



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

BÜTÜNLEŞİK KALİTE GÜVENÇE SİSTEMİ

Kalite ile Daha İleriye... En İyiye...
Çalıştayı Değerlendirme Raporu



“Kalite ile Daha İleriye... En İyiye...” Çalıştayı Değerlendirme Raporu

Üniversitemizin, 2023-2027 Stratejik Planının uygulanmaya başlaması ile birlikte; sahip olduğumuz kaynakların, yetkinliklerimizin ve tüm süreçlerimizin, kurumsal değerlerle uyumlu ve Üniversitemizin misyon ve hedefleri doğrultusunda yönetilmesini sağlayan; sürekli öğrenme ve iyileştirmenin benimsendiği bütünlük bir kalite yönetim sistemini hayata geçirmek üzere yol haritasının belirlenmesi amacıyla 11-12 Haziran 2022 tarihlerinde **“Kalite ile Daha İleriye... En İyiye...” Çalıştayı** gerçekleştirilmiştir.

Rektörlüğümüz bünyesinde ve Kalite Yönetim Ofisi/H.Ü. Kalite Komisyonu koordinatörlüğünde üniversitemizin üst yönetimi, akademik, idari birimler ve öğrencilerini temsilen 85 kişi ve dış paydaşımız Yükseköğretim Kalite Kurulu'nda görev yapan 2 akademik uzmanın katılımıyla toplam 87 katılımcıyla çalıştayımız gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların birimlere göre dağılımı Ek- 1 de sunulmuştur.

Çoğunlukla grup temelli etkinliklerle tüm katılımcıların aktif katılımını sağlayan ve iki güne yayılan çalıştay programı 3 ana bölüm ve alt başlıklardan oluşmuştur;

- Stratejik Yönetim
 - Kalite Politikalarının oluşturulması
 - Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi
 - Performans Göstergelerinin Birimlere Sahiplendirilmesi
- Kalite Güvencesi Kültürü
 - Kalite güvencesi sistemi hakkında bilgilendirme
 - Öğrenci katılımının artırılmasına yönelik faaliyetlerin belirlenmesi
 - Kalite kültürünün içselleştirilmesi
- Süreç Yönetimi
 - Hacettepe Üniversitesi ana ve alt süreçlerinin belirlenmesi

Stratejik Yönetim

Çalıştay, ilk gün sabah oturumunda iki ayrı grubun çalışmalarıyla başlamıştır. Birinci grup Kalite Politikaları, Anahtar Performans Göstergeleri ve Performans Göstergelerinin Sahiplendirilmesi etkinliklerini içeren Stratejik Yönetim başlığı altında çalışmalarını 5 alt gruba ayrılarak gerçekleştirmiştir. Aynı zaman diliminde ikinci grup, Kalite Güvencesi Kültürü çalışmaları için yol haritası çıkarmak amacıyla 3 alt gruba ayrılarak, kalite güvencesi sisteminin tanıtım, bilgilendirme ve eğitimi; kültürün yaygınlaştırılması için gerekli faaliyetler; kalite çalışmalarına öğrenci katılımının artırılması ve kurum genelinde kalite kültürünün içselleştirilmesi konularında çalışmalarını yürütmüştür.

Üniversitelerde iç kalite güvencesi sisteminin yapılandırılması kapsamında gerçekleştirilecek bir fonksiyonun o kurum için ne anlama geldiğini, hangi süreç veya

mekanizmaları içerdığını, nasıl örgütlenildiğini kısaca özetleyen metinler olan politikalar kalite yönetim sistemlerinin temel taşları olarak görülmektedir. Bu kapsamda çalıştayın ilk oturumunda birinci grup üniversitemizin **Kalite Güvencesi, Eğitim-Öğretim, Toplumsal Katkı, Araştırma-Geliştirme, Yönetişim ve Uluslararasılaşma** politikalarını oluşturmak için bir araya gelmiştir. Geniş paydaş temsiliyeti göz önünde bulundurularak oluşturulmuş alt grupların titiz çalışmaları sonucunda yukarıda sözü edilen politikalar üniversite senatosuna sunulmak üzere hazırlanmıştır (EK 2- Politikalar).

