

# AKREDİTASYON NOTLARI SERİSİ I

Kuruluşların Bilgi Toplama Süreçleri ile  
İç Kalite Güvencesi Sistemleri Arasındaki İlişki

Ocak, 2020

---

Bu bilgi notu, **Yükseköğretim Kalite Kurulu Bağımsız Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarının Tanınması ve Yetkilendirilmesi Komisyonu** tarafından hazırlanmıştır. Bilgi notu hakkındaki görüş ve önerilerinizi [akreditasyon@yokak.gov.tr](mailto:akreditasyon@yokak.gov.tr) adresine iletebilirsiniz.

---

20 Şubat 2020 tarihinde yayımlanacak olan bir sonraki bilgi notu, "**Referans Kalite Yönetimi Modellerinin Bağımsız Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarının İç Kalite Güvencesi Sistemleri Üzerindeki Etkisi**"ni ele alacaktır. Bu konu ile ilgili görüş ve önerilerinizi 20 Ocak 2020 tarihine kadar [akreditasyon@yokak.gov.tr](mailto:akreditasyon@yokak.gov.tr) e-posta adresine iletebilirsiniz.

*Bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının, çalışmalarını bilişim destekli bilgi yönetim sistemleriyle desteklemesi; bilginin toplanması, paydaşlarla bilgi alışverişinin sürdürülmesi ve bürokratik yükü artırmadan iç kalite güvence sistemindeki süreçlerin yönetilmesine olanak sağlayacak ve kuruluşun sürekli gelişimine katkıda bulunacaktır.*

## Özet

Bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının iç kalite güvencesi sistemlerini paydaşlarının katılımı ile yapılandırmaları bilinen bir gerekliliktir. Bu kapsamda paydaşların tespiti, bilgilerin kimlerden ve hangi yöntemlerle toplanacağı gibi soruların cevaplanması gerekmektedir. Buna dayalı olarak kuruluşların bu süreci nasıl yönetmeleri gerektiği konusu, üzerinde önemle durulması gereken bir husustur.

Bu bilgi notu ile; bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının, iç kalite güvencesi süreçlerini oluşturma aşamalarında, bilgi toplama faaliyetlerini yönetirken karşılaştıkları durumlara ilişkin bir değerlendirme ortaya konması hedeflenmektedir. Bu mantıksal çerçevede, kuruluşların iç ve dış paydaşlarından topladıkları bilgilerin iç kalite güvencesi sistemlerini tesis etme ve iyileştirme çabalarında kendilerine ne ölçüde yardımcı olduğuna, söz

konusu bilgilerin toplanması için kuruluşlar tarafından hangi uygun araç ve yöntemlerin kullanıldığına odaklanılmakta ve bu hususlarla ilgili genel bir değerlendirme ortaya konulmaktadır.

## İç Kalite Güvencesi

Bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının iç kalite güvencesi sistemi, süreçlerin ve sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirmek ve güvence altına almak amacıyla kuruluşlar içerisinde izlenen süreç ve yöntemleri ifade etmektedir. Bu bağlamda öncelikle kuruluşların yükseköğretim kurumlarında ve programlarda gerçekleştirdikleri bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon faaliyetleri kapsamında etkin bir iç kalite güvencesi sistemi oluşturmaları gözetilmektedir.

İç ve dış değerlendirme, bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşları için kalite güvencesinin birbirinden ayrılmaz iki temel parçasını oluşturmaktadır. Bu noktada, ulusal kalite güvencesinin bir zincir şeklinde olduğu ve zincirin halkalarından birinin kopmasının veya kırılmasının kalite zincirinin bütününe zarar verebileceği ifade edilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, **iç kalite güvencesi sistemleri; kuruluşların faaliyetlerinin sistematik olarak iyileştirilmesini ve standartların sürdürülmesini sağlamakta, ulusal kalite güvence sisteminin itibarını artırmakta, kuruluş içerisinde kalite kültürünü desteklemekte, çalışanların motivasyonlarını ve kuru”birlikte, kuruluşların kendi bünyelerinde etkin**



İç kalite güvencesi mekanizmaları kurmaları yükseköğretim kurumlarının iç kalite güvencesi sistemlerini oluşturmalarında önemli bir etki meydana getirmektedir.

