

# Kalite Yönetim Sisteminde Mentörlük: Gazi Üniversitesi Kalite Komisyonu Danışman Üye Uygulaması

**Mentorship in Quality Management Systems:  
Gazi University Quality Commission Advisory Member Practice**

Zeynep Bumin-Süzen 

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Anlara, Türkiye

## Özet

Yükseköğretim kurumlarında kalite çalışmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli etkenlerden birisi kalite kültürünün kurum genelinde yaygınlaştırılarak farkındalığın artırılması ve içselleştirilmesinin sağlanmasıdır. Bu anlamda yükseköğretim kurumlarının önemli bir bileşeni olan akademik birimlere merkezden rehberlik, danışmanlık ve yönlendirme yapılması içselleştirme ve yaygınlaştırma sürecine olumlu katkı sağlayacaktır. Gazi Üniversitesi'nde kalite çalışmalarında birimlerin merkezle olan iletişimini kuvvetlendirmek, Kalite Komisyonunun bilgi birikimi ile birimleri yönlendirmek ve onlara kalite çalışmalarında rehberlik yapmak üzere başlatılan danışman üye uygulaması ile tüm akademik birimlere Kalite Komisyonunda görev yapan bir öğretim üyesi danışman üye olarak tayin edilmiştir. Görevlendirilen danışman üyeler birimlerde kalite konusunda farkındalık oluşturmak üzere kalite ile ilgili yürütülen bilgilendirme çalışmalarına ve diğer faaliyetlere katılım sağlamış, birimlerin hazırladığı raporlarla ilgili birimlere değerlendirmelerde bulunmuş, Üniversitenin katıldığı Kurumsal Akreditasyon Programı boyunca birimlerde yürütülen çalışmalara danışmanlık yapmıştır. Bu çalışmada kalite kültürünün akademik birimlerde yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi için uygulamaya konan danışman üye uygulaması kapsamında birimlerde yürütülen çalışmalar örnek uygulama olarak sunulmuş ve uygulamanın etkililiği danışmanlık yapılan akademik birim yöneticileri ve danışmanlık yapan üyelerle değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında danışmanlık hizmeti alan akademik birim yöneticilerine ve birimlere danışmanlık yapmış Kalite Komisyonu üyelerine ulaşılarak danışmanlık uygulamasının kalite konusunda birimlerde farkındalık oluşturulması, kalite kültürünün yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi ile kalite çalışmalarının desteklenmesi konularındaki katkıların değerlendirilmesi için anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket bulgularının uygulamanın etkililiği ve iyileştirilmesi için kurumlara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## Abstract

One of the important factors in ensuring the sustainability of quality studies in higher education institutions is to increase awareness and internalization of quality culture by disseminating it throughout the institution. In this sense, providing guidance and consultancy to academic units, which are an important component of higher education institutions, will contribute positively to this process. Gazi University initiated consultant member practice to provide guidance to the units in their quality assurance tasks/studies by Quality Commission members. For this end, Quality Commission members were appointed as advisors/mentors to academic units. These members participated in meetings and other activities to raise awareness on quality studies, reviewed self-evaluation reports of the units, and provided consultancy for the studies carried out in the units throughout the Institutional Accreditation Program in which the University participated. In this research, the studies carried out in the units within the scope of the consultant member application, which was implemented to disseminate and internalize the quality culture in academic units, were presented and the effectiveness of the application was evaluated with the academic unit managers/deans and consultant members. Within the scope of the research, a questionnaire was conducted to the heads of academic units who received consultancy services and Quality Commission members who worked as advisors, to evaluate the contributions of this practice to raising awareness in the units on quality, to disseminating and internalizing quality culture and supporting quality studies. It is thought that the survey findings will guide institutions to improve the effectivity of the application.

**Anahtar Kelimeler:** Yükseköğretimde Kalite, Kalitenin Yaygınlaştırılması, Kalite Güvencesi, Mentorluk.

**Keywords:** Quality in Higher Education, Dissemination of Quality, Quality Insurance, Mentorship.

## İletişim / Correspondence:

Öğr. Gör. Dr. Zeynep Bumin Süzen  
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim  
Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,  
Anlara / Türkiye  
e-posta: zeynepbumin@gazi.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi / TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER), 15(ÖS), 71-80. © 2025 TÜBA  
Geliş tarihi / Received: Ağustos / August 28, 2024; Kabul tarihi / Accepted: Ekim / October 31, 2024

Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Bumin Süzen, Z. (2025). Kalite yönetim sisteminde mentörlük: Gazi Üniversitesi kalite komisyonu danışman üye uygulaması. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(ÖS), 81-90. <https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1540129>

ORCID: Z. Bumin Süzen: 0009-0003-8681-3757

**1** 980'li yıllarda Japonya'da üretim sektörüne sağladığı katkılarla önem kazanan kalite güvencesi çalışmaları, sonrasında hızlı bir şekilde hizmet sektöründe de etkili olmuştur. Yükseköğretime olan talebin küresel düzeyde artış göstermesi, öğrenci sayılarında yaşanan hızlı artış ve beraberinde yükseköğretim kurumlarının sayısının artması, karar vericiler tarafından kalite güvencesi kavramına daha fazla önem verilmesini sağlamıştır.

En genel anlamıyla kalite, bir örgütün ya da kurumun hizmet sunduğu kesimin ihtiyaçlarına cevap verebilirliğidir (Yorke, 2000). Yükseköğretimde özellikle 2000'li yıllardan sonra etkisini gösteren kalite güvencesi kavramı ülkemizin de Bologna Süreci'ne dahil olması ile yükseköğretim kurumlarında önemle ele alınan bir konu olmaya başlamıştır. Bir kurumda kalitenin devamlılığının sağlanması ve yaygınlaştırılması için tasarlanan tüm iç ve dış politika, süreç, sistem ve uygulamalar olarak tanımlanan kalite güvencesi yükseköğretimde bir yandan belirli standartların karşılanmasını sağlarken diğer yandan yükseköğretim kurumları için hesap verebilirliğin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Williams, 2016; Işık & Beykoz, 2018).

