

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

**KALİTE VE STRATEJİ YÖNETİMİ
DERGİSİ**

Cilt: 1

Sayı: 1

Temmuz 2021

TRAKYA UNIVERSITY

**JOURNAL OF QUALITY AND
STRATEGY MANAGEMENT**

Volume: 1

Issue: 1

July 2021

ISSN 2791-6545

Trakya Üniversitesi
Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi

Cilt: 1 Sayı: 1 Temmuz 2021

Trakya University
Journal of Quality and Strategy Management

Volume: 1 Issue: 1 July 2021

Trakya Üniversitesi
Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi
Cilt:1 Sayı:1 Temmuz 2021

Trakya University
Journal of Quality and Strategy Management
Volume:1 Issue:1 July 2021

Sahibi / Owner

Trakya Üniversitesi Rektörlüğü
Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama
ve Araştırma Merkezi Adına
Dr. Öğr. Üyesi Sedef Zeyrekli Yaş

Baş Editör / Editor-in Chief
Dr. Öğr. Üyesi Serol Karalar

Editör / Editor
Dr. Öğr. Üyesi Işıl Usta Kara

Dergi Yayın Kurulu / Editorial Board

Başkan / Chairman
Dr. Öğr. Üyesi Serol Karalar

Üyeler / Members
Prof. Dr. Tuğba Yanpar Yelken
Prof. Thanassis Karalis, Ph.D.
Dr. Öğr. Üyesi Işıl Usta Kara

Dizgi Mizanpaj/ Page Layout
Dr. Öğr. Üyesi Işıl Usta Kara

Kapak Dizayn / Cover Design
Duygu Yürek

İletişim Adresi/Address

T.C. Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi
Balkan Yerleşkesi - Edirne / TÜRKİYE
Tel.-Faks: 0284 235 71 51
e-mail: ksydergi@trakya.edu.tr

Baskı / Publishing

Trakya Üniversitesi Matbaası-Edirne Teknik Bilimler MYO-
Sarayıçi Yerleşkesi/EDİRNE

**Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi Uluslararası Hakemli
Bir Dergidir.**

Trakya University Journal of Quality and Strategy Management is an International
Peer-Reviewed Journal.

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

- Prof.Dr. Muzaffer Elmas - Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanı, Türkiye
Prof.Dr. Erhan Tabakoğlu - Trakya Üniversitesi, Türkiye
Prof. Ahmet Hamdi Zafer – Trakya Üniversitesi, Türkiye
Prof.Dr. Ali Ekber Şahin – Hacettepe Üniversitesi, Türkiye
Prof.Dr. Canan Çetin – Beykoz Üniversitesi, Türkiye
Prof.Dr. Kasım Karakütük – Ankara Üniversitesi, Türkiye
Prof. Lindita Xhanari Latifi, Ph.D. – Tiran University, Albania
Prof.Dr. Mahmut Güler – Trakya Üniversitesi, Türkiye
Prof.Dr. Recep Bozdoğan – Marmara Üniversitesi, Türkiye
Prof. Shaheen A. Mustafa, Ph.D.- Kerkuk University, Iraq
Prof.Dr. Ümit Kocabiçak – Sakarya Üniversitesi, Türkiye
Assoc.Prof. Abdul Rahim Ahmad, Ph.D.- Universiti Tenaga Nasional, Malaysia
Assoc.Prof. Ergin Jable, Ph.D. - Prishtina University, Kosovo
Assoc.Prof. Nuran Malta Muhaxheri, Ph.D. – Prishtina University, Kosovo
Assoc.Prof. Pashalis Valsamidis, Ph.D.- Democritus University of Thrace, Greece
Assoc.Prof. Tudora Arnaut, Ph.D. - Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Ukraine
Doç.Dr. Selda Uca – Kocaeli Üniversitesi, Türkiye
Dr.Öğr.Üyesi Dilek Akbaş Akdoğan – Medeniyet Üniversitesi, Türkiye
Dr.Öğr.Üyesi Tuba Canver Kahveci – Sakarya Üniversitesi, Türkiye
Gertrud Olsson, Ph.D.- University of Gothenburg, Sweden

Bu sayının hakemleri/ Reviewers of The Issue
(Unvan ve soyisim alfabetik sırasına göre verilmiştir.)

- Prof. Dr. Abdül Menaf Turan, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Prof. Dr. Hacı Kurt, Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Muharrem Güneş, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi
Doç. Dr. Gökhan Ilgaz, Trakya Üniversitesi
Doç. Dr. Rüveyda Kızılboğa Özaslan, Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Selda Uca, Kocaeli Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Bilge Çavuşgil Köse, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Esmâ Görkem Ersoy, İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Feyza Çağla Oran, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serdar Canbaz, Kırklareli Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Betül Balkan Akan, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi

İçindekiler/Contents

Araştırma Makaleleri/Research Articles

Hakan Gökgöz (1-20)

Rekabet Stratejileri Kapsamında Havayolu İşletmelerinin Uyguladıkları Yolcu Sadakat Programlarının İncelenmesi

The Examination of Passenger Loyalty Programs Implemented by Airlines within the Scope of the Competition Strategies

Sedef Zeyrekli Yaş (21-43)

Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Hizmetlerinde Uygulanması

Application of Total Quality Management Approach in Health Services

Burçak Soyer, Mahmut Güler (45-89)

Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma: Türk Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi Sisteminin Gelişimi

Restructuring in Higher Education: Development of Quality Assurance System in Turkish Higher Education

Gonca Uludağ, Mehmet Bora, Sena Çatal (91-111)

Türk Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi Sistemi ve Öğrenci Katılımının Önemi

Quality Assurance System in Turkish Higher Education and The Importance of Student Participation

Kıtap Tanıtımı/Book Review

Evin Aslan (113-115)

Kıtap Tanıtımı: Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi Yazım Kuralları
(117-120)

Author Guidelines of Trakya University Journal of Quality and Strategy Management

**REKABET STRATEJİLERİ KAPSAMINDA
HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN UYGULADIKLARI
YOLCU SADAKAT PROGRAMLARININ İNCELENMESİ**

*Geliş Tarihi: 24.05.2021
(Received)*

*Kabul Tarihi: 17.06.2021
(Accepted)*

Hakan GÖKGÖZ *

ÖZ

Havacılık sektöründe yaşanan serbestleşme hareketleri sonrası hem özel havayollarının kurulması, hem sektörün ticari bir yapıya dönüşmesi, hem de havayolu taşımacılığının küresel bir hal almasıyla oluşan rekabet ortamında, havayolu işletmeleri yeni yolcu kazanmanın zorluklarını fark ederek, mevcut yolcularını elde tutmaya önem vermektedirler. Bunu sağlamak için de oluşturdukları yolcu sadakat programları ile mevcut yolcularını ayrıcalıklar ve ödüller ile sık uçmaya teşvik etmektedirler. Çalışmada en iyi 10 havayolu işletmesinde uygulanan sık uçan yolcu programları incelenmiştir. Bu programlara, havayollarının yanı sıra havayolu işletmelerinin ortaklık yaptığı farklı sektörlerdeki işletmelerin de dâhil olduğu, mil veya puan kazanmanın ve harcamanın sadece uçuşlarla sınırlı olmadığı görülmektedir. Ayrıca sık uçan yolcu programları kapsamında yolcularla birlikte yolcu yakınlarının da bir takım ayrıcalık ve önceliklerden faydalandıkları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Havayolu İşletmeleri, Yolcu Sadakat Programı, Sivil Havacılık.*

* Öğr.Gör.Dr., Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Türkiye, hakan.gokgoz@klu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4422-6813.

THE EXAMINATION OF PASSENGER LOYALTY PROGRAMS IMPLEMENTED BY AIRLINES WITHIN THE SCOPE OF THE COMPETITION STRATEGIES

ABSTRACT

After the deregulation movements experienced in the aviation sector, in the competitive environment created by the establishment of private airlines, the transformation of the industry into a commercial structure, and the globalization of airline transportation, airline companies recognized the difficulties of gaining new passengers and attached importance to retaining their current passengers. In order to achieve this, airline companies encourage their current passengers to fly frequently with privileges and awards with their passenger loyalty programs. In the study, frequent flyer programs applied in the best 10 airline companies were examined. It is seen that, besides airlines, companies in different sectors which airline companies partner with are included in these programs, and also to earn and to spend miles or points is not limited to flights. In addition, it is observed that passengers and their relatives also benefit from certain privileges and priorities within the scope of frequent flyer programs.

Keywords: *Airline Companies, Passenger Loyalty Program, Civil Aviation.*

GİRİŞ

Pek çok sektörde, rekabet baskısı artık işletmelerin aynı anda birkaç boyutta rekabet etmesini gerektirmektedir (Dostaler ve Flouris, 2006: 33). Yoğun rekabet ile karakterize edilen ticari havacılık sektöründe, havayolları rekabet güçlerini korumak için çeşitli stratejiler kullanmaktadır (Lubbe, Douglas ve McLachlan, 2016: 1). Son yıllarda, havacılık sektörünün dinamik ve hızlı bir hal alması, havayollarının rekabetçi konumlarını da arttırmaktadır (Sandada ve Matibiri, 2015: 56). Havacılıkta yaşanan serbestleşme ve sonucunda artan rekabet, sadakat programlarının oluşturulmasına yol açmıştır (Whyte, 2004: 269). Bir havayolunun, sektördeki rekabetçi konumunu güçlendirmenin en iyi yolu, yolcularının sadık kullanıcılar olmalarını sağlamaktır. Sadık yolcular, havayolu

işletmeleri için oldukça değerlidir. Çünkü bu yolcular, sadakat ile bağlandıkları havayolu ile daha çok uçuş eğiliminde, yakın çevresini de buna dâhil etmekte ve bilet fiyatlarına karşı daha az duyarlı olmaktadır (Dolnicar vd. 2011: 1020).

1. YOLCU SADAKATI

Yolcuların sadakat duygusu, havayolu işletmelerinin yüksek kârlar elde etmelerine yol açtığından, havayolu işletmeleri yolcularıyla uzun süreli ilişkiler kurmaya çalışmaktadırlar. Başarılı sadakat programları, yolcuların sadık yolculara dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır. Yolcu sadakati konusunda iki yaklaşım bulunmaktadır, davranışsal ve tutumsal. Davranışsal yaklaşım, yolcunun tutarlı ve sürekli olarak aynı havayolu ile uçuşmasını ifade etmektedir. Tutumsal sadakat ise, tercih, olumlu bir tutum ve bağlılık gibi bileşenleri içeren, hizmete psikolojik olarak bağlanmanın bir sonucudur. Bağlılık davranışları, satın alma sayısını ve yolcu sayısını arttırmakta ve yolculardaki fiyat hassasiyetini azaltmaktadır. Bu sayede sadık yolcular, pazarlama maliyetlerinde uzun süreli azalışa yol açarken, havayolu işletmelerinin zaman içinde pazar paylarını korumasına yardımcı olmaktadır (Hofman-Kohlmeyer, 2016: 202).

Günümüzde en çok bilinen sadakat programlarından bazıları, büyük havayollarının sık uçuş programlarıdır. Bu programlar ile ilgili çok farklı sorular bulunmaktadır. Gerçekten hizmetin göreceli olarak değerinin yönlendirdiği şey üzerinde fazladan sadakat yaratıyor mu? Daha fazla harcamaya mı teşvik etmekte yoksa sadece tekrar satın almaları için rüşvet mi vermekte? Bu programlara göre sadakat hakkında yaygın olarak benimsenen bazı inançlar bulunmaktadır (Dowling ve Uncles, 1997: 2):

- Önemli sayıdaki kişi satın aldıkları markalarla bağlantı ve ilişki kurmak istemektedir,
- Bu kişilerin bir kısmı katı şekilde sadıktır ve yalnızca tek bir markaya eğilimlidir,
- Bu sadık kişiler, sayısal olarak çoktur ve sık bir şekilde yolculuk yapmaktadır,

- Bu kişiler kârlı bir gruptur.

İşte bu kişilerin sadakatini güçlendirmek ve onları teşvik etmek gerekmektedir (Dowling ve Uncles, 1997: 2). Bir sadakat programının temel amacı, yolcu sadakati oluşturmak ve geliştirmek, yolcuların sadakatlerini ödüllendirerek hem havayolu işletmesine hem de yolcuya fayda sağlamaktır (Vilkaite-Vaitone ve Papsiene, 2016: 110).

Havayolu işletmeleri, sadakat programı oluşturan ilk işletmelerdir. İlk sadakat programı, Amerikan Havayolları tarafından 1981 yılında başlatılan sık uçuş programı AAdvantage'dır ve buna "sık uçuş programı" ismini vermişlerdir. Daha sonra diğer havayolları da kendi sadakat programlarını oluşturmuşlardır. Sürekli değişen ve gelişen havacılık sektöründe havayollarının sadakat programları pazar paylarını korumak için bir çözüm haline gelmiştir. Havacılık sektörünün serbestleşmesi bağlamında, yolcu sadakat programları, havayollarının yolcuları ile olan ilişkilerinde önemli rol oynamaktadır (Vilkaite-Vaitone ve Papsiene, 2016: 109; Hossain, Kibria ve Farhana, 2017: 361).

Havayolları tarafından sunulan geleneksel sadakat programları yalnızca kendi yolcularına adanmışken, puanlar yalnızca uçuşlarda kazanılabilir ve kullanılabilirdi. Ancak günümüzde, büyük ölçüde, havayolu dışından ortaklar tarafından sunulan hizmetler de puan kazanmayı ve kullanmayı mümkün kılmaktadırlar (Hoszman, Marciszewska ve Zagrajek, 2019: 27). Yani sadakat programları, seyahat acentelerine, otellere, finans kurumlarına, araba kiralama işletmelerine, finansal hizmetlere, benzin istasyonlarına, süpermarketlere ve restoranlara yayılmıştır (Vilkaite-Vaitone ve Papsiene, 2016: 110). Yıllar geçtikçe sadakat programı tüm dünyada yaygınlaşmıştır. Sadakat programları, sadık yolcuları elde tutmak için fayda sağlamaya odaklanan bir stratejidir. Yolcularda duygusal sadakati geliştirmenin temel bileşenleri şunlardır: tutum, memnuniyet, güven ve bağlılık. Tutum, bir nesneye veya bir deneyime karşı kalıcı bir sevgidir. Gerçek bir sadakat oluşturmak için olumlu tutum kaçınılmazdır. Memnuniyet, önceki beklenti ile hizmetin gerçek performansı arasında algılanan tutarsızlığın değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Hizmetler

bağlamında algılanan memnuniyet, beklentilerin doğrulanması veya onaylanması ile ilgilidir. Sadakat, bu ilişkide rasyonel ve duygusal bir bağ olduğu zaman oluşmaktadır. Kazanılan bu sadakatin sürmesi için sadece tekrarlanan işlemler yeterli değildir. Çünkü yolcuların sadakatini uzun süre korumak havayolu açısından oldukça önemlidir (Hofman-Kohlmeyer, 2016: 203).

Sadakat programlarının temel amacı ise, sadık satın alma davranışını ödüllendirerek bu davranışı devamlılık ekseninde teşvik etmektir. Bunun için de ödül programları, alışveriş programları, sadakat kartları, puan kartları, avantaj kartları ve sık uçuş programları dâhil olmak üzere birçok yöntem kullanılmaktadır. Sadakat programları bağlılığı teşvik etmektedir. İlişki kurma yoluyla, program sağlayıcıdan sık satın almaya ve zaman içinde satın alma miktarlarını artırmaya teşvik etmektedir. Yolcuların avantajlardan yararlanmaları için bir sadakat programının üyesi olması gerekmektedir. Ayrıca bu yolcuların kalıcı olması beklenmektedir (Dorotic, Bijmolt ve Verhoef, 2012: 218). Havayolu işletmeleri için yeni yolcuları ikna etmenin, mevcut yolcuları ikna etmekten çok daha maliyetli olduğu bilinmektedir. Havayolu işletmeleri için mevcut yolcular bakımından sadakat programlarından beklenen, satış seviyelerini ve kârları korumak, mevcut yolcuların sadakatini ve potansiyel değerini artırmak, mevcut yolcuları havayolunun ortaklık kurduğu işletmelerden satın almaya teşvik etmektir (Dowling ve Uncles, 1997: 4).

2. SIK UÇAN YOLCU PROGRAMLARI

Gelişmiş pazarlarda faaliyet gösteren havayolları, bazen aşırı rekabet olarak sınıflandırılabilen şiddetli rekabetle karşı karşıyadır. Bu, havayollarının birçok yönden gelir elde etmesini gerekli kılmaktadır, bunlardan birini yolcu sadakati oluşturmaktır. Bu, özellikle yüksek getirili segmentte, yani iş seyahatinde olanlar arasında önemlidir. Sık uçan yolcu programları, sık uçan yolcuların uçuşları için puan biriktirmelerine ve bu puanlardan yeterince kazandıktan sonra bunları uçak bileti için kullanmalarına olanak sağlamak için oluşturulmuştur (Hoszman vd., 2019: 26). Sadakatin beş boyutu bulunmaktadır: bir hizmetin tekrar satın alınması,

değişime karşı direnç, olumlu iletişimin sağlanması, bir hizmetle özdeşleşme ve belirli bir hizmet sağlayıcısını tercih etme (Sandada ve Matibiri, 2015: 58).

1980lerin başındaki yükselişinden bu yana, havayolu sık uçan yolcu programları, ekonomide en yüksek paya sahip sadakat programlarından birine dönüşmüştür (Lucchesi, Nodari, Larranaga ve Santos Senna, 2015: 25). Havayollarının yolcu değeri ve ihtiyacına göre özel hizmet sağlamasına yardımcı olmaktadır. Programa uygunluk, zamanında performans, düşük ücret ve katılımla genel hizmet havayollarının seçimini etkileyen önemli bir rol oynamaktadır. Bu hizmetin yanı sıra uçuş sıklığı, uçuş ağının genişliği, koltuk kullanılabilirliği, havalimanı erişim süresi, bekleme süresi, biniş süresi ve uçuş süresi de önemli faktörlerdir (Hossain vd., 2017: 363).

Sık Uçan Yolcu programları yolculara daha düzenli ve daha büyük hacimlerde satın alma teşvikleri sunarak yolcuyu elde tutma oranlarını iyileştirmektedir. Ayrıca yolcu tabanını korumak için mevcut yolcular ile marka arasında daha güçlü bağlar oluşturmaktadır. Sık Uçan Yolcu programları, sınıf yükseltmeleri, ücretsiz uçuşlar veya seyahatle ilgili diğer hizmetler şeklinde ödüller sunmakta ve yolcuların puan biriktirmeye başladığında sadakat programından aldıkları faydaları en üst düzeye çıkarmak için aynı havayolu ile uçmaya devam etmeleri için teşvik etmektedirler (Sandada ve Matibiri, 2015: 57). Sık uçan yolcu programları, geleneksel havayollarını düşük maliyetli rakiplerinden ayıran bir iş modeli olarak belirtilmektedir (Tomova ve Ramajova, 2014: 788). Sık uçan yolcu programları, yolcular ile uzun vadeli ilişkiler geliştirerek belirli bir havayoluna olan bağlılığı artırmak için standart bir yolcu ilişkileri stratejisi haline gelmiştir (Lubbe vd., 2016: 1). Ayrıca havayolu sadakat programları uzun vadede, mevcut yolcularının ailesinden bireyler, arkadaşlar ve akrabalar ile birlikte yolcu potansiyelinin artmasına olanak vermektedir (Mayor, 2018: 382)

Başlangıçta, yani erken aşamalarda, sık uçan yolcu programları esas olarak yolcuları belirli bir havayolunun hizmetlerini kullanmaya teşvik etmek için oluşturulmuş sadakat programlarıydı. Bireysel seyahatler için

kazanılan puanları biriktirme fırsatı (yeterli puan kazandıktan sonra bunları ücretsiz uçak bileti için kullanma perspektifiyle) değiştirme maliyetlerini arttırmaktadır, çünkü başka bir havayolu seçildiğinde, kazanılmış puanlardan feragat ederler. Havayolu sadakat programlarının etkinliğini, bu tür programları kullanarak sektörün arz yönünü geliştiren hava taşıyıcılarının rekabet gücünü artıran araçlar olarak kullanılmaktadır. Havacılık gibi rekabetin yüksek olduğu sektörlerde sadakat programları tüketici rantını arttırmaktadır, yani sektörün talep tarafının konumunu iyileştirmektedir. Sık uçan yolcu programı modellerinin farklı oldukları birçok yönü bulunmaktadır. Yolcuların bakış açısından ve sık uçan yolcu programları sunan havayollarının bakış açısından önemli olan, puanların (genellikle mil olarak adlandırılır) nasıl kazanıldığı ve ödül biletlerin fiyatlarının nasıl hesaplandığıdır (Hoszman vd., 2019: 26). Buna dayanarak, iki temel model ayırt edilebilir: bir yolculuk sırasında katedilen mesafeye odaklanan mesafeye dayalı (veya kilometre temelli) ve harcamaların anahtar faktör olduğu gelire dayalı (harcamaya dayalı) modellerdir. Puan biriktirme ve ödül bilet fiyatlandırma ilkelerinin yanı sıra, sadakat programı modelini tanımlayan diğer temel bileşenler ise şunları içerir: hedef yolcu grupları ve üyelerin puan kazanabileceği ve kullanabileceği havayolu sektörü dışındaki sektörler ile program oluşturma. Ayrıca puanlarla ifade edilen bir ödül biletin fiyatı, rezervasyon sınıfına (ekonomi, business vs) bağlıdır. Nihayetinde, bir sadakat programı kapsamında sunulan bir ödül biletin maliyeti, rezervasyon sınıfının ve uçuş mesafesinin sonucudur. Çünkü puanların sayısı, puanların kazanıldığı biletin fiyatı ve uçulan sınıf ile doğru orantılıdır (Hoszman vd., 2019: 27).

Sık uçan yolcu programının uygulanması yoluyla, havayolları en kârlı yolcularını belirlemekte ve korumaktadır, bu yolcular için ödüller sağlayarak havayoluna olan bağlılıklarını teşvik etmektedirler. Bu sayede de yolcuyu uzun vadede elde tutarak rekabetçi konumunu güçlendirmeyi amaçlamaktadırlar (Lubbe vd., 2016: 2). Sık uçuş programlarının çoğu yolculara, uçak bileti satın almaktan ziyade havayolunun ortaklık yaptığı diğer faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden (bankacılar, akaryakıt şirketleri, marketler vb.) puan kazanmaktadırlar (Hossain vd., 2017: 363). Bununla

birlikte sadakat programının ödülleri, kişiselleştirilmiş hizmet, eğlence, firma tarafından tanınma, statü yükseltme, bekleme listelerinde öncelik, kişiye özel iletişim, ekonomik tasarruf ve hediyeler olarak belirtilmektedir (Vilkaite-Vaitone ve Papsiene, 2016: 110).

3. YÖNTEM ve BULGULAR

Bu çalışmada, eDreams tarafından yapılan araştırma sonucunda belirlenen dünyanın en başarılı 10 havayolu işletmesinin uyguladıkları sık uçan yolcu programları ve bu kapsamda yolculara sunulan imkân ve ayrıcalıklar incelenmiştir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin internet sayfalarındaki sık uçan yolcu programı bilgilerden yararlanılmış ve çalışmanın konusu bağlamında değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramalara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar çerçevesinde bir araya getirerek yorumlamaktır (Selçuk ve Palancı, 2014: 433). İçerik analizi ağırlıklı olarak yazılı ve görsel verilerin analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir. İçerik analizi, nitel araştırmalarda kullanılan ve veri analizinde, verilerin düzenlendiği, sentezlendiği, önemli değişkenlerin keşfedildiği ve hangi bilgilerin rapora yansıtılacağına karar verildiği bir süreçtir (Özdemir, 2010: 328-335). Bu da üzerinde çalışılan veriyle ilgili anlam üretmek ve neyin temsil edildiğine dair açıklamalar geliştirmek için bir sınıflandırmayı ve yorumlamayı gerektirir. Burada, araştırılan konuyla ilgili her bilgiye ulaşmak yerine, araştırma konusunun ve örnekleminin, uygulama alanını en uygun şekilde temsil etmesi ve bu sayede araştırma konusunun sınırlandırılması önemlidir (Çelik, Baykal ve Memur, 2020: 380-382). Dolayısıyla bu çalışmanın örneklemini, 2020 yılında dünyanın en başarılı seçilen 10 havayolu işletmesi oluşturmaktadır.

Tablo 1: Havayolu İşletmelerinin Değerlendirilmesi

Havayolu	Toplam Puan	İade Edebilme	Güvenilirlik	Yolcu Değerlendirmesi	Emniyet
Qatar Airways	4.40	5.0	4.2	4.0	4.4
Delta Air Lines	4.11	5.0	2.8	3.7	5.0
ANA	4.09	4.9	2.9	4.2	4.4
KLM	3.88	3.8	4.1	3.7	3.9
British Airways	3.88	5.0	3.8	3.4	3.3
Turkish Airlines	3.85	3.0	4.1	3.8	4.4
Etihad Airways	3.82	4.3	2.8	3.7	4.4
Singapore Airlines	3.79	4.3	3.0	4.0	3.9
Lufthansa	3.73	4.2	3.9	3.5	3.3
United Airlines	3.68	4.4	3.6	3.5	3.3

Kaynak: The best airlines in the world (Erişim tarihi 15.05.2021)
<https://www.edreams.com/best-airlines/>

eDreams, seyahat belirsizliklerinin olduğu bir yılda, 61.000'den fazla yolcudan elde edilen ve 667 havayolu işletmesinden gelen veriler yardımıyla 2020 yılında dünyanın en başarılı havayolu işletmelerini, hem uçuşlarda hem de yolcu temas noktalarında sunulan hizmetler ile belirlemiştir. Bu kapsamda uçuş iadeleri, güvenilirlik, bilet esnekliği, ücret iadesi, genel deneyim ve emniyet konularında öncü olan 10 havayolu işletmesi ve elde ettikleri puanlar tablo 1'de belirtilmiştir. Puanlama 5 üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Havayolu İşletmelerinin Uyguladıkları Sadakat Programları

Havayolu	Sadakat Programı
Qatar Airways	Qmiles
Delta Air Lines	SkyMiles
ANA	Mileage Club
KLM	Flying Blue
British Airways	Avios
Turkish Airlines	Miles&Smiles
Etihad Airways	Etihad Guest

Havayolu	Sadakat Programı
Singapore Airlines	KrisFlyer
Lufthansa	Miles&More
United Airlines	MileagePlus

Qmiles, Qatar Havayolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Qatar Havayolları veya havayolu ortaklarıyla seyahat edildiğinde, başka sektörlerde faaliyet gösteren ortaklar ile aile programı kapsamında en fazla dokuz aile ferdinin uçuşlarıyla, öğrenciler için eğitim için seyahat ederken, tatillerde veya ziyaret uçuşlarında mil kazanılmaktadır. Kazanılan puanlar ile Qatar Havayolları ile ücretsiz uçuşlar, kabin sınıfı yükseltme, aynı uçuşta seyahat eden bir kişi için de sınıf yükseltme imkânı, fazla bagaj hakkı, bagaj ücreti ödeme, mil hediye etme, otel konaklamaları, alışveriş imkânı ve ödeme yapılabilmektedir. Program üyeleri sağlanan imkânlar, ücretsiz Wi-Fi, check-in önceliği, seyahat kabinine bakılmaksızın First/Business Class kontuarında check-in, tercih edilen koltuklar, bagaj işlemleri önceliği, biniş önceliği, rezervasyon avantajları, varışta bagaj önceliği olarak belirtilmektedir.

SkyMiles, Delta Havayolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Mil kazanma yöntemleri olarak Delta Havayolları ve diğer anlaşmalı olunan havayolu işletmeleri ile yapılan uçuşlar, konaklama rezervasyonu, yolculuk talebi, alışveriş, restoran, otel konaklamaları, araba kiralama ve ödemeler dikkate alınmaktadır. Kazanılan millerin kullanımı için kendi bünyesinde ve ortak havayollarında seyahat etmek, uçulan koltuk sınıfını yükseltmek, mil hediye edebilmek, tatil rezerve etmek, mil aktarımı yapmak, dergi aboneliklerinde kullanmak, mil ile alışveriş ve ödeme yapabilmek ve bir hayır kurumuna bağışta bulunmak belirtilmektedir.

Mileage Club, All Nippon Havayolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Mil kazanma yöntemleri olarak uçuşlar, otel konaklamaları, araç kiralama, alışveriş yapma ve ortaklık yapılan işlemlerdeki harcamalar belirtilmektedir. Kazanılan miller, iç hat ve dış hat uçuşlarda, kabin sınıfını yükseltmede, ortaklık yapılan havayolu ile

uçuşlarda, ek bagaj hakkı ve ödül kuponları elde etmede, ortaklık bulunan işletmelerden alışverişte, araç kiralama ve otel konaklamalarında kullanılabilir. Program üyeleri olarak ödülü kullanabilecek kişilere, aile üyeleri, eş ve akrabalara özel ayrıcalıklar olarak ortak mağaza, restoran, otel, spa, alışveriş, mağaza hediye kartları gibi imkânlar sağlanmaktadır. Online rezervasyon, koltuk seçimi, fazla bagaj hakkı, bekleme listesi önceliği, öncelikli check-in ve uçağa biniş, dinlenme salonuna ücretsiz erişim, Wi-Fi erişimi ve özel yemekler, varış noktasında bagaj tesliminde öncelik ve konaklama hizmeti şeklindedir.

Flying Blue, KLM Havayolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Mil kazanma yöntemleri tüm Air France ve KLM havayolları ile yapılan uçuşlar, otel rezervasyonu, araba kiralama, alışveriş olarak gösterilmektedir. Kazanılan miller ile yeni uçuş imkânı, kabin sınıfı yükseltme, otel rezervasyonu, araba kiralama ve alışveriş imkânı olduğu belirtilmektedir. Program üyeleri için belirtilen imkânlar olarak ek bagaj hakkı, koltuk seçeneği ve A la Carte menü seçeneği bulunmaktadır.

Avios, British Havayolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Mil, kendi havayolları veya ortak havayolları ile uçulduğunda, uçuş rezervasyonunda, tatil ve otel konaklamalarında, araç kiralamada kazanılmaktadır. Kazanılan miller ödül uçuşlarında, kabin sınıfı yükseltmelerinde, otel konaklamalarında, araba kiralamada, alışverişte, ödemelerde, koltuk ve bagaj ücretlerini ödemede, çocuklar dâhil olmak üzere aynı evdeki altı üyeye paylaşmada, başkasına transfer etmede, mil hediye etmede, sağlık, finans, eğlence ve seyahat ihtiyaçlarını karşılamada kullanılabilir.

Miles&Smiles, Türk Hava Yolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Mil kazanma yöntemleri olarak Türk Hava Yolları, AnadoluJet ve anlaşmalı diğer havayolu işletmeleri ile yapılan uçuşlar, Miles&Smiles kredi kartlarının alışverişlerde kullanılması, program kapsamında anlaşmalı olunan diğer sektörlerdeki işletmelerde (finans, otel, araç kiralama, sigorta, sağlık, turizm, alışveriş, eğlence, telekomünikasyon, akaryakıt, enerji, araç bakım, teknoloji ve eğitim) yapılan harcamalar belirtilmektedir. Kazanılan

millerin kullanımını olarak, yolcuların kendileri veya başkaları için ödül bilet düzenleme, program ortağı olunan havayolu işletmeleri ile uçabilme, kabin sınıfını yükseltme, ekstra bagaj hakkı elde etme, uçak içi eğlence sistemlerinden faydalanma, koltuk seçimi yapabilme ve ödüllü ikramlardan yararlanabilme, anlaşmalı olunan yerlerden alışveriş yapma veya ilgili bankaların posları ile harcayabilme sıralanmaktadır. Program üyeleri için belirtilen ayrıcalıklar ise vale ve lounge gibi özel havalimanı hizmetlerinden yararlanma, iç hatlarda business class kontuarlarında check-in yapabilme, iç hatlarda özel yolcu salonundan yararlanabilme, fazla bagaj hakkı, belirli uçuş sınıflarında yer garantisi şeklinde ifade edilmektedir.

