

YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE KÜLTÜRÜ

Quality Culture In Higher Education

Dr. Öğr. Üyesi. Özdal KOYUNCUOĞLU¹

Reference: Koyuncuoğlu, Ö. (2020). "Bankalarda İç Kontrol Sistemleri: Uygulamada Yaşanan Problemler Ve Çözüm Önerileri", *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol:6, Issue:18; pp:348-355.

ÖZET

Bilim camiasında kalitenin örgütsel kültür ile bağlantılı olduğu anlayışı kalite tartışmalarında önem kazanırken, yükseköğretim kurumlarında "kalite kültürü" olgusunun temel araştırma ve kavramsal çalışmalarının Türkiye’de az olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, mevcut literatürün ışığında "yükseköğretim kurumlarında kalite kültürü" olgusunu tartışarak yükseköğretim kurumlarına yönelik bir kalite kültürü modeli incelenmiştir. Bu bağlamda, literatüre katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında "yükseköğretimde kalite kültürü"nü hangi anlayışa doğru geliştiği konusunda farkındalık yaratmak ve gelecek çalışmalar için öneriler sunmaktır.

Anahtar kelimeler: Kalite kültürü, Örgüt kültürü, Yükseköğretim

ABSTRACT

Fundamental researches and conceptual studies of "quality culture" phenomenon institutions of higher education in Turkey can be said to be less, while the understanding that quality is linked to organizational culture in the scientific community gains importance in quality discussions. A quality culture model for higher education institutions was examined by discussing the phenomenon of "quality culture in higher education institutions" in the light of the existing literature in this study. In this context, the purpose of this study which is thought to contribute to the literature is to raise awareness about the understanding of "quality culture in higher education" in higher education institutions and to submit suggestions for future studies.

Keywords: Quality culture, Organizational culture, Higher education

1. GİRİŞ

Yükseköğretim alanında kalite sorunu, giderek daha fazla ihtiyaç duyulan teorik olarak tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bu durum günümüzde etkileşimsel artan iki sosyal gelişme ile açıklanabilir; (1) bir tarafta sosyal yapıların ve ilişkilerin artan karmaşıklık düzeyi, bireylerin yetkinliklerine yönelik talep artışları, diğer yandan (2) beklenen yetkinliklerin geliştirilmesi, güvence altına alınması ya da geri kazandırılmasında gittikçe kıt olan kamu kaynaklarının azalması. Bu nedenle son yıllarda Türkiye’deki yükseköğretim kurumları kendi iç kalite güvence sistemlerini geliştirmek zorunda olduklarını kabul etmiş ve hatta bunu kalıcı bir şekilde içselleştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır.

Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürü ile ilgili yaklaşımlar ve algılamalar sonsuz çeşitlilik arz ettiği söylenebilir. Kalite kültürünün bir kurumun örgüt kültürü ile bağlantılı olduğu bilim camiasının ortak kabulü gibi görünmektedir. Bu bağlantının nasıl ve ne düzeyde olduğu her zaman devam eden kalite kültürü tartışmasına konu olacaktır. "Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürü" olgusunun kavramsal (Ehlers, 2008a) ve araştırma çalışmalarının (Hildesheim & Sonntag, 2019; Ehlers, 2016) az olduğu söylenebilir. Bu çalışmada yükseköğretim kurumları için bir kalite kültürü modeli incelenmiş olup, yükseköğretim kurumlarında "yükseköğretimde kalite kültürü"nü hangi anlayışa doğru geliştiği konusunda farkındalık yaratılması ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır.

2. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE KÜLTÜRÜ

Dünya genelinde devlet otoriteleri yükseköğretim kurumlarından ulusal zenginliğe katkı sağlamalarını bekler ve bu nedenle onları bir yatırım aracı olarak görürler. Bu sebepten ötürü yapılan yatırımların geri dönüşünü izlemek için bazı düzenlemelere giderler (Vardar, 2020). Günümüzde yükseköğretim kurumlarının odaklandığı ya da odaklanması gerektiği faaliyet alanları; eğitim, araştırma ve toplumsal katkı olarak ifade edilmektedir (Dulupçu & Sungur, 2018;

¹ Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bankacılık Bölümü, Konya /TÜRKİYE ORCID: 0000-0002-0740-2702

Koyuncuoğlu & Tekin, 2019). Bu faaliyet alanlarının çıktısı mezunların istihdam edilmesi, bilginin üretilmesi ve üretilen bilginin sektörde inovasyon geliştirme süreçlerinde yer bulması ve böylelikle sektörün yenilikçi atılımlarında destek olmaları yükseköğretim kurumlarından beklenen diğer bir sonuçtur. Ayrıca yükseköğretim kurumlarından iş dünyasında değişen ihtiyaçlar doğrultusunda aranan nitelikte insan kaynağının yetiştirilmesi beklenir. Dolayısıyla yükseköğretim sisteminin bu gelişmeye duyarlı olması istenmektedir.

