden çok bir yaşam felsefesi yaklaşımı vardır ve hem standartlaşma hem de kalite konusunda neredeyse 200 yıldır yapılan çalışmalara da farklı bir bakış açısı oluşturmaktadır. TKY eğitim kurumlarının eğitim kalitesi yanında hizmet kalitesi ile de ilgilenmelerini sağlamaktadır çünkü, hizmet kalitesi direkt olarak eğitim kalitesini de arttırmaktadır. Bu kütüphanedeki aydınlatmadan, yemek kuyruğunda az beklemeye, dersin iyi verilmesine kadar tüm alanlarda çalışma yapmaya ve gelişme kaydetmeye olanak sağlamaktadır(Hergüner, 1998).

Dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de eğitim kurumlarının yönetimlerinin çok önemsenmemesi bu kurumların iyi öğretmenlerce yönetilmelerini gündeme getirmiştir. Üniversite düzeyinde ise anlayış aynı olmakla birlikte yöntem biraz değişmektedir.

Rektör olmak için en az 5 yıllık profesör, dekan olmak için yalnızca profesör olmak şartı dışında seçilme ve atanma süreçleri dışında bir şart aranmamaktadır. Yani, orta öğretimde 500-1000, üniversitede 5000-15000 kişinin çalıştığı ve okuduğu kurumlar olarak birçok şirketten oldukça büyük ve yapıları gereği üretim sektöründeki organizasyonlardan daha karmaşıktırlar. Bu nedenle yönetimlerinin diğer işletmelerden farklı ve zor olduğu gerçeğinin son on yıla kadar bu kadar göz ardı edilmiş olması, bu kurumların endüstri devrimi sonrasında fabrikaların yönetim şeklinde yönetilmesine ama onların teknolojisinin ilerlemesi ile yönetim açısından kat ettikleri ilerleme hızına ulaşamamışlardır(Hergüner, 1998).

Bunun sonuçlarını, Türkiye’de yapılan bir çalışmada görmek mümkündür. Sanayi yöneticileri gençlere verilen eğitimde 3 konuda ihtiyacın karşılanmadığını belirtmişlerdir. Bunlar; ekonomik çevreyi anlama, iş yapma ve bitirme anlayışı, kar etme kavramıdır. Aynı yöneticiler gençlerin şu 5 konuda da beceri geliştirmesini istemektedirler; iletişim, ekip çalışması, problem çözme, öğrenmeyi öğrenme ve yabancı dil yeterliliğidir(Hergüner, 1998).

Yöneticilerin istediği bu becerilerin yabancı dil dışındaki hepsi TKY tanımı içinde yer almaktadır. TKY uygulaması yapılan yükseköğretim kurumlarını bitiren öğrenciler bu becerileri otomatikman kazanmış olacaklardır. Yalnız bunların gerçekleşmesi için eğitimcilerden, tıpkı TKY uygulamasındaki yöneticilerden beklendiği gibi kendilerini yargıç olmaktan çok destekçi, konuşmacı olmaktan çok yol gösterici ve danışman gibi davranmaları ve görevlerini tüm toplumla ortak olmak anlayışını paylaştıklarını daima hatırlamaları beklenmektedir(Özdemir, 1996).

TKY üniversitelerin en güçlü ve zayıf olduğu yönlerin analizini çok iyi bir şekilde yapmasını, önündeki fırsat ve tehlikeleri net bir şekilde ortaya koymasını ve kalite geliştirmeye yönelik hedefleri bu doğrultuda belirlemesini öngörmektedir. SWOT analizi olarak adlandırılan bu yöntem ile her üniversite içinde bulunduğu özgün koşulların gerçekçi bir değerlendirmesini yapma olanağı bulacaktır(Özden, 1997).

Özellikle 1992 yılından sonra nerede ise her ile bir üniversite açılması ve özellikle vakıf üniversitelerinin sayısının artması tüm üniversiteleri değişim ve gelişmelerin yönünü iyi tayin etmeye zorlamaktadır. Değişimi yakalayamayan üniversiteler bilimde, teknolojiye ve kültürde ülke kalkınması için gerekli öncülüğü yapamayacak, -değişimi

yakalayamayan şirketler gibi yok olmasa da- bilimsel alandaki ve ülke kalkınmasındaki etkililiğini kaybedecektir.

### 1. TKY'nin Yükseköğretimde Uygulanma Gereği

İçinde yaşanan bilgi çağı, yükseköğretim kurumlarının eğitim düzeylerini korumasından ziyade devamlı iyileştirme, gelişme ve değişme içinde bulunmasını gerektirmektedir. Artık bilgiyi uygulamak, varolan bilginin yönetimde en iyi nasıl kullanılacağı bilgisini sağlamak, yeni bilgilere gereksinim duymak ve bunları etkili kullanma yollarını aramak zorunlu duruma gelmiştir. Böyle bir dinamik yapıyı sağlayabilmek için üniversitelerde,

1. Öğrencinin akademik başarı potansiyeli,
2. Öğretim elemanlarının yaratıcı eğitici vasıfları,
3. Öğretim materyalinin içeriğinin çalışma hayatının istek ve ihtiyaçlarına uygunluğu gibi üç ana faktöre ihtiyaç vardır.

Günümüzde sanayi kuruluşları ve iş dünyasında en sık kullanılan kavramların başında "Kalite Devrimi" ve "Toplam Kalite Yönetimi" gelmektedir. Müşteri odaklılık, sürekli gelişme, katılımcı yönetim, önleyici kalite kontrol ve diğer pek çok terimi içeren bu anlayış çağdaş ülkeler arasında yer almayı hedefleyen Türkiye için iyi bir fırsat oluşturmaktadır. Bu nedenle her şeyden önce konuyu üniversitelerde ele alıp, toplumun özellikleri ile bağdaştırarak uygulamalara destek olan bir faaliyete geçmek gerekmektedir.

Türkiye'de, üniversitelerde rekabet ortamının bulunmaması nedeniyle herhangi bir üniversitenin kalitesinin diğeriyle karşılaştırma imkanı ve gereği görülmemektedir. Rekabet ortamının olmaması üniversitelerde çalışanların kendilerinden memnun olmaları ve bu konuda herhangi bir araştırmaya girmeye gerek duymamalarının bir nedeni olarak ortaya çıkmaktadır(Taşçı, 1995).

TKY'nin üniversitelerde uygulanıp uygulanamayacağına dair çeşitli görüşler bulunmaktadır. TKY anlayışının üniversitelerde uygulanabilmesine dair görüşler özetle şöyle sıralanabilir(Bakioğlu, 1996).

*Sürekli İyileştirme Çalışmaları:* Bu alanda akademisyenliğin özünde yatan sürekli araştırma, yeni yöntemlerle eğitim yapmak anlamında TKY ile paraleldir. Dünyadaki gelişme ve tartışmaları izleyerek müfredatı, ders konularını sürekli

yenileyerek düzenlemek bu sektör için büyük öneme sahiptir. Üniversitelerin bu çalışmalara imkan tanıyan, esnek ve geniş perspektifli yapıya sahip olması, bürokratik yapılarla örgütlerin standart programlar çerçevesinden uzaklaşması gerekmektedir(Duruiz, 1995).

*Takım Çalışması:* Akademisyenlerin konularında uzmanlaşmaya gitmeleri esas iken TKY yaklaşımı, çalışanlarını sürekli beraber çalışmaya ve planlamaya teşvik etmektedir. Akademisyenlerin birbirleri ile rekabet içinde olmaları da bu yaklaşımla çelişmektedir. Ancak disiplinler arası projeler, özellikle sosyal bilimlerde ağırlık kazanmaya başlamıştır(Duruiz, 1995).

*Sistem Yaklaşımı:* Eğitimin kalitesini artırmak için sistemin tümünü değerlendirmek gerekmektedir. Her birimin kendi etkinliğini artırması ve kalite konusundaki duyarlılığı bütünü etkileyecektir. Üniversitenin idari sorunlara yaklaşımında sistem yaklaşımı olumlu sonuçlar verecektir(Duruiz, 1995).

*İstatistiksel Süreç Kontrolü:* Akreditasyon almayı planlayan üniversiteler amaçlarını saptayarak, bu amaca ulaşmak için gerekli süreçlerin yer aldığı raporlar hazırlanmalı ve gerçekleşen başarılar karşılaştırılıp değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu çalışma ile idari ve eğitim süreçlerinin verilerinin tutulması ve analizlerin yapılmasının üniversite yönetimine önemli katkısı olacaktır. Kayıt işleri, bina, derslik sorunları, yemekhane ve kütüphaneye ilişkin sorunlar bu yöntemlerle iyileştirilebilir. Ayrıca öğrencilerin ayrılma nedenlerini tespit etmede, sınav başarılarını izlemeye, akademisyenlerin geliştirilmesi projelerinde bu yöntem kullanılabilir(Duruiz, 1995).

*Müşteri Tatmini:* Öğrencinin kim olduğunun dikkatli bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Öğrenciler, mezunlar ve veliler müşteri anlamına gelmektedir(Duruiz, 1995).

Yükseköğretimin ana görevlerinden biri öğretimin kalitesini belirleyecek kriterleri oluşturmaktır. Bunun için bazı sayısal göstergelere başvurulmaktadır. Örneğin kayıt olan öğrenci sayısı ve daha sonra bunların ne oranda öğrenimi terk ettiği veya başarısızlığa uğradığına bakılmaktadır. Diğer bir gösterge ise üniversitenin yönetiminin niteliğidir. Ancak bunu değerlemek sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Çünkü yönetimin ürünü, akademik çalışmaların ürünlerine bağlı görünmektedir ve yönetsel çalışma ve akademik çıktılar arasındaki ilişkiyi aramak zor ve yapay bir iş olmaktadır.

Ancak tüm örgütün çalışmalarına (ürünlerine) bakılarak yönetsel başarı ölçülebilecektir (Bakioğlu, 1996).

Üniversiteler; fakülte, enstitü, yüksekokullar, araştırma/ uygulama merkezleri ile idari/destek hizmet kuruluşlarından oluşmaktadır. Bu kuruluşların genelde kendi iç birimlerinde ve diğer bölümlerde, idari toplantılar dışında, iletişim eksiklikleri vardır. Akademik ve idari/destek hizmetleri arasındaki bu iletişim ve işbirliği eksiklikleri, kolaylıkla önlenilecek sorunların tekrarlanması ile sürüp gitmektedir. Örnek olarak öğrencilerin yeterli derecede hazır olmadıkları sınavlara girmemek için hasta raporu getirmeleri ve sınav haklarını ileri bir tarihe aldırma girişimlerine sıklıkla rastlanmaktadır. Bu sorunu çözmek amacıyla sağlık hizmetleri ile akademik yönetim birimleri arasında oluşturulacak kalite takımının, doktor raporlarının; nerede, hangi tanılarla alındığını incelemesi ve telafi sınavının raporun bittiği tarihten kısa bir süre yapılması, üniversitenin bulunduğu ilin dışındaki yerlerden alınacak raporların ancak tatil zamanlarında geçerli olması gibi öneyici tedbirler olarak öğrencilerin rapor alma girişimlerini azaltma önerileri geliştirilebilir.

## 2. Yükseköğretimde Kalite Nedir?

Eğitim, toplumun yaratıcılığını ve verimini artıran, bireye yeteneklerini geliştirme olanağı veren, sosyal adalet ve fırsat eşitliğini gerçekleştiren en etkili araçtır. Dolayısıyla eğitim, üretim faktörlerinden biri olan emeğe nitelik kazandırma sürecidir.

Tüm faaliyetlerde öğrencilerin öğretimi ve eğitimi odak noktasıdır. Çünkü, öğrencilerin öğretimi ve eğitimi üniversitelerin en temel fonksiyonudur. Yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak için iki alışlagelmiş yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi Akreditasyon, diğeri de çıktıların (ürünlerin) değerlendirilmesidir (TÜBİTAK, 2001).

Akreditasyon girdilerle, yani öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının özellikleri, akademik ve fiziki altyapı (kütüphane, laboratuvar, sınıflar...) üzerine odaklanmıştır. Akreditasyonda, yükseköğretime ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve miktarı belirli bir düzeyin üstünde ise çıktılarının kalitesinin de belirli bir düzeyin üzerinde olacağı varsayımı vardır. Bir başka deyişle, yükseköğretimdeki kaliteyi, ona ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve düzeyi belirler. Akreditasyon yükseköğretim sisteminin içiyle, eğitim süreçleriyle ve sonuçlarla ilgili değildir. Değerlendirme

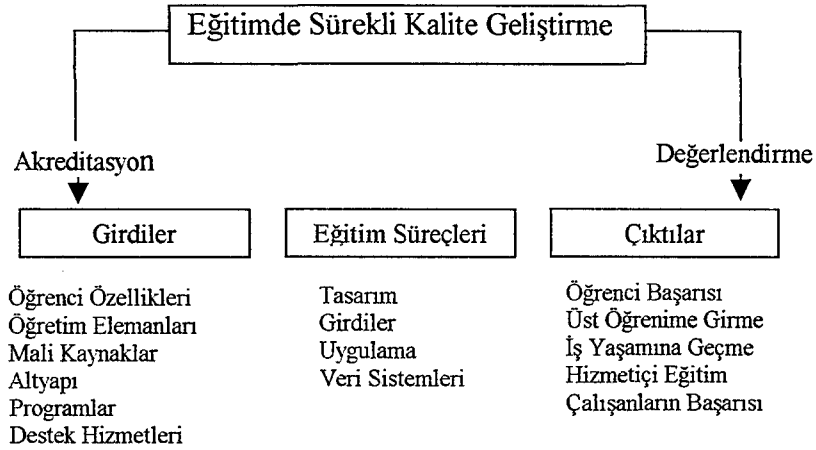
sistemleri ise, öğrenci başarıları, mezun sayısı, istihdam edilen mezun sayısı, mezunların istihdam yerleri gibi sistemin çıktılarıyla ilgilidir. Ancak burada da eğitim-öğretim süreçleri göz ardı edilmektedir(TÜBİTAK, 2001).

Yükseköğretimde, gerçek anlamda kalite artışı sağlanmak isteniyorsa,

- girdileri değerlendiren akreditasyon sistemini,
- çıktıları değerlendiren değerlendirme sistemini,
- eğitim-öğretim süreçlerinin tasarımını, planlamasını, uygulamasını ve denetimini sağlayan sistemleri, beraberce entegre ederek, kalite güvencesini sağlayan "Yükseköğretimde Toplam Kalite Sistemi" yöntem ve tekniklerinin kullanılmaya başlanması gerekmektedir(TÜBİTAK, 2001).

Şekil 3. Eğitimde Kalite Çevrimi

Peker,1996.



Hizmet kalitesi, sunulan hizmetin "tüketici beklentilerine uygunluk düzeyi", "kullanım açısından uygunluk" veya "istekleri tatmin etme düzeyi" olarak tanımlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi ve pazarlama anlayışının ortak noktası tüketicilerdir. Gerek kar amaçlı gerekse kar amacı gütmeyen kurumların temel amacı müşteri tatminidir. Eğitim kurumlarının müşterileri öğrenciler, aileler, iş dünyası ve devlet, yani genel olarak toplumdur. Dolayısıyla yükseköğretim kurumunun en önemli hedefi, bu grupların tatmin edilmesi olmalıdır. Tatmin ise, kaliteli eğitim ile yakından ilişkilidir (Varinli; Uzay, 1997).

Kaliteli eğitim, öğretim kurumunun mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak, öğrenciye bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslararası



düzeyde rekabet edebilecek yeteneğe sahip bireyler yetiştirme kapasitesidir. Başka bir deyişle, öğrencinin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı, eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten eğitim kaliteli eğitimidir (Varinli; Uzun, 1997).

Kalitenin ne olduğu konusunda pek çok tanım bulunmaktadır. Ancak bunların yükseköğretimde kaliteyi tanımlamakta çok başarılı olduklarını söylemek güçtür. Örneğin, “amaca uygunluk”, “müşteri isteklerinin karşılanması” gibi tanımlar, yükseköğretim için tam kalite anlayışını ifade edememektedir. Yükseköğretimde kalite geniş kavramları içine almakla birlikte, milli ahlaki değerleri, müşteriye ve sürekli iyileştirmeyi vurgulamaktadır (Özcan, 1997). Bu çerçevede içerisinde yükseköğretimde kaliteyi tanımlayacak olursak; “kalite; öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını arttıracak sosyal, psikolojik, bilimsel ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir” (Eroğlu, 1998).

Eğitimde toplam kaliteyi, Dahlgaard ve diğerleri de şöyle tanımlamaktadırlar; “Bütün işgören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürü”dür (Elma; Demir, 1999).

Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi, eğitimin her aşamasında ve eğitimi etkileyen tüm alanlarda,

- fiziki altyapı (bina, spor tesisleri, açık alan vb.)
- akademik altyapı (laboratuvar, kütüphane, dokümantasyon, iletişim, bilgi işlem vb.),
- ders programı,
- sınav ve değerlendirme sistemi,
- akademik/ıdari personel temin ve geliştirme sistemi,
- araştırma ve yayınlar,
- kurumsal gelişme planı (stratejik planlama),
- üniversite-sanayi-toplum ilişkileri sağlanırsa kaliteli insan gücü yetiştirilebilir (TÜBİTAK, 2001).

### **2.1.Yükseköğretimde Kalite Sistemine Olan İhtiyaç**

Kalite, insana değer verme, sürekli değişme, gelişme ve yeniden yapılanma ile aynı anlama gelmektedir. Kalitenin bireye yansımış şekli, sürekli problem çözme yolları arayan ve yaratıcı, ilgilerini ve amaçlarını gerçekleştirmede bencil olmayan ve adil

davranan, insan ilişkilerinde demokratik ve özerk, sosyo-kültürel konularda esnek ve bütünlüycü özellikleri ağır basan bir insandır. Bu insanın gelişiminde yardımcı olacak öğreticinin de kaliteli olması ve bu özelliklere sahip olması eğitimde ön şarttır. Bu durum insanın çevresindeki ve toplumdaki yaşam kalitesi ile çok yakından ilgilidir. Ayrıca modern yaşamın gerektirdiği güçlükler ve baskılarla birlikte ele alınması gerekmektedir (Bakioğlu, 1996).

Kaliteli öğretimin sunulması için çok değişik grupların memnun edilmesi gerekmektedir. Memnun edilmesi gerekenler kısaca dış müşteriler olarak ifade edilebilecek olan öğrenciler, işverenler, aileler gibi çok farklı özellikleri olan gruplardır. Bu nedenle bir fakültenin kaliteyle ilgili olarak karşılaşıacağı en büyük problem; memnun edilmesi gereken müşterilerinin sayısı ve çeşitliliğidir. Buna ek olarak, müşterilerinin bazılarının ihtiyaçları ve talepleri kendi aralarında giderebilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için bir kalite sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu sistem sayesinde, değişik müşteri grupları rahatlıkla memnun edilebilecektir (Özcan, 1997).

“Tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi anlamına gelen TKY’nin eğitim kurumlarında da uygulanmaya başlanması, Türkiye’yi çağın gereklerine adapte edebilmek açısından beklenen bir misyondur. Üretim ve hizmet sektörünün son hızla değişim reformu başlattığı günümüzde, eğitim kurumlarının, özellikle üniversitelerin bu çağdaşlaşma yarışında öncülük yapması gerekmektedir. “Kalite Çağı” olarak adlandırılan 21.yy.’da yoğun, uluslararası rekabet; yüksek kalite, düşük maliyet ve sorunlara anında, acil çözümlerle yönlendirilirken, sanat ve bilimde uzmanlaşmış kişiler önümüzdeki yılların dünyayı şekillendiren liderleri olarak ortaya çıkacaklardır (Köksal, 1998).

Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarını yöneten ve yönlendiren eğitim yöneticileri ve liderlerinin kalite çalışmalarının önemini farkına varıp, gerekli çalışmaları kendi kurumlarında başlatmaları arzu edilmektedir. Bu sürecin başlatılması için, öncelikle lider konumundaki kişilere gerekli eğitimin verilmesi, bazı yurtiçi ve yurtdışı örneklerden yararlanıp, her kurumun bir an önce kendi kültür ve yapısına uygun uygulamaya geçmesi desteklenmelidir (Köksal, 1998).

## 2.2. Yükseköğretimde Kaliteyi Belirleyen Faktörler

Bir yükseköğretim kurumundaki eğitim kalitesini belirleyen ve etkileyen faktörleri beş grupta toplayabiliriz. Bunlar;

1. Öğrencilerin kalitesi
2. Öğretim elemanlarının kalitesi
3. Fiziki ortamın ve teknik donanımın kalitesi
4. Sosyal-kültürel ve akademik faaliyetlerin yeterliliği
5. Yönetim anlayışıdır (Eroğlu,1998).

Bu faktörlerin hepsi bir bütün olarak kaliteyi belirlemektedir. Ayrıca eğitim sisteminin bütün aşamalarında kalitenin sağlanması en önemli hedef olmalıdır. Öğrencinin eğitim süreci ilk ve orta öğretim ile üniversiteden oluşmaktadır. Üniversite bu zincirin son halkasıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında zincirin her halkası bir sonraki aşamaya kaliteli çıktı üretmek durumundadır. Yani yükseköğretimde kaliteli hizmet, zincirin diğer halkalarından kaliteli çıktı almasına bağlıdır(Varinli; Uzay, 1997).

**1. Öğrencilerin Kalitesi:** Yükseköğretimde kalitenin en önemli belirleyicilerinden biri öğrencilerdir. Öğrenciler hem eğitimin kalitesini belirleyen bir girdi, hem de kalitenin göstergesi olan bir çıktıdır. Kalite, öğrencinin hem bilgi düzeyi hem öğrencinin girdiği programda gördüğü konuları öğrenme isteği, hem de üniversite öğrencisi davranışı ve sorumluluğunu gösterebilecek durumda olması ile yakından ilişkilidir(Varinli;Uzay, 1997).

Kaliteli bir eğitim için öğrencilerden beklenenler şunlardır: Alt yapısının iyi olması, derse aktif olarak katılması, sadece alıcı değil merak edici sorgulayıcı olması, güncel konulara ilgi duyması ve yakından takip etmesi, planlı çalışması, bulunduğu eğitim kurumunun gerektirdiği bilgi ve yeteneğe sahip olması, derse geçmek için değil öğrenmek için çalışması, araştırmaya yatkın olması, öğretim elemanlarıyla ve çevreyle dengeli bir iletişim kurması, ders ile ilgili beklentilerini ifade edebilmesi, belirli düzeyde yabancı dil bilmesidir(Varinli;Uzay, 1997).

**2. Öğretim Elemanlarının Kalitesi:** Eğitimde kaliteyi yükseltmek açısından öğretim elemanlarına da görevler düşmektedir. Bu açıdan eğitim kalitesini arttırmak üzere öğretim elemanlarına düşen görevler ve sahip olmaları beklenen vasıfları ise şöyle sıralamak mümkündür: Teorik bilgilerin uygulama ile desteklenmesi, güncel konuların yakından takip edilmesi ve derslerde kullanılması, konusuna hakim olması ve bunu

öğrenciye aktarabilmesi, ödev ve araştırma konuları vererek öğrenciyi araştırmaya teşvik etmesi, modern eğitim tekniklerini bilmesi ve bunları uygulaması, işini sevmesi ve istekli olması, öğrenci ile iyi bir diyalog kurması, derse devamı ve katılımı zorunlu değil gönüllü olarak sağlayabilmek için öğrenciyi motive etmesi, yeterli ders dokümanı verebilmesi, öğretim elemanları arasında bilgi alışverişinin olması ve öğretim elemanının fazla ders yükü altına girmemesidir(Varinli;Uzay, 1997).

**3. Fiziki Ortamın ve Teknik Donanımın Kalitesi:** Kalite üzerinde önemli etkileri olan bir diğer faktör de fiziki ortamın kalitesi ve teknik donanımın yeterliliğidir. Bu açıdan, teknik donanımın ile ilgili eksikliklerin giderilmesi ve modernleştirilmesi, fakülte kütüphanesinin zenginleştirilmesi ve dergilerin düzenli olarak gelişinin sağlanması, öğrencilerin kullanımına açık bilgisayarlar ve İnternet sisteminin kurulması kalite yeterliliğinin sağlanmasında önemli olmaktadır(Varinli;Uzay, 1997).

**4. Sosyal-kültürel ve Akademik Faaliyetlerin Yeterliliği:** Okulda düzenlenecek akademik faaliyetler bu konuda hem öğrencilerin hem de öğretim elemanlarının gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bunun yanında öğrencilerin ve öğretim elemanlarının okul dışındaki faaliyetleri de okuldaki verimlilikleri ile yakından ilişkilidir. Eğitimin kalitesini arttırmak üzere bu konuda yapılması gerekenler şunlardır; çevre ile iş birliğinin geliştirilmesi, ilgili yerlere (örn: fabrikalar) geziler düzenlenmesi, seminer, sempozyum ve benzeri çalışmalar düzenlenmesidir(Varinli;Uzay, 1997).

**5.Yönetim Anlayışı:** Yönetimin kalite anlayışı ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesi, iyi bir eğitim açısından son derece önemlidir. Hem öğretim elemanlarının hem de öğrencilerin kuruma güven duyması ve huzurlu bir ortamda çalışması kalite açısından önemlidir. Yönetim ve öğretim elemanları arasında uyum olması, kaliteli öğrenciyi fakülteye çekebilmek için gereken faaliyetlerin yapılması, öğretim üyeleri arasında eşgüdümün sağlanması, hem öğrenci hem de öğretim elemanı düzeyinde rekabet, yarışma ve ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, öğretim elemanı kadrosunun zenginleştirilmesi, öğretim elemanları arasında rekabet yaratmak ve öğrenciye seçme imkanı tanımak için aynı dersin farklı öğretim elemanları tarafından verdirilmesi, her öğretim elemanına en az bir yıl yurt dışında bulunma olanağı verilmesi, öğretim elemanlarının bilim dalları seviyesinde kararlara katılımının sağlanmasıdır(Varinli;Uzay, 1997).

### 2.3. Yükseköğretimde Müşteri Kavramı

Müşteri, yükseköğretimde en önemli konulardan biridir. Bazı akademisyenler üniversitelerde müşteri kelimesinin kullanılmasını şüphe ile karşılamakta ve itiraz etmekte, bazıları da müşteri kelimesini biraz daha yumuşatarak, aynı anlamda alıcı kelimesinin kullanılmasını önermektedirler(Özcan, 1997).

Eğitim örgütlerinde müşteri olarak önce öğrenciler akla gelmektedir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre müşteri, sadece üretilen ve satılan malı veya hizmeti kullanan veya tüketen işyeri dışındaki kişi ve kuruluşlar değildir. İşyeri içinde birbiriyle bağlantılı iş yapan kişiler, çalışanlar, yöneticiler bölümler olabilmektedir (Yaylacı, 2001).

TKY anlayışına göre her kuruluşun iç ve dış müşterileri bulunmaktadır. Bir fakültenin iç müşterileri kolayca tanımlanabilmektedir. Bu müşterileri şu şekilde ortaya koyabilmek mümkündür: Bir fakültede birbirine hizmet alışverişi içerisinde bulunan kimseler veya bölümler, hizmetin sunumuna göre satıcı-müşteri durumundadırlar(Özcan, 1997). Örneğin, mali işler biriminde çalışanlar, maaş, ek ders, yolluk, satın alma gibi işlemleri yaparak hizmet sunarken bu birimde çalışanlar da diğer birimlerden, yerine getirmekle görevli olduğu hizmetleri yürütebilmek için, mal, hizmet, bilgi ve belge almaktadır. Mali işler birimi, evrak kayıt bürosundan, eğitim öğretim yapan bölümlerden, personel işlerinden bilgi ve belge alırken, destek hizmetleri biriminden de temizlik, ısınma, aydınlatma gibi hizmetleri almaktadır. Dolayısıyla mali işler biriminde çalışanlar hem müşteri hem de müşteriye hizmet sunma konumundadır. Bu ilişki biçimi diğer birimlerde ve bölümlerde çalışanlar için de söz konusudur. İç müşteri tanımına göre bir yükseköğretim kurumunda bu ilişkileri öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretim üyesi, öğretim üyelerinin birbirleriyle ilişkileri, öğrenci-diğer çalışanlar ilişkisi, öğretim üyeleri –diğer çalışanlar ilişkisi, diğer çalışanların birbiriyle ilişkileri olarak ele almak mümkündür. Bu ilişkilerin sağlıklı olması aynı zamanda iyi işleyen bir iletişim sisteminin kurulması ve işletilmesiyle mümkündür (Ceylan, 1997).

Yükseköğretim kurumlarının söz sahipleri iç ve dış müşteriler olmak üzere iki düzeyde tanımlanabilir(Saatçioğlu, 1997). Bunlar:

- **Öğrenciler:** Yükseköğretim sunulmaktadır.
- **Öğretim Elemanları:** Öğretim sunmaktadırlar.

- **Veliler:** Çocuklarının öğretim almaları için direkt ve dolaylı olarak ödemede bulunan kimselerdir.
- **Yüksekokullar veya Fakülteler:** Öğrenciler bir yüksekokul veya fakültenin öğretim sürecine girdi olabilmektedirler.

Dış müşteriler ise dolaysız ve dolaylı olmak üzere iki grupta sınıflandırılabilir:

#### **Dolaysız Dış Müşteriler**

- **İşverenler:** Yetenekli ve vasıflı işgücüne ihtiyaçları vardır.
- **Diğer Yükseköğretim Kurumları:** Rekabet ve kıyaslamada etkilidirler.

#### **Dolaylı Dış Müşteriler**

- **Devlet:** Yetişmiş beyin gücüne ihtiyacı vardır.
- **Akreditasyon Kurumları:** Kurumlar arası işbirliği ve kıyaslamada etkidirler.
- **Mezunlar:** İstihdam edilmeleri sürecinde destek önemlidir.
- **Tüm Ülke:** Her şeyiyle yükseköğretime muhtaçtır (yeni teknoloji, idareci, hukukçu, siyasetçi, vb.).