Bu bölümün ardından yükseköğretim alanında ilgili kuruluşlar tarafından bildirilen ve üniversitemizde takip edilen performans göstergeleri arasından kurumumuzun hedefleri doğrultusunda gelişimini belirli bir zaman aralığında en iyi yansıtacak **anahtar performans göstergelerinin** belirlenmesi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların ortak görüş ve kararıyla Kalite Güvencesi-Yönetişim, Eğitim-Öğretim, Toplumsal Katkı, Araştırma-Geliştirme ve Uluslararasılaşma alanlarındaki anahtar performans göstergeleri belirlenerek nihai gösterge seti oluşturulmuştur (EK 3- Anahtar Performans Gösterge Seti).

Birinci grubun son etkinliğinde, Üniversitemizin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve kurumsal performansın hedeflenen düzeyde gerçekleşmesi, birimlerin stratejik hedeflere ve kurumun kalite güvencesi sistemine aktif katılımının sağlanması amacıyla kurumun performans göstergelerinin birimler düzeyinde sahiplendirilmesi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çıktı doğrultusunda söz konusu performans göstergesine ilişkin sorumlu birimlerden eylem planlarının hazırlanması, uygulanması ve sonuçların izlenmesi faaliyetlerini yürütmesi ve böylece Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi'ne entegre olması beklenmektedir (EK-4 Performans Göstergeleri ve Sorumlu Birimler).

Kalite Güvencesi Kültürü

Çalıştayımızın önemli bir diğer çalışma alanı ve çıktısı da üniversitemizde kalite kültürünün geliştirilmesi ve kurum kültürü ile özdeşleşmesini sağlamak için, kurum koşullarımız ve doğamıza özgü bir yol haritası geliştirmek olmuştur. Bu kapsamda öncelikle katılımcılardan genel olarak kalite güvencesi sistemine ilişkin deneyimleri sorgulanmıştır. Katılımcılar tarafından, kalite süreçlerinin amacının açıkça anlaşılamamasından dolayı kalite bilincinin ve kültürünün gelişmesinde güçlükler yaşandığı ifade edilmiştir. Bu durumun çözümünde etkili olabilecek olası mekanizmalar ve iyileştirmeler için yürütülebilecek faaliyet örnekleri katılımcılar tarafından oluşturularak Tablo 1a ve 1b 'de sunulmuştur.

Tablo 1a. Kalite süreçlerinde bilinç ve kültürün geliştirilmesi süreç/faaliyetleri örneği

<i>Olası süreç/mekanizma/faaliyet</i>	<i>Gerekçesi</i>	<i>Öncelik Sırası</i>	<i>Olanak ve sınırlılıklarımız</i>
1. Kalite Kültürü Güvencesi Sistemine yönelik geniş bir kitleyi kapsayan eğitim ve etkinlik çalışmaları. Buna yönelik özellikle yapılacak sosyal faaliyetler	Kalite Kültürü Güvencesi sistemi hakkında bilgilendirmek, Kalite Kültürü Güvencesi Sistemini içselleştirmek, kurum geneline yaymak ve sürdürülebilir kılmak. Ayrıca bunu eğlenceli bir hale getirerek kişilerin bunu iş yükü gibi görmelerini önlemek ve kalite kültürünün aslında kişinin hayatının her alanında ihtiyacı olduğunu göstermek. Bu sayede katılımı arttırmak. Personeli en alttan en üste kadar dahil edebilmek.	TEMEL *	Teknolojik olanaklarımız, altyapı ve yetkin personel Maddi sınırlılıklar
2. Teşviklendirme ve kuruma olan güvenin arttırılması	Kurumsal aidiyetin oluşturularak kurum bünyesindeki herkesin kalite kültürü güvencesi sürecine aktif olarak katılımını sağlamak		Yetkin personel ve kadro Kişilerin fazladan iş yükü ve sorumluluk almak istememeleri
3. 21. Yüzyıl becerilerinin kazandırılması	Çağın gereksinimleri doğrultusunda hızla gelişen teknolojiye ve farklı alanlardaki (girişimcilik, finans okuryazarlığı, zaman yönetimi) yetkinliklere hem öğrenciler hem de akademik ve idari kadro olarak uyum sağlayarak kalite güvencesi sistemini oluşturmaliyiz.		Teknolojik altyapımız Personel isteksizliği (fazladan eğitim ve iş yükü)
4.Kalite derslerinin eklenmesi, zorunlu hale getirilmesi, kalitenin lisansüstü düzeyde de olması Pragmatist bir yaklaşımın kişiyi bu sürece çekebileceği	Kalite dersleri ile tüm akademik, idari personeli ve öğrencileri bu süreçlere entegre etmeli, bu sürecin neden var olması gerektiği, kuruma ve kişiye nasıl katkı sağlayacağı, akreditasyonun önemi gibi birçok konuda kişiler bilgilendirilerek aslında temelden itibaren kalite güvencesi sisteminin anlatılması		Bu alandaki yetkin personelin azlığı
5. Web sayfasının güncel ve görünür kılınması	Kalite ile ilgili her şeyin kolay erişilebilir ve görünür olması Kalite süreçlerine ilişkin tüm kişilerin görev, yetki, sorumluluk tanımlarının tamamlanması		

