

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

135485

TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞİN ÖNÜNDEKİ
ENGELLER

135485

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
YALÇIN GÜDEN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. EKREM TATOĞLU

İSTANBUL, 2003



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Enstitümüz *İşletme Yönetimi Anabilim dalı* Eğitim Yönetimi bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden EY2051-0004 numaralı Yalçın Güden "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine Geçişin Önündeki Engeller*" adlı Tezi, Yönetim Kurulumuzun 17.02.2003 tarih ve 2003/4 sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (80) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın Projesi hakkında *oybirliği* ile *Kabul* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR.EKREM TATOĞLU

ÜYE
YRD.DOÇ.EMİNE ESRA KARADENİZ

ÜYE
DOÇ.DR. SELİM ZAİM

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

KISALTMALAR	IV
TABLO LİSTESİ	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
1. GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı Önemi Kapsamı	1
1.2.Tezin Organizasyonu	3
2. KURAMSAL TEMEL: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI	4
2.1. Kalite	4
2.2. Kalite Çalışmalarının Tarihçesi	5
2.3. Toplam Kalite Yönetimi	6
2.4. Neden Toplam Kalite Yönetimi?	8
2.5. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	8
2.5.1. Teori ve Uygulamalar	9
2.5.2. Yükseköğretimde TKY	12
2.5.3. Eğitimde TKY Boyutları	14
2.5.3.1. Liderlik	14
2.5.3.2. İyileştirme	15
2.5.3.3. Öğrenci Odaklılık	15
2.5.3.4. Uygulama Sorunları	16
2.5.3.5. Eğitim ve Yönetimsel Uyum	16
2.5.3.6. Model Alma	16
2.5.4. Yükseköğretim Kurumlarında TKY'ne Geçişin Önündeki Engeller	17
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ	21
3.1. Araştırmanın, Hipotezleri, Sınırları ve Kapsamı	21
3.1.1. Araştırmanın Hipotezleri	21
3.1.1.1. Personelin Görev Durumu	21
3.1.1.2. Üniversitenin Mülkiyet Yapısı	22
3.1.1.3. Coğrafi Konum	22
3.1.1.4. Kurumsallaşma	23
3.1.1.5. Araştırma Odaklılık	23
3.1.1.6. Öğretim Üyesi Yeterliliği	23
3.1.2. Araştırmanın Sınırları ve Kapsamı	24
3.2. Araştırmanın Tasarımı: Araştırmanın Evreni ve Veri Kaynakları	24
3.2.1. Araştırmanın Evreni	25
3.2.2. Veri Kaynakları	25

3.2.2.1. Birincil Veri Kaynakları	26
3.2.2.2. İkincil Veri Kaynakları	26
3.3. Anketin Hazırlanması, Tasarımı ve Uygulanması	27
3.3.1. Anket Sorularının Hazırlanması	27
3.3.2. Pilot İnceleme	27
3.3.3. Anket Kağıdı	27
3.3.4. Anketin Uygulanması	28
3.3.5. Anketin Kabul Edilme Oranı	29
3.4. Veri Analiz Teknikleri	30
3.4.1. Verilerin Düzenlenmesi	30
3.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik	31
4. ANALİZ VE BULGULAR	32
4.1. Örnek Kitlenin Özellikleri	32
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler	33
4.2.1. H1: Kamu Vakıf Üniversitesi Ayırımı	37
4.2.2. H2: Akademik İdari Personel Ayırımı	39
4.2.3. H3: Üniversitenin Coğrafi Konumu	42
4.2.4. H4: Öğretim Üyesi Yeterliliği	45
4.2.5. H5: Araştırma Odaklılık	48
4.2.6. H6: Üniversitelerde Kurumsallaşma	50
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	54
5.1. Araştırmanın Bulguları	54
5.2. Araştırmanın Kısıtları	55
5.3. Araştırmanın Katkısı	55
5.4. Sonuç	55
5.5. Öneriler	57
5.5.1. Araştırmacılara Öneriler	57
5.5.2. Uygulamacılara Öneriler	58
KAYNAKLAR	60
EKLER	64
Ek: 1 Anket Formu	64
ÖZGEÇMİŞ	65

KISALTMALAR

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

YÖK : Yükseköğretim Kurulu

ASCD : Association of Supervision and Curriculum Development

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

HEI : Higher Education Institution

TQM : Total Quality Management



TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1 Anket Cevaplanma Oranı	29
Tablo 3.2 Güvenilirlik Analizi	31
Tablo 4.1. Örnek Kitle Özellikleri	33
Tablo 4.2 TKY Boyutları ve Tanımlayıcı İstatistikler	34
Tablo 4.3. TKY Uygulama Düzeyi ve Üniversite Mülkiyet Yapısı	38
Tablo 4.4. TKY Uygulama Düzeyi ve Akademik İdari Personel Yaklaşımı	41
Tablo 4.5. TKY Uygulama Düzeyi ve Coğrafi Konum	43
Tablo 4.6. TKY Uygulama Düzeyi ve Öğrenci / Öğretim Üyesi Oranı	46
Tablo 4.7. TKY Uygulama Düzeyi ve Yayın Sayıları	49
Tablo 4.8. TKY Uygulama Düzeyi ve Kuruluş Yılları	52



ÖZET

Yüksek öğretim kurumlarında kalitenin oynadığı rol, pazar merkezli yapı, üniversitelere daha etkili olabilmeleri için kaliteyi geliştirebilmeleri dışında bir seçenek sunmadığı için daha önemli hale gelmektedir. İlgili kurumlarda yıllardır birçok iyileştirme çalışmaları yapılmakta olup, hızla hala devam etmektedir. Özellikle üretim sektöründe, akademik literatürde konuya ilişkin pekçok çalışma yapılmıştır. Buna karşın, TKY uygulamalarına ilişkin hizmet sektöründeki çalışmalar, üretim sektörüne kıyasla, daha azdır. Hali hazırdaki araştırmalar, yöneticileri ve uygulamacıları yönlendirmede ve TKY ilkelerini hizmet sektörüne transfer etmede yetersiz kalmaktadır. Bu eksikliği gidermek için, son zamanlarda özellikle hizmet pazarlaması ve yönetim alanında birçok iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.

Bu çalışma, temel olarak, hizmet sektörü içinde yeralan yükseköğretim alanında gittikçe daha bir önem kazanmaya başlayan TKY uygulamalarını konu almaktadır. Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında TKY uygulama düzeyi ve bunu etkileyen faktörler ile uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlar, çalışmanın ana hedeflerini oluşturmaktadır.

İlk olarak, yükseköğretim alanında TKY uygulama düzeyinin temel boyutları ampirik olarak ortaya konulmuştur. Sonrasında ise yüksek öğretim kurumlarında TKY uygulama sürecini etkileyebilecek bir dizi kurumsal ve çevresel değişken belirlenmiştir. TKY uygulama düzeyleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak posta yoluyla anket yöntemi seçilmiştir. Örnek kitle seçiminde, TKY'ni bir şekilde bünyelerinde uygulayan 10 adet kamu ve vakıf üniversitesi seçilmiştir. Bu üniversitelerin akademik ve idari personeline, Eylül-Kasım 2002 döneminde toplam olarak 351 adet anket gönderilmiştir. Hatırlatma ve takipten sonra, 181 anketin - % 51.5 oranında - geri dönüşümü sağlanmıştır. Verilerin analizinden sonra, 6 adet TKY uygulama boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar, *Liderlik, İyileştirme, Öğrenci Odaklılık, Uygulama Sorunları, Eğitim ve Yönetimsel Uyum, Model Alma* faktörleridir.

Araştırma sonucunda, öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısının yeterli olduğu üniversitelerde TKY uygulamalarında daha az sorun yaşandığı yönündeki hipotezimiz(H4) güçlü bir oranda destek bulmuştur. Aynı şekilde, Üniversitenin kurumsallaşma düzeyi ile TKY uygulamalarına daha yatkın olduğu yönündeki hipotezimiz de(H6) güçlü oranda desteklenmiştir. Ancak, Kamu-Vakıf üniversitesi ayırımında, Kamu üniversitelerinin Vakıf üniversitelerine göre TKY uygulamalarına daha rağbet ettiği yönündeki hipotezimiz(H1) kısmi bir destek bulmuştur. Aynı şekilde, idari personelin TKY uygulamalarına yaklaşımının akademik personele göre daha olumlu olduğunu ifade eden hipotezimiz(H2) çok zayıf bir destek bulmuştur. Üniversitenin coğrafi konumunun, başka bir deyişle, İstanbul içindeki üniversitelerin, İstanbul dışındaki üniversitelere oranla TKY uygulamalarına daha fazla katıldığı ve araştırma odaklı üniversitelerin aynı tür uygulamalara diğer üniversitelerden daha fazla rağbet ettiği yönündeki hipotezimize(H3) ise herhangi bir destek bulunamamıştır.

SUMMARY

The role of quality in the higher education sector is increasingly becoming more important as the dominance of market orientation leaves no alternative for universities but to improve their quality while increasing efficiency. For years, several studies have been undertaken to improve quality in business companies. While many of these studies have been done on initially in manufacturing sector. Relatively fewer studies have been undertaken in service sector concerning TQM implementations. The extant literature has not been sufficient to direct managers and practitioners and towards transferring TQM principles to service sector. To fulfill this aim, many improvements have been done especially in the field of service marketing and management.

This thesis basically focuses on TQM implementation in higher. The implementation dimensions of TQM in HEIs and the factors affecting it with the problems faced during implementation constitute the main aims of the study.

Firstly, the implementation dimensions of TQM in HEIs were shown empirically. Then, some environmental and institutional variables which may affect TQM implementation process in HEIs were determined. A number of hypotheses explaining the relationship among these variables and the implementation dimensions of TQM were formulated.

A postal survey has been chosen as a data gathering method. A sample of ten universities which have experienced TQM to a certain extent has been chosen in Turkey. A total of 351 questionnaires have been sent to administrative staff and academicians of the sample universities during the period of September-November 2002. After one reminder and follow-up, a total of 181 questionnaires were returned with a response rate of 51.5. After analysing the data, 6 factors of TQM implementation were produced. These factors were labelled as *leadership, improvement, student-centered, implementation problems, education and management adaptation, modelling*.

The findings of the survey indicate that strong support has been found to these hypotheses of the study, which are about the sufficiency of the lecturers, research orientation and level of institutionalization universities being more familiar with the TQM implementations. The remaining three of the hypotheses gained little or no support which are about the ownership, geographical location and the duties of the staff – academicians or administrative - .

I. GİRİŞ

Geçmişten bugüne işletmelerde iyileştirme anlamında birçok çalışma yapılmış ve yapılmakta olup, uğraşlar sürekli olarak yön değiştirerek devam etmektedir. Nitekim bu çalışmayı hazırlarken, Japonya, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmasını bırakıp ‘yüzde yüz kusursuzluk’ ismi altında bir yönetim anlayışına geçmiştir. Bunun sebebi insan ihtiyaçlarının ve çevremizin her geçen gün değişmesidir. TKY çalışması tepeden inme olmayıp, her yüzyılda yapılan bütün iyileştirme çalışmalarının vardığı bir bileşim gibi gözükmektedir. TKY’nin, dünyada ve Türkiye’de uygulamalarına da dikkatle bakılırsa, iyileştirme yolunda yapılan çalışmalar olarak anlaşıldığı görülmektedir.

Şu ana kadar TKY konusunda çok sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, TKY’nin uygulanması oldukça yenidir. Özellikle yüksek öğretim alanında ciddi problemlerle karşı karşıya kalınmaktadır. Konu; öğrenci, eğitimci, veli, yöneticiler, yerel ve yerel olmayan yetkililer gibi birçok kesimi kapsadığı halde birçok çalışmada yalnızca belirli kesimlerin bilgisine başvurulmuş, konu detaylıca araştırılmamıştır. Oysa adından da anlaşılacağı gibi TKY, tüm taraf olanları ilgilendirmekte, yansımaları da tüm toplumu etkilemektedir.

Bu çalışma, Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında TKY uygulamalarına geçişin önündeki engelleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı Önemi Kapsamı

Bu bölümde hizmet sektörü içinde, özellikle eğitim sektöründe önem kazanan TKY uygulamalarının, yükseköğrenime uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Sonrasında ise, TKY uygulamasına geçişte Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının ne tür problemlerle karşı karşıya kaldığı incelenecektir. Bu bağlamda, yükseköğretimde son yıllarda ortaya çıkan 24 Vakıf Üniversitesi, 25 kurumsallaşmış kamu üniversitesi ve 1980 sonrası kurulmuş, yeni gelişmekte olan 28 Anadolu üniversitesinin ayrı birer öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Yükseköğretimde TKY uygulamaları ile, eğitim kurumlarındaki anlayış öğrenci odaklı olacağı için yüksek öğrenci başarısı elde edileceği düşünülmektedir. Bu gelişme beraberinde öğrenci sayısındaki artışı da getirebilir. Bu şekilde daha kaliteli öğrenci bulunabilir ve eğitimcilerin sorumluluk duygusu gelişir. Ayrıca, sektör yöneticileri kendilerini sorgulama durumunda kalacak ve daha farklı yeteneklere sahip olma konusunda gayret göstereceklerdir. İlgili sektör işgörenlerinin daha yüksek morale sahip olacakları ve verimin artacağı öngörülmektedir. Okul sonrası topluma TKY uygulamacıları katılacak, toplumu da bu yönde değiştirmeye çalışacaklar ve hedeflenen değişim bir ölçüde yakalanacaktır. Yani eğitim sektöründe TKY uygulamalarına geçişte, tüm toplumu saran büyük bir değişimin olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın temel amaçları şu başlıklar altında özetlenebilir. İlk olarak, yükseköğretimde kalite uygulamasını ölçen geçerli ve güvenilir bir ölçüğe ihtiyaç bulunmaktadır. Yükseköğretimde TKY uygulamalarını etkileyen faktörlerin ortaya konulması gerekmektedir.

Çalışmanın diğer önemli bir amacı ise, “hangi üniversite ne düzeyde TKY’ni uygulama eğilimi göstermiş ve pratikte ne tür problemlerle karşılaşmıştır?” sorusuna cevap aramaktır. Özellikle küreselleşme ve Avrupa Birliği ile girişeceğimiz birliktelik ve 2008 yıllarındaki Avrupa Birleşik Devletleri olguları eğitimimizi nasıl etkileyecek, TKY uygulamaları, yükseköğretimin kalitesine nasıl bir yön verecektir ? Bundan sonra ne yapılması gerekmektedir ? Sözkonusu araştırma, bu sorulara açıklık getirmekte ve TKY uygulamalarında eğitimcilere pratik yol göstermeyi hedeflemektedir.

1.2. Tezin Organizasyonu

Söz konusu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümü, giriş bölümüdür. İkinci bölümde TKY olgusu açıklanmaya çalışılmış, bir hizmet sektörü olan eğitimle ilişkilerine değinilmiş ve özel olarak yükseköğretim boyutu ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın hipotezleri ortaya konulmuş ve metodolojisi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde ise, sonuç ve öneriler yer almaktadır.



2. KURAMSAL TEMEL: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Eğitimin günümüzde pazar ortamında yerini almasıyla, rekabetin had safhada olduğu bir çağda TKY'yi uygulamak, farklı olma açısından bir keyfiyet değil, adeta zorunluluk halini almıştır. Bu bölümde kalite olgusuna değinilerek kalite çalışmalarının tarihçesi özetlenmiştir. Daha sonra TKY kavramının tanımı ve örgütleri TKY'ne götüren nedenler tartışılacaktır. Son bölümde ise genelde eğitim, özelde ise yükseköğretim kurumlarında TKY uygulamalarına ilişkin teori ve uygulamalara yer verilerek, eğitim sektöründe TKY boyutları tanımlanacaktır.

2.1. Kalite

Gerek toplam kalite, gerekse tek başına kalite, geçmişten beri hep daha iyiye ulaşma çalışmalarının bir çabası olmuştur. Hergüner (2000, s.13) daha öteye geçerek, "TKY, Aristo'dan beri üzerinde tartışılan, insanın iyi olması, iyi olanı seçmesi ve farklı düşüncelere önem vermesi, yeni şeyler öğrenerek sürekli gelişmesi gibi temel kavramlarla ilgilidir" der. Kalitenin tanımı konusunda yüzlerce değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en önemlilerine değinmek, kalite olgusunu daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

Kalite; bir malın ya da hizmetin tüketicisinin isteklerine uygunluk derecesidir (Juran, 1988). İyi bir ürün için aranan özelliktir. Sürekli başarı demektir. Kalite anlayışında, iyinin de iyisi vardır. Üretilen bir malın eksikliğini bulmak değil, onu eksiksiz üretebilmektir (Sayiner, 1998). Kalite şartlara uygunluktur (Crosby, 1996). Bu ve benzeri tanımları birçok yerde bulmak mümkündür. Biraz daha resmi bir tanım vermek gerekirse, kalite; Uluslararası Standardizasyon Teşkilatının tanımına göre, "bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır."

Goddard ve Leask biraz daha değişik yorumlamayla, kalitenin müşteri tarafından tanımlanacağını belirtmişlerdir (Ensari, 1999, s.23-24).

2.2. Kalite Çalışmalarının Tarihçesi

Aslında geçmişten günümüze gelen bütün yönetim anlayışları belli bir oranda bünyelerinde kaliteyi bilmeden de olsa barındırmışlar ve kalite anlayışı bugünkü anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır. Zaten doğal olarak gelişen bir iyileştirme, yaptığımız işi daha iyi yapmaya çalıştığımız çaba her zaman varolmuştur.

Biraz daha gerilere gidersek, geçmişte, düşük girdilerle yüksek düzeyde bir çıktı sağlamak mümkün görünmüyordu. William Edward Deming, New Jersey'deki Bell laboratuvarlarında Walter A. Shewhart ile tanışır ve bu tanışma onu toplam kalite çalışmalarına götürecektir önemli bir adım olur. Walter, işçi performanslarını ölçebilen bir metod bulmuştur. Yüksek kalite daha ucuza mal olacaktır. Kalite yönetimi felsefesinin ortaya çıkışında Shewhart'ın buluşları Deming'in araştırma ve geliştirmelerinde önemli bir yer tutar (Juran, 1988).

Deming sonraları bunu geliştirerek, Planla-Yap-Sına-Uygula modeline çevirir. Önce küçük bir üretim modeli yaratılıyor ve bu küçük bir birime uygulanıyordu. Bu da gitgide, sürekli gelişme ve öğrenme için, basit ama etkili olarak bilgi üreten bir araç haline alıyordu (Deming, 1986).

1950'de Deming Japonya'ya, Kalite Kontrolü konusunda bir konferans vermek üzere davet edilir ve burada geliştirdiği modeli öğretir. 1954 yılında Amerikalı istatistik uzmanı Joseph M. Juran'ın çalışmaları Deming'i destekler niteliktedir. Juran'da sürekli olarak kalitenin önemine değinir (Köksal, 1998, s.14). Gene aynı yıllarda General Elektrik'in kalite şefi Armand Feigenbaum kalite konusunda ki çalışmalara, Deming ve Juran'ın düşüncelerini destekler nitelikte eklentiler yapar.

Sonuçta 1970'li yılların sonuna doğru, Japonların bu çalışmalardan etkilenen sanayideki başarıları Amerikalıların da dikkatini çeker. Kalite anlayışı, yani yavaş yavaş TKY düşüncesi kafalarda yer etmeye başlar (Yaylacı, 2002, s.15).

Nihayet TKY uygulamaları günümüze kadar gelmiş, üretim sektöründen sonra, hizmet sektöründe, 1985'lerden itibaren de eğitim sektöründeki yerini almıştır.

Burada üretim sektörü ile hizmet sektörü arasındaki bazı farklara değinmekte fayda vardır.

Hizmet sektöründe, hizmeti veren ile alan arasında doğrudan doğruya bir ilişki vardır. Ayrıca, hizmetin zamanında, ilk defasında ve doğru verilmesi gerekir. Üretim sektöründe hatalı ürünü telafi etmek çoğu kez mümkün iken, hizmet sektöründe böyle değildir. Öte yandan hizmetin tanımlanma güçlüğü vardır. Çünkü hizmet daha çok bir süreçtir. Hizmet yüzyüze yapılmakta olup, çoğunlukla hizmeti verenlerin hizmeti verme anında en iyiyi ve doğruyu verebilmeleri için eğitilmeleri gerekir. Son olarak, üretim sektöründe çıktı başarısı kolayca ölçülebilirken, bu hizmet sektöründe daha zordur ve daha uzun bir süreç gerektirir (Ensari, 200, s.18-19).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Kalitenin tanım ve tarihçesine baktıktan sonra, TKY'ni de tanımlamak yerinde olacaktır. Bu konuda da literatürde birçok tanıma rastlamak mümkündür.

