

OKUL YÖNETİMİ

School Administration Journal

Yükseköğretimde kurumsal iyileşme: tespit, analiz ve öneriler

15

Tunç Kutoğlu

Özet: Üniversite çeşitli birimlerden oluşan bir bütünü temsil etmektedir. Üniversitede birimlerin ve alt birimlerin yerinden yönetilmesi üniversitenin dinamik ve etkili bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktadır. Üniversitelerde mevcut sorun ve eksikliklerin tespit edilmesi ve çözülmesi; yeni fikirlerin üretilebilmesi ve buna bağlı atılımların gerçekleşebilmesi ancak kurum kültürü ile mümkün olacaktır. Bu çalışmada, Türkiye yükseköğretim sisteminde var olan sorunlar çeşitli boyutlar açısından ele alınmış ve bu sorunların çözümüne yönelik politika önerileri sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: *Eğitim yönetimi, Türkiye’de yükseköğretim sistemi, yükseköğretimde dönüşüm, yükseköğretimde iyileşme.*

Başvuru/Submitted
6 May/May 2022

Kabul/Accepted
9 May/May 2022

Yayın/Published
7 Haz/June 2022

Organizational improvement in higher education: critical analysis and recommendations

Makale Türü
Eleştirel İnceleme /
Critical Review

Abstract: University represents a whole consisting of various units. The decentralization of the units and sub-units ensures that the university operates dynamically and effectively. Identifying and solving existing problems and deficiencies in universities, generating new ideas and realizing related breakthroughs will only be possible with organizational culture. In this study, the existing problems in the Turkish higher education system are discussed in terms of various dimensions and policy suggestions for the solution of these problems are presented.

Keywords: *Educational administration, higher education system in Turkey, transformation in higher education, improvement in higher education.*

Okul Yönetimi
School
Administration
Journal
2022, 2/1, 15-33.

Kutoğlu, T. (2022).
Yükseköğretimde
kurumsal iyileşme:
tespit, analiz ve
öneriler. *Okul
Yönetimi* 2(1), 15-33.

Öncü Okul
Yöneticileri Derneği
2718-0808

Giriş

Üniversite, bütünü temsil eder. Bu bütünlük, mekaniklik değil canlılık ifade eder. Yönetim Bilimlerinde 1990'dan bu yana, canlılığın izahı olarak “**Öğrenen organizasyon**” kavramı öne çıkmaktadır. Geleneksel organizasyonda, düşünener ve yapanlar vardır. Öğrenen organizasyonda, düşünme eylemine her fert katılır. Değişim, yenilenme ve kalkınma için, birlik olmak şarttır. Bu bakımdan üniversitenin, dinamik ve etkili bir şekilde çalışması, temelde o üniversitenin birimlerinin ve alt birimlerinin “yerinden yönetim”lerine tabidir. Ancak “kurulmakta olan” üniversitelerdeki kurumsallaşma sancıları gibi, “gelişmekte olan” üniversitelerde inşa edilen kurumsal atmosferin devamlılığı da üst yöneticiler üzerinden yine bireye rücu eder. Bireyselleşmenin kurumsallaşmaya baskın olması, hatalı ve hantal bir işleyişi getirmekte; hakiki, ivmeli ve sürekliliğin esas olduğu sistemler kurulamamaktadır. Yeni fikirlerin üretilebilmesi, buna bağlı atılımların yapılabilmesi, bir yandan da mevcut eksikliklerin tespiti ve bunların ıslahı, ancak **kurum kültürünün** yerleşmesi ile mümkün olabilecektir.

Bütünlüşmeye daha büyük çapta baktığımızda, Yükseköğretim Kurulunun (YÖK) ülke dışında “Erasmus ve Mevlâna Programı”ndan ileri bir **uluslararasılaşma** hedefine olan seyrimiz, ülke içinde “Farabi Programı”nda gösterdiğimiz iletişim, etkileşim ve performansla doğru orantılı olarak gelişecektir. Keza Avrupa Yükseköğretim Alanı Projesi olan “Bologna Süreci”ne (1999) 2001’de dahil olmamız, ülke içindeki müşterek çalışmaları tetikleyerek “yükseköğretimde ulusal kalite kültürü” konseptinin nüvesini atmış, istikametimizi belirlemiş ve bizi yükseköğretim yeterlilikler çerçevesine taşımıştır.

Bu bakımdan, Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) Kurulu’ndan, Yükseköğretimin lisans düzeyinde (6.seviye), ilk etapta 39 üniversitemizin 40 farklı programına (toplamda 129 program) ait yeterliliklerin TYÇ Veri Tabanına işlenmesinin onaylanması, önemli bir gelişmedir. Bu, ülkemizin bu yönüyle Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi (AYÇ) Ulusal Koordinasyon Noktası (Ulusal Europass Merkezi) olan Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) aracılığıyla, Avrupa’ya entegrasyon hamlesidir. Söz konusu girişimin hedefine varması için YÖK nezdinde tüm üniversitelerimizin bu konudaki çalışmalarını başlatmış olması gereklidir. Zira Yüksek Öğretim Yönetim Bilgi Sistemi (YBYS)’ne göre, aktif olan 127 devlet 73 vakıf üniversitesindeki toplam lisans programı sayısı, 8862 olarak görülmektedir.

Bu bağlamda, YÖK vizyonunda geçen “uluslararası saygın bilim çevreleriyle etkileşim” de, içeride, “inovasyon heyecanı”na yol açmalıdır. Zira bu temaslar ve ilişkiler vesilesiyle yapılacak, “binli yazarlı” yayınlara alınacak atıflarla, “üniversite sıralamaları”nın yükselmesi, rehabet de getirebilir. Diğer bir yönden, University Ranking by Academic Performance (URAP), 2019-20 Basın Bildirisinde, Avrupa Nükleer Araştırma Merkezi (CERN) gibi merkezlerde, 2000-5000 yazarlı makalelerin aldığı bolca atfın, ilgili üniversiteler için haksız bir durum oluşturduğunu da vurgulamıştır.

Buna göre, nicelikten sıyrılıp niteliği yakalamak, “**Toplam Kalite Yönetimi**” ile mümkün olabilir. Bunun da arka planında, öncelikle kendi içinde bütünlüşmeyi ifade eden “Örgüt/Kurum Kültürü” yatmaktadır.

Ülkemizde “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” 2015’te yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik kapsamında YÖK’e bağlı olarak kurulmuş olan Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), 2017’de 2547 sayılı Kanunla (Ek Madde 35) özerk bir yapıya dönüşmüştür. 5544 sayılı Kanunla 2006’da kurulan Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) da, 2011’de bu kanuna yapılan ekle (Madde 23/A), AYÇ bağlamında oluşturulacak Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) misyonunu üstlenmiştir.

5544 sayılı kanuna dayanarak 2015’te hazırlanan TYÇ Yönetmeliği uyarınca, “Avrupa Yükseköğretim Alanı Kalite Güvencesi Standartları ve Rehberlerine” göre belirlenen ölçütlerle, “yükseköğretim yeterliliklerinin kalite güvencesi”nin sağlanmasından, YÖK ve yükseköğretim kurumları sorumludur. Bu kurumlar belirli nitelikleri taşıyan kalite güvence sistemini kurar ve işletir. YÖKAK da buna rehberlik eder. Bu Yönetmelik, eğitim ve öğretim programlarıyla kazanılan ve kalite güvencesi sağlanmış tüm bu yeterliliklerin, MYK’nın “TYÇ Veri Tabanı”na dahil edilmesine yönelik hazırlanmıştır.

