



## ÜNİVERSİTELERDE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ KAPSAMINDA PUKÖ YÖNETİM DÖNGÜSÜ UYGULAMASINDA BİR MODEL ÖNERİSİ

Türkmen DERDİYOK\*

### ÖZ

Günümüzde müşteri memnuniyeti ve rekabette üstünlük, kalitenin sadece ürün ve hizmette sağlanması ile elde edilememektedir. Uzun vadede kalite, ürün ve hizmet kalitesinin yanında, organizasyon yönetimine kalite yönetimi felsefe ve uygulamalarının da dâhil edilmesi ve kalitenin sürekli kılınması ile sağlanmaktadır. Bu doğrultuda, Avrupa ve Türkiye'deki üni-versitelerde, kalite kültürü ve felsefesinin oluşturulması, paydaş katılımının sağlanması ve kanı-ta dayalı ve sürekli iyileştirmelere imkân sağlayan, kalite güvence sistemi uygulanmaya baş-lanmıştır.

Bu çalışmada, üniversitelerin sistematik olarak stratejik plan ve hedeflerini gerçekleşt-irme ve iyileştirmelerinde yardımcı olacak, bu şekilde de kalite güvence sisteminin üniversite-lerde yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlayacak, Planla Uygula Kontrol Et Önlem Al (PUKÖ) yönetim döngüsünün eğitim ve öğretimde uygulanmasına yönelik örnek bir model çalışması yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite Yönetimi, Kalite Güvence Sistemi, Planla Uygula Kontrol Et ve Önlem Al (PUKÖ) Yönetim Döngüsü

---

\* Prof. Dr., Ufuk Üniversitesi, Muhasebe ve Vergi Bölümü

## **A MODEL PROPOSAL FOR PDCA MANAGEMENT CYCLE IMPLEMENTATION IN THE CONTENT OF QUALITY ASSURANCE SYSTEM IN UNIVERSITIES**

### **ABSTRACT**

Today, customer satisfaction and competitive edge cannot be achieved only through good quality products and services. In the long term, in addition to product and service quality, it is also ensured by including quality management philosophy and practices in the management of organization and by maintaining quality. In this context, in European and Turkish universities, quality assurance system has been implemented by creating quality culture and philosophy, ensuring the participation of stakeholders and enabling evidence-based and constant improvement.

In this study, a model, Plan Do Check and Act (PDCA) management cycle model, is suggested to help the universities systematically realize and improve their strategic plans and objectives, and thus, establish and spread the quality assurance system.

**Keywords:** Quality Management, Quality Assurance System, Plan Do Check And Act (PDCA) Management Cycle

## 1. Giriş

Küreselleşen dünyada yükseköğretim hizmeti hızla değişen yoğun rekabet alanı hâline gelmiştir. Üniversiteler bu yoğun rekabette üstünlük sağlamak; başarısını, tanınırlığını ve imajını devam ettirebilmek için fiyat uygulamaları yanında “kalite” faktörünü ön planda tutmaya başlamışlardır. Paydaşlarına müşteri beklentilerini aşan bir memnuniyetin oluşturulmasında “kalite güvence” sistemi üniversitelerin yaygın olarak uyguladıkları kalite yönetimi uygulaması hâline gelmiştir.

Yükseköğretimde ulusal ve/veya uluslararası düzeyde marka olmak, statü kazanmak, ödül almak kalite yönetimi araç, teknik, süreç, felsefe ve değerlendirme ölçütleri dikkate alınarak elde edilmektedir. O nedenle, rekabet için öncelikle yükseköğretim kurumları kaliteden doğrudan doğruya kendilerini sorumlu tutmakta ve/veya sorumlu tutulmaktadır. Bunun için de kamu otoritelerinin de yardım ve müdahaleleriyle, sunmuş oldukları hizmetleri, farklı vizyon ve misyon farklılaşmasına giderek, standart ve/veya amaç odaklı “kalite güvence” sistemleri ile donatarak bu uygulamayı kurumsallaştırmaktadırlar. İkinci olarak da kalite konusunda dış değerlendirme kriterleri bakımından kendilerini değerlendirmek, sertifikalandırılmak, akredite olmak ve bunları kamuoyuyla paylaşmak için bağımsız bir dış değerlendiricinin değerlendirmesine tabi tutulmaktadır (Derdiyok, T., 2018).

## 2. Kalite Güvencenin Tanımı

Kalite yönetimi uygulamalarının tarihsel süreçteki gelişimini Dale (Dale, B. G. 1999, s. 21) dört aşamaya ayırır: Bunlar sırası ile Muayene ve Test, Kalite Kontrol, Kalite Güvence ve Toplam Kalite Yönetimidir.

Kalite güvence 1960’lı yıllardan itibaren kalite fonksiyonunun “hata bulmadan, hata önlemeye” doğru kaymaya başlaması ile uygulama alanı bulmuştur. Bu şekilde ürün/hizmet ortaya çıktıktan sonra bir hata saptamanın, uygun olmayan bir ürünü/hizmeti belirlemekten başka bir katma değeri olmadığı ve verimsizliği arttırdığı görüşü yaygınlaşmış; bir yığın hurda-ya ve yeniden işlemeye neden olmamak için de “kalite güvence” genel kabul görmüştür. Bu doğrultuda, hataları daha ortaya çıkmadan belirleyerek önleyecek sistemler kurmak kalite fonksiyonunun üçüncü aşaması olan kalite güvencenin doğmasına yol açmıştır.

Kalite güvencenin tanımı ISO 8402 standardında (<https://www.iso.org/standard/20115.html>) “Kalite gereklerini karşılamak için gereken güvenli ortamı sağlamaya yönelik olarak kalite sistemi içinde uygulanan ve gerektiğinde sergilenen her türlü planlı ve sistematik uygulamalardır.” şeklinde yapılmıştır. Bu kapsamda kalite güvence-den beklenen; kalite gereklerinin kullanıcının ihtiyaç ve beklentilerini yansıtması ve bu gereklerin organizasyona, müşteriye ve diğer paydaşlara bir teminat sağlamasıdır.

Juran (Juran, J. M. 1988) kalite güvenceyi, detaylı kalite planlarının hazırlanması ve bu planların uygulanmasını sağlamak amacıyla gözden geçirmelerin ve tetkiklerin yapılması olarak nitelendirmektedir. Bu tanımdan hareketle;

- Kapsamlı kalite güvence süreçleri oluşturulmuş ve periyodik kalite tetkikleri uygulanmaya başlanmıştır.

- Kalite geliştirmeyi sağlamak amacıyla istatistiksel süreç kontrol gibi modern kalite yönetim araçları ve teknikleri kullanılmaya başlamıştır.
- Müşteri ihtiyaçları önem kazanmıştır.
- Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ve uygun olmayan ürün veya hizmetlerin ortaya çıkmasının önlenmesi kalite fonksiyonunun en temel hedefi hâline gelmiştir.

Kalite güvencesi uygulamasında temel prensip; planlı faaliyetlerle ve sistemli çalışmalarla, üretilen hizmetin veya ürünün kalitesini, en başından itibaren, tüm faaliyetlerde adım adım yaratmak ve böylece ilgili tüm unsurlarda ve tüm paydaşlarda (öğrencide, çalışmada, akademisyende, hissedarda, kamuda, sektörde ve de toplumda) güven oluşturmaktır.

### 3. Avrupa’da Yükseköğretimde Kalite Güvence Sistemi

#### 3.1. Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvence Sisteminin Gelişimi

Avrupa’da Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvence Birliği (ENQA) ve Merkezî ve Doğu Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvence Ağı (CEEN) kalite güvencesinin uygulanması ve geliştirilmesinden sorumlu ajans ve kurumları yetkilendirmektedir. Avrupa Yükseköğretim Alanında (AYA) Kalite Güvencesi İçin Standart ve Kılavuz İlkeler (ESG), Avrupa Öğrencileri Birliği (ESU), Avrupa Yükseköğrenim Kurumları Birliği (EURASHE) ve Avrupa Üniversiteleri Birliği (EUA) katkıları ile Avrupa Kalite Güvencesi Derneği (ENQA) tarafından hazırlanan bir öneri 2005 yılında yükseköğretimden sorumlu bakanlar tarafından kabul edilmiştir. Bu çalışmanın iyileştirilmesi doğrultusunda gözden geçirmeler, hem temel paydaş kuruluşlarını hem de bakanlıkları içeren çeşitli istişare turlarını gerekli kılmıştır. Alınan çok sayıda yorum, öneri ve eleştiriler dikkatle analiz edilmiş ve 2005 yılı çalışmasının yeni versiyonu, Avrupa Yükseköğretim Alanında kalite güvencesinin nasıl sağlanacağı ile ilgili tüm kuruluşlar arasında bir fikir birliğini yansıtır hâle getirilerek başarılı bir uygulama için sağlam bir temele oturtulmuştur. 2015 versiyonunun gelişiminde katkı sağlayan kuruluşlar aşağıda sayılmıştır ([https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf)):

Education International (EI), Business Europe, Yüksek Eğitim için Avrupa Kalite Güvence Kaydı (EQAR) iş birliği ile;

- Avrupa Yükseköğreniminde Kalite Güvencesi Derneği (ENQA)
- Avrupa Öğrenci Birliği (ESU)
- Avrupa Üniversite Birliği (EUA)
- Avrupa Yükseköğrenim Kurumları Birliği (EURASHE)

Avrupa yükseköğretim alanında Avrupa Standartları ve Yönergelerinin (ASY/ESG) (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2015) amacı sınır ötesi ve tüm paydaşlar arasındaki öğrenme ve öğretmedeki kalite güvencesi ortak anlayışını desteklemektir. ASY kuruluşlar ve kalite güvence ajansları tarafından yükseköğretimde iç ve dış kalite güvencesi sistemlerinde referans doküman olarak kullanılmaktadır.

