

64840

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİNDE HİZMET BİRİMİ,
ÖĞRENCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI BAŞARI DEĞERLEMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Kadir VAROĞLU

Hazırlayan

Seçil KOÇAL

Ankara - 1998

27 Ağustos 1998

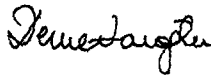
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' ne,
Seçil Koçal'a ait, Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Hizmet Birimi, Öğrenci, Öğretim Elemanı, Başarı Değerlemesi adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Korkut ERSOY
Başkan



Doç. Dr. Kadir VAROĞLU
Danışman Üye



Dr. Demet VAROĞLU
Üye

ÖZET

Günümüz rekabet ortamında işveren kurumlar, mezunlardan problem çözme yeteneğine sahip, bilgi üreterek uygulamaya geçirebilen, yaratıcılık özellikleri gelişmiş, takım çalışmasına yatkın kimseler olmalarını beklemektedirler. Bunun yanında, öğrenciler, veliler, kanun yapıcılar ve toplumun da düşük maliyet, yüksek kalite gibi yüksek öğretim kurumlarından çeşitli beklenti ve ihtiyaçları vardır. Uzun vadede endüstri veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren işveren kurum ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi okulun rekabet ortamının getireceği engellerle başedebilmesine ve ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Belirlenen ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda kaynaklardan elde edilen verilerin analiz edilmesini, diğer verilerle karşılaştırılmasını ve daha sonra elde edilen bilginin karar verme sürecinde kullanılarak uygulanmasını içeren Toplam Kalite Yönetimi (TKY) veya Sürekli Kalite İyileştirme (SKİ) çalışmalarına başlamanın yüksek öğretim sisteminde verimlilik ve etkililiği sağlayacak bir fırsat olacağı inancı ile bu çalışma yapılmıştır. Çalışmada TKY ve yüksek öğretim arasındaki ilişki araştırılarak önemli sorunlarla karşı karşıya olan yüksek öğretim kurumlarımızda toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek mezunların yetiştirilmesi için öngörülen çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Yüksek Öğretim, Müşteri, Liderlik, Takım Çalışması, İstatistiksel Kalite Kontrol, Hizmet Birimi, Öğrenci, Öğretim Elemanı, Performans Değerlendirme

ABSTRACT

In our competition age employers increasingly need and expect more highly qualified graduates. Not only employers but also students, parents, legislators, and the general public have increasing expectations of the higher education sector such as better education, lower costs and higher quality. If the authorities refuse to address such needs there will be a mis-match between what the universities produce in terms of learning and outcomes in their graduates and what the industry and service sectors require. In the long run, this will affect the country's economy and global competitiveness.

The principles and practices associated with Total Quality Management (TQM) or Continuous Quality Improvement (CQI) can be viewed as an opportunity to provide improved efficiency and effectiveness in the higher education system. Therefore, the purpose of this study is to clarify and analyse the relationship between TQM and higher education. The study also aims at providing a contribution to higher education system related studies which are planned to create more effective and efficient educational outputs appropriate to the needs and expectations of society.

Key Words: Quality, Higher Education, Customer, Leadership, Teamwork, Statistical Quality Control, Service Unit, Student, Faculty, Performance Appraisal

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	v
ŞEKİLLER	vi
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.0 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ VE SÜRECİ.....	4
1.1 Giriş	4
1.2 Kalitenin Gelişimi	4
1.3 Kalite ve TKY İlişkisi	7
1.3.1 Müşteri Memnuniyeti	9
1.3.2 Liderlik	10
1.3.3 Takım Çalışması	12
1.3.4 PUKÖ Döngüsü	13
1.3.5 Kalite İyileştirme Çalışmalarında Kullanılan İstatistiksel Kalite Kontrol Araçları..	14
1.3.5.1 İş Akış Diyagramı	15
1.3.5.2 Çeteleme Tablosu.....	15
1.3.5.3 Pareto Analizi	16
1.3.5.4 Sebep-Sonuç Diyagramı	17
1.3.5.5 Dağılım Diyagramı	18
1.3.5.6 Kontrol Çizelgeleri	18

İKİNCİ BÖLÜM

2.0 YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	20
2.1 Giriş	20
2.2 Yüksek Öğretimde Müşteri - Ürün İlişkisi	20
2.3 TKY'nin Yüksek Öğretim Kurumlarında Uygulanmasına Yönelik Bir Model Tasarımı	22
2.3.1 Planlama Aşamaları	24
2.3.2 Problem Çözme Süreci	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.0 HİZMET BİRİMİ, ÖĞRENCİ, ÖĞRETİM ELEMANI BAŞARI

DEĞERLEMESİ	33
3.1 Konu	33
3.2 Amaç	33
3.3 Yöntem	33
3.3.1 Hizmet Birimi Başarı Değerlemesi–Malcolm Baldrige Kalite Ödülü.....	34
3.3.1.1. Kalite Kriterlerinin Özellikleri	34
3.3.2 Kapsam ve Sınırlılıklar	35
3.3.3 Veri Toplama Tekniği	36
3.4 Değerlendirme Kategorileri, Kriterler ve Uygulama Sonuçları	37
3.5 Öğrenci, Öğretim Elemanı Başarı Değerlemesi	54
3.6 SONUÇ VE ÖNERİLER	66

KAYNAKÇA	69
-----------------------	----

EKLER

Ek 1 Üniversite Misyon, Değer ve İlkeleri	75
Ek 2 Üniversite Amaç ve Hedefleri	76
Ek 3 Üniversitede Toplam Kalite Yönetimi Beş Yıllık Uygulama Planı	79
Ek 4 Birim Değerlendirme Formu.....	81
Ek 5 Öğretim Elemanı ve Ders Değerlendirme Formu	85

TABLULAR

Tablo 2.1	Kritik Süreç ve Performans Ölçümleri	27
Tablo 3.1	Takım Üyelerinin Kriterlere Verdikleri Puanların Dağılımı	52
Tablo 3.2	Hazırlık Atlama Sınavında Başarılı Olma Olasılığı Düşük Öğrencilerin Kodları	57



TRC YÜCE İZMİR KÖRGEZİTİM İSOLNÖR
YÖNÜNTANTASYON İTİFİKİ

ŞEKİLLER

Şekil 1.1	Genel Planlama Aşamaları.....	8
Şekil 1.2	Yönetme ve Liderlik	10
Şekil 1.3	PUKÖ Döngüsü	14
Şekil 1.4	İş Akış Diyagramı	15
Şekil 1.5	Çeteleme Tablosu	15
Şekil 1.6	Pareto Diyagramı	16
Şekil 1.7	Sebeup-Sonuç Diyagramı	17
Şekil 1.8	Dağılım Diyagramı	18
Şekil 1.9	Kontrol Çizelgesi	19
Şekil 2.1	Yüksek Öğretimde İç/Dış Müşteri	21
Şekil 2.2	Problem Çözme Süreci	29
Şekil 2.3	Üniversitede Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli	32
Şekil 3.1	Hazırlık Sınıfı 1997-98 Akademik Ders Yılı Birinci Dönem Birinci Sınav Sonuçları	55
Şekil 3.2	Hazırlık Sınıfı 1997-98 Akademik Ders Yılı Birinci Dönem İkinci Sınav Sonuçları.....	55
Şekil 3.3	Hazırlık Sınıfı 1997-98 Akademik Ders Yılı Birinci Dönem Üçüncü Sınav Sonuçları	56
Şekil 3.4	Hazırlık Sınıfı 1997-98 Akademik Ders Yılı Birinci Dönem Sınav Ortalamaları	56

Öğretim Elemanı ve Ders Değerlendirme Anket Neticelerinin Grafikleri

Şekil 3.5	Öğretim Elemanı Ders Materyalini Organize Biçimde Öğrenciye Sunuyor.....	58
Şekil 3.6	Öğretim Elemanı Ders Materyalini İlgi Çekici ve Anlaşılır Bir Şekilde Sunuyor	58
Şekil 3.7	Öğretim Elemanının Sesi Rahatlıkla Duyulabiliyor	58
Şekil 3.8	Öğretim Elemanı Konuşurken Açık ve Anlaşılır İfadeler Kullanıyor.....	59
Şekil 3.9	Öğretim Elemanının Ders ve Materyal Hakkında Yeterli Bilgisi Var	59
Şekil 3.10	Öğretim Elemanı Sınıfı Dikkate Alıyor ve Hazırlıklı Geliyor	60
Şekil 3.11	Öğretim Elemanı Öğrencilere Karşı Sabırlı ve Yardıma Açık	60

Şekil 3.12	Öğretim Elemanının Okunaklı Bir Yazısı Var	60
Şekil 3.13	Motive Edici Bir Öğretim Elemanı	61
Şekil 3.14	Genel Anlamda Memnuniyet Değerlendirmesi	61
Şekil 3.15	Sınıfta Derslerin İzlenebilme Hızı	61
Şekil 3.16	Tahta Kullanımı ile İlgili Problemler	62
Şekil 3.17	Öğretim Elemanının Sınıfta Öğrencilerin Katılımını Sağlamadaki Tutumunun Niteliği ve Derecesi	62
Şekil 3.18	Ders ile İlgili Kaçırılan Haftaların Sayısı	63
Şekil 3.19	Ders için Ödevler Dahil Her Hafta Sınıf Dışında Geçirilen Saat	63
Şekil 3.20	Ödevlerin Yıl Sonu Değerlendirmelerindeki Katkı Yüzdesi	64
Şekil 3.21	Sınavlar Öğretim Alanını Tam Olarak Kapsıyor	64
Şekil 3.22	Sınavlar Tarafsız Bir Biçimde Değerlendiriliyor	64



KISALTMALAR

KİK	: Kalite İşlev Konuşlandırma
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem Al
SKİ	: Sürekli Kalite İyileştirme
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
CQI	: Continuous Quality Improvement
JUSE	: Japan Union of Scientists and Engineers
TQM	: Total Quality Management



GİRİŞ

Endüstri sektöründe kalite çalışmalarının hızla yaygınlaşması ürünlerin kalitesinin artmasını sağlamış, düşük satışlar, azalan kar oranları, firmaları Toplam Kalite Yönetimi (TKY) veya Sürekli Kalite İyileştirme (SKİ) uygulama girişimlerine sürüklemiştir. Sadece endüstri alanında değil kamu sektöründe de kemer sıkma politikalarının görüldüğü günümüzde firmalar, devlet daireleri ve üniversitelerden hep aynı ses yükselmektedir: “*Daha az ile daha çoğu başarmak*”. TKY uygulamalarına geçiş, kamu özel kurum ve kuruluşların karşılaştığı baskılar ile başa çıkabilmek ve daha kaliteli hizmet sunumunu temin edebilmek için alternatif bir çözüm önerisi olarak kabul edilebilir. Kalite alanında yaptıkları çalışmalarla Deming (1986) ve Juran da (1989) TKY uygulamalarının kuruluşlara % 30 oranında bir kazanç sağlayacağını belirterek sanayi sektöründe kalite uygulamalarının önemini kanıtlamışlardır.

Sanayi uygulamaları ile oldukça başarılı sonuçlar elde edilen TKY yaklaşımı sürekli gelişen teknoloji ile çağın ihtiyaçlarına ayak uydurmak zorunda olan eğitim sektöründe de uygulanabilir. Rekabet dünyasına dönüşen iş dünyası, ülke kalkınmasında söz sahibi olacak mezunların söz konusu rekabete ayak uydurabilecek nitelikleri taşımasını beklemektedir. Bunun için de eğitim kurumlarımızın en kısa zamanda modern yönetim tarzını benimsemeleri ve uygulamaya geçirmeleri şarttır.

TKY, hizmetten yararlananların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılmasına, bireylerin düşünce ve yeteneklerinin en etkili şekilde kullanılmasına ve iş süreçlerinin devamlı geliştirilerek yönetimine fırsat sunmaktadır. TKY uygulamalarına geçişte üniversitenin vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri de açıklık kazanacaktır.

Geleceğin başarılı firmaları, sadece ucuz mal/hizmet üretebilenler olmayacaktır. İstek ve ihtiyaçlara uygun, çok çeşitli, tam zamanında, en kısa sürede ve en az maliyetle mal/hizmet üretebilenler ayakta kalacaklardır. Bunun için örgütlerde köklü bir değişime gidilmesi zorunluluğu belirlemektedir. Değişimde başarılı olmak için herşeyden önce sağlam bir vizyon oluşturulmalıdır. Vizyonun oluşturulmasında ve yürütülmesinde üst yönetimin önderliği ve kararlılığı esastır. Yüksek öğretim kurumunda tüm fonksiyonların değerlendirilmesi ve sürekli geliştirilmesini öngören TKY yaklaşımının dört temel işlevi vardır;

- Kurum hizmetlerinden yararlanan kimselerin ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması,
- Kurumda çalışan herkesin katkı ve sorumluluğunun bulunması,
- Kurumda yer alan eğitim ve idari birimlerin birbirlerine müşteri konumunda olduklarının anlaşılması,
- Eğitimde kalite anlayışının bitmeyen bir süreç olduğunun bilincine varılmasıdır.

Geleneksel anlamda yapılması öngörülen sistem değişikliklerine karşı her zaman bir tepki mevcuttur. Oysa ki değişimler bir tehdit olarak değil, fırsat olarak değerlendirilmelidir. Yüksek öğretim kurumlarının TKY ilkelerini benimsemeleri halinde;

- Öğrenci/öğretim elemanı ve diğer çalışanların kendilerini sürekli geliştirdiği yapıcı bir rekabet ortamı,
- Kurum çalışanları, öğrenciler ve öğretim elemanlarınca da bilinen ortak değerler ve amaçta birlik,
- Öğrenci, öğretim elemanı ve diğer çalışanlar, mezunlar ve mezunları istihdam edecek kurumlar arasında işbirliği,
- Üniversitenin, mezunların, işveren kuruluşların ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alındığı uzun vadeli planlama,
- Öğrencilerde ve çalışanlarda sorumluluk ve katkıda bulunma bilincinin geliştirilmesi,
- Öğrenciler, öğretim elemanı ve diğer çalışanlar arasında takım çalışması,
- İhtiyaçlara cevap verebilecek öğretim kadrosu, öğrenci profili ve yönetim,
- Hizmet sunulan öğrenci, veli ve çevre ihtiyaçlarının ön planda tutulması,
- Eğitim sisteminin mümkün olduğunca merkeziyetçi bir yapıdan kurtarılıp adem-i merkeziyetçi bir yapıya kavuşturulması,
- Eğitim planları için etkili hedef ve stratejilerin belirlenmesi,
- Üniversite personelinin motivasyonunun artırılması,
- Eğitim ve idari alanlarda sürekli iyileştirme arayışları içinde bulunulması sağlanacaktır.

Yukarıda sözü edilen ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışmada, bilgi çağının gereklerine uygun olarak yaratıcı, problem çözme yeteneği gelişmiş, bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen, belirsizliğe karşı tolerans sahibi, esnek ve bilimsel düşünebilen, sağlıklı kişisel ve sosyal gelişimlere sahip bireylerin yetiştirilmesinde katkı sağlayacak TKY yaklaşımının yüksek öğretimde uygulanabilirliği tartışılmaktadır.

Araştırmada Yüksek Öğretim ve TKY yaklaşımı arasındaki ilişkinin iki açıdan analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

- TKY, Yüksek Öğretim fonksiyonlarının iyileştirilmesinde *ne gibi* katkılar sağlayacaktır?
- TKY, Yüksek Öğretim fonksiyonlarının iyileştirilmesine *nasıl* katkı sağlayacaktır?

Araştırma beş temel hedefi içermektedir.

- TKY tanımını ve gelişmesini incelemek,
- Yüksek Öğretim ve TKY ilişkisini tanımlamak,
- TKY teknik ve yöntemlerinin yüksek öğretim süreçlerinin iyileştirilmesinde kullanılmasını tanımlamak,

- TKY uygulamalarına geçiş yapacak yüksek ğretim kurumlarının herhangi bir biriminde mevcut durum analizi yapmak,
- Öğrenci ve ğretim elemanı başarısının değerlendirilmesi ve performansının iyileştirilmesinde kalite iyileştirme süreçlerinden faydalanmaktır.

Araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde TKY felsefe ve süreci çerçevesinde kalitenin gelişimi, kalite ve TKY ilişkisi, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, liderlik, Planla-Uygula-Kontrol Et-nlem AI (PUKÖ) döngüsü ve kalite iyileştirme çalışmalarında kullanılan temel istatistiksel kalite kontrol araçları ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kalite prensiplerinin yüksek ğretim sistemine adapte edilebilirliği tartişılmakta Yüksek ğretimde TKY'ni uygulamaya yönelik bir model tasarısı üzerinde durulmaktadır.

nc bölümde ise Malcolm Baldrige Kalite dl Kriterlerine göre yüksek ğretim kurumunda yer alan bir hizmet birimi değerlendirilmekte, ğrenci ve ğretim elemanı performansının izlenerek iyileştirildiği bir çalışma yer almaktadır. Çalışmanın neticesinde elde edilen bulgular incelenmekte ve Toplam Kalite Yönetimi veya Sürekli Kalite İyileştirme çalışmalarına başlamak için gerekli öneriler tartişılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ VE SÜRECİ

1.1 GİRİŞ

Sanayi sektöründe başarılı neticeler veren Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı son yıllarda hizmet sektörüne de yayılarak daha kaliteli adımların atılmasını sağlamıştır. Önceleri üretim sürecinde istatistiksel yöntemlerin kullanımı ile ortaya çıkan kaliteye yönelik çalışmalar, 1980'li yıllardan itibaren değişime uğramış ve müşterileri tatmin edecek hatasız ürün ya da hizmet sunumu hedef alınmaya başlanmıştır. Bu bölümde kalitenin gelişimi ve TKY ile ilişkisi incelenmiştir. Daha sonra, TKY esaslarından müşteri memnuniyeti, liderlik, takım çalışması, istatistiksel kalite kontrol araçları, PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü konuları tanımlanmaya çalışılmıştır.

1.2 KALİTENİN GELİŞİMİ

Kaliteli üretimi gerçekleştirme çabası, eski tarih dönemlerinden beri süregelmektedir. El işçiliğinin tek üretim biçimi olduğu endüstri devrimi öncesi dönemlerde “muayene ederek kalitesizi kaliteliden ayırmak” yöntemi, yüzyıllar boyunca, kaliteyi sağlamanın tek geçerli yöntemi olarak kullanılmıştır.

19. yy'da Bilimsel Yönetimin babası olarak tanınan Frederick W. Taylor “Bilimsel Yönetim İlkeleri” adı altında Dünyaya tanıttığı kitabında ilk kalite çalışmalarında rol oynayacak görüşlerini savunmuş ve işlerin uzmanlık alanlarına bölünerek planlama ve uygulama işlemlerinin birbirinden ayrılması ve çalışanlara verilen görevleri yerine getirmelerinde standart araç-gereç ve donanımların sağlanması gerektiği konusunda görüşlerini dile getirmiştir (Tanner, 1992).

Endüstri devriminden sonra standart özelliklere sahip seri üretimin yaygınlaşması ile, üretim hattının son noktasında çalışacak ve kontrol konusunda uzmanlaşmış ayrı birimlerin kurulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Taylor'un ifade ettiği bu yaklaşım, yaygın bir şekilde Henry Ford'un otomobil fabrikalarında uygulanmaya başlamış ve o dönem kalite anlayışının ileri bir örneği olarak, kuruluşa önemli rekabet avantajları sağlamıştır.

Muayene ve gözleme dayalı denetim yapan birimlerde, örnekleme hesapları için istatistiksel yöntemlerin kullanıma girmesi ile uygulamadaki başarı giderek artmıştır. Önceleri, kontrollerde hatalı ürün tespit edildiğinde, ürünün ya imha edilmesi ya da düzeltilmek üzere üretim hattına geri

gönderilmesi sağlanmıştır. Hatalı ürünlerin ve kontrol fonksiyonunun yol açtığı ek maliyetler, sağlam ürünlerin fiyatlarına yansıtılmıştır. Yapılan ek harcamalar, kaliteyi sağlamanın maliyeti olarak görülmüş ve müşterileri bozuk ürünlerden korumak için bir zorunluluk olarak değerlendirilmiştir.

Üretimin son noktasında yapılan kontrolün kaliteyi sağlamada en iyi yöntem olup olmadığı, “Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü” (Shewhart, 1931) adlı kitap ile tartışılmaya başlanmıştır. Shewhart’ın yaklaşımındaki temel fikir, üretimin değişik aşamalarındaki işlemlerin istatistiksel olarak izlenerek, hataların bu aşamalarda ortadan kaldırılmasının, son noktada yapılacak kontrolden daha ekonomik ve daha etkili olacağı düşüncesiydi.

Walter Shewhart, Western Electric Bell (günümüzde AT&T) Laboratuvarları’nda yaptığı çalışmaları, 1920’lerde Sir Ronald Fisher’in tanımladığı istatistik teoriye dayandırmıştır. Geliştirdiği kontrol çizelgesi yardımı ile, üretimdeki işlemlerin düzenli ölçümlerini yaparak, kalite bozukluklarını erken aşamalarda tespit edip düzeltilmesini sağlamış, sonraki ürünlerin üretim bandından hatasız çıkmasını temin etmiştir. Shewhart’ın sistemi toplam kalite teknik sisteminin ana parçalarını oluşturmuş ve bu çalışmalardan diğer kalite liderleri de faydalanmıştır (Lewis, 1994).

Önemli maliyet tasarrufları sağlayan yeni kalite kontrol anlayışı, iki yüz bilim adamı ve mühendisten oluşan bir grubun endüstri kuruluşlarında seminerler vermesi ile, 2. Dünya Savaşı sırasında, özellikle ABD ve İngiltere’de yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Askeri malzeme üretiminde sağladıkları yüksek verimliliğin, savaşı kazanmalarında bir üstünlük sağladığı düşünülen ABD’nin, endüstrideki kontrole dayalı yönetim modeli büyük güven kazanmıştır.

Kontrol sisteminin başarısı olarak değerlendirilen bu güven, savaş sonrası yıllarda hiyerarşik yönetim kademelerinin daha da artırılmasına ve şirketlerin daha dikey örgütlenmelere yönelmesine neden olmuştur. Dikey örgütlenme yapıları nedeni ile, karar alma mekanizmaları üretim ortamından giderek uzaklaşmıştır. Amerikan toplumunda büyük itibar kazanan yöneticilerin kişisel fikirleri ile alınan kararları alt kademelere iletmesi ve uygulanmasını beklemesine dayalı yönetim tarzı kurumsallaşmıştır. Orta kademedeki yöneticiler de üst yönetim pozisyonlarına geldiklerinde, bu yapılanmanın gelişerek devamını sağlamışlardır.

Dünya konjunktüründe üretim konusunda meydana gelen büyük boşluk nedeni ile, üretilen her şeyin satılabildiği ve ucuz ürünlere büyük talep oluşan savaş sonrası yıllarda, kalite ile ilgili çalışmalar da yeterince itibar görmemiştir. Kaliteli üretimden çok, nispeten satın alma gücü azalan müşterilere belirli oranlarda hatalı olabilen ancak uygun fiyatlı seri üretim malları sunmak ve mümkün olduğunca sayısal olarak üretimi artırmak amacı, bütün endüstri dalları için geçerlilik kazanmıştır.

Endüstriyel ürünlerin en büyük üreticisi konumundaki ABD'nin kaliteden oldukça uzaklaştığı bu yıllarda, yüzlerce yıllık yüksek kaliteli el sanatları geleneğine sahip olan ve savaş nedeni ile endüstriyel üretimi önemli ölçüde zarar gören Japonya, kalite ile yakından ilgilenmeye başlamıştır. 1949 yılı Ocak ayında, JUSE (Japan Union of Scientists and Engineers) kalite kontrolünü tanıttak bir araştırma grubu kurmuştur. 1950 yılında, JUSE tarafından düzenlenen sekiz günlük bir kalite kontrol semineri için Dr. Deming Japonya'ya davet edilmiştir. Örgütsel, kültürel ve sosyal temellerdeki yönetim yapısının belirlenmesi, istatistiksel yöntemlerin kullanımı bu sırada geliştirilmiş ve uygulamaya geçirilmiştir (Voehl, 1990). JUSE, kalite anlayışının bütün toplumda yayılması için öncülük yapmıştır. Düzenlenen seminerler, kurslar ve radyo programları, bu amaca ulaşmak için atılmış adımlardır. 1970'lerde kalite alanında çalışmalar devam ederken Ishikawa da "Yönetimde Düşünce Devrimi" kavramını temel alan araştırmalar yapmıştır (Ishikawa, 1985). 1951 yılında ilk kalite ödülü olan "The Deming Prize" oluşturulmuştur. 1960 yılında, Japon hükümeti, Kasım ayını "Kalite Ayı" ilan etmiştir. 1962 yılında ilk Kalite Çemberi çalışması yapılarak kalite çemberlerinin sayısı, 1967'de on bine, 1972'de elli bine ulaşmıştır.

Kalite standartlarını sürekli geliştiren, benzerlerine göre fiyatları çok daha ucuz Japon endüstri ürünleri, batı ülkeleri pazarlarında tüketicilerin tercih ettikleri ürünler arasında yer almaya başlamıştır. 1960'larda tek otomobil ihraç edemeyen Japonya, 1974'de iki buçuk milyon, 1979'da, büyük kısmı ABD'ye olmak üzere, beş milyon otomobil ihraç etme kapasitesine ulaşmıştır. Önceleri Japon mallarının, ucuz işgücünün sağladığı fiyat avantajı ile talep bulduğu değerlendirilmesini yapan Amerikan şirketleri, bu ürünlerin sürekli genişleyen pazar payları ve yükselen kaliteleri karşısında, rekabet şansı sağlamak için kalite çalışmalarına hız vermişlerdir.

1983 yılında A.V. Feigenbaum'un, "Toplam Kalite Kontrolü" isimli kitabı, kalite kavramına yeni bir yaklaşım getirmiştir. Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrolü'nü, organizasyondaki kalite ile ilgili tüm çalışmaların hep birlikte müşterinin istek ve ihtiyaçlarına verimli şekilde odaklanmasını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Bu arada en önemli on kavramı da piyasa, para, yönetim, insan, motivasyon, malzeme, makine, modern bilgi yöntemleri, artık ürün, kurallar olarak belirtmiştir (Lewis, 1994).

Kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların en geliştirilmiş ifadesi olan Toplam Kalite Yönetimi ise, müşteri beklentilerine odaklanarak sürekli kalite iyileştirme anlayışı, ekip çalışmasına verdiği önem ve lider yönetici kavramları ile endüstri ve hizmet sektöründe sağladığı başarılar nedeniyle, uzun yıllar geçerliliğini koruyacak bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır.

