



**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ ANLAYIŞI: DÜZCE ÜNİVERSİTESİ VE OVIEDO
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEKLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEDA GÖKMEN

Düzce,

2019

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ ANLAYIŞI: DÜZCE ÜNİVERSİTESİ VE OVIEDO
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEKLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEDA GÖKMEN

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Hüsrev ÇELİK

Düzce,

2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne.

Bu çalışma jürimiz tarafından Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Dr. Öğr. Üyesi Hakan TUNA

Üye Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Doç. Dr. Zafer AKBAŞ

Üye Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Hüsrev ÇELİK

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../201..



(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitim sürecimde bilgi, ilgi ve akademik tecrübeleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Ahmet Hüsrev ÇELİK'e ve yüksek lisans eğitimim süresince maddi ve manevi destekleri ile akademik hayata dair tecrübelerini ve tavsiyelerini bizlerden esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Zafer AKBAŞ'a teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans tez yazım sürecinde Oviedo Üniversitesi Kalite Teknik Biriminde görevli Alberto Alvarez SUAREZ'e bizlere sağladığı bilgi ve doküman desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni hiç yalnız bırakmayan kardeşim Ertuğrul KAYA'ya ve en umutsuz olduğum anlarda bile desteklerini benden esirgemeyen sevgili eşim Murat GÖKMEN'e ve hayatımıza anlam katan biricik oğlum Berat GÖKMEN'e teşekkür ediyorum.

SEDA GÖKMEN

ÖZET

Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı: Düzce Üniversitesi ve Oviedo Üniversitesi Örnekleri

GÖKMEN, Seda

Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Hüsrev ÇELİK

Mayıs 2019, 117 Sayfa

Yükseköğretim kurumları ülkelerin kültürel, ekonomik, sosyal ve politik kalkınmasında önemli rol oynayan unsurlardan birisidir. Üniversitelerin yüksek başarı standartlarına sahip olmaları küreselleşen dünya düzeni içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle ülkeler, bütüncül bir bakış açısıyla sistemi değerlendirmeye ve gereken işlemleri başarılı bir şekilde uygulamaya geçirip yükseköğretim kurumlarının sayılarını ve kalitesini artırmak için çalışmaktadırlar. Bu durum da kalite çalışmalarının gerekliliğinin önemini ve kalite çıktılarının değerlerini ortaya koymaktadır.

Kalite çıktılarının uygulama alanı olarak Yükseköğretim Kurumlarının bu sayede küresel değişiklikler ile irtibatını korumayı ve her gün yenilenen ve yeniden oluşan ihtiyaçları ve gereksinimleri karşılayacak hale gelmeyi sağlayacak dinamik bir yapıya kavuşmuş olması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada, küreselleşen dünyada yükseköğretim kurumlarının kendi bünyelerinde hayata geçirdikleri kalite uygulamaları, çıktıları ve toplumsal fayda gözetilerek hazırlanan projelerin özellikleri ve hedef kitlelerinin yapısal yenilikleri Toplam Kalite Yönetimi altında incelenmiştir. Bu kapsamda Düzce Üniversitesi ve Oviedo Üniversitesi'nin kalite araştırmaları, uygulamaları ve çıktıları ortaya konulmuş; her iki üniversite Toplam Kalite Uygulamaları bağlamında değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Düzce Üniversitesi, Kalite, Oviedo Üniversitesi, Toplam Kalite Yönetimi.

ABSTRACT**Total Quality Management Perceptions of the Higher Education Institutions:
Düzce University and Oviedo University Samples****GOKMEN, Seda****Master of Arts, Department of Total Quality Management****Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Hüsrev ÇELİK****May 2019, 117 pages**

Higher education institutions play an important constituents role for a country to develop culturally, economically, socially and politically. Having prior goals in the globalizing world stands as a crucial aim for a country. Therefore with a collective gaze, countries try their best to evaluate their systems, practices necessary actions successfully so as to foster quality and quantity of their higher education institutions. Henceforth, the study here executes the needs for quality studies and thereafter realizes quality outputs.

Higher Education Institutions as for practice, ground of quality outputs play a crucial role in keeping in touch with the global changes hereafter preserve their ties with the World; hence compensate the daily needs changed occurred in the course of the time and so forth, providing necessities of the day to be updated and reserving their dynamic positions are expected ambitions of the quality assessment output.

This study focuses on the quality practices, outputs and social benefits of the project practices and target group innovation actualized by higher education institutions in the globalized world. Within the scope of Total Quality Practices, quality researches, practices and outputs of Düzce University and Oviedo University are studied and their present practices are evaluated.

Keywords: Düzce University, Oviedo University, Quality, Total Quality Management.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	1
GİRİŞ	2
Araştırmanın Problemi	3
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi	4
Araştırmanın Kapsamı.....	4
Araştırmanın Sınırlılıkları	4
Araştırmanın Yöntemi	4
BİRİNCİ BÖLÜM	5
1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR	5
1.1. Kalite Kavramı	5
1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	5
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları	6
1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	6
1.3.2. Kaliteden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş.....	8
1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişim Süreci ve Klasik Yönetim Anlayışı .	9
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları	10
1.4.1. Müşteri Memnuniyeti	10

1.4.2. Liderlik.....	10
1.4.3. Sürekli Gelişim ve Değişim.....	11
1.4.4. Takım Çalışması	12
1.4.5.Örgüt Kültürü.....	12
1.5. Toplam Kalitenin Öncüleri.....	13
1.5.1. W. Edwards Deming (1900-1993).....	13
1.5.2. Joseph M. Juran (1904-2008)	15
1.5.3. Kaoru İshikava (1915-1989).....	17
1.5.4. Philip B. Crosby (1926-2001).....	17
1.5.5. Armand V. Feigenbaum (1922-2014).....	19
1.5.6. Dr. Genichi Taguchi (1924-2012)	20
İKİNCİ BÖLÜM.....	21
2. YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	21
2.1. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite.....	21
2.2. Yüksek Öğretimde Kalite Kavramı ve Tanımı.....	22
2.3. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Sebepleri.....	23
2.4. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması	25
2.4.1. Yönetimin Liderliği	26
2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Belirlenmesi ve Üniversitelere Yayılması... 27	
2.4.3. Müşteri İhtiyacının Belirlenmesi	27
2.4.4. Çalışma Takımlarının Kurulması.....	28
2.4.4.1. Bölüm Geliştirme Ekipleri	29
2.4.4.2. Görev Ekipleri.....	29
2.4.4.3. Süreç İyileştirme Takımları.....	29
2.4.4.4.Kalite Çemberi	30
2.4.5. Yüksek Öğretimde Sürekli İyileştirme	31

2.4.6. Kontrol.....	31
2.4.7. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Unsurları.....	32
2.4.7.1. Liderlik.....	32
2.4.7.2. Öğretim Kadrosu.....	33
2.4.7.3. Araştırma Görevlileri	35
2.4.7.4. Öğrenciler.....	35
2.4.7.5. Kurum Çalışanları	36
2.4.7.6. Toplum	36
2.4.7.7. Sanayi.....	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	38
3. YÜKSEKÖĞRETİMDE KÜRESELLEŞME VE EĞİTİM	38
3.1. Küreselleşme	38
3.2. Yükseköğretimde Küreselleşme	38
3.3. Küreselleşmenin Eğitim Üzerine Etkisi	40
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	41
4. TÜRK YÜKSEK ÖĞRETİMİ DÜZCE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ	41
4.1. Türkiye’de Yüksek Öğretim Sistemi ve Kalite	41
4.2. Üniversite Özerkliği ve Hesap Verebilirlik.....	43
4.3. Yükseköğretimde Kalite Güvencesi ve Akreditasyon.....	44
4.4. Yükseköğretim Sisteminin Yönetim Yapısı Hususunda Stratejik Seçmeler. 45	
4.5. Düzce Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı.....	48
4.6. Düzce Üniversitesi Toplam Kalite Sonuç ve Çıktıları	51
4.6.1. UYGULAMA ALANINDA YAPILAN KALİTE ÇIKTILARI	52
4.6.1.1. Açık Kapı, Açık Kampüs, Açık Ders, Açık Mutfak ve Temiz Üniversite-Temiz Düzce” Etkinliği Uygulamaları.....	52
4.6.1.2. Sürekli İyileştirme.....	54

4.6.1.3. Türk Dili Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (TÖMER).....	54
4.6.2. ARGE VE TEKNOLOJİ ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI.....	54
4.6.2.1. Teknopark	54
4.6.2.2. Düzce Çocuk Teknopark.....	55
4.6.2.3. Proje Pazarı	55
4.6.2.4. Sanayi ve İş Dünyası İşbirliği Uygulama ve Araştırma Merkezi (DÜSİMER).....	56
4.6.2.5. Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi (DÜBİT).....	56
4.6.2.6. Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP).....	56
4.6.3. GİRİŞİMCİLİK ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI.....	57
4.6.3.1. Kadın Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi (DÜKAM), Yönetim ve Liderlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (LİDERİM), Kadın Liderliği (TULİP).....	57
4.6.3.2. Arıcılık Araştırma Geliştirme ve Uygulama Merkezi (DAGEM)	57
4.6.4. EĞİTİM ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI.....	58
4.6.4.1. Kariyer Yönetimi ve Kişisel Gelişim.....	58
4.6.4.2. Yaşam Boyu Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi (DÜYEM)...	58
4.6.4.2. Nüfus ve Vatandaşlık Programı	59
4.6.4.3. Eğitim Programlarında Değişim ve Yenilik Çalıştayı	59
4.6.4.4. İngilizce Eğitim Programlarının Potansiyelinin Arttırılması	59
4.6.4.5. Eğitimcilerin Eğitimi Programı	60
4.6.4.6. Toplam Kalite Alanında Yüksek Lisans Programı Açılması.....	60
4.6.4.7. Ülkemizde İlk ve Tek Olan Hemşirelik Tarihi ve Etik Ana Bilim Dalı Programı.....	60
4.6.5. HABERLEŞME VE İLETİŞİM ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI.....	61
4.6.5.1. WhatsApp Bildirim Hattı	61
4.6.5.2. Düzce Üniversitesi Mobil Uygulaması	61

4.6.6. ÇEVRE VE SAĞLIK ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI.....	62
4.6.6.1. Biyolojik Çeşitlilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (DÜBİYOM)	62
4.6.6.2. Çevre ve Sağlık Teknolojilerinde İhtisaslaşma.....	62
4.6.6.3. Temiz Enerji Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezi (DÜTEM)	63

BEŞİNCİ BÖLÜM 64

5. İSPANYA YÜKSEKÖĞRETİMİ OVIEDO ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ..... 64

5.1. İspanya’da Yüksek Öğretim Sistemi ve Kalite	64
5.1.1. Aneca / Ulusal Denetleme Ajansı.....	64
5.1.2. İspanya Eğitim Yönetiminin ve Sisteminin Ana Karakteristik Özellikleri ve Kalite.....	66
5.1.3. Oviedo Üniversitesi Kalite Sonuç ve Çıktıları	69
5.1.4. UYGULAMA ALANINDA YAPILAN KALİTE ÇIKTILARI	72
5.1.4.1. Daha İnsancıl, Sosyal ve Sürdürülebilir Bir Üniversite Oluşturmak İçin Plana Başlamak.....	72
5.1.4.2. Öğretim Elemanları ve Öğrenciler İçin Laboratuvarların Oluşturulması.....	72
5.1.4.3. Sınıfların Geliştirilmesi İçin Bir Plan Kurulması.....	73
5.1.4.4. İnovasyon Öğretim Projeleri Finansmanı İçin Bir Programın Başlatılması.....	73
5.1.4.5. Doktora Sonrası Eğitimcilerin İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Karşlanması.....	73
5.1.4.6. Öğretim Elemanları ve Araştırma Görevlileri için İngilizce Eğitim Programlarının Potansiyelin Arttırılması	74
5.1.4.7. Öğretim Kadrosu ve Araştırmacıların Gençleşmesi İçin Bir Eylem Planı Oluşturulması.....	75
5.1.4.8. Şeffaflık Portalı	75
5.1.5. ARGE VE TEKNOLOJİ ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI.....	76
5.1.5.1. Elektronik Kütüphanenin Geliştirilmesi İçin Plan / Yol Haritası Oluşturmak.....	76

5.1.5.2. İdari Personellerin Kendilerini Güncel ve Yeni Gelişmelere Açık Tutabilmelerine Destek Verebilmek Adına Yeni Teknikler ve Teknolojilerin Oluşturulması	76
5.1.6. GİRİŞİMCİLİK ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI.....	77
5.1.6.1. Kampüs İçerisinde Çalışma Alanlarına Uygun Ekipler ve Çalışma Gruplarının Oluşturulması	77
5.1.6.2. Meslek yüksekokulu Zemininde Asturias Valiliği İşbirliği İle Yenilikçi Gözlemevi Eğitimi Başlatılması	77
5.1.7.EĞİTİM ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI.....	77
5.1.7.1. Uluslararası Mükemmeliyet Kampüsü.....	77
5.1.7.2. Uluslararası Yüksek Lisans Merkezi	78
5.1.7.3. Eğitim İçin Bir Plan Oluşturma.....	78
5.1.7.4. Eğitim Yöntemlerinde Güncelleme Programının Başlatılması.....	79
5.1.7.5. Dijital Öğretme İçin Bir Uygulamanın Başlatılması.....	79
5.1.7.6. Öğrenciler İçin Çapraz Eğitim Programı	80
5.1.7.7. Yabancı Öğrenciler için İspanyolca Öğretimi ile İki Dilde İletişim Kurabilmek için Bir Programın Kurulması.....	80
5.1.7.8.Profesyonellerin Sürekli Eğitimi İçin Özel Öğretim Başlatması	81
5.1.8. HABERLEŞME VE İLETİŞİM ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI.....	82
5.1.8.1. Öğrenciler İçin Tek Bir Noktadan İletişim Sağlanması Çalışmaları .	82
5.1.8.2. Kurumlara, Ulaştırma ve Ulaşım Yöntemi Alanlarında Yardım Kontrolü için Üniversite Kartı Geliştirme	82
5.1.8.3. Öğrencilerin Fikirlerinin Toplanacağı Bir Platformun Oluşturulması	83
5.1.9. ÇEVRE VE SAĞLIK ALANINDAKİ KALİTE ÇIKTILARI.....	83
5.1.9.1. Enerji, Çevre ve İklim Değişikliği Kümesi.....	83
5.1.9.2. Biyomedikal ve Sağlık Kümesi.....	84
SONUÇ.....	85
KAYNAKÇA	88

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yükseköğretimde Ülkelerarası Öğrenci Hareketliliği.....	40
---	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Juran'nın Kalite Yönetimi Anlayışı.....	16
Şekil 2. Eğitimde Kalite Geliştirme Şeması	32



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANECA	İspanya Ulusal Kalite ve Akreditasyon Denetleme Ajansı (Spanish National Agency for Quality Assessment and Accreditation)
BAP	Bilimsel Araştırma Projeleri
DAGEM	Düzce Üniversitesi Arıcılık Araştırma Geliştirme ve Uygulama Merkezi
DÜBİT	Düzce Üniversitesi Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
DÜBİYOM	Düzce Üniversitesi Biyolojik Çeşitlilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
DÜKAM	Düzce Üniversitesi Kadın Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi
DÜSİMER	Düzce Üniversitesi Sanayi ve İş Dünyası İşbirliği Uygulama Ve Araştırma Merkezi
DÜTEM	Düzce Üniversitesi Temiz Enerji Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezi
DÜYEM	Düzce Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi
EFQM	Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management)
LİDERİM	Yönetim ve Liderlik Uygulama ve Araştırma Merkezi
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organization for Economic Co-operation and Development)
REDIE	İspanyol Bilgilendirme Ağı (National Centre for Educational Innovation and Research)
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÖMER	Türk Dili Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
TULİP	Türk Üniversiteleri Liderlik İyileştirme Programı
YAYKUR	Yaygın Yüksek Öğretim Kurumu
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
YÖDEK	Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu
yy	Yüzyıl

GİRİŞ

Bilgi çağının ihtiyaçlarına uygun insanların yetiştirilmesi için yükseköğretim kurumlarının kalite yönetim sistemlerine ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Bu ihtiyaç ışığında toplam kalite yönetimi alanına dair çeşitli modeller geliştirilerek uygulanmaktadır.

Nitelikli bir yaşam ve çalışma koşullarına sahip olunabilmesi için bu kriterlerin belli bir standarda ulaşması gerekmektedir. Bu standartın eşitlik ilkesi gereği genele yayılması bu sayede önem arz etmektedir. Kalite çalışmalarının gerekliliği de bu standardizasyonun sağlanması ve güncellenmesi kamu ve özel kurumların işlevsel ve üretkenlik adına olmazsa olmazı haline gelmiştir. Çalışılan alanların ve yapılan işlerin farklılığı kalite yönetiminin çeşitli modeller geliştirmesine neden olmuştur. Birçok kurum ve kuruluş kalite yönetim sistemi ile üretkenliğini, verimliliğini, çalışanlar arasında iş barışını korumayı ve bu sayede ürün ve hizmet çıktılarında standartlaşmayı sağlamayı hedeflemiştir. Bilgi çağında doğru ve yeni bilgilere hızlıca ulaşılmasını hedefleyen yükseköğretim kurumları akademik ve öğrenci kitlesinin memnuniyeti için kalite çalışmalarını uygulaması gerekmektedir. Yükseköğretimdeki kalite çalışmaları bu eksenle hareketle daha Toplam Kalite Yönetimi'ne yönelik kurumsallaşma çalışmaları eksenin gerçekleşmiş olup bu çalışmalarda alanlarına yönelik yapılanmaya gidilmiştir.

Türkiye'de ve İspanya'da bulunan yükseköğretim kurumlarında sürekli iyileştirme ofisleri ve kalite kontrol birimlerinin oluşturulduğu gözlenmiştir. Bu noktadan hareketle Türk ve İspanya yükseköğretiminin kalite uygulamaları ve çıktılarının ortaya konması ve bu sayede iki ülke arasında bulunan kalite anlayışları ve uygulamalarının her iki ülkenin kendini değerlendirebilmesi açısından önemine dikkat çekebilmek için Türk ve İspanya yükseköğretim kalite çalışmaları dikkatle incelenmiştir. Şeffaf, katılımcı, yenilikçi ve buldukları bölgeye katkı sunma misyonları ve vizyonlarının her iki yükseköğretim kurumunda benzeşmesi, öğrenci odaklı yönetim ve yönetişim ilkelerinin her iki üniversite yönetimi tarafından da uygulanması bu çalışmada Düzce Üniversitesi ve Oviedo Üniversitesi'nin

değerlendirilmesine neden olmuştur. Her iki üniversite arasında oluşturulan Erasmus+ öğrenci ve personel hareketliliği işbirliğinin uzun süreli her iki yüksek öğretim kurumuna katkı sunabilmesi adına ve her iki üniversitesinin kalite uygulamalarının ve çıktılarının da yine üniversiteler için yenilenme ve kendilerini değerlendirme imkânı oluşturacağından Düzce ve Oviedo Üniversitesi bu çalışmanın çalışma alanını oluşturmuştur. Toplam Kalite Yönetimi alanına yönelik uygulama çalışmaları Yükseköğretim Kurulu (YÖK), tarafından hazırlanmış olduğu Yükseköğretim Strateji Belgesi'nde yükseköğretimde kaliteye yer vermiş ve önemini vurgulamıştır. İspanya'da toplam kalite alanına yönelik çalışmalar ise; Eğitim Yeterlilikleri Genel Devlet İdaresi (Eğitim, Kültür ve Spor Bakanlığı) ve Otonom (Kendi İdaresi) Toplulukların yetkilileri (Eğitim Alanında) arasında paylaşılmaktadır.

Bu çalışmada yükseköğretim kurumlarının Toplam Kalite Yönetimini kendi bünyelerinde hayata geçirerek öğrenmeyi öğrenen, kaliteli bir eğitim veren ve toplumun beklentilerine cevap verebilen yapıya kavuşturulabilecekleri vurgulanmaktadır. Kaliteyi ve akreditasyonu sağlayabilmek amacıyla kalite güvence modelleri uygulanmıştır.

Araştırmanın Problemi

Her geçen gün sınırların ve mesafelerin kısaldığı kabul edilegelmiş bilgilerin ve belgelerin hükümlerinin ve geçerliliğinin sorgulanma noktasına geldiği ve bu sayede de yeni ihtiyaçların hasıl olması üzerine kalite çalışmalarının da günün değişen bilgi ve ihtiyaçlarını karşılaması açısından yoğun bir güncellenme ve küresel ortak bir paydada buluşabilme noktası önemli bir nokta olarak öne çıkmaktadır. Farklı coğrafyaların temelde aynı ihtiyaçlar ile karşı karşıya kalması dolayısıyla kolektif ve bütüncül bir anlayışla kalite olgusunun temellerinin atılması ve ortak paydada yükseköğretim kurumlarının verimliliğini ve üretkenliğini çağın gerisinde kalmaması çalışması bu ekseninde önemli bir ihtiyacı karşılamaktadır. İspanya ve Türkiye yükseköğretim kurumlarında uygulanan ve çıktıları oluşan kalite uygulamaları arasında benzerlikler ve farkların olup olmadığı ve toplam kalite öğelerinin iki yükseköğretim kurumunda ne derece uygulanıp uygulanmadığının araştırılması planlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Türkiye’de bulunan Düzce Üniversitesi’nin ve İspanya’da bulunan Oviedo Üniversitesi’nin kalite uygulamalarının, çalışmalarının ve çıktılarının değerlendirilmesi bu anlamda farklı coğrafyada bulunan yükseköğretim kurumlarının uygulama ve çıktılarının betimsel bir analiz ile ortaya konması bu çalışmanın odak noktasıdır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; İspanya ve Türkiye Yükseköğretim kurumlarının toplam kalite uygulamaları noktasında ne derece başarı elde ettiklerini ve ülkelerin yükseköğretim kurumlarının toplam kalite algısının betimsel analizi noktasında önem arz etmektedir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma; yükseköğretim kurumlarında uygulanan toplam kalite yönetim modellerini belirleme, yükseköğretim kurumlarında genel olarak gerçekleştirilen uygulamalar ve bu alandaki literatür incelemelerinin ışığında Türkiye ve İspanya yükseköğretim kurumları için bir model önerisini kapsamaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma; İspanya’da bulunan Oviedo Üniversitesi ile Türkiye’de bulunan Düzce Üniversitesi’nin kalite çalışmaları ile uygulamaları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Yükseköğretimde kalite ve toplam kalite hakkında yazılmış olan ulusal ve uluslararası kaynaklardan yararlanılarak doküman incelemesi yapılmıştır. Ayrıca, İspanya’da bulunan Oviedo Üniversitesi ile Türkiye’de bulunan Düzce Üniversitesi’nin kalite çalışmalarından yararlanılarak toplam kalite alanında uygulamaları incelenerek sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Kalite Kavramı

Literatürde “Kalite” kelimesinin birçok tanımı bulunmaktadır. Toplumların sürekli değişen dinamikleri sayesinde bu tanım değişmektedir. Bunların arasında toplam kalite anlayışının “kalite” kelimesine yüklediği anlamla diğer anlamlar arasında farklar bulunmaktadır. Kalitenin tanımı her alanda farklı bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Ross’a göre; “Kalitenin kavramsal ve kelime anlamı oldukça muğlaktır, farklı insanlar kaliteyi farklı şekilde anlamaktadır” (Ross, 1995: 96).

Kalite ve kaliteli bir yönetim anlayışı isteniliyorsa, öncelikle kalite kavramından ne kastedildiği açık bir şekilde anlamak gerekmektedir. Günlük hayatta kaliteden yana taraf olduğunu dile getiren pek çok insan bulunsa da, kalite kavramını ciddiye alıp bu çerçevede uygulamada bulunan çok az insan mevcuttur. Kalite, sürekli olarak gelişmekte olan bir kavramdır. Geçmişten günümüze kalitenin tanımı yapılmış, eski medeniyetlerce yasalarla uygulanması da yapılmıştır (Diken, 1998: 3-4). Kutsal kitaplarda insanın yaratılışı “iyi” yani kalite kavramını ifade ettiği düşünülmektedir. Aynı şekilde zanaatkârların işleri kalite kavramı üzerinden değerlendirilmiştir. Kalite bu açıdan her zaman dayanıklılığı, güzelliği ve sonsuzluğu simgelemiştir (Akgeyik, 2004: 93).

1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

İnsanlar, tarihte var olduklarından bu yana çeşitli şekillerde kalite ile doğrudan etkileşim içinde olmuşlar ve kalite için farklı tanımlar, değerler, standartlar belirleyip kalitenin günlük yaşamdaki yerini tayin etmişlerdir. Hammurabi döneminden bu yana yazılı belgeler ile işleyen süreç, 19. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel bir kavram olarak incelenmeye başlanmıştır (Diken, 1998: 3-4). 19. yy’da Taylor tarafından “Bilimsel Yönetim” adı altında kalite kavramı, işlerin planlanarak uzmanlık alanlarına göre küçük parçalara ayrılarak paylaşılması ve

kontrolünün sağlanması olarak tanımlanmıştır. Taylor'un savunduğu bu sistem o dönemde önemli, üretim artışlarına neden olmuş ve başarılı sonuçlar vermiştir (March ve Simon, 1975: 14). Üretimde mükemmelliği sağlamak için başlayan kalite yolculuğu, Sanayi Devrimi ile nitelik kazanarak farklı boyutlarda değerlendirilmiştir. Kalitenin tarihsel süreçteki bu yolculuğu, İkinci Dünya Savaşı döneminde askeri ve teknoloji malzemelerinin kalitesini iyileştirme çalışmaları ile yeni bir boyutta ele alınmıştır. Walter Shewhart'ın istatistiksel süreç kontrol yöntemleri kullanılmaya başlanmış ve özel askeri kalite standartları hazırlanarak yayınlanmıştır.

ABD'den gelen Joseph M. Juran ve W. Edwards Demings'in çalışmaları ile II. Dünya Savaşı sonrası modernizasyon faaliyetlerine başlayan Japonya, verilen seminerler ve bilgilendirmeler ile ülke çapında kalite çalışmalarını yaygınlaştırarak kalite anlayışını daha farklı boyutlara taşıyarak "kalite çemberlerini" geliştirmiştir (Diken, 1998: 6). Japonya'nın Toplam Kalite Yönetimi anlayışı bu sürecin zirve noktasını ve kalite kavramının temel prensiplerini oluşturmuştur.

20. yy'da teknolojinin gelişmesiyle beraber alanında uzmanlaşma, donanımlı olma ve yapılan çalışmalarda denetlenme gibi işlemlerde önemli oranda değişiklikler olmuştur. 20. yy'da Shewhart istatistiksel kalite kontrolünü sorgulayarak ilk tanımlamayı yapmış ve üretim sistemlerinin ana basamaklarını belirlemiştir. Bu sistem toplam kalite sistemlerinin teknik ana parçaları olmuştur (Lewis vd. 1994: 48). Kalite süreci Toplam Kalite Yönetimi kavramını doğurmuştur. Toplam kalite yönetimine yönelik çalışmalar günümüzde halen devam etmektedir.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları

1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam kalite yönetimi kavramını oluşturan "toplam", "kalite" ve "yönetim" gibi kavramları içeriğinde bulundurmaktadır. Toplam; şirket veya kurumların çalışanlarının yaptığı işlerin ve hizmetlerin tümünü kapsamaktadır. Kalite; müşteri profiline beklentilerini ve ihtiyaçlarını zamanında karşılayarak bugünün ve geleceğin hizmetini ve ürünlerini sunmayı ifade etmektedir. Yönetim; üst yönetimin çalışanlara bütün konularda liderlik yaparak şirket ve kurum çapında yönetimin katılımcılığının sağlanması anlamına gelmektedir. "Toplam kalite yönetimi"

kurumların bütün düzeylerini ve birimlerini kapsamaktadır (Şimşek, 2013: 52). Toplam kalite yönetimi klasik anlayışa alternatif olarak gelişen bir tanım olarak doğmuştur. Toplam kalite yönetiminde müşteri beklentileri bütün kaliteyi belirlemekte ve tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında yönetimi biçimlendirmektedir. Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde katkısı bulunan Dr. Fiegenbaum TKY'ni sadece üretim süreçlerinin sonunda elde edilen ürün veya hizmetlerin kalitesi değil, süreçlerin her aşamasında istenilen kalitenin sağlanması olarak tanımlamıştır (Efil, 2010: 57).

Toplam kalite yönetimini benimseyen bir organizasyon müşterin ihtiyaçlarına yaklaşım biçimlerine bakarken aynı zamanda maliyeti de düşürmeye de odaklanmıştır. Üretimdeki hataları en aza indirmeye yönelik önlemler alır ve müşteri memnuniyetini en önemli parametresi olarak görmektedir. Böylece şirketinin karlılık oranını arttıracaktır. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi TKY bir işletmeyi tüm yönleriyle sürekli olarak daha iyiye götürmek için oluşturulan yönetim felsefesidir.

Toplam kalite yönetiminde örgüt yapısı yalındır. Her bir birimde bulunan çalışanların aktif katılımı sağlanırken yetkili ve sorumluluk verilen birimlerin kaynakları verimli kullanarak kaynağı arttırması, örgüt içinde etkili bir iletişim ağının olması, tüm fonksiyonel birimlerin takım çalışması ile birlikte kaliteli ürün ve hizmet üretilmesi gerekmektedir (Türkmen, 2000: 148). Genel olarak toplam kalite yönetimi anlayışı şu ilkeleri ön plana çıkarmaktadır. İlk olarak en değerli kaynak insandır ve yönetim ve her kademedede insanların katılım göstermesi, işbirlikçi çalışması, kaynakların etkin ve verimli kullanması, verilen işin ilk seferde doğru bir şekilde yapılmasını esas almaktadır. İkinci olarak eğitimi gelişmenin ve ilerlemenin temeli olarak gören ve organizasyon politikalarını bu yönde yapan bir yönetim kültürü anlayışı olması gerekmektedir (MEB, 2007:13,14).