Kalite güvence sürecinde, yükseköğretim kurumları her yıl, eğitim-öğretim, araştırma- geliştirme, toplumsal katkı, idari hizmet faaliyetlerini içeren “kurum iç değerlendirme raporlarını”larını, Kalite Güvencesi Bilgi Yönetim Sistemi (KGYBS) üzerinden, iyileştirme kanıtlarıyla birlikte YÖKAK’a sunar. YÖKAK da ayrıntılı tesbitlerini YÖK’e iletir. YÖKAK beş yılda en az bir “dış değerlendirme” (5 günlük düzeyine göre) de yapar.

Bu noktada, “kurulmakta olan” veya “gelişmekte olan” üniversitelerdeki yapılanmanın, kalıcı kurumsallaşmaya dönüşmesi yönünde, bu yapıyı, özellikle söz konusu “değerlendirme raporları” üzerindeki vasati insan zaafı etkisinin en aza indirilmesi bakımından, nasıl koruyabiliriz? Bireyselliğin değil birlikteliğin ön planda olduğu, ancak, birlik ve çeşitlilik arasındaki dengeyi bulmuş; teamüllerin farkında olan, ancak değişim, gelişim ve yeniliklerin peşinde; genç ve dinamik, ancak kaliteli, ehil ve emin bir yapıyı, mevzuatından başlayarak kurabilir miyiz?

Üniversitelerde karar makamı olan rektörler, “sorumluluk zırhlarının” üzerine “yetki kılıçlarını” kuşanarak, kendilerine emanet edilen gücü, üniversitenin en küçük birimine kadar “doğrudan” kullanmaktadır. Sağlık bilimleri, sosyal bilimler, teknik bilimler, güzel sanatlar gibi “temel alan üniversiteleri” ya da “tematik üniversiteler” söz konusu olduğunda, bu anlaşılabilir. Ancak tüm bu alanların bir arada olduğu, klasik bir üniversiteyi yönetmek, alan temelli üniversiteden farklıdır. Bu bakımdan, her şeyi bilmek değil, dinlemeyi bilmek ve istişare esas olmalıdır. Zaten “akademi”, konuşmak demek değil midir? Dahası, “akademik teamül” diye bir kavram vardır. Bu da bir nevi, geçmişle istişaredir. Yazılı olmayan bu bilgi ve tecrübeler, akademik hayatın, yıllar içinde, “akademik nosyon”la yoğrulmasından doğar ve “usta-çırak” ilişkisiyle aktarılır. Bu anlayışa sahip olmak, kurumsallaşmışlığı gösterir. Bu açıdan bakıldığında, gelenekleri oturmuş olgun üniversiteler, YÖK’ün yeni vizyonunun ve misyonunun hayata geçirilmesi hususunda öncü olacaktır. Ya diğerleri?

Akademik teşkilat reformu

Buradan hareketle, teşkilatta sırasıyla neler yapılabilir? Bilinmektedir ki bir rektör, kendi “ihtisas alanı”na girmeyen fakültelerin iç işleyişine dair tasarrufunu, öncelikle ilgili alanların birinden atayacağı bir rektör yardımcısı ile

sağlıklı bir şekilde yürütebilir.

Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) kapsamında, eğitim, sanat, beşeri, sosyal, davranış, enformasyon, işletme, yönetim, hukuk, yaşam, doğa, matematik, bilgisayar, mühendislik, üretim, mimarlık, tarım, orman, su ürünleri, veterinerlik, sağlık, sosyal hizmetler ve kişisel hizmetler gibi temel alanlar bulunmaktadır. **Üniversitenin temel alanlardaki fakültelerine bağlı olarak, ilişkili alanlardan (ihtisas liyakati) birer rektör yardımcısı atanması zorunlu tutulmalıdır.**

Bir üniversite “başarı hikayesi” yazacaksa, bunu, “el ele veren” fakülteleriyle yapar. Fakültelerin yönetimi, üniversitenin hakiki gücüdür. Bu yönetimlerin, kararlarını baskı altında kalmadan alabilmesi, dekanların rektörlere “minnet duygusu”yla değil, “akademik saygı” ile bağlı olmalarıyla mümkün olabilir. Rektörler her zaman, yardımcıları, daire başkanları, yetkileri, bütçeleriyle güçlü konularını sürdürmeye devam edeceklerdir. Bu bakımdan, **dekan atanması, rektör atamalarına benzer bir usulle, dekan adaylarının rektörlük aracılığıyla YÖK’e bireysel başvuruları ile sağlanabilir.**

Adaylarda üniversite dışı deneyim pek tabii önemli olmakla birlikte, son dönemde, tıp fakültesi dekan profillerinde olduğu gibi, eğitim-araştırma hastanelerinden “transfer edilme durumu” (657 statüsünden 2547 statüsüne) yaygınlaşmaktadır. Diğer fakülteler bazında da benzer durumlar yaşanmaktadır. Bu hocalarımızın, kendi alanlarına vakıf olması (ihtisas liyakati) veya bu alanlarda ileri araştırmalar yapmış olması (bilimsellik liyakati), beklenen özellikleridir. Ancak, akademiye bilmesi (akademisyenlik liyakati) ve yöneticilik yapacağı fakülteyi tanıyor olması (farkındalık liyakati), dahası yöneticilik vasfına sahip olması (yöneticilik liyakati) ise aranan özellikler olmalıdır. Bu yüzden **adayların en az 10 yıl üniversitede, en az 5 yıl da ilgili üniversitede çalışmış olmaları şartı getirilmelidir.**

Başvuran adayların tamamının başvuruları, gerekçeli rektörlük raporuyla YÖK’e iletilir. Bu sayede, “fakültelerini yönetmek arzusunda olan” adaylar öne çıkmış olacaktır. Diğer bir deyişle, dekanların makamlarında rahat oturmalarına yarayan “Üst yönetimin ricasını kıramadım, o yüzden buradayım.” şeklindeki tavırlarının, rektörlerin de “fakülteadaki kutuplaşmalar gerekçesiyle, ithal dekanlara olan ilgisinin” önüne geçilmiş olur. Böylece doğrudan, üniversite yönetim kurulu ve senato da sağlamlaşmış olacaktır.

Diğer bir akademik teşkilat düzenlemesi, fakülte kurulu ve fakülte yönetim kurulu ile ilgilidir. Burada, çoğumuzun malumu bir fiili durum, dekanlık yönetiminin uyumlu çalışması ve hızlı kararlar alıp uygulamaya geçirmesi bakımından, gayet doğal karşılanmaktadır. Şöyle ki; Fakülte kurulundaki üyeler teorik olarak, “unvan temsilciliği sistemi” gereği, o fakültede aynı unvanda olanlar arasında yapılan “seçimle” gelmiş olsa da pratikte adaylık “yönetimin telkiniyle” olmaktadır. Hem de bu kurul, bizzat fakülte “yönetim kurulunun profilini” belirlediğinden, fakültenin üst kurulları böylelikle “dekanın tercihleri” haline gelmektedir. Bu fiili durum, mevzuata yansıtılmalıdır.

Buradaki asıl problem, bu fiili duruma ulaşma sürecinin yavaş işlemesidir. Bir önceki dekanlık yönetimi tarafından teşekkül ettirilen söz konusu kurullar, yeni gelen dekanın bu kurulların bazı üyeleriyle, neredeyse, kendi süre bitimine kadar çalışmak zorunda olduğu bir ekiptir. Dekanın, kendi ekibini kurması

zaman almakta ve bu da işleyişi etkilemektedir.

Bu yüzden, **yeni dekanın atanması ile fakültenin üst kurullarını belirleme yetkisinin** (Anabilim Dalı Başkanlıkları dahil, Bölüm Başkanlıkları hariç), üyelerin süre bitimleri beklenmeden, kurullardaki dengelerin korunması için “bölüm temsiliyeti geleneği”ne uyacak şekilde, **dekana verilmesi uygun olacaktır.**

Bir başka akademik teşkilat düzenlemesi de bölüm başkanlarının belirlenmesine dairdir. Burada bilindiği üzere, sağlık bilimleri temel alanında (sağlık bilimleri fakülteleri hariç) yer alan, tıp, diş hekimliği, eczacılık ve veterinerlik fakültelerindeki “bölüm kavramı”yla, diğer temel alanların (ilahiyat ve hukuk hariç) “bölüm kavramı” birbirinden farklıdır. İlkinde lisans düzeyinde diploması veren “fakültedir”, diğerinde ise “bölümdür”.