1.3 KALİTE ve TKY İLİŞKİSİ

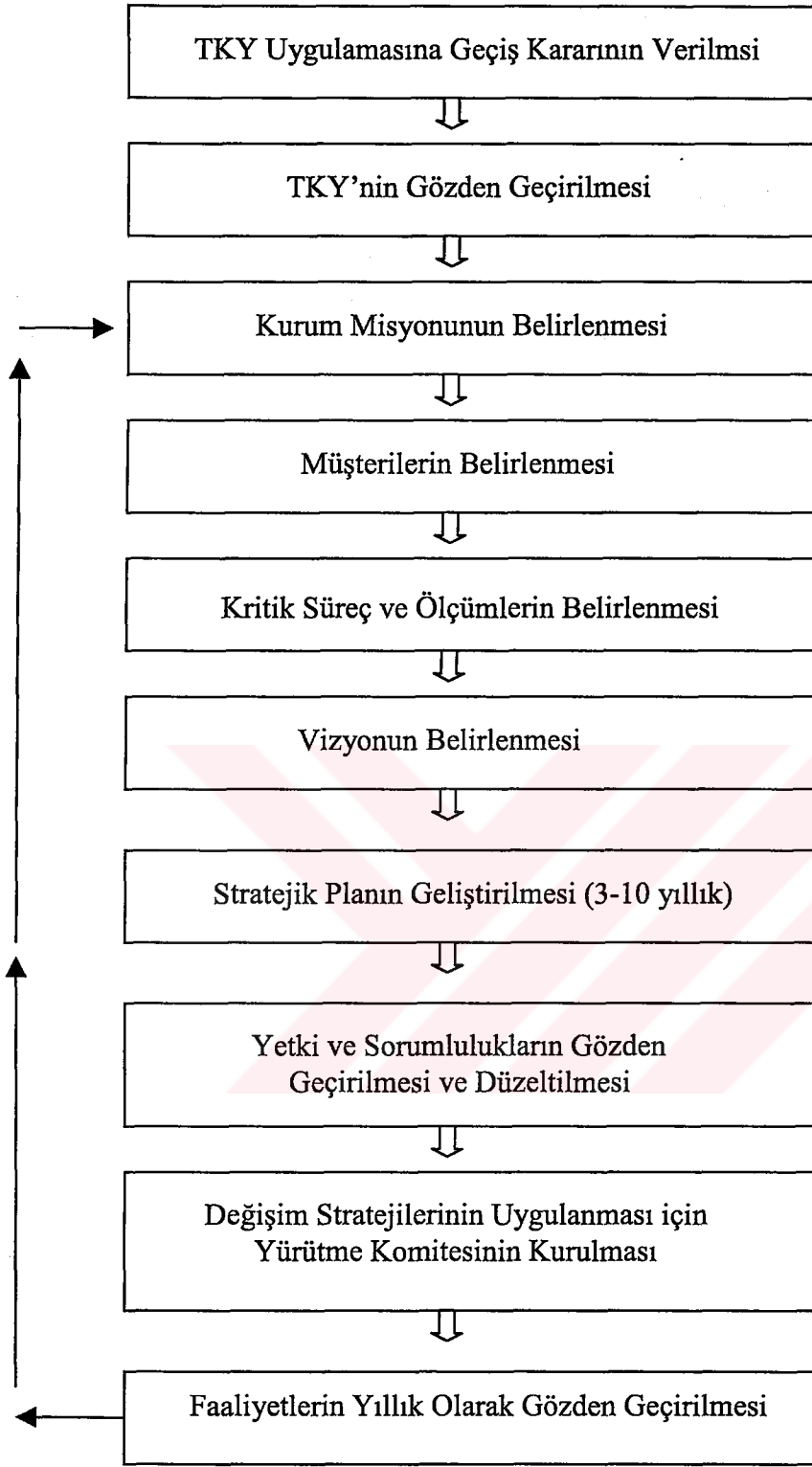
TKY, son kırk yıl içinde ABD ve Japonya'da geliştirilen kalite kontrol teorisi, sistem, araç gereçler ve örgütsel modelleri birleştiren bir yaklaşımdır. Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives), Stratejik Planlama (Strategic Planning), Kalite Güvencesi (Quality Assurance) ve benzer diğer sistemlerin evrimi sonucu oluşmuştur.

TKY, müşteri beklentilerini aşan sürekli iyileştirme süreçlerinin planlanması ve uygulanmasında tüm kurum çalışanlarının katılım ve katkısını da içine alan yapısal bir sistem olarak görülmektedir. Sistemde çalışanlara büyük önem verilmekte, son araştırmalara göre ortaya çıkan problemlerin % 90'nının insan hatası olmayıp süreç hatalarından kaynaklandığı üzerinde durulmaktadır (Coate, 1991).

TKY, Genel Planlama (Breakthrough Planning), Günlük Yönetim (Daily Management) ve İşlevlerarası (Cross Functional) Yönetimi içeren üç ana kısımdan oluşmaktadır. Genel planlamadaki amaçlar;

- kurumun gelecek 5-10 yıl içinde nereye varmak istediği hakkında bir vizyon geliştirmek,
- kurumun vizyonuna ulaşmasında örgütün amaç ve hedeflerini belirlemek,
- müşterilerin beklentilerini karşılayacak düzeyde hizmet sunumunu temin edecek kritik süreçleri belirlemek,
- kurum vizyonundan, kalite yöntem ve tekniklerinden tüm çalışanların haberdar olmasını temin etmek,
- vizyon doğrultusunda plan ve programların uygulanabilirliğini sürekli izleyip değerlendirebilecek bir yapı oluşturmaktır.

Bu planlamada izlenecek yollar Şekil 1.1'de gösterilmektedir.



Şekil 1.1 Genel Planlama Aşamaları

Kaynak: L. Edwin Coate, "Implementing Total Quality Management in a University Setting". A Conference on Quality Improvement in Higher Education. April 24-25, 1991. Birmingham.

Günlük Yönetim sistemi örgütün fonksiyonlarını en iyi şekilde sürdürebilmesi için çalışanların yapması, ölçmesi ve kontrol etmesi gereken konuları gösterir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında gerekli üretim/hizmet süreçlerinin iyice tanımlanması ve anlaşılmasını sağlar. Süreçlerin iyi anlaşılması ile birey veya birimler sürekli iyileştirme faaliyetlerine başlayabilirler. Sürekli iyileştirme çalışmaları, müşteri problemlerinin belirlenmesi, sorunlara alternatif çözüm önerilerinin üretilmesi ve iyileştirilen süreçlerin devamlı izlenmesi konularında oluşturulacak takımlar yoluyla yürütülür. Böylece çeşitli temel kalite kontrol testlerinin ve istatistiksel yöntemlerin kullanılması ile fikir ve gözlemlere dayalı araştırmalar yapmak yerine verilere dayalı iyileştirme çalışmalarının yapılması sağlanacaktır.

İşlevlerarası Yönetim ise örgütsel hedeflere ulaşmada birim veya bölümlerde yürütülen takım çalışmalarının entegrasyonudur. Özellikle, birimlerarasındaki bariyerlerin yıkılmasında etkilidir. Bu çeşit bir yönetim tarzı ile kurum içindeki tüm çalışanların (idari personel, öğretim elemanları v.b.) kurum yararına çalışması sağlanabilir.

1.3.1 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

TKY uygulamalarında sıkça konuşulan konulardan bir tanesi de “müşteri” dir. Müşteri olmadan piyasada hareketliliğin de olamayacağı muhakkaktır. Hiçbir üniversite öğrenci olmaksızın, hiçbir hastahane hasta olmaksızın düşünülemez. Müşteri, bir ihtiyacı veya isteği için bir değer karşılığında mal ya da hizmet alan kimse olarak tanımlanabilir (Corts, 1990).

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tanımlanması uzun ve detaylı bir çalışma gerektirir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının devamlı değişim içinde olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Tüm sektörlerde, müşterinin daha iyi algılanması için aşağıda belirtilen üç soruya cevap vermek lazımdır.

- Müşteri (ler) kimdir?
- Özellikleri nelerdir?
- Müşteri (ler) ne istemektedir?

Müşterinin net bir şekilde tanımlanmasını yaptıktan sonra müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için, müşteri neden bizi seçmeli ve hangi alanlarda rakiplerimizden farklı olmalıyız sorularına verilecek cevaplar doğrultusunda hizmetler tanımlanmalıdır.

Hizmet/ürünü satın alanların *dış müşteri*, çalışanların ise *iç müşteri* olarak değerlendirildiği Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde sadece müşteri odaklılık yeterli olmamaktadır. Bu sistemi kuran organizasyonların iç/dış müşteri tatminini sağlamak için kendilerini sürekli yenilemeleri de gerekmektedir.

Sallis (1993), eğitim kurumlarınca iş dünyasında verimli ve aktif çalışacak özellikte bireylerin yetiştirilmesi için müşteri olarak algılanan hem öğrenci hem de tüm personel için örgütte sürekli motivasyonun sağlanmasının hedeflenmesine dikkat çekmektedir. Daniel (1993) da, “müşteri tatminini ön planda tutmakla kaliteli hizmet amacına ulaşabilirsiniz” diyerek müşterinin önemini vurgulamakta, Conti (1993) ise mesleki ve akademik standartlara ulaşılması ve standartların sürekli geliştirilmesi için müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinin gerekliliğini tartışmaktadır. Corts (1990), müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde kendimizi karşıımızdaki kişinin yerine koyarak değerlendirme yapmamız gerektiğini böylelikle değerlendirmenin hem daha doğru olacağı hem de müşterilere karşı daha tutarlı, kibar ve anlayışlı davranılabileceğini belirtmektedir. Üniversitenin tedarikçi, eğitimin ürün, öğrencinin de müşteri olarak değerlendirilebileceği kalite sistemlerinde her müşterinin farklı ihtiyaç, istek, umut ve beklentilerinin de olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

1.3.2 LİDERLİK

TKY uygulamalarında amaç ve hedef tayini, politika oluşturma, kaynakların dağıtımı ve kurumun işlerlik göstereceği pazarların belirlenmesi konusunda yetkiye sahip yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu kimseler, müşterilerine, çalışanlara ve tüm taraflara (stakeholders) teşebbüsün başarısından dolayı sorumludurlar. TKY, hem liderlik hem de yöneticilik becerilerini birlikte gerektiren bir sistemdir. Bu iki beceri arasındaki fark Bennis (1990) tarafından şu şekilde belirtilmiştir;

Liderler, doğru işleri yapan kimselerdir, yöneticiler ise işleri doğru yapanlardır.

İki kavram arasındaki fark şekil 1.2’de belirtilmektedir.

YÖNETME

LİDERLİK

Planlama	Vizyon Geliştirme
Organize Etme	Öncelik Belirleme
Yürütme	Yetki Verme
Koordine Etme	Yetiştiricilik
Kontrol Etme	Önemseme

SONUÇ ALMA

SİSTEM İYİLEŞTİRME

Şekil 1.2 Yönetme ve Liderlik

Kaynak: Arthur R. Tenner and Irving J. Detoro. 1992. *TQM- Three Steps to Continuous Improvement*, California: Addison Wesley Publishing Company.

Örgütte ürün, hizmet ve proseslerin devamlı iyileştirilmesi herkesin işidir. Başarılı liderlik için aşağıda belirtilen altı soruya cevap geliştirilerek sistemin devamlı iyileştirilmesi çalışmalarına önderlik edilmesi gerekmektedir.

- Kurumun varoluş sebebi nedir? (misyon)
- Gelecekte ne olmayı istiyoruz? (vizyon)
- İnançlarımız ve çalışanların bağlı kalmasını istediğimiz konular nelerdir?
- Kurumumuzun sunduğu hizmetlerden veya ürünlerden yararlanan kimselere verilecek hizmet anlayışı hakkında çalışanlarımız ne şekilde yönlendirilecektir? (politika)
- Misyon ve vizyonumuza ulaşmada kısa ve uzun vadede beklediğimiz sonuçlar nelerdir? (amaç ve hedefler)
- Vizyon, amaç ve hedeflerimize ne şekilde ulaşacağız ? (metodoloji)

Günümüz kurumlarında takım çalışmalarına geçiş hazırlıkları yapılırken, liderlerden kendilerini güvenli ve rahat hissettikleri bir platform olan geleneksel şirket kültüründen kendi kendini yöneten ekiplerden oluşan bir platforma atlaması beklenmektedir. Ayrıca, bu süreçte liderlerden eski otoriter yapılarını geride bırakıp kurum çalışanlarına ve takımlara güç kazandıracak farklı yaklaşımları izlemeleri de istenmektedir. Yeni liderler, açık sözlü olmalıdır. Bir ekip ortamında liderin rolü, talimatlar vermekten yön göstermeye dönüşür. Liderlerin esnek olması ve hataların yapılabileceğini kabul etmesi gerekir. Bunun için “Bilmiyorsan sorma” veya “Zayıflıklarını ortaya koyma” gibi iki düşünceden vazgeçilmesi gerekmektedir. Liderliğin kilit sorumluluklarından birisi de etkili iletişimdir. Etkili liderlik bireyin ve ekibin performansını yönetebilmeyi, doğru analiz yaparak karar vermeyi, sürekli gelişim ve güç kazandırmayı sadece yönetimin değil tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu ön planda tutmayı gerektirmektedir (Wilson and Wellins, 1997).

Başarılı yöneticiler genellikle sistem düşüncesini bilen ve uygulayan kimselerdir. Bir başka deyişle, yeni lider rolü, sadece süreçleri değil aralarındaki ilişkileri görebilmeyi, örgütsel sorunların, bireysel yetersizliklerden ziyade iyi oturtulmamış sistemlerden kaynaklandığını düşünebilmeyi gerektirmektedir (Senge, 1990).

Kısaca, TKY uygulamalarında başarılı olabilmek için daha çok liderin yetişmesi olanaklarını yaratan, müşteriye odak noktası alan, iş yaşamındaki engellerle sabırla mücadele edebilen, değişikliklere karşı anlayışla yaklaşan, sistemin iyileştirilmesi için uğraşan, güven duygusu veren, hatalara tolerans gösteren, dinlemesini bilen ve kendisini sürekli geliştiren liderlere ihtiyaç vardır.

1.3.3. TAKIM ÇALIŞMASI

Takım çalışması, aynı amaç uğrunda bir grup bireyin biraraya gelerek gösterdiği faaliyetlerdir. Amaç ne olursa olsun takım çalışması öncelikle, sorumluluk ve kurumu etkileyecek kararların paylaşımıdır. İşbirliği ve takım çalışmaları, kurumda müşteri memnuniyetinin artmasına yardımcı niteliğe sahiptir.

Senge (1991) takım çalışmasını, “rekabetin ortadan kalkacağı, gerçek hayatların yaşanabilir hale getirilip, kişilerin birbirlerine yardım edecekleri ortamlar olarak ifade etmektedir. Takım çalışması, örgütteki tüm taraflara fayda sağlayacaktır. Başarılı takımların kurulması için üst yönetimin desteği şarttır. Yetki ve sorumlulukların dağıtımını yapan yönetim, takım üyelerinden nelerin istendiğini açıkça belirtmeli, ihtiyaç duydukları bilgilere kolaylıkla ulaşmasını temin etmelidir. Takım çalışmalarının yönünün ve içeriğinin tayin edilmesi için gerekli enformasyon sağlanmalıdır. Çözülmesi gerekli sorunlar, beklenen çıktılar ve faaliyetlerin sınırlılıklarının neler olacağı belirlenmelidir. Örgütler, en az maliyetle iş süreçlerinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması için takım çalışmasını desteklerken, takım bireylerinin de menfaatleri açıkça belirtilmelidir. Çalışanların, takım çalışmalarıyla elde edeceği faydalar arasında, iş yaşamı kalitesinin artması, insan ilişkilerini geliştirmesi, değişik iş fırsatlarını yakalayabilmesi ve kurumun fonksiyonlarında etkili olacak kararları alma becerilerini geliştirmesi yer almaktadır. Takım üyeleri, amaçlara ulaşmada yardımcı olacak problem çözme, süreç iyileştirme gibi konularda eğitilmelidir. Takımlar öncelikle kendi fonksiyonel alanları içindeki basit sorunların çözümü ile başlayıp, sonra daha fazla emek, deneyim ve kaynak gerektiren işlevlerarası sorunlara yönelmelidir. Takımlar da doğal organizmalar gibi doğar, büyür ve yaşamlarını yitirirler. Bir problem çözülmüce bir diğer soruna geçilmeli ve iyileştirme fırsatları sürekli kollarlanmalıdır. Gerçek takımlar birlikte başarırlar veya başarısız olurlar. Başarılı takımlar ödüllendirilmeli ve başarıları paylaşılmalıdır (Tenner ve Detoro, 1992).

Takım faaliyetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesi için iyi bir takım lideri kadar, her takım üyesinin özelliklerinin de doğru belirlenmesi gereklidir. Takım üyelerinin sahip olması gereken beceriler şu şekilde özetlenebilir (Scholtez, 1988).

- Tartışma ortamı yaratabilen,
- Araştırmacılık özelliğine sahip,
- Amaç ve hedeflere ulaşmada öneri üretebilen,
- Fikirleri ayrıntılı ve açık olarak değerlendirebilen,
- Tartışma ve araştırma konularını özetleyebilen,
- Birlik ve beraberlik içinde çalışabilen,

- Sahiplenme ve sorumluluk duygusu gelişmiş,
- Farklı düşüncelere tolerans gösterebilen, yaratıcı, uzlaşmacı,
- Takım içerisindeki hareketliliği kamçılayabilen,
- Grubun düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilen,
- Grupla beraber hareket edebilen,
- Eleştirilere açık olan kişilerdir.

Takımların süreç iyileştirme çalışmalarında bulunabilmeleri için ortak bilgi ve dile sahip olmaları gerekmektedir. Takım üyeleri, analiz, sentez, grup katılımı, problem çözme, istatistiksel teknikler ve diğer kalite iyileştirme çalışmaları hakkında eğitilmelidirler. Her ne kadar her bir kurumun kendine özgü eğitim yöntem ve tekniği olacaksa da, mutlaka göz önünde bulundurulması gerekli noktalar şunlardır (Hillenmeyer, 1990);

- Takım üyesi sayısı sınırlandırılmalı,
- Eğitimde yöneticilerin de önerileri alınmalı,
- Açık, ulaşılabilir hedefler belirlenmeli,
- Korkusuz, güvenli ve işbirliğine dayalı sürekli öğrenme ortamı yaratılmalı,
- Yetişkin öğrenme süreci uygulanmalı (deneme - süreçten geçirme - genelleme-uygulama),
- Kalite metodları kullanılmalı, öğrenme süreçlerinde PUKÖ döngüsünden faydalanılmalı, veri toplanmalı, sorunların sebepleri araştırılmalı,
- Uzun vadeye odaklanmalı ve süreç merkezli olunmalıdır.

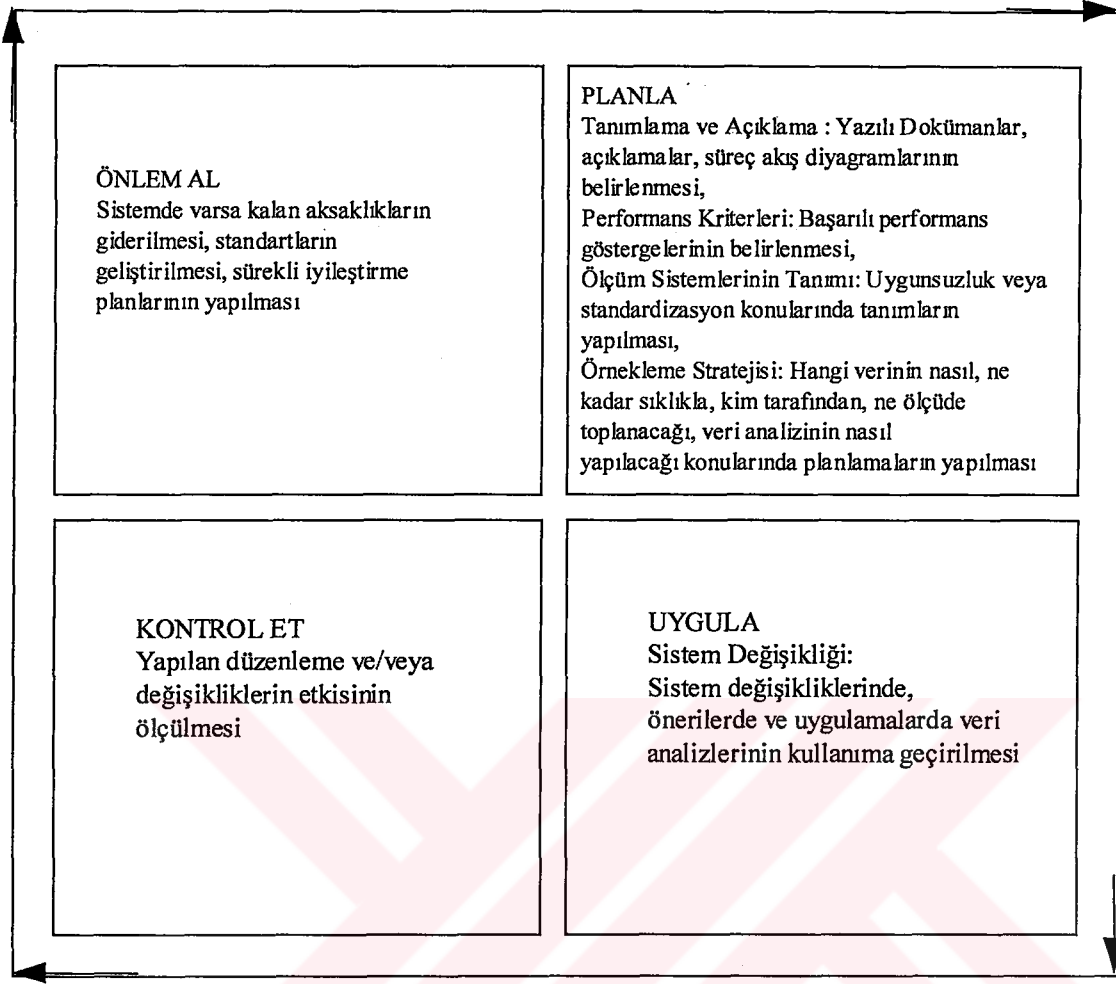
Warner (1997) da takım çalışmalarının başarıya ulaşmasında çalışanlara saygı ve güven duyulduğunun gösterilmesi, ortak hedeflerin belirlenmesi ve üyelerin hedef belirleme ve uygulama süreçlerinde söz sahibi olmalarının önemini vurgulamaktadır.

Kısacası, TKY’de takım çalışması anlayışında “hepimiz birimizden daha fazlasını başarabiliriz” ve “hiçbirimiz hepimizden daha zeki değiliz” ilkesi esas alınmıştır.

1.3.4. PUKÖ (Planla- Uygula- Kontrol Et- Önlem Al) DÖNGÜSÜ

Yükseköğretim Kurumları
Doküman Yönetim Sistemi

Toplam Kalite Yönetimi ya da Sürekli Kalite İyileştirme çalışmalarının uygulanmasında PUKÖ sıklıkla kullanılan bir döngüdür. Yapılması gerekli işlerin planlanması, planlanan bilginin karar mekanizmasına getirilerek uygulanması, uygulamaların sürekli kontrol edilmesi, eksikliklerin tamamlanması ve sistemin iyileştirilmesi ile döngü sürekli kendini yenilemektedir. Döngünün aşamaları Şekil 1.3’de verilmektedir.



Şekil 1.3 PUKÖ Döngüsü

1.3.5. KALİTE İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARINDA KULLANILAN TEMEL İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL ARAÇLARI

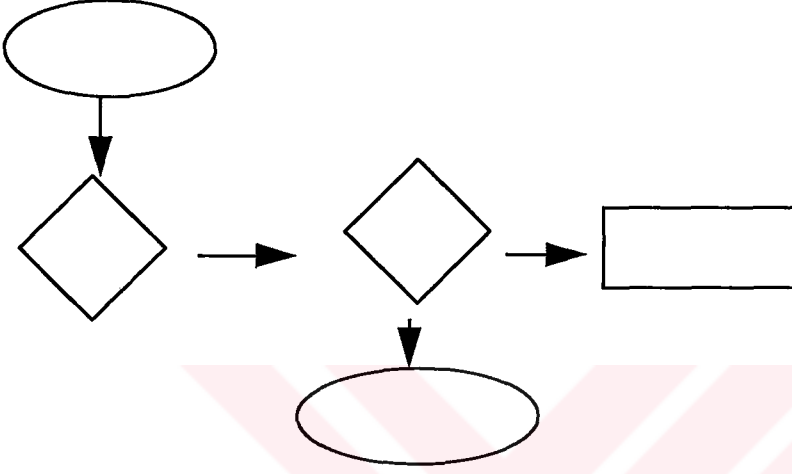
Sürekli iyileştirme programları çerçevesinde istatistiksel kavram ve araçlar önemli yer tutmaktadır. Kalite iyileştirme çalışmalarında istatistiksel veri/bilgilerin kullanılması, çalışılan konularda,

- sistematik bir yaklaşım sağlar,
- bireyler arasındaki iletişimi artırır,
- süreç iyileştirmelerinin dokümanite edilmesini sağlar (Slywester, 1991).

Aşağıda, süreçlerin kontrol edilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla sıklıkla kullanılan istatistiksel araçlar ve kullanım alanları ele alınmaktadır.

1.3.5.1 İŞ AKIŞ DİYAGRAMI

Bir amaca ulaşmak için gerekli olan işlemlerin aşamalarını ve kararların sırasının belirlenmesi için kullanılır. Böylece sürecin herkes tarafından açıkça anlaşılması temin edilmiş olur. Sistemin çok yönlü düşünülmesini ve konuyla ilgili tüm çalışanların katkısının alınmasını sağlar. Örneğin bir öğrencinin okula kayıt olacağı zaman izlenecek aşamalar iş akış diyagramı ile gösterilebilir.



Şekil 1.4 İş Akış Diyagramı

1.3.5.2 ÇETELEME

Çeteleme, basit fakat nerelerde iyileştirme yapılması gerektiği konusunda fikir verebilecek etkili bir araçtır. Bir ya da daha fazla değişkene göre problemlerin sınıflandırılmasını sağlar. Doğru bilginin doğru zamanda kullanılarak esas problemlerin belirlenmesine yarar. Çizimi kolay olduğundan konu ya da problem herkes tarafından sayısal olarak ifade edilebilir. Örneğin öğrenci şikayetlerinin bölümlere göre dağılımı çeteleme tablosunda gösterilebilir.

	Bölüm 1	Bölüm 2	Bölüm 3
Şikayet 1	//	////	//
Şikayet 2	///	/////	/
Şikayet 3	/	//	///

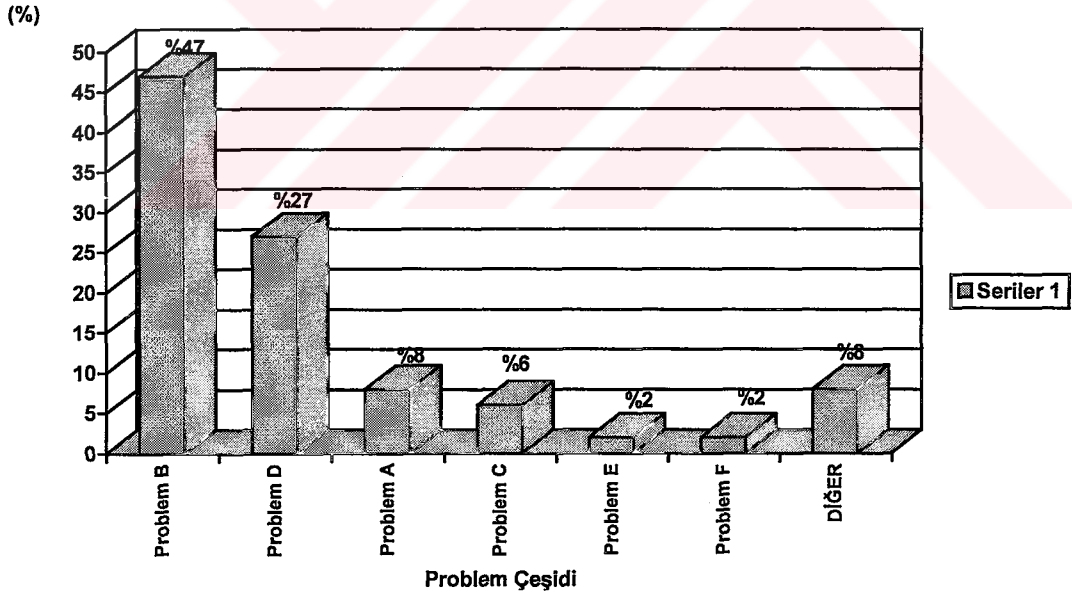
Şekil 1.5 Çeteleme Tablosu

1.3.5.3 PARETO ANALİZİ

Pareto analizi, bir problem ya da olayın sebeplerinin grafiksel olarak dağılımını gösterir. 18.yy'da ünlü matematikçi Pareto tarafından geliştirilen bu tekniğe göre ortaya çıkan problemlerin en önemli ilk % 20'sinin ortadan kaldırılması ile tüm problemlerin % 80'ninin halledileceği öne sürülmüştür. Pareto analizi ile problemler önem sırasına göre dizilip karşılaştırmalar yapılabilir. Örneğin, öğrenci kayıt sisteminde ortaya çıkan problemler sıklık sırasına göre pareto diyagramı ile dizilebilir.

