

Sürdürülebilir Kalite Güvencesi için SistematiK Bir Sürekli İyileştirme Aracı: Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı

A Systematic Continuous Improvement Tool for Sustainable Quality Assurance: Gazi University Quality Improvement Plan

Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar^{1*} , Ramazan Bayındır² 

¹Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, Ankara, Türkiye

²Gazi Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü, Ankara, Türkiye

Özet: Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilir kalite güvencesi çalışmalarında sistematik iyileştirme aracı olarak örnek uygulama olma potansiyeli taşıyan Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planının (GÜ-KİP) hazırlık, güncelleme ve izleme süreçlerinin incelenmesi ve bu sayede Türk yükseköğretim sisteminde planlı iyileştirme süreçlerinin yaygınlaştırılmasının desteklenmesidir. Nitel bir desenle tekli durum çalışması stratejisi ile yürütülen bu çalışmada, Kurumun güçlü yönlerini sürdürülebilir kılmak, gelişmeye açık alanları belirleyerek bu alanlarda ilan edilmiş faaliyetlerle iyileştirmeler yapmak ve tüm süreci kanıtlanabilir bir şekilde raporlamayı amaçlamak üzere 2021 yılından bu yana kullanılmakta olan GÜ-KİP incelenmiştir. Kurumsal değerlendirme raporları, paydaş anketleri, iç ve dış paydaş görüşleri gibi zengin kaynaklarla geliştirilen, sorumlusu ve takvimi belirlenmiş iyileştirme faaliyetlerinin sistematik uygulama ve izleme mekanizmalarını geliştiren Planın, kurum genelinde uygulanması ve izleme sonuçlarının raporlanması sayesinde PUKÖ çevrimlerinin kapatılması güvence altına alınmaktadır. GÜ-KİP süreçlerinin kapsamlı bir şekilde ele alındığı bu çalışmada YÖKAK öncülüğünde kalite iyileştirme planlarının yaygınlaştırılması, bu amaçla ulusal düzeyde rehber belgelerin hazırlanması ve uygulanmasını destekleyecek eğitim programlarının geliştirilmesi önerilmektedir. Kurumsal akreditasyon ve program akreditasyonunun stratejik öncelikler içine girdiği Türk yükseköğretim sisteminde, Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı benzeri sistematik iyileştirme araçların yaygınlaştırılması, hem üniversitelerin kurumsal kalite güvencesi çalışmalarını destekleyecek hem de Kaizen felsefesinin içselleştirilmesiyle gelecek nesiller için sürekli gelişen kurumlarda eğitim alma olanağı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kalite iyileştirme planı, Sürekli iyileştirme, Sürdürülebilir kalite güvencesi, Kurumsal akreditasyon, Yükseköğretimde kalite

Abstract: This study examines the preparation, updating, and monitoring processes of the Gazi University Quality Improvement Plan (GU-KIP), which has the potential to serve as a model practice in sustainable quality assurance efforts and thereby support the dissemination of planned improvement processes within the Turkish higher education system. Conducted as a qualitative single case study, this research focuses on GU-KIP, which has been implemented since 2021 to sustain the institution's strengths, identify areas for development, implement improvements through declared actions, and report the entire process in a verifiable manner. Developed with robust foundations such as institutional self-assessment reports, stakeholder surveys, and internal and external stakeholder feedback, the plan defines responsible parties and timelines for each improvement activity. It enhances systematic implementation and monitoring mechanisms, ensuring the closure of PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycles through institution-wide application and reporting of monitoring results. This study, which thoroughly addresses GU-KIP processes, recommends the widespread adoption of quality improvement plans under the leadership of the Turkish Higher Education Quality Council (THEQC), the preparation of national-level guiding documents for this purpose, and the development of training programs to support their implementation. In the Turkish higher education system, where institutional and program accreditation have become strategic priorities, the dissemination of systematic improvement tools such as GU-KIP will both support universities' institutional quality assurance efforts and provide future generations with the opportunity to study in continuously developing institutions through the internalization of the Kaizen philosophy.

Keywords: Quality improvement plan, Continuous improvement, Sustainable quality assurance, Institutional accreditation, Quality in higher education

* İletişim Yazarı / Corresponding author.
✉ nurguld@gazi.edu.tr

Geliş Tarihi / Received Date: 01.03.2025
Revizyon Talebi Tarihi / Revision Request Date: 10.05.2025
Son Revizyonun Geliş Tarihi / Last Revised Version Received Date: 13.05.2025
Revizyon Sonrası Kabul Tarihi / Accepted After Revision Date: 22.05.2025



1. Giriş

Sürdürülebilir kalite güvencesi, bir organizasyonun ürün veya hizmetlerini sürekli olarak yüksek kalitede sunabilmesini ve bu kalite standardını uzun vadeli olarak koruyabilmesini sağlamak için uyguladığı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, birçok farklı sektörde ve iş alanında önemli bir rol oynamaktadır. Hem paydaş memnuniyetini hem de organizasyonların uzun vadeli başarısını desteklemek amacıyla tasarlanan sürdürülebilir kalite güvencesi, kalite standartlarını belirlemenin, sürekli olarak iyileştirmenin ve kalite kontrolünün birleşimini içerir (Almuhaideb ve Saeed, 2020). Süreç, organizasyonun belirli bir ürün veya hizmet için, katılımcı beklentilerini ve endüstri normlarını yansıtan kalite standartlarını belirlemesiyle başlar. Ardından organizasyon bu standartları sürekli olarak izler ve değerlendirir. Bu izleme süreci, ürün veya hizmetin üretim veya sunum aşamasında kalite sorunlarını tespit etmeye yardımcı olur (Gamage vd., 2020). Sürdürülebilir kalite güvencesinin bir diğer önemli bileşeni sürekli iyileştirmedir. Birçok örgüt, paydaş beklentilerini karşılamada çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Çoğu zaman bu beklentiler kalite standartlarına yansıtılsa da süreçlerde eksiklikler görülebilir ya da uygulama aşamasında sorunlar yaşanabilir. Özellikle sürdürülebilir kalite güvencesi sağlamak, örgütlerin karşılaştığı temel sorunlardan biridir. Bu bağlamda kurumların sistematiK problemleri çözerek ve operasyonel süreçlerini sürekli iyileştirerek kalite güvence hedeflerine ulaşmaları büyük önem taşımaktadır. Verimliliği artırmak, hataları azaltmak ve kaliteyi artırmak için yürütülen sürekli iyileştirme, organizasyonun daha sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olur (Abbas, 2020). Sürdürülebilir kalite güvencesi, organizasyonların kaliteyi sadece bir kısa vadeli hedef olarak görmek yerine uzun vadeli başarı için de bir strateji olarak ele almasını sağlar. Bu yaklaşım, memnuniyeti artırırken organizasyonun maliyetleri azaltmasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir. Dolayısıyla sürdürülebilir kalite güvencesi, modern iş dünyasında hemen her sektörde organizasyonların başarısını belirlemede kritik bir rol oynar.

Yükseköğretimde sürdürülebilir kalite güvencesi, üniversitelerin eğitim kalitesini koruma ve iyileştirme süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kavram, özellikle Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturmayı amaçlayan ve 2001 yılında Türkiye'nin de dâhil olduğu Bologna Süreci ile büyük bir ivme kazanmıştır (YÖK Kalite Güvencesi, 2025). Bologna Süreci, yükseköğretimde ortak bir kalite güvencesi standardı belirlemeyi, uluslararası standartlara uyum sağlamayı ve diplomaların denkliğini kolaylaştırmayı hedeflemektedir (European Union, 2024). Kalite güvencesi sistemi, bir organizasyonun belirli standartlara uygunluğunu sürekli

olarak izleyen ve değerlendiren bir yönetim yaklaşımıdır (Benz-Camino vd., 2022). Bu sistem, kurumların hedeflerine ulaşmalarını sağlayarak kaliteyi artırmalarına yardımcı olur. İlk olarak 1970'lerde endüstride ortaya çıkan kalite güvencesi, 1980'li yıllardan itibaren yükseköğretim kurumlarında da önem kazanmaya başlamıştır (Khuram vd., 2023). Artan öğrenci sayısı ve teknolojik gelişmeler, yükseköğretim kurumlarının kalite standartlarını yükseltmesini zorunlu hale getirmiştir.

Kalite güvencesi kavramı, endüstriyel sektördeki kalite yönetim sistemlerinin yükseköğretim sektörüne uyarlanmasıyla gelişmiştir (Asiyai, 2020). Özellikle Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversitelerin performansını ölçmek amacıyla akreditasyon, öz değerlendirme ve dış değerlendirme gibi mekanizmalar geliştirilmiştir (Komotar, 2020). Bu uygulamalar, yükseköğretim kurumlarının eğitim kalitesini artırmayı ve öğrenci memnuniyetini yükseltmeyi hedeflemiştir. 1990'ların başında kalite güvencesi kavramı uluslararası alanda kabul görmeye başlamış, Avrupa Birliği'nin Bologna Süreci, kalite güvencesi mekanizmalarının yükseköğretim sektöründe kullanılmasını teşvik etmiştir (Grek ve Russell, 2023). Bu süreçte, Avrupa Kalite Güvencesi Standartları ve Prensipleri belgesi oluşturulmuş ve uluslararası bir standart belirlenmiştir. Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi için Standartlar, yükseköğretim kurumlarının eğitim kalitesini artırmalarını, araştırma faaliyetlerini geliştirmelerini ve öğrenci hizmetlerini iyileştirmelerini hedeflemektedir (European Network for Quality Assurance in Higher Education - ENQA vd., 2015).

Türkiye'de kalite güvencesinin ortaya çıkışında birkaç önemli gelişme bulunmaktadır. Bunlar arasında Bologna Süreci'ne katılım (2001), 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerine stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmesi (2003), Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği'nin yayınlanması (2005) ve Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun (YÖDEK) kurulması (2005) sayılabilir. 2015 yılından bu yana Türk yükseköğretim kurumlarının eğitim öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerini ulusal ve uluslararası standartlara göre değerlendiren kurum, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)'dur. İç ve dış kalite güvencesi süreçlerini yürüten, akreditasyon faaliyetlerini koordine eden, bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesini sağlayan YÖKAK, idari ve mali özerkliğe sahip olup kamu tüzel kişiliği ve özel bütçesiyle faaliyet göstermektedir (Yükseköğretim Kalite Kurulu, 2024). Yükseköğretim Kurulu (YÖK) da üniversitelerde kalite güvencesi uygulamalarının benimsenmesini teş-

vik etmekte ve bu süreçlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için çeşitli düzenlemeler yapmaktadır. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun ilgili hükümlerinin yanı sıra Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği, 23.11.2018 tarih ve 30604 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Sürdürülebilir kalite güvencesi, üniversitelerin sadece ulusal değil, aynı zamanda uluslararası alanda rekabet gücünü artırmakta ve öğrencilere dünya standartlarında eğitim sunulmasını sağlamaktadır. Uluslararası bağlamda, üniversitelerin; akademik değerlendirme ve kalite geliştirme, stratejik planlama, kurumsal değerlendirme ve periyodik iyileştirme ile izleme süreçlerini takip etmesi gerekmektedir (ENQA, 2015). Sürdürülebilir kalite güvencesi, üniversitelerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet gücünü artırmakta, öğrencilere dünya standartlarında eğitim sunulmasını sağlamaktadır. Ancak bu süreçte bazı zorluklar da bulunmaktadır. Üniversiteler, eğitim programlarının güncellenmesi, öğretim yöntemlerinin yenilenmesi ve akademik hizmetlerin sürekli geliştirilmesi gibi alanlarda karşılaştıkları finansal ve yapısal zorluklarla mücadele etmektedir. Bununla birlikte Bologna Süreci'nin getirdiği standartlarla uyum sağlamak, mezunların iş piyasasında rekabet edebilirliğini artırmakta ve işverenlerin diplomaların uluslararası denkliğine olan güvenini güçlendirmektedir. Bu nedenle sürdürülebilir kalite güvencesi, yükseköğretim kurumlarının hem yerel hem de küresel düzeyde itibarını ve etkinliğini artıran uzun vadeli bir strateji olarak önem kazanmaktadır (Lucander ve Christersson, 2020). Yükseköğretimde kalite güvencesi, kurumların akrediteasyon süreçlerinden başarıyla geçmelerine yardımcı olurken kurumların ulusal ve uluslararası düzeyde tanınmasını sağlayarak hem öğrenci hem de personel için fırsat ve iş birliği olanakları yaratır (Kumar vd., 2020). Kalite güvencesi, araştırma ve inovasyon faaliyetlerini de teşvik eder. Yüksek standartlarda bir eğitim ve araştırma ortamı, akademik personelin ve öğrencilerin yenilikçi fikirler geliştirmelerine, araştırmalara katılmalarına ve yeni bilgiler üretmelerine olanak tanıyarak bilimsel ilerleme ve toplumsal gelişmeye katkı sunar (Beerkens, 2018). Bu anlamda Türk yükseköğretimindeki misyon farklılaşması yaklaşımını da destekler. Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı, üniversitelerin tek tip yapıdan uzaklaşarak bölgesel kalkınmaya katkı sunacak şekilde kendi güçlü yönleri doğrultusunda odaklanmalarını ve ihtisaslaşmalarını teşvik eden bir yükseköğretim politikasıdır (YÖK, 2025). Bu yaklaşım, kalite güvencesi süreçlerine katkı sağlayarak üniversitelerin özgün misyonlarını netleştirmelerine, performanslarını daha anlamlı göstergelerle izlemelerine ve toplumsal etkilerini kurumsal hedeflerle uyumlu şekilde değerlendirmelerine olanak tanır.