Mevcut işleyişte, bölüm başkanlıkları için, “formalite icabı”, anabilim dallarının yazılı görüşlerine başvurulur. Bu yüzden, **bölüm başkanlarının belirlenmesinin, “gizli oylama” şeklinde seçimle yapılması** hem bölümlerin özerkliği hem rekabete dayalı gelişimi, hem de fakülte kurulundaki denetimin sağlanması için (bu kuruldaki “bölüm çoğunluğu temsiliyeti” bakımından) önemli olacaktır. Zira mevzuata göre bölüm başkanları, fakülte kurulunun “doğal üye”leridir.

Analiz ve planlama

YÖK’ün yeni vizyonu ve misyonu, üniversiteler üzerinden yürüyeceğine göre acaba üniversiteler bunu taşımaya ne kadar müsait? Üniversitelerimizin ne durumda olduğunu gösteren ölçekler, gerçeği ne kadar yansıtıyor? Bu hususta, Yükseköğretim Kalite Kurulu Bağımsız Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kuruluşlarının Tanınması ve Yetkilendirilmesi Komisyonunun “Akreditasyon Notları Serisi I” başlığı ile yayımladığı “Kuruluşların Bilgi Toplama Süreçleri ile İç Kalite Güvencesi Sistemleri Arasındaki İlişki” konulu rapor dikkat çekicidir.

Burada komisyonun, kuruluşlara sorduğu **uyarı soruları**, az önce yukarıda sorduğumuz soruları destekler niteliktedir. Bu sorular, kimlerden geri bildirim alınacağı, hangi yöntemlere başvurulacağı, bu yöntemlerin güçlü/zayıf tarafları, bu bilgilerin nasıl kullanılacağı, gerçek hedeflerin olup-olmadığı ve hedeflerin gerçekleşme yüzdeleri konusunda nasıl bir izleme yapılacağı şeklindedir. Bunun yanında, ne tür bilgiye ihtiyaç duydukları, bunu nasıl elde edecekleri, kimlerden sağlayabilecekleri ve son hedeflerinin ne olduğu da sorulmaktadır.

Kuruluşların bu süreçte, topladıkları bilgileri yönetme / işleme ve kendi işleyişleri hakkında **“yeni öğrenmeler”** de gerçekleştireceklerine değinilmektedir. Soruların cevaplandırılması aşamasında, kuruluşların karşılaştıkları **zorlukların** benzer olduğu vurgulanmaktadır. Bunların, doğru bilgi kaynaklarını belirleme, muhtemel bilgileri saptama, bilgi toplama yöntemlerini doğru seçme, bilgi toplama, gözden geçirme, analiz etme, mevcut durum ile karşılaştırma, değerlendirme raporu hazırlama olduğu belirtilmektedir.

Mesela, doğru bilgi kaynaklarını belirleme zorluğu; kurumlarının süreçlerindeki kaliteyi farklı şekillerde görebilen tüm paydaşların, akreditasyon kuruluşlarının bilgi toplama sürecine dahil edilememesi **riskini** doğurmaktadır.

Hal böyle iken, “yükseköğretimde iyileşme süreci”nin sağlıklı ve verimli

işleyebilmesi, öncelikle akademinin berraklaşmasıyla, “akademik vitrine” değil “akademik bünyeye” vakıf olunmasıyla, üniversitelerin tıp tabiriyle “MR”larının çekilmesi”yle mümkün olabilir. Bu bakımdan, dikkat, titizlik ve tarafsızlıkla mevcut durumlarının tespiti için, **üniversitelerin “Durum Analizleri” bizzat YÖK nezdinde çıkarılmalıdır.** Alt öneri olarak; “Aday/ Mezun Bilgi Sistemi” kurulmalıdır. Bir başka alt öneri; Asgari öğretim üyesi sayısı yanında, **diğer akademik ve idari personel asgari sayıları da belirlenmelidir.**

Durum analizleri; kurum içi analiz (SWOT), kurumsal kaynak analizi (finansal/insan/fiziksel alt yapı/elektronik bilgi sistemi), kurumsal çevre analizi (PESTLE/sektörel yapı) olmaktadır. Buradaki bilgi sistemlerinden biri de, aday/mezun bilgi sistemi şeklinde YÖK tarafından kurulmalı ve buraya yükseköğretim kurumlarına yerleşen adaylar ve kurumlardan mezun olanların profilleri yüklenmelidir. Bu tetkikler üniversitelerin sağlık durumlarını ortaya koyacak ve mevcut hastalıklarının tedavisi için teşhis edilmesini sağlayacaktır.

Denebilir ki, bu tespitler zaten üniversitelerin “stratejik planları” içerisinde mevcuttur. Velev ki bu noktadan devam etsek bile, üniversitelerin stratejik planlarına objektif bakabilmek için, sorgulayıcı olmak gereklidir. Bu planların, alt birimlerden toplanıp nasıl birleştirildikleri, yalnızca, bu birimlerden gelen planlara ulaşılarak anlaşılabilir. Söz gelimi, bir fakültenin planı, bölüm ve anabilim dallarının gerçek planlarını ne oranda yansıtmaktadır? “Kurum iç değerlendirme raporları”nın içeriklerinde, zayıf yönler ve tehditlere ne oranda yer verildiği de, “gösterge raporları” da, benzer şekilde kontrol edilmelidir. Bu raporlardaki genel sayısal verilerin niteliği, belirtilen hedeflerin gerçekleştirilme yüzdelilerindeki kıstaslar, bilimsel araştırmaların üniversite sıralamalarına etkisindeki kurumsal/bireysel katkı oranı, lisansüstü öğrenci sayılarında, lisans ve lisansüstü programlarındaki kalitatif/kantitatif durumlar iyi incelenmelidir.

Zira içinde yaşadığımız zamanda, pratik çözümler adına “kalite” kavramı, sanki “kantite” şeklinde tevیل ve tahvil edilmiştir. Batının, batını zahire çevirme bilincinin ifadesi olan “plastik”le, medeniyetimizin, ilahi düzeni beşerî alana yansıtmaya çalıştığı gibi, ölçülen ve yaşanan kalite arasındaki farkı bulup çıkarmak sorumluluğumuzdur.

Biraz önce temas ettiğimiz “kurumsal katkı” kavramının anlamı ve en temel göstergesi, alt yapıdır. Bu bağlamda şu soru akla gelir: Öncelikle bir program hemen eğitime mi açılır, yoksa o programın alt yapısı mı tamamlanır? İlginçtir ki, kurulduğundan yıllar geçmesine rağmen, YÖK’ün “Programda Eğitime Başlama ve Sürdürme Asgari Koşulları”nı tam olarak sağlayamamış olup da normal hayat sürdüren fakülteler bulunmaktadır. Hatta bunlar arasında, akreditasyona başvuranlar dahi vardır. Bunların yanında, kriterleri tamam olup sonradan eksilenleri de belirtmek gerekir.

Bu, nasıl olmaktadır? Burada, alt birimlere münhasır, “olmazsa olmaz” alt yapılar da bu kapsamda yer almaktadır. Ancak bir de üniversiteye ait olmasıyla ortak kullanımında olan “**göreceli alt yapı unsurları**” bulunmaktadır. Derslik, kütüphane, konferans salonu, seminer salonu, sosyal tesisler, spor tesisleri, öğrenci kulüpleri, bu nevidir. Bu yapılardan biri veya birkaçı, bir veya birkaç fakültenin envanterine girmektedir. Bundan başka, başlangıçta küçük grup çalışması için ayrılan odalar da birer birer, öğretim üyesi/araştırma görevlisi odalarına dönüşmektedir.