Yükseköğretimde kalite bağlamında öğretim elemanları eğitim kalitesinin en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Başarılı öğretim elemanları olmadan başarılı öğrencilerin yetiştirilmesi güçtür. Dolayısıyla öğretim elemanlarının birinci vazifesi öğrencilere eğitim vermektir. İdari yapılanma, personel sistemi, eğitim sistemi, araştırma sistemi ve kaynak dağıtımı gibi konularda kurumsal kısıtlamalar gün geçtikçe artmaktadır. Bu durumda öğretim elemanları, kitlesel eğitimin getirmiş olduğu yüklerle baş etmede zorlanmakta ve yükseköğretim kurumlarının amacı olan eğitim, araştırma ve toplumsal hizmet anlayışına ayak uyduramamaktadır. Öğretim elemanlarının yoğun ders müfredatı, öğrenci sayısının çokluğu gibi nedenlerden dolayı, öğrencilerin öğretim elemanlarına ulaşamama ve iletişim sorunlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca, öğretim elemanlarının eğitim materyallerini eksiz veya yetersiz hazırlamaları, öğretim elemanlarının öğrenci eğitiminin ne derece önemsediklerinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu gibi durumların, eğitim kalitesinin düşmesine neden olacağı düşünülebilir.

Yükseköğretim kurumları kalite yönetimi konusunda yeni bir döneme girmiş görünüyor. Ehlers (2008a), bu yeni dönemi değerler, yetkinlikler ve profesyonelliğin gelişimine dayanan yeni bir kalite gelişimi anlayışı ile ifade eder. Geçmişte kalite kontrolü ve kalite güvencesi üzerine odaklanılırken, gün geçtikçe yükseköğretim kurumlarındaki aktörlerin profesyonelleştirilmesindeki değişimlerin yönetimi üzerine daha fazla odaklanılmaktadır (Ehlers, 2008a, 2016; Wolf 2004).

Özellikle akademik personelin kalite güvencesi ile ilgili çekinceleri bulunmaktadır (Vardar, 2020). Kalite kontrol ve kalite yönetim modelleri bürokratik ve hiyerarşik yaklaşımlar olarak algılanmaktadır; dayatma ve reçete algısı, akademik çabalarla uyumlu olmadığı düşüncesi, eğitim süreçlerinin esasına hitap etmediği algısı vb. (Cardoso, Rosa, & Stensaker, 2016). Bu yaklaşımlar çoğu zaman başarısız olmakta (Sursock, 2004) ve genellikle modüler yapıda olduklarından süreçleri birbirinden ayırmaktadır. Yeni nesil kalite kültürü anlayışında kontrol yerine değişim, güvence yerine gelişim ve standartların tutulması yerine inovasyona ağırlık verilmektedir. Bu yaklaşım yükseköğretim kurumun paydaşların yetkinliklerini etkinleştiren faktörleri belirlemeye ve teşvik etmeye çalışır.

Geleneksel anlayışta (Porter, 1980; Mintzberg, 1994) eğitim kurumlarında kalite gelişimi, artan piyasa baskısı ya da yasa değişiklikleri ile sıklıkla etkilenmiştir (Wirth, 2006). Geleneksel anlayışta kontrol paradigmaları izlenir ve mevcut olan kalite korunmaya çalışılır. Eğitim süreci, öğrenci ile öğrenme ortamların etkileşimi yeteri düzeyde dikkate alınmaz (Ehlers, 2005; Wirth, 2006). Bu sistemler, karmaşık prosedürleri kolaylaştırırsa da, bugüne kadar kaliteli eğitim modelinin gelişimi ve onun (eğitim uzmanların ders verme stratejileri ile öğrencilerin eğitim alma stratejilerine) yansımaları ile yeteri kadar ilgilenilmemiştir (Ehlers, 2008a).

Mevcut kalite yönetimi yaklaşımları yükseköğretim kurumları için önem arz etse de, yükseköğretimdeki eğitim kalitesi bakımından ilk adımları teşkil etmektedir. Bu çalışmada süreç temelli kalite yönetiminin unsurları ve kalite yetkinliği modeli ilişkilendirilerek yükseköğretim kurumlarına yönelik kapsamlı ve bütüncül bir kalite kültürü modeli incelenmiştir.