Yükseköğretim kurumları, toplumun sorumluluklarının gereği olarak toplumsal ve küresel ihtiyaçlara duyarlı, etik değerlere saygılı, çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyen ve bu sayede öğrencilerinin sorumlu ve bilinçli bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunur (Camilleri, 2020). Kalite güvencesi sisteminin kurumun tüm paydaşları tarafından içselleştirildiği ve sürdürülebilir kılındığı bir eğitim ve öğretim ortamında yetişen genç nesiller, şüphesiz ki ulusal kalkınma hedeflerine de üst düzeyde katkı sağlayabilecektir.

Yükseköğretim alanında sürdürülebilir bir kalite güvencesi, günümüz eğitim dünyasının en önemli ihtiyaçlarından biridir. Kalite güvencesi, öğrencilerin aldıkları eğitimin kalitesini, üniversitelerin araştırma ve yenilik kapasitesini ve mezunların iş piyasasındaki rekabetçiliğini doğrudan etkiler. Bu bağlamda sürekli ve sistematik iyileştirme sağlayan bir araç olarak kalite iyileştirme planının ele alınması, yükseköğretim kurumlarının bu hedeflere ulaşmasında kritik bir rol oynar.

Stratejik öneme sahip kalite iyileştirme planları, üniversitelerin eğitim kalitesini koruma ve sürekli iyileştirme hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bir yol haritası sunar. Kalite iyileştirme planı, mevcut performansın değerlendirilmesi, iyileştirme alanlarının belirlenmesi, bu alanlarda ulaşılabilecek hedeflerin tanımlanması ve bu hedeflere yönelik eylemlerin planlanması süreçlerini içerir (Simpson vd., 2022). Üniversiteler, bu planlar sayesinde ulusal ve uluslararası standartlarla uyumlu bir kalite kültürünü sürdürülebilir hale getirir. Kalite iyileştirme planları, aynı zamanda üniversitelerin akademik ve idari süreçlerinde iyileştirme fırsatlarını ortaya koyarak öğrencilere sunulan hizmetlerin kalitesini artırmayı ve eğitimde sürekli gelişimi desteklemeyi amaçlar (T. A. Shah vd., 2024). Üniversiteler açısından bu planların etkin bir şekilde uygulanması, kurumların rekabet gücünü ve itibarını artırmanın yanı sıra öğrenci deneyimlerini de doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur (Carroll vd., 2022). Bu çalışmada, sürdürülebilir kalite güvencesi sistemlerinde kalite iyileştirme planlarının rolünü incelemek amaçlanmaktadır.

Türkiye'de kalite iyileştirme planlarının farklı yükseköğretim kurumlarında uygulandığı bilinmektedir (Anadolu Üniversitesi, 2022; Atatürk Üniversitesi, 2020; Bolu Abant Baysal Üniversitesi, 2024; Gazi Üniversitesi, 2023; Giresun Üniversitesi, 2020; Mersin Üniversitesi, 2020; Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2023; Süleyman Demirel Üniversitesi, 2023). Bu çalışmada, Gazi Üniversitesi tarafından 2021 yılında uygulanmaya alınan ve düzenli olarak geliştirilen Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı (GÜ-KİP) örnek olay inceleme- siyle değerlendirilecektir. GÜ-KİP, üniversitenin kalite

güvencesi hedeflerine ulaşmada izlediği sistematik bir sürekli iyileştirme aracı olarak kalite iyileştirme planlarının sürdürülebilir kalite güvencesine olan katkılarını değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Bu çalışmada, kalite iyileştirme planlarının yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilir kaliteyi sağlama süreçlerine katkı sağlama potansiyeli detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Paydaş katılımıyla sistematik izleme ve iyileştirmeyi güvence altına alan bu mekanizma, izleme raporlarıyla Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al (PUKÖ) çevrimlerinin kapatıldığını belgelemesi sayesinde ilgili alt ölçütlerde YÖKAK Dereceli Değerlendirme (RUBRİK) Anahtarında 4 olgunluk düzeyine ulaşıldığının Kurum adına kanıtı olma özelliğini de taşır. Dolayısıyla kurumsal akreditasyonun bir tercihten ziyade zorunluluk olduğu Türk yükseköğretim sisteminde kalite iyileştirme planlarının yaygınlaştırılması, hem üniversitelerin kalite güvencesi ve akreditasyon çalışmalarını destekleyecek hem de yönetim becerileri, kurumsal performans ve işyeri kültürünü geliştiren bir Japon felsefesi ve sürekli iyileştirme uygulaması olan Kaizen öğretisinin içselleştirilerek gençler için sürekli gelişen kurumlarda eğitim alma olanağı yaratacaktır (Kregel, 2019).

2. Kavramsal Arka Plan

Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve topluma hizmet misyonlarını gerçekleştirmesi, kalite güvencesi sistemiyle desteklenir. Bu sistem, akademik ve idari hizmetlerin kalitesini artırarak kurumların topluma ve bilim dünyasına katkısını sürekli iyileştirmeyi hedeflemektedir. Öğrenci başarısını, mezun istihdamını ve araştırma çıktılarının etkisini güçlendirmede stratejik bir öneme sahiptir (Hou vd., 2020; Seyfried ve Pohlenz, 2018). Kalite güvencesi sistemleri, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilirliği artırırken eğitim ve araştırma süreçlerinin sürekli izlenmesini ve iyileştirilmesini sağlar. Türkiye’de Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), kalite güvence süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için rehberlik sağlamakta ve kurumların sürdürülebilir gelişimine katkıda bulunmaktadır (Uludağ vd., 2021).

Sürekli iyileştirme, organizasyon süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, mevcut durumun sürekli değerlendirilmesini ve iyileştirilmesi gereken alanların belirlenmesini sağlar. Böylece, paydaş memnuniyetini artırmak üzere düzeltici eylemler devreye alınır (Akpınar ve Hatunoğlu, 2021; Ershadi vd., 2019). Kalite güvencesinin temel ilkelerinden olan sistematik iyileştirme, iyileştirme çabalarının planlı ve yöntemsel bir şekilde yürütülmesini ifade eder. Bu süreç, sorunların kök nedenlerinin analizini ve çözüm stratejilerinin geliştirilmesini içerir (Fukuda, 2018). Kurumsal akreditasyon süreçlerinde iyileştirme

çabalarının sürdürülebilirliğini sağlamak için ölçülebilir hedefler belirlenmekte ve ilerleme düzenli olarak değerlendirilmektedir (Taşcı ve Lapçın, 2023).

Sürekli iyileştirme yaklaşımı, sürekli öğrenme kültürünün bir parçasıdır ve organizasyon genelinde çalışanların katılımını gerektirir. Çalışanların yeni beceriler kazanmasını ve değişen koşullara hızla uyum sağlamasını destekler. Böylece organizasyonun genel performansı ve rekabetçiliği artar. Sürekli iyileştirme; Yalın Yönetim, Altı Sigma, Toplam Kalite Yönetimi ve PUKÖ döngüsü gibi çeşitli kalite yönetim sistemleri ve araçlarıyla desteklenir (Arifin vd., 2022; Costa vd., 2018; Oliveira vd., 2017). Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında PUKÖ döngüsü, kalite güvencesi ve akreditasyon çalışmalarında etkili bir araç olarak kullanılmaktadır (Yılmaz vd., 2023). İyileştirme çabalarının etkinliği ölçüm ve değerlendirme çalışmaları ile izlenir. Bu sayede gelecekteki iyileştirme stratejileri belirlenir. Bu yaklaşım, organizasyonların rekabet avantajını artırırken paydaş memnuniyetini güçlendirir. Ayrıca sürekli gelişim kültürünü teşvik ederek operasyonel verimliliği artırır ve inovasyonu destekler.

2.1. Bologna Süreci ve Türkiye’de Kalite Güvencesi

Bologna Süreci, Avrupa Yükseköğretim Alanı’nın oluşturulmasını hedefleyen ve yükseköğretimde kalite güvencesini artırmayı amaçlayan bir reform hareketidir. Sürecin temel ilkeleri, öğrenci ve personel hareketliliğini artırmak, mezunların uluslararası düzeyde istihdam edilebilirliğini kolaylaştırmak ve Avrupa ülkeleri arasında yükseköğretimde karşılaştırılabilirliği sağlamaktır (Hamutoğlu vd., 2022). Bu kapsamda, modüler programlar, yeterlilikler çerçevesi, kredilendirme sistemleri (ECTS) ve kalite güvencesine yönelik rehber ilkeler geliştirilmiştir (Yöntem ve Mazman, 2023).

Türkiye, Bologna Süreci’ne 2001 yılında katılmış ve Avrupa Yükseköğretim Alanı’na entegrasyonunu sağlamak için önemli adımlar atmıştır. Bu süreçte yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesine ilişkin mevzuat altyapısı güçlendirilmiştir. 2015 yılında yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” ile kurumların kalite güvencesi sistemlerini oluşturma zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ), Bologna Süreci’nin ulusal düzeyde uygulanmasını destekleyen önemli bir araçtır (Özçiçek ve Karaca, 2019).

YÖKAK, Türkiye’deki kalite güvencesi süreçlerinin yürütülmesinde merkezi bir role sahiptir (Pelin vd., 2022). YÖKAK, yükseköğretim kurumlarının iç ve dış değerlendirme süreçlerini yönetmekte, akreditasyon çalışmalarını teşvik etmekte ve kalite güvencesi konusunda rehberlik

sağlamaktadır. Ayrıca YÖKAK öğrenci katılımını artırmak amacıyla öğrenci komisyonları kurmuş ve bu komisyonlar aracılığıyla kalite güvencesi çalışmalarına öğrencilerin aktif katılımını sağlamıştır (Uludağ vd., 2021).

Akreditasyon ve öz değerlendirme süreçleri, kalite güvencesi sisteminin temel unsurlarıdır. Türkiye'deki yükseköğretim kurumları, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra toplumsal katkı ve idari süreçlerini de kapsayan öz değerlendirme raporları hazırlamakta ve bu raporlar üzerinden dış değerlendirme süreçlerine tâbi tutulmaktadır. Akreditasyon süreçleri, kurumların ulusal ve uluslararası düzeyde kalite standartlarına uygunluğunu değerlendiren önemli bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

Bologna Süreci'nin Türkiye'deki uygulanması, yükseköğretim kurumlarının uluslararası rekabet gücünü artırmış, kalite güvencesi sistemlerinin yapılandırılmasını sağlamış ve eğitimde sürdürülebilirliği teşvik etmiştir. Bu süreç, aynı zamanda öğrencilerin ve akademisyenlerin uluslararası hareketliliğini kolaylaştırarak Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın temel hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmuştur. Bologna Süreci'nin getirdiği reformlar, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi sistemlerinin temel yapı taşlarını oluşturmuş ve sürdürülebilir bir gelişim anlayışının benimsenmesini sağlamıştır. Bu kazanımlar, yalnızca kalite standartlarının benimsenmesiyle sınırlı kalmamış, aynı zamanda kurumların stratejik yönetim kapasitelerini artırarak daha etkili ve uzun vadeli hedefler belirlemelerine de zemin hazırlamıştır.

2.2. Yönetim ve Strateji

Yönetim ve strateji, yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi süreçlerinin başarıyla uygulanmasında temel bir role sahiptir. Kurumsal stratejik planlama, kalite güvencesi sistemlerinin etkin bir şekilde entegre edilmesini sağlayarak uzun vadeli hedeflere ulaşmada yol gösterici bir araç sunar. Bu süreçte kurumların misyon, vizyon ve değerleri doğrultusunda belirlenen stratejik hedefler, kalite güvencesi mekanizmalarıyla desteklenir ve sürdürülebilir bir gelişim sağlanır (Özer vd., 2011; Sipahi Mencet ve Akar, 2022).

Liderlik ve yönetim ilkeleri, kalite güvencesinin temel yapı taşlarıdır. Etkili bir liderlik, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli stratejilerin belirlenmesini ve paydaş katılımının sağlanmasını destekler. Yükseköğretim kurumlarında liderlik, yalnızca akademik başarıyı artırmayı değil, aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik ve kapsayıcılık gibi değerleri teşvik etmeyi de içerir. Yönetişim ise kurumsal karar alma süreçlerini yapılandırarak kurum içi ve dış paydaşların etkili bir

şekilde sürece dâhil edilmesini sağlar.

Veri odaklı yönetim, stratejik karar alma süreçlerinde kritik bir öneme sahiptir. Yükseköğretim kurumları, performans göstergeleri, öğrenci memnuniyeti anketleri, mezun izleme sistemleri ve akademik başarı istatistikleri gibi verileri kullanarak kalite süreçlerini izler ve geliştirir. Türkiye'de YÖKAK tarafından geliştirilen performans göstergeleri, veri odaklı yönetimin yükseköğretim kurumlarında nasıl uygulanabileceğine dair önemli bir rehber sunmaktadır (Sabır Taştan vd., 2022). Ayrıca bu göstergeler, kurumların iç değerlendirme süreçlerinde ve stratejik planlama çalışmalarında yol gösterici bir araç olarak kullanılmaktadır (Can, 2021).