**Etkin bir iç kalite güvencesi sisteminin bazı temel gereklilikler şu şekilde listelenebilir:**

- **İç kalite güvencesi sistemlerinin kuruluş amaçlarına uygun olması ve kuruluşların hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarını kontrol etmeleri.**
- **Bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon faaliyetlerinde yükseköğretim kurumlarına ve programlara eşit muamele sağlandığının güvence altına alınması.**
- **Paydaş memnuniyetinin düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi.**

## İç Kalite Güvencesi ve Bilgi Toplama

İç kalite güvencesi sisteminin özünde iç süreçler ve faaliyetler yer aldığından kuruluşların hedeflerine ulaşabilmelerinde ve bu süreci etkin bir şekilde izleyebilmelerinde rol oynayan temel faktör, iç kalite güvencesi sistemlerinin düzenlenme biçimidir. Bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşları, iç kalite güvencesi sistemlerini oluştururken öncelikle, kapsamı, misyonları, vizyonları ve yapıları doğrultusunda, paydaşları ile faaliyet ve uzmanlık alanlarının çeşitli boyutları hakkında bilgi elde et-

meye çalışmaktadır. Bilgi toplama sürecinde bir başlangıç noktası olarak kuruluşların aşağıdaki sorulara cevap vermeleri önem arz etmektedir:

- Kimlerden geri bildirim toplanacaktır?
- Geri bildirim alma sürecinde bilgi toplamak için hangi yöntemlere başvurulacaktır?
- Bu yöntemlerin güçlü/zayıf tarafları nelerdir?
- Toplanan bilgiler nasıl kullanılacaktır?
- Toplanan bilgilerin kuruluşun gelişimine nasıl yardımcı olduğu konusunda gerçek hedefler belirlenmiş midir?
- Belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeyine ilişkin nasıl bir izleme yapılacaktır?

**Kuruluşlar yukarıda belirtilen soruları yanıtlarken aynı zamanda, topladıkları bilgileri yönetme/işleme hakkında yeni fikirler geliştirmekte ve kendi işleyişleri hakkında yeni öğrenmeler gerçekleştirmektedir.**

## Bilgi Toplama Yöntemleri

Doğru ve değerli bilgiler elde edebilmenin anahtarı; kuruluşun ne tür bilgiye ihtiyaç duyduğu, bu bilgiyi en iyi şekilde nasıl elde edebileceği, bilgileri kimlerin sağlayabileceği ve elbette nihai hedefin ne olduğu konusunda net bir fikre sahip olma yeteneğidir. Burada bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının çoğunun bilgi toplama aracı olarak *memnuniyet anketlerini* kullandıkları söylenebilir. Bu kapsamda anketler, kuruluşların ilgili faaliyetlerine katılan paydaşlara düzenli aralıklarla iletilmekte

ve paydaşlardan alınan geri bildirimler, kuruluş tarafından yürütülen süreçler ve sunulan hizmetlerle ilgili olarak karar verme konusunda yardımcı olmaktadır.

Memnuniyet anketleri, en fazla başvuru alan yaklaşım olsa da, anonim olarak yapılması genellikle olumlu bir durum olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte, diğer yöntemlerin aksine, ankette yer alan soruların sınırlı nitelikleri, katılımcılarla kuruluş arasında meydana gelebilecek olası etkileşimlere izin vermemekte ve yararlı fikirlerin ortaya çıkabileceği tartışmalar doğurmamaktadır.