Kurumlar açısından kalite güvencesinin amacı kurumdaki süreçlerde kalitenin sürekliliğini sağlamak ve tüketici açısından ürün ya da hizmete olan güvenini temin etmektir (Işık & Beykoz, 2018). Yükseköğretim kurumları açısından kalite güvencesi "yükseköğretim hizmetinden yararlanan tüm paydaşların asgari ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede kaliteli hizmetler sunan ve onlara güven tesis eden denetim, değerlendirme ve gözden geçirme çalışmalarının tümü"dür (Mencet & Akar, 2022). Diğer bir ifade ile yükseköğretimde kalite bir yükseköğretim kurumu veya programının kendi süreçlerini iç ve dış kalite standartları ile uyumlu şekilde yürütmesini güvence altına almak üzere yaptığı planlı ve sistematik işlemlerdir (Ayvaz ve ark., 2016).

Williams (2016), kalite güvencesinin tepeden tabana giden bir süreç olmakla birlikte kalitenin yaygınlaştırılmasının tabandan tepeye giden bir süreç olduğunu açıklamakta ve kalite güvencesinin bir sonraki adımının aslında kalitenin kurum geneline yaygınlaştırılması olduğunu ifade etmektedir. Tezsürücü ve Bursalıoğlu'nun da (2013) ifade ettiği şekilde yükseköğretimde kalite, kurumun tüm etkinliklerini ve tüm paydaşlarını kapsayacak bir iç denetim mekanizması sağlamaktadır. Kalite kültürü kurumlar açısından hem paydaşların ihtiyaçlarına odaklanmayı hem de çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için

desteklenmelerini gerektiren bir yaklaşımdır (Yorke, 2000). Böyle bir odaklanma ise hem iç hem de dış paydaş memnuniyetini beraberinde getirerek kurumlara rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ülkemizde 2000'li yıllara kadar denetleme anlayışı hakimken bu tarihten sonra kalite güvencesi ve değerlendirmesi yaklaşımı gelişmeye başlamıştır. Bu kapsamda öncelikle 2005 yılında Yükseköğretim Kurulu "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği"ni yayımlayarak Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunu (YÖDEK) kurmuştur. Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sistemi tesis edilmesine yönelik çalışmalar, YÖDEK'in yerine 2015 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulunun (YÖKAK) oluşturulması ile hız kazanmış ve yükseköğretim kurumlarında kalite yönetiminin benimsenmesini hızlandıran önemli bir faktör olmuştur (Taştan, 2021). Kurul, oluşturulduğu günden itibaren yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve liderlik, yönetim ve kalite süreçlerinde belirli kriterlerin karşılanması ve kalite güvence sistemi kurulması amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Kurumsal Dış Değerlendirme ve Kurumsal Akreditasyon Programı gibi kurumlarda kalite güvencesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin başarıya ulaşmasında kurum geneline yaygınlaştırılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, Özer ve arkadaşlarının (2011) tabiriyle "kültürel bir pratiğe dönüştürülmesi" büyük öneme sahiptir. Örgütlerde bu tür bir anlayışın yerleştirilmesi çalışmalarında önemli ilkelere birisi bu çalışmalara rehberlik edecek oluşumlara yer vermektir (Yorke, 2000). Kurumsal düzeyde kalite kültürünün tabana yayılması ve içselleştirilmesinde mentorluk<sup>1</sup>/danışmanlık bir yöntem olarak değerlendirilebilir.

Bireylere sağladığı yönlendirme ve rehberlik ile bireyin örgüt kültürünü tanıması, örgütsel sosyalleşme ve bütünleşme açısından mentorluğun önemli katkıları bulunmaktadır (Ereş, 2009). Gülşen de (2019) mentorluk uygulamasının örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını destekleyen bir program olduğunu ifade etmektedir. Yorke de (2000) örgütlerde tepe yöneticiler yerine uzman kişilerden oluşan bir danışman ekibinin oluşturulmasının değişim dönemlerinde kurumlara katkı sağladığını ifade etmektedir. Kalite kültürünü örgüt kültürünün bir parçası haline getirmek isteyen yükseköğretim kurumları için de böyle bir mentorluk/danışmanlık uygulamasının önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

1 Kökeni Antik Yunan Mitolojisine dayanan mentorluk buradaki anlamıyla akıl hocalığı, eğitim, öğretim ve gelişimi amaçlayan bir ilişkiyi ifade etmektedir (Ereş, 2009; Çamveren ve Vatan, 2018). Kültürümüzde ise bu tür bir akıl hocalığı, şehzadelerin eğitiminden sorumlu kişiler olarak karşımıza Selçuklularda "Atabeg", Osmanlılarda ise "Lala" uygulaması ile çıkmaktadır (Yıldırım ve Şerehanioğlu, 2014). Levinson ve ark. (1986) mentorluğu deneyimli ve daha az deneyimli bireyler arasında duygusal destek ve moral sağlanan bir ilişki modeli olarak tanımlasa da (akt. Çamveren ve Vatan, 2018) zaman içerisinde ilişkinin odak noktasına duygusal destek kadar mesleki gelişim için destek olma da eklenmiş ve Armstrong (1991) tarafından ifade edildiği şekli ile bireylerin mesleki gelişim için yapılan rehberlik ve danışmanlık sürecine doğru evrilmiştir (Ereş, 2009). Nitekim bu şekli ile rehber ve kılavuzluk görevi atfedilen mentorluk Türk Dil Kurumu sözlüğünde de "yönder" kelimesinin karşılığı olarak verilmekte ve "herhangi bir iş yerinde farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse" olarak tanımlanmaktadır (Gülşen, 2019).



Bu amaçla Gazi Üniversitesi'nde 2021 yılından itibaren birimlerde yürütülen kalite güvencesi çalışmalarında birimlere rehberlik etmek ve onları yönlendirmek üzere danışman üye uygulaması başlatılmıştır.