Yönetim ve strateji, yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilir bir kalite güvencesi sistemi oluşturmada kritik bir öneme sahiptir. Etkili liderlik, veri odaklı yönetim ve stratejik planlama, kurumların akademik ve idari süreçlerini geliştirirken rekabet gücünü artırarak ulusal ve uluslararası arenada başarılı bir şekilde konumlanmasını sağlar. Kurumların bu süreçleri şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda yürütmesi ise toplumsal güveni güçlendirmektedir (Özer vd., 2011). Bu sayede toplumsal güven artarken iç ve dış paydaşların aktif katılımıyla kalite güvencesi mekanizmaları daha etkili ve kapsayıcı hale gelir.

2.3. Paydaş Katılımı

Kalite güvencesi süreçlerinde paydaş katılımı, yükseköğretim kurumlarının stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar. İç paydaşlar (öğrenciler, akademik ve idari personel) ve dış paydaşlar (mezunlar, iş dünyası, akreditasyon kuruluşları, toplumsal gruplar), kurumların kalite standartlarını belirleme ve geliştirme süreçlerinde önemli katkılar sağlar. Paydaşların bu süreçlerde aktif bir şekilde yer alması, yükseköğretim sisteminin ulusal ve uluslararası alanda sürdürülebilir gelişimine önemli katkılar sunar (Özcan vd., 2022; Semerci vd., 2021).

Paydaş memnuniyeti, yükseköğretim kurumlarının sürekli iyileştirme çabalarını destekler. Öğrencilerin memnuniyeti, eğitim programlarının kalitesine ve kurumun itibarına doğrudan yansırken iş dünyasının beklentilerinin karşılanması, mezunların istihdam edilebilirliğini artırır (Karaçoban ve Yeşilpınar Uyar, 2023). Öğrenci geri bildirim anketleri hem öğretim elemanlarının performansını değerlendirmek hem de eğitim-öğretim süreçlerini iyileştirmek için etkili bir araçtır (Green vd., 2012). Bunun yanı sıra geri bildirim mekanizmalarının etkili kullanımı, kurumların güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamasına ve stratejik planlama süreçlerinde daha etkili kararlar almasına olanak tanır (Alpaydın ve Topal, 2022).

Türkiye'deki kalite güvencesi süreçleri, YÖKAK tarafından geliştirilen çeşitli mekanizmalarla desteklenmektedir. YÖKAK'ın rehberlik araçları, paydaşların kalite süreçlerine daha etkin katılımını sağlamayı hedeflerken öğrenci katılımını teşvik eden komisyonlar bu süreçlerde önemli bir platform sunmaktadır. Özellikle öğrenci memnuniyetini artırmayı hedefleyen mekanizmalar, kurumların güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi görmesine olanak tanımaktadır.

Geri bildirim mekanizmaları, paydaşların görüş ve önerilerinin kalite iyileştirme süreçlerine dâhil edilmesi için etkili bir araçtır. Bu mekanizmalar, stratejik planlama süreçlerini destekleyerek daha etkili kararların alınmasını sağlar. Araştırmalar, öğrenci memnuniyeti ile kalite iyileştirme süreçleri arasındaki güçlü ilişkiye işaret etmektedir (Alpaydın ve Topal, 2022; Can, 2021). Geri bildirim mekanizmaları, paydaşların görüş ve önerilerinin kalite iyileştirme süreçlerine dâhil edilmesi için etkili bir araçtır. Öğrencilerle yapılan anketler, akademik ve idari personelin performans değerlendirme raporları, mezun takibi ve iş dünyasından alınan geri bildirimler, bu mekanizmaların temelini oluşturur. Özellikle akreditasyon süreçlerinde dış paydaşların değerlendirmeleri ve önerileri, kalite standartlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi açısından büyük önem taşır (Elçiçeği ve Öztürk, 2022).

Paydaş katılımı, iyileştirme stratejilerini desteklerken kurumların toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesine de katkıda bulunur. Bu katılım, yükseköğretim kurumlarının şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda hareket etmesini sağlar ve toplumsal güveni artırır. Uluslararası standartların uygulanması, öğrenci memnuniyeti ve topluma hizmet faaliyetleri, paydaşların katkısıyla geliştirilen uygulamalardır (Büyükgüzel vd., 2023).

2.4. Sürdürülebilir Kalite Güvencesi

Sürdürülebilir kalite güvencesi, yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinin belirli standartlar doğrultusunda sürekli izlenmesi ve geliştirilmesi sürecini ifade eder. Bu süreç liderlik, kurumsal yönetim, öğrenci başarıları ve mezun istihdamı gibi kritik alanlarda sürekli iyileştirmeyi ve hesap verebilirliği sağlar (Taşcı ve Lapçın, 2023). Sürdürülebilir kalite güvencesi sistemleri, sadece akademik başarıyı değil, aynı zamanda kurumların çevresel ve toplumsal etkilerini de kapsayarak sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle ilişkilendirilmektedir (Yöntem ve Mazman, 2023).

Yükseköğretimde sürdürülebilirlik, Bologna Süreci ve Avrupa Standartları ve Rehberleri (ESG) gibi uluslara-

rası çerçeveler tarafından desteklenmektedir. Bologna Süreci, Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda eğitim kalitesini artırmayı ve mezunların uluslararası hareketliliğini kolaylaştırmayı hedeflemektedir (Hamutoğlu vd., 2022). ESG ise yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi süreçlerini standartlaştırarak öğrenci ve paydaşların memnuniyetini artırmayı amaçlar.

Sürekli iyileştirme kültürü, kalite güvencesinin temel taşlarından biridir. Bu kültür, paydaş katılımını ve geribildirim mekanizmalarını ön plana çıkararak kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlar. Türkiye'de YÖKAK tarafından yürütülen kurumsal değerlendirme süreçleri, kurumların stratejik hedeflerini düzenli olarak gözden geçirmesine ve iyileştirme stratejilerini hayata geçirmesine olanak tanır. Sürekli iyileştirme çabaları, Yalın Yönetim, Altı Sigma ve PUKÖ döngüsü gibi araçlarla desteklenmekte, böylece iyileştirme faaliyetleri planlı ve sistematik bir şekilde yürütülmektedir. Sürdürülebilir kalite güvencesi, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilirliği artırırken, yükseköğretim kurumlarının uzun vadeli stratejik planlarının temelini oluşturur.

2.5. Kalite Yönetim Modelleri ve Araçları

Kalite yönetim modelleri ve araçları, yükseköğretim kurumlarının sürekli iyileştirme hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynar. Bu modeller, yükseköğretim alanında akademik ve idari süreçlerin verimliliğini artırmak, öğrenci ve paydaş memnuniyetini sağlamak için sistematik bir çerçeve sunar.

Bunlardan biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm paydaşların katılımını temel alarak kurumun bütünsel bir şekilde kaliteyi artırmasını hedefleyen bir yaklaşımdır. Yükseköğretimde TKY uygulamaları, öğretim kalitesinin iyileştirilmesi, araştırma çıktılarının artırılması ve idari süreçlerin daha etkin hâle getirilmesi gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. TKY prensipleri, öğrenci memnuniyetini artırmada ve mezun istihdamını desteklemede etkilidir (Özçiçek ve Karaca, 2019). Sürekli iyileştirme stratejileri ise özellikle akademik program değerlendirmelerinde ve akreditasyon süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır.

PUKÖ döngüsü, kalite yönetiminde sürekli iyileştirme sürecinin temel araçlarından biridir. Yükseköğretim kurumlarında PUKÖ döngüsü, programların ve süreçlerin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu döngü sadece performans değerlendirmelerini değil, aynı zamanda kalite iyileştirme çabalarını planlı bir şekilde yürütmek için de kullanılmaktadır.

Altı Sigma ve Yalın Yönetim yaklaşımları, yükseköğ-

retim kurumlarında süreçlerin verimliliğini artırmak ve hataları en aza indirmek için uygulanmaktadır. Altı Sigma, istatistiksel analizlerle süreçlerin iyileştirilmesini sağlarken Yalın Yönetim gereksiz adımları ortadan kaldırarak kaynak kullanımını optimize eder (Topçu vd., 2018). Bu yaklaşımlar, özellikle idari süreçlerin etkinliğini artırmak ve öğrenci hizmetlerini geliştirmek için kullanılmaktadır (Arifin vd., 2022). Yükseköğretim kurumlarında Yalın Yönetim yaklaşımı, iş süreçlerini hızlandırır ve paydaş memnuniyetini artırır (Realyvásquez-Vargas vd., 2018). Bu modeller ve araçlar, yükseköğretimde kalite güvencesinin sistematik bir şekilde uygulanmasını sağlayarak kurumların rekabet avantajını artırır. Sürekli iyileştirme odaklı bu yaklaşımlar, kurum içi süreçleri geliştirirken öğrenci ve paydaşların eğitim-öğretim süreçlerinden daha fazla fayda sağlama-sına da katkıda bulunur. Bu çalışmada ele alınacak olan araç, kalite iyileştirme planıdır.

2.6. Sistematik İyileştirme Aracı Olarak Kalite İyileştirme Planları

Kalite iyileştirme planları, yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve topluma hizmet kalitesini sürekli yükseltmek için kullandıkları stratejik araçlardır. Bu planlar, paydaş memnuniyetini artırmayı ve iş süreçlerini optimize ederek organizasyonun genel verimliliğini destekler. Ayrıca ulusal ve uluslararası akreditasyon standartlarına uyumu teşvik eder (Churchill vd., 2020).

Bazı Türk üniversiteleri, kalite iyileştirme planlarını kurumsal süreçlerinin bir parçası haline getirmiştir. Örneğin Atatürk Üniversitesi, 2017'deki dış değerlendirme sonrasında belirlenen 32 iyileştirme alanını geliştirmek üzere bir "Kalite Eylem Planı" hazırlamış ve bunu kurumsal kalite güvencesi, eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerinde bir yol haritası olarak uygulamıştır (Atatürk Üniversitesi, 2020). Benzer şekilde Bursa Uludağ Üniversitesi son yıllarda birçok lisans ve tıpta uzmanlık programına ulusal ve uluslararası akreditasyon kazandırmış, ayrıca hastanesine JCI akreditasyonu alarak güçlü bir kalite kültürü oluşturmuştur (Uludağ Üniversitesi, 2020). Mersin Üniversitesi, 2016'daki dış değerlendirme raporunda tanımlanan 83 geliştirme alanının 59'unda 2017-2020 döneminde iyileştirmeler gerçekleştirerek kurumsal performansı artırmıştır (Mersin Üniversitesi, 2020). Yurt dışında da benzer çabalar görülmektedir. İrlanda'daki Maynooth Üniversitesi, kalite güvence döngüsü kapsamında dış değerlendirme sonrasında bir "Quality Improvement Plan - QIP" aşaması uygulayarak birimlerin tavsiyeleri doğrultusunda iyileştirme eylemlerini planlamakta ve takibini sağlamaktadır (Maynooth University, 2022). ABD'de ise akreditasyon kriterleri gereği üniversiteler beş yıllık kapsamlı iyileştirme planları geliştirmektedir; örneğin

Duke Üniversitesinin "Building Gateways" adlı kalite planı disiplinlerarası öğrenimi güçlendirmeyi hedefler (Duke University, 2019). Bu örnekler, kalite iyileştirme planlarının üniversitelerde paydaş katılımıyla yürütülüp eğitim kalitesini ve öğrenci başarısını artırmaya yönelik sistematik adımlar içerdiğini göstermektedir.

Kalite iyileştirme planlarının ilk aşaması, mevcut kalite durumunun kapsamlı bir analizidir. Bu analizde, katılımcı geri bildirimleri, iç ve dış değerlendirmeler, süreç analizleri ve performans metriklerinden elde edilen veriler kullanılır. Bu bilgiler doğrultusunda, iyileştirilmesi gereken alanlar belirlenir ve SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timely* - Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zamanla sınırlı) hedefler oluşturulur. Hedeflere ulaşmak için, süreç iyileştirmeleri ve kalite kontrol prosedürlerinin güncellenmesi gibi stratejiler geliştirilir. Eğitim programları ve teknoloji entegrasyonu gibi yöntemler de bu süreçte dâhil edilir. Her bir eylem için sorumlular atanır ve bir zaman çizelgesi belirlenir. Tüm paydaşların (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler vb.) katılımı ve geri bildirimleri bu süreçlerde önemli rol oynar (McNab vd., 2020). Uygulama aşamasında belirlenen eylemler gerçekleştirilir ve performans düzenli olarak izlenir. Hedeflere ulaşma derecesi değerlendirilerek raporlanır. Planın son aşaması, uygulamanın etkinliğini değerlendirme ve sürekli iyileştirme için fırsatları araştırmadır. Bu değerlendirme, planın başarısını ölçmek ve gelecekteki iyileştirmeler için dersler çıkarmak amacıyla yapılır. Kalite iyileştirme planları, kalite yönetim süreçlerinin bir parçası olarak organizasyonun sürekli daha yüksek standartlara ulaşmasını sağlar. Sürekli iyileştirme, kurumun sürdürülebilir başarı elde etmesi için kritik bir unsur olarak öne çıkar (Kobets vd., 2021).