Oysaki fakülte/program asgari koşullarında (**asgari cephe**), bu yapıların, fakülte/programa özel olup-olmama durumu da bunların alan ölçüleri ve sayıları da ve toplamda bir fakülte/program için sahip olunması gereken kampüs alanı da bildirilmiştir.

Ancak yeri gelmişken şunu da belirtmek gerekir ki, bu koşullar arasında geçen, asgari öğretim üyesi sayıları vardır. Diğer akademik ve idari personel olmadan, öğretim üyeleri görevlerini sağlıklı yapabilir mi? Bu yüzden, bu personel için de asgari sayıları belirtmek gerekir.

Bununla birlikte “**azami cephe**” ise, üniversitelerin, büyük umutlarla kurulmuş “merkez laboratuvar manzaraları”, “kaynak israfının resmi”ni çizmektedir... Üniversitelere “akademisyen titizliği”yle bu yaklaşım, “baskı” olarak algılanmamalıdır. Aslında bu tutum, berraklaşma ve adil rekabet bağlamında, bir “yardım eli”dir. Üst yönetimlerin, kurumlarından sundukları “fotoğraf kareleri”ne bakmak yerine, “olay yeri incelemesi” yapmak suretiyle, “canlı” olarak görme ve yönlendirme imkânı bulunacaktır.

Bu itibarla, YÖKAK’ın özerk bir kurul olması nedeniyle, YÖK Denetleme Kurulu nezdinde yeni komisyonlar kurulması gerekebilir. Ancak buradaki hassaslık pek tabii ki bu üst komisyonlarda, üniversite yönetimleriyle menfaat uyuşması veya çatışması olmayanların çalışacak olmasındadır.

Bu konuda, YÖK’ün “Araştırma Odaklı İhtisaslaşma Programı” kapsamındaki 20+3 üniversitenin (devlet+vakıf), tabiri caizse “birinci ligde kalma-düşme” durumunu takip etmek üzere, YÖK bünyesinde oluşturulan “İzleme ve Değerlendirme Komisyonu” örnek alınabilir. Bu meyanda, “iletişim yönetiminde”, PR (public relations / halkla ilişkiler) kapsamında, üniversitelerin kendilerini tanımlamaları dahi, YÖK’ün üzerinde çalıştığı (araştırma odaklı-bölgesel odaklı) ve uluslararası kabul görmüş “rütbelere” uygun olmalıdır. Bilindiği gibi, “dört nesil tipi üniversite” vardır. “Bilgiyi toplayan, bilgiyi üreten, bilgiyi işleyen, bilgiyi hususileştiren”. Üniversiteler ulaşmak istedikleriyle değil, varmış olduklarıyla tanımlanır. Üniversitelerin, “kimlik sahibi olma” yolunda “diversal” hedefleri olacaktır. Ancak çekirdek kavramlarda “üniversal” davranılmalıdır. Misal, bir üniversite, “ihtisaslaşma programına” alınmadan, “yeni nesil” gibi nitelermelere girmemelidir.

Bu bağlamda **YÖK, ihtisaslaşma programlarındaki üniversite sayısını arttırmalı**, daha iyisi, **tüm üniversitemizi gösterge verilerine göre, belirli kategoriler altında sıralamalara tabi tutmalıdır**. Bu da şeffaflık ve rekabet getirecektir.

Yükseköğretimde problem olduğu açıktır, ancak bu problem tam olarak nerededir veya nerelindedir? Daha da önemlisi, YÖK’ün yeni vizyonundan da anlaşıldığı gibi, “asıl vizyon”, bir problem olduğunun farkına varmak veya problemi kabul etmektir. Öncelikli misyon ise doğal olarak, problemi çözmek olacaktır. Yeni kurulan üniversitelerde, her şey baştan yapılandırılabilir. Ancak, elimizde olanı kullanma zorunluluğundan dolayı, yeni bir atılım yapabilmeyen yolu, öncelikle “teşhis ve tedavi”den geçmektedir.

Tıpta “hastalık yoktur, hasta vardır” diye bir kural bulunur. Hastaya veya hastalara, önce birer birer teşhis konulmalı, daha sonra her birine özel **acil, orta ve uzun vadeli eylem planları, yani kurumsal algoritmalar devreye**

alınmalıdır.

“Toplam kalite yönetimi” jargonunda, bu teşhis-tedavi düzenine “süreç yönetimi” denilmektedir. “Süreç”, girdilerin çıktıya dönüşmesi faaliyetleridir. Süreçler “sistemi”, sistemler “organizasyonu” yapar. “Kalite güvence sistemi”, süreçleri tespit eder, amacını belirler, problemi bulur ve gerekirse yeniden tasarlar.

Yükseköğretim, “beynini YÖK’ün teşkil ettiği” bir vücut olarak düşünülürse, tüm vizyon ve misyonlar, tüm güçlendirici çalışmalar, başka deyişle sportif aktiviteler, sağlıklı bir vücutta gerçekleştirilebilir. Bu yüzden üniversitelerin, dolayısıyla ülkenin şifa bulması hedefi, YÖK’e büyük bir sorumluluk yüklemektedir.

Bu anlamda, YÖK’ün “Araştırma Odaklı İhtisaslaşma Programı” kapsamındaki 23 “Araştırma Üniversitesi”, “kurumsal algoritmaları”nı olgunlaştırıp iyi işlettikleri için, bu programa alınmışlardır. Bunu gösteren ise, 11. Kalkınma Planı’nda yer alan öncelikli sektörlerle, sektör- üniversite şeklinde yapılan eşleştirmelerin, bu üniversitelerin “yetkinlikleri” çerçevesinde olmasıdır.

Bir diğeri, “Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisaslaşma Programı” dahilindeki 22 “Bölgesel Kalkınma Üniversitesi” de, tespit edilen “bölgesel temalar” doğrultusunda, “kurumsal algoritmaları”nı kurgulamaktadır.

Kurum içi entegrasyon

Tüm üniversitelerimizdeki benzer “kurgulamalar”, yani “stratejik planlar” yapılırken önemli olan, en alt birimlerden, bilim ve sanat dallarından başlamak üzere, gelen belgelerin sistemli şekilde bütünleştirilebilmesi, daha da önemlisi üniversite mensuplarının bütünleşmesi, bu iyileşme sürecinin kişisel uyumsuzluklara feda edilmemesidir.

Bu genel ve özel düzenlemelerden sonra sağlığına kavuşan üniversitelerin, YÖK’ün yeni vizyonunun ana hatlarından olan “büyük veri” eşliğinde, YÖK’ün öngördüğü “başarı hikâyelerini” yazabilmesi yine bu vurgulanan bütünlük yapıya kavuşmaları ile mümkün olabilir.

Bunun anlamı, “üniversitelerin organları” diyebileceğimiz fakültelerin, enstitülerin, merkezlerin, teknopark, sosyopark ve yüksekokulların etkileşimidir. Bu tür bir bütünleşme, entegrasyon veya kurumsallaşma, ileri bir düzeydir. Bunun katma değeri, tahminlerin ötesine varır. YÖK vizyonunun “iş birliği, performans, üretkenlik, istihdam” gibi birçok maddeleri, bu durumun doğal ürünleri olur. Bu sinerjiden, “eğitim, araştırma ve hizmet inovasyonları” doğar. Bilim tarihinde, doğa bilimleri ve beşerî bilimler etkileşimleri, nice başarılar getirmiştir.