Bu müşterilerin ihtiyaçları ve Yükseköğretim kurumlarından beklentileri genellikle farklı olmaktadır. TKY sistemi, bu farklı ihtiyaç ve beklentilerin katılımlı ve uzlaşmacı bir ortamda oluşan bileşenleri doğrultusunda işleyen bir yönetim sistemi konumundadır(Saatçioğlu, 1997).

#### **A. Öğrenci İhtiyaç ve Beklentileri**

- Profesyonel ve kişisel hedefleri için bilgi, beceri ve yetenek edinebilmek
- Öğrenmeyi öğrenmek
- İsteddiği sorulara cevap verebilmek
- Nitelikli öğrenim ve eğitim görmek
- Zengin kütüphane olanakları
- Etkin ve verimli çalışan bilgisayar hizmetleri
- Öğrenmeye, araştırmaya, ders dışı faaliyetlere katılmaya özendirilmek
- Yönetime katılım, yönetimden hesap sorabilme

#### **B. Öğretim Üyelerinin İhtiyaç ve Beklentileri**

- Sürekli kişisel gelişme
- İş güvencesi
- İşinden hoşlanma ve işinde motive edilme

- Bilgi edinme
- Akademik ve politik özgürlük
- Eğitim/öğretim, araştırma ve yönetimde esneklik
- Uluslararası ilişkilerde bulunma
- Disiplinler arası çalışma ortamı
- Endüstri ve devletin sorunlarına eğilebilme
- Zengin kütüphane ve bilgisayar olanakları
- Yönetime katılım ve yönetimden hesap sorabilme

#### ***C. Programların ve Bölümlerin İhtiyaçları***

- Sürekli İyileştirme
- Bilgi alışverişi
- İşbirliği ve ortaklık kurma

#### ***D. İdari Personelin İhtiyaçları ve Beklentileri***

- Sürekli kişisel gelişme
- İş güvencesi
- İşinden hoşlanma
- İşinde motive edilme
- Bilgi edinme

#### ***E. İşverenlerin İhtiyaçları ve Beklentileri***

- Yetenekli ve üretken mezunlar
- Sorunların çözümü için işbirliği

#### ***F. Devlet ve Toplumun İhtiyaç ve Beklentileri***

- Yetenekli ve konusunda bilgili işgücü
- Sorunların çözümü için işbirliği
- Kültür ve sosyal değer yargılarının yaratılması ve yayılması
- Hesap sorma

#### ***G. Akrediasyon Kurumlarının Beklentileri***

- Belirlenen ölçütlere ve standartlara uyum

#### ***H. Mezunların İhtiyaç ve Beklentileri***

- Mezun olduğu yükseköğretim kurumunun saygınlığının artması ve o kurumdan mezun olmanın onurunu yaşamak

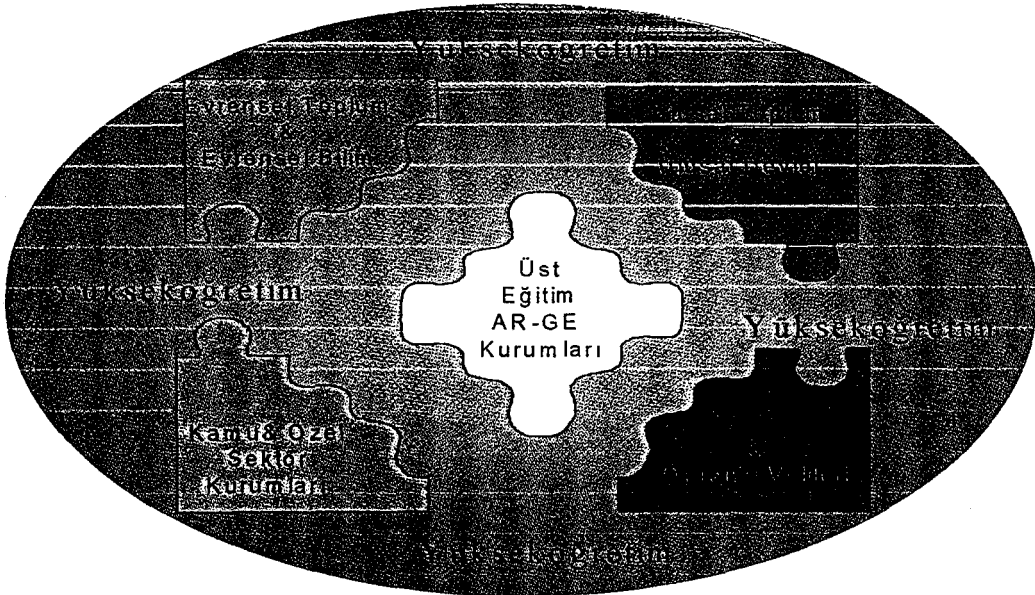
- Sürekli eğitim ihtiyaçlarının karşılanması
- İşbirliği ve bütünleşme

### ***I. Diğer Yükseköğretim Kurumlarının İhtiyaç ve Beklentileri***

- Lisansüstü programlar için nitelikli öğrenci
- Kütüphane ve bilgisayar hizmetlerinden yararlanma
- Eğitim/öğretim ve araştırmada işbirliği (Saatçioğlu, 1997).

Yükseköğretimdeki kaliteden bahsedebilmek için ürünlerin ve hizmetlerin kimler için yapıldığını yani müşterilerinin kimler olduğunu öncelikli ve ağırlıklı olarak açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Yükseköğrenimin verdiği eğitim-öğretim hizmetinden yararlanan öğrencileri veya yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen bilimsel teknolojik araştırmalardan yararlananları “müşteri” olarak tanımlamak ilk defa işitildiğinde kulağı tırmalayabilecek veya bu sözcüğe bir tepki oluşturabilecektir. Ancak günümüzde bu sektörlerde kaliteden bahsedilirken “müşteri” kelimesi kalitenin ayrılmaz bir bütünü durumuna gelmiştir (Köksoy, 1997).

**Şekil 4. Yükseköğretimin Müşterileri**



### **3. Toplam Kalite Kültürü ve Üniversiteler**

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de önce sanayi alanında TKY başarısının hissedilmesi diğer örgütleri harekete geçirmiştir. Özellikle üniversitelerin araştırmacı,



sorgulayıcı, yayıcı ve üretici kimliklerini daha belirgin hale getirmede TKY'ye geçmeleri başarılarında önemli gelişmelere zemin hazırlayacaktır. Örgütsel gelişmede önemli rol oynayan liderlik, takım çalışması, motivasyon, sürekli gelişme, problem çözme ve kararlara katılma uygulamalarının oluşturduğu toplam kalite kültürünün toplumların dinamiği olan üniversitelerde yaygınlaştırılması üniversitelerin belirledikleri hedefe ulaşmalarında ve küreselleşen dünyada mikro, makro ve mega hedefleri gerçekleştirmede anlamlı başarılar için zemin hazırlayacaktır(Cafoğlu, 1999).

Üniversitelerde çalışan herkesin aynı inanç etrafında toplanabilmesi, örgütte herkesin katıldığı ortak bir kültürün yaratılması ile mümkün olabilecektir. Paylaşılan örgüt kültüründe üyeler ortak hissetme, düşünme ve yaşama davranışı içinde olacaklardır.

Bir üniversitenin gerçekleştirmek zorunda olduğu pek çok işlevden bahsetmek mümkündür. Bunlar:

- Değişikliklere çabuk uyum sağlayacak, koşulları daha iyiye götürecek bilgi ve beceriyle donatılmış nesilleri yetiştirmek
- Kültür aktarımını sağlamak
- Bilimsel araştırmalar yoluyla evrensel bilgi dağarcığına katkıda bulunmak
- Bilim insanı yetiştirmektir.

Bir örgütte kültürü belirleyici faktörlerden en önemlisinin yönetici olduğu gerçeği hemen herkes tarafından bilinmektedir. Yöneticinin sahip olduğu tutumlar, değerler, etkileme gücü, kişiliği artık örgüt kültürünün belirleyicileri arasındadır. İşte bu belirleyici özellikleri ile oluşan örgüt kültürü örgütün başarı ve başarısızlığında önemli rol oynamaktadır (Cafoğlu, 1999).

### 3.1. Yükseköğretimde Vizyon

Eğitimde 20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan ve bazen “eğitim patlaması” olarak adlandırılan olağanüstü gelişme ile, dünya nüfusunun ortalama eğitim düzeyindeki çok büyük gelişme birlikte küresel ölçekteki en büyük değişimlerden birini oluşturmaktadır. Eğitimin bir bütün olarak gelişmesi ve bilginin kayda değer biçimde ilerlemesinde yükseköğretim belirleyici faktörlerden biri olmuştur (UNESCO(Uyarlayan: Baskan), 2000).

Bugünün dünyasında bilginin giderek artan önemi ve yükseköğretim alan insanların sayısındaki artış, yükseköğretimin toplumu etkileme sorumluluğunu arttırmıştır. Bu sorumluluğu ve bu rolü tam olarak yerine getirmek için yükseköğretimin değişmesi gerekmektedir(UNESCO(Uyarlayan: Baskan), 2000).

Üniversiteleri yeni toplumsal roller ve değişen misyon yüklenmeye iten belli başlı gelişmeler arasında aşağıdaki nedenler sıralanabilir:

1. Diploma yeterli olmayacaktır. Üniversite sayısının çok az olduğu dönemlerde sadece diploma vermek bile büyük bir prestij sebebi idi. Oysa günümüzde diploma kendi başına fazlaca anlam ifade etmemektedir. Diplomayı taşıyanların ülke sorunlarına duyarlılık, entelektüel kapasite, bilgi çağının gereklerine uygun donanım ve mesleğine yenilikler getirebilmesi gibi faktörler önem taşımaktadır.
2. Üniversitelerin devletin sağladığı mali destekle gelişmesinin mümkün olmadığı ortadadır. Her üniversite gelişebilmek ve ülke kalkınmasında etkili olabilmek için ilave kaynaklar yaratmak zorundadır.
3. Ülke sathına yayılması ile üniversiteler aynı zamanda bir mahallilik özelliği de kazanmıştır. Büyük şehirlerin dışındaki üniversitelerden ülke geneline yükseköğretim olanağı sağlama yanında, içinde bulunduğu ilin ve bölgenin kalkınmasına öncülük etmeleri ve sorunlarının çözümüne katkıda bulunmaları beklenmektedir. Belediyeden, ticaret odalarına kadar birçok birim üniversiteden sorunlarının çözümüne yardımcı olmasını istemekte; halk şehirlerinin kalkınmasının üniversite kanalı ile ivme kazanacağına inanmaktadır(Özden, 1998).

Yükseköğretimin ve genel olarak öğretimin sorunları 21. yy.'ın ilk yıllarının yaşandığı şu zamanlarda toplumların karşı karşıya olduğu en büyük meselelerden biridir. Yükseköğretim, kendi açısından, dönüşüm halindeki bir dünyada misyonunu uygun biçimde yerine getirmek ve bir bilgi, enformasyon ve eğitim toplumu olacak 21.yy. toplumunun gereksinim ve gerekliliklerini yerine getirmek için kendini hazırlamak göreviyle karşı karşıyadır(UNESCO(Uyarlayan: Baskan), 2000).

### **3.2. Yükseköğretimin Misyonları**

1. Yükseköğretimin en yüce amacı birey olarak insana ve topluma hizmet etmektir.
2. Yükseköğretimin araştırma ve sorgulama çalışmaları, eğitim ve öğretim yöntemleri, farklı toplumsal aktörlerle ortaklaşa yaptığı etkinlikler ve işbirliği çalışmaları

aracılığıyla toplum ve birey için daha iyi bir geleceğe giden yeni yollar bulması ve geleceğe yön ve biçim vermesi beklenmektedir.

3. Geleneksel misyon olan, bilginin araştırma ve entellektüel yaratım yoluyla sürdürülmesi, arttırılması ve yayılması ve bilgiyi çeşitli yollarla öğretip herkese ulaştırmak temeldir. Var olan bilgiyi elde etmek, uygulamak ve yeni bilgi üretmek için kendi içinde kapasite geliştirme görevi de vardır. Gelecekte artan bir öneme sahip olacak bir yanı daha vardır bu, bilgi ve becerilerin güncelleştirilip geliştirilmesi ve daha ileri bir eğitim ya da mezunların ya da mezun olmayanların kariyer değiştirmek için yeniden eğitilmesidir.
4. Yükseköğretimin toplum içindeki en önemli misyonlarından biri kültürel ve etik misyonudur. Yükseköğretimin, kültürel kimliği savunup koruması, kültürel değerlerin yayılması ve üretilmesini teşvik etmesi, kültürel çeşitliliği koruyup desteklemesi ve kültürlerarası anlayış ve uyumun geliştirilmesi ve kültürlerin karşılıklı olarak zenginleşmesi konularında çalışması beklenmektedir.
5. Yükseköğretimin ana misyonlarından biri herkes için yaşam boyu öğrenime katkıda bulunarak, böyle bir eğitimin vazgeçilmez bir ögesi ve itici gücü olmak ve bunu gerçekleştirmek için kendisini değiştirip dönüştürmektir. Bu bağlamda ve daha genel olarak, yükseköğretimin eğitim sisteminin tamamı ve toplumdaki eğitsel etkinliklere göre çok daha büyük bir sorumluluğu vardır (UNESCO(Uyarlayan:Baskan),2000).

#### 4. TS-EN ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi

“Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan bir hizmet” olarak tanımlanan “kalite, son yıllarda eğitim ve öğretim kuruluşlarında önemli bir kavram olarak yerini aldığı daha önce de belirtilmişti. Başlangıçta, ticarete yönelik endüstriler için geliştirilmiş olan TS-EN ISO 9000 standartlarının, günümüzde eğitim/öğretim alanlarında da uyarlanabileceği ve bu standartların geliştirdiği yönetim ilkelerinin, ticaret ve/veya endüstride olduğu gibi uygulanabileceği, bazı ülkelerde yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır (Çoruh, 1997).

Aslında kalite güvence etkinliklerinin akademik kuruluşlarda, özellikle de yükseköğretimde uzun bir geçmişi vardır: Kurs onayı, geçerlik, yönetme ve inceleme bunlar arasındadır. Personel değerlemesi, eş çalışan öğretim gözlemi, öğrenci geri

beslemesi halen kullanılan araçlardandır. Bireysel öğretim ünitesi, programlar, personel performansı, toplam eğitimsel tecrübeden tatmin duyma bu şekilde değerlendirilmektedir. Bu çerçevede son yıllarda kalite konusu ağırlık kazanınca bazı kurumlar "akademik standartlar el kitaplarını" güncelleştirmiş; geleneksel kurs programı incelemesinin ötesine geçerek öğretim yükü, öğrenme kaynakları, araştırma ve öğretim ilişkisi, değerlendirme prosedürleri, öğretim yapısı ve akademik yılın yapılaştırılmasını kapsama almışlardır(Balcı, 1998).

Bütün dünya kalite sistemlerinden en çok kullanılan TS-EN ISO 9000 standartlarının belirttiği Kalite Güvence Sistemi'dir. Bu standartlar tüm dünyada kalite güvence standartları olarak kullanılmaktadır. Türk Standartları Enstitüsü de üye olduğu, Milletlerarası Standartlar Teşkilatı (ISO) tarafından 1987 yılında yayınlanan bu standartları 1988 yılında milli standartlar olarak kabul etmiştir. İhracat yapan firmalar için Avrupa Topluluğu'na giriş vizesi olarak da tanımlanabilecek bu standartlar artık günümüzde her türlü sektörde rahatlıkla uygulanmaktadır. Başarı ile uygulanan 9000 standartlarının imalat sektörüne getirdiği avantajlar tartışma götürmemektedir. Son yıllarda hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabilen bu standartlar, "taşınabilir standartlar" olarak da adlandırılmaktadırlar. Yani üniversitelerden, bankalara, otellerden, hastanelere kadar her türlü organizasyonda rahatlıkla uygulanabilmektedir(Temel, 2000).

Hizmet sektörü için TS-EN ISO 9000 uygulamalarında karşılaşılan problem sadece standartların dilidir. Başlangıçta imalat sektörünün ihtiyacına cevap vermek için hazırlanan standartlara, hizmet sektörü uygulayıcıları ilk etapta tepki göstermektedirler. Özellikle bu problem yükseköğretimde öne çıkmaktadır. Çünkü akademisyenlerin bir kısmı TS-EN ISO 9000 standartlarının diline yabancı oldukları için 'okul bir fabrika değildir', 'öğrenciler girdi değildir', diyerek 9000 standartlarının yükseköğretimde uygulanmasına başlangıçta tepki gösterebilmektedirler(Özcan, 1997).

Kalite sistemini başarılı şekilde uygulamanın temel şartı, üst yönetimin etkin liderliği ve kalite sistemi için güvencesidir. TS-EN ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'nde de durum aynıdır. Standardın birinci şartı üst yönetimin sorumluluğudur. Bu sorumluluk, etkin liderliği ve güvenceyi içermektedir. Konu yükseköğretim açısından ele alındığında, 9000 standartlarının başarıyla uygulanabilmesi ve faydalar elde edilebilmesi için, yükseköğretim üzerinde söz sahibi olan kesimin etkin liderliğine

ve kalite sisteminin kurulması için güvenceye ihtiyaç vardır. Bu konuda da rektörlere büyük görev düşmektedir(Özcan, 1997).

Yükseköğretimde kalite çalışmalarının amacı, hizmetlerin tutarlı ve sürekli olarak iyileştirilerek verilmesini sağlamaktır. Yükseköğretimde TS-EN-ISO 9000 Kalite Güvence Standartları'nın uygulanması ile ilgili bir çok yararlar elde edilmektedir. Bunlardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Çalışanların fakültedeki öğretim programı hazırlanmasına büyük katılımı vardır.
- Problemlerin, kendilerinin memnun edilmesi doğrultusunda çözüleceğini bildikleri için müşterilerde (iç ve dış) büyük güven vardır.
- Öğretim programlarının hazırlanmasında ve gerçekleştirilmesinde müşterilerin de söz hakkı bulunmaktadır.
- Müşterileri memnun edecekleri konusunda yöneticilerde kendine güven vardır.
- Daha iyi yönetim yapısı temin ederek, ekip çalışmasını teşvik eder.
- Çalışanların görevlerini daha iyi yapmaları için eğitim sağlar.
- Herkesin sorumluluklarını ve görevlerini açıkça ortaya koyar.
- Yönetim ile çalışanlar arasındaki eşgüdümü artırarak ilişkilerin kuvvetlenmesini sağlar.
- Etkin bir iletişim ağı kurar.
- Çalışanların fakülteye bağlılıklarını artırır(Özcan,1997).

##### 5. Yükseköğretimde TKY Unsurları

**Liderlik:** TKY uygulamasının en kritik ön koşulu olan bu unsur, TKY uygulayan yükseköğretim kurumunda liderlik konumunda olan kişilerin-rektör, dekanlar, yüksekokul müdürleri, idari birim yöneticileri, akademik birim başkanları ve öğretim üyeleri-TKY felsefesini anlama, benimseme ve bu alandaki çabalara öncülük yapmada gözle görülür bir varlık göstermelerini; toplam kalite kültürü yaratmaya ve sürdürmeye tutarlı bir bağlılık gösterip günlük olarak yönetime yansıtılabilmelerini; TKY girişimlerini uygun ve yeterli kaynaklar tahsis ederek desteklemelerini; yükseköğretim kurumunun müşterilerinin belirlenip onlarla yakın ilişkiler kurulmasına önem vermelerini ve kendi kurumları dışında da konferanslar, seminerler, yayınlar ve danışmanlıklar yoluyla TKY felsefesinin yaygınlaşmasına hizmet ediyor olmalarını gerektirmektedir.

Üniversitenin asli görevi yenilik, değişim, gelişim ve çağa uyum konusunda topluma önderlik yapmak olmasına rağmen kendi yapısını bu değişime uydurmakta zorlanmasının nedenleri olarak akademisyenlerin kendi kendine yeterlilik, uzmanlık alanları sonucunda bölünmüşlük, bireysellik ve izole olmuşluk gibi özellikleri vurgulanmaktadır. Burada asıl güçlüğün, her biri kendi konusunda uzman seçkin eğitimci kadroların farklı bir kavram çerçevesinde eğitime ikna edilmeleri, yönelimleri tamamen farklı idari kadro ile benzer amaçlarda buluşturulmaları olduğu ileri sürülmektedir(Sarvan; Cömert; Karakaş, 1997).

Etkili bir liderlik ile TKY kültürü oluşturabilmenin yolu, tüm üniversite çapında aynı anda kalite yönetimi başlatmak yerine, bu felsefeyi benimsemeye ve uygulamaya en yakın olan, kurumun nispeten bağımsız bir bölümünde işe başlamak ve başarılı bir örnek yaratılarak orada edinilen deneyim ve olumlu sonuçlarla kurumun diğer bölümlerini de değişim yönünde isteklendirmektir. Yeniliğe ve gelişime açık, öğretim üyelerinin olumlu sonuçlar karşısında yukarıda belirtilen özelliklerini aşarak TKY'nin gerektirdiği davranış tarzlarını benimseyecekleri düşünülmektedir.

**Politika ve Stratejiler:** İkinci önemli unsur, yükseköğretim kurumunun görev tanımının (misyon), geleceğe ilişkin hedeflerinin (vizyon), temel ilke ve değerlerin, bunları gerçekleştirmek üzere benimsenen politika ve stratejilerin toplam kalite ilkeleri ve kavramları üzerine oturtulması, yazılı bütün belgelerde toplam kalite anlayışının yansıtılmış olması politika ve stratejilerin toplam kalite açısından önem taşıyan bilgi ve veriler üzerine temellendirilmesi, bunların hazırlanmasında tüm idari ve akademik birimlerin katılımının sağlanmış olması, politika ve stratejilerin ilgili tüm birimlere etkili bir biçimde iletilmiş olması ve bunların düzenli olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesidir(Sarvan; Cömert; Karakaş, 1997).

**İnsan Kaynakları Yönetimi:** Üçüncü önemli unsur, yükseköğretim kurumunda insan kaynaklarının tam potansiyelinden yararlanmak üzere, çalışanların ve öğrencilerin görüşlerini dikkate alan, kurumun politika ve stratejileri ile uyumlu bir insan kaynakları stratejisi geliştirilmesi ve düzenli olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesi; çalışanların ve öğrencilerin beceri ve yeteneklerinin hedeflenen standartlar doğrultusunda geliştirilmesi için gerekli istihdam, eğitim ve kariyer planlarının hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir.

TKY çevredeki hızlı ve büyük değişimler nedeniyle ekip çalışmasını, iletişimi ve işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Üniversitelerde gelişme ancak, eğitimci, öğrenci, yönetici ve diğer personelin işbirliği ile sağlanabilmektedir. Ancak üniversitenin kendine özgü bazı yapısal ve kültürel faktörlerinin bu iletişimin sağlıklı olmasını engellediğine işaret edilmektedir. Bunlardan birincisi, esnek olmayan hiyerarşik yapı ve katılımcılığa izin vermeyen karar alma biçimleridir. Akademisyenlere kendi dersleriyle ilgili konularda aşırı yetki devredilmiş, ancak kendilerini de yakından ilgilendiren çok önemli bazı konularda (sınıf büyüklükleri, dershanelerin fiziksel tasarımı gibi) idari kararlardan tamamen soyutlanmışlardır. İkincisi üniversitede birimler arası iletişimi sağlayan bir bilgi sisteminin kurulmamış olmasıdır. Hatta aynı fakülte içindeki farklı disiplinler arası kopukluktan da söz etmek mümkündür. Üçüncü faktör ise akademisyenlerin aşırı bağımsızlığa yatkın, denetlenmekten ve eleştirilmekten hoşlanmayan, bireysel çalışmaya alışkın kültürüdür. Bu nedenle, onlar da katılma izin vermeyen bir karar alma tarzı sergilemektedirler (Sarvan; Cömert; Karakaş, 1997).

Bu güçlüklerin aşılabilmesi, yükseköğretim kurumunun tüm insanlarına TKY kültürü kazandıracak çok etkili eğitim programları yürütülmesine ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin yeni yaklaşımı özendirerek biçimde değiştirilmesine bağlı olacaktır (Sarvan; Cömert; Karakaş, 1997).

**Kaynaklar:** Enformasyon kaynakları ile ilgili olarak üniversitelerin önemli bir açmazı organizasyonun işleyişi hakkında gerekli bilgilerin zamanında iletilmesini sağlayacak mekanizmaların yokluğudur. Öğrencilerin ve akademik personelin başarılarını, kütüphane ve diğer dersle ilgili ünitelerin kullanım oranını, mali duruma ilişkin verileri, müşteri tepkilerini v.b. bilgileri düzenli olarak iletecek kanallar oluşturulmamıştır.

Bu konuda iyileştirme sağlanabilmesi için, personelin içinde bulunduğu durumu idarecilere iletme konusunda rahatlatılması, bu konudaki engellerin giderilmesi, personelin sorun çözme konusunda güçlendirilmesi önemli görülmektedir. Sadece karar verici pozisyonlara açık olan veriler tüm çalışanlara açılmalı, çalışan herkes genel işleyiş ve kendini ilgilendiren konularda kolayca bilgiye erişebilmelidir (Sarvan; Cömert; Karakaş, 1997).

**Süreçler:** Beşinci önemli unsur, yükseköğretim kurumunda değer yaratan tüm süreçlerin tanımlanması; kurumun başarısı açısından önem taşıyan idari ve akademik süreçlerin kimlere ait olduğunun belirlenerek operasyon standartlarının ve performans

çeşitli performans göstergeleri açısından sürekli değerlendirilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesinde bu verilerin kullanılmasıdır.

TKY sonuçlarla ilgili geribildirim süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılmasını gerektiren bir yönetim yaklaşımı olduğu için, önemli performans göstergelerinin saptanmış olması ve mevcut enformasyon sisteminin gerekli verileri alıyor olması çok önemlidir. Ancak, üniversitelerde mevcut enformasyon sistemleri bu ihtiyacı karşılayacak nitelikte değildir ve bu unsurun sağlanması için yeterli kaynakların tahsisi ve yönlendirilmesi gerekmektedir(Sarvan; Cömert; Karakaş, 1997).

## 6. Yükseköğretimde TKY Denemeleri

5000 yıllık eğitim tarihinde "modern eğitim sistemi" son yüzyılın ürünüdür(Taşçı, 1996). Bugün dünyada yirmi beşin üzerinde ülkede farklı düzeylerde eğitimde kalite uygulanmaktadır. Birçok ülkede son 10 yıldır eğitim kurumlarının gündeminde olan TKY, kırk yıldan uzun süredir Kuzey Amerika 'da uygulanmaktadır. Çeşitli ülkelerin uygulamalarından örnekler verecek olursak, Hollanda'da Albeda Kolej 1992'de kaynaklarını daha iyi kullanmak amacıyla TKY uygulamaya karar vermiş, uygulanmada öğretim değil yönetim fonksiyonlarına ağırlık verilerek en problemli süreç olan iletişimden uygulamaya başlanmıştır. Uygulama sonucunda organizasyonda şeffaflık, katılım ve bağlılığın artması sağlanmıştır (Sarvan; Cömert; Karakaş, 1997).

Amerika'da Fox Valley Teknik Koleji'ndeki uygulamada ise ağırlık müşteri hizmetinin geliştirilmesine verilmiş ve çok parlak sonuçlar alınmıştır. Mezunların %90'ınının iş bulması ayrılan öğrencilerin sayısının %32 oranında azalması, birçok üniversite ile yapılan anlaşmalar, öğrencilerin çoğunun mezuniyet sürelerinden önce mezun olması, iş çevrelerinin artan finansal katkısı, akademik ve idari birimlerde etkinliğin artması bu sonuçlardan bazılarıdır.

Danimarka'da Aarhus Business School, bir ön uygulanabilirlik araştırması yaparak TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmasının diğer organizasyonlara göre daha az problemli olacağı kararına varmıştır. Güney Afrika'da Pochefstroom Üniversitesi'ne bağlı Vaal Triangle Campus ve İngiltere'den Aston Koleji içinde buldukları finansal krizi aşmak için TKY uygulamasına başlamışlardır. Afrika'dan alınan ilk sonuçlar uygulamanın istisnai derecede başarılı olduğunu gösterirken, 1970'lerin başında



uygulamaya başlayan Aston ise halen birbirini izleyen projelerle kaliteyi tüm üniversiteye yaymaya çalışmaktadır(Sarvan; Cömert; Karakaş, 1997).

Türkiye’de de pek çok okul ve üniversite kalite çalışmalarına devam etmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı da kendisine bağlı okullarda kalite çalışmalarını zorunlu tutarak eğitim-öğretim süreçlerine yerleştirmeye çalışmaktadır. Türkiye’de TKY uygulayan üniversitelerden üç tanesi üçüncü bölümde incelenmiştir.

## 7. Özet

Türk Eğitim Sistemi kendi iç çelişkileri içinde henüz oturmamış bir düşünce ve demokratik yapıya kültürel değerlerden uzak olduğu kadar çağdaş bilgi ve teknik seviyeden uzaklardadır. Bu durum ne yazık ki ülkenin asıl yönlendiricisi “seçkin kadroların” oluşmasını engellemekte ve “beyin göçü” yoluyla gelişmiş ülkelere kaçıışı hızlandırmaktadır. Bunu engellemek için gereken tedbirler alınmalıdır. Ancak eğitimde gerçek değişimleri yapabilmek için politika ve uygulamaların hükümetlere göre değil, toplumun gereksinim ve beklentilerine göre belirlenmesi gerekmektedir. Uygulanacak politikaların değişen koşullara, zamana ve toplumsal gereksinimlere uygun ve uygulanabilir olması gerekmektedir(Gözaydın, 1995).

Eğitim kurumlarında bir işletmede düşünülebilecek her türlü unsur vardır. Arsa, bina, teçhizat, çalışan üretim yapan kimseler ve en önemlisi de üretim vardır. Her işletme ürettiğinin en kaliteli olmasını istemektedir. Bunun için de yöntemler bellidir. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi kavramları son 3-4 yıldan beri doruğa ulaşmıştır. TKY demek işletmenin, kuruluşun bütün üyelerinin kalite bilinci ile hareket etmesi, yalnızca son ürünün (çıktı) değil, üretimin her kademesinin kaliteli olması için çalışması demektir(Gözaydın, 1995).