Kalite güvencesi süreçlerinde sürdürülebilir bir iyileştirme kültürü, bu süreçlerin kurumların stratejik hedefleriyle uyumu açısından önemlidir (Özcan vd., 2022). Yükseköğretimde kalite güvencesi, ulusal ve uluslararası standartlar doğrultusunda işlerken öğrenci memnuniyeti, akademik başarı ve mezun istihdamı gibi çıktılara katkı sağlamakta; aynı zamanda da yükseköğretim kurumlarının rekabet gücünü artıracak stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Özer vd., 2011). YÖKAK tarafından yürütülen iç ve dış değerlendirme süreçleri, kalite güvencesinin kurumsal kültüre entegre edilmesinde önemli bir araç olarak görülmektedir (Sipahi Mencet ve Akar, 2022). Bu kültürün edinilmesi de muhakkak ki sürdürülebilir, sistematik ve paydaş katılımlı mekanizmalarla mümkün olabilecektir. Mevcut literatürde PUKÖ döngüsü gibi kalite yönetim araçlarının kurumsal süreçlere entegrasyonunun hem akademik hem de idari performansı artırmada etkili olduğu

bulunmuştur (Ortaç vd., 2021). Ayrıca sürdürülebilir kalite güvencesi ile bağlantılı olarak kalite kültürünün içselleştirilmesi hem öğretim elemanları hem de idari personel açısından kritik bir başarı faktörüdür (Çakmak ve Kayabaşı, 2023).

2.7. Gazi Üniversitesi Sürdürülebilir Kalite Güvencesi Çalışmaları ve Kalite İyileştirme Planları

Yükseköğretimde artan küresel rekabet, kalite güvencesini üniversiteler için zorunlu hâle getirmiştir. Türkiye’de Bologna Süreci ile başlayan kalite çalışmaları; mevzuat düzenlemeleri ve ilgili kurulların yapılandırılmasıyla desteklenmiştir. Tüm yükseköğretim kurumlarında kurumsal dış değerlendirme ve akreditasyon programları başlatılmış, program akreditasyon çalışmaları yaygınlaşmıştır (Aziz, 2020; Şendur Atabek, 2023). Gazi Üniversitesi, 2007 yılında European University Association (EUA) Kurumsal Değerlendirme Programına gönüllü katılarak bu alanda öncülük etmiş; 2017 YÖKAK Kurumsal Dış Değerlendirme ve 2020 Kurumsal İzleme Programları ile kazandığı deneyimi, 2022 yılı YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Programına taşımıştır. Bu süreçlerin sonunda Üniversite, 2022 yılında 5 yıllık Tam Kurumsal Akreditasyon Belgesi almaya hak kazanmıştır (Gazi Üniversitesi, 2022a).

Üniversitenin misyon, vizyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda sürdürülebilir bir “sürekli iyileştirme” anlayışını desteklemek amacıyla, 2021 yılında GÜ-KİP uygulanmaya başlamıştır. 2021, 2022, 2022/02 ve 2024 yılı sürümleri bulunan bu plan, kalite güvencesi sisteminin etkinliğini artırmak için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Gazi Üniversitesi, 2021, 2022b, 2024b). Kalite İyileştirme Planı, üniversitenin politikaları, iç ve dış değerlendirme raporları, anket bulguları ve paydaş görüşleri doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bu kapsamda iyileştirme faaliyetleri, sorumlu birimler ve uygulama takvimleri belirlenip birimlere tebliğ edilmektedir (Gazi Üniversitesi, 2024a). Altı aylık periyotlarla rapor ve sunumlar aracılığıyla izlenen plan, kalite güvencesine metodolojik bir yaklaşım getirmektedir. Paydaş katılımını teşvik eden bu yaklaşım, kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına ve kurumsal kalite düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmaktadır. İyileştirme çalışmaları sonuç odaklı yürütülmekte, gerçekleşmeyen faaliyetler için yeni stratejiler geliştirilmektedir. Her yıl güncellenen ve esnek yapısıyla kurumsal dönüşüme ivme kazandıran Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı, iç ve dış paydaş katılımlı toplantılarla değerlendirilmektedir (Gazi Üniversitesi, 2023). Kurumun planı düzenli uyguluyor, izliyor ve raporluyor olması, sürdürülebilir gelişim için bir avantaj sağlamaktadır.

Bu araştırma, teori ve uygulama arasında köprü kurarak yükseköğretimde sürdürülebilir kalite güvencesi uygulamalarından biri olan kalite iyileştirme planları için rehber niteliğinde öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Çalışma, yalnızca GÜ-KİP’in mevcut uygulamasını belgelemekle kalmayıp aynı zamanda kalite iyileştirme planlarının yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilir kalite güvencesi oluşturmak üzere nasıl etkili bir yönetim aracına dönüştürülebileceğine dair pratik bir yol haritası ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, yükseköğretim kurumları, politika yapıcılar ve araştırmacılar açısından sürekli iyileştirme ve sürdürülebilirlik temelli kalite sistemlerinin tasarımı ve uygulanmasına yönelik güçlü bir dayanak sağlamaktadır. Bu kapsamda, çalışmada incelenen GÜ-KİP’in, YÖKAK Kurumsal Akreditasyon ve Değerlendirme Programları ile uyumlu biçimde, sistematiik iyileştirmenin sürdürülebilirliğini destekleyen bir model olarak yaygınlaştırılması önerilmektedir.

3. Yöntem

Bu çalışma, yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilir kalite güvencesi oluşturulmasında bir araç olarak kalite iyileştirme planlarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nitel araştırma desenine dayalı olarak yürütülmüş ve tekli durum çalışması stratejisi benimsenmiş; GÜ-KİP örnek olay olarak ele alınmıştır.

3.1. Veri Kaynakları

Araştırmada kullanılan temel veri kaynakları, GÜ-KİP’e ait resmî dokümanlar, iç ve dış değerlendirme raporları, Kurum strateji belgeleri, Üniversite internet sayfasında yayımlanmış kalite süreçlerine ilişkin materyallerdir. Bu belgeler aracılığıyla GÜ-KİP’in tasarımı, uygulanması, izleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin bilgiler detaylı şekilde elde edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, GÜ-KİP’in 2021-2024 yılları arasındaki tüm sürümlerinin ve Kurum İç Değerlendirme Raporunun kurum internet sayfası üzerinden temin edilerek sistematiik biçimde incelenmesini kapsamaktadır. Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı ve iç değerlendirme süreçlerine ilişkin kamuya açık bu belgelerin yanı sıra planın hazırlanması, izlenmesi, güncellenmesine ait tüm veri ve bilgiler, kurum duyuru, haber ve tutanakları ile iş akış şemaları ve iyileştirme planı sunumları vasıtasıyla paydaşlara Kurum internet sayfasından ilan edilen belgeler üzerinden elde edilmiştir.

3.3. Veri Analizi ve Güvenilirlik

Verilerin analizi, doküman analizi tekniğiyle gerçekleştirilmiştir.

tirilmiştir. Analiz süreci, tematik içerik çözümlemesi yaklaşımına dayalı olarak yürütülmüş; veriler öncelikle sınıflandırılmış, ardından içeriklerine göre kodlanmış ve temalar oluşturulmuştur. Kodlama işlemi, sürdürülebilir kalite güvencesi, sürekli iyileştirme, paydaş katılımı ve stratejik yönetim temaları etrafında yapılandırılmıştır. Yıllara göre iyileştirme faaliyeti sayı ve dayanakları analiz edilmiş, KİP faaliyetleri ile Kurum İç Değerlendirme Raporu analizleri ayrı ayrı her plan için incelenmiş, bulgular grafik ve şekillerle desteklenerek sunulmuştur.

Veri analizinde güvenilirliğin sağlanmasına özel önem verilmiştir. Bu amaçla, yazarlar bağımsız iki değerlendirici olarak kodlama süreçlerini yürütmüş; kodlamalar karşılaştırılarak tutarlılık sağlanmıştır. Kodlayıcılar arası uyum sağlamak amacıyla çelişkili kodlamalar birlikte yeniden gözden geçirilmiş ve mutabakat yoluyla sonlandırılmıştır.

4. Bulgular

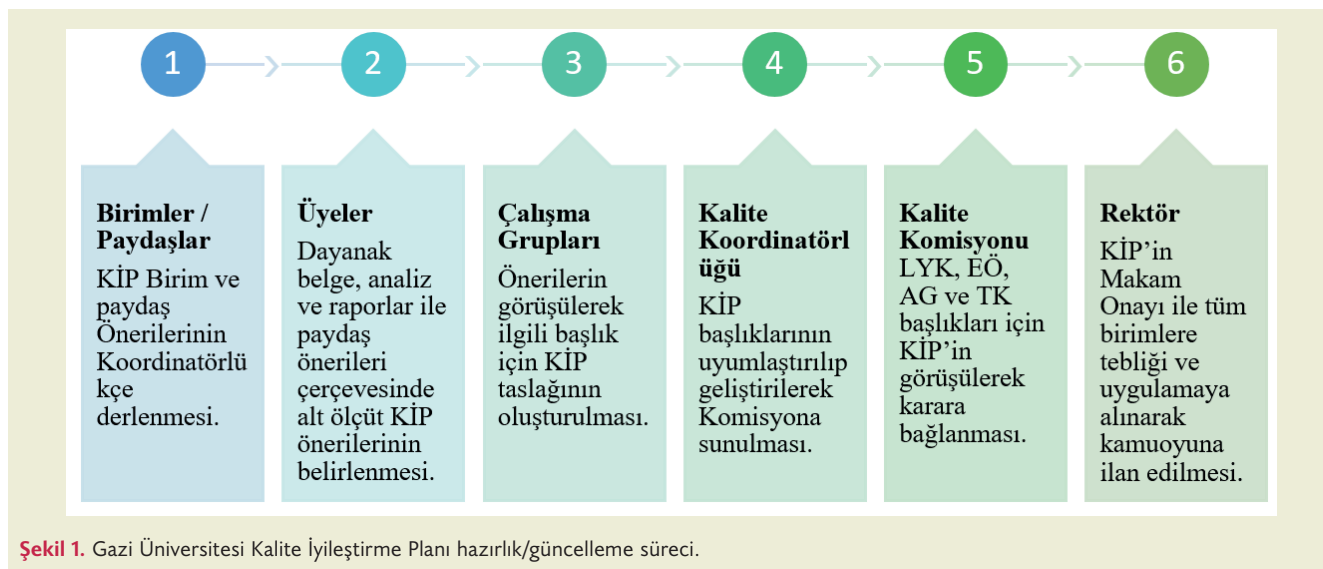
4.1. Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı Süreçleri

Gazi Üniversitesinde kalite iyileştirme süreçlerinin sistematik olarak yürütülmesi, dönemsel raporlanması ve paydaş katımlı toplantılarla gerçekleşme durumlarının değerlendirilmesi amacıyla GÜ Kalite Komisyonunca (Komisyon) geliştirilen plan, Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı - GÜ-KİP olarak adlandırılmaktadır. Tüm süreçlerde sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için kurumsal iç ve dış değerlendirme ve analiz raporları bulguları ile paydaş önerileri doğrultusunda ilgili YÖKAK alt ölçütleriyle ilişkili yürütülecek iyileştirme

faaliyetlerini, bu faaliyetlerin sorumlularını ve iş birliği yapılacak birimleri ve takvimini içerecek biçimde Kalite İyileştirme Planı hazırlanır ve her yıl güncellenir. ►Şekil 1’de gösterildiği üzere bu amaçla öncelikle tüm birimlerden Kalite İyileştirme Planı faaliyet önerileri, belirlenen formatta Kalite Koordinatörlüğünce (Koordinatörlük) derlenir.

Bu süreçte akademik ve idari birim kalite ekipleri, programlardan ve alt birimlerden gelen önerileri bir araya getirerek belirlenen takvime uygun olarak Komisyona sunar. Paydaş birimlerin iyileştirme faaliyeti önerileri, Koordinatörlük tarafından ön inceleme ve konsolidasyon sonrasında Komisyon tarafından incelenir. Komisyon çalışma grupları içerisinde Komisyonda karara bağlanan alt ölçüt görev dağılımı uyarınca her bir üye, sorumlu olduğu alt ölçüt/ölçütler için GÜ-KİP taslağını hazırlar/günceller. Komisyon Çalışma Grupları, sorumlu oldukları başlık için çalışma grubu üyelerince hazırlanan GÜ-KİP taslaklarını değerlendirip birleştirerek Komisyona getirir. Koordinatörlük tarafından içerik ve bütünlük açısından incelemesi yapılan her bir başlığa ilişkin taslak GÜ-KİP, gerektiğinde gözden geçirilerek yeniden görüşülmek üzere çalışma gruplarına gönderilir. Liderlik, Yönetişim ve Kalite (LYK), Eğitim ve Öğretim (EÖ), Araştırma ve Geliştirme (AG) ile Toplumsal Katkı (TK) için geliştirilen Kalite İyileştirme Planı, Komisyonda görüşülerek karara bağlanır. Yeniden birimlerin dikkatine sunulurken varsa nihai güncelleme talebi alınan Kalite İyileştirme Planı, Rektör Oluru ile birimlere tebliğ edilerek Kurum genelinde uygulanmaya başlanır (Gazi Üniversitesi, 2023).