Tablo 1b. Kalite süreçlerinde bilinç ve kültürün geliştirilmesi süreç/faaliyetleri örneği

Başlangıç (Yetiştirme)	Yerleştirme	Değerlendirme (İzleme ve iyileştirme)
Dönemi: Planlama ve Uygulamanın başlangıcı	Dönemi: Uygulama	Dönemi: Kontrol Etme ve Önlem Alma
Süreç/faaliyet 1	Süreç/faaliyet 2	Süreç/faaliyet 1
Adı: Kalite şenliği, Festivali, Etkinliği Anahtar kavramlar: Akran eğitimi, sosyal, temel kalite kavramları, aidiyet Anahtar paydaşlar: iç paydaşlar Temel sorumlular: Kalite güvencesi sistemine yönelik geniş bir kitleyi kapsayan, farkındalığı arttıran hem bilgilendiren hem eğlendiren sosyal faaliyetler ile bu sistemin yaygınlaştırılması, içselleştirilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Kalite ne demek? Neden var? Bize faydası ne? Bizim buradaki rolümüz ne? Biz bunun bir parçası haline nasıl geliriz? Kaliteyi hayatımıza nasıl entegre ederiz? Gibi sorulara da cevap bulmayı hedefler Planlama aşaması ve uygulama aşamasının başları	Adı: Kalite Eğitimi (seç, zorunlu ve lisansüstü) Anahtar kavramlar: Eğitim, bilgilendirme, yaygınlaştırma, içselleştirme Anahtar paydaşlar: iç paydaşlar Temel sorumlular: Akademisyenler, Kalite komisyonu, Eğitim Bilimleri Süreç/faaliyet 2 Adı: Kalite Festivali, Şenliği Anahtar kavramlar: Sosyal, interaktif, yaygınlaştırma, içselleştirme, aidiyet Anahtar paydaşlar: iç paydaşlar Temel sorumlular: Lisans ve lisansüstü düzeylerde kalite eğitimi ile kişilerin kalite konusunda daha da yetkinleştirilmesi. Bu alanda uzmanların yetiştirilmesi.	Adı: Geleneksel Kalite Festivali Anahtar kavramlar: Burada sistem artık 'Kültür' haline gelmiştir. Aidiyet kavramı gelişmiştir. Anahtar paydaşlar: İç ve Dış Paydaşlar (Mezunlarımız) Temel sorumlular: PUKÖ döngüsünün tamamlanmış olması Sponsor ve dış paydaş (mezun) desteği ile bütçe sağlanması Eğitim kısmının sağlam dinamiklere oturtulması ve festivallerin gelenekselleştirilmesi. Geri bildirim mekanizmaları (memnuniyet anketleri, röportajlar) ile bu faaliyetin izlenip değerlendirilerek olası iyileştirme ve geliştirilmelerin yapılması. (Örn: teşviklendirme)