Daniel Bell, endüstri sonrası toplumunda, ekonomik faaliyetlerin lokomotifi olan endüstri kuruluşlarının yerini üniversitelerin alacağını öne sürmektedir. Martin Trow yüksek öğrenimin, azınlık haklarından evrensel haklara doğru yol alan doğal dönüşüm olduğunu belirtmektedir. Ekonomist Lionel Robbins ise yükseköğrenime yatırım yapılabileceğini böylece büyümenin ebedileşeceğini öne sürmüştür(Duruiz, 1995).

Yükseköğretim her zaman kendini geliştirme yollarını aramaktadır. Yükseköğretimde kalite kötü veya orta derecede olduğundan değil, “mükemmel” olması için verilen uğraşta kabul edilebilir olmadığından hiç kimse hizmet veya programların o

günün kalitesinde sabit kalmasını istememektedir. Bu da, eğitimcilerin sürekli daha iyi olabilmek yollarını araştırdığını göstermektedir. 1990'larda yükseköğretimde karşılaşılan karmaşık ve zor problemlerin çözümü için tamamen yeni bir yaklaşım istemektedirler. 20.yy'ın son on yılında karşılaşılan taleplerin bir çoğuna cevap verebilme sürecinde en iyi yöntem olduğuna inanıldığından kalite araştırmalarında yeni problem çözme örneği olarak Toplam Kalite Yönetimi seçilmektedir(De Cosma&Parker, 1991).

Yükseköğretim kurumlarında TKY felsefesinin uygulanabilirliği belli başlı unsurların bir araya getirilebilmesine bağlı görülmektedir:

- TKY'yi benimsemiş ve kendini bu işe adanmış kurumsal liderin,
- TKY'ye uygun politika ve stratejilerin belirlenmesini sağlaması,
- Kurumun insan kaynaklarının TKY'ye katılımının özendirilmesi,
- Kurumun kaynak tahsislerinin ve kullanımının TKY ilkelerine uygun yürütülmesi,
- Kurumun tüm değer yaratan süreçlerinin sürekli olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesi için müşteri odaklı ve ekip çalışmasına dayanan bir kurum kültürü,
- Süreçlerin iyileştirilmesi için geribildirim sağlamak üzere, müşterilerin tatmini, çalışanların tatmini, kurumun toplum üzerine etkileri ve bir işletme olarak performans sonuçları ile ilgili verilerin sistematik olarak izlenmesi.

Yükseköğretim kurumlarının da diğer hizmet kuruluşları gibi, uygun liderlik süreçleri ile etkili eğitim programları aracılığıyla kurumsal kültürlerini değiştirmeleri ve engel gibi görünen özelliklerini aşarak TKY'nin güçlü savunucuları haline gelmeleri mümkündür. Önemli olan, doğru yerlerden doğru stratejilerle işe başlamak ve bu işin sabır isteyen uzun bir yolculuk olduğunun bilinciyle yılmadan çabaları sürdürmektir.

Türkiye'de bu dönüşümü kolaylaştırabilecek bir faktör, yükseköğretim kuruluşlarıyla ilgili üst kuruluşlarda da TKY felsefesinin yararlarının kabul edilmesi ve kaynak tahsislerinin bu uygulamaları özendirici şekilde yönlendirilmesi olacaktır (Sarvan; Cömert; Karakaş,1997).

## BÖLÜM III

### TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE TOPLAM KALİTE UYGULAMA ÖRNEKLERİNİN İNCELENMESİ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), insan odaklı, demokratik, çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bu sistemde istatistik, çeşitli model ve teknikler kullanılmaktadır. 1980'lerden sonra dünyadaki rekabete uyum sağlayabilmek amacıyla uluslararası büyük sanayi kuruluşlarında TKY yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Ancak daha sonraki yıllarda bir kuruluşta sağlanan gelişmelerin, o kuruluşun işbirliği ve ilişki içinde olduğu diğer kuruluşlarda da sağlanması halinde süreklilik kazanabileceği ortaya çıkmıştır(Yetiş, 1999).

“Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün (hizmet)” olarak tanımlanan kalite, son yıllarda, eğitim ve öğretim kuruluşlarında önemli bir kavram olarak yerini almıştır. Başlangıçta, ticarete yönelik endüstriler için geliştirilmiş olan TS-EN ISO 9000 Standartı'nın, günümüzde eğitim/öğretim alanlarına da uyarlanabileceği ve bu standartın geliştirdiği yönetim ilkelerinin, ticaret ve/veya endüstride olduğu gibi eğitimde de uygulanabileceği bazı ülkelerde yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur(Çoruh, 1997).

Bu konuda yurtdışında olduğu gibi Türkiye'deki üniversitelerde de TKY uygulamaları başlamıştır. Bu üniversitelerden bazıları Kalite Sistem Belgesi'ni almaya hak kazanmışlardır. Bu bölümde TKY uygulamasına geçen üniversitelerden üç tanesinin çalışmaları özetlenmeye çalışılmıştır.

#### 1. Başkent Üniversitesi

Başkent Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen ve Türkiye'de ilk olarak Toplam Kalite Yönetimi Merkezi'ni (TKYM) kurmuş olan bir yükseköğretim kurumudur. Bu merkezin amacı TKY anlayışının, eğitim-öğretim ve sağlık konularında kurum içinde ve yurt çapında yaygınlaşmasını sağlamaktır. Başkent Üniversitesi'ne bağlı olarak açılmış bulunan tüm sağlık kuruluşları TS- EN ISO 9000 Kalite Sistem

Belgesi'ne sahiptir ve yeni açılan her kuruluş kalite çalışmalarına hemen başlamaktadır(B.Ü., 1998).

Başkent Üniversitesi'nin kalite politikası; yüksek eğitim/öğretim, bilimsel araştırma/geliştirme faaliyetlerini nitelikli bir düzeyde yürütmek ve Türk vatandaşlarının sosyo-ekonomik düzeylerinin sürekli olarak yükseltilmesine katkıda bulunacak önder nesiller yetiştirmektedir(Çoruh, 1998).

TS-EN ISO 9000 Standardı başlangıçta ticarete yönelik endüstriler için geliştirilmiştir. Başkent Üniversitesi bu standardın günümüzde eğitim/öğretim alanlarında da uygulanabileceğinin bir örneğini vererek, Eğitimde Kalite Çalışmaları'na başlayarak ve Türk Standartları Enstitüsü tarafından verilen TS-EN ISO 9001 Kalite Sistem Belgesi'ni Mayıs 1998 tarihinde alarak Türkiye'de bir ilki gerçekleştirmiştir. Böylelikle Başkent Üniversitesi'nin tüm birimlerinde sürekli kalite iyileştirme ve geliştirme anlayışıyla hizmet vermekte olduğu, tarafsız kuruluşlarca da belgelenmiş olmaktadır. Başkent Üniversitesi'nde öğrenciler ve aileler "müşteri" olarak kabul edilmektedirler.

TS-EN ISO 9001 kalite güvence tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve hizmet modelinde Başkent Üniversitesi eğitim ve öğretim faaliyetleri; bunların gerçekleştirilebilmesinde yardımcı rol üstlenen idari ve destek hizmet birimleri de katılarak, bir bütün olarak ele alınmıştır. Bu modelde, öğretim elemanları, öğrenci ve müfredat kaliteyi doğrudan etkileyen temel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Başkent Üniversitesi'nde eğitim/öğretim amaçları ve bilimsel araştırmalar için kullanılan donanım, idari ve destekleyici hizmet faaliyetleri, uygun bir akademik ortam içinde, planlanmakta, uygulanmakta, izlenmekte, değerlendirilmekte ve eğitim/öğretim süreçleri sürekli olarak iyileştirilmektedir(B.Ü., 1998).

Başkent Üniversitesi önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim/öğretim programları YÖK tarafından hazırlanmış kanun ve yönetmelikler doğrultusunda ve TS-EN ISO 9001 standardının kapsam ve uygulama alanı içinde yürütülmektedir.

Başkent Üniversitesi yönetimi, öğrenci ve üniversite ihtiyaçlarının kalite politikası ile uygun olarak karşılanması ve sürekliliğini sağlamak amacıyla rektörün başkanlığında üniversite senatosu, yönetim kurulu üyeleri ile rektörün uygun gördüğü durumlarda, diğer üniversite görevlilerinin de katılımı ile ve belirli aralıklarla gözden geçirme toplantıları yapmaktadırlar.

Başkent Üniversitesi üst yönetimince, üniversitenin akademik, idari/destek hizmet birimlerinde, kalite sisteminin tüm şartları ile tutarlı olmak üzere kalite planlamaları yapılmaktadır. Başkent Üniversitesi üst yönetimince nitelikli eğitim/öğretim faaliyetleri için TS-EN ISO 9001 standartlarına uygun olarak hazırlanan tüm veri ve dokümanların kontrolü amacıyla yazılı prosedürler oluşturulmakta, kontrol edilip, onaylanmaktadır. Böylelikle süreklilik sağlanmaya çalışılmaktadır.

Başkent Üniversitesi üst yönetimince, akademik, idari ve destek hizmet birimlerinde görevli tüm personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için dokümante edilmiş prosedürler oluşturulup, programlanması ve değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Eğitim faaliyetleri kalite kayıt notlarında özetlenmektedir(B.Ü., 1998).

Başkent Üniversitesi'nde yapılan Eğitimde Kalite Çalışmaları 6 evreyi kapsamaktadır(B.Ü.,1998).

#### **A. Planlama Evresi:**

- İngiltere ve Amerika'da yapılan çalışmalar incelenmiş ve Türkiye için geçerli bir model arayışına girilmiştir.
- Her birimde, 2-5 kişilik kalite ekip üyeleri belirlenerek üniversitenin kalite akımı oluşturulmuştur.
- Kalite takımına TSE yetkilileri tarafından üç günlük hazırlık kursu verilmiştir. Bu kursta, takım üyeleri, daha çok "ürün" kavramına yönelik olan ISO 9001 Standartlarının temel konuları ile tanıştırılmış ve bunlar içinde yükseköğretimde "hizmet" kavramı tartışılmıştır.
- Başkent Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Merkezi'nde, Başkent Üniversitesi yüksek eğitim ve öğretim kalite politikası, kalite hedefleri ve stratejileri belirlenmiş ve rektör tarafından onaylanmıştır.

#### **B. Teorik Eğitim Evresi:**

- Üniversite birimlerinden çalışmalara katılacak olan kişilere Başkent Üniversitesi TKY Merkezinde, merkez başkanı Prof.Dr. Mithat Çoruh tarafından teorik olarak 179 saat eğitim verilmiştir.
- Standartın 20 maddesi doğrultusunda, her bir birim ekibi, kendi birimlerinde önemli ve gerekli gördükleri prosedürleri geliştirmek üzere yönlendirilmiştir.

### C. Pratik Eğitim/Uygulama/ Dokümantasyon Evresi:

- Şubat- Mayıs 1998 tarihleri arasında, Eğitimde Kalite Koordinatörü Prof. Dr. Belma Akşit tarafından her birim ziyaret edilerek, birimler tarafından hazırlanan organizasyon şeması, görev tanımları, prosedürler, talimatlar ve ilgili dokümandan oluşan Kalite Dosyalarının belli standartlarda hazırlanması, yani orkestrasyonu sağlanmıştır.
- Her birim için kalite kayıt notları tutulmaya başlanmıştır.
- Kalite sistemi kapsamında bulunan aktivitelerin, birimce belirlenen aralıklarla ve sürekli olarak kayıtlarının toplanmasının amacı, eğitim/öğretim ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili bulunan tüm birimlerin sorumluluklarının ve iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini olanaklı kılmaktır.

### D. Kalite El Kitabının Hazırlanması:

- Birimler tarafından hazırlanan kalite dosyaları TKYM'ne teslim edilmiş ve TKYM başkanı, Eğitimde Kalite Koordinatörü ve TKYM'nin elemanları tarafından, YÖK mevzuatına ve TS-EN ISO 9000 Standartlarına uygun olarak Kalite El Kitabı (KEK) hazırlanmıştır. KEK, Başkent Üniversitesi akademik birimlerinde yürütülmekte olan eğitim/ öğretim hizmetlerinin ve bu hizmetleri yürüten akademik, idari/destek ve teknik hizmet personelinin yönetim, organizasyon ve çalışma kurallarını açıklamaktadır.

### E. İç Tetkik:

- Kalite sistemi faaliyetlerinin etkililiğini saptamak ve uygunluğunu doğrulamak amacı ile Başkent Üniversitesi üst yönetimince, kuruluş içi kalite tetkik grubu oluşturulmuş ve baş tetkikçi görevlendirilmiştir.
- Bu gruba, kurum içi tetkik görevlerini yürütmek üzere TSE yetkilileri tarafından eğitim verilmiştir.

### F. Dış Tetkik:

- Üniversite, kalite çalışmaları belli bir aşamaya getirildikten sonra (organizasyon şeması, görev tanımları, kalite dosyaları, kalite el kitabı, v.b.) hazırlanan dosya, dış tetkik için TSE yetkililerinin görüşlerine sunulmuştur.

- Bu tetkik sonucunda, TSE yetkilileri, Başkent Üniversitesi Eğitimde Kalite alışmaları'nı değerlendirmiş ve aksayan ve eksik/fazla olan konuları belirtmişlerdir.

## 2. Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi

Türkiye'den Avrupa'da Kalite Ödülü'ne başvuran ilk eğitim kurumu Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'dir. Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını 1993 yılından bu yana, belirli aşamalarla sürdürmektedir. 2000 yılı Kasım ayı içinde Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuru yapılmıştır. Ödüle yapılan başvurunun ardından Fakültenin çalışmaları EFQM içerisinde model haline getirilmiştir. Fakültede varılan ortak amaç; eğitim ve öğretim faaliyetlerinde mükemmelliğe ulaşmaktır. Mühendislik Fakültesi'nde öğrenciler ve aileler "müşteri" olarak kabul edilmektedir(Yetiş, 1999).

Fakülte'de Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş sürecinde önce, dekanlık düzeyinde vizyon geliştirici proje ve faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Çalışmalara 1993 yılı başında Fakülte Stratejik Planı'nın hazırlanmasıyla başlanmıştır. Bu plan tüm bölüm başkanlarının katılımıyla oluşan bir komisyon tarafından hazırlanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş sürecinin bu ilk aşamasında, fakülte yönetiminin liderliğinde komisyonlar aracılığıyla öğretim elemanlarının katılımı ve takım çalışmasının teşvik edilmesine özen gösterilmiştir. Fakülte'de sürekli kalite geliştirme faaliyetlerine ilişkin kararlar Fakülte kurulunda oluşturulan komisyonlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Nihai tüm kararlar Fakülte Kurulu'nun onayıyla yürürlüğe girmiştir. Fakülte fiziki ortamı geliştirilmiştir. Bunun için;

- Temizlik sistemleri kurulmuştur.
- Bakım, onarım sistemleri kurulmuştur.
- Sınıf, laboratuvar ve ofislerde temel ihtiyaçlar sağlanmıştır(Türe; Kaymak; Tunoğlu, 1998).

Eldeki kaynakların, ihtiyaçlar doğrultusunda kullanılması başlangıçta duyulan güvensizliği ortadan kaldırarak yerini rahatlamaya bırakmıştır. İdari bazı prosedürler geliştirilmiştir. Prosedürlerin uygulanma problemlerini azaltmak için taraflarla eğitim ve tartışma toplantıları yapılmıştır. Tüm çalışanlara ihtiyaç duydukları alanlarda

kendilerini geliştirme fırsat ve araçları verilerek, bu aşamada, problemlerin çözümünde, problemi bizzat yaşayanların katkıları sağlanmıştır. Özellikle operasyonel düzeydeki kararlar işi yapanlara bırakılmış ve uygulamalar için kaynak ve yetki verilmiştir(Türe; Kaymak; Tunoğlu, 1998).

Belirli bir vizyonun oluşturulması, yönetimin ve fiziki ortamın iyileştirilmesinden sonra, tüm akademik personelden eğitim ve araştırma faaliyetlerinin iyileştirilmesi için talepler ve öneriler gelmiştir. Bu aşamada, çeşitli komisyonlar kurularak akademik kalite geliştirme çalışmalarına başlanmıştır. Bu çalışmalar akademik personelin faaliyetlere katılımını arttırırken, kuruma aidiyet duygusunun da gelişmesine yardımcı olmuştur.

Sistemdeki tüm elemanların kalite geliştirme faaliyetlerinin yararına inanmaları ve çalışmalarını en azından gönüllü olarak destekler hale gelmeleri sağlanmıştır. Ayrıca mezun istihdam edecek sanayicilerden bir grup sanayici ve üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen çalışma grupları sonunda "Sanayiinin Mühendislik Eğitiminden Beklentileri" tespit edilmiştir. Sonuçlar ise müfredat geliştirme çalışmalarında kullanılmıştır(Yetiş, 1999).

Yeni eğitim yöntemlerinin ve gelişen teknolojik imkanların öğretim ortamına taşınabilmesi için yurt dışında bu alanda aşama kaydetmiş öncü üniversitelerden biri olan Drexel Üniversitesi ile işbirliğine gidilmiştir. Bu işbirliği daha sonra Mühendislik Fakültesi'nin Amerika Birleşik Devletleri'nde 60 üniversite tarafından oluşturulmuş Gateway koalisyonuna üye olarak kabul edilmesiyle yeni bir boyut kazanmıştır. Bu koalisyonun amacı üniversitelerin elde ettikleri bilgi birikimini ilgili kurum ve kuruluşlarla da paylaşmasıdır.

Mühendislik Fakültesi'nde 1993 yılında stratejik planlama ile başlayıp, 1995 yılından beri hızlanarak devam eden çalışmaların bir anlamda onaylanmasını sağlamak için bir ulusal veya uluslararası akreditasyon kuruluşunun denetiminden geçirilmesi düşünülmüştür. ABET, ISO 9000, KALDER ve Avrupa Kalite Ödülü seçeneklerinden sonuncusu olarak, özellikle NETAŞ ve BRİSA'nın da teşvik ve desteğiyle tercih edilmiştir. 1999 yılı için ilk başvurunun yapılması, öğrencilerin, idari personelin, akademik personelin onay ve desteği ile kararlaştırılmıştır.

Avrupa Kalite Ödülü (AKÖ) çalışmaları Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'ndan (AKVY) gerekli dokümanların temini ile başlamıştır. Bununla eşzamanlı olarak da ödül



sürecini yaşayanlarla görüşme ve toplantılar yapılarak AKÖ hazırlık çalışmalarının nasıl planlanıp programlanması gerektiği kararlaştırılmıştır. Bu kararlar ışığında AKÖ modeli doğrultusunda hazırlanacak Başvuru Kitabının 9 ana bölümünü oluşturan 9 model kriteriyle ilgili çalışmaları yapmak üzere 5 takım ( Liderlik/Politika ve Strateji Takımı, Süreçler/Kaynaklar Takımı, Çalışanların Yönetimi ve Tatmini Takımı, İş Sonuçları ve Toplum Katkı Takımı, Müşteri Tatmini Takımı) ile bu takım çalışmalarını koordine etmek ve değerlendirmek amacıyla Koordinasyon Takımı şeklinde örgütlenilmiştir. Takımlar tasarlanmış, sorumluları atanmış ve kendilerine ilgili dokümanlar verilmiştir. Her takımda akademik ve idari personelden atanmış ve gönüllüler dışında, yine gönüllü olarak katılan öğrenciler de bulunmaktadır. Ödül çalışmalarından sorumlu öğretim üyesi gönüllü öğrencilerle birlikte ayrı bir takım olarak planlama, destek, eğitim ve koordinasyon görevlerini yürütmektedir(Türe; Kaymak; Tunoğlu, 1998).

1998 Şubat ayı sonundan itibaren haftada bir gün fakülte bazında, öğrencilere de açık toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılar yapılan çalışmaların duyurulması ve sonuçların tartışılması, yapılacakların planlanması ve eğitim amacıyla düzenlenmektedir.

Fakülte içinde oluşan sorunlara çözüm getirebilmek amacıyla iyileştirme çemberleri kurulmuştur. Ders ve Final Programı İyileştirme Çemberi, Yeni Akademisyenlerin Uyum Süreci Çemberi bunlardan birkaçıdır.

Bütün bu iyileştirme çalışmaları sırasında bir özdeğerlendirme çalışması yapılmasına karar verilmiştir. Fakültenin daha önceki yıllarda yapmış olduğu anket çalışmaları göz önüne alınarak, Avrupa Kalite Ödülü kriterleri de baz olarak alınarak bir özdeğerlendirme anketi hazırlanmıştır. Bu anketler aynı anda hem idari kadroya hem akademik kadroya hem de müşteri grubu olarak belirlenen öğrencilere uygulanmıştır(Türe; Kaymak; Tunoğlu, 1998).

Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi öğrencileri kalite kavramını, yaşayarak ve uygulayarak öğrenmektedirler. Akademik sorunları iyileştirmek için takımlar kuran öğrenciler, kendi çözümlerini bulmaktadırlar. Ortak amaç olarak, fakülteyi daha kaliteli bir öğrenim ortamı haline getirmek belirlenmiştir.

Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nde yapılanları şu şekilde gruplandırmak mümkün olmaktadır.

### A. İyileştirme Takımları:

1. Amaçlar çerçevesinde öncelikle özdeğerlendirme çalışmaları yapılmıştır.
2. Fakültenin güçlü ve iyileştirmeye açık yönleri belirlenmiştir. Ardından öğrenci ve öğretim elemanlarından oluşan 'iyileştirme takımları' oluşturulmuştur.
3. Her takım bir problemi ele almakta ve çözüm üretmektedir. Belirli bir problem ya da iyileştirme önerisiyle gelen teklif, öncelikle Kalite Konseyi tarafından incelenmektedir. Her takım kendi içinde bir lider belirlemekte ve İyileştirme Çemberi Eğitimi almaktadır. Daha sonra takımlar çalışmalarını yapmaya başlamaktadırlar.
4. Fakülte bünyesindeki öğrencilerin toplam kalite çalışmalarına aktif katılımını arttırmak amacıyla "motivasyon takımı" kurulmuştur. İlk faaliyet olarak "İyileştirme Çemberleri Sunum Yarışması" organize edilmiştir. KalDer İcra Kurulu Tuğrul Çelebi Mühendislik Fakültesi öğrencilerine seminer vermiştir(Hürriyet, 1999).

### B. Kaizen Grubu

1. Grup ismini, Kai (değişim) ve Zen (daha iyi) kelimelerinin birleşmesinden oluşan ve sürekli gelişimi sembolize eden felsefeden almaktadır.
2. Öğrencilerin staj konusunda yeterli verim alamadıklarını gören grup bu durumu düzeltmek hedefiyle yola çıkmıştır.
3. Öncelikle piyasada çalışan mezunlarla bağlantıya geçerek mezunlar günü organize etmek ve bunu geleneksel hale getirmek için çalışmalara başlamışlardır(Hürriyet, 1999).

### C. Gönüllü Danışmanlar

1. Bu grubun iyileştirme alanı 'danışmanlık ve rehberlik sistemi' dir.
2. Yaptıkları araştırmalarda yıl boyunca karşılaştıkları akademik sorunlarda danışmanlara ulaşamamaları, danışman başına düşen sayının fazla olması ve bu nedenle bire bir iletişim sürecinin kısa olması gibi konuların iyileştirilmesi için kurdukları sistemde her öğrencinin bir üst sınıftan bir danışmanı olması planlanmıştır.

Böylece hem danışmanların yükü hafifletmekte hem de daha önce bu sorunlarla karşılaşmış, deneyimli öğrencilerden yardım alınması sağlanmaktadır(Hürriyet, 1999).

3. Yapılan en önemli çalışma ise öğrencilerin fakülte bünyesindeki olay, gelişme ve toplantılardan daha hızlı ve etkin haberdar olmalarını sağlamak amacıyla kurulan list serverdir. List server ile bir kişinin students@mutek.org.tr adresine gönderdiği mail, bütün öğrencilerin maline ulaşmaktadır(Hürriyet, 1999).

### 3. Beykent Üniversitesi

Beykent Üniversitesi, işletme içi ve dışı bütün stratejik ve eylemsel çabalarını, kaliteli eğitim sunulması üzerinde temellendirmektedir. Kalite; öğrenci kayıtlarıyla başlayan ve ona mezuniyet sonrasında verilen hizmetlerle tamamlanan bir süreç olarak düşünülmektedir. Bu sebeple, öğrenci üniversitenin ortaya koyacağı bütün çabaların odağı olarak kabul edilmektedir.

Öğrenci hem bir alıcı, hem de eğitim hizmetlerinin girdisidir. İdari ve destek hizmetleri öğrenciyi alıcı olarak görmekte ve onun ihtiyaçlarının tatmin edilmesi üzerinde yoğunlaşırken; akademik hizmetler eğitimin niteliği ve toplumun ihtiyaçlarının karşılanması için çabalamaktadır.

Kalite sadece konuyla ilgili birimlerin işlevi olarak değil, rektörden güvenlik görevlisine kadar bütün çalışanlar için ortak bir görev; öğretim yöntemlerinden ders içeriklerine kadar her alanda akademik bir çaba olarak görülmektedir. Beykent Üniversitesi'nin kalite politikası aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir: Toplum içinde üstün başarı için gerekli bilgi ve yeteneklerin öğrenilmesi amacıyla;

- a. Güncel ve toplumsal ihtiyaçlara, tanımlanmış standartlara, verilen sözlere uygun, sürekli gelişme ve yeniliğe açık programların oluşturulması,
- b. Öğrenci, öğretim üyesi, idari personel ve diğer alıcıların ihtiyaç ve sorunlarına duyarlı hizmetlerin sunulması,
- c. Bunlar için uygun maddi ve sosyal çevrenin sağlanmasıdır (<http://skgk.beykent.edu.tr/tky.htm>).

Beykent Üniversitesi; uluslararası toplumda yerini almış bir kurum olarak, sürekli ve katılımcı bir öğrenme çevresi içinde, çeşitlendirilmiş programlarla, öğrencilerin her

birinin tek tek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamak ve dolayısıyla kendi alanında iyi yetişmiş uzmanlarla Türkiye'nin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi amaçlamaktadır (<http://skgk.beykent.edu.tr/tky.htm>).

Beykent Üniversitesi misyonuna göre: “Uluslararası toplumda yerini almış bir kurum olmak”; ulusal ve uluslararası alanda faaliyet yapmaktan öte, uluslararası eğitim çevresi içinde itibarlı bir yere sahip olmayı,

- “sürekli gelişen ve katılımcı bir öğrenme çevresi”; dünyadaki sürekli değişen şartlara uygun olarak gelişmeyi ve bu gelişme için de kurum içi katılımcı bir yaklaşımla öğrenen bir örgüt haline gelmeyi,
- “çeşitlendirilmiş programlar”; genel anlamda toplum ve özel alıcı gruplarının ihtiyaçlarına göre çeşitlendirilmiş akademik programlar yanında kurslar, eğitim seminerleri ve benzeri çabaları,
- “öğrencilerin her birinin tek tek kendi potansiyellerine ulaşmalarını sağlamak”; ezbere bilgi aktarmak yerine her öğrencinin kendi öğrenme potansiyelini harekete geçirmeyi,
- “kendi alanında iyi yetişmiş uzmanlar”; öğrenim gördüğü alanda mesleğiyle ilgili olarak teorik bilgiler yanında pratik bilgilerle de donanmış, iddia sahibi öğrenciler mezun etmeyi belirtmektedir(<http://skgk.beykent.edu.tr/tky.htm>).

Beykent Üniversitesi Strateji ve Kalite Geliştirme Koordinatörlüğü Rektörlük'e bağlı olup aşağıdaki dört birimden oluşmaktadır:

Kalite Güvence	Akademik Geliştirme
Uzaktan Eğitim	Stratejik Planlama

Beykent Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren Strateji ve Kalite Geliştirme Koordinatörlüğü, 1999 akademik yılında devam eden çalışmalarını sürdürmüş, ayrıca yenilenme ve uyumun gerekliliği çerçevesinde “Uzaktan Öğrenme” projesini de başlatmıştır. Koordinatörlüğün görev alanlarından olan Kalite Geliştirme konusunda Toplam Kalite Kurulu'nun bünyesinde aşağıdaki prosedür ve yönetmelikler çıkartılmış ve Rektörlük Makamı'na sunulmuştur:

- Yurtiçi ve Yurtdışı Görevlendirmeler ve Harcırah Prosedürü
- Uluslararası Bilimsel ve Sanatsal Yayınları Teşvik Programı Uygulama Esasları

Kalite Güvence Birimi'nce yapılmış olan çalışmalar da aşağıda sıralanmaktadır:

- TÜSİAD ve KALDER işbirliği ile hazırlanan 3-4 Kasım 1999 tarihleri arasında gerçekleştirilen 8. Kalite Kongresi'ne Beykent Üniversitesi adına katılım
- Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlenen ve John. J. Bonstingl tarafından verilen "Quality Management in Education: Principles and Practices" konulu konferansa katılım
- 26 Ocak 2000 tarihinde John. J. Bonstingl tarafından verilen "Leadership for Quality Improvement in Educational Organizations" konulu konferansa katılım gerçekleştirilmiştir (<http://skgk.beykent.edu.tr/faaliyet.htm>).

#### 4. Özet

Tüm kurumlarda olduğu gibi, bazı önemli sorunlar ve olumsuzluklar Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında da yaşanmaktadır. TKY çalışmalarına tüm eğitim-öğretim hizmeti sunulan kuruluşlarda ve özellikle yükseköğretim kurumlarında özellikle yer verilmesi, kurumların kendi kendilerini geliştirmeleri açısından olduğu gibi, Türk eğitim sisteminin düzeltilmesinde de son derece önemlidir.

