

Akreditasyon Sürecinde Liderlik ve Kalite Kültürü Oluşturma

1.Uluslararası Hemşirelik Eğitiminin Geleceği Kongresindeki sunum (21.09.2023)

Kapsayacağım başlıklar:

1. Program ile kurumsal akreditasyon farkı – sizlerin ilgisinin program akreditasyonu olduğunu biliyorum... ama dünyanın ilerlemekte olduğu yol kurumsal akreditasyona doğru... farkları/ birbirini tamamlamaları hakkındaki görüşlerimi paylaşacağım.
2. Liderliğin rolü – kurumsal akreditasyon için hayati ... ama program akreditasyonu için de vazgeçilmez
3. Kalite kültürü oluşturmak – tüm öğretim elemanları sorumlu; zorunluluk olarak değil, gerekli olduğunu benimseyerek, rutin bir görevin yerine getirilmesi şeklinde

... geri bildirim/ dönüt almaksızın yapılan çalışma öğrenmeye çok az katkı sağlamaktadır... etkileşimli, karşılıklı tartışarak ilerleyelim.... Lütfen anlaşılmayan hususları soralım...

Program akreditasyonu (PA) ve Kurumsal akreditasyon(KA) farklı kalite güvencesi(KG) yaklaşımları olmaktadır. Program akreditasyonu genelde düzenlenmiş mesleklerin (*regulated professions*) kendisine has standartlarının, odalar/ meslek kuruluşları eliyle kontrol edilmesi yaklaşımıdır. Kurumun geneline değil, tek bir diploma programının yetiştirdiği mezun yeterlilikleri özeline odaklıdır. Bu anlamda ulusal ajansların etkinliği olmaktan çok, ulusal ajansın yetkilendirdiği meslek kuruluşunun etkinliğidir. Ülkemizde dekanlar konseylerinin önyak olduğu program akreditasyonları kurumsal akreditasyonun noktasal, ayrıntılı uygulanması gibi çalışmaktadır. Uygulamadan yansıyan mesleki girdi - görüş- talepler yeterince temsil edilmemektedir (tıp, hemşirelik bu genel saptamanın dışında olabilir).

Dünya genelindeki eğilim, program akreditasyonlarının yerini kurumsal akreditasyona bırakmasıdır. Kurum eğer kendi iç kalite güvencesi sistemini kurmuşsa ve kurulan sistemin bir dış değerlendirme ile yetkinliği saptanmış ise programların ayrıca dış ajanslar-kalite kurulları tarafından değerlendirilmeleri pek anlamlı değildir. Ancak iç kalite güvencesi sistemine ve dış değerlendirme sürecine güvenilmediği zamanlarda veya kurumsal akreditasyonun rutin idari görev addedildiği ve programı ve eğitimi iyileştirme gücünün zayıf olduğu düşünülduğünde program akreditasyonu “sarılacak dal” olmaktadır. Ülkemizde maalesef gidişat budur.

Tabii meslek kuruluşlarının düzenlenmiş meslek dalları için yaptıkları program akreditasyonu bu tartışmaların dışındadır. Mesleki kurallar ve beklentiler ayrı standartları içerebilir, mezunların mesleki yeterlilikleri ile eğitimin akademik düzeyi değerlendirilmeleri farklılıklar gösterebilir.

Temel farklılıklar üç kalemde toplanabilir:

I. Programların eğitim-öğretim ile ilişkisi çok yoğundur. Kurumsal hedefler, kurumsal organizasyon, kurumsal yönetim, araştırma, topluma hizmet ilişkileri zayıf, genelde dolaylıdır. Ancak, modern üniversite modelinde değişik temel etkinlikler (eğitim-araştırma- topluma hizmet) arasındaki harmonizasyon önemli olmakta, iş bölümü - önceliklendirme- kurum hedefleri-yönetişim tarzı her temel etkinliğin yerine getirilmesini kuvvetle etkilemektedir. Örneğin, uluslararasılaşmanın kurum genelinde/ kurumsal politika gereği ele alınma şekli veya merkezi/ ademi merkezi yönetim tarzı- fakülteler arası ilişki ve işbirlikleri ortamı veya kurumsal araştırma öncelikleri, hedefleri, politikaları, programın eğitim-öğretim performansını, yöntemlerini, dinamiklerini etkiler. Bilhassa sürekliliğini, sürdürülebilirliğini, gerçekliğini, istikrarını...