Bu bağlamda, “birimlerarası etkileşim”i sağlamanın ilk basamağı, **üniversite birimlerinin temel fonksiyonları olan eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerinin her biri için ayrı ayrı “kurum içi ortak tema veya temalar” belirlenmesidir.** Bu da bir bakıma, ihtisaslaşma programını hem tüm üniversitelere uygulamak hem de daha kapsamlı hale getirmek anlamına gelebilir. Burada söz gelimi, eğitimde “evrensel dilbilgisi”, araştırmada “tütünü”, hizmette “transplantasyon” gibi ortak temalar, birçok birimi buluşturacak farklı çehreler içermektedir.

Üniversite mensupları bu sayede, “eğitim çemberi”, “araştırma çemberi” ve

“hizmet çemberi” kurarlar. Bu ortak temalar, kurum içi bütünleştirmenin yanında, ihtisaslaşma programları için vurgulandığı şekliyle, üniversiteleri “kimlik sahibi” yapar. Üniversiteler böylelikle, rekabette “taklitçi ve tepkisel” hareket etmek yerine, mensupları tarafından sahiplenilen “misyonu ve vizyonu” doğrultusunda, yeni öğrenmelerle, “kurumsal manifesto”larını (stratejik planlarını) güncelleyerek uygulamaya koyarlar. Bu şekilde, güven veren yapısıyla üniversiteler, “içeride birlik dışarıda kuvvet düsturu”yla, topluma katkı sunma noktasında da “dördüncü nesil” bir tavır sergileyebilirler.

Sözgelimi bir yandan, “teknoloji transfer ofisleri” aracılığıyla “üniversite-endüstri bölgesel iş birliği” adımlarını atarak, “tematik teknoloji üretimi” yaparlar. Diğer yandan da “Sürekli Eğitim Merkezleri” aracılığıyla, “bölgesel mikroyeterlilik programları”nın (microcredentials) yükseköğretime entegrasyonunu sağlarlar. Bu arada, üniversitelerin Mesleki Yeterlilik Kurumu’ndan akreditasyon almayı başarmış “Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezleri,” “bölgesel serbest eğitimi belgelendirmek” suretiyle, ülkemizin “kalite profili”nin tesbitine ve gelişimine katkıda bulunurlar. Üniversiteler böylece üretimin yanı sıra, örgün, uzaktan, açık, dışarıdan ve hibrit eğitimle birlikte, yaygın ve serbest eğitim hususlarında da söz sahibi olurlar.

Eğitim seferberliği

Birlikte çalışmanın, dayanışmanın, istişarenin, diğerkâmlığın en güzel örneklerini veren üniversite mensupları, en başta da öğrencilerimize “rol model” olurlar. Böylece, üniversitelerin en mühim misyonu olması gereken “**yetkin profilli mezun öğrenci**” o ülkenin akıl ve vicdanını temsil edecek bilim insanları, düşünürler ve sanatkarlar olarak köklerine bağlı yeni bir medeniyet inşa edebilir.

Bu öğrenci modelini somutlaştırmak bakımından, mesela, Tıp Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (TEPDAD) bünyesindeki Ulusal Tıp Eğitimi Akreditasyon Kurulu’nun (UTEAK) kabul ettiği “Temel Yetkinlikler” (lisans), profesyonel, savunucu, ekip üyesi, danışman, yönetici-lider, bilim insanı, iletişimci olma nitelikleridir. MÖTE-UÇEP (Mezuniyet Öncesi Tıp Eğitimi Ulusal Çekirdek Eğitim Programı) 2020’deki UYYB’de (Ulusal Yetkinlik ve Yeterlilikler Belgesi) bu yetkinlikler, sağlık hizmeti sunucusu, mesleki etik ve profesyonel ilkeleri benimseyen, sağlık savunucusu, lider-yönetici, ekip üyesi, iletişimci, bilimsel ve analitik yaklaşım gösteren, yaşam boyu öğrenen şeklinde güncellenmiştir. Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi’nde (TYYÇ) de ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora, dört düzeydeki (5.-8.) yeterlilikler kapsamında (bilgi ve uygulama ağırlıklı olmasına göre ayrıca sekiz grup); her düzeyin bilgi, beceri ve yetkinlikleri (sorumluluk alabilme, öğrenme, iletişim ve alana özgü) tanımlanmıştır.

Bu profilde öğrenci yetiştirmenin en temel şartı öğrenci motivasyonudur. Öğrencinin işi öğrenmektir ve onun işini iyi yapabilmesi, öğrenme şevki ile doğru orantılıdır. Bu noktada öncelikle yapılması gereken, **sınav baskısının bertaraf edilmesi ve sınavların amaç olmaktan çıkarılmasıdır.**

Eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliklerinde yapılacak düzenlemeler vasıtasıyla öğrenci üzerindeki sınav baskısının mümkün ve gerekli olan asgariye indirilmesi neticesinde, öğrenci motivasyonuna zemin hazırlanmış olur. Bu düzenlemeler için, farklı alanlardaki uzmanlardan oluşan komisyonlar

kurulabilir. Bu aşamada, **eğitim fakülteleri ile iletişim ve etkileşim içinde olmak**, ihtiyacımız olan entegrasyonlardır.

Sınavlar hususunda bazı fiili durumlar da vardır ve bunları mevzuata yansıtılmak gerekir. Bilindiği gibi formatif ve sumatif olmak üzere iki temel sınav tipi olan ara sınav ve final sınavlarının nitelikleri teorikte farklıdır. Ancak uygulamada genellikle herhangi bir fark yoktur. Bunun anlamı, eğer bu iki sınav “teorikteki gereği” gibi uygulanmayacaksa, ikinci sınavın mükerrer olduğudur. Zaten bunun, bir nevi kaldırılmasına yönelik olarak, “finalsiz geçme” diye, pek de adil olmayan bir yöntem uygulanmaktadır. Öğrenci bunun yanında, kimi zaman, yoğun ara sınavlara da maruz kalmaktadır. Bu arada, derslerin süre ve içerik yüklerinin de bu bakımdan üzerinde çalışılması gerekir. Çekirdek Eğitim Programları (ÇEP) buna yöneliktir ancak o da gereği gibi uygulanmamaktadır.

Aslında YÖK, nasıl Kanun (2547) uyarınca; (43.b) aynı meslek ve bilim dallarının, eğitim- öğretim süreci, unvan ve hakların eşdeğerliği hususunu, ÜAK’ın önerisiyle düzenliyor; (43.d) uluslararası ortak eğitim-öğretim programlarının işleyişine ilişkin yönetmeliği çıkarıyor; (44.b) üniversite senatolarına, belirlediği temel ilkeler doğrultusunda yönetmelik hazırlatıyorsa, belki de **Madde 43.a ve 44’de yapılacak bazı değişikliklerle** yekûnda yüzlerce olan yönetmelik yerine, **alanlarına göre yönetmelikleri birleştirerek** (çeşitlilikleri korumak suretiyle), eğitim-öğretim ve sınav hususunu, “yeterlilikler çerçevesi”nde olduğu gibi standardize etme yoluna gidebilir.

Zemin hazır olduğunda da öğrenciye eğitim-öğretimi sevdirmenin, pedagojik ve androgojik (öğretmen ve öğrenci merkezli) muhtelif yolları bulunmaktadır. Ancak daha da önemlisi, değiştiğimiz etkileşimlere benzer, bu defa öğrencilere yönelik “disiplinlerarası etkinlikler”dir. Çeşitli “eğitsel, bilimsel, sanatsal, sportif ve sosyal faaliyetler” üniversitenin hem dışarıyla hem kendi birimleri arasında köprüler kurarken öğretim üyesi ve öğrenciler arasında sıkı bağlar tesis eder. Bu açıdan, üniversitelerin öğrenci aktivitelerine ayırdığı bütçeler, onların “gelişmişliklerinin” en önemli göstergelerindedir.