TKY, örgütün etkinlikleri ve sonuçları yerine, süreçler üzerine odaklaşan tüm örgüt üyelerinin niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplama analizine dayandıran bir yaklaşımdır (Özden, 1998, s.36).

TKY uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir (İstanbulu, 2000, s.1).

Gelişen işletme anlayışları TKY'ne ışık tutmuş ve az girdi ile çok çıktı sağlamak mümkün hale gelmiştir. Yönetimin kalitesi ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış daha geniş anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Yeni düşünceler kabul görmüş ve aşağıdaki kuralların uygulanabilirliği fikri ağırlık kazanmıştır;

1. Kaliteli çıktı ve sonrasındaki hizmet tüm çalışanların işidir.
2. Sürekli olarak daha kaliteli birşey üretilebilir.
3. İş, kaliteden ödün verilmeyerek daha hızlı hale getirilebilir.
4. Tüm çalışanlar kaliteli üretimin birer parçasıdır.

Ayrıca toplam kalite ile değişen bazı anlayışlar şunlardır:

İşletme içinde eğitim pahalı değil, aksine, yapıldıkça kalitesi artan ve hatayı daha aza indiren bir olgudur. Çünkü bu anlayışa göre, kalite yükseldikçe maliyet düşer. Kusursuzluk temel hedef olmalıdır. Küçük veya büyük herhangi bir hataya izin verilmemelidir. En küçük bile olsa kalite geliştirmesi bir zorunluluktur. Kaliteyi sağlamak zaman kaybettirmez, aksine kazandırır. Kontrollü hız kaliteyi artırır. Müşterinin, her türlü gelişmeden haberdar edilmesi gerekir. Her tür yeni düşünce her yerde her an bulunabilir. Önemli olan ortaya çıkarılmasıdır. Tüm sağlayıcılar, kalite konusunda birbirleri ile yarış halinde olmalıdırlar. Çünkü TKY bir anlamda, insan kaynakları ve bilgi sistemlerine destek veren bir unsurdur (Kavrakoğlu, 1998).

Deming, TKY'ne geçiş aşamalarında istatistiki sonuçlar üzerinde durur. İşgörenlerin eğitilmeleri, bölümlerin tek başlarına değil, birbirlerine bağlı, eşgüdümlü bir şekilde çalışmaları, sıfır hata, işgörenlerin çalışma saatlerinde işyerlerinde boş yere bulunmalarını değil kaliteli bir iş yapmalarını ve onların da istatistiki sonuçları alıp yorumlayabilmelerinin önemini vurgular (Deming, 1986).

Toplam kalitedeki gelişmeler, aşağıdaki açıklamaları da gerekli kılmıştır.

1. Stratejik isteğin formüle edilmesi: Bu kurumun vizyonudur.
2. Organizasyon şemasının ve yetiştirme programlarının dizaynı: Bu, kalite topluluklarının oluşturulması ve kalite uygulamalarının koordinesi açısından önemlidir.
3. Müşteri memnuniyetinin sağlanması: Müşterinin ne istediği ile ilgilidir. Kısaca, müşterinin istediği malı, rekabetçi piyasada en iyi şekliyle sağlamaktır.
4. Sürekli gelişmenin faydasının vurgulanması: Küçük bile olsa her tür gelişmenin faydalı olduğunun bilinmesi ve kabul edilmesidir.
5. Performans sonuçlarının dikkatle değerlendirilmeleri: İşlerin ne derece iyi gidip gitmediğinin ve gitmiyor ise nerede düzeltme yapılması gerektiği konusunda bilgi, veri edinilmesi için başvurulan metodudur.

2.4. Neden Toplam Kalite Yönetimi?

TKY insan yaşamını anaokulundan üniversite sonrasına kadar etkileyen bir yaklaşım olarak gözükmektedir. Bu nedenle tüm ülke kültürünü değiştirmeye adaydır. Kısa süreli değil, uzun süreli daha etkili olacağı düşünülmektedir. Bu anlamda, hayatımız boyunca devam eden eğitim olgusunda, TKY çalışmaları ayrı bir önem kazanmaktadır (Yaylacı, 2000).

Yapılan araştırmalar sonucu, TKY uygulayan işyerlerinde aşağıdaki gelişmeler saptanmıştır.

Kurumların kar oranları artmıştır, yeni müşterilere ulaşılmış ve müşteri sürekliliği sağlanmıştır. Maliyetler azalmış, ekip çalışması anlayışı yerleşmiştir (Elmuti, Kathawala ve Manipallil, 1996, s.2). Çalışanların kararlara bizzat katılması sağlanmış, bu aldıkları kararlara karşı sorumluluk bilinçleri gelişmiş ve bunun sonucunda olumsuzluklardan sorumluluk duyacakları ve çözüm üretecekleri ortam oluşturulmuştur.

İşgörenin çalışma koşulları iyileştirilirken, hatalı üretim azalmış, iletişimde de büyük gelişmeler sağlanmıştır (Elmuti, Kathawala ve Manipallil, 1996).

2. 5. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Küreselleşme hareketleri ile beraber, eğitimdeki en ciddi değişim, eğitim sektörünün pazar ekonomisi ile tanışmış olmasıdır. Bu anlamda rekabet etme özelliği kazanan eğitim kurumları ayakta kalabilmek için yeni öğretim yöntemleri ile beraber diğer her alandaki yeniliklerle de tanışma ve onları uygulama gereği duymuşlardır. Bu nedenle eğitimde TKY, bir gereklilik değil zorunluluk olmuştur. Hatta kalite çalışmaları son yıllarda bir eğitim yönetimi yaklaşımı haline gelmiştir (Owlia, Aspinwall, 1997). TKY'nde kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir. Artık eğitim yönetimi de belirli şekillerle ölçülebilir durumdadır. Çünkü ölçülemeyen hiçbirşey yönetilemez ve iyileştirilemez (Kitapçı, 2001, s.205).

2.5.1. Teori ve Uygulamalar

Eğitimin, klasik sözlük ve eğitimcilerin tanımından çıkarak daha genel bir ifadesini bulmaya çalışırsak, bize iyi bir dünya vatandaşı olarak sistemi, düzeni anlama yolunda gerekli kavramları kazandırmayı amaçlayan bir kurumdur diyebiliriz (Köksal, 1998).

Yukarıda tarihçesi verilen TKY'nin gelişimi, eğitimde de yansımalarını bulmuştur. TKY'nin eğitim alanında uygulanması 1980'lerde başlamış ve 1990'lı yılların başında ses getirmiştir (Elmuti, Kathawala ve Manippallil, 1996). TKY aslında kim için, neyi, nasıl, nerede, niçin yaptığımızı sorgulama yöntemi olarak kabul edilmektedir. Eskiden herkes kendisini en iyi ilan ederdi. Oysa TKY anlayışı ile, bazı kriterlere göre örgütü müşteri değerlendirmektedir (Ruben, 1995, s.137). Amaç müşteri memnuniyeti ise TKY'nin uygulanması gereken en önemli yerlerden biri eğitim sektörü olmaktadır. Çünkü atmosferinin insani ilişkilere dayalı olduğu yerlerden birisi okul ortamıdır. TKY, yalnızca insanın önündeki engelleri kaldırmakla kalmamakta, aynı şekilde insanın özellikle insan faktörü ile birebir iş yapan eğiticinin içindeki gizil gücü de ortaya çıkarmaktadır.

Bugün mevcut olan üniversite organizasyon yapılarımızın ağırlıklı olarak, öğrencilerimizin beklentilerine göre oluşturulduğunu söylemek oldukça zordur. Çünkü üniversitelerin yapılanması aşamasında TKY, yani öğrenci beklentileri analiz yöntemleri yoktu. Dolayısıyla TKY, bu yeni yöntemleri ve yapıları organizasyona oturtmak için kaçınılmaz gibi görünmektedir.

Eğer eğitimin, temel amacının ekonomik ve sosyal kalkınmanın temeli için zorunlu ve yeterli sayıda insangücünün yetiştirilmesi olduğunu iddia ediyorsak, kalkınmayı gerçekleştirecek olan insana da önem verilmesi gerekir (Melek, 2001). Eğitimin de, birebir insanla yapıldığı dikkate alınırca, eğitimde TKY uygulamaları daha önem kazanmaktadır. Çünkü, eğitimin girdisi ve çıktısı insandır. TKY'ne geçiş aşamasında, stratejik planların yapılmasında, plan ve programların geliştirilmesinde, işgören eğitiminde, insan faktörünün etkisi küçümsendiğinde verim düşüklüğüne sebep olunur. Eğitim, iyi, doğru, dürüst, sorumluluk duyan, yalnızca tüketen değil aynı zamanda üreten olma gibi temel toplumsal değerleri bilen insanın yetiştirilmesini hedefler. Daha da önemlisi, geçmişteki, zorla eğitim kavramı eskide

kalmış, geçerliliğini yitirmiş, yerini gerçek anlamda bilerek, *ihtiyacı belirleyerek öğrenme* almıştır. Çünkü TKY'nin en temel özelliklerinden birisi de insanın bakış açısını değiştirmektir. Bunun en etkili yolu ise eğitim aracıdır. Eğitimin amacı, her ne kadar kısa vadeli özel eğitim uygulamaları ile akışsa da, temel amaç kar değil yeni nesilleri verimli bir şekilde yetiştirmektir.

Son zamanlarda ğrenci müşteri olarak görülmeye başlansa da, bu konu tartışmalıdır. Çünkü müşteri deyince genellikle son kullanıcı veya son tüketicisi anlaşılmaktadır. Doğrudan ğrencinin müşteri olduğunu söylemek eğitimde zordur. Çünkü ğrencinin bir ürün olduğunu dşnrssek eğitimde müşteri, bu ürünü kullanan piyasa, iş çevreleri veya doğrudan insanlar, yani toplumdur. O zaman, eğitimde TKY açısından amaç, toplumun memnun edilmesi olmalıdır. Kaldı ki müşterinin de kalite konusunda bilinçlendirilmesi TKY'nin bir gereğidir (Freed, 1997).

Yine burada Deming'in okul ve eğitim üzerine bazı düşüncelerine değinmek faydalı olacaktır. Deming, okulun öğrenciler ve öğretmenler için mutluluk verici bir yer olması gerektiğini söyler (Deming, 1986). Öğretmen sürekli gelişmeyi sağlayan bir yardımcı, kolaylaştırıcı durumundadır. Deming'in diğer bir ilkesi ile öğrenciler, gelecekteki öğrenmelerinde ortaya çıkabilecek sorunlardan kaçınmayı da öğrenmektedirler.

Okulun bir fabrika olmadığı bilinmelidir. Öğrenci rn değildir. rn, ğrencinin aldığı eğitim, kazandığı bilgi ve yeteneklerdir. Öğrenci ve öğretmenler süreç içerisinde birer müşteridirler. Çünkü her ikisi de eğitim ve öğretimden büyük oranda işini zevk alarak yapan gruplardır.

Kalite felsefesini Japonya'ya götüren Deming, birşeyler yanlış gittiğinde, hata veya hatalıya kilitlenilmemesini, sistemin dzelttilmesini, sorunların kaynağının sistemin kendisinde olduğunu söyler (Deming, 1986). Japonlar, toplumsal gelişmeye veya bir kurumun gelişmesine verilen desteği "Kaizen" diye adlandırmaktadırlar. İkinci Dünya Savaşı sonrasında gerçekleştirilen mucizevi gelişmenin arkasında Kaizen ruhu yatmaktadır. Japonların Kaizen dedikleri sürekli gelişimin eğitime uygulanması hali, eğiticinin, kendisini, ailesini, arkadaşlarını, meslektaşlarını, içinde yaşadığı

toplumu, sonunda iş ortamını geliştirme konusunda hiç bitmeyecek olan öğrenme halini ayakta tutmaktır.

Deming'in 14 ilkesine dayalı 4 temel prensip şunlardır (Bonstingl, 1992).

1. *Müşteri ve sağlayıcıya odaklanma,*
2. *Sürekli gelişime tam bir bağlılık,*
3. *Sistem / süreç yönelimi,*
4. *Üst yönetimde güçlü ve tutarlı bir Toplam Kalite liderliğidir.*

Diğer taraftan, TKY'nin eğitimde yansımalarının diğer bir önemi, öğretmenler olarak yalnızca, öğrenmeyi öğretmek durumunda olunmasının yetmemesi gerçeğidir. Kendimizi de, içinde yaşadığımız toplumu da sürekli gelişim fikrine açık, rehber ve model bireyler olarak yönlendirmek zorunlu gözükmektedir. Çünkü bu TKY'nin olmazsa olmaz koşullarından birisidir. Ayrıca öğrenme ve öğretme aşkı ile dolu olmak, bunu çevredeki diğer insanlara da aşılacak ve hep birlikte toplumu eğiterek daha ileriye götürmek amacı TKY anlayışı ile oldukça örtüşmektedir. ASCD (Association of Supervision and Curriculum Development) adına çeşitli dünya ülkelerinde danışmanlık yapan kalite uzmanı John Jay Bonstingl'in çalışmaları bunu destekler niteliktedir. Bu kişiye göre, kaliteli bir yaşam için insanlar genelde, kendi yaşamlarıyla ilgili ne tür ve nasıl sorumluluklar almaları gerektiği konusunda çok iyi bilmelidirler. Öğrenciler, takımları aracılığıyla bireysel ve toplu performansı geliştirme yollarını, diğerlerinin gelişimini sağlamak amacı ve yoluyla öğrenmek durumundadırlar.

Öğrencilere, öğrenci süreç ve yöntemlerini değiştirip geliştirme yolu ile, yıl sonu başarılarının en üst seviyeye gelmesi sağlanabilir. Ayrıca yaşamı bir yolculuk olarak düşünmeli ve dolu dolu yaşamaları salık verilmelidir. Bu arada işlerini her defasında daha doğru ve hızlı yapmanın yollarını aramak ve bulmak zorunda oldukları hatırlatılmalıdır. Aynı şekilde, öğrenci anlayışı da değişmeli, öğrencinin, sınav stresi ve notlarla sıkılan, strese giren kişi değil fakat kendi öz bilgi ve birikimi ile düşünme kapasitesini sürekli canlı kılan ve birşeyler öğrenen bir kişi olduğu düşüncesi yerleştirilmelidir (Köksal, 1998, s.50). Başarılı başarısız uygulamasına son vererek herkesin farklı konularda başarılı olabileceğini ortaya koymak TKY'nin bir gereğidir.

Sonuç olarak, tüm işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi anlamına gelen TKY, her eğitim kurumunda uygulanmalıdır. Bunun da ilk basamağı değişime gereksinim duyulduğunun farkına varmak ve bunu çevreye yaymaktır.

2.5.2. Yükseköğretimde TKY

Türk toplumunun en son anayasası olan 1982 Anayasasında yükseköğretim kurumları; “çağdaş eğitim öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile, ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim- öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve *insanlığa hizmet* üzere kurulmuş, kamu tüzel kişiliğine ve *bilimsel özerkliğe* sahip kurumlardır” diye geçmektedir (Serhat Yayınları, 1998, s.88).

1923'te tek olan yükseköğretim kurumu sayısı bugün 77'ye ulaşmış olup, bunların 54'ü kamu, 23'ü vakıf üniversitesidir.

Özellikle Vakıf Üniversiteleri'nin kurulması ile kamu üniversitelerinde de kendini gösterir bir şekilde kalite geliştirme çalışmalarına yönelim başlamıştır. Yukarıda tanımından da anlaşılacağı üzere, temel işlevleri eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplum hizmetleri olan yükseköğretim, kaynak sorunları nedeni ile rekabet ortamına yönelmiş ve kendisini bir pazar ortamında buluvermiştir. Her ne kadar bazı çevreler bunu sosyal devlet ilkesine aykırı olarak kabul etse de, geline nokta kaynak sorunları nedenleri ile yükseköğretim kamu üniversitelerinde de paralı hale gelmiş durumdadır. Bu ayrı bir tartışma konusu olmakla birlikte, kalite çalışmalarını yakından etkilemekte ve her ne kadar eğitimde “müşteri” kavramı garip karşılanırsa da, tartışılmaktadır. Bu nedenle, yükseköğretimde de müşteriye tanımlamak gerekir. Çünkü kaliteyi önce müşteri belirlemektedir. Bu da daha önce değinildiği gibi, öğrenciler, öğretim elemanları, çalışanlar, diğer paydaşlar, iş çevreleri, mezunlar ve sonunda da tüm toplumdur.

Bununla beraber, rekabet ortamının gerekliliği, devlet üniversitelerimizin yurtdışı ve vakıf üniversitelerinin sahip olduğu idari ve mali yetkilere sahip olmaları gerektiği YÖK raporunda belirtilse de, bu koşul henüz tam olarak yerine getirilmiş sayılmaz.

Aynı raporda, yükseköğretimde özelleşmenin hedeflenen seviyeye gelemediği, özellikle devlet üniversiteleri sayılarının birdenbire arttığı belirtilmektedir. Söz konusu raporda, vakıf yükseköğretim kurumlarının yaygınlaşması için kalite kontrol, diğer birkaç konu arasında önemli görülmektedir. Aslında ülkemizde geç kalınmış olsa da, dünyada 29 Mart 1985 yılında yayınlanan ve 'Jarrot Raporu' adı ile anılan rapordan sonra, "kalite kontrol" yükseköğretimin gündemine girmiştir (YÖK, 2002). Kalite ölçümleri genellikle şu alanları kapsar; Kayıt süresi, kütüphane hizmetleri, yemek servisi, insan kaynakları, bir istek veya şikayete verilen cevap süresi ve maliyeti (Ruben, 1995, s.178).

Burada, birincil planda memnun edilmesi gereken öğrenci karakterine değinmek yerinde olacaktır. Yükseköğretimde en önemli üç süreçten ikisi öğrenci ile yakından ilgilidir. Birincisi öğrenme ve öğretme süreci, ikincisi, öğrenci destekleme sürecidir. Türk öğrencileri gerek amaçlar, gerekse sınav sistemleri açısından yabancı ülke öğrencilerine benzememektedir. Çünkü yabancı öğrenciler profesyonelleşmek isterlerken, Türk öğrencilerin büyük çoğunluğu, sistemden dolayı yalnızca sınıf geçmek isteyebilmektedirler. Bu da sonuçta öğrenciyi değerlendirme olmaktan çıkıp, üniversite sınavlarında olduğu gibi öğrenciyi sıralamak olmaktadır. Bu anlamda, kalite açısından, öğrenci değerlendirmesinde öğrenci katılımı önemli bir kriterdir. Temelleri ortaöğretimden zayıf olarak gelen öğrenciler, üniversitelerin başarı çitasını düşürebilmektedir.

Diğer önemli bir süreç de eğitimde yönetici yetiştirme süreçleridir. Bugün eğitim sektöründeki birçok yönetici, iyi yöneticilik eğitimi aldıklarından dolayı değil, iyi öğretmen olduklarından buldukları pozisyonlara getirilmişlerdir. Oysa her zaman iyi öğretmen, iyi yönetici anlamına gelmemektedir. Kişi ve takım başarılarını, zamanında ve adil olarak tanıma, yöneticilikte çok önemlidir. İletişim ve iletişim kanalları-bülten, mesajlar, grup toplantıları, vb.- ayrı birer öneme sahiptirler (Radford. ve Williams, 1997, s.178).

Yükseköğretimde TKY açısından, öğrenci ve bazı süreçlere değindikten sonra, TKY boyutlarını da irdelemek yerinde olacaktır.

2.5.3. Eğitimde TKY Boyutları

TKY anlayışı aslında sürekli gelişmeyi gerektirir. Eğitimde sürekli gelişme konusu eğitim kurumlarının niteliklerinden dolayı daha rahat sağlayabilecekleri bir konudur. Her zaman daha iyiyi arama isteği ve çalışmaları TKY ile örtüşürken, eğitim kurumları bunu kendi iç dinamiği ile sağlayabilecek güce sahiptirler (İstanbulu, 2000).