II. Geçmişte (1990 öncesi) özdenetim, akademik gurur kalitenin sigortası iken, günümüzde dünya genelinde paydaş ve mekanizmaların kontrolü, yani “hesap alması” geçerlidir. Akademik kurgu daha girift, karmaşık olmak durumundadır. Tek tek temel etkinlikleri kendi başına değerlendirmek resmin tamamını görmeğe engeldir. Mesleki-akademik duruşun çok etkili olduğu eğitim-öğretim etkinliği elit eğitim tarzının bir unsurudur ve kitle eğitiminde (mesleki-akademik duruş) fazla güvence teşkil etmemektedir. Koşullar ve kadrolar hızlı değişmekte, kısmi zamanlı eleman kullanımı artmaktadır. Daha kurumsal - resmi - standart adımların benimsenmesi gerekmektedir. Onun için PA'nun bir “İç Kalite Güvencesi Sistemi” içinde yürütülmesi çok çok önemli olmaktadır.

III. Program akreditasyonunda farklı mesleki-akademik alanların farklı kriterlerinin, koşullarının aynı yükseköğretim kurumunda benzer kültürü paylaşan akademisyenleri farklı yönere çekmesi, kurumsal kültür, ortak hedefler, iş bölümü/ birliği anlamında olumsuz olabilmektedir. Sürdürülebilir, birbirinden öğrenme fırsatı yüksek, sinerji yaratan ortamı desteklemekten çok “gemisini yürüten kaptan” veya “her koyun kendi bacağından asılır” yaklaşımını gündemde tutar. Çok sayıda program olması nedeniyle de pahalı ve sürekliliği zahmetlidir. Bu nedenle esasen Avrupa, program akreditasyonundan uzaklaşmaktadır.

Bu argümanlar program akreditasyonu kötüdür sonucunu asla doğurmaz; sadece tek tek programların akreditasyonu bir kurumsal akreditasyon veremez tezini destekler. Kaldı ki, program akreditasyonu düzenlenmiş (*regulated*) meslekler için gerçekten anlamlıdır; ama fizik veya tarih programları için sadece kurumsal akreditasyon sürecinin bir kısmının bir özel birime uygulanmasından öteye gidemez, zira fizik programının veya tarih programının “standart” olması bahis konusu değildir, hatta arzu edilir değildir.

Ayrıca, kurumsal akreditasyon hazırlığında program akreditasyonuna yönelik çalışmaların yapılması zaten gerekmektedir. Örneğin, program öğrenme çıktılarının belirlenmesi, takibi, tatmin edici sonuçların alınıyor olması, esas program akreditasyonunun yoğunlaştığı alan olmakla beraber, kurumsal akreditasyonun ısrarla sorguladığı bir husustur. Birinin diğerini değerlendirmesi/ tamamlaması sağlıklı da olacaktır. Örneğin, HEPDAK program standartlarına baktığınızda, kurumsal akreditasyon etkinliğinin sorgulaması yerinde olacak bazı boşluklarla karşılaşılıyorsunuz:

TS 2.1 Hemşirelik Lisans Programı HEPDAK Çıktıları: mezuniyet aşamasındaki öğrenci için...10 adet çıktının 9,5'i mesleki (eleştirel düşünme gelişmiş insan olma niteliği olarak algılanabilir) ... kurumsal akreditasyon üniversite eğitim politikası doğrultusunda tüm öğrencilerden beklenen genel becerileri (generic competencies) sorgular! sorgulaması lazımdır!!

9.En az bir yabancı dili kullanarak alanındaki gelişmeleri izler ve meslektaşlarıyla paylaşır... acaba nasıl izleniyor, değerlendiriliyor, önlem alınıyor???