Uygulamanın temelinde yer alan amaç, Kalite Komisyonunda görev alan ve Üniversitedeki kalite güvencesi ve iç değerlendirme süreçlerinde deneyimli üyelerin bu deneyimlerini birimlere aktararak onlara, yürüttükleri kalite güvencesi ve iç değerlendirme süreçlerinde rehberlik etmektir. Bu amaçla başlatılan uygulama kapsamında 11 fakülte, 4 enstitü, 4 yüksekokul ve 39 araştırma merkezine Kalite Komisyonunda üye olarak görev yapan bir öğretim üyesi danışman üye olarak görevlendirilmiştir. Danışman üyeler görevlendirildikleri birimlerde;

- Bilgilendirme toplantılarına katılmak,
- İç değerlendirme raporları hakkında geribildirimlerde bulunmak,
- Üniversitenin yer aldığı dış değerlendirme programlarında birimlere rehberlik etmek ve
- Çeşitli zamanlarda birimlere ziyaretler düzenlemek suretiyle kalite güvencesi çalışmalarının akademik birimlerde yürütülmesine destek olmuşlardır. Bu kapsamda üyeler 2022 yılı içerisinde akademik birim araştırma merkezlerine toplam 30 ziyaret gerçekleştirmişlerdir.

Üyelerin yürüttükleri bu çalışmalar ile birimlerde kalite konusundaki farkındalığın, bilgi düzeyinin ve sahiplenmenin artırılması, kalite kültürünün birimlerde yaygınlaştırılması, iç değerlendirme çalışmalarının Yükseköğretim Kalite Kurulu kriterleri çerçevesinde yürütülmesinin sağlanması ve Üniversitenin 2022 yılı içerisinde dahil olduğu Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında yürütülen çalışmalarda birimlere rehberlik etmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı Gazi Üniversitesi'nde yürütülen kalite çalışmalarında birimlere rehberlik etmek üzere Kalite Komisyonu tarafından başlatılan danışman üye uygulamasının birimlere kalite konusunda bilgi düzeyi, farkındalık ve motivasyon gibi konularda sağladığı katkıya ilişkin birim yöneticileri ve danışman üyelerin görüşlerini değerlendirmektir.

## Yöntem

Araştırma, danışman üye uygulaması ile ilgili akademik birim yöneticileri ve danışman üyelerin görüşlerini derlemek üzere karma modelde tasarlanmıştır. Karma model araştırma desenleri, nicel ve nitel araştırma yaklaşımlarının birlikte kullanılması esasına dayanmaktadır (İlhan, 2021). Araştırmada karma desen modellerinden gömülü (içerleşik) desen kullanılmıştır. Gömülü (içerleşik) desen, nitel ya da nicel yöntemlerden birisinin ön plana çıktığı bir desendir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu kapsamda hazırlanan form, hem katılımcıların danışman üye uygulamasının birimlere katkısına ilişkin ifadelerle katılım

düzeylerinin 5'li Likert ölçeği ile ortaya konduğu hem de açık uçlu bir soru ile uygulamanın gelişmeye açık yönlerine ilişkin değerlendirmelerinin açık uçlu bir soruyu içerecek şekilde tasarlanmıştır.

Akademik birim yöneticileri ile danışman üyelerin görüşleri "Danışman Üye Uygulaması Geri Bildirim Formu" ile toplanmıştır. Form, danışman üye uygulamasının birimde kalite kültürünün içselleştirilmesi, kalite çalışmalarına farkındalığın artırılması, iç değerlendirme ve kurumsal akreditasyon çalışmalarının yürütülmesine sağladığı katkıyı değerlendirmek üzere geliştirilmiş ve 5'li Likert ölçeği ile katılımcıların ifadelerle katılım düzeyini ölçmek üzere geliştirilen dokuz soru ile Danışman Üye Uygulamasını geliştirmek üzere önerilerini almayı amaçlayan bir açık uçlu sorudan oluşturulmuştur. Araştırmalarda kapsam geçerliğini sağlamak üzere kullanılan stratejilerden biri uzman görüşü almaktır. Uzman incelemesinde araştırılan konu ile ilgili genel bilgiye sahip ve araştırma yöntemleri konusunda uzman kişilerden taslak formda yer alan maddelerin ölçülmek istenen konu bakımından değerlendirilmesi istenir (Büyüköztürk ve ark., 2024). Bu araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanan form geçerlik kanıtı olarak Kalite Komisyonu üyeleri ve ölçme değerlendirme uzmanlarının görüşüne sunulmuş ve gelen öneriler ışığında güncellenmiştir.

■ Tablo 1'de araştırmada kullanılan "Geri Bildirim Formunun" 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirilmesi istenen ifadeler yer almaktadır.

■ **Tablo 1**  
Danışman Üye Uygulaması Geri Bildirim Formunda 5'li Likert Ölçeği ile Değerlendirilen İfadeler

| Madde Numarası | İfade                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| M1             | Birimimizde kalite konusundaki bilgi düzeyinin artmasına katkı sağladı.     |
| M2             | Birimimizde farkındalığın artmasına katkı sağladı.                          |
| M3             | Kalite çalışmalarının sahiplenilmesini sağladı.                             |
| M4             | Kalite çalışmalarına ilişkin motivasyonu artırdı.                           |
| M5             | Birim iç değerlendirme raporunun hazırlanmasına katkı sağladı.              |
| M6             | Birimde iyileştirme çalışmalarının yürütülmesine katkı sağladı.             |
| M7             | Kurumsal Akreditasyon Programı konusundaki farkındalığın artmasını sağladı. |
| M8             | Kurumsal Akreditasyon Programı konusunda bilgi düzeyinin artmasını sağladı. |
| M9             | Kurumsal Akreditasyon Programına hazırlık çalışmalarında yönlendirici oldu. |

Araştırmanın çalışma grubu 2022 yılı içerisinde danışman üye uygulamasının yürütüldüğü Gazi Üniversitesi akademik birim ve araştırma merkezi yöneticileri ile danışman üye olarak görev yapan Kalite Komisyonu üyelerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda 38'i dekan/müdür ve kalite

çalışmalarından sorumlu dekan/müdür yardımcısı, 13'ü 2022 yılında danışman üye faaliyeti yürütülen araştırma merkezlerinin müdürü ve 13'ü akademik birimlerde Danışman Üye olarak görev yapan, halen Komisyon üyeliği devam eden ve akademik birim yöneticilik görevi olmayan üyelerden oluşan 64 kişilik bir çalışma grubuna anket uygulanması planlanmıştır. Gönüllülük esasına göre uygulanan anket çalışmasına 51 katılımcı geri dönüş yapmıştır.