Yükseköğretim alanında TKY uygulamalarını etkileyen bir dizi temel faktör vardır.

2.5.3.1. Liderlik:

TKY boyutlarının en önemlilerinden bir tanesidir. TKY'ni uygulayacak, önyak olacak, çalışanları motive edecek olan lider pozisyonundaki kişi, girişimci, azimli, vizyon sahibi, gelişimci, insanlara inanan, sorumluluk sahibi, özgün, gerçekçi, risk alabilen, kendisini insanlara adayan, yol gösteren olmalıdır. Klasik eğitimci anlayışımız, öğrencileri notlama sistemi ile ya da diğer disiplin cezaları ile eğitmeye çalışandır. Oysa gelişen TKY'nin liderlik anlayışı, çalışanlara insancıl davranarak, kendi örnek tavırlarıyla gelişimlerine kılavuzluk eden, onları anlayan, yönlendirendir (İstanbulu, 2000, s.2).

Deming, okul yöneticisinin güçlü bir liderliği olmadıkça, değişim ve dönüşümün yapılamayacağı görüşündedir (Deming, 1986). Eğitimde yönetici TKY uygulamasında, lider rolünü de üstlendiği için, öğretmen önerileri değerlendirilip, ödüllendirilmelidir. Lider olduğu için de, kalite konusunun bir numaralı sorumlusudur.

Yine bireylerin en mükemmeli yapmaya çalıştıkları ortamı yaratmak, desteklemek, geliştirmek eğitim yöneticisinin işidir. Korkuyu okul dışına atmak, korkuya dayalı eski sistem anlayışını ortadan kaldırmak, onun yerine, insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkartıcı, sürekli gelişmenin sağlandığı bir ortamı yaratmak da eğitim yöneticisinin, liderinin görevidir.

2.5.3.2. İyileştirme:

İyileştirme, diğer önemli faktörlerden birisidir. Çalışanların kararlara katılması, süreçlerin kısaltılması, müşteri isteklerine yönelme iyileştirme konusunda atılacak adımlardan birkaçıdır. Katılımcılık sayesinde çalışanların işlerine bağlılıkları, kuruma karşı geliştirecekleri tavır belirlenir (Oswald, 1996). Bu sayede istekli çalışan, yetki devretmeye hazır yönetim, karşılıklı olarak gelişime sahip olacaktır. Bireysel yaşamımızı daha kaliteli kılmaya çalışırken, çevremizde ve kurumumuzda sürüp giden olumsuzluklara karşı kayıtsız kalamayız.

Yine kurumlarda, geçmişteki yöneten-yönetilen anlayışları sona ermiş, insanın öne çıkması ile, birliktelik, takım ruhu ve katılımcılık ön plana çıkmıştır (Kanji ve Tanbi,1999).

TKY'nin ruhunda insanların daha iyiye ulaşmaları bakımından daha iyiye yöneltilmeleri olduğu için, gelişim çabalarında bireysel başarısızlıkları suçlamaya değil, çıktı ve süreçlerin iyileştirilmesi hedeflenmelidir.

2.5.3.3. Öğrenci Odaklılık:

Yeni eğilimlerden birisidir. Artık dünyada üretim sektöründe, “yaptığını satan” değil, “satılabileni yapan” şirketler ayakta kalabilmektedirler. Bu da şirketler için müşteri odaklı olmayı zorunlu kılmaktadır (Sayiner, 1998, s.31). Eğitim sektöründe ise hem öğrenci tam bir müşteri olmadığı, hem de eğitimde “müşteri” sözcüğü akademisyenler tarafından tepki topladığı için, “öğrenci odaklılık” demek daha uygun olacaktır (Freed, 1997). Buna göre öğrenci şikayet ve istemleri sık ve düzenli aralıklarla anketler veya benzer ölçüm yöntemleriyle ele alınır, bu ve diğer konularda sürekli iyileştirme sağlayıcı önlemler uygulamaya konulur. Öğrenciyi odak noktası yapmak bir anlamda eğitimin daha kaliteli yapılmasını sağlayacaktır. Günümüzde, belki öğrencinin veya iş dünyasının ne istediğini ortaya çıkarıcı çalışmalar yapılamadığı için, bizce önemli ama onlarca önemsiz birçok konuya gereğinden fazla eğilinmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta, müşterinin her zaman haklı olduğu anlayışı ile çok popülist hareketlerle, aynı zamanda kalitesizliğe sebep olma riski vardır. Buna karşı TKY'nin, daha önce değinilen müşteriyi aynı zamanda eğitme anlayışı devreye sokularak bu durumun üstesinden gelinebilir.

2.5.3.4. Uygulama Sorunları:

Uygulama sorunları, performans değerlendirme sistemini, takım çalışmalarını, zaman konularını kapsamaktadır (Kanji ve Tanbi,1999) Teoride herşey yolunda gözükmektedir. Ancak asıl sorunlar uygulama aşamasında yaşanmaktadır. Eğer çalışanlar kalitenin faydalarını bilip bu şekilde eğitilseler, takım çalışmalarına daha yatkın olurlar. Aksi taktirde en kolay yol, öne çıkan olumsuzluklarda takım elemanlarının birbirlerini suçlamaları olur.

2.5.3.5. Eğitim ve Yönetmel Uyum:

Kurumlarda olması gereken Ar-Ge veya kalite kurulları, eğitimin niteliği, akademik ve idari birimler arasındaki uyum, yükseltme ve atamalardaki kriterler, eğitim ve yönetmel uyuma girmektedir.

Örneğin, kurumlar gelirlerinin % 3'ünü Ar-GE'ye ayırma durumundadırlar. Meslek içi eğitim için, eğitimcilerin özellikle 3 ayrı alanda çok iyi yetiştirilmeleri gerekmektedir. Dünyada gelişmekte olan yeni öğretim sistemlerini, yeni değerlendirme ve ölçme tekniklerinin uygulamalarını ve yeni yönetim sisteminin ilke ve prensiplerini öğrenmek birer gerekliliktir (Köksal, 1998). Çevre değişirken, herşey değişirken, metod değiştirmeye kayıtsız kalınamaz. Hizmet içi eğitim planları yapıp uygulamak, uzmanlar getirmek, gerekli araç-gereç ve TKY uzmanları istihdam etmek belirli bir finans sorununu da beraberinde getirmektedir. İşte bunlara olan yaklaşımımız, TKY uygulamalarında önemli sonuçlar doğurmaktadır.

2.5.3.6. Model Alma:

Diğer önemli uygulama boyutlarından birisidir. Üretim sektöründen veya bir başka kurumun uyguladığı aynı sistemi kendi kurumlarına uygulamaya çalışan kurumlarda sonuç başarısızlık olmaktadır (Koch, Fisher, 1998). Çünkü eğitim sektöründen bile olsa bir kurumun ihtiyaçları, beklentileri, vizyon ve misyonu ile, başka kurumunkiler uyuşmayabilmektedir. Bu bir de örnek alınan modelin üretim sektörü olduğu düşünülürse, uygulamada sorunlar daha büyük olabilmektedir (Freed ve Klugman, 1997).

Sektörde örnek alınacak bir model olmaması, % 32 oranında uygulamayı ve motivasyonu zorlaştırmaktadır (Acuner, 2002, s.127-134). Başkent Üniversitesi tarafından 1997 yılında yapılan benzer bir çalışmada yetersiz zaman ve personel, eksik bilgi, kötü organize yapıları ve motivasyon eksikliği, engeller arasında yer almıştır.

2.5.4. Yükseköğretim Kurumlarında TKY'ne Geçişin Önündeki Engeller

Diğer ülkelerde kalite konusundaki çalışmalar çok öncesine dayandığı halde, Türkiye'de YÖK tarafından henüz 2002 yılının sonlarına doğru Üniversitelerarası Kurul'da kalite konusunda, hem de bazı eksik kriterlerle karar alınmıştır (YÖK Raporu). Alınan kararda yaptırımın ne olacağı belli olmazken, gelişmiş ülkelerde bu, devlet tarafından verilen kaynak kısıtlaması hatta kesilmesine kadar gidebilmektedir. TKY'nin yükseköğretimde, dünyadaki uygulamalarında da ciddi engellerle karşılaştığını görüyoruz. Yükseköğretim kurumları büyük kampanyalarla bu işe kalkışmalarına karşın, tam uygulayamadıklarından, başarısız olmuşlardır. Bazıları daha yarı yolda başarısızlığı kabul etmiş, ancak çok azı sonuna kadar belirli ölçülerde uygulamaya çalışmışlardır (Koch ve Fisher, 1998). TKY'ne çok fazla güvenilmesi, moda bir akım olarak görülmesi ve uygulamaya geçtikten sonra herşeyin düzeleceğine inanılması önemli engellerden birkaçıdır.

TKY'nin eğitim sektöründe uygulanışı, üretim sektöründe olduğu kadar geniş ve yaygın değildir. Çünkü eğitim sektöründe olumsuzluklar çok sonradan farkedilmektedir. Bunu bir de yükseköğretimle sınırlayınca elde fazla birşey kalmamaktadır. Türkiye koşulları bunu daha da daraltmaktadır. Eğitim sektöründeki kazanımlar çok sonraları ortaya çıktığından, sektör adına elde kalanlar gerçekten çok azdır. Dolayısıyla yükseköğretimde TKY uygulamalarına geçiş dünyada ve Türkiye'de ciddi engellerle karşılaşmaktadır.

TKY uygulamalarına ilişkin temel ilkelerin uygulanmasında yaşanan başarısızlıklar, TKY'ne geçişin önündeki temel engelleri oluşturmaktadır. Bu faktörler başlıca, liderlik, kurum kültürü, takım çalışma alışkanlığının olmayışı, bilgi toplama ve analiz eksikliği, performans değerlendirme, öğrenme ve öğretme, öğrenci odaklılık, katılım, iletişim eksikliği, başarısızlık korkusu, süreç iyileştirme çalışmaları, akademik standartlar, finansal konular ve Türkiye'deki üniversitelerin kurumsallaşmaya

gidememelerinden oluşmaktadır. Bir araştırmada çalışanların kendilerini % 64 oranında günlük işlerden alamadığı gelmektedir (Kanji, 1999, s.10). Önemli görünen ve uzun zaman alan toplantılar bazen sorunları masaya yatırmaktan çıkıp, bir rutine dönüşmektedir. Kurum kültürünü geliştirme de, İngiliz üniversitelerinde kaliteyi adapte etmede yeni yöntemlerin eksikliğini göstermektedir (Kanji, 1999).

Herkesin “çevreciyim” dediği, ama çevre kirliliğinin had safhada olduğu bir dünyada “kaliteciyim” diyerek, kalitesizliğe sebep olmak da olası bir sorun olarak görülebilir. Bazen uygulamalarda TKY taraftarı yöneticiler bile, kişisel kapris ve hırslarından dolayı tam tersi bir tepki ortaya koyabilmektedirler. Klasik yapıyı benimsemek kolaydır. Oysa liderler kendilerini olumlu yönde değiştirmelidirler. Kimin ne ölçüde kalite çalışmalarından sorumlu olduğu açıklığa kavuşmalıdır. Açık ve dürüst bir tutum geliştirmemeleri, göstermelik iş yapma, problemleri görmezden gelme gibi konular ciddi liderlik hatalarıdır. Oysa kişilerin teori ve pratiği aynı olmalıdır. ABD’de 1992-94 yılları arası araştırma kaynakları, yükseköğretim kuruluşlarının % 61’ inde rektörlerin TKY ile ilgilendiklerini ortaya koymaktadır. Buna karşın benzer konuda ülkemizde yeteri sayıda araştırma, veri ve model eksikliği göze çarpmaktadır (Saatçioğlu, 2000).

Bir eğitim kurumunda, birinci derecede memnun edilmesi gereken birisi olan “öğrenci” geribildiriminin dikkate alınmaması, uygulamaları başarısızlığa uğratmaktadır. Fakülteler kendilerini haddinden fazla bağımsız, güçlü görüp, inatçı davrandıklarında, TKY uygulamalarında sorun yaşanmaktadır (Roberts, 1995, s.14). Çünkü, TKY öğretim elemanlarının sınıf içi uygulamalarına dahi müdahale etmektedir. Hatta fakülte ödüllendirmesi ve tanınması ile TKY’nin sistemleri arasında büyük fark vardır.

TKY’nde diğer bir engel rekabet anlayışı ile eğitim faaliyetini sürdürmektir. Oysa 1989 yılında yapılan bir araştırma, işbirliğinin % 87 oranında daha iyi sonuç verdiğini göstermiştir (Cole, 1998, s.5). İletişim eksikliği, öğrenci, akademisyen, sağlayıcılar, veli ve iş dünyası, tüm çalışanlar arasındaki istek ve beklentileri ortaya çıkaramamaktadır. Üzerinde görüş birliğine varılamamış istek ve beklentilerin eksikliği de, hizmetlerde ve çıktılarda büyük ölçüde hasar yaratmaktadır. Departmanlar arası engeller, yarışlar, kişisel sürtüşmeler, problemlere farklı

yerlerden bakma, farklı öncelikler, genel amaçlardan sapma TKY'ne geçişte ciddi engel oluşturmaktadır (Freed, 1997).

Çünkü temelde insan faktörüne dayalı bu sektörde eğer sınıfta iyi eğitim-öğretim verilmiyor, idari personel işini doğru dürüst yapmıyorsa, TKY'nin yapacağı birşey kalmamaktadır. Hangi süreçleri iyileştirirseniz iyileştirin, eğitim, öğretimin bazı temel işlevleri vardır ki, aksatılmaması gerekir. Aslolan, eğitim-öğretim, araştırma, yayın, danışmanlık gibi konuların bir düzene kavuşturulmasıdır. Öğrenciler istatistiklerin faydasını görmeli, değerlendirme stratejilerini bilmeli, akademik standartların ve kesin kuralların olumsuz etkilerinden korunmalıdır. Çünkü öğrenci yapısı, öğrenme teknolojilerindeki yöntemler, demografik dağılımlar, YÖK ve hükümetlerin kararları, paydaşların güç dağılımında sürekli değişimler yaşanırken, öğrencinin değiştiği ve değişmemiz gerektiği, üzerinde düşünülmesi gereken bir olgudur. Öğrenci yapısının değiştiğini kabul ediyorsak, sistemi ve kendimizi de bu yönde değiştirmemiz gerektiği gerçeğini kabul etmeliyiz. Kamuda mevzuat buna belki izin vermemektedir, ancak gelişen vakıf üniversiteleri de buna belirli ölçüde cevap verememektedir.

Aynı çalışmada bilimsel özerklik ve demokratik işleyişin olmaması, 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası, terfi sistemi birer engel olarak görülmektedir. Çünkü sözkonusu yasa, vakıf üniversitesi mütevelli heyet başkanları ile idari ve diğer çalışanlara bir kriter getirmemektedir (Alışkan, 2002) .

İnsanların yeniliğe ve değişikliğe gösterdikleri direnç bir başka önemli engeldir (Owlia ve Aspinwall, 1997, s.10). Türkiye'de ortaöğretimde yıllar önce uygulanmaya çalışılan kredili sistem, eğitimcilerin gösterdikleri direnç sonucunda başarısızlığa uğratılmış durumdadır. Çünkü insanlar, TKY uygulamasında olduğu gibi, önce onu öğrenecekler, üzerine düşünecekler, yeni bir tez ve davranış biçimi geliştireceklerdir. Aksi durumda, sonuçta bu kesim tarafından en kolay yöntem, TKY uygulamalarını suçlamak olmaktadır.

Bütçelere ek yük getirmesi, zaman alması, örnek modelleri alıp olduğu gibi uygulamaları, motivasyonunu kaybeden veya biryere varamayan takım çalışmaları, stratejik planların TKY'ni başarısız kılan diğer sebepler olmuştur (Lankart, 1992).

TKY uygulamalarının endüstride uygulanması ile eğitimdeki uygulamaları çok farklılık göstermektedir. Çünkü üretim sektörünün artı ve eksileri çok kısa zamanda ortaya çıkarken, yani bu bir hayati sorun olurken, aynı şeyi yükseköğretim kurumları için söylemek oldukça zordur. Bununla birlikte her ne kadar maliyetleri azalttığı söylene de, bu, eğitim sektöründe beş yıldan önce sonuçlanmamaktadır. Bu da, harcamalarının yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ünü personel giderlerine ayıran bir sektör için çok olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (James, 1998, s.6).



3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

3.1. Araştırmanın Hipotezleri, Sınırları ve Kapsamı

Bu çalışmanın çıkış amacı, Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında TKY uygulamaları ile daha kaliteli ve verimli, eğitim politikalarına hizmet eden amaçlar gerçekleştirilebileceğini ortaya koymaktır. Bu uygulamalar sırasında karşılaşılan sorunlarla başedebilmek, bu sorunların kaynağının bilinmesinden geçmektedir. İşte bu bölümde yükseköğretim sisteminde TKY uygulamalarını etkileyen bir dizi faktör üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Hipotezleri

Yükseköğretim kurumlarında TKY uygulamalarını etkileyebilecek pekçok faktör sayılabilir. Araştırmanın kapsamı ve kısıtlarından dolayı bu faktörlerin tamamını incelemek mümkün değildir. Araştırmada ele alınan ve TKY uygulamalarını etkileyebilecek faktörler olarak sırasıyla, yükseköğretim personelinin idari veya akademik görevde olması, üniversitenin mülkiyet yapısı, coğrafi konumu, kuruluş yılı, yayın sayıları, öğretim üyesi ve öğrenci sayıları belirlenmiştir.

3.1.1.1. Personelin Görev Durumu:

Yükseköğretimde görev yapan personelin görevi, TKY uygulamalarına bakış açısını etkilemektedir. Akademik personel sözkonusu yönetim biçimine biraz şüpheli yaklaşırken, idari personelin daha sıcak baktığı ortaya çıkmaktadır (Roberts, 1995). Öğrencinin kalitesinden söz ederken, bu bir anlamda öğrencinin fakülte ve diğer idari birimlerle olan iyi ilişkilerine de bağlıdır.

Öte yandan kendilerini kalite ve standartların koruyucuları olarak gören akademik kesim için, “müşteri memnuniyeti” sözünü duymak ve benzeri bir dili benimsemek, öğrenciyi bir anlamda müşteri olarak görmek, oldukça zor kabul edilen bir olgudur.

Bunun, TKY uygulamalarına karşı akademik kesimde bir rahatsızlık yarattığı söylenebilir.

Gerek sonuçların daha çabuk alınması gerekse bakıldığı konum açısından TKY uygulamaları idari birimlerden daha çok destek görmektedir. Akademik kesim ya daha sonra bu çalışmaya katılmakta, ya da kriz yaşamadıkça gerekli görmemektedir. Bunun bir sebebi de idari kesimlerde daha samimi ilişkilerin olması ve takım halinde başarıdan daha kısa sürede ve olumlu sonuç alındığı düşüncesidir. Hatta özellikle işletme bölümlerinin bu uygulamalara sıcak bakmadığı gerçeği vardır (Freed, 1997, s.161). Akademik kadronun iç ve dış hiçbir değerlendirmeyi kabul etmemesi, TKY'ne geçişte önemli bir engeldir. Çünkü akademik kesim iş tanımları gereği, kurumun başarısını kendi başarıları kadar önemli görmemektedirler (Roberts, 1995). Buradan yola çıkarak aşağıdaki hipotez ortaya konulmuştur:

H1: İdari personel TKY uygulamalarına akademik personele göre daha çok katılım göstermektedir.

3.1.1.2. Üniversitenin Mülkiyet Yapısı:

Ülkemizde eğitim sektöründe TKY'nin uygulanışı, okulun mülkiyet yapısına göre değişmektedir. Üniversitenin kamu ya da vakıf üniversitesi olmasına göre TKY uygulamalarında farklılık gözlenmektedir. Vakıf üniversiteleri yeni ve TKY terminolojisine daha yatkın olmalarından dolayı, uygulamada daha az sorunla karşılaşmaktadır.

H2: Vakıf üniversiteleri kamu üniversitelerine göre TKY çalışmalarına daha yatkındır.