Ülkemizde, lisans eğitiminin özellikle androgojik metodları üzerinde, tıp fakülteleri nezdinde yapılan çalışmaların, eğitim fakültelerine dahi örnek teşkil ettiği, dikkate değer bir vakıadır. YÖK’ün internet sitesindeki Ulusal Çekirdek Eğitim Programlarının, ekseriyetinin sağlık bilimlerinden olması, bunu göstermektedir. Bu bağlamda, **tüm alanların Ulusal Çekirdek Eğitim Programları (UÇEP) tamamlanmalı** ve alt öneri olarak; UÇEP’e, “**Öğrenim düzeylerine uyumlu fiil tablosu**” eklenmelidir.

Esasen bu Ocak 2020’de YÖK tarafından yayımlanan “Yükseköğretim Diploma Programlarının Kalite Güvence Rehberi”nde de geçmektedir. Rehberde, YÖK’ün 2547 sayılı Kanun gereğince, önlisans/lisans bölüm/programları için belirlenen asgari ölçütler arasında; “Dekanlar Konseyi tarafından hazırlanan, Üniversitelerarası Kurul tarafından YÖK’ün onayına sunulan ve onaylanan Ulusal Çekirdek Eğitim Programları, yükseköğretim kurumları tarafından uygulanır.” şeklinde ifade edilmektedir.

Ulusal ÇEP çalışmaları, 2000’li yıllarla başlamıştır. Buradaki amaç, lisans eğitiminin “olmazsa olmaz”larını belirlemektir. Öğrenciye, mezun olduğunda, sık karşılaşacağı ve kullanacağı, güncel bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik olarak kurgulanmıştır. Bu kısma, %70-75’lik bir pay biçilmiş, %25-30’luk

alan tercihe bırakılmıştır. Bu alan ise, “kurumsal tematik”i ifade eder. Ancak pratikteki tasarlama zahmeti nedeniyle, “hazırda bulunan” umumi çekirdek bilgi ve beceri, hususi (tematik) sahayı da işgal etmiş olur. Doğrusu ÇEP (%70-75) bile, çoğu zaman kâğıt üzerinde kalmaktadır. Öyle ki bu alan, öğretim üyesinin “bilgi ve beceri”sinden ziyade, onun “tutum”una bırakılmıştır. Bu nedenle, lisans eğitiminde akreditasyon alsın almasın, fakültelerin/bölümlerin, ulusal ÇEP’lerini uygulama hususundaki “gerçek durumlarını görmeleri” önemlidir. Bunun için başta, Eğitim Programı İçeriği, güncel UÇEP’e uyum derecesi bakımından, düzenlenecek “Uyum Cetvelleri”yle kontrol edilebilir. Ancak bu yalnızca görüntüyü kurtarabilir. Daha derin planda, pratik sahada, yani derslerdeki, öğrenim hedeflerinin UÇEP’e uygunluğuna bakmak, sınav sorularının da öğrenim hedefleri doğrultusunda hazırlandığını görmek gereklidir. Ancak, bu tip denetimler yok gibidir. Peşinen, öğretim üyelerinin bu hususa dikkat ettikleri kabul edilir. Bu bir bakıma, “hoca anlattığı yerden sordu”nun teknik izahıdır ve bu işi bir yönüyle öğrenci yapar. Ancak ilgili hoca, “bildirdiği” öğrenim hedeflerine göre mi dersi anlatmıştır! Dahası, anlattığı dersin öğrenim hedeflerini, kendisi mi hazırlamıştır! Anabilim dallarından gönderilen öğrenim hedeflerinin her yıl güncellenmesi de zaten bir rutin değildir. Dolayısıyla UÇEP, “akreditasyon vitrini”nde kalır, her öğretim üyesi, “kendi yoğurt yişiyle” sürece dahil olur. “Öğrenim hedefleri” de böylelikle “öğretmenin hedefleri” olunca androgojik eğitim pedagojik eğitime döner.

Eğer YÖK, “her öğretim yılı için derslerin öğrenim hedeflerini öğretim üyesi bazında güncelleyen, bunların UÇEP’e uyumuna bakan ve öğrenci bilgi sistemine aktaran, öğrenim hedefleri ile sınav sorularını karşılaştırıp uymayan soruları reddeden” bir bilgisayar programını (sınav yapabilme, soru analizi ve soru bankasına sevk özellikleri de dahil) üniversitelerle paylaşırsa, bu, lisans eğitimi bakımından, daha dinamik bir sürece geçiş olur.

Bu yazılımları özel şirketlerden almanın, yüksek maliyeti bulunmaktadır. Bunu bu konuda donanımlı merkezlerimizin üretmesi, her fakülte ve yüksekokula gerekli olduğunu düşündüğümüzde, büyük bir tasarruf sağlayacaktır. Bu aynı zamanda, gizlilik ve güvenlik endişelerini en aza indirmek bakımından da önemli ve gereklidir. Yine yeri gelmişken, alt öneri olarak, **ilgili “özel yazılım şirketleri” için, akreditasyon şartı aranmalıdır.**

Bu meyanda, aslında “öğrenim hedefleri” hazırlamak da yeterlilik gerektirmektedir. Öğretim üyelerinin bu hususta eğitim almaları gereklidir. Burada kullanılan fiiller, androgojik/pedagojik yönden belirleyici olmaktadır. Bu hedeflerdeki fiiller, “Yenilenmiş Bloom Taksonomisi”nin (2000) “iki boyutlu Matrisine” uygun hazırlanmalıdır. Bu taksonomi, TYÇ’deki “Ulusal Yeterlilikler”in hazırlanmasında da kullanılmaktadır. Bu matrisle, hatırlama/ anlama/ uygulama/ çözümlenme/ değerlendirme/ üretme olarak ifade edilen “bilişsel süreç boyutu”, olgusal/ kavramsal/ işlemsel/ üstbilişsel/ “bilgi birikimi boyutu” ile eşleştirilmiştir. Burada kullanılacak örnek fiiller, araştırmacılar tarafından belirlenmiştir. UÇEP’e uyumlu olması gereken öğrenim hedefleri, UÇEP’in “öğrenim düzeyleri”ne uygun fiiller şeklinde, buradan alınmalıdır. Bunun için UÇEP’e, UÇEP tablolarındaki öğrenim düzeylerine uyumlu “fiil tablosu” eklenmesi, sağlıklı olur.

UÇEP uyumu ile birlikte örneğin UTEAK (Ulusal Tıp Eğitimi Akreditasyon Kurulu)’ın önerdiği tespit ve değerlendirmeler kapsamında; fakültelerin/

bölmelerin; eğitim modeli, eğitim yöntemi, program şeması, seçmeli/serbest saatler, mesleki/bilimsel/sosyal etkinlikler, tüm bunların tüm bileşenlerle paylaşılma şekilleri, programın “androgojik eğitim analizi”, aynı sınıf ve alt-üst sınıflar arası ilişkilendirilmeyi gösteren “entegrasyon matrisi,” toplumu/mesleki örgütlenmesini tanımaya yönelik dış paydaş ilişkileri, rehberlik hizmetleri, uzaktan eğitim programının altyapı-içerik-mevzuat yapılanması da bilinmelidir.

Bu noktada örnek olarak, TEPDAD (Tıp Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği)’in Tıp Eğitimi Programları Akreditasyon Sürecinde, döküman ve kayıtlarıyla istediği öz değerlendirme raporu; amaç ve hedefler, eğitim programının yapısı ve içeriği, öğrencilerin değerlendirilmesi, öğrenciler, program değerlendirme, akademik kadro, altyapı ve olanaklar, örgütlenme, yönetim ve yürütme, sürekli yenilenme ve gelişim başlıklarını kapsar.

Fakülteler bu başlıklara uyan, “Mezuniyet Öncesi Eğitim Üst Kurulu”na (MÖEK) bağlı olacak, sürekli statüde, kurul, komisyon ve bürolar kurmalıdır. Sınıf Koordinatörlükleri de bu üst kurula bağlanır.