Etihad Guest, Etihad Havayolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Mil kazanma yöntemlerini, yolcunun kendisi ve aile üyeleri tarafından Etihad Havayolları ve ortak havayolları ile yapılan uçuşlar, havayolunun ticari ortaklarıyla (araba kiralama, otel, petrol şirketleri, alışveriş şirketleri, üye bankalar, perakende zincirleri, eğlence ortakları) yapılan ödemeler oluşturmaktadır. Mil hediye etme, paylaşma veya aktarma, ödül bilet düzenleme, yakınlarına uçuş hediye etme, kabin sınıfı yükseltme, otel konaklaması, ödül mağazasından alışveriş, tatil rezervasyonu kazanılan millerin kullanım şekilleridir. Program üyelerine sağlanan imkânlar, havaalanı bekleme ve dinlenme salonlarına erişim, ek bagaj hakkı, açık koltuk rezervasyonu, havaalanı hizmeti ödülleri ve bekleme listelerinde önceliktir.

KrisFlyer, Singapore Havayolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Mil kazanabilmek için Singapore Havayolları ile yapılan uçuşlar, anlaşmalı olunan kuruluşlardaki işlemler (kara taşımacılığı ve nakliye şirketleri, araç kiralama, telekomünikasyon, perakende iş ortakları, oteller, tur ve tatil şirketleri, restoranlar, finansal hizmet ortakları) sıralanmaktadır. Mil kullanımını için ödül uçuşları, sınıf yükseltmeler, mil hediye etme ve bağış yapabilme (hayatı tehdit eden hastalıkları olan çocuklara) sayılmaktadır. Program üyelerine ücretsiz uçak içi WiFi, önceden koltuk seçimi, ek bagaj hakkı, ek indirimler, öncelikli check-in,

öncelikli uçağa binış ve öncelikli bagaj teslimi gibi imkânlar sağlanmaktadır.

Miles&More, Lufthansa Havayolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Mil kazanma yöntemleri kendi havayolu ve ortak havayolları ile yapılan uçuşlar, farklı sektörlerde yapılan harcamalar ve alımlar, araç kiralama ve otel rezervasyonları şeklinde ifade edilmektedir. Kazanılan millerin kullanımında kendi havayolu ve ortak havayolları ile uçuş imkânı, sadakat programı kapsamında bulunan bütün işletmelerdeki harcamalar, fazla bagaj ödemeleri ve kabin sınıfı yükseltimi belirtilmektedir. Program üyeleri için belirtilen imkânlar olarak ücretsiz bagaj hakkı, First Class check-in kullanımı, havaalanına geliş ve havaalanından ayrılıştta limuzin ile transfer hizmeti sayılmaktadır.

MileagePlus, United Havayolları tarafından uygulanan yolcu sadakat programıdır. Mil kazanma yöntemleri olarak United Havayolları ve diğer anlaşmalı olunan havayolu işletmeleri ile yapılan uçuşlar, program kapsamında anlaşmalı olunan diğer sektörlerde (alışveriş, restoran, seyahat planı, otel ve tatil rezervasyonu, araç kiralama, gemi seyahatleri, sağlık) yapılan harcamalar ve kredi kartı kullanımı belirtilmektedir. Kazanılan millerin kullanımı olarak, havayolunun ve program ortağı olan havayollarınının uçuşları, araç kiralama, otel ve tatil köyü konaklamaları, tatil ve tur paketleri, kabin sınıfı yükseltme, mil aktarımı, mil hediye edebilme, milleri ödeme yöntemi olarak kullanma şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca miller, her tür kiralık araç için araba ödülleri, elektronik eşya, ev eşyaları, mücevher gibi ürün ödülleri, alışveriş imkânı, havaalanlarında ve seçkin restoran ve barlarda yemek yeme için kullanılabilirken, ihtiyacı olan insanlara yardım etmek için de bağışlanabilmektedir. Program üyeleri için belirtilen ayrıcalıklar ise öncelikli check-in ve binış, hızlı güvenlik kontrolü, ekstra bagaj ve Wi-Fi imkânı şeklindedir.

Tablo 3: Yolcu Sadakat Programlarında Mil Kazanma Yöntemleri, Kazanılan Millerin Kullanımı ve Program Üyelerine Sağlanan İmkânlar

Mil kazanma yöntemleri	Havayolunun kendisi ile veya ortak havayolları ile yapılan uçuşlar Başka sektörlerde faaliyet gösteren ortak işletmelerdeki harcamalar
Kazanılan millerin kullanımı	Hediye uçuş veya bilet Kabin sınıfı yükseltme Araç kiralama ve otel konaklamaları Ortaklık yapılan işletmelerde alışveriş imkânı Mil veya uçuş hediye etme Bağış yapabilme
Program üyelerine sağlanan imkânlar	Ekstra bagaj hakkı Koltuk seçimi Uçak içi eğlence sistemlerinden faydalanma İkram ve menü seçeneği Ücretsiz Wi-Fi Check-in ve biniş önceliği Bagaj işlemleri önceliği ve varışta bagaj önceliği Havaalanı özel yolcu salonlarına erişim

Çalışmada, dünyanın en başarılı 10 havayolu işletmesinin uyguladığı yolcu sadakat programları ele alınmıştır. Bu kapsamda incelenen yolcu sadakat programlarının mil kazanma yöntemleri, kazanılan millerin kullanımı ve sadakat programına üye yolculara sağlanan imkan ve ayrıcalıklar incelenmiştir. İncelenen yolcu sadakat programlarının tamamında mil kazanma yöntemlerinin aynı olduğu, gerek havayolunun kendi uçuşları, gerekse de ortaklık yapılan havayolundaki uçuşlar ve bunlara ek olarak anlaşmalı olunan işletmelerdeki harcamaların mil veya puan kazandırdığı görülmektedir. Aynı şekilde kazanılan mil veya puanların, gerek uçuşlarda ve havaalanı kolaylıklarında, gerek başka sektörlerdeki harcamalarda kullanılabildiği tespit edilmiştir. Ayrıca yolcu sadakat programına üye olan yolculara ise birkaç farklılık dışında genel olarak

havaalanı hizmetleri ve uçuş içi konularda ayrıcalık ve imkân tanındığı görülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sadakat programlarının ilk ortaya çıktığı yıllarda, yolcuların mil kazanımları sadece uçuşlarla mümkün olmakta ve bu da sadece ilgili havayolu ile uçmayı gerektirmekteydi. Kazanılan millerin kullanım alanı da yine sadece ilgili havayolunun uçuşları ile sağlanmaktaydı. Çalışma kapsamında incelenen yolcu sadakat programlarının tümündeki ortak nokta, günümüzde program kapsamının sadece uçuşlarla sınırlı olmadığı, havayolu işletmeleriyle anlaşma kapsamındaki pek çok farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin de bu sadakat programlarına dâhil edildiği görülmektedir. Dolayısıyla havayolu işletmeleri mevcut yolcularını elde tutmak adına programın kapsamını genişletip farklı pek çok sektördeki harcamalar ile yolcuların uçuş mili veya puan kazanmalarına olanak sağlarken aynı şekilde kazanılan mil veya puanların da sadece havayolu bünyesindeki uçuşlarda değil farklı sektörlerde yapılacak harcamalarla da kullanılabilirdiği görülmektedir. Bununla birlikte, yolculara hem havaalanındaki işlemlerde hem de uçuşlarda bir takım ayrıcalıklar ve öncelikler tanınmaktadır. Ayrıca havayolu işletmelerinin, ödül, imkân veya ayrıcalık adı altında pek çok tercih edilebilir unsuru yolcularına sunarak hem yolcu sadakati oluşturmayı hem de uzun dönemde bu yolcularla birlikte onların aile ve arkadaş çevrelerini de bu programa dâhil ederek yolcu sayılarını arttırmayı amaçladıkları görülmektedir. Bir diğer nokta ise, MileagePlus, SkyMiles ve KrisFlyer sadakat programlarının sosyal sorumluluğa da vurgu yapmasıdır. Bu bağlamda, kazanılan mil veya puanlar hayır kurumlarına, ihtiyacı olan insanlara yardım etmek için ve hasta çocukların tedavisi için bağışlanabilmektedir.

Bu çalışmada, dünyanın en başarılı havayolu işletmelerinin uyguladığı yolcu sadakat programları incelenmiş, yolcu sadakat programlarında mil kazanma yöntemlerinin, gerek havayolunun kendi uçuşları, gerekse de ortaklık yapılan havayolundaki uçuşlar ve bunlara ek olarak anlaşmalı olunan işletmelerdeki harcamaların mil veya puan kazandırdığı görülmüştür.

Kazanılan millerin, uçuşlarda, havaalanı kolaylıklarında ve başka sektörlerdeki harcamalarda kullanılabildiği tespit edilmiştir. Ayrıca yolcu sadakat programına üye olan yolculara havaalanı hizmetleri ve uçuş içi konularda ayrıcalık ve imkân tanındığı görülmektedir. İbiş, Batman ve Sarıışık (2014), yaptıkları araştırmada sık uçan yolcu programı üyelerinin bu program kapsamında sunulan ödül ve hizmetlere önem verdiklerini, program üyelerinin uçuş yaptıkları havayoluna karşı sadakat oluşturduklarını, ödül ve hizmetleri tercih etmelerinin, uygulanan programın amaç ve hedeflerini yerine getirdiğini belirtmektedirler. Ayrıca küreselleşen dünyada artan rekabet ortamında havayolu işletmelerinin başarı sağlayabilmeleri için yolcularına kendilerini ayrıcalıklı hissettirmeleri gerektiğini, sadık yolcuların havayoluna daha çok gelir sağladığını, bunun nedeninin, sadık yolcuların havayolu hakkında bilgi sahibi olmaları ve deneyimlerini tanıdıklarıyla paylaşarak havayolu hakkında reklam etkisi yaptıklarını ifade etmektedirler. Kazançoğlu (2011), davranışsal sadakatte, yolculara herhangi bir ödül sunulmasa veya bilet fiyatlarında artış yapılırsa bile, yolcuların yine aynı havayolunu tercih ettiklerini, yolcuların sunulan hizmetlerle ödedikleri paranın karşılığını aldıklarını düşündüklerini ve bu sayede, havayolu işletmelerinin mevcut yolcu sayılarını koruyarak rekabette başarıyı sağlayacaklarını ifade etmektedir. Tüm bunlarla birlikte, yolcu sadakat programlarının havayolu işletmelerinin performansını arttırdığı, kâr sağladığı (Hofman-Kohlmeyer, 2016) ve yolcu sayısında artışa yol açtığı (Vilkaite-Vaitone ve Papsiene, 2016) belirtilmektedir. Ayrıca yolcuların kendilerini özel hissettikleri ve havayolu ile daha güçlü bir şekilde özdeşleştikleri (Hofman-Kohlmeyer, 2016), sadık yolcuların başkalarına havayolu hakkında olumlu tavsiyelerde buldukları (Lubbe vd., 2016) ve sık uçan yolcu programlarının marka tanınırlığını arttırarak havayolunun pazar payını arttırdığı (Hoszman vd., 2019) ifade edilmektedir. Bununla birlikte, sadakat kartı sahiplerinin ortalamadan daha fazla satın aldıkları ve bu yolcuların normalden daha fazla ödemeye hazır oldukları (Hofman-Kohlmeyer, 2016), satın alma sayısındaki artışın nedenlerinin indirim, puan toplama, hediye, para çeki ve diğer teşvikler gibi sağlanan faydalar olduğu ve havayolu işletmeleri için yeni yolcuları ikna etmenin, mevcut yolcuları

ikna etmekten çok daha maliyetli olduğu (Dowling ve Uncles, 1997; Mayor, 2018) belirtilmektedir.

Sonuç olarak, rekabetin yoğun yaşandığı havacılık sektöründe, özelleştirme ve serbestleşme sonrası havayolu işletmelerinin sayısındaki artış ve uçuşların küresel düzeyde yapılması, dünyanın farklı bölgelerindeki havayollarını birbirlerine rakip konumuna getirmektedir. Sektöre giren her havayolu işletmesi, havayolu pazarındaki yolcuları kendilerine çekmek için çaba sarf etmektedirler. Bu durumda hâlihazırda pazarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin yolcu sayılarında azalma görülebilir. Bu durumda mevcut havayolu işletmeleri yeni yolcu elde etmek adına tanıtım faaliyetleri, promosyon veya indirim uygulayabilmektedirler. Ancak bu esnada oluşan reklam ve tanıtım maliyetleri, promosyon ve indirimli biletler, havayolu işletmelerine maliyet artışı yaratmaktadır. Ticari havayolu işletmelerinin amacının kâr olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu maliyetlere katlanmak yerine havayollarının mevcut yolcularını elde tutma çabalarına yönelmeleri daha az maliyet gerektirmektedir. Mevcut yolcuları elde tutmak ise ödül, imkân ve ayrıcalıklar ile havayolu işletmesine sadık ve bağlı yolcular yaratmak ile mümkün olabilmektedir. Bu sayede yolcu sadakati oluşmaktadır. Oluşan yolcu sadakatının havayolu işletmelerinde pekiştirilmesi adına yolcu sadakat programları düzenlenmekte ve sık uçan yolcu programları kapsamında yolcuların gerek havayolu ile yaptıkları uçuşları gerekse de havayolu ile ortak faaliyette bulunan diğer sektörlerdeki işletmelerde yaptıkları harcamaları göz önüne alınmaktadır. Dolayısıyla yolcu sadakat programları ile mevcut yolcuları elde tutmak, havayolu işletmelerine uzun vadede rekabet üstünlüğü yaratmaktadır.

KAYNAKÇA

Avios, (Erişim tarihi 15.05.2021). <https://www.britishairways.com/en-us/executive-club/avios>

Çelik, H., Baykal, N.B., & Memur, H.N.K. (2020). Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406.

Dolnicar, S., Grabler, K., Grün, B., & Kulnig, A. (2011). Key Drivers of Airline Loyalty. *Tourism Management*, 32, 1020-1026.

Dorotic, M., Bijmolt, T.H.A., & Verhoef, P.C. (2012). Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions. *International Journal of Management Reviews*, 14, 217-237.

Dostaler, I. & Flouris, T. (2006). Stuck in the Middle Rewisited: The Case of the Airline Industry. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 15(2), 33-45.

Dowling, G.R. & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work?. *Sloan Management Review*, 38(4), 71-82.

Etihad Guest, (Erişim tarihi 15.05.2021).
<https://www.etihadguest.com/>

FlyingBlue, (Erişim tarihi 15.05.2021).
https://www.klm.com/travel/gh_en/flying_blue/earn/miles/index.htm

Hofman-Kohlmeyer, M. (2016). Customer Loyalty Program as a Tool of Customer Retention: Literature Review. *CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, March 23-25, Prague, Czech Republic, 202-206.

Hossain, M.Z., Kibria, H., & Farhana, S. (2017). Do Customer Loyalty Programs Really Work in Airlines Business? - A Study on Air Berlin. *Journal of Service Science and Management*, 10, 360-375.

Hoszman, A., Marciszewska, E., & Zagrajek, P. (2019). Frequent Flyer Programs – Overview of Existing Models. *Transport and Communications*, 1, 26-29.

İbiş, S., Batman, O., & Sarışık, M. (2014). Sık Uçan Yolcu Programlarının Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi: Thy Miles&Smiles Uygulaması ve Kullanıcıları Örneği. *12. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, 30 Ağustos - 06 Eylül, 997-1006.

Kazançoğlu, İ. (2011). Havayolu Firmalarında Müşteri Sadakatının Yaratılmasında Kurum İmajının ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Etkisi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 130-158.

KrisFlyer, (Erişim tarihi 15.05.2021).
https://www.singaporeair.com/en_UK/tr/ppclub-krisflyer/

Lubbe, B., Douglas, A., & Mclachlan, P. (2016). Airline Loyalty of Frequent Flyers: a Survey of Members and Non-Members of Loyalty Programmes. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(1), 1-14.

Lucchesi, S.T., Nodari, C.T., Larranaga, A.M., & Santos Senna, L.A. (2015). Airline Customer Loyalty Through Analysis of Stated Preference. *Journal of Transport Literature*, 9(2), 25-29.

Mayor, S. (2018). Impact of Customer Loyalty Program to Customer Retention with Special Reference to Jet Airways. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(6), 380-404.

Mileage Club, (Erişim tarihi 15.05.2021).
<https://www.ana.co.jp/en/us/amc/>

MileagePlus, (Erişim tarihi 15.05.2021).
<https://www.united.com/en/TR/fly/mileageplus.html>

Miles&More, (Erişim tarihi 15.05.2021).
<https://www.lufthansa.com/tr/tr/miles-and-more>

Miles&Smiles, (Erişim tarihi 15.05.2021).
<https://www.turkishairlines.com/tr-tr/miles-and-smiles/>

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.

Qmiles, (Erişim tarihi 15.05.2021). <https://www.qatarairways.com/en-us/Privilege-Club.html>

Sandada, M. & Matibiri, B. (2015). The Mediating Influence of Passenger Satisfaction on the Relationship Between Passenger Loyalty Programmes and Passenger Loyalty. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 60(3), 55-68.

Selçuk, Z. & Palancı, M. (2014). Eğitim ve Bilim Dergisinde Yayınlanan Araştırmaların Eğilimleri: İçerik Analizi. *Eğitim ve Bilim*, 39(173), 430-453.

SkyMiles, (Erişim tarihi 15.05.2021).
<https://www.delta.com/us/en/skymiles/overview>

The Best Airlines in the World, (Erişim tarihi 15.05.2021)
<https://www.edreams.com/best-airlines/>

Tomova, A. & Ramajova, L. (2014). Frequent Flyer Programs and Low-Cost Airlines: Ongoing Hybridization?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 787-795.

Vilkaite-Vaitone, N. & Papsiene, P. (2016). Influence of Customer Loyalty Program on Organizational Performance: a Case of Airline Industry. *Inzinerine Ekonomika Engineering Economics*, 27(1), 109-116.

Whyte, R. (2004). Frequent Flyer Programmes: Is it a Relationship, or Do the Schemes Create Spurious Loyalty?. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 269-280.

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ
SAĞLIK HİZMETLERİNDE UYGULANMASI ***

Geliş Tarihi: 10.06.2021
(Received)

Kabul Tarihi: 12.07.2021
(Accepted)

Sedef ZEYREKLİ YAŞ **

ÖZ

Çalışmanın amacı toplam kalite yönetiminin sağlık hizmetlerindeki uygulamasını Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi örneğinde incelemektir. Bu amaçla anket çalışmasından yararlanılmıştır. Hazırlanan iki farklı anket seçilen hastanelerde çalışanlar ile hastalara uygulanmış ve sonuçlar SPSS 17 programında analiz edilmiştir. Analizlerde bağımsız örneklem t-testi ile Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Sonuç olarak ankete katılanların çalıştıkları hastanelerdeki sıfır hata, iletişim, sürekli eğitim, dış müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişime yönelik uygulamalara ilişkin görüşleri konusunda Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi arasında etki büyüklüğü yüksek veya orta düzeyde olan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İki hastane arasında dış müşteri memnuniyeti bakımından ise tek anlamlı farklılığın hastanenin temizliği konusunda olduğu ve ankete katılanların Edirne Devlet Hastanesi'ndeki temizlik hizmetlerinden Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'ne göre daha fazla memnun kaldıkları görülmüştür. İki hastane arasında doktorların hastalara davranışları ile ayırdıkları zaman, hemşirelerin bakım hizmetleri ile diğer davranışları, diğer hastane personelinin verdiği hizmetler ile davranışları bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite yönetimi, sağlık hizmetleri, müşteri memnuniyeti, hastane

* Bu çalışma Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ABD'de 2009 yılında tamamlanan 241035 numaralı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Dr.Öğr.Üyesi, Trakya Üniversitesi, Havsa MYO, Edirne, Türkiye, sedefyas@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7165-5712.

APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPROACH IN HEALTH SERVICES

ABSTRACT

This study aims to examine the implementation of total quality management in health services in the case of Trakya University Health Centre for Medical Research and Practice and Edirne State Hospital. For this purpose, a survey study was conducted. Two different questionnaires were applied to the employees and patients in the selected hospitals, and the results were analysed in the SPSS 17 program. Independent sample t-test and Mann-Whitney U test were employed in the analysis. As a result, significant differences with large or moderate effect were found out between Trakya University Health Centre for Medical Research and Practice and Edirne State Hospital regarding the respondents' opinions about "zero-defect", "communication", "continuous training", "external customer satisfaction" and "continuous improvement practices" in the hospitals they work. Regarding "external customer satisfaction" between the two hospitals, the only significant difference was in 'hospital cleanliness'. The respondents were more satisfied with the cleaning services in Edirne State Hospital compared to Trakya University Health Centre for Medical Research and Practice. There was no statistically significant difference between the two hospitals in terms of doctors' behaviours towards patients and the time they spent, the care services of nurses and their other behaviours, and other hospital personnel's services and behaviours.

Keywords: Total quality management, health services, customer satisfaction, hospital

GİRİŞ

Kalite (qualites), Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. “Qualis” kelimesi hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır (Şimşek, 2007: 5). Bu kapsamda kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kapasitesine dayanan özelliklerinin toplamı olarak tanımlanabilmektedir (Kuruşcu, 2003: 23).

Toplam kalite kavramıyla, bir organizasyonda yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesi ifade edilmektedir (Şimşek, 2007: 78). Toplam kalite yönetimi (TKY) bir örgütte iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması, tüm süreçlerin sürekli geliştirilmesi, ekip çalışmasının desteklenmesi ve etkin iletişimin teşvik edilmesi amacını taşıyan katılımcı bir yaklaşımdır. TKY etkin bir şekilde uygulandığında müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması, müşteri memnuniyetinin artması, iç iletişimin gelişmesi, daha iyi problem çözme ve daha az hata ile sonuçlanmaktadır (Karasa Gezen vd., 2007: 168).

TKY'nin temel fikirleri 1980'lerin ortalarında W. Edwards Deming, Joseph Juran ve Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiştir (Joiner, 2007: 618). Kavram, önce sanayide ve üretim sektöründe ortaya çıkmış; üretilen malın kalitesinde artış sağlamanın yanı sıra kayıpları ve maliyetleri en aza indirmesi özelliği nedeniyle hızla diğer sektörlerde yayılmıştır (Hayran ve Uz, 2008).

TKY kritik faktörler, uygulamalar, teknikler ve araçlar gibi birbirine bağlı bileşenlerden oluşan bir ağıdır (Tari, 2005: 191). Sürekli iyileştirmeye odaklanan, çalışanları kaliteli çıktı elde etmeye dahil eden ve motivasyonlarını sağlayan, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan örgütlerin rekabet avantajı elde ettiği genel olarak kabul edilmektedir (Joiner, 2007: 618).

Hizmet sektöründe en hızlı büyüyen kesimi oluşturan sağlık sektöründe de sağlık hizmeti sunumunun verimliliğini ve etkililiğini arttırmak için potansiyel bir çözüm olarak toplam kalite yönetimi giderek daha önemli bir hale gelmiştir. Birçok hastane maliyetleri azaltmak ve sağlanan hizmetlerin kalitesinde bir iyileşme sağlamak için toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemektedir (Ramseook-Munhurrun vd., 2011: 67).

Bu kapsamda çalışmanın amacı toplam kalite yönetimi anlayışının sağlık hizmetlerindeki uygulamasını Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi örneğinde incelemektir.

Çalışma için öncelikle literatür taramasından faydalanılmıştır. Bu çerçevede sağlık hizmetleri ve toplam kalite yönetiminin unsurları birbiriyle ilişkilendirilerek tanımlanmıştır. İkinci bölümde çalışmanın yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde anket çalışması sonucunda ulaşılan bulgular paylaşılmıştır. Son olarak ise hipotezler kapsamında ulaşılan sonuçlar sunulmuştur.

1. SAĞLIK HİZMETLERİ

İnsanların yaşamlarında en önemli şeyler arasında yer alan sağlık, değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı, bireylerin bedensel, ruhsal ve sosyal yönleri bakımından iyi olma durumu olarak tanımlamaktadır. Sağlık hizmetleri ise, hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanında, hastalıkların önlenmesi ve toplum ile bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesiyle ilgili faaliyetler bütünü anlamına gelmektedir (Kavuncubaşı, 2000: 34).

Sağlık hizmetlerinin sunulduğu hastaneler, hasta ve yaralıların teşhis, tedavi ve tıbbi bakımları ile doğumların sürekli yapıldığı ve koruyucu hekimlik ile sağlık eğitimi hizmetlerinin verildiği kuruluşlar olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 1997: 81). Hastaneler diğer hizmet örgütlerinden oldukça farklı özelliklere sahiptir. Karmaşık yapılı, aşırı işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı kuruluşlar olan hastanelerin bir diğer özelliği “teknoloji yoğun” merkezler olmalarıdır. Ayrıca hiyerarşik bir yapı gösteren çoğu hizmet örgütünün tersine, yatay şekilde örgütlenen hastaneler, bu anlamda birden çok yetki merkezinin bir arada bulunduğu, uzmanlık ve işbölümüne dayalı bir yönetsel yapının ön plana çıktığı örgütlerdir. Yine, sunulan hizmetin sürekli ve 24 saat temeline dayalı olması hastanelerin yapı ve yönetimini diğer örgütlerden ayırmaktadır (Karakılçık, 1997: 53, 54).

1.1. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Endüstri ve hizmet sektöründe TKY uygulamalarındaki başarılı sonuçlar sağlık sektörünü de harekete geçirmiştir. 1980’li yıllardan başlayarak özellikle gelişmiş ülkelerin hastane hizmetlerinde TKY uygulamaları hızla artmıştır. Sağlık sektöründe TKY uygulamalarına

ihtiyacın doğmasında rol oynayan başlıca sebepler; bireylerin satın alma gücünün artması, tedavi kurumları arasında rekabetin başlaması, sağlık hizmetlerinde kaliteli bakım isteğinin yaygınlaşması ve son olarak TKY uygulamalarının kalite-maliyet çelişkisine çözüm getirmesi olarak sıralanabilmektedir (Çoruh, 1994: 2). Ancak sağlık hizmetleri diğer sektörlerden önemli ölçüde farklıdır. Bu nedenle sağlık hizmetleri için tasarlanan TKY sistemlerinin endüstriyel kalite kontrolünde tipik olarak bulunanlardan oldukça farklı özelliklere sahiptir (Brent ve James, 1989: 16). Bu çerçevede sağlıkta kaliteli hizmet, kabul edilen standartlarda bakım vermek, sağlık personelinin hizmetin değerlendirilmesi ve planlanması yetkinliğinde ve karar aşamasında eşit olanaklara sahip olmaları, hastaların can ve sağlık güvenliğine önem ve öncelik verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Karabeyoğlu, 2007: 19, 20). Sağlık hizmetlerinde kalite yönetiminin amacı tüm hastalar için en uygun tıbbi hizmeti sağlayacak şekilde hasta bakımını ölçen ve yöneten bir sistem kurmaktır (Li, 1997: 535). Sağlık hizmeti veren kuruluşlar TKY'yi benimseyerek denetim odaklı bir kalite iyileştirme sisteminden, müşteri odaklı bir sisteme geçebilirler (Manjunath vd., 2007: 130).

Sağlık hizmetinin kalitesi, teknik kalite ve tedavi sanatı tarafından belirlenmektedir. Kalitenin teknik yönü, teşhis ve tedavi hizmetlerinin çağdaş tıp bilimine, bilimsel standart ve normlara uygun olmasını; sanatsal yönü ise verilen hizmetlerin hasta beklentilerini karşılmasını içermektedir (Kavuncubaşı, 2000: 270).

Kişilerin bilgi düzeylerinin ve ihtiyaçlarının artması, sağlık alanında beklentileri değiştirmiştir. Bilgisi ve sosyal ağları nispeten daha gelişmiş bulunan bireyler, aldıkları her türlü hizmeti sorgulamakta ve değerlendirmektedir. Bu çerçevede, bilgisi ve birikimiyle birlikte sağlık talebi de artan bireylerin yüksek kalitede hizmet ve kapsamlı bilgi ile doyurulmaları gerekmektedir (Asunakutlu, 2007: 449).

Sağlık hizmetlerinde TKY'den söz edebilmek için gereken kaynakların verimli bir şekilde dağıtılması ve kullanılması, hizmetin etkili biçimde verilmesi, gerek kaynak dağıtımında gerekse hedef kitlenin hizmetlere ulaşımında hakkaniyete özen gösterilmesi ve hizmet sunumu sırasında ve

sonrasında hizmeti kullananların memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir (Hayran; Uz, 1998: 163). Bu çerçevede, sağlık sektöründe TKY, TKY'nin unsurları kapsamında şu şekilde incelenebilmektedir:

Müşteri memnuniyetinin sağlanması: Müşteri memnuniyetinin sağlık hizmeti kalitesinin önemli bir göstergesi olduğu konusunda bir fikir birliği vardır (Ramseook-Munhurrun vd., 2011: 67). Sağlık hizmetlerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması iç ve dış müşterilerin beklentilerinin karşılanmasıyla mümkündür. TKY, yalnızca, dış müşteri olarak adlandırılan ve sağlık kurumundan hizmet alan kişilerin tatmini üzerinde odaklanmamakta, aynı zamanda iç müşteri olarak adlandırılan kurum personelinin tatminini de ön planda tutmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 284).

Müşteri tatminini iki faktör belirlemektedir. Bunlardan ilki, müşteri beklentileridir. Müşterilerin sağlık kurumlarında aradıkları veya görmek istedikleri bilimsel, yönetsel ve davranışsal özellikler olarak tanımlanabilen beklentiler, müşterilerin yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, sosyal kültürel özelliklerine, sağlık hizmetleri ve sağlık kurumlarıyla ilgili geçmiş deneyimlerine göre farklılaşmaktadır. Ayrıca müşteri beklentileri sürekli değişmektedir. Bu yüzden de müşterilerin beklentileri ölçülerek sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Müşteri tatminini belirleyen ikinci faktör ise, müşterilerin aldıkları hizmete ilişkin algılamalarıdır. Algılar, bireylerin aldıkları hizmetler ve hizmet üretim süreci ile ilgili görüş veya değerlendirmeleri esas alınarak ölçülmektedir. Algılama faktörü de, müşterinin özelliklerine ve sağlık kurumlarıyla ilgili geçmiş deneyimlerine göre farklılaşmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 292, 293; Brent ve James, 1989: 18).

Dış müşteri olarak ele alınan hasta memnuniyeti sağlık kurumları için ne kadar büyük önem taşıyorsa; iç müşteriler olan çalışanların memnuniyetinin sağlanması da bir o kadar önemlidir. Bir sağlık kuruluşundaki iç müşterileri, hekimler, hemşireler, teknisyenler ve diğer tüm çalışanlar oluşturmaktadır (Öztürkeri, 1998: 47). Hizmetin her aşamasında iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri saptanarak performans ve kalitenin

geliştirilmesi sağlanabilir (Karakas, 1998: 35). Ayrıca iç müşteriler ihmal edildiğinde bu, dış müşterilere verilen hizmetlerin kalitesini azaltabilmektedir (Karasa Gezen vd., 2007: 169).