3.1.1.3. Coğrafi Konum:

Üniversitenin coğrafi konumu TKY uygulama düzeyini etkileyebilmektedir. İstanbul'a, diğer bir deyişle Avrupa'ya yakın olan üniversitelerin, TKY uygulamalarından daha olumlu etkilendiği ortadadır. Endüstrinin daha çok bu bölgede toplanmış olması, özel sektörle daha fazla iç içe olması bu olguyu güçlendirmektedir. Avrupa ve diğer gelişmiş dünya ülkeleri ile ilişkiler İstanbul'dan

daha kolay ve süratle yapılabilmekte ve uluslararası konferanslar İstanbul'da düzenlenebilmektedir.

H3: İstanbul'da yerleşik niversiteler TKY uygulamalarına daha yatkındırlar.

3.1.1.4. Kurumsallaşma:

Üniversitenin kuruluş tarihi veya yaşı, o kurumun ne ölçüde kurumsallaşmış olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Özellikle kamu kurumlarının kuruluşları çok eski yıllara dayandığından, TKY terminolojisine uzak olmalarından, TKY uygulamalarına adapte olabilmekte zorluk çekmektedirler. Yeni kurulan ve gelişen üniversitelerin - bunlar özellikle vakıf üniversiteleridir - daha esnek yapılarından, TKY uygulamalarına daha kolay adapte olabildikleri düşünülmektedir.

H4: Kurumsallaşmasını tamamlamış niversiteler TKY uygulamalarına daha az katılım göstermektedir.

3.1.1.5. Araştırma Odaklılık:

Üniversitelerin ne ölçüde araştırma yönelimli olduğu, TKY uygulamalarını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir. Araştırma Odaklılığın göstergelerinden biri üniversitelerce yapılan ulusal ve uluslararası yayınlardır. Tüm niversitelerin yayın sayıları gözönüne alındığında, bu konuda nc olan niversiteler, TKY ilkelerini daha başarıyla uygulamaktadırlar. Yayın sayıları düşük niversiteler, bu uygulamalarda ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. 22 Eylül 2002 tarihinde bir gazetede yapılan çalışmada, örnek kitle olarak seçtiğimiz Koç, ODTÜ, Başkent, Boğaziçi ve Sabancı niversiteleri, Uluslararası Bilimsel Atıf Endeksleri Fen-Sosyal toplam kategorisinde Türkiye'deki ilk 7 niversite içine girmişlerdir (Hürriyet, 22 Eylül 2002). Buradan hareketle aşağıdaki hipoteze varabiliriz:

H5: Araştırma Odaklı niversiteler TKY'ne daha fazla katılım göstermektedirler.

3.1.1.6. Öğretim Üyesi Yeterliliği:

Öğretim üyesi başına düşün öğrenci sayısı daha az olan niversitelerin TKY uygulaması sırasında ortaya çıkan sorunlarla başetmede daha başarılı olacağı öngörülebilir.

Ayrıca, özellikle öğretim elemanlarının pedagojik formasyonunun olmaması, öğretimde karşılaşılan önemli kalite engellerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu profesyonel gelişmeyi engellemektedir. Oysa kalite aynı zamanda profesyonel gelişmişliğe bağlıdır. Kişilerin her alanda nasıl geliştikleri önemli bir konudur. Öğrenciler konusunda bilgi toplama ve analiz etme, karar vermeyi geliştirici bir unsur olmalıdır (Roberts, 1995). Buradan hareketle, öğretim üyesi başına daha az öğrenci düşen üniversitelerde TKY uygulamalarına daha yüksek bir katılım olacağı öngörülebilir.

H6: Öğretim üyesi başına daha az öğrenci düşen üniversiteler TKY uygulamalarına daha fazla katılım göstermektedirler.

3.1.2. Araştırmanın Sınırları ve Kapsamı

Türkiye’de 24 vakıf ve 53 kamu olmak üzere toplam 77 üniversite olmasına karşın, araştırmaya konu olan üniversiteler, bünyelerinde bir şekilde TKY uygulamalarını yaşamış 10 kamu ve vakıf üniversitesi ile sınırlandırılmıştır. Araştırmaya, sözkonusu 10 üniversitenin belirli bir orandaki akademik personeli ve idari personel daire başkanları dahil edilmiştir.

Ekte sunulan anket sözkonusu üniversitelerin akademik personeline ve idari birimler daire başkanlarına olmak üzere toplam 351 adet gönderilmiştir.

3.2. Araştırmanın Tasarımı: Araştırmanın Evreni ve Veri Kaynakları

Araştırmanın doğruluğu ancak araştırma tamamlandıktan sonra anlaşılacağı için, uygun metodolojinin seçimi büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmada da gerekli titizlik gösterilerek doğru metodoloji saptanmaya çalışılmıştır. Özellikle birincil veri kaynaklarından toplanan bilgilerin kalitesi büyük önem taşımaktadır.

Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında TKY uygulaması ve TKY’ne geçişin önündeki engelleri ortaya çıkarmak, yükseköğretime yön veren akademik ve idari personelin düşünce ve davranışlarını, TKY’nin bazı temel kavramları ile olan ilişkilerinin yakınlığını tespit etmek amacı ile, yazılı bir anket formu düzenlenmiştir.

Anket soruları, “5-Kesinlikle Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum, 1-Kesinlikle Katılmıyorum,” şeklinde 5’li Likert ölçekler kullanılarak cevaplandırılmış ve buna göre sayısallaştırılmıştır. Anket soruları, Kişisel, Yönetim, Öğrenci, Öğretim Elemanları, Süreçler olmak üzere 5 ana grupta toplanmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni

Anketin gönderileceği üniversiteler belirlenirken, TKY’ni bünyelerinde bir şekilde uygulamaya çalışmış 10 vakıf ve kamu üniversitesi baz alınmış ve buralarda çalışan akademik ve idari personele uygulanmıştır. Bu üniversiteler sırasıyla, Bahçeşehir, Başkent, Beykent, Boğaziçi, Dokuz Eylül, Koç, Marmara, ODTÜ, Sabancı, Uludağ üniversiteleridir. Bunların 5 tanesi İstanbul’da, 4 tanesi Ankara’da ve bir tanesi de Bursa’da faaliyet göstermektedir. Bu üniversitelerin tüm fakülte, yüksekokul ve araştırma merkezleri araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmaya konu olan vakıf, kamu ve yeni gelişen Anadolu üniversiteleri toplamı 77 adettir. Bu üniversitelerden vakıf üniversiteleri toplamı 24, kamu üniversiteleri toplamı ise 53 tanedir.

3.2.2. Veri Kaynakları

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerini test etmek için ihtiyaç duyulan birincil ve ikincil veri kaynakları ve bunların toplanmasına ilişkin süreç ele alınacaktır.

Araştırma öncesinde en sağlıklı sonuca ulaşabilmek için, en uygun araştırma yöntem ve kaynaklarının seçilmesi gerekir. Bunlar seçilirken de, araştırmanın amacı, yeri, hedeflediği kesim, ulaşmak istediği sonuç vb. gibi konular önemlidir. Kaynaklara ulaşma metodlarından bazıları karşılıklı görüşmeler, gözlemler, anketler, e-posta gönderileridir. Bu yöntemlerin hepsinin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır.

Aşağıda, bu araştırmaya konu olan doğrudan ve dolaylı olarak açıklanabilecek birincil ve ikincil veri kaynakları irdelenmiştir.

3.2.2.1. Birincil Veri Kaynakları

Genellikle çalışmalarda birincil veri kaynakları, anketler, konunun uzmanlarının gözlemleri ve yapılan karşılıklı görüşmelerdir. Bu araştırmaya konu olan bilgiler birincil veri kaynağı şeklinde uygulanan ankete dayalı olarak elde edilmiştir. Aslında e-posta olarak hazırlanacak bir anket klasik yöntemle göre daha hızlı kazandırabilirdi. Ancak zaman ve maddi kısıtlar, anketin klasik şekilde hazırlanmasını gerektirmiştir. Aşağıda da belirtildiği gibi, araştırmaya konu olan üniversitelerden yarısı İstanbul dışında olduğu için yüzyüze görüşmeye dayalı değil, posta yoluyla gönderilmek şekliyle klasik anket yöntemine başvurulmuştur. Bu arada ilgili konuda hazırlanan diğer anketlere de başvurulmuş ve yoğun bir tarama yapılmıştır.

3.2.2.2. İkincil Veri Kaynakları

İkincil veri kaynakları genellikle masa başı çalışmasıdır. Daha az maliyetli ve daha az zaman gerektirir. Her iki veri kaynağının avantaj ve dezavantajları olduğundan, konunun özelliğine göre bir seçime gidilebilir. Araştırmada kullanılan ikincil veri kaynakları sırasıyla; 1982 Anayasası'nın yükseköğretimle ilgili bölümü, bu konuda yapılan tez çalışmaları, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, bazı elektronik veri tabanları ve ilgili konulardaki araştırmalardır.

3.3. Anketin Hazırlanması, Tasarımı ve Uygulanması

Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında TKY'ne geçişte karşılaşılan engelleri ortaya koymak amacıyla, özellikleri aşağıda verilen bir anket formu düzenlenmiştir. Seçilen üniversitelerin yarıya yakını İstanbul ili dışında olduğu için, yüzyüze görüşme yöntemi gerek zaman gerekse maliyet açısından uygun olmayacağından, posta ile anket gönderilme yöntemine gidilmiştir. Bu yöntemle anketi dolduran kişinin kendi başına, kimsenin etkisinde kalmadan, bir anlamda tüm üniversite sistemini ve kendi kurumunu objektif olarak değerlendirmesine olanak verilmiştir.

3.3.1. Anket Sorularının Hazırlanması

Daha önce sözedildiği gibi, ilgili konuda yapılan çalışmaların azlığı nedeniyle araştırmanın hipotezlerinin testi için birincil veriye ihtiyaç duyulmuştur. Anket, ilk aşamada literatür taramasından, daha sonra pratik uygulamalardan hazırlanan 45 adet değişkenden oluşmuştur. Sorular, üniversite personelinin TKY konusundaki

düşüncelerini ve örnek kitle olarak seçilen sözkonusu üniversitelerde TKY uygulamalarında veya TKY'ne geçişteki problemlerin neler olduğunu göstermeye yöneliktir.

3.3.2. Pilot Uygulama

Daha sağlıklı verilere ulaşılabilmesi için, anketin pilot uygulamasına geçilmiştir. Bu amaçla, anketin hazırlanması sırasında yapılan sözlü görüşmelerden ayrı olarak, 50 adet değişken ortaya çıktıktan sonra, anketin pilot uygulaması, önce Beykent Üniversitesi idari ve akademik personeline uygulanmış ve bu uygulama sonucunda bazı düzenlemeler yapılmış ve ankete 45 değişkenden oluşan son şekli verilmiştir.

3.3.3. Anket Kağıdı

Anket kağıdı iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kapak sayfası, ikinci bölümde ise anket soruları yer almaktadır.

Birinci bölümü oluşturan kapak sayfasında, anket hakkında detaylı bilgi verilerek, anketi yapanın ve danışmanın adı, soyadı, amacı, tahmini anket doldurma süresi, haberleşme gibi bilgilere yer verilmiştir. Kapak mektubunda, soru adedi ve cevaplamanın alacağı tahmini süre de yazılarak cevaplayıcıların işi kolaylaştırılmıştır. Ayrıca danışmanın ve araştırmacının isim ve imzaları da kapakta yer almıştır. Anketin cevaplandırılması için harcanacak yaklaşık süre 7 dakika olarak tespit edilmiş ve uygulamada da bu sürenin aşılmadığı gözlemlenmiştir.

Çalışmanın gizli kalacağı, aynı şekilde kapak sayfasında yer almıştır. Araştırmacının çalıştığı kurumun üniversite olması ve yüksek lisans tezi olarak kullanılacak olması, ankete olan güven ve ilgiyi arttırmıştır.

İkinci bölüm, yükseköğretimde TKY uygulamalarında ortaya çıkan sorunların irdelenmesi amacıyla hazırlanan 45 adet anket sorusundan oluşmaktadır. Uzun hazırlanan anketlerin mi yoksa daha kısa anketlerin mi daha çok cevaplandığı konusu hala tartışmalıdır. Önemli olan anketi gönderdiğiniz hedef kitlenin doğru saptanmış olması ve anketin çekiciliğidir. Bu çalışmada da buna özen gösterilmiştir. Sorular, olumludan olumsuzla doğru aynı sırada verilmiştir.

Gönderilen anketlerle TKY uygulamalarının birebir muhatabı olan eğitimcilerin ve ilgili idari birimlerin bu konudaki duyarlılıkları ve konuya yakınlık dereceleri ve uygulamada yapacağı yansımaları saptanırken, bazı istatistiksel bilgi ve bulgularla da konu irdelenmeye çalışılmıştır.

3.3.4. Anketin Uygulanması

Anketi uygulamaya koymadan önce, literatür çalışması sırasında gerek ulusal gerekse uluslararası araştırmalarda TKY uygulamalarında isimleri ön plana çıkan Türkiye'deki üniversiteler saptanmıştır. Anketler normal posta yoluyla ilgili üniversitelerin fakültelerine ve bölümlerine, araştırma merkezlerine ayrı ayrı paketler halinde gönderilmiştir. Pratik olarak geri dönüşümü kolaylaştıracak pullu zarflar düşünüldü ise de, posta kurumunun böyle bir hizmeti olmadığından, bundan vazgeçilmiştir.

Anketler, örnekleme oluşturan üniversitelerin fakülte, yüksekokul ve araştırma merkezlerinde görev yapan idari ve akademik personeline, belirli oranlarda gönderilerek bir denge sağlanmaya çalışılmıştır. Sorular, antentli kağıda basılmış ve üst kapak yazısı ile gönderilmiştir. Daha sonra da çeşitli zaman aralıklarıyla yapılan ziyaret ve e-posta hatırlatmalarıyla, anketin daha fazla dönüşümü sağlanmıştır.

Anketler, Eylül 2002 ile Kasım 2002 tarihleri arasında toplanmış ve veriler SPSS 9.0 istatistiksel paket programına girilmiştir. Sorular 5 ayrı grupta ele alınmıştır; 1-8 soru aralığı kişisel, 9-18 soru aralığı yönetim, 19-29 soru aralığı öğrenciler, 30-34 soru aralığı çalışanlar ve 35-50 soru aralığı süreçler ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Örnek kitlenin biraz daha büyük seçilerek daha sağlıklı sonuçlar alınacağı düşünülmüştür. Dağıtılan anket formlarının ancak % 30'unun geri döndüğü, dönenlerin de % 10'unun geçersiz sayıldığı düşünülürse, örnek kitle olarak TKY uygulayan üniversitelerin toplam personel sayıları ve yüzde dağılımları aşağıda verilmiştir. Toplam personel sayısı 10.000 civarında olduğuna göre % 10 hata ile örneklem büyüklüğü 95 olarak çıkmaktadır. Bu hesaba göre;

$$\frac{95}{(0.30)(0.90)} = 351 \text{ anket yapmaktadır (Baş, 2001).}$$

Sözkonusu rakamın her üniversitenin öğretim elemanı sayılarına göre oranlanması sonucu ortaya çıkan rakamlar Tablo-3.1’de verilmektedir.

3.3.5. Anketin Kabul Edilme Oranı

Başvurulan yöntem, posta yoluyla anket gönderme yöntemi olduğu için doğal olarak belirli bir oranda geri dönmeme riskini taşımaktadır. Yukarıda sayılan ziyaret ve e-posta yoluyla hatırlatma metodu ile bu risk en aza indirgenmeye çalışılmış ve bu konuda önemli oranda başarı sağlanmıştır. Yukarıda değinildiği gibi, genelde anketlerin geri dönüş oranları % 30 iken, bu çalışmadaki anketin genelde cevaplanma ve geri dönüş oranı % 51.5 olarak gerçekleşmiştir. Vakıf üniversitelerinden yalnızca Koç üniversitesinden cevap alınamamıştır.

Anketin uygulanmasının ve geri dönüş oranlarının detayı Tablo-3.1.’de gösterilmektedir.

Tablo –3.1. Anket Cevaplanma Oranı

Üniversiteler	Akademik Personel	Gönderilen Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Cevaplanan Anket % Oranı
Bahçeşehir	144	5	5	100
Başkent	601	20	7	35
Beykent	111	4	4	100
Boğaziçi	881	29	14	48
Dokuz Eylül	2552	83	83	100
Koç	128	4	0	0
Marmara	1984	65	13	20
ODTÜ	2433	79	9	11
Sabancı	116	4	1	25
Uludağ	1792	58	45	77
TOPLAM:	10742	351	181	51.5

Her ne kadar anketi daha cazip hale getirmek için küçük bir ödül konmuş ise de, bunun geri dönme oranını etkilemediği açıktır. Çünkü, 181 denekten yalnızca 5 tanesi buna rağbet etmiştir. Yalnızca bir fakülte rektörlüğe yazılmaması sebebiyle, araştırmaya katılmayı reddetmiş, diğer bütün fakülte, bölüm ve araştırma merkezleri ise ankete cevap vermişlerdir.

**T.C. YÖNEKÜCÜLÜK KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

3.4. Veri Analiz Teknikleri

Bu çalışmada SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 9.0 programı kapsamındaki çeşitli testler kullanılmıştır. Yüksek öğrenim hizmetleri alanında temel TKY boyutlarını belirleyebilmek için tasarlanan toplam 45 adet beş noktalı Likert ölçeklere temel bileşenler faktör analizi (principle components factor analysis) uygulanmıştır. Yapılan içerik analizi (content analysis) ve ölçek sadeleştirme (scale purification) sonucunda toplam 28 değişkeni içeren 6 adet TKY uygulama boyutu belirlenmiştir. Elde edilen faktörler ile TKY uygulama sürecini etkilemesi öngörülen değişkenler arasındaki ilişki, t-test ve Anova gibi parametrik fark testleri ile incelenmiştir.

3.4.1. Verilerin Düzenlenmesi

Veriler her aşamada düzenli bir elemenden geçirilmiş ve daha sağlıklı sonuçlar alınmaya çalışılmıştır. Ciddi anlamda ankete gelen olumsuz bir tepki yoktur. Ancak bazı denekler, bazı sorulara cevap vermede çekince göstermişler ve yanıtlamamışlardır. Bunun da sebebi çekimser oldukları konularda “kararsızım” seçeneğini işaretlemek istememişleridir. Bir kısım denek, soruları, hazırlayanlarla cevaplamak istemişler ancak bu, zaman ve diğer sebeplerden mümkün olmadığı için anketlerin dönüşümü sağlanamamıştır.

Ana konularda eksik veya hatalı olarak gelen veriler ayıklanmış ve kullanılmamıştır. Bu sayede daha sağlıklı sonuçların alınması sağlanmıştır.

3.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bir araştırmanın sağlıklı sonuç verebilmesi için hem geçerli hem de güvenilir olması gerekmektedir. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini test etmenin birkaç değişik yolu vardır.

Araştırmanın geçerliliğinin testi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, anket sorularını oluşturmak için ulusal ve uluslararası olmak üzere daha önce yapılan birçok çalışmaya başvurulmuştur. Ortaya çıkan çalışma belirli bir akademisyen kesimle zaman zaman tartışılmış ve ikinci aşama ise anket, denek gruplarından bir kısmına öndeneme olarak sunulmuş, ondan sonra ankete son şekli verilmiştir.

Cronbach alfa değeri en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümlerinden bir tanesidir. Bu anketin güvenilirliği de Cronbach alfa katsayısı ile test edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam 6 adet faktörün iç boyut güvenilirliğini gösteren Cronbach alfa değerleri Tablo-3.2’de gösterilmiştir. Sözkonusu Cronbach alfa değerleri 0.43 ile 0.86 arasında değişmekte olup Nunnally’nin (1978: s.325) açımsal (exploratory) bir araştırma için öngördüğü eşik değerlerin üstündedir. Dolayısıyla anket sorularının iç güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo – 3.2. Güvenilirlik Analizi

Eğitimde TKY Faktörleri	Cronbach Alfa
Liderlik	0.8636
İyileştirme	0.7583
Öğrenci Odaklılık	0.7961
Uygulama Sorunları	0.5814
Eğitim ve Yönetmel Uyum	0.5058
Model Alma	0.4289

4. ANALİZ ve BULGULAR

TKY boyutlarını belirlemeye yönelik tasarlanmış olan 45 adet 5 noktalı Likert ölçek tipi sorulara uygulanan faktör analizi sonucu iç boyut güvenilirliğine sahip toplam 6 adet faktör üretilmiştir. Bu faktörler sırasıyla, *liderlik, iyileştirme, öğrenci odaklılık, uygulama sorunları, eğitim ve yönetsel uyum ve model alma* olarak adlandırılmıştır. Sonrasında ise, TKY boyutlarını ifade eden bu faktörlerin araştırmanın hipotezlerinde ortaya konan değişkenlere göre ne ölçüde farklılaşma gösterdiği t-test ve Anova gibi parametrik fark testleri ile analiz edilmiştir.