Yükseköğretimde kalite çalışmalarının amacı, hizmetlerin tutarlı ve sürekli olarak iyileştirilerek verilmesini sağlamaktır. Yükseköğretimde kalitenin oturtulması, korunup, geliştirilmesi gelecek nesillerin ve ülkenin geleceği açısından acilen üzerinde durulması gereken bir durum olarak görülmelidir. Yurt dışındaki üniversite ve diğer öğretim kurumlarında yaygın olarak kullanılan TKY'nin örneklerini özellikle yönetim açısından ele alarak incelemek yararlı olabilecektir. Sonuç olarak, yükseköğretim bir ülkenin geleceğidir. Bir ülke diğer ülkelerle ürettiği ürünlerle olduğu kadar, üniversiteleri ile de rekabet etmektedir. Rekabetin hızla arttığı dünyada, gelişmeleri takip edebilmek için, kalitenin yükseköğretimde uygulanması ve öğretilmesi gerekmektedir.

## BÖLÜM IV

### ANADOLU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ GELİŞİM YÖNETİMİ PROJESİ (TKY) UYGULAMA ÖRNEĞİ

#### 1. Çalışmanın Amacı

Toplam Kalite Yönetimi'nin yükseköğretim kurumlarında başarıyla uygulanıp uygulanamayacağını, sistemin oluşturulma aşamasında karşılaşılan sorunları ortaya koyabilmek için; önemli devlet üniversitelerimizden biri olan Anadolu Üniversitesi'nde uygulanmaya başlanan kalite çalışmaları incelenmiştir. İncelemeler yapılırken bu proje içerisinde yer alan öğretim üyeleriyle birebir görüşmeler yapılmış, yazılı hale getirilen dokümanlar incelenmiş ve eğitim toplantılarından birine doğrudan katılım gerçekleştirilmiştir.

#### 2. Anadolu Üniversitesi

Anadolu Üniversitesi'nin temelini, 1958 yılında kurulan Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi oluşturmaktadır. 1982 yılında Anadolu Üniversitesi'ne dönüşen kurum, kısa zamanda yalnızca Türkiye'nin değil, dünyanın en büyük üniversiteleri arasında çağdaş, dinamik ve yenilikçi bir üniversite olarak yerini almaktadır.

Anadolu Üniversitesi, üçü uzaktan öğretim sistemi uygulayan 12 fakültesi, 6 yüksekokulu, Devlet Konservatuvarı, 3 meslek yüksekokulu, 9 enstitüsü ve 17 araştırma merkezi ile evrensel üniversite değerlerine sahip Türk Yükseköğretiminde ilklere imza atmış bir üniversitedir.

Bu ilklerin başında, uzaktan öğretim sistemini hayata geçirmenin başarısı gelmektedir. Bugün uzaktan öğretim yapan üç fakültenin toplam öğrenci sayısı 600 bini bulmaktadır. Üniversitenin bu sistemi kurmada ve çalıştırmada gösterdiği başarı batılı ülkeler dahil bir çok ülke tarafından örnek alınmaktadır.

Sivil Havacılık Yüksekokulu, Güzel Sanatlar ve İletişim Bilimleri Fakülteleri de gerek amaçları gerekse eğitim-öğretim programlarıyla Türk Yükseköğretimine yeni açılımlar sağlayan ilk uygulamaların örnekleri arasında gösterilebilir.

#### Birimlerin Dağılımı

9'u örgün, 3'ü uzaktan eğitim veren toplam 12 fakülte, 6 yüksekokul, 3 meslek yüksekokulu, 1 devlet konservatuvarı, 9 enstitü, 17 araştırma merkezi

**Tablo 4. Anadolu Üniversitesi Öğrenci Sayıları**

	<u>Kız</u>	<u>Erkek</u>	<u>Toplam</u>
Örgün bölümler	7754	8912	16666
Yüksek lisans	604	759	1363
Doktora	155	157	312
Toplam	8513	9828	18341
Açıköğretim			
İktisat Fakültesi			240880
İşletme Fakültesi			214205
Açıköğretim Fakültesi			226089
<b>Toplam</b>			<b>681184</b>
<i>Öğretim elemanı sayısı</i>			<i>1466</i>

[www.anadolu.edu.tr](http://www.anadolu.edu.tr),2001.

### 3. Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi

Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetim Projesi, evrimsel bir dönüşüm ön görmektedir. Evrimsel dönüşüm, özünde belli bir eğitim ve yönetim anlayışından, yeni bir eğitim ve yönetim anlayışına yönelik bir dönüşümdür. Bu dönüşümün sonunda amaçlanan, yeni bir eğitim ve yönetim kültürünün, yeni değerler bütünüünün yerleştirilmesidir.

### *Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi;*

Üniversitede gerçekleştirilen bilgi üretimi ve niteliğinin geliştirilmesi ve güvence altına alınması, üniversitenin hizmet sunduğu kesimlere – Toplum, Öğrenci, Çalışanlar, Aileler, İş Dünyası- sürekli gelişim güvencesinin verilmesi amacını taşımaktadır(Gürgen, 1999).

Bu sürecin başlıca aşamaları şöyledir:

- Gelişim planı ve stratejilerinin oluşturulması
- Ortam yaratma, uyandırma ve düşündürme-tanıtım
- Yeni kavramların yerleştirilmesi
- Kuruluş ve başlama, ilk hareket
- Uygulamanın yaygınlaştırılması, canlandırılması ve çeşitlendirilmesi
- Derinleştirme ve derinlemesine anlama, öğrenme
- Kurumsallaştırma, yeni organ ve sistemlerin olgunlaştırılması, sistemler arasında disiplin
- Kültürleştirme, yeni alışkanlıkların yerleşmesi, değerler etrafında disiplin

Bu süreç içinde gelişim yönetimi projesinin uygulanmasında, ilk hareketin verilmesi için atılacak adımlar üç ana başlık altında toplanabilir:

#### **1. Modelin Kurulması:**

Bu aşama yeni yönetim davranışlarının şekillenmeye başlayacağı ve sistemin öngördüğü yeni kavramların belirlenerek öğrenilmeye başlanacağı dönemdir.

#### **2. Hazırlık:**

Bu aşama uygulama öncesi son hazırlık, yönlendirme, deneme, belgeleme,vb. çalışmaların yapıldığı dönemdir.

#### **3. Modelin Yerleştirilmesi:**

Bu aşama yeni yönetim sisteminin, uygulanmaya başlandığı dönemdir.

Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Modeli temel olarak iki ana başlık altında sunulmaktadır:

- a) Birlikte yaşamanın ortamı, iklimi, alışkanlıkları, gelenekleri, inançları, anlayışları... Bunu en güzel anlamda, “Yönetim Değerleri” olarak isimlendirmek mümkündür.



b) Birlikte yaşamanın kuralları, mekanizmaları, yapıları, organları... Bunu modelin “Yönetim Sistemleri” olarak isimlendirmek mümkündür (Gürgen, 1999).

Buna göre model, “Değerler” ve “Sistemler” olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Bu iki bölüm sürekli olarak birbirleri ile etkileşim durumundadırlar. Yani değerler, sistemlerin oluşumunu ve çalışma biçimini etkilerken, öte yandan sistemlerin işleyişi de değerleri etkilemektedir. Bu karşılıklı ilişkide belirleyici olan “Değerler”dir.

Model, 5 temel yönetim değeri ve 5 temel yönetim sisteminden oluşmaktadır. Bunların ana ve alt başlıkları aşağıda verilmektedir.

### **Yönetim Değerleri**

- **Birbirini Anlama:** En geniş anlamda üniversitenin tüm yönetim birimlerinde ve kademelerinde açıklık, güven ve doğallık ortamını sağlamaktır. Her düzeydeki öğretim elemanı ve çalışanın düşünce, görüş ve bilgilerinin her açıdan özgürce dolaşabildiği bir iletişim ortamı yaratmaktır. Verimli ve kaliteli iş ilişkisinin ancak sağlıklı insan ilişkilerine dayanarak kurulabileceği düşüncesinden hareketle insan ilişkilerine önem vermektir. İnsanı, değer yaratmanın ve değerlerle çalışmanın tek büyük kaynağı olarak görerek, insan odaklı düşünmek ve çalışmaktır.
- **Daha İyiyi Aramak:** Öğrenme, gelişme ve geliştirme yönünde sürekli olarak değişmek ve değiştirmektir. “Sorun yoksa dokunma” anlayışı yerine “sorun çıkmadan daha iyisini ara ve bul” yaklaşımını esas almaktır. İşi ve iyileştirme işini bir bütün olarak görmek ikisi arasında bir ayrım ortaya koymamaktır. Mükemmel sonuçların ancak mükemmel girdilerle oluşturulabileceği görüşünden hareketle sonuçlar kadar, sonuçları oluşturan kaynaklara ve işlemlere önem ve öncelik vermek gerekmektedir. Hataları suçları arama, sorumlu bulma ve cezalandırma için değil, öğrenme aracı olarak kullanmak önemlidir. Çalışanları kullandıkları sistemlere ve tüm kaynaklara taze bir bakışla bakmaya ve daha iyilerini geliştirmeye özendirme gerekmektedir. Giderek daha becerikli ve daha yaratıcı

çalışanlara dayanan “öğrenen örgüt” oluşumunu gerçekleştirmeye çalışılmalıdır.

- **Kendiliğinden Davranma:** Yaratıcı insanın kendisini, değerlerini ve çevresini kendiliğinden değiştirerek geliştirebileceği düşüncesinden hareketle insanı değişimin ve iyileştirmenin kaynağı olarak görmek demektir. Tüm öğretim elemanı ve çalışanlara, beceri ve yeteneklerini açığa çıkarma, özgürce kullanma fırsatlarını ve ortamını yaratmak da çok önemlidir. Herkesin kendi temel yetenek ve becerilerinin bilincine varmalarını sağlamak, eyleme yönelik olmayı ve girişimciliği özendirmek, deneysel yaklaşmayı ve risk almayı özendirmek gerekmektedir.
- **Birlikte Çalışma:** Bireysel çalışmayı özendirmekten çok, takım katkılarına önem vermek önemlidir. Diğer çalışanları rakip olarak değerlendirmekten çok, iş arkadaşı, meslektaş, takım arkadaşı olarak görmek gerekmektedir. Takım arkadaşlarını bireysel çabaların toplamından daha büyük bir artı değer sağlayacağı görüşünden hareketle bireyler arası yardımlaşmayı kolaylaştırmak, gönüllü katılım ve gönüllü paylaşımı özendirme yoluna gidilmelidir.
- **Bilgi İle Çalışma:** Karar ve eylemlerde olguların ve güvenilir bilgilerin derlenip kullanılmasına önem ve öncelik vermek, yalnızca kişisel deneyimlere güvenmemek gerekmektedir. Hedefleri, yalnızca sezgilere, duygulara ya da doğru görüneye veya doğru olduğu söylenene göre değil, sayısal gerçeklerin verdiği esaslara göre düzenlemek, sistematik ve ölçümleyici bir yaklaşım benimsemek gerekmektedir.

### **Yönetim Sistemleri**

- **Stratejilerle Yönetim Sistemi:** Üniversitenin rotasını belirlemek anlamına gelmektedir. Kurumun fakülte, yüksekokul gibi tüm birimlerinde hangi yönde, hangi temel tercihler doğrultusunda ilerleyeceğini tanımlamaktadır. Organizasyonun bütününde tüm organ, fonksiyon ve sorumluluk alanlarına ilişkin faaliyetlerle ilgili stratejiler üretmek, üretilen stratejileri izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek gerekmektedir.

- **Göstergelerle Yönetim Sistemleri:** Üniversitenin ulaşacağı hedefleri belirlemek anlamına gelmektedir. Belirlenmiş temel tercihler doğrultusunda ilerlenip ilerlemediğinin anlaşılmasını sağlamak ve iyileştirme için referans noktaları oluşturmalarıdır. Üniversitenin bütününde, her birim, organ, fonksiyon ve sorumluluk alanlarına ilişkin faaliyetlerle ilgili sayılarla ifade edilen hedefler üretmek, belirlenmiş olan hedefleri izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek gerekmektedir.
- **Projelerle Yönetim Sistemi:** Üniversiteyi hedeflerine taşıyacak geçici iş kümelerini belirlemek, temel tercihler doğrultusunda ve tanımlanmış noktalara ulaşmak için atılacak adımları tanımlayan iş paketlerini oluşturmak anlamına gelmektedir. Oluşturulan projeleri izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek gerekmektedir.
- **Süreçlerle Yönetim Sistemi:** Üniversitenin faaliyetlerindeki iş yapma biçimlerini tanımlamak, atılacak adımları tanımlayan işlerin nasıl ve hangi sistematik içinde gerçekleştirileceğini belirlemek anlamına gelmektedir. Tanımlanmış süreçleri izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirerek geliştirmek gerekmektedir.
- **Geliştirme Yönetimi Sistemi:** Üniversitenin daha iyiyi arama yolunu belirlemek, belirlenmiş olan temel tercihler doğrultusunda ve tanımlanmış olan noktalara adım atarken eş zamanlı olarak daha iyinin aranmasına çalışmak anlamına gelmektedir. Üniversitenin tüm birim, organ fonksiyon ve sorumluluk alanlarına ilişkin faaliyetlerle ilgili olarak sistematik ve kurumsal geliştirme çalışmalarının yapılmasını sağlamak, geliştirme çalışmalarını izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirerek iyileştirmek gerekmektedir.

Gelişim Yönetimi anlayışının getirdiği yukarıda açıklanan DEĞERLERİNİN yaşama geçirilmesi SİSTEMLER aracılığıyla sağlanacaktır. Yeni sistemlerin işletilebilmesi için beş noktada toplanan YÖNETİM ORGANLARI geliştirilmiştir. Yönetim organları oluşturulurken, mevcut organizasyon yapısı ve bu yapının içindeki görev, sorumluluk ve

yetki düzeninde hiçbir şekilde değişiklik yapılmamıştır. Yeni organlar, geleneksel yapının içine yerleştirilmiştir.

Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesinin uygulanmasında değerler ve sistemlerin , amaçlar doğrultusunda yürütülmesi için geliştirilen modelde yer alan organlar(bkz. Şekil6):

- Birimler: Geliştirme Noktaları
- Geliştirme Yönlendirme Kurulu
- Geliştirme Koordinasyon Kurulu
- Geliştirme Sorumluları Kurulu
- Proje Gruplarından oluşmaktadır(Gürgen, 1999).

### 3.1. Birimler: Geliştirme Noktaları

Model, fakülte, yüksekokul, enstitü, öğrenci işleri, mali ve idari işler gibi organizasyon içindeki ana yapıları BİRİM –Geliştirme Noktası- olarak tanımlamaktadır. Bu ana yapılarda, birimin yöneticisi ve çalışanları yer almaktadır. Bunların geleneksel birimlerden en önemli ayrımı, yönetici, yönetilen ayrımının bulunmamasıdır. Her birimde bir “Geliştirme Sorumlusu” vardır. Bu kişiler, birimlerin içindeki gelişmeye yönelik çalışmaları kolaylaştıran, sistemin işleyişinde karşılaşılan teknik sorunların çözümünde görev alan yardımcılarıdır. Birimler -Geliştirme Noktaları-(GEN), Gelişim Yönetimi Projesi'nin uygulanacağı, buna yönelik çalışmaların gerçekleşeceği temel yapılardır.

Bir fakülte örneği üzerinde geliştirme noktalarının nasıl çalıştığını şu şekilde açıklamak mümkündür(bkz. Tablo 5):

- Fakülte bir ana geliştirme birimidir.
- Fakülte bölümleri de alt ana geliştirme birimleridir. Her bölüm, bir alt geliştirme birimi olarak kendi çalışanlarından oluşmaktadır.
- Belirlenen değerler ve yönetim sistemlerini dikkate alarak çalışmalarını gerçekleştirmektedir.
- Her birimde geliştirme sorumluları bulunmaktadır. Bu sorumlular, değerler doğrultusunda o birimde yönetim sistemlerinin

oluşturulması sürecine yardım etmektedirler. Ayrıca birimler arasında eşgüdümü sağlamaktadırlar.

- Her alt birim, iş süreçlerini tanımlamaktadır. Ana birimin stratejisi doğrultusunda kendi stratejilerini, hedeflerini, programlarını göstergelerle tanımlamakta ve hedeflerini gerçekleştirmek için projeler üretmektedir.
- Projelerin gerçekleştirilmesi için geliştirme grupları kurmaktadır.
- Projelerin hedefler doğrultusunda belirlenip, belirlenmediği Geliştirme Sorumluları Kurulu'nda tartişılarak onaylanır ya da reddedilir. (Geliştirme Sorumluları Kurulu bölüm başkanlarının içinde yer aldığı fakülte yönetim kurulu olabilir.)

**Tablo 5.** Bir Geliştirme Noktası Olarak A Fakültesinde Gelişim Yönetim Projesi  
Yönetim Organlarının İşleyişine Dair Bir Örnek

A Fakültesi, 4 Anabilim-Bilim veya Bölümden oluşmaktadır. A Fakültesi Bir Gelişim Noktasının Geliştirme Sorumluları Kurulu, Fakülte Dekanı, dört Anabilim dalı ve/veya Bölüm Başkanı-temsilcileri daha da genelde Fakülte Kurulu üyelerinden oluşur. Buna göre A Fakültesinin Kurulu ile G.S.K aynı kişilerden oluşmaktadır. G.S.K üyeleri arasında bir ya da iki kişi G.S.K temsilcisi olarak belirlenir. Bu kişi, G.K.K ile eşgüdümü sağlamaktadır.

A Fakültesi G.S.K, Fakültesinde Gelişim Yönetimi Projesinin tasarımlayıcısı ve uygulayıcısıdır.

Buna göre belli analizleri ve göstergeleri dikkate alarak stratejileri belirleyerek, çalışma programını yürütür. Uygulamada, G.S.K, kalite bilincinin yaygınlaştırılması ve kabulünün yaratılmasını ve eğitim etkinliklerini A Fakültesinde yönlendirir. Bu yönlendirme işlevinin en temel noktası, A Fakültesi, ve ona bağlı alt birimler (Anabilim dalı ve/veya Bölüm) diğer bir deyişle, bir geliştirme noktasının altında yer alan geliştirme noktalarında sorun çözücü, proje geliştirici ve uygulayıcı niteliklere sahip proje gruplarının teşekkülünü teşvik etmek ve A Fakültesi ve Üniversite içinde bütünlükçü bir çerçevede yönlendirmektir.

G.S.K, proje gruplarının önerileri ve projelerini, A Fakültesinin misyon/ vizyon ve hedeflerine bağlı olarak tartışır, gerekli durumlarda G.S.K. temsilcisi aracılığıyla G.K.K'ndan da yardım alarak yönlendirir ve hayata geçirir.

Gürgen,1999.

### **3.2. Geliştirme Yönlendirme Kurulu (G.Y.K.)**

Üniversite temelinde, Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi'nin uygulanması için en etkili yönetim organı, Geliştirme Yönlendirme Kurulu'dur. Üniversite bünyesinde yürütülen çalışmaların sahibidir. Gelişim proje ve faaliyetlerinin bir bütün olarak ve tanımlanmış stratejiler doğrultusunda sürekliliklerinin ve etkinliklerinin sağlanmasından sorumludur. Bu çerçevede değişim stratejilerini belirler, değişim faaliyetlerini ve önceliklerini tanımlar, değişimin kural, yönetmelik, tüzük ve ilkelerini biçimlendirir. Geliştirme Yönlendirme Kurulu (G.Y.K), gelişim yönetimi projesini ve çalışmaları bir bütün olarak tanımlanmış hedefler doğrultusunda ve stratejiler paralelinde yürütmektedir. Model, bu yönetim organını "Anadolu Üniversitesi Senatosu" olarak tanımlamaktadır(Gürgen, 1999).

### **3.3. Geliştirme Koordinasyon Kurulu (G.K.K.)**

Geliştirme Koordinasyon Kurulu (G.K.K), Gelişim Projesi'ni yönlendiren, izleyen ve değerlendiren bir yönetim organıdır. Bu amaçla, geliştirme gruplarının oluşumu için ortam hazırlamakta ve kurulmalarını sağlamaktadır. G.K.K, Geliştirme Yönlendirme Kurulu'na bağlı olarak, geliştirme ve iyileştirme çalışmalarını, değerler ve sistemler çerçevesinde yönlendirir, izler, değerlendirir ve bu çabaların geliştirme kültürü ve sistemleri çerçevesinde yürütülmesinden sorumludur. Ayrıca, G.K.K, geliştirme noktalarının çalışmalarının çerçevesini, kapsamını, ilkelerini belirlemek ve geliştirme grupları arasında eşgüdümü sağlamak ve -gerektiğinde- danışmanlık hizmeti sunmak da görevleri arasındadır. Geliştirme Yönlendirme Kurulu tarafından görevlendirilen üyeleri ile Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi, bu kurul tarafından geliştirilmiştir(Gürgen, 1999).

### **3.4. Geliştirme Sorumluları Kurulu (G.S.K.)**

Geliştirme Sorumluları Kurulu (G.S.K), Fakülte/Yüksekokul/Enstitü gibi Birim yöneticilerinin başkanlığında oluşturulmuş, birimin alt birimleri olarak nitelendirilebilecek olan Anabilim/Bilim dalı ya da Bölüm Başkanı/temsilcilerinden oluşmaktadır. G.S.K, birimin varolan yönetim organlarının (Fakülte Kurulu) temsilcileri, diğer bir deyişle birim ve alt birim karar alıcılarından oluşmaktadır. Bu kurul birimlerden gelen görüş, öneri ve

önlemlerle gelişen yaklaşım ve hedeflerin tartışılarak karara bağlandığı organdır. Bu noktada, G.S.K, proje gruplarının çalışmalarını yönlendirmekte ve izlemektedir. Atama esasına bağlı olarak Anabilim-Bilim Dalı ve/veya Bölüm temsilcilerinden seçilerek oluşturulmuştur. Üniversite faaliyetlerinin, tüm noktalarda strateji, gösterge ve projelerle yürütülmesinden sorumludur.

*Geliştirme Sorumluları Kurulunun Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi Bağlamında Tanımlanan İş Yükü;*

*"Stratejik Analiz, Strateji Geliştirme, İletişim, Motivasyon, Eğitim, Eşgüdüm"*

- Göstergelerle yönetim ilkesi paralelinde "müşteri" analizlerini gerçekleştirmek,  
Öğrenci Memnuniyeti  
Çalışan Memnuniyeti  
Sektör Eğilimleri /beklentileri  
Bilimsel Yayın Analizi  
Birim Toplumsal /Çevre Katkı Analizi
- Bu analizlere bağlı olarak Birim ve/veya Alt birimlerin vizyon, misyon ve stratejik hedeflerini belirlemek,
- Kalite ve iyileştirme bilincinin yaygınlaştırılmasına katkı sağlayarak; birimde öncü bir rol üstlenmek,
- Birim ve/veya alt birimlerde yaratıcı, sorun çözücü Proje Gruplarının oluşturulmasını yönlendirmek, teşvik etmek,
- Kalite ve iyileştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını G.K.K'na bağlı olarak düzenleyerek, uygulanmasını sağlamak,
- Grupları ve bu gruplarla Gelişim Koordinasyon Kurulu arasında iş birliği ve eş güdümü sağlamak(Gürgen, 1999).



### Şekil 5. G.S.K Örnek Çalışma Modeli

Gürgen,1999.

- Öğrenci Memnuniyeti
- Çalışan Memnuniyeti
- Sektör Eğilimleri /beklentileri
- Bilimsel Yayın Analizi
- Birimin Toplumsal /Çevre Katkı Analizi

**Araştırma Sonuçlarına Bağlı Olarak  
Birim Öz Değerlendirme Raporlarının Hazırlanması**

**Vizyon -Miyon- Stratejik Hedeflere Bağlı Olarak  
Öncelikli İyileştirme Alanları Belirlenmesi  
(Ders Programı, Bilimsel Yayın, İdari-Destek Birimleri v.b)**

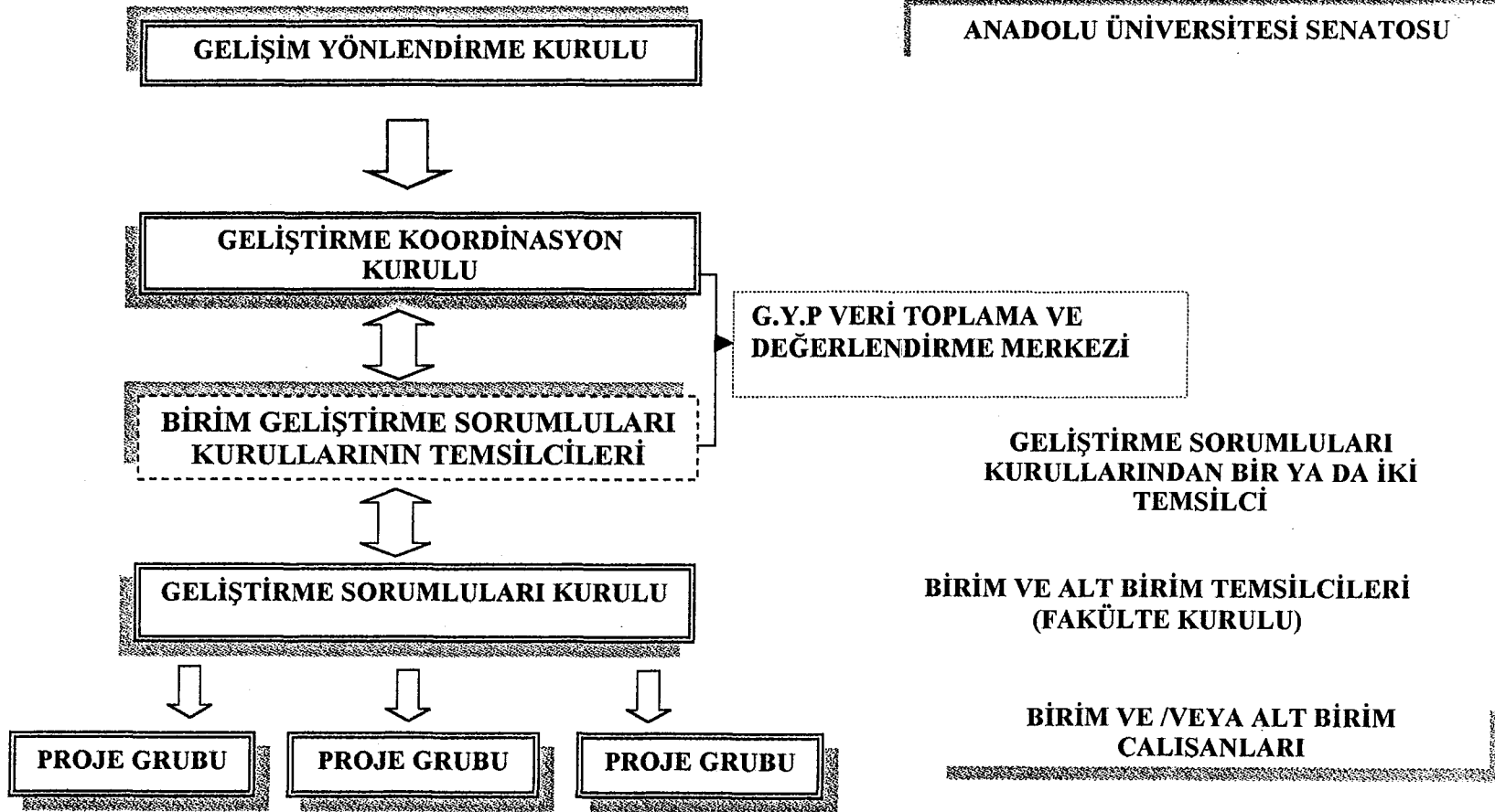
**Öncelikli İyileştirme Alanlarına Yönelik Proje Gruplarınca  
Çözümler ve İyileştirme Çalışmalarının Tasarınlanması ve  
Geliştirilmesi**

**Öncelikli İyileştirme Alanlarına Yönelik Çözümler ve  
İyileştirme Çalışmalarının Uygulanması**

### 3.5. Proje Grupları

Proje Grupları, birimlerdeki geliştirme, iyileştirme ve sorun çözme çalışmalarını düzenli ve sistematik bir yaklaşımla yürüten takımları açıklamaktadır. Genel anlamda birim ve/veya alt birimlerdeki sorun alanlarına yönelik sorunlara ve gelişim alanlarına bağlı olarak oluşturulmaktadır. Bu takımlar incelenen konuyu özelliğine bağlı olarak farklı yönetim birimlerinden ve farklı yönetim düzeylerinden konuyla ilgili uzmanlardan oluşmaktadır. Takımlar gönüllülük ya da atama esasına göre belirlenmektedir. Proje Grupları, eğitim, öğretim, idari vd. konulara ilişkin iyileştirme ve geliştirme çalışmaları ele alarak, bu konularda öneriler geliştirmekte ve Geliştirme Sorumluları Kurulu'na sunmakla sorumludur(Gürgen, 1999).

## YÖNETİM ORGANLARI



#### **4. Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Veri Toplama ve Derleme Merkezi**

Bu merkez, Birimlerde üretilen verileri-göstergeleri tek bir elde toplama, kolayca ulaşma olanağı sağlayacak bir işlev görmesi amacıyla önerilmektedir.

Bu merkez, Anadolu Üniversitesi öğrenci ve çalışanlarına yönelik bilgileri işlemek, yapılan araştırmaları derlemek ve işlemek, Kalite ve Gelişim Yönetimi Projesine ilişkin dokümanları toplamak, bu belge ve verileri Geliştirme Birimleri'ne ve G.K.K'na istendiğinde sunmak gibi görevleri yerine getirebilecektir.

Bu işlev ve görevlerle birlikte bir tür arşiv ve izleme için uzun dönemli sağlıklı sistematik veriler de sunabilecektir. G.S.K ve Geliştirme Noktalarının araştırmalarına da yardımcı olabilecek insan kaynağını da barındırabilecektir. Merkez G.K.K ve G.S.K sorumlular kurulu ile eşgüdüm içinde çalışacaktır(Gürgen, 1999).