Akademik birim yöneticileri ile danışman üyelerden toplanan verilerin, uygulamanın birime katkısını değerlendirmek üzere, tek değişkenli çözümlemesi yapılarak frekans dağılımları ve yüzdelik oranları verilmiştir. Açık uçlu soruda ise içerik analizi yapılarak birbirine yakın anlama sahip olan kelime, kelime grupları üç ana tema altında kategorilendirilmiştir.

## Bulgular

Danışman üye uygulamasının değerlendirilmesine ilişkin geliştirilen Geri Bildirim Formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda yer alan ve katılımcıların danışman üyelerin birime kalite ile ilgili konulardaki katkısına yönelik ifadelerle 5'li Likert ölçeği ile katılım düzeylerini değerlendirmeleri istenen bölüme ilişkin bulgular Tablo 2'de özetlenmiştir.

Danışman üye uygulamasının birimde kalite konusunda bilgi düzeyinin artmasına olan katkılarını değerlendirmesi istendiğinde araştırmaya katılan dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı ve Kalite Komisyonu üyelerinin toplamda %97'sinin (F=49) uygulamanın bilgi düzeyinin artmasına katkı sağladığını ifade ettiği görülmektedir. Katılımcıların %2'sinin (F=1) konu hakkında kararsız kalırken %2'sinin (F=1) de bu konuda uygulamanın bir katkısı olmadığını ifade ettikleri görülmektedir.

Uygulamanın birimde kalite konusundaki farkındalığın artırılmasına katkılarının değerlendirilmesi istendiğinde katılımcıların toplamda %94'ü (F=48) danışman üye uygulamasının katkı sağladığını belirtmiştir. Katılımcıların %4'ü (F=4) kararsız kalırken %2'si (F=1) bu konuda uygulamanın katkı sağlamadığı yönünde görüş belirtmiştir.

Katılımcıların, danışman üye uygulamasının birimde kalite çalışmalarının sahiplenilmesine olan katkısına ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında katılımcıların %84'ünün (F=43) bu ifadeye katılırken %12'sinin (F=6) kararsız kaldığı, %4'ünün (F=2) ise katılmadığı görülmüştür. Uygulamanın birimde kalitenin sahiplenilmesi konusundaki katkılarının diğer katkılarına göre daha düşük kaldığı görülmektedir.

Danışman üye uygulamasının birimde kalite çalışmaları ile ilgili motivasyonu artırma konusundaki katkılarının da diğer katkılara göre daha düşük oranda değerlendirildiği görülmektedir. Katılımcıların %82'si (F=42) uygulamanın motivasyonu artırdığını, %18'i (F=9) ise bu konuda kararsız kaldığını belirtmiştir.

Birimlerdeki kalite güvencesi çalışmalarının en somut çıktısı olarak değerlendirilebilecek olan birim iç değerlendirme raporu hazırlanması çalışmalarına katılımcıların %80'i (F=41) uygulamanın katkı sağladığını belirtirken %20'si (F=10) yine kararsız kaldığını belirtmiştir.

Uygulamanın birimde iyileştirme çalışmalarının yürütülmesine olan katkısını katılımcılar %84 (F=43) oranında olumlu değerlendirirken %4'ü (F=2) olumsuz görüş belirtmiştir. Katılımcıların %12'si (F=6) ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

Üniversitenin YÖKAK tarafından Kurumsal Akreditasyon Programına dahil edilmesi sebebiyle uygulamanın söz konusu programla ilgili olarak birimlere sağladığı katkılar da geri bildirim formunda sorgulanmıştır. Bu kapsamda birimlerde Kurumsal Akreditasyon konusundaki farkındalığın artmasına katılımcıların %86'sının (F=44) danışman üye uygulamasının katkı sağladığını ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcıların %4'ü (F=2) uygulamanın bu konuda katkısı olmadığını düşündüklerini ifade ederken %10'u (F=5) bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların %88'i (F=45) danışman üye uygulamasının Kurumsal Akreditasyon Programı konusunda birimlerdeki bilgi düzeyinin artmasına katkı sağladığını belirtirken %12'lik (F=6) kesiminin ise kararsız kaldığı görülmektedir.

Tablo 2

Katılımcıların Danışman Üye Uygulamasının Birimdeki Kalite Çalışmalarına Katkılarına Katılım Düzeyi

|                         | M1 |    | M2 |    | M3 |    | M4 |    | M5 |    | M6 |    | M7 |    | M8 |    | M9 |    |
|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                         | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  | F  | %  |
| Kesinlikle Katılıyorum  | 26 | 52 | 24 | 47 | 20 | 39 | 20 | 39 | 16 | 31 | 22 | 43 | 23 | 45 | 23 | 45 | 23 | 45 |
| Katılıyorum             | 23 | 45 | 24 | 47 | 23 | 45 | 22 | 43 | 25 | 49 | 21 | 41 | 21 | 41 | 2  | 43 | 21 | 41 |
| Kararsızım              | 1  | 2  | 2  | 4  | 6  | 12 | 9  | 18 | 10 | 20 | 6  | 12 | 5  | 10 | 6  | 12 | 6  | 12 |
| Katılmıyorum            | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 4  | -  | -  | -  | -  | 2  | 4  | 2  | 4  | -  | -  | -  | -  |
| Kesinlikle Katılmıyorum | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |



Danışman üye uygulamasının temelinde yatan amaçlardan birisi de birimlere kalite çalışmalarında yönlendirmelerde bulunmaktır. Kurumsal Akreditasyon Programına hazırlık sürecinde uygulamanın birimlerdeki yönlendiriciliği sorgulandığında ise katılımcıların %86'sının (F= 44) ifadeye katılırken %12'sinin (F= 6) kararsız kaldığı görülmektedir. Söz konusu ifade ile ilgili bir katılımcı (%2) herhangi bir görüş beyanında bulunmamıştır.