TKY'nin oluşmasını sağlayan en büyük etken kalite kültürünün şirket bünyesinde oluşturulmasıdır. Bir örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi içinde işlerini yürütme kapasitesini gerçekleştirdiği sırada kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi ve çabalarının tümü o kurumun kalite kültürüne sahip olduğunu göstermektedir (Döğerlioğlu, 1995). Kalite kültürünün oluşması için; destekçi bir

çevrenin hazırlanması ve bu sürece hâkim olabilmeleri kültürün değişimde önemli rol oynamaktadır. Toplam kalitede yenilik çok önemli bir parametredir. Vizyon, iyi belirlenen örgütsel kalitede bir misyon ve tutarlı hedefler örgütün yapısını güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra performans değerlendirmesi ve ödüllendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.3.2. Kaliteden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş

TKY organizasyonların her biriminde takım çalışmasını destekleyerek ürünün kalitesini ve müşterinin ihtiyacının karşılayarak müşteriye memnun etmeye yönelik bir kavram olarak tanımlanmaktadır (H. Serin, A. Aytekin, 2009: 86). Rekabet olan bir ortamda kendini geliştiren ve ortam koşullarına adapte olan, müşterinin istek ve beklentisini karşılayan, vizyon ve misyonunu doğru bir şekilde belirleyen kurumlar için TKY teknikten çok bir yönetim felsefesi boyutundadır. TKY, bir kurumun beklenen hedefleri yerine getirirken ürün ve hizmetlerini sürekli olarak geliştiren ve geliştirirken de müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerin karşılayan bir yönetim biçimi olarak da tanımlanabilmektedir (Okay, 2008: 56).

Değişen yönetim ve kalite anlayışı ile mevcut şartlarda en iyiye ulaşmak amacıyla kurumların en düşük maliyetle verimliliğini ve karlılığını yükselten iç ve dış dinamiklerinin artmasıyla piyasa şartlarına kısa sürede adapte olan müşteri odaklı bir toplam kalite felsefesi oluşmuştur. Örgütlerin her geçen gün gelişmesi ile evrilen TKY, örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşılması için sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılmaktadır. Bu örgütsel yönetim anlayışının da ilerleyen zamanlarda yeni kavram ve hedeflerle değişeceği, örgütlerin felsefelerinin farklı bir yöne kayabileceği düşünülmektedir (Yılmaz, 2003: 259).

Kalite kavramı günümüzde kabul edilebilir bir toplumsal ve örgütsel slogan halini almıştır. Günümüzde toplumların devletlerden ve kurumlardan beklentileri değişmektedir. Devletlerden beklenen hizmetlerin kaliteli olması istenmektedir. İlerleyen teknoloji özellikle kamu sektörünün etki ve hızlı hizmet sunması toplumların en büyük beklentisi haline gelmiştir (Sezer, 2008: 150). Geçmişte vatandaşın kamu hizmeti alması bir lüks olarak görülürken, özel sektörün getirdiği yeniliklerin kamuya aktarılması ile vatandaşların hizmet ve üretimden beklentisi de

artmıştır. Bu talebe karşılık verebilmesi için devletlerin TKY anlayışını benimsemeleri gerekmektedir (Balcı, 2005: 199). Kalitenin istenilen düzeye ulaşması ve müşteri beklentilerini karşılayabilmesi amacıyla yapılan çalışmalar ancak yönetimin bu konuda liderliği ve desteğiyle söz konusu olabilmektedir.

1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişim Süreci ve Klasik Yönetim Anlayışı

Kalite kavramının ilk kez nerede, ne zaman ve nasıl olarak kullanıldığı bilinmemektedir. Arkeolojik araştırmalar sonucu Mısır piramitleri, klasik Yunan eserleri ve Roma yapılarının kusursuz ve sağlamlığı kalitenin o dönemlerde bilinçli ve koordineli olduğunu göstermektedir. Orta çağdan 1800'lü yıllara kadar hizmet ve malların üretimi küçük grup veya kişilere bağımlı olarak gelişmiştir. Bu yüzden bireyler hem üretici hem de denetleyici rolünü üstlenmişlerdir (Gencel, 2001).

19. yüzyılın sonlarına gelindiğinde ise Amerika'da gelişen Taylor Sistemi ile kalite ile yönetim birleşmiştir. Bu sistemde büyük ve devasa işlemler herhangi bir beceri gerektirmeyen basit ve küçük parçalara bölünerek standart bir duruma getirilmiş, bireylerin kısa bir eğitimden sonra vasıfları arttırılmış ve becerileri geliştirilmiştir (Taylor, 1997: 23). Taylor'un getirdiği sistemle başlangıçta beklenmedik bir şekilde büyük bir verimlilik artışı görülmüştür. Fakat bu verimlilik beraberinde birçok sorunu doğurmuştur. Sistemin etkinliği köklü bir şekilde artarken, zamanla sorunlar gelişen verimliliği negatif yönde etkilemiştir. İş ortamını sistem içi manipülasyonlarla renklendirmeye çalışılması, olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasında başarılı olmamıştır (Kutal, 1994: 602-603). Tarihte planlamayı üretimden ayıran bu yaklaşım, çalışanın işini geliştirmesi ve iş sorumluluğundan uzaklaşmasına neden olarak yönetsel bakımdan temel bir sorunun kaynağını oluşturmuştur (Flynn, 1998: 22).

Hodgetts ve Greenwood kalite çalışmalarında Taylor'un etkisi olduğunu söylemektedir. Bu doğrultuda organizasyonların temel felsefeleri olarak ele aldıkları kurum kültürü, çalışanları ödüllendirme, yönetim ve çalışan ilişkilerinin belirlenmesi ilkelerinin Taylor'un prensiplerinden geldiğini belirtmektedir (Hodgetts ve Greenwood, 1995: 218). Taylor, organizasyonlarda üretim ve verimliliği ön plana

çıkartırken denetim ve kalitenin resmi yollardan kontrol edilmesi gerektiğini öne süren bir yaklaşım sergilemektedir. Denetimde yönetici çalışanları denetleyici pozisyonunda iken planlamada da sorumluluk almaktadır. Kalitenin planlaması ve koordinasyonunu denetim mühendisleri ele alınca kalite kontrol bölümleri verimliliklerini arttırmıştır (Juran, 1973: 15).

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları

Toplam kalite yönetimi anlayışına hayat veren, toplam kalite felsefesinin temel taşları olan, üretim ve yönetim sistemlerinde uygulanan, anlaşılması ve uygulanması son derece basit ve önemli birkaç ilkeye değinilmiştir.

1.4.1. Müşteri Memnuniyeti

Memnuniyet müşterinin ürün hakkında görüşüne bağlı bir ürün değerlendirme sürecidir. İhtiyaç duyulduğunda hazır ve ulaşabilir olmak, ürün veya sunulan hizmetin kaliteli olması, maliyet ve fiyatların düşük düzeyde olması, ürün veya hizmetin performansının müşterinin beklentilerine uyum sağlaması müşterinin memnuniyeti açısından önemli kriterlerdendir (Greenwood ve Gaunt, 1996: 26). Müşterinin isteğine ve ihtiyaçlarına göre ürün üretmek TKY organizasyonları için göz önünde bulundurulması gereken bir kriterdir. TKY sürecinde ilk ele alınması gereken parametre müşteri ihtiyaç analizidir. Bu analiz sürekli güncel olmalıdır. Müşterinin ihtiyacına ve isteğine göre tasarımlar değiştirilebilmeli ve müşteri hizmetlerden memnun kalmalıdır. Her bir personelin müşteri odaklı çalışarak fayda sağlayabilmesi için kalite memnuniyeti ve kavramı önemli rol oynamaktadır.

Kalite müşterinin tatmin olması sonucunda hedefine ulaşmış olur. Müşteri analizinin iyi yapılması o kurumun sektörde rekabet edebilmesini kolaylaştırır. Gelişen teknoloji ve artan nüfus ile müşteri pazarda daha seçici ve beklentisi yüksek bir profil olmuştur. Deming'e göre tatmin olmuş müşteriye sahip olmak yeterli değildir bu yüzden müşteri kazanılmalıdır kaybedilmemelidir. Kazanılan her müşteri beraberinde bir müşteri getirecek demektir (Aktaran: Demirdögen, 1994: 18).

1.4.2. Liderlik

Bir kurumun başarısı pazarın ve şartların koşullarına bağılı olarak değişim yeteneği ve hızına bağılıdır. Değişim sırasında iyi yönetilen kurumlar kalıcılığı yakalamaktadır. Bu durumu iyi yönetebilme kabiliyeti ise liderlerde bulunur. TKY açısından liderlik pazardaki şartlara göre müşteri memnuniyetini sağlarken değişimi yönetmektir (Ertopuz ve Telek, 1999: 24). Liderlik bir süreçtir ve var olan ortak amaçlarımızı uzun dönemdeki çıkarlarımıza yöneltecek eylemlerimizi hayatımıza geçirmek ve uygulamak için gruptaki etkinliklerimizi etkileme sürecidir.

TKY açısından liderlik fonksiyonlarını aşağıdaki gibi belirlemiştir (Thomas, 1995: 17-24);

- 1.Vizyon yaratmak ve görev paylaşımını iyi yapmak,
- 2.İletişimi ve etkileşimi sağlam bir örgüt tasarlamak ve yönetmek,
- 3.Yetkilendirme yapabilmek,
- 4.Sürekli öğrenen bir örgüt yapısı oluşturmak,
- 5.Güçsüzlük ve yabancılaşmayı yönetmek,
- 6.İyi bir strateji belirlemek.

1.4.3. Sürekli Gelişim ve Değişim

TKY açısından bakıldığında değişimlerin ve iyileştirilmelerin özellikle uzun vadede köklü bir değişim yaratacağına inanılmaktadır (Dökmener Aysal ve Ağan,2015:161) Kalite yönetiminde en önemli unsurun insan olduğundan yola çıkılarak, şirketin hedef ve politikalarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların kalite geliştirme sürecine katılması için çalışanların eğitilmesi gerekmektedir. Tüm çalışanlar takım halinde üretimin ve kalitenin nasıl daha iyi hale getirilebileceğıyle ilgili düşünmeli ve uygulama çalışmalarına katılmalıdır.

TKY'nin temellerinden biri olan ve sürekli iyileştirme anlamına gelen Kaizen sonuçlara değil süreçlere odaklanır. Şirketlerin ayakta kalabilmesi için sürekli

geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin uygulanması gerekmektedir. Takımlar halinde çalışan işçiler üst yönetimin liderliğinde üretimin ve kalitenin sürekli geliştirilmesi yönünde çalışması gerekmektedir (Şimşek, 1998: 134-138).

Sürekli geliştirme ve değişim örgüt ve işletmelerde daha iyi sonuçlar alınması için geliştirilmiştir. Sıfır hata ve daha iyi iş yapılması parametresiyle geliştirilen bu strateji işletmeler ve örgütlerde sürekli olarak gelişmeyi ve değişimin kaynağının oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda bu sistem altında çalışan her bir bireyin kalitesini arttırmak ve görevini en iyi şekilde yapmasını sağlayarak giderleri ve oluşabilecek zararları en aza indirmesini sağlayacaktır (Fidan, 1996: 104).

1.4.4. Takım Çalışması

TKY, örgüt ve işletmelerde çalışan bireylerin sorunlara çözüm bularak yaptıkları işlerde gelişime katkı sağlamak amacıyla takım çalışması yapması gerektiğini söylemektedir. Takım çalışması yönetilmesi gereken bir olaydır. Takım çalışması bilgi, karar verme konusunda çalışanların birbirlerine olan güveni ve saygısını, problemlerin düzelmesini, kalitenin iyileşmesini ve sorumluluk bilincinin gelişmesini sağlayan önemli bir olgudur (Yenersoy, 1997: 41). TKY felsefesine uygun üretim gerçekleştiren bir kurum müşterisini memnun edecek stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejileri geliştirirken örgüt içi anlaşmazlıkları en aza indirmek, karar mekanizmalarının etkin işlenmesi ve maliyetin düşürülmesi için takım çalışması yapması gerektiği bilinmektedir (Leblebici ve Gönülşen, 1999: 67).

1.4.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün içinde bulunan bireylerin davranışlarını şekillendiren ve örgütün beklentilerince belirlenen parametrelerdir (Schwartz ve Davis, 1981: 33). Toplam kalite yönetiminin kurulması ve gerekli mekanizmaların sağlanarak işlenir duruma getirilip harekete geçilmesi kuruluşun yapısal özellikleri ile aynı örgüt yapısı, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı ve iletişimin biçimi ile doğrudan ilgilidir. Yaratıcı düşünceye önem verilmesi ve teşvik edilmesi, işçilerin sadece kol güçlerinin değil, beyin güçlerinin de kullanılması için kalite kontrol çemberleri gibi özel uygulamaların hayata geçirilmesi, iş gücü onurunun oluşturulması ve

çalışanların yaptıkları işten zevk almasını sağlayıcı yapısal faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

TKY anlayışı, örgüt kültürü ve misyonu belirlemek için eğitim örgütlerinde gelişmiş bir olgudur. Bu yaklaşımda takım ruhu olgusu biz benlikçilik anlayışı önemli bir normdur (Başkan, v.d. 2000: 55).

1.5. Toplam Kalitenin Öncüleri

TKY alanında pek çok çalışma yapılmıştır ve bu alanda yapılan çalışmalar teoride ve pratikte geçirmiş olduğu gelişim ve değişim William Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran, Philip Crosby, Armond V. Feigenbaum, Dr. Genichi Taguchi gibi bilim insanları tarafından çalışılmıştır. Bu bilim insanları günümüzdeki kalite modellerinin oluşmasına katkıda bulunmuştur. Bu bölümde kalite alanında başarılı olan bilim insanlarının geliştirdikleri öneriler doğrultusunda yükseköğretim kurumlarındaki TKY uygulamalarına yönelik düşünceleri incelenmiştir.

1.5.1. W. Edwards Deming (1900-1993)

1900-1993 yılları arasında yaşamış olan Willim Edwards Deming, istatistiksel kalite kontrolü alanlarında çalışma yapmış ve Hawthorn araştırmalarında görev almıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın başlaması üzerine Deming ve diğer birkaç uzman Amerikan savaş sanayisine teknik anlamda destek sağlamak amacıyla görevlendirilmiştir. Deming toplam kalite alanına yaptığı en önemli katkıların ilk uygulamalarını burada gerçekleştirmiştir (Tenner ve DeToro, 1992: 17).

Deming'in toplam kalite yönetimi alanındaki düşünceleri o dönem Amerika'da çok fazla önem görmemesine rağmen Japonya'da İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra büyük bir ilgi görmüştür. Deming'in kalite alanındaki çalışmaları 20. Yy'nin sonlarına doğru Amerika'da duyulmuştur. Deming, 14 ilke belirleyerek kalite çalışmalarını kendine özgü bir hal almasını sağlamıştır. Bu 14 ilke yüksek öğretim kalite çalışmaları konusunda da önemlidir. İlkeler, yükseköğretime uygun hale getirildiğinde şöyle açıklanabilmektedir (Yıldırım, 2002: 78).

1. Öğrencilerin öğrenmesini sağlayan ve kolaylaştıran temel unsur, sürekli öğrenme sürecini oluşturmaktır. Ve yönetim bu amaca ulaşmada öncülük etmeli ve destek olmalıdır.

2. Geleneksel kalite felsefesi terkedilip, yeni kalite felsefesi benimsemelidir: Yeni kalite felsefesi ile kaliteye adanmışlığı yansıtan; rektör, dekan, enstitü müdürü, bölüm başkanı, öğretim üyeleri ve elemanları, öğrenci takımlarının yeni felsefi benimsemesi sağlanmalı ve çalışanların tamamı tarafından uygulanan sistem desteklenmelidir.

3. Kalite kontrolünde denetimsel bağlılığa son verilmelidir: Öğrencilerin bilgisinin, verimliliğinin ve etkinliğinin sadece sınavlarla ölçülmemelidir. Öğrencilerin yetenek ve bilişsel seviyelerine göre yeni uygulamalar geliştirilerek gerçek bir ölçüm yapılmalıdır.

4. Yükseköğretim Kurumu ile toplumun her bir kesimi arasında, iş birliğine dayalı güven ortamı sağlanmalı ve etkili iletişime bağlı ilişkiler oluşturulmalıdır.

5. Kalite alanında yapılan çalışmalarda üretim ve hizmet sistemi sürekli iyileştirilmeli ve geliştirilmelidir. Yükseköğretim kurumu, içerisinde bulunan her bir personelin öğrenim kapasitesini ve kapasitesinin yanında kişisel gelişimini artırmak için kurumda sürekli iyileştirme ve gelişim merkezi kurulmalı ve desteklenmelidir.

6. Çağdaş anlamda eğitim yöntemleri ve programları oluşturulmalıdır: toplam kalite bütün çalışanları ilgilendirir. Yükseköğretim kurumu, kurumun kültür ve beklentilerine yabancı olan yeni çalışanlar için sürekli olarak yaptıkları işin değişik boyutları hakkında bilgi verilmeli ve eğitim yöntem ve programları oluşmalıdır.

7. Liderlik oluşturulmalıdır: Yükseköğretim kurumunun gelişiminde ve yenileşmesinde takım çalışmasını destekleyen lider kadrosu oluşturulmalıdır.

8. Korku uzaklaştırılmalı ve korkuya son verilmelidir; eğitim kurumlarımızdaki amacımız kalite ise, çalışanlar kendilerini güvende hissetmelidirler. Soru sormaktan, problemleri ortaya koymaktan, öneri ve teklifte

bulunmaktan çekinmemelidirler. Yükseköğretim kurumlarında üretkenlik teşvik edilmeli ve üretimi engelleyen korku unsurları ortadan kaldırılmalıdır.

9. Birimler ve bölümler arası engeller ortadan kaldırılmalıdır: kalite ve üretkenlik ancak etkili bir iletişim, iş birliğinin olduğu ortamlarda artabilir. Bunun için üretkenliği etkileyecek rol ve statü vb. engeller kaldırılmalı ve bölümler arası kalite takımları oluşturulmalıdır.

10. Çalışanlar için slogan ve nasihatler kullanılmamalıdır: Eğitimdeki amaçlanan hedeflerdeki düşüş ve kalite sorunlarının temel nedeni olarak bireyleri sorumlu tutmak yerine, yönetim sisteminde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

11. İş kotalarından vazgeçilmelidir: Öğrenmede ölçüm aracı olarak sadece sınavlar kalite için baz alınmamalı, yeni ölçüm yöntemleri geliştirilerek uygulanmalıdır.

12. Çalışanların başarısına engel unsurlar, ortadan kaldırılmalıdır: Eğitim kurumlarında çalışanların ve öğrencilerin önüne çıkabilecek engeller ortadan kaldırılmalı, performansa dayalı personel değerlendirme ve ödüllendirme sistemi gözden geçirilmelidir.

13. Yenilenmiş, daha etkin ve tüm bireyleri kapsayacak bir öğretim planı yapılmalıdır. Yükseköğretim kurumunun içindeki bireyleri ve gelecek bireylerin tatminini arttırması, çalışanların şartlarının sürekli iyileştirilmesi, öğretim üyesi ve öğrencilere yönelik, sürekli eğitim programları hazırlanmalı ve birçok farklı konularda da kurumda çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunacak eğitim fırsatları sunulmalıdır.

14. Dönüşüm ve değişim için harekete geçmeli ve tedbirler alınmalıdır: Tüm paydaşların ve değerlerin iş birliği ile toplam kalite gerçekleştirilecektir. Bu yeni kalite kültürünün geliştirilmesi için yeni bir yönetim anlayışına ve yapısına ihtiyaç duyulmakta ve kurumda çalışanların katkısı ve iş birliği ile bu yeni kalite kültürünün hayata geçirilmesinde etkili olacaktır.

1.5.2. Joseph M. Juran (1904-2008)

1904 ile 2008 yılları arasında yaşamış olan Joseph M. Juran, Hawthorn ve Deming gibi TKY hakkında öncül bilim insanlarının araştırmalarında görev almıştır. 1954 yılında Japonya'ya davet edilmiş ve orada şirketlerin yöneticilerine eğitimler vererek Japonya'nın sanayide yükselmesine yardımcı olmuştur. Juran'a göre kalite yönetiminde örgütün ve bireylerin incelenmesi gerektiğini savunmaktadır (Yolcuoğlu, 2001: 18-19). Flood; Juran'ın, kalite yönetimi anlayışını Şekil 1'de gösterildiği gibi üç bölümde ele almıştır (Flood, 1993: 18):

Şekil 1. Juran'ın Kalite Yönetimi Anlayışı



Kaynak: Flood, R. L. Beyond TQM, New York: John Wiley & Sons. (1993).

Deming'in 14 ilkesine benzer şekilde Juran'da kalite gelişimi konusundaki prensiplerini 10 madde altında incelemiştir (Bank, 2000: 93).

1. Fırsat ve ihtiyaçların farkında olunması gerekmektedir,
2. Sürekli iyileştirme ve geliştirme için amaç belirlemek,
3. Takım oluşturarak amaç ve hedeflere ulaşmak,
4. Çalışanları eğitmek,

5. Projeleri uygulamak, geliştirmek ve özendirmek
6. İlerlemeleri raporlaştırmak,
7. Kalite alanında çalışanları ve başarılı olanları bilmek, ödüllendirmek,
8. Sonuçları paylaşmak,
9. Sonuçları korumak,
10. Sistem ve sürecin bir parçası olarak yıllık iyileştirme çalışmaları yapmak.

Juran'a göre; yükseköğretimde toplam kalite uygulamaları devam ettirilmesi durumunda ilk olarak yapılması gereken kurumun müşteri profilinin oluşturulmasıdır. Profili oluşturulan kitlenin istekleri belirlenerek, gerekli olan ürün ve hizmet sunulmalıdır. Bu süreç sürdürülebilir ve hazır durumda olması gerekmektedir. Yükseköğretim kurumu, müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verirken performans alanındaki süreci de takip etmeli ve bu durum için standartlar belirlenmeli, gerekli görülen değerlendirmeler ve kontroller yapılmalıdır.

1.5.3. Kaoru İshikawa (1915-1989)

Deming ve Juran'ın öğrencisi olarak yetişen Kaoru Ishikawa, kalite tarihinde "kalite çemberleri" kavramının babası olarak bilinmektedir. Japonya'da firma çapında kalite akımının önemli isimlerinden olan; Juran, Deming, Feigenbaum'un kalite yönetimi yaklaşımlarını Japon bakış açısına adapte etmiştir. Yaklaşımındaki en önemli unsur, müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermektir. Kaoru Ishikawa, sebep-sonuç ilişkisi ile kurumda oluşan problemlerinin çözülebileceğini göstermiştir. Yükseköğretim kurumlarının, toplam kalite alanındaki çalışmalarda yararlanılabilecek bu yöntem, problemlerin nedenlerini tespit ederek çözüm üretmeyi amaçlamaktadır (Dew ve McGowan, 2004: 139).

Ishikawa'nın kalite alanındaki düşünceleri, yükseköğretim kurumları açısından önemlidir. Kurumun yapacağı çalışmalar kalite ve müşteri odaklı olmasının yanında iş birlikçi bir yaklaşım sergilemelidir. İletişim kaynakları açık

olan ve insana saygının önemini bilen personeller bulunduran bir yükseköğretim kurumu, Ishikawa'nın ifade ettiği kalite özelliklerine ulaşacaktır.

1.5.4. Philip B. Crosby (1926-2001)

Philip B. Crosby Deming, Juran ve İshikawa gibi bilim insanlarının aksine uygulamanın ve sanayinin içinden gelmektedir. 1979 yılında yayınlanmış olan "Kalite Bedavadır" adındaki kitabı ile ün yapmış olan Philip Crosby, sonradan hükümet politikası haline gelecek olan "sıfır hata", "ilk defa yaparken doğru yap", ve "beklentilere uygunluk" gibi slogan haline gelen ilke ve kuralları başarılı bir biçimde uygulanmıştır (James, 1996). Crosby, yükseköğretimde kalite alanındaki çalışmalara da yol gösterecek olan 14 kalite geliştirme adımı önermiştir. Bu adımlar şu şekilde sıralanabilir (Zain vd., 2001: 599-609):

1. Yönetim taahhüdü ve inancı: Kalite alanındaki tüm çalışmalarda yol gösterici olunmalı ve yönetim desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.
2. Kalite iyileştirme ve geliştirme ekibi: Tüm birimleri kapsayan temsilciler seçilmelidir. Bu temsilciler kendi birimleri hakkındaki kalite çalışmalarını yaparak iyileştirme faaliyetlerine de katkıda bulunmalıdır.
3. Kalitenin ölçülmesi: Yükseköğretim kurumlarının kalitesinin tespiti günümüzde zorunluluktur. Gerçekleşmesi olası olan problemler ele alınıp sorunların giderilmesi konularında veri üretilmelidir. Her bölüm için kalite ölçümleri mutlaka yapılmalıdır.
4. Kalite değerlendirme maliyeti: Kalite maliyetlerini (israf ve hataların düzeltilmesi, kontrol için ayrılan işgücü, sigorta ve garanti işlemleri) belirlemek, yükseköğretim kurumlarının alması gereken kararlar ve tedbirler için önemlidir.
5. Kalitenin bilincinde olma: kurum genelinde kalite bilincinin oluşması bir gerekliliktir. Kalitesiz üretim maliyetinin belirlenmesi ve elde edilen bilgilerin çalışanlar arasında düzenli toplantılar yapılarak paylaşılması gerekmektedir. Amaç, sürecin ciddi bir şekilde ilerlemesi ve paylaşımı açısından düzenli bilgi akışı sağlamaktır.

6. Düzeltici girişim: İnsanlar, problemler hakkında yöneticiler ve çalışanlarla günlük, haftalık, aylık toplantılarla problemin giderilmesi için görünen hataları düzeltmeleri gerekmektedir.

7. Sıfır hata planlanmalıdır: Yükseköğretim kurumlarında kalite ekipleri oluşturulmalı ve bu ekiplerin sıfır hata programı doğrultusunda gerekli kaynakların kullanımını hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalıdır.

8. Birim yöneticilerinin eğitimi: Kalite aşamalarını uygulayabilmek ve başarılı olabilmek için, yöneticiler uyum içinde, bilinçli ve farkındalıkları olmalıdır. Yönetici kadrosu da kalite çalışmaları hakkında eğitilmeli ve bilgili bir konumda olmalıdır.

9. Sıfır hata günü: Çalışanlara işlemi başlatmak ve sıfır hata kültürünü geliştirmek için belirli bir gün belirlenip o günlerde bilgi alışverişi yapılmalıdır.

10. Hedef belirleme: Yükseköğretim kurumlarında hedef belirleme için yapılan toplantılar esnasında çalışanlarından hedeflerini belirlemeleri istenir. Belirlenen bu hedefler ölçülebilir ve spesifik olmalıdır.

11. Hata sebeplerini ortadan kaldırma: Çalışanlardan, hatanın nedenlerinin ne olduğunu tanımlamaları istenmektedir. Sorunlar belirlenip çözümlenmesi için bir liste yapılmalıdır.

12. Tanıma: Çalışanların aktif olabilmeleri açısından ödüllendirme programları oluşturulmalıdır.

13. Kalite Konseyi: Kalite uygulamalarında sürekliliği sağlamak için birim ekipleri düzenli bir şekilde bir araya gelmeli ve sorunlar hakkında tespitler yapmalıdır.

14. Uygulamayı tekrar yapmak: Uygulama süresi içerisinde meydana gelebilecek değişiklikler, verilen eğitimlerin etkisinin azalmasına neden olacaktır. Bu nedenle, uygulamaları tekrar yapmak veya başlatmak gerekmektedir.

1.5.5. Armand V. Feigenbaum (1922-2014)

Armand Feigenbaum 1951 yılında Toplam Kalite Kontrolü adlı bir kitap yayınlamıştır. Bu kitapta kalitenin sadece üretim ve kalite kontrol birimlerinin görevi olmadığını söylemiştir. Kalitenin tüm birimlerin ortak sorumluluğunda olduğunu vurgulamıştır. Feigenbaum kalite kavramını, bir ürünün ortaya çıkmasıyla başlar ve tasarımı, üretimi, dağıtımı ve müşteriye ulaşılması ile devam eder şeklinde tanımlamıştır. Bu süreçlerin tam anlamıyla uygulanması ve kontrol altında tutulması önemlidir, fakat müşteri memnuniyetinin sağlanması en önemlisidir (James, 1996: 75).

1.5.6. Dr. Genichi Taguchi (1924-2012)

Dr. Genichi Taguchi istatikçi ve tekstil mühendisidir. Genichi Taguchi'nin kalite alanındaki uygulamalarına önemli katkıları olmuştur. Kayıp fonksiyon ve deneysel tasarım yöntemiyle üretim süreçlerinde değişkenliğin azaltılması, kalitenin ve üretimin artırılmasına katkıda bulunmuştur. Taguchi, Feigenbaum gibi kalitenin kurumlarda tüm birimlerin tartışması gerektiğini söylemiştir. Özellikle ürün tasarımı konusunda kalitenin artırılmasında ölçümlerin ve nicel verilerin kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu yüzden tasarım sırasında harcanan zaman ve emeğin daha sonraki uygulamalarda harcanacak zaman ve maliyetten tasarruf edileceğini belirtmiştir (Kurt, 2004: 21).



İKİNCİ BÖLÜM

2. YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite

19. yüzyıldan başlayarak hızla gelişen bilginin etkisiyle değişim de kaçınılmaz olmuştur. Bilgi tüm yönüyle insan yaşamında önemli bir rol üstlenmiştir. Bilgiyi doğru ve hızlı alan, bilgiyi kullanabilen kuruluşlar değişime ayak uydurmuşlardır (Azade, 2000: 25). Eğitim kurumları da içinde buldukları çevreden etkilenmekte ve yine içinde buldukları çevreyi de etkilemektedirler. Bununla birlikte artık etkileyen ve etkilenmekte olan çevre daha hızlı değişim göstermektedir. Eğitim kurumlarının bu hızlı gelişmeye uyum sağlayabilmeleri için kendisini bu değişime hazır hale getirip hatta değişimin başlangıç noktası haline getirmesi gerekmektedir. Bu noktada eğitim kurumları bilgiyi üreten ve dağıtan merkezler olarak görev yapmalıdır (Yıldırım, 1982: 1). Bunun için eğitim kurumları sürekli olarak kendi alanlarında çalışma yollarını arayıp elde edilen bilgilerin uygulanması gerekmektedir.