T.S.3.4. Kullanılan eğitim programı modeli tanımlanmış olmalıdır... acaba ne kadar değerlendirilmektedir?

TS 3.9 çıktı değil, temenni gibi... [3.9:Eğitim programının içeriğinde üniversite mezunu niteliklerini kazandıracak konulara yer verilmelidir]

Kalite süreçlerinin temel etkinliklerin iyileşmesine yönelik olmasının yanında akademik yaşama etkilerini Stensaker¹ şöyle sıralamıştır, bunları hatırlamakta fayda vardır:

- Kalite süreçleri kurumsal liderliği ve merkezi sorumlulukları pekiştiriyor
- Kalite süreçleri kurumsal kimlik (biz kimiz, ne yapmalıyız, varlık nedenimiz ne) tartışmalarını tetikliyor
- Kalite süreçleri öğrencilerin ve dış paydaşların daha aktif rol almalarına hizmet ediyor
- Kalite süreçleri profesyonelleşmeyi/ örgütsel öğrenmeyi/ resmileşmeyi (formalization) tetikliyor
- Kalite süreçleri akademik ve idari birimlerin yakınlaşmasına ve yeni işbirliği şekilleri geliştirmesine yol açıyor
- Kalite süreçleri yükseköğretim kurumlarının kendilerini dışarıya/ kamuya daha iyi anlatmalarına yardım ediyor
- Kalite süreçleri eğitim-öğretimin önemini artırıyor, araştırmaya olan ilgiyi dengeliyor
- Kalite süreçleri yükseköğretimin gizemini azaltıyor, sektör hakkında bilgi üretilmesine yardımcı oluyor
- Kalite süreçleri yükseköğretimin farklı boyutlarını birleştiriyor (personel verisi ile kaynak dağıtımı ilişkilendirilmesi gibi)

¹ Stensaker, B. (2006). 'Impact of Quality Processes' 1st European Forum for Quality Assurance, Munich, 24th November 2006

Bu etkilerin tamamı daha yarışmacı bir kurum olmaya yardım etmektedir.

Kalite süreçleri itibarı ile çok çok önemli husus üniversite veya bölüm için hedef, akreditasyon sağlamadan önce, çalışan bir iç kalite güvencesi sistemi oluşturabilmektir. PUKÖ döngüleri ve izleme- değerlendirme mekanizmalarının netliği... kim, kime, neyi, ne zaman iletecek... olmaksızın akreditasyon göstermelidir. Planlama ve Uygulama, Kontrol ve Önlem alma olmaksızın, neredeyse, bir işe yaramaz. Akreditasyonun amacı, iç kalite güvencesi sisteminin etkinliğini denetlemektir. Ülkemizde bu nokta göz ardı edilmektedir; sadece akreditasyonu almak (teftişi başarıyla atlatmak!!) hedef haline getirilmiştir.

Liderlik ve Kalite Kültürü

Kalite güvencesi süreçlerinin yükseköğretim kurumlarında yayılması hep yukarıdan aşağı başlamıştır (*top down approach*). Yönetim ekibi üniversitenin karşı karşıya bulunduğu tehditleri ve fırsatları daha önce görme, hissetme durumundadır. Bazı süreç ve prosedürleri başlatmak, gereken yapılanmayı oluşturmak onlara düşmektedir. Ulusal organizasyonlar da bu süreçte yardımcı itici güç teşkil etmektedir. Başlangıçta bir seri zorunlu mekanizmaları oluşturmak ve çalıştırmak gereği olduğu için yöneticilerin olaya sahip çıkmaları özellikle vurgulanmaktadır. Rektör, rektör yardımcıları ve dekanların güvence sistemine sahip çıkmamaları durumunda oluşumun yerleşmesi mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle ilk yıllarda ısrarla üst yönetimin takibi, desteği, gündemde tutma kararlılığı sorgulanmalıdır:

- Rektörün kalite güvencesi bilinci, sahipliği, heyecanı ve kurum iç kalite güvencesi sisteminin oluşturulmasına liderlik etmesi doyurucu mudur?
- Birimlerde liderlik anlayışı ve koordinasyon kültürü yerleşmiş midir?
- Akademik ve idari birimler ile yönetim arasında etkin bir iletişim ağı oluşturulmuş mudur?
- Kurumsal süreklilik güvenceleri ve nasıl çalıştığı, deneyim birikimlerinin oluşma hızı, kalite kültürü geliştirme hızı takip edilmekte ve irdelenmekte midir?
- Geri bildirim, izleme, içselleştirme fırsatları ve üst yönetimin bunlara katkısı sürekli değerlendirilmekte midir?
- Öğretim elemanları kalite güvence sistemini ve etkinliklerini sahiplenmekte midir?
- Kalite kültürünü geliştirmeye yönelik kurum içi çalışmalar sistematik olarak sürdürülmekte ve iç paydaşların etkinliklerde aktif yer alması sağlanmakta mıdır?

Kalite güvencesinde hedef, yukarıdan aşağıya oluşturulan mekanizmaların akademik bünyede kabul görmesi sonucu, işlemlerin birimlerin özelliklerine göre çeşitlenerek, ama tabanın sahipliliğinde devam etmesidir. Bu, aşağıdan yukarı (*bottom-up approach*) kalitenin dağılması ve bir kültür olarak doğal akademik hayatın bir ögesi olması demektir. Tabii ki bu süreç söylendiği kadar kolay değildir. Kalite güvencesi kavramının kabul edilmesi için yukarıda bahsedilen liderliğin sürekliliği, kurumsal tercihlerin ısrarla devam

ettirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda güvence ihtiyacının gerçekliği, getirileri, doğrudan eğitime katkıları, kişilere sağladığı avantajlar tartışılmalı, öğrenilmeli, içselleştirilmelidir. Özellikle akademik personelin itirazları, eleştirileri, endişelerinin giderilmesi üzerinde çalışılmalıdır.

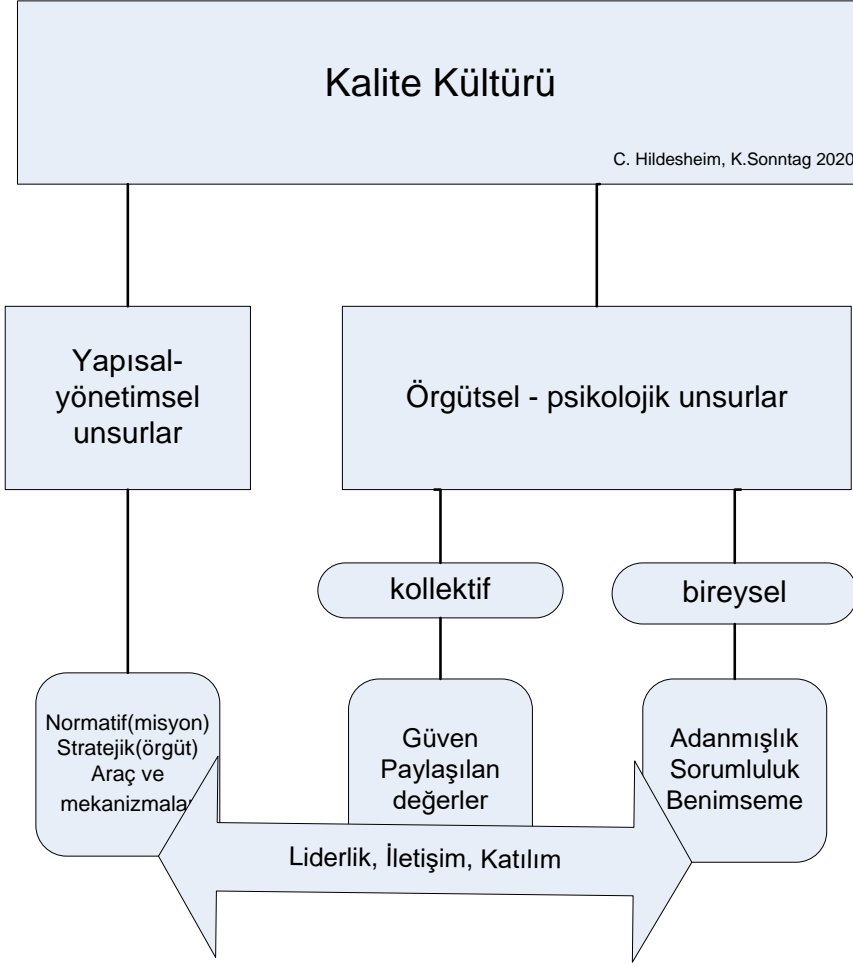
Kalite güvencesi (KG) kavramı dünya yükseköğretimin gündeminde kendisine kalıcı bir yer edinmiştir. Yükseköğretim kurumları kendi iç kalite güvencesi sistemlerini kurmak zorunda olduklarını kabul etmiş, ulusal ve uluslararası kalite ajansları dış kalite değerlendirmelerini rutin olarak uygular olmuştur.

