

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

PUKÖ ESASLARININ BÜTÜNLEŞİK KALİTE YÖNETİŞİM SİSTEMİNE ENTEGRASYONU

2025



MEDİPOL
UNV-İSTANBUL
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

İçindekiler

Giriş	3
PUKÖ'nün Tanımı ve Felsefesi: Bilimsel Yöntemden Kurumsal Kültüre	3
PUKÖ'nün Kavramsal Temeli ve Kalite Yönetişim Sistemlerindeki Yeri	4
ISO 21001:2018: Eğitim Kuruluşları için PUKÖ Uygulamaları.....	5
EFQM Modeli ve RADAR Mantığı: Stratejik Bir PUKÖ Yorumu	5
Türkiye Yükseköğretim Bağlamı: YÖKAK ve Süreç Olgunluğu Modeli	6
Süreçler, Prosedürler, Yönergeler, Talimatlar ve İş Akışlarında PUKÖ'nün Kullanımı	9
Risk, Fırsat Yönetimi ve Düzeltici Faaliyetler Kapsamında PUKÖ	11
Planlama Aşamasında Risk Yönetimi	11
Kontrol ve Önlem Aşamalarında Risklerin İzlenmesi	11
Sürekli İyileştirme ve Risk-Fırsat Dengesi	12
Yükseköğretimde Stratejik Planlama, Performans İzleme ve Paydaş Katılımı İçinde PUKÖ'nün Rolü	13
Tekrarlayan ve Tekrarlamayan Süreçlerde PUKÖ'nün Uygulanabilirliği	15
Tekrarlamayan Süreçler ve Proje Yönetiminde PUKÖ.....	16
Çevik (Agile) Metodolojilerle Paralellik	16
Kriz Yönetimi, PUKÖ ve GYKH (Gözlemle–Yönel–Karar ver–Harekete Geç: OODA (Observe-Orient-Decide-Act) Döngüsü	18
Gelişmeye Açık Alanlar Eylem Planı ile PUKÖ Entegrasyonu (İstanbul Medipol Üniversitesi Örneği)	19
Kurumsal Dijitalleşme ve Yapay Zekâ Tabanlı PUKÖ İzleme Sistemleri ile İlişkisi.....	21
Dijital Kalite Yönetişim Sistemleri ve PUKÖ.....	21
Yapay Zekâ Tabanlı PUKÖ İzleme ve Karar Destek Sistemleri.....	22
YÖKAK Süreç Rehberi ile Uyumlu Süreç Olgunluğu Yönetimi	24
PUKÖ'nün Kalite Kültürü İnşasında Düşünsel Yapı Olarak Kullanımı (Bilimsel Yöntemle İlişkisi)	26
Kaynakça	30

Giriş

İstanbul Medipol Üniversitesi, kurum genelinde benimsenmiş ve yaygınlaşmış kalite yönetiminde **Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ)** döngüsünü merkeze alarak sürekli iyileştirmeyi sağlamayı hedeflemektedir. PUKÖ, bilimsel yonteme dayanan, sürekli öğrenmeyi ve kanıta dayalı karar almayı teşvik eden, bireysel verimlilikten kurumsal stratejiye kadar her ölçekte uygulanabilen dinamik bir yönetim felsefesi ve kurumsal kültür unsurudur. Yükseköğretimde kalite güvencesi ve mükemmellik arayışında PUKÖ, tüm süreçlerin sistematik ve döngüsel olarak iyileştirilmesine imkân sağlar. Özellikle **Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)** kalite güvence sistematığı, **ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi** ve Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (**EFQM**) **Mükemmellik Modeli** gibi kalite sistemleri, kurumlarda PUKÖ yaklaşımının benimsenmesini ve kanıta dayalı sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesini şart koşmaktadır.

Bu raporda kurum dinamiklerine göre belirlenmiş süreç temelli kalite çalışmalarında, İstanbul Medipol Üniversitesi örneği üzerinden PUKÖ döngüsünün başlıca kalite sistemlerindeki (ISO 9001:2015, EFQM Mükemmellik Modeli, YÖKAK kalite güvence sistematığı, ESG (Environmental, Social, Governance) standartları ele alınacaktır. Üniversitede süreç yönetimi, risk ve fırsatların değerlendirilmesi, stratejik planlama, dijitalleşme ve kalite kültürünün yerleşmesi gibi boyutlarda PUKÖ uygulamalarına ilişkin kapsamlı bir analiz sunulacaktır. PUKÖ döngüsü, yalnızca dört adımlı teknik bir yöntem değil; bütünleşik kalite yönetiminin merkezinde yer alan dinamik, felsefi ve stratejik bir çerçeve olarak konumlandırılacaktır. Bu bağlamda, süreçlerin yönetimi dışında kurumsal eylem planları, operasyonel faaliyetler, stratejik hedeflerin takibi ve kurum kalite kültürünün inşası ve yaygınlaştırılmasında PUKÖ'nün oynadığı rol ayrıntılı biçimde değerlendirilecektir.

PUKÖ'nün Tanımı ve Felsefesi: Bilimsel Yöntemden Kurumsal Kültüre

PUKÖ döngüsü (İngilizce'de Plan-Do-Check-Act, PDCA), 1930'larda Walter Shewhart tarafından ortaya atılan ve daha sonra W. Edwards Deming tarafından geliştirilerek kalite yönetimi felsefesinin temel taşı haline getirilen, dört aşamalı, yinelemeli bir sürekli iyileştirme modelidir. "Deming Döngüsü" olarak da bilinen bu yaklaşım, sadece mekanik bir araç değil, özünde bilimsel yöntemin yönetim süreçlerine uyarlanmış halidir. Bilimsel yöntemde olduğu gibi, bir problem veya iyileştirme fırsatı gözlemlenir, bir hipotez (Planla), bu hipotezi test etmek için bir deney (Uygula), sonuçların analizi (Kontrol Et) ve hipotezin doğrulanması veya yeni bir döngü için revize edilmesi (Önlem Al) adımlarını içerir. Bu temel, PUKÖ'nün rastgele denemeler yerine kanıta dayalı, sistematik bir iyileştirme ve öğrenme disiplini olduğunu ortaya koymaktadır.

PUKÖ'nün gerçek gücü, dört adımı mekanik olarak takip etmekte değil, bu adımların temsil ettiği sorgulayıcı, veriye dayalı ve öğrenmeye odaklı zihniyeti kurumsal DNA'ya işlemekte yatar. Bu, PUKÖ'yü bir araçtan öte, bir "düşünce yapısı" ve "kurumsal kültür" haline getirir. Bu kültür, en küçük kişisel görevden ("Bu hafta daha verimli nasıl çalışabilirim?") en büyük kurumsal

stratejiye kadar her ölçekte uygulanabilir bir yapı sunar. Kişisel PUKÖ, Takım PUKÖ ve Kurumsal PUKÖ gibi farklı düzeylerdeki uygulamalar, sürekli iyileştirme felsefesinin sadece Kalite Birimi'nin değil, kurumdaki her bireyin ve birimin ortak sorumluluğu haline gelmesini sağlar. İstanbul Medipol Üniversitesinin "Gelişmeye Açık Yöneler Eylem Planı"nda belirtilen değişik bulgular (örn. kalite kültürünün izlenmesine yönelik yeterli düzeyde çalışmaların olmaması vd.), PUKÖ adımlarının bilinmesi, bu felsefenin kurumsal düzeyde yaşanması ile iyileştirilecektir. PUKÖ'nün felsefi boyutunun anlaşılması ve benimsenmesi, kalite yönetim sistemlerinde somut uygulamaların başarısı için bir ön koşuldur.

PUKÖ'nün Kavramsal Temeli ve Kalite Yönetişim Sistemlerindeki Yeri

PUKÖ, izole bir araç olmaktan ziyade, önde gelen uluslararası kalite çerçevelerinin operasyonel motoru olarak işlev görmektedir. Bu çerçeveler, PUKÖ'nün iyileştirmeye yönelik adım adım ilerleyen yapısını kendi standartlarına entegre ederek, sürekli iyileştirmenin nasıl sistematik hale getirileceğini ve bu sistematığe bağlı performans elde edileceğini tanımlar.

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi: TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standardı, PUKÖ döngüsünü hem genel yapısında hem de temel ilkelerinde merkezine alır. Standartın Yüksek Seviyeli Yapısı (High-Level Structure), doğal bir PUKÖ akışı sergiler: Madde 4 (Kuruluşun Bağlamı), Madde 5 (Liderlik) ve Madde 6 (Planlama) **Planla** aşamasını; Madde 7 (Destek) ve Madde 8 (Operasyon) **Uygula** aşamasını; Madde 9 (Performans Değerlendirme) **Kontrol Et** aşamasını ve Madde 10 (İyileştirme) **Önlem Al** aşamasını oluşturur (Tablo 1).

ISO 9001:2015 standardı, kuruluşun tüm süreçlerinde PUKÖ felsefesinin uygulanmasını açıkça teşvik eder. Standart, kalite yönetim sisteminin etkin kurgulanması için süreç yaklaşımını benimser ve her sürecin (proses) PUKÖ döngüsüne göre işletilmesini önerir. ISO 9001:2015'in yüksek seviyeli yapısı, kuruluş bağlamının analizinden başlayarak liderlik, planlama, operasyon, performans değerlendirme ve iyileştirme maddeleriyle aslında bir PUKÖ döngüsünü tarif etmektedir. Nitekim standart; planlama aşamasında risk-temelli yaklaşımı entegre ederek kalite hedefleri ve kaynak planlamasını istemekte, uygulama aşamasında operasyonel süreçlerin kontrolünü şart koşmakta, kontrol aşamasında izleme-ölçme, iç denetimler ve yönetimin gözden geçirmesi yoluyla performansı değerlendirmekte, önlem alma aşamasında ise düzeltici faaliyetler ve sürekli iyileştirme adımlarını zorunlu kılmaktadır.

Tablo 1. ISO 9001:2015 Maddeleri ile PUKÖ Döngüsü İlişkisi

PUKÖ Aşaması	ISO 9001:2015 Maddeleri	Açıklama
Planla (Plan)	Madde 4: Kuruluşun Bağlamı Madde 5: Liderlik Madde 6: Planlama	Kuruluşun bağlamı ve paydaş ihtiyaçları belirlenir, liderlik taahhütleri ortaya konur, kalite hedefleri ve risk-temelli planlama yapılır.
Uygula (Do)	Madde 7: Destek Madde 8: Operasyon	Kaynakların, yetkinliklerin, iletişimin ve dokümante edilmiş bilgilerin sağlanması; ürün/hizmet gerçekleştirme süreçlerinin yürütülmesi.
Kontrol Et (Check)	Madde 9: Performans Değerlendirme	İzleme, ölçme, analiz, iç denetim ve yönetimin gözden geçirmesi yoluyla performans değerlendirilir.
Önlem Al (Act)	Madde 10: İyileştirme	Uygunsuzluklara yönelik düzeltici faaliyetler uygulanır, sürekli iyileştirme faaliyetleri devreye alınır. Önleyici faaliyetler risk-temelli düşünme kapsamında ele alınır.

ISO 21001:2018: Eğitim Kuruluşları için PUKÖ Uygulamaları

TS ISO 21001:2018 Eğitim Kuruluşları Yönetim Sistemi, ISO 9001'in PUKÖ temelli yapısını miras alarak bunu yükseköğretim bağlamına özgü gerekliliklerle zenginleştirir. Standardın madde yapısı, ISO 9001 gibi PUKÖ döngüsüyle tam uyumludur. Bu standartta, öğrenci ve diğer yararlanıcıların (örneğin, işverenler, toplum) ihtiyaç ve beklentileri, "Planla" aşaması için temel bir girdi olarak tanımlanır. Bu paydaşların memnuniyetinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi ise "Kontrol Et" aşamasının en kritik çıktılarından biridir. Böylece PUKÖ döngüsü, öğrenci merkezli bir yaklaşımla eğitim kalitesinin sürekli iyileştirilmesini güvence altına alır.

EFQM Modeli ve RADAR Mantığı: Stratejik Bir PUKÖ Yorumu

EFQM Mükemmellik Modeli, PUKÖ'yü yalnızca operasyonel bir araç olmaktan çıkarıp stratejik bir yönetim felsefesine dönüştürür. Modelin temel yapısı olan "**Yön – Uygulama – Sonuçlar**" (**Direction – Execution – Results**) yaklaşımı, PUKÖ'nün stratejik düzeyde yorumlanmış halidir: **Yön** (amaç, vizyon, strateji) **Planla** aşamasına; **Uygulama** (stratejilerin hayata geçirilmesi) **Uygula** aşamasına; **Sonuçlar** (elde edilen başarıların ölçülmesi ve analizi) ise **Kontrol Et** ve **Önlem Al** aşamalarına karşılık gelir.