Ehlers (2008a, 2016)'e göre kalite kültürü, bilgi, beceri ve tutumlar ile süreçler, yönergeler ve düzenlemelerden oluşmaktadır. Ehlers (2008a), eğitim kurumlarındaki kalite gelişiminin özellikle ritüeller, varsayımlar, değerler ve günlük süreçlerin kültürel örgüt deseni ilgili olması gerektiğini savunmaktadır.

Jean Monnet Avrupa Birliği ile ilgili şunları söylemiştir: “Avrupayı’ı tekrar birleştirmeye başlasaydım, ekonomiyle değil önce kültürle başladım” (Haas & Hanselmann, 2005). Aynı kalite

yönetiminin yükseköğretim kurumlarında uygulanması için de geçerli olduğu ifade edilmekte, öyle ki çoğu zaman kurumun örgüt kültürü dikkate alınmadan kalite sistemleri uygulanmaya çalışılmaktadır (Ehlers, 2008a). Ehlers (2008a) önce örgüt kültürüne bakılması gerektiğine inanmaktadır. Çünkü eğitim ve öğretim süreçlerinin kalitesi, kültürel faktörler etkisi altında olduğu düşünülmektedir. Bunlar, tutumlar, eğitim verenlerin yetkinlikleri, öğrencilerin becerileri ve motivasyonu, örgütsel ortam ve değerler ile mevcut olan yapılar (kurallar, düzenlemeler, kanunlar vb.). Kaliteyi değerlendirme, güvence altına alma veya geliştirme yaklaşımlarının çoğu, örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi veya düzenlenmesi (süreç odaklı kalite yönetimi), faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi (güvence veya değerlendirme yaklaşımları) veya bireysel becerilerin geliştirilmesi (eğitim yoluyla kalite geliştirme) odaklıdır.

Ehlers (2008a) daha geniş bir perspektiften eğitim kalitesi anlayışını ortaya koymaya acil bir ihtiyaç olduğu kanısındadır. Ona göre sadece tekil ve izole faktörleri analiz etmek yeterli değildir. "Toplam kalite yönetimi" yaklaşımı endüstride örgütsel kültürün bir özelliği olarak kalite fikrini ortaya atmıştır. Yükseköğretim kurumları için de artık sadece kalite kriterleri ve süreçlerine odaklanması yerine bütüncül bir perspektiften bakılarak kalite kültüründen bahsetmek doğru olacaktır. Dolayısıyla kaliteyi etkileyen tüm faktörler dâhil edilmelidir. Eğitim elemanlarının tutumları ve yetkinlikleri, öğrencilerin becerileri ve motivasyonları, örgütün alt yapısı, ortamı ve değerleri ile mevcut yapılar (kurallar, yönetmelikler, mevzuat vb.) dikkate alınmalıdır (Ehlers, 2008a).

3. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN KALİTE KÜLTÜRÜ MODELİ

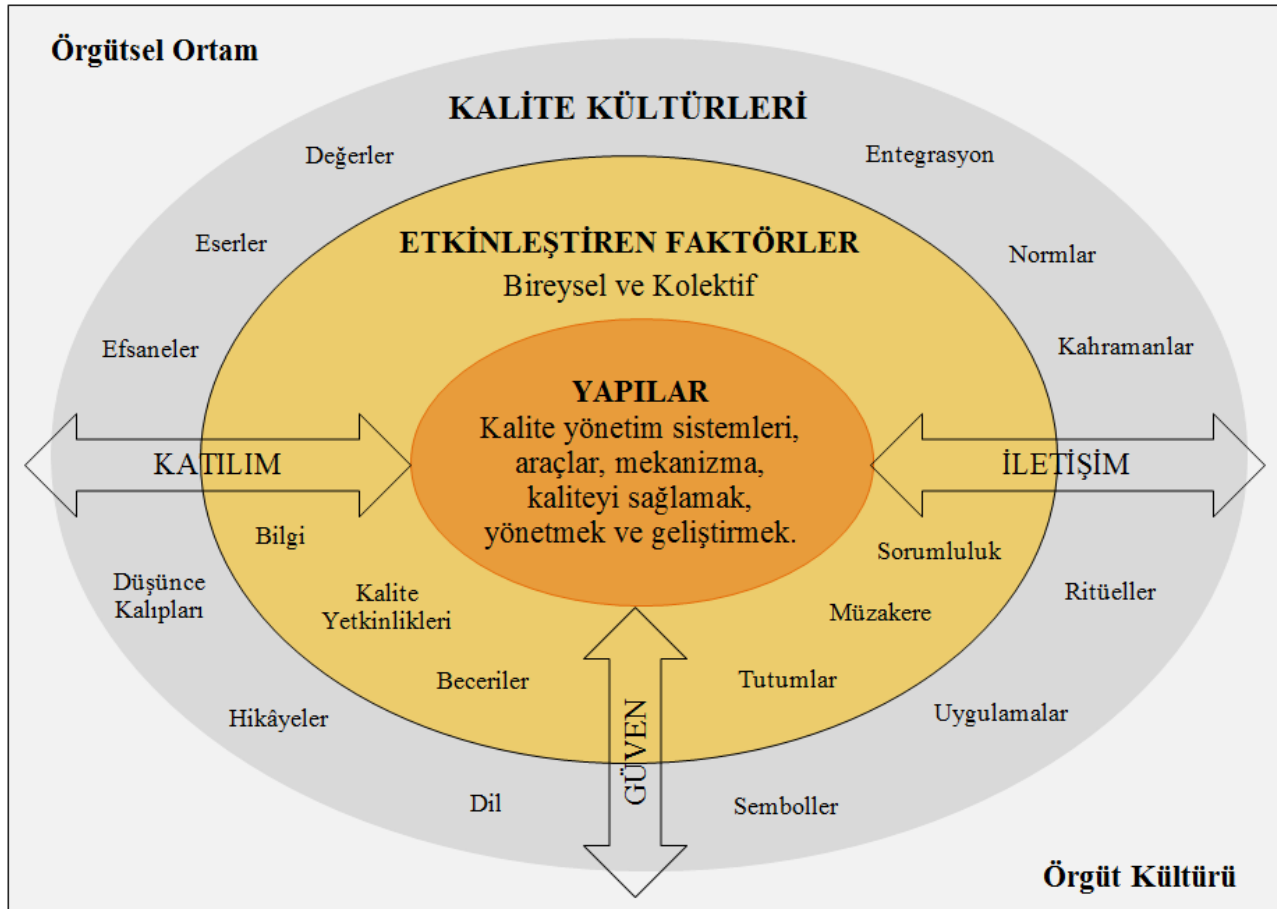
Bu bölümde Ehlers (2008a)'in kalite kültürü modeli incelenmektedir. Modelin dört bileşeni bulunmaktadır: (1) Yapısal faktörler; üniversitelerin kalite sistemlerini temsil eden unsurlar. (2) Etkinleştiren faktörler; kuruluşların kalite sistemlerini kültürlerine entegre etmelerini sağlayan kalite yetkinliklerini temsil eden destekleyici unsurlar. (3) Kalite kültürü faktörü; Bir örgütün somut eserlerini, sembollerini ve ritüellerini temsil eden unsurlar. (4) Birleştiren faktörler; Katılım, güven ve iletişim yoluyla farklı bileşenleri birleştiren bağlantı elemanları.

Ehlers (2008a, 2016), hedeflenen eğitim kalitesine ulaşmak ümidiyle eğitim kurumlarındaki süreçlerin küçük birimlere bölünmesi, onların değerlendirilmesi ve kalitelerin kontrol edilmesi yaklaşımına karşı çıkmaktadır. Eğitim kurumlarında kalite kültürünün geliştirilmesinde kalite kontrolünden ziyade, örgütsel değişime odaklanılmalıdır. Kalite güvencesi değil, aksine kalite gelişimi ön planda tutulmalıdır. Standart uygunluğu ile yetinmeyip inovasyon teşvik edilmelidir. Kalite yönetimi yaklaşımları ve onun araçları, yetkinlikleri, bireysel ve örgütsel değerleri, kalite gelişim sürecinin izole edilmiş faktörleri olarak görülmemeli, aksine bütüncül ve eğitim odaklı bir kavramda birleştirilmelidir (Ehlers, 2016).

Kalite kültürü, kaliteyi sürekli olarak iyileştirmeyi isteyen ve iki unsur ile karakterize edilen örgüt kültürünü ifade eder (European University Association, 2006); (1) kalite için ortak değerler, inançlar, beklentiler ve sorumluluğu içeren kültürel ve psikolojik unsur, (2) kaliteyi iyileştirecek ve bireysel çabaları koordine etmeyi amaçlayan süreçlerin tanımlandığı yapısal ve yönetsel unsur. Kültürel ve psikolojik unsur her bir personel ile ilişkiliyken, yapısal ve yönetsel unsur, kurum ile ilişkilidir. Bu bağlamda Portekiz'de yapılan bir araştırmada, akademisyenlerin kaliteyi engelleyen unsurlar olarak, kültürel ve psikolojik açıdan hazır olunmaması (aşırı iş yükü, eğitim yetersizliği, güvensizlik, iletişim eksikliği vb.) ve yapısal ve yönetim temelli eksiklerin bulunması (lider davranışı, karar verme mekanizması, mali durum, altyapı vb.) değerlendirdikleri belirlenmiştir (Cardoso et al., 2016).