Eğitim programının yapısı ve içeriği bağlamında müfredat komisyonu, seçmeli dersler komisyonu, mesleki beceri eğitimi komisyonu, pdö/vdö (probleme dayalı öğrenim/vakaya dayalı öğrenim) komisyonu;; öğrencilerin değerlendirilmesi bağlamında ölçme ve değerlendirme kurulu; öğrenciler bağlamında rehberlik komisyonu, muafiyet ve intibak komisyonu; akademik kadro bağlamında eğiticilerin eğitimi komisyonu, çeviri/redaksiyon bürosu; program değerlendirme bağlamında anket komisyonu; altyapı ve olanaklar ile sürekli yenilenme ve gelişim bağlamında ar-ge komisyonu; örgütlenme, yönetim ve yürütme bağlamında insan kaynakları komisyonu, mevzuat komisyonu kurulabilir. Yahut **YÖK bu kurul, komisyon ve büroların asgarisini belirler ve zorunlu tutabilir.**

Fakültelerdeki eğitim yönetiminde, “eğitimden sorumlu dekan yardımcısı”, deyim yerindeyse “baş aktör”dür. Eğitim fakültelerindekine benzer, tıp fakültelerinde bir “aktör” daha vardır; **Tıp Eğitimi Anabilim Dalı** (doçentlik alanıdır). Bu anabilim dalının misyonu, “Lisans Eğitiminin Yönetimi” olarak tanımlanabilir. Ancak böyle olmasına karşın bu anabilim dalının eğitim yönetimine katıldığı söylenemez. Hatta angarya çeker. Diğer bir deyişle, aslında aktör değil “figüran”dır.

Yetki yelpazesi genişletilerek, benzerleri, diğer fakültelerde de kurulmalı, YÖK, bu alanlarda lisansüstü eğitim programları başlatmalıdır. Bu anabilim dallarının eğitim süreçlerinde ne şekilde yetkili olması gerektiği hususunda, özellikle eğitim fakültelerinin “eğitim yöneticileri/programcıları” ile “tıp eğitimcilerinin” önerecekleri üzerinden düzenlemeler yapılabilir.

Hâlen tıp alanında da “tıp eğitimi doktoralı” öğretim üyesi sayısı yeterli değildir. Bu anabilim dallarının, aile hekimi uzmanları veya halk sağlığı uzmanlarına yürütüldüğü örnekler, bununla ilişkilidir. Diğer taraftan, bu anabilim dallarının, “mecburi seçim” olarak görüldüğü misaller vardır. **Bu bakımdan, bu anabilim dallarını, “yetkili olması kadar yetkin de olması” için bu alanda doktora alanlar yönetmelidir.**

Lisansüstü eğitim

Lisansüstü eğitimde de tespit ve çözüm bekleyen sorunlar mevcuttur. “Enstitülerin birleştirilmesi” problem teşkil etmektedir. Temel alanların liyakatli yönetimi bakımından **ya ayrılmalı ya da her temel alan için o alandan yetkili müdür yardımcısı olmalıdır**. Mali denetim bakımından kolaylık sağlayabilecek bu birleştirme, akademik ve idari bakımdan zorluklar getirmekte, kalite ve verimi olumsuz etkilemektedir. **Ders yükleri ve ek ders ücreti bildirimleri hususu elektronik bilgi sistemleri aracılığıyla çözülebilir**.

“Lisansüstü öğrenci sayıları”nın göstergeleri etkilemesi nedeniyle, lisansüstü kontenjanların yüksek tutulması sağlıklı değildir. Belirli ölçütler dahilinde, makul seviyelerde kalmalıdır. Bu anlamda, alt öneri olarak, **göstergelerde lisansüstü öğrencilerin bilimsel faaliyetlerine ve buna dair oranlamalara yer açılmalıdır**. Öğretim üyeleri de lisansüstü danışmanlıklara, nitelik penceresinden bakmalıdır. Bilindiği gibi YÖK’ün, Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nde 2019’da yaptığı değişiklikle (Madde 35.3), tezli yüksek lisans ve doktora için öğretim üyesi başına düşen tez danışmalığı 14, tezsiz yüksek lisans için 16 olarak belirlenmiş ve bu sınırın üniversite-sanayi iş birliğinde %50 oranında da artırılacağı hükmü getirilmiştir. Bir öğretim üyesi, ön lisans/lisans dersleri ve diğer faaliyetleri de dikkate alındığında, gerçekte kaç lisansüstü öğrenciye tez danışmanlığı verebilir? Ayrıca Tıpta ve Dış Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi Yönetmeliğine göre de tez danışmalığı alınmaktadır. Buna göre, **Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği (Madde 35.3) yenilenmelidir**.

Lisansüstü eğitime başvuru ve kabul şartları (Madde 5/16), başvuran adayları ölçme ve seçme için yeterli olmadığı gibi, iltimasa da müsait olduğundan istismar edilebilmektedir. **Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nde (Madde 5/16) yapılacak değişiklikle, “Merkezi” bir sınavla birlikte, “özgeçmiş ve eserler listesi” şeklinde bir değerlendirme, daha objektif olacak ve kaliteyi de artıracaktır**.

Öğretim üyesi verimliliği

Bu aşamada, öğretim üyesi motivasyonu da sağlandığında, “eğitim zinciri” kurulmuş olur. Bu motivasyon, daha önce işaret ettiğimiz birimler arası etkileşimden ziyade, yöneticilerin öğretim üyeleriyle iletişimi, öncelikle onlara “kulak vermeleri” temelinde gerçekleşir. Bu temelde, sağlıklı bir “ödül sistemi” de inşa edilebilir. Bu motivasyon sonucunda, öğretim üyelerinin hem eğitim hem araştırma hem de hizmet faaliyetlerindeki bilgi ve becerileri “meyvelerini” verir. Dolayısıyla yöneticiler de bu şekilde eklendiğinde, zincirin temel halkaları tamamlanmış olur. Böylelikle bu yapı, yeni halkalarıyla büyür. Bu zincirde yönetici ve öğrenci arasında, öğretim üyesi halkası vardır. Ancak, öğrencilerin üniversite/fakülte kurullarında yer alması ya da yöneticilerin öğrencilerin sorunlarından haberdar olma durumu bunun dışındadır.

Buna benzer bir konu da öğretim üyelerinin, hiyerarşik olarak bağlı bulunduğu yöneticiyle iletişimde olmasının önemidir. “Teşkilat zinciri”nde, öğretim üyesiyle üst yönetim arasında basamaklar vardır. Bunu üst yönetim de dikkate almalıdır. Daha önce vurguladığımız gibi rektörlerin yetkilerini en küçük birime kadar doğrudan kullanmaları, bu yapıyı zayıflatan mühim bir unsurdur. Burada kastedilen yine üst yönetimin üniversite mensuplarıyla hasbihali değildir.

Konumunun gereğini yapmak, aşağı ve yukarı yönde fazlasına uzanmamak, akademik sevgi ve saygının neticesidir. Buradan da birlik ve “yönetişim” doğar. Üst yönetimin, “sorumluluğu alt birimlerle paylaşması” gibi “alt birimlerin, yetkiyi kullanmalarına hoşgörüsü bulunmadığı” müddetçe, bu müdahaleler mahkemelere kadar taşınabilir. Bu bakımdan, üniversitelerin idari mahkeme hareketliliği de onların “gelişmişliklerinin” en önemli göstergelerindendir. Bu arada, üniversiteleri takipte, öğretim üyesi hareketleri, idari personel hareketleri ve makamların asıl/vekil durumları da gözden kaçırılmaması gereken hususlar arasındadır.

Şunu belirtmek gerekir ki “hiyerarşik yapı” bir üstünlük derecelendirmesi değil görev dağılımıdır. Kimse kimsenin alanına müdahil olmamalıdır. Böyle bir yaklaşımla, dikey “komuta-kontrol” yapısı yataya, “takım çalışması”na dönüşür. Takım çalışması da öğretim üyelerinin hem eğitim hem araştırma hem de hizmet faaliyetlerindeki “bilgi ve beceri mahsulü”nü ortaya çıkarır.