EFQM'in değerlendirme aracı olan **RADAR** mantığı (**Results, Approach, Deployment, Assess & Refine – Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme**), PUKÖ'nün daha sofistike bir uyarlamasıdır. RADAR, döngüye "Sonuçlar" ile başlar ve ulaşılmak istenen stratejik hedefleri netleştirdikten sonra yaklaşım geliştirme, uygulama, değerlendirme ve iyileştirme adımlarıyla ilerler (Tablo 2). Böylece PUKÖ'ye bir "**Neden?**" boyutu eklenir: ISO standartları süreçlerin "nasıl" yapılacağını tanımlarken, EFQM bu süreçlerin "neden" yapıldığını ve kurumsal stratejiye nasıl hizmet ettiğini sorgular.

2025 versiyonuyla birlikte EFQM, **sürdürülebilir başarı** ve **tüm paydaşlar için değer yaratma** ilkelerini merkeze alarak kurumların süreçlerini dinamik, öğrenmeye açık ve veriye dayalı bir anlayışla yönetmesini öngörmektedir. Bu çerçevede öz değerlendirme ve RADAR metodolojisi, süreçlerin yalnızca tanımlanmasını değil, aynı zamanda sürekli izlenmesini, iyileştirilmesini ve stratejik hedeflerle hizalanmasını güvence altına alır. Böylece kurumların kuvvetli yönlerini ve açık yönlerini gözden geçirmelerine, değişimi yönetmelerine, performanslarını iyileştirmelerine destek olan, küresel çapta kabul görmüş bir yönetim çerçevesi çizer.

İstanbul Medipol Üniversitesinin benimsediği **Bütünleşik Kalite Yönetişim Sistemi** yaklaşımı, EFQM'in bu stratejik bakış açısını ISO 9001'in süreç odaklılığıyla birleştirmeyi hedeflemektedir. Böylelikle süreçler statik dokümantasyon olmaktan çıkmakta; çevresel değişimlere uyum sağlayan, öğrenen organizasyonlar olarak sürekli kurumsal öğrenmeyi besleyen ve sürekli değer yaratan **dinamik yönetim araçları** haline gelmektedir.

Sonuç olarak, EFQM'in RADAR mantığının PUKÖ'ye getirdiği "sonuç odaklı" stratejik bakış açısı (önce hedeflenen sonucu belirle, sonra yaklaşımı planla), PUKÖ'nün kalite iyileştirmede kültür olarak yerleşmesi için stratejik bir çerçeve sunar; ISO 9001 gibi standartlar, bu çerçevenin uygulamada nasıl hayata geçirileceğine dair sistematik yol göstermektedir.

Tablo 2. EFQM – PUKÖ Eşleştirme Tablosu

EFQM Yapısı	Açıklama	PUKÖ Adımı
Yön (Direction)	Kurumun amacı, vizyonu, stratejisi ve hedeflerinin netleştirilmesi.	Planla (Plan)
Uygulama (Execution)	Stratejilerin, süreçlerin ve yaklaşımların hayata geçirilmesi.	Uygula (Do)
Sonuçlar (Results)	Elde edilen başarıların ölçülmesi, performans analizleri ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi.	Kontrol Et (Check) ve Önlem Al (Act)

Türkiye Yükseköğretim Bağlamı: YÖKAK ve Süreç Olgunluğu Modeli

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının kalite güvence sistemlerini değerlendirirken **PUKÖ döngüsünü** temel almaktadır.

Bu çerçevede geliştirilen **5 seviyeli Süreç Olgunluğu Modeli**, bir sürecin kalitesini PUKÖ adımlarının ne kadar etkin ve kanıta dayalı işletildiğine göre ölçer. Seviye 1 (Tanımlı Değil) ve Seviye 2 (Bilinir) genellikle *Planla* ve *Uygula* aşamalarıyla sınırlı kalırken, Seviye 3 (Tanımlı) ve Seviye 4 (Yönetilebilir) *Kontrol Et* adımı da içerir. En üst seviye olan Seviye 5 (Optimize) ise, tüm PUKÖ döngüsünün kanıtlara dayalı, proaktif ve sürekli biçimde işletildiği, kurum kültürüne yerleşmiş bir olgunluğu ifade eder (Tablo 3).

YÖKAK'ın **Dereceli Değerlendirme Anahtarı**, kalite süreçlerinin olgunluk düzeyini 1'den 5'e kadar derecelendirirken her bir alt ölçütte PUKÖ'nün bütün adımlarını dikkate alır. Örneğin 1. seviye yalnızca planlama veya sınırlı uygulama düzeyini gösterirken, 5. seviye planlamadan iyileştirmeye kadar tüm adımların kanıta dayalı ve sürekli işletildiğini ifade eder. Bu yaklaşım, stratejik planlama, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı gibi tüm alanlarda PUKÖ döngüsünün varlığını ve etkinliğini arar.

YÖKAK'ın **kanıta dayalı yönetim** beklentisi, özellikle *Kontrol Et* ve *Önlem Al* adımlarının somut verilerle desteklenmesini zorunlu kılar. Performans göstergeleri, analiz raporları, toplantı tutanakları, anket sonuçları ve iyileştirme kayıtları bu sürecin temel kanıtlarıdır. Böylece kalite güvencesi, niyet beyanı olmaktan çıkarak ölçülebilir ve denetlenebilir bir sisteme dönüşür.

İstanbul Medipol Üniversitesinde de süreç olgunluğu yaklaşımı benimsenmiş; her süreçte PUKÖ adımlarının tanımlanması ve belgelenmesi hedeflenmiştir. Böylece YÖKAK'ın tanımladığı **kanıta dayalı yönetim ilkeleri** doğrultusunda kurumsal kalite güvence sistemi işletilmekte, birimlerden alınan BİDR'ler sahadaki süreç olgunluğuna dair işleyiş ve kanıtları elde etmede, kalite kültürünün yaygınlaşmasında önemli raporlar olarak görülmekte ve buralardan rafine edilen kurum iç değerlendirme raporları (KİDR) da yıl boyu işleyen iç kalite döngülerine dayandırılmaktadır.

Sonuç olarak, YÖKAK'ın kalite güvencesi sistematığı yükseköğretimde PUKÖ'nün bir tercih değil, zorunlu bir araç olduğunu ortaya koymakta; planlama, uygulama, izleme ve iyileştirme adımlarının tüm kurum faaliyetlerine nüfuz etmesini teşvik etmektedir.

Tablo 3. YÖKAK Süreç Olgunluğu Seviyeleri ve PUKÖ Döngüsü İlişkisi

Olgunluk Seviyesi	Tanım	PUKÖ ile İlişkisi
Seviye 1 –Tanımlı Değil	Süreçler sistematik değil, bireysel çabalara dayalı.	PUKÖ işletilmez; yalnızca günlük uygulamalar vardır.
Seviye 2 –Bililir	Süreçler kısmen bilinir; planlama ve uygulama parçalıdır.	Planla – Uygula adımlarının parçaları vardır, kanıta dayalı değildir.
Seviye 3 –Tanımlı	Süreçler yazılı hale getirilmiş, prosedürler tanımlıdır; sınırlı izleme yapılır.	Planla – Uygula – Kontrol Et döngüsü işlemeye başlar.
Seviye 4 – Yönetilebilir	Süreçler düzenli izlenir, performans verileri toplanır ve yönetim tarafından değerlendirilir.	Planla – Uygula – Kontrol Et tam işler; Önlem Al kısmen devrededir.
Seviye 5 – Optimize	Süreçler kanıta dayalı, sürekli iyileştirme kültürüne yerleşmiş; risk ve fırsatlar proaktif yönetilir.	Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al bütüncül biçimde ve sürekli işler.

Yukarıda ISO, EFQM ve YÖKAK kapsamında PUKÖ ile ilişkiler çerçevesini tek bir tabloda yeniden değerlendirelim (Tablo 4).

Tablo 4: PUKÖ Döngüsünün Temel Kalite Yönetişim Sistemleri ile Hizalanması

PUKÖ Aşaması	TS EN ISO 9001:2015 / TS ISO 21001:2018 İlgili Maddeler	EFQM Modeli 2020 Karşılığı	YÖKAK Olgunluk Seviyesi Beklentisi
Planla (P)	Madde 4: Kuruluşun Bağlamı Madde 5: Liderlik Madde 6: Planlama (Riskler ve Fırsatlar, Kalite Hedefleri)	Yön (Direction) Kriter 1: Amaç, Vizyon ve Strateji Kriter 2: Kurum Kültürü ve Liderlik	Seviye 2 ve üzeri: Sürecin planlandığına dair kanıtlar (görev tanımları, iş akışları, hedefler).
Uygula (U)	Madde 7: Destek Madde 8: Operasyon	Uygulama (Execution) Kriter 3: Paydaşların Katılımını Sağlama Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Yaratma Kriter 5: Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	Seviye 2 ve üzeri: Sürecin planlandığı gibi uygulandığına dair kanıtlar (toplantı tutanakları, uygulama kayıtları).
Kontrol Et (K)	Madde 9: Performans Değerlendirme (İzleme, Ölçme, Analiz; İç Tetkik; Yönetimin Gözden Geçirmesi)	Sonuçlar (Results) Kriter 6: Paydaş Algıları Kriter 7: Stratejik ve Operasyonel Performans	Seviye 3 ve üzeri: Süreç performansının sistematik olarak izlendiğine ve değerlendirildiğine dair kanıtlar (Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) raporları, anket analizleri, iç tetkik bulguları).
Önlem Al (Ö)	Madde 10: İyileştirme (Uyumsuzluk ve Düzeltici Faaliyet, Sürekli İyileştirme)	Değerlendirme ve Gözden Geçirme (Assess & Refine - RADAR Mantığı)	Seviye 4 ve üzeri: İzleme sonuçlarına dayalı olarak iyileştirme faaliyetlerinin yapıldığına ve döngünün kapatıldığına dair kanıtlar (düzeltici faaliyet kayıtları, süreç revizyonları, iyi uygulama örnekleri).

Süreçler, Prosedürler, Yönergeler, Talimatlar ve İş Akışlarında PUKÖ'nün Kullanımı

Bir üniversitede iç kalite güvence sistemini dinamik kılmamanın en somut yolu, tüm **iş süreçlerinin** PUKÖ döngüsüne uygun şekilde tasarlanması ve yürütülmesidir. İstanbul Medipol Üniversitesinde süreç yönetimi altyapısını güçlendirmeye yönelik çalışmalarda, mevcut süreç tanımlarının ek nitelikler eklenerek yapılan güncellemesiyle birlikte, izlenen her sürecinde PUKÖ adımlarının işlenmesi ve işletilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda **süreç kartları** ve dokümantasyonlar hazırlanırken, planlama, uygulama, kontrol ve iyileştirme unsurlarının açıkça tanımlanması sağlanmaktadır. Örneğin bir idari süreç tanımı yapılırken:

- **Planla:** Sürecin amacı, kapsamı, girdileri ve beklentileri belirlenir; iş akışının başlangıç noktası, sorumlu kişiler, kullanılacak kaynaklar ve ilgili prosedür/yönergeler doküman üzerinde tanımlanır. Planlama safhasında başarının nasıl ölçüleceği de düşünülür; her süreç için uygun **anahtar performans göstergeleri (KPI)** ve hedefler ortaya konur. Ayrıca süreç riskleri ve fırsatları önceden değerlendirilerek planlama içine alınır. Örneğin bir akademik süreç (ders planlama gibi) tanımlanırken, dersin öğrenme çıktıları, içerik planı, sorumlu öğretim üyesi, ders materyalleri gibi unsurlar planla aşamasının parçasıdır. Bu planlama esnasında ileride yapılacak kontrol için gerekli veriler ve başarı kriterleri de (öğrenci memnuniyeti oranı, başarı not dağılımı gibi) belirlenmiş olur.
- **Uygula:** Süreç, tanımlandığı şekilde icra edilir. Hazırlanan prosedür veya talimatlara uygun olarak faaliyetler gerçekleştirilir, sorumlu kişiler görevlerini yerine getirir. Bu aşamada uygulama sonuçlarına dair verilerin toplanması önemlidir; zira sonraki kontrol adımı bu veriler değerlendirilecektir. Örneğin, ders planlama sürecinde öğretim gerçekleşir, öğrenciler derslere katılır ve öğrenme faaliyetleri uygulanır. İdari bir süreçte ise (örn. satın alma) ilgili talimatlara göre satın alma gerçekleştirilir ve kayıt altına alınır. **İş akış şemaları**, uygulama aşamasında takip edilecek adımları görsel olarak göstererek tutarlılığı sağlar.
- **Kontrol Et:** Sürecin performansı ve çıktıları, sürecin 'Planla' aşamasında tanımlanan Performans Göstergelerine (KPI) ve 'Süreç Hazırlık Rehberi'nde belirtilen Kanıt ve Veri Kaynakları Kataloğu'na dayalı olarak sistematik bir şekilde ölçülür ve analiz edilir. Bu analiz, hedeflerden sapmaları ve bunların kök nedenlerini ortaya koyar. Bu aşamada toplanan veriler ışığında, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilir. **Kontrol mekanizmaları** olarak iç denetimler, performans raporları, göstergelerin takibi, geri bildirim anketleri vb. kullanılabilir. İstanbul Medipol Üniversitesinde süreç izleme etkinliğini artırmak için her sürece özgü KPI'lar belirlenmiş ve dijital sistemler üzerinden izlenebilir hale getirilmesi hedeflenmiştir. Kritik bir nokta, kontrol aşamasının yalnızca veri toplamaktan ibaret olmayıp bu verilerin analizinin de yapılmasıdır. Örneğin ders planlama sürecinde, dersin sonunda öğrencilerin öğrenme çıktıları değerlendirme sonuçları, yoklama bilgileri, öğrenci geri bildirimleri incelenerek dersin hedeflere ulaşmış olup olmadığı kontrol edilir. Eğer planlanan AKTS yükü ile gerçek iş yükü tutarsızsa veya öğrenci başarısı hedeflenenden düşüğe, bu durum tespit edilir. **Prosedür ve talimatlarda** kontrol adımı için somut kriterlerin ve sorumluların belirtilmesi gereklidir; “performansın denetlenmesi” veya “memnuniyetin ölçülmesi” gibi ifadelerin hangi verilerle, kim tarafından ve ne sıklıkla yapılacağına açıkça tanımlanması gerekir. Bu sayede kontrol et aşaması belirsiz kalmaz ve sistematik olarak işler.

- **Önlem Al (iyileştir):** Kontrol sonucunda tespit edilen eksiklikler, hatalar veya iyileştirme fırsatları için gerekli aksiyonlar alınır. Analiz sonuçlarına göre, hedeflerden sapma durumunda kök neden analizi yapılarak YL.02.02 Düzeltici Faaliyetler Yönetimi süreci tetiklenir. Başarılı uygulamalar ise standartlaştırılarak ve belgelenerek kurumsal hafızaya kaydedilir ve ilgili diğer süreçlerde yaygınlaştırılır. Bu adım, bir sonraki PUKÖ döngüsü için temel girdiyi oluşturur. Süreç sahibi birimler uygunsuzluklar için ISO 9001:2015 md. 10.2'ye göre *düzeltici faaliyet* başlatır; proaktif tedbirler ise 'önleyici faaliyet' olarak değil, md. 6.1 kapsamındaki risk ve fırsatlara yönelik planlanmış aksiyonlar aracılığıyla yönetilir. Gerekli durumlarda süreçte değişiklik yapılarak bir sonraki döngüye yansıtılır. Başarılı olunan noktalar ise standartlaştırılır ve sürekliliği sağlanır. Örneğin ders planlama sürecinde, değerlendirme sonuçları beklentilerin altındaysa müfredatta veya öğretim yöntemlerinde düzenlemeler yapılır; başarılı bulunan bir uygulama varsa (örn. proje tabanlı öğrenme) yaygınlaştırılır. Bu aşamada temel amaç, *sürecin bir sonraki PUKÖ döngüsüne daha yüksek performansla girmesini sağlamaktır*. Dolayısıyla her "önlem al" adımı, bir sonraki "planla" adımına girdi oluşturur. İstanbul Medipol Üniversitesi, tüm süreçlerinde PUKÖ döngüsünü tamamlayarak elde edilen bulguların belgelendirilmesini ve iyileştirme kanıtlarının saklanmasını önemsemektedir. Böylece sürekli iyileştirme, dokümanite edilen ve değişim dönüşümün izlenebildiği bir durum haline gelmektedir.

İstanbul Medipol Üniversitesinde yakın dönemde hazırlanan **Süreç Hazırlık Rehberi** de bu doğrultuda, Üniversitenin tüm akademik ve idari süreçlerini ortak bir kalite yönetişimi anlayışıyla tanımlamak üzere oluşturulmuştur. Rehberde, her sürecin adımları PUKÖ döngüsüyle ilişkilendirilerek verilmektedir: *"Süreç adımları Planla (P), Uygula (U), Kontrol Et (K) ve Önlem Al (Ö) döngüsüne uygun şekilde yapılandırılır. Bu yaklaşım, sürecin statik değil yaşayan, ölçülen, değerlendirilen ve sürekli iyileştirilen bir yapıya sahip olmasını sağlar."*

Süreç Hazırlık Rehberinde sunulan standart "Süreç Kartı Şablonu", PUKÖ döngüsünün her bir adımını kurumsal işleyişin bir parçası haline getiren alanlar içermektedir:

- **"Sürecin Adımları (PUKÖ Entegrasyonu ile)":** Her sürecin iş akışını Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al adımlarına ayırarak, döngüsel iyileştirmeyi sürecin tanımına yerleştirir.
- **"Performans Göstergeleri (KPIs)":** "Kontrol Et" adımını soyut bir kavram olmaktan çıkarır ve sürecin başarısını ölçmek için somut, veriye dayalı metrikler tanımlar.
- **"Riskler, Fırsatlar ve İlgili Eylemler":** "Planla" ve "Önlem Al" adımlarını, ISO 9001:2015 ile uyumlu bir şekilde proaktif risk ve fırsat yönetimiyle bütünleştirir.
- **"YÖKAK Olgunluk Seviyesi Hedefi":** Her sürecin mevcut durumunu ve gelecekteki hedefini YÖKAK'ın PUKÖ temelli değerlendirme çerçevesine göre tanımlayarak, sürekli iyileştirmeyi kurumsal bir hedef haline getirir.

Dolayısıyla süreç tanımı yapılırken dahi PUKÖ'nün terminolojisi kullanılmakta, her adımın altı doldurulmaktadır. Bu titiz yaklaşım, üniversitenin günlük operasyonlarının da kalite güvencesi prensiplerine göre işlemlerini sağlar. Sonuç olarak, süreç dokümantasyonu ve iş akış tasarımları PUKÖ ile beslendiğinde, kurumun herhangi bir faaliyetinin rastlantısallıktan uzaklaşıp şeffaf, izlenebilir ve geliştirilebilir bir yapıya kavuşması temin edilmektedir. Bu, sadece denetimler için belge üretmek anlamına gelmez; aynı zamanda tüm çalışanlar için ortak bir dil ve anlayış birliği oluşturarak kalite kültürünün tabana yayılmasına hizmet eder.

Risk, Fırsat Yönetimi ve Düzeltici Faaliyetler Kapsamında PUKÖ

Risk yönetimi ve düzeltici faaliyetler, PUKÖ döngüsünün özellikle **“Planla”** ve **“Önlem Al”** aşamalarıyla yakından ilişkilidir. ISO 9001:2015 ile birlikte kalite yönetim sistemlerine giren **Risk Temelli Düşünce** ilkesi, aslında PUKÖ felsefesinin bir gereğidir ve proaktif planlamayı vurgular. Bu sürümde **“önleyici faaliyet”** kavramı ayrı bir başlık olmaktan çıkarılmış; bunun yerine risklerin ve fırsatların tanımlanıp yönetilmesi (md. 6.1) proaktif önlem alma işlevini karşılamaktadır.

Risk ve Fırsat Yönetimi Kapsamında, Planlama aşamasında, 'Bu süreçte hangi olumlu gelişmeler öngörülebilir ve bu gelişmelerden nasıl fayda sağlanabilir?' sorusu da sistematik olarak ele alınır. Böylece kurum, sadece reaktif değil, aynı zamanda proaktif ve yenilikçi bir yaklaşımla fırsatları da yönetir.

Planlama Aşamasında Risk Yönetimi

PUKÖ'nün **“Planla”** adımında, süreçlerle ilgili potansiyel risklerin ve fırsatların belirlenmesi önemli bir adımdır. Kurum, herhangi bir faaliyete başlamadan önce **“Bu süreçte ne yanlış gidebilir?”** sorusunu sorarak olası aksaklıklara karşı önlem planları geliştirmeyi hedeflemektedir. Örneğin stratejik bir proje planlanırken risk analizi yapılır; akademik takvim hazırlığında olası gecikme riskleri veya öğrenci memnuniyetsizliği yaratabilecek hususlar önceden tespit edilip plana dahil edilir. Aynı zamanda **“Hangi olumlu gelişmeler öngörülebilir ve bunlardan nasıl fayda sağlanabilir?”** sorusu da sorularak fırsatlar değerlendirilir. Bu sayede üniversite, sadece sorunlara tepki veren değil, fırsatları da proaktif şekilde kurumsal faydaya dönüştüren çevik bir organizasyon olma yolunda ilerler. Planlama aşamasında risk değerlendirmesi yapıp aksiyonlar plana yazıldığında, aslında PUKÖ döngüsünün ileriki **“Kontrol”** ve **“Önlem”** adımlarına hazırlık yapılmış olur; çünkü gerçekleşen riskler izlenecek ve gerekli önleyici faaliyetler hızla devreye alınacaktır.

Kontrol ve Önlem Aşamalarında Risklerin İzlenmesi

PUKÖ'nün **“Kontrol Et”** adımında, planlanan risk kontrollerinin etkinliği ve ortaya çıkan beklenmedik durumlar takip edilir. Eğer risk gerçekleşmişse veya yeni bir risk belirmişse, bu durum performans değerlendirme raporlarında görünür hale getirilir. **“Önlem Al”** aşamasında ise ISO 9001:2015 çerçevesinde iki tür aksiyon gündeme gelir:

- **Düzeltilici faaliyetler (md. 10.2):** Gerçekleşmiş bir uygunsuzluğun tekrarlanmaması için kök nedene yönelik iyileştirme yapılır. Örneğin iç tetkiklerde tespit edilen uygunsuzluklar için düzeltilici faaliyet açılır; sorunun nedenine göre süreçte değişiklik yapılır veya personele ek eğitim verilir.
- **Risk ve fırsatlara yönelik aksiyonlar (md. 6.1):** Önleyici faaliyet kavramı ISO 9001:2015'te risk-temelli düşünme içine alınmıştır. Bu nedenle daha sorun oluşmadan alınacak tedbirler, artık "önleyici faaliyet" adıyla değil, risk ve fırsat yönetimi kapsamında planlanan aksiyonlar aracılığıyla ele alınır. Örneğin risk analizlerinde yüksek risk puanı alan konular için proaktif iyileştirme projeleri başlatılır.

Önemli olan, PUKÖ döngüsünde "**Kontrol Et**" aşamasında elde edilen bulguların "**Önlem Al**" aşamasında somut iyileştirmelere dönüşmesidir. Aksi halde kontrol yapmanın kuruma bir faydası olmayacak, PUKÖ döngüsü kırılacaktır. Bu nedenle her değerlendirme sonucunun ardından mutlaka bir iyileştirme aksiyonu planlamak ve uygulamak kalite yönetim sisteminin gereği haline gelmiştir.

Sürekli İyileştirme ve Risk-Fırsat Dengesi

PUKÖ döngüsü, yalnızca mevcut sorunların çözümüne odaklanmaz; aynı zamanda iyileştirme fırsatlarının da sistematik takibini mümkün kılar. İstanbul Medipol Üniversitesinde Kalite Komisyonu ve Kalite Akreditasyon Ofisi, belirli periyotlarla süreç performanslarını ve risk gerçekleşme durumlarını gözden geçirmekte; gerektiğinde üniversite genelinde iyileştirme programları önermektedir.

Örneğin öğrenci memnuniyet anketlerinde düşük sonuç alınan bir hizmet süreci, risk olarak görülüp iyileştirme projesi başlatılır (*Planla*). Proje hayata geçirilir (*Uygula*), sonuçları izlenir (*Kontrol Et*) ve başarılı oluncaya dek geliştirilir (*Önlem Al*). Bu yaklaşım, kurum genelinde **risk-temelli sürekli iyileştirme kültürü** oluşturur. Böylece kalite güvence sistemi yalnızca yıllık raporlarda eksik aramaktan çıkar; günlük işlemlerin parçası haline gelerek beklenmedik sorunları en aza indirir ve fırsatları değere dönüştürür.