Pareto analizinin bir avantajı da dikkat çekilmesi gerekli hususların görsel olarak ifade edilmesidir. Pareto diyagramının oluşturulması dört temel basamaktan meydana gelmektedir.

- Veri sınıflandırmasında izlenecek yöntemin belirlenmesi (probleme göre, sebeplere göre v.b.),
- Uygun zaman aralıklarıyla veri toplanması
- Verinin özetlenerek, en büyük değerden en küçük değere kadar sıralanması,
- Diyagramın oluşturulması ve en önemli hususların belirlenmesi (Besterfield, 1995).



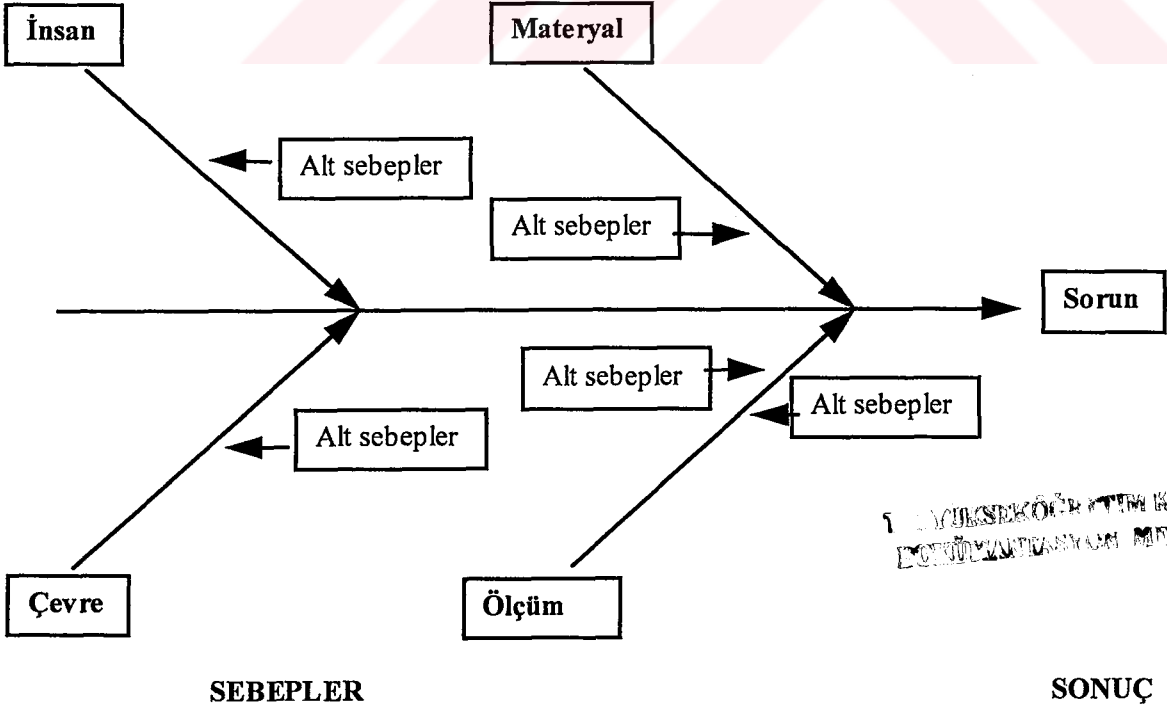
Şekil 1.6 Pareto Diyagramı

1.3.5.4 SEBEP - SONUÇ DİYAGRAMI (ISHIKAWA VEYA BALIK KILÇIĞI DİYAGRAMI)

Balık Kılçığı Diyagramı, bir sonuca etki eden sorunların ya da konuların belirlenmesini sağlar. Söz konusu teknik yardımıyla sorunun çözümünde sebeplerden yola çıkılarak hareket edilir. Tüm katılımcılara fikirleri ile katkıda bulunmasına olanak tanınır. Balık kılçığı diyagramının oluşturulmasının ilk aşamasında destek olarak kullanılan beyin fırtınası yardımı ile tüm bireylerin fikirleri eleştirilmeden alınır ve organize edilir. Böylece sadece mevcut problemin anlaşılması değil, çözüm alternatiflerinin de geliştirilmesi için fırsat yaratılmış olur. Örneğin, hazırlık sınıfı atlama sınavlarında gösterilen düşük performansın ve derste motivasyon eksikliğinin sebepleri balık kılçığı diyagramı ile araştırılabilir.

Balık Kılçığı diyagramının kullanılmasında aşağıdaki konulara dikkat çekilmesi gerekmektedir.

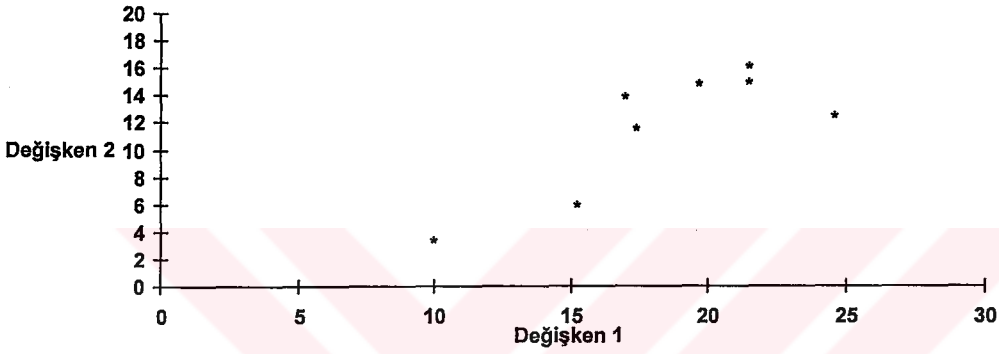
- Her takım üyesine söz hakkı verilerek katılımın sağlanması.
- Fikirlerin kalitesinden daha çok sayısının artırılması. Bazen en basit, en akla gelmeyecek fikirlerin en etkili olduğu görülmüştür.
- Fikirlerin eleştirilmemesi.
- Çizilen diyagramın tüm katılımcılar tarafından izlenebilmesi.
- Problem çözmeye yönelik atmosferin yaratılması (Besterfield, 1995).



Şekil 1.7 Sebep-Sonuç Diyagramı

1.3.5.5 DAĞILIM DİYAGRAMI

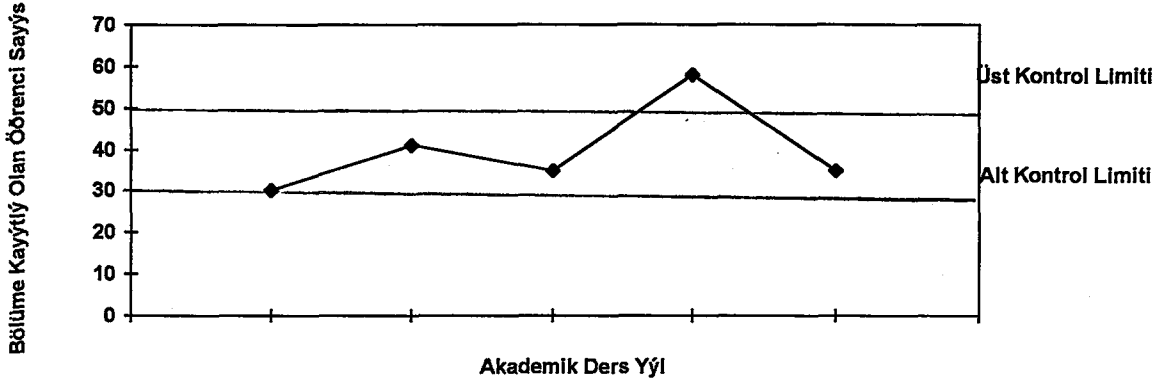
Dağılım diyagramı, değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan bir diyagramdır. Sıklıkla kullanılan korelasyon katsayısına göre iki değişken arasındaki ilişki bir doğru ile gösterilebilir. Böylelikle ilişkinin pozitif veya negatif olup olmadığı açıklanabilir. Örneğin fotokopi makinasının kullanım sıklığı ile bozulması arasındaki ilişki, sınıf mevcudu ile öğrenci tatmini arasındaki ilişki incelenebilir.



Şekil 1.8 Dağılım Diyagramı

1.3.5.6 KONTROL ÇİZELGELERİ

Bir değişkenin zaman süreci içinde aldığı değerleri göstermek için kullanılır. Kontrol çizelgesi, değişimlerin sebebini göstermemekle birlikte konu hakkında daha iyi soru sorulabilmesine ve ölçülmek istenen herhangi bir konunun kontrol altında olup olmadığının saptanmasına yardımcı olur. Alt ve üst kontrol limitlerinin belirlenerek ölçmek istediklerimizin nerelerde seyrettiği saptanıp, problemleri görülenler için gereken tedbirin alınmasında harekete geçilmesini sağlar. Örneğin, yıllara göre bölümü tercih eden öğrenci sayısı kontrol çizelgesi yardımı ile izlenebilir.



Şekil 1.9 Kontrol Çizelgesi

İş dünyası ayakta kalabilmek için artık eskisinden daha fazla mücadele vermekte, müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için gerekirse yönetim stillerinde ve iş süreçlerinde köklü değişikliklere gitmektedir. Piyasada gerek endüstriyel üretim yapan gerekse hizmet veren kurum ve kuruluşların başarılarını artırmaları için doğru yönelişi bulmalarına yardımcı olacak TKY felsefe ve süreci birinci bölümün ana konusu olmuştur. Başlama noktasının öncelikle hizmetten yararlanan müşteri grubunun belirlenmesi olduğu göz önünde tutularak, müşterinin tanımı, istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması konularına değinilmiştir. Daha sonra örgütün başarısında liderin, liderliğin, misyon, vizyon ve değerlerin geliştirilmesinin önemi üzerinde durulmuş, takım çalışmalarını başarıya sürükleyen unsurlardan takım bireylerinin dikkatli seçimi, çalışanlarda saygı ve güven duygularının geliştirilmesi, çalışanların hedef belirleme ve uygulama süreçlerinde katkı ve katılımlarının alınması konularının gereği işlenmiştir. Ayrıca, sürekli kalite iyileştirme çalışmalarının teknik alt yapısını oluşturan istatistiksel kalite kontrol araçları ve Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Aİ döngüsü kavramları ve uygulama alanları incelenmiştir.

İkinci bölümde ise birinci bölümde incelenen konuların Yüksek Öğretim kurumlarında yürütülecek Sürekli Kalite İyileştirme faaliyetlerinde ne şekilde ele alınabileceği üzerinde durulmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. GİRİŞ:

Toplam Kalite Yönetiminin Yüksek Öğretim kurumlarında uygulanması, kurum temelinde modern liderlik anlayışının oluşturulmasına, kurumların sistemlerini daha iyi değerlendirmelerine ve sorunların ortaya çıkmadan önlenmesine fırsat tanımaktadır. İnsan faktörünü yeniden keşfeden bu yaklaşımda, yeni dünya düzenine uyum sağlayacak vasıfta insan gücünün yetiştirilmesi amacıyla akademik ve idari fonksiyonlarda sürekli iyileşme ve gelişme ile hizmetten yararlanan kesimin şimdiki ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak tatmini amaçlanmaktadır.

Yüksek öğretimde TKY'nin uygulanabilirliğinin incelendiği bu bölümde öncelikle yüksek öğretimde iç/dış müşterinin tanımlanması ile istek ve ihtiyaçların belirlenmesi konularına yer verilmiştir. Daha sonra, TKY sisteminin yüksek öğretim kurumlarında uygulanmasına yönelik geliştirilen çeşitli yaklaşımlar tartışılmakta ve yedi aşamadan oluşan bir model üzerinde durulmaktadır.

2.2. YÜKSEK ÖĞRETİMDE MÜŞTERİ-ÜRÜN İLİŞKİSİ

Merkez olarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerini ele alan TKY yaklaşımı çerçevesinde, yüksek öğretimin müşterileri çok yönlüdür. Sürekli kalitenin geliştirilmesini amaçlayan kurumlar için öncelikle müşterinin iyi bir şekilde tanımlanarak istek ve ihtiyaçlarının ölçülebilir özelliklere dönüştürülmesi ve karşılanması gerekir. Yüksek öğretimde öğretim elemanları ve kurumda çalışan diğer personel *iç müşteri*; öğrenci, işveren kurum ve kuruluşlar, öğrencinin ailesi ve toplum, mezunlar, diğer yüksek öğretim kurumları, akreditasyon kurumları, burs veren veya bağışta bulunan kurumlar *dış müşteri* olarak kabul edilebilir (Şekil 2.1). İsim yapmış üniversitelerin seçimi yanında, yüksek öğretim kurumlarının müşterilerinin seçim kriterleri arasında, akademik programların içeriği, okulun yaşadıkları yere uzaklığı, burs ve finansal yardım olanakları, ilgi duyulan akademik alandaki güçlü yanları, sportif ve sosyal faaliyetleri, giriş koşulları, öğrenci-öğretim elemanı oranları, kütüphane imkanları, eğitim ve genel masraflar ile mezunların işe, yüksek lisans ve doktora programlarına kabul edilme oranlarından söz edilebilir.

DIŞ MÜŞTERİLER

Üniversiteye başlayan öğrenciler
Üniversiteye başlamaya aday öğrenciler
Mezunlar

Toplum

Diğer Yüksek Öğretim Kurumları

Veliler

Akreditasyon Kurumları

Devlet

Burs veren/ Bağışta Bulunan

İşveren Kurum ve Kuruluşlar

Kurumlar

İÇ MÜŞTERİLER

Öğretim Elemanları
İdari Personel

Şekil 2.1 Yüksek Öğretimde İÇ/DİŐ Müşteri

Yukarıda belirtilen tüm müşteri grupları kurumun fonksiyonlarını dolaylı veya direk olarak etkileyebilecek güce sahiptir. Bunun yanında üniversite bünyesinde satın alma, muhasebe, bilgi işlem, personel gibi akademik alanlar dışında faaliyet gösteren birimlerin de kendi müşterilerini ve ihtiyaçlarını belirlemesi gerekmektedir. Örneğin, dekanlık muhasebe bölümünün bir müőterisidir. Zira dekanlığın rasyonel kararlar verebilmesi için doğru, tam ve zamanında finansal bilgiye ihtiyacı vardır. Her ne kadar dış müşterilerin tedarikçilerini seçme hakları varsa da yukarıda bahsedildiği gibi birimler birbirlerinin hizmetlerinden yararlanmak zorundadırlar ve tedarikçilerini seçme hakkına sahip değillerdir. Üniversitede öğrenciyi öğretim elemanının müşterisi olarak değerlendirmek tabi ki klasik müşteri-tedarikçi ilişkisinden farklı bir yapıya sahiptir. Ne var ki öğrenci, öğretim elemanının dersini alan bir kimse olarak, uygun ders içeriği, etkili teknik ve yöntemlerin kullanımı ve verimli öğrenim ortamlarını bekleme hakkına sahiptir (Systema, 1997). Bazı görüşlere göre öğrenci, “müşteri” olarak değil “ürün” olarak değerlendirilmektedir. Oysa ki ürün öğrencilerin öğrendikleri bilgi ve kazandıkları becerilerdir. Öğrenme ise öğretim elemanı ve öğrenci arasındaki takım çalışmasıdır (Tribus, 1994).

Müşteriler, her zaman mantıksal düşünemeyebilir. Bir çalışmada (Corts,1990) öğrencinin öğrenim göreceği okulu seçmesinde kurumun fiziksel görünüşünün % 60 oranında önem taşıdığı belirlenmiştir. Bu durumda üniversitenin modern görünümlü binaları inşa etmesi için yatırımlarda bulunması gereği doğmaktadır. Bu arada fiziki yapı, içerikten daha mı önemlidir? sorusu da gündeme gelmektedir. Tabi ki bir yüksek öğretim kurumunun binalarından ziyade deneyim sahibi ve bilgili öğretim elemanları, iyi hazırlanmış öğretim ortamları, akademik ve iş yaşamlarında başarı gösteren mezunları ile anılması daha gurur vericidir. Müşteri ihtiyaçları ve istekleri, devamlı değişeceğinden tedarikçi durumunda olan üniversitelerin de kendilerini bu doğrultuda sürekli yenilemesi esastır.

Üniversitede SKİ çalışmaları çerçevesinde anlaşılması gerekli bir konu da müşteri memnuniyetini sağlamanın her öğrenciye en yüksek notu vermek demek olmadığı gerçek müşteri memnuniyetinin öğrencilerin eğitimi ile okul misyonuna ters düşen tüm engelleri yıkmakla sağlanabileceğidir (Mogavero, 1995).

Üniversitenin misyonu, bölümlerin amaç ve hedefleri ile müşteri beklentileri paralellik göstermelidir. Müşteri beklentilerini istatistiksel gerekçelere dayandırma gereğinden dolayı, kurum bünyesinde görüşme, anket, gibi teknikler yardımıyla yapılabilecek bazı araştırmalar şu şekilde sıralanabilir.

- Mevcut öğrencilerin anket ve görüşmeler yardımıyla okul/bölümden beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Mezunların çalıştıkları kurumlar ve gösterdikleri performansın belirlenmesi,
- Potansiyel öğrencilerin gözünde üniversite/bölümün imajının araştırılması,
- Mezunları istihdam edecek kurum ve kuruluşların elemanlarından beklenti ve ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesi,
- Öğretim elemanları ve diğer çalışan üniversite personelinin iş tatmininin araştırılmasıdır.

TKY çalışmalarını İşletme Yüksek Lisans programlarına entegre eden Babson Koleji yönetimi, yüksek lisans programlarında yürüttükleri TKY dersinin içeriğinin geliştirilmesinde öğrencilerin ve iş dünyasında işbirliği yaptığı müşterilerinin fikirlerinden oldukça yararlanmış ve global çevreye uyum sağlayabilecek nitelikte bir müfredat geliştirmiştir (Engelkemeyer, 1997).

2.3. TKY'NİN YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDA UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL TASARIMI

Bir üniversitede kalite çalışmalarının etkili bir biçimde yürütülmesinde tüm öğretim elemanlarının kişisel olarak SKİ modelini uygulamaya geçirme kararını vermesi önem taşımaktadır. Tabi ki herkes tarafından böyle bir kararın verilmesi düşük bir olasılıktır. SKİ prensiplerini uygulama kararını alan bir üniversite öncelikle kendi modelini yaratmalıdır. Üniversitenin iklimi, kaynakları ve ödülleri uzun vadeli başarı için gerekli ön şartlardır. Tüm öğretim elemanlarının öğrenim/öğretim süreçlerini, diğer çalışanların ise idari süreçleri geliştirmeleri motive edilmeli, elde edilen başarılar duyurulmalı ve paylaşılmalıdır. SKİ felsefesi risk almayı gerektirdiğinden risk alma konusunda çalışanlar güdülenmeli ve yaptıklarının yönetimce önemsendiği konusunda emin olmaları sağlanmalıdır (Sytsma, 1997).

SKİ veya TKY uygulamalarına geçişte kurumlar aşağıda belirtilen altı modelden faydalanmaktadır (Coate, 1990). Bu modeller yüksek öğretim kurumlarına da adapte edilebilir özelliktedir.

- **TKY Elemanları Yaklaşımı:** Kalite çemberlerinin oluşturulması, istatistiksel süreç kontrol, kalite işlev konuşlandırma gibi TKY programlarında yer alan teknik ve yöntemlerin eğitim kalitesi çalışmalarına entegre edilmesidir.
- **Guru Yaklaşımı:** Yaklaşım, Deming, Crosby, Juran gibi liderlerin ortaya koydukları prensiplerden hareket ederek, eğitim kurumunun zayıf yönlerini belirlemek ve sistem içerisinde gerekli düzenlemelerin yapılmasını öngörmektedir. Ör. Deming'in 14 ilkesinin uygulanması
- **Japon Modeli Yaklaşımı:** Japon modeli yaklaşımını ele alan örgütler, Japonların Deming Ödülü adı altında geliştirdikleri ödül kriterlerini master planlarının geliştirilmesinde kullanmaktadırlar.
- **Firma Modelleri/Niregileme (Benchmarking):** Firma modelleri yaklaşımına göre TKY uygulamalarına geçmiş firmalar ziyaret edilir, başarılı olduğu noktalar saptanır ve elde edilen bilgi kalite çalışmalarının uygulanacağı kuruma adapte edilerek uygulanır.
- **Hoshin Planlaması Yaklaşımı:** Japon firması Bridgestone tarafından ortaya çıkarılan yaklaşım, Hewlett Packard tarafından uygulanmaktadır. İyi bir planlama, yürütme ve aylık kontrol düzenlemelerini öngörür.
- **Malcolm Baldrige Ödülü Yaklaşımı:** Kurumlar, Malcolm Baldrige kalite ödülünde yer alan yedi ana kısımdan oluşan kriterlere göre iyileştirme yapılması gerekli yerleri belirler. Özellikle, 1990'lı yılların başından itibaren endüstri sektöründe birçok firma tarafından uygulanmaya başlanan bir yaklaşım özelliğini taşımaktadır.

Yukarıda belirtilen modeller dışında, sınıf içerisinde öğrenme/öğretme sürecini dönem içinde değerlendirmek amacıyla da projeler geliştirilmektedir. Öğrencilerin aktif olarak rol aldığı bu tür değerlendirmelerin dönem sonunda yapılan anketlerden daha iyi netice verdiği iddia edilmektedir.

“LEARN” adı altında geliştirilen süreç iyileştirme modeline göre;

- Öncelikle öğretim elemanı 10-15 dakika öğrencilere çalışmanın amacını açıklar.
- Öğrencilerden oluşturulacak takımda kimlerin yer alacağı ve sorumlulukları belirlenir.
- Takım, beyin fırtınası yardımıyla sınıfın durumu hakkında bir değerlendirme yaparak öğrenmeyi artırmak amacıyla iyileştirme yapılması gerekli alanları sınıftaki öğrenciler arasında araştırır.
- Sonuç olarak elde edilen verilerle takım, potansiyel iyileştirme projesi hakkında bir karara varır ve PUKÖ döngüsü yardımıyla problemlerin çözümüne gidilir (Baugher, 1990).

Bu tür çalışmaların en büyük yararı, öğrencilerin bizzat iyileştirme faaliyetlerinde bulunması ile kendi öğrenmeleri ile ilgili sorumluluk alma duygularının gelişmesinin sağlanması olacaktır.

Yukarıda açıklanan modeller doğrultusunda çalışmanın aşağıdaki kısmında TKY Modelinin yüksek öğretim kurumunda uygulanmasına yönelik bir model üzerinde durulmaktadır. Amaç, kalite iyileştirme faaliyetlerine geçme gayesini taşıyan yüksek öğretim kurumlarında planlamada ele alınacak hususların aşamalar halinde incelenmesini temin etmektir.

2.3.1 PLANLAMA AŞAMALARI

AŞAMA 1: TKY Yaklaşımının Anlaşılması

TKY'nin iyice anlaşılmasının amaçlarından bir tanesi üst yönetimin uygulama sonuçlarının getireceği faydaya inanmalarını ve pilot uygulamalar konusunda istekli davranmalarını temin etmektir. Birinci aşamada, TKY uygulamasını başarıyla yürüten kurumlar (endüstriyel kurumlar, üniversiteler v.b.) ziyaret edilerek, deneyimleri paylaşılır, TKY konusunda uzman kimselerin üniversitede konferanslar vermesi, konu ile ilgili literatür araştırmasının yapılması ve üst yönetimin TKY hakkındaki eğitimi tamamlanır.

Babson Kolejinde 1991 yılında TKY uygulamaları başlangıcında Rektör ve üst yöneticiler iki günlük TKY hizmet içi eğitim programına tabi tutulmuş ve eğitim sonrasında TKY araçları yardımıyla okulun amaçları ve hedef belirleme süreçleri gözden geçirilmiştir. Daha sonra oluşturulan iş akış diyagramı yoluyla mevcut süreçler dokümanite edilmiştir ve alt/orta kademe yöneticilerini müşterileri gibi görerek ihtiyaç belirleme çalışması yapmışlardır (Engelkemeyer, 1993).

Amerika'da Oregon Devlet Üniversitesinde'de TKY'nin üst yönetime tanıtılması ile başlayan çalışmalarda, yönetimin sistemin getireceği potansiyel yararları olan inancı belirtilmiş, fakat üniversitenin akademik kısmında çalışanların konuya karşı kuşkulu davrandıkları, TKY'nin gelip geçici bir moda olduğunu düşündükleri saptanmıştır. Öğretim üyelerinin çoğu, "toplam kalite" ve "yönetim" kelimelerine, akademik süreçlerde kontrolü kaybedeceklerini düşünerek tepki göstermiştir. Bu durumda TKY yerine, Sürekli Kalite İyileştirme gibi bir ifadenin kullanılmasının daha yerinde olacağı düşüncesi savunulmuştur. Bunun yanında, bazı akademisyenler tarafından öğrencileri müşteri olarak görme fikrinin ise onaylandığı görülmüştür (Coate 1990). Açıklanan sebeplerden dolayı kalite çalışmalarına akademik alanda daha yavaş ilerleyerek, hizmet kısımlarında yapılacak uygulamalarla başlanması uygun görülmektedir.

AŞAMA 2: Pilot Çalışma Takımının Oluşturulması

İkinci aşamada, TKY konusunda öğrenilenlerin uygulanması ve daha iyi anlaşılmasını temin etmek için TKY çalışma takımları oluşturulur. Çalışma takımları, müşterileri ve alanları ile ilgili kritik ve müşteri için önem arz eden konuları belirler. Pilot çalışma takımı, yöneticiler ve diğer çalışanlar ile takım lideri ve takım işlerinin organize edilmesinden sorumlu kimselerden oluşur. Takım, bir çalışma alanı belirleyerek ilgili birimde çalışanlara ilerlemeler hakkında briefing verir, yayın yapar, öneri ve eleştiriler için süreç akış diyagramını ofis duvarlarına asarak herkesin haberdar edilmesini sağlar. Eğer gerekli görülürse, takım içinde alt takımlar da oluşturularak daha detaylı problemlerin çözümüne

gidilebilir. ABD’de bazı üniversitelerde TKY uygulamaları neticesinde birtakım değişikliklere gidilmesi uygun görülmüştür. Örneğin Oregon Devlet Üniversitesinde üniversitelerin birimlerine hizmet verecek bir Müşteri Hizmetleri Merkezi kurulmuştur. Bu birim sayesinde hizmetten yararlananlar öğrenmek istedikleri konular hakkında yönlendirilmekte ve bilgilendirilebilmektedir. Müşteri ilişkilerini geliştirmek amacıyla, takımların önerisi doğrultusunda bir “Proje Müdürü” pozisyonuna yer verilmiştir. Kalite iyileştirme çalışmalarına başlamada yapılacak ön değerlendirme, birimlerin güçlü ve zayıf noktalarının belirlenmesinde ve hangi alanlarda ne tür iyileştirme faaliyetlerinin yapılması gerektiği konularında takımlara yön gösterecektir. Bunun için örneğin Malcolm Baldrige ödül kriterleri gibi önceden dikkatli bir şekilde hazırlanmış kriterlerin dikkate alınması uygundur. Malcolm Baldrige kriterleri üçüncü bölümde ele alınmaktadır.

AŞAMA 3: Müşteri İhtiyaçlarının Kalite İşlev Konuşlandırma Yöntemi ile Belirlenmesi

Kalite İşlev Konuşlandırma (KİK), müşteri ihtiyaçlarının öncelik sırasına göre belirlenmesine yarayan organize bir sistemdir. Bu sistem sayesinde müşteri gereksinimleri, araştırma geliştirmeden, hizmet geliştirmeye, mühendislikten pazarlama ve dağıtıma kadar her aşamada kurum gereksinimlerine çevrilir. KİK’e öncelikle üniversite müşterilerinin belirlenip gruplandırılması ile başlanır.