Katılımcılık: Çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından birini oluşturan çalışanların yönetime katılımı genel olarak problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanılması anlatılmaktadır (Merter, 2006: 64). Toplam kalite yönetiminin kritik bir bileşeni olan çalışan katılımı örgütün sorunlarını çözmeye katkı sağlamaktadır (Ramseok-Munhurrun vd., 2011: 69).

Sağlık hizmetlerinde TKY'nin benimsenmesi ve başarıyla uygulanabilmesi için, hizmetlerin sunumunda gerek karar verici, politika belirleyici ve program yapıcı konumundaki üst düzey yöneticilerin, gerekse hizmetlerin verilmesinde görevli personelin tüm sorumlulukları paylaşması ve kendilerinden beklenen faaliyetleri önceden saptanmış standartlara göre yapmaları gerekmektedir. Bunun için de çalışanların standartların belirlenmesi sürecine (Hayran; Uz, 1998: 167) başka bir ifade ile yönetime katılımlarının sağlanması önem taşımaktadır.

Liderlik: TKY felsefesinde tepe yöneticinin lider olması ve vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Liderin temel işlevi, stratejik planlar yapmak ve bunu en alt düzeydeki çalışana kadar indirgeyerek organizasyonu yönlendirmektir (Kuruşcu, 2003: 33). Lider müşteri beklentilerini karşılamak ve örgüt performansını iyileştirmek için değerler ve sistemler yaratarak toplam kalite yönetimi uygulamasının itici gücü olarak hareket etmektedir. Liderin destek ve katkılarıyla daha iyi kalite ölçümü, gelişmiş müşteri memnuniyeti ve kıyaslama ile sonuçlanan eğitim faaliyetlerini geliştirmek için yeterli kaynaklar tahsis edilebilmektedir (Ramseok-Munhurrun vd., 2011: 69). Bu kapsamda hastanelerde liderlerin grubu etkilemeleri, ikna ve kontrol etmeleri, hesaplanan riskleri bilmeleri ve değişim sürecinde aktif bir rol almaları beklenmektedir (Kayahan, 2002: 40, 41). Sağlık hizmetlerinde kalitenin sağlanmasında anahtar rolü bulunan liderler, hastanenin tüm faaliyetlerini hizmet kalitesi mükemmelliğine ulaştırmak için bir yönetim sistemiyle açık ve görünür kalite değerleri yaratmakta ve sürdürmektedirler (Li, 1997: 538).

Sağlık hizmetleri konusunda Türkiye’de daha önce yapılan bir çalışmada TKY programlarının uygulanmasının iş performansı ile güçlü bir ilişkisinin olduğunu ve yönetimin güçlü liderliği ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin TKY’nin başarısına katkıda bulunduğunu göstermiştir (Karasa Gezen vd., 2007: 169).

Sürekli Geliştirme: TKY modelini ayakta tutan, hep daha iyiyi hedefleyerek gelişimi sağlayan unsur sürekli geliştirme felsefesidir. Sürekli geliştirme, tüm süreçlerin kalitesini içeren, bir süreçteki çıktıların değişkenliğini azaltan, sıfır hatayı hedefleyen, hedefleri en kısa zamanda tamamlayan ve endüstriyel süreçler aşamasında süreçlerdeki değişkenliği sifıra götüren bir anlayış olarak tanımlanabilmektedir (Cartin, 1993: 13). Sürekli geliştirme iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını karşılamada hiç bitmeyen iyileştirme arayışıyla ilgili bir kavramdır (Ramseook-Munhurrun vd., 2011: 70).

Sürekli geliştirme kavramını Shewhart ortaya atmış ve en başarılı uygulamaları da “Kaizen” adı altında Japonlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Statik yönetim anlayışı planla ve uygula şeklindeyken, bu kavram sayesinde dinamik hale getirilmiş ve “planla-uygula-kontrol et-önlem al” şeklinde değişmiştir (Kuruşcu, 2003: 35).

Sağlık hizmetlerinde sürekli geliştirme tüm hastane çalışanlarının yeteneklerinin maksimize edilmesine bağlıdır. Bu noktada da hastane personelinin eğitilmesi büyük önem taşımaktadır (Li, 1997: 538).

Sürekli Eğitim: Bir örgütün inanç ve değerleriyle kaliteye önem veren bir kültüre sahip olması için eğitim çok önemli bir araçtır (Ramseook-Munhurrun vd., 2011: 70). TKY uzun vadede fayda gösterecek bir sistem olduğundan, sistemin uygulandığı kurumun değişik düzeylerinde çalışan tüm personelin TKY felsefesi ve süreci konusunda bilgi sahibi olması ve bu felsefeyi benimsemesi gerekmektedir (Koçal ve Bodur, 1994: 34). Bu çerçevede, sağlık hizmetlerinde çalışanlara, TKY felsefesi ve süreci hakkında eğitimlerin verilmesi felsefenin işleyebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Ayrıca sağlık personeli, çağı yakalamak için yeni gelişmeleri izlemek ve öğrenmek zorundadır (Kavuncubaşı, 2000: 228).

Sıfır Hata: TKY'nin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımı yatmaktadır. Sıfır hata, genel bir anlatımla, planlamanın doğru yapılması olarak özetlenebilmektedir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı titiz bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir kısmı ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, öngörülenlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlamaktadır (Kıngır, 2006: 64, 65). Bu çerçevede, sağlık hizmetlerinde, çalışanların verdikleri hizmetin kalitesini ve maliyetlerini sistematik olarak izlemeleri, değerlendirmeleri ve karşılaştırma yapmaları ayrıca bunu rutin mesleki faaliyetlerinin bir parçası olarak algılamaları, yapılan hataların kısa sürede saptanmasını ve düzeltilmesini; böylece sıfır hataya ulaşılabilmesini sağlamaktadır (Hayran; Uz, 1998: 168).

Motivasyon: Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yönde devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Motive olmayan bir personelin başarı göstermesi beklenmemektedir. Motivasyonu etkileyen faktörler, ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Buradan hareketle yöneticilerin, personel davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunlu olmaktadır (Kayahan, 2002: 47).

Sağlık hizmetleri, birbirinden çok farklı eğitimlere, yeteneklere, değerlere, gereksinimlere ve sosyal statülere sahip çok sayıda meslek elemanını barındıran gruplarca üretilmektedir. Örgütün farklı bölümlerinde ve farklı hiyerarşi düzeylerinde çalışan ve etkileşimde bulunan personel, kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranı diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Bu çerçevede üst yönetimin, çalışanların motivasyonlarını arttıracak objektif kriterleri içeren şeffaf ödüllendirme araçlarını kullanmaları gerekmektedir (Şahin, 2008).

2. YÖNTEM

Çalışmanın amacı toplam kalite yönetiminin sağlık hizmetlerindeki uygulamasını Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi örneğinde incelemektir. Bu amaçla anket çalışmasından yararlanılmıştır. Anket formu oluşturulurken geniş bir literatür taraması yapılmış ve daha önce sağlık sektöründe toplam kalite yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda uygulanmış anketlerden yararlanılarak anket formları oluşturulmuştur. Hazırlanan anketler seçilen hastanelerde çalışanlar ile hastalara uygulanmış ve sonuçlar SPSS 17 programında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

2.1. Sorular ve Hipotezler

Çalışmada “Toplam kalite yönetimi unsurlarının sağlık hizmetlerinde uygulanması açısından hastaneler arasında fark var mıdır?”, “Dış müşteri olarak hastaların memnuniyetleri hastaneler arasında farklılaşmakta mıdır?” sorularına ele alınan iki hastane örneğinde cevap aranmaktadır.

Sorular kapsamında çalışmanın hipotezleri şu şekilde formüle edilmiştir:

H₁: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesinde çalışanların hastanelerindeki sıfır hata, katılımcılık, iletişim, sürekli eğitim, dış müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişim boyutlarına ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

H₂: Hastaların doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanları ile hastaneden memnuniyetlerinde Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi arasında fark vardır.

Çalışmanın hipotezlerinin sınanması amacıyla incelenen hastanelerde anket çalışması yapılmıştır.

2.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Eğitim Araştırma ve Uygulama Hastanesi) ile Edirne

Devlet Hastanesi çalışanları ve bu hastanelere tedavi olmak amacıyla gelen hastalar oluşturmaktadır.

2007 yılı itibariyle, Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi, 1.100 yatak kapasiteli olup; 873 fiili yatağı, %80 doluluk oranı ile hizmet vermektedir. Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi 2007 yılında 232.440 hastaya ayaktan; 24.075 hastaya yatarak tedavi hizmeti vermiştir (T.Ü. Performans Programı, 2008: 51, 52).

Edirne Devlet Hastanesi 2005 yılı itibariyle 250 yatak sayısı ve %82.8'lik doluluk oranı ile hizmet vermektedir. Edirne Devlet Hastanesi, 2007 yılında 460.742 hastaya ayaktan; 12.432 hastaya ise yatarak tedavi hizmeti vermiştir.

Araştırmanın örneklemini, Edirne Devlet Hastanesi ile Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezinde ankete katılan çalışan ve hastalar oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve ankete katılmayı kabul edenlere ilgili anket formu uygulanmıştır. Bu kapsamda anket çalışmasına incelenen hastanelerde çalışan 292 kişi ile ilgili hastanelerden hizmet alan 759 hasta katılmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Veri toplama araçları hastane çalışanlarına ve hastalara uygulanmak üzere hazırlanmış olan iki ayrı anket formudur. Anket formundaki sorular mevcut literatüre dayanılarak araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulmuştur. İç ve dış müşteri olarak hastanelerde çalışan personel ile hastalara iki ayrı anket uygulanmıştır.

Hastalara uygulanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. Bu çerçevede, katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, yetiştiği yerler, öğrenim düzeyleri, gelir düzeyleri ve tedavi için hangi sosyal güvenceye sahip oldukları sorulmuştur. İkinci bölümde ise, hastaların doktorlar, hemşireler ve diğer hastane personeli ile ilgili görüşleri ile bekleme süreleri, hastalıkları ile ilgili yeterli bilgi alıp almadıkları, çalışan gruptan beklentileri ve hastanede değişmesini istedikleri şeyler hakkında sorular yer almıştır. Anketin birinci bölümü ile ikinci

bölümünün bir kısmında çoktan seçmeli ifadeler yer verilmiştir. Ayrıca ikinci bölümde 9 soruda beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Seçilen hastanelerde çalışanlara uygulanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. Bu çerçevede, katılımcılara cinsiyetleri, kurumda çalışma süreleri, eğitim düzeyleri ve görev alanları ile sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise, çalışanların, istihdam edildikleri hastanede toplam kalite yönetimi uygulamalarına dair görüşleri alınmıştır. İkinci bölümdeki 24 sorunun 23'ünde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket çalışması 2008 yılının Kasım ve Aralık aylarında gerçekleştirilmiş; anketlerin yorumlanmasında SPSS 17 programından yararlanılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 17 programında analiz edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha değerleri çalışanlara uygulanan anketlerde 0,914 hastaların katıldığı ankette ise 0,896 olup anketlerin güvenilir olduğu söylenebilir.

H₁ hipotezinin sınanması amacıyla çalışanlara uygulanan ankette yer alan Likert şeklindeki 23 soruya yönelik faktör analizi yapılmış olup KMO ve Bartlett's test istatistiği 0,900'dür. Faktör analizi sonucunda altı boyut altında toplanan 19 soru Tablo 1'de sunulmuştur. Ankette yer alan dört soru binişiklik gösterdiği için analizlere dahil edilmemiştir.

Tablo 1: Faktör Analizi

Sorular	Boyutlar					
	Sıfır hata	Katılımcılık	İletişim	Sürekli Eğitim	Dış Müşteri Memnuniyeti	Sürekli Gelişim
İş ve süreçlerde sıfır hataya önem verilmektedir.	0,830					
İş ve süreçlerdeki gelişmeler sürekli rapor edilmektedir.	0,806					
Hastanede yapılan hataların ve potansiyel kalite problemlerinin tekrarlanmaması için çözümler geliştirilmektedir.	0,676					
Hastanede yapılan hataların ve potansiyel kalite problemlerinin nedenleri araştırılmaktadır.	0,662					
Hastanede dış müşteri (hasta) kadar, iç müşteri (çalışanlar) tatminine de önem verilmektedir.	0,518					
Kariyer ve/veya kişisel kalitemi artırma konusunda çalıştığım birim bana yardımcı olmaktadır.		0,873				
Çalıştığım birimde alınan kararlarda etkin olduğumu düşünüyorum.		0,868				
Hastanede faaliyet alanımla ilgili herhangi bir konuda karar alınırken görüşüm alınmıyor.		0,519				
Hastanede personel arasında iletişim sorunu yoktur			0,942			
Hastanede bölümler arasında iletişim sorunu yoktur			0,844			
Her bölümden temsilciler alınarak periyodik toplantılar yapılmaktadır.				0,756		

Sorular	Boyutlar					
	Sıfır hata	Katılımcılık	İletişim	Sürekli Eğitim	Dış Müşteri Memnuniyeti	Sürekli Gelişim
Her bölümden temsilciler alınarak kalite geliştirme takımları oluşturulmaktadır.				0,655		
Hastanemizde uygulanan hizmet içi eğitimleri yeterli buluyorum.				0,629		
Hastaların çalıştığım birimde aldıkları hizmetten memnun olduğunu düşünüyorum.					0,776	
Çalıştığım birimde müşteri (hasta) tatminine önem verilmektedir.					0,620	
Hastanemizdeki yöneticiler kaliteyi geliştirme konusunda çaba göstermektedirler.						-0,809
Yöneticiler çalışanların kararlara katılımına özen göstermektedirler.						-0,637
Çalıştığım birimde düzenli olarak performans değerlendirme yapılmaktadır.						-0,565
Çalıştığım birimde öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır.						-0,560

Kaynak: Tablo yazar tarafından SPSS 17 programından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Faktör analizinden sonra uygulanacak teste karar verilebilmesi açısından normallik analizine başvurulmuş olup belirtilen altı boyuta ilişkin analiz sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Normallik Analizi

Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	Serbestlik derecesi	Anlamlılık (p)
Sıfır hata	0,032	292	0,200
Katılımcılık	0,050	292	0,070
İletişim	0,052	292	0,053
Sürekli eğitim	0,046	292	0,200
Dış müşteri memnuniyeti	0,031	292	0,200
Sürekli gelişim	0,035	292	0,200

Kaynak: Tablo yazar tarafından SPSS 17 programından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Analize tabi tutulacak boyutlar normal dağılım gösterdiğinden çalışmanın ilk hipotezinin sınanmasında bağımsız örneklem t-testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

İkinci hipotezin sınanmasında ise hastalara uygulanan anketlerden yararlanılmıştır. Ankette yer alan Likert şeklindeki dokuz soru çalışma kapsamında analiz edilmiştir. İlgili sorulara ilişkin Kolmogorov-Smirnov test istatistikleri 0,05'in altında olduğundan verilerin normal dağılım göstermediği söylenebilir. Bu kapsamda çalışmanın ikinci hipotezi Mann-Whitney U testi ile sınanmıştır.

3. BULGULAR

Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesine tedavi olmak amacıyla gelen 747 hastaya uygulanan anketlere ilişkin betimsel istatistikî sonuçlar şu şekildedir. Ankete katılan hastaların Edirne Devlet Hastanesinde %57.6'sı kadın, %42.4'ü erkek iken; Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezinde %47.6'sı kadın, %52.4'ü ise erkektir. Devlet Hastanesinde ankete katılan hastaların %22.8'i 15-24, %19.8'i 25-34, %17.6'sı 35-44, %21.1'i 45-54 yaş arasında ve son olarak %18.7'si 55 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezine bakıldığında ise, 15-24 yaş arasında bulunan gruptaki hastaların oranı Devlet Hastanesinden daha düşük olarak %11.6'dır. 25-34 yaş arasında %18.5, 35-44 yaş arasında %23.7,

45-54 yaş arasında %27.5 ve son olarak 55 ve üstü yaş grubunda ise %18.8 oranında hasta yer almaktadır.

Eğitim durumuna göre hastaların dağılımına bakıldığında Edirne Devlet Hastanesinde ankete katılan hastaların büyük bir bölümü (%93.5) ilkokul ve üstü eğitim seviyesine sahiptir. Bu oran içinde en büyük paya ilkokul düzeyinde eğitim almışlar sahipken; ikinci, üçüncü ve dördüncü olarak sırasıyla lise, üniversite ve ortaokul mezunları gelmektedir. Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezinde en büyük oranın (%94.3) ilkokul ve üstü seviyede eğitim görmüş hastalara ait olduğu görülmektedir.

Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesinde çalışan 292 çalışana uygulanan ankete ilişkin betimleyici istatistik sonuçları ise şu şekildedir. İki hastanede de ankete katılanların büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Devlet Hastanesinde ankete katılanların %80'i kadın, %20'si erkekken; Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezinde ankete katılanların %65.8'i kadın, %34.2'si erkektir. Kurumda çalışma sürelerine göre ankete katılanlara bakıldığında Devlet Hastanesindeki katılımcıların yarıya yakınının, Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezinde ise yarından fazlasının 5 yıldan az süredir ilgili kurumda çalıştığı görülmektedir. Devlet Hastanesinde çalışma yılı fazlaştıkça katılımcıların oranı azalırken; Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde 5 yıldan az çalışanları sırasıyla 10-14 yıl, 6-9 yıl ve 15-19 yıl arası çalışanlar takip etmektedir. Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezinde en az oran 20 yıl ve üstü çalışanlara aittir.

3.1. Çalışanlara Uygulanan Ankete İlişkin Analiz Sonuçları

Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesinde çalışanların hastanelerindeki sıfır hata, katılımcılık, iletişim, sürekli eğitim, dış müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişim boyutlarına ilişkin görüşlerinin bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Toplam Kalite Yönetimi Unsurlarının Hastanelere Göre Değişimi

Boyut	Hastane	n	\bar{X}	SS	SD	t	p	d
Sıfır Hata	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	219	2,61	0,91	290	-6,42	0,00	-0,86
	<i>Devlet Hastanesi</i>	73	3,38	1,00				
Katılımcılık	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	219	2,64	0,97	290	-1,05	0,29	-0,14
	<i>Devlet Hastanesi</i>	73	2,98	1,07				
İletişim	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	219	2,53	0,94	290	-4,03	0,00	-0,54
	<i>Devlet Hastanesi</i>	73	2,93	1,06				
Sürekli Eğitim	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	219	2,80	0,95	290	-4,25	0,00	-0,57
	<i>Devlet Hastanesi</i>	73	3,56	1,02				
Dış Müşteri Memnuniyeti	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	219	3,27	1,00	290	-6,93	0,00	-0,93
	<i>Devlet Hastanesi</i>	73	4,19	0,74				
Sürekli Gelişim	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	219	2,56	0,90	290	7,96	0,00	1,07
	<i>Devlet Hastanesi</i>	73	3,46	0,90				

Kaynak: Tablo yazar tarafından SPSS 17 programından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Ankete katılanların çalıştıkları hastanelerdeki sıfır hataya yönelik uygulamalara ilişkin görüşleri konusunda Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi arasında etki büyüklüğü yüksek olan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t(290)=-6,42$; $p<0,05$; $d=-0,86$; $\eta^2=0,15$). Sıfır hata üzerindeki toplam varyansın (değişimin) yüzde 15'i bağımsız değişken (hastane) tarafından açıklanmaktadır.

Çalışanların alınan kararlara katılımını gösteren katılımcılık unsurunda Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($t(290)=-1,05$; $p>0,05$).

Çalışanların diğer çalışanlar ve bölümler arasında iletişimi konusunda Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi arasında orta düzeyde etki değeri olan anlamlı bir farklılık vardır ($t(290)=-4,03$; $p<0,05$; $d=-0,54$; $\eta^2=0,06$). Toplam varyansın (değişimin) yüzde 6'sı bağımsız değişken (hastane) tarafından açıklandığı görülmektedir.

Çalışmada ele alınan hastanelerdeki sürekli eğitim faaliyetlerinde iki hastane arasında orta düzeyde etki büyüklüğü olan anlamlı bir farklılık

bulunmuştur ($t(290)=-4,25$; $p<0,05$; $d=-0,57$; $\eta^2=0,07$). Toplam varyansın (değişimin) yüzde 7'si bağımsız değişken (hastane) tarafından açıklanmaktadır.

Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi arasında dış müşteri memnuniyetine verilen önem bakımından etki büyüklüğü yüksek olan anlamlı bir farklılık vardır ($t(290)=-6,93$; $p<0,05$; $d=-0,93$; $\eta^2=0,17$). Dış müşteri memnuniyetindeki değişimin yüzde 17'sinin hastane tarafından açıklandığı görülmektedir.

Son olarak sürekli gelişim faaliyetleri açısından iki hastane arasında etki büyüklüğü yüksek olan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t(290)=7,96$; $p<0,05$; $d=1,07$; $\eta^2=0,22$). Tespit edilen farkın büyük bir etkiye sahip olduğu ve sürekli gelişim faaliyetleri arasındaki bu farkın yüzde 22'sinin bağımsız değişken olan hastane tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

3.2. Dış Müşteri (Hasta) Memnuniyeti İstatistikleri

Kişilerin Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nden aldıkları sağlık hizmetleri konusunda memnuniyetlerine yönelik Mann-Whitney U test istatistiği sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Hasta Memnuniyetine Yönelik Test İstatistikleri

Boyut	Gruplar	n	Mann-Whitney U Test İstatistiği	Sıra Ort.	p
Doktorların davranışları	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	391	71489,50	378,84	0,87
	<i>Devlet Hastanesi</i>	368		381,24	
Doktorların ayırdığı zaman	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	391	71373,00	378,54	0,83
	<i>Devlet Hastanesi</i>	368		381,55	
Hemşirelerin bakım hizmetleri	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	387	70856,50	377,09	0,89
	<i>Devlet Hastanesi</i>	368		378,96	
Hemşirelerin diğer davranışları	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	384	69619,00	373,80	0,97
	<i>Devlet Hastanesi</i>	363		374,21	
Diğer hastane personelinin davranışları	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	388	66521,50	365,95	0,07
	<i>Devlet Hastanesi</i>	367		390,74	
Diğer hastane personelinin verdiği hizmetler	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	387	68608,00	371,28	0,37
	<i>Devlet Hastanesi</i>	367		384,06	
Hastanenin temizliği	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	383	56950,00	340,69	0,00
	<i>Devlet Hastanesi</i>	363		408,11	
Hastanenin yemek kalitesi	<i>T.Ü.S.A.U.M.</i>	203	5410,50	131,35	0,55
	<i>Devlet Hastanesi</i>	56		125,12	

Kaynak: Tablo yazar tarafından SPSS 17 programından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 4'e göre çalışmada ele alınan iki hastane arasında doktorların hastalara davranışları ile ayırdıkları zaman, hemşirelerin bakım hizmetleri ile diğer davranışları, diğer hastane personelinin verdiği hizmetler ile davranışları bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sadece yatan hastalara sorulan yemek kalitesine ilişkin de Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. İki hastane arasında dış müşteri memnuniyeti bakımından tek anlamlı farklılığın hastanenin temizliği konusunda olduğu ve ankete katılanların Edirne Devlet Hastanesi'ndeki temizlik hizmetlerinden Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'ne göre daha fazla memnun kaldıkları görülmüştür. Ayrıca çalışmada incelenen hastaneler arasında hastane temizliği açısından düşük düzeyde etki değeri ($\eta^2=0,024$;

$r=0,15$) olan anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Toplam varyansın yüzde 2'si ($r^2=0,02$) bağımsız değişken (hastane) tarafından açıklanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada “H₁: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesinde çalışanların hastanelerindeki sıfır hata, katılımcılık, iletişim, sürekli eğitim, dış müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişim boyutlarına ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.” hipotezi bağımsız örneklem t-testi ile sınanmıştır. İlk olarak çalışanların yönetime katılmaları konusunda incelenen iki hastane arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Sıfır hata, iletişim, sürekli eğitim, dış müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişim hususlarında hastanelerde gerçekleştirilen uygulamalarda ise istatistiki olarak anlamlı farklılıkların bulunduğu ve Edirne Devlet Hastanesi'nin mevzubahis konularda daha iyi olduğu söylenebilir. Bu noktada Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin TKY'nin işleyişi açısından daha fazla çaba göstermesi gerektiği belirtilebilir. Belirtilen bulgular ışığında çalışmanın ilk hipotezi doğrulanmıştır.

Dış müşteri olarak hasta memnuniyetini ölçmek ve “H₂: Hastaların doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanları ile hastaneden memnuniyetlerinde Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi arasında fark vardır.” hipotezini sınamak için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Analizlere göre çalışmada ele alınan iki hastanenin de hasta memnuniyeti açısından başarılı olduğu söylenebilir. Özellikle doktorların, hemşirelerin ve diğer hastane personelinin hizmetlerinden ve davranışlarından dış müşteriler memnundur ve iki hastane arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hastanelerden hizmet alanlar sadece hastane temizliği konusunda Edirne Devlet Hastanesi'nden daha fazla memnundurlar. Sonuç olarak çalışmanın ikinci hipotezinin büyük ölçüde doğrulanmadığı ve dış müşteri memnuniyeti konusunda Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

Sağlık sektöründe TKY ile ilgili Edirne Devlet Hastanesi ve Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezinden elde edilen veriler ışığında, bundan sonra bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara sunulan öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

Hastaların istek ve beklentileri memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. Bu çerçevede, Edirne Devlet Hastanesine ve Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezine gelen hastaların beklentilerinin neler olduğunun ve iki hastaneye gelen hastalarda, beklentiler arasında bir farklılık bulunup bulunmadığının araştırılması faydalı olacaktır. Ayrıca anket sorularının farklı hastanelerde uygulanması düşünülebilir. Son olarak farklı zamanlarda anket tekrarlanarak zaman içinde farklılığın oluşup oluşmadığı analiz edilebilir.

KAYNAKÇA

Asunakutlu, T. (2007). Sağlık Kurumları Yönetiminde Kalite ve Kültürel Değişim. *Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi*. Editörler: Coşkun Can Aktan, Ulvi Saran, İstanbul, Aura Kitapları.

Brent, C. ve James M. D. (1989). *Quality Management for Health Care Delivery*. Chicago, The Hospital Research and Educational Trust.

Cartin, T. J. (1993). *Principles & Practices Of TQM*. Wisconsin, ASQC Quality Pres.

Çoruh, M. (1994). Toplam Kalite Yönetimi, Hastane Uygulamaları Gereksinimleri ve Güçlükler. Sağlık Hizmetlerinde Değişen Anlayış ve Politikalar Sempozyumu, *Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Yeri*, Editör: Mithat Çoruh. Ankara, Haberal Eğitim Vakfı

Hayran, O. ve Uz, H. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. <http://www.merih.net/m1/whulkuz11.htm> (28.04.2008).

Joiner, T. A. (2007). Total Quality Management and Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 24(6), 617-627.

Karabeyoğlu, Y. (2007). Toplam Kalite Yönetimi. *Hastane Süreçleri*. Editör: İ. Teoman Benli, Bir Vakıf Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi İçin Toplam Kalite ve Süreç Modelleri Projesi. Ankara, Rekmay Yayıncılık.

Karakaş, K. (1998). *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İç Müşteri Kavramının anlam ve Önemi: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde Hekim ve Hemşirelere Yönelik Bir Tatmin Araştırması*. Basılmamış Yüksek Lisan Tezi. Antalya: T.C. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Karakılçık, Y. (1997). *Üniversite Araştırma Hastanelerinin Yönetimi*. Basılmamış Doktora Tezi. Malatya: T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Karasa Gezen, A.; Akıncı, F.; Esatođlu, A. E.; Parsons, A. L. ve Sarp, N. (2007). An Evaluation of the Opinions of Hospital Employees Regarding the Contribution of Internal Marketing to the Application of Total Quality Management in Turkey. *Health Marketing Quarterly*. 24 (3-4), 167-187.

Kayahan, C. (2002). *Hastane Yöneticilerinin Hastane Başarısına Etkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara, Siyasal Kitabevi.

Kıngır, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Koçal, S. ve Bodur, N. (1994). Sağlıkta Toplam Kalite Yönetiminde Başarı İçin Gerekli Kritik Faktörler. Sağlık Hizmetlerinde Değişen Anlayış ve Politikalar Sempozyumu, *Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Yeri*, Editör: Mithat Çoruh. Ankara, Haberal Eğitim Vakfı.

Kuruşcu, M. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*. İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Li, L. X. (1997). Relationships between Determinants of Hospital Quality Management and Service Quality Performance-a Path Analytic Model. *Omega*. 25 (5), 535-545.

Manjunath, U; Metri, B. A. Ve Ramachandrab, S. (2007). Quality Management in a Healthcare Organization: A Case of South Indian Hospital. *The TQM Magazine*. 19 (2), 129-139.

Merter, M. E. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara, Atlas Yayınları.

Öztürkeri, A. (1998). *Hastane Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü*. Basılmamış Yüksek Lisan Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Ramseook-Munhurrun, P.; Munhurrun, V. ve Panchoo, A. (2011). Total Quality Management Adoption in a Public Hospital: Evidence From Mauritius. *Global Journal of Business Research*. 5(3), 67-77.

Şahin, Ü. Hastane İşletmeciliğinde Toplam Kalite Yönetimi. http://www.sabem.gov.tr/kaynaklar/513_17.pdf (29.04.2008).

Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul, Alfa Yayınları.

Tari, J.J. (2005). Components of Successful Total Quality Management. *The TQM Magazine*. 17(2), 182-194.

Yılmaz, C. (1997). Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Yönetiminde 3 Yıl (1994-1997). Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Yayınları, No: 151, İzmir.

**YÜKSEKÖĞRETİMDE YENİDEN YAPILANMA:
TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KALİTE GÜVENCESİ
SİSTEMİNİN GELİŞİMİ***

*Geliş Tarihi: 11.06.2021
(Received)*

*Kabul Tarihi: 14.07.2021
(Accepted)*

Burçak SOYER**

Mahmut GÜLER***

ÖZ

Bu çalışmada devletin değişen rolünün yükseköğretim sisteminin yeniden yapılanmasını zorunlu kılması ile yükseköğretim kurumlarında ön plana çıkan eğitimde kalitenin sağlanması amacıyla kalite güvence ve değerlendirme sisteminin kurulmasına yönelik gösterilen çabalar incelenmiştir. Sistemin düzenli ve sistematik ilerleyebilmesi adına kurumlarda hem iç değerlendirme hem de dış değerlendirme süreçleri hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda her kurumun kendi güçlü ve gelişmeye açık yönlerini tanıyarak güçlü yönlerini daha görünür kıldığı ve gelişmeye açık yönleri için kontrol ve önlem alma mekanizmalarını yönettiği etkin ve etkili bir sistem kurulmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla çalışmada Türkiye’de kalite süreçlerinin yapısal dönüşümü incelenmiş olup günümüzde süreci yöneten Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun 2016-2019 yılları arasında dış değerlendirme kapsamına aldığı üniversitelerin genel bir değerlendirilmesine yer verilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda kurumların PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem

* Bu çalışma Prof. Dr. Mahmut GÜLER danışmanlığında hazırlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Güvencesi Sistemi ve Trakya Bölge Üniversitelerinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Öğr.Gör., Trakya Üniversitesi, burcaksoyer@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4002-3747.

*** Prof. Dr., Trakya Üniversitesi, mahmutguler@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7624-1746.

al) çevrimlerinin kapatılmasına yönelik çabalarının henüz her alanda yeterli düzeyde sonuç vermediği, geliştirilmesi gereken alanlara ilişkin iyileştirme çalışmalarının sürdürülmesi gerekliliği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite Güvencesi Sistemi, Bologna Süreci, Avrupa Üniversiteler Birliği, Yükseköğretim Kalite Kurulu, Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci.