Modern üretim ve ülkelerdeki yönetim biçimleriyle birlikte toplumda yaşanan değişimler modern eğitim anlayışının gelişmesine neden olmuştur. Bu nedenle evrensel değerlere açık, kendini alanında geliştirmiş, bilgi üreten ve bilgiyi nerede ve nasıl doğru biçimde kullanabileceğini bilen bireylerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu olgunun oluşması için de eğitim kurumlarının, insanların beklentileri ve gelen taleplerine göre doğru ve hızlı cevap verebilecek yapıya sahip olması gerekmektedir. Buda ancak kaliteyi kendisine amaç edinmiş, yüksek düzeyde eğitim öğretim yaparak insanlara faydalı olabilecek işler yapacak katkıda bulunacak bireyler yetiştiren, bilim ve teknoloji alanında araştırma ve geliştirme yapan, üretilen bilgiyi

toplumun her alanına yayan, bölgesini ve ülkesinin kalkınmasına hizmet eden üniversiteler sayesinde olabilir.

Eğitim dünya geneline bakıldığında toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılamamaktadır. Bütün bunlara rağmen yapılan çalışmalarla beraber eğitimin yeniden yapılandırılmasını sağlayıp her bir bireye ayrı ayrı cevap verebilir hale getirmek eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanması ile mümkün olabilecektir. TKY çalışmaları eğitim alanında ihmal edilen problemlere ve eğitim alanındaki boşlukların doldurulmasını amaçlamaktadır (Cafıoğlu, 1999: 304). Günümüzde birçok eğitim kurumları toplam kalite yönetimini uygulamaya başlayıp başarılı sonuçlar elde ederlerken bazıları da toplam kalite yönetimini uygulama girişimlerinde bulunarak önemli adımlar atmışlardır.

2.2. Yüksek Öğretimde Kalite Kavramı ve Tanımı

Yükseköğretim kurumlarında kalitenin tanımı bireylerin konumuna ve taleplerine göre değişiklik göstermektedir. Bir akademisyen, öğrenci, personel veya şirket açısından yükseköğretimde kalite farklıdır ve tanımı da değişkenlik gösterebilmektedir (Magnale ve Potluri, 2011: 253).

Toplam kalite yönetimi kısa dönemli çalışmaları kapsayan bir alan değildir. Daha çok adım adım uygulamalarla yapılan çalışmalarda başarılı sonuçlara ulaşacak, uzun dönemli bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu da vizyon ve misyon sahibi yöneticilere ve personele en önemlisi eğitimden beklentisi olan herkese başarıya nasıl ulaşabileceklerini anlatıp onlara her konuda rehberlik edecek olan eğitim liderlerine ihtiyaç olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Peker, 1996:19).

Eğitim süreci yaşam boyu süren bir olgudur ve insanın yaşam kalitesini etkilemektedir. Nitelikli eğitim alan bir insan kendi kararlarını alabilme, plan yapma, örgütlenme, etkili iletişim kurma gibi becerilere sahip olarak hayatını devam ettirecektir. Bunu gerçekleştirebilmesi için eğitimin kalitesinin iyi olması gerekmektedir (Katkak ve Mızrak, 2002: 76-77).

Bers'e göre bir yükseköğretim kurumunun kalitesi, öğrencilerin eğitim sonuçları ile tanımlanabilmektedir. Kurumlar, öğrencilerin eğitim sonuçlarını

değerlendirerek onlar için yöntemler yeni ve uygulanabilir planlar geliştirmelidir (Bers, 2008: 31-39). Gibbs, Biggs'in eğitim için değindiği 3P (Presage: Öngörme; Process: Süreç; Product: Ürün) kavramını kullanarak yükseköğretimde kaliteyi şu şekilde tanımlamıştır (Gibbs, 2010: 14-42): Öngörme; Üniversitelerin kaynaklarının, öğrencilerinin, idari ve akademik personelinin kalitesini kapsamaktadır. Süreç; Üniversitelerin öğrenme ve öğretme süreçlerindeki eğitimsel tecrübelerini kapsamaktadır. Ürün; Öğrencilerin, idari ve akademik personellerin performansı ve öğrencilerinin iş sahibi olabilmesini kapsamaktadır.

2.3. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Sebepleri

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve diğer gelişmeler bilginin önemini arttırmıştır. Artık bilgi birikimi ve saklaması değil, bilgiyi üretip onu en hızlı şekilde kullanımı ön plana çıkmıştır. Bilgi toplumunun oluşmasını sağlayan en önemli öge ise eğitim ve öğretim sistemleri olmuştur. Eğitim sistemleri kendi toplumlarının geleceklere için var olan kaynakları ve evrensel değerleri gelecek kuşaklara aktaran kurumlar olarak bilgiye ulaşabilmeyi sağlayan, bilgiyi üreten, öğreten, anlamlandırarak yorumlandırılan ve topluma sunan örgütlerdir. Bu örgütler içerisinde yer alan üniversiteler ise toplumun gelişmesinin ve devamlılığının sağlanması konusunda çok önemli bir yere sahiptir (Hesapçoğlu, 2001) .

Uyduların geliştirilip kullanılmasında, uçakların performans yazılımlarının geliştirilip iyileştirilmesinde ve uygulanmasında TKY ile oldukça iyi bir başarı sağlanmıştır. Birkaç yıldan bu yana TKY eğitim sektöründe uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamaların çoğu, kurumların alt ve üst yönetimine yönelik yapılmıştır (Winn ve Green, 1998: 24).

Yükseköğretim sistemimizde Toplam Kalite Yönetimi uygulama zorunluluğunun bir nedeni ise; günümüzdeki globalleşme ve bölgesel bütünleşmeler sonucunda ortak bir iş gücü pazarı meydana gelmektedir. Özellikle Avrupa Ekonomi Topluluğu ortak bir Avrupa yaratma çevresinde Avrupa yükseköğretim kurumlarının yaklaşmasını ve uygunluk değerlendirmesi sağlamaya çalışmakta ve almaya hak kazanılan diplomaların tüm Avrupa'da yaygın hale gelmesini amaçlamaktadır.

Özellikle ERASMUS projesi ile 2000'li yıllardan itibaren yükseköğretim öğrencilerinin %25'inin en fazla bir akademik yıl topluluk içindeki ülkede eğitilmesinin ön görülmesi kalitenin standart haline gelmesinin önemini arttırmaktadır (Korkut, 1997: 61).

Bu projeye beklenen ve hedeflenen beklentileri ise şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Kalite için gerekli olan araçları ve kültürel değerleri öğrencilere aktararak toplumun istek ve beklentilerini karşılamayı hedefleyen üniversitelerimizin bilgi toplumu olabilme gereklerini yerine getirecek çalışmaları üstlenerek kendi himayesinde oluşturacağı Toplam Kalite Yönetimi örnekleriyle toplumun tüm kesimlere hitap etmesi beklenmektedir.

2. Ürünler ve hizmetlerin kalite ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların gerçekleştirilmesi tüm özel kuruluşların önemli faaliyet alanlarındandır. Kar amacı güden örgütlerde kalite müşterinin rakipler arasında seçim yapmasında dolayısıyla karlılık üzerinde etkindir. Kar amacı gütmeyen eğitim ve öğreti kuruluşları ise siyasal (partiler), ekonomik, kültürel ve sosyal (sendika, demek, vakıf vb.) baskı gruplarının etkisiyle kaliteye yönelmek durumundadırlar. Baskı gruplarını oluşturan bireylerin üniversite öğrencisi/mezunu olduğunu düşünürsek bir oluşum kurulacak ve her zaman daha iyiye ulaşılmaya çalışılacaktır.

3. Türkiye Yüksek Öğretim finansmanını büyük oranda bütçe gelirleriyle karşılamaktadır. 1998 yılı için kişi başına yapılan yatırımın 2000 dolar civarında olduğu ülkemiz OECD ülkelerinin biraz gerisinde olmasına rağmen eğitim harcamaları için ayrılan payın uzun süre yükselebileceği ya da yeni finansman yöntemleri geliştirilmeden yükselebileceğini düşünmek iyimser olacaktır. Bu nedendir ki mevcut olan kaynakların en iyi şekilde uygulanması gerekmektedir. Daha fazlasını devletten beklemek yerine daha fazlasını üretmek kalite ulaşmak zorunluluğu vardır. Bu amaçla yükseköğretim sistemine dâhil olan öğrencinin gelişimi için gerekli olan süreç iyileştirmelerinin yapılarak, başarısızlık nedeni ile sınıfta kalan ya da sistem dışına itilerek atıl konuma geçen gençlerin sorunları oluşmadan önce çözüm alınarak yeniden değerlendirme maliyetlerinin azaltılması mevcut başarılı öğrencilerin ise daha iyiye gitmeleri sağlanmalıdır.

4. Yüksek Öğretim Kurumu hizmetleri için önemli olan gençleri istihdam eden sistem örgütleri ile iş birliği yapılarak karşılıklı beklenti, istek ve ihtiyaçlara yönelik çalışmalar yapılması, elde bulunan kaynakların doğru şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

5. Yükseköğrenimden beklentisi olan başka bir grup ise öğrenci velileridir. Çocuklarına üniversite eğitimlerini alabilmeleri için destekleyen aile bireyleri yetiştirdikleri çocukların toplumun her kesiminde yer almasını, iyi bir eğitim almalarını ve istihdam problemi yaşamamalarını istemektedirler.

6. Yükseköğretimde gerçekleşecek Toplam Kalite Yönetimiyle devlet ise sunduğu imkânlar ölçüsünde yatırım yaptığı gençlerin vatani, bayrağı, devleti ve milletin bekası için çalışmasını topluma faydalı birer vatandaş olmalarını beklemektedir.

Toplam kalite yönetimi, eğitim sisteminin düzenlenmesinde ve toplumun isteklerine ve beklentilerine cevap verebilecek düzeyde eleman yetiştirilmesinde geleneksel eğitim sistemine göre önemli derecede üstün yönleri mevcuttur. Eğitim sisteminin toplum tarafından kabul edilmesinde toplam kalite yönetimi yeni bir bakış açısı oluşturmaktadır. İş dünyasının kalifiye elemana ulaşma özlemi, eğitim sisteminin sürekli kendini yenilemesi ile karşılanabilecektir. Bu yenilemenin, çevreye açık olmayan geleneksel sistemle sağlanması olası gözükmemektedir. TKY eğitim kurumlarında kabul edilebilir ve uygulanabilir olmalıdır (Yıldız ve Ardıç, 1999: 81-82).

2.4. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması

Üniversite kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları, kısa dönemi kapsayacak bir çalışma olmayıp, uzun dönemli çalışmaları kapsamaktadır. Bu yapılan çalışmalar esnasında hiçbir zaman başarısızlık olgusuna teslim olmadan, zamanı en iyi şekilde yöneterek kullanıp, işlevsel bölümler ve tanımlamalar ile alt ve üst tabakadaki personeldeki olumlu davranışlar geliştirilmeye çalışılmalıdır (Cafoğlu, 1996:150). Yöneticilerin günlük yapılması gerekli olan işlerin yoğunluğu ile personeline ve kurumdan hizmet bekleyen müşterilerine ayıracak zamanı bulmalı,

etkili bir şekilde çalışma ortamı sağlanarak bir arada birleşip kararlara katılım sağlanmalıdır.

2.4.1. Yönetimin Liderliği

Morgan ve Morris'a göre toplam kalite yönetiminin başarı ile sonuçlandırılmasında ilk ve en önemli adım üst yönetimdekilerin olaylara bakış açısıdır. Çünkü tüm yetki ve sorumlulukları elinde bulunduran rektör ve dekanların toplam kalite yönetimi çalışmalarında onların verecekleri destek ve tecrübelerine ihtiyaç bulunmaktadır. Üniversitelerin vizyonlarının ve misyonlarının başarıyla uygulanmasında üst kademedeki yöneticilerin sahip oldukları liderlik rolleri önemli rol oynamaktadır (Morgan ve Moras, 1989).

Deming ilkelerinde, ürün ve hizmet gelişimini ilk sıralarda vererek bunu uygulayacak yöneticilere ipucu vermektedir. Buna göre, kurumda kalite süreci, sistem ve çıktılarının sorumluluğu üst yönetimindir. Burada üst yönetime düşen sorumluluk ise yükseköğretim kurumunda gerçekleşecek olan TKY çalışmaları lider kişiler tarafından yönetilmeli ve desteklenmelidir. Lider çalışmalar içerisinde yer alarak çalışan insanlara rehberlik ve önderlik etmelidir. Toplam kalite felsefesinin kurumda tam anlamıyla benimsenerek uygulanması, en üstten en alttaki görevliye kadar karşılıklı güven duygusunun oluşturulması, üretimdeki kişilerin çalışmaktan duydukları haz ve gururun önündeki basamakları yok ederek, sürekli gelişim ve değişim için onları eğitim görevlendirmesi için eğitim amaçlı gerekli kaynakların kullanılmasını ifade etmektedir (Bonstingl, 2000).

Üniversiteyi yönetmek ve idare etmekle görevli lider, Toplam Kalite Yönetimi felsefe ve sürecini benimsemiş, müşterinin (hizmetten yararlanan) ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermek için odaklanmış iş akışını yakından takip eden, olayları değerlendiren, önerilere açık, çalışanları motive eden bir sinerjiye sahip olmalıdır. Karar alma pozisyonunda ki yöneticiler TKY felsefesi, süreci ve takım çalışması ve alt kademelerden gelen iyileştirme ve geliştirme önerilerini karar almada kullanabilmelidir (Mithat, 1999: 356).

Toplam Kalite Yönetimi uygulanan kurumlara; yeni bir kişilik, yeni bir toplum bilimi getirmektedir. Bu getirinin uygulanabilmesi ve kurum kültürüne farklı

bir boyut kazandırabilmesi üst yönetimin süreç boyunca göstereceği inanç, bilgi, tecrübe, destek ve katılımı sağlanabilir. Yönetici TKY çalışmalarında doğrudan ya da dolaylı olarak yer almalıdır. Lider kişi bütün ekibi tanımalı ve herkes ile çalışma fırsatına sahip olmalıdır (İmamova, 2008: 181).

2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Belirlenmesi ve Üniversitelere Yayılması

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesinin birinci aşaması üst yönetimin bu uygulamaya inanması ve tecrübeleri ile destek vermesi gerektiği üzerinde durmuştur. TKY ikinci aşaması ise Toplam Kalite Yönetimi politikalarının belirlenerek alt ve üst konumda çalışan bütün personelin bu politikalar çerçevesinde çalışmalarını yönlendirmesidir. Üniversite bünyesinde çalışan personele iş gören tutum anketleri uygulanarak; çalışanların isteklerini, beklentilerini, üniversiteye karşı duyulan olumlu veya olumsuz tutumları ve düşüncelerinin belirlenmesi gerekmektedir (Levvis ve Smith, 1994: 11). Böylece hem görülen problemlerin belirlenmesi hem de bu problemleri ortadan kaldıracak iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi mümkün olur. Üst yönetim yapılan bu araştırmalar sonucunda, yönetimin toplam kalite yönetimi konusunda kararlı tutumu ve kendilerine verilen önemin farkına vararak yapılan ve yapılmakta olan tüm çalışmaları destekleyeceklerdir. Belirlenebilecek bir toplam kalite politikası öğretimin kalitesi öğretim alıcılarının memnuniyeti ve üniversitenin başarısının ve devam edilebilirliğinin anahtarı olduğunu unutmamak gerekir.

2.4.3. Müşteri İhtiyacının Belirlenmesi

Yükseköğretim kurumları iç ve dış müşterilerinin istek ve beklentilerini belirlenmelidir. İç müşterisi olan idari ve akademik personellerin, dış müşterisi olan öğrenci, mezun, aileler, sanayiye tanınması ve tanımlaması gerekmektedir. Bu kişi veya kurumların beklentilerini karşılamaya yönelik strateji geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlaması gerekmektedir (Tribus, 1994 : 88). Hızla gelişmekte olan dünyamızda devam eden yarışta başarı sağlanabilmesi için bilgi çağının gereklerine uygun olarak, yaratıcı, problem çözme kabiliyetlerine sahip, bilgiye erişme yollarını çok iyi bilen, ileri teknoloji ürünlerini kullanabilen, hoşgörülü, esnek düşünebilen, bilimsel düşünme yeteneğine sahip ve sağlıklı bireyler ve sosyal gelişimini

tamamlamış olarak yetiştirilmesini sağlamak için üniversite yönetiminin öncelikle kaliteyi sağlayıcı çalışmalar ışığında oluşturması gerekmektedir (Aslan ve Küçüker, 2011: 202-224). Bu çalışmalardan bazıları;

- a. Sistemin merkeziyetçi bir yapıdan çıkartılıp kamu ve yerel kuruluşların eğitime katılımlarını ve katkılarını gerçekleştirmek üzere adem-i merkeziyetçi yapıya kavuşturulması
- b. Buna ek olarak, yönetimdeki eksiklikleri gidermek üzere uygun alanlarda yetki devriminin gerçekleştirilmesi
- c. Karar verme sürecinde hızlı ve etkinliği sağlamak üzere teknolojinin olanaklarından faydalanarak yönetim bilgilendirme sisteminin yaygınlaştırılması
- d. Kaynakların daha etkili kullanılmasını sağlamak üzere eğitim hizmeti veren diğer kuruluşlarla etkili bir iletişim ve uyumun sağlanması
- e. Etkili ve verimli eğitim planları için hedef ve stratejilerin belirlenmesi.
- f. Yaşam boyu eğitim ile sürekli hizmet içi eğitim programları düzenlemek.
- g. Kaliteli işgücünün istihdam edilmesi
- h. Yöneticilerin liderlik özelliklerini geliştirmek için gerekli tedbirlerin alınması.

Bu bilgiler ışığında alınan kararların üst yönetimin liderliğinde tamamlandıktan sonra hizmet verilecek müşteri kitlesinin belirlenmesi ve ihtiyaçlarının tanımlanması gerekmektedir. Belirlenen ihtiyaçlar toplam kalite yönetiminin gerçekleştirmek istediği amacı olan müşteri memnuniyetinin sağlanmasında süreçlerin daha iyi olabilmesi ve iyileştirilmesi için kullanılmalıdır.

2.4.4. Çalışma Takımlarının Kurulması

İnsanları gelecekte var olabilmeleri için hazırlayan eğitim ve öğretim kurumlarının çalışma takımlarının oluşturulup takım çalışmasına doğru yönlendirmesi gerekmektedir. Eğitim ve öğretim kurumlarında takım çalışması verimliliği oldukça iyi seviyelere çıkarabilmede önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir. (Cafoğlu, 1996:153).

Toplam kalite yönetiminin, içinde bulunduğu üretim ve hizmet kuruluşlarında yapılmış olan ve verimli, sonuçlar alınan uygulamalarında gözlemlenen takımlar halinde çalışma, eğitim içinde geçerlidir. Eğitimcilerin problem çözümü ve süreçlerin iyileştirilmesi için bireysel çalışmalardan çok takım çalışması yapmaları daha iyi bir sonuç alınmasına katkı sağlayabilir. Oluşturulan takımlar değişik şekillerde oluşturularak sinerjistik etki yaratabileceği gibi verimi de arttırabilmektedir (Mears, 1994: 3).

2.4.4.1. Bölüm Geliştirme Ekipleri

Bölüm geliştirme ekiplerinin amacı, kurumdaki bölüm kalitesini arttırarak verimlilik ve performansı üst düzeye çıkarmaktır. Bu amaçların uygulanmasında ve gerçekleştirilmesinde neden olabilecek problemleri çözmek ve bir daha bu problemlerin tekrarlanmaması için gerekli önlemleri alıp uygulamaktır. Bölüm başkanının liderliğinde gerçekleşen bu kapsamlı çalışmalar belli bir düzen içerisinde yapılmalı ve yapılan toplantılarda alınan kararlar kayıt altına alınmalıdır (Wilson ve Wellms, 1997: 8-9).

Bölüm geliştirme ekiplerinin bu yapılan çalışmalara katılması; onların bu gelişme süreçlerine daha aktif olarak katılımlarını sağlayacak, problemleri çözüme konusundaki edindikleri tecrübelerle bu sorunların giderilmesini ve problemlerin çözülmesiyle çalışma ortamlarının iyileşmesini, kendilerine duyulan güvenlerinin artmasını sağlayacaktır. Bölüm geliştirme ekiplerinin çözdüğü problemler standartlaştırılarak problemin yinelenmesi önlenmeye çalışılacaktır (Akın, Çetin ve Erol, 1998: 135).

2.4.4.2. Görev Ekipleri

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında çalışanları harekete geçirecek, gerekli karar ve uygulamanın bütün aşamasında onları destekleyip yönlendirecek kalite kurulunca seçilecek ekibi ifade eder. Problem çözme ekiplerinin etkili çalışmasını sağlayarak iyileştirmeye yönelik alınması gerekli önlemleri, önlemlerle yapılacak iyileştirmeleri kalite kuruluna sunar. Görev ekipleri önemli görülen problemlerin anında çözülmesi için toplanırlar ve proje veya sorun çözüldüğünde ekibin görevi sona erer (Efil, 1999: 185).

2.4.4.3. Süreç İyileştirme Takımları

Kalite yönetimi süreç yaklaşımını önemsemektedir. Kurumların kendi içlerinde süreçleri tanımlaması ve süreçlerin daha iyi sonuçlar vermesi için gösterdiği faaliyetler bütününe süreç yaklaşımı denmektedir (Dalgıç, Belibağı, 2006). Gencel'e göre bir yüksek öğretim kurumu, birçok alt süreç (prosesi) içeren kompleks bir prosestir. Bu süreçlerde meydana gelmesi olası sorunların iç müşteriler veya dış müşterilerin tavsiyeleri doğrultusunda oluşturulacak bir takımla çözümlenmesini amaçlayan bir süreçtir. Ayrıca yönetim tarafından düzenli aralıklarla yapılacak proses kontrollerinde tespit edilebilecek olası problemleri çözmeyi de hedefler. Süreç iyileştirme takımları elde ettikleri bulguları ve bu bulgulara ait çözüm önerilerini bir üst takım olan bölüm iyileştirme takımlarına iletir. Bölüm iyileştirme takımlarında incelenen rapor karara bağlanır (Gencel, 2001).

2.4.4.4. Kalite Çemberi

Yükseköğretim kurumunda toplam kaliteyi artırmak için çalışma grupları oluşturulmaktadır. Kalite çemberlerinde tüm grup üyeleri çalışma ortamlarında birbirleriyle sürekli ve etkili olarak iletişim içinde işlerini devam ettirirler. Kalite çemberleri, yükseköğretim kurumunda şu amaçlar çerçevesinde kurulmaktadır (Muralikrishnan, 2009: 72):

1. Ekip ruhunu güçlendirme,
2. İletişimi güçlendirme,
3. Makul hedefleri belirleme ve gerçekleştirme,
4. İnisiyatif almayı teşvik etme,
5. Problem çözme becerilerini geliştirme,
6. Hizmet ve ürün kalitesini iyileştirme.

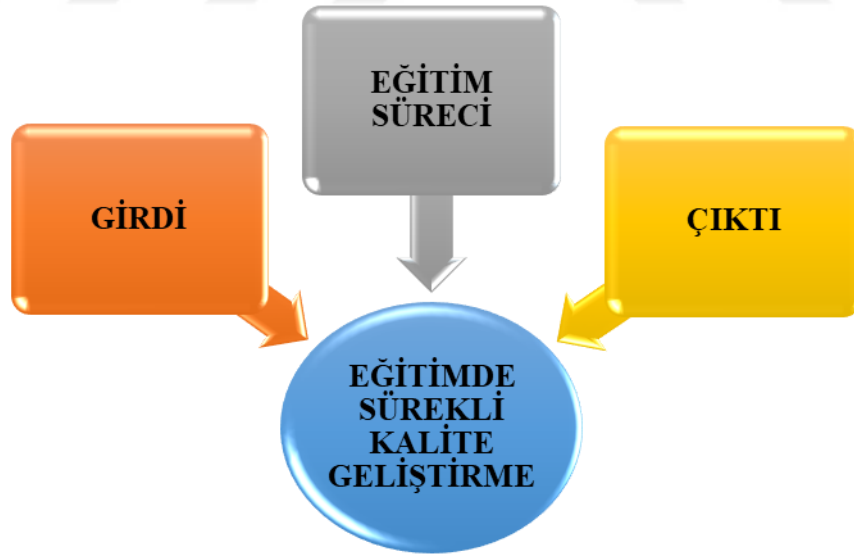
Kalite çemberleri yükseköğretim kurumlarında ekip ruhunu arttırmak için önemli bir oluşumdur. Bir araya gelen katılımcılar empati kurarak olayların bütün bir şekilde algılanmasını ve etkili bir iletişim ortamını sağlayacaklardır. Kurum

içerisindeki sorunlar daha şeffaf, hızlı ve koordineli bir şekilde çözüme kavuşacaktır. Bu sayede kurumsal kalite güçlenecek ve verilen mesaj bütün kanallara ulaştırılmış olacaktır.

2.4.5. Yüksek Öğretimde Sürekli İyileştirme

Eğitim alanlarında gerçek anlamda kalitenin iyileştirilmesi için girdileri değerlendiren, uygunluğu değerlendirme sistemi, çıktıları değerlendiren ve bu çıktıların sonuçlarına göre uygun çalışma taktikleri ve eğitim süreçlerinin iyileştirilmesi planlamasını, uygulanmasını ve eğitim alanlarında gerekli görülen kontrolü sağlayan sistemleri içeren bir kalite iyileştirme sürecinin başlatılması gerekmektedir (Şekil 2). Toplam kalite yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için kurumda takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve bu çalışmanın kurumun her organında etkili olarak kullanılması gerekmektedir. Yükseköğretim kurumunda kalite iyileştirme çalışmaları idari ve akademik personelin tümünü kapsamalı gerekmektedir (Ensari, 2000).

Şekil 2. Eğitimde Kalite Geliştirme Şeması



2.4.6. Kontrol

Kontrol ile amaçlanan uygulanmakta olan bazı eksikliklerin ve düzeltme ve iyileştirme alanlarının belirlenerek hareket planlarının oluşturulmasıdır. Kontrol ile

ulaşmak istenen hedeflere ne kadar ulaşıldığını belirlemek ve planlanan amaçlar doğrultusunda gerçekleşen hedefler ve sonuçlar arasında fark varsa bunun miktarının ve nedenlerinin araştırılmasıdır. Yükseköğretimde kontrol, kurum içindeki bütün girdilerin kalitesindeki iyileştirmeye bağlıdır. Girdilerde kalite arttıkça süreçlerde hata oranı en düşük seviyeye iner ve verimlilik en yüksek seviyeye çıkacaktır (Bozkurt, 1994: 12). Toplam kalite kontrolü ile yükseköğretim kurumları kaliteyi geliştirme ve iyileştirme çabalarını gözlemleyerek bu konuda yeni sistemler ve stratejiler oluşturmaktadır.

2.4.7. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Unsurları

2.4.7.1. Liderlik

Yükseköğretim kurumlarında TKY çalışmalarının gerçekleşmesi liderlik gerektirmektedir. Toplam kalite yönetiminde liderlik makamına dair yüklenen roller sürekli gelişmeye açık ve değişmeyi sağlayacak olan en önemli içi dinamizmdir. Sürecin başlatılmasından bitimine kadar bütün aşamalarda alınan kararlar ve yapılan uygulamalar büyük önem taşımaktadır (Pettit and Hind, 1992:120). Drucher liderliği ne tam karizma, ne de insanın sahip olduğu kişilik olarak tanımlamaktadır. Lider olabilmenin önündeki en önemli özelliğin çok çalışmak olduğunu belirtirken, kendine has özelliklerin liderlik için yeterli olamayacağı ve bunun kesinlikle sürekli çalışma ile desteklenmesi gerektiğini sürekli dile getirmiştir (Drucher, 1994: 130).

Yükseköğretim kurumlarındaki kalite alanlarında yapılan çalışmalar büyük ölçüde liderlik faktörüne bağlıdır (Salameh vd., 2011: 198). Liderin kalite üzerine yapılan çalışmalarına katılımı, kurumun gösterdiği kalite performansı ile doğru orantılıdır. Öğrenciler, yükseköğretim kurumundaki lider, idari ve akademik üyeler arasındaki ilişkilerin seviyesi kurumun verimliliğine katkı sağlamaktadır. Liderler eğitimi ve liderlerin uzmanlık alanlarında, derecelendirilip ölçülebilir kriterlere göre gerçekleştirilmelidir.

Lider, doğrudan veya dolaylı olarak politikaları belirleme, uygulama, sonuç değerlendirmede, kalite çalışmalarında yer alan personelin motivasyonunda önemli rol oynamaktadır. Liderin bir diğer rolü bütün personelin kurumun başarısındaki rollerini en yüksek düzeye çıkarmasının yollarını bulmaktır (Lionton ve Lashway,

1997: 5-12). Yükseköğretim kurumlarında liderlik kavramının net olması toplam kalitenin başarıyla uygulanması için gereklidir. Kurumsal yönetim şemasından faydalanarak kalite çalışmalarında liderlerin görev ve sorumlulukları belirlenmektedir. Kalite çalışmalarında liderlik yapacak kadro başta rektör, sonrasında rektör yardımcıları, genel sekreter ve daire başkanları. Bölümlerde ise dekanlar, fakülte sekreterleri, bölüm başkanları. Anabilim dallarında enstitü müdür ve sekreterleri. Yüksekokul müdürleri, araştırma merkezi müdürleri ve koordinatörler olarak sıralanmaktadır.