Müşteri anketleri, fokus gruplar¹, şikayet ve geri bildirimler de müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur. Buradan toplanacak veriler yardımıyla oluşturulacak bilgiler, üst yönetime üniversitenin mevcut durumu ve müşterinin gözünde nasıl bir yere sahip olması gerektiği konusunda fikir verecektir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinin yanında öğrencilerin ders ve öğretim elemanı hakkında yapacakları değerlendirmeler de öğretimin etkililiği hakkında hem yönetime hem de öğretim elemanına gerekli bilgiyi sağlayacaktır. Öğretim elemanı ve ders hakkında sistematik olarak geribildirim elde edilmesi, sonuçların analizinin yapılması ve sistem içinde gerekli düzeltmeleri gerçekleştirmek amacıyla güden anketlerin uygulanması, “müşteri” kelimesi kullanılsın veya kullanılsın öğrencilerin üniversitenin müşterileri olarak görülmesini de sağlayacaktır (Bateman ve Roberts, 1997). Üniversite müşterileri hakkında düzenlenecek üç temel anket aşağıdaki gibi açıklanabilir.

¹ Müşteri memnuniyeti ve ihtiyaçları hakkında bilgi toplamak amacıyla kullanılan bir araştırma metodudur. Kurumun müşterilerini temsil eden bir grup seçilerek hizmet/ürün hakkındaki fikir, algılama ve düşünceleri dikkatli bir biçimde hazırlanmış sorular yardımı ile öğrenilmeye çalışılmaktadır.

- **Üniversite İmajı Araştırması**

Üniversitenin programları, aktiviteleri, atmosferi, yönetimi, kamu hizmetindeki yeterliliği (topluma ve iş hayatına faydalı bireylerin yetiştirilmesi), öğretim üyelerini dinlemesi ve problemlerin çözümünde onlara yardımcı olması, akademik alandaki başarıları gibi konularda önemli altı müşteri grubunun (halk, üniversiteye hazırlanan öğrenci grupları, üniversitede halen öğrenim gören öğrenciler veya mezunlar, öğretim elemanları ve diğer çalışanlar) fikri araştırılır.

- **Üniversiteye Kabul Edilen Öğrencilere Uygulanacak Araştırma**

Bu araştırma, üniversiteye kabul edilmiş öğrencilerin, finansal yardım, iletişim, öğrencilerle olan ilişkiler, idari hizmetler (beslenme, ulaşım v.b.), dersler ve derslerde kullanılan yöntem ve teknikler gibi konularda düşünce ve önerilerinden faydalanmak amacıyla yapılır. Her dönemin sonuna doğru yapılacak derslerin değerlendirmesi öğretim elemanları ile dersin güçlü, zayıf noktaları ile gereken iyileştirmeler hakkında fikir verecektir (Engelkemeyer, 1993).

- **Öğretim Elemanları ve Diğer Çalışanlarla İlgili Araştırma**

Üniversitenin iç müşterilerinin amaç ve hedefleri, önem verdikleri konular ve iş tatmini konularında bilgi sağlayacak bir araştırmadır. Üniversitelerimizde piyasa ihtiyaçları doğrultusunda akademik programların hazırlanması çalışmalarının yapılması henüz hız kazanmamıştır. Bunun için üniversitelerde, imaj araştırması, sunulan hizmetlerin değerlendirilmesini yaparak ihtiyaçları saptayacak bir "Pazarlama Komitesinin" kurulması uygun olabilir. Komiteye TKY kavramı hakkında verilecek eğitim, faaliyetlerin ve birimlerarası ilişkilerin daha etkili olmasını sağlayacaktır.

AŞAMA 4: Üst Yönetim Planlaması: (Hoshin Planlaması)

Üniversitenin üst yönetimince yapılacak planlama beş aşamadan oluşmaktadır.

- Misyon, Değerler, İlkeler, Amaç ve Hedefleri Belirleme (Örnekler Ek 1 ve Ek 2'de gösterilmektedir)
- Müşteri Değerlendirme
- Kritik Süreçleri Belirleme
- Vizyon Geliştirme
- Planlamada Öncelikli Alanları Belirleme

Birinci adım: Misyon, Değer, İlke Amaç ve Hedefleri Belirleme: Her üniversitenin etkili ve iyi öğrenme ile ilgili misyonu mevcuttur. Bunları ortaya çıkarmak ve duyurulmasını sağlamak gerekmektedir.

İkinci adım: Müşteri Değerlendirme: Müşteriler gün geçtikçe daha duyarlı hale geldikleri için eğitim piyasasında lider konumuna gelebilmek amacıyla üniversitelerin tedarikçi olarak müşteri beklentilerine cevap veren kurumlar olmasının önemi artmaktadır. Bunun için üniversitelerin akademik hizmetlerden idari hizmetlere kadar sunduğu her türlü hizmeti üçüncü aşamada belirtilen anketler, görüşme ve benzeri tekniklerle değerlendirmesi öngörülmektedir. Örneğin Chicago'daki okullarda yapılan değerlendirmelerde öğrencilere yeteri kadar okuma alışkanlığının kazandırılmadığı saptanmış, nedenleri analiz edildiğinde ise aşağıdaki bulgulara rastlanmıştır.

- Öğretmenler öğrencileri bağımsız okuma konusunda yönlendirmiyor.
- Okulda öğrencinin ilgisini çekecek yeterli özellikte kitap yok.
- Öğrencilerin eve kitap götürmesine izin verilmiyor.
- Veliler okul dışında öğrencileri okumaya teşvik etmiyor.

Elde ettiği bulgulardan hareket eden okul yönetimi, öğrencilere okuma alışkanlıklarını kazandırmak ve okumadan zevk almalarını sağlamak amacıyla gerekli önlemleri almıştır (Moore, 1993).

Üçüncü Adım: Kritik Süreçlerin Belirlenmesi: Öncelikle, Üniversite Rektörlüğünün belirleyeceği kritik süreçleri içermektedir. Oregon State Üniversitesince belirlenen bazı kritik süreç ve performans ölçümleri Tablo 2.1'de belirtilmektedir.

SÜREÇ	PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
Üniversiteye Kabul Edilme	Kabul edilme ve kabul prosedürlerine uygunluk
Müfredat Geliştirme	Günün şartlarına uygunluk ve kabul edilebilirlik
Öğretim	Öğrencilerin öğretimi değerlendirmesi
Uluslararası gelişme	Yabancı ülkelere giden öğrenci sayısı
Araştırma	Yerli/Yabancı Yayın sayısı
Toplumla İlişkiler	Şikayet sayıları
Bilgi-İşlem Hizmeti	Bilgisayar-öğrenci hizmeti
Uzun Vadeli Planlama	Önceden belirlenen hedeflere % kaç ulaşıldığı
Teknik Bakım Geliştirme	Tamirat için harcanan para

Tablo 2.1: Kritik Süreç ve Performans Ölçümleri

Kaynak: Ralph G. Lewis and Douglas H. Smith. 1994. *Total Quality in Higher Education*. Florida: St. Lucia Press.

Dördüncü adım: Vizyon Geliştirme

Üniversitenin uzun vadede geliştireceği vizyon amaçlara ulaşmada birinci adımdır. Aşağıda üniversite vizyonu için bir örnek verilmektedir.

Üniversitenin vizyonu, uluslararası tanınan bir üniversite olmaktır. Her öğrencimiz en az bir yabancı dili ve bilgisayar kullanmasını iyi derecede öğrenecektir. Fakültelerimizin uluslararası deneyimlerden yararlanmasını, araştırma programlarımızı ikiye katlamayı ve yabancı kökenli öğrenci sayımızı %10'dan %15'e çıkarmayı istiyoruz. Ayrıca, üniversitemizin çalışmak ve araştırma yapmak için en iyi yüksek öğretim kurumu olmasını planlamaktayız. Hizmetten yararlanan kesimin önümüzdeki on yıl içindeki beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemeyi ve onları aşmak için neler yapılabileceğini bilen bir üniversite olmayı istiyoruz. Sadece işlerini yapmayı bilen değil, aynı zamanda işlerini düzenli olarak geliştirmesini bilen takım anlayışına sahip çalışanları olan bir üniversite olmayı hedefliyoruz.

Beşinci Adım: Planlamada Öncelikli Alanların Belirlenmesi

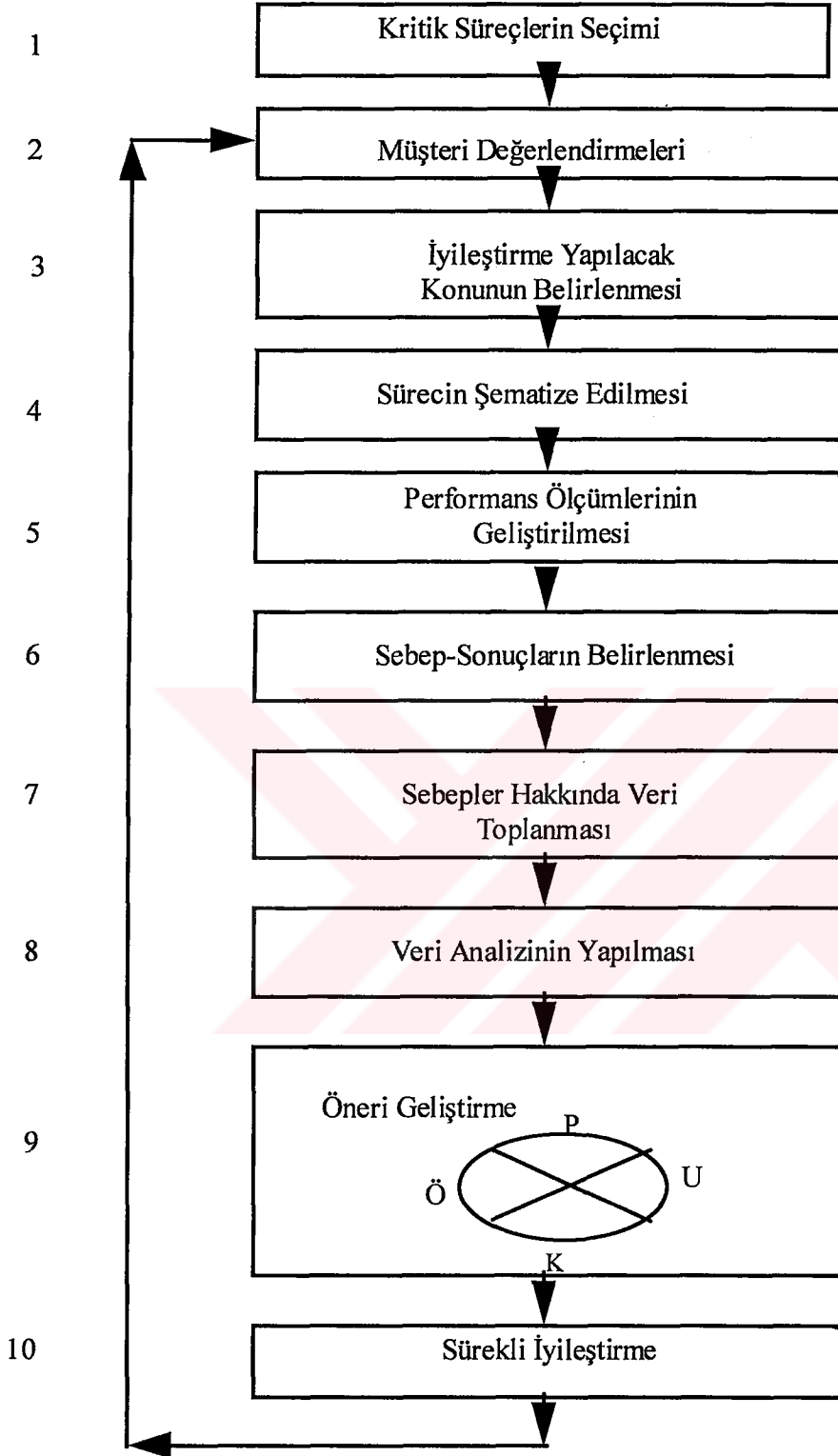
Vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda bir sonraki aşama, hizmet alanlarında yapılacak planlamaları belirlemek olacaktır. Planlama sayesinde her seviyede çalışan personel, üniversitenin vizyonuna ulaşmak için üstlenmesi gereken rolünün ne olduğunu kavrayacaktır. Planlar bölüm ve birim seviyesine de indirileceği için her akademik veya idari birim okulun vizyonuna erişmek için kendi hedef ve stratejilerini geliştirecektir. Daha sonra tüm bu planları birleştirecek 5 yıllık bir uygulama planının hazırlanmasına geçilecektir. Örnek plan Ek 3'de gösterilmektedir.

AŞAMA 5: Günlük Yönetim Takımlarının Oluşturulması

Takımlar, TKY'nin en önemli araçlarını oluşturmaktadır. Süreç problemleri hakkında herkese çalışma fırsatı verildiğinde daha iyi önerilerin ortaya çıkacağı muhakkaktır. Ayrıca, öneriler herkesin katılımı ile gerçekleştirildiğinde daha çabuk uygulamaya geçirilir. En fazla on kişiden oluşturulacak takımlarda roller açıkça belirlenir. Takım lideri, toplantıları, gündemi, toplantı sürelerini ayarlar, takım faaliyet planlarının hazırlanmasını temin eder. Takım yönlendiricisi, takım üyelerinin dikkatinin aynı noktada toplanmasını sağlar, problem çözümü konusunda tam zamanlı eğitim tedarik eder ve herkesin katılım ve katkıda bulunma şansını elde etmesini sağlar. Takım üyeleri, tüm toplantılara katılarak, fikir üretir, veri toplar, öneri geliştirerek uygulanmasına yardımcı olur.

2.3.2 PROBLEM ÇÖZME SÜRECİ

Takımların iyileştirme için yararlanabilecekleri on basamaktan oluşan problem çözme süreci Şekil 2.2'de gösterilmektedir.



Şekil 2.2 Problem Çözme Süreci

Kaynak: L. Edwin Coate, "Implementing Total Quality Management in a University Setting".
A Conference on Quality Improvement in Higher Education. April, 24-25 1991. Birmingham.

- Birinci basamak: Amaç ve hedefleri destekleyecek iyileştirme alanları, kritik süreçler belirlenir.
- İkinci basamak: Süreçlerin müşterileri ve hizmet edilen alanlar belirlenir. Müşteri anketleri uygulanır. Toplanan veriler analiz edilir.
- Üçüncü basamak: İyileştirilmesi/çözülmesi gerekli en önemli konu belirlenir.
- Dördüncü basamak: Süreç akış diyagramı çizilir.
- Beşinci basamak: Performansın ölçülmesi ve beklentilerin karşılanması/aşılması için hedefler koyulur.
- Altıncı basamak: Problemlerin olası sebepleri belirlenir. Bu basamakta balık kılıcı diyagramı kullanılabilir.
- Yedinci basamak: Sebepler hakkında veri toplanır. Elde edilen bilgi gidişatın neye göre karşılaştırılacağını gösterir.
- Sekizinci basamak: Veri değerlendirilir. Grafikselsel olarak incelenir.
- Dokuzuncu basamak: Öneri üretilir, uygulanır, ölçülür ve düzeltme ve/veya iyileştirmeler yapılır.
- Onuncu basamak: Problem çözümlenince iyileştirmeler, standardizasyon yapılır.

AŞAMA 6: Fonksiyonel Takımların Oluşturulması

Birçok fonksiyon alanında çözümlenmesi güç problem ve fırsatlar yer almaktadır. Üniversite içinde kurulacak fonksiyonel takımların görevi, takım projelerinin veya çalışmalarının önemli alanlara konsantre olmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu takımlar birimlerarası işbirliğinin ve ortak projelerin yürütülmesinde de destek olurlar. Takım üyelerinin sürekli kalite iyileştirme konusunda gerekli bilgi ve becerilerle donatılmış olması problemlerin seçiminde ve sonuçların değerlendirilmesinde oldukça fayda sağlayacaktır.

AŞAMA 7: Raporlama, Teşvik ve Ödüllendirme

Raporlama: Her birim sorumlusu üniversitede kurulacak Kalite Koordinatörlüğüne veya bu işlerden sorumlu Rektör Yardımcılığına aylık rapor gönderecektir. Raporda, birimlerin kritik süreçlerinin performans ölçümleri konu edilecektir. Her yıl her bir birim sorumlusu ve üniversite üst yönetimi ile süreçlerdeki gelişmeler değerlendirilerek gelecek yıl için yeni hedefler belirlenir. Performans değerlendirmelerinin aynı zamanda maaş zamları ile de bağlantılı olması sağlanır. Çalışma takımları, çalışmalarını bitirince de, Rektör Yardımcısı ve birim sorumlusuna problem çözümlerinin ve iyileştirmelerinin neticelerini sunar ve rapor ederler. Raporlar, aynı zamanda Rektörlük ve Yönetim Kuruluna da gönderilir. İyileştirme sunumlarının dinlenmesi üst yönetimin TKY uygulamalarını desteklediğini gösterecektir.

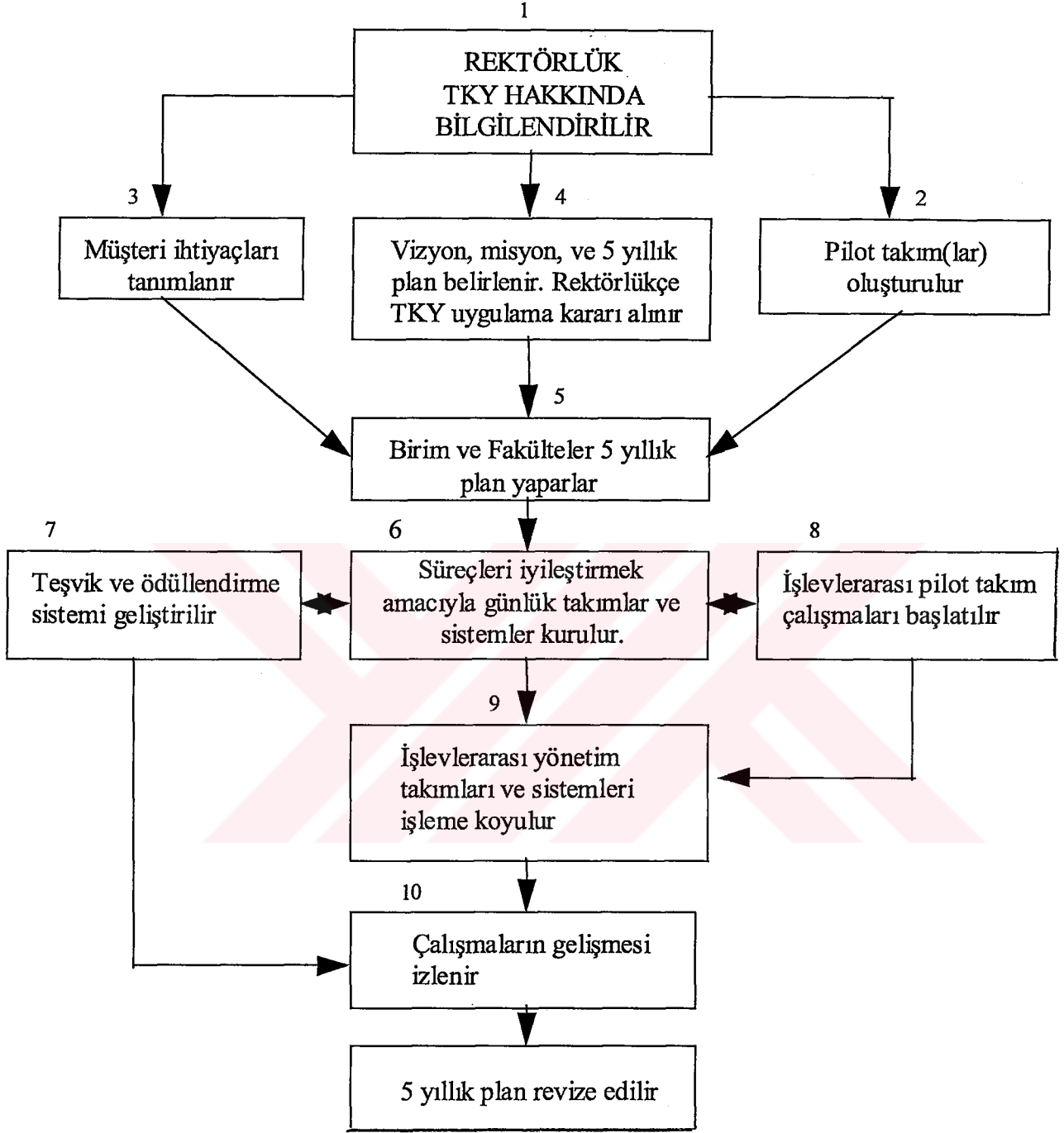
Teşvik ve Ödüllendirme: Takım veya bireysel olarak yapılan iyileştirme çalışmalarının veya önerilerin üniversiteye etkisi açısından değerlendirilmesi yapılarak bir ödül sistemi geliştirilebilir.

Geliştirilen ödüller, tüm personelin katılımına açık olmalıdır. Ödüllerin verilmesi ile ilgili kriterler önceden belirlenir. Ayrıca, bilimsel ve veri bazlı araştırmalar yoluyla öğretim iyileştirilmesi, işbirliğine dayalı eğitimin desteklenmesi, üniversite müfredat programının sistematik olarak gözden geçirilmesi ve öğretim elemanı değerlendirmelerinin iyileştirilmesi konularında yapılacak araştırmalar için de çeşitli ödüller geliştirilebilir (Lamkin, 1994). Yapılan iyileştirme çalışmalarının, önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşması ve günlük yönetim planının yapılması şarttır. Üniversitenin özel günlerinde verilebilecek ödüller ilgili yayınlarda yayınlanarak deneyimlerin paylaşılması sağlanabilir.

Yukarıda açıklanan aşamalar çerçevesinde bir yüksek öğretim kurumunda TKY yaklaşımını uygulama modeli özet olarak Şekil 2.3’de şematize edilmiştir.



**TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
EĞİTİM ARAşTIRMALARI MERKEZİ**



Şekil 2.3 Üniversitede Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli

Kaynak: L. Edwin Coate, "Implementing Total Quality Management in a University Setting". A Conference on Quality Improvement in Higher Education. April, 24-25 1991. Birmingham.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET BİRİMİ, ÖĞRENCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI BAŞARI DEĞERLEMESİ

3.1 KONU

Üçüncü bölüm iki ana uygulama çalışmasından oluşmaktadır. İlk çalışmada, Malcolm Baldrige Kalite ödülü kriterleri çerçevesinde bir yüksek öğretim kurumunun sadece bir biriminin değerlendirilmesi yapılmaktadır. İkinci çalışmada ise değerlendirmede ele alınan yedi ayrı kategoriden biri olan “Enformasyon ve Analiz” kategorisi kriterlerinin esas alındığı öğrenci ve öğretim elemanı başarılarının değerlendirilmesi yapılmaktadır.

3.2 AMAÇ

Sözü edilen uygulama çalışmaları, Toplam Kalite Yönetimi veya Sürekli Kalite İyileştirme programları sürecine başlayacak yüksek öğretim kurumunun ilgili birimi için başlangıç aşamasında zemin hazırlamayı ve nerelerden başlanabileceği konusunda ipuçları vermeyi ve sınıf içinde yapılacak sürekli değerlendirme çalışmalarının eğitim-öğretim kalitesinin artırılmasındaki rolünü göstermeyi amaçlamaktadır.

3.3 YÖNTEM

Birinci çalışmada, yöntem olarak Malcolm Baldrige kalite ödülünün kriterlerinden faydalanılmaktadır. Önerilen yöntem, kurumun tamamını veya belirli bölüm/birimi değerlendirmek amacıyla uygulanabilme özelliğini taşımaktadır. Birim değerlendirme formu ve şekli Ek 4’de belirtilmektedir. İkinci çalışmada ise öğrencilerin dönem içerisinde birinci, ikinci ve üçüncü sınavlardan elde ettiği neticeler ile öğretim elemanı ve ders değerlendirme anketinden yararlanılmıştır (Ek 5). Uygulamalarda örnek olay çalışması yapılmış ve açıklayıcı yöntem kullanılmıştır.

3.3.1 HİZMET BİRİMİ BAŞARI DEĞERLEMESİ - MALCOLM BALDRIDGE KALİTE ÖDÜLÜ

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, kalite çalışmalarını başarıyla yürüten organizasyonları ödüllendirmek amacıyla ve her yıl verilmek üzere, 1987 yılında Amerika'da kurulan bir kalite ödülüdür. Ödül, kalite bilincinin geliştirilmesi ve başarılı stratejilerin kamuoyuna duyurulması amacını taşımaktadır ve halen üç kategoride verilmektedir. Bunlar üretim, hizmet ve küçük işletmelerdir. Her yıl her biri bir kategoriye ait olmak üzere iki ödül verilebilmektedir. Ödül almak amacını gütmeyen birçok organizasyon kalite çalışmalarını ölçmek veya kalite çalışmalarına başlamak için alt yapı oluşturmak amacıyla ödül kategorilerinden teknik anlamda faydalanmaktadır. Ele alınan konular aşağıda belirtilen yedi ayrı kategoride incelenmektedir.

- 1- Liderlik
- 2- Enformasyon ve Analiz
- 3- Stratejik Kalite Planlaması
- 4- İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi
- 5- Ürün ve Hizmetlerde Süreç Kalitesi Yönetimi
- 6- Kalite Sonuçları
- 7- Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti

Her bir kategoride yer alan kriterler, kalite performansının artırılmasının yanında tüm çalışanlarda kalite bilincinin oluşturulmasını ve ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesini, ortak bir dilin oluşturulmasını dolayısıyla iletişimin daha etkili olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, kriterler, planlama, eğitim, değerlendirme gibi faaliyetlerde de kullanılabilir (Besterfield, 1995).

3.3.1.1 KALİTE KRİTERLERİNİN ÖZELLİKLERİ

- Kriterler sonuç odaklıdır ve Müşteri Memnuniyeti, Pazar Payı, Yeni Pazar Geliştirme, Ürün/Hizmet Kalitesi, Verimlilik ve Fonksiyonel Etkililik, İnsan Kaynakları Performansı ve Gelişimi, Tedarikçi Performansı ve Gelişimi, Kamu Hizmeti gibi alanlarda örgütsel performansın artırılmasını sağlayacaktır.

- Kriterlerde örgütün tümünde veya herhangi biriminde kullanılmak üzere gerekli spesifik kalite araçları, teknik, teknoloji, sistem veya başlama noktaları konusunda tanımlamalar yapılmamaktadır. Çünkü, söz konusu faktörler, her kurumun veya birimin büyüklüğüne, hizmet çeşidine, çalışanların özellikleri gibi konulara bağlı olarak değişik kullanım alanlarına sahiptir. Daha çok faktörlerin sistem içerisinde düzenli olarak değerlendirilmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılması gereği üzerinde durulmaktadır. Amaç, yaklaşımlarda çeşitliliği sağlarken iletişimi, paylaşımı ve sistemin daha iyi anlaşılmasını güçlendirmektir.
- Kriterlerde ana tema kalite iyileştirme döngülerinin kurumun her sürecinde uygulanması olarak görülmektedir.
- Kriterlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi de kurumun ya da birimin güçlü noktaları ile iyileştirme gerektiren alanları saptamaya yarayan bir değerlendirmeye olanak tanınmasıdır.

Yukarıda sözü edilen yedi kategori, hizmet/üretim endüstrilerinde kaliteyi belirlemede anahtar kriterler olarak algılanmaktadır. Eğitim bir hizmet çeşidi, öğrenciler de müşterileri olarak görülebileceğinden, bir üniversite de diğer hizmet kuruluşları gibi kendini değerlendirmeli, rekabetin getireceği güçlüklerle nasıl mücadele edebileceğini saptamalıdır.

3.3.2. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Çalışmanın kapsamına bir Üniversitenin Hazırlık Okulu birimi alınmaktadır. Birim, kriterler çerçevesinde oluşturulan yedi kategoride değerlendirilmektedir. Çalışmanın yürütülmesinde, Rektörlükçe uygun görülen sayıları 3 ile 5 arasında değişen ve çeşitli idari-akademik- yönetim birimlerinin üyelerini içeren 8-10 kişilik takımların görevlendirilmesi esas alınmalıdır. Takımlar ayrıca komitelerde yer alan öğrencileri de kapsamalıdır. Bu çalışmada, birim yöneticilerinin (müdür, koordinatör, koordinatör yardımcısı, sınav bölüm sorumlusu ve öğretmen eğitimi sorumlusu) yer aldığı bir takım oluşturulmuş ve takım üyelerinin değerlendirmelerinden elde edilen neticeler esas alınmıştır.