Risk yönetimi ve düzeltilici faaliyetler, PUKÖ döngüsünün uygulamadaki en somut görünümüdür. **Planlama** aşamasında risklerin dikkate alınması, **uygulamada** risk kontrol mekanizmalarının işletilmesi, **kontrolde** risk gerçekleştirmelerinin ve performans sapmalarının raporlanması, **önlem alma** aşamasında ise düzeltilici faaliyetlerle uygunsuzlukların giderilmesi ve risk yönetimi kapsamında proaktif aksiyonların alınması, etkin bir kalite yönetim sisteminin şartıdır.

İstanbul Medipol Üniversitesi de kalite sistemini bu anlayışla kurgulamış; her düzeyde PUKÖ döngülerinin yalnızca *Planla-Uygula (PU)* değil, aynı zamanda *Kontrol et ve Önlem al (KÖ)* adımlarının da eksiksiz işletilmesini stratejik bir öncelik olarak benimsemiştir.

Yükseköğretimde Stratejik Planlama, Performans İzleme ve Paydaş Katılımı İçinde PUKÖ'nün Rolü

Yükseköğretim kurumlarında **stratejik planlama** ve **kurumsal performans yönetimi**, PUKÖ yaklaşımının makro düzeyde uygulanmasını gerektirir. İstanbul Medipol Üniversitesinde stratejik plan döngüsü, kurumsal hedeflerin belirlenmesinden başlayarak bu hedeflere yönelik faaliyetlerin yürütülmesi, sonuçların ölçülmesi ve planların güncellenmesi şeklinde devinim halindedir. Bu süreçte *paydaş katılımı* da kilit bir unsurdur; çünkü planlama, uygulama, değerlendirme ve iyileştirme adımlarında paydaşların görüş ve katkıları kalite güvencesini güçlendirmektedir.

Stratejik Planlama Döngüsünde PUKÖ: Üniversitenin 5 yıllık stratejik planını ele alırsak, ilk aşamada plan *Planla* adımına karşılık gelir. Kurum misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri belirlenirken iç ve dış paydaş analizleri yapılır, çevre değerlendirmeleri (SWOT, PESTLE vb.) gerçekleştirilir ve öncelikler saptanır. İstanbul Medipol Üniversitesi, stratejik planını oluştururken tüm akademik ve idari birimlerin katılımını sağlamaya özen göstermektedir; böylece planlama aşamasında geniş bir paydaş katılımı ile beklentiler ve ihtiyaçlar dikkate alınır. Stratejik plan onaylandıktan sonra *Uygula* aşamasına geçilir: Eylem planları hazırlanır, sorumluluklar dağıtılır ve her bir hedef için projeler/inisiyatifler hayata geçirilir. Örneğin uluslararasılaşma hedefi için yeni iş birlikleri başlatmak, eğitim kalitesi hedefi için müfredat yenileme projeleri uygulamak gibi adımlar atılır. Planın yürütülmesi sırasında hem kurum genelinde hem de birim bazında kaynak tahsisi, insan kaynağı geliştirme, altyapı yatırımları gibi destek faaliyetleri de devreye girer.

Kontrol Et aşaması, stratejik planda belirlenen performans göstergelerinin (KPI'ların) düzenli aralıklarla izlenmesi ve değerlendirilmesi demektir. İstanbul Medipol Üniversitesi, stratejik plandaki her amaç ve hedef için ölçülebilir göstergeler tanımlamıştır; örneğin öğrenci memnuniyet oranı, yayın sayıları, mezun istihdam oranı, bütçe gerçekleştirme durumu gibi göstergelerle ilerleme takip edilir. **Performans izleme** mekanizması olarak yılda en az bir kez *Kurumsal İzleme Raporu* hazırlanmaktadır. Bu rapor, stratejik plandaki hedeflerin o yıl ne ölçüde gerçekleştiğini, sapmalar varsa nedenlerini ve alınması gereken önlemleri ortaya koyar. YÖKAK da kurumların stratejik planlarını PUKÖ döngüsü çerçevesinde ele almasını bekler; nitekim değerlendiriciler, “*Kurumun stratejik planında planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma aşamalarında iç ve dış paydaş katılımını gösteren kanıtlar*” aramaktadır. Bu, stratejik planın sadece yöneticiler tarafından hazırlanıp rafa kaldırılan bir belge olmaması; tüm paydaşların katıldığı, uygulama sürecinde izlendiği ve gerektiğinde güncellendiği yaşayan bir döngü olması gerektiğini ortaya koyar.

Önlem Al (iyileştirme) aşaması, stratejik planlama döngüsünde **plan güncelleme** ve **aksiyonların revize edilmesi** şeklinde tezahür eder. İstanbul Medipol Üniversitesi, stratejik plan uygulamasında ortaya çıkan yeni gelişmeleri ve YÖKAK gibi dış değerlendirme geri bildirimlerini dikkate alarak esnek bir yaklaşım benimsemektedir. Örneğin stratejik plan döneminin ortasında gerçekleştirilen Kurumsal Dış Değerlendirme veya Akreditasyon süreçlerinde tespit edilen “gelişmeye açık yönler” varsa, bunlar plan revizyonlarına yansıtılır. Üniversitede bu amaçla *Stratejik Plan İzleme ve Yönlendirme* toplantıları yapılmakta; üst yönetim ve ilgili paydaşlar bir araya gelip mevcut performansı değerlendirmekte ve gerekirse stratejik hedeflerde veya eylemlerde güncelleme yapmaktadır. Bu pratik, PUKÖ döngüsünün

“önlem al” kısmına denk düşer: hedeflerden sapma varsa düzeltici tedbir alınır, hedefler ulaşıldıysa daha ileri seviyede yeni hedefler konularak sürekli gelişim sağlanır. İstanbul Medipol Üniversitesi Gelişmeye Açık Yönler Eylem Planı belgesinde de vurgulandığı üzere, *“stratejik plan hedefleri kurum, akademik ve idari birimler özelinde yakından izlenip değerlendirilmeli, kurumsal politikaların yansımaları raporlanıp güncellenmeleri paydaşlarla birlikte yapılmalı, süreçlerin PUKÖ döngüleri çevrilip iyileştirme çalışmaları kurum ve birim düzeyinde sağlanmalıdır.”* Bu yaklaşım, stratejik yönetimin bir defaya mahsus bir etkinlik değil, daimî bir öğrenme ve iyileştirme süreci olduğunu gösterir.

Paydaş Katılımı: Yükseköğretimde paydaşlar denince akla öğretim elemanları, idari çalışanlar, öğrenciler, mezunlar, işverenler, toplum ve ilgili resmî kurumlar gelmektedir. Kalite güvencesinde paydaş katılımı, PUKÖ döngüsünün her adımında değere sahiptir. Planlama aşamasında paydaş beklenti ve önerilerinin alınması (örn. çalıştaylar, anketler yoluyla), uygulama aşamasında paydaşların süreçlere aktif dahil olması (örn. öğrencilerin karar mekanizmalarında yer alması, dış paydaşların danışma kurulları aracılığıyla katkı vermesi), kontrol aşamasında paydaş geri bildirimlerinin toplanması (memnuniyet anketleri, geri bildirim formları) ve önlem alma aşamasında paydaşlarla birlikte iyileştirme çözümlerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Paydaş geri bildirimlerinin (öğrenci, mezun, işveren, personel vb.), ilgili süreçlerin PUKÖ döngüsünün 'Planla' ve 'Kontrol Et' adımları için zorunlu bir girdi olduğu” dikkate alınmalıdır.

İstanbul Medipol Üniversitesi, özellikle stratejik plan ve kalite süreçlerinde paydaş katılımını güçlendirmek için çeşitli yapılar kurmuştur: Kalite Öğrenci Topluluğu, Dış Paydaş Danışma Kurulları, Mezunlar Ofisi gibi yapılar kanalıyla düzenli geribildirim mekanizmaları işletilmektedir. YÖKAK değerlendirme ölçütlerinde de bu konu önemle vurgulanır; kurumun karar alma ve iyileştirme süreçlerinde paydaşların aktif rol alması, olgun bir kalite kültürünün göstergesi sayılmaktadır. Örneğin, Üniversite stratejik planının hazırlık sürecinde hem iç paydaşlar (akademik/idari personel) hem de dış paydaşlar (iş dünyası temsilcileri, mezunlar, sektör kuruluşları) çeşitli toplantılarla sürece dahil edilmiş; uygulama sırasında da periyodik olarak bilgilendirme ve geri bildirim raporları hazırlanmıştır. Bu sayede, PUKÖ döngüsünün “planla” kısmından “iyileştir” kısmına kadar her aşamada paydaşların sesi duyulmakta ve kararlar bu katılımıla şekillenmektedir.

Performans İzleme ve Raporlama: PUKÖ döngüsünün kontrol aşaması, kurumsal performans izleme sistemi ile somutlaşır. Üniversitelerde performans izleme genellikle *KPI tabanlı raporlar, yıl sonu faaliyet raporları, iç değerlendirme raporları (KİDR)* gibi araçlarla yürütülür. İstanbul Medipol Üniversitesi, performans izleme sistematiğini dijital bir altyapıya entegre etmek için çaba sarf etmektedir. *Kurumsal Karne (dashboard)* uygulamalarıyla yöneticiler önemli göstergeleri anlık takip edilmesi planlanmakta; stratejik plan eylemlerinin ilerleyişi belirlenen sorumlu birimlerce altı-oniki aylık periyotlarla raporlanmaktadır. Özellikle her yıl hazırlanan **Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR)**, PUKÖ döngüsünün kurum çapındaki bir yansıması gibidir: Raporda planlanan hedefler (Planla) ile gerçekleştirmeler karşılaştırılır (Kontrol Et), sapmalar analiz edilir ve iyileştirmeye açık yönler (Önlem Al) belirlenir. Sonraki yılın faaliyetlerinde bu geri bildirimler ışığında yeni planlamalar yapılır ve döngü devam eder.

Sonuç olarak, yükseköğretimde stratejik yönetim ve paydaş ilişkileri PUKÖ yaklaşımıyla bütünleştiğinde, Üniversitenin hem iç işleyişinde hem de dış hesap verebilirliğinde güçlü bir

kalite güvencesi kültürü oluşur. İstanbul Medipol Üniversitesi, stratejik planlama ve performans yönetimi süreçlerini birer *PUKÖ makro döngüsü* olarak ele almakta; böylece kurumun genel gidişatını sürekli izleyen ve gerektiğinde rotasını düzelteren bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Bu yaklaşım, paydaşların güvenini artırdığı gibi, Üniversitenin misyon ve vizyonuna ulaşmasını da kolaylaştıran bir *kurumsal öğrenme* mekanizmasıdır.

Tekrarlayan ve Tekrarlamayan Süreçlerde PUKÖ'nün Uygulanabilirliği

Organizasyonlarda süreçler, doğaları gereği **tekrarlayan (döngüsel)** veya **tekrarlamayan (tek seferlik)** olabilir. PUKÖ döngüsü her iki tür süreçte de uygulanabilir olmakla birlikte, uygulama şekli ve hızı süreç tipine göre farklılık gösterebilir. İstanbul Medipol Üniversitesinde hem rutin işler hem de projeler ve kriz durumlarının PUKÖ mantığıyla ele alınması hedeflenmektedir.

Modern proje yönetimi yaklaşımlarından olan Çevik (Agile) metodolojiler, PUKÖ'nün temel mantığını benimser. Örneğin, Çevik Takım Çerçevesi (Scrum) içindeki Kısa Döngü / Geliştirme Döngüsü (Sprint) yapıları, aslında kısa ve yinelenmeli PUKÖ döngüleridir. Bu paralellik, PUKÖ'nün hızlı, esnek ve modern çalışma biçimleriyle tam uyumlu olduğunu gösterir.

Tekrarlayan (Sürekli) Süreçler: Eğitim-öğretim faaliyetleri, idari hizmet süreçleri, mali işlemler gibi her akademik yıl veya her dönemde yinelenen süreçler, PUKÖ'nün doğal kullanım alanıdır. Bu tür süreçlerde PUKÖ döngüleri genellikle belirli periyotlarda tamamlanır (örneğin her dönem sonunda veya yıl sonunda).

Planla

- Süreç her döngü öncesi planlanır (akademik takvim, ders programı, bütçe planı hazırlanması vb.).

Uygula

- Planlanan faaliyetler dönemi içerisinde uygulanır.

Kontrol Et

- Dönem sonunda sonuçlar ölçülür (örneğin ders değerlendirme anketleri, yıl sonu mali tablolar analizi, hizmet memnuniyeti anketleri).

Önlem Al

- Sonuçlara göre bir sonraki döngü için iyileştirmeler yapılır (müfredatta güncelleme, bütçe revizyonu, hizmet prosedürlerinde değişiklik vb.).