Araştırmanın son sorusu olan “Danışmanlık uygulamasının gelişmeye açık yönleri nelerdir?” sorusuna verilen yanıtları ise üç ana tema altında toplamak mümkündür. Geri bildirim formunu dolduran 51 katılımcıdan 24'ü uygulamanın gelişmeye açık yönleri ile ilgili değerlendirmelerde bulunmuştur. Katılımcılar tarafından yapılan öneriler “Uygulamaya İlişkin Öneriler”, “Danışman Üyeliğe İlişkin Öneriler” ve “İletişime İlişkin Öneriler” olmak üzere üç ana tema altında toplanmıştır. Söz konusu soruya alınan yanıtlar Tablo 3'te özetlenmiştir.

Birinci ana tema olan “Uygulamaya İlişkin Değerlendirmeler” incelendiğinde önerilerin toplantıların sıklığı ve uygulamaya yönelik organizasyonel bir sistematüğün belirlenmesi şeklinde iki alt temada toplandığı görülmektedir. İlk alt tema kapsamında katılımcılar danışman üyelerin birimlerle daha sık toplantı yapması yönünde beklentilerini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda katılımcı ifadeleri şu şekilde örneklenebilir.

“– Birim danışman üyeleri ile birim kalite ekip başkanlarının daha sık bir araya gelinmesi ve süreçten daha fazla haberdar olmasının kalite çalışmalarında daha fazla katkı sağlayacağını düşünüyorum.”

“– Birimlerin daha fazla ziyaret edilmesi durumunda daha etkili olacağı değerlendirilmektedir.”

**Tablo 3**

Katılımcıların Danışman Üye Uygulamasının Gelişmeye Açık Yönleri ile İlgili Görüşleri

| Ana Tema                                  | Alt Tema                                 | Frekans |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|---------|
| Uygulamaya İlişkin Değerlendirmeler       | 1. Toplantıların Sıklığı                 | 4       |
|                                           | 2. Çalışma Sistematüğü                   | 7       |
| Danışman Üyeliğe İlişkin Değerlendirmeler | 1. Danışman – Birim Eşleşmeleri          | 2       |
|                                           | 2. Danışmanların Gelişimi ve Motivasyonu | 4       |
| İletişime İlişkin Öneriler                | 1. Birim – Yönetim Arası İletişim        | 1       |
|                                           | 2. İletişimin artırılması                | 6       |
|                                           | 3. İletişimin İçeriği                    | 1       |

Katılımcılar tarafından uygulamaya ilişkin ortaya konan ikinci alt tema ise uygulamanın belirli bir çalışma sistematüğünün oluşturulması yönünde olmuştur. Özellikle toplantı organizasyonda belirli periyotların ve hatta bir toplantı takviminin belirlenmesi önemli bir öneri olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bir katılımcının da uygulamaya ilişkin çalışma usul ve esaslarının belirlenmesinin çalışma sistematüğü oluşturulması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu alt temada yapılan önerilerden örnekler aşağıda yer almaktadır.

“– Danışman üye ile gerçekleştirilmesi zorunlu toplantı takvimi oluşturulması kalite kültürünün sürekliliği için önemli olabilir.”

“– Danışman üye olduğumuz birimlerin belirli periyotlarla danışmanları ile bir araya gelerek kalite süreçleri ve birim faaliyetlerinin iyileştirilmesine yönelik fikir alışverişinde bulunulması.”

“– Sürdürülebilirlik için çalışmalar hedef kitleye yönelik olarak periyodik bir biçimde yapılmalıdır.”

“– Danışman üyenin birimle olan toplantılarının bir takvime oturtulması ve takvimin çok sıkışık olmamasına dikkat edilmesi uygun olur.”

“– Danışman üye uygulamasının usul ve esaslarının hazırlanması ve görev tanımlarının yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.”

İkinci ana tema olan Danışman Üyeliğe İlişkin Değerlendirmelerde birimlerle danışmanların eşleştirilmesi ve danışman üyelerin gelişimi ve motivasyonuna yönelik öneriler olmak üzere iki alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde birimlerle danışman üyelerin eşleştirilmesinde alan uzmanlığının göz önünde bulundurulmasını bekledikleri görülmektedir.

“– Danışman üyelerin akademik birim çalışma ve alanlarına yakın alanlardan olması ve belirli aralıklarla değiştirilmesi.”

“– Danışman üye, birimin uzmanlık alanıyla ilgili bilgi ve deneyime sahip akademisyen olmalı.”

Danışman üyeliğe ilişkin diğer bir alt tema ise danışman üyelerin gelişimi ve motivasyonuna yönelik önerilerden oluşmaktadır. Bu alt temada danışman üyelerin birimlere daha etkili mentorluk yapması için uygulama öncesi bir bilgilendirme faaliyeti düzenlenmesi ön plana çıkmaktadır. Ayrıca üyelerin motivasyonunu sağlamak üzere bir teşvik mekanizmasının geliştirilmesi de bu alt temada belirtilen bir öneri olarak ifade edilmiştir.

“– Danışman üye deneyimli diğer üyelerle birimleri birkaç kez birlikte ziyaret ederek, nasıl yol göstereceği konusunda mentörlük almalıdır.”

“– Komisyon üyeleri tarafından kalite konusunda bireysel bilgi birikimi ile yürütüldüğü için farklı yönlendirmelere sebep olabilmektedir. Bu bağlamda değerlendirme ve yönlendirmelerin daha standardize yapılabilmesi için mekanizmalar geliştirilmelidir.”

“– Üniversitemizin kullanmış olduğu APSİS'te yapılan bu görevin tanımlanması ve puanlanması ayrı bir motivasyon olacaktır.”

Uygulamanın gelişmeye açık yönleri ile ilgili verilen cevapların toplandığı son ana tema olan İletişime İlişkin Değerlendirmelerin ise yönetimle birimler arası iletişim sağlanması, birimlerle iletişimin artırılması ve iletişimin içeriği alt temalarına ayrıştırılabildiği görülmektedir. Bu alt temalarda katılımcıların iletişimin içeriği ve kanallarının çeşitlendirilerek artırılması yönünde ifadelere yer verdiği gözlenmiştir.

“– Danışman üyelerin merkezler ile üst yönetim arasında kolaylaştırıcılık faaliyeti yürütmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir.”

“– Danışman üye ile akademik birim arasında iletişim ve etkileşim artırılmalıdır.”