Yöntemin etkili olarak çalışması için takımların bilgilendirilmesi ve kriterleri değerlendirmeleri için yeterli zamanın verilmesi gerekmektedir. Çalışmanın ne için yapıldığı, TKY sürecine başlamak için değerlendirme ve önerilerin önem taşıdığı konusunda açıklamalar getirilmelidir. Takımlar çalışmanın önemine inanmazlarsa, sorulara gerekli ehemmiyeti göstermeyecek ve gerekli tartışma ortamı yaratılamayacaktır. Amaca ulaşmak için öncelikle çalışmanın amacı ve getireceği avantajlar belirtilmelidir.

Çalışmaya başlamadan önce, takım üyelerinin her bir kategoriye okuyarak tartışması önerilmiştir. Daha sonra, değerlendirme formu incelenerek değerlendirmenin yöntem ve tekniği üzerinde durulmuştur.

İkinci çalışmada ise 1997-98 Akademik ders yılında öğrenime başlayan 20 öğrenci esas alınmıştır. Öğrencilerin dönem içindeki başarıları dağılım ve bar grafikleri ile incelenerek değerlendirilmiştir. Öğretim elemanının performansı da aynı gruba dağıtılan anketler yardımıyla grafiksel olarak incelenmiştir (Ek 5).

3.3.3 VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü kriterlerine göre yapılan birim değerlendirme çalışmasında takım üyeleri tarafından her bir kategorinin incelenerek 1'den 5'e kadar olan puanlardan uygun olanını Değerlendirme Formuna işaretlemesi sağlanmıştır. Değerlendirmelerde 2.5 veya 3.2 gibi noktalı puanlamaların da yapılması mümkündür. Çalışmaya başlamadan önce takım tarafından tüm ana ve alt kategorilerin incelenmesi önerilmektedir.

Öğrenci ve Öğretim Elemanı Başarı Değerlemesi çalışmasında ise öğrenci başarısı, sınav neticelerine göre incelenmiş, eksiklikleri saptanmış ve düzeltmeler yapılmıştır. Dönem sonunda uygulanan anket çalışmasında ise öğrencilerin kendi fikirleri doğrultusunda 1 ile 5 puan arasında değerlendirme yapmaları (Likert ölçeği) ve alternatif belirtilen sorulardan herhangi birini seçmeleri istenmiştir.

3.4 DEĞERLENDİRME KATEGORİLERİ, KRİTERLER VE UYGULAMA SONUÇLARI

1. KATEGORİ: LİDERLİK (15 Puan)

Birinci kategori üç alt kategoriden oluşmakta ve üst yönetimin (Rektör, Rektör Yardımcısı ve Dekanlar) kurumun faaliyetlerine yön verecek açık, anlaşılır kalite değerlerini ve yönetim sistemlerini nasıl geliştirdiğini incelemek amacını taşımaktadır.

Takım üyelerinden aşağıda belirtilen kriterlere göre 1-5 arasında puanlamanın yapılması istenmiştir.

1.1. Biriminizin kalite anlayışı nedir? Birimde resmi bir kalite yönergesi mevcut mudur?

Aşağıda belirtilen kriterlerin amacı, birimdeki kalite anlayışının belirlenmesidir. Kalite anlayışının tüm çalışanlara duyurulması ve kalite bilincinin geliştirilmesi için yazılmış bir doküman olup olmadığı da sorgulanmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Resmi bir kalite yönergesi mevcut değildir.
2	Yönerge, yüksek kalite, sıfır hata gibi geleneksel özellikleri odak noktası olarak ele almaktadır.
3	Resmi kalite yönergesi, misyon bildiri şeklinde hazırlanmış, aynı zamanda birimlere yönelik el kitapları, broşürler geliştirilmiştir.
4	Tüm çalışanlar resmi kalite yönergesinin kendi birimleri ve kurum için ne ifade ettiğinin bilincindedir.
5	Resmi kalite yönergesi, yüksek düzeyde elde edilen kalite sonuçları, dünya standartları ile süreç, sistem ve eğitimlerin sürekli iyileştirilmesi ile yakından ilgilidir.

1.2. Kalite politikası ve/veya misyonu birim bünyesinde ne şekilde yaygınlaştırılmaktadır?

Bir kurumda sadece kalite politikasının olması yeterli değildir. Bunun için tüm politika ilkelerinin kurumda yaygınlaştırılması için nasıl bir yol izlendiği aşağıdaki kriterlerde araştırılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Genel anlamda "kalite"den bahsediliyor.
2	Kalite el kitabı yazılmıştır.
3	Kalite El Kitabı ve/veya kalite politikaları tüm birime dağıtılmıştır.
4	Kalite prosedür ve politikaları hakkında rutin çalışma grupları ve seminerler düzenlenmektedir.
5	Kalite politikası ortak hedef ve yönü tayin etmek, kararlılığı göstermek ve farklı alan ve faaliyetlerin entegrasyonunu sağlamak için yaygınlaştırılmaktadır.

1.3. Yönetimin, kurum içinde ve dışında kalite ile ilgili iletişimi (yayın, görüşme v.b. yardımıyla) sağlayarak geliştirdiği liderlik ve kişisel katılım rolünü ne şekilde yerine getirdiğinin tanımlanması

Aşağıdaki kriterlerdeki temel gaye, yönetimin kaliteye bakış açısını değerlendirmektir. Geleneksel yönetici ile lider arasındaki fark kurumda gözlenmekte midir? Yönetim, kaliteye olan inancını birim içinde ve dışında ne şekilde iletmektedir? sorularına cevap aranmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Geleneksel yönetim rolü – yönetme, kontrol etme ve kalitenin yönü konusunda direktif verme faaliyetleri süregelmektedir.
2	Yönetimin, kurum içindeki kalite konularında bizzat yer aldığı görülmektedir.
3	Yönetimin, kararlılığının bir göstergesi olarak kurum dışında da kalite ile ilgili konularda yer aldığı görülmektedir.
4	Yönetim, tüm örgüt bünyesinde katılımcı yönetim politikasını benimsemekte ve kalite çemberlerinin getirdiği önerileri uygulamaya geçirmektedir. Lider, kurum içinde grup iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini izlemektedir.
5	Yönetim, kalite çalışmalarını yürüten bir lider olarak kurum dışında da kabul ve saygınlık kazanmıştır.

2. KATEGORİ: ENFORMASYON VE ANALİZ (5 Puan)

İkinci kategori, birimin kalite sistemini oluşturan verilerin çeşidini, geçerliliğini, kullanım alanını ve yönetimini incelemektedir. Doğru, tam ve zamanında elde edilen veri, önlemlere dayalı proaktif bir kalite yönetiminin uygulanmasını sağlayacaktır. Çoğu zaman veri ve bilgi sistemleri izole edilmiş, ulaşılması güç, koordinasyonu zayıf bir yapıya mevcuttur. Şüphesiz ki, böyle ortamlarda yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanlar yanlış analizler yapabileceklerdir.

2.1. Hangi alanlarda (muhasabe personel alımı, halkla ilişkiler, çalışanların memnuniyeti, öğrenci kayıtları, mezunların durumu, hizmet süreleri v.b.) fonksiyon ve/veya süreç trendlerini gösteren veriler mevcuttur?

Sürekli Kalite İyileştirme çalışmalarında veri toplama ve istatistiksel olarak değerlendirerek bilgiye dönüştürme işlemi önem taşıdığından birim performansının değerlendirilmesinde akademik/idari alanlarda fonksiyonları izlemeye yarayan veriler toplanmakta mıdır? Yoksa sadece standart veriler mi mevcuttur? soruları aşağıdaki kriterler yardımıyla tartışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Veri yok ya da standart muhasabe verileri mevcuttur.
2	Kayıt olan öğrenci, başvuran/kabul edilen öğrenciler hakkında standart oran ve veriler mevcuttur.
3	Kritik süreç ve sistemlerin izlenmesine yarayan istatistiksel yöntemler kullanılmaktadır.
4	Tüm çalışanlarca incelenmeye olanak tanıyan kalite maliyet analizi verileri mevcuttur.
5	Tüm birim çalışanları istatistiksel veri toplayarak, analiz etmekte; hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla TKY süreç döngüsünden faydalanmaktadır.

3. KATEGORİ: STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI (5 Puan)

Üçüncü kategori, birimin kısa ve uzun vadeli amaçları karşılamak ve liderlik pozisyonunu oturtmak amacıyla geliştirilen planlama sürecini incelemektedir. Kurum bünyesinde yer alan birimler birbirinden farklı stratejiler geliştirebilirler.

3.1 Birimin kısa (2-3 yıllık) ve uzun (3-5 yıllık) vadeli kalite amaç, hedef ve planlarının özetlenmesi

Birimde uzun ve/veya kısa vadeli planlamalar içinde amaç ve hedeflerin ne şekilde belirtildiği, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik hedeflerin koyulup koyulmadığı tartışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Finansal sonuçlara ve üst yönetimce geliştirilen amaçlara yönelik standart yönetim anlayışı mevcuttur.
2	Kalite, maliyet/etkililik ve müşteri memnuniyeti hakkında sayısal hedefler geliştirilmiştir.
3	Tüm öğretim elemanlarının kurum misyonuna uygun olarak geliştirdiği kalite planlarının yer aldığı, politika konuşlandırma yönteminin uygulandığı yönetim anlayışı mevcuttur.
4	Tüm çalışanların (öğretim elemanları, idari görevliler ve diğer çalışanlar) kurum misyonuna uygun olarak geliştirdiği, kalite planlarının yer aldığı politika konuşlandırma yönteminin uygulandığı yönetim anlayışı mevcuttur.
5	Kurumun önceden belirlemiş olduğu hedefler, dünya standartları ile rekabet edebilecek kalite performansına ulaşmasında anahtar rol oynamaktadır.

4. KATEGORİ: İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ (15 Puan)

Dördüncü kategori, kaliteye ulaşmada, birim çalışanlarının potansiyellerinin en iyi şekilde kullanılması ve geliştirilmesi ile katılım, sürekli iyileştirme ve kişisel gelişme konusunda kurumun gösterdiği çalışmaları incelemektedir. Beş alt kategoriden oluşmaktadır.

Üçüncü kategori gibi, tartışmaya açık kriterleri içerdiğinden birim sorumlusu, birimin tümü hakkında değerlendirme yapabilecek, takım üyelerini yönlendirecek bir kolaylaştırıcı ya da danışman atayarak daha etkili ve doğru bir değerlendirme yapılmasını sağlayabilir. Bu kategorideki sorular, daha önceden çalışanlara hiç yöneltilmemiş soruları kapsayabilir. Örneğin, TKY uygulamalarına geçiş çalışmaları yeni düşünölmeye başlandığı sıralarda “çalışanların eğitimi ne şekilde sonuçlanmıştır?” gibi soruların cevaplarının beklenmesi erken sayılabilir. Yönetimin direktifleri olmadan, uygulama çalışmaları henüz kesinlik kazanmadan soruların cevaplandırılması güçtür. Fakat, soruların sorulmasındaki asıl amaç, takımların uzun vadeli planlamalarında önem taşıyan konuları belirlemelerine olanak sağlamaktır.

4.1 Çalışanların etkililiğini, üretkenliğini, ve katılımını artırmak için kurumun geliştirmiş olduğu özel stratejiler nelerdir?

Birim çalışanlarının kendi hizmet alanlarına yönelik fonksiyonlarını geliştirmeleri için söz sahibi olmaları gerekmektedir. Çünkü, yaptıkları işi daha iyiye götürmek için gerekli şartları onlardan daha iyi kimse bilemez. Bu felsefeden hareketle çalışanların üretkenliğini artırmak için katılımcı bir politikanın izlenip izlenmediği sorgulanmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Birime ait herhangi bir strateji yoktur.
2	Strateji, yönetimin yönlendirmesine ve çalışmalarına bağlı olarak belirlenmektedir.
3	Süreç ve sistemler üzerinde yoğunlaşmayı öngören katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir.
4	Çalışanların kendi çalışmaları ile ilgili sorun veya problemlerle karşılaştıklarında anında karar alabilmelerini öngören katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir.
5	Çalışanların yönetimce sürekli desteklendiği ve "İyi ki burada çalışıyorum" dediği, çalışanların moralinin yüksek olduğu bir yönetim tarzı mevcuttur.

4.2. Birimde Sürekli Kalite İyileştirme Süreci hakkında çalışanlara nasıl bir eğitim verilmektedir?

Çalışanların üretkenliğinin artırılmasında hizmet-içi eğitim programlarının önemi inkar edilemez. Bunun yanında çalışanların kalite prensipleri ve istatistiksel süreç kontrol konularında da eğitilmesi ile sürekli kalite iyileştirme çalışmaları bilimsel bir nitelik kazanacaktır. Aşağıdaki kriterlerde çalışanlara verilen eğitimin içeriği belirlenmeye çalışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Çalışanlara eğitim verilmiyor.
2	Çalışanlar ilgili oldukları iş becerileri hakkında eğitiliyorlar.
3	Çalışanlar, kalite prensipleri konusunda eğitiliyorlar.
4	Çalışanlar, kalite prensiplerinin yanında istatistiksel süreç kontrolü gibi konularda da eğitilmektedirler.
5	Verilen eğitimlerin temelinde, tüm personelin ve iş süreç kalitesinin sürekli iyileştirilmesinin sağlanması yatmaktadır ve çalışanlar kalite prensipleri ve ilgili oldukları iş becerileri hakkında eğitim almaktadırlar.

4.3 Birimde halen çalışmakta olan personelin yüzde kaçına Toplam Kalite Yönetimi veya Sürekli Kalite İyileştirme kavramları hakkında eğitim verilmiştir?

Sürekli kalite iyileştirme çalışmalarına başlayacak kurum ya da birimlerde 4.3 no'lu sorunun cevabı büyük bir olasılıkla "% 0" olacaktır. Amaç, uzun vadeli planlamalarda yer alacak eğitim programında bu konuya da dikkati çekmektir.

PUAN	KRİTERLER
1	% 0
2	% 25'den az
3	% 25 - % 60 arası
4	% 61 - % 90 arası
5	% 91 - % 100 arası

4.4 Birimde çalışanlar, kalite iyileştirme faaliyetlerine katkı ve katılım sağlamaları için ne şekilde yönlendiriliyor ve motive ediliyor? (ör. ödül dağıtımı, özel gün ve törenlerin düzenlenmesi)

Çalışanlar doğru yönlendirildiği ve etkili biçimde motive edildiği takdirde çalıştıkları birime daha büyük fayda sağlayacağından aşağıda belirtilen kriterlerin birim için önemi bir kez daha artmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Ödüller ya parasal olarak isteğe bağlı bir şekilde dağıtmakta ya da formal bir program uygulanmamaktadır.
2	Bireysel çabalara dayanan klasik performans değerlendirme sistemi mevcuttur.
3	Yönetimin kararı ile uygulamaya koyulan parasal olmayan, manevi değer taşıyan ödüller mevcuttur.
4	Yönetimin kararı ile uygulamaya koyulan, fakat en azından iki ayrı değerlendirmenin de dikkate alındığı parasal olmayan, manevi değer taşıyan ödüller mevcuttur.
5	Yönetimin takımları destekleme rolünü üstlendiği, iyileştirilmiş süreç ve sistemlere dayalı takım çalışmalarının ödüllendirildiği ve teşvik edildiği bir ortam yaratılmıştır.

4.5 İş yaşam kalitesini temin etmek, destekleyici iş ortamını yaratmak ve tüm çalışanların aktif katılımını sağlamak amacıyla birim çapında yapılan çalışmalar nelerdir?

Sadece iş süreçlerinin kalitesinin değil, iş yaşamının da kalitesini artırmak amaç edinilmelidir. Bunun için çalışanların yönlendirilmesi ve aktif katılımının sağlanması esastır. Kriterlerde, çalışanların sadece verilen işi en iyi şekilde yaptıkları değil devamlı öneri geliştirerek kendi düşünce ve fikirlerine saygı duyulan bir ortamın yaratılıp yaratılmadığı da tartışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Sadece işini yap, aklını evde bırak anlayışı mevcuttur.
2	Önerilerin gözden geçirildiği ve tartışıldığı öneri kutuları mevcuttur.
3	Yönetimin ve akademik kadronun işbirliği yaptığı katılımcı yönetim modeli uygulanmaktadır.
4	Tüm çalışanların yer aldığı katılımcı yönetim modeli uygulanmaktadır.
5	Kendi düşünce ve önerileri ile süreçlere katma değer (added-value) getiren personelin yönetimde yönlendirildiği ve desteklendiği bir model uygulanmaktadır.

5. KATEGORİ ÜRÜN VE HİZMETLERDE SÜREÇ KALİTESİ YÖNETİMİ (15 Puan)

Beşinci kategori, birimin süreç ve sistemlerine dayalı kaliteli hizmet üretiminde kullandığı sistematik yaklaşımı incelemektedir. Hizmet ya da ürünlerde kalite güvencesi uygulamalarını dikkate alan dört alt kategoriden oluşmaktadır. Kategorinin yüksek öğretime uygulanmasında karşılaşılabilecek güçlüklerin üstesinden gelebilmek amacıyla eğitim kurumlarınca verilen eğitimin bir hizmet olarak değerlendirilmesi, öğrencilerin akademik başarılarının ise ürün (diğer ürünler gibi test edilip ölçülebilir özelliği olan) olarak algılanması tavsiye edilmektedir.

5.1. Birim, “israf” kavramını ne şekilde tanımlamakta ve azaltmak için ne tür önleyici faaliyetler almaktadır?

Kriterlerde, bir eğitim kurumu/birimi için endüstri sektöründe sıklıkla kullanılan “israf” kavramının ne ifade ettiği tartışılmaktadır. Öğrencilerin okuldan ayrılması, atılması gibi konularda herhangi bir çalışma yapıp yapılmadığı araştırılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Öğrencilerin okuldan (bölümden) ayrılma oranları gibi konularda israfa dayalı formal bir çalışma yapılmamaktadır.
2	“İsraf” mezun olmayan ör. hazırlık sınıfını atlayamayan öğrenciler olarak değerlendirilmekte, yazılı testler gibi teftişe dayalı yöntemler yoluyla belirlenmektedir. Müşteri, hizmetten memnun olmayınca veya herhangi bir işi ikinci kez yapma ihtiyacı doğduğunda da israf kavramı gündeme gelmektedir.
3	“İsraf”, okuldan atılan/ayrılan öğrencilerin topluma maliyeti gibi ölçülebilir dışsal başarısızlık maliyetlerini de içermektedir.
4	“İsraf, zaman, süreç aşamaları, program geliştirme gibi içsel ve dışsal faaliyetlerin maliyetlerini de kapsamaktadır.
5	“İsraf”, verimsiz süreç ve sistemlerin bir sonucu olarak görülmekte ve eğitim sürecinin tüm noktalarını kapsamaktadır.

5.2. Birim, hizmet/ürün tedarikçilerine karşı nasıl bir kalite iyileştirme politikası uygulamaktadır?

Birimin dışarıdan aldığı hizmetlerin (ör. danışmanlık, eğitim, satın alma v.b.) kalitesini değerlendirmek amacıyla herhangi bir politika izleyip izlemediği aşağıdaki kriterlerde tartışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Satın alma işlemi, kontrat maddelerine göre yapılmakta ve iş en düşük teklifi verenle gerçekleştirilmektedir.
2	Sistem ve süreçler, satın alınan malzemeler ve zamanında teslimi ile ilgili veriler göz önünde bulundurulmaktadır.
3	Hizmet tedarikçilerinden (ör. kuruma öğrenci temin eden liseler) belirli kalite standartlarını taşımaları beklenmektedir.
4	Birim, süreç odaklı kalite iyileştirme faaliyetlerini uygulayabilen tedarikçilerle işbirliği yapmaktadır.
5	Birim, kalitenin artırılması, fiyat belirlenmesi ve hizmet sunumu hakkında tedarikçilerle aktif işbirliği içine girmektedir. Ayrıca, kurum ve tedarikçileri arasında sürekli iletişim ve eğitim olanakları yaratılmıştır.

5.3. Birim, dış kaynaklar tarafından temin edilen ürün/hizmetlerin kalitesini ne şekilde değerlendirmektedir?

PUAN	KRİTERLER
1	Formal bir izleme programı mevcut değildir.
2	Mal ya da hizmetlerin geldiği anda uygulamaya koyulan bir denetleme söz konusudur.
3	Tedarikçilerin kalite sistemlerinin yıllık değerlendirmesi yapılmaktadır.
4	Temel tedarikçiler ve kurum arasında aktif danışmanlık komiteleri kurulmuştur.
5	Kalite, toplam maliyet, tam zamanlı hizmet sunumu konularında performans ölçüm takımları ve işbirliği oluşturulmuştur. Tedarikçilerden hizmet/ürünlerini sürekli iyileştirmeleri beklenmektedir.

5.4. Birimde çalışan kimselerin veya bölümlerin tedarik etmiş olduğu hizmet ya da ürünlerin kalitesi ne şekilde değerlendirilmektedir?

Kurum içinden tedarik edilen hizmetlerin kalitesinin de değerlendirilmesi sürekli kalite iyileştirme çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Aşağıdaki kriterlerde ilgili birime sunulan hizmetlerin değerlendirilmesinde hangi yolun izlendiği saptanmaya çalışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Birime ait bir program mevcut değildir.
2	Birimde program oluşturma çalışmalarını yürüten bir komite mevcuttur.
3	Birim kendi kalite göstergelerini izlemektedir.
4	Birim içi müşteri-tedarikçi ilişkisine önem verilen bir kültür yaratılmıştır.
5	Birimde üniversite misyonuna uygun olarak Rektörün süreç ve sistemlerin performansını değerlendirdiği Sürekli Kalite İyileştirme anlayışı mevcuttur.

6. KATEGORİ: KALİTE SONUÇLARI (15 Puan)

Altıncı kategoride, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinden ortaya çıkan objektif ölçümlere dayalı kalite iyileştirme faaliyetlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır ve üç alt kategoriden oluşmaktadır. Veri tabanı oluşturma çalışmalarıyla başlayacak kalite iyileştirme ölçümleri, ilk aşamalarda ilerlemeleri göstermeyip, hatta performansın düştüğü hakkında ipuçları bile verebilir. Burada esas gaye, ileride iyileştirmeleri ölçebilmek için veri tabanını başlangıç noktası olarak ele almaktır.

6.1 Hizmetlerin yürütülmesinde anahtar alanlarda iyileştirmeleri gösterecek verilerin grafiksel olarak değerlendirmesinin yapılması (ör. öğrencilerin yıllara göre hazırlık sınıfını geçme oranları).

Birimde yapılan çalışmaların gidişatı ile ilgili veri toplamak, değerlendirmek ve iyileştirmeleri kaydetmek genel performans hakkında bilgi verecek en doğru kaynaktır. Aşağıda sözü edilen kriterlerde iyileştirmeleri gösteren veri/bilgilerin izlenmesi ile ilgili faaliyetlerin ne şekilde yürütüldüğü saptanmaya çalışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Güvenilir veri yok ya da sadece standart muhasebe bilgileri mevcuttur. Kurumsal grafikler sadece özel uygulamalar (kişisel rapor, yönetime sunulacak raporlar v.b.) için hazırlanmaktadır.
2	Yeni gelen öğrencilerin ÖSS/ÖYS puanlarının rutin olarak incelenmesi gibi geleneksel kalite gösterge bilgileri kullanılmaktadır. Bilgi iç/dış müşterilerden temin edilmektedir.
3	Geleneksel bilgi, birimde çalışan herkesin anlayabileceği bir şekilde grafiklendirilerek her birim/bölümce düzenli olarak değerlendirilmektedir.
4	Birim faaliyetleri ile ilgili bilgi toplanarak grafiksel olarak değerlendirilmektedir (ör. belirli okullardan mezun olan öğrencilerden ilk % 10'a girerek okulu tercih etme oranları, üç günlük satın alma istekleri yüzdesi v.b.).
5	Stratejik kalite hedefleri ile ilgili bilgi düzenli olarak toplanıp değerlendirilmekte, kurumda çalışanlar tarafından grafiksel olarak izlenmekte ve çalışanların görebileceği yerlere asılmaktadır.

6.2 Birimde yürütülen kalite iyileştirme çalışmalarından bir ya da ikisinin tanımlanması

Kalite çalışmalarının yürütülmesinden bizzat sorumlu takımların veya komitelerin görevlendirilip görevlendirilmediği ve faaliyet göstereceği alanlar tartışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Birimde proje takımları mevcut değildir.
2	Belirli alanlarda sebep-sonuçları incelemek amacıyla proje takımları veya komiteler oluşturulmuştur.
3	Yönetim, öğrenci kayıtları, eğitim maliyeti, sınıfların düzenlenmesi gibi konularda çalışmalar yapacak standart komiteleri görevlendirmiştir.
4	Yönetim, iyileştirme gereken alanlarda çalışmak üzere proje takımlarını görevlendirerek takım önerilerini uygulamaya geçirmektedir.
5	Yönetimce kalite ile ilgili çalışanların da kendilerinden bir değer katabileceği, ölçülebilir sonuçları olan konularda çalışacak proje takımları oluşturulmuştur. En alt kademede çalışanlar tarafından da kalite araç ve yöntemleri kullanılmaktadır.

6.3 Birimin, ilgili olduğu hizmet alanında faaliyette bulunan diğer kurumlarla karşılaştırılması (Benchmarking).

Birim faaliyetlerinin performansı, sınıfında en iyi konumda bulunan başka bir kurumdaki birimle karşılaştırılarak bilgi elde edilmekte midir? sorusuna yanıt aranmaktadır. Benchmarking (Nirengileme) rekabete dayalı ortamlarda birimlerin daha objektif karar vermelerini sağlayacak etkili bir tekniktir. Bu teknik amaç ve stratejilerin belirlenmesine baz teşkil ederek, birimin güçlü noktalarını kuvvetlendirecek, zayıf noktalarını azaltmalarına olanak tanıyacaktır.

PUAN	KRİTERLER
1	Birimde karşılaştırma yapacak veri mevcut değildir.
2	Kar, varlıkların getirisi, veya öğretim elemanı/öğrenci oranı gibi standart bilgiler mevcuttur.
3	Mezunlar derneği gibi dış kaynaklardan veri toplanmakta ve karşılaştırılmaktadır.
4	Rakip üniversitelerin ilgili birimleri ile karşılaştırma yapılmaktadır.
5	Rakip olsun ya da olmasın alanında en iyi konumda olan kurumların hizmet ve fonksiyonları hakkında veri toplayarak kurumun hizmet ve fonksiyonları ile karşılaştırılabilecek aktif programlar mevcuttur.

7. KATEGORİ : MÜŞTERİ ODAKLILIK VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ (30 Puan)

Yedinci kategori, birimin müşterileri hakkındaki bilgisini, müşteri hizmetleri sistemi konusundaki faaliyetlerini incelemek ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının ne dereceye kadar karşılanabildiğini ölçmek amacını taşımaktadır.

Müşteri memnuniyetini ölçmek kalite iyileştirme faaliyetlerinde anahtar rolünü oynamaktadır ve oluşturulacak takımlar, öncelikle hangi müşteri grubunun memnuniyetinin ölçüleceğini belirlemelidir. Yüksek öğretim kurumları, diğer müşteri gruplarının yanında hizmet verdikleri toplumun fikirlerini de göz önünde bulundurarak performanslarını ölçmelidirler.

7.1 Birim, dış müşterilerini ne şekilde tanımlamakta ve memnuniyetlerini nasıl ölçmektedir?

Kurum ya da hizmet birimleri verdikleri hizmetin kalitesinin değerlendirilmesinde müşteri memnuniyeti ölçümlerini kullanmaktadır. Müşterilerin verilen hizmeti değerlendirmesiyle elde edilecek geri bildirimler, müşteri memnuniyetinin ne ölçüde olduğunu, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunu ve hangi alanların iyileştirme ihtiyacı gösterdiğini saptamaya yardımcı olacaktır. Şikayet kutuları, anketler, telefon aracılığı ile elde edilen bilgiler, müşteri ziyaretleri sıklıkla kullanılan geri bildirim araçlarıdır. Aşağıdaki kriterlerde dış müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla kullanılan herhangi bir çalışmanın olup olmadığı sorgulanmaktadır.