4.1. Örnek Kitlenin Özellikleri

Anketin uygulandığı örnek kitlenin özellikleri Tablo-4.1.'de verilmiştir. Anketin örnekleme, TKY'ni bünyelerinde bir şekilde uygulamış olan 10 üniversite dahil edilmiş ve bu üniversitelerden yalnızca Koç Üniversitesi'nden katılım sağlanamamıştır. En fazla katılım gösteren yüksek öğretim kurumu % 49 oranla Dokuz Eylül Üniversitesi olmuştur. Katılımcıların % 88'i akademik, % 12'si idari görevdeki personeldir. Katılımcıların % 55'i erkek, % 45'i kadın, % 91'i Kamu, % 9'u Vakıf üniversitesi mensubudur. Üniversitelerin 5'i Kamu, 5'i ise vakıf üniversiteleridir. Bunların 6'sı İstanbul içinde, diğer 4'ü İstanbul dışında yerleşiktir. Bu üniversitelerin yaşları; 4'ü 1-8 yıl arası, 3'ü 9-20 yıl arası, diğer 3'ü ise 20 yılın üzeridir. Yayın sayıları açısından, 3 üniversite 1-50 yayın sayısı ile en alt, ikinci 4 adeti 51-200 sayı ile orta, diğer 3 tanesi ise 201-520 ile en üst grubu oluşturmaktadır. Öğretim üyesi / öğrenci sayıları oranlarına göre değerlendirildiğinde, örnekleme oluşturan üniversiteler 3 grupta toplanmıştır: 1. grubu, öğretim üyesi başına 11-23.5 arası öğrenci, 2. grubu öğretim üyesi başına 23.8-31.5 arası öğrenci, 3. grubu ise 35-55.7 arası öğrenci düşen gruplar oluşturmuştur.

Tablo – 4.1. Örnek Kitle Özellikleri

Üniversiteler	n	%
Bahçeşehir	5	2.8
Başkent	7	3.9
Beykent	4	2.2
Boğaziçi	14	7.7
Dokuz Eylül	83	45.9
Koç	0	0
Marmara	13	7.2
ODTÜ	9	5
Sabancı	1	0.6
Uludağ	45	24.9
Coğrafi Durumu		
İstanbul	6	60
İstanbul Dışı	4	40
Kuruluş Yılları		
1-8 yıl arası	4	40
9-20 yıl arası	3	30
21 yıl ve üzeri	3	30
Yayın Sayılarına Göre		
1-50	3	30
51-200	4	40
201-520	3	30
Öğretim Üyesi Sayısı		
1-70 arası	3	30
71-650 arası	4	40
651-900 arası	3	30
Öğrenci Sayıları		
1-1500 arası	3	30
1501-15000 arası	4	40
15001- 44000 arası	3	30
Personelin Görevi		
	n	%
Akademik	159	87.8
İdari	22	12.2
Cinsiyet		
Bay	100	55.2
Bayan	81	44.8
Görev Yeri		
Kamu	165	91.2
Vakıf	16	8.8

N=181

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Faktör analizi sonucunda üretilen TKY boyutları ve bu boyutları oluşturan sorulara ilişkin tanımlayıcı (descriptive) istatistiki veriler Tablo-4.2.'te verilmiştir. Katılım düzeyi açısından ilk 5 sırayı alan sorular 3 no'lu faktör olan *Öğrenci Odaklılık*'a aittir. En az katılım gösterilen soruların oluşturduğu faktör ise 2 no'lu faktör olan *İyileştirmedir*.

Tablo – 4.2. Toplam Kalite Boyutları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Ort.	Sıra
Faktör 1 Liderlik Cronbach Alfa: 0.8636							
11.Üst yönetim tarafından alt yöneticilere yeterince yetki devri yapılmaktadır.	11	24.3	31.5	27.6	5.5	2.92	15
13. Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir.	6.1	16.6	30.4	34.3	12.7	3.30	5
14. Üniversitemizde çalışanları ödüllendirme, cezalandırma sistemi standart ve objektif olarak uygulanmaktadır.	18.2	26.5	35.9	16	3.3	2.59	23
27. Üniversitemiz çalışanlarının düşünceleri yönetim tarafından dikkate alınmakta ve motive edilmektedir.	19.3	24.9	31.5	18.2	6.1	2.66	21
28. Birçok karar tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verilere dayanarak alınır.	23.8	23.8	27.6	22.1	2.8	2.56	25
Faktör 2 – İyileştirme Cronbach Alfa:0.7583							
16. Akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir.	9.4	34.8	22.1	24.9	8.8	2.88	17
29. İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci gereksinimlerine göre düzenlenmiştir.	19.3	27.1	35.4	16	2.2	2.54	26
38. Üniversitemiz öğrenci velilerine önem vererek, onların gereksinimlerine cevap verme yollarını sürekli aramaktadır.	14.9	30.4	36.5	13.3	5	2.62	22
45. Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar.	15.5	29.8	39.2	12.7	2.8	2.57	24
46. Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.	4.4	22.7	26	36.5	10.5	3.25	8
Faktör 3 – Öğrenci Odaklılık Cronbach Alfa: 0.7961							
5. Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum.	5.0	12.7	31.5	35.4	15.5	3.43	3
10. Üniversitemizin yazılı bir misyon ve vizyonu vardır.	3.3	11.6	16	39.2	29.8	3.80	2
12. Tepe yönetimi (Rektör, dekan, bölüm bşk.) kalite çalışmaları konusunda yeterince bilgilidir.	2.8	14.4	35.4	35.4	12.2	3.39	4
36. Üniversitemizde diğer birimlerin aktivitelerine ilişkin bilgilendirme sistemi mevcuttur.	11.6	29.3	26.5	28.7	3.9	2.83	19
37. Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir.	11.0	17.1	38.7	23.8	9.4	3.03	10
41. Üniversitemizde sosyal sorunlara çözüm arayıcı çalışmalar yapılmaktadır.	9.9	18.8	38.7	27.6	5	2.9	11

Faktör 4- Uygulama Sorunları Cronbach Alfa: 0.5814							
30. Üniversitemiz her yıl yüksek oranda personel değişimine gitmektedir.	21.5	51.4	22.7	3.3	1.1	2.11	27
15. Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır.	4.4	25.4	47	19.3	3.9	2.92	14
35. Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir.	2.8	29.3	16.6	38.7	12.7	3.29	7
49. Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var.	6.1	25.4	40.9	26	1.7	2.91	16
50. Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	5.5	22.7	29.8	38.1	3.9	3.12	9
Faktör 5 – Eğitim - Yönetmelik Uyum Cronbach Alfa: 0.5058							
40. Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır.	12.2	21	43.1	16	7.7	2.86	18
19. Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır.	9.4	28.2	28.2	28.2	6.1	2.93	13
32. Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur.	12.2	33.1	32	19.3	2.8	2.67	20
42. Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	14.4	21.5	24.3	33.7	6.1	2.95	12
Faktör 6 – Model Alma Cronbach Alfa: 0.4289							
6. Kalite çalışmalarının yükseköğretim alanında uygulanmasını faydalı olduğuna inanıyorum.	2.2	1.7	3.9	23.8	68.5	4.54	1
39. Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir.	7.2	19.9	25.4	29.8	17.7	3.30	5
31. Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	6.1	15.5	28.2	42.5	7.7	3.30	6

Notlar:

SS: Standart sapma

N=181

Her bir TKY sorusu için ortalama değer; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum,

3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum ölçeği üzerinden hesaplanan değerlerdir.

Tablo-4.2.'den de anlaşılacağı üzere, seçilen üniversiteler belli düzeylerde TKY uygulamış olmalarına karşın, hala bazı temel TKY uygulamalarında başarılı olamamışlardır.

Örneğin, *liderlik* başlığı altında yeralan “üniversitedeki çalışanları ödüllendirme, cezalandırma sisteminin objektif olarak uygulanıp uygulanmadığı” sorusuna katılanların oranı yalnızca % 19.3 düzeyinde kalmıştır. Oysa bu, TKY’nin vazgeçilmez koşullarındandır. Aynı şekilde, 27. sorudaki “çalışanların düşüncelerinin yönetim tarafından dikkate alınıp, motive edilip edilmediği” ve 28. sorudaki “kararların tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verilere dayalı olarak alınıp alınmadığı” sorularına, yalnızca % 24 oranında katılım olması düşündürücüdür. Çünkü 1998 yılında yapılan bir araştırmada yükseköğretim alanındaki eğitimcilerin % 64.2’si katılımı benimsen bir yönetici tipiyle çalışmak istediklerini belirtmişlerdir (Hergüner, 2000).

İyileştirme başlığı altında yeralan 29. sorudaki “hizmet içi eğitimlerin öğrenci gereksinimlerine göre düzenlendiği” düşüncesine katılanlar yalnızca % 18’de kalmıştır. En önemli sorulardan birisi olan “Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar” konulu 45. soruya katılım ise yalnızca % 15 civarında gerçekleşmiştir.

Yine *Eğitim ve Yönetişel Uyum* başlığı altındaki önemli sorulardan bir tanesi olan “Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır” konulu 40. soruya katılım da yalnızca % 23’te kalmıştır.

Uluslararası alanda, başka sektör veya kurumlardan model alınan bir TKY örneğinin sakıncalarına değinilmesine karşın, örneğimizde yeralan üniversite çalışanlarının yarıya yakını bu fikrin doğru olduğu görüşündedir.

İlginç bir şekilde, 31. sorudaki “öğrenciler eğitimcilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir” görüşüne olan katılım % 50 düzeyini aşarken, 16. sorudaki, “akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir” görüşüne yalnızca % 37’ye yakın bir kesim katılmıştır.

Ancak herşeye karşın, *Model Alma* başlığı altındaki kalite çalışmalarının yükseköğretim alanında uygulanmasının faydalı olduğuna inananların oranının % 92 düzeyinin üzerinde olması umut vericidir.

4.2.1. H1: Kamu-Vakıf Üniversitesi Ayırımı

Üniversitenin mülkiyet yapısının, başka bir deyişle üniversitenin kamu veya vakıf üniversitesi olmasına göre TKY uygulaması açısından bir farklılık gösterip göstermediğini içeren t-test sonuçları Tablo-4.3.'de sunulmuştur. Tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında 28 adet sorudan, 20 tanesinde vakıf üniversitelerinin TKY uygulamalarına ilişkin sorulara katılım düzeyi, kamu üniversitelerine göre daha yüksek gözükmektedir. Bu 20 sorudan yalnızca 6 tanesi istatistiksel olarak anlamlıdır. Bunlar sırasıyla; *Liderlik* başlığı altındaki; 13 nolu "Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir."($p<0.1$) ve 28 nolu "Birçok karar tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verilere dayanarak alınır."($p<0.1$), *İyileştirme* başlığı altındaki, 46 nolu "Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır."($p<0.01$) ve *Eğitim ve Yönetmel Uyum* başlığı altındaki, 40 nolu "Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır."($p<0.01$), 32 nolu "Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur."($p<0.05$) ve *Uygulama Sorunları* başlığı altındaki; 30 nolu "Üniversitemiz her yıl yüksek oranda personel değişimine gitmektedir."($p<0.05$) sorularıdır.

Bu sebeple, üniversite mülkiyet yapısı ile TKY uygulamaları arasında anlamlı bir bağlantı vardır ancak bu hipotezimizi zayıf bir oranda desteklemektedir.

Faktörler bazında, hem kamu hem vakıf üniversitelerinde ortalama değeri medyan değeri olan üçün üzerinde olan ilk grup *Öğrenci Odaklılık* olmuştur. En az katılım değerine sahip olan faktör ise her iki grup için *Uygulama Sorunları* olmuştur.

Vakıf üniversiteleri, kamu üniversitelerine göre, *Liderlik* faktörüne daha büyük oranda katılım göstermiştir. *İyileştirme* faktörü de aynı şekildedir. *Eğitim ve Yönetmel Uyum* sorularına, vakıf üniversiteleri, kamu üniversitelerine göre büyük oranda katılmıştır. *Model Alma* sorularına her iki grup da eşit oranda katılım göstermiştir. Vakıf üniversiteleri, *Liderlik*, *Öğrenci Odaklılık*, *İyileştirme*, *Eğitim ve Yönetmel Uyum* faktörlerindeki sorulara kamu üniversitelerine göre daha yüksek düzeyde

katılmışlardır. Kamu üniversiteleri, *Eğitim ve Yönetmel Uyum, Liderlik, İyileştirme ve Uygulama Sorunları* faktörlerindeki sorulara çok az düzeyde katılım göstermişlerdir.

Tablo – 4.3. TKY Uygulama Düzeyi ve Üniversite Mülkiyet Yapısı

Faktörler	KAMU		VAKIF		t-değeri
	Ort.	SS	Ort.	SS	
Faktör 1- Liderlik					
11. Üst yönetim tarafından alt yöneticilere yeterince yetki devri yapılmaktadır.	2.93	1.09	2.75	1.00	0,66
13. Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir.	3.26	1.09	3.75	0.77	-1.71*
14. Üniversitemizde çalışanları ödüllendirme, cezalandırma sistemi standart ve objektif olarak uygulanmaktadır.	2.61	1.07	2.37	0.88	0.87
27. Üniversitemiz çalışanlarının düşünceleri yönetim tarafından dikkate alınmakta ve motive edilmektedir.	2.63	1.14	3.00	1.31	-1.19
28. Birçok karar tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verilere dayanarak alınır.	2.51	1.14	3.06	1.23	-1.82*
Faktör 2 – İyileştirme					
16. Akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir.	2.84	1.12	3.31	1.30	-1.54
29. İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci gereksinimlerine göre düzenlenmiştir.	2.50	1.02	2.93	1.23	-1.57
38. Üniversitemiz öğrenci velilerine önem vererek, onların gereksinimlerine cevap verme yollarını sürekli aramaktadır.	2.53	1.00	3.56	1.09	-3.86
45. Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar.	2.55	0.97	2.81	1.16	-1.00
46. Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.	3.17	1.05	4.12	0.61	-3.52***
Faktör 3 – Öğrenci Odaklılık					
5. Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum.	3.40	1.05	3.81	1.04	-1.49
10. Üniversitemizin yazılı bir misyon ve vizyonu vardır.	3.76	1.10	4.18	0.83	-1.46
12. Tepe yönetimi (Rektör,dekan,bölüm bşk.) kalite çalışmaları konusunda yeterince bilgilidir.	3.40	0.96	3.31	1.07	0.36
36. Üniversitemizde diğer birimlerin aktivitelerine ilişkin bilgilendirme sistemi mevcuttur.	2.81	1.08	3.06	1.06	-0.85
37. Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir.	3.00	1.08	3.31	1.35	-1.05
41. Üniversitemizde sosyal sorunlara çözüm arayıcı çalışmalar yapılmaktadır.	2.98	1.03	3.06	1.06	-0.29

Tablo-4.3. (devam)

	Ort.	SS	Ort.	SS	t-değeri
Faktör 4- Uygulama Sorunları					
30. Üniversitemiz her yıl yüksek oranda personel değişimine gitmektedir.	2.06	0.78	2.56	1.03	-2.35**
15. Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır.	2.98	0.85	2.37	1.02	2.62***
35. Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir.	3.32	1.11	3.00	0.96	1.11
49. Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var.	2.96	0.90	2.37	0.80	2.54**
50. Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	3.17	0.97	2.56	0.96	2.40**
Faktör 5 – Eğitim ve Yönetmelik Uyum					
40. Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır.	2.76	1.03	3.81	0.98	-3.84***
19. Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır.	2.90	1.09	3.18	1.04	-0.97
32. Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur.	2.62	1.02	3.18	0.75	-2.15**
42. Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	2.96	1.18	2.81	1.10	0.51
Faktör 6 – Model Alma					
6. Kalite çalışmalarının yükseköğretim alanında uygulanmasının faydalı olduğuna inanıyorum.	4.54	0.81	4.56	1.03	-0.07
39. Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir.	3.30	1.19	3.31	1.13	-0.01
31. Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	3.27	1.05	3.56	0.62	-1.06

Notlar:

SS: Standart sapma

N=181

Her bir TKY sorusu için ortalama değer; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum,

3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum ölçeği üzerinden hesaplanan değerlerdir.

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

4.2.2. H2: Akademik-İdari Personel Ayırımı

Üniversitede çalışan personelin akademik veya idari olmasına göre TKY uygulamalarının bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-test sonuçları Tablo-4.4.'de verilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, 28 sorudan 17 soru idari personelin akademik personele göre daha fazla katılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu 17 tane sorunun yalnızca 4 tanesi istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu sorular sırasıyla; *Liderlik* başlığı altındaki, “13 nolu Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir.”($p<0.05$), *İyileştirme* başlığı altındaki, 29 nolu, “İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci gereksinimlerine göre düzenlenmiştir.”($p<0.1$), 46 nolu “Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.”($p<0.05$) ve *Model Alma* başlığı altındaki, 31 nolu “Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.”($p<0.1$) sorularıdır.

Bu bulgular, çalışan personelin idari veya akademik olması ile, TKY uygulamaları açısından istatistiksel olarak güçlü bir bağlantı olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla hipotezimize güçlü bir destek bulabildiğimizi söyleyemeyiz.

Tablo-4.4.’de görüldüğü üzere her iki grubun da en fazla katıldığı faktör, *Model Alma* olmuştur. En az katılım gösterilen faktör ise *Uygulama Sorunları ve Eğitim ve Yönetimsel Uyum* olmuştur. *Liderlik* konusundaki sorulara her iki grup da 13 nolu soru hariç, görece olarak daha az düzeyde katılım göstermişler, idari personel biraz daha yetki devrinin yapıldığı konusuna katılmışlardır. İdari personel *İyileştirmeye* büyük ölçüde katılmış, akademik personel ise katılmamıştır.

İdari personel *Uygulama Sorunlarına* akademik kesime göre çok daha az oranda katılmış, buna karşın *Eğitim ve Yönetimsel Uyuma* her iki grup da yaklaşık olarak aynı düzeyde katılmışlardır. *Model Almaya* her iki kesim de benzer düzeyde katılım göstermişlerdir.

Tablo-4.4.’den de anlaşılacağı gibi, idari personel, *Uygulama Sorunlarına* katılmamış, *Eğitim ve Yönetimsel Uyum, Liderlik ve İyileştirmeye* faktörlerine çok az oranda katılmış, buna karşın *Öğrenci Odaklılık ve Model Alma* sorularına yüksek oranda katılmışlardır. Bunun yanında, akademik personel, *Liderlik, İyileştirme, Eğitim ve Yönetimsel Uyum, Uygulama Sorunları ve Öğrenci Odaklılığına* yüksek oranda katılım göstermiş, *Öğrenci Odaklılığına* büyük oranda, *Model Almayı* ise en yüksek düzeyde onaylamışlardır.