#### **5. Anadolu Üniversitesi-Gelişim Yönetimi Projesi Eğitim Fakültesi Pilot Uygulaması**

##### **5.1. Eğitim Fakültesi Kısa Geçmişi ve Bölümleri**

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, eğitim-öğretime 1982'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Eskişehir Yabancı Diller Yüksekokulu'nun Yükseköğretim yasasıyla yeniden yapılandırılmış olan Anadolu Üniversitesi'ne katılımı ile başlamıştır. Bu yükseköğretim kurumu Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin çekirdeğini oluşturmuştur(A.Ü. Katalog 2001- 2002, 2001).

Kurulduğunda 1 Profesör, 2 Doçent ve 11 öğretim görevlisi kadrosuna sahip olan fakülte, 1999 yılı itibariyle 132 kişilik (14 profesör, 8 doçent, 37 yardımcı doçent, 42 öğretim görevlisi, 22 araştırma görevlisi, 6 okutman, 2 uzman ve 1 yabancı uyruklu öğretim elemanı) kadrosu, eğitim ve öğretimdeki yüksek standardı ile ülkemizdeki Eğitim Fakülteleri arasında önemli bir yer almaktadır(A.Ü. Katalog 2001- 2002, 2001).

Fakülte bugün Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü, İlköğretim Bölümü, Özel Eğitim Bölümü, Yabancı Diller Eğitimi Bölümü olmak üzere bölüm sayısını altıya çıkarmıştır. Fakültede;

video, radyo ve televizyon donanımlı derslikler, bireysel özel eğitim hizmetleri, internet bağlantılı modern bilgisayar laboratuvarları, her türlü kitap ve televizyonlarla donanımlı okuma odası bulunmaktadır(Anadolu Üniversitesi Katalog 2001- 2002, 2001).

**Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü:** Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü, 1998-1999 öğretim yılında eğitime başlamıştır. Bu bölümde, 2001-2002 öğretim yılından itibaren isteğe bağlı İngilizce Hazırlık Sınıfı bulunmaktadır. Öğretimde; bilgisayar donanımı, yazılımlar ile diğer bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Bölümün temel amacı, bilgisayar ve diğer bilgi teknolojileri konusunda lisans eğitimi vererek ilk ve orta öğretime bilgisayar ve öğretim teknolojileri öğretmeni yetiştirmektir(Anadolu Üniversitesi Katalog 2001-2002, 2001)

**Eğitim Bilimleri Bölümü:** Eğitim Bilimleri Bölümü, 1983-1984 öğretim yılında eğitime başlamıştır. 1998 yılında Eğitim Fakülteleri'nin yeniden yapılanması sonucunda Eğitim Bilimleri Bölümü'nde, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalı, Eğitimde Ölçme Değerlendirme Anabilim Dalı ve Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı olmak üzere toplam dört anabilim dalı yer almaktadır. Bu anabilim dallarından sadece Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalında öğrenim görmek mümkünse de halen öğrenci alınmamaktadır. Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalındaki lisans programına da 1998-1999 öğretim yılından itibaren öğrenci alınmamaktadır. Eğitim Bilimleri Bölümünün temel işlevi; eğitim bilimlerinin çeşitli dallarında lisans eğitimi vermek, değişik dallarda lisans öğrenimi gören öğretmen adaylarına öğretmenlik meslek bilgisi kazandırmak ve eğitim alanında araştırmalar yapmaktadır(Anadolu Üniversitesi Katalog 2001-2002, 2001).

**Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü:** 1985-1986 öğretim yılında Eğitim Fakültesi bünyesinde Resim-İş Bölümü olarak eğitime başlamış, zaman içerisinde Resim, Grafik ve Heykel olmak üzere 3 ana sanat dalını oluşturarak kuruluşunu tamamlamıştır. 1998-1999 öğretim yılından itibaren bölüm, Yüksek Öğretim Kurulunun Yeniden Yapılanma Programına bağlı olarak Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü adını almıştır. Öğrenciler, eğitim-öğretim sürecinde; sanat yetilerini, düşünsel bakış açılarını ve el becerilerini geliştirerek, sosyal ve kültürel

etkinliklere de katılmakta, alanında donanımlı, sanatçı kişiliği gelişmiş, özgüvenli ve çağdaş birer öğretmen adayı olarak mezun olmaktadır(Anadolu Üniversitesi Katalog 2001-2002, 2001).

**İlköğretim Bölümü:** İlköğretim Bölümü, 1998-1999 öğretim yılından itibaren eğitime başlamıştır. İlköğretim Bölümünün temel işlevi, okulöncesi eğitim ve ilköğretim alanına lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretmen yetiştirmektedir. Ayrıca bölümde, değişik dallarda lisans öğrenimini sürdüren öğrenciler için sınıf öğretmenliği alanında “ Öğretmenlik Sertifikası Programları” yürütülmektedir. Bölümde, İlköğretim Matematik Öğretmenliği, Okul Öncesi Öğretmenliği, Sınıf Öğretmenliği ve Sosyal Bilgiler Öğretmenliği olmak üzere dört program bulunmaktadır. Bu eğitim programlarında, ilgili alanlar ile öğretmenlik mesleğine ilişkin dersler ağırlıklı olarak yer tutmaktadır. Bu programlardan mezun olan öğrenciler, okulöncesi eğitim kurumları ile ilköğretim okullarında öğretmen olarak görev almaktadır(Anadolu Üniversitesi Katalog 2001-2002, 2001).

**Özel Eğitim Bölümü:** Özel Eğitim Bölümü bünyesinde, İşitme Engelliler Öğretmenliği ve Zihin Engelliler Öğretmenliği lisans programları yürütülmektedir. Gerek zihin gerekse işitme engelli çocukların eğitimleri, normal çocukların eğitimlerine göre farklı düzenleme ve yöntemlerin uygulanmasını gerektirmektedir. Bölüm öğrencilerine bu yöntemler öğretilmektedir(Anadolu Üniversitesi Katalog 2001-2002, 2001).

**İşitme Engelliler Öğretmenliği Programı:** İşitme engelli çocukların neredeyse tamamına yakını belirli bir miktar işitme kalıntısına sahiptir. Günümüzde bu kalıntıdan yararlanarak işitme engelli çocuklara konuşma becerileri kazandırılabilir. Ancak bunun başarılması belirli düzenlemeler ve öğretim uygulamalarını gerektirmektedir. Programda öğrencilere bu konuda bilgi ve beceriler kazanmalarını sağlayıcı derslere yer verilmektedir. Programın son yılında yer alan dersler uygulamalı yapılmaktadır. Programdan mezun olan öğrenciler, işitme engellilere yönelik Milli Eğitim Bakanlığı ve özel kuruluşlara bağlı okullarda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

**Zihin Engelliler Öğretmenliği Programı:** Zihin engelli çocukların eğitimleri farklı olduğu için, programdaki öğrencilere bu konuda bilgi ve beceriler kazanmalarını sağlayıcı dersler verilmektedir. Programın son yılında yer alan dersler uygulamalıdır. Programdan mezun olan öğrenciler, zihin engellilere yönelik Milli Eğitim Bakanlığı ve özel kuruluşlara bağlı okullarda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

**Yabancı Diller Eğitimi Bölümü:** Yabancı Diller Eğitimi Bölümü; Almanca, Fransızca ve İngilizce Öğretmenliği olmak üzere üç programda eğitim vermektedir. Sunulan eğitim, modern eğitim araçları ile desteklenmektedir. Mezunların büyük bir bölümü, çeşitli eğitim birimlerinde yabancı dil öğretmenliği yapmaktadır. Ayrıca, mezunların başta turizm sektörü olmak üzere özel sektörde çalışma olanakları bulunmaktadır. Yabancı Diller Eğitimi Bölümü; öğrencileri, yabancı dil eğitimi alanında yetiştirmenin yanı sıra onların düşünsel yetilerini, eleştirel bakış açılarını, iletişim becerilerini geliştirmeyi, kendilerine olan özgüvenlerini artırmayı, böylece onları geleceğe iyi bir öğretmen olarak hazırlamayı amaç edinmiştir(Anadolu Üniversitesi Katalog 2001-2002, 2001).

## 5.2. Eğitim Fakültesi Misyonu

Anadolu Üniversitesi, evrensel eğitim ve öğretim ilkeleri doğrultusunda kurumsallaşmış bir üniversite kimliğine önem vermektedir. Bu kimliğe uygun olarak:

- İnsana ve bilime değer veren,
- Mevcut kaynakları etkin ve verimli kullanarak araştırmalar yoluyla bilgi üreten, bilgiye erişen, yaratan, keşfeden,
- Bu bilgiyi etkili eğitim-öğretim yoluyla yaygınlaştıran, paylaşan,
- Toplumun beklentilerine duyarlı,
- Uzak ve yakın çevresine katkıda bulunan bireyler yetiştirmeyi misyon olarak benimsemiştir.

Bu ilkeler ışığında Eğitim Fakültesi; çağdaş toplumun gereksinim duyduğu insan gücünü hayata hazırlayabilecek bilgi ve mesleki yeterlikte donatılmış laik öğretmenler yetiştirebilmeyi kendine misyon edinmiştir. Geleceğin öğretmenin sadece bilgilerle donanmış olmasının yeterli olmayacağına inanan eğitim anlayışı, çağdaş, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı, hür düşünen, düşündüğünü çeşitli etkinliklerle hayata geçirebilen ve bunları gelecekte çocuklara aktarabilecek bir öğretmen yetiştirme anlayışına dayanmaktadır(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

### **5.3. Öğretim Elemanları ve Eleman Yetiştirme**

#### **5.3.1. Eleman Sayıları ve Nitelikleri**

1982 yılında kurulan fakültede 1998-1999 öğretim yılı Bahar Dönemi'nde 132'si kadrolu, 44'ü ücretli olmak üzere 176 öğretim elemanı bulunmaktadır. Kadrolu 132 öğretim elemanının 73'ü bayan (%55.5), 59'u ise (%44.5) erkektir.

Öğretim deneyimleri ve bilimsel nitelikleri ile dikkat çeken öğretim kadrosunun bölümlere ve programlara göre dengeli bir şekilde dağıldığı söylenebilir. Fakültede öğretim üyesi/ öğrenci oranları göz önüne alındığında 33 öğrenciye bir öğretim üyesi, öğretim elemanı/ öğrenci yönünden ise 18 öğrenciye bir öğretim elemanı düşmektedir.

Öğretim elemanları dışında, Fakültede 657 sayılı yasaya tabi 1 teknisyen ile 14 yardımcı personel; 1475 sayılı yasaya tabi 4 idari, 7 yardımcı personel ile burslu olarak çalıştırılan 2 idari personel olmak üzere toplam 34 idari personel, 21 yardımcı personel ve 1 teknisyen görev yapmaktadır (A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu,2001).

#### **5.3.2. Eleman Yetiştirme**

Öğretim elemanlarının, öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içinde eğitimlerine katkı getirecek ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmaları bulunmaktadır. Öğretmen eğitimine katkı sağlayan bu çalışmaların gerçekleştirilmesi için hem üniversite, hem de Fakülte düzeyinde yeterli destek sağlanmaya çalışılmaktadır. Odalarında bulunan bilgisayarların İnternet'e bağlı olması sonucu öğretim elemanlarının bilgiye erişim



olanağına sahip oldukları söylenebilir. Bunun yanı sıra, Üniversite Kütüphanesi'ne öğretim elemanlarının alanları ile ilgili yayınların alınması için yeterli kaynak ayrılmaktadır. Bölüm ve Anabilim Dalları belirli gün ve saatlerde seminer, çalıştay düzenlenmektedirler.

Öğretim elemanlarının araştırmalarını desteklemek amacıyla kurulan Üniversite Araştırma Fonu Saymanlığı aracılığıyla da öğretim elemanının ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaları desteklenmektedir. Öğretim elemanlarının yabancı dil öğrenme ve/veya geliştirmelerini sağlamak amacıyla Rektörlükçe oluşturulan Hizmet içi Yabancı Dil Eğitim Merkezi'nde öğretim elemanları için sürekli olarak farklı düzeylerde dil eğitimi verilmektedir. Üniversiteye bağlı vakıflar da, bilimsel etkinliklere katılmak amacıyla yurtdışına gitmek isteyen öğretim elemanlarına parasal destek sağlamaktadır. Bunların yanı sıra Dünya Bankası, YÖK, TÜBA desteğiyle araştırma görevlileri yüksek lisans, doktora yapmaktadırlar.

Üniversite genelinde tüm öğretim elemanları için sağlanan bu desteklerin yanı sıra, Eğitim Fakültesi'nde bilimsel çalışmalar bütçe ve döner sermaye olanakları çerçevesinde desteklenmektedir. Araştırma yapmak isteyen öğretim elemanlarına sağlanan kırtasiye, çoğaltma olanakları ile ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklerin tam zamanında tüm öğretim elemanlarına duyurulması, bu tür etkinliklere katılmak isteyen öğretim elemanlarına gerekli kolaylıkların sağlanması gibi örnekler verilebilir(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

Fakülte, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi çıkarmakta, bilimsel çalışmaların yayınlanmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca Fakültede ulusal ve uluslararası düzeyde konferanslar düzenlenmektedir(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu,2001).

#### **5.4. Yönetim**

Eğitim Fakültesi'nin akademik ve idari yapılanmasına ilişkin şema EK.1 de sunulmaktadır. Fakültenin Fakülte Kurulu en az dört kez dönem başı dönem sonu ve ihtiyaç duyulduğunda Yönetim Kurulu ise her hafta belirli gün ve saatte düzenli olarak toplanmaktadır. Akademik Kurul her yıl yarıyıl başı ve sonunda toplanarak durum

değerlendirmesi yapmaktadır. Fakültede Burs Komisyonu, Yayın Komisyonu, Kalite ve Akreditasyon Komisyonları Dekanlığa bağlı olarak çalışmalarını sürdürmektedir(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

#### **5.4.1. Kadro ve Kaynaklar**

Kadro ve fakülte kaynakları fakülte bölümleri arasında mümkün olduğunca etkili ve eşit bir şekilde dağıtılmaya çalışılmıştır (A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

#### **5.4.2. Öğrenci-Yönetim İlişkisi**

Eğitim Fakültesi'nde YÖK yasası gereği öğrenci temsilcisi bulunmamaktadır. Fakat öğrenciler gerek dekan gerekse dekan yardımcıları ile kolayca iletişime geçerek düşüncelerini ifade etmekte ve sorunlarını dile getirebilmektedirler. İdare bu sorunları elinden geldiğince çözümlenmeye çalışmaktadır(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

Ancak 2001 yılı içerisinde, rektörlük gözetiminde, Anadolu Üniversitesi öğrencilerinin demokratik bir süreç içerisinde örgütlenerek, sorunlarını, önerilerini yönetimle paylaşarak birlikte çözüm üretmelerine ve sosyal, kültürel konularda çeşitli etkinlikler gerçekleştirmelerine olanak sağlayan Öğrenci Temsilciler Kurulu oluşturulmuştur(Ataç, 2001).

#### **5.5. Kalite Güvencesi ve Kalite Politikaları**

Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı "Toplam Kalite Uygulamaları Komisyonu (TKUK)" 1998 Ocak ayında kurulmuştur. TKUK üniversitenin vizyonu ve misyonu ışığında kalite politikaları oluşturmak üzere örgütlenmiş ve çalışmalarını yürütmektedir. Eğitim Fakültesi'nde ise Kalite ve Akreditasyon Komisyonu oluşturulmuştur. Bu komisyon üniversitenin genel kalite politikaları ışığında çalışmalarını yürütmektedir. Bu komisyonda başkanlık görevi yapan öğretim elemanı aynı zamanda üniversite TKUK'da da çalışmaktadır.

Öğretim elemanlarının seçimi ve yükseltilmesinde nesnel değerlendirme tekniklerine (örneğin İngiliz Dili Eğitimi Anabilim dalı için adayların TOEFL'da belli bir puan barajını

aşma zorunluluğunun bulunması, tüm bölümlerde araştırma görevlilerinin alımında lisansüstü eğitimin tercih nedeni olarak kabul edilmesi gibi) başvurulduğu söylenebilir(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

1998 yılında Rektörlükçe farklı fakültelerin öğretim üyelerinin katılımı ile oluşturulan bir komisyon tarafından (Akademik Danışma Kurulu) hazırlanan “Öğretim Üyeliği Kadrosuna Başvurma İle İlgili Değerlendirme Ölçütleri Yönergesi” ise, öğretim elemanlarının atama ve yükseltilmesi amacıyla 2000 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır(Ataç, 2001).

Tüm bunların dışında, Fakülte'deki bazı bölüm öğretim elemanları öğrencilerden geribildirim alma yoluyla öz değerlendirme yapmaktadırlar. 1995-1996 öğretim yılında fakülte genelinde öğretim elemanlarının değerlendirilmesi için öğrencilerden geribildirim alınmış, ancak bu uygulamaya daha sonra devam edilememiştir. Yazılı olarak (anketler yoluyla) yapılan değerlendirmelerin yanı sıra, öğretim elemanları ile öğrenciler arasında oluşan sıcak ilişkiler sonucu, sözlü değerlendirmeler süregelmektedir (A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

## **5.6. Kalite Eğitimleri**

### **I. Aşama:**

- Geliştirme Sorumluları Kurulu'na yönelik sunuşlar gerçekleştirilmiştir.
- Birim üst düzey yöneticilerine yönelik profesyonel bir eğitim düzenlenmesi planlanmıştır.
- G.S.K üyelerine yönelik kurumsal bir Toplam Kalite Eğitimi verilmesi planlanmıştır.(Bu eğitim Birim Durum Analizi ve Göstergelerin elde edilebilmesi için etkileşimli bir içerikte tasarlanacaktır. Bu toplantı/eğitim ardından belirli eğitim gereksinimlerinin de saptanmasına çalışılacaktır. SWOT, Misyon, Hedef saptama, Proje yönetimi, Takım Çalışması, Yaratıcılık, Sorun çözme gibi)(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

## II. Aşama:

➤ Geliştirme Sorumluları Kurulu'nun stratejik hedef ve öncelikli iyileştirme alanlarına yönelik projelerine bağlı eğitimler planlanmıştır. Bunların ışığında gerçekleştirilen etkinlikler tarih sırasıyla aşağıda verilmektedir(Ağaoğlu, 2001).

### **Tarih: 6-7 Aralık 2000**

**Konu:** "Kamuda Mükemmellik Modeli" Sistem Geliştirme Mühendisi (TEİ) Müjgan KERMAN tarafından verilen seminer.

**Katılımcılar:** Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi Üst Kurul Üyeleri, Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu Üyeleri, Fakülte Bölüm ve Anabilim Dalı Başkanları

**Yer:** Eğitim Fakültesi Kurul Odası

**Açıklama:** İki gün süren seminer sonucunda "Kamuda Mükemmellik Modeli"nin Fakülte'de "Özdeğerlendirme Modeli" olarak uygulanabileceğine ve seminere katılan Bölüm ve Anabilim dalı Başkanlarınca, anabilim dallarındaki tüm öğretim elemanlarına açıklanarak görüşlerinin belirlenmesine karar verilmiştir.

### **Tarih:21 Aralık 2000**

**Konu:** Kamuda Mükemmellik Modeli'nin Fakülte'de uygulanabilirliğine ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin tartışılması.

**Katılımcılar:** Anadolu Üniversitesi Rektörü, Gelişim Yönetimi Projesi Üst Kurul Üyeleri, Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu Üyeleri, Fakülte Bölüm ve Anabilim Dalı Başkanları

**Yer:** Eğitim Fakültesi Kurul Odası

**Açıklama:** Anabilim dalı başkanları birlikte çalıştıkları tüm öğretim elemanlarının konu ile ilgili bilgilendirme çalışmalarının yapıldığını belirtmişlerdir. Eğitim Bilimleri Bölümü'nde yapılan bilgilendirme çalışmaları sonucunda, öğretim elemanlarının güdüleme ve ödüllendirme konularında daha ayrıntılı bilgilere gereksinim duydukları; İlköğretim Bölümü'nde yapılan bilgilendirme çalışmaları sonucunda, çalışma konularının belirlendiği; Yabancı Diller Eğitimi ve Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümleri'nde ise öğretim elemanlarının

bu çalışmalarda görev alma konusunda isteksiz oldukları ve Güzel Sanatlar Eğitim Bölümü'nde Bölüm Başkanica zorunlu görevlendirme yolunun tercih edildiği belirtilmiştir. Toplantı sonunda, Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu'nun görev tanımının yeniden yapılması ve Kurul'a yeni üyelerin katılmasına karar verilmiştir.

**Tarih: 4 Ocak 2001**

**Konu:** Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu'nun görev tanımının yapılması ve yeni üyelerin seçimi.

**Katılımcılar:** Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi Üst Kurul Üyeleri, Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu Üyeleri, Fakülte Bölüm ve Anabilim Dalı Başkanları

**Yer:** Eğitim Fakültesi Kurul Odası

**Açıklama:** Toplantı sonunda, Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu'nun görevinin Fakülte'de sürdürülecek "Özdeğerlendirme Modeli"nin uygulanabilmesi için Fakülte öğretim elemanlarını bilgilendirme ve yönlendirme çalışmalarını yürütmek ve Üst Kurul ile Fakülte arasında iletişimi sağlamak olduğu belirtilmiştir. Toplantıda Fakülte Koordinasyon Kurulu'na iki yeni öğretim üyesinin daha katılmasına karar verilmiştir.

**Tarih: 10 ve 17 Ocak 2001**

**Konu:** Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu'nun gelişim yönetiminin temel kavramlarında görüş birliğinin sağlanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları.

**Katılımcılar:** Üniversite Gelişim Yönetimi Üst Kurul üyeleri ve Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu üyeleri.

**Yer:** Fakülte seminer salonu

**Açıklama:** Yapılan çalışmalarda, liderlik, vizyon ve misyon, strateji ve politikalar, kavramları tartışılmış; bu kavramların Fakülte'de yürütülecek özdeğerlendirme çalışmalarındaki önemi üzerinde durularak yapılması gereken çalışmalar üzerinde durulmuştur.

**Tarih: 27 Şubat 2001**

**Konu:** Üniversite Gelişim Yönetimi Üst Kurul Başkanı Prof. Dr. Haluk Gürgen tarafından "Özdeğerlendirme Modeli"nin tanıtımı gerçekleştirilmiştir.

**Katılımcılar:** Eğitim Bilimleri, İlköğretim ve Özel Eğitim Bölümleri öğretim elemanları (64 öğretim elemanı) ve Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu üyeleri.

**Yer:** Fakülte Seminer Salonu

**Açıklama:** Daha önce Anabilim dalı başkanlarınca yapılan model tanıtımı, bir kez daha Prof. Dr. Haluk Gürgen tarafından Fakülte'ye uyarlanmış biçimde yapılmış ve toplantı sonunda öğretim elemanları tarafından yönetilen sorular yanıtlanmıştır.

**Tarih: 1 Mart 2001**

**Konu:** Üniversite Gelişim Yönetimi Üst Kurul Başkanı Prof. Dr. Haluk Gürgen tarafından "Özdeğerlendirme Modeli"nin tanıtımı

**Katılımcılar:** Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri, Güzel Sanatlar Eğitimi ve Yabancı Diller Eğitimi Bölümleri öğretim elemanları (87 öğretim elemanı) ve Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu üyeleri.

**Yer:** Fakülte Seminer Salonu

**Açıklama:** Daha önce Anabilim dalı başkanlarınca yapılan model tanıtımı, bir kez daha Prof. Dr. Haluk Gürgen tarafından Fakülte'ye uyarlanmış biçimde yapılmış ve toplantı sonunda öğretim elemanları tarafından yönetilen sorular yanıtlanmıştır.

**Tarih: 24 Nisan 2001**

**Konu:** Görev Paylaşımı

**Katılımcılar:** Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu üyeleri.

**Yer:** Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu Başkanı'nın Çalışma Odası

**Açıklama:** Toplantıda YÖK tarafından belirlenen akreditasyon ölçütleri ile özdeğerlendirme modelinin ölçütlerinin birleştirilmesine; buna bağlı olarak koordinasyon kurulu üyelerinin akreditasyon ölçütlerini incelemeleri için doküman sağlanarak görev paylaşımı için incelenmesine karar verilmiştir.

**Tarih: 1 Mayıs 2001**

**Konu: Görev Paylaşımı(Ek 2)**

**Katılımcılar: Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu üyeleri.**

**Yer: Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu Başkanı'nın Çalışma Odası**

**Açıklama:** Toplantıda YÖK Akreditasyon ölçütlerinin ve Fakültede Bölümlerdeki çalışmaların daha sağlıklı biçimde yürütülebilmesi için görev paylaşımı yapılmıştır. Yapılan görev paylaşımının Dekanlık tarafından Bölüm Başkanlarının katıldığı bir toplantıda Bölüm Başkanlarına duyurulması öngörülmüştür.

**Tarih: 10 Mayıs 2001**

**Konu: 2. Kamu Kalite Sempozyumu**

**Katılanlar: Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu üyeleri.**

**Yer: ODTÜ Kongre Merkezi**

**Açıklama:** KalDer tarafından düzenlenen Sempozyum'a katılan öğretim üyeleri, sunulan bildirileri izlemiş; KalDer üyeleri ve diğer katılımcılarla bilgi alışverişinde bulunmuşlardır.

### **5.7. Eğitim Fakültesi Akreditasyon Çalışmaları**

Her toplumun gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan örgütlerin istediği “nitelikli insan”ın, hem de “iyi insan iyi vatandaş”ın yetiştirilmesi Türk eğitim sisteminin amaçlarıdır. Bu amaçların günümüzdeki anlamı, eğitimde “nitelikli insan” yetiştirme ya da “eğitimde kalite” ile insanı yakın geleceğine hazırlamaktadır(Peker, 1996).

Akreditasyon bir çok ülkede ve bir çok sektörde topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alınması için geliştirilen bir yöntemdir(YÖK, 2001).

Akreditasyon kişi veya kuruluşun, belirli görevleri yerine getirebilecek yeterlilik ve uzmanlığa sahip olduğunun bir yetkili kuruluş tarafından onaylanması sürecidir. Akreditasyon yaptırımları olan bir denetim sistemi değildir. Akreditasyon kuruluşlarda bir anlamda özdenetimi sağlayan, içinde bulunduğu standartlara ne ölçüde uyduğunu betimleyen bir sistemdir (Peker, 1996).

Yükseköğretimde akreditasyon, aşağıdaki amaçlara hizmet etmek üzere yaygın biçimde uygulanmaktadır:

- Eğitim-öğretimin niteliğinin arttırılması ve sistematik bir yaklaşımla sürekli geliştirilmesi
- Eğitim-öğretimin niteliğinin güvence altına alınması
- Yükseköğretimin hizmet sunduğu kesimlere eğitim-öğretimin niteliğinin belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesi(YÖK, 2001).

Genel olarak yükseköğretimde akreditasyon sürecinin altı temel unsuru vardır:

- Programlar hakkında yargıya varmada kullanılan bir **standartlar** kümesi
- Fakülte tarafından hazırlanan, kendilerinin standartları karşılamak üzere nasıl çalıştıklarını açıklayan ve standartları karşılamada ne kadar başarılı oldukları ile ilgili kendi değerlendirmelerini içeren bir **öz değerlendirme**
- Öz değerlendirme raporunun ve diğer belgelerin incelenmesi, tesislerin incelenmesi, derslerin gözlenmesi ve öğretim elemanları, öğrenciler, dekan ve ilgili diğer kişilerle görüşmelerin yapılması konularında eğitilmiş uzman meslektaşlardan oluşan bir ekip tarafından yapılan **ziyaretler**
- Ziyareti gerçekleştiren ekip tarafından hazırlanan, fakültenin akreditasyonla ilgili standartları ne ölçüde karşıladığı hakkındaki ekip değerlendirmelerini ve programların akreditasyon durumu hakkındaki önerilerini içeren bir **rapor**
- Ekibin raporunda önemli bir bilgiyi dikkate almaması ya da ziyaretin ardından ortaya önemli bir bilgi çıkması halinde, ziyaret edilen fakülte **dekanı** tarafından yazılan bir **cevap**
- Fakülteden ve ziyareti gerçekleştiren ekipten elde edilen kanıtlara dayalı olarak yetkili merciin verdiği karar(YÖK, 2001).

Akreditasyon süreci uzundur ve katılan bütün taraflardan veri alınmasını gerektirir. İlk aşama hangi fakültelerin ziyaret edileceği ve ziyaret sırasında hangi programların inceleneceği konusunda YÖK'ün karar vermesidir. Seçilen fakülteye yapılacak birinci ve ikinci ziyaretler arasında ne kadar süre bulunacağına da YÖK tarafından karar verilir. İlk



tur ziyaret sırasında başlangıç ve süreç standartları konusunda yoğunlaşılacak, ürün standartları ise yalnızca ön incelemeye tabi tutulacaktır. Başlangıç, süreç ve ürün standartlarının tamamı üzerinde ise ileride yapılacak ziyaretlerde yoğunlaşılacaktır. Bu ziyaretler sırasında ilgili programların, öğretmen adaylarını sahip olmaları gereken yeterliklerle donatma konusunda ne kadar başarılı oldukları konusu özellikle incelenecektir(YÖK, 2001). Diğer sayfada akreditasyon programının özeti verilmiştir.