“– Birimlerle danışman üye koordinasyonu sağlamak için her türlü haberleşme ve yazışma kanalları kullanılabilir.”

“– Komisyon en alt düzeyde bilgi sağlıyor. Süreçte uzun süredir olanlar için çok faydalı değildi.”

## Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonuçları, alan yazın ışığında değerlendirildiğinde daha önce kalitenin yaygınlaştırılması ve danışmanlık faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara sıklıkla rastlanmamakla birlikte danışmanlık ve kalite güvencesi konularında yapılan araştırmalar danışman üyeler tarafından birimlerde yürütülen faaliyetlerin örgütsel etkililiğin artırılması ve kalitenin yaygınlaştırılmasında önemli yere sahip olduğunu göstermektedir. Erturgut (2015), Toplam Kalite Yönetiminin önemli unsurlarından birisinin çalışanlara yönelik düzenli olarak eğitimlerin düzenlenmesi olduğunu belirtmektedir. Koyuncuoğlu da (2020), kalite çalışmaları kapsamında başta öğretim elemanları olmak üzere çalışanlar arasında kalite konusunda farkındalığın artırılması gerektiğini savunmaktadır. Danışman üye uygulamasında üyeler birimlerde ağırlıklı olarak bilgilendirme faaliyetlerine katılmış, araştırma sonuçları danışman üye uygulamasının birimlerde en çok katkı sağladığı alanların kalite konusundaki bilgi düzeyinin ve farkındalığın artırılması olduğunu ortaya koymuştur.

Işık ve Beykoz (2018) da kalite güvence sistemlerinin kilit noktasının kalite çalışmalarının hem üst yönetim hem de alt birimler düzeyinde sahiplenilmesi olduğunu açıklamaktadır. Benzer şekilde Erturgut (2015) çalışanların kalite iyileştirme noktasında kendilerini sorumlu hissettiklerinde, yani kalite çalışmalarını sahiplendiklerinde örgütlerde kalite uygulamalarının başarıya ulaştığını ifade etmektedir. Nitekim Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından her yıl yayınlanan Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünün alt birimleri kapsayacak şekilde kurum tabanına yayılamamış olmasını yükseköğretim kurumları açısından gelişmeye açık bir yön olarak ortaya koymaktadır (Yükseköğretim Kalite Kurulu [YÖKAK], 2022; YÖKAK, 2023). Araştırma sonuçları danışman üyelerin kalite çalışmalarının birim düzeyinde sahiplenilmesinde, bilgi düzeyinin ve farkındalığın artırılması konularında olduğu kadar olmasa da önemli katkılarının olduğunu göstermektedir.

Kalite kültürünün örgüt genelinde yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi büyük oranda örgüt genelinde sahiplenilmesine ve aynı zamanda süreçlerin sürekli iyileştirilmesine yönelik bir anlayışın benimsenmesine bağlıdır (Koyuncuoğlu, 2020; Yorke, 2000). Williams (2016), kalitenin yaygınlaştırılmasının, kurumdaki kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde farklı araştırmacılar Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları arasında çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen sürekli gelişme çalışmalarını saymaktadır (Erturgut, 2015; Özkan 2019). Araştırma sonuçları da birimlerde kalite güvencesinin önemli bir aşaması olan sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesinde danışman üye uygulamasının belirli oranda katkıları olduğunu ortaya koymaktadır.

Özkan (2019) ve Erturgut (2015) çalışanların motivasyonunun kalite ile bağlantılı kavramlar arasında yer alığını savunmakta ve çalışanların belirli bir amaca doğru motivasyonunu Toplam Kalite Yönetiminin özellikleri arasında saymaktadır. Sipahi Mencet ve Akar (2022) tarafından yükseköğretim kurumlarındaki kalite aktörleri ile yapılan bir araştırma bu kişilerin içselleştirilmiş ve yaygınlaştırılmış bir kalite kültürünü yükseköğretimde sürdürülebilir kalite olarak tanımladıklarını; herkesin katılımı ve motivasyonunun da kalitenin sürdürülebilirliği için önemli bir alt tema olduğunu ortaya koymaktadır. Klases ve Clutterbuck (2004) da mentorluk uygulamasının danışanların motivasyonu açısından avantaj sağladığını belirtmektedir (akt. Husband & Jacobs, 2009). Akademik birim yönetici, yönetici yardımcıları ve komisyon üyelerinin birimlerde en az katkı sağlayabildiği iki konudan birinin kalite çalışmalarına karşı motivasyonun artırılması diğerinin ise iç değerlendirme raporunun hazırlanması çalışmalarına katkı sağlanması olduğunu belirtmişlerdir.

Uygulamanın gelişmeye açık yönleri ile ilgili katılımcıların değerlendirmeleri incelendiğinde danışmanlarla birimler arasındaki iletişimin ve toplantıların sıklığının artırılmasının en çok ön plana çıkan konular olduğu görülmektedir. Allen ve Eby (2006) de Viator'un 2009 yılında maliyeciler ile yaptığı bir mentorluk araştırmasında mentorlar ile danışanlar arasında düzenli olarak toplantıların yapılmasının danışan memnuniyetini artırdığını gösterdiğinden bahsetmektedir.

Araştırma katılımcılarının, uygulamanın bir çalışma sistematiği içerisinde yürütülmesinde uygulamaya yönelik çalışma usul ve esasları ile görev tanımlarının hazırlanmasının faydalı olacağını belirttikleri görülmektedir. Alan yazında da mentorluk uygulamalarının başarısında görev tanımlarının belirlenerek danışmanlardan beklentilerin, bu kişilerin görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde ortaya konmasının sürecin önemli bir bileşeni olduğu görülmektedir (Ereş, 2009; Husband & Jacobs, 2009; Kartal, 2012).