Tablo – 4.4. TKY Uygulama Düzeyi ve Akademik İdari Personel Yaklaşımı

Faktörler	AKADEMİK		İDARİ		t-değeri
	Ort.	SS	Ort.	SS	
Faktör 1- Liderlik					
11. Üst yönetim tarafından alt yöneticilere yeterince yetki devri yapılmaktadır.	2.89	1.09	3.09	1.06	-0.77
13. Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir.	3.23	1.10	3.81	0.73	-2.38**
14. Üniversitemizde çalışanları ödüllendirme, cezalandırma sistemi standart ve objektif olarak uygulanmaktadır.	2.57	1.05	2.77	1.10	-0.82
27. Üniversitemiz çalışanlarının düşünceleri yönetim tarafından dikkate alınmakta ve motive edilmektedir.	2.69	1.16	2.50	1.14	0.72
28. Birçok karar tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verilere dayanarak alınır.	2.57	1.13	2.50	1.30	0.27
Faktör 2 – İyileştirme					
16. Akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir.	2.85	1.16	3.13	1.03	-1.07
29. İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci gereksinimlerine göre düzenlenmiştir.	2.45	1.02	3.18	0.95	-3.11***
38. Üniversitemiz öğrenci velilerine önem vererek, onların gereksinimlerine cevap verme yollarını sürekli aramaktadır.	2.59	1.08	2.90	0.75	-1.33
45. Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar.	2.54	0.95	2.81	1.18	-1.23
46. Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.	3.19	1.08	3.72	0.76	-2.22**
Faktör 3 – Öğrenci Odaklılık					
5. Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum.	3.42	1.08	3.50	0.85	-0.30
10. Üniversitemizin yazılı bir misyon ve vizyonu vardır.	3.76	1.13	4.09	0.68	-1.30
12. Tepe yönetimi (Rektör, dekan, bölüm bşk.) kalite çalışmaları konusunda yeterince bilgilidir.	3.40	0.99	3.36	0.78	0.76
36. Üniversitemizde diğer birimlerin aktivitelerine ilişkin bilgilendirme sistemi mevcuttur.	2.82	1.10	2.95	0.95	-0.52
37. Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir.	3.04	1.11	2.95	1.13	0.35
41. Üniversitemizde sosyal sorunlara çözüm arayıcı çalışmalar yapılmaktadır.	2.97	1.04	3.09	0.92	-0.49

Tablo-4.4. (devam)

Faktör 4- Uygulama Sorunları	Ort.	SS	Ort.	SS	t-değeri
30. Üniversitemiz her yıl yüksek oranda personel değişimine gitmektedir.	2.11	0.83	2.09	0.68	0.12
15. Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır.	2.93	0.85	2.86	1.08	0.36
35. Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir.	3.34	1.11	2.90	0.97	1.79*
49. Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var.	2.98	0.90	2.45	0.80	2.59**
50. Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	3.16	0.98	2.77	0.97	1.77*
Faktör 5 – Eğitim ve Yönetmelik Uyum					
40. Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır.	2.84	1.08	2.95	1.04	-0.43
19. Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır.	2.92	1.07	3.00	1.23	-0.30
32. Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur.	2.65	0.98	2.81	1.22	-0.72
42. Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	3.00	1.16	2.63	1.21	1.36
Faktör 6 – Model Alma					
6. Kalite çalışmalarının yükseköğretim alanında uygulanmasının faydalı olduğuna inanıyorum.	4.53	0.86	4.63	0.58	-0.53
39. Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir.	3.33	1.21	3.09	0.97	0.92
31. Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	3.25	1.04	3.68	0.77	-1.86*

Notlar:

SS: Standart sapma

N=181

Her bir TKY sorusu için ortalama değer; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,

3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum, ölçüğü üzerinden hesaplanan değerlerdir.

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

4.2.3. H3: Üniversitenin Coğrafi Konumu

TKY uygulamaları açısından üniversitenin coğrafi konumunun, başka bir deyişle üniversitenin bulunduğu yerin TKY uygulamaları açısından bir farklılığa neden olup olmadığını gösteren t-test sonuçları Tablo-4.5.'de gösterilmiştir.

Tablo – 4.5. TKY Uygulama Düzeyi ve Coğrafi Konum

Faktörler	İSTANBUL		İST. DIŞI		t-değeri
	Ort.	SS	Ort.	SS	
Faktör 1- Liderlik					
11. Üst yönetim tarafından alt yöneticilere yeterince yetki devri yapılmaktadır.	2.91	1.16	2.92	1.07	-0.23
13. Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir.	3.43	0.98	3.27	1.10	0.77
14. Üniversitemizde çalışanları ödüllendirme, cezalandırma sistemi standart ve objektif olarak uygulanmaktadır.	2.45	1.09	2.63	1.05	-0.87
27. Üniversitemiz çalışanlarının düşünceleri yönetim tarafından dikkate alınmakta ve motive edilmektedir.	2.78	1.20	2.63	1.15	0.67
28. Birçok karar tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verilere dayanarak alınır.	2.64	1.15	2.54	1.15	0.51
Faktör 2 – İyileştirme					
16. Akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir.	2.91	1.25	2.88	1.12	0.17
29. İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci gereksinimlerine göre düzenlenmiştir.	2.81	1.04	2.47	1.03	1.70*
38. Üniversitemiz öğrenci velilerine önem vererek, onların gereksinimlerine cevap verme yollarını sürekli aramaktadır.	2.64	0.88	2.62	1.08	0.12
45. Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar.	2.72	1.12	2.53	0.95	1.07
46. Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.	3.43	1.04	3.21	1.06	1.11
Faktör 3 – Öğrenci Odaklılık					
5. Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum.	3.59	0.95	3.39	1.07	1.02
10. Üniversitemizin yazılı bir misyon ve vizyonu vardır.	3.62	1.16	3.85	1.07	-1.15
12. Tepe yönetimi (Rektör,dekan,bölüm bşk.) kalite çalışmaları konusunda yeterince bilgilidir.	3.02	0.92	3.49	0.96	-2.65***
36. Üniversitemizde diğer birimlerin aktivitelerine ilişkin bilgilendirme sistemi mevcuttur.	2.78	0.91	2.85	1.12	-0.35
37. Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir.	2.64	1.03	3.13	1.11	-2.39**
41. Üniversitemizde sosyal sorunlara çözüm arayıcı çalışmalar yapılmaktadır.	2.97	0.98	2.99	1.04	-0.10

Tablo-4.5. (devam)

Faktör 4- Uygulama Sorunları	Ort.	SS	Ort.	SS	t-değeri
30. Üniversitemiz her yıl yüksek oranda personel değişimine gitmektedir.	2.13	0.97	2.10	0.77	0.20
15. Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır.	2.83	0.95	2.95	0.86	-0.69
35. Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir.	3.16	0.98	3.32	1.13	-0.80
49. Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var.	2.70	0.70	2.97	0.94	-1.62
50. Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	2.94	0.97	3.16	0.98	-1.21
Faktör 5 – Eğitim ve Yönetmelik Uyum					
40. Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır.	2.78	1.10	2.88	1.06	-0.49
19. Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır.	3.32	0.94	2.83	1.10	2.48**
32. Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur.	2.78	0.97	2.64	1.02	0.75
42. Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	2.83	1.19	2.98	1.17	-0.68
Faktör 6 – Model Alma					
6. Kalite çalışmalarının yükseköğretim alanında uygulanmasının faydalı olduğuna inanıyorum.	4.64	0.75	4.52	0.85	0.83
39. Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir.	3.10	1.07	3.36	1.20	-1.16
31. Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	3.86	0.71	3.15	1.04	3.88***

Notlar:

SS: Standart sapma

N=181

Her bir TKY sorusu için ortalama değer; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,

3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum, ölçeği üzerinden hesaplanan değerlerdir.

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Ortalama değerlerine bakıldığından, 28 tane sorunun 14 tanesi, İstanbul içindeki üniversitelerin İstanbul dışında yerleşik olan üniversitelere oranla TKY uygulamalarına daha fazla katıldığını ortaya koymaktadır. Bu 14 sorudan sadece 3 tanesi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunlar da sırasıyla; *İyileştirme* başlığı altındaki, 29 nolu “İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci gereksinimlerine göre düzenlenmiştir.”($p < 0.1$), *Eğitim ve Yönetmelik Uyum* başlığı altındaki, 19 nolu “Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil,

işbirliğine dayalıdır.”(p<0.05) ve *Model Alma* başlığı altındaki, 31 nolu “Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.”(p<0.01) sorularıdır. Dolayısıyla burada tezimize güçlü bir destek bulduğumuzu söyleyemeyiz.

Burada her iki grup tam olarak *Model Almayı* onaylamışlar, en fazla onaylanmayan faktör ise, *Eğitim ve Yönetmel Uyum* olmuştur. *Liderlik ve İyileştirme* faktörlerine, İstanbul içi ve dışı üniversitelerde aynı oranda büyük ölçüde katılım gösterilmiştir. *Öğrenci Odaklılığa* daha çok İstanbul dışı üniversiteleri katılmış, *Uygulama Sorunlarına* İstanbul dışı üniversiteler biraz daha fazla katılmış ancak her iki grup üniversite de buna büyük ölçüde katılmamışlardır.

İstanbul içindeki üniversiteler, *Model Almayı* en yüksek düzeyde onaylarken, *Öğrenci Odaklılık* dışındaki faktörlere çok az oranda katılmışlardır.

4.2.4. H4: Öğretim Üyesi Yeterliliği

Üniversitelerde öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının TKY uygulamaları açısından bir farklılık gösterip göstermediğini içeren Anova test sonuçları Tablo-4.6’da sunulmuştur. Tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, 28 adet sorunun 13 tanesi diğerlerine göre daha üstün değerlere sahiptir. Bunların da 10 tanesi anlamlı bulunmuştur.

Bunlar da sırasıyla; *Liderlik* başlığı altındaki; 11 nolu “Üst yönetim tarafından alt yöneticilere yeterince yetki devri yapılmaktadır.”(p<0.05), 13 nolu “Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir.”(p<0.1), *İyileştirme* başlığı altındaki; 45 nolu “Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar.”(p<0.01), 16 nolu “Akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir.”(p<0.1) ve *Öğrenci Odaklılık* başlığı altındaki; 5 nolu “Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum.”(p<0.01), 10 nolu “Üniversitemizin yazılı bir misyon ve vizyonu vardır.”(p<0.05), 36 nolu “Üniversitemizde diğer birimlerin aktivitelerine ilişkin bilgilendirme sistemi mevcuttur.”(p<0.1), 41 nolu “Üniversitemizde sosyal sorunlara çözüm arayıcı

çalışmalar yapılmaktadır.”(p<0.01) ve *Uygulama Sorunları* başlığı altındaki, 15 nolu “Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır.”(p<0.05).

Tablo – 4.6. TKY Uygulama Düzeyi ve Öğrenci / Öğretim Üyesi Oranı

Faktörler	ÖĞRENCİ / ÖĞRETİM ÜYESİ ORANI			
	Grup	Ort.	SS	F-değeri
Faktör 1- Liderlik 11. Üst yönetim tarafından alt yöneticilere yeterince yetki devri yapılmaktadır. 13. Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir. 14. Üniversitemizde çalışanları ödüllendirme, cezalandırma sistemi standart ve objektif olarak uygulanmaktadır. 27. Üniversitemiz çalışanlarının düşünceleri yönetim tarafından dikkate alınmakta ve motive edilmektedir. 28. Birçok karar tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verilere dayanarak alınır.	1-23.5	3.54	0.93	4.71***
	23.6-34.9	2.75	1.00	
	35-56	2.83	1.09	
	1-23.5	3.87	0.89	6.23***
	23.6-34.9	3.75	0.77	
	35-56	3.16	1.09	
	1-23.5	2.91	1.10	1.49
	23.6-34.9	2.37	0.88	
	35-56	2.56	1.07	
1-23.5	2.87	1.32	1.31	
23.6-34.9	3.00	1.31		
35-56	2.59	1.10		
1-23.5	2.83	1.27	2.75*	
23.6-34.9	3.06	1.23		
35-56	2.46	1.11		
Faktör 2 – İyileştirme 16. Akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir. 29. İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci gereksinimlerine göre düzenlenmiştir. 38. Üniversitemiz öğrenci velilerine önem vererek, onların gereksinimlerine cevap verme yollarını sürekli aramaktadır. 45. Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar. 46. Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.	1-23.5	3.58	1.28	7.42***
	23.6-34.9	3.31	1.30	
	35-56	2.72	1.05	
	1-23.5	2.87	0.99	3.00**
	23.6-34.9	2.93	1.23	
	35-56	2.44	1.01	
	1-23.5	3.00	0.65	10.67***
	23.6-34.9	3.56	1.09	
	35-56	2.46	1.03	
	1-23.5	3.12	0.79	5.48***
	23.6-34.9	2.81	1.16	
	35-56	2.45	0.96	
	1-23.5	4.00	0.83	16.81***
	23.6-34.9	4.12	0.61	
	35-56	3.03	1.03	
Faktör 3 – Öğrenci Odaklılık 5. Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum. 10. Üniversitemizin yazılı bir misyon ve vizyonu vardır. 12. Tepe yönetimi (Rektör, dekan, bölüm bşk.) kalite çalışmaları konusunda yeterince bilgilidir. 36. Üniversitemizde diğer birimlerin aktivitelerine ilişkin bilgilendirme sistemi mevcuttur. 37. Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir. 41. Üniversitemizde sosyal sorunlara çözüm arayıcı çalışmalar yapılmaktadır.	1-23.5	4.08	0.65	7.50***
	23.6-34.9	3.81	1.04	
	35-56	3.28	1.06	
	1-23.5	4.25	0.67	3.91**
	23.6-34.9	4.18	0.83	
	35-56	3.68	1.14	
	1-23.5	3.58	0.88	0.53
	23.6-34.9	3.31	1.07	
	35-56	3.37	0.97	
	1-23.5	3.25	0.94	2.63*
	23.6-34.9	3.06	1.06	
	35-56	2.74	1.09	
	1-23.5	3.12	1.07	0.71
	23.6-34.9	3.31	1.35	
	35-56	2.98	1.08	
	1-23.5	3.54	0.88	4.32**
	23.6-34.9	3.06	1.06	
	35-56	2.88	1.02	

Tablo-4.6. (devam)

Faktör 4- Uygulama Sorunları	Grup	Ort.	SS	F-değeri	
30. Üniversitemiz her yıl yüksek oranda personel değişimine gitmektedir. 15. Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır. 35. Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir. 49. Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var. 50. Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	1-23.5	2.00	0.72	2.84*	
	23.6-34.9	2.56	1.03		
	35-56	2.07	0.79		
	1-23.5	3.20	0.97		4.55**
	23.6-34.9	2.37	1.02		
	35-56	2.94	0.82		
	1-23.5	2.91	0.88		2.54*
	23.6-34.9	3.00	0.96		
	35-56	3.39	1.13		
1-23.5	2.91	0.82	3.27**		
23.6-34.9	2.37	0.80			
35-56	2.97	0.91			
1-23.5	3.00	1.06	3.34**		
23.6-34.9	2.56	0.96			
35-56	3.20	0.96			
Faktör 5 – Eğitim ve Yönetmelik Uyum					
40. Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır. 19. Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır. 32. Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur. 42. Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	1-23.5	3.12	1.07	9.18***	
	23.6-34.9	3.81	0.98		
	35-56	2.70	1.02		
	1-23.5	3.16	1.30		1.26
	23.6-34.9	3.18	1.04		
	35-56	2.86	1.05		
	1-23.5	2.16	0.96		5.36***
	23.6-34.9	3.18	0.75		
	35-56	2.70	1.01		
	1-23.5	3.25	1.18		0.93
	23.6-34.9	2.81	1.10		
	35-56	2.92	1.17		
Faktör 6 – Model Alma					
6. Kalite çalışmalarının yükseköğretim alanında uygulanmasının faydalı olduğuna inanıyorum. 39. Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir. 31. Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	1-23.5	4.37	1.05	0.58	
	23.6-34.9	4.56	1.03		
	35-56	4.57	0.76		
	1-23.5	2.58	1.17		5.53***
	23.6-34.9	3.31	1.13		
	35-56	3.43	1.15		
	1-23.5	3.70	0.69		3.10**
	23.6-34.9	3.56	0.62		
	35-56	3.20	1.08		

Notlar:

SS: Standart sapma

N=181

Her bir TKY sorusu için ortalama değer; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,

3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum, ölçeği üzerinden hesaplanan değerlerdir.

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Eğitim ve Yönetmelik Uyum başlığı altındaki, 31 nolu “Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.”($p < 0.05$) sorularıdır. Dolayısıyla tezimize güçlü bir destek bulduğumuzu söyleyebiliriz.

Bu tabloda, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayıları 10 üniversite için ayrı ayrı orantılanmış ve 3 gruba bölünmüştür. Birinci grup, bir öğretim üyesi başına düşen 1-

23.5 öğrenci, ikinci grup 23.6 ile 34.9 öğrenci arası ve üçüncü grup 35 ile 56 arası öğrenci sayılarından oluşmuştur. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayılarının TKY çalışmalarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaya çalışan bu tabloda, birinci sırada ağırlıklı olarak öğretim üyesi başına en az öğrenci düşen birinci grubun katılımı ile, katılım gösterilen görüş *Öğrenci Odaklılık* olmuştur. En az *Uygulama Sorunlarına* katılım gösterilmiştir. İkinci en fazla katılımında bulunan görüş, üçüncü grubun katılımı ile *Model Alma* olmuştur. Daha sonra sırasıyla, *İyileştirme*, *Eğitim ve Yönetmel Uyum*, *Liderlik* olmuştur.

Sonuç olarak, öğretim üyesi başına daha az öğrencinin düştüğü üniversiteler çoğunlukla, *Öğrenci Odaklılık* katılmışlardır. İkinci gruptaki üniversiteler daha çok *Eğitim ve Yönetmel Uyum* kısmına katılmışlar, üçüncü grup üniversiteler *Uygulama Sorunlarına* katılmışlardır.

4.2.5. H5: Araştırma Odaklılık

Tablo-4.7, üniversitenin yayın sayısının, TKY uygulamaları üzerinde bir değişime yol açıp açmadığını içeren Anova test sonuçlarını göstermektedir. Tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında 28 adet sorunun 12 tanesinde yayın sayıları daha fazla olan üniversitelerin TKY uygulamalarına ilişkin sorulara katılım düzeyleri açısından diğer üniversitelere göre daha fazla katılımında bulduklarını göstermektedir. Tablo-4.7.'de görüleceği üzere, bu 12 sorunun yalnızca 2 tanesi istatistiksel olarak anlamlıdır. Bunlar da; *Öğrenci Odaklılık* başlığı altındaki, 37 nolu “Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir.”($p<0.05$), *Uygulama Sorunları* başlığı altındaki, 50 nolu “Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.”($p<0.19$) sorularıdır. Dolayısıyla hipotezimize bir destek bulduğumuzu söyleyemeyiz.

Yayın sayılarına örnek kitleyi oluşturan üniversiteler 3 gruba ayrılmıştır. Yayın sayıları 1-50 arasında olanlar birinci grup, 51 ile 200 arasında olanlar ikinci grup ve 201 ile 520 olanlar üçüncü grubu oluşturmuşlardır. Bu bölüme verilen cevaplarda, en fazla katılım gösterilen görüş birinci grubun katılımıyla *Model Alma*, en az katılım gösterilen grup ise *Eğitim ve Yönetmel Uyum* olmuştur. Daha sonra katılım gösterilen faktör, yayın sayılarına göre, en fazla ikinci grup üniversitelerinin onayladığı *Öğrenci Odaklılık* olmuştur. Sonrasında yine ikinci grup üniversitelerin onayladığı

Uygulama Sorunları ve birinci grubun onayladığı *İyileştirme* faktörü ve birinci ile üçüncü grubun onayladığı *Liderlik* olmuştur.