Tablo 6. Akreditasyon Program Özeti

Zaman	Neler Yapılacak
Ziyaretten 6 ay önce	YÖK tarafından ilgili Rektörlüğe yazı gönderilir. Bu yazı ziyaretin tarihleri ve içeriğini belirtir. Yazıda ayrıca Eğitim Fakültesi Dekanlığının ziyaret edilmek üzere YÖK tarafından belirlenen sayıda program seçmesi istenir.
Ziyaretten 5 ay önce	YÖK tarafından incelenecek programlar belirlenir ve kesin liste Rektörlüğe ve Dekanlığa bildirilir. Fakülte öz değerlendirme raporu yazımına başlar. Fakülte belgelerin hazırlanmasına başlar. YÖK ekip başkanı ve üyelerini seçer, ekip başkanı fakülteye bir ön ziyaret yapılmasını planlar.
Ziyaretten 3 ay önce	Ekip başkanı ekibin ziyarete katılımlarını teyit eder ve ekibe görevler verir.
Ziyaretten 2 ay önce	Ekip başkanının yazı göndermesi ya da ekip başkanı tarafından seçilen ekip üyesinin temas kurması yoluyla fakülte akreditasyon koordinatörü ile ekibe ziyaret sırasında sağlanacak destek görüşülür ve ön ziyaret teyit edilir. Fakülte akreditasyon koordinatörü ekibe ulaşım, konaklama, bilgisayar desteği, ilk toplantı ve akşam yemeğinin yeri gibi idari konuları içeren bir yazı gönderir.
Ziyaretten 1 ay önce	Fakülte, YÖK'e öz değerlendirme raporunu gönderir; ekip başkanı raporu ekip üyelerine ulaştırır.
Ziyaretten 2 hafta önce	Ekip başkanı veya bir ekip üyesi ön ziyaret yapar.
<b>ZİYARET GERÇEKLEŞİR</b>	
Ziyaretten 1 hafta sonra	Ekip başkanı taslak raporu ekibe dönüt almak üzere gönderir.
Ziyaretten 2 hafta sonra	Dönütler ışığında revize edilen raporu ekip başkanı raporda yer alan bilgilerin teyidi ve varsa hataların düzeltilmesi için dekanlığa gönderir.
Ziyaretten 3 hafta sonra	Dekan yorumunu ve varsa düzeltmeleri ekip başkanına gönderir
Ziyaretten 4 hafta sonra	Ekip başkanı Dekanlığa ve YÖK'e raporun son halini gönderir
Ziyaretten 5 hafta sonra	Dekanlık ekibin raporuna cevabını YÖK'e ve ekip başkanına yazılı olarak bildirir.
Ziyaretten 6 hafta sonra	İlgili YÖK birimi raporu inceler ve YÖK başkanlığına kesin önerisini iletir.
Ziyaretten en geç 8 hafta sonra	YÖK karar verir. YÖK kararını dekanlığa bildirir; rektöre ve ziyaret ekibine de kararın kopyası gönderilir.

YÖK, 2001.

Türk öğretmen eğitimi akreditasyon modeli, uzman görüşlerine dayanan bir kalite güvencesi sistemini açıklamaktadır. Türkiye'deki öğretmen eğitimi için Türk öğretim üyeleri tarafından geliştirilmiş, altı pilot fakültede ön denemesi yapılmış ve ulusal bir seminerde gözden geçirilmiş ve yayınlanmış bir standartlar kümesidir(Ek 3).

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi de Türkiye'deki Akreditasyon çalışması içerisinde yer alan 6 pilot fakülteden biridir. Fakülte bu doğrultuda özdeğerlendirme raporunu hazırlamıştır. Ayrıca Fakülte ziyareti de gerçekleştirilmiştir Yapılan görüşmelerde ziyaretlerin başarılı geçtiği ve üyelerin memnun ayrıldığı belirtilmiştir. Ancak, bu çalışmanın yapıldığı zaman içerisinde YÖK'ün değerlendirme raporu açıklanmadığından dolayı bu bilgiler çalışmada yer alamamaktadır.

Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi'nin de Pilot Fakültesi olan Eğitim Fakültesi'nin yine Türkiye genelinde uygulanan bir sürecin (Akreditasyon Süreci) içinde de yer alması fakültenin kaliteyi tüm iş süreçlerinde uyguladığının bir göstergesi durumundadır. Fakülte'nin kalite politikaları içerisinde yer alan, nitelikli öğretmen adaylarının yetiştirilmesi ile Akreditasyon Sürecinin başarıyla uygulanması arasında önemli koşulluklar bulunmaktadır.Bu nedenle Fakülte de kalite uygulamaları çalışmaları ile Akreditasyon çalışmaları ayrı düşünülmeyp birlikte yürütülmektedir.

### **5.8. Eğitim Fakültesi Özdeğerlendirme Çalışmaları**

Akademik faaliyetlerin amacı araştırmalar yoluyla bilgiyi keşfetmek ve eğitim yoluyla yaymaktır. TKY'nin üniversite yönetiminde uygulanması konusunda çeşitli görüşler vardır.Akademisyenler hem öğretimde hem de araştırma alanında kaliteden hiçbir taviz verilmemesi konusunda görüş birliği içerisindeyler (Bakioğlu, 1996).

Üniversitenin kendini veya temel birimlerini değerlemesi daha çok gelişme amacına yönelik bir yaklaşım olarak görünmektedir. Kendini inceleyip değerlemek, amaçları tanımlamak, çalışma yöntemlerini düşünmek ve varolan potansiyel başarıları analiz etmek ve böylece kendi gelişimini genişletmek ilerlemeye yol açmaktadır. Açıklanmaya çalışılan bu kavrama "Özdeğerlendirme" adı verilmektedir (Bakioğlu, 1996).

Üniversite öğretim elemanlarının mesleki sorumluluğu ve yaptıkları araştırmalar yoluyla bilgilerini yenilemeleri, üniversitelerde TKY'nin kolaylıkla uygulanabileceğini göstermektedir. Ancak, yine de bazı öğretim üyeleri verdikleri dersleri her yıl aynı şekilde tekrarlamakta, herhangi bir katkıya gerek hissetmemektedirler. Yine bir kısım öğretim üyeleri de verdikleri dersleri geliştirmek amacıyla araştırma yapmaktadırlar. Aynı zamanda diğer öğretim elemanları ile iletişimlerini bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmektedirler (Bakioğlu, 1996).

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi de tüm bu başarılı sonuçlara ulaşabilmek amacı ile özdeğerlendirme sistemini uygulama geçmiştir. Bu amaçla; Eğitim Fakültesi'nin tüm faaliyetlerinin ve iş sonuçlarının, iş mükemmelliğini esas alan bir modele dayalı olarak, kıyaslayarak kapsamlı ve sistematik bir biçimde gözden geçirilmesi planlanmıştır.

Eğitim Fakültesi'nin kuvvetli ve iyileştirmeye açık olan yönlerini belirlemek, hangi alanlarda iyileştirme faaliyetlerinin başlatılacağına karar vermek, planlamak, gelişmeleri sürekli izleyerek planları gözden geçirmek ve yeni stratejik hedeflerin oluşturulmasını sağlamak için özdeğerlendirme çalışmaları yapılması kararlaştırılmıştır (Topbaş, 2001).

Özdeğerlendirme yaklaşımının Fakülteye pek çok fayda getireceği açıktır. Bunları şu şekilde maddeleştirmek mümkündür.

- Fakültenin faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kavramsal bir yaklaşım,
- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme,
- Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşım sayesinde, fakültede herkesin katılımıyla yapılması gerekenleri saptayan bir araç,
- Çalışanları eğitmek için bir araç,
- Güçlü bir teşhis aracı,
- Batı toplumlarında üzerinde uzlaşım sağlamış birtakım kriterleri göz önünde tutan objektif bir değerlendirme

- Periyodik özdeğerlendirme uygulamaları sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araç,
- Her seviyede uygulamayı öngören sistematik bir yaklaşımdır(Topbaş, 2001).

Özdeğerlendirme girdiler ve sonuçlar olarak adlandırılan kriterlerden oluşmaktadır.

Bunları şu şekilde açıklamak mümkündür(Topbaş, 2001):

<b>Özdeğerlendirme Kriterleri (Girdiler)</b>	<b>Özdeğerlendirme Kriterleri (Sonuçlar)</b>
Liderlik	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
Politika ve Stratejiler	Müşterilerle İlgili Sonuçlar
Çalışanların Yönetimi	Toplumla İlgili Sonuçlar
İşbirlikleri ve Kaynaklar	Temel Performans Sonuçları
Süreçler	

### **5.8.1. Girdiler**

#### **5.8.1.1. Liderlik**

- Fakülteadaki tüm yöneticiler liderdir.Liderin yöneticiden bir takım farklılıkları vardır. Lider vizyon sahibidir, geleceği görür ve gördükleri sayesinde etrafındakileri sürece katar. Lider Toplam Kalite Kültürü'nün yerleşmesine öncülük eden kişidir.
- Dönüştürücülük rolü vardır. Liderler, fakültenin ve/veya birimlerinin misyonunu ve vizyonunu oluşturmada, bunların gerçekleştirilmesini kolaylaştırmada, kurumsal değerlerin geliştirilmesinde ve fakültenin faaliyet ve davranışlarında değerlerin hayata geçirilmesinde, fakültenin yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda öncülük ederler.
- Liderler, fakültede sürekli gelişim için sağladığı kaynaklar ve destek faaliyetlerinin etkinliğini özdeğerlendirme çalışmaları ile değerlendirmektedirler.

### 5.8.1.2. Politika ve Strateji

- Fakültenin misyon ve vizyonu, paydaşlara net bir biçimde odaklanmış strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, amaçlar, hedefler ve süreçler ortaya konulmalıdır. Bu amaçla, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin misyon ve vizyonu belirlenmiştir.
- Politika ve strateji belirlemede, performans ölçümü, araştırma, öğrenme (geçmiş deneyim, yeni bilgi) ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgiler esas alınmaktadır.
- Politika ve stratejiler sürekli gözden geçirilip, güncelleştirilmelidir. Bu amaçla bir durum değerlendirmesi ve yön belirlemesi yapabilmenin etkin araçlarından biri olan kıyaslama (Benchmarking) için Eğitim Fakültesi öğretmenlik eğitiminin geliştirilebilmesi amacıyla Türkiye çapında uygulanan "Akreditasyon" uygulaması içerisinde yer almaktadır.
- Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçlerin iyileştirilmesi çalışmalarıyla sağlanmaktadır.
- Politika ve Stratejiler tüm fakülteye duyurulup plan, amaç ve hedeflerle uyumu sağlanmalıdır. Böylelikle, fakülte genelinde ortak bir bilinç düzeyi oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda, alınacak kararlar "Fakülte Genel Kurulu"na sunulup orada tartışılıp karara bağlandıktan sonra tüm fakülteye duyurulmaktadır. Alınan bu kararlar, Fakülte yönetimi tarafından bir duyuru metni ve ilişikte bir imza sirküsü şeklinde tüm çalışanlara bildirilmektedir. Sonuçta bu sirküler yeniden toplanmakta ve kimlere ulaşıp ulaşmadığı belirlenmektedir. Yine duyuru panoları ve elektronik posta yoluyla da fakülte iletişim ağı gerçekleştirilmektedir.

### 5.8.1.3. Çalışanların Yönetimi:

Fakülte'deki tüm elemanların bilgi birikimleri ve potansiyellerinin bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve fakültenin bütününde yönetilmesi, geliştirilmesi ve özgürce kullanımı amaçlanmaktadır. Bunun için;

- İnsan kaynakları planlaması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla işe yeni giren çalışanlara bir oryantasyon eğitimi verilmektedir. Yine, gerek duyulan konularda da çalışanlara hizmet içi eğitimler verilmektedir.
- Çalışanların bilgi birikimlerinin ve yetkinliklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi amaçlanmaktadır. Bunun için fakültede çalışan idari personelin kendini geliştirebilmesine olanak tanınmaktadır. Çalışanlardan Yükseköğretim de okumak isteyenler burslu öğrenci kapsamında hem okuyup hem de çalışabilmektedirler. Bu kişilerin çalışma saatleri ders programlarına göre esnek tutulmaktadır. Ayrıca pek çok çalışan da açıköğretimde öğrenimine devam etmektedir.
- Çalışanların katılımı ve yetkelenendirilmesi amaçlanmaktadır.
- Fakülte içi iletişimin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu konuda Fakülte Gelişim Koordinasyon Kurulu bir toplantı düzenlemiş ve bu toplantıda iletişimin geliştirilebilmesi amacıyla neler yapılabileceği tartışılmıştır. Bunun dışında fakülte yönetimi tarafından gerçekleştirilen yemekler, yılbaşı partisi, akademik unvanı yükselen öğretim üyeleri için düzenlenen kutlamalar, mezuniyet töreni ve balosu vb. sosyal etkinlikler Fakülteye ait olma duygusunu ve iletişimi güçlendiren etkinliklerdir.
- Çalışanların takdir edilmesi, tanınması ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak amacıyla 21 Aralık 2000 tarihinde bir toplantı düzenlenmiş ve bu toplantıda özellikle akademik personelin sürece daha etkin nasıl katılabileceği konusunda görüşler ortaya konulmuştur.
- Tüm çalışanların işin içine girerek, takım halinde çözüm üretimine katılıp işi kendi işleri gibi benimsemeleri önemlidir. Bu amaçla çeşitli takımlar oluşturulmuş ve görev paylaşımı gerçekleştirilmiştir. Bu takımlar; Öğretimin Planlanması Uygulanması ve Değerlendirilmesi, Öğretim Elemanları ve Personel, Öğrenciler, Fakülte-Okul İşbirliği, Tesisler Kütüphane ve Donanım, Yönetim ve Kalite Güvencesi'nden sorumludurlar.
- Ayrıca Eğitim Fakültesi'nin tüm çalışanları üniversitenin sağlık, sanat, kültür ve spor etkinlikleri, çocuk yuvası, çocuk kulübü, lojmanlar, kuru temizleme

çamaşırhane vb. birimlerden rahatça yararlanabilmektedir. Özellikle sağlık hizmetleri konusunda etkin bir iletişim ağı söz konusudur. Tüm üniversite çalışanları şehir dışında dahi olsalar herhangi bir açık öğretim bürosuna başvurarak sevk alma işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler.

#### 5.8.1.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

- Fakülte politikası, stratejisi ve süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde işbirlikleri sağlanır ve bu doğrultuda kaynaklar planlanır ve yönetilir. Bir kamu kuruluşu olarak Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin ana finansal kaynağı Katma Bütçe'dir. Üniversitelere ve bölümlerine ayrılan miktar her yıl DPT ve Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. Katma Bütçe'nin büyük bir kısmı ücretler ve maaşlar için harcanmaktadır. Eğitim Fakültesi'nin devlet bütçesine ek olarak sağladığı finansal kaynak Döner Sermaye'dir.
- İşbirliğinde değerlerin, kültürel uyumun önemi üzerinde durulur. Eğitim Fakültesi diğer fakülteler ve rektörlük ile iletişimine etkin olarak sürdürmektedir. Fen ve Edebiyat Fakülteleri ile ilgili mesleki alanlarda karşılıklı öğretim elemanı gereksinimini gidermek amacıyla işbirliği sürdürülmektedir. Bunun yanı sıra, bu fakültelerin fiziki mekan eksiklikleri gerektiğinde Eğitim Fakültesi tarafından karşılanmaktadır (A. Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).
- Diğer fakülte, üniversite ve kurumlarla ortaklıklar kurmak, onlardan eğitim almak veya onlara eğitim hizmeti vermek, gerek fakültenin kalitesini arttırmak gerekse kalite öğelerini işbirliği yapılan kurumlara yaymak açısından önemlidir. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi diğer fakültelerle işbirliği içerisindedir. Diğer fakültelerden öğretim elemanları Eğitim Fakültesi'nde dersler yürütebilmekte aynı şekilde Eğitim Fakültesi öğretim elemanları da diğer fakültelerde ders açıp yürütebilmektedirler. Yine öğrenciler de, fakülteler arası bu derslere katılabilmektedirler. Bunun dışında Eğitim Fakültesi öğretim elemanları birçok kurum ve kuruluşta konferans ve seminerler düzenlemekte, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaktadırlar.



- Eğitim Fakültesi liderleri danışman, konuşmacı, eğitimci ve uygulamacı rolleri ile çok çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşu ile sürekli iletişim, etkileşim ve işbirliği içerisinde dirler.
- Bilgi birikiminin paylaşımı sağlanmaktadır. Bilgi en önemli kaynaklardan biridir. Öğretim üyelerinin açık kapı uygulaması vardır. Bu nedenle her türlü bilgi ihtiyaç duyanlarla rahatlıkla paylaşılmaktadır. Genellikle öğrenci-öğretim üyesi iletişimi hem açık kapı uygulaması biçiminde hem de elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir.
- Tüm akademik ve yönetici personel kişisel bilgisayarları aracılığıyla her türlü bilgi ve veriye hızla ulaşabilmektedirler. Tüm üniversite çapında olduğu gibi Eğitim Fakültesi'nde de tüm öğretim üyelerinin odalarında, İnternet bağlantılı bilgisayar donanımı bulunmaktadır. Anadolu Üniversitesi'nde 1998 yılı başında 2377 adet olan bilgisayar sayısı %100 'den fazla artarak 5146 adete ulaşmıştır. Öğrencilerin yararlandıkları bilgisayar laboratuvarlarındaki bilgisayar sayıları ve kapasiteleri de sürekli arttırılmaktadır(Ataç, 2001). Yine 2001 yılı içerisinde Eğitim Fakültesi bünyesinde yeni bir bilgisayar laboratuvarı hizmete açılmıştır.
- Finansal kaynaklar, binalar, donanım ve malzemeler, teknoloji, bilgi ve bilgi birikimi müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla yönetilmektedir. Fakülte binası 7611m<sup>2</sup> lik bir alana sahip olup üç bloktan oluşmaktadır. A Bloкта 12 adet öğretim elemanı ofisi, iki adet grafik atölyesi, dört adet resim atölyesi, birer adet serigrafi, taş baskı, baskı teknikleri, desen, temel sanat ve metal atölyeleri ile fotoğraf laboratuvarı ve banyo odası yer almaktadır. Yine A Bloкта birer adet olmak üzere seminer, müzik ve tiyatro salonları ile TV odası bulunmaktadır. Fakülte kütüphanesi de bu bloкта yer alan diğer bir birimdir. Öteki bölüm öğretim elemanlarının ofisleri ile birimlerinin bulunduğu orta blok üst katında yönetsel birimlere ait 15, öğretim elemanlarının kullanımına sunulmuş üst katta 23, alt katta ise 28 olmak üzere toplam 51 ofis, dört sekreter odası ve bunların dışında birer adet toplantı odası ile konuk öğretim elemanları dinlenme odası yer almaktadır. Çay ocağı ve hizmetli odalarının yanı sıra Dil ve Konuşma Araştırmaları Birimi ve Prof. Dr. Yahya Özsoy Özel Eğitim Hizmetleri Birimi bu bloкта yer alan diğer

birimlerdir. Fakülte B Bloğunda ise toplam 23 adet derslik bulunmaktadır Ayrıca 70 adet öğrencinin aynı anda kullanabileceği 3 adet bilgisayar laboratuvarı, bir adet fen bilgisi laboratuvarı, 2 adet fotokopi odası, depo, araç-gereç kaynak odası ile sigara içen ve içmeyen öğrencilere ait ve ayrı olmak üzere toplam 250 öğrenci kapasiteli iki adet kantin bulunmaktadır(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001). Binalar personelin istediği saatlerde kullanıma açıktır. Kapılar Anadolu Üniversitesi Özel Güvenlik Birimi tarafından açılmakta ve kapanmaktadır. Güvenlik yine, bu Özel Güvenlik Birimi tarafından sağlanmaktadır(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

#### 5.8.1.5. Süreçler

- Süreçler, fakültenin politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için yaratılan katma değer artmasını sağlayacak biçimde tasarlanmalı, yönetilmeli ve iyileştirilmelidir.
- Süreçlerin tasarımı ve yönetimi sistematik ve yeniliğe açık bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Fakülte Kritik Süreçleri Kalite Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenmektedir. Eğitim-Öğretim, Araştırma- Geliştirme ve Destek Hizmetleri olarak üç süreç grubundan söz etmek mümkündür.
- Fakültenin sunduğu ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanmakta ve geliştirilmektedir. Eğitim Fakültesi'nde pek çok süreç iyileştirmeden geçmiştir. Bu iyileştirmelerden bir tanesine örnek olarak, ders programlarının içeriklerinde yapılan düzenlemeler gösterilebilir.
- Müşteri ilişkileri yönetimi ve geliştirilmesi için geri bildirim esas alınmaktadır.
- Fakültede her sürecin başında mutlak surette bir çalışan bulunmaktadır. Örneğin, kayıt ve öğrenci işleri ile ilgili bütün alt-süreçlerin başında fakülte sekreteri bulunmaktadır.

## 5.8.2. Sonuçlar

### 5.8.2.1. alışanlarla İlgili Sonuçlar

- Algılama lümleri (motivasyon; kariyer geliştirme, iletişim, yetkelendirme, fırsat eşitliği, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanınma, hedef belirleme, performansın değerlendirilmesi, fakültenin değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejileri, eğitim ve geliştirme) yapılması planlanmıştır.
- Çalışanların eğitimi için gerekli çalışmalar sürdürölmektedir. İdari personele kendi alanlarıyla ilgili olan Hizmet İçi Eğitim Programları düzenlenmektedir. Örnek olarak sekreterlere yönelik olarak düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Programı verilebilir. Ayrıca yine çalışanlara yönelik olarak bilgisayar kullanma yeterliğini arttırmak amacıyla çeşitli kurslar düzenlenmektedir. Özellikle akademik personelin yabancı dil sorununu giderebilmek amacıyla üniversitede Hizmet İçi Yabancı Dil Kursu verilmektedir.
- İ Performans Göstergeleri ;başarılar, yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, ulusal ve uluslararası alanda bilimsel etkinlikler, üretkenlik, hedefe yönelik eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranlarıdır. Eğitim Fakültesi öğretim elemanları, birçoğu araştırma fonu ve diğer kuruluşlarca da desteklenen çalışmalar yürütmekte ve Fakültenin ismini yurtdışında da duyurmaya devam etmektedirler.
- İ Performans Göstergeleri olarak; iyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranlarıdır. İyileştirme takımlarının belirlenmesi amacıyla Kalite Koordinasyon Kurulu tarafından bir toplantı düzenlenmiştir. Böylelikle Fakülte kalite takımları belirlenmiştir. Ayrıca, Eğitim Fakültesi bünyesinde düzenlenen sosyal faaliyetler çalışanların memnuniyetini ve katılımını arttırmaktadır. Bu amaçla partiler, fakülte ve bölüm yemekleri, kutlamalar düzenlenmektedir.

- Eğitim Fakültesi'nde tüm çalışanlar rahatça iletişim kurabilmektedirler. Çalışanlar (akademik ve idari) rahat telefon kullanma olanağına sahiptirler. Herkes kendilerine ait şifreleri kullanarak şehir içi ve şehirlerarası telefon etme imkanına sahiptir. Konuşma faturaları ayrıntısıyla birlikte çalışana iletilmektedir. Ayrıca tüm üniversite birimlerinde kullanılan dahili hat ücretsizdir. Yine modern çağın iletişim ağı olan İnternet de Eğitim Fakültesi'nde sıklıkla kullanılan bir diğer iletişim şeklidir.

#### 5.8.2.2. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

- Eğitim Fakültesi müşterilerini; öğrenciler, Eğitim Fakültesi mezunlarını istihdam eden kuruluşlar (Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullar ve özel okullar), öğrenci aileleri ve Anadolu Üniversitesi'nin diğer birimleri olarak tanımlamak doğru olacaktır.
- Eğitim Fakültesi öğrencisi beklentilerini şu şekilde tanımlamak mümkündür; verilen eğitimin kaliteli olması, laboratuvar, kütüphane ve dersliklerin yeterliliği, öğrenci işleri, kayıt ve danışmanlık gibi hizmetlerin kalitesi ve çabukluğu, sosyal etkinlik ve hizmetlerin yeterli olması.
- Fakültede öğretim üyesi/öğrenci oranları dikkate alındığında 33 öğrenciye bir öğretim üyesi, öğretim elemanı/öğrenci yönünden ise 18 öğrenciye bir öğretim elemanı düşmektedir. Bu ortalama Türkiye şartlarında hiç de azımsanmayacak bir rakamdır(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

#### 5.8.2.3. Toplumla İlgili Sonuçlar

- Algılama Ölçümleri yapılarak; toplumun fakülte hakkındaki algılamaları anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen veriler toplanması planlanmıştır. Eğitim Fakültesi bir eğitim kurumu olması dolayısıyla toplumu etkilemektedir. Özellikle de öğretmen yetiştirme misyonuna sahip olması özelliğiyle de eğitim sektörünü doğrudan etkilemektedir. Toplumun Eğitim Fakültesi mezunlarına bakışını ortaya koymak

için şu etkileyici örneği vermek mümkündür. Bilindiği gibi fakülteden mezun olan öğrencilerin iş bulmaları çok zor olmamaktadır. Devlet okullarında olduğu gibi özel okullarda da istihdam olanağı geniştir. Ancak özellikle rekabet alanının çok genişlediği Özel Eğitim Alanında A.Ü. Eğitim Fakültesi'nin üstünlüğü yadsınamaz bir gerçektir. Öğrenciler mezun olmadan özel okullarla sözleşmelerini imzalamakta ve mezuniyet sonrasında hemen çalışmaya başlamaktadırlar. 2001 yılı mezunlarının hepsi istihdam edilmiş durumdadır ve bu mezunların çok büyük bir kısmı Türkiye'nin dört bir yanındaki özel okullarda çalışmaktadırlar.

- Performans Göstergeleri arasında basında yer alma, yetkili ve resmi kuruluşlarla ilişkiler, kazanılan unvan ve ödüller vb. yer almaktadır. Son 1-2 yıldır gerek Anadolu Üniversitesi gerekse de Eğitim Fakültesi yerel ve de ulusal basında daha fazla yer almaya başlamıştır. Yine, Eğitim Fakültesi öğretim elemanları fakültede sürdürdükleri görevleri yanında üniversite dışında da kurum ve kuruluşlara proje ve eğitim destek hizmeti sunmaktadırlar. Örneğin, Fakülte Kalite Kurulu üyesi olan öğretim elemanları Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda TKY eğitimi ve seminerleri düzenlemektedirler. Yine Fakülte bölümleri kendi alanlarıyla ilgili olan yurtdışındaki üniversitelerle ortak araştırma projeleri gerçekleştirmektedirler. Buna örnek olarak da, Yabancı Diller Eğitimi Bölümü bünyesinde yer alan Yabancı Diller Araştırma Merkezi ile Kopenhag Üniversitesi'nin yürüttüğü ortak bir proje (Anadili Türkçe Olan ve Türkiye'de Yaşayan Tek Dilli Çocuklarla Anadili Türkçe Olup Danimarka'da Yaşayan İki Dilli Çocukların Söyleşi Becerilerinin Karşılaştırılması) verilebilir.
- Tüm üniversite çapında olduğu gibi Eğitim Fakültesi öğrencileri ve öğretim elemanları toplumsal sorumluluğunun bilincinde olarak yaşanan çevreyi ağaçlandırma etkinliklerine katılmışlardır. Bu amaçla Borabey Göleti'ne 20155 ağaç dikilmiştir.
- Bir eğitim kurumu olması dolayısıyla Eğitim Fakültesi'nde çok miktarda kağıt tüketilmektedir. Kullanılan kağıtlar öğretim elemanlarının odalarında bulunan kutularda ya da koridorlarda bulunan geri dönüşüm kutularından toplanarak değerlendirilmektedir.

#### 5.8.2.4. Temel Performans Sonuçları

- Fakülte planlanmış olan performansı ile ilgili elde ettiği sonuçları değerlendirir.
- Finansal sonuçlar; bütçenin gerçekleşme düzeyi, gelirler, bağışlar, fon yaratma vb. kapsamaktadır. Bir devlet Üniversitesinin fakültesi olması dolayısıyla Eğitim Fakültesi'nin de temel mali kaynağı Katma Bütçedir. Ancak bu bütçen fakültenin tüm gereksinimlerini karşılamaya yetmemektedir. Bu nedenle ek kaynak bulmak ve kullanmak zorunlu hale gelmektedir. Kullanılan bu ek kaynakların başında Döner Sermaye gelmektedir.
- Finansal olmayan sonuçlar; yerel, ulusal, uluslar arası alanda eğitimle ilgili projelerde fakültenin payı, yetiştirilen öğrencilerin başarı oranları, müfredatın güncellenme süresi, misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi, yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk olarak ortaya konulabilir. Eğitim Fakültesi öğretim elemanları üniversite ve fakülte tarafından desteklenmektedir. Bu destekler araştırma fonu tarafından projelerin desteklenmesi ve yurtdışındaki bilimsel toplantılara katılımın sağlanması şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Bunlarla ilgili olarak Eğitim Fakültesi'nde yapılan diğer çalışmalar da şunlardır;

- Eğitim Fakültesi bünyesinde daha önce de belirtildiği gibi altı bölüm(Eğitim Bilimleri Bölümü, Yabancı Diller Bölümü, Özel Eğitim Bölümü, İlköğretim Bölümü, Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü) bulunmaktadır. Yeniden yapılanma çerçevesinde hazırlanan yeni programlar 1998-99 yılı itibariyle uygulanmaya başlamıştır. Bu doğrultuda İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği Lisans Programı ilk kez 1998-99 öğretim yılından başlayarak öğrenci kabul etmeye başlamıştır(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).
- Eğitim Fakültesi her geçen yıl başarısını biraz daha arttırmaktadır. Örnek olarak İngilizce Öğretmenliği Programı verilebilir. Bu programın 1996-97 öğretim yılı güz döneminde bölüm başarı oranları %86, bahar dönemi başarı oranları %90, 1998-99 güz dönemi başarı oranları da %95 düzeyinde gerçekleşmiştir. Yine Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Programı'na 1998-99 öğretim yılında kayıt yaptıran öğrencilerin taban puanı 402.956 tavan puanı ise 433.134'tür. Buna göre Türkiye

genelinde aynı programı yürüten diğer fakültelerle karşılaştırıldığında Sınıf Öğretmenliği Programı öğrencilerinin taban puanlarına göre başarı sıralaması diğer 37 programa göre 8. sıradadır. Yine Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Programı'nı ilk üç tercih arasında gösteren öğrencilerin sayısı ise (10/105) %9'dur(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

- Öğrenciler için Eğitim Fakültesi'nde varolan kişisel rehberlik ve akademik danışmanlık hizmetleri sürekli olarak yürütülmektedir. Bölümler ve programlar bazında seçilmiş bulunan öğretim elemanları tarafından, öğrenciler için birer fotoğraflı dosya oluşturulmuştur. Bu dosyalara, öğrencilerin okula kayıt tarihinden itibaren başarı durumları işlenmektedir. Dosyalarda öğrenci işleri ve not işleri tarafından gönderilen karneler ve öğrenciyi tanıtan evraklarla danışmanları tarafından kendi el yazıları ile doldurttukları özgeçmişleri bulunmaktadır(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).
- Eğitim Fakültesi kredili sistemde öğretim yapan bir eğitim kurumudur. 1999-2000 öğretim yılından itibaren kayıt yenileme işlemi bilgisayar ile gerçekleştirilmektedir(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

## **6. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma, “literatür tarama”, bire-bir görüşme ve örnek olay inceleme yöntemine dayanan bir çalışmadır.