RESTRUCTURING IN HIGHER EDUCATION: DEVELOPMENT OF QUALITY ASSURANCE SYSTEM IN TURKISH HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

In this study, the changing role of the state necessitates the restructuring of the higher education system and the efforts to establish a quality assurance and evaluation system in order to provide quality in education that comes to the fore in higher education institutions are examined. In order for the system to progress regularly and systematically, both internal and external evaluation processes have been implemented in institutions. In this context, an efficient and effective system is tried to be established in which each institution recognizes its own strengths and openness to development, makes its strengths more visible and manages the control and precautionary mechanisms for the aspects that are open to development. For this purpose, the structural transformation of quality processes in Turkey has been examined in this study. And in this study included a general evaluation of the universities that have been included in the scope of external evaluation between 2016-2019 by the Turkish Higher Education Quality Council which nowadays manages the process. As a result of the examination, it has been determined that the efforts of the institutions to close the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycles have not yet yielded sufficient results in all areas, and that the improvement works regarding the areas that need to be developed must be continued.

Keywords: Quality Assurance System, Bologna Process, European University Association, Turkish Higher Education Quality Council, External Institutional Evaluation Process.

GİRİŞ

Eğitim ve araştırma fonksiyonlarının yanına bir yenisini, bilginin kullanımını ekleyen üniversiteler artık disiplinlerarası yöntemler ile hem bilgiyi üreten hem de bu bilgiyi yayarak toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilen kurumlar olarak faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır. 1960'lerden itibaren sayıları hızla artmaya başlayan öğrenciler ve yaşanan uluslararasılaşma sürecinin getirdiği sorumluluklar yükseköğretim kurumlarından beklentileri artırmıştır. Dolayısıyla her devletin yükseköğretim kurumlarına yaptığı harcamalar da giderek artan bir boyut kazanmıştır.

Topluma karşı sorumluluğun arttığı bu dönemde yükseköğretim kurumlarının hizmetleri daha çok sorgulanır hale gelmiştir. Kalitenin yükseköğretim alanında gelişmesine yönelik çalışmalar özellikle 1980'li yıllardan başlayarak hız kazanmıştır. Yükseköğretimin yeniden yapılanması süreci tam da bu zamana denk gelmiş ve tüm dünyada farklı ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel gelişme düzeylerine sahip ülkeler, küreselleşmenin ve bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimin etkisi ile ortak bir alan etrafında toplanma ihtiyacı hissetmiştir.

Avrupa Birliği ve geliştirdiği politikalar yükseköğretim kurumlarının ortak bir çatı altında toplanmasını ve eğitim sistemlerinin birbirleri ile uyumlu hale getirilerek farklılıkların giderilmesini amaçlayan Bologna Sürecini beraberinde getirmiştir. Bu süreç ile birlikte uluslararası rekabetin gerekli kıldığı şekilde rekabet gücünü artırarak 2010 yılına kadar ortak bir yükseköğretim alanı oluşturulması hedeflenmiş ve her ülkenin kendi yükseköğretim sistemlerindeki özellikler dikkate alınarak Avrupa ilke ve standartları ile uyumlu kalite güvencesi sisteminin hayata geçirilmesi çalışmaları yoğunluk kazanmıştır. Böylece kurumlar, artan sorumluluk ve harcamalarını düzenlemeye, gerçekleştirdiği faaliyetlerinde hesap verilebilir bir anlayış ile hareket etmeye ve kurumsal özerkliği kuvvetlendirmeye yönelik yoğun bir çaba göstermeye başlamıştır. Bu süreç içerisinde kurulan Avrupa Üniversiteler Birliği'nin kaliteyi sürekli geliştirme adına oluşturduğu

en etkili araç, yükseköğretim kurumlarının iç ve dış değerlendirme süreçlerini yürütmesine olanak sağlayan Kurumsal Değerlendirme Programı olmuştur.

Küreselleşen dünya hem Türkiye'nin hem de diğer dünya ülkelerinin kurumlarını sürece entegre olmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla dünyada yaşanan değişim ve dönüşümlerden Türkiye'nin etkilenmemesi mümkün değildir. Özellikle 2001 yılında Bologna Sürecine dâhil olunması ile Türkiye'de de sürecin beraberinde getirdiği tüm uygulamalar belirli ilke ve standartlara uyma yükümlülüğü altına girerek işlerlik kazanmaya başlamıştır. 1980'li yılların başlarında oluşturulan Yükseköğretim Denetleme Kurulu ve 2005 yılında kurulan Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) ile gelişen yükseköğretimde kalite çalışmaları, 2015 yılından itibaren Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)'nın varlığı ve gerçekleştirdiği faaliyetler ile büyük ölçüde uygulanmış ve alana önemli katkılar getirmiştir.

Günümüzde yükseköğretim kurumlarının kalite çalışmalarının takibini gerçekleştiren ve adeta Avrupa Üniversiteler Birliği'nin iç ve dış değerlendirme ölçütlerine benzer nitelikte faaliyetlerde bulunan YÖKAK, her üniversitenin kendi iç değerlendirmelerini yapmalarını, bu doğrultuda dış değerlendirme süreçlerinin işlenmesini ve tüm bu değerlendirmeler ışığında kurumların güçlü ve iyileşmeye açık yönlerini tanımasına rehberlik etmektedir. Bununla birlikte iyileşmeye açık yönlerin takibini yaparak kurumda nitelikli bir kalite güvencesi sisteminin oluşması ve sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcı anlayış ilkelerinin ön planda olduğu kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması ve güçlendirilmesine öncülük etmektedir.

Çalışmanın amacı, Bologna Süreci ile yoğunlaşan kalite güvence çalışmalarının Türkiye'deki seyrini ve 2016-2019 yılları arasında yapılan dış değerlendirmeler sonucunda Türk yükseköğretim kurumlarının kalite çalışmaları bakımından bulunduğu aşamayı göstermektir. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümü, kalite ve kalite güvencesi terimlerinin kavramsal açıdan incelenmesini içermektedir. İkinci bölüm, yükseköğretim

sistemlerinde kalite güvencesinin kurulmasına yönelik süreci hazırlayan unsurların açıklanmasına ilişkindir. Bu unsurların etkisi ile rekabet gücü yüksek ortak bir eğitim sisteminin kurulmasını amaçlayan Avrupa Birliği'nin aradığı çözümler çerçevesinde üçüncü bölüm, Bologna Sürecinin getirdiği ilke ve standartlara ilişkin gelişmeler ile bu süreçte kurulan Avrupa Üniversiteler Birliği'nin iç ve dış değerlendirme faaliyetlerinin incelenmesine ayrılmıştır. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, Türkiye'de kalite güvencesi sisteminin kurulmasına yönelik kurumsal yapılanmanın gelişimi ile iç ve dış değerlendirme temelinde, günümüz ulusal yükseköğretim sistemini düzenleyen, yükseköğretim sisteminin niteliğinin yükselmesine yönelik değerlendirmelerde bulunan ve bir kanunla idari ve mali açıdan özerk kılınan Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)'nun faaliyetlerine değinilmektedir.

1. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE VE KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kalite, etimolojik açıdan incelendiğinde Latince “qualis/nasıl” soru sözcüğünden türemiş olup sübjektif ve soyut bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Nişanyan, 2015). Kalitenin gelişimine katkıda bulunan önemli isimlerin² kaliteyi farklı açılardan yorumladıkları, bu sebeple üzerinde uzlaşılan bir kalite tanımının bulunmadığı görülmektedir.

² Kalite kavramı, istatistiki kalite kontrol kavramını geliştiren ve süreçleri istatistiksel olarak inceleyen Walter A. Shewhart; kalite geliştirme sürecinin temelini belirlediği 14 Nokta ilkesine ve PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) Döngüsünün sağlanmasına dayandıran Edward Deming; kalite yönetiminin üç ana süreçten (planlama, denetim, geliştirme) oluştuğunu belirterek kalite üçlemesini hayata geçiren M. Joseph Juran; kalitenin sağlanabilmesi için sıfır hata ilkesini ortaya atan Philip Crosby; kalitenin tasarım, üretim ve kullanım olmak üzere üç aşaması olduğunu vurgulayan Arnord V. Feigenbaum; kaliteli üretim için kalite kontrol çemberlerinin uygulanması gerekliliğine değinen Kaoru Ishikawa; kaliteyi ürünün kullanımı aşamasında en az zararın ortaya çıkması olarak tanımlayan Genichi Taguchi ve kaizen felsefesini (sürekli iyileştirme) ortaya atan Maasaki Imai gibi araştırmacıların ortaya koyduğu anlayışlar çerçevesinde şekillenmiştir (Mitra, 2016; Mishra, 2006; Tayfun, 2000).

Genel bir tanımla kalite, üretilen mal ya da hizmetlerin tüketicilerin veya hizmetten yararlananların beklentilerine uygunluğu anlamına gelmektedir (Peker, 1994: 67). Bu bakımdan kalite, tüketicilerin veya hizmetten yararlananların ihtiyaçlarını karşılayabilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi, kurumun faaliyetlerine yönelik verimliliğin artırılması ve etkin bir kontrol sürecinin işlenmesi ile maliyetlerin düşürülmesi için stratejik anlamda kullanılan etkili bir araçtır. Gerçekleştirilen bir hizmetin kalitesi, yapılan faaliyetlerin tüketicilerin veya hizmetten yararlananların ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olması, sunulan hizmetlerin eksiksiz ve hatasız gerçekleştirilmesi ve tüm bu süreçlerin sürekliliği ile ölçülebilir memnuniyetin sağlanması olarak tanımlanabilir (Murat ve Çelik, 2007: 2).

Gelişim seyri incelendiğinde kalite, temelde işletme yönetim sisteminin bir alt birimi olarak düşünülmektedir. Çünkü işletme yönetim sistemi içerisindeki bu sistem bir ürün veya hizmet için kurulmaktadır (Gencel, 2001: 185). Ancak kalite kavramı, toplumsal düzenin dolayısıyla kurumların yeniden yapılanması, değişimi ve gelişimi ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla günümüzde toplumun çeşitli kesimleri tarafından farklı şekillerde algılanan ve yaygın olarak kullanılan bir kavram haline gelmiştir. (Altınok, 2001: 205). Sistemin yükseköğretime aktarılmasıyla kalite, muayyen bir yapının, kuruluşun, eğitim-öğretim programının ya da bilimsel bir disiplinin belirli standartları sağlamasıyla ilgili bir süreç olarak mevcut konumunu elde etmiştir. Aynı zamanda yükseköğretim yapılanması içinde bu kavram, eğitim modeli ve öğrenme sistemlerinin içinde bulunduğu durumsal şartlar, kurumsal görev, yetki ve sorumlulukları ile amaç, hedef ve stratejileri ile de ilgili olarak çok yönlü ve dinamik bir boyuta sahip olmuştur. Bu sebeple, yükseköğretimde yer alan farklı yararlanıcı ve paydaşların çeşitli çıkar anlayışları (öğrenci, mezun, akademik ve idari personel, kamu ve özel sektör, kurum ve kuruluşlar, toplum vb.), politika, amaç, hedef, strateji, girdi, süreç ve çıktı gibi kalitenin ana kaynakları, değerlendirme kapsamına alınan kriter, nitelik ve özellikler ile yükseköğretimin gelişiminde tarihsel döneme bağlı olarak kalite farklı anlamlar kazanmıştır (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011: 60).

Yükseköğretim kurumlarında üzerine pek çok çalışmanın yapıldığı ve standartların belirlendiği kalite, eğitim alanında da somut bir nitelik kazanmaya başlamıştır. Yılmaz, Filiz ve Yaprak (2007: 300), rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için her kurumun kalitesini ölçülebilir hale getirmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Bu sebeple kurumlar belirlenen bir dizi standart ve ilkeyi benimseyerek kalite süreçlerini düzenlemeye başlamıştır.

Yükseköğretim kurumlarının benimsediği yönetim anlayışında kaliteyi temel alması, hizmetlerin sunum ve verimliliği üzerinde önemli rol oynamaktadır (Gencel, 2001: 165). Verimliliğin ölçülebilmesi adına hedeflenen kalitenin denetimden geçirilmesi gerekliliği doğmaktadır. Böylece kalite güvencesi, kalite sisteminin yeterli düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığını ve doğru yol ve yöntemlerle uygulanıp uygulanmadığını gösteren bir araştırma ve inceleme faaliyeti olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte amaç, yalnızca kâğıt üzerinde, belirlenen ölçütlerin denetiminin yapılması değil aynı zamanda sistemin düzenli çalışmasını sağlayarak kalitenin güvence altına alınmasını sağlayacak mekanizmaları oluşturmaktır (Dalak, 2000: 66). Kalite güvencesi, bir yükseköğretimi kurum veya programlarının kalite yönetimi anlayışını benimsemesi, kalite sistemlerinin oluşturulması, oluşturulan sistemin geliştirilmesi ve kalite kontrolü gibi yöntemlerle belirlenmiş tutarlı ölçütler ışığında değerlendirilmesidir. Önceden ve iyi belirlenmiş kriterler aracılığı ile hem hesap verilebilirliği hem de sürekli iyileştirmeyi sağlamaktadır. Kalite güvence faaliyetleri aynı zamanda sağlam bir kalite kültürü ile sürdürülen gerekli kurumsal mekanizmaların varlığına bağlıdır. Her yükseköğretim sisteminin şekli ve boyutunun doğası gereği farklı olması, kalite güvencesinin kapsamında da farklılık yaratmaktadır. (Vlăsceanu, Grünberg ve Pârlea, 2007: 74-75).

2. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCESİ İHTİYACI VE SÜRECİ HAZIRLAYAN FAKTÖRLER

Sanayi Devrimi sonrası bilgisayar teknolojisinde ve 1980’lerde hızlanan bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler enformasyon devrimini ortaya çıkarmış ve yeni toplum yapısı artık “bilgi toplumu” olarak

nitelendirilmeye başlamıştır (Erdem, 2016: 25). Bilginin ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi üretimin ve verimliliğin de hızlı bir şekilde artmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler en başta insan faktörünün verimliliğine etkileri ve ekonomik sonuçlarının yanında sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda da yeni yapısal değişimleri ve gelişimleri beraberinde getirmiş (Aktan ve Tunç, 1998: 129) ve dolayısıyla yükseköğretim kurumları da bu değişimden büyük ölçüde etkilenmiştir.

Bir toplumun kalkınması ekonomik ve sosyal faktörlere bağlı olduğu kadar eğitim kalitesinin geliştirilmesine ve eğitim düzeyine de bağlıdır. Zira toplumun eğitim seviyesi ekonomik ve sosyal faktörler üzerinde birincil derecede etkilidir. Bu bağlamda Korkmaz (2000), toplumların üstünlüklerinin bilim ve teknolojide ulaştıkları düzey ile ölçülebileceğini aktarmaktadır. Bu bakımdan eğitimde kaliteye yönelik çalışmaların artırılması da gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ana hedeflerinden biri haline gelmiştir. Bunu sağlamak için temelde iki neden sunulmaktadır. Bunlardan ilki, eğitim kalitesinin iyileştirilmesidir. Bu durum uluslararası ekonomik rekabetin kaynağı olarak görülmektedir. İkincisi ise, yüksek kalitede eğitimin sağlanmasının yalnızca uluslararası rekabet gücüne değil aynı zamanda ülkelerin iç kalkınmalarının sürdürülebilirliğine de bağlı olmasıdır (Corrales, 1999: 3).

Günümüzde yükseköğretim kurumları eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra ekonomik ve sosyal yapıya katkı sağlamaları bakımından giderek daha rekabetçi bir yapı haline bürünmüştür. Yükseköğretim, ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, bilginin üretilmesinde sağladığı büyük katkı ve hizmetin gerçekleştirilmesinde oynadığı etkili rol ile toplumun her kesimince büyük ölçüde talep edilmeye başlamıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında gerek gelişmiş ülkeler gerekse de gelişmekte olan ülkelerin yükseköğretim kurumlarında yer alan kişi sayılarının arttığı görülmektedir. Bunun en temel nedeni, modern toplum ekonomisinin eğitilmiş insana olan ihtiyacıdır (Küçükcan ve Gür, 2009: 56-57). Açıkça söylenebilir ki bu rekabetçi yapı

Araştırma Makalesi/ Research Article

birçok ülkede öğrencileri, sayıları az olan yükseköğretim kurumlarına yerleşmeye zorlamıştır. Bu durum, yükseköğretim kurumları arasında rekabet düzeylerinin tartışılmasına yol açmış ve kalite sorununu gündeme getirmiştir (Karaboğa, 2018: 11). Yine birçok ülkede uluslararası eğitim kurumlarının yükseköğretimdeki payı her geçen gün büyük oranda artmaktadır. Böylece devlet-üniversite ilişkileri yeniden tanımlanmaya başlamıştır (Yılmaz, 2016: 1192). Merkezi yönetimce üniversitelerin yönetim ve denetim görevleri çeşitli kurullara devredilmiş ve bu kurullar aracılığı ile kalite güvencesi ve hesap verilebilirlik sistemlerinin hayata geçirilmesi sağlanmaya başlamıştır. Bu bağlamda üniversitelerin idari ve mali işlemleri ile akademik performanslarını dış denetimlere açması ve topluma karşı hesap verilebilirlik boyutunu genişletmesi amaçlanmaktadır.

Bilgi akışının hızlandığı, bilgiye ulaşmanın önündeki engellerin ortadan kalktığı ve sınırların bütünlendiği günümüzde yükseköğretim kurumları da giderek daha fazla küresel roller üstlenmektedir (Küçükcan ve Gür, 2009: 56). Uluslararasılaşmanın arttığı bu dönemde yükseköğretimde aktif rol oynayan unsurlarından biri de öğrencilerin ülkeleri dışında farklı ülkelerin üniversitelerinde eğitim almalarını içeren hareketlilik programlarının tercih edilirliliğinin artması olmuştur. Üniversitelerin oluşturduğu ortak diploma ve tanınırlık, yükseköğretimin daha çok yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla üniversitelerin toplam öğrencileri içerisinde yer alan uluslararası öğrenci sayısının artan bir şekilde seyrettiği bilinmektedir (Çetinsaya, 2014: 29-30).

Yükseköğretimde artan ve çeşitlenen kurumlar ile yükseköğretime artan talep sonucu, merkezi bürokratik işlemlerin sayısı da önemli ölçüde artmakta ve işlemler karmaşıklaşmaktadır (Küçükcan ve Gür, 2009: 59). Rekabetin, hareketliliğin ve diploma eş değerliğinin sağlanması için bürokrasinin en aza indirildiği, değişime hızlı tepki verebilen etkin ve verimli yönetim sistemlerinin kaliteyi temel alarak geliştirilmesi gerekmektedir (Sağlamer, 2012: 40). Aksi halde kalite güvencesi çalışmalarının hedeflerine ulaşması mümkün görünmemektedir (Yiğit, 2017: 154). Çetin (2014), sürecin ilerlemesine engel olan her işin kurumların refah düzeyini düşürdüğünü,

rekabet düzeyini azalttığını, kaynakların ve iş gücünün verimsiz kullanımına ve zaman kaybına neden olduğunu dile getirmektedir. Bürokrasinin azalması ile verimlilik belirli ölçüde sağlanacaktır. Bununla birlikte hizmet kalitesi artışında da önemli gelişmeler kaydedilebilecektir.

3. BOLOGNA SÜRECİ, AVRUPA ÜNİVERSİTELER BİRLİĞİ VE DİŞ DEĞERLENDİRME

Yükseköğretimde kalite güvencesi, özellikle 1999 yılında başlatılan Bologna Sürecinin³ Avrupa ülkelerindeki yükseköğretim sistemlerini birbirleri ile ilişkilendirmeyi amaçlaması ile ortaya çıkmıştır. 2010 yılına kadar bir Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA)⁴ yaratmaya çalışılması

³ Bologna Süreci, yükseköğretim yeterliliklerinin standartlarını ve kalitesini sağlamak adına Avrupa ülkeleri arasında planlanmış olan anlaşmalar ve toplantılar dizisidir. 1998 yılında Sorbonne Deklarasyonu ile Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya Eğitim Bakanları Avrupa’da ortak bir yükseköğretim alanı (AYA) oluşturma görüşünü önermişlerdir (Ayvaz, Kuşakçı ve Borat, 2016: 53). Bologna Süreci’nin temelleri burada aktarılan görüşler doğrultusunda atılmıştır. 1999 yılında 29 Avrupa ülkesinin yükseköğretimden sorumlu bakanlarının imza attıkları Bologna Deklarasyonu (Avrupa Yüksek Öğretim Alanı Avrupa Eğitim Bakanları Ortak Deklarasyonu) ile Bologna Süreci resmen başlamıştır (EACEA/Eurydice, 2015: 25). Toplantılar genel itibarıyla her iki yılda bir (2001 Prag Deklarasyonu, 2003 Berlin Deklarasyonu, 2005 Bergen Deklarasyonu, 2007 Londra Deklarasyonu, 2009 Leuven ve Louvain-la-Neuve Deklarasyonu, 2010 Budapeşte-Viyana Deklarasyonu, 2012 Bükreş Deklarasyonu, 2015 Erivan Deklarasyonu ve 2018 Paris Deklarasyonu) düzenlenmiştir.

⁴ Avrupa Yükseköğretim Alanı’nın işleyişine ilişkin ilk adımlar, 11 Nisan 1997 tarihinde Avrupa Konseyi ve UNESCO tarafından ortaklaşa düzenlenen akademik tanınma için temel anayasal çerçeve niteliğinde “Avrupa Bölgesinde Yükseköğrenimle İlgili Belgelerin Tanınmasına İlişkin Sözleşme” diğer adıyla Lizbon Tanınma Sözleşmesinde atılmıştır (Council of Europe, 2018). Avrupa Konseyi ile beraber 36 Avrupa ülkesinin ve ABD, Kanada, Avustralya ve İsrail’in katılımı ile hazırlanan Sözleşme, ortak bir yükseköğretim alanı oluşturulması için (YÖK, 2007: 28) ülkeler arasında yükseköğretim diplomalarının ve derecelerinin tanınması üzerine kurulmuştur (Rauhvargers, 2005: 21). Türkiye Sözleşme’yi 1 Aralık 2004 tarihinde imzalamış, böylece Sözleşme 23 Şubat 2006 tarihinde “5463 sayılı Avrupa Bölgesinde Yükseköğretimle İlgili Belgelerin Tanınmasına İlişkin Sözleşmenin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun” ile kabul edilmiş ve 11 Mayıs 2007 tarihinde yürürlüğe girmiştir (YÖK, 2010: 40).

Araştırma Makalesi/ Research Article

yönündeki çabalar, kalite güvencesi konusu dahil belirlenen birçok öncelikli hedefi⁵ beraberinde getirmiştir. Fejes (2006: 208-214), Bologna yapılanmasının (i) Bilgi temelli toplum, istihdam ve hareketlilik, (ii) Yaşam boyu öğrenme, (iii) Kalite güvencesi ve (iv) Yönetişim tekniği olarak geleceği planlamak olmak üzere dört temel üzerine inşa edildiğini belirtmiştir.

1998 yılı Sorbonne Deklarasyonunda dört ülkenin bakanları “Biz Birliğin üye ülkelerini ve diğer Avrupa ülkelerini bu amaçta bize katılmaları ve tüm Avrupa Üniversitelerini vatandaşları için sürekli gelişen ve güncellenen bir eğitim yolu ile Avrupa’nın dünyadaki konumunu güçlendirmeye çağırıyoruz.” sözleri ile bildirin hedeflediği süreci açık bir şekilde belirtmişlerdir (Sorbonne Joint Declaration, 1998).

Bu doğrultuda, Avrupa’nın yükseköğretimdeki rolünü ve etkinliğini geliştirmek ve yaygınlaştırmak için yükseköğretimde kalite güvencesi sistemleri ağını oluşturmak, öğrencilerin ve öğretim elemanlarının hareketliliğini artırmak, Avrupa Kredi Transfer Sistemini uygulamak, kolay anlaşılır ve birbirleriyle karşılaştırılabilir diploma veya dereceleri oluşturmak hedefleri temel olarak belirlenmiştir. Bunlara ek görüşülen konular içerisinde yükseköğretim sisteminde lisans, yüksek lisans ve doktora ile birlikte üç aşamalı derece sisteminin ve ulusal yeterlilikler çerçeveleri uygulamalarının başlatılması, öğrencilerin sürece aktif katılımının sağlanması ve böylece yaşam boyu öğrenimin teşvik edilmesi de Bologna Süreci’ne dâhil edilmiştir (Çelik, 2012: 100).

19 Haziran 1999 tarihinde düzenlenen Bologna Deklarasyonunda Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi Birliği (*European Association*

⁵ Bologna Sürecinde belirlenen eylem başlıkları genel itibarıyla şunlardır: Kolay anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir bir akademik derece sistemi, kredi sisteminin oluşturulması- Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS-The European Credit Transfer and Accumulation System-ECTS), uluslararasılaşma ve hareketliliğin teşvik edilmesi, derecelerin tanınması, öğrencilerin sürece aktif katılımı ve öğrenci merkezli öğrenme, sosyal boyut ve yaşam boyu öğrenme, mezunların istihdam edilebilirliği ve kalite güvencesi sistemidir.

for Quality Assurance in Higher Education-ENQA)'nin⁶ kurulması ve yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak için karşılaştırılabilir kriterler belirlenerek Avrupa ülkeleri arasında iş birliğinin teşvik edilmesine yönelik görüşmelerde bulunulmuştur (Bologna Declaration, 1999).

19 Mayıs 2001 tarihinde düzenlenen Prag Kongresi'nde⁷ üye ülkelerin bakanları, Avrupa'nın yüksek kalite standardının güvence altına alınmasında ve niteliklerin kolay bir şekilde karşılaştırılabilmesinde kalite güvencesi sisteminin merkezi rolünün bilincinde olduklarını vurgulamışlar, kurumları tanıma ve kalite güvencesi ağları arasında yakın iş birliği sağlamaya çağırılmışlardır. Sıkı iş birliğinin ve karşılıklı güvenin hâkimiyetini ulusal kalite güvencesi sistemlerinin kabul edilmesinde gerekli görmüşlerdir. Değerlendirme/akreditasyon mekanizmalarının karşılıklı kabulünü ve bu süreçte en iyi uygulama örneklerini paylaşmak için hem üniversiteleri hem de diğer yükseköğretim kurumlarını desteklemişlerdir. Ortak bir çerçeve kurma konusunda ENQA üyesi olmayan ülkeler ile ilgili olarak, tarafların iş birliği yapması amacıyla üniversitelere, diğer yükseköğretim kurumlarına, ulusal ajanslara ve ENQA'ye çağrıda bulunmuşlardır (Prague Communiqué, 2001). Soares (2001: 10)'e göre, rekabet edebilirliğe ve değerlendirmeler ile ölçülen kaliteyi iyileştirmeye katkıda bulunan ENQA'yi bu çabalara katılmaya davet etmeleri önemli bir adım olarak görülmektedir.

Yükseköğretimde kalite güvencesi için asıl sorumluluk kurumlara düşmektedir. Kurumlar sorumluluklarını özerklik ilkesine uygun olarak gerçek anlamda hesap verebilir ulusal kalite sisteminin varlığı ile gerçekleştireceklerdir. Bu bakımdan ulusal kalite güvence sistemlerinin 2005 yılına kadar "kurum ve kuruluşların yetki ve sorumluluklarının tanımlanması, kurum veya programların iç değerlendirme, dış değerlendirme, paydaş

⁶ Kalite güvencesi alanında deneyimlerin paylaşılması ile 1999 yılında düzenlenen Bologna Deklarasyonu'nda kurulması planlanan ENQA 2000 yılında "Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi Ağı" adıyla kurulmuş, 2004 yılında "Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi Birliği"ne dönüştürülmüştür (ENQA, 2019).

⁷ Türkiye, sürece bu Kongre'de dahil olmuştur.

Araştırma Makalesi/ Research Article

katılımı ve sonuçların yayılması süreçlerini içerecek şekilde değerlendirilmesi, akreditasyon, sertifika ve karşılaştırılabilir kuralların belirlenmesi ve uluslararası katılım ve iş birliğinin sağlanması” hususlarını içermesi konularında görüş birliğine varılmıştır (Berlin Communiqué, 2003).

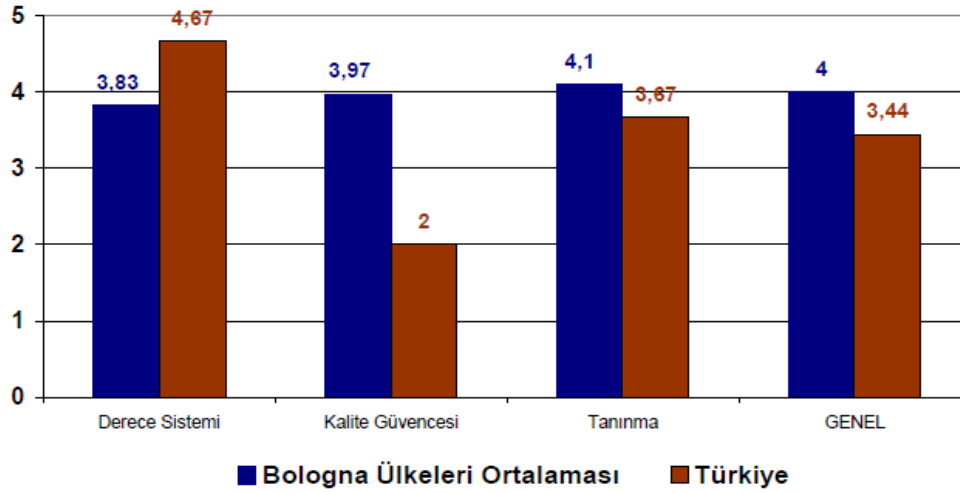
19-20 Mayıs 2005 tarihinde düzenlenen Bergen Deklarasyonu’nda belirlenen öncelikli alanlardan biri olarak yine kalite güvencesi başlığına vurgu yapılmıştır. Bu kapsamda ilk adım, Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları ile Avrupa Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi’nin (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area-ESG*)⁸ Avrupa Öğrenciler Birliği (*The European Students’ Union-ESU*), Avrupa Üniversiteler Birliği (*European University Association-EUA*) ve Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği (*European Association of Institutions in Higher Education-EURASHE*)’nin⁹ iş birliği ile ENQA tarafından hazırlanan bir önerinin ardından yükseköğretimden sorumlu bakanlar tarafından kabul edilmesiyle atılmıştır (ENQA, 2008: 6). Ayrıca yükseköğretim kurumlarının iç mekanizmalarını ortaya koyarak bunları dış kalite güvencesi ile doğrudan ilişkilendirmesi, akreditasyon ve kalite güvencesi konusunda alınan kararların karşılıklı tanınmasını sağlamak amacıyla ulusal düzeyde tanınan kuruluşlar ile iş birliği içerisinde olunması ve böylece eğitimde kalitenin artırılması çabalarına devam edilmesinin önemini vurgulamışlardır (Bergen Communiqué, 2005).

Türkiye’nin de öncelikli hedefler açısından Bologna Süreci içerisindeki konumunu ayrıca görmek önemlidir.

⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz., ESG (2015), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG), Brussels, Belgium, 2015, https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf adresinden 15.06.2019 tarihinde alındı.