ASY yükseköğrenimde iç ve dış kalite güvencesi için bir dizi standart ve yönerge için rehberdir. ASY kalite için standartlar olmadığı gibi, kalite güvence süreçlerinin nasıl uygulanacağını da

tanımlamaz; ancak yükseköğretimde başarılı kalite sağlanması ve öğrenme ortamlarının hayati olduğu alanları kapsayarak rehberlik eder.

ASY, Avrupa Yükseköğretim Alanındaki kalite güvencesine ilişkin aşağıdaki dört il-keye dayanmaktadır:

1. Yükseköğretim kurumları, sağladıkları çıktının kalitesi ve bunun güvencesinden doğrudan sorumludur.
2. Kalite güvencesi, yükseköğretim sistemlerinin, kurumlarının, programlarının ve öğrencilerinin çeşitliliğine cevap verir.
3. Kalite güvencesi, kalite kültürünün gelişmesini destekler.
4. Kalite güvencesi, öğrencilerin, tüm diğer paydaşların ve toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alır.

ASY'de kalite güvencesi standartları üç bölüme ayrılmıştır:

1. İç kalite güvencesi
2. Dış kalite güvencesi
3. Kalite güvence ajansları

### **3.2. ASY Kapsamında Üniversitelerde Eğitim Öğretim Programların Tasarımı ve Onaylanması**

Üniversitelerin programlarının tasarımı ve onayı için süreçleri olmalıdır. Programlar, öngörülen öğrenme kazanımları dâhil, belirlenmiş hedefleri karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bir program sonucunda edinilen yeterlilik açık bir şekilde belirlenmeli istişare edilmeli; ayrıca, ulusal yeterlilikler çerçevesinin yükseköğretimdeki uygun seviyesiyle ve sonuçta Avrupa-pa Yükseköğretim Alanı Yeterlilikler Çerçevesi ile irtibatlanmalıdır.

Eğitim programları;

- Kurumsal strateji ile uyumlu ve tüm program amaçları ile tasarlanmalı ve açıkça ifade edilmiş öğrenme kazanımlarına sahip olmalıdır.
- Çalışmalara öğrenciler ve diğer paydaşlar katılarak tasarlanmalıdır.
- Dış uzmanlıktan ve referans noktalarından faydalanmalıdır.
- Avrupa konseyi yükseköğretiminin dört amacını yansıtmalıdır.
- Öğrenci ilerlemesini sorunsuz sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Beklenen öğrenci iş yükünü, örneğin AKTS, tanımlamalıdır.
- Uygun olduğu hâllerde iyi tasarlanmış yerleştirme fırsatlarını içermelidir. Yerleştirmeler, kurumda geçirilmeyen, ancak öğrenciye öğrenimi ile ilgili alanda deneyim kazanmasına imkân veren işbaşında eğitimi, stajları ve programın diğer zamanlarını kapsamaktadır.
- Resmî kurumsal onay sürecine tabi olmalıdır.

Yukarıda ifade edilen tüm gereksinimleri içeren süreci ifade eden PUKÖ yönetim döngüsü sonraki bölümde görselleştirilerek verilmiştir.

## 4. Türkiye’de Yükseköğretim Kalite Güvence Sistemi

### 4.1. Kalite Güvencenin Kısa Tarihi

Ülkemizdeki yükseköğretim sistemi, 1982 Anayasa’sı ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile belirlenmiştir. Bu doğrultuda Yükseköğretim Kurulu (YÖK), ülkedeki yükseköğretim planlaması ve yönetiminden sorumlu hâle getirilmiştir. Daha sonra Yükseköğretim Kalite Kurulu 7033 sayılı Kanun ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 hükümleri ile oluşturulmuş ve 1 Temmuz 2017 tarihli ve 30111 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmıştır. Söz konusu yasal düzenleme ile Yükseköğretim Kalite Kurulu idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir yapı hâline gelmiştir.

YÖK’ün kalite denetim amacıyla kullandığı en önemli araç, üniversite kurulması, bölüm ve program açma ile öğrenci alımının YÖK’ün onayına tabi olmasıdır. YÖK’ün belirlediği birtakım program açma ölçütleri vardır. Bu kıstasların yanı sıra akademisyen istihdamında da kıstaslar bulunmaktadır. YÖK öğretim elemanı olma kıstaslarını belirlemekte ve YÖK’le ilişkili bir kurum olan Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı ise doçentlik kriterlerini saptamaktadır. Bu ölçütler dışında üniversiteler kanunların ön gördüğü kıstaslar ölçüsünde kendi öğretim üyesi atama kriterlerini de belirlemektedir. YÖK’ün akademik programlar açma konusunda geliştirdiği ön kalite denetimi olarak adlandırılabilir standartlar ve akademisyen istihdamına dair bu kıstaslar üniversiteler tarafından takip edilmektedir.

Üniversitelerde kalite güvence sisteminin olmazsa olmaz uygulamalarından olan Stratejik Planlama Rehberi Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmakta ve izlenmektedir (daha önceleri Kalkınma Bakanlığı hazırlamaktaydı). [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Rehberi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf).

Kalite güvencesi geliştirmek adına YÖK birçok çalışma sürdürmüştür. 2001 yılında Bologna sürecine dâhil olunmuştur. 2015 yılında yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile bu doğrultuda başlatılan çalışmalar kurumsallaştırılmıştır.

Başlangıçta, 23 Temmuz 2015 tarihinde Resmî Gazete’de yayımlanan Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği çerçevesinde oluşturulan Yükseköğretim Kalite Kurulu yukarıda ifade edildiği gibi, Temmuz 2017 yılında 2547 sayılı Kanun’a eklenen Ek Madde 35 ile kanunlaştırılmıştır.

Türkiye’de, 2547 sayılı Kanun’un Ek 35’inci maddesinde, Yükseköğretim Kalite Güvencesi Sisteminin yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerine ilişkin esasları içereceği ifade edilmiştir.

### 4.2. Üniversitelerde Stratejik Plan Uygulamaları

Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı; paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan; ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren; idari, mali ve bilimsel açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması için üniversitelerin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir.

Kalkınma Bakanlığı (hâlihazırda Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı) tara-fından kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla 2003 yılında “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmış ve 2006 yılında Kılavuz’un ikinci sürümü uygulamaya konulmuştur. İkinci sürümden elde edilen deneyimler çerçevesinde, odağına merkezi kamu idarelerini alarak geliştirilen Kılavuz, 2018 yılında üçüncü sürüm olarak yayımlanmıştır.

([http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Rehberi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf).)

Bu kapsamda hazırlanan “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Rehber)”, üniversitelere stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında yardımcı olmayı amaçlamaktadır. PUKÖ modelinde stratejik plana yer verilmiştir.