Bir örgütte bir şeyin yapılma şekli, belirli bir zorluk veya problemle ilgilidir. Ehlers (2016)'e göre yükseköğretim kalite alanında kalite kültürü analizi, belirli bir alanda kaliteyi nasıl arttırılacağı sorusuyla başlamalıdır. Önerilen kalite kültürü modeli, kalite kültürü için önemli olan çeşitli alanlardaki kavramları ve gelişmeleri analiz ederken yardımcı olan kavramsal bir çerçeve sunmaktadır (Ehlers, 2016). Kalite kültürü modeli, kalite kültürünün çeşitli unsurlarını analizini mümkün kılmaktadır. Güçlü ve zayıf yönleri tespit edilebilir ve kalite kültürün genel durumu

belirlenebilir. Dahası, kalite geliştirme, sadece süreç yönetimi konusu olarak değil, aynı zamanda örgütsel süreçlere ve akışlara entegre edilen pedagojik uygulamada da (müzakere, tutumlar, yetkinlikler vs.) değerli bir müzakere süreci olarak da kavramsallaştırılmaktadır (Ehlers, 2008a).



Şekil 1. Yükseköğretimde Kalite Kültürü Modeli

Kaynak: Ehlers (2008a, 2016)

Şekil 1’de yükseköğretimde kalite kültürü modeli ve bileşenleri gösterilmiştir. Söz konusu model, “örgüt kültürü” ile ilgili mevcut araştırmalar ve modeller bağlamında kalite ve eğitime odaklı bir bakış açısı sunmaktadır. Bir yapısal model olarak kalite kültürünün bileşenlerini birbirleriyle ilişkilendirmektedir. Kalite kültürü modelinin bileşenleri (Ehlers, 2016) aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Bileşen 1: Yapılar. Yapılar bileşeni, kalite yönetimi yaklaşımlarını, örneğin eğitim alanındaki kalite güvencesi ve gelişiminin prosedür ve araçları temsil eder. Kalite yönetimi yaklaşımları, kaliteyi uygun bir şekilde güvence altına alınması, üstesinden gelinmesi, teşvik edilmesi ve tanınmasında sistemler, araçlar ve mekanizmalar ile ilgilidir (Ehlers, 2007; Gonon, 1998; Riddy et al., 2002, Srikanthan & Dalrymple, 2002; Woodhouse; 2003).

Bileşen 2: Etkinleştiren Faktörler. Modelin ikinci bileşeni eğitim kurumlarında aktörlerin, kalite sistemlerinde doğal olarak yer alan yeni uygulanan süreçleri, kuralları ve iş akışları benimsemelerini ve işlerine uygulamalarını etkinleştiren unsur ve yetkinlikleri kapsamaktadır. Burada üç unsur arasında bir ayırım yapılmaktadır; a) bireysel ve kolektif sorumluluk (European University Association, 2006), (b) müzakere (Behrendt, 1998) ve c) kalite geliştirme için genel ve özel yetkinlikler (Berkel, 1998; Ehlers, 2008b).

Bileşen 3: Kalite Kültürü. Kalite kültürü, görünen ve görünmeyen eserleri temsil eder. Kalite geliştirme süreçlerinden etkilenen unsurlar modelin dış katmanında yer almaktadır. Bu kültürel unsurlar, Schein (1992), Hofstede (1991), Rüeegg-Stürm (2002) ve Morgan (2002)’a ait örgüt kültürü yaklaşımlarını yansıtmaktadır. Kalite geliştirme süreçleri, değerler, ritüeller ve somut

kültürel eserler ile ilgili mevcut varsayımlar üzerinde etkili olabilir. Örneğin ödüller yoluyla öne çıkartılan kahramanlar, yükseköğretim kurumlarındaki bazı başarılı iyileştirme süreçlerini temsil eder ve aynı zamanda kurum içinde kalite gelişimini teşvik edebilir. İyi bir eğitim ve öğretim nedir? sorularına yanıt ararken, eğitim ve öğretim ile ilgili değerler dikkate alınmalıdır. Her yükseköğretim kurumu, örgüt kültürünü oluşturan kendine özgü semboller, uygulamalar, hikâyeler ve düşünce kalıplarına sahiptir. Örgüt kültürünü oluşturan bu unsurlar, esasen müzakere edilmiş değerlerin, üzerinde anlaşılabilir ritüellerin ve diğer kültürel unsurların ve organizasyondaki eğitim odaklı kalite geliştirme süreçlerinin tezahürlerini temsil ederler (Ehlers 2008a).