Tekrarlayan süreçlerde PUKÖ döngüsünün her turunda süreç biraz daha olgunlaşır; hatalar azalır ve performans artar.

Örneğin her dönem yapılan **öğrenci memnuniyet anketleri** sonucunda bir ders hakkında sürekli düşük geri bildirim alınıyorsa, sonraki dönem ders içeriğinde veya öğretim yönteminde iyileştirme yapılır. Bu, PUKÖ'nün işletildiğinin göstergesidir. Sürekli iyileştirme kavramı tam da bu rutin süreçlerde kendini gösterir; çünkü her yinelenen iş bir önceki deneyimin üzerine inşa edilerek daha iyi hale getirilir.

Tekrarlamayan Süreçler ve Proje Yönetiminde PUKÖ

Projeler, benzersiz hedefleri ve sınırlı süreleriyle tekrarlamayan süreçlerdir (ör. araştırma, inşaat veya organizasyonel değişim projeleri). Bu doğalarına rağmen **PUKÖ döngüsü**, proje yönetiminde mikro düzeyde uygulanabilir. Proje başlangıcında (*Planla*), hedefler, kapsam, zaman çizelgesi ve riskler tanımlanır; yürütme sırasında (*Uygula*) kilometre taşları aracılığıyla ilerleme sağlanır. *Kontrol Et* aşaması, izleme toplantıları, raporlar ve performans göstergeleriyle sürecin değerlendirilmesini içerir. Sapmalar tespit edildiğinde, *Önlem Al* adımıyla değişiklik yönetimi yapılır veya proje sonunda hazırlanan öğrenilen dersler/eşinilen deneyimler (lessons learned) raporlarıyla sonraki projelere ışık tutulur. Böylece her proje, kurumun öğrenme kültürüne katkı sağlayan hızlandırılmış bir PUKÖ döngüsü işlevi görür.

İstanbul Medipol Üniversitesi, projelerden öğrenmeyi kurumsallaştırmak için kapanış raporlarındaki iyileştirme önerilerini hayata geçirmeyi hedeflemektedir. Bu sayede aynı proje tekrar etmese de, benzer projeler için bir bilgi birikimi oluşur. Özetle, PUKÖ döngüsü proje yönetimine hem esneklik hem de kurumsal hafıza kazandırır.

Çevik (Agile) Metodolojilerle Paralellik

Modern proje yönetimi yaklaşımlarından **Çevik (Agile) metodolojiler**, PUKÖ'nün temel mantığını yansıtır. Örneğin çevik proje yönetiminde kullanılan takım çalışması yöntemi (scrum) kısa çevirim /hamle (sprint) yapısı, kısa ve yinelemeli PUKÖ döngüleridir: Kısa Çevirim (*Sprint*) *Planlama (Planla)*, geliştirme süreci (*Uygula*), Kısa Çevirim (Sprint) Değerlendirme ve Retrospektif toplantıları (*Kontrol Et*), bir sonraki sprint için yapılan ayarlamalar (*Önlem Al*) bu döngüyü oluşturur. Gerekli eğitim etkinlikleriyle desteklendiğinde PUKÖ, çevik metodolojilerin kurumsal düzeyde verimli ve etkin kullanımına önemli katkı sağlar. Bu bağlamda PUKÖ, yalnızca teknik bir mekanizma değil; çağın gerektirdiği iş birliğine dayalı, hızlı ve esnek yöntemlerle uyumlu, veriye dayalı karar almayı ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kurumsal iyileştirme aracıdır.

Tablo 5: Proje Döngüsü – PUKÖ –Çevik (Agile) Karşılaştırması

Aşama	Proje Döngüsü (Klasik Proje Yönetimi)	PUKÖ Döngüsü	Çevik (Kısa çevirim/Agile)
Başlangıç / Tanımlama	Proje hedefleri, kapsam, zaman çizelgesi, paydaşlar ve riskler tanımlanır.	Planla (Plan): Amaç, hedef, risk ve fırsatlar belirlenir.	Sprint Planlama: Paydaş hikâyeleri seçilir, sprint hedefi belirlenir.
Yürütme	Proje faaliyetleri uygulanır, kaynaklar kullanılır, çıktılar üretilir.	Uygula (Do): Planlanan faaliyetler gerçekleştirilir.	Döngü Geliştirme: Sprint boyunca paydaş odaklı süreçler geliştirme/çalışma faaliyetleri yürütülür.
İzleme ve Kontrol	Proje ilerlemesi performans göstergeleri, raporlar, toplantılar ile takip edilir; sapmalar belirlenir.	Kontrol Et (Check): Ölçüm, izleme, performans değerlendirme yapılır.	Günlük Döngü/Takım Toplantısı: Günlük toplantılarla durum kontrolü, sprint sonunda çıktıların gözden geçirilmesi.
Kapanış / Değerlendirme	Proje tamamlanır, "lesson learned" dokümanları hazırlanır, proje kapatılır.	Önlem Al (Act): Sapmalar için düzeltici aksiyon alınır, öğrenilenler sonraki süreçlere aktarılır.	Retrospektif: Takım, iyi giden ve geliştirilmesi gereken noktaları tartışır; sonraki sprint için iyileştirme kararı alır.
Öğrenme ve Sürekli İyileştirme	Bir sonraki projelere ışık tutacak bilgi birikimi aktarılır.	Sürekli Döngü: Yeni standartlar ve iyileştirmeler tekrar Planla aşamasına taşınır.	Sürekli Sprints: Kısa döngülerle sürekli öğrenme ve iyileştirme sağlanır.

Kriz Yönetimi, PUKÖ ve GYKH (Gözlemle–Yönel–Karar ver–Harekete Geç: OODA (Observe-Orient-Decide-Act) Döngüsü

Beklenmedik krizler veya tek seferlik acil durumlar (ör. pandemi, doğal afet, ani sistem arızaları) karşısında da **PUKÖ yaklaşımı** yol gösterici olabilir. Kriz anlarında hızlı karar almak esastır; ancak sonrasında bu kararların sonuçlarını izlemek ve gerekirse rotayı düzeltmek hayati önem taşır. Örneğin COVID-19 sürecinde İstanbul Medipol Üniversitesi, yüz yüze eğitimden çevrim içi eğitime ani geçişte hızlı bir planlama yaptı (*Planla: dijital altyapı hazırlığı, uzaktan eğitim yönergesi*), uygulamaya geçti (*Uygula: derslerin çevrim içi sürdürülmesi*), kısa aralıklarla sonuçları izledi (*Kontrol Et: öğrenci katılım oranları, altyapı sorunları, geri bildirimler*) ve gerekli önlemleri aldı (*Önlem Al: ek teknik destek, ders kayıtlarının asenkron erişime açılması*). Böylelikle kriz döneminde PUKÖ döngüsü çok dar zaman dilimlerinde defalarca işletilmiş oldu.

Bu yaklaşım, savunma dünyasında kullanılan **GYKH** (Gözlemle–Yönel–Karar ver–Harekete geç: OODA (Observe-Orient-Decide-Act) **Döngüsü** ile de benzerlik taşır. GYKH(OODA), özellikle askeri strateji ve kriz yönetiminde, belirsiz ve hızla değişen ortamlarda doğru karar almayı sağlayan bir modeldir. Nasıl ki GYKH (OODA)'da gelişmeler gözlemlenir, bağlam analiz edilerek yönelim belirlenir, karar verilir ve eyleme geçilirse; PUKÖ'de de süreç performansı izlenir (*Kontrol Et*), risk ve fırsatlar dikkate alınarak planlama yapılır (*Planla*), iyileştirme kararları uygulanır (*Uygula–Önlem Al*) (Tablo 4).

Her iki model de kriz anlarında yalnızca hızlı tepki vermeyi değil, aynı zamanda **sonuçların değerlendirilmesi ve gerektiğinde stratejinin değiştirilmesini** esas alır. Bu yönüyle PUKÖ, kaotik durumlarda bile sistematik düşünmeyi ve öğrenmeyi sağlayan stratejik bir refleks aracıdır. İstanbul Medipol Üniversitesi örneğinde, pandemi döneminde elde edilen uzaktan eğitim deneyimleri daha sonra hibrit eğitim modellerine geçişte kullanılmış; bu da PUKÖ'nün “**krizden öğrenme**” boyutunu ortaya koymuştur.

Tablo 6: PUKÖ – GYKH(OODA) Karşılaştırma Tablosu

PUKÖ Adımı	GYKH(OODA) Adımı	Benzerlik / Ortak Mantık
Planla (Plan)	Orient (Yönel)	Çevresel bağlamı analiz etme, risk ve fırsatları değerlendirme, hedef ve strateji belirleme.
Uygula (Do)	Decide (Karar Ver) + Act (Harekete Geç)	Karar verilen planın uygulanması, süreçlerin yürütülmesi ve eyleme geçilmesi.
Kontrol Et (Check)	Observe (Gözlemle)	Süreç çıktılarının ve çevrenin sürekli izlenmesi, verilerin toplanması.
Önlem Al (Act)	Decide (Karar Ver) + Act (Harekete Geç)	Sonuçlardan öğrenme, hataları düzeltme, yeni standartlar veya stratejiler geliştirme.

Özetle, **tekrarlayan rutin süreçler** PUKÖ'nün klasik sürekli iyileştirme döngüleriyle gelişirken, **tek seferlik süreçler** de PUKÖ prensiplerinden yararlanarak esnek bir öğrenme ve adaptasyon sürecine tabi tutulabilir. Her iki durumda da PUKÖ'nün temel felsefesi aynıdır: planla, uygula, sonucu kontrol et ve gereken iyileştirmeyi yap.

İstanbul Medipol Üniversitesi, operasyonlarının çeşitliliği nedeniyle PUKÖ yaklaşımını farklı ölçek ve sürelerde uygulamak durumundadır. Bu çeşitlilik, kurumun her koşulda kalite odaklı kalabilmesini sağlamakta; ister günlük işler ister sıra dışı projeler olsun, hepsinde **veriye dayalı karar verme ve sürekli gelişim** anlayışı sürdürülmektedir. Nitekim PUKÖ'yu başarıyla uygulayan ekipler ve kurumlar, hataları en aza indirip sonuçları maksimize etme becerisi kazanırlar ki bu da rekabetçi ve öğrenen bir organizasyon olmanın anahtarıdır.

Gelişmeye Açık Alanlar Eylem Planı ile PUKÖ Entegrasyonu (İstanbul Medipol Üniversitesi Örneği)

Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence döngüsünün kurumsal düzeyde işletilmesinin somut göstergelerinden biri, **gelişmeye açık alanlar** için hazırlanan eylem planlarıdır. İstanbul Medipol Üniversitesi, 2023 yılında YÖKAK Kurumsal Akreditasyon Programı değerlendirmelerinin ardından tespit edilen gelişmeye açık yönler için kapsamlı bir *Gelişmeye Açık Yönler Eylem Planı* hazırlamıştır. Bu eylem planı, Üniversitenin öncelikli iyileştirme alanlarını sistematik bir yol haritasına dönüştürürken PUKÖ döngüsünün de bu süreçte aktif olarak kullanılmasını öngörmektedir.

"Gelişmeye Açık Yönler Eylem Planı", YÖKAK değerlendirmesi sonrası işletilen dev bir kurumsal PUKÖ döngüsü olarak okunabilir

Eylem planının hazırlanması ve uygulanmasında PUKÖ entegrasyonunu şöyle açıklayabiliriz:

- **Planla:** YÖKAK değerlendirme raporunda belirtilen her bir gelişmeye açık yön için spesifik eylemler planlanmıştır. Planlama aşamasında, iyileştirme gerektiren alanların analizi yapılmış, önceliklendirme gerçekleştirilmiş ve SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) kriterlerine uygun hedefler konulmuştur. Örneğin "dijital dönüşüm ve entegrasyon" alanında eksikliği gidermek üzere "*MEDİPOL-SÜREÇ kitabını hazırlamak ve süreç yönetimi mekanizmalarını iyileştirmek*" gibi eylemler tanımlanmıştır. Her eylem için sorumlu birimler, gerekli kaynaklar ve zaman çizelgesi eylem planında belirtilmiştir. Bu, PUKÖ'nün planlama adımının kurumsal ölçekte gerçekleştirilmesidir.
- **Uygula:** Belirlenen eylemler, Üniversitenin ilgili birimlerince hayata geçirilmeye başlanmıştır. Örneğin eğitim-öğretim süreçleri iyileştirme alanında yeni yönergeler hazırlanması veya akademik kadro geliştirme faaliyetleri yürütülmesi gibi adımlar atılmıştır. Uygulama aşamasında üst yönetimin desteği kritik görülmüştür; eylem planı dokümanında da "*Rektörlük başta olmak üzere tüm üst yönetimin plana tam destek vermesi ve uygulama sürecini yakından takip etmesi, planın başarısı için en temel koşuldur*" denilerek bu vurgu yapılmıştır. Ayrıca tüm iç ve dış paydaşların uygulama sürecine aktif katılımı için iletişim ve koordinasyon mekanizmaları kurulmuştur. Bu, PUKÖ'nün uygulama safhasında paydaş katılımının sağlanması açısından önemlidir.