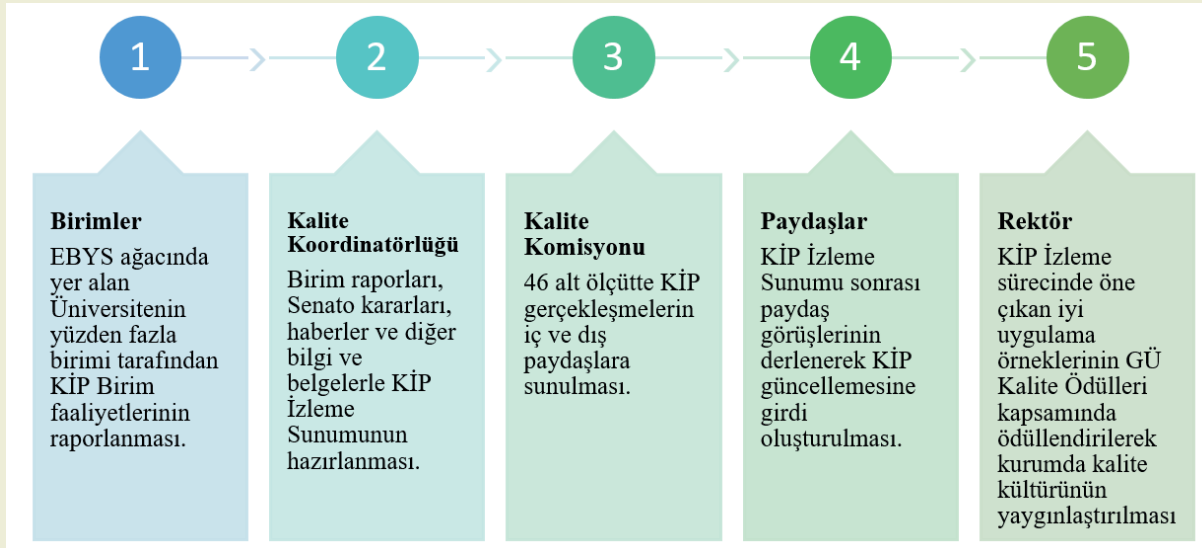
Altı aylık periyotlarla rapor ve sunumlarla izlenen ve aynı yılın iç değerlendirme raporlarında iyileştirme çevriminin kapatılmasını tanımlı, sistematik, kanıtlanabilir faaliyetlerle destekleyen GÜ-KİP; kalite güvencesine



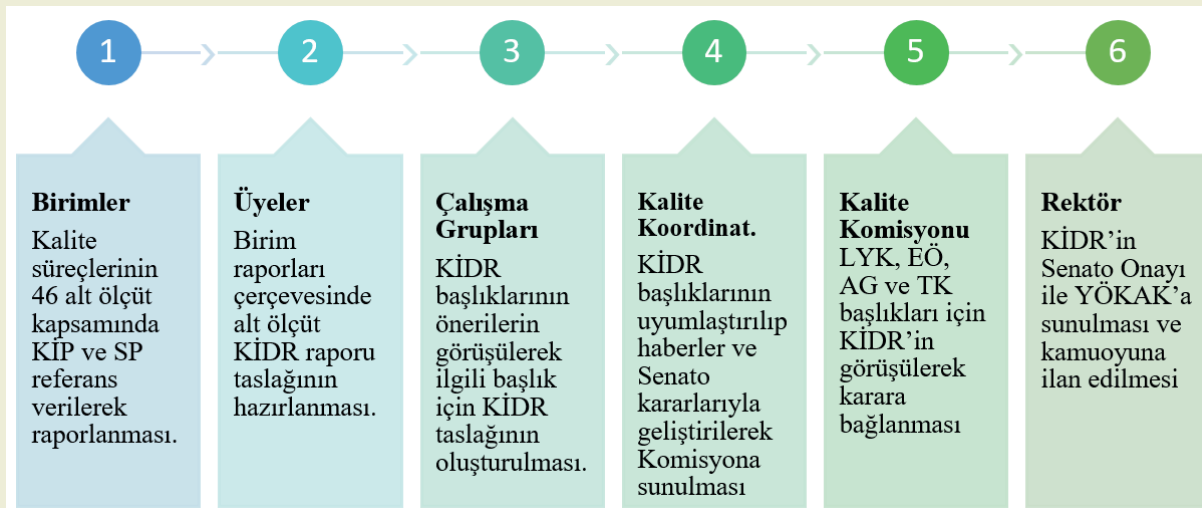
metodolojik bir yaklaşım geliştirilmek amacıyla kullanılmaktadır. İyileştirme faaliyetlerinin altı aylık izlemesi Kalite İyileştirme Planı İzleme Raporları, yıllık değerlendirmesi ise Birim İç Değerlendirme Raporları aracılığıyla gerçekleştirilir. Altı aylık izlemenin sonuçları birim yöneticileri tarafından sözlü olarak Komisyona sunulurken GÜ-KİP İzleme sürecinde öne çıkan iyi uygulama örneklerinin GÜ Kalite Ödülleri kapsamında ödüllendirilerek kurumda kalite kültürünün yaygınlaştırılması da sağlanmaktadır. ►**Şekil 2**'de GÜ-KİP altı aylık izleme sürecine ait detaylar verilmiştir.

Tüm birimlerden Kalite İyileştirme Planı İzleme Raporları, ilk altı aylık (1 Ocak-30 Haziran) faaliyetleri, belirlenen kılavuza uygun olarak derlenir. Akademik ve idari birim kalite ekiplerince programlardan ve alt birimlerden alınan raporlar bir araya getirilerek İyileştirme Planı

İzleme Raporları hazırlanır ve takvime uygun olarak Komisyona sunulur. Birim Kalite İyileştirme Planı İzleme Raporları, Koordinatörlük tarafından arşivlenerek Gazi Bulut depolama sistemi aracılığıyla Komisyon üyeleri ile paylaşılır. Komisyon Çalışma Grupları içerisinde Komisyonda karara bağlanan alt ölçüt görev dağılımı uyarınca her bir üye, sorumlu olduğu alt ölçüt/ölçütler için ilgili yıl GÜ-KİP Gerçekleşme Sunumu taslağını hazırlar. Komisyon Çalışma Grupları, sorumlu oldukları başlık için hazırlanan ilgili yıl GÜ-KİP gerçekleşme sunumu taslaklarını değerlendirip birleştirilerek Komisyona getirir. Koordinatörlük tarafından içerik ve bütünlük açısından geliştirilen GÜ-KİP Gerçekleşme Sunumu, Rektör başkanlığında ilgili iç ve dış paydaşların katılımıyla gerçekleştirilen değerlendirme toplantılarında Komisyon başkan vekili tarafından sunulur. ►**Şekil 3**'te verildiği üzere GÜ-KİP yıllık değerlendirmesi Kurum İç Değerlendirme



Şekil 2. Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı altı aylık izleme süreci.



Şekil 3. Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı yıllık izleme süreci.

Raporu (KİDR) kapsamında gerçekleştirilerek Kurumun sistematik iyileştirme süreci belgelenmiş olur.

Birimlerin iç değerlendirme çalışmalarında PUKÖ dönüklerinin kapatıldığının garanti altına alınmasını sağlamak üzere Kurum İyileştirme Planının yanı sıra Birim İyileştirme Planlarını (BİP) da hazırlayarak uygulamaya almaları önerilmektedir. Bu durumda GÜ-KİP'te ilgili birimin sorumlu veya iş birliği yapılacak birim olarak görevlendirildiği tüm çalışmalar doğrudan BİP'e aktarılır.

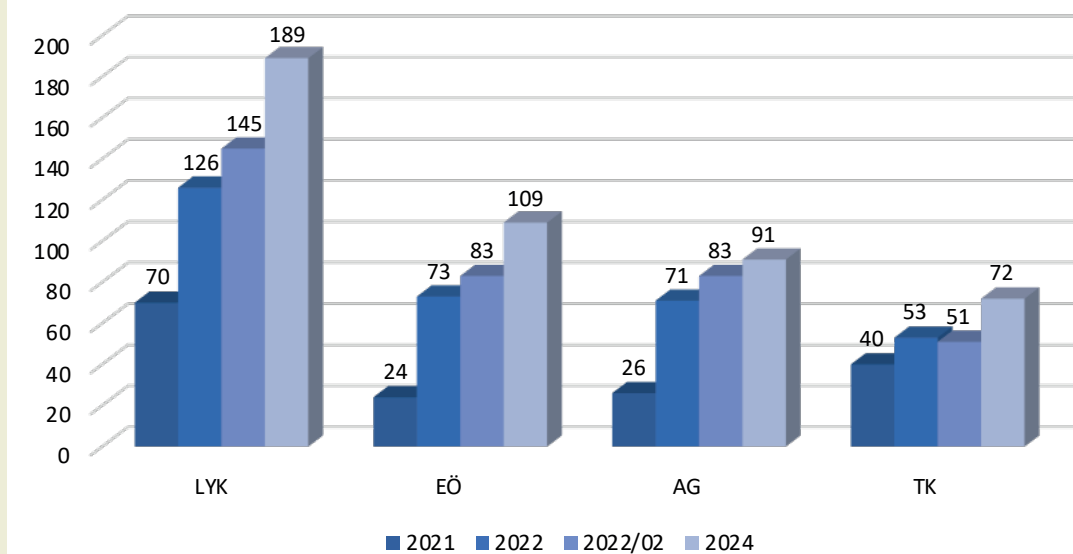
GÜ-KİP 2021 yılında ilk kez yayınlanarak Kurumsal Akreditasyon Programı öncesinde 2022 yılı iyileştirmelerine yol haritası çizmiştir. Planın sistematik uygulanması ve izlenmesinin yararlarını üst düzeyde gören Kurumda 2022 yılında Plan güncellenerek yeniden yayınlanmıştır. Kurumsal sistematik iyileştirme ve izleme çalışmalarında bütünlük sağlanabilmesi amacıyla 2022 yılında uygulamaya alınan Strateji Eylem Planı faaliyetleri de GÜ-KİP'e eklenerek Sürüm 2022/02 yayınlanmıştır. Son olarak 2024 yılı GÜ-KİP güncellemesi Kurum İç Değerlendirme raporu (KİDR) takvimi ile uyumlu olarak tüm birimlerin katılımıyla hazırlanmış ve uygulanmak üzere Rektör Oluru ile birimlere tebliğ edilmiştir. Şekil 4'te de görüleceği üzere faaliyet sayıları her bir başlıkta artarak sürdürülmektedir.

4.2. Kalite İyileştirme Planının Dayanakları

GÜ-KİP temel dayanakları; kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri, politikaları ve stratejik hedefleridir.

Misyon, kurumun temel amacını ve varlık sebebini ifade ederken, stratejik hedefler bu misyonu gerçekleştirmek için belirlenmiş uzun vadeli amaçları kapsar. Bu nedenle, GÜ-KİP'in genel misyon ve hedeflerle uyumlu olması ve organizasyonun bu hedeflere ulaşmasına katkı sağlaması esastır. GÜ-KİP'in diğer önemli dayanaklarından biri de kurumsal değerlendirme raporlarıdır. Özellikle YÖKAK Kurumsal Dış Değerlendirme, Kurumsal İzleme ve Kurumsal Akreditasyon Raporları, kuruma gelişmeye açık alanlar sunar. Paydaşlardan elde edilen geri bildirimler, GÜ-KİP faaliyetlerinin şekillendirilmesinde değerli girdiler sağlar ve kurumsal gelişime katkıda bulunur. İç değerlendirme çalışmaları ve iç paydaşların tespitleri de GÜ-KİP'e önemli veriler sunarak gelişim sürecini destekler. Kurumsal anket analiz raporları, GÜ-KİP'in önemli girdilerinden biridir. Plan, paydaş memnuniyetini artırmayı ve kurumsal aidiyeti güçlendirmeyi hedeflediğinden, paydaş geri bildirimleri ve sektör analizleri kalite iyileştirme sürecinin yönlendirilmesinde kritik bir rol oynar. Kurumun iç ve dış paydaşlarından düzenli olarak alınan geri bildirimler, anketlerle toplanır ve Komisyon toplantılarında değerlendirilerek GÜ-KİP aracılığıyla iyileştirme süreçlerine aktarılır. Kurumda yüzün üzerinde birimden alınan faaliyet önerileriyle paydaş katılımı sağlanır. Taslak GÜ-KİP, karara bağlanmadan önce birimlerle paylaşılır ve olası ihtilaflar bu aşamada önlenir. Yapılandırılmış veya yarı yapılandırılmış görüşmeler, toplantılar ve geri bildirimler de plana entegre edilir. GÜ-KİP, sürekli iyileştirme kültürünü oluşturmayı ve çalışanların sürece katılımını teşvik etmeyi amaçlar. Bu yapı, paydaşların görüşlerini, deneyimlerini ve önerilerini-

KİP Faaliyet Sayıları



Şekil 4. GÜ-KİP faaliyet sayıları.

ni zengin bir biçimde plana yansıtır.

GÜ-KİP'in temel dayanakları, planın etkili bir şekilde oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlar. Bu sayede organizasyonlar, rekabet avantajını artırabilir, paydaş memnuniyetini iyileştirebilir ve sürekli gelişim kültürünü destekleyebilir. GÜ-KİP'in farklı sürümlerindeki dayanak sayıları zaman içerisinde artarak gelişmiştir. İlk sürüm olan 2021 yılında KİP; birim önerileri, kurumsal dış değerlendirme raporları, paydaş anket bulguları ve YÖKAK ölçütleri çerçevesinde oluşturulmuştur. 2022 yılına ait ikinci sürümde dayanaklar çeşitlenmiş ve süreç genişletilmiştir. 2024 yılı GÜ-KİP'de ise dayanakların sayısı elliye aşarak planın olgunlaştığı ve kurum geneline yayıldığı görülmektedir. GÜ-KİP dayanak çeşitliliğinin yıllar içerisindeki artışı ve kapsamının nasıl genişlediği ►**Şekil 5**'te görülebilmektedir.