Bileşen 4: Birleştiren Faktörler. Modelin dördüncü bileşeni üç faktör içermektedir. Bunlar, iletişim, katılım ve güvendir. Bu faktörler modelin bileşenleri arasında gerekli bağlantılarını temsil ederler. Kültürel kavramlar, örgüt üyeleri tarafından müzakere edilir ve katılım yoluyla geliştirirler. Güven, bireysel ve kolektif angajmanı teşvik etmek için bir ön koşuldur. Bu da kalite potansiyelini, semboller, eserler, ritüeller ve diğer kültürel unsurlarda ifade edilen kültürel gerçeklere dönüştürmek için gerekli bir koşuldur. Özellikle birleştiren faktörler, kalite kültürün dışarıdan kolayca kontrol edilemediğini göstermektedir. Güven, katılım ve iletişim, örgütlerin kalite kültürünün oluşumunda gerekli koşulları sağlamaktadır (Ehlers, 2008a). Birleştiren faktörler, kalite kültürünün gelişimi için önemli olan yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya süreçleri karakterize ederler. Bu kutupların aracılık ilişkisinde katılım ve iletişim unsurları belirleyici konumdayken, güven, bu aracılığın başarısını belirleyen unsur olarak görülebilir (Ehlers, 2008b).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yükseköğretim kurumlarının içinde buldukları çalışma ortamı koşulları gün geçtikçe ağırlaşmaktadır. *Öğrenci açısından* yüksek eğitimin kitle eğitimine dönüşmesi, *öğretim elemanlarının* başta kitle eğitiminin getirmiş olduğu yüklerle başa çıkmasının yanı sıra, araştırma ve toplumsal katkı sorumluluklarında tüm değişen beklentilere karşılık verme durumunda kalması, *yönetimlerin*, rekabet, hesap verme, fon yaratma, pazarlama ve markalaşma baskısı, yükseköğretim kurumlarına yadsınamayacak yükler getirmiştir (Vardar, 2020). Dolayısıyla yükseköğretim kurumları, kalite sistemleri kurarken, kalite kültürünü oluşturmayı ihmal ederlerse, yukarıda sayılan yüklerle baş edemeyeceklerdir. Vardar (2020) bu bağlamda, kalite sistemi ve faaliyetlerinin yük getirmediğini, aksine yüklerle başetmede yardımcı olan bir yöntem olduğunu altını çizmektedir.

Altı çizilmesi gereken diğer bir husus, eğitimin kalitesi normatif olarak dışarıdan belirlenemeyeceği ve reçete edilemeyeceği, ancak pedagojik performans ilişkisi çerçevesinde müzakere süreçlerinin bir sonucu olabileceği söylenebilir. Örgüt kültürü perspektifinden kaliteye bakmak, bütünsel bir anlayışı temel alınması anlamına gelmektedir. Kalite kültürü, değerler, düşünce kalıpları, semboller, uygulamalar, normlar, süreç yönetimi araçları ve kalite yetkinlikleri bütüncül bir bakış ile birleştirir ve ortak pedagojik eylemler geliştirir. İletişim ve katılım, güven ortamı oluşturur. Ayrıca kalite kültürünün oluşturulmasında, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya etkileşimlerin bağlantısı önemli ve belirleyicidir (Ehlers, 2016).

Sonuç olarak, eğitim odaklı kalite kavramı yerine kalite odaklı eğitim kavramı üzerinde durulması doğru olacaktır. Bunun için de yükseköğretim kurumlarının dış motivasyonu (dayatılan standartlar) yerine iç motivasyonunu (farkındalık ve motivasyon) arttırılmasına yönelik uzun vadede fayda getirecek yollara başvurmaları önerilir.

Öncelikle, yükseköğretim kurumları kalite kültürü oluşturmak istiyorlarsa, öğrenen kurumlar olmalıdır. Çünkü öğrenen kurumlar, bireysel ve kolektif deneyimlerden öğrenmesini bilir, uygulamalarını başkalarıyla karşılaştırır, kısa vadeli, üstünkörü çözümlerden kaçınır, güven ilişkilerine önem verir, gelişmeye adanmıştır ve liderlik rolünün insandan insana değiştiğini kabul ederler (Yorke, 2000).