⁹ ENQA, ESU, EUA ve EURASHE, aynı zamanda E4 Grubu olarak nitelendirilmektedir. E4 Grubu örgütleri, Bergen (2005) ve Londra’da (2007) eğitim bakanlarının talebi üzerine öğrenci hareketliliğini teşvik etmek ve Avrupa yükseköğrenim kalitesini artırmak amacıyla Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi Kaydı (*The European Quality Assurance Register for Higher Education-EQAR*)’nı kurmuştur (ENQA Secretariat, 2013).

Şekil 1: 2005 Yılı Bergen Durum Değerlendirme (Stocktaking) Raporu Verilerine Göre Bologna Süreci Çalışma Konularında Türkiye'nin Gelişim Düzeyinin Bologna Ülkeleri Ortalaması ile Karşılaştırılması



Kaynak: Yavuzcan, H. G. (2008), “Bologna Süreci”, *Bologna Süreci'nin Türkiye'de Uygulanması*, Bologna Uzmanları Ulusal Takımı Projesi 2007-2008 Sonuç Raporu, (Ed: Kerim Edinsel), Haziran, 2008. s.13.

Şekil 1 incelendiğinde; Türkiye'nin *İkili Derece Sistemi* konusunda Bologna ülkeleri ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bakımdan “i) sistemin uygulanması, ii) öğrenci kayıt düzeyi ve iii) ilk aşamadan ikinci aşamaya erişim” alt başlıklarında yapılan çalışmalar 4,67 puan ile 5'e en yakın değeri oluşturmakta ve “mükemmel” değeri¹⁰ ifade etmektedir.

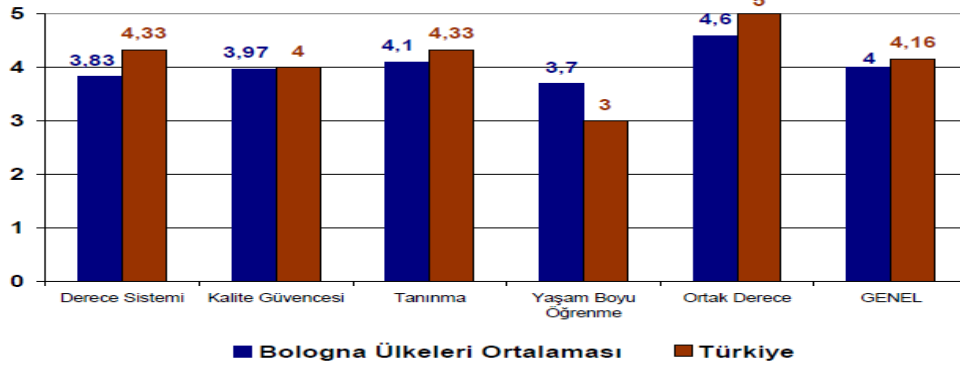
¹⁰ European Commission European Education and Culture Executive Agency (EACEA) Eurydice tarafından yayınlanan Bologna Süreci Uygulama Raporlarında (Bologna Process Implementation Report) puanlama sistemi renk ve seviyeleri aşağıda sunulduğu şekilde gösterilebilir.

(5 puan)	(4 puan)	(3 puan)	(2 puan)	(1 puan)
----------	----------	----------	----------	----------

Türkiye'nin özellikle *Kalite Güvencesi* hedefine ilişkin çalışmalarını yoğunlaştırması gerekmektedir. Genel itibariyle değerlendirildiğinde bu dönemde Türkiye'nin 5 puan üzerinden 3,44 değer ile Bologna ülkeleri ortalamasına yakın olduğu söylenebilir.

18 Mayıs 2007 tarihli Londra Kongresi'nde Avrupa dışındaki diğer kıtalara ulaşma konusunda bir strateji belirlenerek EQAR'ın kurulmasına karar verilmiştir (Küçükcan ve Gür, 2009: 82). Bununla birlikte AYA içerisinde bulunan 45 üye ülkenin ulusal ajanslarının 2007 yılından itibaren değerlendirilmeye başlanması ve bu ajansların 2010 yılına kadar akredite edilmesi ile bir çatı altında toplanması kararı alınmıştır. Bu kararın alınmasındaki amaç ise, alanda yer alan her ülkenin aynı kalite ölçütleri ile değerlendirme ve denetleme süreçlerini oluşturmalarını sağlamaktır. Böylece saydamlık geniş ölçüde arttırılacak, eğitim sürelerinin ve diplomaların tanınması gibi konularda karşılaşılan sorunlar aşılanacaktır (YÖK, 2007: 24).

Şekil 2: 2007 Yılı Londra Durum Değerlendirme (Stocktaking) Raporu Verilerine Göre Bologna Süreci Çalışma Konularında Türkiye'nin Gelişim Düzeyinin Bologna Ülkeleri Ortalaması ile Karşılaştırılması



Kaynak: Yavuzcan, H. G. (2008), "Bologna Süreci", *Bologna Süreci'nin Türkiye'de Uygulanması*, Bologna Uzmanları Ulusal Takımı Projesi 2007-2008 Sonuç Raporu, (Ed: Kerim Edinsel), Haziran, 2008. s.13.

Şekil 2 incelendiğinde süreçte belirlenen “yaşamboyu öğrenme ve ortak derece” olarak iki yeni alan göze çarpmaktadır. Türkiye’nin “yaşamboyu öğrenme” alanı hariç diğer alanlarda Bologna ülkeleri ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. “Ortak derecelerin oluşturulması ve denkliği” için Türkiye’nin 5 puan ile “mükemmel” seviyede olduğu söylenebilirken; Bologna ülkelerinin de 4,6 puan ile sistemi büyük oranda uyguladığı görülmektedir. Genel itibarıyla değerlendirildiğinde; Bologna ülkelerinin ortalaması 4 iken, Türkiye’nin puanı 4,16’dır. Bu bakımdan Türkiye, 2005 Bergen Durum Değerlendirmesi Raporu’nda yer alan “derece sistemi, kalite güvencesi ve tanınma” alanlarında Bologna ortalamasının altında bir değere sahipken; iki yıl içerisinde önemli bir gelişme kaydetmiştir. Bologna ülkelerinin genel ortalaması 2005 yılına göre sabit kalırken (4 puan), Türkiye’nin puanı gözle görülür bir artış göstermiştir.

Özellikle 2005 yılından bu yana kalite güvencesi ile birlikte yeterlilik çerçeveleri, tanınma ve öğrenme çıktılarının kullanımının teşvik edilmesi gibi diğer Bologna eylem başlıklarında da önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Tüm bu kavramlar, öğrenci merkezli öğrenme ve öğretmeye doğru bir paradigma değişimine katkıda bulunmaktadır. Bu değişen bağlam göz önüne alındığında, 2012 yılında “kapsamları ile birlikte anlaşılabilirliğini, uygulanabilirliğini ve kullanılabilirliğini artırabilmek” amacıyla ESG’nin yeniden gözden geçirilmesi için çalışmalar başlatılmıştır. Böylece ESG, E4 Grubu, Uluslararası Eğitim (*Education International-EI*), Avrupa Ticaret Konfederasyonu (*The Confederation of European Business-BUSINESSEUROPE*) ve EQAR’nın iş birliği ile hazırlanmıştır. Çerçeve, Mayıs 2015’te AYA’da yükseköğretimden sorumlu bakanlar tarafından kabul edilmiştir (ESG, 2015: 5).

Yükseköğretim araştırma, yenilikçilik, sosyal uyum, ekonomik büyüme ve küresel rekabetçiliği destekleme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Avrupa toplumlarının giderek daha fazla bilgiye sahip olma arzusu göz önüne alındığında, yükseköğretim sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmanın temel bir bileşeni olarak görülmektedir. Aynı zamanda beceri ve yeterliliklere

Araştırma Makalesi/ Research Article

yönelik artan talep, yükseköğretimin yeni araçlarla cevap vermesini gerektirmiştir. Bu bakımdan ESG'nin temel amacı, sınır ötesinde ve tüm paydaşlar arasında eğitimin ve öğretimin kalite güvencesinin ortak anlayışına katkı sağlamak olmuştur. ESG, kurumlar ve kalite güvence ajansları tarafından yükseköğretimde iç ve dış kalite güvence sistemleri için referans belge olarak kullanılmaktadır. Ayrıca belirlenen ilke ve standartlar ile uyumlu olarak kurulan kalite güvence ajanslarının kaydından sorumlu EQAR tarafından da kullanılmaktadır (ESG, 2015: 6). ESG, temelde yükseköğretim içerisinde iç ve dış kalite güvencesini sağlamak için uygulanan bir dizi standart ve ilkeleri içerir. Bu doğrultuda yükseköğretimde öğrenme ortamlarını uyumlu hale getirmek, şeffaflığı ve karşılıklı güveni desteklemek ve böylece başarıyı sağlamak adına yeterlilikler çerçevelerini, AKTS ve diploma eklerini içeren rehber niteliğinde bir belgedir (ESG, 2015: 6).

ESG, AYA'da kalite güvencesi için dört temel prensip belirlemiştir. Bunlardan ilki; yükseköğretim kurumlarının kalitelerinin sağlanması ve güvence altına alınmasında öncelikli sorumluluğa sahip olmalarıdır. İkincisi; kalite güvencesi, yükseköğretim sistemlerinin, kurumlarının, programların ve öğrencilerin çeşitliliğine karşılık vermektedir. Üçüncüsü; kalite güvencesi, kalite kültürünün gelişimini desteklemektedir. Dördüncü ve son prensip ise; kalite güvencesi, hem öğrencilerin ve diğer tüm paydaşların hem de toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır (ESG, 2015: 8).

Avrupa kalite güvence çerçevesinin temelini oluşturan standartlar i) iç kalite güvencesi, ii) dış kalite güvencesi ve iii) kalite güvence ajansları olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır. Dış kalite güvencesi, iç kalite güvencesi standartlarını tanımakta ve böylece kurumlar tarafından yürütülen iç faaliyetlerin dış kalite güvencesiyle doğrudan ilgili olması sağlanmaktadır. Güvencelerin sağlanmasına yönelik değerlendirmeler ise, ajanslar sayesinde yapılmaktadır. Bu nedenle bu üç bölüm özünde birbiriyle tamamen ilişkili alanlardır (ESG, 2015: 7).

26-27 Nisan 2012 tarihli Bükreş Kongresi'nde "Herkes İçin Kaliteli Yükseköğretim Sağlamak" amacıyla EQAR'ın dış değerlendirmesinin büyük önem arz ettiği vurgulanmıştır. Kalite güvence ajanslarını EQAR'a üye

olmaları için teşvik etmek gerekliliği üzerine fikir birliğine varılmıştır. Böylece EQAR tarafından tescilli ajansların kalite güvencesine yönelik sonuçlarının tanınması hedeflenmiştir. Belirlenen ortak hedeflere ulaşabilmek için uygun finansman araçları geliştirilmeli ve kalite güvencesinde şeffaflık artırılmalıdır (Bucharest Communiqué, 2012).

Tüm gelişmiş ülkeler 1980’li yıllardan itibaren yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak amacıyla ulusal kalite güvence ajanslarını kurmaya başlamıştır.¹¹ Ajanslar genel itibariyle devlet tarafından finanse edilmektedir. Ancak nihayetinde devletten bağımsız özerk kurumlar olarak çalışırlar (YÖK, 2007: 22). Bu bakımdan ajanslar, faaliyet alanlarında özerk olmaları sebebiyle raporlarında yer alan tavsiye ve sonuçların da yükseköğretim kurumları, bakanlıklar veya diğer paydaşlar gibi üçüncü taraflardan etkilenemeyeceği ölçüde bağımsız olması gerekmektedir (ENQA, 2008: 57). Genel itibariyle yükseköğretimde ajansların görevleri; (i) kalite güvencesi bilincini oluşturmak, (ii) kurumların iç değerlendirme süreçlerini incelemek ve değerlendirmek, (iii) kurumların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelerine yardımcı olmak, mevcut ve ileride ortaya çıkacak sorunların giderilmesi için görüş sunmak ve gelişmeleri izlemek, (iv) ulusal ve uluslararası kurumları bilgilendirerek şeffaflığı sağlamaktır (YÖK, 2007: 23).

Gerek AYA’nın resmi olarak başladığı Bologna Süreci’nin onuncu yıl dönümü çerçevesinde düzenlenen Budapeşte-Viyana Deklarasyonu gerekse bundan sonra düzenlenen diğer deklarasyonlarda kalite güvencesinin önemine ve AYA’nın uzun vadede başarılı olabilmesi için alınması gereken politika tedbirlerine dikkat çekilmiştir.

31 Mart 2001 tarihinde Salamanca Kongresi’nde rektörler tarafından alınan bir kararla Avrupa’da yükseköğretim kurumlarını temsilen Avrupa

¹¹ Ajansların ayrıntılı listesi için bkz., ENQA (2021), “Member And Affiliate Database”, <https://www.enqa.eu/membership-database/>, erişim tarihi: 14.06.2021.

Araştırma Makalesi/ Research Article

Üniversiteler Birliği (European University Association-EUA) kurulmuştur¹² (EUA, 2001). Birlik, Avrupa’da bulunan yükseköğretim kurumları ile araştırma kurumları arasında ortak bir etkileşim yaratmayı, finansal kaynakları arttırmayı ve yerleşik bir kalite kültürü oluşturmayı amaç edinmiştir (Arslan ve Bahadır, 2007: 226).

Avrupa Üniversiteler Birliği, bu amacını gerçekleştirmek için üç konu üzerinde fikir birliğine varmıştır. Bu kapsamda EUA (2001)’a göre Avrupa yükseköğretim ve araştırma kimliği, öğrenmenin temeli olarak araştırmaya, bir sosyal fayda olarak eğitime ve kurumsal özerkliğin ortak değerlerine bağlıdır. Avrupa yükseköğretim yapıları, yükseköğrenimin bilgi toplumundaki rolünü pekiştirmek amacıyla yaygın kabul görmüş normlar ile uyumlu olmalıdır. Avrupa ve Avrupa’nın ötesinde tüm paydaşların farkındalığını arttırmak için AYA’nın yaklaşması ve araştırma ağlarının uyumu şarttır.

Avrupa Üniversiteler Birliği’nin Avrupa yükseköğretim ve araştırma eğilimleri hakkında bilgi veren toplantı, konferans ve çalıştaylar düzenlemek, Avrupa düzeyinde ortak uygulamaları vurgulamak ve teşvik etmek için çeşitli yayınlar sunmak ve kurumların Avrupa boyutunu geliştirmek için üniversiteleri farklı projelere dâhil ederek uzmanlık programları aracılığıyla desteklemek gibi çeşitli faaliyetleri bulunmaktadır (EUA, 2001). Birliğin söz konusu faaliyetlerini yürütmek adına kullandığı en etkili araçlardan biri, Kurumsal Değerlendirme Programı (*Institutional Evaluation Programme-IEP*) olmuştur.

Kurumsal Değerlendirme Programı, yükseköğretim kurumlarının prosedürleri ve süreçlerini uluslararası düzeyde karşılaştırmalı olarak incelemeye imkân veren çok yönlü bir değerlendirme sürecidir. Program, tecrübeli ve bilgili Avrupalı yükseköğretim liderleri tarafından yönetilmektedir. Sürecin amacı, katılımcı kurumların iç ve dış çevrelerini de

¹² Birliğe üye 50 ülke 850’den fazla üniversite bulunmaktadır. Türkiye’de ise, 56 üniversite birlik üyesidir. Ayrıntılı bilgi için bkz., EUA (2021), “Member Directory”, <https://www.eua.eu/about/member-directory.html>, erişim tarihi: 10.06.2021.

dikkate almak suretiyle stratejik yönetimlerinin ve iç kalite kültürlerinin yayılması için destek vermektir (EUA, 2006: 2). Program, yükseköğretim kurumlarının stratejik hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için sahip olduğu performansını geliştirmeyi amaçlamakla birlikte; kurumların kendi gelişim potansiyelini daha iyi anlamalarını ve daha etkili uygulama stratejileri belirlemelerini sağlamaktadır. Kurumun değerlendirme süreci, dört temel hususu içerecek şekilde gerçekleşmektedir (EUA, 2005: 7):

- “*Kurum ne yapmaya çalışıyor?*” sorusu ile kurumun misyon ve hedeflerine ilişkin içinde bulunduğu genel durumunun ifade edilmesi beklenmektedir.
- “*Kurum misyon ve hedeflerine nasıl ulaşmaya çalışıyor?*” sorusu ile kurumun organizasyonel yapı ve süreçleri ile izlediği politikaların belirtilmesi beklenmektedir.
- “*Kurum misyon ve hedeflerine ulaştığını nasıl anlıyor?*” sorusu ile kurumun tanımladığı kalite güvencesi sistemini ve izlediği yöntemleri dile getirilmesi beklenmektedir.
- “*Kurum ilerlemek için nasıl değişiyor?*” sorusu ile kurumun değişim kapasitesini ölçmek adına sürekli iyileştirme faaliyetlerini belirtmesi beklenmektedir.

Kurumsal Değerlendirme Programı sürecinde kurumlar, hazırlamış oldukları öz değerlendirme raporlarını değerlendirme takımına sunmaktadır. Rektör/rektör yardımcıları ile bir akademik uzmandan oluşan değerlendirme takımı, kurumların hazırlamış olduğu öz değerlendirmeleri Avrupa boyutu ve uluslararası bir bakış açısı ile değerlendirmektedir. Bu değerlendirmelerin akran değerlendirme yolu ile gerçekleşmesi ve programın, tüm ulusal ajanslardan bağımsız, kâr amacı gütmeksizin genelde kamu, özelde ise üniversitelerin yararına çalışması önemlidir (EUA, 2006: 3). Kurumsal yapıyı ve değişimi güçlendirme amacını güderek kurumları hesap verilebilirliğe hazırlayan Kurumsal Değerlendirme Programı ile kurumlara belirli tarihler çerçevesinde ön ziyaret ve saha ziyareti gerçekleştirilmektedir. Bu ziyaretler

sonucunda kurumların güçlü ve iyileşmeye açık yönleri tanınmaktadır. Öz değerlendirme raporunun incelenmesi ve ziyaretlerin gerçekleşmesi sonucunda değerlendirme takımı kurumlara sürece ilişkin hazırladığı raporu iletmektedir. Bu rapor ile kurumların güçlü yönlerini koruması; gelişmeye açık yönlerini ise, geri bildirimler kapsamında gerçekleştirilen iyileştirme eylem planları oluşturmak suretiyle iyileştirmesi beklenmektedir. Değerlendirme takımı, faaliyetlerin takibini gerçekleştirmek için kurumlardan bir yıl sonra kendisine bir ilerleme raporu göndermelerini istemektedir. Böylece kurumlar hem bağımsız bir kuruluş tarafından izlenmekte hem de kendi faaliyet alanlarına yönelik tespitlerde bulunmaktadır.

4. TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİNİN KURUMSAL YAPISI

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi temsil eden bu süreçte zamanla girişimci üniversite¹³ yapılanmasına bürünen üniversitelere talebin artması; merkezi planlama, koordinasyon ve denetleme ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu ihtiyacı gidermek üzere, Batılı ülkelerin hemen hemen tümünde merkezi ara kuruluşlar oluşturulmuştur. Dünyadaki gelişmelere paralel ve Bologna Sürecinin bir sonucu olarak Türkiye’de de kalite güvencesi çalışmaları kurumsallaşmış bir yapı ile hızla sürdürülmeye

¹³ Modern dönem üniversitelerinin klasik rollerine -eğitim ve araştırma- ek olarak sosyal ve ekonomik gelişimde de önemli roller verilerek “girişimcilik” fonksiyonu da yüklenmiştir. Artık multiversite olarak adlandırılmaya başlayan girişimci üniversitelerin oluşumuna öncülük eden en belirgin gelişme, uluslararası rekabetin hız kazandığı süreçte gelişen üniversite-sanayi iş birliği faaliyetleridir. Bilgi ekonomisinin oluşturduğu üniversite anlayışında üniversiteler yeniden yapılanma sürecine girmiş ve girişimciliğe daha fazla önem vermiştir (Erdem, 2016: 31). Böylece üniversiteler toplumun her kesimi ile bütünleşerek faaliyetleri toplum tarafından yönlendirilen, topluma karşı sorumluluğu denetlenebilen ve sahip olduğu her türlü yapıyı, bilgi birikimini, insan gücünü, fiziki ve mali kaynakları girişimci bir zihniyetle değerlendiren bir yapıya sahiptir (Gürüz, 2001: 283). Üniversitelerin gelişim tarihi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz., Wissema, J. G. (2009), *Towards the Third Generation University Managing the University in Transition*, Edward Elgar Publishing, USA.

başlamıştır. İlk aşamada 1981 yılında kurulan Yükseköğretim Kurulu (YÖK)'na bağlı Denetleme Kurulu, yükseköğrenim alanı için eğitim planlamasından sorumlu olmuştur (Balyer ve Hesapçıoğlu, 2008: 60). Yine aynı yıl yürürlüğe giren 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile üniversitelerin yönetsel ve akademik yapılarında köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Bunlardan biri de yönetsel özerkliklerin kaldırılması ve devletin denetim gücünü arttırmasıdır (Başar, 1997: 39). YÖK'ün üniversiteler üzerindeki yetki ve görevlerinin artması ile piyasa süreç ve dinamiklerine açık; fakat merkeziyetçi bir sistemin temelleri atılmıştır. Bu dönemde yükseköğretime talebin artması ile yeni ve özel üniversitelerin kurulduğu ve rekabete açıldığı görülmektedir. Bu sistemin hayata geçirilmesi hem talep fazlalığı sorununu aşmak hem de mali yükü hafifletmek için bir çözüm yolu olarak düşünülmüştür. Bu dönemde üniversitelerdeki yönetim ve denetim süreçleri tamamen merkezi otoritenin talepleriyle şekillenmektedir (Gül ve Gül, 2014: 56).

Kurumların tanımlı bir kalite güvencesi sisteminin bulunmadığı 1981-2005 yılları arasında Denetleme Kurulu, 2547 sayılı Kanun'un 8. maddesinde belirtildiği üzere "yükseköğretim kurumlarının bağlı birimlerini, öğretim elemanlarını ve bunların faaliyetlerini" YÖK adına denetlemektedir. Böylece akademik ve idari çalışmalar, 2547 sayılı Kanun ve buna ilişkin mevzuata göre yürütülmüştür. Denetleme Kurulu'nun denetim sırasında kurumlardan istediği bilgi ve veriler, YÖK'ün tanımladığı formlarda sunulmuştur. Böylece kurumlar şeffaf bir şekilde iç denetime tabi tutulmuş, fakat değerlendirmeler kamuoyu ile paylaşılmamıştır (Ayvaz vd., 2016: 56).

Türkiye'de ilk kalite çalışmaları 1994 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ)'ne bağlı iki mühendislik bölümü programlarının "Mühendislik ve Teknoloji Programları Akreditasyon Kurulu" (ABET-Accreditation Board for Engineering and Technology/USA) tarafından

Araştırma Makalesi/ Research Article

akredite edilmesi¹⁴ ile başlamıştır.¹⁵ (Birand, 2006). Kalite ve akreditasyon sürecinin dönüm noktası ise, Türkiye'nin 2001 yılında Prag Deklarasyonunda Bologna Süreci'ne dâhil olması ile gerçekleşmiştir. Nihayetinde bu tarihten sonra Türkiye, küresel dünyanın getirdiği öncelikli hedefler ile yükseköğretimde kalite güvencesi, yeterlilikler çerçevesi, yeterliliklerin tanınması gibi konularda adım atmaya (Ertepinar, 2011: 19) ve böylece yükseköğretimde kalite çalışmalarını daha sistemli bir yapı halinde sürdürmeye başlamıştır. 2002 yılında YÖK tarafından mühendislik alanında akreditasyon çalışmalarını gerçekleştirmek üzere "Mühendislik Değerlendirme Kurulu (MÜDEK) yetkilendirilmiştir. MÜDEK kurulmadan önce Türkiye'de dört üniversitenin toplam 42 mühendislik programı ABET tarafından akredite edilmiştir¹⁶ (Ayvaz vd., 2016: 59). Günümüzde uluslararası akreditasyon kuruluşlarının tanınması ve ulusal akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından gerçekleştirilmektedir.¹⁷

2005 yılında YÖK, kurumların eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, bağımsız dış değerlendirme süreci kapsamında kalite düzeylerinin tanınması ve geliştirilmesi konusunda

¹⁴ YÖKAK (2019a)'a göre akreditasyon, akademik ve alana özgü önceden belirlenmiş standartların bir yükseköğretim programı ve yükseköğretim kurumu tarafından karşılanıp karşılanmadığını ölçen değerlendirme aracı olarak tanımlanmaktadır.

¹⁵ Üniversite, ABET'e 1993 yılında başvuru yapmış ve aynı yıl değerlendirme kapsamına alınmıştır. Değerlendirme kapsamına alınan programlar, kimya mühendisliği ve maden mühendisliği bölümleridir (Birand, 2006).

¹⁶ 2019 yılı itibarıyla YÖKAK tarafından akredite edilen toplam program sayısı ise, 671'dir. 671 program içerisinde 340 program mühendislik alanında yer almaktadır (YÖKAK, 2019b: 83).

¹⁷ Türkiye'de YÖKAK'ın tanıdığı ve Kalite Değerlendirme Tescil Belgesini vermiş olduğu 18 ulusal akreditasyon kuruluşu bulunmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz., YÖKAK (2021a), "Tescil Süresi Devam Edenler", <https://yokak.gov.tr/akreditasyon-kuruluslari/tescil-suresi-devam-edenler> adresinden 14.06.2021 tarihinde alındı. YÖKAK tarafından tanınan uluslararası akreditasyon kuruluşlarının sayısı ise, 8'dir. Ayrıntılı bilgi için bkz., YÖKAK (2021b), "Tanınan Uluslararası Akreditasyon Kuruluşları", <https://yokak.gov.tr/akreditasyon-kuruluslari/uluslararasi-taninan-akreditasyon-kuruluslari> adresinden 14.06.2021 tarihinde alındı.

çalışmalar yapmak üzere Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK)'nu kurmuştur. YÖDEK'in kuruluşuna ilişkin esaslar, 2547 sayılı Kanun'un 7. ve 65. maddelerine dayanılarak ve Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvence İlke ve Standartları (ESG) çerçevesinde hazırlanan 20.09.2005 tarihli "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği"nde belirtilmiştir. Komisyonun belirtilen temel görevleri içerisinde "yükseköğretim kurumları tarafından her yıl düzenli olarak hazırlanan değerlendirme raporlarını incelemek ve inceletmek, YÖK tarafından akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarını yürütebilecek bağımsız kurum ve kuruluşlara Kalite Değerlendirme Tescil Belgesinin verilebilmesi amacıyla usul ve esasları belirlemek, kurumlardan gelen değerlendirme başvurularını incelemek ve onay için YÖK'e sunmak, YÖK tarafından bağımsız uluslararası kurumların tescil belgelerinin tanınması amacıyla usul ve esasları belirlemek, yükseköğretim kurumlarının kalite düzeylerinin onaylanması, tanınması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi çalışmaları ile ilgili yapılacak her türlü düzenlemede YÖK'e destek vermek" bulunmaktadır.

Yeni düzenleme ile (i) yükseköğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme süreci, (ii) stratejik planlama süreci, (iii) kurumsal değerlendirme süreci ve (iv) periyodik iyileştirme ve izleme süreci olmak üzere dört temel süreç belirlenmiş ve böylece yükseköğretim kurumlarının akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarını sistematik bir şekilde yürütebilmeleri amaçlanmıştır (YÖDEK Rehberi, 2007: 11).

Avrupa Birliği'ne uyum süreci Türkiye'de de kamu yönetimi alanında bazı düzenlemeleri gerekli kılmıştır. Yükseköğretim kurumlarının kalite geliştirme çalışmalarına katkı sağlamak ve sürekli iyileşmeyi gözetmek üzere stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, hesap verebilirlik ve mali şeffaflık, kaynakların verimli kullanımı, iç kontrol sistemi, iç denetim ve dış denetim gibi faaliyetleri hüküm altına alan "5018 sayılı Kamu Mali Yönetim

Araştırma Makalesi/ Research Article

ve Kontrol Kanunu” 2003 yılında yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanun kapsamında kamu kurumlarının stratejik planlama yapması zorunlu hale gelmiş, “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yayımlanmış ve bu kapsamda yükseköğretim kurumları için “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” temel kılavuz olarak hazırlanmıştır. Bu bağlamda üniversitelerde uygulanmakta olan stratejik planlama süreci üniversitelerin orta ve uzun vadede önceliklerinin belirlenmesi, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması ile kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi üzerine kurulmuş ve geliştirilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1-2).

Kurumların bu süreçleri dikkate alarak kendi kurumsal temelleri üzerinde stratejik yapılanmalarını oluşturmaları beklenmektedir. Ayrıca bu çerçevede kalite düzeylerini geliştirme çalışmalarını yürütmeleri öngörülmektedir. Söz konusu Yönetmelik çerçevesinde de her yükseköğretim kurumu kendi içinde akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarından sorumlu Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulunu (ADEK) oluşturmuştur. Kurulların görevleri arasında; “kurumun stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, akademik ve idari hizmetlerin değerlendirilmesi ile kalitesinin geliştirilmesi adına yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek, kurumda iç değerlendirme çalışmalarını yürütmek, kurumun dış değerlendirme sürecine dâhil olması durumunda gerekli desteği vermek, çalışmalarını komisyonun belirlediği usul ve esaslar doğrultusunda yürütmek, komisyon kararlarını akademik birimlerde duyurmak ve uygulamalarını takip etmek” bulunmaktadır.

Belirtildiği üzere kurumlar içinde akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmaları bu Kurullar vasıtası ile yürütülmektedir. Kurullar, kurumunda yer alan akademik ve idari birimlerin her türlü eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalitesi ve kalite geliştirme çalışmalarını belirten iç değerlendirme raporunu hazırlamaktadır. Her kurum, iç değerlendirme raporlarını her yıl düzenli olarak YÖK’e iletmektedir. Bununla birlikte kurum uygun gördüğü takdirde iç değerlendirme süreci sona

erdikten sonra Kalite Değerlendirme Tescil Belgesine sahip bağımsız bir kuruluş ile birlikte dış değerlendirme sürecini yönetebilmekte ve sürecin sonunda kalite belgesini alabilmektedir (YÖDEK, 2007: 17-18). Sahip olunan kalite belgesinin geçerlilik süresi ise beş yıldır. Kurumda yapılan iç ve dış değerlendirme sonucunda ortaya çıkan gelişmeye açık alanların iyileştirilebilmesi için iyileştirme eylem planları hazırlanmaktadır.

Bologna Süreci kapsamında 2008 yılında YÖK üniversitelerde “Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK)”nun oluşturulmasına karar vermiştir. Bu süreçte ADEK ve BEK birbirini tamamlayan yapılanmalar olmuştur (Ayvaz vd., 2016: 57). Son olarak belirtmek gerekir ki YÖDEK, ENQA’ye üyelik başvurusunda bulunmuş ve Komisyonun başvurusu 15 Haziran 2007 tarihinde kabul edilmiştir.¹⁸ Buna rağmen henüz bağımsız bir kalite kurulunun bulunmaması, Avrupa yükseköğretim alanında eleştirilen noktalardan biri olmuştur.