### **6.1. Araştırma Modeli**

Araştırma tarama modellerinden “örnekolay tarama modeli” ile yapılmıştır. “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesinin ne olduğu ve yükseköğretimde nasıl uygulandığı veya nasıl olması gerektiği şekliyle betimlenmeye; Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi kapsamında pilot fakülte seçilen Eğitim Fakültesi'nde projenin nasıl uygulandığı ve ne aşamaya geldiği saptanmaya çalışılacaktır.

## 6.2. Evren ve Örneklem

Varsayımlarda ve amaçlarda da belirtildiği üzere, açık bir örgüt yapısına sahip yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi sisteminin ne şekilde uygulandığı ve Anadolu Üniversitesinde bu konuda yapılan çalışmaları ortaya koymak amacı güdülmektedir.

Araştırmanın evrenini Toplam Kalite Yaklaşımını Gelişim Yönetimi Projesi ile uygulamaya koyan Anadolu Üniversitesi oluşturmaktadır. Örneklem ise, Anadolu Üniversitesi –Eğitim Fakültesi Pilot Uygulaması kapsamında gerçekleştirilen toplam kalite uygulamalarıdır.

## 6.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, Toplam Kalite Yönetimi sisteminin uygulanmasına ilişkin varolan durumu belirleyen kavramsal veriler ile kaynak grupların ve aranan yönetim yeterliklerine ilişkin uzman kişilerin görüşleri toplanmıştır. Bu kişilerle yüz-yüze görüşmeler yapılmıştır. Özellikle araştırmanın örnek uygulamasını oluşturan Anadolu Üniversitesi'nde yapılan "Kalite Toplantıları"na bireysel katılım gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, Toplam Kalite Yönetimi sistemini ve yükseköğretimde nasıl işlediğini açıklayan kavramlar ve işleyiş kuralları bireysel kitaplıklarda, üniversite kütüphanelerinde araştırılmıştır. Ayrıca, İnternet üzerinden YÖK, yerli ve yabancı üniversitelerin web sayfaları taranmıştır. Yine, Copernic arama motoru ile farklı veri tabanları incelenmiştir. Daha önce yapılan yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiş ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Ayrıca, konu ile ilgili olarak Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Üst Kurul Başkanı ve Fakülte Gelişim Yönetimi Koordinasyon Kurulu üyeleri ile görüşülmüş ve araştırma konusunun gelişimi konusunda bilgi ve doküman alınmıştır.

Bu araştırmanın gerçekleşebilmesi için konu ile ilgisi olan ve aşağıda gösterilen dört alana ilişkin bilgiler toplanmıştır. Bunlar;

1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi'nin ne olduğuna ilişkin bilgiler,
  - a) TKY'nin tanımı, tarihçesi ve yönetim felsefesinin ne olduğuna ilişkin bilgileri,
  - b) TKY'nin temel öğeleri ve aşamalarını,



- c) TKY’de kullanılan araç ve teknikleri yine bunlara ait özellikleri açıklayan temel bilgileri kapsamaktadır.
2. TKY’nin Yükseköğretimde uygulanması ve buna ilişkin,
- a) Yükseköğretimde çağdaş yönetim felsefeleri içerisinde Toplam Kalite Yönetimi’nin yeri,olumlu özelliklerine ve uygulanma gereğine ilişkin bilgileri,
- b) Yükseköğretimde kalite kavramının önemine ve yükseköğretimde kaliteyi belirleyen faktörlere ilişkin bilgileri,
- c) Yükseköğretimin misyonları ve vizyonu gereği TKY’nin uygun bir yönetim sistemi olduğuna ilişkin bilgileri kapsamaktadır.
3. Türk üniversitelerinde gerçekleştirilen Toplam Kalite uygulamalarına ilişkin bilgileri kapsamaktadır.
4. Son olarak, Toplam Kalite Uygulama sı çerçevesinde çalışmalara başlayan Anadolu Üniversitesi- Gelişim Yönetimi Projesi kapsamında yapılan çalışmalara ilişkin bilgileri kapsamaktadır.

Yukarıda sözü edilen bilgiler, kalite , toplam kalite yönetimi, eğitimde kalite çalışmaları, yükseköğretimde kalite çalışmaları, toplam kalite uygulamasına geçen üniversitelere ait bilgiler, Anadolu Üniversitesi GYP dokümanları, yeni strateji ve yönetim anlayışları,vb. konularda yazılmış İngilizce ve Türkçe kaynaklar taranarak elde edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### 1. Sonuç

Yeni bir yüzyılın ilk yıllarının yaşandığı, dünyadaki dengelerin sürekli değiştiği, eğitim yönetiminde yeni anlayışların ortaya çıktığı bir ortamda hizmet sektörü de alması gereken önlemleri almaktadır. Globalleşme sürecindeki dünya ile birlikte tüm ülkeler arasında birçok açıdan önemli farklılıklar olmasına rağmen, bu ülkelerin tümü ortak bir noktada birleşmektedirler. Bu nokta eğitim ve eğitime verilen önemdir.

Günümüz toplumları yaşanan değişim sürecinde eğitime çok önemli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Toplumsal yapılarıdaki sürekli değişimler ile bilim ve teknolojiye gelişmeler eğitime duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Bir ülkede üretilen ve kullanılan bilginin kalite ve miktarını belirleyen yetişmiş insan gücü ve insan gücünün sahip olduğu özelliklerdir.

Eğitim sistemi diğer bütün sektörlerle benzer bir biçimde yaklaşımları, üretim süreci ürünleri ve diğer özellikleri açısından kendine özgü birtakım nitelikler taşımaktadır. Yine, diğer tüm sektörler gibi dünyadaki temel dinamiklerin ve eğilimlerin etkisi altında değişim göstermektedir.

Modern eğitim anlayışının, aynı dönemde ortaya çıkan modern üretim ve yaşam biçimleriyle çok önemli koşulluklar gösterdiğini öne sürmek mümkündür. Eğitim sistemleri, sanayi devrimini izleyen dönemde ortaya çıkan değişimlere belki de bütün sektörlerden önce cevap vermiştir(Taşçı, 1995). Yeni eğitim ortamları geliştirilmiş, insanın zihinsel süreçlerinin daha iyi anlaşılması sağlanmış ve eğitimde kullanılabilecek olan teknoloji de hızla gelişmiştir.Buna karşılık eğitim sistemlerinin yeni kaynakları değerlendirmekte aynı ölçüde başarı gösterdiğini öne sürmek zordur. Dünyanın birçok ülkesinde eğitim sistemleri kendilerini, ağırlıklı olarak klasik yaklaşımlarla sınırlanmış durumdadırlar(Taşçı, 1998).

Türkiye’de eğitim çağındaki nüfusun temel eğitim ihtiyaçlarının karşılanmadığı dikkate alınırsa, eğitim sistemi için yeni arayışlarda bulunmanın lüks olduğu düşünülebilmektedir. Ancak bu yaklaşımın gözardı ettiği iki olgu vardır.Birincisi, eğitim dışındaki sektörlerin hızlı bir biçimde değişmekte olduğudur ve eğitim, bu

sektörlerin tükettiği bir üründür. İkincisi ise, yeni “teknoloji”ler –ki TKY gibi yönetim anlayışları da bir teknoloji olarak değerlendirilmektedir- sadece klasik problemler aşıldığında yarar sağlamazlar. Yani, uygulandığında TKY anlayışı sadece eğitim ürününün müşteri taleplerine uygunluğunu sağlamakla kalmayacak, mesela eğitim sistemi için ayrılan kaynakların verimli kullanımını sağlayacağı için, eğitimin kaynak sorununu da hafifletecektir(Taşçı, 1998).

Değişim sürecine uyum sağlaması gereken çalışmaları yapabilmek, değişimi görüp tanımak ile mümkündür. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yoğun bir çalışma gözlenmektedir. Geleneksel yapılar artık yerlerini değişime ayak uydurabilecek, çağdaş yapılara bırakırken, bu çalışmaların temelini "kalite" kavramı oluşturmaktadır ( Meral; Akkul; Zerayak, 1998). Kalite anlayışı öncelikle endüstride kendini göstermiş ve uygulama alanı bulmuştur. Son yıllarda ise hizmet sektöründe kendini göstermeye başlamıştır. Kalite “müşterinin satın aldığı mal ve hizmetten dolayı duyduğu mutluluk derecesi” olarak tanımlanabilmektedir. Bu nedenle, “insanı daha mutlu kılmak” amacını güden TKY uygulaması günümüzde tüm sektörler için bir sorun çözme yönetim modelidir.

Örgüt çalışanlarının motivasyonu, etkili ve iki yönlü iletişim sürecinin kurulması ve kültürel değişimin yönetilmesi de Toplam Kalite Yönetimi sisteminin oturması açısından önemlidir. TKY sistemini sadece bir yöntem olarak algılamak doğru değildir. TKY çeşitli araç ve tekniklerin kullanıldığı, sürekli öğrenmeye ve sonuçta en iyiye ulaşmayı hedefleyen, iç ve dış müşterilerini sürece katan, insan odaklı bir yönetim felsefesidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin özellikle de eğitim sistemi için olan öneminden daha önce de bahsedilmişti. Okulların fiziki yapı ve teknolojik donanımlar açısından bilişim çağının gereksinimlerine cevap verecek yeterlilikte olması bir gerekliliktir. Dünyadaki değişim dalgalarına eğitim sisteminin yapısı itibariyle çabuk yanıt vermesi beklenmektedir. Dünya ülkelerinde uzun süredir uygulanan TKY sistemi Türkiye'deki eğitimi kurumlarında da 1990'lı yılların ortalarında başarılı örneklerle uygulamaya geçmiştir. Başarılı örnekler diyoruz çünkü, uluslararası ve ulusal kalite belgeleriyle bu başarılı çalışmalar onanmıştır. Türkiye'de bu eğitim kurumlarına örnek olarak Fevziye Mektepleri Vakfı (FMV) Işık Okulları ve Özel Yüzyıl Işıl Okulları verilebilir. Yine

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Eğitim Araştırma Dairesi (EARGED) Başkanlığı da TKY ile ilgili ciddi çalışmalar yürütmektedir.

FMV Işık Okulları Ocak 1998'den beri ISO 9002 modeline uygun bir kalite sistemi oluşturmak üzere çalışmaktadır. Çalışma kapsamını Işık Okullarının tüm eğitim/öğretim, yönetim, işletme ve destek faaliyetleri oluşturmaktadır. Projenin ilk aşamasında TKY anlayışı içerisinde bazı kavramların yorumlanması ve yerli yerine oturtulması yoluna gidilmiştir. Daha sonra müşteri tanımı üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Sonuçta öğrenci, veli ve toplumun FMV Işık Okullarının müşterisi olduğu belirlenmiştir. Projenin ikinci aşamasında Işık Okulları'ndaki eğitim/öğretim süreçleri tanımlanmış ve geliştirme çalışmaları aşamasına gelinmiştir. Tüm bu süreçlerin kaliteyi güvence altına alabilmesi amacıyla plan hazırlanmıştır(Güler;Çevik,1998). Hazırlanan bu kalite planında eğitim, öğretim ve destek hizmetlerle ilgili tüm faaliyetler ve birbirleri ile ilişkileri, hedeflenen kaliteye ulaşmak amacıyla tanımlanmıştır. Tüm bu çalışmalar FMV ve vakfa bağlı her okulun temsilcilerinden oluşturulan "Sistem Geliştirme Grubu" tarafından yürütülmüştür. Bu grup ilk olarak "Bureau Veritas" tarafından verilen "ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi" eğitimlerini almıştır. Diğer yandan, vakıf ve okullar bünyesinde "Kalite Güvence Sistemi Bilinçlendirme" eğitimleri verilerek sistemin yürürlüğe konması ve kalite dokümantasyonu doğrultusunda yürütülmesi sağlanmıştır. Tüm bu çalışmalar, 1999 Haziranında sonuçlandırılmış "BVQI" tarafından "Belgelendirme" denetiminin ardından, 5 Temmuz 1999 FMV ve FMV Işık Okulları 'ISO 9002 Kalite Güvenci Belgesi' almaya hak kazanmıştır([www.fmv.edu.tr](http://www.fmv.edu.tr),2001). Tüm bu çalışmalar sonunda okulun tüm birimleri birbirleriyle eskisinden daha uyumlu ve eşzamanlı olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Karşılaşılan sorunlar ekip çalışması ile daha hızlı çözüme kavuşturulmaya başlanmıştır. Birimler ve tüm alt birimler kendi görev ve sorumluklarının bilincinde olarak süreçlerin her aşamasında etkin olarak katılım göstermektedirler.

Toplam Kalite Yönetimi sistemini uygulayan diğer bir okul da Özel Yüzyıl Işık Okulları'dır. Okulda kalite çalışmaları 1994 yılında başlamıştır. 1995 yılında ise ilk olarak kalite terimleri ve kurumun ana amacı üzerinde ortak uzlaşma zemini oluşturulmuş, kurum misyon ve vizyonu belirlenmiş, kurumun bütününde Kaizen ve TKY felsefesinin yaşam kalitesine etkileri konusunda bilinç ve farkındalık yaratılmıştır. 1995-97 yılları arasında Yüzyıl Işık İlköğretim Okulu'nda ISO 9001 Kalite Sistem Çalışmaları

sürdürülmüş ve 1997 yılında ISO 9001 Kalite Sistem Belgesi alınmıştır. 1997-99 yılları arasında süreçler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu amaçla; pek çok süreçte revizyonlar yapılmış ve ana sürecin (eğitim-öğretim) ölçülmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesi konusunda eğitimsel, insani ve etik değerlerle çelişmeyecek etkin ve etkili yöntemler irdelenmiştir. 2000 yılında ise Yüzyıl Işıl Lisesi'nin kalite sistemine adaptasyonu çalışmalarına başlanmıştır. 2001 yılında ise yeni bir atılım projesi başlatılmıştır. Bu proje kapsamında Yüzyıl Işıl İlköğretim Okulu Kalite Sistem Belgesi yenilenmiş, Yüzyıl Işıl Lisesi'nin kalite sistem çalışmalarına hız verilmiştir. Kalite sisteminin ISO 9000-2000 versiyonuna uyarlanma çalışmalarına başlanmıştır. Terimlerdeki uzlaşma zemini, eskilerin gözden geçirilmesi ve yenilerin eklenmesi ile güncellenmiştir. Ayrıca, öğrencilerle TKY çalışma grubu oluşturulmuş, tüm bölüm ve birimler birer iyileştirme grubu olarak çalışmaya başlamışlardır. Bu kapsamda; hedefler belirlenmiş, her hedef için iş planlarının oluşturulması aşamasına gelinmiştir. Her bölüm süreçlerini belirlemiştir. Yine her bölüm belirlediği süreçler için ölçüm ve iyileştirme yöntemi belirleme ve iş akış planı oluşturma aşamasına gelmiştir. Yüzyıl Işıl Okulları uygulanan Toplam Kalite Yönetimi sistemi sonunda; liderlerine ve birbirine güven duyan bir kurum halini almıştır. Her bir çalışanın ve öğrencisinin süreçteki önemini bilen ortak sorumluluk alabilen, ortak değerlerin ( sevgi, saygı, güven, başarıma azmi, geleceği şekillendirme sorumluluğu, kurumdaşlık) ve ilkelerin (Atatürkçülük, öğrenci odaklılık, evrensellik, demokratik yaklaşım, dürüstlük, tutarlılık, yenilikçilik ve sektörde öncülük) birleştirdiği kurumdaşlık kültürüne inanç gerçekleştirilmiştir. Daha fazla gelişme için Yüzyıl Işıl Okulları'nda Müfredat Geliştirme ve Hizmet içi Eğitimler devam etmektedir. Katılımın sağlanması amacıyla ortak sosyal etkinlikler de düzenlenmeye devam etmektedir. Bu amaçla son olarak 24 Ağustos 2001'de Belgrad ormanında bir etkinlik gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu başarılı çalışmalar, öğretim yılı başladıktan on beş gün sonra yapılan bir denetim ile Yüzyıl Işıl Okulları Kalite Belgesi yenilenerek ödüllendirilmiştir.( Binışık, 2001).

Yine, Milli Eğitim Bakanlığı da üç yıl önce bakanlığa bağlı okullarda TKY uygulamasına geçilmesi kararını almıştır. Bu projeyi EARGED yönetmektedir. Bu proje kapsamında Türkiye'de 50 adet pilot okul seçilmiştir. Bunlar Müfredat Laboratuvar Okulları(MLO)'dır. Proje bu okullarda uygulamaya sokulmuştur. Bu okullardan 8-10

tanesi KalDer Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurabilmek amacı ile çalışmalarını sürdürmektedir(Kosova, 2001).

Türk eğitim sistemindeki (ilk ve orta dereceli okullar) bu başarılı örneklerden bahsettikten sonra, çalışmanın konusunu oluşturan yükseköğretim sisteminde uygulanan TKY uygulamalarına geçmek doğru olacaktır. Eğitimin, diğer sektörlerden farklı olarak kendine özgü bazı süreçlere ve iç dinamiklere sahip olduğu daha önce de belirtilmişti. Eğitim sektörünün amacı, geleceğin düşünce ve üretim basamaklarında yer alacak olan insan gücünü yetiştirmektir. Eğitim, özellikle de yükseköğretim sistemi küreselleşen dünya düzeninde diğer sektörlerle birlikte dünyadaki temel dinamiklerin ve düşünce akımlarının etkisi altında değişim göstermektedir. Ancak bu değişimler özellikle yükseköğretimde çok çabuk yanıt bulmaktadır. Yükseköğretim vizyonu itibariyle son gelişmeleri takip etmek ve bu gelişmeleri zaman yitirmeden eğitim süreçlerine yerleştirmek zorunluluğundadır.

Toplam Kalite Yönetimi sisteminde sorunların çözümü ve süreçlerin iyileştirilmesi çok önemlidir. Ancak bu şekilde sürekli gelişme sağlanmaktadır. Özellikle sürekli tekrarlanan ve çözülemeyen sorunlarda TKY sistemi önemlidir. Çünkü bu sistem, takım çalışması (tam katılım) yoluyla sorunların üzerine çalışanların hep birlikte giderek soruna çözüm bulmalarını ve sorunu meydana getiren durumları ortadan kaldırmalarını hedeflemektedir. Ancak, yükseköğretimde her zaman tam bir takım çalışması uygulaması görmek mümkün olamamaktadır. Genelde öğretim elemanlarının bireysel çalışmaya yatkın olmaları takım çalışmasına pek sıcak bakmamaları sonucunu doğurmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde herşeyden daha fazla önem taşıyan nokta, bütün düzenlemelerde herkesin görevli olmasının gerekli olduğunun bilinmesidir. Sorumluluk sadece belirli kişilere (yönetim) devredilmediğinde sorunlar genellikle sahipsiz kalmaktadır. Oysa TKY uygulamalarında öncelikle her sorunun herkesin sorunu olduğu bilincinin yerleşmesi gerekmektedir (Taşçı, 1995).

Toplam Kalite Yönetimi'nde örgüt bilinci son derece önemlidir. Kalite ve verimliliğin artması -kurumda- üniversitede çalışan her bir bireyin (akademik-idari) süreçte yer alması, sorumluluklarının farkında olarak örgüt bilincini tam olarak kazanmasına bağlıdır.

Yükseköğretimde çalışan personelin sürece katılması ve TKY sistemine aitlik hissetmeleri ancak çalışanların iyi motive edilmelerine bağlıdır. Çalışanların düşünce ve görüşleri düzenli aralıklarla yapılacak olan kalite toplantılarıyla alınmalıdır. Böylelikle çalışanların “tam katılımı” ile takım çalışması gerçekleştirilmiş olacaktır.

Türkiye’de Yükseköğretim sektörü devlet desteğindedir. Ancak, yükseköğretim devlet bütçesinden oldukça düşük oranlarda pay almaktadır. Yine özel ve vakıf üniversitelerinin de eğitime katılmasıyla devletin bu üniversitelere verdiği bütçe devlet üniversitelerinden daha da fazlalaşmıştır. Bu durum devlet üniversitelerinin durumunu daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kısıtlı kıt kaynaklarını daha verimli şekilde kullanmak bir zorunluluk halini almıştır. Toplam Kalite Yönetimi işte tam bu noktada çok büyük önem kazanmaktadır. Bilindiği gibi TKY verimi artırmayı ve kaynakların etkin kullanılmasını ve müşteri tatminini amaç edinen bir yönetim sistemidir.

Bu amaçla Türkiye’de pek çok üniversite bu sistemi "yönetim süreci" olarak benimsemektedir. Bu üniversitelerden üç tanesi (Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Beykent Üniversitesi, Başkent Üniversitesi) çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Türkiye’de pek çok üniversite Kalite Ödülü’ne sahip olmuş, pek çoğu da Kalite Belgesi’ne sahip olabilmek için gerekli çalışmaları başlatmıştır. Bu üniversitelerden biri de Anadolu Üniversitesi’dir.

Anadolu Üniversitesi Kalite Çalışmalarına 1998 yılında başlamıştır. TKY sistemi ile ilgili olarak Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Komisyonu hazırladığı projeyi 11 Mayıs 1999’da Üniversite Yönetim Kurulu’na sunmuştur. Böylece kalite çalışmaları resmi olarak başlamıştır. Tüm birimlerin katılımı ile konuya ilişkin toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Kalite Komisyonu Anadolu Üniversitesi’ne özgü bir model geliştirme çalışmaları yapmıştır. Bu model için, dünyadaki ve Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında uygulanan Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları incelenmiş ve sonuç olarak da “Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi” örnek modeli geliştirilmiştir. Gelişim Yönetimi Projesi (GYP) yeni bir eğitim ve yönetim kültürünün, yeni değerler bütünüünün yerleştirilmesidir. GYP projesi üniversitede gerçekleştirilen bilgi üretimi ve niteliğinin geliştirilmesi ve güvence altına alınması, üniversitenin hizmet sunduğu kesimlere sürekli gelişim güvencesinin verilmesi amacını taşımaktadır.

GYP proje modeli ‘değerler’ ve ‘sistemler’ olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Beş temel yönetim değeri (birbirini anlama, daha iyiyi arama, kendiliğinden davranmak, birlikte çalışmak, bilgi ile çalışmak) ve beş temel yönetim sistemi (stratejilerle yönetim sistemi, göstergelerle yönetim sistemi, projelerle yönetim sistemi, süreçlerle yönetim sistemi, geliştirme yönetimi sistemi) bulunmaktadır.

Gelişim Yönetimi anlayışının getirdiği değerlerinin yaşama geçirilmesi sistemler aracılığıyla sağlanacaktır. Bu sistemlerin işletilebilmesi için temel bazı Yönetim Organları geliştirilmiştir. Bunlardan ilki, Geliştirme Yönlendirme Kurulu (G.Y.K)’dur. Projenin uygulanmasında en etkili yönetim organıdır. Anadolu Üniversitesi Senatosu bu yönetim organını temsil etmektedir. İkincisi, Geliştirme Sorumluları Kurulu (G.S.K)’dur. Birim yöneticilerinin başkanlığında oluşturulmuş, birimin alt birimleri olarak nitelendirilebilecek olan anabilim/bilim dalı ya da bölüm başkanı temsilcilerinden oluşmaktadır. Son olarak, Proje Grupları eğitim, öğretim, idari vb. diğer konulara ilişkin iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını ele alarak bu konularda öneriler geliştirmekle ve Geliştirme Sorumluları Kurulu’na sunmakla sorumludur(Gürgen, 1999).

Projenin pilot çalışması Eğitim Fakültesi’nde uygulanmaya devam etmektedir. Eğitim Fakültesi, çağdaş toplumun gereksinim duyduğu insan gücünü hayata hazırlayabilecek bilgi ve mesleki yeterlikte donatılmış laik öğretmenler yetiştirebilmeyi kendine misyon edinmiştir(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü’ne bağlı “Toplam Kalite Uygulamaları Komisyonu”(TKUK) kurulmuştur. TKUK üniversitenin vizyonu ve misyonu ışığında kalite politikaları oluşturmak üzere örgütlenmiş ve çalışmalarını yürütmektedir. Eğitim Fakültesi’nde ise “Kalite ve Akreditasyon Komisyonu” oluşturulmuştur. Bu komisyon üniversitenin genel kalite politikaları ışığında çalışmalarını sürdürmektedir.

Eğitim Fakültesi kalite çalışmalarını sürdürürken personelinin bilgilendirilmesine ve sürece dahil edilip katkılarının sağlanabilmesi amacı ile eğitimler gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın ilgili bölümünde bu eğitimler ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ancak, şu zamana kadar yapılan eğitimler sadece akademik personele yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. İdari personel henüz kalite konularında eğitime tabi tutulmamıştır.

Anadolu Üniversitesi-Eğitim Fakültesi, Gelişim Yönetimi Projesi (GYP) uygulamalarının yanı sıra akreditasyon çalışmalarını da sürdürmektedir. Akreditasyon



kişi veya kuruluşun, belirli görevleri yerine getirebilecek yeterlilik ve uzmanlığa sahip olduğunun bir yetkili kuruluş tarafından onaylanması sürecidir(Peker, 1996). Akreditasyon çalışması YÖK tarafından Türkiye’de ki 56 Eğitim Fakültesi arasından 6 pilot fakültede gerçekleştirilmektedir. Anadolu Üniversitesi-Eğitim Fakültesi bu 6 pilot fakülteden biridir. Akreditasyon çalışması öğretmen yetiştirme misyonuna sahip olan bir fakültenin gelişmeleri takip edebilmesi, eğitim sektöründe yer alan diğer fakültelerle arasında bir bağ kurması ve çıktı(ürün) kalitesi olarak onlarla rekabet edebilmesi fakülte açısından çok önemlidir. Bu çalışmalar fakültenin bir anlamda özdenetimini sağlamakta ve kaliteyi yakalama yönünde önemli adımlar olmaktadır. Bu çalışmalar Eğitim Fakültesi’nin kalite çalışmaları ile eşgüdümlü bir şekilde sürdürülmektedir.

Fakülte’de gerçekleştirilmek istenen diğer bir sistemde Özdeğerlendirme Sistemi’dir. Özdeğerlendirme, fakültenin faaliyetlerinin ve iş sonuçlarının, iş mükemmelliğini esas alan bir modele dayalı olarak, kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir(Topbaş, 2001). Bu amaçla tüm çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri ve bu doğrultuda değişim göstermeleri gerekmektedir. Eğitim Fakültesi özdeğerlendirme çalışmalarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Fakülte’deki bazı bölüm öğretim elemanları öğrencilerden geribildirim alma yoluyla öz değerlendirme yapmaktadırlar. 1995-1996 öğretim yılında fakülte genelinde öğretim elemanlarının değerlendirilmesi için öğrencilerden geribildirim alınmış, ancak bu uygulamaya daha sonra devam edilememiştir. Yazılı olarak (anketler yoluyla) yapılan değerlendirmelerin yanı sıra, öğretim elemanları ile öğrenciler arasında oluşan sıcak ilişkiler sonucu, sözlü değerlendirmeler süregelmektedir. Eğitim Fakültesi Özdeğerlendirme sürecini daha sistematik hale getirmek amacıyla yapılması planlananlar ve yapılanlar çalışmanın dördüncü bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır(A.Ü. Özdeğerlendirme Raporu, 2001).

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Pilot Uygulaması halen devam etmektedir. Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi’nde Gelişim Yönetimi Projesi kapsamında başlangıçtan günümüze kadar yapılanları ve yapılması planlananları ortaya koymak amacıyla planlanmıştır. Bu plan doğrultusunda yapılanlar çalışmanın uygulama bölümü olan dördüncü bölümde geniş bir biçimde ayrıntılandırılmıştır. Anadolu Üniversitesi kalite geliştirme çalışması kapsamında Eğitim Fakültesi’nde sürdürülen pilot çalışma, gerçekleştirilmesi planlanan süreçlerin somutlaştırması amacını taşımaktadır. Bu

nedenle araştırma; yapılan çalışmaların neler olduğunu nelerin eksik bırakıldığını ve projenin daha verimli olarak yürütülebilmesi için nelerin eklenebileceğini ortaya koyma özelliğine sahiptir. Kurumda tüm kalite çalışmaları sonuçlandırıldığında ve üniversite çapında uygulamaya geçildiğinde tüm yapılanlar baştan gözden geçirilerek yazılı hale getirilmelidir. Bu çalışma böylelikle amacına ulaşmış olacaktır.

## **2. Öneriler**

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Pilot Uygulaması çerçevesinde yapılanlar doğrultusunda, ileri araştırmalara ve uygulamaya yönelik çeşitli önerilerde bulunulabilir.

### **2.1. İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde yapılan kalite çalışmaları sonuçlandırıldığında başka bir çalışma ile bu sonuçlar yazılı hale getirilerek başka araştırmacılara yol gösterici olabilir.

Benzer araştırmalar ilk ve orta öğretimde ve yükseköğretimde toplam kalite yönetimi konusunda eğitim ve danışmanlık hizmeti verebilecek bir konu uzmanı tarafından, ilk ve orta öğretimde TKY sisteminin uygulaması konusunda bilgi aktarımıyla yürütülebilir.

Bu araştırmada Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde gerçekleştirilen kalite çalışmaları ele alınmıştır. Eğitim Fakültesi'ne özel iç dinamikler ve süreçler gözönünde bulundurularak bu çalışma uygulanmaktadır. Yine Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi (GYP) kapsamında diğer fakültelerde de benzer çalışmalar yapılabilir.