Kalite birimi sorumluları tarafından rutin bir şekilde verilerin toplanması ve değerlendirilmesi, kurumda bir kalite kültürün kalıcı bir şekilde yerleşmesine yetmeyecektir (Vardar, 2020). Kurum

lideri, değişimi etkin bir şekilde yönetebilmesi için gerekli çalışma koşullarını sağlamalı ve kararlı tepkiler verip kararların arkasında durmalıdır. Bu bağlamda liderin niyet ifadesi ya da kurumda kurgulanmış bir kalite güvence sisteminin varlığının birinci ağızdan duyurulması ve bütün süreçlerin kurum yönetimi tarafından desteklenmesi ön koşuldur.

Başta öğretim elemanları olmak üzere tüm personelinin kalitenin önemi ile ilgili farkındalık geliştirilmelidir. Kalitenin bir zorunluluk değil, doğru buldukları ve kurumu daha başarılı hale getirmenin yolu olduğuna inanmalıdırlar. Öğretim elemanları, topluma olan sorumluluğun farkında olmalıdırlar. Öğretim elemanları, öğrencilerin eğitime odaklanmaları için teşvik edilmelidir. Yetkin bir öğretim elemanı ekibinin oluşturulmasında uygun bir ortam sağlanmalıdır. Çinli meşhur eğitimci Mei Yi-chi'nin şu sözü; iyi bir üniversite, sahip olduğu binalar ile değil, öğretim elemanlarının değeriyle ölçülür, eğitime ve öğretim elemanlarına verilmesi gereken önemi özetler niteliktedir.

Üniversitelerde öğrencilere sunulan eğitim, kalite kültürün merkezinde olmalıdır. Öğrencilerin yeni şeyler öğrenme isteği artırılmalı ve bunun için uygun önlemler alınmalıdır. Öğrencilere bölüm ve ders seçimlerinde daha fazla serbestlik tanınmalıdır. Öğrencilerin ilgilendikleri alanlarda kendilerini yetiştirme fırsatı vererek üniversite eğitime istek ve motivasyonların artması sağlanmış olacaktır. Bir diğer husus, öğrencilere klasik eğitim anlayışında olduğu gibi bilgiler aktararak öğrenmeleri değil, öğrenme becerileri geliştirilmesinde aracılık yapılması amaçlanmalıdır. Bir diğer ifadeyle verilen eğitimin öz düzenlemeli öğrenmeye (eng. Self-regulated learning) etkisi tartışılmalıdır. Öğrencilerin sorunlara bilimsel olarak nasıl inovatif bir şekilde yaklaşmaları gerektiği konusunda ve araştırmaya genel olarak ilgilerini çekmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca öğrencilerin üniversite dışında da (konferans, şirket, internet, uluslararası etkinlikler vb.) yeni şeyler öğrenmeleri teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.

Kalite kültürü oluşturma süreci izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Kalite kültürü değerlendirirken, iç çevre koşulları (yönetimin tutumu, süreçler, nitelikli öğretim elemanları, fiziki ortam), girdiler (farkındalık, eğitim, teşvik ve destek faaliyetleri) ve çıktılar (başarılı mezunlar, yayımlar, patentler, projeler vb.) parametreleri değerlendirmeye tabi tutulabilir. Değerlendirme sonuçlarının geri bildirimini sağlanmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarında homojenizasyon ve yabancılaştırma eylemleri gözlemlenmektedir. Yükseköğretimde kalite makro ve mikro kalite olarak ikiye ayrılmaktadır. Makro kalite bir ülkenin ya da bir bölgenin yükseköğretim kalitesini kapsarken, mikro kalite belirli bir yükseköğretim kurumunun kalitesini ifade etmektedir. Yükseköğretiminin makro ve mikro kalitesini, üniversitenin eğitim kalitesi belirler. Homojenizasyon, yükseköğretim kurumlarının kendine özgü profillerinin olmaması, diğerlerinden ayıran belirleyici özelliklerinin bulunmaması ve birbirine benzemesi ile açıklanabilir. Yükseköğretim kurumlarının belirleyici özelliklerine bağlı gelişmelerini teşvik ederek, birbirine benzeme eylemleri uzun vadede adım adım engellenebilir.