PUAN	KRITERLER
1	Birimde dış müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir veri toplama sistemi bulunmamaktadır. Kayıtlar iyi gidiyorsa o takdirde birimdeki işler de iyiye gidiyor inancı mevcuttur.
2	Şikayetlerin toplandığı ve izlendiği bir süreç oluşturulmuştur.
3	İlgili alanlarda geri bildirim sağlayan, şikayetlerin belirlenmesi için formal bir sistem oluşturulmuştur. Şikayetlere problemlerin sebebi olarak bakılmaktadır.
4	Müşteri memnuniyeti anketleri neticesinde bilgi elde edilerek sürekli kalite iyileştirme süreci uygulanmaktadır. Süreçler, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında anahtar rolü oynayan göstergelerin izlenmesini sağlamaktadır.
5	Birimde, ürün ya da hizmetler için Kalite İşlev Konuşlandırma çalışmasının yapılmasını sağlayan gelişmiş bir veri toplama ve değerlendirme sistemi mevcuttur.

7.2 Birim iç müşterilerini ne şekilde tanımlamakta ve memnuniyetlerini nasıl ölçmektedir ?

Birim çalışanlarının (iç müşteri) memnuniyetlerinin ölçümü en az diğer müşteriler kadar önem taşımaktadır. Bir süreçteki herkes bir önceki işlemin müşterisi olduğundan bir sonrakinin beklentilerinin karşılanması amaçlanmaktadır. Bunun için ihtiyaçların doğru biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların motivasyonunun ve katılımının dolayısıyla verimliliğinin artırılmasında da istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasının önemi aşağıdaki kriterlerde vurgulanmaktadır.

PUAN	KRITERLER
1	Birimde konu ile ilgili formal bir program yoktur.
2	Müşteri memnuniyetinin iletilmesi yönetim hiyerarşisine göre düzenlenmiştir.
3	Müşteri memnuniyetini anketler yolu ile sürekli ölçümünü temin edecek takımlar görevlendirilmiştir.
4	Müşteri memnuniyetinin anketler yoluyla sürekli teminini sağlayacak işlevlerarası takımlar görevlendirilmiş olup PUKÖ gibi iç müşteri- tedarikçi ilişkisini geliştirecek sürekli kalite iyileştirme süreçleri kullanılmaktadır.
5	Tüm fonksiyonlar, iç müşteri tatminini sağlamak amacıyla sürekli kalite iyileştirme süreçlerine uyarlanmıştır. Takımlar arasında yatay iletişim sağlanmıştır.

7.3 Birimin hangi hizmet alanlarında veya süreçlerinde tanımlanmış, ölçülebilir kalite göstergeleri mevcuttur?

Birimde iç/dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, ihtiyaç ve beklentilerin değerlendirilmesi için hangi alanlarda neyin ölçüleceği konusunda önceden belirlenen çalışmaların yapılıp yapılmadığı aşağıdaki kriterlerde belirlenmeye çalışılmaktadır.

PUAN	KRITERLER
1	Hiç yoktur.
2	Yönetim bazı temel hizmetlerin ölçümünü yapmaktadır.
3	Yönetim hizmetlerin en azından % 50'sini ölçmektedir.
4	Yönetim ve çalışanlar hizmetlerin en azından % 50'sini ölçmektedir.
5	Kurumda veri toplamaya yönelik toplam kalite sistemi oturtulmuştur.

7.4 Birimde, müşteri memnuniyetini ölçmek için hangi yöntemler kullanılmaktadır ?

Müşteri memnuniyetini ölçmek için birçok bilgi toplama araçları kullanılmaktadır. Mevcut hizmetlerin değerlendirilmesinden yeni hizmet çeşitlerinin geliştirilmesine kadar yararlanılan bu metotların kullanılıp kullanılmadığı aşağıdaki kriterler yardımıyla saptanmaya çalışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Analiz yapılmamaktadır.
2	Belli bir amaca yönelmeden toplanan veriler arada sırada izlenmektedir.
3	Belli bir amaca yönelmeden toplanan veriler düzenli olarak izlenmektedir.
4	Müşteri memnuniyeti ile ilgili veriler aktif olarak toplanmakta ve analizi yapılmaktadır.
5	Tüm kurumda iç/dış müşteri memnuniyeti ölçüm çalışmaları yürütülmektedir. Hizmeti sağlayan kişiler, ör. öğretim elemanı, mezunlar veya mezunları istihdam eden kuruluşlar ile görüşerek bilgi toplamaktadır.

7.5 Müşteri memnuniyeti trendleri özetlenmekte midir?

Müşteri memnuniyetini bir kere ölçmenin ve değerlendirmeleri bir kenara atmanın hiçbir yararının olmayacağı şüphesizdir. Değerlendirmeleri bilgiye dönüştürerek sürekli izlemek, iniş çıkışları tespit etmek performansın gidişatına yönelik faydalı ipuçları verecektir. Trendlerin izlenip izlenmediği aşağıdaki kriterler yardımı ile tespit edilmek istenmektedir.

PUAN	KRİTERLER
1	Böyle bir bilgi mevcut değildir.
2	Birimdeki hizmetlerden eskiye göre daha fazla kimse faydalanmakta, dolayısıyla performansın iyiye doğru gittiği düşünülmektedir. Sadece bu konuyla ilgili bilgi mevcuttur.
3	İşveren kurumlar ve mezunlar gibi dış kaynaklar yoluyla elde edilen, spesifik, ölçülebilir veriler izlenmektedir.
4	Kurum içinde kurulan bir Araştırma Enstitüsü, düzenli olarak istatistiksel açıdan geçerliliği olan anketler hazırlayarak çeşitli gruplara göndermekte ve trendleri değerlendirmektedir.
5	Birimde yıldan yıla olan gelişmeleri görebilmek için önceden belirlenmiş kalite kriterlerini değerlendiren veriler sistematik olarak toplanmakta ve sürekli izlenmektedir.

7.6 Birimde müşteri memnuniyetinin sürekli iyileştirilmesi amacıyla ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde temel amaç, hizmetlerde sürekli iyileştirmeyi sağlamaktır. Bunun için birimde ölçme ve değerlendirme çalışmalarını yönlendirecek ve teşvik edecek çalışmaların uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. İlgili süreçlerin kalitesini ölçmek amacıyla ne tür faaliyetlerin gerçekleştirildiği aşağıdaki kriterlerde tartışılmaktadır.

PUAN	KRİTERLER
1	Hiçbir çalışma yapılmamaktadır.
2	Müşteri memnuniyeti ölçümü ile ilgili başarılarla karşılık olarak ödülleri, sertifikalar v.b. verilmektedir.
3	İkinci maddedeki ödüllere ek olarak Rektörlükçe ünite ya da bireylere bireysel ya da birime yönelik şükran belgeleri gönderilmektedir.
4	Birimde Toplam Kalite Yönetimi veya Sürekli Kalite İyileştirme eğitimi verilmekte ve gelişmeler gözlenmektedir.
5	Birim, yerel ve uluslararası alanda aktif olarak müşteri memnuniyeti iyileştirme çalışmaları içine girmiştir ve hizmet alanı ile ilgili süreç ve sistemlerin kalitesi hakkında yayınlar yayımlanmakta ve/veya konferanslar düzenlenmektedir.

ÖZ DEĞERLENDİRME

Yukarıda belirtilen kriterler yardımı ile yapılan çalışmanın değerlendirilmesi, birim yöneticilerinin oluşturduğu beş kişilik bir takım tarafından yapılmıştır. Değerlendirme sonuçları Ek 4'de sayısal olarak ifade edilmektedir. 1.0'dan- 7.0'a kadar olan tüm kategorilerden elde edilen puan 5 üzerinden 1.56 olarak bulunmuştur. Buna göre birimde TKY veya SKİ çalışmalarına biran önce başlanması gerekmektedir. Tablo 3.1'de takım üyelerinin yedi kategori içerisinde yer alan kriterlere kaç puan verdikleri gösterilmektedir.

KATEGORİ ve KRİTERLER	1 PUAN	2 PUAN	3 PUAN	4 PUAN	5 PUAN
1.0 Liderlik					
1.1	5 kişi	-	-	-	-
1.2	5 kişi	-	-	-	-
1.3	3 kişi	1 kişi	-	1 kişi	-
2.0 Enformasyon ve Analiz					
2.1	2 kişi	2 kişi	1 kişi	-	-
3.0 Stratejik Kalite Planlaması					
3.1	5 kişi	-	-	-	-
4.0 İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi					
4.1	1 kişi	3 kişi	1 kişi	-	-
4.2	1 kişi	3 kişi	1 kişi	-	-
4.3	4 kişi	1 kişi	-	-	-
4.4	5 kişi	-	-	-	-
4.5	3 kişi	1 kişi	1 kişi	-	-
5.0 Ürün ve Hizmetlerde Süreç Kalitesi Yönetimi					
5.1	1 kişi	3 kişi	-	-	1 kişi
5.2	3 kişi	-	2 kişi	-	-
5.3	4 kişi	1 kişi	-	-	-
5.4	1 kişi	1 kişi	2 kişi	-	1 kişi
6.0 Kalite Sonuçları					
6.1	3 kişi	2 kişi	-	-	-
6.2	4 kişi	-	1 kişi	-	-
6.3	4 kişi	1 kişi	-	-	-
7.0 Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti					
7.1	3 kişi	1 kişi	1 kişi	-	-
7.2	1 kişi	3 kişi	1 kişi	-	-
7.3	3 kişi	2 kişi	-	-	-
7.4	3 kişi	-	2 kişi	-	-
7.5	3 kişi	2 kişi	-	-	-
7.6	4 kişi	-	-	1 kişi	-

Tablo 3.1 Takım Üyelerinin Kriterlere Verdikleri Puanların Dağılımı

Kriterlere verilen puanlamalar incelendiğinde Liderlik kategorisindeki puanların % 86'sı '1', % 7'si '2' ve % 7'sinin '3' puan olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde birimde öncelikle kalite yönergesinin ve kalite el kitabının yazılması gerekmektedir. Kalite el kitabı, tüm birim çalışanlarına dağıtılmalı ve çalışanlardan gelecek öneriler doğrultusunda revize edilmelidir.

Enformasyon ve Analiz kategorisinde puanların % 40'ının '1' puan, % 40'ının '2' puan ve % 20'sinin '3' puan olduğu görülmektedir. Birimde standart veri toplama çalışmalarına ek olarak (toplam öğrenci sayısı, kalan-geçen öğrenci sayısı, derslere devam eden öğrenci sayısı) öğrencilerin öğretim elemanı ve programlardan memnuniyetlerini ölçmek amacıyla da veri toplama çalışmaları başlatılmıştır. Çalışmalar istatistiksel metodlar yardımı ile değerlendirilmektedir. Bundan sonraki aşamada verilerden elde edilen bilgilerin ilgili çalışanlarla tartışılması ve problemlerin saptanarak önerilerin uygulamaya geçirilmesi olacaktır. Böylece kalite çalışmaları tüm çalışanlarca incelenebilecektir.

Stratejik Kalite Planlaması adı altındaki üçüncü kategoride yer alan puanların % 100'ü '1' puan olarak bulunmuştur. Bunun için birimde kısa ve uzun vadeli amaçların yazılı olarak hazırlanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile ilgili sayısal hedeflerin belirlenerek planlara entegre edilmesi gerekmektedir.

Birim çalışanlarından en yüksek performansı elde etmeyi amaçlayan İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi kategorisinde puanların % 56'sı '1', % 32'si '2', % 12'si '3' puan olarak belirtilmiştir. Birimde çalışanların üretkenliğini artırmak amacıyla ilgili oldukları iş becerileri hakkında eğitim verilmektedir. Hizmet içi eğitim programlarına ilaveten, sürekli kalite iyileştirme çalışmalarına başlayacak birimde çalışanlara kalite prensipleri konusunda da eğitim programlarına başlanmalıdır.

Ürün ve Hizmetlerde Süreç Kalitesi Yönetimi kategorisindeki puanların % 45'i '1' puanı, % 25'i '2' puanı, % 20'si '3' puanı ve % 10'u '5' puanı temsil etmektedir. Birimde sınıfı atlayamayan öğrenciler saptanmakta, başarısız öğrenci sayısını azaltmak için değişik öğretim programlarının hazırlanması, öğrencilerin farklı düzeydeki sınıflara yerleştirilmesi gibi çalışmalar yapılmaktadır. Birimde kurum içinden veya dış kaynaklardan elde edilen hizmetlerin kalitesini değerlendirecek çalışmalara da başlanmalıdır.

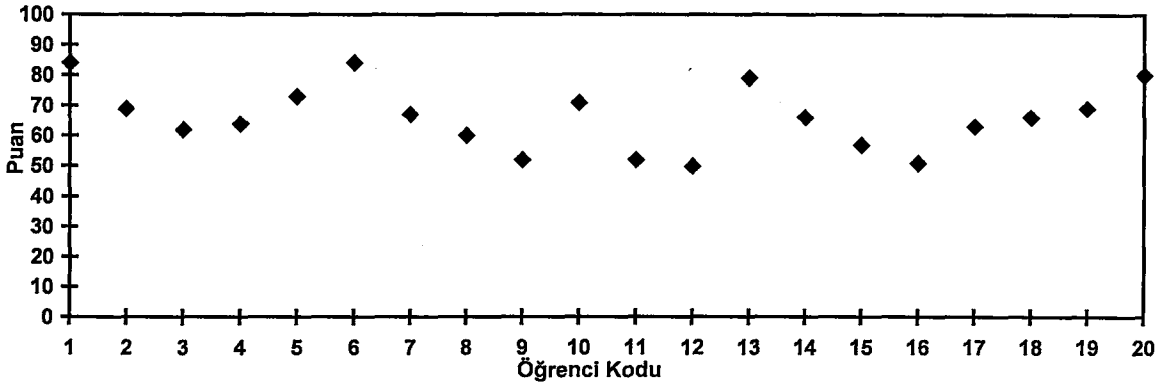
Birimde kalite çalışmalarını değerlendiren altıncı kategoride puanların % 73'ü '1', % 20'si '2' ve % 7'si '3' puan olarak değerlendirilmiştir. Daha önce enformasyon ve analiz kategorisinde yapılması gereken veri toplama ve bilgiye dönüştürme çalışmalarının sonuçlarının periyodik olarak izlenmesi ve tüm çalışanlarca paylaşılmasına ek olarak çalışanların kendi alanlarındaki çalışmalarını

iyileştirecekleri ve fikirlerini belirtebilecekleri proje takımlarının ve komitelerin oluşturulması gereği doğmaktadır.

Son kategoride, birimdeki müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti çalışması irdelenmektedir. Puanların % 57'sinin '1', % 27'sinin '2', % 13'ünün '3', % 3'nün '4' puan olduğu görülmüştür. Kategorideki kriterlerin puanlanmasından elde edilen bilgiler doğrultusunda iç/dış müşteri tatminine yönelik çalışmalara ağırlık verilmesinin gerekli olduğu saptanmıştır. Birimde şikayetlerin dinlendiği bir ortamın varlığı belirlenmiştir. Öğrencilerin öğretim elemanı ve ders ile ilgili memnuniyetleri anketler yardımı ile değerlendirilmektedir. Değerlendirmelerin Planla- Uygula- Kontrol et- Önlem al (PUKÖ) gibi sürekli kalite iyileştirme süreçlerine adapte edilerek hem iç hem de dış müşteri memnuniyetinin periyodik olarak ölçümünün yapılması için takımların oluşturulması gerekmektedir. Takımların müşteri memnuniyeti ile ilgili trendleri analiz ederek müşteri memnuniyetinin sağlanmasında anahtar rolü oynayacak göstergeleri belirlemesi temin edilmelidir. Ayrıca, birimde kalite ile ilgili başarılarla karşılık ödül, sertifika gibi teşvik edici unsurların yerleştirilmesi iç müşteri tatminini ve verimini artırmak açısından faydalı bir çalışma olabilir.

3.5 ÖĞRENCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI BAŞARI DEĞERLEMESİ

İkinci çalışma, Malcolm Baldrige Kalite Ödülü değerlendirmelerinde ele alınan "Enformasyon ve Analiz" kategorisindeki kriterler doğrultusunda hazırlanmıştır. Değerlendirme kapsamına 1997-98 akademik ders yılı birinci döneminde İngilizce Hazırlık sınıfında okuyan orta düzeyde İngilizce bilen 20 öğrenci alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan öğrencilerin % 70'i erkek, % 30'u kızdır. Ortalama yaşları 20'dir. Ortalama ÖSS puanları 134'dür. PUKÖ döngüsünden faydalanılarak yürütülen değerlendirmenin amacı, öğrencilerin dönem içindeki başarı düzeylerinin belirlenmesi ve ortalamanın altında seyreden öğrencilerin zayıf oldukları alanların saptanarak iyileştirmelerin yapılması ile daha kaliteli eğitim-öğretim sürecinin uygulanmasını temin etmektedir. Döngünün ilk aşamasında öğrenciler ile ilgili veri toplanmış, birinci, ikinci ve üçüncü sınavlarının neticeleri ile dönem ortalamalarının dağılım grafiği çizilmiştir. Her üç sınav için standart bir puan (70/100) belirlenmiştir. Uygulama aşamasında grafik neticeleri incelenmiş ve belirlenen standart puanın altında olan öğrencilerin eksik olduğu alanlar saptanmıştır. Birinci sınav neticeleri Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



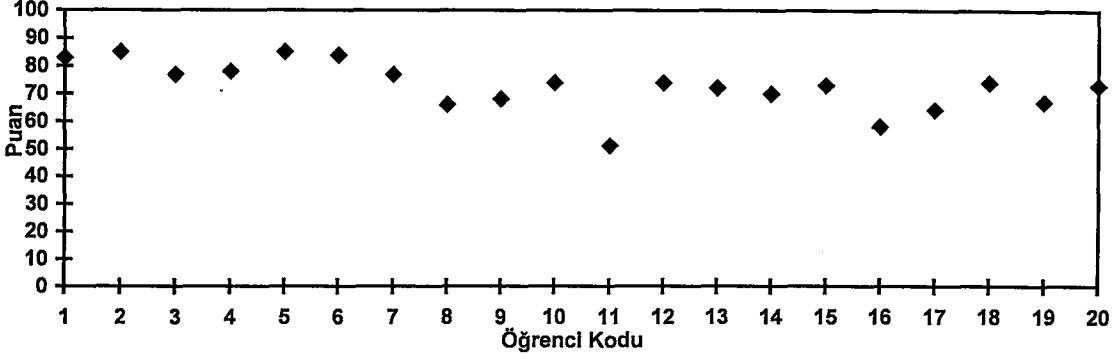
Şekil 3.1 Hazırlık Sınıfı 1997-98 Akademik Ders Yılı Birinci Dönem Birinci Sınav Sonuçları
(70 ve üzeri = % 30)

Elde edilen neticeler doğrultusunda ilk sınavda öğrencilerin % 70'nin 70 puanın altında olduğu saptanmıştır. Bunun üzerinde sınav kağıtları üzerinde yapılan inceleme ile öğrencilerin eksik olduğu alanlarda konular tekrar edilmiş ve alıştırmalar yapılmıştır. Yaklaşık bir ay sonra yapılan ikinci sınav neticelerinde ise öğrencilerin performansı tekrar değerlendirilmiş ve öğrencilerin % 45'nin 70 puanın altında olduğu kaydedilmiştir (Şekil 3.2). Burada da ilk aşamada yapıldığı gibi öğrencilerin eksik olduğu alanlar tespit edilerek iyileştirmeler yapılmıştır.



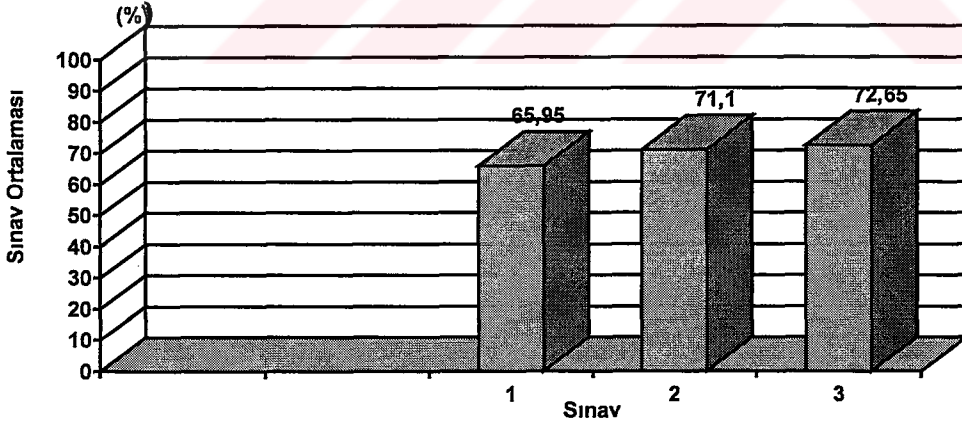
Şekil 3.2 Hazırlık Sınıfı 1997-98 Akademik Ders Yılı Birinci Dönem İkinci Sınav Sonuçları
(70 ve üzeri = % 55)

Aynı değerlendirme üçüncü sınav için de tekrarlandığında % 30'luk bir öğrenci grubunun 70 puanın altında seyrettiği kaydedilmiştir (Şekil 3.3).



Şekil 3.3 Hazırlık Sınıfı 1997-98 Akademik Ders Yılı Birinci Dönem Üçüncü Sınav Sonuçları (70 ve üzeri = % 70)

Değerlendirmeler neticesinde, öğrenci performansının sürekli değerlendirilmesi ve iyileştirmelerin yapılması ile başarının doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Nitekim tüm öğrencilerin sınavlardaki genel başarı ortalamaları da üç sınavda sırasıyla 65.95'den 71.10'a ve 72.65'e olmak üzere artış göstermiştir (Şekil 3.4).



Şekil 3.4 Hazırlık Sınıfı 1997-98 Akademik Ders Yılı Birinci Dönem Sınav Ortalamaları

Öğrenci performansının dikkate alınmasıyla elde edilen bilgiler neticesinde yıl sonunda "Hazırlık Atlama Sınavında" başarılı olma olasılığı düşük olan öğrenciler saptanmış olup (özellikle koyu renkle yazılmış olanlar) (Tablo 3.2) bu öğrencilerin bir alt kura geçirilerek eksikliklerini tamamlamaları önerilmiştir.

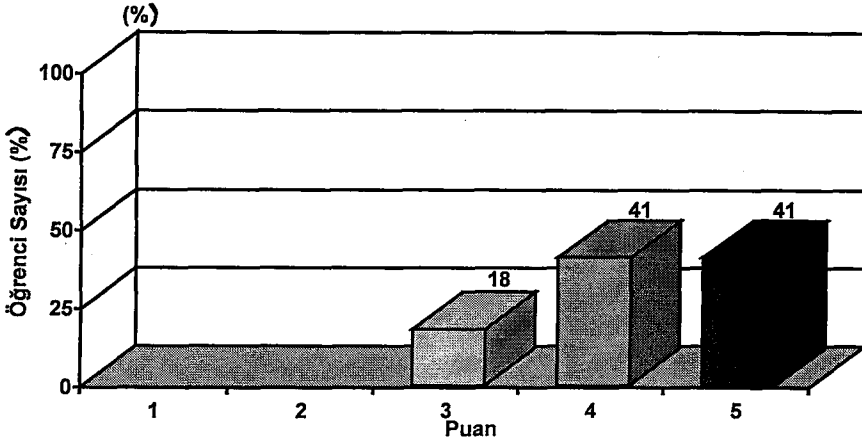
	ÖĞRENCİ KODU
<i>Birinci Vize Sonuçlarına Göre Ortalaması 70 Altında Seyredenler</i>	2,3,4,7,8,9,11,12, 14,15,16,17,18, 19
<i>İkinci Vize Sonuçlarına Göre Ortalaması 70 Altında Seyredenler</i>	8,9,11,12,13, 15,16, 18, 19
<i>Üçüncü Vize Sonuçlarına Göre Ortalaması 70 Altında Seyredenler</i>	8,9,11, 16,17, 19
<i>Genel Ortalama Sonuçlarına Göre Ortalaması 70 Altında Seyredenler</i>	3,4, 8,9, 12, 14,15,16,17, 19

Tablo 3.2 Hazırlık Atlama Sınavında Başarılı Olma Olasılığı Düşük Öğrencilerin Kodları

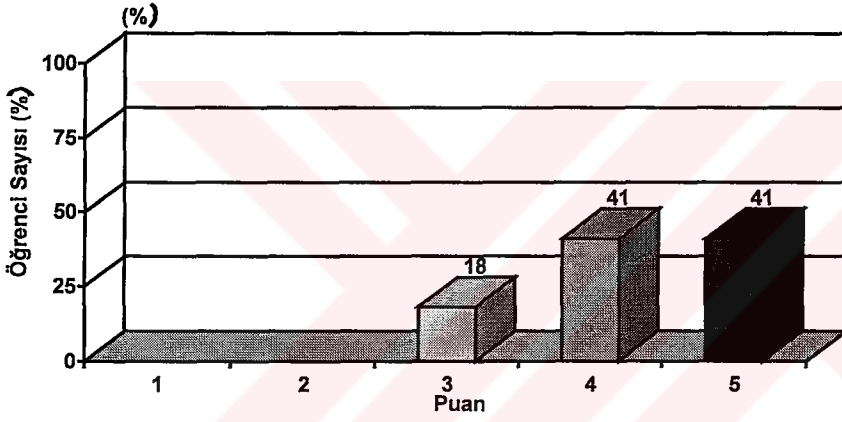
Öğrencilerin performansının değerlendirilmesinin yanında aynı grup 20 öğrenciye dersi, öğretim elemanını, ödevleri, sınavları ve ders kitabını değerlendirmeleri için bir anket uygulanmıştır (Ek 5). Ankette öğrencilerin fikirlerini 1-5 (1= Kesinlikle Katılmıyorum- 5= Kesinlikle Katılıyorum) arasındaki puan hanelerini işaretleyerek veya alternatif belirtilen sorulardan herhangi birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca, öğrencilerin derse devam sürelerini ve ders için sınıf dışında geçirdikleri zamanı öğrenmek için de sorular yöneltilmiştir. Bunun yanında kendi düşüncelerini ifade etmelerine olanak tanımak amacıyla da ders anlatımı ve organizasyonu, derste kullanılan yöntem ve teknikler, ders kitabı, ödevler, sınavlar ve puanlama sistemi konusunda da fikirleri sorulmuştur.

Ders ve öğretim elemanı ile ilgili değerlendirmede ders materyalinin organize, ilgi çekici ve anlaşılır bir biçimde öğrenciye sunulması ile ilgili sorulara öğrencilerin % 82'si olumlu yanıt vermişlerdir (4 ve 5 puan) (Şekil 3.5 ve 3.6).