Kuruluşların tercih ettiği bilgi toplama yöntemlerinden biri de *odak grupları* düzenlemektir. Bu kapsamda toplanan bilgilerin daha doğru, güvenilir ve daha az önyargılı olması sebebiyle odak grupları yöntemi, memnuniyet anketleriyle kıyaslandığında verimli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. **Bazı kuruluşlar her iki yöntemi de kullanmakta ve kuruluşların memnuniyet anketleriyle elde ettikleri yanıtlar odak grupları tarafından analiz edilmektedir.**

Diğer bir bilgi toplama yöntemi olan *meta-değerlendirme*, süreçler hakkındaki bilgileri analiz etmenin yararlı bir yolu olarak ifade edilebilir. Bu yöntem, gelecekte uygulanacak iyileştirmeleri saptamak amacıyla bir değerlendirme süreciyle ilgili tüm bilgilerin değerlendirilmesini içermektedir. Meta-değerlendirme, değerlendirmenin son aşamasını oluşturan değerlendirmenin değerlendirilmesi veya ikincil bir

değerlendirme olarak da tanımlanabilir. Yöntem, değerlendirmenin uygulanabilirliği, yararlılığı, bununla birlikte yeterliliği hakkında betimsel ve yargısal bilgileri toplama ve kullanma süreci olarak kabul edilmektedir. Değerlendirmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması, değerlendirme çerçevesinin sağlam ve uygulanabilir olup olmadığını belirlemesi ve değerlendirmenin yönlendirilmesi işlevlerine sahip olması, meta-değerlendirmenin yararları arasındadır.

Diğer bilgi toplama araçları arasında toplantılar, seminerler, kongreler gibi *etkinlikler* bulunmaktadır. Bu etkinliklerin gerçekleştirilmesi faydalı olmakla birlikte etkinlikler kapsamında iletilen görüş ve değerlendirmelerin kayıt altına alınmasında zorluklar olduğu unutulmamalıdır. Bu tür zorlukları ortadan kaldırmak amacıyla *görüşme yöntemi* başvurulabilir. Görüşme, hakkında bilgi toplanması gereken paydaşlarla karşılıklı konuşma şeklinde yapılmaktadır. Bu yöntemin yüz yüze bir ilişkiye dayanması, verilerin toplanması sürecine açıklık ve kesinlik kazandırmaktadır. Görüşme, konunun daha fazla aydınlatılabilmesi için farklı veya yeni sorular sorma imkânı sağlamaktadır.

*Değerlendirici eğitimlerinin* de etkin bilgi toplama araçlarından olduğu ifade edilebilir. Kuruluşların akademik, idari ve öğrenci değerlendiricilere yönelik olarak düzenledikleri eğitimlerin sonunda katılımcıların memnuniyetleriyle ilgili geri bildirimler almaları; faaliyetlerinin, işleyişlerinin ve düzenledikleri etkinliklerin iyileştirilmesi gayretlerini yönlendirmeleri konusunda kendilerine rehberlik sağlamaktadır.

*Kapsam belirleme*, bir projenin detaylı tanımını geliştirme sürecini ifade etmektedir. Kuruluşların bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon faaliyetleriyle ilgili projelerinin başarısı için kısıt ve varsayımların belirlenmesi önem arz etmekte, bununla birlikte, tüm paydaşların projelerin temel aşamalarının ve kilometre taşlarının yer aldığı yöntemler ve belgeler üzerinde (örneğin, değerlendirme metodolojisi hakkında) mutabakat sağlaması gerekmektedir. Kuruluşların projelerinin planlama süreçlerindeki kısıtların veya varsayımların değişmesi durumunda kapsam belirleme sürecinin yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir.

Kuruluşların projeleri doğrultusunda ortaya koyacakları herhangi bir kalite girişimi küçük veya büyük bir gündeme sahip olabilir. Kuruluşun, bir yükseköğretim kurumunun nispeten küçük bir kısmında, bir bölümü, bir grup dersi veya belirli bir alanda eğitim gören bir grup öğrenciyi etkileyen kalite iyileştirmesi gerçekleştirmesi durumunda kapsam sadece belirli mikro operasyonla sınırlıdır. Sınıf içi öğrenci odaklı öğrenmeyle ilgili işlemler veya personel seçimindeki kalite iyileştirme vakaları *mikro kapsam belirleme* örnekleridir.