2.4.7.2. Öğretim Kadrosu

Eğitim kurumlarının; eğitim, araştırma ve geliştirme kalitelerinde önemli rol üstlenen öğretim kadrosu, kalite eğitimleri vererek kaliteyi yaygınlaştırma ve öğrencilerin kalite çalışmalarında aktif rol oynamasını sağlama, daha fazla araştırmanın yapılarak bilimsel yayınların kalitesini etkin hale getirme gibi birçok görevleri üstlenmektedir. Öğretim kadrosunun sunduğu eğitim kalitesi bir yükseköğretim kurumunda oluşturulan ve uygulanan kalitenin belirlenmesinde ki en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında verilen eğitimin kalitesini ölçmek ve değerlendirme süreci zordur. Ölçme ve değerlendirme süreci yükseköğretim kurumlarına yardımcı olacak en büyük faktör uygulama şemaları veya değerlendirme mekanizmaları kullanmaktır. Bunun yanı sıra yükseköğretim kurumlarının örgütsel çevresi eğitimin kalitesini arttırmaya yönelik çalışmaları yürütebilmektedir (Ellet vd., 1997; Harvey vd., 1992).

Yükseköğretim kurumları ve örgütsel çevresi öğrenciler için daha iyi uygulanan ve anlaşılır bir öğretim metodu oluşturması gerekmektedir. Öğrenciler arasındaki farklılıklar yöntem belirlemede zorluklar yaşatabilmektedir. Bu durum için akademisyenlerinde pedagojik kabiliyetlerindeki farklılıklarda göz önüne alınması gerekmektedir (Stensaker, 2004).

Öğretim kadrosu liyakatli kişiler olmalı ve çalışma güdüsü içermelidir. Öğretim kadrosu yükseköğretim kurumu tarafından geliştirilen kalite politikalarını anlama ve uygulama kapasitesine sahip olmalı ve bu yeterliliği göstermelidir. Ayrıca

kendi uzmanlık alanlarındaki kalite özelliklerini taşıyabilmeli ve pedagojik donanıma sahip olmalıdır. Pedagojik donanıma sahip olmayan akademik personele bu eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler sonucu tecrübeleri ve uzmanlığı sayesinde öğretim kadrosu öğrencilere daha etkili bir şekilde kendi bilgilerini ifade edebileceklerdir. Öğretim kadrosundaki kalitenin daha iyi sağlanması için gerekli görülen etmenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Henard ve Roseveare, 2012: 7):

1. Sürekli öğrenme ve öğretme merkezi oluşturma.
2. Mesleki gelişim aktiviteleri,
3. Öğretim mükemmelliği ödülleri ve rekabet,
4. Öğretim yenilikleri fonu,
5. Öğretim güçlendirme kriterleri,
6. Yenilikçi pedagojiyi destekleme,
7. Öğretme ve öğrenme uygulamaları toplulukları,
8. Öğrenim çevresi (kütüphaneler, ölçüm imkânları),
9. Öğretim yönetimi ve öğrenim yönetimi organizasyonu,
10. Öğrencilere psikolojik ve sosyal olarak destek olma,
11. Öğrencileri değerlendirme,
12. Uygulamaların öz değerlendirilmesi, benchmarking yapılması,
13. Topluma ve işe yönelik gelişim tabanlı programlar,
14. Rekabet tabanlı değerlendirmeler.

Yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşmasında ve eğitim alanının genişlemesinde küresel rekabet, ekonomik etki, teknolojik gelişme, öğrenci profillerinin farklılıklarına yönelik eğitim kalitesindeki değişiklikler, çağa uygun

öğrenci ihtiyacı yetiştirme gibi etmenler dikkate alınmalıdır (Henard ve Roseveare, 2012: 8).

2.4.7.3. Araştırma Görevlileri

Araştırma görevlileri kalite alanında yapılan çalışmalarının uygulanması ve yaygınlaştırılmasında önemli bir yere sahiptir. Öğretim üyelerinin yapmakta oldukları çalışmalarına yardımcı olmakla birlikte kalite alanında yapılan çalışmalarda da sorumluluk sahibidirler.

2.4.7.4. Öğrenciler

Öğrenciler eğitim kurumlarının varlık nedenleridir. Eğitim kurumları da öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçlarına açık olan bir eğitim modelini benimsemelidirler. Beklenti ve ihtiyaçlara dönük bir eğitim modeli benimsenemez ise; ihtiyaç ve istekler anlaşılabilir ve sorunlara çözüm üretilemez. Ve böylece eğitim kurumlarının hayatta kalmaları biraz zorlaşacaktır.

UNESCO'ya göre, yükseköğretim kurumlarında kalitenin belirlenmesindeki öğrenci göstergeleri aşağıdaki gibidir (UNESCO, 2011: 196-197):

Seçkinlik: Öğrenim ve öğretim görececek öğrencilerin seçimi yükseköğretim kurumlarında kaliteyi belirlemektedir.

1. Öğrencilerin maliyeti: Kalite, öğrencilere yapılmakta olan kurumsal harcamalar aracılığı ile ölçülebilir.
2. Hizmet: Rehberlik, danışmanlık, sağlık, ulaşım gibi hizmetlerin etkili ve dinamik bir şekilde sağlanması yükseköğretim kurumlarındaki kalite yönetimini etkilemektedir.
3. Öğrencilerin motivasyon ve hazırlığı: Öğrencilerin öğrenimlerini sürdürebilmeleri için uygun şartlar içinde çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir.
4. Lisansüstü öğrencilerin oranı: Yükseköğretim kurumlarının eğitim kalitesini yansıtmaktadır.

5. Öğrenci kabul kriterleri ve işgücü: Ekonomik ve sosyal politikalara göre yükseköğretim kurumları bu kriterleri güncellemelidir.
6. Değerlendirme kriterleri: Eğitim performansını sürekli olarak iyileştirilip geliştirilmesi gereken kriterlerden oluşmalıdır.

Öğrenciler, eğitim sisteminin önemli girdileri ve çıktıdır. Kalite öğrencinin sahip olduğu bilgi düzeyi ve öğrencinin kendi alanına göre konuları öğrenme isteği ile yakından ilgilidir. Öğrencilere gerekli olan bütün hizmetler verilmeli, öğrencilerin motivasyonlarını artıracak aktivitelerin yapılmalı ve lisansüstü eğitime olan ilgi artırılmalıdır. Mezuniyet sonrası öğrenciler belirli bir sistem üstünden takip edilerek ekonomik ve sosyal yapıları izlenmesi sağlanmalıdır. Kalite alanındaki çalışma takımları, öğrencilerin kalite konusunda bilgi sahibi olabilmeleri sağlanmalıdır. Yürütülen bu çalışmalar sayesinde, öğrencilerin istek ve beklentilerinin ilgili kuruma iletilmesi sağlanır. Böylece yapılan çalışmalarla kurumsal kalitenin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine katkı sağlanmış olur.

2.4.7.5. Kurum Çalışanları

Yükseköğretim kurumlarında TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi için en önemli bireyler kurum çalışanlarıdır. Kurumlar süreçlerin ilerlemesi için her zaman kurum çalışanları bulundurmak zorundadır. Çalışanlarında takım çalışması yaparak iç ve dış geri bildirimleri, yönetimin verdiği görevlerin doğru ve sıfır hata ile yapılması, eğitimlerin ve hizmetlerin etkili bir şekilde verilmesi gibi bazı süreçleri yapması gerekmektedir (Thamizhmanii ve Hasan, 2010: 205).

Toplam kalite yönetimi sürecine başlamadan önce yükseköğretim kurumu içerisinde çalışanlar alanlarında eğitilmektedir. Süreç içerisinde sürekli olarak bilgi akışı ve paylaşımı yapılmaktadır. Kurum çalışanlarından istenilen sonuçları alabilmek için onu en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir. TKY çalışanların davranış ve işlevlerine bağlı süreçlerin bütünüdür. Kurum liderleri, çalışanların güvenini kazanmalı, sorunları gidermek için onlara rehberlik etmelidirler. Kurumdaki bölümler arasında, etkili iletişimi de teşvik etmelidir (Thamizhmanii ve Hasan, 2010: 205).

2.4.7.6. Toplum

Toplum, yükseköğretim kurumlarından hizmet alan ve tedarik eden olmak üzere iki rolle karşımıza çıkmaktadır. Toplum yükseköğretim kurumunun çalışmalarında söz sahibi olmasının yanı sıra kalite çalışmalarında da aktif roller üstlenmektedir. Çünkü toplum eğitim ve bilim hizmetlerini üreten ve tüketen bir yapıdır. Toplumun üniversitelerin kalitesini arttırmada ve bu çalışmalarda yer alması gerekmektedir. Üniversitelerin TKY çalışmalarında toplum ile çalışması akademik ve bilimsel çalışmalarda kurumların başarılı olmasını sağlayacak faktörlerin en önemlisidir. Yükseköğretim sistemi Türkiye’de aşırı merkeziyetçi ve katı olduğundan toplum ve ekonominin ihtiyaçlarına cevap vermemektedir (World Bank, 2008).

Türkiye’de üniversitelerin özerkliğinin artırılması ve merkeziyetçi yapıdan uzaklaştırılması ekonomiye katkı sağlaması ve toplumun geniş bir kesimine ulaşması için gerekli bir zorunluluktur. Bu durumda YÖK’ün yetkilerinin azaltılarak planlama ve kalite artırılmasından sorumlu bir üst merciye dönüştürülmesi gerekmektedir (Küçükcan ve Gür, 2009).

2.4.7.7. Sanayi

Yükseköğretim kurumlarının etkileşim içinde olduğu diğer önemli alanlardan bir tanesi sanayidir. Sanayi kuruluşları yükseköğretim kurumlarına altyapı, tecrübe, mali destek ve kaynak, teoşiği pratiğe aktarma gibi olanaklar sağlarken yükseköğretim kurumları sanayiye iş gücü, altyapı ve bilgi sağlamaktadır. Sanayi kuruluşları ve yükseköğretim kurumları ortak bir payda da buluşup ekonomik ve teknolojik fayda geliştirilmeli ve ikili ilişkilerle yeni tesisler geliştirmelidir (Fisher vd., 2002: 1). Sanayi sektörü, pek çok kriter bakımından özellikle kalite, standart, süreç, yöntem ve eğitim içeriği konularında yükseköğretim kurumlarına tavsiyeler sunabilmektedir (Jianzhong ve De Graeve, 2005: 8).



ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

3. YÜKSEKÖĞRETİMDE KÜRESELLEŞME VE EĞİTİM

3.1. Küreselleşme

Küreselleşme insan, teknoloji, yabancı sermaye ve hizmetlerin gelişmesi ve entegrasyonu sonucu dünyanın küçülerek bütünleşmesini ifade eden kavram olarak tanımlanabilir (Kürkcü, 2013; Adams, 2008:725). Küreselleşme mal, hizmet ve sermayenin sürekli olarak devletler arasında hareketi sonucu sınır ötesi yerlerin ekonomilerinin bütünleşmesi ve devletlerin karşılıklı kültürel ve ekonomik etkileşimlerde bulunarak birbirlerine bağımlı olması olarak ifade edilebilir.

3.2. Yükseköğretimde Küreselleşme

Akademik çevrelerce küreselleşmenin tanımı, küreselleşmenin nedenleri ve ortaya çıkarttığı sonuçlar, küreselleşmenin süreçleri, küreselleşmenin olumlu ve olumsuz yönleri kapsamlı olarak araştırılarak açıklanmaktadır (Kürkcü, 2013). Küreselleşme kavramı, bazı kişi ve kuruluşlar tarafından olumlu algılanırken bazıları için ise eleştiriler yöneltilmektedir. Küreselleşme günümüzdeki hali ile insan yaşamındaki her alanı ve kurumu etkilemektedir. Yükseköğretim kurumları eğitim ve öğretimin zirve noktasıdır. Küreselleşme noktasında en çok etkilenen birimlerden biri üniversitelerdir. Scott küreselleşmenin üniversitelere etkisini en büyük meydan okuma olarak nitelendirmektedir (Scott, 2002: 198-208).

Yükseköğretim kurumları küreselleşen dünyada bölgeye özgü etkinlikler yerine küresel etkinlikler yapmaktadır. Genç nüfus yoğunluğuna sahip olan gelişmekte olan ülkelerin yükseköğretim kurumlarında yükseköğrenim talebi karşısında gelişmiş ülkelere yönelik büyük oranda yükseköğrenim talebi vardır. Yüksek öğrenim gören yabancı öğrencilerin sayısı OECD ülkelerinde son 20 yılda

iki kat artarak 1,6 milyona ulaşmıştır. Bu sayının ülkelere oranı ABD’de %30, İngiltere’de %14, Almanya’da %13, Fransa’da %9, Avustralya’da %7 düzeylerinde bulunmaktadır. Avrupa ülkeleri yabancı öğrencilerin en yoğun olduğu bölgedir. 2001 yılında 831.000 olan yabancı öğrenci sayısı günümüzde yaklaşık bir milyonu geçmiştir. Tablo 1’de gösterildiği gibi ülkeler bazında yurtdışına en çok öğrenci gönderen ülke Çin Halk Cumhuriyeti’dir. Ülkeleri dışında yükseköğretim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerin %43’ü Asya, %35’i Avrupa, %12’si Afrika, %10’u Amerika kökenlidir (Hannibalson, 2005).

Tablo 1. Yükseköğretimde Ülkelerarası Öğrenci Hareketliliği

OECD Ülkelerinde Kayıtlı Yabancı Öğrenci Sayısı		Ülkelerin Yurtdışına Gönderdiği Öğrenci Sayısı	
ABD	475.169	Çin	124.000
İngiltere	225.722	Kore	70.523
Almanya	199.132	Hindistan	61.179
Fransa	147.402	Japonya	55.041
Avustralya	110.789	Fransa	47.587
Japonya	63.637	Türkiye	44.204
Kanada	40.667	İtalya	41.485
İspanya	39.944	ABD	30.103
Belçika	38.150	İspanya	26.196
İtalya	29.228	İngiltere	25.198
Türkiye	16.656	Rusya	22.004

Kaynak: OECD, Policy Brief; Internationalization of Higher Education, Ağustos, 2004, s.3.

3.3. Küreselleşmenin Eğitim Üzerine Etkisi

Küreselleşme hemen hemen her alandaki değişimi ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Küreselleşmeden en çok etkilenen kurumların başında eğitim kurumları gelmektedir. Eğitim kurumları modernizm ile bağlantılıdır ve ideolojik nitelikleri olan birimlere ayrılmaktadır (Timur, 2000). Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için eğitim, sosyal ve kültürel alanlardaki uluslararası etkileşim açık bir hal almıştır. Günümüzde eğitim açısından hızla gelişen bazı kavramlar vardır. Bu kavramlara örnek verecek olursak; yaşam boyu öğrenme, e-öğrenme, bilgi ekonomisi ve teknolojisi gibi kavramlardır (Sayılan, 2007: 60).

Küreselleşme sürecinden etkilenen eğitim kurumları içerisinde en çok etki üniversitelerde görülmektedir. Bunun nedeni, üniversitelerin eğitim ve öğretim görevine ilaveten araştırma görevinin de olmasıdır (Bozkurt, 2000). Bozkurt'a göre sadece teknoloji kavramı küreselleşme için yeterli değildir fakat küreselleşme için önemli bir şarttır. Teknoloji ile üniversitelerin gelişimi doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Teknoloji mekana bağlı üniversiteleri zayıflatsa da araştırma sürecini oldukça kolaylaştırmaktadır.

Teknoloji eğitimi üniversitelerde küreselleşme ile etkileşimin artması için önemli bir etmendir. Bunun yanında bilim ve teknik eğitimde teknoloji kullanımı her alanda üniversiteler için olmazsa olmaz bir kullanım sağlamaktadır (Boh, 1994; Alkan, 1998; Şimşek,1999). Bilim ve teknik eğitim alanındaki gelişmeler üniversitelerin insan gücü sağlama ve teknoloji için yeni uzmanlar yetiştirmesini teşvik etmektedir. Nitelikli insan gücü ve eğitilmiş insan genel verimliliği arttırarak geliştirecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRK YÜKSEK ÖĞRETİMİ DÜZCE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

4.1. Türkiye’de Yüksek Öğretim Sistemi ve Kalite

Türk Yükseköğretimi, 1981 öncesi ve 1981 sonrası olarak ikiye ayrılmaktadır. 1981 yılı öncesi Türk Yükseköğretimi 5 farklı alandan oluşmaktadır. Bu alanlar genel itibariyle şöyle sıralanmaktadır: Üniversiteler, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı akademiler, milli eğitim bakanlığına veya diğer bakanlıklara bağlı iki yıllık meslek yüksekokulları ile konservatuvarlar, yine milli eğitim bakanlığına bağlı olarak hizmet sağlayan üç yıllık eğitim enstitüleri, mektupla öğretim yapan yaykur. Farklı kurumlara bağlı kurumların çeşitleri, öğrenci sayıları, eğitim kalitesi göz önüne alınarak daha iyi bir koordinasyon mekanizması kurulabilmesi adına 1981 reformu yürürlüğe konulmuştur. Bu reform sayesinde 1981 yılında Türk Yükseköğretimi 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile hem akademik, hem kurumsal hem de idari açılardan yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanun sayesinde tüm yükseköğretim kurumları tek çatı altında toplanmıştır. Akademiler üniversitelere dönüşmüş, eğitim enstitüleri artık eğitim fakülteleri olmuş, konservatuvarlar ve meslek yüksekokulları da üniversitelere bağlanmıştır. Bu kanun sayesinde Türk Anayasasının 130. ve 131. Maddesine istinaden Türk Yükseköğretim Kurulu kamu tüzel kişiliğine ve özerkliğe sahip bir kurum olarak Türkiye’deki tüm yükseköğretimden sorumlu olan tek kuruluş haline gelmiştir (<http://yok.gov.tr/web/guest/tarihce/>, 03 Temmuz 2018 tarihinde Erişildi).

Türkiye Cumhuriyeti'nin 1982 Anayasası ile belirlenen yükseköğretim sisteminin temel esaslarına göre oluşturulan Türk Yükseköğretim Kurulu, Anayasal bir kuruluş haline gelmiştir. Türk Yükseköğretim sistemi, 1982 yılı

itibariyle 27 üniversite ile beraber bu üniversitelere bağlı fakülte, enstitü, konservatuar ve yüksekokullardan oluşan bir yapıya dönüştürülmüştür. yaykur'un yerine getirmiş olduğu eğitim hizmetleri Anadolu Üniversitesi'ne devredilmiş ve bu sayede de ülke genelinde uzaktan öğretimin yaygınlaşması hızlandırılmıştır. Yine 1981 sayılı kanunundaki düzenlemeler ile kâr amacı olmayan vakıfların da özel yükseköğretim kurumları olanaklı hale gelmiştir. Türkiye'de 129 Devlet Üniversitesi 72 Vakıf Üniversitesi ve 5 Vakıf Meslek Yüksekokulu olmak üzere toplamda 206 Üniversite ve Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır (<http://yok.gov.tr/web/guest/tarihce/>, 03 Temmuz 2018 tarihinde Erişildi).

Yükseköğretim sistemi Türkiye'de otonom bir kuruluş olan YÖK tarafından yönetilir. Yükseköğretim yönetimini yükseköğretim yasalarına ve Anayasaya göre planlayarak ve koordine ederek yönetmekle yükümlüdür. Akademik takvimlerini üniversiteler kendileri oluştururlar ve akademik yıl genelde Eylül ayından başlayarak haziran ayında son bulur.

Türk yükseköğretiminin sunduğu imkânlar;

- a. Ön lisans programları: Bu programlar 2 yıl sürmektedir.
- b. Lisans programları: Lisans programları genellikle 4 yıllıktır.
- c. Yüksek Lisans programları: Türkiye'deki Yüksek lisans programlarının alanlarına göre çeşitleri vardır. Genelde tezli yüksek lisans 2 yıl, tezsiz olan yüksek lisans ise 1,5 yıl sürer. Doktora programları yaklaşık 4 yıl sürer.
- d. Doktora sonrası programlar: Türkiye'de doktora sonrası programları da mevcuttur ve süresi programa ve üniversitelere göre değişebilir (<http://www.yok.gov.tr/ar/web/uluslararası-iliskiler/türkiye-de-yükseköğretim-sistemi/>, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

Yirminci yüzyılın son çeyreği itibariyle gelişmiş ülkelerde yeni bir küresel ekonomi yapısı oluşmuştur. Bu yapıyla bilgi ekonomisi olarak adlandırılan yeni küresel ekonomik yapı altında bilgi toplumuna doğru bir geçiş süreci başlamıştır. Bu yeni yapıda bireylerin sosyo-ekonomik gücü, bilgi ve öğrenim düzeyleri ile;

ülkelerin rekabet gücü ise beşeri ve sosyal sermayeleri ile ölçülür hale gelmiştir. Bu süreçte, yükseköğretim tüm ülkelerde toplumların ilgi odağı haline gelmiş, ayrıca bilginin üretim ve paylaşımından birinci derecede sorumlu olan üniversitelerden beklentileri de arttırmasıyla beraber yükseköğretimin yeniden yapılandırılması gündeme getirilmiştir (Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi Kitabı Ankara –Şubat 2007; yok_strateji_kitabi. Pdf/, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.2. Üniversite Özerkliği ve Hesap Verebilirlik

Üniversitelerin var oluş sebebi ve korunmaya çalışılan temel özelliği otonom bir kurum olmasıdır. Üniversitelerden beklentiler bilimsel çalışmalar ışığında yaratıcılık, küçük çıkarlara hapsolmemek, uzun dönemli bakış açıları ile çalışmaların gerçekleştirilmesi, büyük oranda bu kuruluşların özerk olmasına bağlıdır. Bir üniversitenin özerk olup olmadığının değerlendirebilmesi için öncelikle somut özerklik kriterlerine dayandırılması gerekmektedir. OECD üniversite özerkliğini temel 8 ölçütle tanımlamaktadır (Quality and Recognition in Higher Education, The Cross Border Challenge, 2004).

1. Taşınmaz mülkiyetine sahip olabilmek
2. Fon oluşturabilmek
3. Sahip olunan kaynakları, kendi hedefleri doğrultusunda haralayabilmek
4. Akademik programlar doğrultusunda ders kapsamalarını belirleyebilmek
5. Akademik personelin işe alım ve işten ayrılmasına karar verebilmek
6. Çalışan ücretlerini belirleyebilmek
7. Öğrenci alımlarını belirleyebilmek
8. Öğrenci harç bedellerini belirleyebilmek

Bu ölçütler, temelinde Üniversite özerkliğinin büyük oranda, mali özerlikle ilişkilendirildiği gözlenmektedir. Bu sekiz ölçütten beşinin mali

özerkliğe, ikisinin akademik özerkliğe ve birinin de idare özerkliğe ilişkin olduğu görülmektedir.

Tüm sanayileşmiş ülkelerde bu benzer girişimlere rastlanmakta ve Devlet-Üniversite ilişkileri yeniden gözden geçirilip düzenlenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Devlet, hesap verebilirlik ve kalite güvence sistemlerini yaşama geçirerek üniversitelerin mali konularına desteğini azaltıp, özerkliklerini genişletmekte, idari ve akademik konularda ise yönetim ve denetim görevlerini yaşama geçirerek, üniversitelerin, mali ve idari işlemlerini ve akademik performanslarını şeffaf bir şekilde dış denetimlere açmasını ve topluma hesap vermesini istemektedir. Günümüzde, çoğunlukla özerklik taleplerinin karşılanması ile hesap verebilirliğin artırılması arasında yakın bir ilişki kurulmaya çalışılmaktadır (Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi Kitabı Ankara –Şubat 2007; yok_strateji_kitabi.Pdf/, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.3. Yükseköğretimde Kalite Güvencesi ve Akreditasyon

Kalite Güvencesi; Bir yükseköğretim kurumunun veya programının, kalite konusunda önceden belirlenmiş gerekleri yerine getirmesinde yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistematik etkinlikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının kalite güvence sistemi senelik olarak iç değerlendirme süreci ve alanlarındaki çalışmalar YÖDEK (Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu) tarafından hazırlanmış olan Kalite Geliştirme Rehberi’nde ve Kurumların Akademik Değerlendirmelerindeki esaslara göre yürütülmektedir (Yükseköğretim Kurumu Kalite Güvencesi, <https://uluslararası.yok.gov.tr/kalite-guvencesi/> , 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

18 Son on yılda, yükseköğretim kurumlarında eğitim ve öğretim gören öğrenci sayısındaki hızlı artış ve bu artışla beraber devlet üniversitelerinin özerkliklerinin genişletilmesi gibi gelişmeler, tüm ülkelerde yükseköğretimde “Kalite Güvencesi” sorununu gündeme taşımıştır. Küreselleşen ekonomide hizmetlerin serbestçe dolaşımı, enternasyonal öğrenci hareketliliği ve sınır ötesi üniversiteler nedeni ile yükseköğretimde “kalite güvencesi” sadece ulusal değil,

aynı zamanda beynelmilel bir boyut kazanmış olup diplomaların tanınması ve akreditasyon konuları da ikili veya çok taraflı ilişkilerde önemli gündem konularından biri olmuştur. Sanayileşmiş tüm ülkeler 1980'li yıllardan başlayarak yükseköğretimde kalite güvencesini temin etmek için bir “Ulusal Kalite Güvence Ajansı” kurmuşlardır. Bu ulusal ajansların tamamına yakını devlet tarafından finanse edilmekte fakat devletten bağımsız özerk kurumlar halinde çalışmaktadırlar. Ülkemizin Avrupa Yükseköğretim Alanı ile entegrasyon çalışmaları, 2001 yılında Bologna Süreci'ne resmi olarak katılımıyla başlamıştır. Bologna Süreci'nin üzerinde durulması gereken önemli konularından biri de, yükseköğretim kurumlarında, Avrupa düzeyinde tespit edilen ilke ve esaslara uyum sağlayacak kalite ölçüm, değerlendirme ve geliştirme sistemlerinin kurulmasıdır. Bu kapsamda, 20 Eylül 2005 tarihinde YÖK tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği”, yine aynı tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Yönetmelik esasınca, Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK), Üniversitelerarası Kurul tarafından seçilmiş olan dokuz kişilik bir grupla bu konudaki çalışmaları yürütmek ve koordine etmek üzere oluşturulmuş ve görevini icra etmeye başlamıştır. Yönetmelik, özellikle Bologna Süreci esnasında Avrupa'daki gelişmeleri göz önünde bulundurarak hazırlanmıştır (Yükseköğretim Kurumu Kalite Güvencesi, <https://uluslararasi.yok.gov.tr/kalite-guvencesi/>, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.4. Yükseköğretim Sisteminin Yönetim Yapısı Hususunda Stratejik Seçmeler

Yönetimde izlenecek temel yaklaşımlar ve ilkeler doğrultusunda organların yapısını ve işleyişini belirleyen ve yükseköğretim kurumlarının tüm düzeyleri için önem arz eden başlıca ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:

1) Akademik Özgürlük ve Yönetimsel Özerklik: Araştırma ve öğretim faaliyetlerinin temelinde yatan en önemli ilke devletten ya da toplumdan kaynaklı olarak oluşan siyasal, ekonomik ve dinsel baskılarla karşılaşmamasıdır. Mutlak

ölçüde araştırmalarında ve öğretim faaliyetlerinde bağımsız hareket edebilmesidir. Araştırma ve öğretim elemanları, çalışmalarını (yasalara uymak koşuluyla) üniversite dışından ya da içinden gelebilecek herhangi bir aksaklıkla veya engellemelerle karşılaşmadan yürütebilmelidir.

2) Üretkenlik ve Kalite: Yükseköğretim kurumları araştırma-yayın ve öğretim fonksiyonlarını gerçekleştirirken sürekli üretkenliği amaçlamalı; üretkenliğin değerlendirilmesinde de mutlak ölçüde performans göstergelerinden faydalanmalıdır. Bu bağlamda, mevcut sistemde bulunması gereken en önemli hareket noktası kalite değerlendirme ve geliştirme süreçlerinin varlığıdır. Bu süreçlerin akademik özgürlük ve yönetsel özerklikle çelişmemesi önemli bir unsurdur.

3) Etkin Kaynak Kullanımı: Etkin kaynak kullanımı “çıktı odaklı yönetim” anlayışını gerekli kılmaktadır. Yükseköğretim kurumları da farklı araçlardan sağladıkları kaynakların etkin ve etkili kullanımını hedeflemeli, ayrıca bu amaca uygun ölçüt ve yöntemleri geliştirmelidir.

4) Mali Özerklik: Kurumların kaynaklarını etkin kullanabilmesi ve verimli çalışabilmesi için mali özerkliğe sahip olması gerekmektedir. Mali özerklik kavramı, kurumların esnek bir bütçe sistemine sahip olarak çeşitli kanallardan gelir yaratabilmelerine olanak sağlamalıyken, bunun yanında da gelirlerini ve varlıklarını kendi amaçlarına uygun bir biçimde de kullanabilmelerini öngörür.

5) Şeffaflık: Sistemin ve kurumların etkinliğinin ve faaliyetlerinin toplumca bilinmesi gerekir. Kurumların çalışmalarının sağlıklı değerlendirilebilmesi için her türlü çalışmaya ilişkin veri ve bilgiler erişilebilir ve kullanılabilir bir şekilde değerlendirilip uygulanabilir bir şekilde sunulmalıdır. Şeffaflığın gerçekleşmesi başta öğrenci adayları olmak üzere, mesleki kuruluşların, kurum içi paydaşlar tarafından kaynak paylaşımını yapan siyasi otoritenin ve ilgili olan diğer kesimlerin sağlıklı değerlendirmeler yapmasına imkân tanıyacaktır.

6) Hesap Verebilirlik: Şeffaflık ilkesi gereği yükseköğretim kurumlarının yöneticileri, kurum içindeki ve dışındaki paydaşlara ve topluma karşı hesap

verebilmesi gerekir. Kurumlar, bu esasın uygulanmasına imkân sağlayacak bilgi üretme ve bilgi verme süreç ve yöntemlerini kurmak ve uygulamakla yükümlüdür.