Kalite İyileştirme Planı, derinlemesine bir durum değerlendirmesi neticesinde geliştiği için dayanakların bu kapsamlı yapısı, planın tüm iş süreçlerine yansıtılabilmesini sağlar. Sürece paydaş katılımı ne kadar fazla olursa paydaş memnuniyeti de paralel olarak artacaktır. Ayrıca çözümün bir parçası olmak, tüm paydaşlar için hem memnuniyet hem de kurumsal aidiyeti yükseltecektir. ►**Tablo 1**'de KİP dayanak çeşitliliği kategoriler altında izlenebilmektedir.

4.3. Kalite İyileştirme Planı Faaliyetlerinin Belirlenmesi

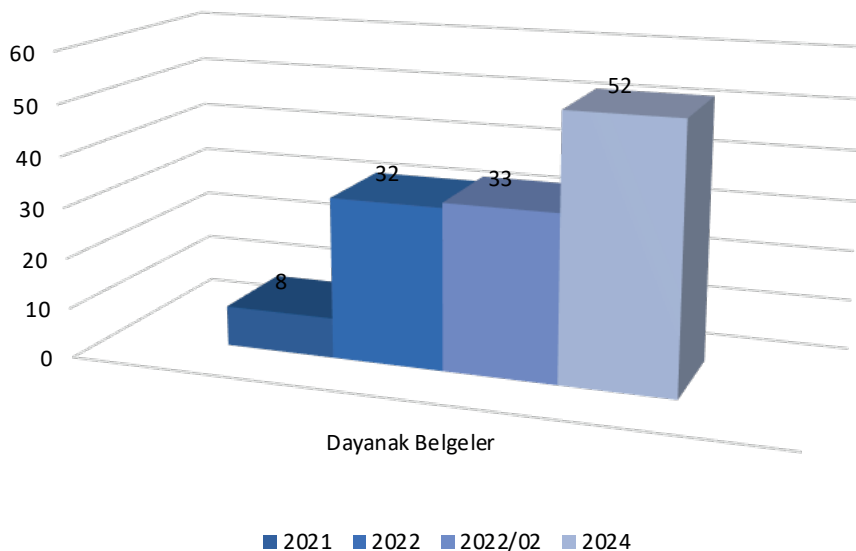
Kalite iyileştirme planı faaliyetlerinin belirlenmesi, orga-

nizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar. Bu süreç, öncelikle organizasyonun mevcut durumunu analiz etmeyi, iyileştirme gerektiren alanları belirlemeyi ve bu alanlarda uygulanacak spesifik stratejileri ve eylemleri planlamayı içerir. Bu amaçla dayanak bilgi, belge ve görüşler kapsamlı bir şekilde analiz edilerek planda yer alacak faaliyetler belirlenir. Etkili bir kalite iyileştirme planı, organizasyonun genel stratejik hedefleriyle uyumlu, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir faaliyetler içermelidir. Mevcut durumunun detaylı bir analiziyle iyileştirilmesi gereken alanlar ve potansiyel fırsatlar belirlenirken Kurumun stratejik hedefleri ve kaynak kısıtlamaları göz önünde bulundurulur. Plan faaliyetlerinin somut ve ölçülebilir olmasına özellikle önem gösterilir. Öncelikli hedeflere ulaşmak için spesifik iyileştirme stratejileri ve eylem planları GÜ-KİP'e aktarılırken her bir iyileştirme faaliyeti için sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler ile takvim saptanır. Planda sorumlu birim için koordinasyonunu sağlarken iş birliği yapılacak birimler için gerçekleştirilmesinde eşit derecede sorumluluğa sahiptir. Plan faaliyetlerinin takvime bağlanması planın her yıl güncellenebiliyor olması, ona beş yıl için hazırlanarak ilan edilen stratejik planlara nazaran esneklik sağlar ve gerektiğinde iyileştirme planının da iyileştirilebilmesine olanak tanır.

4.4. İç ve Dış Paydaşların Katılımı

Kalite iyileştirme planında iç ve dış paydaşların katılımı, planın başarısı için kritik öneme sahiptir. Paydaş katılımı birim önerilerinin alınması, paydaş anketi bulgularının

KİP Dayanaklarının Çeşitliliği

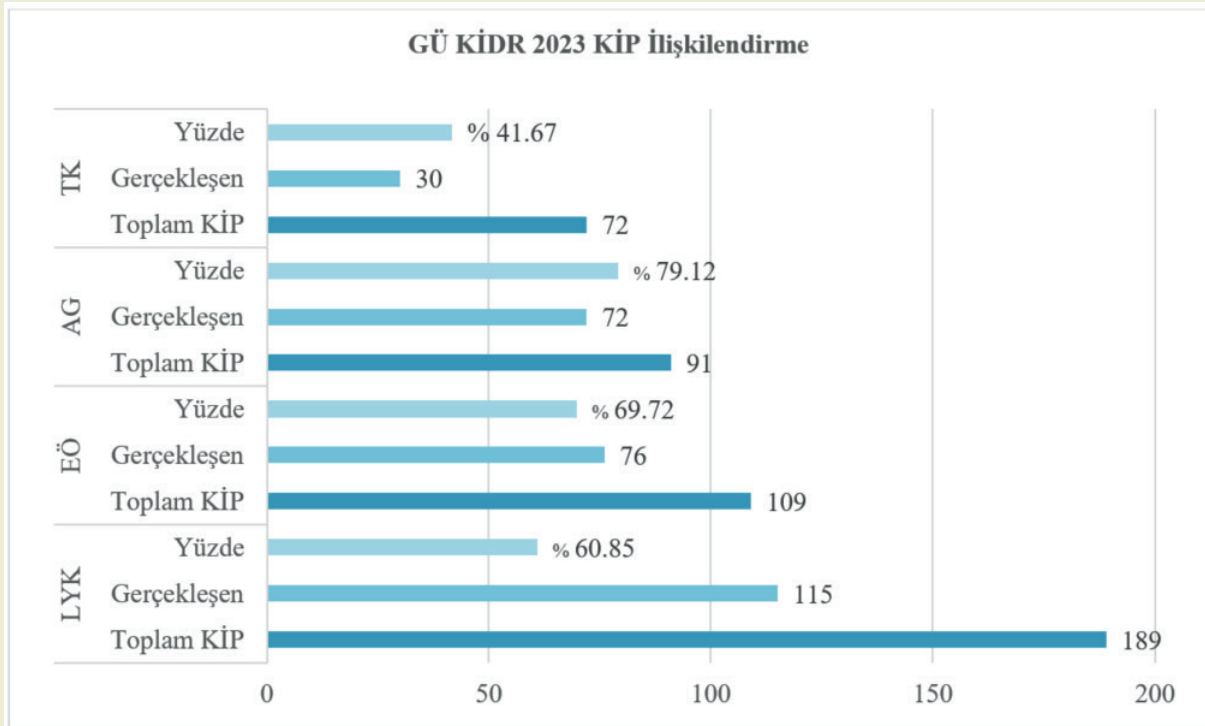


Şekil 5. GÜ-KİP dayanak çeşitliliği.

Tablo 1. GÜ Kalite İyileştirme Planı dayanak kategorileri.

GÜ Kalite İyileştirme Planı Dayanakları				
YÖKAK Değerlendirme Programı Raporları	2021	2022	2022/02	2024
GÜ İzleme Raporu (2020)	✓	✓	✓	✓
GÜ Kurumsal Akreditasyon Raporu (2023)	-	-	-	✓
GÜ Kurumsal Geri Bildirim Raporu (2017)	✓	✓	✓	✓
YÖKAK Tutarlılık Komitesi Önerileri (2023)	-	-	-	✓
Politikalar	2021	2022	2022/02	2024
GÜ Araştırma Politikası	-	✓	✓	✓
GÜ Eğitim-Öğretim Politikası	-	✓	✓	✓
GÜ Kalite Politikası	-	✓	✓	✓
GÜ Toplumsal Katkı Öncelikli Alanları	-	✓	✓	✓
GÜ Toplumsal Katkı Politikası	✓	✓	✓	✓
GÜ Uluslararasılaşma Politikası	-	✓	✓	✓
GÜ Yönetim Sistemi Politikası	-	✓	✓	✓
Stratejik Planlar	2021	2022	2022/02	2024
GÜ Misyon 19-23	-	✓	✓	✓
GÜ Vizyon 19-23	-	✓	✓	✓
GÜSP 19-23 Akademik Faaliyetler Analizi	-	✓	✓	✓
GÜSP 19-23 Amaçlar	-	✓	✓	✓
GÜSP 19-23 Hedefler	-	✓	✓	✓
GÜSP 19-23 Stratejik Plan	✓	✓	✓	✓
GÜSP 19-23 Temel Değerler	-	✓	✓	✓
GÜSP 19-23 Yükseköğretim Sektörü Analizi	-	✓	✓	✓
GÜSP 24-28 Akademik Faaliyetler Analizi	-	-	-	✓
GÜSP 24-28 Amaçlar	-	-	-	✓
GÜSP 24-28 Hedefler	-	-	-	✓
GÜSP 24-28 Sektörel Yapı Analizi	-	-	-	✓
GÜSP 24-28 Stratejik Plan	-	-	-	✓
GÜ Strateji Eylem Planı (2022-2023)	-	-	✓	✓
Kurumsal Göstergeler	2021	2022	2022/02	2024
Araştırma Üniversitesi Göstergeleri	-	-	-	✓
GÜSP 19-23 Performans Göstergeleri	-	✓	✓	✓
YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Göstergeleri	-	-	-	✓
Memnuniyet Araştırması Bulguları	2021	2022	2022/02	2024
Akademik Personel Memnuniyet Anketi (2022)	-	✓	✓	✓
Akademik Personel Memnuniyet Anketi (2023)	-	-	-	✓
İdari Personel Memnuniyet Anketi (2023)	-	-	-	✓
İşveren Görüş Anketi (2022)	-	✓	✓	✓
Memnuniyet Anketleri	✓	✓	✓	✓
Mezun Anketi (2023)	-	-	-	✓
Öğrenci Memnuniyet Anketi (2023)	-	-	-	✓
Paydaş Görüş Anketi (2023)	-	-	-	✓
Yeni Öğrenci Anketi (2023)	-	-	-	✓
YÖKAK Kılavuzları, Mevzuat ve Resmi Yazılar	2021	2022	2022/02	2024
YÖKAK KİDR Kılavuzu 2.1	✓	✓	✓	✓
YÖKAK KİDR Kılavuzu 3.0	-	✓	✓	✓
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Kamu İç Kontrol Rehberi	-	✓	✓	✓
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Yazısı (2023)	-	-	-	✓
Toplantı ve Çalıştay Çıktıları ile Paydaş Önerileri	2021	2022	2022/02	2024

Akademik ve İdari Birim Önerileri	✓	✓	✓	✓
Akademik Birim Paydaş Çalıştayı	-	✓	✓	✓
GÜ Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Toplantısı (2023)	-	-	-	✓
GÜ Kalite Komisyonu Tespitleri	✓	✓	✓	✓
GÜ-KİP İzleme Toplantısı (2023)	-	-	-	✓
GÜKK Toplantı Kararları (2023)	-	-	-	✓
Kalite İyileştirme Planı İzleme Toplantısı Kararları (2022)	-	✓	✓	✓
GÜ-KİP Dış Paydaş Görüş Formu Geri Bildirimleri (2023)	-	-	-	✓
Kurumsal Veri İşleme Süreçlerinin İyileştirilmesi Toplantısı Kararları (2022)	-	✓	✓	✓
Strateji Geliştirme Kurulu Kararları (2022)	-	✓	✓	✓
Tıp Fakültesi Paydaş Çalıştayı (2022)	-	-	-	✓
TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Çalışmaları	-	-	-	✓
YDYO Yabancı Dil Eğitimleri İç Paydaş Bilgilendirme Toplantısı (2022)	-	✓	✓	✓



Şekil 6. GÜ KİDR 2023'te ilişkilendirilen GÜ-KİP faaliyeti sayıları.

plana yansıtılması, Komisyonunda birim ve alan temsiliyetinin sağlanması, taslak GÜ-KİP'in yayınlanmadan önce görüş için yeniden birimlere sunulması gibi çeşitli mekanizmalarla garanti altına alınırken planın izleme ve değerlendirme süreçlerinde de paydaşların yer alması sayesinde takip eden yılın planlarına mutlaka bu değerlendirme sonuçları yansıtılmaktadır. Çeşitlilikteki perspektifler, kalite iyileştirme planının kapsamlı, dengeli ve gerçek dünya koşulları ile paydaş beklentilerine uygun olmasını sağlar. İç ve dış paydaşların aktif katılımı, planın etkinliğini artırırken uygulamada karşılaşılabilecek direnci de azaltır.