Kuruluşların gerçekleştirdikleri kalite girişiminin bir yükseköğretim kurumunun bütünü üzerinde bir etki meydana getirmesi amaçlandığında, *makro kapsam belirleme* vakası oluşur. Bir kuruluş yürüttüğü projelerle, bir toplumu veya toplumu dönüştürmeyi de

içerecek şekilde tanımlanmış sınırlarının dışına çıkarsa, böyle bir durumda *mega kapsam belirleme* vakası meydana gelir.

***Kuruluşların iç kalite güvencesi sistemlerini tesis etme ve iyileştirme süreçlerinde gerçekleştirdikleri bilgi toplama aşamasında kalite inisiyatifinin kapsamını tanımlamak kritik bir öneme sahiptir.***

Bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşları, yükseköğretimde kalitenin iyileştirilmesine yönelik olarak ulusal ve uluslararası düzeylerde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmek amacıyla karşılaştırmalı *kıyaslama* uygulamalarından önemli kazanımlar elde edebilmektedir. Kuruluşlar arasındaki kıyaslama çalışmaları aracılığıyla bilgi toplama; belirli önceliklere sahip alanların tanımlanmasını ve kuruluşların kendi göstergelerini kıyaslayacakları paydaş kuruluşları seçmelerini gerektirmektedir. Bu noktada, kuruluşların faaliyet ve ilgi alanlarının yakınlığı, işleyişleri ve kurumsal gelişim alanları belirleyici olmaktadır.

ENQA bünyesinde oluşturulan İç Kalite Güvencesi Çalışma Grubu'nun yıllar içerisinde yaptığı çalışmalar, kuruluşların bilgi toplama süreçlerinde meydana gelen sorunların zaman içerisinde büyük ölçüde değiştiğini göstermektedir. Bununla birlikte, ENQA İç Kalite Güvencesi Çalışma Grubu tarafından yapılan analizler, kuruluşların faaliyetlerine en yüksek düzeyde dâhil olan dış paydaşlarından bilgi toplamak

için memnuniyet anketleri kullandıklarını; faaliyetlere daha az düzeyde katılım gösteren paydaşlardan bilgi elde etmek amacıyla gayri resmi toplantılar, seminerler ve tartışma grupları gibi diğer yöntemlere başvurulduğunu ortaya koymaktadır.

**Bilgi toplama süreci kapsamında kuruluşların karşı karşıya oldukları temel risklerden biri, görüşleri alınması gereken tüm paydaşların sürece dahil edilmemesidir.** Bu risk, çoğu durumda, sadece kritik ve en önemli kararları almaktan sorumlu olan belirli otoriteler ile görüşülmesi ile ilgili olarak ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte bu riskin ortaya çıkmasındaki bir diğer etken de tam olarak kimlerin bilgi kaynağı olarak belirleneceği konusundaki zorluktur.

*Kuruluşların farklı amaçlara öncelik veren paydaşlara sahip olması, süreçlerindeki kaliteyi farklı şekillerde görebilmelerini ve faaliyetlerini gerçekleştirirken bu farklı bakış açılarını dikkate almalarını mümkün kılmaktadır.*

Kuruluşların iç kalite güvencesi kapsamında yararlanabilecekleri bilgi kaynakları, genel olarak iç bilgi kaynakları ve dış bilgi kaynakları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yukarıda belirtilen bilgi toplama yöntemleri genelde kuruluşların dış paydaşları ile ilmine vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte, iç paydaşlarla olan iletişimin güçlendirilmesi gerekliliği de unutulmamalıdır.

Kuruluşların değerlendirme süreçlerinde görev alan değerlendiricilerin yanı sıra değerlendirme veya akreditasyon talep eden üniversitelerin ve öğrencilerin de önemli bir bilgi kaynağı olduğu unutulmamalıdır.