Süreç Yönetimi

Kalite yönetiminin temel amaçlarından birisi de süreçleri belirlemek, onları analiz ederek katma değeri olmayan eylemlerden arındırmak ve daha iyiye götürülecek olan yerleri iyileştirmektir. Bu bağlamda Kalite ile Daha ileriye En İyiye Çalıştayı'nın en verimli çalışma alanlarından biri de Süreç Yönetimi etkinliğinde Üniversitemiz ana ve alt süreçlerinin ilgili paydaşların görüşleri doğrultusunda hazırlanmış olmasıdır. Grup çalışmalarının sonucunda Bütünleşik Kalite Yönetimi sistemine entegre 6 başlıkta 45 ana süreç belirlenmiştir. Süreçler süreç kartları halinde hazırlanarak EK-5 'te sunulmuştur.

ÇALIŞTAYIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalıştayı sonunda uygulanan çalıştay değerlendirme anketi ile katılımcılarının çalıştayı değerlendirmeleri sağlanmıştır. Değerlendirme sonuçları her bir soru temelinde sonraki bölümlerde verilmiştir.

Değerlendirme Anketi Sonuçları

Katılımcılar Kalite ile Daha ileriye En İyiye Çalıştayı'nı büyük oranda (%95) faydalı bulmuşlardır (Şekil 1).

Şekil 1. Çalıştayı genel olarak faydasına ilişkin değerlendirme sonucu



Çalıştay katılımcılarının büyük kısmı (%93) Kalite ile Daha ileriye En İyiye Çalıştayı 'nın amaç ve hedeflerine ulaştığı konusunda hemfikirdir (Şekil 2).

Şekil 2. Çalıştayı'nın amacına ulaşmasına ilişkin değerlendirme sonucu



Çalıştaya katılımcılarının %65 oranında Kalite ile Daha ileriye En İyiye Çalıştayı 'na ayrılan sürenin yeterli bulduğu görülmüş olmakla birlikte; yapılan öneriler ve olumsuz görüşler arasında çalıştay süresiyle ilgili farklı değerlendirmeler olduğu tespit edilmiştir (Şekil 3).

Şekil 3. Çalıştayı'nın süresine ilişkin değerlendirme sonucu



Katılımcıların tamamına yakını (%99) Kalite ile Daha ileriye En İyiye Çalıştayı'nın yapıldığı fiziki ortamın çalıştay için uygun olduğunu belirtmiştir (Şekil 4).

Şekil 4. Çalıştayı gerçekleştirildiği fiziki koşulların yeterliliğine ilişkin değerlendirme sonucu



Çalıştay katılımcıları tarafından Kalite ile Daha ileriye En İyiye Çalıştayı içeriğinin yeterli olduğu hakkında görüş birliğinde (%85) olduğu görülmüştür (Şekil 5).

Şekil 5. Çalıştayı içeriğine ilişkin değerlendirme sonucu



Kalite ile Daha ileriye En İyiye Çalıştayı'nın gerçekleştirilmesinde sunulan materyaller katılımcılar tarafından çoğunlukla (%60) açık, anlaşılır ve yeterli bulunmasına karşın bazı noktaların geliştirilmesi gerekliliği de ifade edilmiştir (Şekil 6).

Şekil 6. Çalıştayda sunulan materyallerin açık anlaşılır ve yeterliliğine ilişkin değerlendirme sonucu



Geniş iç paydaş temsiliyeti ile gerçekleştirilen Kalite ile Daha ileriye En İyiye Çalıştayı sonucunda katılımcıların büyük bir bölümü (%91) çalıştay sonunda kendilerini Bütünleşik Kalite Güvencesi Sistemi hakkında daha yetkin hissettiğini ifade etmiştir (Şekil 7).