7) Farklılaşma: Yükseköğretim kurumlarının üretken bir şekilde çalışabilmesi ve gelişebilmesi sistemin farklılaşmaya imkân vermesi ile sağlanabilmektedir. Sistem, kurumların seçecekleri alanlarda uzmanlaşmalarına imkân verebilmelidir. Farklılaşma, ayrıcalık ve/veya ayrımcılık anlamına gelecek bir şekilde anlaşılmamalı; ölçütlerin kullanımı için iş bölümüne ve uzmanlaşmaya destek vermelidir. Kurumlar, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek kendi gelişim yönlerini belirleyebilmeli ve kendi tarihlerini yaratabilmelidir.

8) Esneklik: Sistem, yönetim yapısı ve anlayışı göz önünde bulundurulduğunda fazla kesin olmamalı, yeni deneyimlere ve fikirlere karşı açık ve esnek olabilmelidir. Kurumlara (en azından nispeten uzun bir geçmişi olanlara) yönetim yapılarını belirlemek açısından bir seçim hakkı tanınarak alternatifler sunulabilmelidir. Esneklik, kurumların geçmişten gelen birikim ve tecrübelerinden yararlanarak, karar ve tercih alanı bırakacağından yeniliklere ve gelişmeye yönelmelerini kolaylaştıracaktır.

9) Katılım: Yükseköğretimde katılım düzeyinin ve kanallarının artırılması ve yatay ilişkilerin güçlendirilmesi iş birlikteliklerin artırılmasına ve ortak karar mekanizmalarının kurulabilmesine olanak sağlayacaktır Diğer bir taraftan; katılım daha önce sayılan ilkelerin üstünde bir ilke olarak görülmemeli, diğer ilkelerle dengeli bir bütünlük içinde ele alınarak uygulanmalıdır.

10) Toplumla İlişki: Gelişmekte olan bir ülke statüsündeki Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının toplumla ve ekonomiyle münasebetleri tüm ülkelerde önem kazanmıştır. Üniversitelerin, içinde buldukları bölgenin şartlarını göz önünde tutan program ve çalışmalar geliştirmeleri öncelikli bir hedeftir. Toplumla ilişkilerin önemli bir kısmı da üniversite dışı paydaşların üniversite yönetimine katkı ve destek sunmalarındır. Bu atılan adımlara yönelik olarak kamu kuruluşları, özel sektör birimleri, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları ile çeşitli düzeylerde ilişkiler kurulmasını kolaylaştıracak süreç ve yöntemler

geliştirilmelidir.

11) Uluslararası İlişkiler: Günümüzde yükseköğretim kurumları azımsanamayacak ölçüde enternasyonal bir hâl almış durumdadır. Özellikle Avrupa Yükseköğretim Alanı ile Avrupa Araştırma Alanı'nın oluşum süreci, Türkiye için de, yeni bir yaklaşımı gündeme getirmiştir. Öğrenci ve öğretim elemanı değişimi, Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, ortak araştırma ve ortak öğretim programlarının yaygınlaşması, giderek yükseköğretim sistemlerinin uyumlulaştırılması gibi gelişmeler, üniversite sisteminin tüm yönetim basamaklarında göz önüne alınması gereken hususlardır. Üniversitelerin öğrenci değişim sayılarını artırmaya, yabancı öğretim üyesi çekmeye, uluslararası araştırma projelerine katılmaya önem vermeleri desteklenmelidir.

Ele alınan ilkeler ışığında, birçok ülke geniş katılımı bir arayış ve görüş alışverişi sürecinden geçerek çeşitli yenilikleri yaşama geçirmiş ve yükseköğretimde yönetim anlayışıyla yönetim birimlerinin yapısı, görev ve yetkilerini yeniden düşünmeyi ve düzenlemeyi gerekli kılmıştır. Böyle bir yenilenme süreci geçmiş birikimleri, tecrübeleri ve gelenekleri tümüyle görmezden gelemez; dolayısıyla değişmesi gereken ve korunması gereken arasında sağlıklı bir denge oluşturulması önem taşımaktadır (Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi Kitabı Ankara –Şubat 2007; yok_strateji_kitabi. Pdf/, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.5. Düzce Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Düzce Üniversitesi'nde 19 Kasım 2008 yılında ulusal kalite hareketi sözleşmesinin imzalanması ile kalite alanında yapılan çalışmalar başlamıştır. Bu atılan ilk adımı 17 Şubat 2009 yılında “Yönetim Kadınının Hakkıdır” bildirisinin imzalanması takip etmiştir. Düzce Üniversitesinin kalite dinamiklerinin oluşturulup uygulanması ve stratejilerin belirlenmesi için öncelikle 9 Nisan ve ardından 1 Mayıs 2009 tarihlerinde Kurumsal olgunluk anketi uygulaması yapılmış ve kurumun mevcut durumu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte üniversite yönetiminin toplam kalite yönetimine adapte olabilmesi adına Ocak 2010 tarihinde özel sektörde ve akademik hayatta kalite alanında tecrübeleri olan uzman

akademisyenlerden oluşan, o zamanlar içinde Düzce Üniversitesi Rektörü yardımcısı ve şuan bu sürecin hemen arkasından tüm birimlerin yöneticilerinin katılımıyla Doğu Marmara Kalkınma ajansına yazılan "Düzce Üniversitesi EFQM Çalışmaları İçin Radar Analizi Desteği" projesi kapsamında sn. Aydın Kosava'dan 7 Ocak 2011 tarihinde EFQM ve Radar analizi eğitimi alınmıştır. Verilen eğitimin ardından katılan birimler radar analizine hazır hale getirilmiş ve 18-19-20-21 Ocak 2011 tarihlerinde değerlendirme süreci şu şekilde gerçekleşmiştir. (<http://surekliyilestirme.duzce.edu.tr/Sayfa/6967/> 3 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi)

- 1.Ön Değerlendirme
- 2.Bilgilendirme Toplantısı
- 3.Saha Ziyareti Planlama Toplantısı
- 4.Saha Ziyareti
- 5.Uzlaşım Toplantısı
- 6.Geri Bildirim Raporu

Değerlendirme sonucunda Kal-Der değerlendiricilerinin belirttiği önemli noktalar ise şunlar olmuştur:

- a. “Değer Üreten Üniversite” sloganı çerçevesinde Düzce Üniversitesi öğrenci, sanayi ve toplumun gereksinim ve beklentilerine odaklandığı ve bu beklentilere cevap verebileceği anlaşılmıştır. Öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçlarını iletebileceği ortamlar (açık kapı, açık kürsü, öğrencilerin de katılımı ile yapılan altı aylık toplantılar, öğrenci temsilcisinin katıldığı senato toplantıları, birimler ve Öğrenci İlişkileri birimine başvuru, öğrenci danışman görüşmeleri vb.) yaratılmıştır. Topluma yönelik DAGEM, DUYEM vb. çalışmalar ışığında öğrenciler için katma değer yaratma kapsamında sektörden bir uzmanın ders vermesi, sanayinin laboratuvarlarından yararlanılması ve sanayiye projeler ile öğrenciler

mezuniyet sonrası hayata hazırlanmaktadır.

- b. Üst düzey liderlerin önderliğinde, kurumun misyonu, vizyonu, stratejik planı, değerleri, tüm akademik ve idari birimlerin görüşleri alınarak belirlenmiş ve alınan sonuçlar tüm çalışanlarla paylaşılmıştır. Fakat yapılan tüm çalışmaların yaşama geçirilmesinde, sadece üst düzey liderlerin değil tüm liderlerin katılımının sağlanması gerektiği düşünülmektedir.
- c. İdari birimler içinde, üst düzey yöneticiler ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişim olduğu görülmüştür.
- d. Kurumsal gelişimi ve yenilikleri özendirmek amacıyla liderler bizzat kendileri alanlarında yeni çalışmalar ve yaklaşımlar ortaya koymakta ve bu şekilde çalışanlar için bir kültür yaratmaya çalışmaktadırlar.
- e. Düzce Üniversitesi, dış paydaşlarını detaylı olarak beş grupta tanımlamıştır. Toplumsal katkı sağlamaya yönelik oluşturulan stratejik planlarla uyumlu olarak, bölgedeki toplumsal paydaşlarla (sanayi kuruluşları, sanayi odası, yerel yönetim vb.) karşılıklı olarak güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir güçlü ilişkilerin kurulduğu, bu ilişkilerin devamının oluşturulduğu ve topluma değer katan başarılı ve faydalı projelerin hayata geçirildiği açık ve net olarak görülmektedir (<http://surekliiyilestirme.duzce.edu.tr/Sayfa/6967/>, 07 Şubat 2019 Tarihinde Erişildi).

Yapılan değerlendirmenin ardından Düzce Üniversitesi 301-350 puan bandında 3 yıldız “Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi” almaya hak kazanmıştır. Yine bu çalışmaların ardından “Ulusal Kalite Ödülü” hedefi için kalite sürecinde sürekliliği sağlamak ve iyileştirmeye açık alanları güçlendirmek için yeni bir rota belirlenmiştir. Bu kapsamda yapılan ilk çalışma Sürekli İyileştirme Koordinatörlüğü yapısı aktif hale getirilerek süreç yönetimi çalışmalarına ağırlık verilmiş ve tüm idari birimlerde 3 ay süren eğitimlerle süreç yönetimi yapısı ve risk yönetimi yapısı kurgulanmıştır. Bunun ardından iç ve dış paydaş memnuniyet anketleri, stratejik plan ve hedeflerin bireylere yapılan çalışmaları ile hedeflerle yönetim yapısı kurgulanmış ve performans kriterlerine dayalı veri analizi çalışmaları hız kazanarak devam etmiştir. Bu çalışmaların hemen arkasından

Kasım 2012 yılında tekrar Kal-Der değerlendirmesine giren Düzce Üniversitesi, 401-450 puan bandına yerleşerek 4 yıldız “Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi’ne layık görülmüştür.

Düzce Üniversitesi “Ulusal Kalite Ödülü” hedefi içerisinde çalışmalarına ara vermeden devam etmektedir. Öncelikle kurumda kalite kültürü oluşturma adına eğitimlere öncelik verilmiş ve Kal-Der’den EFQM model eğitimi, süreç yönetimi eğitimi ve çalıştay, stratejik planlama eğitimi almıştır. Yine Haziran 2013 tarihinden itibaren tabana yayılmış bir şekilde 2015-2019 stratejik planı oluşturma çalışmaları devam etmektedir. Değer üreten üniversite olarak hedef Düzce Üniversitesinde “kalite kültürünü” oluşturmak ve olgunlaştırmaktır (Düzce Üniversitesi Sürekli İyileştirme Koordinatörlüğü, <http://surekliiyilestirme.duzce.edu.tr/>, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6. Düzce Üniversitesi Toplam Kalite Sonuç ve Çıktıları

2006 yılında “Değer Üreten Üniversitesi” sloganıyla akademik yolculuğuna başlayan Düzce Üniversitesi: eğitim- öğretim faaliyetleri yanında bilimsel araştırma ve geliştirmeden kırsal, bölgesel, ulusal ve uluslararası kalkınma alanlarına kadar birçok ciddi somut çıktıları olan projeler oluşturmuş ve birçok projeye de ulusal ve uluslararası alanlarda ortak veya dâhil olmuştur. 3 Fakülte, 4 bin öğrenci ve 38 milyon TL bütçe ile 2006 yılında akademik faaliyetlerine başlayan Düzce Üniversitesi, bugün 14 Fakültesi, 2 Yüksekokulu, 4 Enstitüsü 33 bin öğrencisi, 2500 akademik ve idari personeli ve 200 milyonu TL’yi aşkın bütçesi ile başta Düzce olmak üzere, kırsal alanların kalkınmasından bölgesel, ulusal ve uluslararası birçok platformda değer üretmektedir. Düzce Üniversitesi bünyesinde hizmet veren Araştırma ve Uygulama Hastanesiyle, bilimsel çalışmalarıyla, sosyal sorumluluk projeleriyle destek veren bir yapıya sahiptir (<https://www.duzce.edu.tr/14031-duyurus-universitemizde-20182019-akademik-yili-acilis-toreni-gerceklestirildi.html>, 7 Şubat 2019 Tarihinde Erişildi).

Düzce Üniversitesi; 11 yılda kapalı alan oranını 8 kat arttıran; 12 bin m² alana sahip Kütüphane Binası, Ay Yıldızlı Yaşam Alanı, Spor Bilimleri Fakültesi, Tıp Fakültesi Ek Binası, 50 bin m²’lik Botanik Bahçesi projeleri ile çok renkli bir

çehreye kavuşacaktır. Düzce Üniversitesi 2006 yılında kurulmasına rağmen, akademik teşvik sıralamasında 100 üniversite içinde 10 basamak birden yükselerek 15. sırada yer almaktadır. URAP kapsamında 2000 yılından sonra kurulan devlet üniversiteleri arasında Düzce Üniversitesi, öğretim üyesi başına düşen yayın sıralamasında ise 6. olma başarısı göstermiştir. Düzce Üniversitesi çalışanları ve öğrencileri ile iletişime önem veren bir kurum olarak hizmet vermektedir. Bunun için bir dizi etkinlikler düzenlemekte, paydaşları ve mensupları ile iletişime önem ve değer vermektedir. “Açık Kapı Günü”, “Rektör Öğrencilerle Buluşuyor”, “Yemeğim Nasıl Pişiyor?” ve “Meyve Yiyorum” gibi birçok yeni uygulamayı başarıyla hayata geçiren Düzce Üniversitesi, MARKA’nın desteğiyle bölgenin ilk Tasarım Prototipleme ve Test Merkezi’nin kurulmasını gerçekleştirmiş; Düzce’de kurulması planlanan Oyuncak Organize Sanayi Bölgesi için evrensel, milli ve yerli oyuncak üretimi sürecine de öncülük etmiştir (<https://www.duzce.edu.tr/12205-duyurus-universitemizde-20172018-akademik-yili-acilis-toreni-gerceklestirildi.html>, 7 Şubat 2019) Tarihinde Erişildi.

4.6.1. UYGULAMA ALANINDA YAPILAN KALİTE ÇIKTILARI

4.6.1.1. Açık Kapı, Açık Kampüs, Açık Ders, Açık Mutfak ve Temiz Üniversite-Temiz Düzce” Etkinliği Uygulamaları

Açık Kapı; Şeffaf, katılımcı, dinamik, iletişim odaklı odaklı bir yönetim kültürü oluşturabilmek amacıyla Düzce Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar tarafından hayata geçirilen Açık Kapı Uygulaması taşra merkezlerinde de uygulanmaya devam etmektedir (<http://www.duzcedamla.com/2018/2/duzce-universitesi-20-acik-kapi-gununu-gerceklestirdi-h14273.html>, 07 Şubat 2019 Tarihinde Erişildi).

Açık Kampüs; Düzce Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar tarafından hayata geçirilen “Açık Kampüs” uygulaması, üniversite-şehir bütünleşmesine katkı sağlamaya yönelik olarak şehir-üniversite bütünleşmesine, güç birliği ve gönül birliği oluşmasına katkı sağlamak amacıyla Düzcelileri Konuralp Kampüsü’nde ağırlayarak farkındalık oluşturmaktadır (<http://www.milliyet.com.tr/duzce-universitesi-acik-kampus-uygulamasi-duzce->

yerelfotogaleri-29843944/ 7 Şubat 2019 Tarihinde Erişildi).

Açık Ders: Düzce Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar tarafından hayata geçirilen “Açık Ders uygulaması da Açık Kapı, Açık Kampüs uygulamaları gibi Üniversite ve Şehir buluşması ve bütünleşmesi adına uygulanmaktadır. Düzce Üniversitesi’nden görev yapan ve alanında uzman akademisyenler tarafından öğrenciler ile akademik ve idari personele ve en önemlisi de halka açık gerçekleştirilen bu etkinliğe arzu eden herkesin katılabilmesi açısından da bir ilk oluşturmaktadır. Akademimin ve bilimin doğrudan halkla buluşması için düzenlenen bu etkinlik için herhangi bir kayıt ve ücret alınmaksızın her ayın üçüncü çarşamba günü gerçekleştirilmektedir (<https://www.duzce.edu.tr/14451-duyurus-universitemizden-acik-ders-uygulamasi-ile-kisisel-gelisim-icin-essiz-firsat/> 7 Şubat 2019 Tarihinde Erişildi).

Açık Mutfak: Düzce Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı tarafından yürütülen Açık Mutfak uygulaması ile Düzce Üniversitesi yemekhanelerinde yürütülen hizmetler üniversite öğrencilere açıldı. Beslenme hizmetlerinde şeffaflığa dikkat çekilen uygulama her ay Üniversitenin yerleşke yemekhanelerinin hizmet alan öğrencilere açılması ile devam ediyor. Konuralp Yerleşkesindeki Sosyal Tesisler Yemekhanesinde hazırlanan yemeklerin kalite standartları kapsamında nasıl hazırlandığını gıda mühendisleri eşliğinde yemek depoları, bulaşıkhaneye ve diğer alanların gezilmesi şeklinde uygulanıyor (<https://www.haberler.com/duzce-universitesi-ogrencileri-acik-mutfakta-11990170-haberi/>; 1 Mayıs Tarihinde Erişildi).

Temiz Üniversite-Temiz Düzce” Etkinliği: Çevre temizliği ve Doğal yaşam alanlarının korunması hususunda farkındalık oluşturmak amacıyla Düzce Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar öncülüğünde hayata geçirilmiştir. Üniversite Yönetim ekibi, akademik ve idari birim yöneticileri, personeli ve öğrenciler tarafından gerçekleştirilen Temiz Üniversite – Temiz Düzce etkinliği ile doğaya saygılı nesillerin yetişebilmesi adına farkındalık oluşturmaktadır

(http://www.akcakocatv.com/haberdetay.asp?id=20671&%93Temiz_universite-

Temiz Duzce%94 Etkinligi 8203/; 7 Şubat Tarihinde Erişildi).

4.6.1.2. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme koordinatörlüğü Düzce Üniversitesine sürekli iyileştirme kültürünü yaymak ve hizmet kalitesini kurumsal olarak bir zemine oturmasını sağlamak için gerekli planlama ve uygulama işlevlerini yerine getirmektedir. . Sürekli iyileştirme koordinatörlüğü: kalite, stratejik plan, iç kontrol ve Yödek kapsamındaki çalışmaların oluşturulmasından sorumludur. Sürekli iyileştirme anlayışının ve uygulamalarının üniversite geneline yayılması ve Düzce Üniversitesinin kurumsallaşması için gerekli planlama ve uygulamaların hazırlanması sürekli iyileştirme koordinatörlüğünün asli görevlerindedir. Sürekli iyileştirme koordinatörlüğü Düzce Üniversitesinin “Değer Üreten Üniversite” anlayışıyla bir bütün olarak sürekli gelişmesinin ve yenilenmesinin kurum kültürü haline gelmesini sağlamayı hedeflemektedir (<http://www.kaliteturk.com/iso9001-kalite-yonetim-sistemi/>, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

Düzce Üniversitesi Yükseköğretim Kalite Kurulu Üyeleri tarafından kendi iradesiyle ilk kez denetlenen devlet üniversitesi oldu. Bu denetleme sonunda Düzce Üniversitesi dış değerlendirme sonunda: öğrenci katılımının sağlanması, yönetim bilgi sistemi, şikayet ve öneri sisteminin kurulması, memnuniyet ölçümleri, iş sağlığı ve güvenlik çalışmalarına ağırlık kazandırılması, uluslararasılaşma politikalarının belirlenmesi, üniversite tercih edilme oranlarının takip edilmesi, mezun bilgi sisteminin daha etkin kullanılması, akreditasyon çalışmalarının başlatılması, araştırma politikalarının ve yönetim sisteminin belirlenmesi, araştırma geliştirme çalışmalarının akademik yükseltme kriterleriyle desteklenmesi, araştırma performansının sürekli ölçülmesi, çevre ve sağlık alanında ihtisaslaşmaya ilişkin performans göstergelerinin belirlenmesi konularında tavsiyeler ve öneriler Yükseköğretim Kalite Kurulu Üyeleri tarafından gerçekleştirildi (<https://duzce.edu.tr/dokumanlar/edergi/yoneticiozet/html5forpc.html> s.178, 10 Haziran 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.1.3. Türk Dili Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (TÖMER)

Türk kültürünü ve dilini yurt içi ve dışındaki yabancılara, kurumlara ve kuruluşlara tanıtmayı hedefleyen bir oluşumdur. Türkçeyi öğretmek için görevlendirilen öğretim elemanları ve öğretmenler için kurslar açmak, staj yaptırmak, görev yapacağı ülke ile ilgili tanıtıcı rehber yayınlar hazırlamak amacıyla oluşturulmuştur (Düzce Üniversitesi Türk Dili Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi, <https://tomer.duzce.edu.tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.2. AR-GE VE TEKNOLOJİ ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

4.6.2.1. Teknopark

Yenilik, girişimcilik, Ar-Ge ve üniversite-sanayi işbirliği alanlarında bölgemiz için önemli katma değer oluşturan Düzce Teknopark, 20 Nisan 2011 tarihinde faaliyete geçmiştir. Bünyesinde 58 firma, 172 Ar-Ge personeli ve 86 proje yürütülmektedir. Düzce Teknopark: Düzce Üniversitesi, Düzce Belediyesi, İl Özel İdaresi, Ticaret ve Sanayi Odası, Organize Sanayi Bölgesi, ODTÜ Teknokent ve Düzce'nin önde gelen sanayi kuruluşları işbirliği ile kurulmuştur (Düzce Teknopark, <http://duzceteknopark.com.tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.2.2. Düzce Çocuk Teknopark

Girişimci bir neslin yetiştirilmesi adına Düzce Üniversitesi iş birliğiyle: İngilizce bilim, sanat ve sosyal girişimcilik ile bütünleştirilmiş, çağdaş öğrenme kuramları ile çocukların ilgi ve taleplerine göre hazırlanmış ve toplumsal duyarlılığı arttırmak adına Düzce Teknopark bünyesinde Düzce Çocuk Teknopark açılmıştır. "Geleceğin Girişimcileri"nin yetiştirilmesi adına Düzce Üniversitesi'nin alanında uzman akademisyenleri tarafından yürütülen eğitim programı çocukların beceri ve yeteneklerini, hayal güçlerini geliştirme, yaz tatillerinde keyifli vakit geçirmenin yanı sıra özgün projelerin hayata geçirilebilmesi için kurgulanmıştır. Robotik, Kodlama, Laboratuvar, Proje, İngilizce, Güvenli Yaşam ve İlk Yardım dersleri bu eğitim programının basilica dersleri arasında bulunmaktadır. Hedef öğrenci kitlesi ilkokul (2., 3., 4. Sınıf) ve Ortaokul (5., 6., 7., 8. Sınıf) öğrencileri

olmak üzere iki grup olarak oluşturulmuş olup; 3 hafta ve 90 saatlik eğitim programı Haziran- ayı ortalarında başlanan ve Temmuz ba tarihlerişına kadar sürecek şekilde programlanmıştır (https://www.duzce.edu.tr/15241-duyurus-gelecegin-girisimcileri-duzce-cocuk-teknopark%E2%80%99ta!__ 24 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.2.3. Proje Pazarı

Düzce Teknopark ve Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezi (BAİBÜ-TTMER) ile; Bolu Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Bolu Teknoknet), Bolu Ticaret ve Sanayi Odası, Düzce Ticaret ve Sanayi Odası, Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA), KOSGEB, İda Finansal Yatırımlar Dan. Tic. Ltd. Şti. ve I Global Eğitim ve Danışmanlığın katkıları ile gerçekleşecek olan “BOLU-DÜZCE AR-GE PROJE PAZARI” BOLU-DÜZCE AR-GE PROJE PAZARI” 30 Nisan 2019 tarihinde düzenlenecektir ([http://tto.duzce.edu.tr /Duyuru /23812/ boluduzce -arge- proje-pazari2019/](http://tto.duzce.edu.tr/Duyuru/23812/boluduzce-arge-proje-pazari2019/) 24.Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.2.4. Sanayi ve İş Dünyası İşbirliği Uygulama ve Araştırma Merkezi (DÜSİMER)

Merkezin amacı, Ar-ge ve teknolojinin gelişimine katkı sağlamak amacıyla araştırmacı ve öğretim üyeleri ile bilimsel birikimlerini kullanabilecekleri “üniversite - sanayi işbirliği ortamlarını oluşturarak, üniversiteyi ortak akıl, ortak hedef ve ortak başarı ilkeleri doğrultusunda sektörde faaliyet gösteren firmaların hizmet kalitelerinin ve kültürel seviyelerinin yükselmesine destek olmak, ulusal ve uluslararası rekabet gücünü arttırmak, teknolojik gelişmeye öncülük etmek, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak, yeni is ve ürün potansiyellerini ortaya çıkarmaktır (Düzce Üniversitesi Sanayi ve İş Dünyası İşbirliği Uygulama Ve Araştırma Merkezi, <https://dusimer.duzce.edu.tr/>, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.2.5. Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi (DÜBİT)

Düzce Üniversitesi Merkezi Araştırma Laboratuvarının Projesinin temel amacı üniversitelerimizde, kamu ve özel kuruluşların her türlü araştırma ve geliştirme çalışmalarında ihtiyaç duydukları ve sanayide çalışan araştırmacılar için modern test ve analiz cihazlarının yer aldığı bir bilimsel araştırma, eğitim ve ölçüm merkezi oluşturmak olduğu belirtilmektedir. Bilimsel ve etik kurallara bağlı olarak pozitif iletişim teknikleri kullanarak ulusal ve uluslararası proje yürütme potansiyelini artırmayı amaçlayan, ürün geliştirme ve üretim aşamalarında ihtiyaç duydukları test ve ölçüm isteklerini karşılamayı, bilimsel araştırmada hem Düzce Üniversitesinin hem de diğer üniversite araştırmacılarına yardımcı ve öncü olmayı amaçlamaktadır (Düzce Üniversitesi Bilimsel Ve Teknolojik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi, <http://www.dubit.duzce.edu.tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.2.6. Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP)

Düzce Üniversitesinin geliştireceği ulusal ve uluslararası bilim politikalarının ülke ekonomisine katacağı değeri hesaplayan, bilimi ve projelendirmeyi yaygınlaştıran, dünya ölçütlerinde bilgi üreten, bilgiyi paylaşan, yaygınlaştıran, sinerji yaratan, ülkenin geleceğine katkı sağlayan lider bir kurumdur (Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri, <http://www.bap.duzce.edu.tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.3. GİRİŐİMÇİLİK ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

4.6.3.1. Kadın Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi (DÜKAM), Yönetim ve Liderlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (LİDERİM), Kadın Liderliği (TULİP)

Düzce Üniversitesi birçok alanda kadın girişimcileri, girişimciliği ön plana almış, kadın akademisyenlerin, yöneticiliğin alt kademelerinden itibaren

cesaretlendirilmesi ve yükseköğretim kurumlarında liderlik görevleri için aday olmalarını desteklemek üzere çalışmalar yürütmektedir (Düzce Üniversitesi Kadın Çalışmaları Uygulama Ve Araştırma Merkezi, <http://www.dukam.duzce.edu.tr/>, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.3.2. Arıcılık Araştırma Geliştirme ve Uygulama Merkezi (DAGEM)

Düzce Üniversitesi için DAGEM kapsamında gerçekleştirilen bilimsel destekli toplumsal projeler ile yerel bal arısı eko tipi uluslararası bir değere dönüştürülmüş ve ülkemizin ilk Avrupa Girişimcilik ödülü olması nedeniyle Düzce Üniversitesi önemli bir değer kazanmıştır (Düzce Üniversitesi Arıcılık Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Merkezi, <https://dagem.duzce.edu.tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

Düzce'nin içinde bulunduğu doğal ve coğrafi zenginliklerin bir sonucu olarak bal üretimi, birçok insanın geçim kaynağı haline gelmiştir. Dagem bal üretim sürecini ve bal üreten çiftçilere destek kursları ve bunların yanında eğitim destekleri de sunmaktadır. Ormanlık alanların fazlalığı da bal üretimi dışında alternatif ürün üretimine olanak sağlamaktadır. Propolis üretiminin bu minvalde bal üretiminden sonra öne çıktığı gözlenmektedir. Dagem bu kapsamda Düzce sınırları içinde arıcılara propolis hakkında eğitim, seminer ve çalıştaylar gerçekleştirmiş, arıcıları bu ürünü üretmeye ve özendirmeye yönlendirmektedir. Arıcıların ürettikleri ürünlerin de pazarla buluşması noktasında destek veren Dagem üretici ve tüketici olarak firmalarla işbirliği sürecinde her iki tarafa da destek hizmeti sunmaktadır. Bölgesel kalkınmada arıcılık sektörünü önemseyen Dagem, arıcıların arıcılık ile ilgili ihtiyaç duyduğu hem teknik, hem de akademik eksikliklerin giderilmesi noktasında çalışmalar gerçekleştirmektedir (<http://www.duzcemanset.com.tr/dagem-duzce-yi-lider-yapacak--26911.html> 11 Eylül 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.4. EĞİTİM ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

4.6.4.1. Kariyer Yönetimi ve Kişisel Gelişim

Üniversite Kariyer Merkezi, ilgili öğrencilerin ve mezunların üniversite

hayatından çalışma hayatına geçiş sürecinde sahip oldukları potansiyele ve öğrenim süreleri boyunca edindikleri bilgi ve birikimlerini uygun meslek ve kariyer hedeflerine katkı sunmaktadır. Bilinçli bir kariyer planlaması noktasında bu konuda destek isteyen öğrencilere bireysel olarak destek vermesinin yanında yapmış olduğu bilgilendirme etkinlikleri ile tüm öğrencilere ulaşmayı hedeflemektedir. İş alanları ve çalışma hayatları ile bilgiye ve tecrübeye ilişkin şirketlerin yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları ile bir ağ oluşturma sürecini yürütmektedir. Böylelikle öğrencilerin mezuniyetlerinden önce çalışma alanlarını belirlemelerine ve daha bilinçli ve keyifli bir çalışma hayatına sahip olmaları hedeflenmektedir (Düzce Üniversitesi Kariyer Yönetimi ve Kişisel Gelişim, www.kariyer.duzce.edu.tr/,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.4.2. Yaşam Boyu Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi (DÜYEM)