Tablo – 4.7. TKY Uygulama Düzeyi ve Yayın Sayıları

Faktörler	YAYIN SAYILARI				
	Grup	Ort.	SS	F-değeri	
Faktör 1- Liderlik 11. Üst yönetim tarafından alt yöneticilere yeterince yetki devri yapılmaktadır. 13. Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir. 14. Üniversitemizde çalışanları ödüllendirme, cezalandırma sistemi standart ve objektif olarak uygulanmaktadır. 27. Üniversitemiz çalışanlarının düşünceleri yönetim tarafından dikkate alınmakta ve motive edilmektedir. 28. Birçok karar tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verilere dayanarak alınır.	1-50	2.70	1.15	2.25	
	51-200	2.72	1.15		
	201-520	3.06	1.02		
		1-50	3.60	0.84	0.42
		51-200	3.26	1.06	
		201-520	3.31	1.11	
		1-50	2.40	1.17	0.80
		51-200	2.49	0.98	
		201-520	2.67	1.10	
		1-50	2.80	1.31	0.15
		51-200	2.70	1.19	
		201-520	2.63	1.13	
	1-50	2.70	1.05	0.11	
	51-200	2.52	1.20		
	201-520	2.57	1.14		
Faktör 2 – İyileştirme 16. Akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir. 29. İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci gereksinimlerine göre düzenlenmiştir. 38. Üniversitemiz öğrenci velilerine önem vererek, onların gereksinimlerine cevap verme yollarını sürekli aramaktadır. 45. Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar. 46. Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.	1-50	2.60	0.96	1.08	
	51-200	2.76	1.22		
	201-520	2.99	1.11		
		1-50	2.80	1.22	0.37
		51-200	2.56	1.07	
		201-520	2.50	1.01	
		1-50	3.10	0.99	1.23
		51-200	2.66	1.18	
		201-520	2.56	0.95	
		1-50	2.80	1.22	0.98
		51-200	2.44	0.95	
		201-520	2.63	0.98	
	1-50	4.00	0.66	4.33**	
	51-200	3.03	1.11		
	201-520	3.33	1.02		
Faktör 3 – Öğrenci Odaklılık 5. Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum. 10. Üniversitemizin yazılı bir misyon ve vizyonu vardır. 12. Tepe yönetimi (Rektör, dekan, bölüm bşk.) kalite çalışmaları konusunda yeterince bilgilidir. 36. Üniversitemizde diğer birimlerin aktivitelerine ilişkin bilgilendirme sistemi mevcuttur. 37. Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir. 41. Üniversitemizde sosyal sorunlara çözüm arayıcı çalışmalar yapılmaktadır.	1-50	3.60	1.07	0.13	
	51-200	3.41	1.02		
	201-520	3.43	1.07		
		1-50	4.00	0.94	5.12***
		51-200	4.12	1.05	
		201-520	3.59	1.08	
		1-50	3.00	0.94	1.31
		51-200	3.50	0.97	
		201-520	3.36	0.96	
		1-50	3.00	1.05	1.38
		51-200	2.66	1.10	
		201-520	2.93	1.07	
	1-50	2.70	1.25	3.32**	
	51-200	3.30	1.10		
	201-520	2.89	1.07		
	1-50	2.90	1.10	0.06	
	51-200	2.96	1.04		
	201-520	3.00	1.02		

Tablo-4.7. (devam)

Faktör 4- Uygulama Sorunları	Grup	Ort.	SS	F-değeri	
30. Üniversitemiz her yıl yüksek oranda personel değişimine gitmektedir. 15. Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır. 35. Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir. 49. Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var. 50. Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	1-50	2.70	1.25	2.89*	
	51-200	2.04	0.79		
	201-520	2.09	0.76		
	15. Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır.	1-50	2.50	0.97	1.65
		51-200	2.87	0.76	
		201-520	3.00	0.93	
	35. Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir.	1-50	3.40	0.84	0.24
		51-200	3.35	1.15	
		201-520	3.24	1.10	
49. Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var.	1-50	2.70	0.82	0.61	
	51-200	3.00	0.91		
	201-520	2.88	0.90		
50. Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	1-50	2.70	0.94	2.40*	
	51-200	3.30	0.96		
	201-520	3.04	0.98		
Faktör 5 – Eğitim ve Yönetimsel Uyum					
40. Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır. 19. Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır. 32. Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur. 42. Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	1-50	3.40	0.96	5.04***	
	51-200	3.10	1.18		
	201-520	2.66	0.96		
	19. Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır.	1-50	3.30	0.94	1.01
		51-200	2.81	1.05	
		201-520	2.97	1.11	
	32. Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur.	1-50	2.90	0.73	1.08
		51-200	2.78	1.06	
		201-520	2.58	0.99	
	42. Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	1-50	2.60	1.07	0.48
		51-200	2.98	1.21	
		201-520	2.97	1.15	
Faktör 6 – Model Alma					
6. Kalite çalışmalarının yükseköğretim alanında uygulanmasının faydalı olduğuna inanıyorum. 39. Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir. 31. Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	1-50	4.50	1.26	0.07	
	51-200	4.52	0.86		
	201-520	4.56	0.76		
	39. Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir.	1-50	2.90	0.73	0.72
		51-200	3.38	1.25	
		201-520	3.30	1.17	
	31. Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	1-50	3.80	0.78	1.26
		51-200	3.29	1.10	
		201-520	3.26	0.98	

Notlar:

SS: Standart sapma

N=181

Her bir TKY sorusu için ortalama değer; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,

3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum, ölçeği üzerinden hesaplanan değerlerdir.

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

4.2.6. H6: Üniversitelerde Kurumsallaşma

Tablo-4.8., üniversitelerin kuruluş yıllarının, başka bir deyişle kurumsallaşma düzeyinin TKY uygulamaları üzerinde etkisini ortaya koyan Anova test sonuçlarını sunmaktadır. Yapılan Anova test sonucu 28 sorudan 16 tanesinde önemli oranda bir farklılığa rastlanmıştır. Bu 10 sorunun yalnızca 8 tanesi istatistiksel olarak anlamlıdır. Bunlar da sırasıyla; *Liderlik* başlığı altındaki, 13 nolu “Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir.”($p < 0.05$), *İyileştirme* başlığı altındaki, 29 nolu “İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci

gereksinimlerine göre düzenlenmiştir.”(p<0.1), 38 nolu “Üniversitemiz öğrenci velilerine önem vererek, onların gereksinimlerine cevap verme yollarını sürekli aramaktadır.”(p<0.1), 46 nolu “Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.”(p<0.01), *Öğrenci Odaklılık* başlığı altındaki, 5 nolu “Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum.”(p<0.05), 37 nolu “Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir.”(p<0.01), *Eğitim ve Yönetmel Uyum* başlığı altındaki, 40 nolu “Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır.”(p<0.01), 32 nolu “Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur.”(p<0.01) sorularındır. Bu da tezimizin çok güçlü bir oranda desteklendiğini göstermektedir.

Bu tabloda, üniversiteler kuruluş yıllarına göre üç gruba ayrılmışlardır. Birinci grupta, kuruluş yılları 1 ile 8 yıl arasına dayanan, ikinci grupta 9 ile 20 yıl arasına dayanan ve üçüncü grupta 20 yıl ve üzeri olan üniversiteler yer almıştır. Daha çok ikinci grubun onayladığı, bütünüyle katılım gösterilen faktör *Model Alma* olmuştur. En az katılım gösterilen faktör, en fazla birinci grubun katıldığı, *Eğitim ve Yönetmel Uyum* olmuştur. *Öğrenci Odaklılık* en fazla birinci grubun katıldığı ikinci faktör, en fazla üçüncü grubun katıldığı *Uygulama Sorunları* üçüncü faktör, en fazla birinci grubun katıldığı *İyileştirme* dördüncü faktör ve en fazla birinci grubun katıldığı *Liderlik* beşinci faktör olmuştur.

Kuruluş yılları en eskilere dayanan, yani bir anlamda kurumsallaşmış diyebileceğimiz üniversiteler kendi içlerinde en fazla *Uygulama Sorunları* faktörüne katılmışlardır. Kuruluş yıllarına göre orta grupta yer alan üniversiteler çoğunlukla *Model Almaya* katılmışlar, en yeni üniversiteler ise, *İyileştirme*, *Öğrenci Odaklılık*, *Liderlik*, *Eğitim ve Yönetmel Uyum* faktörlerine katılmışlardır.

Tablo – 4.8. TKY Uygulama Düzeyi ve Kuruluş Yılları

Faktörler	KURULUŞ					
	Grup	Ort.	SS	F-değeri		
Faktör 1- Liderlik 11. Üst yönetim tarafından alt yöneticilere yeterince yetki devri yapılmaktadır. 13. Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir. 14. Üniversitemizde çalışanları ödüllendirme, cezalandırma sistemi standart ve objektif olarak uygulanmaktadır. 27. Üniversitemiz çalışanlarının düşünceleri yönetim tarafından dikkate alınmakta ve motive edilmektedir. 28. Birçok karar tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verilere dayanarak alınır.	1-8 Yıl	2.88	1.11	0.17		
	9-20 Yıl	2.88	1.07			
	20 <	2.98	1.11			
	1-8 Yıl	3.82	0.80	3.94**		
		9-20 Yıl	3.12		1.10	
		20 <	3.44		1.05	
	1-8 Yıl	2.47	0.94	0.20		
		9-20 Yıl	2.58		1.07	
		20 <	2.64		1.08	
1-8 Yıl	3.11	1.36	1.41			
	9-20 Yıl	2.61		1.06		
	20 <	2.63		1.22		
1-8 Yıl	3.11	1.21	2.20			
	9-20 Yıl	2.52		1.11		
	20 <	2.48		1.17		
Faktör 2 – İyileştirme 16. Akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir. 29. İdari ve akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, öğrenci gereksinimlerine göre düzenlenmiştir. 38. Üniversitemiz öğrenci velilerine önem vererek, onların gereksinimlerine cevap verme yollarını sürekli aramaktadır. 45. Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar. 46. Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.	1-8 Yıl	3.41	1.32	2.00		
	9-20 Yıl	2.81	1.06			
	20 <	2.86	1.19			
	1-8 Yıl	3.05	1.29	2.77		
		9-20 Yıl	2.42		1.04	
		20 <	2.58		0.95	
	1-8 Yıl	3.58	1.06	10.79***		
		9-20 Yıl	2.39		0.98	
		20 <	2.72		0.99	
	1-8 Yıl	2.88	1.16	1.56		
		9-20 Yıl	2.46		1.01	
		20 <	2.64		0.89	
	1-8 Yıl	4.17	0.63	8.10***		
		9-20 Yıl	3.09		1.02	
		20 <	3.26		1.08	
	Faktör 3 – Öğrenci Odaklılık 5. Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum. 10. Üniversitemizin yazılı bir misyon ve vizyonu vardır. 12. Tepe yönetimi (Rektör, dekan, bölüm bşk.) kalite çalışmaları konusunda yeterince bilgilidir. 36. Üniversitemizde diğer birimlerin aktivitelerine ilişkin bilgilendirme sistemi mevcuttur. 37. Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir. 41. Üniversitemizde sosyal sorunlara çözüm arayıcı çalışmalar yapılmaktadır.	1-8 Yıl	3.88	1.05	3.52**	
		9-20 Yıl	3.26	1.10		
		20 <	3.57	0.93		
		1-8 Yıl	4.23	0.83	24.35***	
			9-20 Yıl	3.33		1.15
			20 <	4.36		0.66
1-8 Yıl		3.41	1.12	3.53		
		9-20 Yıl	3.22		0.99	
		20 <	3.63		0.84	
1-8 Yıl		3.17	1.13	1.01		
		9-20 Yıl	2.77		1.08	
		20 <	2.85		1.08	
1-8 Yıl		3.41	1.37	5.61***		
		9-20 Yıl	2.78		1.07	
		20 <	3.29		1.00	
1-8 Yıl		3.17	1.13	3.05		
		9-20 Yıl	2.81		1.02	
		20 <	3.19		0.98	

Tablo-4.8. (devam)

Faktör 4- Uygulama Sorunları	Grup	Ort.	SS	F-değeri	
30. Üniversitemiz her yıl yüksek oranda personel değişimine gitmektedir. 15. Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır. 35. Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir. 49. Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var. 50. Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	1-8 Yıl	2.47	1.06	1.92	
	9-20 Yıl	2.09	0.79		
	20 <	2.04	0.76		
	15. Yasa ve yönetmelikler kalite çalışmalarına engel oluşturmaktadır.	1-8 Yıl	2.41	1.00	3.77***
		9-20 Yıl	2.92	0.88	
		20 <	3.05	0.80	
	35. Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir.	1-8 Yıl	3.00	0.93	0.65
		9-20 Yıl	3.32	1.12	
		20 <	3.32	1.11	
49. Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var.	1-8 Yıl	2.35	0.78	5.65***	
	9-20 Yıl	2.86	0.90		
	20 <	3.13	0.87		
50. Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	1-8 Yıl	2.52	0.94	5.03***	
	9-20 Yıl	3.07	0.95		
	20 <	3.33	0.98		
Faktör 5 – Eğitim ve Yönetmelik Uyum					
40. Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır. 19. Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır. 32. Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur. 42. Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	1-8 Yıl	3.88	0.99	16.43***	
	9-20 Yıl	2.52	0.92		
	20 <	3.08	1.07		
	19. Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır.	1-8 Yıl	3.29	1.10	1.89
		9-20 Yıl	2.98	1.03	
		20 <	2.76	1.14	
	32. Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur.	1-8 Yıl	3.11	0.78	3.26
		9-20 Yıl	2.73	0.99	
		20 <	2.47	1.05	
42. Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	1-8 Yıl	2.88	1.11	0.41	
	9-20 Yıl	2.89	1.13		
	20 <	3.05	1.24		
Faktör 6 – Model Alma					
6. Kalite çalışmalarının yükseköğretim alanında uygulanmasının faydalı olduğuna inanıyorum. 39. Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir. 31. Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	1-8 Yıl	4.58	1.00	1.46	
	9-20 Yıl	4.63	0.63		
	20 <	4.41	1.01		
	39. Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir.	1-8 Yıl	3.29	1.10	4.56***
		9-20 Yıl	3.54	1.09	
		20 <	2.98	1.26	
	31. Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	1-8 Yıl	3.64	0.70	1.05
		9-20 Yıl	3.27	1.06	
		20 <	3.26	1.03	

Notlar:

SS: Standart sapma

N=181

Her bir TKY sorusu için ortalama değer; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,

3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum, ölçeği üzerinden hesaplanan değerlerdir.

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında TKY’ne geçişte yaşanan problemleri ortaya koymak için yapılmıştır.

Tez boyunca yapılan araştırmalar incelendiğinde dünyadaki uygulamalarda rastlanan problemler anket sorularına konmuş, Türkiye’ye özgü ve önceki araştırmalarda yeralmayan diğer konulara ilişkin sorular da eklenmiştir. Bu konuda ilk denebilecek birçok soru yeralmıştır. Üniversitelerde yapılan çalışmalar, gerek dünyadaki gerekse ülkemizdeki diğer üniversitelerin çalışmaları ile bir uyum göstermektedir.

5.1. Araştırmanın Bulguları

Bu araştırmanın bulguları, Türkiye’de bünyelerinde bir şekilde TKY uygulamış 10 üniversitenin akademik ve idari personelinden elde edilmiştir. Anket soru kağıdında, 6 başlık halinde toplanan TKY uygulamalarında ortaya çıkan konulara ilişkin sorular sorulmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda TKY boyutlarını ortaya koyan 6 adet faktör üretilmiştir. Sözkonusu faktörler için bulunan cronbach alfa değerleri 0,43 ile 0,80 arasında değişmektedir.

Araştırma sonucunda, öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısının yeterli olduğu üniversitelerde TKY uygulamalarında daha az sorun yaşandığı yönündeki hipotezimiz(H4) güçlü bir oranda destek bulmuştur. Aynı şekilde, Üniversitenin kurumsallaşma düzeyi ile TKY uygulamalarına daha yatkın olduğu yönündeki hipotezimiz de(H6) güçlü oranda desteklenmiştir.

Ancak, Kamu-Vakıf üniversitesi ayırımında, Kamu üniversitelerinin Vakıf üniversitelerine göre TKY uygulamalarına daha rağbet ettiği yönündeki

hipotezimiz(H1) kısmi bir destek bulmuştur. Aynı şekilde, idari personelin TKY uygulamalarına yaklaşımının akademik personele göre daha olumlu olduğunu ifade eden hipotezimiz(H2) çok zayıf bir destek bulmuştur. Üniversitenin coğrafi konumunun, başka bir deyişle, İstanbul içindeki üniversitelerin, İstanbul dışındaki üniversitelere oranla TKY uygulamalarına daha fazla katıldığı ve araştırma odaklı üniversitelerin aynı tür uygulamalara diğer üniversitelerden daha fazla rağbet ettiği yönündeki hipotezimize(H3) ise herhangi bir destek bulunamamıştır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Hizmet sektöründe, özellikle yükseköğretim alanında TKY uygulamalarını inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır.

Genelde hizmet sektörü, özelde eğitim sektörü insan faktörüne dayandığından, verilen cevapların farklılık göstermesi kaçınılmaz olmuştur. Ayrıca yeni personelin uygulamadan haberdar olmaması da verilen cevapları değişken kılabilmiştir. Çünkü TKY’nde devamlılık esastır.

Çalışmada zaman yetersizliği açısından öğrenci ve öğrenci velileri gibi daha farklı örneklem verilerine ulaşamamıştır. İdari personelin akademik personele oranı bu çalışmada düşük kalmıştır. Ayrıca anketlerin gönderildiği tarihlerin yaz dönemine rastlaması, bazı personelin tatillerinden dolayı çalışmaya katılmalarını zorlaştırmıştır. Örneklemi oluşturan üniversitelerin yarısının İstanbul dışında olması sebebiyle mülakatlara olanak sağlanamamıştır. Bu nedenle de nitel bilgi elde edilememiştir.

5.3. Araştırmanın Katkısı

Yükseköğretim sektöründe TKY boyutlarının araştırılmasına dayalı çalışma oldukça azdı. Bu çalışmada, diğer ülke yükseköğretim kurumlarında yapılan çalışmalar incelenerek, ülkemiz yükseköğretim kurumlarına yönelik yeni bir araştırma yapılmıştır. Bu arada geniş bir örneklem seti üzerinde çalışılmıştır. Araştırmamız bu alandaki boşluğu doldurulmasına katkı sağlamıştır.

Benzer çalışmalarda TKY uygulamalarındaki problemler üzerinde durulmamıştır. Bu açıdan da araştırmamız yeni bir yol açmıştır. Oluşturduğumuz anket, bu konuda yeni yapılacak çalışmalara da örnek oluşturacaktır.

5.4. Sonuç

Her ne kadar anket soruları dikkatli seçildi ise de, verilen cevaplar çok değişken olabilmekte ve kendi içerisinde çelişki taşıyabilmektedir. TKY uzun bir sürece yayılabildiği ve bazı uygulamaların üzerinden uzun yıllar geçtiği için, değişen personelin tam doğru cevap verememiş olma olasılığı yüksektir.

TKY, sonuçları çok kesin çizgilerle ölçülebilen bir yönetim biçimi değildir. İnsana dayandığı ve sözkonusu hizmet sektöründe kullanılmasından dolayı insan tatminine dayalıdır. Bu konuda gerek dünyada gerekse ülkemizde elimizde fazla örnek olmayışı da bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Araştırma sırasında sürekli yeni bulgulara rastlanması sonuca gitmeyi zorlaştırdığı için, çalışmanın bir yerde kesilmesi gerekmiştir.

Üretim sektöründe uygulaması yaygınlaşmış olmasına karşın TKY, özellikle yükseköğretim alanındaki uygulamalarında, liderlik, müşteri odaklılık vb. gibi temel faktörlerinin etki alanı ve kaçınılmazlığı aynı gibidir.

1980 sonrasında üniversite sayısındaki hızlı artış, beraberinde materyal, araç-gereç, öğretim üyesi eksikliğini getirmiş ve bu durum üniversitelerde kalitenin düşmesine yol açmıştır. Öğretim ve araştırma kalitesinin benzer sebepten düşmesi, diğer temel sorunlara yol açmıştır (Dündar., Darrell, 1999, s.343-366). Genel bütçelerden yükseköğretime ayrılan payların düşürülmesi, kriz olarak değerlendirilmiştir.

Deming'in TKY ilkelerinin eğitime uygulanması, örneğin amaçlarda süreklilik yaratmak ilkesine, maalesef bizdeki her siyasi değişim sonucunda eğitimi yeni siyasetçilerle yeni bir yerlere çekmek önemli bir engel oluşturur. Yeni siyasetçiler, üst sistem ve temel sistem olan birimlerdeki idareci ve müdürleri değiştirmektedirler (Kaya, 1992).

TKY, “işyerlerinden korkuyu atın” derken, vakıf üniversitelerinde bir yıllık sözleşmeli çalışan, kamuda da bu yönde çalışmalar yapılan bir ortamda ciddi çelişkiler yaşanmaktadır. Ayrıca birçok eğitim kurumunda bugün iş kaybetme korkusu, terfi edememe, üst yönetime şirin görünme ve benzeri sebeplerden, insanlar korku içerisinde çalışmaktadırlar. Liderlerden korkma, üst yönetimdekiler hakkında konuşma, sürekli gelişmeden korkma diğer bazı korku yollarıdır (Freed, 1997, s.132).