TC YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

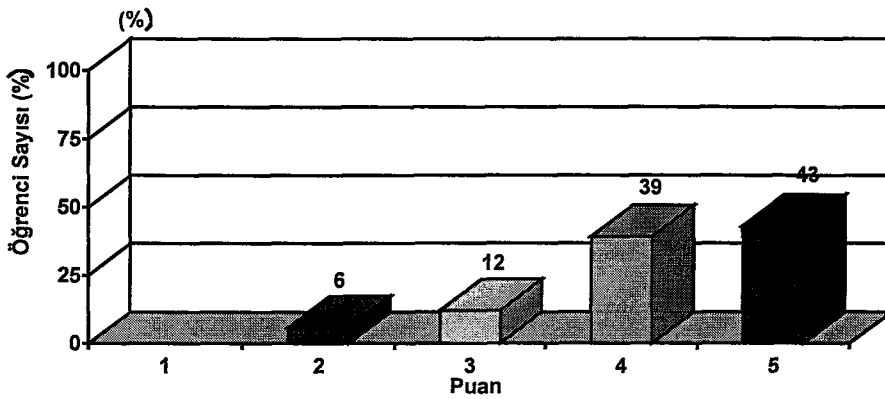


Şekil 3.5 Öğretim Elemanı Ders Materyalini Organize Biçimde Öğrenciye Sunuyor



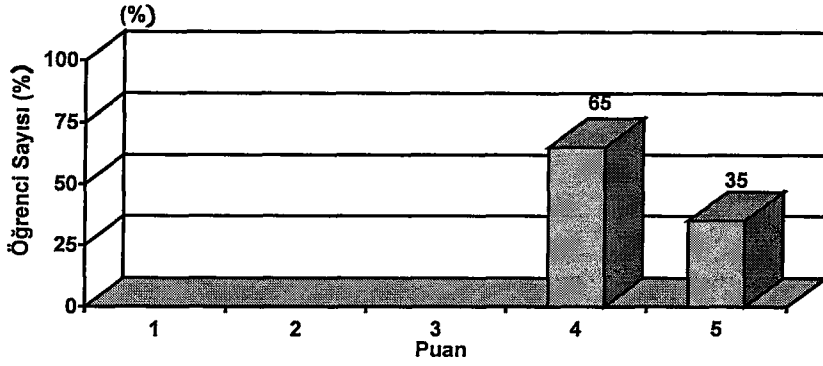
Şekil 3.6 Öğretim Elemanı Ders Materyalini İlgi Çekici ve Anlaşılır Bir Şekilde Sunuyor

Öğrencilerin % 18'lik bir kısmı öğretim elemanının sesinin rahatlıkla duyulabilmesi hakkında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir (Şekil 3.7).

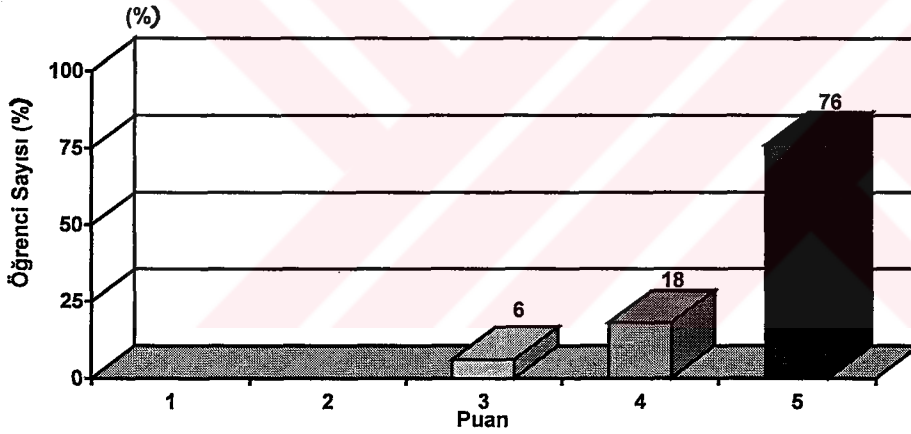


Şekil 3.7 Öğretim Elemanının Sesi Rahatlıkla Duyulabiliyor

Öğretim elemanının konuşurken açık ve anlaşılır ifadeler kullanması, ders ve materyal hakkında yeterli bilgiye sahip olması konularında da öğrencilerin sırasıyla % 100 ve % 94'nün olumlu baktığı saptanmıştır (Şekil 3.8 ve 3.9).

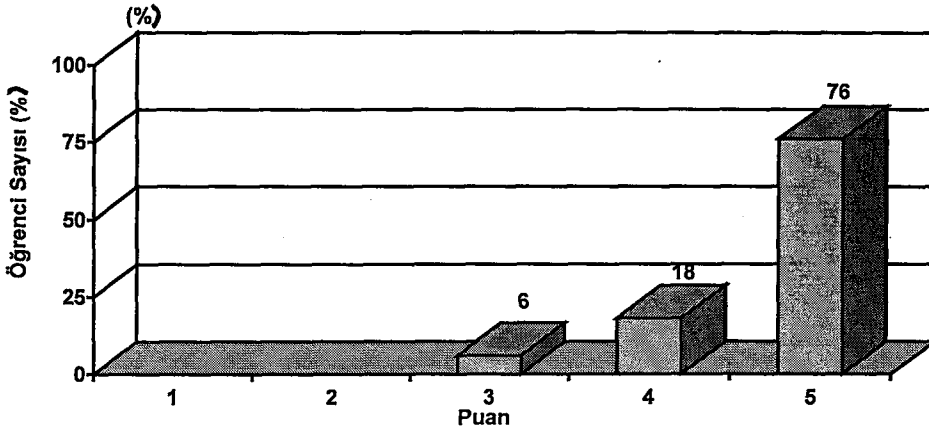


Şekil 3.8 Öğretim Elemanı Konuşurken Açık ve Anlaşılır İfadeler Kullanıyor

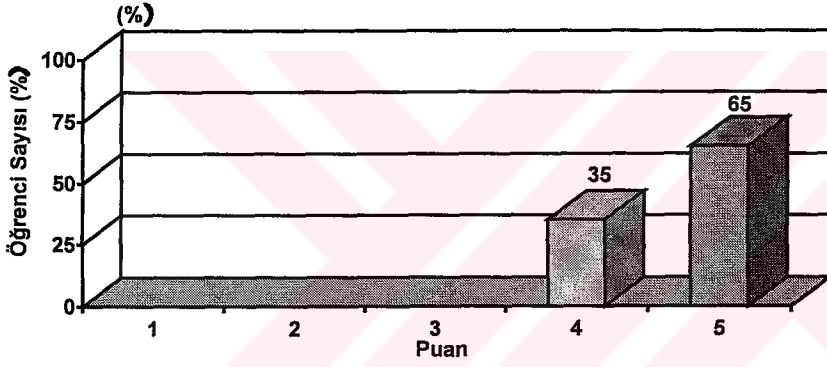


Şekil 3.9 Öğretim Elemanının Ders ve Materyal Hakkında Yeterli Bilgisi Var

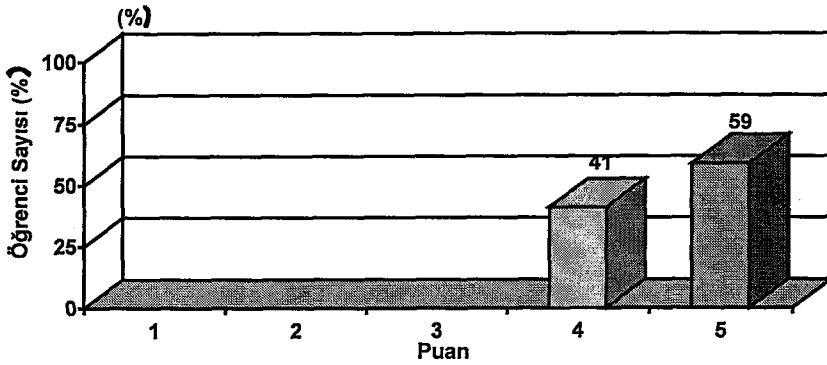
Öğrencilerin % 90'dan fazlası öğretim elemanının sınıfı dikkate alarak hazırlıklı geldiğini ve öğrencilere karşı sabırlı, yardıma açık ve motive edici olduğunu belirtmiş, yazısının okunmasıyla ilgili bir sorun kaydedilmemiştir (Şekil 3.10, 3.11, 3.12 ve 3.13).



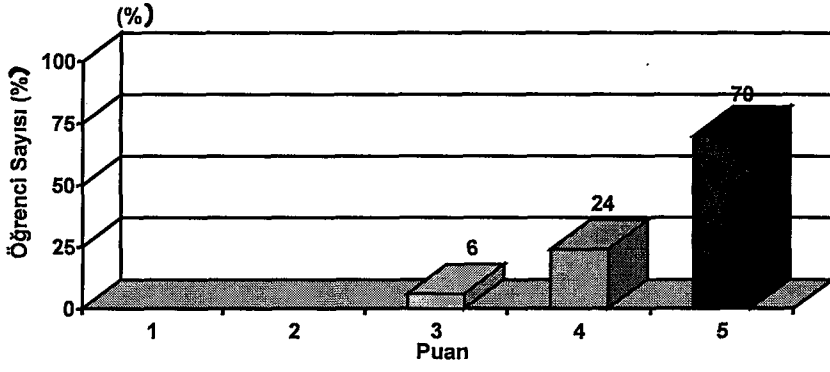
Şekil 3.10 Öğretim Elemanı Sınıfı Dikkate Alıyor ve Hazırlıklı Geliyor



Şekil 3.11 Öğretim Elemanı Öğrencilere Karşı Sabırlı ve Yardıma Açık

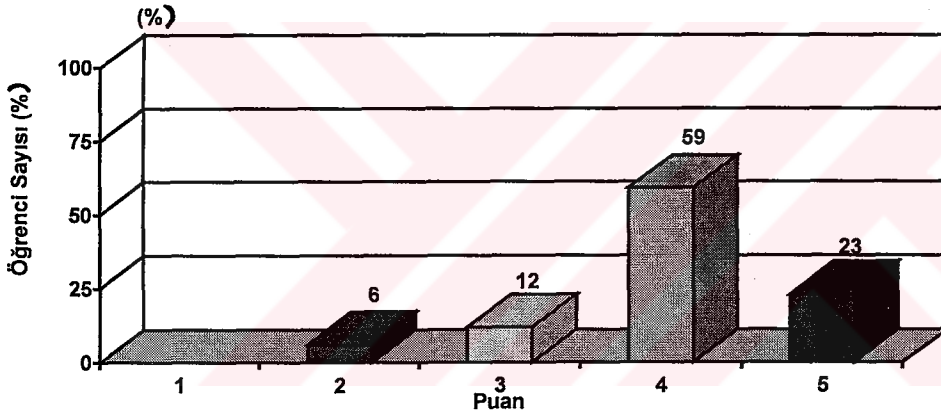


Şekil 3.12 Öğretim Elemanının Okunaklı Bir Yazısı Var



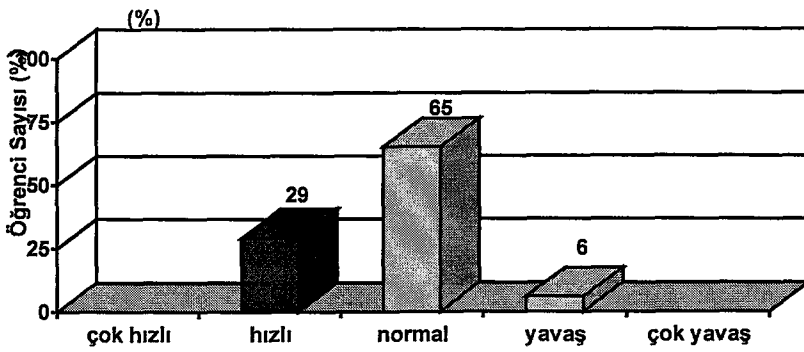
Şekil 3.13 Motive Edici Bir Öğretim Elemanı

Öğrencilerden genel anlamda derslerden memnuniyetlerini değerlendirmeleri istendiğinde ise öğrencilerin % 82'sinin 4-5, % 18'nin ise 2-3 puan verdikleri saptanmıştır (Şekil 3.14).



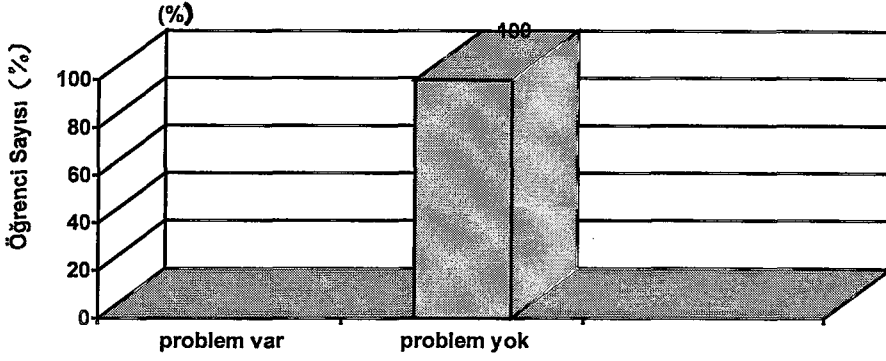
3.14 Genel Anlamda Memnuniyet Değerlendirmesi

Öğrencilerin % 65'i derslerin izlenebilme derecesini normal bulurken % 29'luk bir kısmı hızlı bulmuştur (Şekil 3.15).

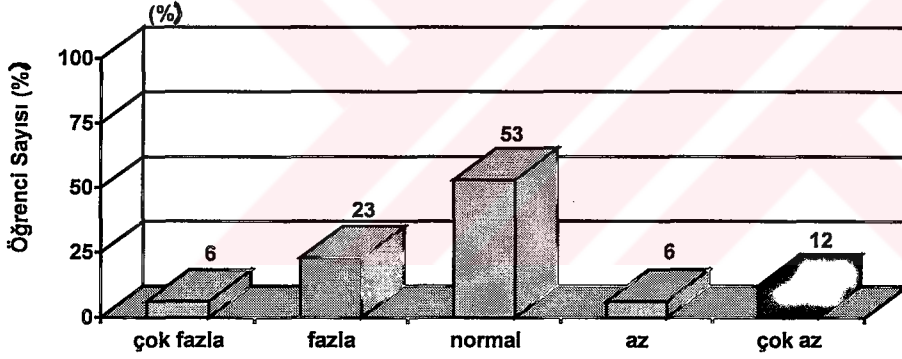


Şekil 3.15 Sınıfta Derslerin İzlenebilme Hızı

Bu arada tahta kullanımı ile ilgili bir probleme rastlanmamıştır. Öğretim elemanının öğrencilerin sınıf katılımını sağlamadaki tutumu % 53'lük bir kısım tarafından normal olarak bulunurken % 28'lik bir grup normalden fazla, % 18'lik bir kısım ise az bulmuştur (Şekil 3.16 ve 3.17).

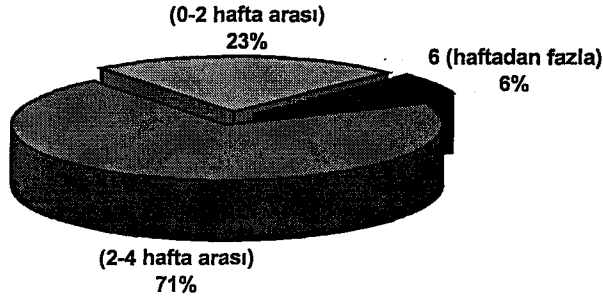


Şekil 3.16 Tahta Kullanımı İle İlgili Problemler

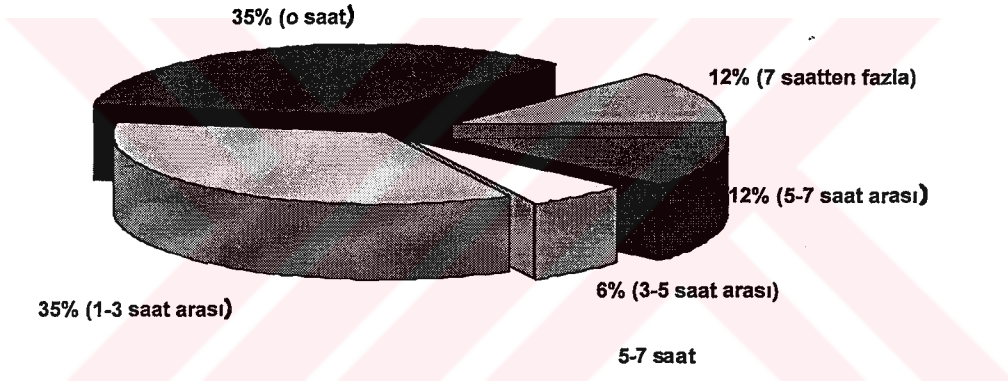


Şekil 3.17 Öğretim Elemanının Sınıfta Öğrencilerin Katılımını Sağlamadaki Tutumunun Niteliği ve Derecesi

Öğrencilerin % 71'nin 2-4 hafta (1 hafta = 23 saat) arasında ders saatini kaçırdığı tespit edilmiştir (Şekil 3.18). Bunun yanında öğrencilerin ders için ödevler dahil her hafta sınıf dışında geçirdikleri saatin çoğunlukla 0 saat (% 35'i) ile 1-3 saat (% 35'i) arasında olduğu belirlenmiştir (Şekil 3.19).

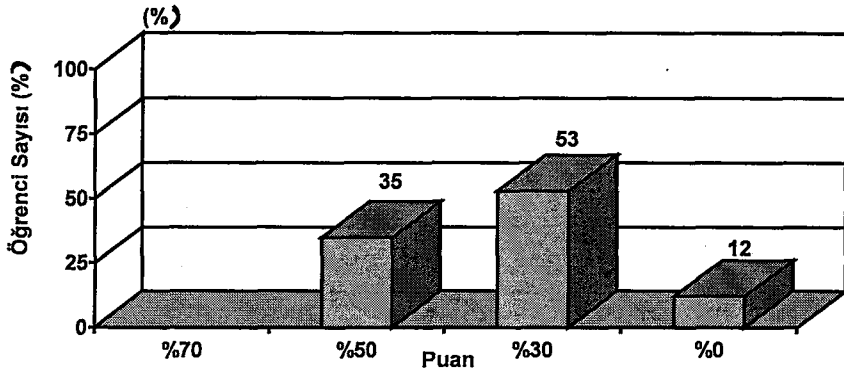


Şekil 3.18 Ders İle İlgili Kaçırılan Haftaların Sayısı

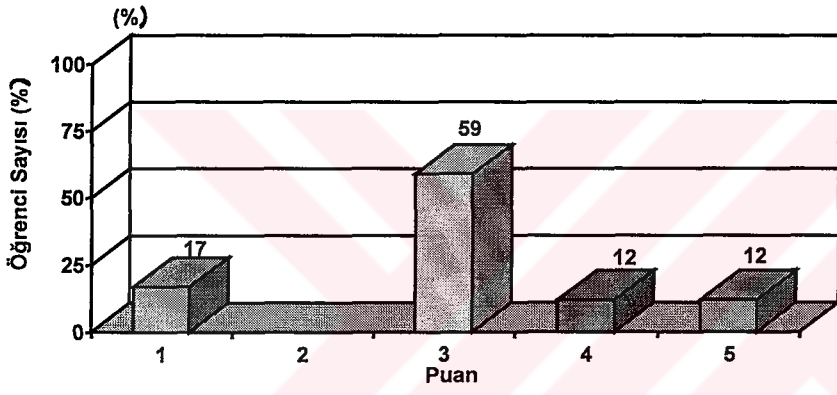


Şekil 3.19 Ders İçin Ödevler Dahil Her Hafta Sınıf Dışında Geçirilen Saat

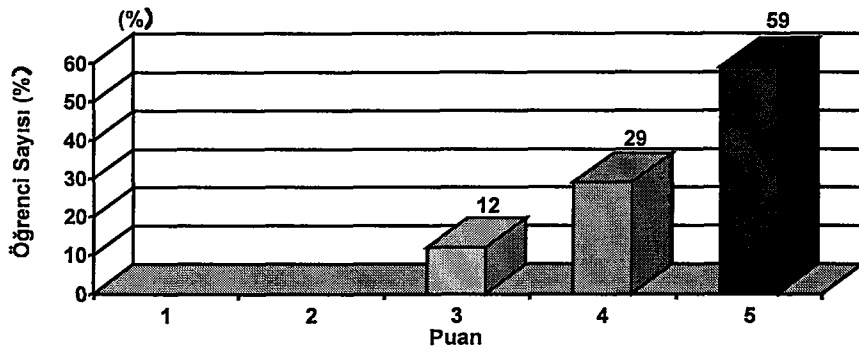
Öğrenciler ödevlerin yıl sonu değerlendirmesindeki katkısının % 50 (% 35'i) ve % 30 (%53'ü) olmasını istemektedirler (Şekil 3.20). Öğrencilerin % 59'u sınavların öğretim alanını tam olarak kapsayıp kapsamaması ile ilgili soruya 3 puan vererek değerlendirmiş, geriye kalan % 24'lük bir grup 4 ve 5 puan, % 17'lik bir grup ise 1 puan vermiştir (Şekil 3.21). Öğrencilerin % 88'lik bir kısmı sınavların tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi ile ilgili soruya 4-5 puan vererek olumlu baktıklarını göstermişlerdir.



Şekil 3.20 Ödevlerin Yıl Sonu Değerlendirmelerindeki Katkısı % Kaç Olmalıdır



Şekil 3.21 Sınavlar Öğretim Alanını Tam Olarak Kapsıyor



Şekil 3.22 Sınavlar Tarafsız Bir Biçimde Değerlendiriliyor

Anket neticesinde elde edilen bilgiler doğrultusunda öğrencilerin ders dışında da öğrenmelerini temin etmek ve araştırmaya yöneltmek amacıyla çeşitli projelerin verilmesi hedeflenmektedir. Verilecek bu projenin değerlendirmelerde katkısının % 30 olması uygun görülmüştür. Yorumlar kısmında öğrencilerin % 76'sı ders kitabının yeterli derecede motive edici olmadığını dile getirmişlerdir. Bunun üzerine öğrencilerin derse motive olmalarını temin etmek amacıyla ilgili konularda ekstra materyallerin hazırlanması yoluna gidilmektedir. Öğrencilerin ders dışında da çalışmalarını sürdürmeleri için ilgilerini çeken konularda haberleri sınıfa getirip İngilizce olarak tartışmalarına yönelik bir çalışma planlanmıştır. Öğrenciler işlenen konularda daha fazla örnek çözmek istemektedirler. Özellikle yazma becerilerinin geliştirilmesi ihtiyacı dile getirilmiştir. Verilecek ödevlerin yazma becerilerini geliştirecek konuları da kapsamı hedefler arasına koyulmuştur. Böylece öğrencilerin öğrenmekte güçlük çektiklerini belirttikleri kelimeleri de pekiştirmelerine olanak tanınacaktır. Öğrenci ve Öğretim Elemanı Başarı Değerlemesi adı altında yapılan uygulama çalışmalarına ek olarak öğrenci başarısı ile öğretim elemanının performansı arasındaki ilişkinin inceleme kapsamına alınacağı ayrı bir araştırmanın da yapılması uygundur.



3.6 SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim süreçlerinde genellikle üretim sektöründe sıkça kullanılan muayene ve gözleme dayalı kalite kontrol sistemine benzer uygulamalar göze çarpmaktadır. Örneğin, sınavlarda başarı gösterenler geçirilmekte, başarısız olanlara ya süreç tekrar ettirilmekte ya da sistem dışı bırakılmaktadır. Öğrencilerin daha etkili öğrenmelerini temin etmek ve eğitim kurumlarında israfı önleyerek verimliliği artırmak için alternatif çözüm önerileri geliştirilmektedir. Öneriler arasında tam öğrenme modeli gibi öğrencilerin sürekli gelişmelerine fırsat yaratacak değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, her öğrencinin öğrenebileceği bir ortamın yaratılması ve sıfır hatalı öğrenim/öğretim stratejilerinin geliştirilmesinin amaçlanması ile derslerle ilgili yazılı performans değerlerinin belirlenmesi yer almaktadır.

Eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi veya Sürekli Kalite İyileştirme prensiplerinin uygulamaya geçirilmesi etkili öğretim-öğrenme stratejilerinin geliştirilmesine fırsat tanıyan sistem olarak algılanmaktadır. Yeni bir organizasyon kültürü yaratmak esasına dayanan sistemin uygulamaya geçirilmesi ortalama beş yıllık bir süreyi gerektirmektedir. Uygulama çalışmalarına başlamak için öncelikle kurumun müşterilerinin belirlenerek, kaliteli hizmet sunumunun amaçlandığı misyon, hedef ve ilkelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim kurumu, akademik ve idari alanlarda kalite göstergelerini belirleyerek oluşturacağı kalite takımları ile ilerlemeleri ölçmeli, problemleri alanları saptamalıdır. Kurumların başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen maddelere uyum sağlayabilecek özellikleri taşıması gerekmektedir.

- Açık görüşlülük,
- Değişime karşı isteklilik,
- Sonuçlar yerine süreçleri odak noktası olarak ele alarak süreç aşamalarını izlemek ve değerlendirmek, öğrenme-öğretme süreçlerinde verilere dayalı kararlar almak,
- TKY teorisi, istatistiksel süreç kontrol, süreç geliştirme teknik ve yöntemleri gibi sürekli iyileştirmeye yönelik konuları öğrenmeye istekli olmak,
- Risk alabilmeye istekli olmak,
- Öğrenme/öğretme süreçlerinde öğretmenin “öğrenmeyi kolaylaştırıcı” ve “katılımcı” rolünü benimsemesini sağlamak,
- Yenilikçi öğrenim/öğretim stratejilerini denemek, öğrencilerin gerçek hayatla bağlantı kurmalarına fırsat tanıyarak yaratıcı fikirler geliştirebileceği, analiz ve sentez yeteneklerini geliştirecek örnek olay çalışmalarına hız vermek,
- Yönetici, öğretim elemanı ve öğrenci işbirliğini sağlayarak ihtiyaç ve beklentilerin daha iyi anlaşılmasını temin etmektir.

Böylece sınıf ortamında notlar yerine öğrenmeye ve süreç çıktılarına odaklanan yeni bir anlayış gelişecektir. Varyasyonların azalmasıyla öğrenci başarısı artacak, birbirine ve öğretim elemanına öğrenimi etkileyecek yardımlarda bulunacak takımlar oluşturulacaktır.

Sistemin etkili çalışması amacıyla öğretim elemanları için analiz, sentez ve uygulama düzeyindeki bilgi ve becerileri ölçebilecek ölçme ve değerlendirme ile etkili program geliştirme, takım çalışması, öğrencilerin bilgilerini doğru ölçecek soru sorma teknikleri, sınıf yönetimi, motivasyon, liderlik ve iletişim konularında seminerler düzenlenmelidir. Öğretim elemanlarının, öğrenci performansının değerlendirilmesi ve ders programlarının hazırlanmasında işbirliği ve iletişim içinde olmaları sağlanmalıdır. Çalışanların kalite çalışmalarında daha etkin rol almalarını temin etmek için teşvik ve ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir.

Öğrencilerin sistematik bir çerçevede öğrenmeleri sağlanırken derslerde katılım göstereceği, “yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkarılacağı çeşitli aktiviteler düzenlenmelidir. Öğrencilerin kendilerini doğru ifade edebilmeleri için ruhsal yönden de sağlıklı olmalarını sağlayacak rehberlik hizmetlerinin ulaşılabilir olması temin edilmelidir. Öğrencilerin derslerde katılım sağlayabilmelerini teşvik etmek amacıyla önceden hazırlanmalarını sağlayacak proje benzeri çalışmalar verilmelidir. Ayrıca, yönetim ve öğretim elemanlarının öğrencilere karşı saygı duyulduğunu göstermesi gerekmektedir. Öğrencilerde yönetime ve öğretim elemanlarına karşı güven duygusu yaratılmalıdır.

Öğrencilerin araştırmaya yöneltmesi ve bilgi kaynaklarına kolaylıkla ulaşabilmelerini temin edecek donanım imkanlarının sunulması sağlanmalıdır. Öğrencilerin başarıları, ilgili oldukları konularda yapılacak alan çalışmaları ile artacağından iş dünyasında lider firmalarla işbirliği içine girilmeli, işveren kurum ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentileri analiz edilmelidir.

Ayrıca, öğretim elemanlarının müfredat planlama konusunda aktif katılımlarının sağlanması, okul politikasının belirlenmesinde katkılarının alınması gerekmektedir.

Mikro düzeyde yapılacak kalite iyileştirme çalışmaları ise derslere hem yaratıcılık katacak hem de öğrencilerin derslerden daha memnun kalmasını temin edecektir. Örneğin, ders başlangıcında öğrencilerin bilgi düzeylerinin saptanması konuya nereden başlanması hakkında önemli ipuçları verebilir. Öğrencilerin beklentilerinin öğrenilmesi ise derslerin planlanmasında ve proje konularının belirlenmesinde yardımcı olabilir. Öğrencileri pasif dinleyici konumundan kurtarmak amacıyla birbirlerinden öğrenerek takım çalışması yapabilecekleri fırsatların yaratılması sağlanabilir. Böylelikle öğrenciler katkılarıyla öğrenme sürecinde daha etkin rol almış olacaklardır. Ayrıca, öğrenciler kendi performanslarını değerlendirmeleri konusunda yönlendirilebilir. Öğrencilerin sınıf içinde gösterdiği

başarılar yüz yüze veya takımlar halinde tartışılmalı başarısız olunan konular belirlenerek sebepleri üzerinde durulmalıdır. Derslerde verilen geleneksel seminerlerin öğretim elemanınun ayrılmaz bir parçası olmasına rağmen derslerin öncesinde yapılacak ön değerlendirme çalışması, öğrencilere daha fazla sorumluluk verilmesi ve öğretim elemanınun kendisini değerlendirmesi daha çok öğrenciyi merkez alan kaliteli bir eğitim sürecinin oluşmasını sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

BATEMAN, George ve H. ROBERTS

1994 "TQM for Professors and Students". *TQM in Higher Education*. September.