Üniversitenin sahip olduğu bilimsel bilgiyi başta sanayi ve kamu kuruluşları olmak üzere bölge insanına yönelik yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliği geliştirerek eğitim alanlarının çeşitliliği ve yüksek hizmet kalitesiyle bölge ve ülke kalkınmasına hizmet vermek amacıyla eğitim programları düzenlemek, teknik ve sosyal alanlarda danışmanlık sağlamak ve bölgemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlayacak proje işbirlikleri yaşam boyu eğitim felsefesini benimseyen ve destekleyen lider eğitim merkezi olmaktır (Düzce Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi, <https://duyem.duzce.edu.tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.4.2. Nüfus ve Vatandaşlık Programı

Düzce Üniversitesi, Nüfus ve Vatandaşlık ön lisans programını açarak Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu bünyesinde, 2018-2019 Eğitim-Öğretim Yılı'nda ilk öğrencilerini kabul edecek Nüfus ve Vatandaşlık programı, Türkiye'de yükseköğretim kurumları arasında bir ilki başarmanın gururunu yaşıyor. Düzce Valiliği, Üniversitemiz ile İl Nüfus ve Vatandaşlık İl Müdürlüğü'nün destekleri ve YÖK'ün onayıyla açılan program, ülkemizin bu alandaki önemli ihtiyaçlarını karşılayacaktır. Düzce üniversitesi uygulamalarının toplam kalite çıktıları olarak

değerlendirildiğinde toplumsal fayda gözetilerek akademik literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir (<https://www.haberturk.com/duzce-haberleri/63336295-turkiyenin-tek-nufus-ve-vatandaslik-programi-kontenjanlarini-doldurdu#>, 7 Şubat 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.4.3. Eğitim Programlarında Değişim ve Yenilik Çalıştayı

Düzce Üniversitesi'nde sürekli değişen ve gelişen eğitim ve öğretim düzenine uyum sağlayabilmek ve yenilikleri önceden takip etmek, yeniliklere adapte olabilmek için "Eğitim Programlarında Değişim ve Yenilik Çalıştayı" düzenledi. Düzce Üniversitesi'nde eğitim öğretim faaliyetlerinde meydana gelen gelişmelere uyum sağlayabilmek, yeni kurulacak birimlere yön verebilmek, aktif programlarında gerçekleştirilebilecek yapısal değişiklikleri ve yenilik önerilerini tartışabilmek amacıyla "Eğitim Programlarında Değişim ve Yenilik Çalıştayı" düzenledi (<https://www.haberturk.com/duzce-haberleri/65939536-egitim-programlarinda-degisim-ve-yenilik-calistayi/> 09 Ocak 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.4.4. İngilizce Eğitim Programlarının Potansiyelinin Artırılması

Türk Yükseköğretimi tarafından oluşturulan “Kalite, Büyüme ve Uluslararasılaşma: Türk Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası” başlıklı vizyon belgesinde belirtilen yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşması gereği Düzce Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü bünyesinde Elektrik ve Bilgisayar Mühendisliği Bütünleşik İngilizce Tezli Yüksek Lisans Programı açıldı (<https://www.duzce.edu.tr/11168-Ara-dara-universitemizde-elektrik-ve-bilgisayar-muhendisligi-butunlesik-ingilizce-tezli-yuksek-lisans-programi-acildi/>, 1 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.4.5. Eğitimcilerin Eğitimi Programı

“Eğiticilerin Eğitimi” programı modern eğitim müfredatları ve ders öğretim tekniklerindeki güncel uygulamaların Üniversite’de ders vermek üzere göreve başlayan tüm akademisyenlerin zorunlu olarak katıldığı ve sonrasında sertifika takdimi ile sonlanan bir program şeklinde uygulanmaktadır. Evrensel eğitim uygulamalarının en ileri yöntemlerini öğretim elemanlarına aktarılması hedeflenen

uygulamada öğretim elemanlarının öğretim tekniklerinde oluşan ve oluşturulan yeni tekniklerden haberdar olmaları, kendilerini güncel tutmaları ve özgün bakış açılarının korunması hedefleniyor (<https://en.duzce.edu.tr/11018-duyurus-egiticilerin-egitimi-programina-katilan-akademisyenlerimize-belgeleri-takdim-edildi/>, 1 Mayıs 2019 tarihinde Erişildi).

4.6.4.6. Toplam Kalite Alanında Yüksek Lisans Programı Açılması

Kalitenin evrimi, genel kavramlar, toplam kalite yönetiminin gelişimi, amaç ve felsefesi, TKY'nin temel unsurları, geleneksel yönetim yaklaşımlarından farkı, mikro ve makro ekonomik açıdan toplam kalitenin yararları, TKY' de kullanılan yöntem ve teknikler, kültürel değişim, Kurum kültürünün etkileri, kalite kültürüne dönüşüm stratejileri, kalite değişimi başarısını etkileyen unsurlar ön plana çıktı ([https:// T-c-duzce-universitesi-sosyal-bilimler-enstitusu-toplam-kalite-yonetimi-tezsiz-yukseklisans-programi-ogretim-plani.html](https://T-c-duzce-universitesi-sosyal-bilimler-enstitusu-toplam-kalite-yonetimi-tezsiz-yukseklisans-programi-ogretim-plani.html); 1 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.4.7. Ülkemizde İlk ve Tek Olan Hemşirelik Tarihi ve Etik Ana Bilim Dalı Programı

Ülkemizde ilk ve tek olan Hemşirelik Tarihi ve Etik Ana Bilim Dalı, Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü bünyesinde kuruldu. Hemşirelik Tarihi ve Etik Ana Bilim Dalı'nın; öğrencilerin mesleğin geçmişi hakkında bilinçlendirilmesi ve meslek yaşamında karşılaşılan etik sorunların farkında ve gerekli çözüm önerileri üretebilen hemşireler yetiştirilmesi adına önemli bir kazanım olacağını dillendiren Öğr. Gör. Dr. Şerife Yılmaz, hemşireliğin profesyonelleşmesine de katkı sağlayacağını ifade ederek ana bilim dalının kurulmasında desteğini esirgemeyen Rektörümüz Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar'a teşekkür etti (<https://duzce.edu.tr/14977-duyurus-ulkemizde-ilk-ve-tek-olan-hemshirelik-tarihi-ve-etik-ana-bilim-dali-universitemizde-acildi>; 1 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.5. HABERLEŞME VE İLETİŞİM ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

4.6.5.1. WhatsApp Bildirim Hattı

Bölgemiz ve ülkemizin dinamikleriyle bütünleşmek isteyen Düzce Üniversitesi, paydaşlarının sosyal medyadaki bilgi taleplerini karşılamak, ortaya çıkan ihtiyaçlara hızlı bir şekilde interaktif çözümler üretmek ve paydaşlarıyla işbirliğini ve iletişimi sürekli hale getirmek amacıyla WhatsApp Bildirim Hattı'nı kullanıma sunmuştur (<https://www.duzce.edu.tr/13518-duyurus-universitemizde-whatsapp-bildirim-hatti-kuruldu/>,7 Şubat 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.5.2. Düzce Üniversitesi Mobil Uygulaması

Düzce Üniversitesi internet sayfasındaki “Mobil Bağlantılar” bölümünden de indirilebilen mobil uygulamada; yaklaşan etkinlikler, telefon rehberi, yemek listesi, kampüs hatları ve otobüs saatleri nöbetçi eczane gibi günlük hayatı kolaylaştıran bilginin yanında öğrenciler Öğrenci Bilgi Sistemine de bu sayede giriş yapabiliyor. Bu uygulama sayesinde öğrenciler sınav sonuçlarına, ders programlarına, transkript, akademik takvim, danışman bilgileri, devamsızlık raporu ve ders seçme işlemleri gibi birçok konu hakkında bilgi sahibi olabiliyor (<http://www.milliyet.com.tr/duzce-universitesi-mobil-uygulamasi-duzce-yerelhaber-2322553/>, 1 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

4.6.6. ÇEVRE VE SAĞLIK ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

4.6.6.1. Biyolojik Çeşitlilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (DÜBİYOM)

Biyo çeşitliliği korumak ve belirlenen hedefler doğrultusunda bilinçli bir toplum oluşturarak geleceğin emaneti olarak görünen doğal çevrenin biyolojik zenginliklerinin belirlenmesi, korunması ve sürdürülebilirlik ilkelerine uygun yönde kullanılmasının sağlanması faaliyetlerini sürdürmektedir. Biyolojik Çeşitlilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, tüm dünya üzerinde hâkim olan küresel iklim değişikliğinin meydana getirdiği değişimlerin takibi ve geleceğe yönelik

koruma uygulanması gereken anahtar tür ve popülasyonların tespiti ve gerekli tedbirlerin ortaya koyulması anlamında hem toplumda hem de kamusal kurum ve kuruluşlarda gerekli farkındalığın yaratılması için örnek çalışmalar gerçekleştirmiştir (Düzce Üniversitesi Biyolojik Çeşitlilik Uygulama Ve Araştırma Merkezi, <https://dubiyom.duzce.edu.tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.6.2. Çevre ve Sağlık Teknolojilerinde İhtisaslaşma

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından koordine edilen ve Kalkınma Bakanlığıyla birlikte eşgüdüm halinde yürütülen "Üniversitelerimizin Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması" temalı proje, üniversitelerimizin ülkemiz hedefleri kapsamında, başta buldukları şehir ve bölge ile bütünleşmesinin sağlanması, iktisadi, sosyal ve beşeri sermayeyi geliştirmesi adına yükseköğretim kurumlarımızdan misyonlarını tekrar gözden geçirmeleri, tek tipten uzaklaşarak kurumsal farklılık ve çeşitliliğe yönelmeleri ve güçlü yönlerini dikkate almaları amacıyla oluşturulmuş bir projedir. Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması projesinde 180 üniversite içerisinde ilk 5 üniversite arasına girme başarısı gösteren Düzce Üniversitesi kendi seçtiği sağlık ve çevre alanlarında Düzce'nin sürdürülebilir kalkınmasına destek olacağını ve şehrin ekonomik ve sosyal gelişmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir (Düzce Üniversitesi Çevre Ve Sağlık Teknolojilerinde İhtisaslaşma, <http://cevresaglik.duzce.edu.tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

4.6.6.3. Temiz Enerji Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezi (DÜTEM)

Bölge ve ülke çapında yenilenebilir, temiz, sürdürülebilir enerji kaynaklarını tespit ederek araştırmaları bu alanlar üzerinde yapmak için üniversitedeki akademik personel ve öğrencilerin dikkatini yenilenebilir ve temiz enerji kaynaklarına dikkati çekmek, bölge insanına yenilenebilir ve temiz enerjinin önemi konusunda farkındalık kazandırmak için kurulmuş bir merkezdir (Düzce Üniversitesi Temiz Enerji Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezi, <https://dudem.duzce.edu.tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. İSPANYA YÜKSEKÖĞRETİMİ OVIEDO ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

5.1. İspanya'da Yüksek Öğretim Sistemi ve Kalite

5.1.1. Ulusal Denetleme Ajansı (Aneca)

ANECA İspanya yükseköğretim sistemi'ni kuruluş dışı kalite güvencesi sağlamakla ve sürekli gelişmesine katkıda bulunmak adına faaliyet gösteren bir kuruluştur. Aneca, İspanya yükseköğretim sisteminde kalite değerlendirme alanında önde gelen bir kuruluş olarak değerlendirmeyi, sertifikasyonu, akreditasyon hareketliliğini İspanya üniversite sisteminde yürütmektedir ve bu çalışmaları Avrupa yüksek öğretim bölgesi ile sürekli gelişmeyi ve adaptasyonu sağlama sürecini gerçekleştirmektedir. Bu kurum değerlendirme ve prosedür yetkilerini alt kısımdaki gibi gerçekleştirmektedir. Lisans, yüksek lisans ve doktora derecelerinde eğitim kılavuzluğu yapmak ve denetlemek, kurumların doğal yapısı içerisinde akademik organları ve süreçleri değerlendirme, bireysel başvuruların adayların birçok üniversitenin eğitim kategorilerini etkileyecek hale getirmek, milli araştırma sonuç değerlendirme komisyonu ile, araştırmacıların ve öğretim görevlilerin bireysel araştırma çıktılarını değerlendirmek (<http://www.aneca.es/22> Nisan 2018 Tarihinde Erişildi).

Ajansın (ANECA'nın) avrupa kalite güvencesi kayıt üyeliliğinin yenilenmesi adına her beş yılda bir Aneca'nın aktiviteleri ve süreçleri dış denetime tabii tutulmaktadır ki bu denetim de Avrupa Birliğinin yüksek öğretimde kalite güvence uzmanları tarafından koordine edilmektedir. Ajansın prosedürleri yüksek öğretimde kalite güvence Avrupa standartları ve kılavuzuna uygun bir şekilde profesyonel ve teknik personelinin de desteği ile akademik hakemler tarafından yürütülmektedir. Eğitim ve öğretim görevlileri için oluşturulan değerlendirme kriterlerinin esas

alındığı yasal dayanağın yanında, özerk yapının unsurları olarak da tanımlanan, Aneca üniversiteler genel sekreterliği yapısı için periyodik dönem çağruları için kalite değerlendirme unsurlarını yönetmekte; ve bunun gerçekleştirilmesi için de gerekli süreçlerde ve durumlarda esas olmak üzere değerlendirme önerileri ve kriter örneklerini yönetmektedir. Misyon; İspanya yükseköğretim sisteminde kalite güvencesini teşvik etmek ve bununla birlikte sürekli gelişimi ve ilerlemeyi desteklemek adına rehberlik, oryantasyon, değerlendirme, sertifikasyon ve bu sayede de Avrupa yükseköğretim eğitim alanını ile entegrasyonu sağlama ve topluma hesap verebilirliği sağlamakla mükelleftir. Vizyon; Ulusal ve uluslararası alanda yükseköğretim sisteminin kalite güvence sistemleri alanlarında başarılı uygulama modellerinin uluslararası seviyeye getirmek; bu misyonu Avrupa yükseköğretimi kalite standartları gereği bağımsız, objektif ve şeffaflık kriterlerine uygun bir hale getirmenin yanında toplumun genelinin hizmetine odaklanan net bir bakış açısıyla tüm bunları başarmayı vizyon edinmektir (<http://www.aneca.es/22> Nisan 2018 Tarihinde Erişildi).

Bilgi ağları, eğitim sistemlerinin bilgi ve anlayışını geliştirmek için stratejik mekanizmalardır ve eğitim politikalarının tasarımı, karar verme ve eğitim hedeflerinin izlenmesinde yararlıdır. Avrupa Birliği'nde eğitimle ilgili Avrupa bilgi ağı olan dış bağlantı Eurydice, eğitimde Avrupa'nın iş birliğini desteklemek için yeni bir pencerede açılmaktadır. Avrupa komisyonu tarafından 1980 yılında oluşturulmuş ve üye devletlere, eğitim sistemlerinin ve ulusal politikaların organizasyonu ve işletilmesi ile ilgili açıklayıcı bilgi alışverişinde bulunmaya ve ortak ilgi konularına ilişkin karşılaştırmalı çalışmalar yürütmeye hizmet etmeye devam etmektedir (Eurydice, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-70_en/, 22 Nisan 2018 Tarihinde Erişildi).

İspanya 1987 yılı itibariyle Avrupa ağı'nın aktif bir üyesi haline gelmiştir ve o zamandan beri İspanyol Birimi milli eğitim bakanlığı'ndadır. İspanyol birimi'nin Avrupa tecrübesine ve 2000 yılında tamamlanan özerk topluluklara eğitim yeterliliklerinin aktarılması sürecine dayanılarak, 2010'da Eğitimle İlgili İspanyol Bilgilendirme Ağı (REDIE) oluşturulmuştur. Eurydice İspanyol Birimi, Eurydice Spain-REDIE olarak yeniden adlandırılmış ve gerekli olabilecek İspanyolca eğitim

sistemi hakkında uluslararası, Avrupa ve ulusal taahhütlerini yerine getirmek için hizmet etmektedir. Eğitim otoriteleri, profesyonelleri ve diğer kamu özel sektör aktörleri mevzuatı, finansman ve hizmet alanlarını 1978 İspanya anayasasında belirtilen eğitim uygulama hakkı gereğince hareket etmektedirler. İlişkilerin kurulması, yapısı, değerlendirilmesi ve uygulamaları bu yasalar sayesinde uygulanmaktadır. İspanya yükseköğretimi üniversitelerden ve profesyonel çalışmalardan oluşmaktadır. Üniversite eğitimi üniversitelerde, gelişmiş seviyede eğitim veren meslek yüksekokullarında ve aynı kurum çatısı altında orta seviyede meslek eğitimi veren kurumlarda gerçekleşmektedir.

İspanya'daki eğitim sistemi şunları içermektedir:

1. 1978 İspanya anayasasında yer alan eğitim hakkının uygulanması için düzenleme, finansman veya hizmet sunum işlevleri geliştiren eğitim yönetimi, eğitim uzmanları ve kamu ve özel diğer ajanlar.

2. Eğitim hakkı sahipleri, bunu sağlamak için uygulanan ilişkiler, yapılar, tedbirler ve eylemler dizisi.

Mevcut Durum; Ulusal eğitim sistemlerinin tanımı (Eurypedia) Avrupa eğitim sistemlerinin organizasyonunun ve bunların son reformlarının kesin ve güncel bir tanımını sunan Eurydice ağının çevrimiçi kaynağıdır. Avrupa Birliği'nin Erasmus+ Programına (27 AB Üye Devleti, Hırvatistan, İzlanda, Lihtenştayn, Norveç, İsviçre ve Türkiye) katılan 33 ülkenin 38 eğitim sisteminde 5.000'den fazla makale bulunmaktadır (Eurydice, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-70_en/, 22 Nisan 2018 Tarihinde Erişildi).

5.1.2. İspanya Eğitim Yönetiminin ve Sisteminin Ana Karakteristik Özellikleri ve Kalite

Adem-i Merkeziyetçilik Görevlerin Dağılması; Eğitim Yeterlilikleri Genel Devlet İdaresi (Eğitim, Kültür ve Spor Bakanlığı) ve Otonom (Kendi İdaresi) toplulukların yetkilileri (Eğitim Alanında) arasında paylaşılmaktadır. Merkezi eğitim yönetimi hükümetin eğitim politikası ile ilgili genel yönergeleri uygular; eğitim

sisteminde bulunan temel bileşenleri ve kısımları düzenler. Bölgesel Eğitim Otoriteleri; Devletin yönergelerini geliştirir ve bölgesinde bulunan eğitim sistemi yönetim gereklilikleri ve unsurlarını uygulamaktadır. Okullar kaynakları (gelirleri) açısından pedagojik, organizasyonel ve yönetsel özerkliğe sahiptir. Okulların yönetiminde, organizasyonunda, hizmet sunulmasında ve değerlendirmelerinde Eğitim toplumunun katılımı önemli yer tutmaktadır. Eğitim Sisteminin karşılaştığı önemli zorluklar İspanya Eğitim Sisteminde modernizasyonu ve esnekliği öncelikli hale getirmiştir (Eurydice, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/spain_en/, 22 Nisan 2018 Tarihinde Erişildi).

Eğitim Giderlerinin Etkin Kullanımı; insan kaynakları (çalışan iş gücü) performansını geliştirerek, iş/görev başı maliyetleri eğitimin gerçek maliyetine (ederine) uygun hale getirmiş (eşitlemiş) ve bu sayede eğitim tedarikini (talebini) rasyonel hale getirmiştir. Eğitim Sisteminin Desteklenmesi; zorunlu eğitim sonrası ve üniversite eğitiminde burslar/ hibeler ve finansal kaynaklar için yeni ölçüt sisteminin oluşturulması, eğitimin, eğitim sistemlerinin, tüm yetenek/ branş seviyelerinde performansın artırılması, öğrencilere kişiselleştirilmiş ilginin sağlanması, zorunlu ve zorunlu eğitim sonrası eğitim dönemlerinde Okuldan ayrılmaları en aza indirme, zorunlu orta eğitimi başarı ile tamamlayan genç nüfus sayısını artırma ve bu öğrencilerin lisans ya da orta düzeyde mesleki eğitim sağlayan meslek yüksekokullarının eğitim kısımlarına devam etmelerini sağlamaktadır. Eğitim sisteminin de meslek yüksekokullarının cazibesini arttırmayı ve ilişkisini zorunlu eğitimi hiçbir sertifika almadan bırakan öğrencilerin yeteneklerine göre mesleki yeterlilikleri göz önünde bulundurarak dizayn etme etme görevlidir ve eğitim sisteminde ikili mesleki eğitimin yürürlüğe konulmasından sorumludur (Eurydice, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/spain_en/, 22 Nisan 2018 Tarihinde Erişildi).

Eğitim dönemlerinin tamamlanması noktasında meslek edindirme; öğretmenlerinin öğrencileri teşvik etmeleri ve öğrencilere cesaret vermeleri sağlanmakla görevlidir. İspanya'nın diğer otonom (kanton) bölgelerinde ya da Avrupa ülkelerinde işe yerleştirme modülü sağlamaktadır. Bunun yanında yükseköğretimde hem lisans hem de meslek yüksekokullarına katılım ve kayıt

oranlarının gelişiminin devam etmesi için yabancı dil öğreniminin gelişmesi noktasında da ilgili eğitim alanlarında köprülerin kurulması da desteklenmektedir. Hayat Boyu Öğrenme Planının Hazırlanması ve Uygulanması; hâlihazırda hayat boyu öğrenmeye katılım oranlarının yüzdelere artırılması ve yetişkinler arasında bu yüzdenin % 15 seviyesine ulaşması hedeflenmektedir; müfredatta bulunan derslerin ve eğitim programlarının piyasanın ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılayabilmeleri adına yükseköğretim kurumları, çalışanlar ve özel sektör paydaşları ile ilişkilerin güçlendirilmesini desteklemektedir. Eğitim, yabancı dil öğrenimi, bilgi edinimi ve iletişim teknolojilerini daha iyi kullanabilmesi için genç nüfusun istihdamının artırılmasına katkı sunmaktadır (Eurydice, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/spain_en/, 22 Nisan 2018 Tarihinde Erişildi).

Avrupa eğitim bilgi paylaşımı dış bağlantı merkezi Eurydice, farklı bir pencerede açılarak, Avrupa komisyonu tarafından ulusal eğitim sistemlerinin bilgisi ve anlayışı yoluyla iş birliğini teşvik etmek amacıyla bir stratejik mekanizma olarak kurulmuştur. 2006 yılı Kasım ayında Avrupa parlamentosu ve konsey, hayat boyu öğrenme harici bağlantı alanında bir eylem programı oluşturdu ve üye devletlerin eğitim ve öğretim sistemlerinin kalitesi ve şeffaflığı adına Avrupa iş birliğinin geliştirilmesinin çapraz programının spesifik hedefleri olarak formüle edilen yeni bir pencere açmıştır. Bu programın operasyonel amacı, “hayat boyu öğrenme” politikalarının geliştirilmesi için temel oluşturan, hayat boyu öğrenmenin amacındaki hedeflerin ilerleme derecesini yakından izleyen yeterli veri ve belirli bir dikkat gerektiren alanları belirleyerek istatistik ve karşılaştırılabilir analizlerin sağlanmasını garanti etmektir. Bu çapraz programın eylemleri arasında ve kalıcı eğitimde siyasi işbirliğinin ve inovasyonun kilit etkinliklerini destekleyen veriler göze çarpmaktadır. Bu veriler; siyasi açıdan işbirliği yapan çok taraflı uzman ya da merkez ağları; bu ağları, sürekli eğitimin içeriği veya yöntemleri ve programları ile ilgili konular üzerinde çalışan tematik ağlar içerebilmektedir. Bu ağlar, geliştirilen uygulamaları ve yenilikleri gözlemleyebilir, değiş tokuş edebilir, tanımlayabilir ve analiz edebilir ve bu uygulamaların tüm üye devletlerde daha etkin ve geniş çerçevedeki kitleye kullanımına yönelik öneriler sunabilmektedir (Eurydice,

https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/spain_en/,22 Nisan 2018 Tarihinde Erişildi).

Hayat boyu öğrenmenin stratejik yönleri üzerine forumlar Eurydice ağının işleyişini destekleyecek ve çalışmaları ve karşılaştırmalı araştırmayı içerebilen hayat boyu öğrenme alanındaki politikaların ve sistemlerin gözlemlenmesi ve analizini destekleyecektir.Şu anda Avrupa politikası, eğitim ve öğretim yoluyla sürdürülebilir ve kapsayıcı bir Avrupa elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, üye devletlerin eğitim politikalarının temel direkleri AB'nin farklı stratejilerindedir. Bu yeni çerçevede Eurydice, Avrupa'daki eğitim işbirliğinde önemli bir araç olmayı sürdürüyor ve Avrupa komisyonu ve üye devletlerin karar alma süreçlerini desteklemek için karşılaştırmalı ve titiz bilgilerin oluşturulmasında rolünü güçlendirmektedir. Bu stratejilerin amaçlarının takibinde, temel olarak stratejik eğitim ve öğretim çerçevesi 2020 (ET2020) ve Avrupa 2020 stratejisi (E2020) temel alınmaktadır (Eurydice, https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/spain_en/, 22 Nisan 2018 Tarihinde Erişildi).

5.1.3. Oviedo Üniversitesi Kalite Sonuç ve Çıktıları

Oviedo Üniversitesi; kültürel zenginleşme, bilimsel, teknolojik ve ekonomik gelişimine katkıda bulunan, yenilikçiliğe ve uluslararasılaşmaya olan bağlılığı ile üniversiteyi rekabetçi hale getirerek araştırma ve geliştirme kalitesini en seçkin İspanyol üniversitelerinden biri haline getirmiştir. Oviedo Üniversitesi'nin organik yapısı, kolej ve unipersonal hükümet organları, temsil, tavsiye ve garantiden oluşmaktadır. Hepsi, üniversite hizmetlerinin doğru işleyişini sağlamaktadır. Oviedo üniversitesinde tüzükleri, üniversite yapısını, işlevini ve unsurlarını oluşturan organlar bulunmaktadır (Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları, <http://transparencia.uniovi.es/institucional/estructura/representacion/>, 13 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

Bunlar üniversitenin genel organlarıdır;

- a. Collegiate: Sosyal konsey, senato, yönetim konseyi, rektör konseyi, talep komisyonu ve merkez seçim kurulu.
- b. Unipersonales: Rektör, rektör yardımcısı, genel sekreter, yönetici, dekan, müdür, genel sekreter yardımcıları ve rektör delegeleri.

Organizasyon yapısı ve işlevleri;

1. Hükümet Konseyi

Yönetim kurulu, üniversitenin stratejik raporlarını, eğitim ve araştırma alanlarında uygulanması ve kurumun insani ve ekonomik kaynakları ile ilgili yönergeleri ve prosedürleri belirleyen kurumdur.

2. Rekabet Konseyi

Oviedo üniversitesi tüzüğünün 54. maddesinde öngörüldüğü üzere, yetkilerinin geliştirilmesinde rektöre yardımcı organdır. Kompozisyonu rektör yardımcıları, genel sekreter ve müdür içerir. Üyeleri, müzakereleri hakkında sır saklamakla yükümlüdürler.

3. Sosyal Konsey

Sosyal Konsey, Asturyan toplumu ve Oviedo üniversitesi arasındaki katılımı ve ilişkiyi açıklayan bir üniversite organıdır. Farklı işlevlere sahiptir, ancak en önemlilerinden biri, üniversite finansmanında sosyal işbirliğini teşvik etmektir.

4. Üniversite Cloister (Manastır)

Üniversite topluluğunun en yüksek temsilci organıdır (Oviedo Üniversitesi Tüzüğü Madde 47.1). Rektör, genel sekreter, yönetici ve üniversite topluluğunun farklı sektörlerinden seçilen üç yüz üyeden oluşur. Fakülte seçimleri her dört yılda bir toplanır ve tam olağan toplantısı yılda en az bir kez yapılmalıdır. Olağanüstü seçim çağrısı, üniversite statülerin tam veya kısmi revizyonu olan manastır, onun genel yönergelerini yönetim konseyine girişimleri öneren rektör tarafından sunulan

kuruma yıllık raporunu görüşmek üzere, üniversite ombudsmanı seçmeye karşılık gelir.

5. Üniversite Ombudsmanı

Üniversite Ombudsmanı, üniversite öğrencilerinin, öğretim üyelerinin ve idari personelin haklarının savunulmasından sorumludur. Bunu yapmak için, üniversite topluluğunun herhangi bir üyesi tarafından yapılan şikâyete cevap verir ve arabuluculuğu, uzlaşma formülleri öneren, aynı kişiler veya gruplar arasında var olabilecek anlaşmazlıklar ve farklılıklar karşısında sunar.

6. Merkez Seçim Kurulu

Seçim süreçleri açısından üniversitenin en yüksek organı olarak görev yapan kalıcı bir garanti organıdır.

7. Yasal Bilgi

Bu bölüm, hem üniversite ortamına uygulanacak eyalet ve bölge mevzuatını hem de yönetmelikler, talimatlar, kararlar veya genelgeler gibi yönetim organlarımızın onayladığı iç düzenlemeleri içermektedir. Aynı şekilde, kamuoyuna sunulan taslak düzenlemelerini onaylanmadan önce hukuki raporlar, kararlar ve Oviedo Üniversitesini ilgilendiren yargılama usullerinde verilen hükümlere erişebilmeyi sağlar.