“2014 Sonrası Yeni YÖK” çalışmaları kapsamında YÖK, yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi, program akreditasyonlarını yapacak kurumların yetkilendirilmesi ve eğitime ilişkin kararların bağımsız bir gözle değerlendirmesi kapsamında “kalite merkezli büyümeyi” birinci hedef olarak belirtmiştir. Bu doğrultuda 23 Temmuz 2015 tarihinde yayımlanan “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” ile ilk etapta YÖK’e bağlı olarak kurulan Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), 1 Temmuz 2017 tarihli 7033 sayılı Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile idari ve mali açıdan bağımsız bir yapı haline getirilmiştir (YÖK, 2018: 6). Yönetmelik

¹⁸ YÖDEK, “ENQA Üyeliği”, <http://www.yodek.org.tr/?>, erişim tarihi: 25.06.2019. Bununla birlikte YÖKAK da ENQA’ye üyelik başvurusunda bulunmuş ve başvuru 21 Şubat 2019 tarihinde ENQA Kurulunca kabul edilmiştir. Bkz., YÖKAK (2019c), “YÖKAK, Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği (ENQA)’ne Üye Oldu”, <http://yokak.gov.tr/yokak-avrupa-yuksekogretimde-kalite-guvencesi-birligi-enqa-ne-uye-oldu-52>, erişim tarihi: 25.06.2019.

ile YÖKAK'ın çalışma usul ve esasları, iç ve dış değerlendirme süreçlerinin kapsamı ve kalite değerlendirme tescil belgesinin alınmasına ilişkin süreçler ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Kamu tüzel kişiliği bulunmakla birlikte aynı zamanda idari ve mali özerkliğe de sahip olan Kurul, kalite standartlarını değerlendirmesinin yanı sıra kuruma iç ve dış kalite güvencesi sunmakta ve akreditasyon süreçlerini yürütmektedir.¹⁹

Kalite güvencesi sisteminin kurulmasında temel amaç, kurumun iç değerlendirilmesi süreci sona erdiğinde bu konuları kapsayan bir dış değerlendirme sürecinden geçmesine öncülük etmektir. İlgili yönetmeliğe göre YÖKAK'ın görevleri; (i) Yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerinin politika ve stratejilerini tanımlamak ve YÖK Genel Kurulunun onayına sunmak, (ii) Kurumların iç kalite güvence sistemlerinin kurulmasını desteklemek ve kurumlara rehberlik etmek, (iii) Ulusal ve uluslararası düzeyde yükseköğretim kalite güvence sistemleri ile ilgili çalışmaları izlemek ve ortak çalışmalarda bulunmak, (iv) Dış değerlendirme ve akreditasyon sürecinde uygulanacak ilkeleri, kalite göstergelerini ve kuralları belirlemek, (v) Kurumların hazırlamış olduğu iç değerlendirme raporları ve dış değerlendirme sürecinin gerçekleşmesi sonrası dış değerlendirme raporlarını değerlendirerek kalite iyileştirmelerine yönelik tavsiye/önerileri içerecek şekilde nihai raporu düzenlemek, (vi) Dış kalite değerlendirmesi ve akreditasyon alanlarında faaliyet göstermek amacıyla tescil almak üzere YÖK'e müracaat eden özel hukuk tüzel kişilerinin tescil müracaatlarını değerlendirerek YÖK Genel Kuruluna görüş vermek, (vii) Kalite kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla eğitim, toplantı, çalıştay ve benzeri faaliyetlerde bulunmaktır.

Yükseköğretim kurumları, kendi bünyelerinde iç ve dış değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarını gerçekleştirmek üzere bir Kalite Komisyonu oluşturmaktadır. Yönetmelik, Kalite Komisyonunun görevlerini YÖKAK'ın görevleri ile uyumlu olacak şekilde düzenlemiştir. Nihayetinde her kurumun

¹⁹ 2016 yılından itibaren Kurul tarafından yetkilendirilen veya tanınan akreditasyon kuruluşlarının akredite ettiği program bilgilerine "YKS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu"nda yer verilmektedir (YÖKAK, 2019a).

Kalite Komisyonunca yapılacak çalışmalar, YÖKAK'ın belirlemiş olduğu usul ve esaslar doğrultusunda yürütülecektir. Komisyon, kurumun her yıl hazırlanması beklenen kurumsal öz değerlendirme raporunu hazırlamakta ve dış değerlendirme programı kapsamına alınan kurumları için hazırlık süreci dahil tüm değerlendirme sürecini kurumu adına yönetmektedir.

Kurumların kurumsal dış değerlendirme süreci belirlenen takvim doğrultusunda en az beş yılda bir olmak üzere YÖKAK tarafından yürütülmektedir. Dış değerlendirme iki şekilde yapılabilmektedir: i) YÖKAK tarafından tanınan ya da görevlendirilen dış değerlendiriciler ve ii) YÖKAK tarafından Kalite Değerlendirme Tescil Belgesi yetkisi almış bağımsız kurumlar tarafından gerçekleştirilebilmektedir.

YÖKAK tarafından dış değerlendirme ölçütleri belirlenirken, ESG'de yer alan standartlar ve yönergelere uyum dikkate alınmıştır.

Tablo 1: YÖKAK Değerlendirme Ölçütleri ve ESG ile İlişkisi

YÖKAK Değerlendirme Ölçütleri	ESG Bölüm 1 Standartları
1. Kalite Güvencesi Sistemi	1.1. Kalite politikası 1.2. Yükseköğretim Kalite Komisyonlarının görev, sorumluluk ve faaliyetleri 1.3. Paydaş katılımı
2. Eğitim ve Öğretim	1.1. Kalite güvencesi politikası 1.10. Dönemsel dış kalite güvencesi 1.2. Programların tasarımı ve onaylanması 1.3. Öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme 1.4. Öğrenci kabulü, ilerleme, tanınma ve sertifikalandırma 1.5. Öğretim elemanları 1.6. Öğrenme kaynakları ve öğrenci desteği 1.9. Sürekli izleme ve programların periyodik olarak gözden geçirilmesi

Araştırma Makalesi/ Research Article

3. Araştırma, Geliştirme ve Toplumsal Katkı	3.1. Kurumun araştırma stratejisi ve hedefleri 3.2. Kurumun araştırma kaynakları 3.3. Kurumun araştırma kadrosu 3.4. Kurumun araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi	
4. Yönetim Sistemi	4.1. Yönetim ve idari birimlerin yapısı 4.2. Kaynakların yönetimi 4.3. Bilgi yönetimi sistemi 4.4. Kurum dışından tedarik edilen hizmetlerin kalitesi 4.5. Yönetimin etkinliği ve hesap verebilirliği, kamuoyunu bilgilendirme	1.7. Bilgi yönetimi 1.8. Kamuoyunu bilgilendirme

Kaynak: YÖKAK (2019d), 2015-2019 Genel Değerlendirme Raporu, s.13. https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_degerlendirme_prog_doc/GenelDegerlendirme20152019.pdf, erişim tarihi: 12.06.2021.

Bu doğrultuda dış değerlendirme süreçlerinde esas alınmak üzere her kurum kendi öz değerlendirme çalışmasını yaparak güçlü ve gelişmeye açık yönlerini ortaya koymak amacıyla Kurum İç Değerlendirme Raporlarını (KİDR)²⁰ hazırlamaktadır. KİDR, kurumların yol haritalarını belirler, güçlü ve gelişmeye açık yönlerini tanıyıp iyileştirmelerinde önemli bir kılavuz niteliğindedir. YÖKAK, kurumlara yönelik olarak yaptığı ilk değerlendirmesini kurumun her yıl hazırladığı bu rapor üzerinden gerçekleştirmektedir. Bu bakımdan Kurul, kurumlara dış değerlendirme sürecini beş yıl içinde en az bir defa gerçekleştirmek üzere saha ziyaretinde bulunmaktadır. Kurumların öz değerlendirme çalışmalarını esas alan kalite kültürünün kurumlarda içselleştirilmesi ve bu sayede paydaşlarla iş birliği ve iletişimin sağlanmasına yönelik olarak hazırlanan bu rapor, kurumun dış

²⁰ Ayrıntılı bilgi için bkz., YÖKAK (2018), *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu*, Aralık 2018, Sürüm 1.4, https://yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/KiDR_surum_1.4.pdf, erişim tarihi: 08.06.2019.

değerlendirme sürecinden en üst düzeyde fayda görmesine katkı sağlayacaktır. Rapor'un içeriği "kuruma ilişkin bilgiler, kalite güvencesi sistemi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme/toplumsal katkı ve yönetim sistemi" olarak beş gruba ayrılmıştır. Bununla birlikte raporda kuruma ilişkin her yıl düzenlenen tüm detayların "kanıtlar ve iyileştirme çalışmaları" altında belirtilmiş olması gerekmektedir. Bu durum kurumun uzun vadede mevcut durumunu ve performansını bütünüyle görmesine imkân sağlayacaktır. Raporun paydaş katılımının sağlanması ve tüm paydaşların sürekli eğitim çalışmaları ile desteklenmesi sayesinde katılımcı bir yaklaşım ile hazırlanması beklenmektedir.

Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzu²¹, KİDR ile kurumlara gerçekleştiren ön değerlendirme sürecinin iki amacının bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki, değerlendirme takımının ön ziyaret ve saha ziyareti sırasında kurum hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve yıl içinde yapılan faaliyetlerin kayıt altına alınması yolu ile saha ziyaretine hazır duruma gelmesini sağlamak; ikincisi ise, ziyaret öncesinde veya ziyaret sırasında kurumdan istenecek ek bilgi ve belgeler için bir plan oluşturmaktır (2017: 7).

Değerlendirme takımı değerlendirme süreci kapsamında kurumun kalite güvencesi sistemini, yürütülen eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme ile toplumsal katkı sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirdiği faaliyetlerini ve kurumun kurumsal karar alma sürecini niteliksel ve niceliksel olarak inceleyerek Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR)'nu kuruma iletmek üzere hazırlamaktadır. Bu kapsamda KİDR, kurumdan talep edilen bilgi ve belgeler, kurum ön ziyareti sırasında yapılan görüşmeler, saha ziyaretinde ziyaret edilen kurumlarda incelenen belgeler ve edinilen bilgiler ışığında taslak KGBR oluşturulur. Aynı zamanda rapor, kurum tarafından kaliteyi

²¹ Ayrıntılı bilgi için bkz., YÖKAK (2017), *Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzu*, Haziran 2017, Sürüm 1.2, https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_degerlendirme_prog_doc/kurumsal_dis_degerlendirme_kilavuzu_1.2.pdf, erişim tarihi: 08.06.2019.

Araştırma Makalesi/ Research Article

sağlamak adına gerçekleştirmiş olduğu tüm çalışmalar göz önüne alınmak suretiyle oluşturulmaktadır. YÖKAK tarafından hazırlanan Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzu'na göre (2017: 10), kurumun ziyaret edilen akademik ve idari birimlerinin seçiminde “kurumun yapısına göre temel alanların homojen olarak örnekleme yer alması” ile “öğrenci ve çalışan sayısı açısından büyüklüğü” hususları dikkat alınarak saha ziyaretinde bulunulmasının ardından “güçlü” ve “iyileşmeye açık yönleri” detaylı bir şekilde bildirilmektedir. Tüm ziyaretler Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzu'nda belirtildiği üzere belirli bir takvim çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu kapsamda dış değerlendirme programı sonrası YÖKAK değerlendirme takımı tarafından üniversitelere taslak KGBR 21 gün içerisinde sunulmaktadır. Takım, kurumun varsa geri bildirimlerini 21 gün içerisinde kendilerine iletmelerini talep etmektedir. Nihai KGBR, YÖKAK tarafından onaylanır ve kurumlara iletilir. Kurul, kurumlardan bir sonraki yıl KİDR'de kısa vadede iyileştirebileceği noktaları tamamlamasını ve uzun vadede gerçekleştireceği iyileştirmeler için de gerekli alt yapının tasarlanmış olmasını beklemektedir.

YÖKAK, üniversitelerden öz değerlendirmelerini (KİDR) ilk olarak 2016 yılında hazırlamaya başlamalarını talep etmiştir. Kurumlar 2016 yılı içerisinde hazırladıkları raporda 2015 yılına ait öz değerlendirmelerini düzenlemiş ve bu yıldan itibaren her yıl hazırlamak suretiyle en son raporlarını 2019 Mart ayı itibariyle YÖKAK'a teslim etmişlerdir. YÖKAK'ın gerçekleştirmiş olduğu dış değerlendirme sürecinde 2016 yılında 20; 2017 yılında 50; 2018 yılında 45 ve 2019 yılında 45 üniversite olmak üzere toplamda 160 üniversite değerlendirmeye tabi tutulmuştur. (YÖKAK, 2019b: 22).

YÖKAK Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütlerini temel alarak 160 yükseköğretim kurumundaki kalite güvencesi sistemini değerlendirmiş ve

ana başlıklar²² için genel bir olgunluk düzeyi²³ değerlendirmesinde bulunmuştur.

Kurumsal dış değerlendirme programı kapsamında Kalite Güvencesi Sistemine yönelik değerlendirmesinde YÖKAK, yükseköğretim kurumlarının kalite süreçlerine ağırlık verilmesi konusunda adımlar atmaya başladıkları, kalite güvencesi sisteminin kurulması ve işletilmesi kapsamında kalite komisyonlarının organizasyon yapısı, yetki, görev ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarının belirlendiği, kalite politikalarının katılımcı bir anlayış ile hazırlandığı ve farkındalık düzeylerinin arttığını belirtmiştir. Bu doğrultuda kurumlarda planlama süreçlerinin uygulamaya dönüşmesine faaliyet alanlarının performanslarının ölçülmesine, sürekli iyileştirme mekanizmalarının işletilmesine ve tüm bunları gerçekleştirirken, paydaş katılımının sağlanmasına özen gösterilmesine ihtiyaç bulunduğu kanaatine varılmıştır.

Kurumların Eğitim ve Öğretim alanına ilişkin bulguları incelendiğinde ise, programların tasarımı ve onayı, öğrencinin kabulü ve gelişimi, tanıma ve sertifikalandırma, eğitim öğretim kadrosu, öğrenme kaynakları ve

²² Değerlendirme kapsamında yer alan ana başlıklar, 1. Kalite Güvencesi Sistemi, 2. Eğitim ve Öğretim, 3. Araştırma, Geliştirme ve Toplumsal Katkı ve 4. Yönetim Sistemidir. Her ana başlık altında bulunan alt ölçütlere ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. YÖKAK (2018), *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu*, Aralık 2018, Sürüm 1.4, https://yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/KiDR_surum_1.4.pdf adresinden 08.06.2019 tarihinde alındı.

²³ Olgunluk düzeyinin tespiti için YÖKAK, Dereceli Değerlendirme Anahtarını (rubrik) kullanmaktadır. Bu kapsamda alt ölçütleri 1'den 5'e kadar derecelendirmektedir. PUKÖ Döngüsü ile ilişkilendirilmiş alt ölçütler, ilgili ölçütlerin karşılanma düzeyini ortaya koymaktadır. 1 numaralı düzey kurumda planlama, tanımlı süreç veya mekanizmaların bulunmadığını belirtirken, 2. Düzey planlamanın bulunduğunu ancak uygulamanın bulunmadığını veya kısmi uygulamaların bulunduğunu, 3. Düzey uygulamaların bulunduğunu ancak sonuçların izlenmediğini veya kısmen izlendiğini, 4. Düzey sonuçların izlendiğini ve paydaş katılımı ile iyileştirmelerin yapıldığını ve 5. Düzey içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamaların bulunduğunu ifade etmektedir.

Araştırma Makalesi/ Research Article

erişilebilirlik gibi alanlarda tanımlı süreçlerini oluşturdukları ve bu alanlarda belirli bir olgunluk düzeyi gözleendiği, ancak öğrenci merkezli öğrenme, öğretim ve değerlendirme (yalnızca %28’inde olgunlaşmış uygulamalar) ile programların sürekli izlenmesi ve güncellenmesi (yalnızca %13’ünde olgunlaşmış uygulamalar) ölçütlerinde henüz izleme ve iyileştirme mekanizmalarının bulunmaması sebebiyle bu alanların gelişmeye açık yanlar olduğu gözlenmektedir. Kurumlarda çalışmalara yoğun olarak akredite olan birimlerde ağırlık verildiği, akredite olmayan programların da verimli işlemesi amacıyla bu sürecin takip edilmesi gerekliliği önemli görülmektedir. Bu doğrultuda kurumlarda planlama ve uygulama aşamalarının belirli bir olgunluk düzeyine ulaştığı ve sayıları sınırlı da olsa iyi uygulama örneklerinin bulunduğu kanaati hâkimdir.

Dış değerlendirme programı kapsamında bir diğer ana başlık Araştırma, Geliştirme ve Toplumsal Katkı alanına ilişkindir. Kurumların araştırma stratejisi ve hedeflerini belirlediği, bu alanlarda çeşitli faaliyetler yürüttüğü, kaynakların etkin kullanımının sağlanmasına yönelik izleme mekanizmaları oluşturduğu ve söz konusu faaliyetlerin çıktılarını aldığı gözlenmektedir. Ancak özellikle araştırma performansının izlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik performans göstergelerinin tanımlanması, göstergeler üzerinden izleme yapılması ve elde edilen verilerin değerlendirilerek iyileştirilmesi gereken alanların tespiti ile bu alanlara yönelik çalışmalar yürütülmesi konusunda yeterli olgunluk seviyesine erişilemediği belirtilmiştir.

Yönetim Sistemi ana başlığına yönelik olarak, yükseköğretim kurumlarında kaynak kullanımına ilişkin şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının hâkim olduğu bir sistem kurulduğu ve üst yönetimin kolay erişilebilir ve çözüm odaklı yapılandırıldığı, ancak bilişim destekli yönetim sistemlerinin kullanılması ile çalışanların bürokratik yükünün azaltılması ve kurumsal hafızanın artırılması yönünde çalışmalara ağırlık verilmesi görüşü hâkimdir. (YÖKAK, 2019d: 67-72).

Devlet üniversitelerinin yanında vakıf üniversitelerinin²⁴ de kurulmaya başladığı 1984 yılında Türkiye’de üniversitelerin sayısı 28 iken, Bologna Sürecine dâhil olunan 2001 yılında 76’ya yükselmiştir. Günümüz itibariyle bu sayı 207’ye ulaşmıştır (YÖK, 2019). Yükseköğretim kurumlarının sayısında yaşanan hızlı artış, kurumların niteliğinin artırılması konusunun çok daha fazla önem kazanması ve YÖKAK’ın sistematik bir yapıda yükseköğretim kurumlarının hem niceliksel hem de niteliksel faktörleri göz önüne alarak değerlendirme sürecini gerçekleştirmesi sürecini başlatması sürdürülebilir kalite güvence sistemi anlayışının sağlanmasını gerekli kılmıştır.

SONUÇ

Kalite, içinde bulunduğu alana göre farklı yorumlanan ve üzerinde fikir birliğine varılmış ortak bir tanıma sahip olmayan bir kavramdır. Çeşitli alanlarda örneğin bir şeyin, bir ürünün veya bir hizmetin niteliğini ifade ederken kullanılan kalite, insanların kaliteyi algılama ve yorumlama düzeylerine, içinde bulunulan durum ve şartlara göre değişiklik gösterebilir. Yönetim alan yazınında 20. yüzyılın ortalarından itibaren ortaya çıkan kalite yönetimi anlayışı ile her dönem için geçerli olan daha kaliteli ürün ve hizmet üretme hedefi ile somut adımlara imza atılmıştır.

Topluma hizmetin önemli bir ayağını oluşturan eğitimin kalitesinin tartışılmaya başladığı günümüz sürecinde küreselleşme olgusunun etkileri başat rol oynamaktadır. Çünkü küreselleşme gerek kurumlar arası rekabeti gerek eğitimde uluslararasılaşmayı gerekse de yükseköğretime talebi beraberinde getirmiştir. Mevcut kaynaklar ile toplumun beklentilerine yanıt verilemeyeceğinin bilincinde olarak özellikle son yıllarda Avrupa’da ortaya

²⁴ İlk vakıf üniversitesi 20.10.1984 tarihinde kurulan İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi’dir. Fakat kuruluş kanunu gecikmiş olarak 07.03.1992 tarihinde çıkarılmıştır (Günay ve Günay, 2011: 6).

Araştırma Makalesi/ Research Article

çıkan çalışmalar, yükseköğretim kurumlarında kalitenin geliştirilmeye çalışılan bir alan olduğunu göstermiştir.

Bologna Sürecinin çok aktörlü yapısı, üzerinde ortak hedeflerin paylaşıldığı bir yükseköğretim alanını ortaya çıkarmış ve ülkelerin eğitimden sorumlu bakanlarınca ardı ardına düzenlenen toplantılarda günümüz bilgi toplumuna hizmet edebilmek, öğrenciyi merkeze alan çalışmalar ile geleceği planlamak ve yaşam boyu öğrenmenin koşullarını hazırlamak üzerine fikir birliğine varılmıştır. Tüm bunları yaparken bilimin ve bilginin tarafsızlığı ilkesi gözetilmiş ve sahip oldukları özerkliğin artırılması yönünde adımlar atılmıştır. Bu gereklidir, çünkü özellikle değinilmesi gereken iki husus vardır ki bunlar kurumların faaliyetlerini sınırlamaktadır. Bunlardan ilki kamu kaynaklarına bağımlılık, ikincisi kaynakların yetersizliğidir. Eğitimde kalite, yalnız belirli ilke ve standartların sağlanması ile gerçekleşmeyecektir. Belirlenen ilke ve standartlara uyumdan öğrencinin ve diğer paydaşların aktif katılımına, kaynakların yönetiminden hesap verilebilirliğe kadar her şey bir kurumda nitelik ve nicelik yönünden kalitenin düzeyini belirleyebilir. Görülmektedir ki, kalitenin güvence altına alınması belirli bir bütünselliği içinde barındırır. Söz konusu süreçlerin her biri birbiri ile ilişkilidir ve birinde meydana gelen olumlu veya olumsuz bir gelişme diğerini de önemli ölçüde etkileyecektir. Süreç içerisinde bulunan yükseköğretim kurumları arasında etkin iş birliği alanı yaratarak kalite güvencesinin sürdürülebilirliğini hedefleyen Avrupa Üniversiteler Birliğinin kurulması ile yükseköğretim hizmetlerinin bütünsel yapısı göz önünde bulundurularak iç ve dış değerlendirmeler yapılmış ve böylece kurumlarda kalite bilincinin oluşturularak kaynakların planlı ve sistematik bir şekilde kullanımını sağlayacak stratejiler geliştirilmiştir.

Tüm bu gelişmelerden etkilenen Türk yükseköğretim sisteminde sürdürülebilir kalite anlayışına yönelik en önemli yapısal değişikliklerden birisi de Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun kurulması olmuştur. Kurul, kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması kapsamında Kurumsal Dış

Değerlendirme Programını uygulayarak bağımsız kurumsal dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve tanınması süreçlerini yönetmektedir. Yükseköğretim kurumlarının belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve temel değerleri doğrultusunda planladığı faaliyetlerini sürekli iyileşmeyi hedef alarak gerçekleştirmeleri ve bunu yaparken de tüm paydaşların katkılarının gözetilmesine önem verilmesi gerekliliği üzerine çalışmalarda bulunmaktadır. Merkeziyetçiliğin görece baskın olduğu 2000’li yılların başında kalite çalışmaları YÖK bünyesinde sürdürülürken, yapı ve işleyişin artık bağımsız bir kurul nezdinde yürütülüyor olması önemlidir.

YÖKAK, kurumsal değerlendirme süreçlerini izlerken kurumların hazırlamış olduğu kurum iç değerlendirme raporlarını belirlenen ilke ve standartlara uygun olarak izlemekte ve sürecin yönetilmesinde şeffaf ve katılımcı bir anlayış benimsemektedir. Bugüne kadar 160 üniversitede değerlendirmelerde bulunan YÖKAK, kurumların kalite güvencesi sistemi, eğitim-öğretim, araştırma, geliştirme ve toplumsal katkı ile yönetim sistemlerine ilişkin politika ve önceliklerini belirleyip belirlemedikleri, bu alanda planladıkları ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerini izleyip izlemedikleri ve izleme sonrası gerekli iyileştirmelerin yürütülüp yürütülmediğini takip etmektedir. Nihayetinde yükseköğretim kurumlarında PUKÖ döngüsünün tüm evrelerinden geçilerek çevrimlerin her alanda kapatılmadığı, söz konusu temel alanlara yönelik planlama ve uygulama aşamalarının gerçekleştiği, ancak kontrol etme ve önlem alma aşamaları için iyileştirme gereksinimlerine yönelik çalışmaların sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda her kurumun izleme ve iyileştirme çalışmalarını yönetebilmek üzere bir sistem kurma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yine YÖKAK, bu süreci de takip etmekte ve kurulan sistemin içselleştirilmiş değerlerle oluşturulmasını beklemektedir. Ancak bu yolla oluşan sistem etkin ve verimli bir işleyiş mekanizmasına sahip olacaktır.

Aynı amaca hizmet etseler de doğası gereği farklı fonksiyonlara sahip olan yükseköğretim kurumlarının kendine özgü farklılıklarının korunması yoluyla değerlendirilmeleri sürekli gelişmeyi destekleyecektir.

Araştırma Makalesi/ Research Article

Yükseköğretim kurumlarına düşen görev ise, değerlendirme sonunda kuruma sunulan geri bildirimler kapsamında kurumun güçlü ve iyileşmeye açık yönlerinin sürecin sürekli iyileştirme çalışmalarına katkısının bilincinde olarak hareket etmeleri ve kaliteyi sürekli gelişimin itici bir gücü olarak görmeleridir.

Bir kurumda kalite kültürünün oluşması zaman alan bir süreçtir. Kalite her kurumun ve kurumda yer alan herkesin sorumluluğundadır. Nihayetinde karar alma süreçlerine paydaş katılımının sağlanması ve sürece azami düzeyde katkıda bulunmaları sürdürülebilir kalite sisteminin işlemesi açısından oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

Aktan, C. C. ve Tunç, M. (1998), “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, *Yeni Türkiye*, Ocak-Şubat, ss.118-134.

Altınok, V. (2001), “Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1-2, ss.205-214.

Arslan, M. M. ve Bahadır, H. (2007), “Bologna Süreci ve Türkiye”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2/2007, ss.222-229.

Ayvaz, B., Kuşakçı, A. O. ve Borat, O. (2016), “Kalite Güvencesi ve Akreditasyon Süreçleri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstriyel Araştırma ve Gelişim Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss.53-60.

Balyer, A. ve Hesapçıoğlu, M. (2008), “Sanayileşmiş Bazı Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye’de Üniversite Açma Politikaları: Teori ve Uygulama”, *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 27, ss.53-78.

Başar, E. (1997), “Türk Yükseköğretim Sisteminin Dünü, Bugünü, Yarını (Üniversitelerin İleriye Dönük Gelişmeleri Üzerine Görüş ve Öneriler)”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss.17-51.

Bergen Communiqué (2005), “The European Higher Education Area-Achieving the Goals”, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005.http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2005_Bergen/52/0/2005_Bergen_Communique_english_580520.pdf adresinden 12.05.2019 tarihinde alındı.

Berlin Communiqué (2003), “Realising the European Higher Education Area”, Communiqué of the Conference of Ministers Responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003. <https://enqa.eu/wp-content/uploads/2013/03/BerlinCommuniquel.pdf> adresinden 11.05.2019 tarihinde alındı.

Birand, M. T. (2006), “ODTÜ Mühendislik Fakültesinde Akreditasyon Etkinliklerinin Başlangıcının ve ABET Değerlendirme Sürecinin Öyküsü”, *Öncü ve Önder*, Nisan 2006, ODTÜ, Ankara. ss.21-30. <http://users.metu.edu.tr/tbirand/ABET%20Oykusu.htm> adresinden 19.07.2019 tarihinde alındı.

Bologna Declaration (1999), “Joint Declaration of the European Ministers of Education”, 19 June 1999, https://www.eurashe.eu/library/modernising-phe/Bologna_1999_Bologna-Declaration.pdf adresinden 09.05.2019 tarihinde alındı.

Bucharest Communiqué (2012), “Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area”, 26-27 April 2012. http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2012_Bucharest/67/3/Bucharest_Communique_2012_610673.pdf adresinden 14.05.2019 tarihinde alındı.

Corrales, J. (1999), *The Politics of Education Reform: Bolstering the Supply and Demand; Overcoming Institutional Blocks*, The Education Reform and Management Series, Vol: 2, No: 1, 1999.

Council of Europe (2018), “Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education in the European Region”, Details

Araştırma Makalesi/ Research Article

of Treaty No.165, France, <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/165> adresinden 07.05.2019 tarihinde alındı.

Çelik, Z. (2012), “Bologna Süreci’nin Avrupa Yükseköğretim Sistemi Üzerine Etkileri”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, Ağustos/2012, ss.100-105.

Çetin, G. H. (2014), “Kamuda Bürokrasinin Azaltılması ve İş Süreçleri Analizinde Hizmet Envanteri Yönetim Sisteminin (HEYS) Önemi”, Temmuz 2014, https://www.kaysis.gov.tr/Devlet_Teskilat_Yayinlari adresinden 14.06.2019 tarihinde alındı.

Çetinsaya, G. (2014), *Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası*, Yükseköğretim Kurulu Yayın No: 2014/2, 2. Baskı, Eskişehir.

Dalak, G. (2000), “Denetim ve Kalite Denetimi”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Güz 2000, Cilt: 1, Sayı: 1, ss.65-79.

EACEA/Eurydice, (2015), *The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

ENQA (2008), *Quality Procedures in the European Higher Education Area and Beyond-Second ENQA Survey*, (Ed: Nathalie Costes, Emmi Helle), 2008 Helsinki.

ENQA (2019), “ENQA History”, <https://enqa.eu/index.php/about-enqa/enqa-history/> adresinden 15.06.2019 tarihinde alındı.

ENQA (2021), “Member And Affiliate Database”, <https://www.enqa.eu/membership-database/> adresinden 14.06.2021 tarihinde alındı.

ENQA Secretariat (2013), “European Quality Assurance Register in Higher Education (EQAR)”, <https://enqa.eu/index.php/work-policy-area/enqa-the-bologna-process/eqar/> adresinden 14.05.2019 tarihinde alındı.

Erdem, A. R. (2016), “Üniversite Anlayışındaki Değişim: Birinci Nesil Üniversitelerden Dördüncü Nesil Üniversiteye”, *TYB Akademi Dil Edebiyat ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 16, ss.21-50.

Ertepinar, A. (2011), “21. Yüzyılda Yükseköğretim ve Türk Yükseköğretimi”, *İnşaat Mühendisliği Eğitimi 2. Sempozyumu*, ss.15-21.

ESG (2015), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, Brussels, Belgium, 2015 https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf adresinden 15.06.2019 tarihinde alındı.

EUA (2001), *Annual Report 2001*, Brussels. <https://eua.eu/downloads/publications/eua%20annual%20report%202001.pdf> adresinden 14.07.2019 tarihinde alındı.

EUA (2005), *10 Years on: Lessons Learned From Institutional Evaluation Programme*, Brussels. <https://eua.eu/downloads/publications/10%20years%20on%20lessons%20learned%20from%20the%20institutional%20evaluation%20programme.pdf> adresinden 14.07.2019 tarihinde alındı.

EUA (2006), “Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı Rehberi Öz Değerlendirme ve Kurum Ziyareti”, <http://apk.akdeniz.edu.tr/eua-iep-rehberi-tr/> adresinden 14.07.2019 tarihinde alındı.

EUA (2021), “Member Directory”, <https://www.eua.eu/about/member-directory.html> adresinden 10.06.2021 tarihinde alındı.

Fejes, A. (2006), “The Bologna Process-Governing Higher Education in Europe Through Standardisation”, *Revista Española de Educación Comparada*, 12/2006, pp.203-231.

Gencel, U. (2001), “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 3, ss.164-218.