Dünya genelinde devletler/ hükümetler yükseköğretime ulusal zenginliğe katkı yapacak bir yatırım olarak bakmaktadırlar. Bu nedenle de yaptıkları yatırımın beklenen, istenen sonuçları olması için düzenlemeler yapılmaktadır. Örneğin, istihdam edilebilirlik (mezuniyet sonrası işe yerleşme ve iş alanları değiştikçe farklı alanlara intibak edebilme) beklenen sonuçlardan biridir. Temel beceriler, istihdam ile ilgili beceriler veya 21.yüzyıl becerileri adları altında vurgulanan alana ait olmayan genel beceriler; mesleki beceriler ve bilgi transferinin önüne geçmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla eğitim-öğretim sisteminin bu gelişmeye duyarlı olması istenmektedir.

Yerel veya bölgesel iş dünyasının ihtiyacı olan yarışmacı kapasitenin geliştirilmesi, sanayinin yenilikçi atılımlar atmasına destek olunması yükseköğretimden beklenen bir başka sonuç olmaktadır. Farklı uzmanlıkların geliştirilmesi, iletişim ve işbirliği kanallarının çalışır tutulması gerekmektedir.

Örnek olarak verilen bu iki beklenen sonuç dışında onlarca konuda klasik, geleneksel akademik özdenetimin yeterli olmaması nedeniyle kalite güvencesi mekanizmaları istenir ve kullanılır olmuştur. Bir kısmı mecburen mekanik olan, bürokratik unsurları içerebilen kalite güvencesi sistemlerinin etkili ve sürekli olması için kalite kavramının yükseköğretim kurumlarında konuşulur, tartışılır, günlük hayatın normal parçası haline gelmiş, sahiplenilmiş, içselleştirilmiş olmasına ihtiyaç vardır. Liderlerle akademik taban arasında bu köprünün kurulmuş olması gerekir. Henüz bu aşama kıta Avrupası ve ülkemizde gerçekleşmemiştir.

Kalite kültürü (kalite süreçlerinin yaygın benimsenmesi, hayat tarzı oluşturması), şu iki farklı unsuru kapsar: (i) kaliteye yönelik paylaşılan değerleri, inançları, beklentileri ve bağlılığı içeren kültürel ve psikolojik unsur (ii) kaliteyi geliştirecek ve bireysel gayretleri düzenleyecek tanımlı süreçleri içeren yapısal ve yönetsel unsur. Yapısal ve yönetsel unsurlar kalite güvencesinin alanı addedilmekte ve tabiatı gereği üstten alta (*top down*) yayılmakta, kültürel ve psikolojik unsur ise alttan üste (*bottom up*) gelişen süreçlere işaret etmektedir.