Her eylem, planlandığı takvim çerçevesinde yürütülürken sorumlu birimler düzenli olarak ilerleme raporları sunmaya başlamıştır.

- **Kontrol Et:** Eylem planının etkinliğini izlemek için *İzleme ve Değerlendirme Komitesi* oluşturulmuş; sürekli izleme, değerlendirme ve geri bildirim döngüsü kurulmuştur. Bu komite, plan kapsamındaki her eylemin performans göstergelerini (başarı kriterlerini) tanımlamış ve bunların gerçekleşme durumunu belirli aralıklarla takip etmeye koyulmuştur. Örneğin “akademik atama ve yükseltme kriterlerinin güncellenmesi” eyleminin çıktıları (yeni kriterlerin oluşturulması, onaylanması, uygulanması) izlenmekte; “dijital entegrasyon” eyleminin göstergeleri (entegrasyonu sağlanan sistem sayısı, kullanıcı memnuniyeti vb.) periyodik olarak değerlendirilmektedir. İzleme sonuçları, üst yönetime ve ilgili paydaşlara raporlanmakta, gerekirse yılda bir plan revizyon toplantıları yapılmaktadır. Bu kontrol mekanizması sayesinde planın “yaşayan bir belge” olması sağlanmıştır. Eylem planı dokümanında, “*planın ilerleyişinin düzenli olarak takip edilmesi, performans göstergelerinin ölçülmesi, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve gerekli durumlarda plana esneklik kazandıracak güncellemelerin yapılması, planın yaşayan bir belge olmasını ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır*” ifadeleriyle bu ilkeye değinilmiştir.
- **Önlem Al (İyileştir):** Eylem planının izlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular, plan üzerinde revizyon ve iyileştirme yapılmasını gerektirebilir. Nitekim Üniversite, eylem planını uygularken karşılaştığı yeni gelişmeleri de plana entegre etmeyi öngörmüştür: “*Yapılacak ara değerlendirmelerle gelişmeye açık alan olarak belirlenen yeni hususlar eylem planına dahil edilmelidir.*” denilerek, planın statik olmadığı, yeni tespitlerle genişleyebileceği belirtilmiştir. Örneğin plan uygulaması sırasında YÖKAK tarafından ek bir izleme değerlendirmesi yapılır ve orada yeni bir gelişmeye açık yön belirlenirse, bu bulgu plana eklenip yeni eylemler tanımlanır. Aynı şekilde, mevcut bir eylemin işe yaramadığı görülürse (hedeflenen iyileşmeyi sağlayamadıysa) farklı bir yaklaşımla revize edilir. Planın sonunda öngörülen hedeflere ulaşma durumu da değerlendirilerek, tam ulaşamayanlar için düzeltici adımlar atılır veya başarılabilenler için yeni hedefler konur. Bu şekilde eylem planının kendisi de bir PUKÖ döngüsü içinde güncellenir. Raporlarda “*sürekli bir iyileştirme döngüsünün işletilmesi*” gerektiği özellikle vurgulanmıştır. Yani eylem planı bitene kadar değil, bittiğinde de sonraki stratejik döngülere devredilecek şekilde bir öğrenim sağlanmalıdır.

İstanbul Medipol Üniversitesinin Gelişmeye Açık Yönler Eylem Planı, kurumsal kalite güvencesinin pekiştirilmesi adına PUKÖ döngüsünün kurumsal ölçekte uygulamasına güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu plan sayesinde Üniversite, dış değerlendirme geri bildirimlerini sistematik bir iyileştirme programına dönüştürmüş ve bunu yaparken de planlama, uygulama, kontrol ve önlem adımlarını bilinçli şekilde işletmiştir. Plan dokümanında da belirtildiği gibi tek başına YÖKAK’ın belirlediği birkaç noktayı düzeltmek değil, “*kurum genelinde sürekli iyileştirmenin rutin operasyonlara entegre edildiği genel bir kurumsal kalite kültürü*” oluşturmak esas hedeftir. Bunun yolu da her düzeyde PUKÖ yaklaşımını uygulamaktan geçer. Dolayısıyla eylem planı, Üniversitede kalite kültürünün gelişmesi için bir kaldıraç işlevi görmektedir; bütün birimler ortak bir hedef etrafında döngüsel iyileştirmeye katılmaktadır. Son olarak, bu eylem planının başarısı için öngörülen *kritik başarı faktörleri* arasında üst yönetim desteği, paydaş katılımı ve kaynak tahsisıyla birlikte “sürekli izleme ve geri bildirim” mekanizmalarının sayılması da, PUKÖ döngüsünün temelde ne kadar benimsendiğini göstermektedir.

Kurumsal Dijitalleşme ve Yapay Zekâ Tabanlı PUKÖ İzleme Sistemleri ile İlişkisi

Dijitalleşme, kurumsal kalite yönetiminde PUKÖ döngüsünün daha etkin ve şeffaf yürütülmesine büyük katkı sunar. İstanbul Medipol Üniversitesi de son yıllarda dijital dönüşüm projeleriyle kalite süreçlerini entegre etmeye çalışmakta; PUKÖ tabanlı süreçlerin kullanıcı deneyimini erişilebilirlik, verimlilik ve risk azaltma gibi kriterler doğrultusunda geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca yapay zekâ tabanlı sistemlerle gerçek zamanlı izleme hedefleri ortaya koymaktadır. Bu bölümde, kurumsal dijitalleşmenin PUKÖ ile ilişkisi ve yapay zekâ destekli PUKÖ izleme sistemleri ele alınacaktır.

Dijital Kalite Yönetişim Sistemleri ve PUKÖ

Günümüzde bir kalite yönetim sistemini etkin kılmak için dijital araçlardan faydalanmak kaçınılmazdır. **Entegre yönetim bilgi sistemleri (ERP/KYS)**, süreç yönetimi yazılımları, gösterge paneli (dashboard) uygulamaları, elektronik belge yönetim sistemleri gibi araçlar, PUKÖ döngüsünün özellikle *kontrol* ve *önlem* adımlarını güçlendirir. İstanbul Medipol Üniversitesinin dijitalleşme vizyonunda da farklı alanlardaki bilgi sistemlerini entegre ederek veri bütünlüğünü sağlama hedefi öne çıkmaktadır. Örneğin Üniversitede halihazırda kullanılan çeşitli sistemler (Medipol Eğitim Bilgi Sistemi (MEBİS), Kalite Bilgi Yönetim Sistemi (KBYS/QDMS), Akademik Veri Yönetim Sistemi (AVESIS) vb.) arasında veri entegrasyonu sağlanarak, kalite göstergeleri tek bir platformdan izlenebilir hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bu sayede, PUKÖ'nün "Kontrol Et" aşaması için ihtiyaç duyulan veriler (öğrenci başarısı, anket sonuçları, araştırma performansı, idari işlem süreleri gibi) manuel uğraş gerektirmeden anlık olarak çekilebilecek ve analiz edilebilecektir. Üniversitenin eylem planında da "*Kurumsal Bilgi Sistemine (ERP/KYS modülü) entegre edilmiş gösterge paneli raporlaması ve eğilim analizi*" hedefi yer almakta, bunun PUKÖ'nün ölçme & izleme aşamasını sağlam ve şeffaf hale getireceği belirtilmektedir. Nitekim dijital sistemler sayesinde bir gösterge değeri sınırın dışına çıktığında otomatik uyarılar oluşturmak, sapmaları anında tespit etmek mümkün olur ki bu *zamanında düzeltici önlem alınması* için kritiktir. Örneğin öğrenci devamlılık oranı kritik bir ders için çok düşmüşse sistem ilgili yöneticilere otomatik alarm vererek, daha dönem bitmeden önlem alınmasını (öğrenciyle iletişim, ek destek vb.) sağlayabilir.

Dijitalleşmenin PUKÖ'ye katkısını özetlemek gerekirse:

- **Planla:** Dijital veri analitiği araçları, planlama aşamasında daha isabetli kararlar alınmasına yardımcı olur. Geçmiş yılların performans verileri, eğilimler, tahminleme modelleri ile planlar oluşturulabilir. Ayrıca stratejik planlama yazılımları, hedef ve eylem tanımlarını, sorumluları ve kaynakları ortak bir platformda tutarak planın iletişimini kolaylaştırır.
- **Uygula:** Süreç otomasyonları ve iş akış yazılımları, uygulama adımlarının standart ve hatasız yürütülmesini destekler. Örneğin dijital onay mekanizmaları, formların elektronik iletimi, iş akışlarının yazılıma dökülmesi ile "yap" aşaması hızlanır ve kayıt altına alınır. Medipol'de de süreçlerin dijital ortama aktarılması ve otomasyonu için çalışmalar yapılmaktadır.
- **Kontrol Et:** Burası dijital teknolojilerin en çok parladığı alandır. **Karar destek sistemleri, gösterge panelleri, raporlama araçları** yöneticilere gerçek zamanlı izleme imkanı verir. Standartlaştırılmış KPI tanımları ve raporlama şablonları geliştirilip KYS'ye entegre

edildiğinde, PUKÖ'nün kontrol aşaması sağlam ve şeffaf hale gelir. Medipol'de planlanan gösterge paneli sayesinde iç ve dış değerlendirmelerin verimliliğinin artması, YÖKAK'a sürekli iyileştirmenin kanıtlarının sunulması ve hatta gerçek zamanlı KİDR/BİDR yazımı mümkün olacaktır. Örneğin birimdeki tüm süreçler için PUKÖ döngüsü tamamlama oranları, iyileştirme aksiyon sayıları gibi meta-veriler bile kalite kültürünün yaygınlığını ölçmek üzere dijital olarak takip edilebilir.

- **Önlem AI:** Dijital sistemler, iyileştirme adımlarını da kolaylaştırır. Örneğin bir *Düzeltilici Faaliyet Modülü*, tespit edilen sorunlar için aksiyonların kaydedilmesini, sorumlularının atanmasını ve takibinin yapılmasını sağlar. Böylece hiçbir problem “görmezden gelinip” unutulmaz; her biri kayıtlı ve sorumluya atanmış halde çözüm sürecinde olur. Ayrıca iyi uygulamaların da kayıt altına alınarak kurum geneline yaygınlaştırılması, dijital bilgi paylaşım platformları ile hızlanır (örneğin intranette iyi uygulama örnekleri veri tabanı gibi). Medipol Eylem Planında da her iyileştirme eyleminin kanıtlarının dijital ortamda saklanması, ileride yapılacak değerlendirmelerde bu *sürekli iyileştirme kanıtlarına* dayanılarak YÖKAK'a güvence sunulması hedeflenmiştir.

Yapay Zekâ Tabanlı PUKÖ İzleme ve Karar Destek Sistemleri

Dijitalleşmenin ileri bir boyutu, **yapay zekâ (YZ)** ve makine öğrenimi tekniklerinin kalite yönetişimine entegre edilmesidir. İstanbul Medipol Üniversitesi, vizyoner bir hedef olarak “*Birim İç Değerlendirme Raporları (BİDR) ve Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR)'nin yapay zekâ ile hazırlanması (real-time BİDR/KİDR)*” projesini ortaya koymuştur. Bu oldukça yenilikçi hedef, gerçekleştirilirse kalite güvence döngülerinin çok daha dinamik işlemesine imkan tanıyacaktır. YZ tabanlı bir sistem, üniversitenin dağınık veri kaynaklarını entegre ederek anlık analiz yapabilecek; böylece PUKÖ döngüsünün *kontrol* ve kısmen *önlem* aşamalarını gerçek zamanlı ve öngörücü (predictive) hale getirebilecektir.