### **4.3. Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında İç ve Dış Kalite Güvence Sistemi**

Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sistemlerinin kurulması Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile belirlenmiştir. Buna göre, yükseköğretim kurumları, kendi kurumlarında uygulanacak iç ve dış kalite güvence sisteminin kurulması ve işletilmesi ile iç ve dış değerlendirme sürecinin bu konuda hazırlanacak uygulama esasları kapsamında yürütülmesini sağlamakla yükümlü kılınmışlardır. Bu kapsamda yükseköğretim kurumları, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini ve bunları destekleyen idari hizmetlerin tümünü içine alacak şekilde stratejik plan ve yıllık olarak, performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda bir iç değerlendirme raporu hazırlayacaklardır. Bu iç değerlendirme çalışmaları her yıl ocak-mart aylarında tamamlanacak ve nisan ayı sonuna kadar bilgi amaçlı olarak Yükseköğretim Kalite Kuruluna gönderilecektir.( <http://www.yokak.gov.tr/mevzuat/ilgili-mevzuat> web sitelerinde yer alan Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri, Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu Sürüm: 1.3, Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu Sürüm: 1.2, Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzu Sürüm: 1.2, Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği’)

### **5. Kalite Uygulamalarında Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) Yönetim Döngüsü**

Kalite yönetiminde kabul edilen yedi önemli kalite prensibi vardır. ISO 9000, ISO 9001 ve ilgili ISO kalite yönetimi standartları 2015 revizyonu ile bu Yedi Kalite Yönetim İlkesi (KYİ) genel kabul görmüştür ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

Yedi kalite yönetimi ilkeleri şunlardır:

- KYİ 1 - Müşteri odaklılık
- KYİ 2 - Liderlik
- KYİ 3 – İnsanların/çalışanların/paydaşların katılımı
- KYİ 4 - Süreç yaklaşımı
- KYİ 5 - İyileştirme
- KYİ 6 - Kanıt dayalı karar verme
- KYİ 7 - İlişki yönetimi

Bu yönetim ilkelerinin uygulanmasında pek çok nitel ve nicel kalite yönetimi araç ve tekniklerinden yararlanılmaktadır. İşte PUKÖ döngüsü bunlardan en önemlilerinden biridir.

Planla-Uygula (Yap)-Kontrol Et-Önlem Al (İdame Ettir) (PUKÖ/PYKİ) döngüsü bir sorunu sistematik bir biçimde çözmek için uygulanan idame ettirme ve iyileşme faaliyetleri-nin bir bileşeni/kompozisyonudur. PUKÖ yönetim döngüsünün fikirleri Shewhart (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2464836/>).tarafından atılmış, Deming tarafından geliştirilmiştir. Bu döngü onun adıyla da anılmaktadır.

Deming (Fukui, Ryu ve diğerleri I, 2003) döngüsü dört aşamalı, bazı uygulamalarda, özellikle Amerika uygulamalarında, 5 aşamalıdır. PUKÖ döngüsü bir ürünün/hizmetin tüketici ihtiyaçları ile olan üretim/hizmet ilişkilerini göstermek üzere geliştirilmiştir. Bu şekilde ortak çaba içerisinde olan tüm birimlerin (araştırma, tasarım, üretim, pazarlama) tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ortak çabalarla, kurum kaynaklarına odaklanması sağlanmıştır.

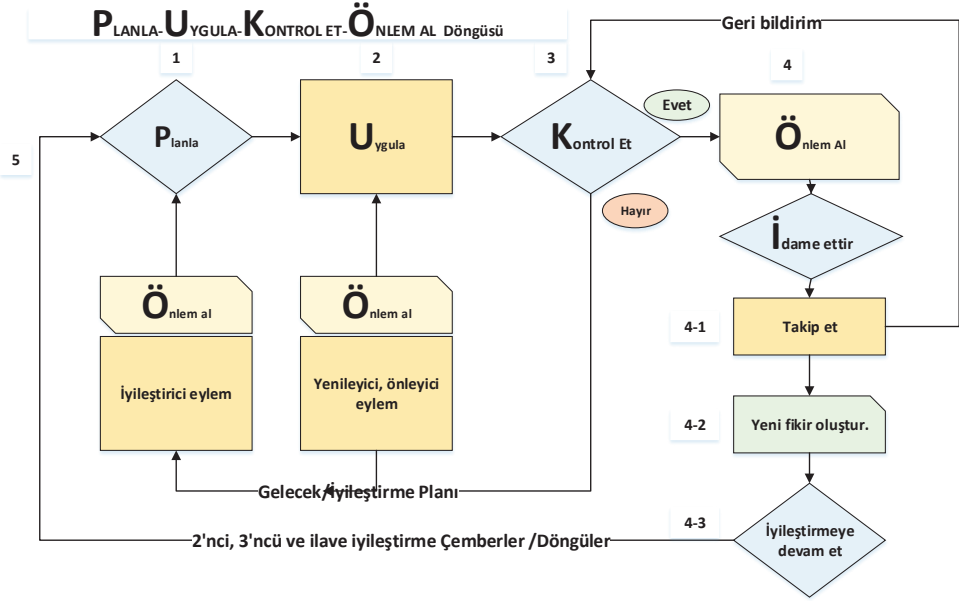
### **5.1. Japon Uygulamalarında PUKÖ Yönetim Döngüsü**

Japon yaklaşımında hedeflere/amaçlara ulaşmak ancak PUKÖ (Plan-Do- Check-Act PDCA) döngüsünün yönetimde uygulanmasıyla sağlanabilmektedir. Aşamaların açılımı şu şekildedir:

- Planla.
- Uygula/Yap.
- Kontrol Et.
- Önlem Al/İdame Ettir.

Japon uygulamalarından esinlenerek (Fukui, Ryu ve diğerleri I, 2003) PUKÖ yönetim döngü akış şeması aşağıda Şekil 1’de görselleştirilmiştir.





PUKÖ döngüsünün ilk aşaması hedeflenen yapılacak işlerin/çözülecek sorunların belirlendiği **planlama** aşamasıdır. Bu aşamada;

1. Müşteri memnuniyeti konusunda içsel ve dışsal anketler, gözlemler, araştırmalar yapılarak kurumun varlık ve koşulları dikkate alınarak kritik/hayati eylem planlaması tanımlanır. Bunların uygulanması için gerekli olan zamanlama yapılarak zaman çizelgesi oluşturulur.
2. Eylem planının oluşturulmasından sonra, bunları gerçekleştirecek “proje ekibi/takımı”, yetkili ve sorumlular organize edilir.
3. Bir seri önlemler/adımlar içinde, ilk olarak, eylemlerden/ sorunlardan muhtemel ve potansiyeli öncelikli olanlar açıklığa kavuşturularak ana eylem, sorunlar için de kök neden bulunur.
4. Ana eylemler, kök sorunlar belirlendikten sonra, takım üyeleri/yetkili ve sorumlular bunları düzeltmek ve nihayetinde hedefe ulaşmak/sorunun oluşumunu baştan önlemek doğrultusunda eylemlerini, eylem planlarını açıklarlar.

PUKÖ döngüsünde ikinci aşama Uygula/Yap aşamasıdır. Bir önceki aşamada belirlenen eylem planının uygulanması ve sonuçlarının doğrulanması, aşamasıdır.

Doğrulama sağlandığında, sonuçlar bir sonraki aşama olan, üçüncü aşama olan kontrol aşamasında, değerlendirilerek; çıktılarının plan aşamasında belirlenen amaçlarla uygun olup olmadığı test edilir.

Takım üyeleri uygulanan eylemi sonuçlarıyla birlikte, özel bir formatta kaydedecek ve kıdemli/tecrübeli kişilerden gözden geçirmesini talep edeceklerdir.

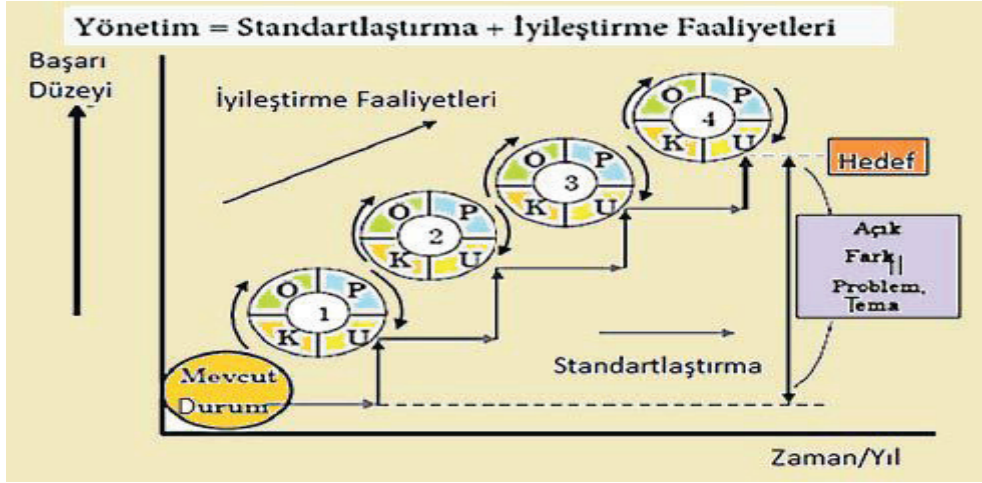
Son aşama olan “İdame Ettir/Önem Al” aşaması bir standartlaştırma aşamasıdır.

Sonuçlar bir önceki aşamadaki faaliyetleri etkili bir şekilde onaylıyorsa; günlük operasyon-lar için bunların standart hâle getirilmesi eylemi yapılacaktır.