5.5. Öneriler

Öneriler kısmı, iki bölüme ayrılmış olup, birinci bölümde araştırmacılara, ikinci bölümde uygulamacılara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

5.5.1. Araştırmacılara Öneriler

Türkiye’de devletin, rotasını bulmuş bir yükseköğretim politikası olduğunu söylemek çok zordur. Aksi olsaydı, yükseköğretim sonrası eğitimin hedeflenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığının bir değerlendirilmesi yapıp, eksikler giderilir ve istihdam sağlanırdı. Eğitimde kaliteyi nelerin ölçtüğü bilinmediği için, o ölçülere ilişkin istatistikler de tutulamamaktadır. Bu da TKY’ne geçişte ciddi problemler yaratmaktadır. Ölçümsüz, verisiz yapılan geribildirimler yalnızca kişisel düşünceler olmaktan öteye gitmemektedir. Ölçümler, ara ve final sınav sonuçlarından oluşmakta ve öğrencileri yalnızca sıraya dizmektedir. Çünkü bunların amacı performansı artırmak değildir. Oysa öğrencilerden alınacak bazı bildirimlerle daha etkili iyileştirme yolları yaratılabilir.

Öğrenciye sunulan eğitim ve hizmet sistemini sürekli geliştirmek ve kalite ve verimliliği arttırmak gerekmektedir (Langford, 1999, s.198). Öğrencileri etkilemeden birşeyler öğretmeye kalkmak, demiri ısıtmadan dövmeye benzer. Dolayısıyla eğitimin ilk günlerini, üniversitedeki sistemi anlatmayı kapsayan oryantasyon programlarına ayırmak iyi bir fikir olabilir. Bu şekilde öğretim elemanları ve idari personel, öğrenciler ile birlikte ortak amaçları anlamalı ve bunlar doğrultusunda yürümelidirler.

Maalesef bugünkü uygulamada, üstten alta, yaptığı işi bilinçli bir şekilde yapmayan, başkalarının kontrolüne gerek duyan, kendi kendilerine bir kalite tutturacağına inanmayan, verimliliği değil, iş bittiğinde onu düzeltme ile uğraşan bir eğitim kitlesi ile karşı karşıyayız. İyiyi doğruyu yalnızca eğitenin bildiği düşünülen, kesin otoriter bir yapıya sahip, öğretilenleri sorgulamadan ezberlemesi istenen bir sistemle karşı karşıyayız. Çünkü eğitim ihtiyacını bireyin belirleyememesi bugünkü eğitim sisteminde hala ciddi bir sorundur. Hata yapanın cezalandırıldığı eğitim sistemimizde aslında daha çok hatalarımızdan birşeyler öğreniyoruz.

Tüm bu ortaya çıkan sonuçlardan, TKY'nin Türkiye'de yükseköğretim kurumları için uygun olmadığı sonucu değil, bu sorunların üstesinden gelebilmek için özellikle lider kadroların daha fazla çaba harcaması gerektiği sonucu çıkarılmalıdır. Kurumsallaşma, katılımcılık, eğitim ve yönetimlerde uyum, zaten ülkemizdeki genel sorunlardan ayırt edilemez. Yapılması gereken, özellikle Avrupa ile bütünleşme sürecinde üniversitelerin kendilerini daha seçkin ve kaliteli duruma getirme çabalarına olumlu yönde katkı yapmaktır. Çünkü genelde yükseköğretimin amaçları ile TKY'nin değerleri oldukça örtüşmektedir.

5.5.2. Uygulamacılara Öneriler

Çalışanlara TKY uygulamaları ile işlerinden olmayacakları, aksine huzur ve güven içerisinde işlerini yapabilecekleri anlatılmalıdır. Çünkü kalitenin anlamı iş kaybetme değil, işi daha iyi yapmadır. Burada durum, teknolojinin gelişmesinde olduğu gibi, gelişmelerden büyük çoğunluğun yararlanamamasına dönmemelidir. Kaliteden herkesin bir menfaati olduğu anlatılmalı ve uygulanmalıdır. Çalışanları bu korkudan kurtarmak aynı zamanda kurumu kaliteye bir adım daha yaklaştıracaktır.

Daha önce sözedildiği gibi, bu konuda fazla araştırma olmadığı için bu çalışma, ülkemizde yükseköğretimde kaliteye bakış açısında yeni bir perspektif kazandıracaktır. Özellikle yeni kurulan üniversiteler için bir avantaj oluşturacak ve katkısı büyük olacaktır.

Bu çalışmada birçok bilgi ve bulgulara varılmış olsa da, yükseköğretimde kalite geliştirme ve iyileştirme adına tabi ki daha yapılacak birçok şey vardır. Bu araştırma temelde Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında TKY'ne geçerken önümüze çıkan

engelleri ortaya koymuştur. Ama Türkiye’de bulunan yaklaşık 80 üniversitede kalite geliştirme ve iyileştirme alışmaları, Avrupa niversiteleri ile aynı açılardan kıyaslanması, eksikler vb.gibi sorular hala önümüzde durmaktadır.



KAYNAKLAR

- Acuner, Taner.**, Ocak (2002), "TQM in H.E. and An Evaluation for Turkey", Öneri Cs. S. 17, ss127-134,
- Akşit, B.T. ve Güray, Ş.**, (1998) "Yüksek Eğitim ve Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme", Önce Kalite Dergisi, Yıl:6, Sayı:8, s.38-44.
- Alışkan, Murat.**, (2002), "Yükseköğretim Mevzuatı", Yayılım Yayıncılık, İstanbul.
- Balcı, A.**, (1998), "Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Ölçeği, Eğitim Yönetimi", Sayı:15
- Bannister, Barry J.**, "Managing Academic Quality In An Emerging University In Hong Kong". <http://puslit.petra.ac.id/news/seminars/tqm/paper3.htm>
- Barret, Jerry.**, "TQM In The Context of Christian Higher Education In Asia. Hong-Kong Baptist University"
- Baş, Türker.**, (2001), Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Billing, D., Thomas, H.**, (2000) "The Internatinal Transferability of Quality Assesment Systems for Higher Education: The Turkish Experience", Quality in Higher Education, Vol.6, No.1, , ss.31-39.
- Bostingl, J.J.**, (1992), Schools of Quality, An Introduction to TQM in Education, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria
- Coate, L.E.**, (1993) "The Introduction of Total Quality Management at Oregon State University", Higher Education, Vol.25,No.3, , ss.303-320
- Cole, Bryan R.**,(1998) "Total Quality Management As a Tool To Enhance The Quality of Higher Education Management In The 21st Century",15.04.2002 <http://puslit.petra.ac.id/news/seminars/tqm/keynote1>
- Crosby, P.B.**, (1996), "Quality is Still Free", New York, McGraw-Hill
- Çoruh, Mithat.**, (1998), "Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması", Haberal Eğitim Vakfı, 1999, Ankara,
- Deming, W. Edwards.**, (1982), "The New Economics for Industry, Education and Government Cambridge, Mass.: MIT Center for Advance Engineering Study.
- Deming, W.E.**, (1986), Out of The Crisis, CUP, Cambridge,

- Dündar, Halil, Lewis, R. Darrell,** (1999), “Equity, Quality And Efficiency Effects Of Reform in Turkish Higher Education”, HE Policy 12, s.343-366
- Freed, Jann. E., R. Klugman, Marie,** (1997) “Quality Principles and Practices in Higher Education”, Oryx Press,
- Elmuti, D.,Kathawala, Y.,Manippallil, M.,** (1995)”Are Total Quality Management in Higher Education Worth the Effort ?”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.13,No.6, , ss.29-44
- Ensari, Hoşcan.,** (2000) “21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite”, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul,
- Eriksen, S.D.,** (1995) “TQM and the Transformation from an Elite to a Mass System of Higher Education in the UK”, Quality Assurance in Education, Vol.3, No.1, , ss.14-29.
- Gençyılmaz, Güneş., Zaim, Selim.,** (1999) “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C28, S: 2/Kasım 1999,
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/Kasim99/etopkalyon.html>,
24.04.2002
- Kanji, K. Gopal, Tanbi, Abdul Malek Bin A.,** (1999), “TQM in UK HE Institutes” V.10, Issue.1, UK
- Gürsözlü, Süheyla.,** (2001) “Toplam Kalite Yönetimine Bakış”, 17.04.2002
Web:<http://sitetky.com/frameset/ky/tkymain18>
- Hergüner, Gülten.,** (2000), Going Against the National Cultural Grain, vol.11, No.1, 45-56
- Holmes, G.; Mcelwee, G.,** (1995) “Total Quality Management in Higher Education: How to Approach Human Resource Management ?”, The TQM Magazine, Vol.7,No.6, , ss.5-10.
- İstanbulu, Hadi.,** “Toplam Kalite Yönetiminin Mesleki Eğitimde Bir Yöntem Olarak Uygulaması”, Selçuk Üniversitesi 7. Eğitim Bilimleri Kongresi,
www.egitim-bilim.com/data/203.htm
- Juran, J.M.** (1988), Juran on Planning for Quality, New York, The Free Press, Collier MacMillan
- Kavrakoğlu, İbrahim.,** (1998), Toplam Kalite Yönetimi, 4. Baskı, Kalder Yayınları, İstanbul, s.16-18, 69, 73
- Kaya, Y.K.,** (1992), Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Bilim Yayınları, Ankara

- Kitapçı, Hakan.**, (2001), “TKY İçinde Özdeğerleme Kavramı Ve Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, C.4, s.16, s.203-209.
- Koch, James V., Fisher, James L.**, (1998),”Higher Education and Total Quality Management”, V.9, Issue.8
- Köksal, Hayal.**, (1998), “Eğitimde Toplam Kalite”, Dünya Yayıncılık, İstanbul
- Kuş, Ceylan, M.**, (1998), “Yüksek Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi”. Eğitim Yönetimi.Sayı:16.
- Langford, David P.**, (1999), “Eğitimde Kalite Yönetimi”, (Çev: Meltem Süngür), Kalder Yayınları, No.29, 1. Basım. İstanbul
- Lankart, Bettina A.**, (1992), “TQM: Application in Vocational Education. Eric Digest No: 125, New York
- Melek, Mustafa.**, (2001) “Yükseköğretim Kurumlarında Öğrencilerden Alınan Geribildirim Kalite Sistemlerinin Tasarımında Kullanılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- Murgatroyd, Stephen., Morgan, Colin**, (1992) “Total Quality Management and The School”, Open University Press, U.S.A.,
- Nunnally., J.C.**, (1978), Psychometric Theory, 2nd Edition, McGraw Hill, New York
- Oswald, Lori Jo.**, (1996) Work Teams in Schools, ERİC Clearing house on Educational Management Eugene OR, NO: 103.
- Owlia, M.; Aspinwall, E.M.**, (1997) “TQM in Higher Education- A Review”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.14, No.5, , ss527-543
- Özden, Yüksel.**, (1998). “Yeni Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetimi” Eğitim Yönetimi, Kış Sayısı
- Radford, John. Raaheim, Kjell., Vries, De Peter., Williams, Ruth., Jessica**, (1997) “Quantity and Quality in Higher Education”, Kingsley Publishers, U.K.,
- Roberts, Harry**, (1995) “Academic Initiatives in Total Quality For Higher Education”, ASQC Quality Press, U.S.A.
- Ruben, Brent.D.**, (1995) “Quality in Higher Education. Transaction Publishers”, U.S.A.,
- Sayiner, Z. Banu.**, “Toplam Kalite Yönetimi”, 1998, İstanbul, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi

T. Drennan, (1999) “Total Quality Management in the Scottish Universities”,
International Journal, U.K.

The EFQM Model, <http://www.efqm.org/model.htm>

“Ulusal Kalite Hareketinde Bir İlk”. Önce Kalite, Kalder Yayınları, Aralık-
Ocak 1999, sayı 29, sayfa 8-13

Winant, Thomas T. “Ambiguity and Change In The Management of Higher
Education”. <http://puslit.petra.ac.id/news/seminars/tqm/paper1>

Yaylacı, A. Faruk, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim”,
<http://eyad.hypermart.net/ky.html>, 24.04.2002

Yıldırım, Hakan., (2002), “TKY’nin Temel Kavramları”, Yüksek Lisans Tezi,

YÖK Raporu., (2000), “Türk Yükseköğretiminin Bugünkü Durumu”, Ankara
Üniversitesi Basımevi, Ankara.

Zeren, Kamuran., (2002) Hürriyet Gazetesi, Pazar eki.

EKLER

Ek: 1 Anket Formu



16.10.2002

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ



BEYKENT, BEYLİKDÜZÜ BÜYÜKÇEKMECE 34900 İSTANBUL
Tel: 0212 - 872 64 32 - 37 (pbx) Fax: 0212 - 872 24 89

www.beykent.edu.tr

ANKET

TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE

YÖNETİMİNE GEÇİŞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Sayın öğretim elemanı/daire başkanı,
elinizdeki anketin sonuçları, Türkiye'de Yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine geçişin önündeki engelleri belirlemek amacı ile, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi dalında yapılan yüksek lisans tezinde kullanılacaktır.

Vereceğiniz yanıtlar doğru sonuca ulaşabilme adına çok büyük önem taşımaktadır. Lütfen 50 sorudan oluşan, yaklaşık 7 dakikanızı alacak olan anketi, açıklamalara uygun biçimde tam ve doğru olarak doldurmanızı rica ederiz.

Cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket ile ilgili tüm sorularınızı aşağıdaki e-posta adresinden veya telefonda sorabilirsiniz.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için çok teşekkür ediyoruz. Lütfen anket formunu aşağıdaki adrese gönderiniz ve sonuçlar hakkında bilgilendirilmek isterseniz adresinizi ekleyiniz.

Saygılarımızla.

Öğr. Gör. Yalçın GÜDEN

Yrd. Doç. Dr. Ekrem TATOĞLU

yguden@beykent.edu.tr

Tel: 0212 872 64 32 / 221

Adres: Beykent Üniversitesi

Beylikdüzü E-5 yol ayrımı Beykent
34900 B. Çekmece / İstanbul

Not: Çekilişle bir kişiye büyük boy, 10.000 kelime kapasiteli, 20 milyon değerinde İngilizceden İngilizceye Webster sözlük hediye edilecektir.

Üniversite Fakülte Kalite
Ölçümüne Geçişin Önündeki Engeller

Üniversite/Fakülte:

No:

Ad Soyad: Bay () Bayan ()

2. Yaşınız:

.....

Unvanınız: Akademik () İdari ()

4. Kurumunuzda çalışma süreniz..... yıl

İfade	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Üniversitemizde eğitimin kalitesini nelerin ölçtüğünü biliyorum.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde çalışanlarının yükseköğretim alanında uzmanlaşmasının faydalı olduğuna inanıyorum.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde eğitim ücreti tatmin edicidir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde çalışanlarında başarıya ulaşıldığında, işimi kaybetme korkusu yaşıyorum.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde yaşanan aksaklıklar kalite çalışmalarında ciddi bir engeldir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizin yazılı bir vizyon ve misyonu vardır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde yönetim tarafından alt yöneticilere yeterince yetki devredilmemektedir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde yönetim (Rektör, dekan, bölüm bşk.) kalite çalışmalarında yeterince bilgilidir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizdeki yöneticiler yeni fikirlere açık ve yol göstericidir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde çalışanları ödüllendirme, cezalandırma sistemi adil ve objektif olarak uygulanmaktadır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde yöneticiler kalite çalışmalarına engel olmamaktadır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde akademik ve idari personel düzenli olarak öğrenci tarafından değerlendirilir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde yapılan çalışmalarından, bir-iki yıl içerisinde sonuç alınabilir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizin yurtdışı bir üniversite ile akreditasyon anlaşması vardır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde eğitim, öğrenciler arasında rekabete değil, işbirliğine dayalıdır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde mezunlarımızın kariyerlerini yönlendiren bir mezunlar derneği vardır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde öğrenciler hakkında, girişlerinden itibaren akademik başarıları açısından izlendikleri kişisel dosya tutulmaktadır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde bir sınıfta ortalama öğrenci sayısı yirmi beşten fazla olmamaktadır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde öğrenci, aldığı not ve arkadaşlarıyla değil, proje ve başarılarıyla kıyaslamaya değerlendirilir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde öğrencilerinin üniversite yönetiminde söz hakkı vardır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde mezunlara da öğrenciler gibi eksik oldukları konularda geri bildirim verilebilir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde yapılan çalışmalar, akademik birimler için uygun değildir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde çalışanlarının düşünceleri yönetim tarafından dikkate alınmakta ve motive edilmektedirler.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde karar tepeden değil, çalışanların katılımıyla ve verileri değerlendirilerek alınır.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde akademik personele verilen hizmet içi eğitimler, ihtiyaçları ve gereksinimlerine göre düzenlenmiştir.	5	4	3	2	1
Üniversitemizde her yıl yüksek oranda personel değişimine gidilmektedir.	5	4	3	2	1

İfade eden rakamı daire içine alınız.		Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyor
31	Öğrenciler, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaptığı işin kalitesini tanımlayabilir.	5	4	3	2	1
32	Akademik ve idari bölümler arasında bir ayrışma yoktur.	5	4	3	2	1
33	Kalite çalışmaları öncesinde tüm personele ilgili konuda düzenli bir eğitim verilmiştir.	5	4	3	2	1
34	Tüm çalışan personel, yeniliklere ve değişikliklere kolayca adapte olabilmektedir.	5	4	3	2	1
35	Zaman yetersizliği kalite çalışmaları için ciddi bir problemdir.	5	4	3	2	1
36	Üniversitemizde diğer birimlerin aktivitelerine ilişkin bilgilendirme sistemi mevcuttur.	5	4	3	2	1
37	Üniversitemizde kalite çalışmaları sürekli iyileştirilerek devam etmektedir.	5	4	3	2	1
38	Üniversitemiz öğrenci velilerine önem vererek, onların gereksinimlerine cevap verme yollarını sürekli aramaktadır.	5	4	3	2	1
39	Sanayide başarı ile uygulanan bir kalite çalışması, yükseköğretim kurumuna uygulanarak başarılı olunabilir.	5	4	3	2	1
40	Üniversitemizde sürekli çalışan bir Toplam Kalite Kurulu, AR-GE veya Strateji Kalite Geliştirme Kurulu vardır.	5	4	3	2	1
41	Üniversitemizde sosyal sorunlara çözüm arayıcı çalışmalar yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
42	Görevlendirme ve yükseltmeler belirli kriterlere ve iyi bir performans sistemine göre yapılır.	5	4	3	2	1
43	Tüm öğrenci ve çalışanlar, rektör dahil tüm yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmektedirler.	5	4	3	2	1
44	İdari birimlerden isteklerimiz, çok kısa sürede cevaplanır ve 72 saat içinde çözümlenir.	5	4	3	2	1
45	Rektör/Dekan/Genel Sekreter öğrenci ve velilerle, sorunları konusunda düzenli görüşmeler yapar.	5	4	3	2	1
46	Üniversitemizde eğitim, bilişim teknolojileri destekli yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
47	Fakülte ve bölümler, düzenli olarak kalite çalışmalarına dayalı olarak özdeğerlendirme yaparlar.	5	4	3	2	1
48	Düzenli aralıklarla, stratejik planların işlendiği, seminer, konferans vb... bilgilendirme toplantıları düzenlenir.	5	4	3	2	1
49	Kalite çalışmalarında gereğinden fazla takım, ölçme sistemi, performans değerlendirmesi ve bürokrasi var.	5	4	3	2	1
50	Kalite takım çalışmalarını, zaman ve diğer sebeplerden dolayı yürütmek zor olmaktadır.	5	4	3	2	1

Cevaplarınıza ek olarak belirtmek istediğiniz görüşlerinizi bu bölüme yazabilirsiniz.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Lütfen anket formunu gönderilen zarfa koyarak önyüzdeki adrese gönderiniz.

Yalçın GÜDEN

ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Yalçın GÜDEN
2. **Doğum Tarihi:** 07-08-1964
3. **Ünvanı:** Öğretim Görevlisi
4. **Öğrenim Durumu:** Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Yabancı Diller Eğitimi	Gazi Üniversitesi	1987
Yüksek Lisans			
Doktora			

5. Akademik Ünvanlar

6.Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri :

6.1 Yüksek Lisans Tezleri : Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine Geçişteki Engeller

6.2. Doktora Tezleri

7. Yayınlar

7.1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

7.2. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

7.3. Yazılan Uluslararası kitaplar içinde seçilmiş makaleler

7.4. Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

7.5. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

7.6. Diğer yayınlar

8. Projeler:

9. **İdari Görevler:** Genel Sekreter Yardımcılığı
Uluslararası Etkinlikler Daire Başkan Vekilliği

10. Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler

11. Ödüller

12. Son iki yılda verdiğiniz lisans ve lisansüstü düzeydeki dersler

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI
BİLİMSEL ARAŞTIRMA MERKEZİ