8. Ekonomik, Finansal ve Bütçe Bilgisi

Bu bölüm, yıllık bütçeyi, gelir ve giderlerin yönetimini ve müteakip denetimleri, mal ve hizmet alım süreçlerini ve üniversite tarafından imzalanan sözleşmeleri kapsamaktadır. Personel bölümünde kendi yapısına, uyumluluğun tanınmasına ve işçi temsilcilerinin kredi veya zaman açıklamasına erişebilmeye olanak sağlar.

9. Akademik Bilgiler

Oviedo üniversitesi, öğrenciye Avrupa Yüksek Öğrenim alanına uyarlanmış geniş bir lisans derecesini, lisansüstü derslerin yenilenen bir teklifini ve yüksek

kalitede doktoralar yoluyla araştırma mükemmelliğini başlatma olanağı sunmaktadır. Buna ek olarak, geniş bir üniversite uzantısı kursları ve uzmanlık sınıfları, dil eğitimi ve yaşlılar için kapsamlı bir programa sahiptir (Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları, <http://transparencia.uniovi.es/institucional/estructura/representacion/>, 13 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

Dört asırdan fazla bir tarihin varisi olan Oviedo Üniversitesi, geleneğini ve sahip olduğu tecrübesini 21. yüzyıla doğru yansıtmak için daha mükemmel kampüs hayatlarının ve kariyerlerinin herhangi bir zamanda vatandaşlara kapsayıcı ve açık toplumun, gerçek bilgi ışığında ekosistemin bir parçası gibi davranır. Aynı zamanda, çevrelerindeki sorunların çözümünde yer alan yüksek kaliteli, yaratıcı ve çok disiplinli bir araştırmanın geliştirilmesine odaklanmaktadır. Aktarım alanında, şirket ve teknoloji merkezleri ile ilişkiler güçlendirilmekte ve her iki tarafın kaynaklarından en iyi şekilde yararlanılmasına yardımcı olan karşılıklı bir işbirliğini teşvik etmektedir (Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları 2018-2022, <http://cei.uniovi.es/cei/adfuturum/estrategia/>, 06 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

5.1.4. UYGULAMA ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

5.1.4.1. Daha İnsancıl, Sosyal ve Sürdürülebilir Bir Üniversite Oluşturmak İçin Plana Başlamak

Faaliyetler:

- a. Üniversiteyi birleştiren unsurlarından olan Oviedo mezunları ile bağlantılarını güçlendirilmesi,
- b. Öğrenciler tarafından yönetilen alanların oluşturulması,
- c. Yeşil bir yaşam alanlarının oluşturulması,
- d. Dahil olma ve eşitliği desteklemek için faaliyetlerin geliştirilmesi,
- e. Üniversite kapalı alanların dışında boş alanlarla ve çevre ile uyumlu olacak şekilde dizayn edilmiş mimarilerin ve çevre düzenlemelerinin yanında internet bağlantılarının da olduğu yapıların yapılması,
- f. Kampüslerin toplumun geneline erişilebilirliğinin artırılması,
- g. Açık ve destekleyici spor etkinliklerinin organizasyonlarının yapılması ,

Beklenen sonuçlar: Öğrenciler, personel ve mezunlar için daha çekici bir üniversite ile ilgili düşüncelerin hayata geçirilmesi düşünülüyor. 2022 hedefleri içinde; kampüs daha sosyalleşmiş ve çevresel açıdan sürdürülebilir hale getirilmesi hedeflenmektedir (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/> s.44, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.4.2. Öğretim Elemanları ve Öğrenciler İçin Laboratuvarların Oluşturulması

Öğretim elemanı kalitesinin artırılması, mezunların istihdam edilebilirliğinin artırılması, öğretim elemanları ve araştırma görevlilerinin memnuniyetinin artırılması, iş ağı ile ilişkilerinin geliştirilmesi, üniversitenin çekiciliğini arttırmak hedeflenmiştir. Öğrencilerin bir bütün olarak girişimcilik seviyesinin artırılması, mezunların çapraz (çok boyutlu) becerilerinin geliştirilmesi, öğrencilerin bütünsel teknik bilgisini artırılması, iş dünyası ile ilişkileri arttırmayı; himaye ve bilgi alışverişini güçlendirmesi hedeflenmektedir (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/> s.29-30, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.4.3. Sınıfların Geliştirilmesi İçin Bir Plan Kurulması

Öğretimde multimedya, videoların, seslerin ve diğer kaynakların kullanımını artırılması için hayata geçirilen bir uygulamadır <http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.32>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.4.4. İnovasyon Öğretim Projeleri Finansmanı İçin Bir Programın Başlatılması

Faaliyetler:

- a. Öğretim elemanlarının inovasyon proje tekliflerinin alınması,
- b. Yenilikçi projeler için destek yapıları oluşturulması,
- c. İnovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için öğretim elemanlarının daha az enerji harcamalarının düzenlenmesi ile ilgili yönergenin oluşturulması,

d. Öğretim elemanlarının yenilikçi projelerini desteklemek amacıyla ekipman, araç-gereç ve lisans edinimlerinin sağlanması.

Beklenen sonuçlar; Öğretmen motivasyonunun artırılarak öğrenci başarılarının iyileştirilmesi hedeflenmektedir (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.28>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

Oviedo Üniversitesi; inovasyon, yetenek tespiti ve gelişimi için "DREAM BIG" programını gerçekleştirmiştir. Dream Big" programının sağladığı ana yenilik "Tasarımcı Düşünce" kavramıdır. Lise öğrencilerinden başlayıp üniversite öğrencilerini de kapsayan sosyal alandaki zorluklara karşı rekabetçi ve yenilikçiliğe yönelik eğitimlerin verildiği bir projedir (http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/la-universidad-de-oviedo/ 22 Mart 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.4.5. Doktora Sonrası Eğitimcilerin İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Karşlanması

Teknolojiler, analitik ve muhakeme yöntemleri ve bilim genel olarak, her zaman bir ivme ile sürekli gelişmektedir. Bu bağlamda kalıcı öğretim kadrosu tarafından yeni bilgilerin edinilmesi öğretim profilleri ile ilgili kurslar, pratik deneyimler, sertifikalar veya akreditasyonlar, eğitim ile stratejik bir hedef devam etmektedir. Alanında uzmanların destekleriyle kendi öğrenmelerine katkı sağlanması amaç edinilmiş ve bu sayede eğitimcilerin yeterliliklerinin belirli eğitimlerle birleştirilmesi güncellenmesi hedeflenmektedir.

Beklenen sonuçlar: Verilen öğretimin kalitesini artırılması, öğrencilerin bir bütün olarak belirli becerilerini artırılması, bilginin kurumlara, işletmelere, uygulama alanına transferinin artırılması hedeflenmektedir (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.24>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.4.6. Öğretim Elemanları ve Araştırma Görevlileri için İngilizce Eğitim Programlarının Potansiyelinin Arttırılması

Küreselleşmiş toplum, üniversitelerin dünyanın her yerinde hizmet ettiği ve hizmet aldığı alanlarla ve kurumlarla işbirliği süreçlerini başlatmıştır. Bu sayede yetenek ve yeni fikir tekliflerinin alımının desteklenmesi hedeflenmiştir. Bilim ve işletme alanında uluslararası alanda iletişim becerilerinin geliştirilebilmesi adına yabancı dilde eğitim almak desteklenmiştir. Son yıllarda gösterilen çabalara rağmen, rekabetin gelişmesi için yoğun bir şekilde dil öğreniminin zaruret olduğu günümüzde öğretim elemanlarının İngilizce dilini kullanım ve bu dilde üretim sağlayabilmelerine destek olunması hedeflenmiştir. Oviedo üniversitesinde öğretim elemanlarının İngilizce ders verebilmesi için C1 seviyesine ulaşabilmeleri gerekmektedir. Bu gerekliliği yerine getiremeyen ve B2 seviyesinde kalan akademisyenler için Yabancı Diller Bölümünden alacağı 2 dersi başarıyla geçmesi şartına bağlanması ile yabancı dilde yetkin öğretim elemanı kadroları oluşturulması hedeflenmiştir.

Faaliyetler:

- a. Derslerin İngilizce işlenebilmesi desteklenmiştir.
- b. Üniversitenin platformlar aracılığıyla erişilebilir dilsel kaynaklar oluşturulmuştur.
- c. Dil ile ilgili sertifikasyon sınavlarına finansal destek sağlanmıştır.
- d. Öğretim elemanlarının yurtdışında çıkmaları ve bir süreliğine yurtdışında araştırma faaliyeti sürdürmeleri kolaylaştırılmıştır.

Beklenen sonuçlar: İngilizce Dilbilimine haiz yeterlik sahibi öğretmen sayısının artırılması, uluslararası öğrencilerin İngilizce derslerine katılımının sağlanması, İngilizce dil yeterliliğine sahip öğretim elemanı sayıları artırılması, iki dilli öğretimi desteklemek adına eğitilmiş öğretim elemanı sayısını artırılarak üniversitenin uluslararasılaşma alanında genişlemesi ve yabancı öğrencileri cezbetme potansiyelinin artırılması hedeflenmektedir (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.23>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.4.7. Öğretim Kadrosu ve Araştırmacıların Gençleşmesi İçin Bir Eylem Planı Oluşturulması

Ortalama 60 yaş üstündeki bölümlerde bulunan öğretim elemanlarının yaş ortalamasının daha aşağıya çekilebilmesi adına öğretim elemanı ve araştırma görevlilerinin bu alanlardaki yaşlarının aşağıya çekilmesi hedeflenmiştir.

Beklenen sonuçlar:

- a. Kuşak değişiminin teşviki
- b. Öğretim kadrosunun İngilizce seviyesinin Avrupa Dilleri Ortak Çerçeve Programı (CEFR) kriterlerine göre C1 seviyesine ulaştırılması.
- c. Dijital/ Online Eğitim ve İnternet merkezli eğitim için yerli öğretmenleri dahil edilmesi
- d. Yeni fikirleri, yetenekleri ve hayalleri olan insanlarla çalışılması, işbirliği yapılması (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.18>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.4.8. Şeffaflık Portalı

Şeffaflık, kamusal bilgiye erişim ve iyi yönetim, 9 Aralık 1919 Sayılı Kanun hükümlerine uygun olarak, Oviedo Üniversitesi şeffaflık portalı, üniversite topluluğuna, bilimsel ve teknik araştırmaların bir kamu hizmeti olarak faaliyet göstermesi, yasaların sağladığı aktif reklamcılık yükümlülüklerine uyumu garanti eder. Kurumsal, yasal ve ekonomik, mali ve bütçesel olmak üzere, bilgi üç ana bölümle hızlı, kolay ve anlaşılabilir bir şekilde erişime izin verecek şekilde düzenli olarak yayınlanmış ve güncellenmiş olacaktır (Oviedo Üniversitesi kalite çalışmaları, <http://transparencia.uniovi.es/>, 13 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

Şeffaflık Portalı, herhangi bir kişinin yapmak istediği gözlem veya önerilere açık olmasının yanı sıra, halka açık bilgilere erişim hakkının kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Oviedo Üniversitesi, son aylarda terfi ettirilen şeffaflık ve iyi yönetişime sıkı sıkıya bağlı kalmıştır. Yeni portalın yayınlanması, Oviedo Üniversitesi Yönetim Kurulu'nun 20 Aralık 2018 tarihli Anlaşması ile şeffaflık, kamuya açık bilgilere erişim ve iyi yönetişimi kapsamında, üniversite mevcut

mevzuatta öngörülen ilkeleri ve yükümlülükleri kapsar ve farklı üniversite organlarının bu konudaki yetkinliklere sahip prosedürlerini ve iç işleyişini gözden geçirmektedir. Bu norm çerçevesinde şeffaflık ve iyi yönetim komisyonu, rektörlük ekibinin temsilcileri, öğretim ve araştırma personeli ile kurulmuştur (http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias/asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/presentation-del-nuevo-portal-de-transparencia-de-la-universidad-de-oviedo/ 29 Nisan 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.5. AR-GE VE TEKNOLOJİ ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

5.1.5.1. Elektronik Kütüphanenin Geliştirilmesi İçin Plan / Yol Haritası

Oluşturmak

Elektronik olarak çok yüksek erişilebilir belgelere sahip olmak, kâğıttaki didaktik materyali aşamalı olarak elektronik malzeme ile değiştirmek amacıyla hayata geçirilen bir uygulamadır (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.34>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.5.2. İdari Personellerin Kendilerini Güncel ve Yeni Gelişmelere Açık Tutabilmelerine Destek Verebilmek Adına Yeni Teknikler ve Teknolojilerin Oluşturulması

Yeni teknolojiler, yönetmelikler, dil öğretimi, yeni yönetim teknikleri ve elektronik yönetimle ilgili eğitim programları oluşturma, personelin yönetim kapasitesinin geliştirilebilmesi için Asturian Enstitüsünün dahil olduğu ve G9 üniversiteleri ile işbirliği ile yönlendirilmiş eğitim ve gelişim kurslarının uygulanması, ülke içinde veya Avrupa üniversiteleri ile eğitim ziyaretlerini harekete geçirme, eşdeğer birimlerdeki uygulamaların yerinde öğrenilmesi, üniversitenin iki önemli ayağı olan uluslararasılaşmayı ve profesyonel gelişimi birleştirmek, daha fazla motivasyon, mesleki gelişim için fırsatlar, profesyonel kişilerle bağlantılı becerileri mükemmelleştirme çalışmaları, öğrencilerin lehine iş ve faaliyetlerin kalitesini optimize etmek, sosyal, dilsel ve kültürel çeşitliliğin anlayış ve cevap kapasitesinin güncellenmesi, yabancı bir dilde yeterliliklerin yoğunlaştırılması hedeflenmiştir(<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.53>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

Üniversitenin tarihi binasında, CTIC Dönüşüm Başkanlığı'nın kurulması için bir anlaşma imzalandı. Bu anlaşma ile araştırma, geliştirme ve inovasyon alanındaki işbirliğinin yanı sıra, özellikle her türlü genel ilgi alanına sahip ortak projelerin gerçekleştirilmesiyle, bilgi aktarma ve alışverişinin desteklenmesinde üniversite öncelikli eylem alanlarına sahip olacaktır. CTIC, Ar-Ge'nin genel ilgi gösterdiği projelere ortak katılımı teşvik etmek için akademik kurumun araştırma gruplarıyla işbirliği yapacak ve üniversitenin fakültelerinin katılımı, W3C Konsorsiyumu (World Wide Web Konsorsiyumu) uluslararası araştırma gruplarında teşvik edilecektir http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/la-universidad-de-oviedo/ 23 Ekim 2018 Tarihinde Erişildi).

5.1.6. GİRİŞİMCİLİK ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

5.1.6.1. Kampüs İçerisinde Çalışma Alanlarına Uygun Ekipler ve Çalışma Gruplarının Oluşturulması

Öğrenci gruplarının işbirliğini teşvik etmek , aralarındaki olası rahatsızlıkları önlemek ve bireysel çalışma alanlarının şeffaflığı sayesinde grup çalışmalarına katkı sağlanmasına ve adaptasyonlarını sağlamak hedeflenmektedir. Bu alanların öğrenme ve işbirliği verimliliğini arttırmasının yanında öğrencilerin kendi yönetim alanları olmalarını sağlamak hedeflenmektedir. Bu sayede de kurum aidiyet ve entegrasyon duygularının gelişeceği alanların oluşması planlanmaktadır (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.50>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.6.2. Meslek yüksekokulu Zemininde Asturias Valiliği İşbirliği İle Yenilikçi Gözlemevi Eğitimi Başlatılması

Faaliyetler:

- a. Yılda en az iki kez toplanan bir gözlemevi oluşturulması,
- b. Yenilikçi kamu ihale modelinin öğretmen yenilik sözleşmesi ile kullanılması,
- c. Yıllık raporun gerçekleştirilmesi ,

Beklenen sonuçlar: Tüm eğitim unsurları arasında eğitim işbirliğinin artırılarak öğrenci başarısızlığına yol açabilecek eğitim ihtiyaçlarının, eksikliklerin

ve sorunların belirlenerek okul başarısızlığını ve sınıf tekrarını azaltmak hedefleniyor (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.39>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

Oviedo Vakfı Üniversitesi ve Oviedo Kent Konseyi girişimciliği teşvik etmek için “Bilim insanları için atölye çalışması” programlarının geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Eğitimin beş günü boyunca, girişimcilik kültürünü desteklemek amacıyla liderlik ve takım yönetimi, yaratıcı düşünme, inovasyon ve iş modellerinin tasarımı veya teknoloji transferi konularında pratik atölye çalışmalarını desteklemektedir (http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/la-fundacion-universidad-de-oviedo/ 23 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.7.EĞİTİM ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

5.1.7.1. Uluslararası Mükemmeliyet Kampüsü

Eğitim ve araştırma faaliyetlerinin uluslararası görünürlüğünü geliştirmeyi hedefleyen ve bilgi transferinin sanayi ve iş sektörlerinde uygulanabilirliğini artırmayı hedefliyor. Geleceğim Projesi (Futurum) olarak bilinen 400 yıldan fazla geleneği olan uzun bir üniversite yolculuğuna devam eden Oviedo Üniversitesi'nin güçlü yönlerine vurgu yapılmaktadır. Bu sayede bu proje eğitim ve araştırma faaliyetlerini geliştirmeyi ve güçlendirmeyi hedefleyerek küreselleşen dünyanın ihtiyaçlarının karşılanması adına yeni yönelimler, ihtiyaçlar ve zorluklar ile başa çıkabilmeyi, kurumsal stratejileri akademik programların kalitelerini artırarak, uluslararasılaşma politikalarını ve kurumsal sosyal sorumluluğu geliştirmek üzerine kurulmuştur. Bunların yanında geliştirilen geleceğin projesi ile uluslararasılaşmayı, şirketlerle, toplumla işbirliğini desteklemekte ve buna teşvik etmekte bu sayede de sosyal yaşam alanlarının ve kent merkezinin içine entegre olmuş yeşil eğitim yerleşkeleri oluşturması hedeflenmektedir (Oviedo Üniversitesi kalite çalışmaları, <http://cei.uniovi.es/cei/>, 06 Temmuz_2018 Tarihinde Erişildi).

5.1.7.2. Uluslararası Yüksek Lisans Merkezi

Uluslararası yüksek lisans merkezi Oviedo üniversitesinin eğitim mezunu omurgasıdır. Bu yapı, uluslararası mükemmeliyet kampüsünün ana eksenlerinden biridir ve üniversite yüksek lisans derecelerini, doktora programlarını ve sürekli eğitimini koordine eder. Oviedo Üniversitesi Uluslararası Mükemmellik Kampüs çerçevesinde öğrenci ve mezunlarının yetenek ve hareketliliğini çekmeyi teşvik etmektedir. Uluslararası Yüksek Lisans Merkezi, 2011-2012 eğitim öğretim yılında, üniversite öğrencilerine burs sağlayan, bu sayede patronaj çalışmalarını teşvik eden, toplu iş sözleşmelerinin yer aldığı farklı programların çağrısı ile ilk adımları atmıştır (Oviedo Üniversitesi kalite çalışmaları, <http://cei.uniovi.es/cei/adfuturum/estrategia/> , 06 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

5.1.7.3. Eğitim İçin Bir Plan Oluşturma

Fakültelerin belli kriterlerine sahip olmayan doçentlerin pozisyonlarının kaldırılması ve tam zamanlı fakülte pozisyonlarının oluşturulması hedeflenmiştir. Alanında öğretme faaliyetini ve sayısal olarak eser bazında kendilerini kanıtlanmış deneyimli profesörler, doçentler, misafir, dış paydaşlar ile işbirliği içerisinde koordinasyonlu çalışılması, öğrencilerin öğretim aktivitelerinde kredi yüklerinin önemli ölçüde azaltılması, 32 krediye kadar ulaşan ders verme yükünün genel olarak 24 krediye düşürülmesi ve bu sayede de evrensel araştırma faaliyetlerin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Beklenen sonuçlar; Öğretim elemanları ve araştırma görevlilerinden doktoralı olanların 24 saatten fazla ders yükünden fazlasının verilmemesi. Pozisyonu olmayan doçentlerin tam zamanlı öğretim üyesine dönüştürülmesi sonuçlar arasındadır (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.21>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.7.4. Eğitim Yöntemlerinde Güncelleme Programının Başlatılması

Son 50 yılda yoğun olarak yeni öğretme ve öğrenmeyi geliştirme yollarının öğrenciler için çok fazla araştırma yapılan bir alan olmuş olması, sonsuz teknik ve yöntemlerde değişiklikler konusunda güncel ve kalıcı master dersi oluşturulması üniversitenin öğretim kadrosunu bu eğitim yöntemlerinde disiplinlerin

güncellenmesini gerekmektedir. Öğrencilerin performansını üniversite hayatında ve daha sonraki meslek hayatında arttırmaya çalışması hedeflenmiştir.

Faaliyetler:

- a. Kursların ve eğitim faaliyetlerinin programlanması,
- b. Kılavuzların ve destek malzemelerinin oluşturulması,
- c. İnovatif çalışmaların eğitim kursları ve öğretim indirimi ile sağlanması,
- d. "Yenilikçi Öğretimli Konu" (yetkisi) mührü verilmesi,
- e. Temel eğitimin tamamlanması,

Beklenen Sonuç; Lisans ve Lisansüstü eğitimlerde yeni öğretim tekniklerinin uygulanması ve üniversite geneline yayılarak öğretim elemanlarının yenilikçi programlara katılımlarının artırılması ve bu materyallerin güncellenmesi hedeflenmektedir (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.25>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.7.5. Dijital Öğretme İçin Bir Uygulamanın Başlatılması

Faaliyetler:

- a. Programlama kursları ve tekniklerle ilgili eğitim faaliyetlerini çevrimiçi öğretim araçları ile gerçekleştirilmesi,
- b. Hâlihazırdaki çevrimiçi eğitimlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi için başlangıç platform zeminlerinin oluşturulması,
- c. Belirli bir konu için oluşan öğrenme materyalleri depolarının, multimedya, simülasyonların oluşturulması hedefleniyor.

Beklenen sonuçlar: Eğitimde çevrimiçi yüz yüze eğitim süreçlerini arttırılarak uzaktan eğitim tanıtımlarını, uygulamalarının güçlendirilmesi ve çevrimiçi eğitim faaliyetlerinin kalitesinin artırılması hedeflenmektedir (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.26>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.7.6. Öğrenciler İçin Çapraz Eğitim Programı

Faaliyetler:

- a. Oviedo üniversitesi öğrencileri için farklı çalışma seviyeleri (derece, yüksek lisans, doktora, sürekli eğitim, vb.) ile ilgili alanlarla ilgili yeterliliklerin bir listesinin oluşturulması,
- b. Çapraz becerilerde eğitim içeriğinin oluşturulması veya yumuşak becerilerin (sözlü ve yazılı iletişim, diller, sunum yapma, yöntem ve çalışma teknikleri nasıl yapılır, zaman yönetimi, temel hukuk eğitimi, istatistik, temel teknoloji, sürdürülebilirlik, girişimcilik, liderlik, yenilik, sosyal sorumluluk) gelişmesinin desteklenmesi,
- c. Hem yüz yüze hem de çevrimiçi eğitim kursları, atölye çalışmaları ve görüşmelerin organizasyonu,
- d. Öğrencilerin algılama programlarına ve yetenek geliştirme katılımı,

Beklenen sonuçlar: Öğrencilerin geniş yelpazede müfredat dışı yeterliklerin geliştirilmesi, mezunların istihdam edilebilirliğini artırılması hedeflenmektedir (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.37>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.7.7. Yabancı Öğrenciler için İspanyolca Öğretimi ile İki Dilde İletişim Kurabilmek için Bir Programın Kurulması

Uygulamalar:

- a. Yurtdışından gelecek öğrencilerin kabul alma yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu kişilere eğitim kursları ve araçlarının sağlanması için çalışmalar yapılması,
- b. Üniversitenin aktif "Uluslararasılaştırma" programının geliştirilmesi,
- c. Çin'de devamlı statüde öğrencilerin alımları ve süreçleri hakkında bilgi verebilecek bir ofisin olması,
- d. Öğretim teklifinin tanıtımı için Uluslararası düzeyde kampanyaların başlatılması hedefleyerek; Çin, Latin Amerika, Kuzay Afrika ve Çin'den gelen öğrencilerin sayılarının arttırmak (<http://www.uniovi.es/-/propuesta->

de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.65, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.7.8.Profesyonellerin Sürekli Eğitimi İçin Özel Öğretim Başlatması

Uygulamalar:

- a. Akademisyenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek adına alanında uzman profesyonel bir komisyonun kurulması,
- b. Çeşitli içeriklerle akşamları ve cumartesileri gerçekleşecek şekilde eğitim programları ve başlıklarının oluşturulması,
- c. Yeni eğitim faaliyetlerinin başlatılması,
- d. Hâlihazırdaki eğitim müfredatında bulunan konuları tekrar düzenleme, gözden geçirme hedeflenmiştir. Bu uygulamaların sonucunda öğrencilerin öğrenim profilleri çeşitlendi, profesyoneller için eğitim eylemleri arttı, yakın çevremizde insan kaynaklarının eğitimi arttı, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile alanında uzman akademisyenlerin entegrasyonunu ve deneyimlerin değişimi imkanları arttırıldı (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.61>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

Gelecek yıllarda, sosyo ekonomik dokuyu akademi ile birleştiren ve Mesleki Eğitimin özel bir gelişim alanı olmaması gerektiğine inanan Ovedio üniversitei, istihdam edilebilirlikle ilgili yeteneklerin geliştirilmesine katkıda bulunarak ortak eylemler tasarlamaya ilgi gösterilerek öğrencilerin pratik eğitimlerini geliştirmek ve istihdamlarını kolaylaştırmak amacıyla lisans ve yüksek lisansta başarıyı ve gelişmeyi amaçlayan Oviedo Üniversitesi ikili üniversite eğitimini teşvik etmeyi savunmaktadır(http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/el-g9-de-universidades-aboga-por-impulsar-la-formacion-dual-universal/ 10 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.8. HABERLEŞME VE İLETİŞİM ALANINDA KALİTE ÇIKTILARI

5.1.8.1. Öğrenciler İçin Tek Bir Noktadan İletişim Sağlanması Çalışmaları

İlk defa bir ülkeye, şehre veya üniversiteye gelen öğrencilerin kendilerini güvende ve ulaşılabilir hissedebilmeleri adına geliştirilmiştir. Kayıt işlemleri, ders programlarına ulaşma, üniversite öğrenci kimlik kartı, derslikler, laboratuvarlar ve yerleri ile ilgili bilgilere ulaşabilmek, ulaşım ağı, konaklama, yabancı öğrenciler için dil desteği ve yeni gelen öğrencilerin karşılaşıcağı aidiyet, güvensizlik ve nihayetinde memnuniyetsizlikle karşılaşmamaları adına destek birimi ve bu süre içinde öğrenci topluluklarından da destek almalarını kolaylaştıran bir uygulamadır. Oviedo üniversitesi öğrenci tanıtım ve destek birimine sahiptir. Bu destek birimi sayesinde öğrenciler kendi ders programlarını kendileri oluşturabilmektedir. Bu birim aynı zamanda öğrencilerin dış bağlantılar kurmalarında, kamu kurumlarına ulaşabilmeleri konusunda da destek vermektedir. Talep eden öğrencilere arzu ettikleri kurumların iletişim ve adres bilgileri paylaşılmaktadır. Bu birimin yeniden düzenlenmesi ve güncellenmesi amaçlanmıştır,

Öğrenciler için tek bir iletişim noktasından kampüs olanakları, haberleri ve bilgileri, kampüs dışı bağlantı noktalarına ve adreslerine ulaşmalarının digital ortamlardan sağlanmasına ve bu olanakları iki dille yapılması hedeflenmektedir. Bu sisteme yeni gelen öğrencilere yönelik karşılama servisi de entegre edilmesi planlanmaktadır. Bu karşılımların yine öğrenciler tarafından yapılması planlanmaktadır. Yeni öğrenciler için Oviedo Üniversitesi'nin çekiciliğini artırarak, sunulan hizmeti iyileştirmek. üniversite yönetimine öğrenci katılımını artırmak hedeflenmektedir (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.55>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.8.2. Kurulumlara, Ulaştırma ve Ulaşım Yöntemi Alanlarında Yardım Kontrolü için Üniversite Kartı Geliştirme

Akıllı üniversite kartı, Üniversite topluluğu, sosyal yardımlara erişim sağlarken ve bazı özel hizmetlere ulaşabilmek adına kişilere tanımlanır. Şu ana kadar kütüphane hizmetleri için kullanılmıştır. Üniversite'nin işletmelerle

yapmış olduğu işbirliği sayesinde oluşan promosyonlar, indirimler ve avantajlar ve kampüs içi park alanlarına giriş iznine kadar birçok alanda hizmet sunması planlanıyor. Bu kartın fonksiyonlarından bazıları; bölüm ve fakülte tanımlanması bu kart ile gerçekleşebiliyor, üniversite yönetimi için de oldukça faydalı bir kart görevindedir, yüz yüze kontrol yoluyla tesislere girişlerde de yarar sağlamaktadır. Öğretim üyeleri için öğretim aktivitelerinde öğrencilerin imza kontrolüne ihtiyaç bırakmaması yönüyle yardımcı olmaktadır. Sanal gerçeklik kampüsü eğitimi ile kampüs dışından öğretim faaliyetlerine katılım sağlanabilmektedir. Yetkili kişilerce her zaman kişilerin kontrolü sağlanması ve kimlerin nerede ne zaman buldukları kayıt altına alınıyor olması tesislerin genel güvenliği artırmaktadır. Gerekli durumlarda harici acil durum servisleriyle işbirliği yapılarak hem akademik personeli hem de öğrencilerin derse katılımı böylelikle kontrol altına alarak evrak işini büyük ölçüde azaltmaktadır (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.51>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.8.3. Öğrencilerin Fikirlerinin Toplanacağı Bir Platformun Oluşturulması

Öğrencilerin fikirleri, eğitim hakkındaki düşüncelerini almak kaliteyi arttırmanın en önemli unsurlarındandır. Fikir alma ve değerlendirme sisteminin güncel tutulması için gereklidir. Öğrenci anketi sayısını arttırarak uygulanabilirliği yüksek daha uyumlu bir öğrenci görüşü edinimi sağlanması hedefler arasındadır (<http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/s.48>, 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi).