Şekil 7. Çalıştayın Bütünleşik Kalite Güvencesi Sistemi hakkında katılımcıların yetkinliklerini geliştirmelerine ilişkin değerlendirme sonucu



Çalıştay Hakkında Görüşler

Çalıştaya katılan katılımcılar tarafından tebrikler yanı sıra ifade edilen diğer olumlu görüşler şöyledir:

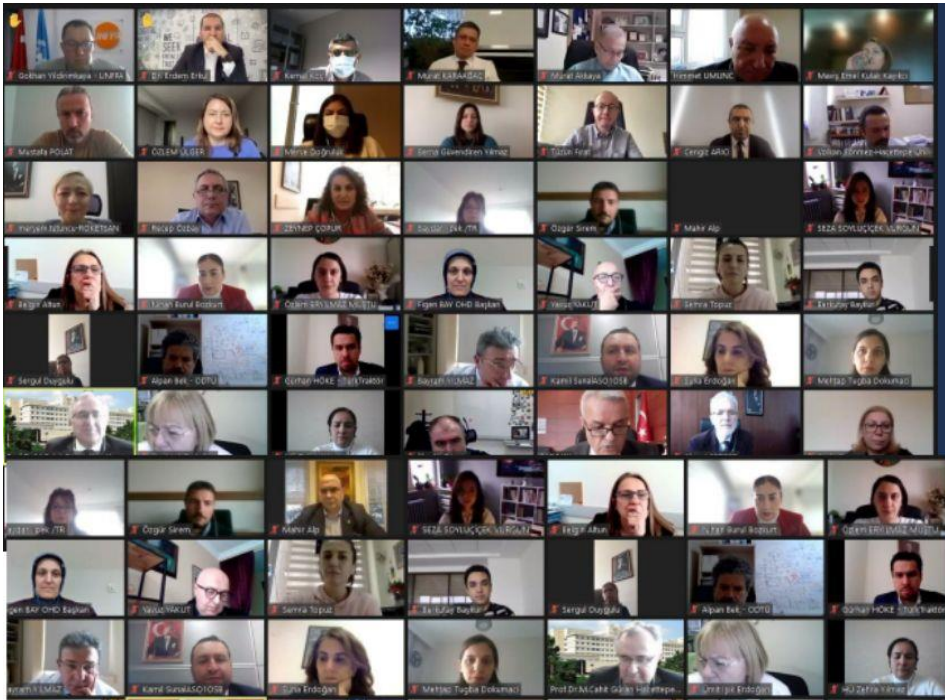
- Süreçle ilgili tüm paydaşları kapsayacak şekilde düzenlenmiş olması, üst yönetimin sahipleniciliği, zaman yönetimi
- Süre, mekan ve amaçlananların uyumu çok güzeldi
- Son derece iyi yapılandırılmış , görüşlerimizi ve deneyimlerimizi sunabileceğimiz bir çalışma ortamı oldu.
- Üniversitenin tüm birimleri ve paydaşları için çok faydalı bir adım olduğunu düşünüyor, devamlılığını temenni ediyorum.
- Çok verimli bir çalıştay gerçekleştirdik. Her etkinlik çok planlı bir şekilde ilerledi.
- Gerek içeriği ile gerek fiziki yeterlilikleri ile çok verimli bir çalıştaydı.
- Tüm paydaşların karar verme sürecine dahil edilmesini çok değerli görüyorum.
- Yüz yüze aktif katılımlı oluşu daha verimli ve etkili kılarak amacına ulaştığını düşünüyorum.
- Üniversite üst yönetiminin motivasyonu ve desteği çok etkileyiciydi. Fiziksel ortam çok iyiydi.
- Farklı disiplinlerden akademik, idari personel ve öğrencilerin bir araya gelerek kalite güvence sistemine farklı bakış açıları sunmasını ve bu görüşlerin tartışılmasını oldukça değerli buluyorum.
- Ortak akıl ile çalışma verimliliği yüksek sonuçlar çıkmasına katkı sağladı.
- İçerik ve organizasyon bakımından çok verimli bir çalıştay olduğunu düşünüyorum
- Sorumlu kişilerin son derece profesyonelce çalıştay sürecini yönetmiş olması
- Çalıştayda alınan ortak kararların uygulanma aşamasında takip edilerek sonuçların diğer çalıştaylarda paylaşılması sürecin takip edilmesi dileğiyle. Teşekkürlerimi sunarım.
- Kalite Güvencesi sistemini daha iyi tanımamıza ve çalışmalarını özümsemize yardımcı oldu.
- Bir araya gelinerek gruplar halinde açık bir tartışma ortamında yapılan buradaki çalışmaların, hedeflenen çıktıların üretilmesinde daha etkin ve etkili olmasına katkı sağladığını bir kez daha tecrübe ettim. Tamamlanması çok uzun sürebilecek b aşlıkların, yoğun bir ekip çalışmasıyla başarıyla tamamlandığını görmemiz, çalıştayın hedefine ulaştığının bir göstergesidir.
- Kalite politikaları ve üniversitemizin süreç tanımları için çok katılımlı bir çalıştay düzenlenmesinden memnunum.
- Bütünleşik kalite güvence sistemi ve süreçler hakkında daha detaylı bilgi sahibi oldum.