4.5. İzleme ve Değerlendirme Mekanizmaları

Kalite iyileştirme planlarının etkinliğini ölçmek ve sürekli iyileştirme sağlamak için izleme ve değerlendirme mekanizmaları kritik öneme sahiptir. Bu mekanizmalar, planın hedeflerine ulaşma durumunu, uygulanan stratejilerin ve eylemlerin etkinliğini değerlendirmek için tasarlanmıştır. Ayrıca, sürekli iyileştirme için gerekli bilgileri sağlar. GÜ-KİP, altı aylık dönemler halinde izlenir ve yıllık olarak değerlendirilir. Tüm birimler, sorumlu oldukları faaliyetler için yılın ilk altı ayını kapsayan bir Kalite İyileştirme Planı İzleme Raporu hazırlar. Bu rapor, Komisyona sunulur. Her yıl Eylül ayında, bu raporlar ve kanıt dosyaları kullanılarak GÜ-KİP İzleme Toplantıları

rı düzenlenir. Birim yöneticisi, ilk altı ayda gerçekleşen faaliyetleri Komisyon Başkan Vekili ve Kalite çalışmalarından sorumlu Rektör Yardımcısı başkanlığındaki katılımcılara sunarak sürecin üst düzeyde sahiplenilmesini sağlar. GÜ-KİP İzleme Toplantıları, birimlerin iyi uygulama örneklerini yaygınlaştırması açısından da fırsatlar sunar. İyi uygulama örneklerinin ödüllendirilmesi fikri, Kalite İyileştirme Planı İzleme Toplantılarında ortaya çıkmıştır. Bu sayede, Gazi Üniversitesi Kalite Ödülleri 2023 yılında ilk kez verilmiş ve Türk yükseköğretim sistemi kalite güvencesi çalışmalarına katkı sağlamıştır. GÜ-KİP İzleme Toplantılarında bazı iyileştirmelerin gerçekleştirilememesi sebepleri incelenir. Ayrıca yeni kurumsal iyileştirmeler için etkin beyin fırtınası yapılarak özgün eylemler geliştirilir ve takip eden yılın GÜ-KİP'ine eklenir. GÜ-KİP'in yıllık değerlendirmesi, Gazi Üniversitesine özgü bir uygulama ile gerçekleştirilir. Her yıl YÖKAK Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu esas alınarak, "Birim İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu" ve "Kurum İç Değerlendirme Alt Ölçüt Raporu" hazırlanır. Bu kılavuzlar doğrultusunda, her bir alt ölçüt, ilgili GÜ-KİP ve Stratejik Plan hedefi ile ilişkilendirilerek raporlanır. Böylece, kurumun tüm süreçlerinin stratejik plan hedefleri doğrultusunda yürütülmesi ve GÜ-KİP çerçevesinde iyileştirilmesi sağlanır. Değerlendirme raporlarında her yılın iyileştirme çalışmaları yer alır. Bu durum, kurumsal akreditasyon ve program akreditasyonu çalışmalarında PUKÖ çevrimlerinin kapatıldığını kanıtlamak açısından kurum ve birimlerin elini güçlendirir. ►**Şekil 6**'da da görüleceği üzere ilişkilendirilen GÜ-KİP gerçekleştirmeleri KİDR aracılığıyla izlenebilmekte ve kanıtlanabilmektedir.

İyileştirme sonuçlarının Rektör başkanlığında Senato, Yönetim Kurulu, Danışma Kurulu ve Uluslararası Danışma Kurulu, akademik ve idari birim yöneticileri ve birim kalite ekiplerinin geniş katılımı ile değerlendirilmesi hem kurumun iyileştirme süreçlerinde kat ettiği mesafenin şeffaflık ilkesiyle izlenebilmesini hem de yeni dönemin iyileştirmelerin paydaş beklentileri doğrultusunda planlanmasını desteklemektedir. İzleme ve değerlendirme sonuçları, GÜ-KİP'in sürekli iyileştirilmesi için kullanılır.

5. Sonuçlar ve Öneriler

Gazi Üniversitesi Kalite İyileştirme Planı, sürdürülebilir kalite güvencesi hedeflerini gerçekleştirmek için planlı, sistematik ve kanıtlanabilir bir yaklaşım sunmaktadır. Bu çalışma, kalite iyileştirme süreçlerinin kurumsal misyon, vizyon ve stratejik hedeflerle uyumlu bir şekilde yapılandırıldığını ve bu sayede kurumsal performansın sürdürülebilir bir şekilde artırılabilirliğini ortaya koymaktadır. GÜ-KİP, Türk yükseköğretim

sistemindeki kalite iyileştirme süreçlerine örnek teşkil eden bir uygulama olarak özellikle PUKÖ döngülerinin başarıyla uygulanması ve kanıtlanmasını sağlama ve paydaş katılımını teşvik eden yapısıyla kurumsal kalite kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunma potansiyeline sahiptir.

Çalışma bulguları, GÜ-KİP gibi sistematik kalite güvencesi araçlarının ulusal düzeyde yaygınlaştırılmasının kalite güvencesi süreçlerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlayabileceğine işaret etmektedir. Bu kapsamda YÖKAK öncülüğünde kalite iyileştirme planlarının yaygınlaştırılması için ulusal düzeyde rehber belgelerin hazırlanması ve bu süreçlerin uygulanmasını destekleyecek eğitim programlarının geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca iyileştirme süreçlerine paydaş katılımının artırılması, iç paydaşların yanı sıra mezunlar ve iş dünyası ile toplumun tüm kesimlerin kalite güvencesi süreçlerine katkısını artırırken kurumların toplumsal sorumluluk hedeflerine ulaşmalarını da destekleyecektir. Kalite iyileştirme planlarının yalnızca kalite güvencesi hedeflerine ulaşmakla sınırlı kalmayıp aynı zamanda kurumsal verimliliğin artırılmasına hizmet eden stratejik birer yönetim aracı olarak değerlendirilmesi önem kazanmaktadır.

Kalite iyileştirme planlarının etkinliğinin artırılmasında izleme ve geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi önemli bir gerekliliktir. Paydaşlardan elde edilen geri bildirimlerin sistematik bir şekilde derlenmesi ve uygulanması, iyileştirme süreçlerinin daha etkili yürütülmesine olanak sağlayacaktır. Bununla birlikte dijitalleşme ve veri odaklı yaklaşımların süreçlere entegrasyonu ile kalite iyileştirme çalışmalarının hız, verimlilik, etkinlik ve etkililiği artabilir. Yapay zekâ destekli analiz araçları, süreçlerdeki iyileştirme fırsatlarını daha hızlı belirleme potansiyeline sahiptir.

Araştırma ve geliştirme alanlarının iyileştirilmesi, GÜ-KİP'in eğitim ve öğretim süreçleri kadar bilimsel araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerini de kapsamasını gerektirmektedir. Bu bağlamda araştırma çıktılarının izlenmesi ve iyileştirilmesi için yeni göstergeler belirlenebilir ve yenilikçi yaklaşımlar teşvik edilebilir. Benzeri uygulamalar, üniversitelerin misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma programları kapsamında yetkinlikleri ve stratejik hedefleri doğrultusunda çeşitlendirilebilir.

GÜ-KİP'in uluslararası standartlarla uyumlu bir çerçeve sağlaması, Türk yükseköğretim kurumlarının uluslararası alandaki rekabet gücünü artırmak için bir fırsat sunmaktadır. Bu bağlamda GÜ-KİP gibi sistemlerin uluslararası platformlarda tanıtımı, Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararası görünürlüğünün artırılmasında da destek olabilir.

GÜ-KİP, sürekli iyileştirme kültürünü teşvik eden yapısıyla yalnızca Gazi Üniversitesinde değil, Türk yükseköğretim sisteminin bütününde kalite yönetimi çalışmalarına model olabilecek bir uygulamadır. Bu çalışmanın bulguları, yükseköğretim kurumlarının kalite ve iyileştirme süreçlerinde planlı, sistematiik ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemelerine yönelik önemli bir yol haritası sunmaktadır. GÜ-KİP'in geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması hem mevcut yükseköğretim sistemini güçlendirecek hem de gelecek nesillerin daha kaliteli bir eğitim ortamına kavuşmasına katkı sağlayacaktır.

Teşekkürler / Acknowledgments

Bu çalışma 2024 Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) Uluslararası Kalite Güvencesi ve Akreditasyon Konferansında bildiri olarak sunulmuştur. GÜ Kalite İyileştirme Planının bu konferansta bildiri olarak sunulmasını 06.10.2022 tarih ve KK.30 sayılı toplantısında uygun bulan Gazi Üniversitesi Rektörlüğü ve GÜ Kalite Komisyonuna, Planın konferansta yaygın bir izleyici kitlesine ulaşarak tanıtılmasına olanak tanıyan Yükseköğretim Kalite Kuruluna teşekkürlerimizi sunarız. / This study was presented as a paper at the 2024 THEQC-International Conference on Quality Assurance and Accreditation. We would like to thank the Gazi University Rectorate and GÜ Quality Commission, which approved the presentation of the GÜ Quality Improvement Plan as a paper at this conference at its meeting dated 06.10.2022 and numbered KK.30, the Higher Education Quality Board, which enabled the Plan to be introduced by reaching a wide audience at the Conference.

Araştırma Etiği / Research Ethics

Uygulanamaz.

Referanslar

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
- Akpınar, Y., & Hatunoğlu, Z. (2021). Sürekli İyileştirme-Geliştirme Anlayışıyla Kaynak Tüketim Muhasebesi: Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1). <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.895780>
- Almuhaideb, A. M., & Saeed, S. (2020). Fostering sustainable quality assurance practices in outcome-based education: Lessons learned from abet accreditation process of computing programs. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20). <https://doi.org/10.3390/su12208380>
- Alpaydın, Y., & Topal, M. (2022). Eğitim Fakültelerindeki Akreditasyon Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum*, 12(2), 232–265.
- Anadolu Üniversitesi. (2022). *Anadolu Üniversitesi 2022 Yılı Kalite Güvencesi Sistemi Eylem Planı*. [Çevirimiçi: <https://kalite.anadolu.edu.tr/haberler/kalite-koordinatörlüğü-2022-kalite-guvencesi-eylem-planı-hazırlıklarına-basladi>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Arifin, S., Darmawan, D., Hartanto, C. F. B., & Rahman, A. (2022). Human Resources based on Total Quality Management. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 2(1). <https://doi.org/10.56348/jos3.v2i1.22>
- Asiyai, R. I. (2020). Best practices for quality assurance in higher education: implications for educational administration. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 843–854. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1710569>
- Atatürk Üniversitesi. (2020). *Atatürk Üniversitesi Kalite Eylem Planı*. [Çevirimiçi: <https://atakalite.atauni.edu.tr/index.php/kalite-eylem-planı/>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Atatürk Üniversitesi. (2020). Kalite Eylem Planı. Erzurum, Türkiye: Atatürk Üniversitesi. [Çevirimiçi: <http://atakalite.atauni.edu.tr/wp-content/uploads/2020/09/Atat%C3%BCrk-%C3%9Cniversitesi-Kalite-Eylem-Plan%C4%B1-Temmuz-2020.pdf>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Aziz, A. (2020). Türkiye'de Yükseköğretimde Kalite Güvencesi ve İletişim Eğitimi Akreditasyonu. *Yeni Yüzyıl'da İletişim Çalışmaları*, 1(1), 12–29.
- Beerens, M. (2018). Evidence-based policy and higher education quality assurance: progress, pitfalls and promise. *European Journal of Higher Education*, 8(3). <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1475248>
- Benz-Camino, M., Ramírez-Valdivia, M. T., Morales-Casetti, M., & Sirias, D. (2022). Lessons learned designing and implementing a quality assurance system in an industrial engineering school. *Quality Assurance in Education*, 31(3), 369–385. <https://doi.org/10.1108/qa-06-2022-0119>
- Bolu Abant Baysal Üniversitesi. (2024). *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*

Yazar Katkıları / Author Contributions

Conceptualization / Kavramsallaştırma: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır], Methodology / Metodoloji: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır], Formal Analysis / Formal Analiz: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır], Investigation / Araştırma: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır], Resources / Kaynaklar: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır], Data Curation / Veri Düzenleme: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır], Writing - Original Draft Preparation / Yazım - İlk Taslak Hazırlığı: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır], Writing - Review & Editing / Yazım - Gözden Geçirme ve Düzenleme: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır], Visualization / Görselleştirme: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır], Supervision / Denetim: [Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar, Ramazan Bayındır]

Çıkar Çatışmaları / Competing Interests

Yazarlar çıkar çatışması olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırma Fonu / Research Funding

Bildirilmedi.

Veri Erişilebilirliği / Data Availability

Uygulanamaz.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review

Dış hakemler tarafından değerlendirildi.