Kalite kültürünün oluşması için kalite ve kalitenin gelişmesine yönelik yaygın adanmışlığın bulunması gerekir. Kurum liderinin niyet ifadesi veya kurumda kurgulanmış/uygulanan bir kalite güvence sisteminin varlığı tabii ki ön koşuldur. Kalite görevlileri eliyle rutin veri toplamak, değerlendirmek, önlem almak kurumda bir kültürün yerleşmesine yardımcı olsa da yetmemektedir. Tüm personelin, özellikle öğretim elemanlarının kalitenin anlamını bilmeleri, kaliteyi iyileştirme çabasına katılmaları, bunu zorunlu olduğu için değil, doğru buldukları, daha iyi bir kurum olmanın yolu olduğu için yapmaları, böyle yaptıklarında eğitim-öğretim, araştırma vb etkinliklerin daha etkin, verimli, üretken olduğunu görmeleri, kısacası kalite düşüncesinin uygulamaların tümüne nüfuz etmesi beklenir.

Kalite kültürünün oluşması için kalite ölçüm, izleme, denetim mekanizmalarının göstermelik veya üstünkörü seçilmemesi, uygulanmaması beklenir. Örneğin, "Öğrenci değerlendirme" verilerinin tutarlılığı ve temsil etme kabiliyeti, kullanılan yöntemlerin geçerli ve güvenilir olması, yani bilimsel kanıtların kullanılması zorunludur.

Kurumun 'iç kalite güvencesi sistemi' ile 'kalite kültürü' kavramları birbirlerini tamamlamaktadır; iç kalite güvencesi sistemi kalite yolculuğunun daha başlarındaki, süreç ve prosedürlere daha çok ağırlık verilen, yönetilmesi gereken etkinliklere işaret ederken; kalite kültürünün yerleşmiş, benimsenmiş, kurumun kendi refleksleri ile yürüttüğü kalite döngülerini kapsadığı düşünülmelidir. İç kalite güvencesi sistemi

göreceli olarak daha fazla “şablonları, genel ve yaygın kabul edilen yöntem ve süreçleri” kullanırken, kalite kültürü aşamasında kuruma has ortam, sosyal ve kültürel yapı, akademik koşullar, kurumun misyon ve duruşu çerçevesinde “evrilen, gelişen ölçüm ve döngüler” öne çıkmaktadır. Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA), değişik raporlarla konuyu irdelemiştir. Bu süreci desteklemek adına ‘EUA Publication 2012: Examining Quality Culture Part III’ raporundaki 20 kadar soru aşağıya alıntılanmıştır.

Temel ilkeler açısından:

- Kurumsal KG politikasının temel ilkeleri nelerdir? Kurumdaki herkes bu ilkeleri benimsiyor mu? Bu ilkeler sadece kağıt üzerinde mi kalıyor, yoksa somut eylemlere dönüşüyor mu?
- KG dokümanlarında çok aşikâr olduğu için herkesin görmezden geldiği pasajlar var mı? Evet ise, ne amaçla orada duruyor?
- Kurumunuzda konuşulmasına gerek bile olmayan, dolayısıyla hiçbir zaman tartışılmamış olan ilkeler var mı? Evet ise, kurumdaki herkes bu ilkeleri aynı şekilde mi yorumluyor?
- Mevcut KG uygulamaları değişik aktörler ve paydaşlarca nasıl algılanıyor? Onlar bu uygulamalardan ne anlam çıkarıyorlar? Farklı anlamlar ve yorumlar varsa bu nereden kaynaklanıyor?
- KG politika ifadeleri ve enstrümanları kurumda nasıl geliştirildi? Değişik aktörler ve disiplinler arasında tartışma fırsatı oldu mu?
- KG etkinliklerinin ve değerlendirmelerin sonuçları ve çıktıları değişik aktörlerce nasıl kullanılıyor ve bu, o aktörlerin öncelikleri hakkında ne söylüyor?
- Kalite kültürü ve kalite güvencesi sistemindeki fikir ayrılıkları/ çatışmaları ile nasıl başediliyor? Açık tartışma ve doğrudan diyaloglar kurulması için yeterince fırsat var mı? Değişik fikirler nasıl değerlendiriliyor?