Burada üyelerin yeni faaliyetlerden kaynaklanan hiçbir yan etkinin olup olmadığını yeni-den onaylaması gerekmektedir. Sonuçlar olumsuzsa, konu duruma göre tekrardan birinci ve/veya ikinci aşamaya taşınacak ve tüm aşamalar yeniden organize edilerek izlenecektir.

Böyle yapılırsa, üyeler kendi kendilerine, planlama aşamasında, sorunsalların neden iyi tanımlanamadığını sorabileceklerdir. İlk kararlarının yeniden gözden geçirilmesi, gelecekte önleyici eylemlerin tanınması yönünde, gruba fayda sağlayacaktır.

PUKÖ yönetim döngüsü, sürekli iyileşme ve idame ettirmenin başarı yollarını sağlayarak, kurumların küresel rekabet ve dünya markası olmasında, üstün değer yaratılarak örgütsel mükemmelliğe erişmenin de bir yoludur. Sürekli iyileşme süreci döngülerin/çevrimlerin sürekli tamamlanıp yeniden başlatılması ile olacaktır. Bu durum aşağıda Şekil 2’de görselleştirilmiştir (Fukui, Ryu ve diğerleri I, 2003).



Bu sistematik süreçte yönetim idame ettirme ve sorunlarla mücadele ederken, mevcut durum ile ilan edilen hedef arasındaki açığı da en aza indirmeye çalışır.

Burada beklenti, elbette, ikinci PUKÖ döngüsünün sonunda elde edilen başarının, birincisinin sonunda elde edilenden daha fazla olacaktır.

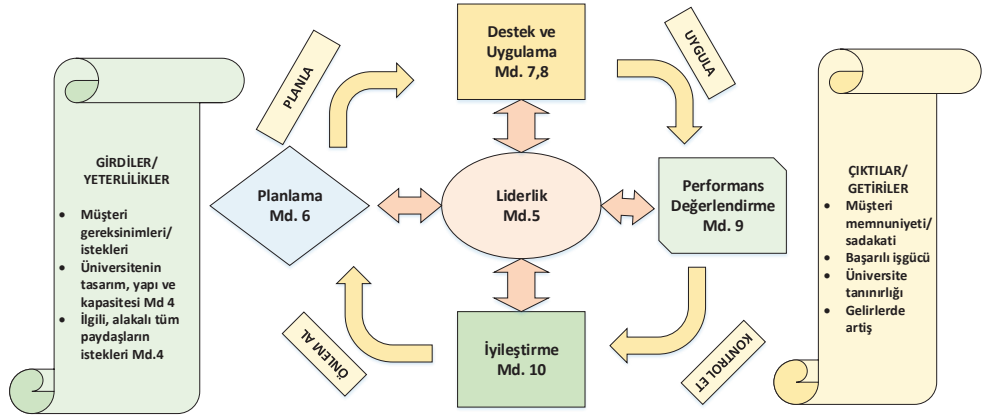
Her PUKÖ döngüsü amaca yakın döngü elde edemeyebilir. Amaca uygun sonuç elde edildiğinde, çıktılar realize edildiğinde, başarı standartlaştırılır.

Hiçbir şekilde ölçülebilir iyileşmeye yol açmayan bir PUKÖ durumu olduğunda, yönetim planlama aşamasına geri döner ve operasyonel eylemlerini yeniden organize eder.

## 5.2. ISO 9000 Kalite Yönetimi Uygulamalarında PUKÖ Yönetim Döngüsü

PUKÖ yönetim döngüsü ISO 9000/9001 kalite yönetim uygulamalarında da kalite yönetim tekniği olarak kullanılmaktadır. ISO 9001'in PUKÖ kalite yönetim döngüsü biraz daha detaylıdır. Bu döngü, organizasyonlarda tüm süreçlere ve kalite yönetim sistemine bir bütün olarak uygulanabilmektedir (Derdiyok T., 2018).

Aşağıdaki Şekil 3, ISO 9001 standardının dört ila onuncu maddelerinin PUKÖ dön-güsü ile ilişkili olarak nasıl uygulanabileceğini göstermektedir.



### 5.2.1. Girdiler, Yeterlilikler:

ISO 9001: 2015 revizyonunun kalite yönetim sisteminin planlanmasını etkileyebilecek etmenlerin ve gerekliliklerinin belirlenmesini öngörmektedir (Madde 4). Bu hususun sağlanması için;

- i. Kurumun koşulları/varlıkları/kapasitesi ortaya konulmalıdır.
- ii. İlgili/alakalı tarafların ihtiyaçları ve beklentileri açıklığa kavuşturulmalıdır.
- iii. Kalite yönetim sisteminin kapsamı belirlenmeli.
- iv. Kalite yönetim sistemi ve süreçleri açıklanmalıdır.

İç koşullar anladıktan sonra, "PEST" (Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik) anali-zi kullanarak makro çevresel dış analiz gerçekleştirilebilir.

Bu analiz, hangi etkenlerin kuruluşun faaliyetlerini etkileyebileceğini belirler. Örgüt bu faktörleri kontrol edemediği durumlarda onlara uyum sağlamaya çalışmalıdır.

PEST faktörleri, bir SWOT (Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizinde fırsatlar ve tehditler olarak sınıflandırılabilir.

Alternatif olarak, kuruluşlar Porter'ın "Beş Kuvvet Modeli"ni de kullanabilirler.

Bu yöntemler, bir kuruluşun stratejisini veya pozisyonunu veya gidişatını gözden geçirmek için kullanılır.

### 5.2.2. Liderlik:

"Liderlik" maddesi (Madde 5) üç alt cümle ile somutlaşmaktadır:

- i. Liderlik ve taahhüt
- ii. Politika
- iii. Örgütsel roller, sorumluluklar ve yetkiler

ISO 9001: 2015 liderliğe özel önem vermektedir. Üst yönetimin daha fazla hesap verebilirliğini vurgulamaktadır.

Liderlik ve Taahhüt/Bağlılıkta, üst yönetim, kalite yönetim sistemine olan bağlılığını göstermelidir. Bu uygulama, kuruluşun kalite yönetim sisteminin etkililiği konusunda hesap verebilirlik sağlayarak yapılabilir.

Politikada üst yönetim, tüm süreçlerin süreç sahibi olarak, üst düzey yönetim, müşteri ve mevzuat gerekliliklerini yerine getirmenin önemi konusunda düzenli olarak kurumla iletişim kurmalıdır. İletişim süreci, iletilmesi gereken şeyleri, hangi yöntemleri kullandığını, iletişim etkinliğini belirleme sıklığını ve araçlarını tanımlamalıdır.

Üst düzey yönetim toplantılar düzenleyerek, belgelenmiş çıktılar alarak, başkaca not-lar, direktifler, e-posta vb. çeşitli şekillerde iletişim kurabilir.

Etkililik, mutlaka sorarak, sorulara cevap alınarak ölçülebilir.

Örgütsel roller, sorumluluklar ve yetkililer kapsamında, üst düzey yönetim örgütsel rollerin, yetkililerin ve sorumlulukların belirlenmesinde aktif rol almalıdır. İlgili roller için sorumlulukların ve yetkilerin organizasyon içinde dağıtıldığından, bunların iletiltiğinden ve anlaşıldığından emin olmalıdır.

### 5.2.3. Planlama Aşaması

Planlama riske dayalı düşünceye önem verir. Planlama aşaması, riskleri ön planda tu-tan "Ne, hangi, nasıl ve ne zaman?" sorgularıyla ele alınmasına yöneliktir. Bu proaktif yaklaşım, önleme eylemini ön planda tutarak, düzeltici eylemlere olan ihtiyacı azaltır.

Plan ölçülebilir olmalı, izlenmeli, geri bildirimler yapılmalıdır.

Planlamada "Ne, kim, nasıl ve ne zaman?" somutlaştırılacaktır. Bunlar, ölçülebilir, izlenip geri bildirim yapılabilir ve uygun olduğunda güncellenen kalite politikasıyla tutarlı olmalıdır.

**Risk yönetimi**, stratejik seviyeden operasyonel seviyeye kadar bir kuruluşun her düzeyinde her yönüyle ele alınmalıdır. Süreç operasyonu ve risk kontrol planlarının dokümantasyonunda risk değerlendirmelerinin sonucu dikkate alınmalıdır.

Risk metodolojisi aşağıdaki adımları içermelidir:

- Her bir potansiyel risk tanımlanmalı.
- Riskten kaynaklanan olası sonuçlar açıklanmalı.

- Risk sonuçlarının olası nedenleri belirlenmeli.
- Sonuçların ciddiyeti değerlendirilmeli.
- Nedenler olasılığı değerlendirilmeli.
- Sonucun erken tespit olasılığı puanlanmalı.
- Risk tolerans kriterleri oluşturulmalı.