Çalıştay katılımcılarımız tarafından ifade edilen olumsuz görüşler ise şöyledir:

- Sürenin daha uzun tutulması yada konuların kapsamının daraltılması verimi artırabilirdi.
- Bazı etkinlikler için az, bazıları için ise fazla süre verildiğini düşünüyorum. Sunumlar sırasındaki uzun fikir alışverişleri bence buna işaret ediyor.
- Odaklanması gereken konu sayısı çoktu.
- Çalıştaylarda öğrenci mevcudunun ve temsiliyetinin daha çok artırılması gerektiğini ve bu öğrencilerin üniversite politikası ile süreçler hakkında bilgilendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.
- Masalarda çalışan katılımcıların deneyim ve bilgilerinin farklılık göstermesi. Bu nedenle bazı masalardaki çalışmalar daha kolay ilerlerken bazı masalarda zorluk yaşandığını deneyimledim
- Çalıştay öncesinde daha aydınlatıcı bir bilgilendirme toplantısı olması verimliliğimizi daha da artıracaktır görüşündeyim.
- Çalışmaya ilişkin dokümanların biraz daha erken gönderilmesi hazırlık sürecini olumlu etkileyecektir düşüncesindeyim.
- Süre biraz daha uzun olsaydı alt süreçler ile ilgili de çalışabilseydik daha da verimli olabilirdi.
- Mesai saatleri içerisinde düzenlenmesinin yararlı olacağını düşünüyorum.
- Çalışmalar daha kapsamlı değerlendirebilirdi.
- Konu hakkında daha önceden bir bilgilendirme yapılmalı idi. Bazı kavramları algılamakta zorlandım.
- Tüm süreçlerde aynı formların kullanılması veri doğruluğunu olumsuz etkileyebilir
- Süre kullanımı daha efektif olabilirdi. Dinleyiciler için dikkatini korumak sorun olabiliyor.

Sonuç

Kalite ile Daha ileriye En İyiye Çalıştayı'nın sonuçları bütüncül bir bakışla değerlendirildiğinde; çalışılan tüm bileşenler, işlevleri ve oluşturulmaları noktasında hem büyük bir farkındalık yarattığı hem de sorunlar ve çözüm önerilerini oldukça geniş bir çeşitlilikle masaya yatırdığı ve tartışmaya açtığı söylenebilir. Paydaş beklentilerinin değerlendirilmesi ve bunların karşılanması yönünde birimlerin ve üst yönetimin rolü, süreçlere odaklanma, ekip çalışması, kurumsal performans yönetimi, kurumun amaç ve hedefleriyle, stratejileri, süreçleri arasındaki uyumun önemi tartışmalar ve deneyim paylaşımında önemli yer tutmuştur. Sonuç olarak, katılımcıların ortak görüş ve temennisi bütünleşik kalite güvencesi sisteminin, kurumun tüm süreç ve mekanizmalarında sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır.



Hacettepe Üniversitesi Kalite Yönetim Ofisi