Araştırma Makalesi/ Research Article

Gül, S. S. ve Gül, H. (2014), “Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi, Güncel Durumu ve Eleştirisi”, *Toplum ve Demokrasi*, Yıl: 8, Sayı: 17-18, Ocak-Aralık, ss. 51-66.

Günay, D. ve Günay, A. (2011), “1933’den Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, Nisan 2011, ss.1-22.

Gürüz, K. (2001), *Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretim* (Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri), ÖSYM Yayınları 4, Ankara.

Karaboğa, K. (2018), *Yükseköğretimde Kalite Çalışmalarına Sistemsel Arayışlar*, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA), Ankara.

Korkmaz, A. (2000), “Yüksek Öğretim Gençliğinin Problemleri”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 145, 2000. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/145/korkmaz.htm adresinden 13.06.2019 tarihinde alındı.

Küçükcan, T. ve Gür, B. S. (2009), *Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA), 1.Baskı, Haziran 2009, Ankara.

Mishra, S. (2006), *Quality Assurance in Higher Education An Introduction*, National Assessment and Accreditation Council (NAAC), Bangalore India.

Mitra, A. (2016), *Fundamentals of Quality Control and Improvement*, 4th edition, John Wiley & Sons.

Murat, G. ve Çelik, N. (2007), “Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 6, 2007, ss.1-20.

Nişanyan, S. (2015), *Nişanyan Sözlük Çağdaş Türkçenin Etimolojisi*, 2002-2021. <https://www.nisanyansozluk.com/?k=kalite&lnk=1> adresinden 18.06.2021 tarihinde alındı.

Özer, M., Gür, B. S. ve Küçükcan, T. (2011), “Kalite Güvencesi: Türkiye Yükseköğretimi İçin Stratejik Tercihler”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, Ağustos 2011, ss.59-65.

Peker, Ö. (1994), “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, ss.63-78.

Prague Communiqué (2001), “Towards the European Higher Education Area” Communiqué of the Meeting of European Ministers in Charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001, http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2001_Prague/44/2/2001_Prague_Communique_English_553442.pdf adresinden 11.05.2019 tarihinde alındı.

Rauhvargers, A. (2005), “Lizbon Tanıma Sözleşmesi”, Uluslararası Yükseköğretim Konferansı 14-15 Kasım 2005, *T.C. Yükseköğretim Kurulu*, Ankara.

Sağlamer, G. (2012), “Belirsizlik Ortamında Yükseköğretim Nasıl Yapılandırılmalı?”, *Türkiye’de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi*, SETA Çalıştay, 20 Şubat 2012, Zonguldak.

Soares, V. A. M. (2001), “What is Going on in Europe After the Prague Follow-Up?”, *Europeanisation of Quality Assurance Mechanisms in the Slovak Republic*, October 29-30, 2001, pp.1-14.

Sorbonne Joint Declaration (1998), “Joint Declaration on Harmonisation of the Architecture of the European Higher Education System”, Paris, the Sorbonne, May 25 1998 http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/1998_Sorbonne/61/2/1998_Sorbonne_Declaration_English_552612.pdf adresinden 09.05.2019 tarihinde alındı.

Tayfun, Ö. (2000), *İstatistiksel Kalite Kontrol*, A.Ü.F.F. Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, No: 62, Ağustos, 2000. Ankara.

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018), *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf adresinden 11.06.2019 tarihinde alındı.

Vlăsceanu, Lază, Grünberg, Laura and Pârlea, Dan (2007), *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*, (Editors: Melanie Seto, Peter J. Wells), UNESCO-CEPES.

Wissema, J. G. (2009), *Towards the Third Generation University Managing the University in Transition*, Edward Elgar Publishing, USA.

Yavuzcan, H. G. (2008), “Bologna Süreci”, *Bologna Süreci'nin Türkiye'de Uygulanması*, Bologna Uzmanları Ulusal Takımı Projesi 2007-2008 Sonuç Raporu, (Ed: Kerim Edinsel), Haziran, 2008.

Yılmaz, D. V. (2016), “Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Uluslararasılaşma Süreci: Stratejik Planlar Üzerinden Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 4, ss.1191-1212.

Yılmaz, V., Filiz, Z. ve Yaprak, B. (2007), “Servqual Yöntemiyle Yükseköğretimde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, ss.299-316.

Yiğit, T. (2017), “Türkiye'de Sosyal Hizmet Eğitim/ Öğretiminde Kalite Güvence Sistemi ve Akreditasyon Standartlarına İlişkin Bir Model Çerçeve Önerisi”, *Toplum ve Sosyal Hizmet*, Cilt: 28, Sayı: 1, Nisan 2017.

YÖDEK (2007), *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi*, Sürüm: 2007/1.1. <http://www.yodek.org.tr/yodek/files/7aa12f8d2582deb44d4249c7aa4a2020.pdf> adresinden 25.06.2019 tarihinde alındı.

YÖDEK, “ENQA Üyeliği”, <http://www.yodek.org.tr/> adresinden 25.06.2019 tarihinde alındı.

YÖK (2007), *Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*, Yayın No: 2007-1, Ankara: Yükseköğretim Kurulu.

YÖK (2010), *Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma: 66 Soruda Bologna Süreci Uygulamaları*, Haziran 2010, Ankara.

YÖK (2018), *Yükseköğretim Politikalarında Yeni YÖK 2014'ten Sonrası*, Ankara.

YÖK (2019), “Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi”, <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden 14.06.2021 tarihinde alındı.

YÖKAK (2017), *Kurumsal Dış Değerlendirme Kılavuzu*, Haziran 2017, Sürüm 1.2, https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_degerlendirme_prog_doc/kurumsal_dis_degerlendirme_kilavuzu_1.2.pdf adresinden 08.06.2019 tarihinde alındı.

YÖKAK (2018), *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu*, Aralık 2018, Sürüm 1.4, https://yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/KiDR_surum_1.4.pdf adresinden 08.06.2019 tarihinde alındı.

YÖKAK (2019a), “Akreditasyon Nedir?”, <http://yokak.gov.tr/akreditasyon-kuruluslari/akreditasyon-kuruluslari-nedir> adresinden 12.06.2019 tarihinde alındı.

YÖKAK (2019b), *2018-2019 Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu*, https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_Activity_Reports/20182019DurumRaporuv3.pdf adresinden 12.06.2021 tarihinde alındı.

YÖKAK (2019c) “YÖKAK, Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği (ENQA)’ne Üye Oldu”, <http://yokak.gov.tr/yokak-avrupa-yuksekogretimde-kalite-guvencesi-birligi-enqa-ne-uye-oldu-52> adresinden 25.06.2019 tarihinde alındı.

YÖKAK (2019d), *2015-2019 Genel Değerlendirme Raporu*, https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_degerlendirme_prog_doc/GenelDeğerlendirme20152019.pdf adresinden 12.06.2021 tarihinde alındı.

Araştırma Makalesi/ Research Article

YÖKAK (2021a), “Tescil Süresi Devam Edenler”,
<https://yokak.gov.tr/akreditasyon-kuruluslari/tescil-suresi-devam-edenler>
adresinden 14.06.2021 tarihinde alındı.

YÖKAK (2021b), “Tanınan Uluslararası Akreditasyon Kuruluşları”,
<https://yokak.gov.tr/akreditasyon-kuruluslari/uluslararasi-taninan-akreditasyon-kuruluslari> adresinden 14.06.2021 tarihinde alındı.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu
Yönetmeliği, 23 Kasım 2018, Sayı: 30604.
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/11/20181123-16.htm>

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite
Geliştirme Yönetmeliği,
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/09/20050920-9.htm>

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Sayı: 17506, Kanun No: 2547,
Kabul Tarihi: 04.11.1981, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17506.pdf>
adresinden 04.05.2019 tarihinde alındı.

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kabul Tarihi:
10.12.2003 <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html> adresinden
11.06.2019 tarihinde alındı.

7033 sayılı Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi
Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik
Yapılmasına Dair Kanun, 1 Temmuz 2017. Kabul Tarihi: 18/6/2017,
Sayı:30111.<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/07/20170701-21.htm>
adresinden 12.06.2021 tarihinde alındı.

TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ VE ÖĞRENCİ KATILIMININ ÖNEMİ

Geliş Tarihi: 19.07.2021
(Received)

Kabul Tarihi: 28.07.2021
(Accepted)

Gonca ULUDAĞ*

Mehmet BORA**

Sena ÇATAL***

ÖZ

Yükseköğretimde kalite güvencesi çalışmaları hemen her ülkede yükseköğretim kurumlarının ve sistemlerin öncelikli konularından biri olarak önem kazanmaktadır. Kurumların kendilerine özgü hedefler belirlemeleri, uygulamalar yürütmeleri, uygulamaları izlemeleri ve sonuçlarını değerlendirerek iç kalite güvencesi sistemini kurmaları beklenmektedir. Türkiye’de yükseköğretimde kalite güvencesinin sağlanması çalışmaları Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yürütülmektedir. Bu çalışmada Türk yükseköğretiminde kalite güvencesi sistemi, Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun yapısı ve faaliyet alanlarına yer verilmiştir. Yükseköğretimde kalite güvencesi çalışmalarının en önemli paydaşlarından biri öğrenciler olup, öğrencilerin hedeflenen yeterliliklere ulaşabilmesinin güvence altına alınması sistemin önemli boyutlarından biridir. Çalışmada kalite güvencesi çalışmalarında öğrenci katılımının önemi, Yükseköğretim Kalite Kurulu Öğrenci Komisyonunun yapısı ve faaliyetleri ile öğrencilerin kalite güvencesi çalışmalarında nasıl yer alabileceklerine ilişkin bilgiler de sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kalite güvencesi, öğrenci katılımı, yükseköğretim, Yükseköğretim Kalite Kurulu

* Dr. Öğr. Üyesi, Yükseköğretim Kalite Kurulu, Ankara, Türkiye, goncauludag@yokak.gov.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5665-9363>.

** Kurul Üyesi/Yüksek Lisans Öğrencisi, Yükseköğretim Kalite Kurulu, Ankara, Türkiye, mail adresi, mehmetbora@yokak.gov.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6540-8769>.

*** Arş. Gör., Yüksek Lisans Öğrencisi, Yükseköğretim Kalite Kurulu, Türkiye, senacatal@yokak.gov.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8358-4520>.

QUALITY ASSURANCE SYSTEM IN TURKISH HIGHER EDUCATION AND THE IMPORTANCE OF STUDENT PARTICIPATION

ABSTRACT

Quality assurance work has become an essential and prioritized subject of the higher education institutions in almost all countries. Institutions are expected to set their own goals, implement practices, follow up these practices, and evaluate the results, thereby establishing an internal quality assurance system. In Turkey, works related to quality assurance in higher education are carried out by the Turkish Higher Education Quality Council. In this study, the quality assurance system in Turkish higher education, the structure of Turkish Higher Education Quality Council, and its fields of activity are included. Students are among the most important stakeholders in higher education quality assurance work, and assuring that students attain the targeted competencies is one of the essential dimensions of the system. In the study, information about the importance of student participation in quality assurance studies, the structure and activities of the Turkish Higher Education Quality Council Student Commission and how students can take part in quality assurance work are also presented.

Keywords: Quality assurance, student participation, higher education, Turkish Higher Education Quality Council.

GİRİŞ

Yükseköğretim alanında 2020 yılı; Covid-19 pandemisi ile birlikte kriz ve fırsatların iç içe olduğu, ezber bozan bir dönüşüm ortamı ve yeni normallerin şekillendiği bir yıl olarak hafızalarda yer etmiştir. Dijitalleşme, jeopolitik belirsizlikler, eğitim teknolojilerindeki gelişmeler, yeni yetkinliklere duyulan ihtiyaç gibi pek çok etmen yükseköğretim kurumlarından beklenenlerin de değişimine neden olmuştur. Karmaşıklık ve belirsizliğin de etkisini hissettirdiği bu dönüşüm çağında, güçlü bir iç kalite güvencesi sistemine sahip yükseköğretim kurumlarının değişim yönetimi ve krizlerin fırsata çevrilmesi konusunda daha başarılı oldukları gözlenmiş, özellikle eğitim ve öğretim süreçlerindeki kalite güvence sisteminin önemi

bir kez daha ortaya çıkmıştır (YÖKAK, baskıda). Yükseköğretim sistemlerindeki eğilimler bir yandan yükseköğretim kurumları için rekabeti ön plana çıkarmakta, bir yandan kurumları ve farklı yükseköğretim sistemlerini birbirine yaklaştırmaktadır. Yükseköğretimdeki yeni eğilimlere ilişkin önemli gelişmelerden biri Bologna süreci çalışmalarıdır (YÖKAK, 2019).

Bologna süreci, yükseköğretim gündeminin güncel konularından biridir. Avrupa Yükseköğretim Alanı Beyannamesi'nin (EHEA) kabulü ile tanımlanana bu sürece dâhil 49 ülkeden biri de Türkiye'dir. Sürece dâhil ülkeler öğrenci ve personel hareketliliğini ve istihdam edilebilirliğini kolaylaştırmayı, kurumlar için özerkliği, akademik özgürlüğü, ifade özgürlüğü ve bağımsız öğrenci birlikleri gibi ortak değerler temelindeki reformları benimsemektedirler (Elmas, 2021a). Türkiye'de yükseköğretimde kalite güvencesinin sağlanması için atılan en önemli adımlardan biri Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun (YÖKAK) kurulmasıdır.

1. YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULUNUN YAPISI VE FAALİYET ALANLARI

Yükseköğretim Kalite Kurulu; yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapan, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürüten, idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir kuruluştur (YÖKAK, t.y.).

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” kapsamında oluşturulan ve Yükseköğretim Kuruluna (YÖK) bağlı olarak faaliyet gösteren YÖKAK, 1 Temmuz 2017 tarihli 7033 sayılı kanun ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 hükümlerine göre bağımsız bir kurum haline gelmiştir (YÖKAK, t.y.).

YÖKAK'ın en temel amacı; yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi sistemlerine, eğitim ve öğretim süreçlerine, araştırma ve geliştirme etkinliklerine, idari yapılarına ve toplumsal katkı mekanizmalarına kalite güvencesi noktasında ayna olabilmektir. Bir başka ifadeyle, kurumların güçlü yanlarının sürdürülebilir olması, gelişime açık yanlarının ise iyileştirilmesi suretiyle ulusal yükseköğretim sisteminin niteliğinin artmasına ve buradan hareketle çağın gerektirdiği becerilerle donanmış, öğrenmeye, gelişime, iş birlikli çalışma süreçlerine açık, nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesine katkı sağlamaktır.

ENQA (Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği), APQN (Asya-Pasifik Kalite Ağı), CHEA-CIQG (Amerikan Yükseköğretim Akreditasyon Kurulu Uluslararası Kalite Grubu), INQAAHE (Yükseköğretim Kalite Güvence Ajansları Uluslararası Ağı) ve IQA (İslam Dünyası Kalite Güvence Ajansları Birliği) üyelikleri de bulunan YÖKAK; biri Başkan olmak üzere toplam 13 üyeden oluşmaktadır. Kurul'da Yükseköğretim Kurulu Genel Kurulu tarafından seçilen 3, Üniversitelerarası Kurul tarafından seçilen 3, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından seçilen 1, Mesleki Yeterlilik Kurumunu temsilen 1, Türk Akreditasyon Kurumunu temsilen 1, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumunu temsilen 1, Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığını temsilen 1, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğini temsilen 1 ve yükseköğretim öğrencilerini temsilen seçilen 1 üye yer almaktadır.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğine (2018) göre YÖKAK'ın görevleri;

- a) Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesine ilişkin ulusal politika ve stratejileri belirlemek ve kamuoyu ile paylaşmak,
- b) Yükseköğretim sisteminde kalite kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için faaliyetlerde bulunmak,
- c) Yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvence sistemlerinin kurulmasını teşvik etmek ve bu konuda yükseköğretim kurumlarına rehberlik etmek,

ç) Ulusal ve uluslararası düzeyde yükseköğretim kalite güvence sistemleri ile ilgili çalışmaları izlemek, ulusal ve uluslararası düzeyde ortak çalışmalar gerçekleştirmek,

d) Dış değerlendirmede ve akreditasyonda uygulanacak ilkeleri, kalite göstergelerini ve bunlara ilişkin kuralları belirlemek,

e) Yükseköğretim kurumlarının; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin beş yılda en az bir defa dış değerlendirmesini yapmak ve ihtiyaç durumunda yükseköğretim programlarının değerlendirmesini yapmak,

f) Misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma programı kapsamında yer alan yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerini değerlendirmek, izlemek ve buna ilişkin sonuçları Yükseköğretim Kurulu'na sunmak,

g) Dış değerlendirme ve akreditasyonda uygulanacak süreçlerle ilgili yükseköğretim kurumlarını bilgilendirmek üzere etkinlikler gerçekleştirmek ve yayınlar yapmak,

ğ) Yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirme süreci sonrası, kurumsal geri bildirim raporlarını değerlendirerek kalite iyileştirmelerine yönelik tavsiyeleri içerecek şekilde Yükseköğretim Kalite Güvencesi Durum Raporunu her yıl hazırlamak, yayımlamak ve başta Yükseköğretim Kurulu olmak üzere ilgili paydaşların bilgisine sunmak,

h) Dış değerlendirme ve akreditasyon alanlarında faaliyet göstermek amacıyla, belirlenmiş ilke ve kurallar çerçevesinde tescil almak üzere müracaat eden özel hukuk tüzel kişilerinin tescil müracaatlarını değerlendirerek karar vermek, bu kuruluşların faaliyetlerini izlemek ve gerekli gördüğünde bilgi almak, gerektiğinde uyarmak veya tescillerini iptal etmek,

ı) Yükseköğretimde kalite güvencesi konusunda uluslararası kuruluşlar nezdinde Türkiye'yi temsil etmek,

i) Yükseköğretim kalite güvence sistemine ilişkin konularda Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi Kuruluyla iş birliği yapmak,

j) Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinde Yer Alacak Yeterliliklerin Kalite Güvencesinin Sağlanmasına İlişkin Usul ve Esaslarda yer alan hükümlerin yükseköğretim kurumlarında uygulanma düzeyini değerlendirmektir.

Görevleri doğrultusunda çeşitli çalışmalar yürüten YÖKAK'ın üç temel faaliyet alanı bulunmaktadır. Bunlar;

(1) Kurumsal dış değerlendirme programlarını yürütmek,

(2) Uluslararası akreditasyon kuruluşlarını tanımak ve ulusal akreditasyon kuruluşlarını yetkilendirmek,

(3) Kalite güvencesi kültürünü yaygınlaştırmaktır.

YÖKAK; kurumsal dış değerlendirme süreçlerini, Kurumsal Dış Değerlendirme Programı (KDDP), Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) ve İzleme Programı (İP) olmak üzere üç farklı programla yürütmektedir (YÖKAK, 2021). Bu programlar aracılığıyla yapılan değerlendirmelerin temel hedefi; yükseköğretim kurumlarındaki mezunların beklenen yeterliliklere sahip olmasını, kolay iş bulabilmesini, Ar-Ge'ye ve topluma katkı sağlamasını, Türkiye'de olduğu kadar dünyadaki rakipleri arasında da görünürlüğünün artırılmasını güvence altına almaktır (Elmas, 2021b). Bu programlarda değerlendirmeler YÖKAK tarafından oluşturulan ve aralarında öğrencilerin ve yabancı değerlendiricilerin de bulunduğu değerlendirme takımlarınca gerçekleştirilmektedir. Değerlendiricilere yönelik olarak YÖKAK tarafından her yıl değerlendirici eğitimleri düzenlenmektedir.

Kurumsal Dış Değerlendirme Programı (KDDP); YÖKAK tarafından gerçekleştirilen, her bir yükseköğretim kurumunun beş yılda en az bir kez dahil olduğu, bağımsız bir değerlendirme takımı tarafından eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ile idari hizmet süreçlerindeki “planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ)” döngüsünün olgunluk düzeyi temel alınarak ölçütlerle buluşma düzeyinin nitel ve nicel olarak değerlendirildiği ve kuruma ait değerlendirme raporunun (Kurumsal

Geri Bildirim Raporu) kamuoyu ile paylaşıldığı bir akran değerlendirme sürecidir. Türkiye’de mezun veren tüm yükseköğretim kurumlarının kurumsal dış değerlendirmeleri YÖKAK tarafından tamamlanmıştır.

Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP); YÖKAK tarafından gerçekleştirilen, bağımsız bir değerlendirme takımı tarafından eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ile idari hizmet süreçlerindeki “planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ)” döngüsünün olgunluk düzeyi temel alınarak ölçütlerle buluşma düzeyinin nitel ve nicel olarak değerlendirildiği ve Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından verilen kuruma ait akreditasyon kararının ve raporun (Kurumsal Akreditasyon Raporu) kamuoyu ile paylaşıldığı bir değerlendirme sürecidir (Uludağ, 2020a; YÖKAK, baskıda). 2020 yılında ilk kez uygulanmaya başlayan Kurumsal Akreditasyon Programı’na 60’a yakın yükseköğretim kurumu başvurmuş, 11 kurum (Akdeniz Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve TED Üniversitesi) değerlendirme sürecine dâhil olmuştur. Bağımsız değerlendirme takımları tarafından kurumların iç değerlendirme raporları temel alınarak yürütülen değerlendirme programı sonrasında Kurumsal Akreditasyon Belgesi alan ilk kurumlar Ege Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesi olmuştur.

İzleme Programı (İP); YÖKAK tarafından yürütülen Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında değerlendirmesi tamamlanan yükseköğretim kurumlarının, değerlendirme yılını izleyen en erken ikinci yılda gelişim süreçlerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır (Uludağ, 2020b; YÖKAK, baskıda). Elmas (2021b) bu programların hem değerlendirilen yükseköğretim kurumları hem de değerlendirmelerde görev alan tüm paydaşlar yoluyla Türk yükseköğretim ekosisteminde hedef odaklılığı sağladığını, iş birliğini ve birlikte öğrenmeyi güçlendirdiğini belirtmektedir.

Dış değerlendirme süreçleri kapsamında kurumlar her yıl Kalite Güvencesi Sistemi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ve Yönetim Sistemi başlıklarında 22 ölçüt ve 56 alt ölçüt açısından hangi aşamada olduklarını gösteren Kurum İç Değerlendirme Raporu'nu (KİDR) hazırlamaktadırlar. Bu rapor, kurumun kendini tanıma ve değerlendirme raporudur. YÖKAK tarafından yürütülen tüm değerlendirme programları açısından KİDR'ler önemlidir.

Bir diğer faaliyet alanı, uluslararası akreditasyon kuruluşlarını tanımak ve ulusal akreditasyon kuruluşlarını yetkilendirmek olan YÖKAK tarafından 2021 yılı itibarıyla yetkilendirilmiş 17 ulusal, tanınmış 8 uluslararası akreditasyon kuruluşu bulunmaktadır. Bu kuruluşlar Türkiye'de program akreditasyonu faaliyeti göstermektedirler. YÖKAK, yükseköğretimde kalite güvencesi kültürünü yaygınlaştırmak için birçok çalışma gerçekleştirmektedir. Raporlar, bilgi portalı, eğitimler, toplantılar, çalıştaylar, webinarlar, projeler, iş birlikleri, anlaşmalar, üyelikler gibi pek çok çalışmayla bu faaliyet alanında etkileşim sağlanmaktadır.

2. NEDEN ÖĞRENCİ KATILIMI?

Yükseköğretimde kalite güvencesi çalışmalarının en önemli paydaşlarından biri öğrenciler olup, öğrencilerin hedeflenen yeterliliklere ulaşabilmesinin güvence altına alınması sistemin önemli boyutlarından biridir.

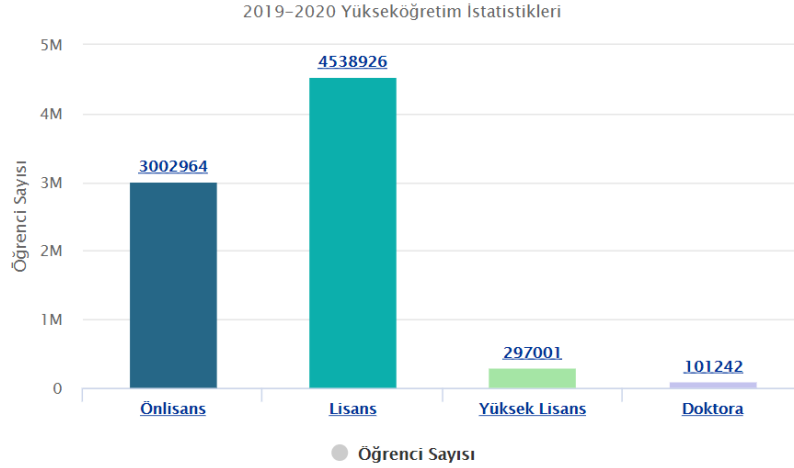
Öğrenci katılımı, 1990'ların ortasından bu yana ilgi görse de ilk olarak 1984'te Astin'in makalesinde bu konunun yer aldığı görülmektedir (Trowler, 2010). Astin (1984) yüksek düzeyde katılım gösteren öğrenciyi "çalışmaya önemli ölçüde zaman harcayan, yerleşkede çok fazla vakit geçiren, öğrenci organizasyonlarına aktif katılan, öğrenciler ve biriminin diğer personelleri ile sık sık etkileşime giren kişi" olarak tanımlamaktadır.

Öğrencilerin süreçlere "önemli, eşit ve sorumlu oyuncular" olarak dahil edilmelerinin onların öğrenmelerini ve gelişmelerini olumlu etkilediği, onları kendi öğrenme süreçlerine karşı motive ettiği, aidiyet duygularını artırdığı ve

üniversite-öğrenci ortaklığına ilişkin güven duymalarını sağladığı bilinmektedir (Isaeva vd., 2020).

Yükseköğretim öğrenci sayısı açısından büyük bir popülasyona sahip olan Türkiye’de Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (YBYS) 2021 yılı verilerine göre 129’u devlet, 74’ü vakıf ve 4’ü vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere toplam 207 yükseköğretim kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlardaki öğrenci sayılarına Şekil 1’de yer verilmektedir.

Şekil 1: Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Sayısı



Kaynak: YBYS, 2021

Yükseköğretimde kalite güvencesi süreçlerinde öğrenci katılımını oldukça önemseyen YÖKAK, bu kültürün öğrenciler arasında yaygınlaştırılması için yapılan çalışmalara da destek vermektedir. Bu bağlamda 1 Ekim 2019’da YÖKAK bünyesinde bir Öğrenci Komisyonu oluşturulmuştur. Komisyon üyeleri, Yükseköğretim Kalite Kurulu Öğrenci Komisyonu Yönergesi (2020) doğrultusunda belirlenmektedir. Yönerge’ye göre Komisyon, başkan dâhil en az 5; en fazla 11 üyeden oluşmaktadır. Bununla birlikte YÖKAK tarafından, Komisyonun çalışmalarına akademik açıdan katkı sunmak amacı ile bir akademik koordinatör

görevlendirilmektedir. Yükseköğretim Kalite Kurulu Öğrenci Komisyonu Yönergesine (2020) göre YÖKAK Öğrenci Komisyonunun görevleri şunlardır:

- a) Yükseköğretimde kalite kültürünün öğrenciler tarafından içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamak,
- b) Öğrencilerin yükseköğretimdeki kalite güvencesi süreçlerine ilişkin katılımlarını artırmak,
- c) Ulusal ve uluslararası düzeyde öğrenci katılımlı çalışmalar gerçekleştirmek,
- ç) Öğrenci değerlendirici havuzunda yer alacak öğrenci değerlendirici adaylarını belirlemek üzere Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu'na öneride bulunmak,
- d) Komisyon tarafından ilgili yıl içerisinde yapılan çalışmalara ilişkin faaliyet raporu hazırlamak ve Kurul'a sunmak.

YÖKAK Öğrenci Komisyonu, bir başkan ve bir başkan yardımcısı ve 5 alt birimden oluşmaktadır. Kurul üyesi öğrenci, aynı zamanda Komisyonun doğal başkanı olarak görev yapmaktadır. Başkan yardımcısı ise komisyon üyeleri arasında seçim yoluyla belirlenmektedir. Komisyonun alt birimleri ise; uluslararası ilişkiler birimi, tanıtım, iletişim ve bilgilendirme birimi, akreditasyon birimi, öğrenci toplulukları birimi, arşiv ve yayın birimidir. Komisyon üyeleri bilgi, tecrübe ve isteklerine göre bu alt birimlerde çalışmalar yürütmektedir.

YÖKAK Öğrenci Komisyonunun görevleri amaçları ile doğru orantılıdır. Bu görevler; yükseköğretimde kalite kültürünün öğrenciler tarafından içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamak, öğrencilerin yükseköğretimdeki kalite güvencesi sistemi süreçlerine ilişkin katılımlarını artırmak, ulusal ve uluslararası düzeyde öğrenci katılımlı çalışmalar yapmak, öğrenci değerlendirici adayları için YÖKAK Kurumsal Dış Değerlendirme Komisyonu'na öneride bulunmak ve son olarak yıl içerisinde yapılan çalışmalara ilişkin faaliyet raporu hazırlamak ve Kurul'a sunmak şeklindedir.

Berlin Bildirisi'nde belirtildiği üzere “kurumsal özerklik ilkesiyle tutarlı olarak, yükseköğretimde kalite güvencesinin birincil sorumluluğu kurumun kendine aittir” (Bologna Process Ministerial Conference, 2003). Bu sorumluluk bağlamında önemli konulardan biri de öğrencilerin olmazsa olmaz ve kıymetli bir paydaş olarak kalite güvencesi süreçlerinde yer almaları gereğidir. Uludağ ve diğerleri (2021) tarafından yükseköğretimde kalite çalışmalarına öğrenci katılımına ilişkin olarak yürütülen bir araştırmada Türkiye’de yükseköğretimde kalite güvencesi sürecini bir şekilde deneyimlemiş öğrencilerinin kalite çalışmaları hakkında olumlu anlayışlara ve normatif inançlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte öğrencilerin kurumsal yaklaşım ya da destek yetersizliği nedeniyle kendilerini yetkin hissetmedikleri ve bazı problemler yaşadıkları, süreçlerde karar verici olarak değil, otorite tarafından verilen kararları yerine getiren bir konumda gördükleri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının kalite güvence süreçlerine aktif öğrenci katılımının teşvik edilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Isaeva ve diğerleri de (2020) Estonya'daki bir üniversitede yükseköğretimde kalite güvencesine öğrenci katılımına ilişkin yaptıkları araştırma sonucunda öğrencilerin kalite güvencesi çalışmalarına katılmaya istekli olduklarını, ancak kurumların öğrencilerinden ne beklediklerinin, süreçte öğrencilerin rollerinin ve sorumluluklarının netleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Merabishvili, Tsereteli ve Bellon (2017) Gürcistan ve İspanya'daki üniversitelerde yükseköğretim öğrencilerinin ve kurumun kalite güvencesi biriminin çalışanlarının yükseköğretimde kalite güvencesine öğrenci katılımına ilişkin yürüttükleri çalışma sonucunda birim çalışanlarının öğrenci katılımını artırmak istedikleri, ancak öğrencilerin bu konuda bilgilerinin az ve farkındalık düzeylerinin düşük olduğunu belirttikleri görülmüştür. Buna karşın öğrencilerin katılımın önemli olduğunu düşündükleri, ancak bu konudaki pasif performanslarını üniversitelerinin geri bildirimlerinin ve beklentilerinin az olması ile açıkladıkları belirlenmiştir. Öğrenciler üniversitelerinin kalite güvencesi birimi hakkında hiçbir fikre sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Tüm bu araştırmaların sonuçları yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi kültürünün hem kurum

genelinde hem de öğrenciler özelinde benimsenmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla etkili uygulamaların varlığına ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Bu ihtiyacı göz önünde bulundurarak, YÖKAK Öğrenci Komisyonu da yükseköğretimde kalite güvencesi kültürünün benimsenmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla çeşitli çalışmalar yürütmektedir.