Yapılacak başka bir araştırmayla akademik personelin yapılan kalite uygulamalarından uzak durmalarının nedenleri araştırılabilir.

### **2.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler**

Eğitim Fakültesi'nde yürütülen kalite çalışmalarının başarısı için, çalışanlarının sürece ne derece etkin olarak katıldıkları ve kendilerini ne derece kalite çalışmalarının bir parçası olarak gördükleri ölçülmelidir.

Örnekolay tarama tekniğinden başka tekniklerle veri toplanarak Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi Eğitim Fakültesi kalite çalışmalarının değerlendirilmesi önerilebilir.

Bunların dışında genel olarak şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Tüm çalışanların TKY felsefesine inanması, benimsemesi ve sistemin temellerini öğrenmeye istekli olmaları gerekmektedir. Bu nedenle kalite çalışmalarının Anadolu Üniversitesi-Eğitim Fakültesi'nin örgüt kültürüne uygun olarak geliştirilmesi önemlidir. Ayrıca, çalışanların (akademik ve idari) düzenli olarak yapılan toplantılarla fikirleri alınmalı, kararlara doğrudan ve/veya dolaylı olarak katılmaları sağlanmalıdır.
- Fakültede; bölüm, program ve birimlerin çalışma toplantılarının sık sık yapılmasına bu birimlerin etkileşiminin sürekli olmasına ve birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarına çalışılmalıdır.
- Fakülte kalite toplantılarında yapılanları çalışanların bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, oluşturulan iyileştirme takımlarının takım bilinciyle (biz bilinci) kendi içinde üyelerini ve takıma yeni katılanları eğitmesi gerekmektedir.
- Gerçekleştirilen kalite çalışmalarının tüm fakülte ve üniversitede izlenebilmesi amacıyla bir web sayfası açılmalıdır ve veriler belli aralıklarla bu sayfaya aktarılmalıdır.
- Yükseköğretimde kalite çalışmalarında yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışanların motivasyonunu arttırmak, katılımlarını sağlamak çalışmaların başarıya ulaşmasında önemlidir. Fakültede iletişim kanallarının iyi işletilmesi gerekmektedir.
- Öğrencilerin motive edilmeleri ve böylece sürece etkin olarak katılımları sağlanmalıdır. Böylelikle yükseköğretimin müşterilerinden sağlıklı geribildirimler alınarak, kritik süreçlerin (eğitim-öğretim) verimli olarak işlerliği sağlanabilecektir.
- Tüm eğitim kurumlarında olduğu gibi (özel ve vakıf okulları hariç) yükseköğretim kurumlarının da tüm maliyeti devlet tarafından karşılanmaktadır. Ancak bu yeterli olamamaktadır. Üniversitelerin bilim üreten kurumlar olduğu bir gerçektir. Bu kurumların hem kendilerini geliştirmeleri hem de öğrencilerini yeterli özelliklere sahip (iş dünyasına hazır) olarak yetiştirebilmeleri için özel sektör kuruluşlarının ve burs veren kurumların desteğine ihtiyacı vardır. Bu konuda işadamları, vakıflar ve diğer sivil toplum örgütleri aktif roller üstlenmelidirler.

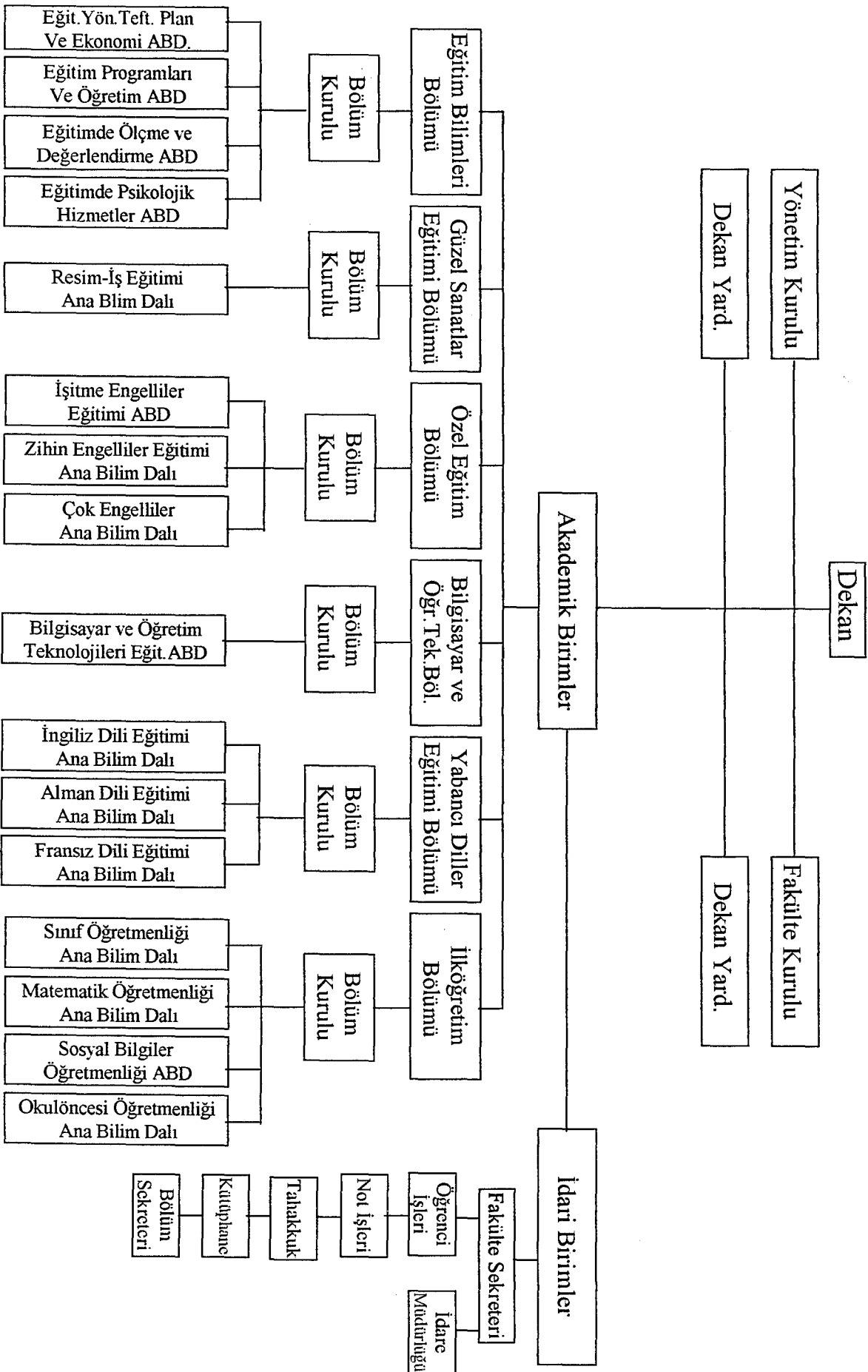
- Yöneticiler eğitim kurumunun sunduğu hizmetin kalitesini artırma ve daha çağdaş bir hizmet sunma konusunda her zaman bilinçli olmak durumundadırlar. Çalışanları TKY sistemine adapte edebilmek amacıyla gerekli toplantıları sistematik olarak düzenlenmelidir.

Yükseköğretimde TKY çalışmalarına başlayacak olan yükseköğretim kurumları daha önce yapılmış olan örnek çalışmaları incelemelidir. Böylelikle daha iyi modeller oluşturabileceklerdir. Ayrıca, TKY sistemini uygulamaya koyan her kurum, uygulama aşamalarını deneyim ve birikimlerini diğerlerine açarsa, daha iyiye ulaşmak daha kolay olacaktır. Böylelikle Türkiye’de yükseköğretim kurumları, sistemin iyileştirilmesine yönelik ve ülke koşullarına uygun, özgün modeller geliştirebileceklerdir.

**EKLER**

	<b>Sayfa</b>
<b>Ek 1.</b> Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi İdari Şeması	122
<b>Ek 2.</b> Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Görev Paylaşım Listesi	123
<b>Ek 3.</b> Eğitim Fakültesi Standartları İçin Taslak Sistem	124

**EK 1**  
**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ İDARİ ŞEMASI**



**EK 2****ANADOLU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ  
GÖREV PAYLAŞIMI LİSTESİ****GÖREV ALANLARI****Öğretimin Planlanması, Uygulanması ve Değerlendirilmesi**

Öğr. Gör. Meral Güven

Öğr. Gör. Bahadır Erişti

Doç. Dr. Esmahan Ağaoğlu

**Öğretim Elemanları ve Personel**

Doç. Dr. Ferhan Odabaşı

**Öğrenciler**

Doç. Dr. Handan Yavuz

**Fakülte-Okul İşbirliği**

Yard. Doç. Dr. Atilla Cavkaytar

**Tesisler, Kütüphane ve Donanım**

Doç. Dr. Esmahan Ağaoğlu

**Yönetim**

Doç. Dr. Seyhun Topbaş

**Kalite Güvencesi**

Doç. Dr. Esmahan Ağaoğlu

**EK 3****Eğitim Fakültesi Standartları İçin Taslak Sistem**

<b>Alan</b>	<b>Başlangıç Standartları</b>	<b>Süreç Standartları</b>	<b>Ürün Standartları</b>
1.Öğrenme, öğretime ve öğretime hazırlık	<ol style="list-style-type: none"><li>1. YÖK tarafından belirlenmiş lisans programı izlenir.</li><li>2. Uygulanan ders öğretim programları ile öğrencilere verilmesi öngörülen ödev ve etkinlikler lisans programına uygundur.</li><li>3. Öğrenci başarılarının ölçülmesine ilişkin düzenlemeler program-amaçlarına uygundur.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Öğretim süreci programa uygundur.</li><li>2. Fakültede yürütülen derslerin içerikleri öğrencilerin çalışmalarını destekleyici niteliktedir.</li><li>3. Öğrenciler, fakültede ve uygulama Okullarında nitelikli öğretim ve sınıf Yönetimini gözleyebilmektedirler.</li><li>4. Öğrenciler, gerçek ortamlarda öğretme ve sınıf öğretimi becerilerini uygular ve performansları hakkında düzenli geribildirim alırlar.</li><li>5. Öğrenci çalışmaları özdeğerlendirme becerilerini kazanmaları için yararlı geribildirimler sağlayacak şekilde ölçümlenir.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Öğretmen adayları mezun olunan program için öngörülen bilgi düzeyine ulaşırlar</li><li>2. Öğretmen adayları yeni mezun öğretmenlerden beklenen öğretmenlik becerilerini elde etmişlerdir.</li></ol>
2. Öğretim Elemanları	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Her program için yeterli sayı ve nitelikte öğretim elemanı vardır.</li><li>2. Öğretim elemanları verdikleri derslerin gerektirdiği niteliklere sahiptir.</li><li>3. Öğretim elemanlarının kendilerini mesleki alanda yenilemeleri ve araştırma yapmaları için olanaklar vardır.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Öğretim elemanları yeterli mesleki gelişim gösterir.</li><li>2. Öğretim elemanları öğretme, rehberlik yapma, eleman yetiştirme, uygulama okulunda çalışma, araştırma ve program liderliği dahil olmak üzere tüm görev ve sorumlulukları yerine getirir.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Eğitim-öğretim niteliklidir ve program hedeflerine ulaşmak için uygulanan yöntemler çeşitlilik ve zenginlik gösterir.</li><li>2. Yayımlanan araştırmalar yeterli niteliktedir ve ilgili programın kuramsal ve uygulamalı yapısını destekler.</li></ol>
3. Öğrenciler	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Öğrenciler programa başlamak için gerekli niteliklere sahiptir.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Öğrencilere akademik ve mesleki gelişimleri için uygun rehberlik hizmetleri sağlanır.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mezunlar öğretmenlik mesleğine başlamak için istekli ve yeterlidir.</li></ol>



Alan	Başlangıç Standartları	Süreç Standartları	Ürün Standartları
4. Okul deneyimi ve öğretmenlik uygulaması	<ol style="list-style-type: none"> <li>Seçilen uygulama okulları öğretim ve öğrenme koşulları açısından çeşitli örnekler oluştururlar.</li> <li>Öğretmenlik uygulamaları için idari düzenlemeler ve dokümanlar bulunmaktadır.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanları, öğrenciler ve öğretmenler, uygulama okullarında işbirliği içinde çalışırlar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fakülte, Milli Eğitim Müdürlüğü ile iyi bir işbirliği sağlamıştır ve öğretmen adayları uygun şartlarda okul deneyimi ve öğretmenlik uygulaması gerçekleştirmişlerdir.</li> </ol>
5. Tesisler, Kütüphane ve Donanım	<ol style="list-style-type: none"> <li>Derslikler ilgili dersler için yeterli büyüklük ve alt yapıya sahiptir.</li> <li>Kütüphanede bulunan kitaplar, süreli yayımlar, bilgisayar ve diğer materyaller öğretim programlarının desteklenmesi için uygundur.</li> <li>Fakülte mevcut programı yürütebilecek tesis ve donanımlara sahiptir (laboratuvar atölye, bilgisayar, spor ve güzel sanatlar etkinlikleri için özel odalar, vb.).</li> <li>Öğretim elemanları verimli çalışabilecekleri odalara sahiptir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Derslikler derste kullanılan yöntem ve öğrenci sayısı açısından uygundur.</li> <li>Kütüphane öğrenciler tarafından amaca uygun kullanılmaktadır.</li> <li>Fakülte tesis ve donanımları öğrenciler ve öğretim elemanları tarafından etkin biçimde kullanılmaktadır.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Öğretmen adayları kütüphane, laboratuvar ve teknoloji kaynaklarını etkin kullanma düzeyine ulaşmıştır.</li> </ol>
6. Yönetim	<ol style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin ve fakültenin kurumsal yapıları ve yönetim anlayışları, etkin bir yönetim için elverişlidir.</li> <li>Fakülte yönetimi öğretmen eğitimi konusunda bir misyon ve kavramsal çerçeveye sahiptir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Yönetim birimleri işlevlerini etkin bir biçimde yerine getirir.</li> <li>Fakülte yönetimi öğretmen eğitiminin gelişimini sürekli olarak destekler.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Yönetim gerekli insan gücü ve maddi kaynakları sağlar ve etkili bir biçimde kullanır.</li> </ol>
7. Kalite Güvencesi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Üniversite ve fakülte düzeyinde uygun kalite güvencesi politikaları ve prosedürleri vardır.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fakülte, programları ve öğretimi geliştirmek için, kalite güvencesi bulgularına göre hareket eder.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fakülte, mezunların izlenmesinden elde edilen bulguları kalite güvencesi sistemine aktarır.</li> </ol>

## KAYNAKÇA

ADAMS, D., “ Eğitimde Kalitenin Tanımlanması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (Çev: Necati Cemaloğlu), no:14., 1998.

AĞAOĞLU, E., “Toplam Kalite Yönetimi”, Esk: A.Ü. **Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:7, Sayı:1-2., 1997.

\_\_\_\_\_. “Toplantı Dokümanı”(Eskişehir, 2001).

Anadolu Üniversitesi, **Katalog 2001-2002** (Esk: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay., No:1298., 2001)

\_\_\_\_\_. **Eğitim Fakültesi ÖzDeğerlendirme Raporu**. (Eskişehir:YÖK Dünya Bankası Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Yayınlanmamış Rapor), 2001.

ALTUĞ, Duygu. **Örgütsel Davranış- Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde-**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997.

ARIKAN, Necati. “Toplam Kalite Yönetimi” ” **1. Ulusal Kalite Kongresi**, (İstanbul, 1992).

ATAÇ, Engin, “1998’den 2002’ye Anadolu Üniversitesi Çalışma Raporu”.(Eskişehir, 2001).

Aydın KOSOVA’nın araştırmacıya yazdığı “Eğitimde TKY” konulu elektronik posta (12 Aralık 2001).

BAKİOĞLU, Ayşen. “Üniversitede Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme” **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, sayı:8, 1996.

BALCI, Ali. "Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği", **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yay. Sayı:15,Yıl:4, 1998.

BASIK, Feryal O. "Eğitimde Toplam Kalitenin Yararları", **Ödüllü Kalite Makaleleri**. İst: Mavi Tanıtım Ltd.,1997.

BİNİŞİK, Nilgün. "Küçük Bir Öykü:Kalite Yolculuğu", Özel Yüzyıl Işıl Okulları 2001-2002 Öğretim Yılı Açılış Töreninde Sunulan Rapor.(İstanbul, 2001)

BOZKURT, Rıdvan. "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1995.

\_\_\_\_\_. "Eğitimde Toplam Kalite Üzerine Düşünceler", **Anahtar**, Sayı:9., 1997.

\_\_\_\_\_. "Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü", **Önce Kalite Dergisi**, No:26, 1998.

B.Ü. Eğitimde Kalite Koordinatörlüğü. **Yüksek Eğitim ve Öğretimde TS-EN- ISO 9001 Standartlarının Uygulanması**. Ankara: B.Ü. Yayınları, 1998.

CAFOĞLU, Zuhale. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İst: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yay., Sayı:3, 1996.

\_\_\_\_\_. "Toplam Kalite Yönetimi Mucize mi?" **4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri 3**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.

"CETRON, Marvin, An American Renaissance In The Year 2000 (N.Y.:St. Martins Press,1994)" Ömer Peker, "Eğitimde Kalite ve Akreditasyon" **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:29, Sayı:4,1996,s.21'den alıntı

CEYLAN, Memduh. "Yükseköğretim Kurumlarında, Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yay., Sayı:16,1998, ss.485-502.

- \_\_\_\_\_. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti", **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yay.,1997.
- CLEARLY, Barbara; LANGFORD, David. **Eğitimde Kalite Yönetimi**. İstanbul: KALDER Yayınları,1999.
- CÜCELOĞLU, Doğan. **İçimizdeki Biz**. İstanbul: Sistem Yay., 1997, s.221.
- ÇELİK,V. "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yay., Sayı:16., ss.423-442, 1998.
- ÇETİN, C. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- ÇORUH, Mithat. **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetim Prensiplerinin Uygulanması**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları,1998.
- \_\_\_\_\_. **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yay.,1997.
- \_\_\_\_\_. "Toplam Kalite Felsefesinin Yükseköğretimde Uygulama Yaklaşımı" **Şahika Dergisi**. Ankara: Ankara Sanayici ve İş Adamları Derneği Yay., Özel sayı, 1997, ss. 6.
- DAVIES, B ve Diğerleri. **Educations Managements for the 1990's**, Essex: Longman, 1990.
- DE COSMA, Richard; PARKER Jerome ve HEVRLEY, Mary Ann. "Total Quality Management in Higher Education" **Total Quality Management in Higher Education**, San Francisco:Jossey Bass Inc.,Publishers, Number 71, 1991, s.13-26.

DEMİNG, W. E. **Out of Crises**. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering, 1986.

DEMİRDÖĞEN, Osman. "Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi İle Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi", **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**. Ankara, Sayı: 3, 1994.

DOĞAN, Elife. "Eğitimde TKY'ye Geçiş"( Editörler: Cevat Elma ve Kamile Demir) **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar "Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

DURUİZ, Lale. "Eğitimde Kalite Arayışları", **4. Ulusal Kalite Kongresi**. İstanbul, 8-9 Kasım, Cilt:2, 1995, ss. 29-33.

Dünya Bankası/YÖK(Yükseköğretim Kurumu). **Türkiye'de Öğretmen Eğitimi'nde Standartlar ve Akreditasyon**. Öğretmen Eğitimi Dizisi, Ankara: Milli Eğitim Geliştirme Projesi, 1999.

EFİL, İsmail. **TKY ve TKY'ye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yay., 1996

ELMA, Cevat; DEMİR, Kamile. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Anı Yayıncılık., 1999.

ENSARİ, Hoşcan. **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Dünya yay., 1999.

ERCEBE, Özge, "Anadolu'da Kalite Yükseliyor", **Anadolu Haber**, (10-17 Kasım 1999), Sayı:56.

EROĞLU, Erhan. " Çağdaş Bir Yönetim Aracı: Eğitim Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri" **Kurgu Dergisi**. Sayı:15, Eskişehir, 1998.

\_\_\_\_\_. **Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği.**  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

ERSEN, H., **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu,** İst: Alfa Yayınları, 1997.

GENÇYILMAZ, G. ; ZAIM, S. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” **İşletme Dergisi**,1999. <http://www.istanbul.edu.tr/isletme/dergi/kasim99/etopkalyon.html>, 2001, İnternet’ten alıntı.

GLASSER,W.**Okulda Kaliteli Eğitim.** (Çev:Kaplan,U.), İst: Beyaz Yayınları, 1992.

GÖZAYDIN, Muvaffak. “Eğitim Yönetimi ve Kalite” **4. Ulusal Kalite Kongresi**  
“**Toplam Kalite ve Eğitimde Kalite**” Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Cilt:2, İstanbul, 1995.

GÜLER, İnci.“İİBF’de Toplam Kalite Yönetimi”, **OSMANGAZİ Haber**, (Ocak-2001), sayı:14.

GÜLER, C ; ÇEVİK, O., “Toplam Kalite Yönetiminin Öğrenci ve Öğretim Elemanı Tarafından Algılanması ve Bir Uygulama” **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetim Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu.** Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1998.

GÜRGEN, Haluk.(1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** İstanbul: Der Yayınları.

\_\_\_\_\_. “Anadolu Üniversitesi Gelişim Yönetimi Projesi” A.Ü’de Sunulan GYP Raporu Tanıtımı.(Eskişehir, 1999).

HERGÜNER, Gülten. “Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”, **Eğitim Yönetimi Dergisi.** Ankara: Pegem, Sayı:13, Yıl:4, 1998.

İSTANBULLU, Hadi. “Toplam Kalite Yönetiminin Mesleki Eğitimde Bir Yöntem Olarak Uygulaması”, **Eğitim Bilimleri Kongresi**. Konya: Selçuk Üniversitesi, 1998.

JAQUES, D., **Learning in Groups**. London: Kogan Page, 1995.

JENKİNS, Lee. “**Deming İlkelerini Uygulayarak**” **Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi**. (Çev:Gönül Yenersoy), İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.s.287.

“Johnson, David ve Frank P. Johnson, **Joining Together. Theory and Group Skills**. (Fifth Edition, Allyn and Bacon, 1994, s.534) Servet Özdemir., **Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi**, **Eğitim Yönetimi**, sayı:3, 1995, s.383’deki alıntı.

**Kalite Politikamız**. Fevziye Mektepleri Vakfı. <http://www.fmv.edu.tr/index.html> 2001, İnternet’ten alıntı.

KANTARCI, Hazım. “Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri İle Etkileşim” **1. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, 1992.

KANTARCI, Hazım. “Toplam Kalite Yönetimi”. **Görüş Dergisi**, Kasım 1994.

“Katılarak Öğrenim”, **Hürriyet İnsan Kaynakları**, (5 Aralık 1999).

KAVRAKOĞLU, İ. **Toplam Kalite Yönetimi**. İst: KalDer Yay.,1998.

\_\_\_\_\_. “Toplam Kalite Yönetimi” **Önce Kalite Dergisi**, İst: KalDer Yay., 1992.

KAYIKÇI, Kemal. “Toplam Kalite Yönetimi’nde Liderlik”, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı:20, Güz 1999, ss.577-595.

KESER, Kemal **ISO 9000**. İstanbul: Alfa yayınları, 1999.

KİLİTÇİOĞLU,H.,“Farklı Yapılardaki Organizasyonlarda Özdeğerlendirme Uygulamaları” **6. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite**, 12-13 Kasım, İstanbul, 1997.

KÖKSAL, Hayal. **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**. İst: Dünya Yayınları, 1998.

KÖKSOY, Mümin. **Yükseköğretimde Kalite ve Türk Yükseköğretimi İçin Öneriler**. Ankara: H.Ü. Mühendislik Fakültesi Yay., No: 1, 1997.

LEWIS, R.G.& SMİTH, D.H. **Total Quality in Higher Education**. Florida: St.Lucie Press, Delray Beach, 1997.

ÖZALP, İnan; Celil Koparal ve Güneş Berberoğlu **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:951, 1997.

ÖZCAN, Kürşad Cezmi, “Yükseköğretimde Kalite”(Editör: Mithat Çoruh) **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu**, Ankara: Haberal Vakfi Yay.,1997, ss.35-38.

ÖZDEMİR, Servet. “Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi” **Eğitim Yönetimi**, Yıl:1, No:3, Güz 1995.

\_\_\_\_\_. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1996.

ÖZDEN, Yüksel. “Yeni Kurulan Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yay.,Sayı:18, Kış 1998, ss.39-47.

ÖZEVREN, M. “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimi Sistemine Uygulanabilirliği”, **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt:27, no:2, 1994.



ÖZGENER, Şevki. “Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” **Verimlilik Dergisi**. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı:1, 1998.

PEKER, Ömer. “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt:27, sayı:2, 1994.

\_\_\_\_\_.“Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme Yönetimi”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**. Ankara: TODAİE. Cilt:11, 1995.

\_\_\_\_\_.“Eğitimde Kalite ve Akreditasyon”, **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt:29, Sayı.4, s.19-32.(Alvin Toffler, **ŞOK**. Çev: Selamı Sargut,1981, s.337’den alıntı), 1996.

PEŞKİRCİOĞLU, N. “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık” **Verimlilik Dergisi** Toplam Kalite Özel Sayısı, 1996.

SAATÇIOĞLU, Ömer. “Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde Toplam Kalite Yönetim Sistemi Nasıl Geliştirilebilir”, **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yay, 1997.

SARVAN, Fulya; Cömert ve Karakaş “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik Bir Yaklaşım”, **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997,ss: 105-110.

SENCER, Tülin. “Toplam Kalite Yönetiminin Tanıtılması ve Eğitimin Tabana Yayılmasında Kalite Çemberlerinden Yararlanma” **Özgeçmişler ve Tebliğler Kitabı**. Cilt:1, 8-9 Kasım, 1995.

SENGE, Peter. **Beşinci Disiplin**. (Çev: İldeniz,A.) İst: Yapı Kredi Yayınları, 1997.

- SONGÜR, Neşe. “Özel Öğretim Kurumlarında Görevli Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüş ve Tutumları” **IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri 3**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 10- 12 Eylül 1997.
- SOYSAL, Ataç. “Üniversitelerin Kaliteye Bakışı ve Kalite Konusunda Öğretim” **1. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, 1992.
- ŞİMŞEK, Muhittin. **Kalite Yönetimi**, İst: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, 1996.
- ŞİRVANCI, İ., “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık” **Verimlilik Dergisi**, Özel sayı, Ankara: MPM Yay., 1996, ss:13.
- ŞİŞMAN, Mehmet. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür” **Eğitim ve Bilim**. Cilt:21, Sayı:105, 1997, ss.60-69.
- TAŞ, Halil. “Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Verimlilik Dergisi**, TKY Özel sayı, 1998.
- TAŞÇI, Deniz. “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği”, **4. Ulusal Kalite Kongresi**, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Cilt:2, İstanbul, 1995.
- \_\_\_\_\_. “Eğitim Toplam Kalite Kavramına Uzak Kalınca” **Kurgu Dergisi**, s:15, Eskişehir, 1998.
- TEMEL, Ali. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Eğitim Dergisi**, 2000  
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/145/tas.htm> İnternet’ten alındı.
- TOPBAŞ, Seyhun.(2001) “ Eğitim Fakültesi Özdeğerlendirme Modeli” Eğitim Fakültesi’nde Düzenlenen Sunu.(1 Mart 2001).

TÜBİTAK, “**Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları Ve ABD**

**Örnekleri**”<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/akred/ek3.html> 2001,  
İnternet’ten alındı.

TÜRE, Erkan; KAYMAK, Murat; TUNOĞLU, Seda. “Marmara Üniversitesi

Mühendislik Fakültesi’nde Toplam Kalite Uygulama Deneyimi”

**Yükseköğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu.** Ankara:

Haberal Eğitim Vakfı Yay., 18-19 Aralık 1998, 165-168’den alındı.

TÜSİAD , **2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması- Ödül Kazanan Makaleler**  
(1997). İst: Lebib Yalkın Yayınları, 1998.

UNESCO “21. Yüzyılda Yükseköğretim Vizyon ve Eylem”, (Çev: G.Baskan)  
Yükseköğretim Dünya Konferansı, **Eğitim Yönetimi**, Sayı:22, Bahar 2000, s.  
167-219.

ÜNAL, Semra.“Eğitim Örgütlerinde TKY Öğeleri ve Uygulamada Karşılaşılan  
Engeller” **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Ankara: Pegem Yayınları, 1995, s:19.

VARİNLİ, İnci ;UZAY, Nifset. “Erciyes Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi’nde  
Hizmet Kalitesini Artırmaya Yönelik Çalışmalar”, **Yükseköğretimde Sürekli  
Kalite İyileştirme Sempozyumu I.** Ankara: Başkent Üniversitesi yay., 1997.

WEAVER, C. N., **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması.** (Çev: T. Birkan, O.  
Akınsoy), Sistem Yayınları, 1998.

YAYLACI, Faruk. “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim” 2000,  
<http://eyad.hypermart.net/tky.html> 2001, İnternet’ten alındı.

YENERSOY, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi.** İst: Rota Yayınları, 1997.

YETİŞ, Nüket. **Eğitimde Mükemmellik Modeli**. İstanbul:Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, 1999, s.31.

YILDIRIM, Rukiye. **Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Özel Bir Hastanede Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir:Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

YÖK(Yüksek Öğretim Kurumu). “Yükseköğretimde Akreditasyon Süreci” <http://www.yok.gov.tr/egfakanaf.html> 2001, İnternet’ten alıntı.

YÜKSELER, Arif. “Eğitimde Toplam Kalitenin Geliştirilmesi” **Cumhuriyet Bilim Teknik**, 5 Temmuz 1997.

[www.rwtuv.com.tr/tky.htm](http://www.rwtuv.com.tr/tky.htm), **Toplam Kalite Yönetimi (TQM) Semineri** 2001, İnternet’ten alıntı.