Danışman üyelerin gelişmelerinin desteklenmesi ve bu kapsamda üyeleri bilgilendirme faaliyetleri düzenlenmesi ve danışman eşleştirmesinde alan uzmanlıklarına dikkat



edilmesi gelişmeye açık bir yön olarak katılımcılar tarafından belirtilen önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Husband ve Jacobs (2009) çeşitli araştırmalarda mentor-danışan eşleşmelerinin iyi yapılmasının ve mentorların uygulama öncesi eğitim almalarının uygulamanın başarısını olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır. Aslan ve Öcal (2012), yabancı diller eğitimi alanında görev yapan akademik personel ile yaptıkları araştırmada mentorların eğitim almamasının ve çalışmalara katılımın sürekli gönüllülük esasına göre olmasını uygulama ile ilgili olumsuz değerlendirmeleri açıklamak üzere kullanmakta ve mentorlara program öncesi eğitim verilmesi önerisinde bulunmaktadır. Benzer şekilde Allen ve arkadaşları (2006) mentorlara programın hedefleri konusunda eğitim vermenin uygulamanın etkisini artıracağını belirtmektedir.

Bean ve arkadaşları (2014) mentorların danışanların örgüt kültürünü benimsemelerinde önemli katkıları olduğunu ortaya koyan araştırmaları bulunmaktadır (Akt. Çamveren & Vatan, 2018). Yıldırım ve Şerefhanoglu da (2014) öğretmenlerle yaptıkları bir araştırmada kurum kültürünün öğretmenler tarafından benimsenmesinde okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının önem arz ettiğini ortaya koymuşlardır. Kalitenin, kurum kültürünün bir parçası haline dönüştürülmesinde ve kalite kültürünün sürekliliği açısından danışman üye uygulamasının katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları Danışman Üye uygulamasının özellikle kurum genelinde kalite konusundaki bilgi düzeyinin ve farkındalığın artmasına önemli katkıları olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında bu iki konu kadar yüksek düzeyde olmasa da birimlerde kalite çalışmalarının sahiplenilmesi, bu konuda motivasyonun artırılmasına da olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte uygulamanın bu iki konudaki katkılarının biraz daha artırılmaya ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcılar açısından toplantıların sıklığının artırılması, danışman üyelere göreve başlamadan önce bilgilendirme faaliyetleri düzenlenmesi, çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi, danışman üyelerle birimler arasındaki iletişimin artırılması konularında iyileştirmelerin sağlanması ile kalite kültürünün kurumda oluşturulması ve yaygınlaştırılması için destekleyici bir uygulama olduğu düşünülmektedir.

## Extended Abstract

### Mentorship in Quality Management Systems: Gazi University Quality Commission Advisory Member Application/Practice

In the 1980s, quality assurance practices gained significance in Japan through their contributions to the manufacturing sector and soon became effective in the service sector as well. The global increase in demand for higher education, the rapid rise in student numbers, and the subsequent increase in the number of higher education institutions have led policymakers to place greater emphasis on the concept of quality assurance.

#### Literature Review

The concept of quality assurance became increasingly prominent in higher education after the 2000s, especially following Türkiye's participation in the Bologna Process. This integration led Turkish higher education institutions to adopt more structured and comprehensive quality assurance approaches. Quality assurance in this context is defined as all auditing, evaluation, and review activities aimed at ensuring services meet stakeholders' minimum needs and build institutional trust (Mencet & Akar, 2022).

Until the early 2000s, Türkiye's approach to quality in higher education was largely audit-based. A significant shift occurred with the 2005 introduction of the Regulation on Academic Assessment and Quality Improvement in Higher Education Institutions by the Council of Higher Education (YÖK), which led to the establishment of YÖDEK. This process gained further momentum in 2015 with the creation of the Higher Education Quality Council (YÖKAK), marking a turning point in institutional quality management (Taştan, 2021).

The success of quality assurance initiatives depends on their internalization and institutionalization—transforming them into a cultural practice (Özer et al., 2011). Mentorship has been identified as a key mechanism to support this transformation. Initially seen as a source of emotional support (Levinson et al., 1986), mentoring has evolved to include professional guidance and development (Armstrong, 1991; Ereş, 2009).

In line with this perspective, Gazi University implemented the “advisory member” model in 2021. This initiative involves experienced Quality Commission members mentoring academic units in conducting internal evaluation and quality assurance processes. This study aims to evaluate the effectiveness of this practice in enhancing knowledge, awareness, and motivation in academic units, based on feedback from unit administrators and advisory members.

#### Method

The research was designed using a mixed-method approach with an embedded design. A data collection tool consisting of a 5-point Likert scale and open-ended questions was developed to assess the contributions of the advisory member practice. The content validity of the tool was ensured through expert opinions from quality commission members and assessment-evaluation specialists. Data were analyzed using frequency and percentage distributions for quantitative items, and content analysis for qualitative responses.

#### Findings

When asked about the contribution of the advisory member practice to increasing knowledge levels about quality, 97% of academic unit administrators and Quality Commission members indicated that the practice had a positive impact. Regarding the role of the practice in fostering ownership of quality efforts within the unit, 84% agreed with the statement, while 12% were undecided and 4% disagreed. Additionally, 82% stated that the practice enhanced motivation. In terms of contributing to the preparation of internal evaluation reports, 80% of participants noted a positive impact, while 20% remained undecided. The practice was evaluated positively by 84% of participants in supporting improvement efforts within the unit. Regarding raising awareness about institutional accreditation, 86% of respondents stated that the practice had a positive effect, and 88% agreed that it contributed to increasing the unit's knowledge level about the Institutional Accreditation Program. When asked whether the practice provided guidance during preparation for the Institutional Accreditation Program, 86% agreed.

Responses to the final question — “What are the areas of improvement for the advisory member practice?” — were grouped under three main themes. The first theme, “Evaluations Related to the Practice,” included suggestions regarding the frequency of meetings and the establishment of a more systematic organizational approach. The second theme, “Evaluations Related to Advisory Membership,” highlighted suggestions about better matching between advisors and units and support for advisor development and motivation. The third theme, “Evaluations Related to Communication,” included suggestions regarding communication between management and units, improving communication with units, and the content of communication.



## Discussion and Recommendations

When evaluated in the light of existing literature, the results of the study show that while few studies have directly examined the relationship between the spread of quality and advisory practices, those that do highlight the importance of mentorship in enhancing organizational effectiveness and spreading quality culture. Erturgut (2015) emphasizes that one of the key components of Total Quality Management is the regular training of staff. Similarly, Koyuncuoğlu (2020) argues that quality awareness should be increased among all employees, especially academic staff.