Yapay zekâ destekli PUKÖ izleme sistemlerinin potansiyel faydaları şunlardır:

- **Büyük veriden anlam çıkarma:** Üniversitenin eğitim, araştırma, idari tüm süreçlerinden gelen veri oldukça büyüktür. Elle analiz zor olabilir. YZ algoritmaları, öğrenme analitiği, istatistiksel modeller sayesinde bu verilerdeki desenleri, sapmaları tespit edebilir. Örneğin binlerce öğrencinin not, yoklama, anket datalarını işleyip *öğrenme başarısını etkileyen en kritik faktörleri* ortaya koyabilir. Bu, PUKÖ'nün kontrol aşamasında insanın gözden kaçırabileceği ilişki ve sorunları ortaya serer.
- **Anomali tespiti ve erken uyarı:** Makine öğrenimi ile donatılmış bir sistem, geçmiş yılların verilerine dayanarak *normali* öğrenebilir ve mevcut dönem verilerinde anomali olup olmadığını anlık saptayabilir. Örneğin belirli bir dersin başarı oranı normalde %80 iken bir dönemde %50'ye düştüyse bunu hemen fark edebilir. Ya da bir idari sürecin ortalama tamamlanma süresi 3 gün iken bir birimde 10 güne çıktıysa alarm verebilir. Bu şekilde YZ destekli takip sistemleri, kalite performansındaki sapmaları *gerçek zamanlı* izleme olanağı sunar. Bu da yöneticilerin “Kontrol Et” ve “Önlem AI” adımlarını çok daha hızlı döndürmesini sağlar (adeta PUKÖ döngüsünü sıklaştırır).
- **Tahmine dayalı iyileştirme önerileri:** İleri analitik ve yapay zekâ, sadece mevcut durumu izlemekle kalmayıp geleceğe dönük tahminler ve öneriler de sunabilir. Örneğin bir programda öğrenci kayıp oranlarının artacağını önceden öngörerek ilgili bölüm yöneticilerine “erken müdahale” önerebilir (danışmanlık iyileştirmeleri, müfredat

değişiklikleri gibi). Başka bir örnek olarak, kütüphane kullanım verilerine bakıp, final haftalarında oluşacak yoğunluğu tahmin ederek şimdiden çalışma salonu kapasitesini artırma önerisi getirebilir. Bu tür *öngörücü kalite yönetişimi*, PUKÖ döngüsünü reaktif olmaktan çıkarıp proaktif hale getirir.

- **Otomatik raporlama ve doküman hazırlama:** Medipol'ün hedeflediği gibi eğer YZ ile KİDR/BİDR hazırlanabilirse, yıl sonunda sayfalarca rapor elle yazılmak yerine sistem tarafından taslak olarak oluşturulabilir. YZ, tüm yılın verilerini tarayıp önemli gelişmeleri, iyileştirmeleri, göstergelerdeki değişimleri rapor formatında sunabilir. Bu, kalite yöneticilerinin iş yükünü ciddi azaltır ve raporların *veriye dayalı tutarlılığını* artırır. Eylem planında belirtildiği üzere, böyle bir sistem “rapor hazırlama süresinde azalma, veri doğruluğunda artış” sağlayacaktır. Ayrıca sürekli izleme kültürünü de pekiştirir, çünkü rapor için yıl sonunu beklemeden anlık durumu görebiliyor olacağız.

Yapay zekâ projelerinin başarılı olması için tabii ki güçlü bir **veri yönetimi altyapısı** şarttır. İstanbul Medipol Üniversitesi bunun farkında olarak öncelikle veri standartları ve entegrasyonu üzerine eğilmektedir. Kaliteli, temiz, entegre veri olmadan YZ'den sağlıklı sonuç almak mümkün değildir. Ayrıca YZ sistemlerinin çıktılarını doğru yorumlayacak insan uzmanlığına ihtiyaç vardır; bu nedenle veri bilimciler, YZ uzmanları gibi insan kaynaklarına yatırım yapmak gerekecektir. Eylem planında, yapay zekâ hedefinin bir anda değil *aşamalı pilot uygulamalarla* geliştirilmesi önerilmiştir. Bu da aslında yine PUKÖ mantığına uygun bir yaklaşımdır: Küçük ölçekte planla-uygula-denetle-iyileştir döngüleriyle sistemi olgunlaştırmak.

İstanbul Medipol Üniversitesi örneğinden hareketle genel olarak söylemek gerekirse, dijital dönüşüm ve yapay zekâ entegrasyonu, kalite yönetişiminin geleceğini şekillendirecektir. PUKÖ döngüleri artık kağıt üzerinde veya Excel'de değil, entegre dijital platformlarda gerçek zamanlı izlenen ve kanıt üreten mekanizmalar haline gelmektedir. Bu da yöneticilerin karar alma hızını ve kalitesini artırıp, şeffaflığı daha ileri düzeyde sağlayacaktır. Dahası, yapay zekâ desteğiyle kalite kültürünün kurum içinde yaygınlaşması ve benimsenmesi kolaylaşacak; zira veriye dayalı geri bildirim anlık olarak herkesin önünde olacaktır. İstanbul Medipol Üniversitesi de dijital kalite yönetişimi araçlarını devreye alarak hem YÖKAK'ın beklediği kanıt temelli iyileştirmeleri daha görünür kılmayı, hem de kendi iç kalite güvencesi sistemini sürekli öğrenen bir yapıya dönüştürmeyi amaçlamaktadır.

YÖKAK Süreç Rehberi ile Uyumlu Süreç Olgunluğu Yönetimi

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), üniversitelerde kalite güvencesi sisteminin yerleşmesi için *süreç odaklı* ve *olgunluk düzeyi* kavramlarını öne çıkarmaktadır. Bu bakımdan, İstanbul Medipol Üniversitesi kalite çalışmalarını YÖKAK'ın süreç rehberi ve olgunluk modeliyle uyumlaştırmaya özel önem vermiştir. **Süreç olgunluğu yönetimi**, basitçe söylemek gerekirse, her bir kurumsal sürecin tanımlı, izlenebilir, ölçülebilir ve sürekli iyileştirilebilir hale gelmesi ve bu özelliklerde olgunlaşmasıdır. YÖKAK'ın beklentisi, üniversitelerin tüm kritik süreçlerinin en üst olgunluk düzeyine ulaşması, yani PUKÖ döngülerinin tam anlamıyla işletilmesidir.

İstanbul Medipol Üniversitesi, *Süreç Hazırlık Rehberi* ve ilgili kalite dokümanlarında YÖKAK'ın bu yaklaşımını rehber edinmiştir. Bu rehberde açıkça ifade edildiği üzere çalışma; *“YÖKAK tarafından benimsenen süreç olgunluğu yaklaşımı ve kanıta dayalı yönetim ilkeleriyle birebir örtüşmekte; ... kalıcı kalite kültürü inşasına hizmet etmektedir.”*. Süreç olgunluğu modeli, her süreç için bir nevi *aşamalandırma* öngörür:

Düzy 1

Süreç tanımları yok veya çok yetersiz; işler kişilere bağı yürütölüyor, tekrar edilebilirlik ve standart yok.

Düzy 2

Süreç tanımları kısmen yapılmış; uygulamalar değışkenlik gösterebiliyor, sistematik izleme tam oturmamış.

Düzy 3

Süreç tanımlı ve dokümente; düzenli izleme ve ölçme yapılıyor, sonuçlar değılendiriliyor.

Düzy 4

Süreçler kurum genelinde entegre ve verimli; ileri analizler ile proaktif iyileştirmeler yapılabiliyor.

Düzy 5

Süreçler optimize edilmiş, sürekli iyileştirme kültürü yerleşmiş; süreç performansları mükemmel seviyede ve sektör için örnek teşkil ediyor.

YÖKAK'ın dereceli değılendirme anahtarı da alt ölçütleri 1-5 arası benzer bir skalada puanlamaktadır. Örneğin *“Akademik izleme ve iyileştirme süreçleri”* ölçütünde 1 puan alan bir kurum, belki planlama ve uygulama var ama izleme ve önlem yok anlamına gelirken; 5 puan alan bir kurum planlıyor, uyguluyor, sonuçları kanıtlarla izleyip değılendiriyor ve bulgularla iyileştiriyor demektir.

İstanbul Medipol Üniversitesi, süreç olgunluğunu artırmak üzere somut adımlar atmıştır. Her bir temel süreç (eğitim, araştırma, yönetim, toplumsal katkı vb.) için *Süreç Kartları* hazırlanmış; bu kartlarda sürecin amacı, kapsamı, sahibi, girdileri-çıktıları, ilgili performans göstergeleri ve riskleri, YÖKAK/ISO/EFQM kriterleriyle ilişkisi ve PUKÖ adımları detaylı şekilde belirtilmiştir. Örneğin Eğitim-Öğretim süreçleri için hazırlanan süreç kartlarında, YÖKAK'ın Eğitim Kalitesi alt ölçütleriyle bağlantılar kurulmuş, her adımın kanıtları (ders değerlendirme raporları, ölçme-değerlendirme sonuçları, müfredat yenileme kayıtları vb.) tanımlanmıştır. Bu sayede, dış değerlendirme takımlarına veya üst yönetime *"işte bu süreçte planlama şu belgeyle yapılıyor, uygulama bu prosedüre göre, kontrol şu raporlarla yapıldı ve işte bu da alınan önlem kararı"* diyerek somut kanıt sunulabilir hale gelmiştir. Rehberde bu yaklaşımın, sadece akreditasyon değerlendirmelerine hazırlık için değil, kurumsal işleyişin etkin yönetimi için de kritik olduğu vurgulanmıştır.

YÖKAK'ın süreç rehberi ile uyumlu çalışmak, aynı zamanda kalite güvencesinin kurumsal karar alma mekanizmalarına nüfuz etmesini sağlar. Çünkü süreç odaklılık, kurumda yapısal bir düşünce biçimi gerektirir. İstanbul Medipol Üniversitesinde her birim kendi süreçlerini rehberde uygun şekilde gözden geçirmeye başlamış; görev tanımlarını, yönergelerini süreç perspektifiyle revize etmeye yönelmiştir. Örneğin Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, "Kaynak Sağlama Süreci"ni ele alarak PUKÖ adımlarını tanımlamış; planlama için kullanıcı ihtiyaç analizi, uygulama için satın alma prosedürü, kontrol için kullanım istatistikleri takibi, önlem için kullanıcı memnuniyet anketlerine göre koleksiyon iyileştirme adımlarını netleştirmiştir. Bu gibi mikro düzey uygulamalar, genelinde üniversitenin süreç olgunluğunu yükseltir.

YÖKAK süreç rehberine uyumun bir diğer yönü, **kanıta dayalı yönetim** ilkesiyle ilgilidir. YÖKAK, bütün kalite süreçlerinin ölçülebilir kanıtlara dayanmasını ister. İstanbul Medipol Üniversitesinde süreç kartlarında ve kalite raporlarında her iddiayı bir kanıta dayandırma gayreti içindedir. Örneğin "Akademik personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi için eğitimler planlandı ve uygulandı" deniyorsa, bunun kanıtı olarak eğitim katılım listeleri, içerik dökümanları ve sonrasında yapılan değerlendirme anketleri sunulur. Bu hem olgunluk puanını artırır hem de kurum içinde şeffaflığı getirir. Rehberde *"sürekli iyileştirme kanıtları (PUKÖ döngüsü kanıtları) yapılandırılmış ve her PUKÖ adımı için kanıtların belgelendiği bir alan"* olması önerilmiştir. Bu sayede "iyileştiriyoruz" demekle kalmayıp, gerçekten iyileştirdiğimize dair delilleri topluca gösterebiliriz.

YÖKAK ölçütleri ile ISO/EFQM kriterlerinin entegrasyonunu göstermek de süreç olgunluğunun parçasıdır. Medipol, geliştirdiği bir matriste her bir süreci YÖKAK'ın ilgili ölçütleri, ISO 9001/21001 maddeleri ve EFQM kriterleriyle eşleştirmiştir. Bu, herhangi bir süreç değerlendirildiğinde hangi standardın beklentilerine cevap verdiğini de ortaya koyar. Örneğin kalite güvence sistemi süreci, YÖKAK Yönetim ve Kalite güvencesi ölçütünü, ISO 9001'in 9. ve 10. maddelerini ve EFQM'in "Sürdürülebilir başarı" kriterini karşılar şekilde yapılandırılmıştır. Böyle bir hizalama, süreç olgunluğunu uluslararası bir bağlama da oturtur ve *"yalnızca uyumu belgelemekle kalmaz; aynı zamanda kurumsal öğrenmeyi, sürekli iyileştirmeyi ve stratejik yönetişimi besleyen bir araç"* işlevi görür.

Sonuç olarak, YÖKAK süreç rehberi ve olgunluk modeli, İstanbul Medipol Üniversitesinin kalite yönetişim çalışmalarında hem bir kılavuz hem de bir hedef olarak yer almaktadır. Üniversite,

süreçlerini olgunlaştırarak 5. seviye diyebileceğimiz sürekli iyileştiren, optimize olmuş yapıya ulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaca giderken de PUKÖ döngüsü temel çıpa noktasıdır. Her süreçte PUKÖ tam anlamıyla işler hale geldiğinde, YÖKAK'ın olgunluk beklentileri de karşılanmış olacaktır. Bunun getirisi sadece yüksek puan almak değil, aynı zamanda “*tüm paydaşlar için değer yaratan, şeffaf, verimli ve sürekli öğrenen bir organizasyon yapısı kurmak*” olacaktır ki nihai hedef budur.