BAUGHER, Kathryn

1993 "Using Student Teams to Improve Teaching and Learning". *TQM in Higher Education*. November.

BELLER, Shirley ve DİĞERLERİ

1994 "Developing A Quality Customer Service Process". *TQM in Higher Education*, November: 2-8.

BENNIS, Warren

1990 *Why Leaders Can't Lead?* San Francisco: Jossey Bass.

BESTERFIELD, Dale H. ve DİĞERLERİ

1995 *Total Quality Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

BLACK, Jim

1995 "Teaming Up For Student Success". *TQM In Higher Education*, February: 1-3.

CAFOĞLU, Zuhal.

1996 *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.

CHAFFEE, Ellen E. ve L.A. SHERR

1992 *Quality: Transforming Post Secondary Education*. Washington: Clearinghouse on Higher Education.

COATE, Edwin

1991 "Implementing Total Quality Management in A University Setting", *A Conference on Quality Improvement in Higher Education*. Birmingham.

COLLARD, Ron.

1989 *Total Quality*. London: Dotesios Ltd.

COLLETT, Casey.

- 1991 “TQM In Education: No, It’s Not The Same As Making Autos”, *A Conference on Quality Improvement in Higher Education*. Birmingham.

CONTI, Tito

- 1993 *Building Total Quality*. London: Chapman and Hall.

COOK, William A.

- 1996 “Managing For Excellence in Higher Education”. *International Journal*. 1,1.

CORDAN, Bener

- 1995 “Eğitim Yönetimi ve Kalite”. 4. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul.

CORNESKY, Robert

- 1992 *Implementing Total Quality Management in Higher Education*. Madison, WI: Magna Publications.

CORTS, Thomas E.

- 1991 “From One Customer To Another”, *A Conference on Quality Improvement in Higher Education*. Birmingham.

CROSBY, Philip

- 1984 *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*. New York: Mc. Graw Hill.

ÇORUH, Mithat

- 1997 “Master Programında Uygulamalı Toplam Kalite Yönetimi Dersi”. *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.

DANIEL, Seymour

- 1993 *On Quality: Causing Quality In Higher Education*. New York : Macmillan.

DRUMMOND Helga.

- 1992 *What Total Quality Management is Really All About!* New Jersey: Nichols Publishing.

ENGELKEMEYER, Susan W.

- 1993 "The Babson College Journey". *The Center For Quality Management Journal*, ii, 1, Winter: 28-33.

ERSOY, Korkut ve Simten TOKYÜREK

- 1997 "Sağlık İdaresi ve İşletmesi Yüksekokulunda Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları ve Bir Örnek Uygulama. *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.

EVANS, James R.

- 1996 "What Should Higher Education Be Teaching About Quality". *Quality Progress*, Ağustos: 83-88.

HAU, Ian

- 1996 "Teaching Quality Improvement By Quality Improvement in Teaching". *Quality Engineering*, ix, 1, 77-94.

HERGÜNER, Gülten

- 1995 "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Deneyimleri: Türk Yüksek Öğretiminden Bir Örnek". *4. Ulusal Kalite Kongresi*. İstanbul, 8-9 Kasım.

HILENMEYER, Susan G.

- 1991 "Quality Teamwork in Higher Education ", *A Conference on Quality Improvement in Higher Education*. Birmingham.

HUBBARD, Dean L.

- 1994 "Can Higher Education Learn From Factories". *Quality Progress*, May: 93-97.

ISHIKAWA, Kaoru

- 1985 "What is Total Quality Control". *The Japanese Way*. New York: Prentice Hall.

KANTARCI, Hazım

- 1995 "Toplam Kalite Yönetimi". *Önce Kalite Dergisi*, Ocak: 10, 16-18

KAVRAKOĞLU, İbrahim

- 1994 "Toplam Kalite Yönetimi". Kalder Yayınları 2 İstanbul.

KIMBLER, D.L.

- 1995 "Teaching While Using TQM Methods". *TQM in Higher Education*.
<http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/education/teachtqm.txt>.

KOSAKU, Yoshida

- 1993 "The Joy of Work: Optimizing Service Quality Through Education and Training."
Quality Progress. Kasım: 29-33.

KÖKSOY, Mümin

- 1998 *Yüksek Öğretimde Kalite ve Türk Yüksek Öğretimi İçin Öneriler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

KURTZ, Michael

- 1994 "For A Healthy Institution". *TQM in Higher Education*, October.

LAMKIN, Jean

- 1994 "The Power of Teams". *TQM in Higher Education*, February: 1-3.

LEWIS, Ralph G. ve D. SMITH

- 1994 *Total Quality in Higher Education*. Florida: St. Lucie Press.

LLANES, J.R.

- 1996 "Researching Quality: The Continuous Improvement Process". *International Journal*, 1,1, April.

MOGAVERO, Michael

- 1995 "A Constancy of Purpose Drives A College's Quality Efforts". *TQM in Higher Education*, September.

MOORE, Donald R.

- 1993 "TQM And Radical Change in Education". *Journal For Quality and Participation*,
January.

SAATÇIOĞLU, Ömer

- 1992 "Türkiye'de Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite Konusunda Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Görüş ve Önerileri". *Çağdaş Eğitim, Çağdaş Üniversite*.
Ankara: 269- 282

SCHARGEL, Franklin P.

1993 "Total Quality in Education". *Quality Progress*, October: 67-70.

SCHEERENS, Joap

1992 "Process Indicators of School Functioning". *The OECD International Education Indicators*. Paris: Publications Service, OECD.

SCHOLTEZ, Peters ve DİĞERLERİ

1988 *The Team Handbook*. New York: Joiner Association.

SENGE, Peter

1990 "The Leader's New Work: Building Learning Organizations". *Sloan Management Review*, Fall: 7-23.

SHEWHART, Walter A.

1931 "Economic Control of Quality of Manufactured Product", New York: American Society For Quality Control.

SLYWESTER, David

1991 "The Basic Statistical Tools of Quality Improvement", *A Conference on Quality Improvement in Higher Education*. Birmingham.

SYTSMA, Sid

1994 "Practising Continuous Improvement in the Classroom".
<http://www.sytsma.com/tqmpap.html>

ŞAHİN, Nesrin

1994 "Psikoloji Eğitiminde Yeterlilik Onayı: Amerikan Psikologlar Birliği Örneği ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı içindeki Yeri". *Türk Psikoloji Dergisi*, Aralık: ix, 32, 48-59.

TAŞÇI, Deniz

1995 "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği". *4. Ulusal Kalite Kongresi*. İstanbul, 8-9 Kasım.

TENNER, Arthur R. ve I. J. DETORO

1992 *Total Quality Management*. California: Addison- Wesley Publishing Company.

THOMAS, B.

1992 *Total Quality Training*. New York: Mc. Graw Hill Book Co.

VAROĞLU, Kadir ve Volkan KAPLAMA

1997 “Öğrenim Kurumlarında Bir Toplam Kalite Yönetimi Aracı Olarak Öğrenmeyi Öğrenme Modeli ve Öğrenen Organizasyona Geçiş Sorunları”. *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.

VOEHL, Frank

1990 “The Deming Prize”. *South Caroline Business Journal*.

WARNER, Mark J.

1997 “Ekipler Neden Başarısız Olur, Nasıl Başarıya Ulaşırlar? *Executive Excellence*, 2, Mayıs:11-12.

Ek 1

Üniversite Misyon, Değer ve İlkeleri

MİSYON

Ülkenin en iyi araştırma ve eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştiren üniversitelerinden biri olan üniversitemizin misyonu, çalışanlarımıza, öğrencilerimize, ulusa ve dünyaya eğitim, araştırma ve diğer faaliyetleri aracılığıyla nitelikli hizmet sunumu sağlamaktır.

DEĞERLER

Aşağıdaki değerlerimiz, misyonumuza ulaşmadaki temel noktaları oluşturmaktadır.

Güçümüz: Üniversitemizdeki herkes -öğrenci, öğretim elemanı, mezunlar ve idari personel- gücümüzün kaynağıdır.

Saygı: Hizmet sunumunda tüm bireylerin katkısı önemli olduğundan birbirlerimizle olan ilişkilerimizde saygı ve insani değerler ile birlik ve beraberlik önem taşır.

Açıklık: Bütün sınıflarda, laboratuvarlarda ve diğer çalışma alanlarındaki faaliyetlerimiz tartışmaya açık bir şekilde yürütülür.

İLKELER

- Öğrencilerimiz en önemli müşterilerimizdir. Eğitimlerini kaliteli bir biçimde tamamlamalarını sağlamak birinci ilkemizdir.
- Toplumun sosyo-ekonomik gelişimine katkı sağlayabilmek amacıyla tüm çalışanlar sorumluluklarının bilincindedir.
- Süregelen başarımızda esneklik, değişime karşı açıklık ve sürekli iyileştirme faaliyetleri önemli yer tutmaktadır.
- Eğitim-öğretim, araştırma ve diğer hizmet alanlarında akademik dürüstlük, özgürlük ve bütünlük ilkeleri önem kazanmıştır.
- Çeşitlilik, başarımızın anahtarıdır. Kapımız, dil, din, ırk, cinsiyet, renk, inanış ayrımı gözetmeksizin herkese açıktır.

Ek 2

Üniversite Amaç ve Hedefleri

AMAÇ 1: Eğitim-öğretim ve araştırma yoluyla insanlığa hizmet etmek.

1.1 Öğretimin kalitesini iyileştirmek.

1.2 Üniversitenin misyonuna ulaşmasını sağlayacak akademik programlara yeterli bilgi ve beceri ile donanmış personeli yerleştirmek ve desteklemek.

1.3 Araştırma ve güzel sanatlarla ilgili programlara da destek vermek.

1.4 Kaynakların verimli kullanımını sağlayabilmek açısından programları düzenli olarak izlemek.

1.5 Problemlerin çözümünde, liderlik özelliklerinin geliştirilmesinde ve kaynakların yönetiminde öğretim elemanları ve diğer çalışanlarla işbirliği ve iletişim içinde olmak.

AMAÇ 2: Öğrencilerin tüm potansiyellerini kullanmalarını temin etmek.

2.1 Öğretim ve akademik danışmanlık hizmetlerinde öğrenci-öğretim elemanı ilişkisini kuvvetlendirmek.

2.2 Oryantasyon eğitimi ve akademik yardım merkezleri aracılığı ile öğrencilerin üniversite deneyimlerini geliştirmek.

2.3 Uluslararası programlar düzenleyerek öğrencilerin farklı kültürleri tanınmasını sağlamak.

2.4 Öğrenci başarı durumları, danışmanlık, akademik ve destek hizmetler ile öğrencilerin genel üniversite deneyimleri hakkında yapılacak analiz ve değerlendirmeleri geliştirmek.

2.5 Müfredat programlarını düzenli olarak gözden geçirmek ve güncelleştirmek.

AMAÇ 3: Araştırma ve yaratıcılığı artırmak.

3.1 Araştırma ve yaratıcılık yeteneği yüksek olan öğretim elemanı, öğrenci, idari personeli desteklemek ve görevlendirmek.

3.2 Araştırma imkanlarını ve eğitim araç-gereçlerini geliştirmek.

3.3 Disiplinlerarası araştırma ve çalışmalarını teşvik etmek.

3.4 Araştırma ve yaratıcı faaliyetleri koordine etmek, duyurmak.

AMAÇ 4: Alanında en iyi öğretim elemanları ve idari personeli görevlendirmek, geliştirmek ve kalıcılığını sağlamak.

4.1 Maaşları rekabet edebilecek düzeye getirmek.

4.2 Üniversitede eğitim/öğretim, araştırma için gerekli program ve imkanları genişletmek.

4.3 Öğretimi iyileştiren programları güçlendirmek ve başarıları ödüllendirmek.

4.4. Birlikte çalışma, saygı ve motivasyon unsurlarının yer aldığı çalışma ortamını yaratmak.

4.5 Çalışanların profesyonel gelişmelerini sağlayacak programlar hazırlamak ve uygulamaya geçirmek.

4.6. İşe eleman alma prosedürlerini, performans değerlendirme sistemlerini geliştirmek ve uygulamak.

AMAÇ 5: Azınlıkta kalan gruplar için de (özürlüler, yoksullar v.b.) fırsatlar geliştirmek.

5.1 Azınlıkta kalan grupların da okula kayıt edilmelerini temin etmek.

5.2 Bu grup insanlara da iş olanaklarının yaratılmasına çalışmak.

5.3 Özürlüler için fiziksel tasarımları geliştirmek ve yönetim seviyesinde de temsil edilmelerini temin etmek.

AMAÇ 6: Okula kayıt olan başarılı öğrenci sayısını artırmak.

6.1 Akademik programların kalitesini artırmak.

6.2 Lisans programlarına kabul edilme standardını yükseltmek.

6.3 Yüksek kalitede akademik programların pazarlamasını yapmak.

6.4 Ödül, burs ve araştırmalar için kaynak geliştirmek.

6.5 Öğretime destek olacak hizmetleri geliştirmek.

AMAÇ 7: Üniversitenin uluslararası alanda tanınmasını sağlayacak çalışmalar yapmak.

7.1 Müfredat programının uluslararası boyutunu güçlendirmek,

7.2 Uluslararası çalışmaları desteklemek.

7.3 Uluslararası kuruluşlar ile iletişim ve işbirliği içinde olmak.

AMAÇ 8: Eğitim araç-gereç ve diğer teknik imkanları geliştirmek.

8.1 Kaynakları, etkili kullanarak kütüphane ve bilgisayar imkanlarının geliştirilmesine aktarmak.

8.2 Laboratuvar teknik donanımını güncelleştirmek.

8.3 Sınıf araç ve gereçlerini çoğaltmak.

8.4 Araştırma, deney araç ve gereçlerini temin etmek ve geliştirmek için ayrılan kaynakları artırmak.

AMAÇ 9: Kütüphane ve bilgisayar hizmetlerini geliştirmek.

9.1 Bilgi destek hizmet ihtiyaçlarını gözden geçirmek ve ihtiyaçları gidermek.

9.2 Üniversitenin araştırma ve eğitim misyonuna uygun bilgisayar hizmetlerini temin etmek.

9.3 Öğrenci Bilgi Sistemi ve Finansal Bilgi Sistemi uygulamalarına geçmek.

9.4 Kütüphane ve bilgisayar işlemleri için kampus içi ve kampus dışında ulusal/uluslararası iletişim ağlarını genişletmek ve yeni teknolojilere uyum sağlamak.

9.5 İhtiyaçlara uygun yazılı/yazılı olmayan kaynakların toplanması, koordine edilmesi ve geliştirilmesini temin etmek.

AMAÇ 10: Üniversitenin hizmetlerinden yararlananlarla ilişkileri kuvvetlendirmek.

10.1 Öğrenci, eğitim, araştırma ve hizmet kalitesini belirleyen üniversite imajını yaratmak ve sürdürmek.

10.2 Öğretim elemanları, idareciler ve diğer çalışanların hizmet verdikleri kesime karşı olan

sorumluluklarını geliştirmek.

10.3 İhtiyaçları karşılamada üniversitenin etkililiğini değerlendirecek nitelikte değerlendirme programları geliştirmek.

10.4 Ülkenin vatandaşları ve liderlerle verimli ve sıkı ilişkiler kurmaktır.



1. YIL

	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
AMAÇ	<p style="text-align: center;">..... Stratejik Günlük Yönetim Sistemleri Kurulur ve Uygulanır (YÖNETİM KURULUNUN TKY'Nİ DESTEKLEMESİ)</p> <p style="text-align: center;">Yürütme Komitesi Kurulur TKY Çalışanlara Duyurulur</p>											
GÜNLÜK YÖNETİM	<p>Üst Yönetim Tarafından</p> <p>Misyon Kritik Süreç ve Öçütler Vizyon, Stratejik Plan Çerçevesi Ara Yönetim Tarafından Misyon, Kritik Süreçler ve Vizyon Geliştirilir</p> <p style="text-align: center;">→ İşleme Koyulur</p> <p style="text-align: right;">Planlar Gözden Geçirilir</p>											
GENEL PLANLAMA	<p>Üst Yönetim 1. Yıl Hedeflerini ve Ne Zaman Ulaşılması Gerekliğini Belirler → Planlar Gözden Geçirilir Ara Yönetim Takımı Üst Yönetimin Planlarına Uygun Hedefleri Seçerek Uygulama Planları Hazırlar</p>											
İŞLEVLER ARASI YÖNETİM EĞİTİM	<p>Üst Yönetim Günlük Yönetim ve Genel Planlama Çalışmalarına Destek Olacak Planı Hazırlar → Planlar Gözden Geçirilir</p>											
UYGULAMA VE TAKIMLAR	<p>Üst Yönetim TKY</p> <p>Eğitim Seminerlerine Katılır.</p> <p>Ara Yönetim Birimlerinden Oluşturulan Takımlara (10 tane) TKY Kurulacak Diğer 10 Takıma TKY Hakkında Eğitim Sağlanır İki Takım da Süreç İyileştirme Çalışmalarına Başlar</p>											

	2. YIL	3. YIL	4. YIL	5. YIL
BAŞARILMASI GEREKLİ KONULAR	Pilot proje değerlendirmeleri, planların yıllık değerlendirilmesi, pilot alanların ve planlama sistemlerinin geliştirilmesi, Rektörlükçe gözden geçirilecek pilot raporun hazırlanması	Toplam Kalite Yönetiminin tüm alanlarda yaygınlaştırılması, Rektörlüğe sunulmak üzere raporların düzenlenmesi. Bu aşamada yapılan planlar müşteri ihtiyaçlarına ve geçmiş performans verilerine dayanır.	Günlük Yönetim ve genel planlama sistemlerinin verileri dayandırılarak oturtulması. Önlemlere yönelik sistemler standardize edilir.	KALİTE
GÜNLÜK YÖNETİM	Planlama ve proses kontrol metodlarının yönetimce kullanılması, çalışanların müşteri/tedarikçi konularında eğitilmesi	Hazırlanacak kalite el kitabında Toplam Kalite sistemleri dökümanate edilir. Müşteri/tedarikçi ihtiyaçlarının belirlenmesi çalışmaları geliştirilir. Günlük Yönetim sistemleri iyileştirilir ve standardize edilir. Müşteri verilerindeki trendler ölçülür.	Günlük Yönetim planları verilere dayanır, yıldan yıla kontrol sistemleri uygulamaya geçirilir, müşteri verilerindeki makro trendler incelenir. Kazanımlar, kaybedilenler belirlenir.	ÖDÜLÜNE
GENEL PLANLAMA	Müşteri ile ilgili verilerin toplanması ve planlara dahil edilmesi (Kalite İşlev Konuşlandırma)	Tüm idareci planlama araçları hakkında eğitilirler.	Vizyon, stratejik planlar verilere dayanarak geliştirilir ve izlenir.	MÜRACAAT
İŞLEVLERARASI YÖNETİM	Kalite işlev konuşlandırma çalışma sonuçlarının yönetim ve diğer çalışanlarla paylaşılması	Kalite İşlev Konuşlandırma sonuçlarına göre süreç planlamaları yapılır. Üniversite çapında maliyet çalışmaları hakkında yürütme komitesi kurulur.	Takımlarca elde edilen sonuçlar paylaşılır.	EDİLİR
EĞİTİM UYGULAMASI, TAKIMLAR	Günlük yönetim ve genel planlama çalışmalarında çalışanların eğitimi ve katılımı	Birimler arasında Toplam Kalite sonuçlarının paylaşımı, seminerlerin düzenlenmesi, tüm çalışanların Toplam Kalite konusunda eğitimi, çalışanların tatminine yönelik sistemlerin geliştirilmesi	Üniversite çapında takım seminerleri düzenlenir, kalite sonuçları dökümanate edilir, iş yaşamı konusunda da eğitim sağlanır.	Takımların deneyimlerinin diğer üniversitelerle paylaşılması sağlanır.

Kaynak: L. Edwin Coate, "Implementing Total Quality Management in a University Setting". A Conference on Quality Improvement in Higher Education. April, 24-25 1991. Birmingham.

Ek 4

Birim Değerlendirme Formu

Aşağıda puanlama sistemi hakkında bilgi verilen forma elde edilen sonuçları yazarak değerlendiriniz.

ÖN BİLGİ

Kurum Adı:

Değerlendirilen Birim:

Değerlendirenler (Değerlendirme Takım Üyeleri)

Adı Soyadı:

Görevi:

Değerlendirme Süresi:

Tarih:

Değerlendirme Yöntemi: Tüm değerlendirmeler 1-5 arasında verilen puanlar yardımı ile yapılmaktadır.

Herbir kategorinin karşısında takım üyelerinin vermiş olduğu puanların ortalaması yer almaktadır.

KATEGORİLER:

1.0. Liderlik

1.1. : 1 puan

1.2. : 1 puan

1.3. : 1.8 puan

(TOPLAM / 3)* 0.15 : 0.189 puan

2.0 Enformasyon ve Analiz

2.1 : 1.8 puan

TOPLAM * 0.05 : 0.09 puan

3.0 Stratejik Kalite Planlaması

3.1 : 1 puan

TOPLAM * 0.05 : 0.05 puan

4.0 İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi

4.1 : 2 puan

4.2 : 2 puan

4.3 : 1.2 puan

4.4 : 1 puan

4.5 : 1.75 puan

(TOPLAM / 5) * 0.15 : 0.238 puan

5.0 Ürün ve Hizmetlerde Süreç Kalitesi Yönetimi

5.1 : 2.4 puan

5.2 : 1.8 puan

5.3 : 1.2 puan

5.4 : 2.8 puan

(TOPLAM / 4) * 0.15 : 0.307 puan

6.0 Kalite Sonuçları

6.1 : 1.4 puan

6.2 : 1.4 puan

6.3 : 1.2 puan

(TOPLAM / 3) * 0.15 : 0.199 puan

7.0 Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti

7.1 : 1.6 puan

7.2 : 2.0 puan

7.3 : 1.4 puan

7.4 : 1.8 puan

7.5 : 1.4 puan

7.6 : 1.6 puan

(TOPLAM / 6) * 0.30 : 0.489 puan

GENEL TOPLAM: 1.56

KALİTE İNDEKSİ: Tüm kategorilerden (1.0'dan 7.0'a kadar) elde edilen toplamların toplamı: 1.56

Özet olarak, yukarıda yapılan değerlendirme ve puanlama sistemine göre aşağıdaki tanımlamalar önerilmektedir.

Kalite İndeksi	Kategori	Tanımlama
0 – 2.9 arası	I	<i>TKY/SKİ eğitiminde ve uygulamasında esaslı bir iyileştirme ihtiyacı vardır.</i>
3.0 - 3.4 arası	II	<i>TKY/SKİ uygulamasına yönelik karar alınmıştır.</i>
3.5 - 3.9 arası	III	<i>TKY/SKİ'ye yönelik ilerlemeler kaydedilmektedir.</i>
4.0 - 5.0 arası	IV	<i>TKY/SKİ çalışmaları başarıyla yürütülmektedir.</i>

ÖĞRETİM ELEMANI VE DERS DEĞERLENDİRME FORMU

Ders: İngilizce **Düzyey:** Orta **Dönem:** 1997-98 Akademik Ders Yılı Güz Dönemi

Değerlendirilen: Seçil KOÇAL

Öğretim elemanın, dersin, ders metot/tekniklerinin dikkatli ve tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi için, *1'den 5'e kadar* olan puan hanelerinden size uygun geleni işaretleyiniz. *Seçenekli sorularda* ise kararınızı ifadelerin önüne koyacağınız bir işaretle belirtmeniz gerekmektedir.

A. DERS ve ÖĞRETİM ELEMANI İLE İLGİLİ:

1. Öğretim Elemanı ders materyalini organize bir biçimde öğrenciye sunuyor.

Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	Kesinlikle Katılıyorum.
-------------------------	---	---	---	---	-------------------------

2. Öğretim Elemanı ders materyalini ilgi çekici ve anlaşılır bir şekilde öğrenciye sunuyor.

Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	Kesinlikle Katılıyorum.
-------------------------	---	---	---	---	-------------------------

3. Öğretim Elemanının sesi rahatlıkla duyulabiliyor.

Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	Kesinlikle Katılıyorum.
-------------------------	---	---	---	---	-------------------------

4. Öğretim Elemanı konuşurken açık ve anlaşılır ifadeler kullanıyor.

Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	Kesinlikle Katılıyorum.
-------------------------	---	---	---	---	-------------------------

5. Öğretim Elemanının ders ve materyal hakkında yeterli bilgisi var.

Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	Kesinlikle Katılıyorum.
-------------------------	---	---	---	---	-------------------------

6. Öğretim Elemanı sınıfı dikkate alıyor ve hazırlıklı geliyor.

Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	Kesinlikle Katılıyorum.
-------------------------	---	---	---	---	-------------------------

7. Öğretim Elemanı öğrencilere karşı sabırlı ve yardıma açık .

Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	Kesinlikle Katılıyorum.
-------------------------	---	---	---	---	-------------------------

8. Öğretim Elemanının okunaklı bir yazısı var.

Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	Kesinlikle Katılıyorum.
-------------------------	---	---	---	---	-------------------------

9. Motive edici bir öğretim elemanı

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum.

10. Dersin genel olarak memnuniyetinizi sağlaması açısından değerlendirmesini yapınız.

Hiç Memnun edici değil 1 2 3 4 5 Çok Memnun edici

11. Sınıfta derslerin izlenebilme hızı

- a) çok hızlı
- b) hızlı
- c) normal
- d) yavaş
- e) çok yavaş

12. Aşağıdakilerden hangisi tahta kullanımı ile ilgili problemleri içermektedir ?
(birden fazla konuyu işaretleyebilirsiniz.)

- _____ tahta / yazı çok küçük
- _____ kalemler açık renk
- _____ tahta alçakta
- _____ yazılar çabuk siliniyor
- _____ problem yok

13. Öğretim elemanının sınıf katılımını sağlamadaki tutumunun niteliği ve derecesi

- a) çok fazla zorlayıcı
- b) fazla
- c) normal
- d) az zorlayıcı
- e) çok az zorlayıcı

B. ÖĞRENCİLER İLE İLGİLİ

1. Ders ile ilgili kaçırdığımız haftaların sayısı (1 hafta= 23 saat)

- a) 6 haftadan fazla
- b) 4-6 hafta
- c) 2-4 hafta
- d) 0-2 hafta

2. Ders için (ödevler dahil) her hafta sınıf dışında geçirdiğiniz zaman

- a) 0 saat
- b) 1-3 saat
- c) 3-5 saat
- d) 5-7 saat
- e) 7 saatten fazla

C ÖDEVLER VE SINAVLAR İLE İLGİLİ

1. Ödevlerin yıl sonu değerlendirmelerindeki katkısı sizce % kaç olmalıdır.

- a) % 70
- b) % 50
- c) % 30
- d) % 0

2. Sınavlar öğretim alanını tam olarak kapsıyor.

Kesinlikle Katılmıyorum Kesinlikle Katılıyorum.
1 2 3 4 5

3. Sınavlar tarafsız bir biçimde değerlendiriliyor.

Kesinlikle Katılmıyorum Kesinlikle Katılıyorum.
1 2 3 4 5

D YORUMLAR :

Lütfen aşağıdaki konular üzerinde fikirlerinizi yazınız.

1. Öğretim Elemanının Öğrenci/Ders/Ders Anlatımı/Kullandığı Metodlar Hakkındaki Tutumu

2. Dersin Organizasyonu / Ders Kitabı

3. Ödevler/Sınavlar/Puanlama

4. Diğer(ilave kağıt kullanılabilir)