Paydaşlardan elde edilen geri bildirim istinaden iç işlemlerle ilgili değişiklikler yapılmasının gerekmesi durumunda, bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının bağlı oldukları ve tescil işlemlerini yürüten yetkili kurumları süreçleriyle ilgili iyileştirme fırsatlarından haberdar etmeleri oldukça önem arz etmektedir.

Kuruluşların bilgi toplama sürecinde elde ettikleri bilgilerin yönetimi ve işlenmesi *bilgi yönetim sistemleri* aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bilgi yönetim sistemleri, kuruluşların tüm seviyelerinde karar alma süreçlerini desteklemek için bilgiye ulaşımı kolaylaştırmak amacıyla bütünleştirilmiş veritabanlarına sınırsız erişimlerini sağlayan iş zekâsı yazılımları olarak ifade edilebilir. Zaman içerisinde, kuruluşların büyümeleri doğrultusunda, verilerin işlenmesini ve daha sonraki analiz süreçlerini bütünleştiren ve kolaylaştıran yeni bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması bir gereklilik haline gelmiştir. Bu noktada, kuruluşların iç ve dış paydaşlardan bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve raporlaştırılması süreçlerinin bütüncül bir bakış açısı ile yürütülmesine imkan sağlayacak bilgi yönetim sistemlerine sahip olmaları önemli bir gerekliliktir. Bu gerekliliğin yerine getirilmesi ile kuruluşların güçlü ve etkin bir kurumsal yönetim anlayışına geçişleri de kolaylaşmaktadır.

Bilgi yönetim sistemleri, aynı zamanda, kalite döngüsünün sonuç aşamasının değerlendirilmesine yardımcı olan bir değerlendirme aracı olarak görülmekte ve süreçlerin performansları hakkında güvenilir nicel bilgiler sunmaktadır. Böylece iç ve dış paydaşların karşılaştıkları sorunlar ve zorluklar hakkında görüşlerini paylaşabilecekleri yapılandırılmış bir ortamın oluşturulması mümkün olmakta ve kuruluşların daha etkin bir iç kalite güvencesi sistemine ulaşmaları söz konusu olmaktadır.

***Kuruluşların iç ve dış paydaşlardan bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve raporlaştırılması süreçlerinin bütüncül bir bakış açısı ile yürütülmesine imkan sağlayacak bilgi yönetim sistemlerine sahip olmaları önemli bir gerekliliktir.***

## Tartışma ve Sonuç

Bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının, iç kalite güvencesi süreçlerini oluşturma aşamalarında, bilgi toplama uygulamalarını titizlikle yönetmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda kuruluşların iç ve dış paydaşlarından topladıkları bilgilerin iç kalite güvencesi sistemlerini tesis etme ve iyileştirme çabalarında nasıl kullanılacağına ilişkin bir yöntem belirlemeleri önemli bir ihtiyaçtır. Bu yöntemin belirlenmesi noktasında, hangi bilgilerin kimlerden ve nasıl toplanacağı sorularının cevaplanması gerekmektedir.

Kuruluşlar, yukarıdaki soruların cevaplanması noktasında benzer zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar; kuruluşların doğru bilgi kaynaklarını belirlemesi, kaynaklardan elde edilmesi beklenen bilgileri tespit etmesi, bilgi toplama yöntemlerini doğru bir şekilde seçmesi, bilgi toplaması ve gözden geçirmesi, toplanan bilgileri analiz etmesi, bilgileri mevcut durum ile karşılaştırması ve değerlendirme raporunu hazırlaması etrafında şekillenmektedir.

Düzenledikleri faaliyetler ve işleyişleri hakkında ilgili tüm paydaşlardan bilgi toplamak, bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının dikkat almaları gereken bir husustur. Bilgi toplamanın doğru bir şekilde yapılması; kuruluşun kendi yapısıyla aynı doğrultuda olması gereken belirli hedeflere net bir şekilde odaklanması, uygun yöntemleri kullanması ve ortaya çıkan sonuçların doğru bir şekilde takip edilmesinin sağlanması ile gerçekleşecek, faydalı bir etki meydana getirecek ve böylece kuruluşun işleyişini ve faaliyetlerini geliştirecektir.