Stratejiler açısından:

- Önemli olan stratejiler neler ve kimin görüşüne göre önemli? Söylem ve gerçek arasında fark var mı?
- Kurum kimliği ve değerleri strateji dokümanına yansımış mı, yoksa doküman ideal/ hayali bir kurum için hazırlanmış izlenimi mi yaratıyor?
- Stratejik hedefler iç yapıyı, süreçleri ve çıktıları iyileştirme ile gösterge ve sayıları iyileştirme farkını teslim ediyor mu?
- Misyon ifadesi ve stratejilerin muhatabı kim? Bu ifadeler kurum elemanları ve temel aktörler için anlamlı ve kabul edilebilir mi?
- Kurum kültürü değişime ne kadar açık? Stratejiler, kurumun ve kurumun içinde bulunduğu çevrenin değişme imkân veya ihtiyacına cevap verebilir mi? Çıkan anlaşmazlıkları çözme kapasitesi var mı?
- Strateji dokümanı ile gerçek organizasyon ve prosedürlerin ilişkisi nasıl?
- İç ihtiyaçlar ile dış kalite güvencesi gereklilikleri için farklı stratejiler mi var? Hangisinin önceliği var? Yapıcı olarak nasıl dengelenebilir?

Enstrüman/ araçlar açısından:

- Kullanılan araç ve uygulamalar kendilerine yarar sağlaması düşünülen paydaşlara/ aktörlere uygun mu? Hayır ise, neden?
- Araçlar kurumun KG felsefesi ile uyumlu mu, yoksa felsefeye ters mi? Örneğin politika güven ve gelişme üzerine kuruluyken kontrol mantığının kullanılması..
- Kurumdaki her KG etkinliğinin net ve açık bir amacı var mı? Evet ise, bu etkinliklerden esas yararlanan kim; öğrenci, akademisyen, yönetim, YÖK ve bakanlıklar, değerlendirme kuruluşları mı yoksa tamamen farklı bir kesim mi?
- Araç ve uygulamalar arasında 'ezelden beri böyle yapıldığı' için veya 'herkes böyle yapıyor' diye kullanılanlar var mı?
- KG sistemi içinde en önemli görülen araç ve uygulamalar neler? Olmasa da olur denebilecekler var mı?
- Toplanan veri ve bilgiyi kim ve ne için kullanıyor? Veri kullanılmıyor ise, veri kalitesinden dolayı mı yoksa takip (*follow up*) süreçlerinden dolayı mı kullanılmıyor?

Uygulama sürecinde rol alan aktörlerin kendine özgü tercihleri ve çıkarları doğrultusunda kalite güvencesi adımlarını yorumladıkları ve dönüştürdükleri bilinmektedir. Kalite süreçlerinin önceden tanımlanmış, kodlanmış bir şey olmayıp, sabit veya kararlardan çok "evrime tabi, iteratif, dinamik" süreçler olduğunu düşünmek lazımdır. Özellikle eğitim-öğretim fonksiyonunun çoklu süreçleri ve ilişkileri içermesi nedeniyle eylemlerin/ uygulamaların kurumsal normları etkilediği, değiştirdiği ve bu etkileşimin sürekli canlı kaldığı; kalıcı, kararlı, tümü kucaklayan bir sistemden söz edilmesinin zor olduğunu söyleyebiliriz. Sadece tepeden gelen kurallar veya tabandan gelen idealler değil, dağıtık ve yerel etkileşimin sonuçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Sadece kurumdan kuruma değil, aynı kurumda bile zaman içinde güvence süreçleri başkalaşma potansiyelini barındırmaktadır.

Tartışma yapılabilecek önemli ek alanlar:

- Amaç temel etkinliklerin iyileştirilmesi, etkinleştirilmesi, ama güvence araçlar üzerinden sağlanıyor...
- Learning gain (katma değer/ net kazanım) ... learning outcome(öğrenme çıktıları) aynı değil...
- Kalite güvencesinin hem hesap vermeye, hem de iyileşmeye, gelişmeye hizmet etmesi gerekir...