Işık and Beykoz (2018) also state that the key point of quality assurance systems is that quality efforts must be embraced both by upper management and lower-level units. The annual Higher Education Evaluation and Quality Assurance Status Reports published by YÖKAK reveal that the inability to spread quality culture to sub-units remains an area for improvement in higher education institutions in Türkiye (YÖKAK, 2022; YÖKAK, 2023). Study results show that advisory members significantly contribute to the ownership of quality activities at the unit level, as well as to increasing knowledge and awareness.

Williams (2016) states that spreading quality means the continuous improvement of quality within the institution. Similarly, various researchers emphasize continuous improvement through employee participation as one of the core elements of Total Quality Management (Erturgut, 2015; Özkan, 2019). This study also reveals that the advisory member practice contributes to improvement efforts—a critical component of quality assurance.

In conclusion, the results demonstrate that the advisory member practice significantly contributes to increasing knowledge and awareness about quality at the institutional level. Although the practice's contributions to ownership and motivation are not as strong as those in knowledge and awareness, they are still positive. Improvements in meeting frequency, provision of orientation activities for advisory members, definition of working principles, and strengthening communication between advisory members and units are expected to further support the spread of a quality culture throughout the institution.

## Kaynakça

- Allen, T. D., Eby, L. T. & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviours and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567-578. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.567>
- Aslan, B. & Öcal, S. D. (2012). A case study on mentoring in a teacher development program. *Journal of Education and Future*, 2, 31-48. [https://www.researchgate.net/publication/284169961\\_A\\_Case\\_Study\\_on\\_Mentoring\\_in\\_a\\_Teacher\\_Development\\_Program](https://www.researchgate.net/publication/284169961_A_Case_Study_on_Mentoring_in_a_Teacher_Development_Program)
- Ayvaz, B., Kuşakçı, A. O. & Borat, O. (2016). Kalite güvencesi ve akreditasyon süreçleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Mübendistik Fakültesi Endüstriyel Araştırma ve Gelişim Dergisi*, 1(1), 53-60. <https://ww4.ticaret.edu.tr/enm/wp-content/uploads/sites/84/2016/06/6-Kalite-GC3%BCvencesi-ve-Akreditasyon-Berk-Ayvaz-Ali-Osman-Ku-C5%9Fak-C3%A7% C4%B1-O%C4%9Fuz-Borat.pdf>
- Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2024). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (35. Baskı). Pegem Akademi.
- Çamveren, H. & Vatan, F. (2018). Yükseköğretimde mentorluk yetkinliği ve faydaları. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 15(4), 256-261. <https://doi.org/10.5222/HEAD.2018.256>
- Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentorluk. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 157-165. [https://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sobedergi/file/003/03%20\(10\).pdf](https://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sobedergi/file/003/03%20(10).pdf)
- Ertugut, R. (2015). *Kalite uygulamaları ve dönüşümcü yönetim* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gülşen, C. (2019). Okul yönetiminde mentorluk. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 367-385. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2154462>
- Husband, P. & Jacobs, P. A. (2009). Peer mentoring in higher education: A review of the current literature and recommendations for implementation of mentoring schemes. *The Plymouth Student Scientist*, 2(1), 228-241. <https://pearl.plymouth.ac.uk/handle/10026.1/13865>
- İlhan, M. (2021). Araştırmaların sınıflandırılması. B. Çetin, M. İlhan ve M. G. Şahin (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri: Temel kavramlar, ilkeler ve süreçler* (s. 101-129) içinde. Pegem Akademi.
- İşık, S. & Beykoz, S. Y. (2018). Türk yükseköğretiminde yeni bir arayış: Kalite güvence sistemi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 7-22. [iibfdkastamonu.339245](https://doi.org/10.1501/İİBFDKASTAMONU.339245)
- Kartal, N. (2012). Danışmanlık üzerine. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(4), 139-155. <https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/Dergiler>
- Koyuncuoğlu, Ö. (2020). Yükseköğretimde kalite kültürü. *International Journal of Disciplines Economics and Administrative Sciences Studies*, 6(18), 348-355. <http://dx.doi.org/10.26728/ideas.283>
- Mencet, D. S. & Akar, N. (2022). Kalite aktörlerinin yükseköğretimde sürdürülebilir kaliteye ilişkin görüşleri üzerine bir durum çalışması. *Erciyes Akademi*, 36(1), 103-123. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1030275>
- Özer, M., Gür, B. S. & Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59-65. [10.5961/jhes.2011.009](https://doi.org/10.5961/jhes.2011.009)
- Özkan, A. (2019). *Toplam kalite yönetiminin kamu kesiminde uygulanabilirliği*. Pegem Akademi.
- Taştan, K. (2021). *Yükseköğretimde kalite uygulamalarının yayılımının yeni kurumsal kurum çerçevesinde değerlendirilmesi* [Doktora tezi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>. (675126)
- Tezsürücü, D. & Bursalıoğlu, S. A. (2013). Yükseköğretimde değişim: Kalite arayışları. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 97-108. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/107788>
- Williams, J. (2016). Quality assurance and quality enhancement: Is there a relationship? *Quality in Higher Education*, 22(2), 97-102. <https://doi.org/10.1080/13538322.2016.1227207>
- Yıldırım, B. & Şerefhanoglu, O. (2014). Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(4), 419-432. <http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2014.9.4.1C0628>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yorke, M. (2000). Developing a quality culture in higher education. *Tertiary Education and Management*, 6, 19-36. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1009689306110>
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2022). *2021 yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi durum raporu*. [https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site\\_Activity\\_Reports/DurumRaporu2021.pdf](https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_Activity_Reports/DurumRaporu2021.pdf)
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2023). *2022 yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi durum raporu*. [https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site\\_Activity\\_Reports/Durum\\_Raporu\\_2022.pdf](https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_Activity_Reports/Durum_Raporu_2022.pdf)

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.

**Yayıncı Notu:** Yayıncı kuruluş olarak Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. TÜBA, yayınlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / *Publisher's Note: The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher; nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Turkish Academy of Sciences (TÜBA). Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). TÜBA remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.*