Orcid

Hafize Nurgül Durmuş Şenyapar  <https://orcid.org/0000-0003-0927-1643>

Ramazan Bayındır  <https://orcid.org/0000-0001-6424-0343>

- 2024 Yılı Öz/Akran Değerlendirme Senato Sunumları Sonuç Raporu. [Çevirimiçi: https://kalite.ibu.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-ibu-edu-tr/raporlar/Senato_Sunumlar%C4%B1_2024.pdf] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Bursa Uludağ Üniversitesi. (2020). Eğitimde Sürekli İyileştirme Rehberi [Guide for Continuous Improvement in Education]. Bursa, Türkiye: BUÜ ADEK. [Çevirimiçi: https://uludag.edu.tr/dosyalar/saglikbilimleri/duyuruimages/buu_kalite_aralik_2020.pdf] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Büyükgözel, K., Keleş, V., & Çelik, C. (2023). Bölgesel Kalkınmadan Uluslararasılaşmaya Doğru Üniversite Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin Genel Durumu: Araştırma ve Yenilik Stratejilerinde Kalite Güvence Sisteminin Geliştirilmesi. *Journal of University Research*, 6(3), 356–365. <https://doi.org/10.32329/uad.1335796>
- Çakmak, M., & Kayabaşı, Y. (2023). Öğretim Elemanlarının Bakış Açısından Öğretimde Kalite Unsuru. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(24), 6–22. <https://doi.org/10.58635/ufuksbedergi.1367261>
- Camilleri, M. (2020). Higher education marketing communications in the digital era. In *Strategic Marketing of Higher Education in Africa*. <https://doi.org/10.4324/9780429320934-7>
- Can, E. (2021). Öğrenci Görüşlerine Göre Yükseköğretimde Kalite Göstergeleri (Kirkareli Üniversitesi Örneği). *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 54–71. <https://doi.org/10.21666/muefd.754193>
- Carroll, A. R., Smith, C. M., Frazier, S. B., Weiner, J. G., & Johnson, D. P. (2022). Designing and Conducting Scholarly Quality Improvement: A practical guide for improvers everywhere. *Hospital Pediatrics*, 12(10), e359–e363. <https://doi.org/10.1542/hpeds.2022-006717>
- Churchill, K. P., Murphy, J., & Smith, N. (2020). Quality Improvement Focused Morbidity and Mortality Rounds: An Integrative Review. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.12146>
- Costa, L. B. M., Godinho Filho, M., Fredendall, L. D., & Gómez Paredes, F. J. (2018). Lean, six sigma and lean six sigma in the food industry: A systematic literature review. In *Trends in Food Science and Technology* (Vol. 82). <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2018.10.002>
- Duke University. (2019). Building Gateways: Disciplinary Discovery and Cross-Disciplinary Insights (Quality Enhancement Plan Executive Summary). Durham, NC: Duke University. [Çevirimiçi: <https://sacscoc.org/app/uploads/2021/07/Duke-University-QEP-Executive-Summary.pdf>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Elçiçeği, B., & Öztürk, C. (2022). Doktora Programı Akreditasyonu Yapan CEENQA Üyesi Kalite Kuruluşlarının Karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55(55), 155–174. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.904829>
- ENQA. (2015). *Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda (Esg) Kalite Güvencesi İçin Standartlar ve Kılavuzlar*.
- Ershadi, M. J., Najafi, N., & Soleimani, P. (2019). Measuring the impact of soft and hard total quality management factors on customer behavior based on the role of innovation and continuous improvement. *TQM Journal*, 31(6). <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0182>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), European Students' Union (ESU), European University Association (EUA), European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE), Education International (EI), BUSINESSEUROPE, & European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR). (2015). Standards and Guidelines for Quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). EURASHE.
- Fukuda, R. (2018). CEDAC: A Tool for Continuous Systematic Improvement. In *CEDAC: A Tool for Continuous Systematic Improvement*. <https://doi.org/10.1201/9781315138947>
- Game, K. A. A., Roshan Pradeep, R. G. G., Najdanovic-Visak, V., & Gunawardhana, N. (2020). Academic standards and quality assurance: the impact of covid-19 on university degree programs. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 23). <https://doi.org/10.3390/su122310032>
- Gazi Üniversitesi. (2021). *G.Ü. Kalite İyileştirme Planı - 2021*. [Çevirimiçi: https://webupload.gazi.edu.tr/upload/450/2022/9/16/fb93d614-87d5-4fe1-84be-4fcc74f1fa2d-klp_2021.pdf] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Gazi Üniversitesi. (2022a). *Gazi Üniversitesi Dış Değerlendirme Çalışmaları*. [Çevirimiçi: <https://kalite.gazi.edu.tr/view/page/30885/dis-degerlendirme-calismalari>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Gazi Üniversitesi. (2022b). *G.Ü. Kalite İyileştirme Planı - 2022*. [Çevirimiçi: <https://webupload.gazi.edu.tr/upload/450/2022/10/4/02bb498a-3d78-4348-94d2-43c0cd2b313f-gu-kalite-ilyilestirme-planı-2022.pdf>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Gazi Üniversitesi. (2023). *Gazi Üniversitesi Kurumsal İyileştirmeler Paydaş Değerlendirme Toplantısı*. [Çevirimiçi: <https://kalite.gazi.edu.tr/view/page/291582/kalite-ilyilestirme-planlari>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Gazi Üniversitesi. (2024a). *Gazi Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü ve Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esasları*. [Çevirimiçi: <https://kalite.gazi.edu.tr/view/page/30852/mevzuat>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Gazi Üniversitesi. (2024b). *G.Ü. Kalite İyileştirme Planı 2024*. [Çevirimiçi: <https://webupload.gazi.edu.tr/upload/450/2024/1/29/3b9fc326-2001-4d9c-9d4a-c321a24a4d6e-gu-kalite-ilyilestirme-planı-2024.pdf>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Giresun Üniversitesi. (2020). *Giresun Üniversitesi Araştırma Geliştirme İlk 12 Aylık Raporu*. [Çevirimiçi: <https://kalite.giresun.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-giresun-edu-tr/eylemplanlar%C4%B1/eylemplan%C4%B1rapor/de%C4%9Ferlendirme/Y%C3%B6netim%20Sistemi%20%C4%B0lk%2012%20Ay%C4%B1k%20Rapor.pdf>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Green, L. S., Inan, F. A., & Denton, B. (2012). Examination Of Factors Impacting Student Satisfaction With A New Learning Management System. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 13(3), 189–197.
- Grek, S., & Russell, I. (2023). Beyond Bologna? Infrastructuring quality in European higher education. *European Educational Research Journal*, 23(2), 215–236. <https://doi.org/10.1177/14749041231170518>
- Hamutoğlu, N. B., Ünveren Bilgiç, E. N., & Elmas, M. (2022). Thematic Analysis of Status Reports Made within the Scope of Higher Education Assessment and Quality Assurance: The Comparative Case of England and Türkiye. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(Supplement), 99–110. <https://doi.org/10.2399/yod.21.718804>
- Hou, A. Y. C., Zhang, J., Justiniano, D., Lu, G., & Jun, G. (2020). Internal and External Quality Assurance of Higher Education in the Asia-Pacific Region. In *Global Trends in Higher Education Quality Assurance*. https://doi.org/10.1163/9789004440326_008
- Karaçoban, F., & Yeşilpınar Uyar, M. (2023). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Hizmet Kalitesine Yönelik Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*. <https://doi.org/10.48146/odusbadi.1211551>
- Kobets, V., Liubchenko, V., Popovych, I., & Koval, S. (2021). Institutional Aspects of Integrated Quality Assurance of Engineering Study Programs at HEI Using ICT. *Lecture Notes in Mechanical Engineering*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77719-7_30
- Komotar, M. H. (2020). Discourses on quality and quality assurance in higher education from the perspective of global university rankings. *Quality Assurance in Education*, 28(1), 78–88. <https://doi.org/10.1108/qae-05-2019-0055>
- Khuram, S., Rehman, C. A., Nasir, N., & Elahi, N. S. (2023). A bibliometric analysis of quality assurance in higher education institutions: Implications for assessing university's societal impact. *Evaluation and Program Planning*, 99, 102319. <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2023.102319>
- Kumar, P., Shukla, B., & Passey, D. (2020). Impact of accreditation on quality and excellence of higher education institutions. *Investigacion Operacional*, 41(2).
- Kregel, I. (2019). Kaizen in university teaching: continuous course improvement. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(4), 975–991. <https://doi.org/10.1108/ijlss-08-2018-0090>
- Lucander, H., & Christersson, C. (2020). Engagement for quality development in higher education: a process for quality assurance of assessment. *Quality in Higher Education*, 26(2). <https://doi.org/10.1080/13538322.2020.1761008>
- Maynooth University. (2022). Quality Improvement Plan – Framework for Quality Assurance and Enhancement. Maynooth, Ireland: Maynooth University. [Çevirimiçi: <https://www.maynoothuniversity.ie/sites/default/files/assets/document/QIP%20SMLLC%20FINAL%20160123.pdf>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- McNab, D., McKay, J., Shorrock, S., Luty, S., & Bowie, P. (2020). Development and application of systems thinking' principles for quality improvement. *BMJ Open Quality*, 9(1). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-000714>
- Mersin Üniversitesi. (2020). 2017-2020 Dönemi İyileştirme Çalışmaları Sonuç Raporu. Mersin, Türkiye: Mersin Üniversitesi Kalite Komisyonu. [Çevirimiçi: https://gsekreterlik.mersin.edu.tr/bulut/birim_1746/kurumsal-ic-ve-dis-degerlendirme-raporlari/Kalite_Komisyonu_2017-2020_Donemi_Iyilestirme_Sonuc_Raporu_r1.pdf] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Oliveira, J., Sá, J. C., & Fernandes, A. (2017). Continuous improvement through "Lean Tools": An application in a mechanical

- company. *Procedia Manufacturing*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.139>
- Ondokuz Mayıs Üniversitesi. (2023). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eylem Planları*. Çevrimiçi: [<https://kalite.omu.edu.tr/eylem-planlari/>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Ortaç, F. R., Kurt, A., & Kılınc, M. (2021). Öğretim Elemanlarının Kalite Güvencesi Algısının Ölçülmesi, Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *Anasay*, 15, 73–89. <https://doi.org/10.33404/anasay.859151>
- Özcan, B., Kalaycı, N., & Li, T. (2022). A Comparative Analysis of the Institutional Quality Evaluation Processes in Turkish, European, and American Higher Education Systems. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(Supplement), 85–98. <https://doi.org/10.2399/yod.21.816017>
- Özçiçek, Y., & Karaca, A. (2019). Yükseköğretim kurumlarında kalite ve akreditasyon: Mühendislik Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1).
- Özer, M., Gür, B. S., & Küçükcan, T. (2011). Kalite Güvencesi: Türkiye Yükseköğretimi için Stratejik Tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2, 59–65.
- Pelin, M., Sert, H., & Yürümez, Y. (2022). Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK): Değerlendirme Süreçleri ve Deneyim Paylaşımı. *Online Turkish Journal of Health Sciences*, 7(3), 506–510. <https://doi.org/10.26453/otjhs.1142275>
- Publications Office of the European Union. (2024). Türk yükseköğretimine dair 2024 Bologna süreci raporu : Avrupa Yükseköğretim Alanı. Publications Office of the EU. Çevrimiçi: [<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b3eb2763-cf0a-11ef-be2a-01aa75ed71a1/language-tr>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Realyvásquez-Vargas, A., Arredondo-Soto, K. C., Carrillo-Gutiérrez, T., & Ravelo, G. (2018). Applying the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle to reduce the defects in the manufacturing industry. A case study. *Applied Sciences (Switzerland)*, 8(11). <https://doi.org/10.3390/app8112181>
- Sabır Taştan, N., Taştan, K., & Yılmaz, S. (2022). Strategic Responses to Quality Management in Turkish Higher Education. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2409–2440. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1134792>
- Semerci, Ç., Semerci, N., Ünal, F., Yılmaz, E., Kaygın, H., Ulus, İ. Ç., Çetin, K., & Yılmaz, Ö. (2021). Akademisyenlerin Akreditasyon Algılarının İncelenmesi. *Asya Öğretim Dergisi*, 9(1). <https://doi.org/10.47215/aji.823723>
- Şendur Atabek, G. (2023). Türkiye’de İletişim Eğitimi Alanında Akreditasyon Süreci. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 42, 107–122. <https://doi.org/10.31123/akil.1322584>
- Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2018). Assessing quality assurance in higher education: quality managers’ perceptions of effectiveness. *European Journal of Higher Education*, 8(3). <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1474777>
- Shah, T. A., Peters, X. D., Waddle, S. D., Reilly, E., Valek, S. F., Modla, L., Pollitt, K., & Ko, C. Y. (2024). How well are surgical quality improvement projects planned? Review of 242 surgical improvement efforts across five American College of Surgeons quality programs. *Journal of the American College of Surgeons*. <https://doi.org/10.1097/xcs.0000000000001228>
- Simpson, B., Statile, A. M., & Schondelmeyer, A. C. (2022). How to perform quality improvement projects. *Pediatrics in Review*, 43(10), 549–560. <https://doi.org/10.1542/pir.2021-005314>
- Sipahi Mencet, D., & Akar, N. (2022). Kalite Aktörlerinin Yükseköğretimde Sürdürülebilir Kaliteye İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Durum Çalışması. *Erciyes Akademi*, 36(1), 103–123. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1030275>
- Süleyman Demirel Üniversitesi. (2023). *Süleyman Demirel Üniversitesi İyileştirme Çalışmaları*. Çevrimiçi: [<https://kalite.sdu.edu.tr/tr/faaliyetler/iyilestirme-calismalari-13963s.html>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Taşcı, D., & Lapçın, H. T. (2023). Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Sistemi: Kurumsal Akreditasyon Raporları Üzerinden Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 1–16. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1185953>
- Topçu, H., Doğan, M., & Burak, İ. (2018). Altı Sigma Yöntemi ve Yükseköğretim Kurumlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Çalışma. *Bartın University Journal of Educational Research*, 2(1).
- Uludağ, G., Bora, M., & Çatal, S. (2021). Türk Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi Sistemi Ve Öğrenci Katılımının Önemi. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 1(1), 91–111.
- Yılmaz, B., Salar, R., Aslan, B., Sözbilir, M., & Keskin, A. (2023). Yükseköğretimde Kalite Ve Akreditasyon: Program Akreditasyonunda Atatürk Üniversitesi’nin Uygulamaları. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 3(2), 67–87. <https://doi.org/10.56682/ksydergi.1284982>
- YÖK Kalite Güvencesi. (2025). Çevrimiçi: [<https://uluslararasıyok.gov.tr/uluslararasıilasma/bologna/bologna-s%C3%BCreci-ana-faaliyet- alanlar%C4%B1/kalite-guvencesi>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).
- Yöntem, E., & Mazman, İ. (2023). Uluslararası Bakış İle Yükseköğretimde Kalite Güvencesinin Gelişimi. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(1), 37–49.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK). (2024). Hakkımızda. Çevrimiçi: [<https://www.yokak.gov.tr/y-hakkimizda/>] (Erişim Tarihi: 12.05.2025).