PUKÖ'nün Kalite Kültürü İnşasında Düşünsel Yapı Olarak Kullanımı (Bilimsel Yöntemle İlişkisi)

Bir kurumda **kalite kültürü** inşa etmek, sadece prosedürler koymakla değil, o kurumun insanların düşünce biçimini değiştirmekle mümkündür. PUKÖ döngüsü, bu anlamda bir *düşünsel model* olarak kalite kültürünün temelini oluşturabilir. Çünkü PUKÖ, altında yatan felsefe itibarıyla **bilimsel yöntem**e çok benzer ve çalışanların sorunlara yaklaşım biçimini rasyonelleştirir.

Bilimsel yöntemi hatırlarsak, bilim insanı bir problem fark eder, bir hipotez (çözüm önerisi) geliştirir, deneyler yaparak hipotezi test eder, sonuçları analiz eder ve hipotezi doğrular veya değiştirir. Bu döngü, aslında Planla (hipotez ve deney planı), Uygula (deneyi yap), Kontrol Et (sonuçları analiz et), Önlem Al (hipotezi doğruyla veya yeni hipotezle tekrar dene) adımlarına denk gelmektedir. Yani PUKÖ, iş dünyasında ve yönetimde *bilimsel düşünce tarzının* uygulamaya yansımış halidir. W. Edwards Deming de PUKÖ'yü geliştirmesinde bilimsel yöntemden ilham almış; Shewhart'ın istatistiksel kalite kontrol yaklaşımını genelleştirerek “her alanda sürekli öğrenme ve iyileştirme” kültürünü aşlamaya çalışmıştır.

İstanbul Medipol Üniversitesi gibi bilimsel araştırma yapılan ve eğitim verilen bir kurumda, PUKÖ döngüsünün benimsenmesi aslında mevcut akademik kültüre de uygundur. Akademisyenler araştırmalarında nasıl veriye dayanıyor, deney yapıyor, sonuç çıkarıyorsa; yönetsel ve operasyonel işlerde de aynı titizlik ve sorgulayıcılık ile hareket etmek kalite kültürünün temelidir. PUKÖ, tüm personele, öğrencilere ve yöneticilere şunu öğretir: “*Önce neyi başarmak istediğini planla, sonra yap ve sonucuna bak; eğer hedefe ulaşamadıysan nedenini bul ve düzelt, ulaştıysan nasıl daha iyi yapabilirim diye düşün.*” Bu zihniyet, bir üniversitede gerek ders veren hocanın kendi öğretimini geliştirmesinde, gerek bir idari personelin süreç iyileştirmesinde, gerekse bir öğrencinin kişisel gelişiminde kullanılabilir. Örneğin bir öğretim üyesi kendi dersi için PUKÖ'yü uygularsa: Dönem başında dersini planlar (içerik, yöntem, hedefler), dönem boyunca uygular, dönem sonunda öğrencilerin öğrenme düzeyini ve memnuniyetini kontrol eder, eğer hedeflediği düzeyde değilse sonraki yıl için değişiklikler yapar. Bu yaklaşım hem bireysel gelişime hem de kurumsal kalitenin artmasına yol açar.

Kalite kültüründe PUKÖ'nün düşünsel yapı olarak kullanılması için kurumların yapabileceği bazı şeyler vardır:

- **Eğitim ve Farkındalık:** Tüm çalışanlara ve hatta öğrencilere PUKÖ felsefesini anlatmak, küçük uygulamalarla bunu göstermek önemlidir. İstanbul Medipol Üniversitesi kalite güvencesi eğitimlerinde PUKÖ döngüsü ve sürekli iyileştirme kavramlarına özellikle yer vermektedir. Personelin, PUKÖ'nün sadece “yöneticilerin istediği bir formalite” değil,

işini kolaylaştıracak ve geliştirecek bir araç olduğunu anlaması gerekir. Bu amaçla Kalite Komisyonu, akademik birim kalite komisyonları ve idari birim kalite temsilcileri aracılığıyla PUKÖ örnekleri paylaşmaktadır. Örneğin bir idari birimdeki süreç iyileştirme başarı hikayesi diğer birimlerle paylaşarak öğrenme yaygınlaştırılır.

- **Liderlik ve Örnek Olma:** Üst yönetimin ve orta kademe yöneticilerin PUKÖ zihniyetini kararlarında göstermesi, alt kademelere örnek teşkil eder. Örneğin Rektörlük, stratejik bir karar alırken veriye dayalı analiz (kontrol) yapıp sonra düzeltme aksiyonu aldığı anda, bu yaklaşım bölüm düzeyindeki yöneticilere de yansır. Kalite kültürü tepeden tırnağa PUKÖ ile yaşandığında kurumsallaşır. İstanbul Medipol Üniversitesinde Kalite Koordinatörlüğünün, icra işlevi üstlenen bir yürütme kurulu; Kalite Komisyonunun ise stratejik yönetim organı olarak bir yönetim kurulu mantığında kurgulanması, kalite yönetim sisteminin etkinliğini artıracaktır. Rektörün bu komisyon ve kalite iyileştirme toplantılarına bizzat başkanlık etmesi, yalnızca sembolik bir katılım değil, aynı zamanda kurumsal liderliğin ve üst yönetim sahiplenmesinin güçlü bir göstergesi olarak önemlidir. Bu uygulama sayesinde, tespit edilen gelişme alanlarının doğrudan en üst düzeyde takip edilmesi, iyileştirme kararlarının hızla alınması ve tüm birimlere yansıtılması mümkün olmaktadır. Böylelikle kalite güvence süreçleri, yalnızca teknik raporlama faaliyetleri olmaktan çıkarak üniversitenin stratejik yönetim kültürüne entegre edilmekte, sürekli iyileştirme anlayışı kurumsal düzeyde somut karşılık bulmaktadır.
- **Katılımcılık ve Hata Öğrenme Kültürü:** Kalite kültürü, insanların hata yapmaktan korkmadığı, hataların gizlenmediği, bilakis öğrenme fırsatı olarak görüldüğü bir ortamla mümkündür. PUKÖ döngüsü de hatalardan ders çıkarmayı sistematik hale getirdiği için, kurum içinde “suçlama değil düzeltme” anlayışını pekiştirir. Örneğin bir laboratuvar deneyinde cihaz arızası yüzünden sonuçlar yanlış çıktıysa, suçlayıcı bir tavır yerine PUKÖ yaklaşımıyla “Nasıl önleriz?” diye bakılır ve süreç iyileştirmesine gidilir. Bu tavır, çalışanların kalite inisiyatiflerine katılımını artırır ve *proaktif iyileştirmeyi* teşvik eder.
- **İç İçe Geçmiş (Nestod) PUKÖ Döngüleri:** Kurumda kalite kültürü yerleştiğinde, her birim ve alt birim kendi PUKÖ döngülerini işletir durumda olur ve bunlar birbirini besler. İstanbul Medipol Üniversitesinin süreç hazırlık rehberinde de ‘İç içe PUKÖ’ler’ kavramı vurgulanmaktadır: Üniversitenin kalite sistemi hem kurumsal (makro) hem de program/birim (mikro) düzeylerinde işleyen, birbirini besleyen PUKÖ döngülerinden oluşmaktadır. Böyle bir yapı oluştuğunda kalite kültürü tam anlamıyla yaygın demektir; çünkü küçük ya da büyük her faaliyet aynı felsefe ile yürütülmektedir. Örneğin bir fakülte kendi içindeki süreçleri iyileştirirken (mikro PUKÖ), bunun çıktıları kurumsal hedeflere (makro PUKÖ) pozitif katkı sağlar.

PUKÖ’nün kültürel bir öğe haline gelmesi demek, üniversitedeki herkesin günlük düşünce tarzında yer etmesi demektir. Nitekim YÖKAK da kalite kültürü inşasını değerlendirirken kurum çalışanlarının kalite süreçlerine katılım oranı, geri bildirim mekanizmalarının işlerliği gibi unsurlara bakar ki bunlar PUKÖ’nün ne derece benimsendiğine işaret eder. Örneğin YÖKAK değerlendirmesinde “*PUKÖ döngülerinin birim bazında etkin kullanımı, iyileştirme projelerine katılım oranı, geri bildirimlere dayalı belgelenmiş iyileştirmeler*” gibi göstergeler kalite kültürü endeksi oluşturmak için kullanılabilir. Bu tarz ölçümler de kurumun PUKÖ zihniyetini ne kadar içselleştirdiğini ortaya koyar.

güncel ve vizyoner kılmaktadır. Üniversitemizin "Gelişmeye Açık Yönler Eylem Planı" ve "Süreç Hazırlık Rehberi" gibi belgeleri üzerinden PUKÖ uygulamasını örneklememiz, teoriyi pratiğe dökerek anlaşılabilirliği artıracaktır. Kurumsal dijitalleşme ve yapay zekâ tabanlı izleme sistemleriyle PUKÖ'nün entegrasyonu, kurumun kalite yönetiminde proaktif, öngörücü ve veri odaklı bir geleceğe hazırlanmasına vesile olacaktır. Bu kalite kültürünün inşası ve kurum geneline yaygınlaştırılması için en doğru yaklaşımdır. Bu çerçevede PUKÖ'nün kararlılıkla uygulanıp sürekli iyileştirme anlayışına esas alınması, İstanbul Medipol Üniversitesinin sadece ulusal ve uluslararası akreditasyon gerekliliklerini karşılamasını değil, aynı zamanda tüm paydaşları için sürdürülebilir değer yaratan, öğrenen, çevik ve mükemmelliği hedefleyen bir kurum olma vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacaktır.

Elbette tasarladığımız kapsamlı sistemin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek potansiyel zorluklar (örneğin, personel direnci, veri toplama ve analiz yetkinliklerinin eksikliği, birimler arası koordinasyon sorunları vb.) olacaktır. Bu zorlukların aşılması konusunda zaman içinde bir eylem planı geliştirilecektir.

Kaynakça

Bu raporda sunulan bilgiler, İstanbul Medipol Üniversitesinin kalite yönetim dokümanları (Gelişmeye Açık Yönler Eylem Planı, Süreç Hazırlık Rehberi vb.), YÖKAK'ın webde paylaşılan yayınları ve ISO 9001:2015, ISO21001 ve EFQM gibi uluslararası kalite yönetim standartlarından alınmıştır.

The EFQM Model, erişim tarihi Eylül 12, 2025, <https://efqm.org/the-efqm-model/>

ENQA. (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>

European Higher Education Area (EHEA). (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*. <https://ehea.info/page-standards-and-guidelines-for-quality-assurance>

ESG 2015. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

European Students' Union (ESU). (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG) 2015*. <https://esu-online.org/publications/standards-guidelines-quality-assurance-european-higher-education-area-esg-2015/>

European University Association (EUA). (t.y.). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Erişim adresi: <https://www.eua.eu/publications/policy-input/standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area-esg.html>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 21001:2018 Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/66266/e018bf0884244452bdce2814f7cd8dec/ISO-21001-2018.pdf>

KalDer Ankara. (t.y.). *PUKÖ döngüsü*. Erişim adresi: <https://www.kalderankara.org/bilgi-merkezi/yonetim-ve-kalite-araclari/puko-dongusu-3>

Kalite Arşivi. (t.y.). *PUKÖ (PDCA) döngüsü nedir?* Erişim adresi: <https://www.kalitearsivi.com/puko-pdca-dongusu-nedir/>

Taylor MJ, McNicholas C, Nicolay C, Darzi A, Bell D, Reed JE. Systematic review of the application of the plan-do-study-act method to improve quality in healthcare. *BMJ Qual Saf*. 2014 Apr;23(4):290-8. doi: 10.1136/bmjqs-2013-001862.

TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Temel – Risk Tabanlı Proses - Dokümantasyon – İç Tetkik Eğitimi Düzenlenecektir. - Türk Standartları Enstitüsü, erişim tarihi Eylül 12, 2025, <https://www.tse.org.tr/duyuru/ts-en-iso-90012015-kalite-yonetim-sistemi-temel-risk-tabanlı-proses-dokumantasyon-ic-tetik-egitimi-duzenlenecektir/>

TS EN ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi. <https://www.tse.org.tr/ts-en-iso-22301-is-surekliligi-yonetim-sistemi/>

TS ISO 31000 Risk Yönetimi. <https://www.tse.org.tr/ts-iso-31000-risk-yonetimi/>