Kuruluşların hangi paydaşlara danışılacağına karar verebilmek veya güvenilir bilgi ya da daha yüksek yanıt oranları elde edebilmek konularında karşılaştıkları sorunlar göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte kuruluşlar, süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik değişiklikler öneren yararlı ve güvenilir bilgiler elde etmeler de, ilgili değişiklikleri yapabilmek için gerekli süreçleri yönetmekte zorlanabilmektedir. Ancak bu durum, kuruluşların işleyişlerini ve faaliyetlerini iyileştirmek için bilgi toplama konusunda çalışmaya



devam etmelerini, daha verimli hale gelmelerini, hizmetlerinin kalitesini artırmalarını ve yükseköğretimde süregelen iyileştirme çabalarına katkı sağlamlarını engellemelidir. Pek çok kuruluşun karşılaştığı diğer bir zorluk, toplumun sonuçlar hakkında bilgilendirilmesi noktasındadır. Bunun nasıl gerçekleştirilebileceği, kuruluşlara özgü çözümleri içermekle birlikte sonuçlar yayımlanmadan önce ve sonra iç ve dış paydaşlar ile tartışma grupları düzenlenmesi yerinde olacaktır.

## İleri Okumalar ve İncelemeler

- Cooksky, L., Caraceli, V. (2005). Quality, Context, and Use: Issues in Achieving the Goals of Metaevaluation, *American Journal of Evaluation*, 26(1), 31-42.
- ENQA (2007). Workshop Reports No. 2, *Benchmarking in the Improvement of Higher Education*, <https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/workshop-and-seminar/benchmarking.pdf> (2 Ocak 2020).
- ENQA (2010). *Internal Quality Assurance-Facing Common Challenges*, [https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/workshop-and-seminar/ENQA\\_wr\\_13.pdf](https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/workshop-and-seminar/ENQA_wr_13.pdf), (2 Ocak 2020).
- ENQA (2010). *Internal Quality Assurance-Enhancing Quality Culture*, [https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/workshop-and-seminar/ENQA\\_wr16.pdf](https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/workshop-and-seminar/ENQA_wr16.pdf), (2 Ocak 2020).
- ENQA (2013). *Internal Quality Assurance Assessing Impact: Using External Reviews and Evaluations in Internal Quality Assurance*, [https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/workshop-and-seminar/wr\\_22\\_v03.pdf](https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/workshop-and-seminar/wr_22_v03.pdf), (2 Ocak 2020)
- European Commission (2007). *Communication, A Coherent Framework of Indicators and Benchmarks for Monitoring Progress Towards the Lisbon Objectives in Education and Training*.
- European Commission (2008). *Annual Report, Progress Towards the Lisbon Objectives in Education and Training, Indicators and Benchmarks*.
- IQM-HE (2016). *Handbook for Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education*, <https://enqa.eu/indirme/papers-and-reports/associated-reports/IQM-HE%20Handbook.pdf>, (2 Ocak 2020).
- Kettunen, J., Kantola, I. (2010). *Quality Assurance View of a Management Information System*, Ed. Gordon Hunter. Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Information Science Reference, Hershey.
- Mukhopadhyay, M. (2016). *Quality Management in Higher Education*, Sage Publications, New Delhi.
- Stufflebeam, D. (2000). The Methodology of Metaevaluation as Reflected in Metaevaluations by the Western Michigan University Evaluation Center, *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 14(1), 95-125.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2012). *Stratejik Yönetim Süreçlerinde Paydaş Anketi Hazırlama, Uygulama ve Analiz Rehberi*, [http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Paydas\\_Anketleri\\_Rehber.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Paydas_Anketleri_Rehber.pdf), (2 Ocak 2020).
- UNESCO-CEPES (2007), *Quality Assurance and Accreditation : A Glossary of Basic Terms and Definitions*, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134621>, (2 Ocak 2020).