Yükseköğretim kurumlarının yabancılaştırılması, üniversitelerin araçlaştırılması ve yapısal değişimlere gidilmesi anlamında gelmektedir. Bunun sonucunda üniversitelerin hedefleri, görevleri ve ruhun değişmesi söz konusu olabilmektedir. Yabancılaştırma ekonomik, siyasi, fonksiyonel ve idari nitelikte olabilmektedir. Ekonomik boyutta yabancılaştırma; yükseköğretim kurumlarının kâr maksimizasyonunu benimseyen işletmeler gibi faaliyet göstermeleri beklenir ve böylece asıl amacı olan eğitimden uzaklaşırlar. Yükseköğretim kurumları toplumsal kontrolün organları olarak görüldüğünde siyasi ve idari boyutta yabancılaştırma eğiliminden bahsedilebilir. Üniversiteler, eğitim faaliyetleri yerine araştırma faaliyetlerini ön planda tutup "araştırma alanını" ana faaliyet alanı olarak belirlemişse, fonksiyonel bağlamda bir yabancılaştırma söz konusu olur. Yükseköğretim kurumlarının asıl amaçlarından yabancılaştırılması, yetiştirilen insan kaynağının toplumun taleplerini karşılayamayacak duruma gelmesine neden olabilir. Özellikle bu bağlamda yükseköğretimin kalitesinin artırılması / iyileştirilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Geleneksel akademik öz-denetimin yeterli olmaması nedeniyle kalite güvence sistemleri kullanılır. Tek başına kalite sistemlerinin de kullanılmasının yeterli olmayacağı söylenebilir. Bir kısmı doğal olarak bürokratik unsurları içerebilen kalite güvence sistemlerinin etkili olması ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için kalite kavramının yükseköğretim kurumlarında içselleştirilmiş olmasına ihtiyaç vardır. Bu aşama, kıta Avrupası ve ülkemizde yeterli düzeyde ilerleme göstermemiştir (Vardar, 2020). Yükseköğretimde kalite kültürünü daha da geliştirebilmek için gelecekte daha fazla ampirik çalışmaların yapılması, faydalı uygulamalar ve metodolojilerin geliştirilmesi, kalite gelişiminin teşvik edilmesi ve bunları örgüt kültürünün bütünsel bağlamına entegre edilerek içselleştirilmesi ve kalıcı şekilde yerleşmesi için daha fazla çaba sarf edilmelidir.

KAYNAKÇA

Behrendt, E. (1998). *Multimediale Lernarrangements im Betrieb. Grundlagen zur praktischen Gestaltung neuer Qualifizierungsstrategien*. Bielefeld: Bertelsmann.

Berkel, I. (1998). *Die Rolle der Organisationsentwicklung im Dienstleistungsqualitätsmanagement: Dargestellt am Beispiel einer Kundenbefragung im Privatkundengeschäft*. München: Hampp, Mering.

Cardoso, S., Rosa, M. J., & Stensaker, B. (2016). Why is quality in higher education not achieved? The view of academics. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(6), 950-965.

Ehlers, U. D., & Schneckenberg, D. (2007). Webucating the reflective practitioner. towards competence development in e-learning. akzeptiert als *Konferenzpublikation für die Konferenz "Changing Faces of Learning"*, Swiss Center for Innovation and Learning, St. Gallen.

Ehlers, U. D. (2008a). Qualitätskultur für bessere Bildung. Hochschulen auf dem Weg von einer Kontroll- zu einer Qualitätskultur. *Bildungsforschung* 5(1), 1-39.

Ehlers, U. D. (2008b). *Qualität und Bildung. Bedingungen bildungsbezogener Qualitätsentwicklung in der Aus- und Weiterbildung*. Habilitationsschrift. Erziehungswissenschaft, Essen.

Ehlers, U. D. (2016): Qualitätskultur an der Hochschule. In U.-D. Ehlers, AQ Austria - Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Ed.), *AQ Austria Jahrestagung 2016* (pp. 22-34). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG Facultas.

European University Association (2006). *Quality culture in european universities: a bottom-up approach, report on the three rounds of the quality culture project 2002-2006*. 01.04.2020 tarihinde <https://eua.eu/downloads/publications/quality%20culture%20in%20european%20universities%20a%20bottom-up%20approach.pdf> adresinden erişildi.

Hildesheim, C., & Sonntag, K. (2020). The quality culture inventory: A comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education. *Studies in Higher Education*, 45(4), 892-908.

Hofstede, G. (1991). *Kulturen und Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Hemel Hempstead.

Morgan, G. (2002). *Bilder der Organisation*. Klett-Cotta.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell*. Berne, Stuttgart, Vienna, Paul Haupt.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San-Francisco: Jossey-Bass.

Vardar, Ö. (2020). *Kalite Kültürü Geliştirmek*. 01.05.2020 tarihinde <http://www.oktemvardar.com/kalite-guvence/kalite-kulturu-gelistirmek/> adresinden erişildi

Yorke, M. (2000). Developing a quality culture in higher education. *Tertiary Education and Management*, 6, 19-36.