Listelenen tüm risklere genel bir risk puanı oluşturmak için; şiddet, oluşum, algılama derecelendirmeleri ve diğer ilgili faktörlerin bir bileşeni kullanılarak her bir riskin kritik, yüksek, orta veya düşük olarak sınıflandırılması yapılmalıdır. Belirlenen riskleri ele almada öncelik için risk puanı kullanılacaktır.

**Kalite hedefleri ve bunlara ulaşmak için yapılan planlama:** Kalite hedefleri kalite politikasıyla tutarlı, ölçülebilir ve uygulanabilir şartlara dayalı olmalıdır.

Kalite hedefleri, üst düzey yönetim, birimler, süreçler, işlevsel gruplar, çalışma hücre-leri, proje ekipleri, bireyler vb. organizasyonun çeşitli işlevsel seviyelerinde belirlenebilir. Bu düzeylerin tümündeki çalışanlar, bu hedeflerin gerçekleştirilmesinin önemini ve nasıl katkıda bulunacaklarını bilmelidirler.

Kalite hedefleri ölçülebilir, nicel veya nitel olarak yapılabilir. Niceliksel önlemler genellikle uygunluğun veya etkililiğin sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesinde daha objektiftir. Bazı durumlarda, nitel ölçümlerin kullanılması uygun olabilir. Hedefler ölçümlenmelidir ve üst yönetim, ölçüm sonuçlarını etkili bir şekilde incelemelidir.

**Destek, kurumun varlık ve koşulları:** Kurumun varlığı/kapasitesi, kaynakları, taahhütleri ve bunların planlanması ele alındıktan sonra amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli desteklerin Madde 7 kapsamında planlanması gerekir.

Bu aşamada farkındalık güçlendirilmeli, organizasyon “Ne için, ne zaman ve kiminle?” iletişim kuracağına ilişkin yönetim sistemi ile ilgili hem iç hem de dış iletişim gereksinimini dikkate almalıdır. Çalışanların uygun eğitim, öğretim veya deneyim temelinde yetkili olduklarından emin olunmalıdır.

**Altyapı:** Kuruluş çıktısının (ürünlerin ve hizmetlerin) uygunluğunu sağlamak için süreçlerin işletilmesi için altyapıyı belirlemeli, sağlamalı ve sürdürmelidir. Altyapı binaları ve ilgili yardımcı programları içerebilir; donanım ve yazılım da dâhil olmak üzere; ulaşım kaynağı; bilgi ve iletişim teknolojisi örnek olarak verilebilir.

**Yetenekler:** Kuruluş, kalite yönetim sisteminin performansını ve verimliliğini etkileyebilen, kendi kontrolü altında olan kişi/kişilerin varlığını ve yeterlilik durumlarını belirlemelidir. Bu kişilerin uygun eğitim, öğretim veya deneyim temelinde yetkili olduğundan ve gerekli olduğu durumlarda gerekli yeterliliği elde etmek için gerekli önlemleri almalarını ve alınan önlemlerin etkinliğini değerlendirmelerini sağlamalıdır.

#### 5.2.4. Uygulama Aşaması

Kalite yönetim sisteminin uygulama aşaması (Madde 8) hem kurum içi hem de dış kaynaklı süreçleri, genel süreç yönetimini, bu süreçleri kontrol etmek için yeterli ölçütleri ve istenmeyen değişiklikleri yönetme yollarını içermektedir.

Bu kapsamındaki işlemler/faaliyetler şu alt başlıklar altında olmaktadır:

- Operasyonel planlama ve kontrol
- Ürün ve hizmet gereksiniminin belirlenmesi
- Ürün ve hizmetlerin tasarımı ve geliştirilmesi
- Dışarıya sağlanan ürün ve hizmetlerin kontrolü
- Üretim ve hizmet hükümleri-metinleri
- Ürünlerin ve hizmetlerin serbest piyasaya sürülmesi
- Uygun olmayan süreç çıktılarının, ürünler ve hizmetlerin kontrolü

#### 5.2.5. Kontrol Aşaması

Kontrol aşamasında en önemli değerlendirme performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirmesi (Madde 9) aşağıdaki aşamaları kapsar:

- İzleme, ölçme, analiz etme ve değerlendirme
- Müşteri memnuniyeti
- İç denetim
- Yönetim incelemesi
- Yönetim gözden geçirme girdileri
- Yönetim gözden geçirme çıktıları

#### 5.2.6. İyileştirme Aşaması

Kuruluş iyileştirme fırsatlarını belirlemeli, seçmeli ve müşterinin gereksinimlerini karşılamak ve müşteri memnuniyetini artırmak için gerekli tüm önlemleri almalıdır. İşletme gereksinimlerini karşılamak için gelecekteki ihtiyaç ve beklentileri karşılamakla kalmayıp, ürün ve hizmetleri geliştirmeyi de içermelidir. Bu kapsamda yapılacak işlemler:

- İstenmeyen etkileri düzeltmek, önlemek veya azaltmak
- Kalite yönetim sisteminin performansını ve etkililiğini arttırmak
- Geliştirme örnekleri, düzeltme, düzeltici eylem, sürekli gelişme, atılım değişikliği, yenilik ve yeniden yapılanmayı içerebilir.
- Verimliliği ve etkililiği artırmak için birçok süreç iyileştirme metodolojisi oluşturulmuştur. Her biri, bir ürün veya hizmetin nasıl teslim edildiğini iyileştirmek için disiplinli bir yaklaşım sağlar.

## 6. Kalite Güvencesi Sisteminin Uygulanması ve Yaygınlaştırılma-Sında Pukö Yönetim Döngüsü Uygulamasında Bir Model

### 6.1. PUKÖ Yönetim Döngüsü ve Kalite Güvence Sistemi

Yükseköğretim kurumu, stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak kalite güvencesi politikalarını ve bu politikaları hayata geçirmek üzere stratejilerini nasıl belirlediğine, uyguladığına, izlediğine ve süreci nasıl iyileştirdiğine ilişkin PUKÖ yönetim döngüsü gibi sistematik bir metodolojisi/teknik/araç belirlemek zorundadır. Bu amaca yönelik olarak hazırlanan yönetim modeli (örneğin PUKÖ yönetim döngüsü) aşağıda listelenen sorulara cevap vermelidir.

- Vizyon, misyon, stratejik hedefler ve performans göstergelerinin nasıl belirlendiği, izlendiği ve iyileştirildiği? Bunun için kurumun kalite komisyonu üyeleri belirlenmiş, stra-teji planı, kalite güvencesi süreçleri, iç değerlendirme süreçleri ve eylem planları hâlihazırda var olmalıdır.
- Kurumsal performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için nasıl bir stratejinin izlendiği?
- Kalite komisyonunun kalite güvencesi sisteminin kurulması ve işletilmesi kapsamındaki yetki, görev ve sorumluluklarının neler olduğu?
- İç paydaşlar (akademik ve idari çalışanlar, yöneticiler) ve dış paydaşların (öğrenciler, işverenler, mezunlar, meslek örgütleri, araştırma sponsorları, öğrenci yakınları vb.) kalite güvencesi sistemine katılımı ve katkı vermelerinin nasıl sağlandığı?
- Vizyon ve misyon hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için ölçme ve izleme sistemini nasıl oluşturuldu?
- Kurumun geleceğe yönelik süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planladığı?

Bu sorular kapsamında, **eğitim öğretim programlarının PUKÖ yönetim modelinde gösteriminde aşağıdaki gereklilikler de dikkate alınmalıdır.**

- Programların eğitim amaçlarının belirlenmesinde ve müfredatın (eğitim programının) tasarımında iç ve dış paydaş katkılarının nasıl ve ne seviyede gerçekleştirildiği?
- Programların yeterliliklerinin (mezunların bilgi, beceri ve yetkinlikleri) nasıl belirlendiği?
- Programların yeterlilikleri belirlenirken Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesiyle (TYYÇ) gerekli uyumun göz önünde bulundurulduğu?
- Programların yeterlilikleriyle ders öğrenme çıktıları arasında ilişkilendirmelerin yapılmakta olduğu?
- Programların planlama, uygulama, kontrol ve iyileştirme süreçlerinin nasıl gerçekleştirildiği?
- Programların eğitim amaçları ve kazanımlarının kamuoyuna açık bir şekilde ilan edilmekte olduğu?

Yukarıda açıkça ifade edildiği üzere veriye dayalı, paydaşlar arası sıkı iş birliğini gerektiren, yetki sorumluluk ve belirlenmiş zaman ve uygulama süreçlerini öngören ve sürekli iyileştirmeler için de ölçülebilir performans göstergelerine uygulama imkânı sağlayan kalite güvence sistemi PUKÖ yönetim döngüsünde açıkça belirlenmelidir.

Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al /İyileştir (PUKÖ) döngüsü /çevrimi yıllık ve meslek yüksekokulu ve dekanlık olmasına (programın durumuna) göre iki, dört, beş ve altı yıllık döngüleri / çevrimleri içecektir.

Aşağıda **Şekil 4’te eğitim öğretim programlarının kalite güvence kapsamında PUKÖ yönetim modelinde görselleştirilmesi ve aşamaları verilmiştir.** Bu aşamalar sırası ile aşağıda anlatılmaktadır.

## **6.2. Eğitim Öğretimin PUKÖ Yönetim Döngüsünde Uygulanması Öncesi Aşamaları**

### **Aşama 1**

Bu aşamada PUKÖ yönetim döngüsünün dayanaklarını, altyapısını ve genel çerçeve-sini belirleyen stratejik plan ve gereksinimleri yer almaktadır. Bunlar A kutucuğu ile bunun alt bileşenleri A1, A2, A3 ile B, C, D ve E kutucuklarında gösterilmiştir.

A kutucuğunda üniversitenin beş yıllık stratejik planı yer almaktadır. Bu plan hazırlanırken

**A1** kutucuğunda ulusal, uluslararası, YÖKAK ve TYYÇ, MYK standartları rehber alınarak oluşturulan üniversitenin eğitim öğretim, araştırma, kalite ve yönetim standartları

**A2** kutucuğunda öğrenciler, akademisyenler, idari personel, mezunlar, programın hi-tap ettiği sektörler, mütevellî heyeti, doğrudan ve dolaylı etkilenen tüm paydaşlar

**A3** kutucuğunda üniversitenin varlıkları, koşulları, kapasitesi ve gelişme potansiyeli, dikkate alınmaktadır.

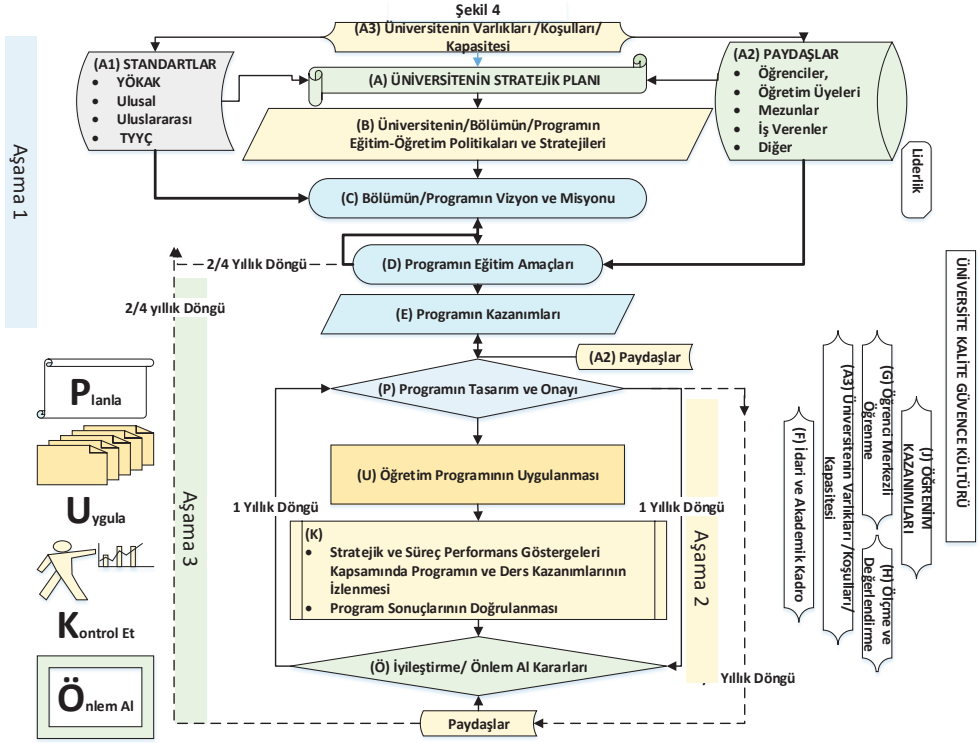
**B** kutucuğunda A kutucukları dikkate alınarak, üniversitenin stratejik planına uygun olarak, bölümün / programın eğitim öğretim politika ve stratejileri yer almaktadır.

**C** kutucuğunda bölümün / programın A kutucukları kapsamında vizyon ve misyonu yer almaktadır.

**D** kutucuğunda A, B ve C kutucukları kapsamında hazırlanarak Yükseköğretim Kurumuna da sunulan programın eğitim amaçları,

**E** kutucuğunda da bölümün / programın çıktısını ifade eden programın kazanımları yer almaktadır.





## Aşama 2

Dört alt aşamadan oluşan bu aşamada PUKÖ yönetim döngüsünün bir yıllık uygulamaları yer almaktadır.

**P kutucuğu** birinci alt aşamayı göstermektedir. Bu aşamada uygulanmakta olan /uygulanacak olan eğitim öğretim programının (Araştırma, yönetim de olabilir) tasarım ve onayını içeren planlama yer almaktadır.

Planlama, Japon ve ISO 9001 PUKÖ yönetim döngülerinde açıklanan husuları göz önünde bulundurarak; A, B, C, D, E kutucuklarındaki öngörü ve gereksinimleri dikkate alınarak; yetkilileri, sorumluları, zamanlama ve uygulama süreçleri somutlaştırılarak yapılacaktır. Planlama aşaması sonraki bölümlerde biraz daha ayrıntılı verilmiştir.

**U kutucuğu** ikinci alt aşamayı göstermektedir. Bu aşamada planlama aşamasında ön-görülen süreçler gerçekleştirilecektir. Eğitim öğretimin gerçekleştirilmesini öngören uygulama aşaması, özellikle A3'te bahsedilen kurumun varlık, potansiyel ve koşulları ile F kutucuğunda gösterilen idari ve akademik kadro, G kutucuğunda ifade edilen öğrenci merkezli öğrenme ve H kutucuğunda gösterilen ölçme ve değerlendirme metotları ile plan doğrultusunda gerçekleştirilecektir.

**K kutucuğunda** kontrol ve değerlendirmeleri içermektedir. Bu aşamada E, F,G ve J kutucuklarında gösterilen sırasıyla; programın vizyon ve misyonu, programın eğitim amaçları,

programın kazanımları ve öğrenim kazanımlarının uygulanma ve gerçekleşme durumu A ve B kutucuklarında belirlenmiş ölçülebilir stratejik ve süreç performans göstergeleri; ulusal ve uluslararası yasal, sosyal, ekonomik gelişmeler ve etkileri de dikkate alınarak; programın başarı durumu değerlendirilir.

**Ö kutucuğunda,** K kutucuğunda yapılan değerlendirmeler ile içinde bulunulan ve gelecekte öngörülen ulusal ve uluslararası yasal, sosyal ve ekonomik gelişmeler doğrultusunda başarılı olunan, hedeflere ulaşılan süreç ve uygulamalar standartlaştırılarak, bunlar, yeni plan-lama aşamasına önerilir.

Başarılı olunamayan süreç ve uygulamalar standartlaştırılmaz. Bu uygulamaların başarısızlıkları değerlendirilerek, gerekçelendirilerek; ya iyileştirilerek yeniden ya da uygulama ve gerçekleştirme imkânı yoksa uygulamadan kaldırılarak yeni öneriler planlama aşamasına sunulur.