5.1.9. ÇEVRE VE SAĞLIK ALANINDAKİ KALİTE ÇIKTILARI

5.1.9.1. Enerji, Çevre ve İklim Değişikliği Kümesi

Enerji, çevre ve iklim değişikliği kümesi, sermaye mallarının tasarımı ve üretimi, temiz enerji ve enerji verimliliğine bağlı endüstri gibi bölgedeki stratejik sektörlerde teknolojik gelişme ve yenilik odaklı araştırma mükemmelliğini desteklemektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik modeli çerçevesinde çok sayıda şirket ve kurumun yapılaşma gücüne sahiptir. Teşvik edilen enerji, çevre ve

iklim değişikliği kümeleri; temiz, verimli ve güvenli enerji , taşıma, nanoteknoloji ve ileri malzemeler, çevre, kaynakların verimi ve hammaddeler, iklim değişikliği üzerine hayata geçirilen uygulamalardandır (Oviedo Üniversitesi kalite çalışmaları, <http://cei.uniovi.es/energia/>,06 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).

İnterreg Atlantic Space projesi; Oviedo Üniversitesinin katılımıyla gerçekleşen beş Avrupa ülkesinin Atlantik bölgesinde uluslararası işbirliğini destekleyen Avrupa finansman programıdır. Bu proje Oviedo üniversitesi ortaklığında finanse edilmektedir. Bu projeler; Portos ve Cabfishman projeleridir. Bu projeler, yenilikçilik ve rekabet edebilirlik, kaynak verimliliği, bölgesel risk yönetimi, biyoçeşitlilik, ve miras alanlarındaki işbirliği projeleri ile birlikte finanse ederek bu alanda yapılan çalışmaları desteklemektedir (http://cei.uniovi.es/energia/novedades//asset_publisher/7ITU/content/portos-y-cabfishman:proyectos-europeos-cofinanciados-por-el-programa-interreg-es/ 7 Mayıs 2019 Tarihinde Erişildi)

5.1.9.2. Biyomedikal ve Sağlık Kümesi

Biyomedikal ve Sağlık Kümesi, bölgedeki büyük bir potansiyelin etrafında bir buluşma noktası olarak düzenlenmiştir. Oviedo üniversitesini ulusal ve uluslararası bir referans olarak pekiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma kümeleri ile kanser ve yaşlanma, beyin dejenerasyonu, biyomedikal ve ilaç geliştirme, Rejeneratif Tıp, nakli ve gıda üretimi ve gıda teknolojisinde implantlar ve araştırma bağlantılı genomik ve proteomiks alanlarının her birinde, kümelenme, ortak projelerin ve bilgi transferinin gelişimini teşvik etmek için araştırmacılar için bir buluşma noktası haline gelmiştir (Oviedo Üniversitesi kalite çalışmaları, <http://cei.uniovi.es/biomedicina/> ,06 Temmuz 2018 Tarihinde Erişildi).



SONUÇ

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları kısa sürede başarıya ulaşılacak bir çalışma olmayıp uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu uzun süreç dolayısıyla; alanında donanımlı, uzmanlaşmış, yeterlilikleri geliştirilmiş, yeniliklere açık ve değişimini yönetebilen insanlara olan ihtiyaç birçok alanda olduğu gibi üniversitelerin de gelişimi ve değişimi için önem arz etmektedir. Değişimi yönetebilen ve yenilikçi bakış açısının üniversite genelinde korunabilmesi adına yükseköğretim kurumlarının stratejik plan hazırlamaları kaçınılmaz bir zaruriyet olarak durmaktadır. Stratejik planlar sayesinde yükseköğretim kurumları gerçekleştirmeyi planladıkları yenilikleri ve atılımları gerçekleştirebilecek; kendilerine yol haritası oluşturacaklardır. Stratejik planda belirtilen yol haritası sayesinde yükseköğretim kurumları başarı ve hedef denetimini gerçekleştirebilecek; sürekli iyileştirmeyi kalıcı hale getirebileceklerdir. Tüm bu stratejik planlamaların oluşturulabilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için de yükseköğretim kurumlarının kendi öz yeteneklerine ve hedeflerine uygun vizyon, misyon ve temel değerleri belirlemesi gerekmektedir. Belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler ışığında çalışma ekipleri oluşturulmalı; çalışanların bir bütün olarak hareket etmesi sağlanmalıdır. Böylece üniversiteler belirledikleri hedeflere ulaşmada zaman içinde oluşan kendi kurum ihtiyaçlarının giderilmesi noktasında geleceğe daha güvenli bakabileceklerdir.

Sürekli gelişim ve değişim bilimsel çalışmalarla paralellik göstermekte olup üniversiteler teknolojileri kullanabilen, öğrenmeye açık, bilgiyi arayan bir nesli hayata hazırlamaktan öte bu hayatı üniversite öğrencilerine üniversite eğitimleri süresince deneyimleme imkanını üniversiteler kendilerine şiar edinmelidirler. Sürekli iyileştirmenin en önemli noktası olan öğrencilerin en önemli paydaş olarak yenilik ve değişim sürecinin aktif aktörü ve bu değişimin harekete geçirilmesinde önemli bir paydaş olduğunun önemi her geçen gün kendini göstermektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışı yükseköğretim kurumlarının vizyonu ile değişimi tüm paydaşlarla

işbirliği içerisinde yakalamada önemli adımlar atarak üniversitelere katkı sağlayacak; bu sayede sürekli iyileşen ve değişime açık bir eğitim ile üniversiteler bilgi üretme ve hayata geçirme misyonlarını koruyabileceklerdir.

İspanya’da bulunan Oviedo Üniversitesi ve Düzce Üniversitesi’nin stratejik raporları, faaliyetleri, uygulamaları ve çıktıları Toplam Kalite Yönetimi kriterleri ile değerlendirildiğinde iki farklı ülkede bulunan yükseköğretim kurumlarının uygulamalarında farklılık ve benzerliklerin olduğu ortaya çıkmıştır. Oviedo Üniversitesi toplam kalite çalışmalarını Aneca ekseriyetiyle Avrupa Yükseköğretim Kurumları Kalite Organizasyonu kriterleri esas olmak şartıyla kendi kalite yönetimi ve denetimi birimini kurmuş ve üniversitenin akademik, idari ve toplumsal katkılarına proje ve çıktı eksenli oluşturduğu gözlenmekteyken Düzce Üniversitesi Yükseköğretim Kurulu Kalite Kurulu ile bünyesinde bulunan Sürekli İyileştirme Koordinatörlüğü ile kalite politikasını oluşturmuş ve uygulama sürecini girmiş olduğu gözlenmektedir.

Her iki kurum da Yükseköğretimde Kalite Çalışmaları sürecini ve çıktılarını değerlendirildiğinde Toplam Kalite ilkelerine; sürekli gelişim ve değişim, liderlik, kurum kültürü, takım çalışması, müşteri memnuniyeti riayet ettikleri sonucuna ulaşılmış ve başarılı bir toplam kalite uygulama sürecini gerçekleştirmiş oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Akademik çalışmaların, araştırmaların yanında içinde buldukları şehirler ve bölgeler için değer üreten Oviedo Üniversitesi ve Düzce Üniversitesi sağlıklı ve temiz çevre uygulamaları ile yerel yöneticiler, sendika ve dernekler ile bağlarını kuvvetlendirmiştir. Uygulanan toplam kalite çıktıları ve uygulamaları da her iki üniversitenin kuruluş tarihlerinin farklı olmasına rağmen uyguladıkları ve şiar edindikleri ilkeler göz önüne alındığında ciddi anlamda benzerliklere rastlanılmıştır.

Sürekli İyileştirme Koordinatörlükleri, Yaşam boyu Öğrenme Merkezleri, Sanayi ve İş Dünyası ile İkili İlişkilerin yürütüldüğü merkezlerin varlığı, Ulusal ve Uluslararası İşbirliği anlaşmalarının yürütüldüğü ofislerin varlığı, Temiz Enerji Kaynakları üretimi ile ilgili çalışmaların ve merkezlerin varlığı, Teknopark ve Teknoloji Transfer Merkezleri ile Arge çalışmalarının yürütülmesi ve ar-ge faaliyetlerinin teşvik edilmesi, kadın liderliği alanındaki çalışmalar, kariyer yönetimi

ve kişisel gelişim alanındaki çalışmalar, uluslararası yüksek lisans alanındaki çalışmalar, şeffaflık portalları ve uygulamaları, alan bazlı çalışmalardan biyomedikal alanda çalışmaları destekleme ve çevre ve sağlık alanındaki koordinatörlüklerin ve ürün odaklı kalkınma hamlelerinin varlığı, entegrasyonu hedef alan ulusal ve uluslararası mükemmel kampüs anlayışının oluşturulması ve bu kültürün yerleşmesi çalışmaları, daha geniş kitlelerine ve paydaşlara ulaşabilmek ve ulaşılabilirliklerin gelişebilmesi adına iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi çabalarının her iki yüksek öğretim kurumu tarafından uygulandığı ve önemsendiği gözlenmiş ve bu anlamda aynı bakış açılarına sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına bakıldığında her iki üniversitenin de ciddi bir hassasiyet içerisinde bu süreci profesyonel bir ekip ile koordinatörlük çatısı altında ulusal ve uluslararası Toplam Kalite Yönetimi ofisleri ile aynı eksende hareket ettikleri sonucuna ulaşılmış olup her iki üniversitenin de sürekli bir gelişme, kendini yenileme ve en üst yönetim ofisinden taşraya kadar toplam kalite çıktılarını doğrultusunda hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Düzce Üniversitesi kendi talebi doğrultusunda Yödek tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeye tabii olarak 4 yıldız “mükemmellikte yetkinlik belgesi’ne” layık görülerek kalite çıktılarını ve uygulamalarını dış değerlendirmeye tabii tutarak başarılı bir değerlendirme süreci geçirmiştir. Türkiye’de ilk defa kendi isteğiyle kalite alanında kendini denetlendiren ilk üniversitedir. Aynı şekilde Oviedo Üniversitesi de İspanya’da bulunan Aneca birimine kalite çıktılarını ve uygulamalarını değerlendirmekte olup Aneca tarafından verilen tavsiyeler ve öneriler doğrultusunda hareket etmektedir. Toplam Kalite ilkelerinin sadece raporlar ekseninde kalmadığı bilakis tüm akademik ve idari personelin uygulayacağı hale getirilmesi yönünden her iki üniversitenin de farkındalık yönetimini Kalite ve Sürekli İyileştirme Koordinatörlükleri sayesinde başarılı bir şekilde idare ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Oviedo Üniversitesi ve Düzce Üniversitesi devlet üniversiteleri olarak hızlı karar alma ve uygulamadan öte yeniliklere açık ve içinde buldukları toplumun dinamikleri göz önüne alarak uluslararası ve profesyonel bütüncül bir anlayışla kalite yolculuklarını sürdürmektedirler. Yönetişim ilkelerinden hareketle iç ve dış paydaşların yönetime ve karar alma sürecine etkin katılımlarının desteklenmesi

yönündeki uygulamaları her iki üniversitenin çalışma barışı sürecini de başarıyla sağladıklarını göstermiştir. Her iki yükseköğretim kurumunun toplam kalite politikaları, çıktıları ve uygulamaları incelendiğinde her iki yükseköğretim kurumunun yerel değerleri ve paydaşlarıyla uluslararası yükseköğretim kurumu oldukları sonucuna ulaşılmıştır.



KAYNAKÇA

- Akgeyik. T. (2004). Hizmet Sektörlerinde Kalite Yönetimi. *İstanbul Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası*, 54(2), 77-115.
- Akın, Besim, Çetin, vd. (1998) *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Alkan, C. (1998). *Eğitim Teknolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aslan, G. ve Küçüker E. (2011). Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Eğitimin Kamu Hizmeti Niteliğine Ve Eğitim Öğretim Süreçlerine Uygunluğu. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. II*, 202-224.
- Azade, S. (2000). *Meslek Liselerinde Yönetim Ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 2(5)*, 196-211.
- Bank, J. (2000). *The Essence Of Total Quality Management* (2. Baskı), Londra: Prentice Hall.
- Baskan, A. G. ve Aydın A., (2000). Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru Ve TKY Anlayışı, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 51-55.
- Bers, T. H. (2008). The Role Of Institutional Assessment İn Assessing Student Learning Outcomes, *New Directions For Higher Education* 141, 31-39.
- Boh, B. (1994). *Interactive Educational Technologies In Higher Education*. ESP Discussion Paper Series. Washington DC: The World Bank Advisory Service.

- Bonstingl, J. J. (2000). *Kalite Okulları. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş.* (Çev.: Hayal Köksal) İstanbul: Dünya Yayınları.
- Bozkurt, R. Toplam Kalite Yönetim Sistemi. *Verimlilik Dergisi*, 94, 7-17.
- Bozkurt, Veysel. (2000). *Küreselleşme: Kavram, Gelişim Ve Yaklaşımlar.* İstanbul: Alfa Yayınları.
- Cafoğlu, Z. (1999). Eğitimde Toplam Kalite, *Yeni Türkiye Dergisi*, 26, 304.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Serçe Matbaacılık, 150-153
- Çoruh, M. (1999). *Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması*, Ankara: Elma Teknik Basım Matbaacılık.
- Dalgıç, A. Ve Coşkun B. K. (24-26 Mayıs 2006) Geleneksel Gıdalar İçin ISO 9000:2000- Kalite Yönetim Sistemi Ve HACCP- Tehlike Analizleri Ve Kritik Kontrol Noktaları Uygulama Önerileri, Türkiye 9. Gıda Kongresi, Bolu.
- Demirdögen, O. (1994). *Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi Ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi*, Ankara: MPM Verimlilik Dergisi Yayınları.
- Dew, J. R. And Mcgowan, M., (2004). *Continuous Quality Improvement In Higher Education*, ABD: Praeger Publishers.
- Diken, A. (1998). *Sanayi Ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Konya: Konya Ticaret Odası Eğitim Ve Kültür Yayınları.
- Dögerlioğlu, Ö. (1995). Örgüt Geliştirme Teknikleri. *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, 19, 44-48.
- Dökmener Aysal, E. ve Ağar, Y. (2015). *Yükseköğretim Kurumlarında Iso 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar*, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6,(10),161.
- Drucher, Peter. (1994). *Gelecek İçin Yönetim.* (Cev.Fikret Üçcan) İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Düzce Teknopark, [Http://Duzceteknopark.Com.Tr/](http://Duzceteknopark.Com.Tr/),03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Arıcılık Araştırma, Geliştirme Ve Uygulama Merkezi,
<https://Dagem.Duzce.Edu.Tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Arıcılık Araştırma, Geliştirme Ve Uygulama Merkezi,
<http://www.duzcemanset.com.tr/dagem-duzce-yi-lider-yapacak--26911.html> 11
 Eylül 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri, <Http://Www.Bap.Duzce.Edu.Tr/>,03
 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Bilimsel Ve Teknolojik Araştırmalar Uygulama Ve Araştırma
 Merkezi, <Http://Www.Dubit.Duzce.Edu.Tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde
 Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Biyolojik Çeşitlilik Uygulama Ve Araştırma Merkezi,
<https://Dubiyom.Duzce.Edu.Tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Çevre Ve Sağlık Teknolojilerinde İhtisaslaşma,
<Http://Cevresaglik.Duzce.Edu.Tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Eğitim Programlarında Değişim Ve Yenilik Çalışmayı
[https://www.haberturk.com/duzce-haberleri/65939536-egitim-programlarinda-
 degisim-ve-yenilik-calistayi/](https://www.haberturk.com/duzce-haberleri/65939536-egitim-programlarinda-degisim-ve-yenilik-calistayi/) 09 Ocak 2019 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Kadın Çalışmaları Uygulama Ve Araştırma Merkezi,
<Http://Www.Dukam.Duzce.Edu.Tr/>, 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Kariyer Yönetimi Ve Kişisel Gelişim,
<Www.Kariyer.Duzce.Edu.Tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Sanayi Ve İş Dünyası İşbirliği Uygulama Ve Araştırma Merkezi,
<https://Dusimer.Duzce.Edu.Tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Sürekli İyileştirme Koordinatörlüğü,
<Http://Surekliiyilestirme.Duzce.Edu.Tr/> ,03 Temmuz 2018 Tarihinde
 Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Sürekli İyileştirme Koordinatörlüğü,

<https://duzce.edu.tr/dokumanlar/edergi/yoneticiozet/html5forpc.html> s.178 10

Haziran 2019 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Teknopark, <http://tto.duzce.edu.tr/Duyuru/23812/boluduzce-arge-proje-pazari2019/>, [24.05.1019 Tarihinde Erişilmiştir.](#)

Düzce Üniversitesi Teknopark, <https://www.duzce.edu.tr/15241-duyurus-gelecegin-girisimcileri-duzce-cocuk-teknopark%E2%80%99/>, 24.05.2019 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Temiz Enerji Kaynakları Uygulama Ve Araştırma Merkezi, <https://Dutem.Duzce.Edu.Tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Türk Dili Öğretimi Uygulama Ve Araştırma Merkezi, <https://Tomer.Duzce.Edu.Tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Düzce Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Araştırma Ve Uygulama Merkezi, <https://Duyem.Duzce.Edu.Tr/>,03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Efil, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi* (3. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.

Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi* (7. Baskı), Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım.

Ellet, C.; Loup K.; Culross R.; McMullen J. And Rugutt J. (1997). Assessing Enhancement Of Learning, Personal Learning Environment, And Student Efficacy: Alternatives To Traditional Faculty Evaluation İn Higher Education, *Journal Of Personnel Evaluation İn Education*, 11, 167-192.

Ensari, H. (2000). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdem, A. R. (2013). Üniversite Özerkliği: Mali, Akademik Ve Yönetimsel Açından Yaklaşım, *Journal Of Higher Education And Science*, 3 (2), 97-107.

- Ertopuz, A. Ve Telek B., (1999), *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Katılımcı Yönetim*" TÜSİAD Yayını, İstanbul, Yayın No: T/99-1-249.
- Eurydice, https://Eacea.Ec.Europa.Eu/National-Policies/Eurydice/Content/Spain_En/, 22 Nisan 2018 Tarihinde Erişilmiştir.
- Fidan, Y. (1996). Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 97-114.
- Fischer, J., Belcher, R. And Cairney, T. (2002) *Greater Involvement And Interaction Between Industry And Higher Education*, Shell House: B-Hert Position Paper.
- Flood, R. L. (1993). *Beyond TQM*, New York: John Wiley& Sons.
- Flynn, J. (1998). Taylor To TQM--Part I: 100 Years Of Production Management, *IIE Solutions*, 30(10), 22-28.
- Gibbs, G. (2010). *Dimensions Of Quality, The Higher Education Academy Publication*. The Higher Education Academy Innovation Way York Science Park: Heslington..
- Greenwood, M.S ve H. J. Gaunt (1994). *Total Quality Management For Schools*, London: Cassell, 26.
- Harvey, L., Burrows A. And Green D. (1992). *Criteria Of Quality In Higher Education Report Of The QHE Project*, Birmingham: The University Of Central England.
- Henard, F. And Roseveare, D. (2012). *Fostering Quality Teaching In Higher Education: Policies And Practices*. OECD: An IMHE Guide For Higher Education Institutions.
- Hesapçioğlu, M. (2001). *Postmodern/Küresel Toplumda Eğitim, Okul Ve İnsan Hakları. 21. Yüzyılda Eğitim Ve Türk Eğitim Sistemi*. İstanbul: Serdar Eğitim Araştırma Yayıncılık Ltd. Şti.
- Hodgetts, R. M. And Greenwood R. (1995). *Alive And Well And Ready For The 21st Century*. Academy Of Management Best Papers Proceedings.

H. Serin, A. Aytekin. (2009). Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11, 15, 86.

[Http://Www.Kaliteturk.Com/İso9001-Kalite-Yonetim-Sistemi/](http://www.kaliteturk.com/iso9001-kalite-yonetim-sistemi/), 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Imamova, S. (2008). Eğitimde Yönetim Kalitesi, *Journal Of Qafqaz University*, 24, 180-184.

Ingjaldur Hannibalson. (2005). Universities İn A Changing World, *The Idea Of The University Of The Future, Magna Charta Conference*, Rejkjavick.

James, P. (1996). *Total Quality Management: An Introductory Text*. London: Prentice Hall.

Juran, J. M. (1973) *The System And Quality Control*. TPOK/Juran Institute: Selected Papers.

Katkak, D. Ve MIZRAK O. (2002). *Öğretmen Adaylarının Pedagojik Eğitimlerinin Problem Çözme Becerilerine Etkisi*. Ankara: Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim, Kültür, Sanat Dergisi, MEB Yayınları.

Korkut, H. (1997). Üniversitede Kalite Ne Durumda. *Amme İdaresi Dergisi*, 3(2), 58-65.

Küçükcan, T. Ve Gür, B.S. (2009). *Türkiye'de Yükseköğretim: Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Ankara: Siyaset, Ekonomi Ve Toplum Araştırmaları Vakfı.

Kurt, C. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri Ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kutal, M. (1994). *Taylorizm*. İstanbul: Büyük Ekonomi Ansiklopedisi, Sabah Yayınları.

Kürkçü, D. D. (2013). Küreselleşme Kavramı Ve Küreselleşmeye Yönelik Yaklaşımlar, *The Turkish Online Journal Of Design, Art And Communication*, 3(2), 1-11.

- Leblebici, D. N. Ve Gönülşen, U. Ö. (1999). *Kamu Kesiminde Toplam Kalite Ve Yönetiminin Uygulanma Bilirliği*, Ankara: Hacettepe Ün. İ.İ.B.F Yayınları.
- Lewis, R. And Douglas, S. H. (1994). *Total Quality In Higher Education*. St Luce Press.
- Lionton, L.B. And Lashway, L. (1997). *Shared-Decision Making, School Leadership*. Handbook For Excellence: University Of Oregon.
- Magnale, V. S. And Potluri, R. M. (2011). Quality Management İn Indian Higher Education System: Role Of Internal Quality Assurance Cell (IQAC). *Asian Journal Of Business Management*, 3(4), 251-256.
- March, J. G. And Simon, H. A. (1975). *Örgütler* (Çev.: Ömer Bozkurt-Oğuz Onaran) Ankara: TODAİE Yayınları.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2007). *Eğitimde Kalite Ödülü, El Kitabı*, Ankara: MEB Yayını.
- Mears, P. (1994). *Organization Teams: Building Continuousquality Improvement*, London: St Luce Pres.
- Murgatroyd, S, and Morgan. C. (1994). *"Total Quality Management and School"* Philadelphia, Open university Press.
- Muralikrishnan, T. R. (2009). Implementing The Concept Of Quality Circle İn Affiliated Colleges, *International Journal Of Educational Administration*, 1(1), 69-75.
- OECD (2004). *Policy Brief*. Internationalization Of Higher Education, 3.
- Okay, Ş. (2008). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Mesleki Ve Teknik Ortaöğretimde Paydaşlar Arasındaki İletişime Etkileri. *Tübav (Türk Bilim Araştırma Vakfı) Bilim Dergisi*. 1(2), 79-87.
- Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları, [Http://Ceı.Unıovı.Es/Bıomıedıclna/](http://Ceı.Unıovı.Es/Bıomıedıclna/) ,06 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.
- Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları, [Http://Ceı.Unıovı.Es/Ceı/](http://Ceı.Unıovı.Es/Ceı/), 06 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları,

[Http://Cei.Uniovi.Es/Cei/Adfuturum/Estrategia/](http://Cei.Uniovi.Es/Cei/Adfuturum/Estrategia/) ,06 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları, [Http://Cei.Uniovi.Es/Energia/](http://Cei.Uniovi.Es/Energia/),06 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları,

[Http://Transparencia.Uniovi.Es/Institucional/Estructura/Representacion/](http://Transparencia.Uniovi.Es/Institucional/Estructura/Representacion/), 13 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları, [Http://Transparencia.Uniovi.Es/](http://Transparencia.Uniovi.Es/) ,13 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları,

[Http://cei.uniovi.es/energia/novedades//asset_publisher/71TU/content/portos-y-cabfishman:proyectos-europeos-cofinanciados-por-el-programa-interreg-es](http://cei.uniovi.es/energia/novedades//asset_publisher/71TU/content/portos-y-cabfishman:proyectos-europeos-cofinanciados-por-el-programa-interreg-es) /7 Mayıs 2019 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları,

[Http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/el-g9-de-universidades-aboga-por-impulsar-la-formacion-dual-universal/](http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/el-g9-de-universidades-aboga-por-impulsar-la-formacion-dual-universal/) 10 Mayıs 2019 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları,

[Http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/la-fundacion-universidad-de-oviedo/](http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/la-fundacion-universidad-de-oviedo/) 23 Mayıs 2019 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları,

[Http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias/asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/presentacion-del-nuevo-portal-de-transparencia-de-la-universidad-de-oviedo/](http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias/asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/presentacion-del-nuevo-portal-de-transparencia-de-la-universidad-de-oviedo/) 29 Nisan 2019 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları,

[Http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/la-universidad-de-oviedo/](http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/la-universidad-de-oviedo/) 22 Mart 2019 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi Kalite Çalışmaları,

[Http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/la-universidad-de-oviedo/](http://www.uniovi.es/comunicacion/noticias//asset_publisher/33ICSSzZmx4V/content/la-universidad-de-oviedo/) 23 Ekim 2018 Tarihinde Erişilmiştir.

Oviedo Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Plan Önerisi, [Http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/](http://www.uniovi.es/-/propuesta-de-plan-estrategico-para-el-periodo-2018-2022/), 26 Mayıs 2019 Tarihinde Erişilmiştir.

Peker, Ö. (1996). *Eğitimde Kalite Ve Akreditasyon*, Ankara: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Pettit, D and Hind, Lan. (1992) “*Reorganising The Delivery Of Educational Services And Educative Leadership.*” Educative Leadership. The Falmer Press.

Ross, J. E. (1995). *Total Quality Management* (Second Edition). Florida: St. Lucie Pres.

Salameh, R., Alzyadat, M. A. And Alnsour, J. A. (2011). Implementation Of (TQM) In The Faculty Of Planning & Management At Al-Balqa Applied University, *International Journal Of Business And Management*, 6, 194-207.

Samuel, A. (2008). Globalization And Income Inequality: Implications For Intellectual Property Rights. *Journal Of Policy Modeling*, 30(5), 725-735.

Sayılan, F. (2007). *Küreselleşme Ve Eğitimdeki Değişim*. Ankara: Dipnot Yayınları.

Scott, P.. (2002). Küreselleşme Ve Üniversite: 21. Yüzyılın Önündeki Meydan Okumalar. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2(1), 191–208.

Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(8), 147-171.

Şimşek, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi; Kuram İlkeler Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basın Yayım Dağıtım.
- Şimşek, N. (1999). *Öğretim Yazılımları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Stensaker, B. (2004). *The Transformation Of Organisational Identities: Interpretations Of Policies Concerning The Quality Of Teaching And Learning In Norwegian Higher Education*, (CHEPS): Enschede, Center For Higher Education And Policy Studies.
- Schwartz, H. ve S. M. Davis. (1981). Matching Corporate Culture And Business Strategy, *Organizational Dynamics*. Summer: 30-48
- Taylor, Frederick W. (1997). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (Çev.: H. Bahattin Akın) Konya: Çizgi Yayınları.
- Tenner, A.R. And Detoro, I. J. (1992). *Total Quality Management: Three Steps To Continuous Improvement*, MA: Addison-Wesley.
- Thamizhmanii, S. And Hasan, S. (2010). A Review On An Employee Empowerment In TQM Practice, *Journal Of Achievements In Materials And Manufacturing Engineering*, 39, 204-210.
- Thomas, H. L. (1995). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel Sayısı, 17-24.
- Timur, T. (2000). *Toplumsal Değişme Ve Üniversiteler*. Ankara: İmge Yayınevi
- Türkiye'nin Yükseköğretim Sistemi [Http://Www.Yok.Gov.Tr/Ar/Web/Uluslararası-İliskiler/Türkiye-De-Yükseköğretim-Sistemi/](http://www.yok.gov.tr/ar/web/uluslararası-iliskiler/türkiye-de-yükseköğretim-sistemi/), 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.
- Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi Kitabı Ankara –Şubat 2007; [Yok_Strateji_Kitabi.Pdf/](#), 03 Temmuz 2018 Tarihinde Erişilmiştir.
- Türkmen, İ. (2000). Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler, *Verimlilik Dergisi*, 2,148-153.
- Tribus, M. (1994). *"Total Quality Management In Education" Devaloping Quality Systems in Education*, Il. Nev fetter lane London.
- UNESCO, (2011), *Understanding And Assessing Quality*, Module 4, International Institute For Educational Planning, Paris, S. 196-197.

- Gencil, U. (2001), Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (3), 164-218.
- Wellms . S. R and Wilson M.J. (1997). *Executive Excellence*. (Çev: Tülay Savaşer Uluç Esen) s.2. İstanbul.
- Winn, R. C. And Gren, R. S. (1998). Applying Total Quality Management To The Educational Process, *International Journal Of Engineering*, 14 (1), 24-29.
- World Bank. (2008). *Turkey-Higher Education Policy Study. Volume 1: Strategic Directions For Higher Education In Turkey*. (Report No: 39674 – TU) Washington DC: World Bank.
- Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Yıldıran, G. (1982). *Öğrenme Düzeyi Ve Ürünleri*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Yıldız, G. Ve Ardıç, K. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 73-82.
- Yılmaz, M. (2003). Bilgi Merkezleri Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4 (2), 257-268.
- Yolcuoğlu, İ. G. (2001). *İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Golden Print Yayınları.
- Zain, Z. M., Dale, B. G., And Kehoe, D. F. (2001). Doctoral TQM Research: A Study Of Themes, Directions And Trends, *Total Quality Management*, 12(5), 599-609.