2020 yılında Covid-19 pandemisinin yarattığı kriz ortamını fırsata çevirerek değerlendirmek isteyen YÖKAK Öğrenci Komisyonu, yükseköğretimde kalite süreçlerinde öğrenci katılımına ilişkin öğrenci farkındalığını artırmak amacıyla dört oturumdan oluşan bir çevrimiçi webinar serisi düzenlemiştir. “Yükseköğretimde Kalite: Ne, Nasıl, Neden?”, “Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Süreçlerine Öğrenci Katılımı”, “Uzaktan Eğitimde Kalite Güvencesi” ve “Dış Değerlendirme Süreçlerine İlişkin Öğrenci Deneyimleri” başlıklı konuların ele alındığı yayınlarda uzman konuklar yükseköğretim kurumlarının kalite komisyonlarında, ulusal akreditasyon kuruluşlarında ve Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun değerlendirici havuzunda yer alan öğrencilerin sorularını yanıtlamışlardır. Bu etkinlikle dört hafta boyunca 94 farklı yükseköğretim kurumundan toplam 278 katılımcıya ulaşılmıştır. 2021 yılında ise bu çalışmaların kapsamı genişletilmiş, 31 Mart-20 Mayıs 2021 tarihleri arasında 14 yükseköğretim kurumunda “Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Sistemi ve Öğrenci Katılımı” isimli çevrimiçi webinar serisi gerçekleştirilmiştir. Bu yayınlar 01 Temmuz 2021 tarihi itibarıyla toplam 13.411 katılımcıya ulaşmıştır. 24 Mayıs 2021 tarihinde ise Komisyon tarafından yükseköğretim kurumlarındaki kalite komisyonu öğrenci üyelerine yönelik çevrimiçi bir akran öğrenme etkinliği düzenlenmiş, etkinliğe 171 farklı yükseköğretim kurumundan öğrenciler katılmıştır.

Komisyon her yıl Kalite Elçisi Eğitim Programları (KEP) düzenlemektedir. Programın amacı, yükseköğretimin önemli paydaşlarından olan öğrencilerin, yükseköğretimde kalite güvencesi sistemine katılımını sağlamak, kalite kültürünü yaygınlaştırmak ve yetkinlik kazandırmaktır. Bu programların ilki 2021 yılı Şubat ayında gerçekleştirilmiştir. KEP’21 eğitimlerine 72 farklı yükseköğretim kurumundan 171 öğrenci katılmış;

eğitimi başarıyla tamamlayan 155 öğrenci “kalite elçisi” olmaya hak kazanmış ve katılım belgesi almıştır (YÖKAK Öğrenci Komisyonu, baskıda). Kalite elçisi, YÖKAK’ın misyon ve hedefleri doğrultusunda; yükseköğretimde kalite güvencesi süreçlerine öğrenci katılımını ve kalite kültürünü yaygınlaştırmayı sağlamak üzere çalışmalar yürüten yükseköğretim öğrencisi olarak tanımlanmaktadır.

Komisyon tarafından, yükseköğretimin önemli paydaşlarından olan öğrencilerin, yükseköğretimde kalite güvencesi sistemine katılımını sağlamak, kalite kültürünü yaygınlaştırmak, yetkinlik kazandırmak ve YÖKAK 2021 yılı Değerlendirici Eğitimi’ne ön hazırlık amacıyla 24 Mart 2021 tarihinde “Kalite Elçisi Çalıştayı (KEÇ’21)” isimli çevrimiçi etkileşimli eğitim programı gerçekleştirilmiştir. Çalıştaya 05-20 Şubat 2021 tarihleri arasında “Kalite Elçisi Eğitim Programı”na katılarak kalite elçisi olmaya hak kazanan öğrenciler katılmıştır. Çalıştayı başarıyla tamamlayan 31 farklı yükseköğretim kurumundan 24’ü lisans, 10’u yüksek lisans ve 7’si doktora öğrencisi olmak üzere toplam 41 kalite elçisine katılım belgesi verilmiştir (YÖKAK Öğrenci Komisyonu, baskıda).

YÖKAK Öğrenci Komisyonu’nun ve diğer kalite elçilerinin çalışmaları tamamen gönüllülük esaslı olarak yürütülmektedir. Komisyonun çalışmaları ve etkinlik duyuruları www.yokak.gov.tr adresinden ve @kaliteelcisi sosyal medya hesaplarından takip edilebilmektedir.

2.1. Öğrenciler Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Çalışmalarında Nasıl Yer Alabilirler?

Öğrenciler, yükseköğretimde kalite güvencesi süreçlerinde aktif görev alabilirler (Şekil 2). Örneğin; kendi programlarının tasarlanmasında ve/veya güncellenmesinde, bölümlerinin/fakültelerinin kalite komisyonlarında, öğrencisi oldukları yükseköğretim kurumlarının kalite komisyonlarında, öğrenci kalite topluluklarında/kulüplerinde (Türkiye’deki 23 farklı yükseköğretim kurumunda bulunmaktadır [Tablo 1]), kurumlarının öz değerlendirme takımlarında, ulusal ve uluslararası akreditasyon kuruluşlarında, YÖKAK değerlendirme takımlarında, YÖKAK Öğrenci

Komisyonunda, YÖKAK'ta kurul öğrenci üyesi olarak ve Avrupa Öğrenciler Birliği (EUA), Avrupa Öğrenci Birliği (ESU), Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği (ENQA) gibi uluslararası çatı kuruluşlarında ve süreçlerinde yer alabilirler. Öyle ki 2020-2021 akademik yılında (aynı zamanda YÖKAK Öğrenci Komisyonu üyesi olan) iki lisans öğrencisi ESU'nun Kalite Güvencesi Öğrenci Uzman Havuzunda yer alarak Türkiye'yi uluslararası platformda temsil etmiştir. Bu sayı 2021-2022 akademik yılında 8'e çıkmıştır (2'si YÖKAK Öğrenci Komisyonu üyesi, 1'i ise YÖKAK kalite elçisi ve değerlendiricisi olmak üzere 3'ü lisans, 1'i YÖKAK Öğrenci Komisyonu üyesi olmak üzere 3'ü yüksek lisans, 3'ü doktora öğrencisi). ESU, 40 ülkeden 45 Ulusal Öğrenci Birliği'nin oluşturduğu bir çatı kuruluştur. Bünyesinde yer alan Öğrenci Uzman Havuzları, öğrencilerin yükseköğretimde kalite güvencesi hakkında bilgi edinmelerine; görüş ve deneyimlerin paylaşımına olanak sunan ve bu şekilde öğrencilerin kalite güvencesi sistemine aktif katılımını teşvik eden bir platformdur. ESU, üyeleri aracılığıyla Avrupa'da yaklaşık 20 milyon öğrenciyi temsil etmektedir (ESU, t.y.).

Şekil 2: Öğrenciler Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Çalışmalarında Nasıl Yer Alabilir?



Kaynak: Yükseköğretim Kalite Kurulu Öğrenci Komisyonu (2021, Mayıs) tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1: Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Kalite Toplulukları Listesi

Kurum	Topluluk adı
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	GençKal Topluluğu
Beykoz Üniversitesi	GençKal Topluluğu
Bilkent Üniversitesi	Bilkent Kalite Kulübü
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Kalite Öğrenci Topluluğu
Düzce Üniversitesi	GençKal Topluluğu
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	Kalite Kulübü
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Genç Kalite Topluluğu
Gaziantep Üniversitesi	Genç Kalite Topluluğu
Hacettepe Üniversitesi	Hacettepe Kalite Araştırma Topluluğu
Haliç Üniversitesi	GençKal Topluluğu
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	Kalite Elçileri Öğrenci Topluluğu
İstanbul Arel Üniversitesi	Arel Genç Kalite Topluluğu Kulübü
İstanbul Cerrahpaşa Üniversitesi	Genç Kalite Topluluğu
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	İKÇÜ Kalite Topluluğu
Kapadokya Üniversitesi	Kalite Topluluğu
Karabük Üniversitesi	Kalite Topluluğu
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	Genç Kalite Topluluğu
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	Genç Kalite Topluluğu
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi	Genç Kalite Topluluğu
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	Genç Kalite Topluluğu
Sakarya Üniversitesi	Genç Kalite Topluluğu
Süleyman Demirel Üniversitesi	Endüstri ve Kalite Topluluğu
Yıldız Teknik Üniversitesi	Kalite ve Verimlilik Topluluğu

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Öğrencilerin kalite güvencesi çalışmalarında farklı rollerde, topluluklarda ve takımlarda görev almaları, onlara öğrenme deneyimlerini zenginleştirme ve eğitim süreçlerinin yönetiminde yeni anlayışlar kazanma fırsatı sağlamaktadır (Isaeva vd., 2020). Öğrencilerin ilk olarak kendi

kurumlarının iç kalite güvencesi süreçlerinde yer alarak bilgi ve tecrübe edinmeleri, daha sonra bu bilgi ve tecrübeler ile dış kalite güvencesi süreçlerinde yer almaları tavsiye edilmektedir.

2.2. Yükseköğretimde Kalite Çalışmalarına Öğrenci Katılımının Katkısı Nedir?

Öğrencilerin kalite süreçlerinde yer almalarının süreçlere, öğrencilere ve Türkiye'ye birçok katkısı bulunmaktadır. Öğrencilerin süreçlerde yer almaları, onların bakış açılarıyla sistemlerin gelişmeye açık yanlarının tespit edilerek iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi açısından önemlidir. Böylece yükseköğretim kurumlarının sürekli gelişimine katkıda bulunurlar. Öğrencilerin süreçteki varlıkları onların iletişim ağlarının gelişmesine, farklı tecrübelerin ve deneyimlerin aktarıldığı ortamlarda bilgi ve becerilerini geliştirmelerine fırsat sağlar. Bu çalışmalar öğrencilerin disiplinli bir takım çalışması yürütme, problem çözme, iletişim kurma, değerlendirmede bulunma, organizasyon yapma, eleştirel düşünme gibi pek çok 21. yüzyıl bilgi, beceri ve yetkinliği kazanmasına yardımcı olur. Banaszak (2015) öğrencilerin katılımının öğrencilerin liderlik, takım çalışması, karar verme ve inisiyatif alma yetkinliklerini geliştirdiğini; aynı zamanda yükseköğretimin temel amaçlarından biri olan “demokratik toplumlarda aktif vatandaşlığa hazırlama” amacına da bu şekilde ulaşılabileceğini belirtmektedir. Öğrenci katılımının Türkiye açısından katkısı ise, mezun niteliğinin artması, yükseköğretim alanında niteliğin ve kalitenin artması, uluslararası rekabet gücünün ve görünürlüğün artması olarak sıralanabilir.

SONUÇ

Türk yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi çalışmalarının yürütülmesinde ve kalite kültürünün güçlendirilmesinde önemli bir misyonu üstlenen Yükseköğretim Kalite Kurulu, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının kendi iç kalite güvencesi sistemlerini oluşturmaları amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalarında etkisi ile Türk yükseköğretiminde gerek iç kalite güvencesi gerekse dış kalite güvencesindeki süreçlerin hem ulusal hem de uluslararası açılarından kazandığı ivme dikkat çekicidir. Süreçlerde “öğrenci katılımı” ise süreçlerin

tüm paydaşlarınca dikkate alınması gereken önemli başlıklardan biri olarak değerlendirilebilir.

Yükseköğretim kurumları ve kurumların kalite komisyonları öğrencilerin süreçlerde birer ortak ve temel bir paydaş olarak yer almalarının sağlanmasında temel ve kritik bir role sahiptirler. Bununla birlikte yükseköğretimde kalite güvencesi sistemlerinin bir diğer paydaşı olan akreditasyon kuruluşlarının da ilgili süreçlere öğrencileri aktif şekilde dahil etmeleri ve bu konuda çalışmalar yürütmeleri öğrencilerin konuya ilişkin bilgi ve deneyimlerinin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

Öğrenci katılımının öğrenciler ve sistem açısından gereğine ve önemine ilişkin farkındalık çalışmaları yürütülmeli, öğrenci katılımı ilgili kurumlarca teşvik edilmeli ve öğrencilerin ulusal ve uluslararası kalite güvencesi çalışmalarında söz sahibi olmasına ilişkin tüm çalışmaların sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Bu çalışmaların kalite güvencesi süreçlerinin doğal bir parçası olduğunun hem ilgili kurumlar hem öğrenciler hem de tüm paydaşlar tarafından benimsenmesinin, süreçlerin iyileştirilmesine sağladığı katkı ile Türk yükseköğretim kurumlarının görünürlüğü ve rekabet gücünün artmasındaki önemli rolü dikkate alınmalıdır.

Yükseköğretimde kalite güvencesi çalışmalarına öğrenci katılımını sağlamak ve katılımı artırmak amacıyla şu önerilerde bulunulabilir:

- Kurumlar kalite güvencesi çalışmalarının tamamında bir paydaş olarak öğrencilere yer vermeli, bu katılımın pasif değil aktif ve etkin bir katılım olmasını sağlamalıdır. Ayrıca diğer paydaşların süreçlere öğrenci katılımı ile ilgili tutumlarının kurumun öğrenci katılımı yaklaşımı ile ilişkili olduğu unutulmamalıdır.

- Yükseköğretim kurumlarının kalite komisyonları tarafından sistematik olarak öğrencilere yönelik farkındalık etkinlikleri (seminer, söyleşi, çalıştay vb.) yürütülebilir.

- Kurumların kalite komisyonlarına ait internet sayfalarında öğrenci katılımına ilişkin güncel bilgilerin erişime sunulduğu sekmelere yer verilebilir ve çeşitli çevrimiçi platformlar oluşturulabilir. Böylece yalnızca

öğrencilerin değil, kurum içi ve kurum dışı tüm paydaşların konuya ilişkin bilgi edinmeleri sağlanabilir.

- Kurumlarda öğrencilerin kalite çalışmalarında söz sahibi olmalarına ve aktif katılımı süreçlerdeki gelişmeye katkı sunmalarına olanak sağlayacak olan öğrenci kalite toplulukları/kulüpler kurulabilir ve bu oluşumlar aracılığıyla daha fazla sayıda öğrenciye ulaşılabilir.

- Kurumlar tanıtım fuarlarında ve yeni kayıt olan öğrenciler için düzenlenen oryantasyon programlarında kalite güvencesi ile ilgili tanıtımlara ve oturumlara yer vererek, sisteme yeni dahil olan öğrencilerde farkındalık oluşturmak üzere etkinlikler düzenleyebilirler. Ayrıca yükseköğretimde kalite güvencesi bir ders olarak da tüm programlarda öğrencilere sunulabilir.

- Kurumlar öğrenciler için kalite el kitabı/rehberi vb. materyaller hazırlayarak öğrencilerin erişimine sunabilirler.

- Öğrencilerin kurumun iç kalite güvencesi çalışmalarında yer almak üzere değerlendirici olarak yer alabilmeleri amacıyla kurum kalite komisyonları tarafından öğrencilere yönelik değerlendirici eğitimleri düzenlenebilir.

- Kurumlar öğrencilerini Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Öğrenci Komisyonu'nun çalışmaları hakkında bilgilendirerek, bu çalışmalarda yer almaları için teşvik edebilirler. Bununla birlikte dünyadaki çatı kuruluşların öğrenci katılım çalışmaları hakkında da kurumlar öğrencileri için rehber bir rol üstlenebilirler.

- Akreditasyon kuruluşları tarafından öğrencilerin program akreditasyonu süreçlerinde nasıl yer alabileceklerine ilişkin farkındalık ve bilgilendirme etkinlikleri düzenlenebilir. Kuruluşlar öğrenci değerlendirici eğitimleri ile kalite kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlayabilirler.

KAYNAKÇA

Astin, A. W. (1984). Student involvement: A development theory for higher education. *Journal of College Student Development*, 40, 518-529.

Avrupa Öğrenci Birliği. [ESU]. (t.y.). *Our aim*. <https://www.esu-çevrimiçi.org/about/> adresinden 22.06.2021 tarihinde erişilmiştir.

Banaszak, B. (2015). Student engagement in higher education policy making: A view from the Polish representative in the Bologna Follow-Up Group. In M. Klemenčič, S. Bergan and R. Primožič (Eds.), *Student engagement in Europe: Society, higher education and student governance* (pp.283-290). Council of Europe.

Bologna Process Ministerial Conference [BPMC] (2003). *Realising the European Higher Education Area: Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003*, <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Communique1.pdf> tarihinde 10.07.2021 tarihinde erişilmiştir.

Elmas, M. (2021a). *Why student participation in quality assurance matters*. University World News. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20210405090729498> adresinden 10.04.2021 tarihinde erişilmiştir.

Elmas, M. (2021b, Haziran 28). *Kurumsal Tam Akreditasyon Takdim Töreni Programı*, İzmir.

Isaeva, R., Eisenschmidt, R., Vanarib, K., & Kumpas-Lenk, K. (2020). Students' views on dialogue: improving student engagement in the quality assurance. *Quality in Higher Education*, Doi: 10.1080/13538322.2020.1729307.

Merabishvili, N., Tsereteli, M. & Bellon, E. M. E. (2017). Should the students be engaged in the higher education quality assurance? (Perspectives of students and quality assurance department). *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences*, 7, 52-62

Trowler, V. (2010). *Student engagement literature review*. Department of Educational Research, University of Lancaster. The Higher Education Academy.

Uludağ, G. (2020a). *Kurumsal dış değerlendirme programı ve kurumsal akreditasyon programı'nın tanımı ve temel özellikleri*. YÖKAK

Kalite Komisyonları Bilgi Portalı. <https://portal.yokak.gov.tr/makale/kdd-ve-kap-temel-ozellikleri/> adresinden 11.07.2021 tarihinde erişilmiştir.

Uludağ, G. (2020b). *Kurumsal dış değerlendirme ve akreditasyon sürecine hazırlık ve sürecin yönetilmesi*. YÖKAK Kalite Komisyonları Bilgi Portalı. <https://portal.yokak.gov.tr/makale/kurumsal-dis-degerlendirme-surecine-hazirlik-ve-surecin-yonetilmesi/> adresinden 11.07.2021 tarihinde erişilmiştir.

Uludağ, G., Bardakcı, S., Avşaroğlu, M. D., Çankaya, F., Çatal, S., Ayvat, F., Koçer, A., Aksu Yıldırım, S., & Elmas, M. (2021). Investigation of the higher education students' participation in quality assurance processes based on the theory of planned behaviour: a case of Turkey. *Quality in Higher Education*, <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1946273>.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. [YBYS] (2021, Temmuz). <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden 13.07.2021 tarihinde erişilmiştir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu. [YÖKAK] (t.y.). *Hakkımızda*. <https://yokak.gov.tr/hakkinda> adresinden 12.07.2021 tarihinde erişilmiştir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu. [YÖKAK] (2019). *YÖKAK Genel Değerlendirme Raporu*. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.

Yükseköğretim Kalite Kurulu Öğrenci Komisyonu Yönergesi. (2020). <https://yokak.gov.tr/ogrenci-komisyonu/ogrenci-katilimi> adresinden 29.06.2021 tarihinde erişilmiştir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu. [YÖKAK] (2021). *Kurumsal Dış Değerlendirme, Akreditasyon ve İzleme Programları Kılavuzu (Sürüm 2.1.)*. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.

Yükseköğretim Kalite Kurulu. [YÖKAK] (baskıda). *Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu 2020*. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.

Yükseköğretim Kalite Kurulu [YÖKAK] Öğrenci Komisyonu. (2021, Mayıs). *Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi ve öğrenci katılımı*. Çevrimiçi webinar.

Yükseköğretim Kalite Kurulu [YÖKAK] Öğrenci Komisyonu. (baskıda). *2021 Durum Raporu: 01 Ocak-30 Haziran 2021*. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği (2018). *Resmi Gazete* (30604, 23 Kasım 2018).

SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM

Geliş Tarihi: 30.06.2021
(Received)

Kabul Tarihi: 08.07.2021
(Accepted)

Evin ASLAN*

Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim

Özgür UĞURLUOĞLU, İpek BİLGİN DEMİR, Duygu ÜREK

Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2019, 244 s.

ISBN: 978-605-7895-57-8

Özgür Uğurluoğlu, İpek Bilgin Demir ve Duygu Ürek'in birlikte yazdığı Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim başlıklı eser, kapsamı ve düzenlenişiyle alanında önemli bir başvuru kaynağı olarak öne çıkıyor. Kitabın önsözünde de açık bir şekilde belirtildiği gibi, hedef kitle öncelikle Sağlık Yönetimi bölümlerinde lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim gören geleceğin yönetici adayları, ikinci olarak ise değişen çevre koşulları ve rekabetçi ortama cevap verecek stratejik nitelikli bir yönetim yaklaşımının önemine inanan hâlihazırda sağlık sektöründe yönetici konumunda bulunan kişilerdir.

Eser, stratejik yönetim kavramına 1950li yıllardan itibaren ekonomilerin büyümesiyle değişen piyasa koşullarının gerektirdiği iki süreç olan uzun dönemli planlama ve stratejik planlama evrelerinden geçilerek nasıl varıldığını açıklarken bu kavramın, yönetim alanına ait diğer kavramlarla ilişkisine de değinmekte ve karşılaştırma yoluyla bu alana ilişkin terminolojinin berraklık kazanmasına katkıda bulunmaktadır. On bir bölümden oluşan kitabın ilk iki bölümünde stratejik yönetim ve ilgili kavram ve okullar açıklanırken, sonraki bölümlerde stratejik yönetim yaklaşımının

* Öğr.Gör., Trakya Üniversitesi, Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi, Edirne, Türkiye, evinaslan@trakya.edu.tr

sağlık kurumlarının işleyişinde nasıl uygulanacağı ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır.

“Karmaşık işletmelerin yönetimi için bir yaklaşım veya felsefe” olarak ortaya çıktığı belirtilen stratejik yönetim (sf.4), sağlık sektörü gibi teknolojik gelişmelere, ekonomik ve politik nedenlerden kaynaklanan demografik değişimlere, ilaç sanayiinin yönlendirmelerine ve değişen taleplere göre kendisini sürekli yenilemek ve örgütlemek durumunda olan bir sektörde özellikle önemli hale gelmektedir. Bu yaklaşım biçimini sağlık kurumlarının yönetiminde egemen kılabilmek ve kurumun alt birimlerince benimsenmesini sağlayarak sürdürülebilir kılmak için stratejik yönetimi tüm bileşenleriyle ve araçlarıyla uygulamak gerekmektedir. Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim, ilk iki giriş bölümünü müteakip “Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönlendirme” başlıklı üçüncü bölümde misyon, vizyon, değerler ve stratejik amaçların belirlenmesini ve bunların bir işletmenin sürekliliği için önemini; dördüncü, beşinci ve altıncı bölümlerde sırasıyla dış çevre, iç çevre ve SWOT analizlerinin kapsamını, bu analizlerin nasıl yapılacağını ve yorumlanacağını; yedinci ve sekizinci bölümlerde “Sağlık Kurumlarında Strateji Oluşturma” başlığı altında sırasıyla kurumsal stratejileri ve rekabet stratejilerini; dokuzuncu ve onuncu bölümlerde “Sağlık Kurumlarında Strateji Uygulama” başlığı altında ise ilk olarak, uygulanacak stratejilerin ışığında örgütsel yapının gözden geçirilmesi sürecini, ikinci olarak ise stratejik kaynakların, örgüt kültürünün ve stratejik liderliğin stratejilerle nasıl uyumlu hale getirilebileceği konularını ele almaktadır.

Yazarlar, verdikleri referanslar ve yaptıkları vurgularla, stratejik yönetimin en belirgin özelliklerinden birinin bu sürecin sonu olmayan devamlı bir süreç olduğunun altını çizmekte ve kitabın son bölümünü oluşturan “Sağlık Kurumlarında Stratejik Değerlendirme ve Kontrol”ün ise uygulanan stratejiler ve bunlara uygun gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirildiği, bu geribildirim sonucunda mevcut stratejinin devamına veya değiştirilmesine karar verildiği bir aşama olarak ele almaktadırlar.

Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim, ele aldığı konuyu berrak ve ana hatlarıyla ortaya koyan temel bir başvuru kaynağı olmakla kalmayıp, stratejik yönetim ve stratejik yönetimin sağlık kurumlarında uygulanışı hakkında

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi
Temmuz 2021 Cilt 1 Sayı 1 (113-115)

Kitap Tanıtımı/Book Review

derinleşmek isteyen akademisyen ve uygulayıcılara da her bir bölümün sonunda sunduğu kaynakçalarla yol gösterici olmaya adaydır.

**T.C. TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
KALİTE VE STRATEJİ YÖNETİMİ DERGİSİ
YAZIM KURALLARI**

T.Ü. Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi'nde, aşağıda belirtilen şartlara uyan eserler hakem değerlendirme sürecine alınmaktadır.

Çalışmalarını dergimize gönderen yazarlardan, Ana Makale Dosyası, Kapak Dosyası ve Telif Hakkı Anlaşması Formu talep edilmektedir. Hakem değerlendirme sürecinin gecikmeye uğramaması ve sürecin derhal başlatılabilmesi için yazarların dosyalarını aşağıda belirtildiği şekilde yüklemesi önem arz etmektedir.

Yazarlara çalışmalarında Türk Dil Kurumu'nun İmlâ Kılavuzu'na uyması tavsiye edilmektedir.

Çalışmalar Word programına göre 12 punto, Times New Roman yazı karakteriyle, tek satır aralığında yazılmalıdır. Paragraflar arasında önce 0 sonra 6nk boşluk bırakılmalıdır. Dipnot kullanıldığında dipnotlar iki yana yaslanmış olarak, 10 punto Times New Roman karakteri ile yazılmalıdır.

A4 kağıdına kenar boşlukları üst 6.2 cm, alt 5.5 cm, sağ ve sol 4 cm, üst bilgi 5.2 cm, alt bilgi 5 cm, cilt payı 0 cm olacak şekilde düzenlenmelidir. Varsa tablo, şekil vb. kenar boşluklarına uygun bir şekilde örnek makale dosyasında belirtildiği formatta düzenlenmelidir.

Çalışma 8000 kelimeyi geçmemelidir.

Telif Hakkı Anlaşması Formu

Form web sitesi üzerinden yazarlara sunulmaktadır.

Telif Hakkı Anlaşması Formu'nda, tüm yazarlara ait bilgiler eksiksiz doldurulduktan sonra çıktı alınmalıdır. Form tüm yazarlar tarafından ıslak olarak imzalandıktan sonra taratılarak sisteme yüklenmelidir.

Benzerlik Oranı

Dergimiz yayın politikası gereği çalışmaların benzerlik oranı %20'nin altında olmalıdır. Benzerlik raporları Editör Kurulu tarafından alınmaktadır. %20 benzerlik oranının altında olsa dahi Editör Kurulu metin üzerinde değişiklik yapılmasını talep edebilir.

Kapak dosyası

Örnek kapak dosyası web sitesi üzerinden yazarlara sunulmaktadır.

Ana makale dosyası

Örnek ana makale dosyası web sitesi üzerinden yazarlara sunulmaktadır. Ana makale dosyası yazım kuralları ve örnek dosyaya uygun bir şekilde düzenlenmeyen çalışmalar hakem değerlendirme sürecine alınmaksızın, ön kontrol sürecinde reddedilmektedir.

Ana makale dosyası Türkçe ve İngilizce başlık, öz ve anahtar kelimeler ile başlamalıdır.

Tüm paragrafların ilk satırı 1 cm içeriden başlamalıdır.

Ana başlıklar büyük harfle ve metin gövdesini ortalayacak şekilde, alt başlıklar ise her sözcüğün ilk harfi büyük olacak şekilde, 1 cm içeriden başlamalıdır.

Tüm başlıklar (Giriş ve Sonuç hariç) numaralandırılmalıdır. Her başlık altında açıklayıcı bir bölüm yazıldıktan sonra yeni bir başlık eklenmelidir.

Tüm tablo, şekil ve resimler numaralandırılmalı ve adlandırılmalıdır. Tablo adları üstte, şekil ve resim adları ise altta verilmelidir. Tüm tablo, şekil ve resim adları ortalanmalı, 11 punto Times New Roman yazı karakteriyle yazılmalıdır. Kaynakları (varsa) altta, kaynakçadaki gösterilen uzun haliyle 10 punto Times New Roman yazı karakteriyle verilmelidir.

Tüm tablo, şekil ve resimler sayfa kenar boşluklarına uygun bir şekilde düzenlenmelidir.

Yazım Kuralları/ Author Guidelines

Çalışmalarda “metin içi kaynak gösterim” (APA 6) yöntemi kullanılmalıdır. Kaynakça kullanılan kaynak gösterme yöntemine uygun bir şekilde, tek bir başlık altında alfabetik olarak sıralanmalıdır.

Varsa ekler kaynakçadan sonra eklenmelidir.

Metin İçi Gösterim Yöntemi

İstifade edilen kaynaklar metin içerisinde kaynakça bağlacıyla “yazar ve yıl” yöntemine göre, yazarın soyadı, basım yılı ve sayfa numarası verilerek yapılmalıdır.

a. Yazarın adı yazı içinde geçiyorsa, kaynağın yılı parantez içinde yazılmalıdır.

Örnek: Yıldırım (1966). ya da sayfa no vererek, Yıldırım (1966: 70-97).

b. Bazı durumlarda yazarın adı parantez içinde verilebilir.

Örnek: Bu alanda yeni gelişmeler kaydedilmektedir. (Raths, 1967: 40-85).

c. Aynı yılda aynı yazar tarafından yazılmış iki kaynak gösterilecekse, aşağıdaki şekilde verilir.

Örnek: Gates (1967a: 45-50; 1967b: 130-170).

d. Kaynak iki yazarlı ise yalnızca soyadları yazılır.

Örnek: Massialas ve Cox (1966: 37-66).

e. Soyadları aynı olan iki yazarın aynı yılda yayınlanmış eserleri, adlarının ilk harfleri ile ayırılır.

Örnek: Smith, O. ve Smith, B. (1958: 251-251).

f. Kaynağın yazarı ikiden fazla ise, birinci verilişte bütün soyadları yer alır.

Örnek: Bursalıoğlu, Aydın, Kaya, (1995: 120-145).

g. Daha sonraki verilişlerde “vd.” kullanılır.

Örnek: Bursalıoğlu vd. (1995: 120-145).

h. Bir dizi biçiminde verilen kaynaklar en yeni tarihli olandan eski olana doğru sıralanarak bir parantez içine alınır ve noktalı virgül ile ayrılır.

Örnek: Bu konudaki son gelişmelere göre (Cobb, 1972: 221; Flanders, 1970:124; Bursalıoğlu vd., 1995: 31).

i. Yazarı belli olmayan internet kaynaklarına atıf yapılırken, parantez açılır, söz konusu internet kaynağının başlığından birkaç kelime seçilerek tırnak içine alınır, daha sonra yılı yazılarak parantez kapatılır.

Örnek: (“İnternette 1 saniyede”, 2017)

Kaynakça düzenlemesi

Çalışmada yararlanılan kaynaklar, tek bir Kaynakça başlığı altında verilmelidir. İnternet kaynakları da dahil olmak üzere tüm kaynaklar alfabetik olarak sıralanmalıdır.

İnternet kaynaklarına Erişim Tarihi: eklenmelidir.

APA 6 yöntemi için belirtilmemiş hususlarla ilgili olarak https://www.tk.org.tr/APA/apa_2.pdf adresine başvurulabilir.