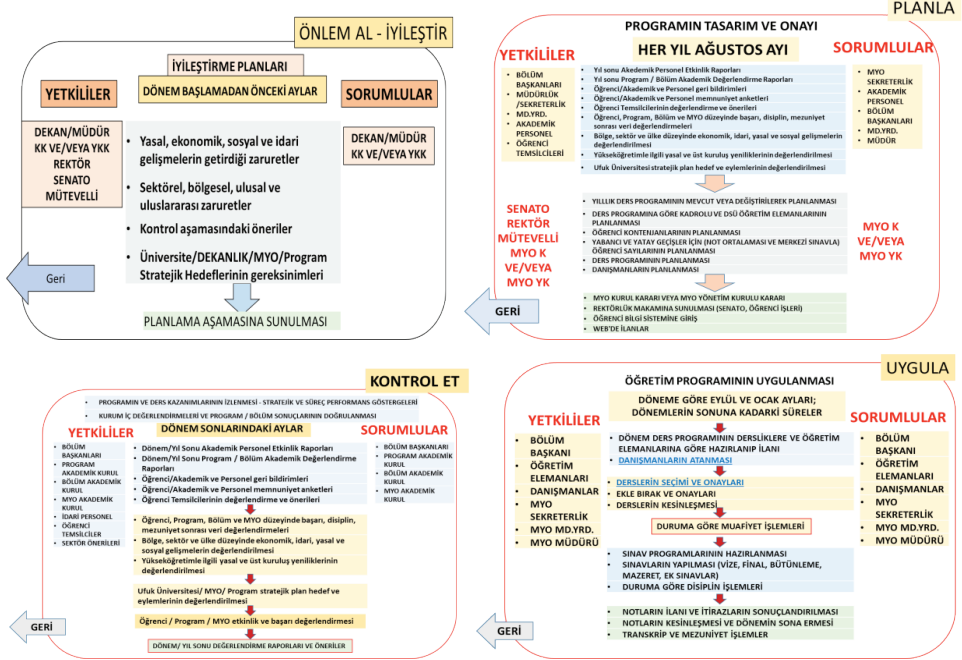
### **Aşama 3**

Bu aşama bir yıllık çevrimin meslek yüksekokullarında iki, dekanlıklarda duruma göre dört, beş ve altı yıllık çevrimlerini, gelişmelerini ifade eder. İki ve duruma göre dört, beş ve altı dönemi kapsayan çevrimlerin tamamlanmasını ifade eder. Eğitim öğretim programının tamamlanma süresi sonuna kadar döngülerin her yıl açılıp tamamlanması ve yeniden açılarak iyileştirmelerin sürekli hale getirilmesi gerekir. Aksi takdirde yıllık değerlendirmelere göre alınacak önlemler ve yapılacak iyileştirmeler ile E kutucuğundaki programın kazanımları ve J kutucuğundaki öğrenim kazanımları sonuçlandırılmaz.

Yukarıda PUKÖ döngüsünde görselleştirilen tüm alanlar, tüm kutucuklara linkler ve-rilerek Web’de tüm paydaşların görüş ve denetimine tabi tutulabilir. Ayrıca veriye dayalı yönetimin bir gereği, tüm kutucukların verileri ve kanıtları verilecek linklerle üst kuruluşlar ve kamuoyuyla paylaşılır.

### **6.3. Eğitim öğretimin PUKÖ Yönetim Döngüsünde Uygulanmasının Gösterimi**

PUKÖ yönetim döngüsünü daha detaylı göstermek bakımından aşağıda Şekil 5’te yönetim döngüsünün dört aşaması birlikte bir şekilde gösterilmiştir.



Bu gösterim Web'de de verilerek yönetimde şeffaflık sağlanabilir. Yine verilecek linklerle bilgi, kanıt, zaman ve süreç yönetiminin aşamaları paydaşlarla paylaşılmış olur. Buna uygun modelleme yukarıda Şekil 5'te verilmiştir.

### 6.3.1. Eğitim Öğretimin Planlanması

PLANLAMA aşaması Şekil 6'da yetkililer-sorumlular, süreç ve zaman bakımından aşağıdaki görsellerde detaylı açıklanmıştır.

Planlama aşamasında alınan kararlar üniversitenin “yıllık akademik takviminde” ilan edilmektedir. Şekilde yer alan görselleştirmenin detayları aşağıda anlatılmıştır.



Planlama her eğitim öğretim yılı başında, gerekli hallerde ayrı ayrı güz ve bahar dö-nemlerinin her birinin başında, yapılacaktır. Temmuz, ağustos ayları planlama için uygun za-manlamadır.

Planlamadan birinci derecede sorumlu bölüm başkanlarıdır. Bölüm başkanları müdür-lük/dekanlıkla koordinasyon içerisinde, üniversite stratejik planı, vizyon, misyon ve üniversite imkanları ile aşağıda sayılanları da göz önünde bulundurarak planlamayı yapacaktır.

Planlamadan birinci derecede sorumlu yine bölüm başkanları ile müdürler / dekanlar-dır. Sorumluluk daha çok planın uygulanabilirliği ve gerçekleşmesi yönünde olacaktır.

Planlama yapılırken;

- Yıl sonu akademik personel etkinlik raporları,
- Yıl sonu program/bölüm akademik değerlendirme raporları,
- Öğrenci/akademik ve diğer paydaş geri bildirim raporları,
- Öğrenci/akademik ve personel geri bildirimleri
- Öğrenci/akademik ve personel memnuniyet anketleri
- Öğrenci temsilcilerinin değerlendirme ve önerileri
- Öğrenci, program, bölüm ve Fakülte/MYO düzeyinde başarı, disiplin, mezuni-yet sonrası veri değerlendirmeleri
- Bölge, sektör ve ülke düzeyinde ekonomik, idari, yasal ve sosyal gelişmelerin değerlendirilmesi
- Yükseköğretimle ilgili yasal ve üst kuruluş yeniliklerinin değerlendirilmesi
- Ufuk Üniversitesi stratejik plan hedef ve eylemlerinin değerlendirilmesi

Yukarıda yapılan ön değerlendirmeler sonucuna göre aşağıda sayılanlar ve benzeri planlamalar yapılır.

- Yıllık ders programının mevcut veya değiştirilerek planlanması
- Ders programına göre kadrolu ve ders saati ücretli öğretim elemanlarının planlanması
- Öğrenci kontenjanlarının planlanması
- Yabancı ve yatay geçişler için (not ortalaması ve merkezi sınavla) öğrenci sayılarının planlanması
- Ders programının planlanması
- Danışmanların planlanması

Bu planların kabul ve onaylarında yetkili ve sorumlu birimler yüksekokul/ fakülte kurulları ile yüksekokul / fakülte yönetim kurullarıdır.

Planın işlerlik kazanması için de aşağıdaki sürecin tamamlanması gerekir:

- MYO kurul kararı veya MYO yönetim kurulu kararı,
- Duruma göre Rektörlük makamına sunulması ve senato Senato kararı,
- Öğrenci işlerine gönderme
- Öğrenci bilgi sistemine giriş
- Web'de ilanlar

Üniversitenin tüm birimlerinden gelen planlamalar doğrultusunda Senato tarafından onaylanan akademik takvim planlanır. Tüm bu anlatılanların kanıtı ve detayı için Web uygulamasında 'link'ler verilerek süreçler tüm paydaşların görüş ve bilgisine sunulmuş olur.

### **6.3.2. Eğitim Öğretimin Uygulanması**

UYGULAMA aşaması Şekil 7'de yetkililer-sorumlular, süreç ve zaman bakımından aşağıdaki görsellerde detaylı açıklanmıştır.

UYGULAMA aşamasında, akademik takvimdeki zamanlamaya göre ders yüklerine göre ders programları, dersler, sınavlar gerçekleştirilir. Bu aşamada danışmanlar ile öğretim elemanlarına, sürecin yürütülmesi bakımından da bölüm başkanlarına, idari personele ve birimin yöneticisine büyük sorumluluk düşer.

Tüm süreci yürütmekte, bölüm başkanı, öğretim elemanları, danışmanlar, yüksekokul/dekanlık sekreterliği ve müdürler / dekanlar yetkili ve aynı zamanda sorumludurlar.



Yukarıdaki şekilde haritalandırıldığı üzere, planın uygulama aşaması eylül ayında başlar. Yıllık değil de dönemsel müfredat uygulayan programlar için güz dönemi eylül, bahar dönemi de genelde şubat ayında başlar.

Buna göre dönem başlarında planlanan ders programına göre akademisyen görevlendirilmesi ve dersliklerin dağılımı sağlanarak tebliğ ve ilan edilir. Danışman atamaları ve tebligatları yapılır.

Akademik takvime göre ders seçimleri, ekle bırak işlemleri, ders kesinleştirme onayları yapılır. Burada yetki ve sorumluluk daha çok danışmanlar üzerindedir.

Duruma göre, önceki öğrenimin kabul edilmesi kapsamında yatay geçiş yapan öğrenciler için yatay geçiş ve muafiyet işlemleri gerçekleştirilir.

Akademik takvime göre derslerin benimsenen standart ve mevzuata uygun olarak uygulanması ile vize, mazeret, final, bütünleme, tek ders, ek ders sınavları yapılır. Duruma göre disiplin işlemleri yürütülür.

Dönemin, programın tamamlanması için notların ilan edilerek; itirazlar varsa sonuçlandırılarak notların kesinleştirilmesini müteakip dönem tamamlanarak transkriptlerin işlenmesi sağlanır. Program tamamlanmışsa mezuniyet işlemleri yapılır.

Planlama aşamasında olduğu gibi bu detaylar Web sayfalarında uygun linkler verilerek daha da detaylandırılabilir.

### 6.3.3. Eğitim Öğretimin Kontrol Edilmesi

PUKÖ döngüsünün KONTROL ET aşamasında eğitim öğretimin ders kazanımlarının stratejik planda öngörülen ölçülebilir performans göstergeleri, kurum iç değerlendirmeleri, öğ-renci ve akademisyen geri bildirimleri, akademik kurul toplantıları ve program sonuçları ile kıyaslanarak ve izlenerek kontrol ve değerlendirmesi yapılır.

Kontrol aşamasındaki yetkililer-sorumlular ile zamanlanmış süreç uygulamaları aşağı-da Şekil 8'de verilmiştir.



Kontrol aşaması uygulama aşamasında yapılabildiği gibi, geri bildirimler alınarak daha çok dönem sonlarında yapılabilir. Kontrol ve değerlendirmeler;

- Dönem/yıl sonu akademik personel etkinlik raporları
  - Dönem/yıl sonu program / bölüm akademik değerlendirme raporları
  - Öğrenci/akademik ve personel geri bildirimleri
  - Öğrenci/akademik ve personel memnuniyet anketleri
  - Öğrenci temsilcilerinin değerlendirme ve önerileri
- dikkate alınarak ve;
- Öğrenci, program, bölüm düzeyinde başarı, disiplin, mezuniyet sonrası veri değerlendirmeleri
  - Bölge, sektör ve ülke düzeyinde ekonomik, idari, yasal ve sosyal gelişmelerin değerlendirilmesi
  - Yükseköğretimle ilgili ulusal, uluslararası yasal ve üst kuruluş yeniliklerinin değerlendirilmesi

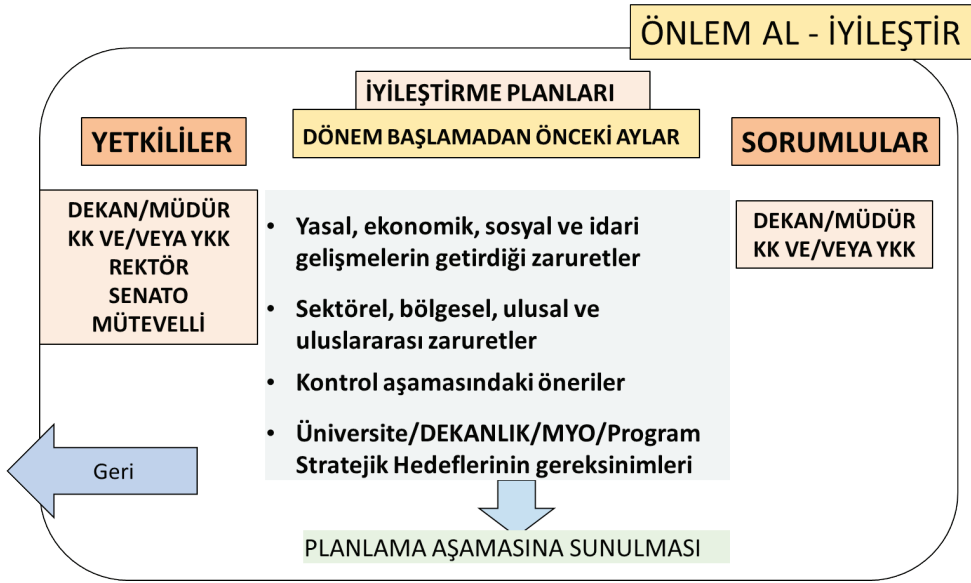
ile;

Ufuk Üniversitesi/ Yüksekokul - Dekanlık/ Program stratejik plan hedef ve eylemleri-nin değerlendirilmesi

Öğrenci / program bölüm etkinlik ve başarı değerlendirmesi kapsamında yapılarak ve programın dönem veya yıl sonu değerlendirme raporu çıkarılarak, öneriler, eleştiriler ve iyileştirmeler ile birlikte önlem al/iyileştirme aşamasına geçilir.

#### 6.3.4. Eğitim Öğretimin İyileştirilmesi (Önlem Al Aşaması)

Önlem al/iyileştir aşamasındaki yetkililer-sorumlular ile zamanlanmış süreç uygulamaları aşağıda Şekil 9'da verilmiştir.



PUKÖ döngüsünün son aşaması ÖNLEM AL/idame ettir aşamasıdır. Bu aşamada bir önceki aşamada yapılan kontrol ve değerlendirmelere göre;

Stratejik hedefler ve eğitim amaçlarının gerçekleşme durumu

Mevcut ulusal ve uluslararası yasal, sosyal, ekonomik ve teknik gelişmeler

Sektörel ve bölgesel zaruretler

Üniversite varlık, koşul ve yeterlilikleri

Kontrol et aşamasından gelen geri bildirimler dikkate alınarak; iki iyileştirme eylemi planlanır.

1. Mevcut uygulama yeterli görülüyorsa; bu uygulama standartlaştırılarak, bu standart üzerinden iyileştirme önerileri yeni dönem PLANLAMA aşamasına sunulurak yıllık PUKÖ döngüsü kapatılır.



2. Mevcut uygulama yeterli görülüyorsa, gerekçelendirilerek mevcut planlama ve uygulama aşamalarında revizyonu içeren iyileştirme planları yeni dönem PLAN-LAMA aşamasına sunularak yıllık PUKÖ döngüsü kapatılır.

Tüm bu yıllık çevrimler sürecin tamamlanması ile sonlanmamaktadır. Yıllık çevrimler meslek yükseköğretimde iki, fakültelerde duruma göre dört, beş ve altı yıl, enstitülerde eğitim öğretim süreci sonlanana kadar devam ettirilerek; ÖĞRENİM KAZANIMLARI hedefine ulaşılması ve kalite güvence kültürünün yaygınlaştırılarak kurum kültürü haline gelmesine yardımcı olacaktır.

## **7. Sonuç**

Kalite yönetimi uygulamalarından kalite güvence sistemi yükseköğretimde Avrupa üniversitelerinde uygulanmaktadır. Türkiye'deki Üniversitelerde de bu sistemin uygulanması için temel yasal düzenlemeler yapılmış, üst örgütlenme tamamlanmış; eğitim kurumlarında örgütlenme ve sistemin uygulanmasına yönelik rehberlik çalışmaları devam etmektedir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu yayımlanmış olduğu yönetmelik ve kılavuzlarda, kalite güvence sisteminin uygulanmasına etkinlik kazandırılması için PUKÖ yönetim döngüsü-nü/çevrimini önermektedir.

PUKÖ yönetim döngüsü bir sorunu sistematik bir biçimde çözmek ve/veya hedeflenen bir amacı gerçekleştirmek doğrultusunda yapılan standartlaştırma, bu standardı idame ettirme ve iyileştirme faaliyetlerinin bir bileşeni/kompozisyonu olarak tanımlanabilir. PUKÖ yönetim döngüsünün fikirleri Shewhart tarafından atılmış, Deming tarafından geliştirilmiştir. Bu döngü onun adıyla da anılmaktadır.

Başlangıçta Japon kalite uygulamalarında, sorunların sistematik olarak çözümünde ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinde kullanılan PUKÖ yönetim döngüsü, ISO 9000/9001 kalite yönetimi 2015 versiyonunda da kullanılmaktadır.

Dört aşamalı PUKÖ döngüsü, üniversitenin stratejik planına uygun olarak, eğitim öğretim planlanması, uygulanması, uygulamaların kontrol edilmesi ve sonuçta uygulamaların duruma göre standartlaştırılarak bu standart üzerinden yeni iyileştirmelerin yapılması ya da uygulama sonuçları belirlenen hedeflere ve amaçlara uygun değilse, yeni planlama ve uygulamalara imkan sağlanması bakımından oldukça yol gösterici bir kalite yönetim tekniğidir.

PUKÖ yönetim döngüsü paydaş katılım ve değerlendirmelerine, kanıta dayalı yönetim, süreçlerde yetkili ve sorumluların net ve şeffaf bir şekilde yer almasına imkan sağlayarak yükseköğretim kalite güvence sisteminde istenen gerekliliklerin yerine getirilmesinde var olan önemli bir boşluğu dolduracaktır.

## **KAYNAKÇA**

Dale , B. G. ( 1999 ), *Managing Quality* , Oxford, Blackwell Publishers.

Derdiyok, T. (2018), *Kalite Yönetimi, Berikan Matbaacılık - Yayıncılık*, Ankara

Fukui, Ryu ve diğerleri (2003), *Handbook for TQM and QCC, Volume I*

<https://enqa.eu/index.php/home/esg/> (E.T. 01.03.2019)

[https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf) (E.T. 01.03.2019)

<https://www.iso.org/standard/20115.html> (E.T. 05.03.2019)

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2464836/>(E.T. 01.03.2019)

[http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Rehberi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf). (E.T. 01.03.2019)

<http://www.yokak.gov.tr/mevzuat/ilgili-mevzuat>(E.T. 01.03.2019)

Juran, J. M. (1988), *Juran on planning for quality*, Free Press, New York.

*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. (2015). Brussels, Belgium.

[www.iso.org](http://www.iso.org)(E.T. 01.03.2019)