Öğretim üyelerinin “araştırma ürünleri”, üniversite profiline doğrudan yansır. Üniversitelerin, gelişmiş olup-olmadıklarının göstergesi olarak kabul edilen özellikler, öğretim üyesi **yayın ve atıf sayıları**dır. “Üniversite sıralamaları”, genellikle bu göstergeler üzerinden yapılır. Bazı kuruluşlar, örneğin Round University Ranking (RUR), araştırma yanında öğretim, uluslararası değişim ve finansal sürdürülebilirlik hususlarında da sıralama yapmaktadır. Ülkemizde sık başvuru alan University Ranking by Academic Performance (URAP), ODTÜ Enformatik Enstitüsü bünyesinde kurulmuştur. Clarivate Analytics’in verilerini kullanan URAP, makale- atıf-doküman sayısı, yayın-atıf etkisi ve uluslararası ortak yayın sayılarını dikkate almaktadır.

Görüldüğü gibi, “üniversite sıralamaları” aslında, “öğretim üyesi performansı”dır. Ancak burada övünen taraf, daha çok üst yönetimdir. Üst yönetimin kurumsallaşmaya olan katkısına bakmaksızın bunu kabul eden taraf da yine öğretim üyeleridir. Gelişmekte olan üniversitelerin, gelişmiş üniversitelerle tabiri caizse aşık atarcasına “öğretim üyesi atama kriterleri”ni mübalağalı olarak yükseltmelerinin sebebi bununla açıklanabilir.

Bu üniversitelerin “abartılı davetine” icabet eden “dosyası kabarık” öğretim üyelerinin de bir müddet sonra sepetleri boşalmaktadır. Ancak “üretken” oldukları için, “başka üniversitelerle” çalışıp “vitrine” onlar da katkı verirler. Bu nedenle, **üniversitelerin koflaşmaması, kurumsallaşması yönünde atılacak diğer adımların yanı sıra, “atama kriterlerinin de kriterleri” belirlenmelidir.**

Belirli parametrelere göre derecelendirdiğimiz üniversitelerde, o derecelere uygun atama kriterleri getirilebilir. Bu meyanda, “akademik ilan”ların, adaylarda aranan ve YÖK’ün onayına tabi olmayan özel koşullar aracılığıyla, “malumun ilanına dönüşmesi durumu, tedbirlere rağmen sürmektedir. 2018’de, Öğretim Üyeliğine Yükseltilme ve Atama Yönetmeliği’nin 3. Maddesine “adayların tez isimleri ve özel şartları hususunda” uyarı fıkrası eklenmiştir. Birimlerin “ihtiyaç ve hizmet gerekleri doğrultusunda” alım taleplerindeki istismar örnekleri yahut birimler adına üst yönetimlerin “özel ve o kadroya özgü spesifik koşulları” belirlediği suistimal örnekleri, kısıtlayıcı ve rekabeti engelleyici olup kurumsallaşmanın “kadrolaşma”ya dönüşmesi neticesini getirmektedir.

Öğretim üyesi performansının, üniversite sıralamalarına olumsuz yansımaları

da vardır. Ülkemizdeki üniversitelerin, son yıllarda, sıralamalarda aşağıya doğru düştüğü izlenmektedir. Nedeni, “etki değeri” düşük dergilerdeki yayın sayılarımızın yükselmesidir. “Paralı” kitap ve dergilere de rağbet giderek artmaktadır. Bunlar, doçentlik kriterlerinin yıllar içinde, nitelikten niceliğe dayanmasına ve bir ölçüde doçentlik sınavının kalkmasına (üniversitelere bırakılması) bağlanabilir. Her ne kadar “doktora unvanı” akademinin kapısını açsa da “doçentlik unvanı” akademisyenliğin altın anahtarı olarak görölmektedir. Evvelce doçentlik unvanı, tez sunma, ders verme, sözlü sınav, uygulama sınavı ve yazılı sınavlarla tevdi edilirken şimdi dijital klasör üzerinden tabiri caizse “seri üretim” tarzındadır.

Bu bakımdan, **Doçentlik mevzuatının yenilenmesi gereklidir. Alt öneri olarak; “yağmacı/şaiBELİ” dergiler listelenmelidir.** YÖK ve ÜAK, 2019’da doçentlik başvuru beyannamesine, “yağmacı/şaiBELİ dergiler” konusunda yasak getirmiş ve bunun ölçüsünü “makale kabulünden sonra yayımlanması için ücret veya ek ücret talep eden” olarak belirlemiştir. Ancak bu dergileri “ayıklama işi” jüri üyelerindedir. Tüm alanlarda, bu dergilerin fişlemesi yapıp jüri üyelerinin istifadesine sunulursa yapılacak değerdendirmeler daha sağlıklı olur.

Bakanlık ilişkileri

Doktoranın sağlık bilimlerindeki muadili, “uzmanlık”tır. Sağlık Bakanlığı’nın, Tıpta Uzmanlık Kurulu (TUK) aracılığıyla lisansüstü eğitime (uzmanlık eğitimi) katılımı ve bu anlamda, üniversitelerin yapması gereken işi yapıyor olmasının yol açtığı problemler de malumdur.

“**Birlikte kullanım protokolleri**”, bu yönden iki başlıklı getirmektedir. En başta, Sağlık Bakanlığı ve üniversitelerin, eğitim, araştırma ve sağlık hizmeti faaliyetlerine yaklaşımlarının, tabiatıyla farklı taraflarda olması, temel sorundur. Bakanlık sağlık hizmetini öncelerken üniversite eğitim ve araştırmayı ön plana alır. Bakanlık ayrıca, eğitim ve idari yapı ayrımı yaparken üniversite bunları bir bütün olarak görür. Bakanlık, “kendi kadrosundaki” elemanlarla, aynı statüdeki “YÖK kadrosundaki” elemanlar arasında fark da gözetir. Üniversite de bu mevzuat ve uygulamalar nedeniyle, bakanlık hastanelerinde tabiri caizse kendisini “üvey” hisseder.

Sağlık Bakanlığı’nın uzmanlık eğitiminde rol almasına sebep olan mecburiyet, bugün artık ortadan kalkmış bulunmaktadır. Ülkemizde 1945 yılına kadar tıp fakültesi olarak sadece İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi vardı. Sayıları 80’li yıllara kadar yavaşça, 90’lı yıllardan sonra hızla artan, hâlen aktif 127 devlet 73 vakıf üniversitesiyle birlikte, 81 ilin 61’inde kurulmuş tıp fakülteleri de 133’e (125’i aktif) ulaşmıştır. Pek tabii ki üniversitelerin, diğer bakanlıklarla olduğu gibi, Sağlık Bakanlığı’yla da karşılıklı iş birliği ve yardımlaşması sürmelidir. Ancak üniversiteler artık kendi başlarına, uzmanlık eğitimini verebilecek düzeye çoktan gelmiştir.

Sağlık Bakanlığı, TUK (Tıpta Uzmanlık Kurulu)’u YÖK’e devretmeli, kendisi de toplum sağlığının korunması, hastalıkların teşhisi ve tedavisi ile ilgili hizmetlere yoğunlaşmalıdır.

Birlikte kullanım’ın uç örneği olarak, bir üniversiteye (Sağlık Bilimleri Üniversitesi), 61 “eğitim ve araştırma hastanesi”nin bağlanmış olmasıdır. Bunlardan 28’si İstanbul’da, 11’i Ankara’da, 4’ü İzmir’de, 2’si Bursa’da, 2’si

Kocaeli’de, 2’si Trabzon’da ve 12’i de diğer illerde (Eskişehir, Konya, Antalya, Mersin, Samsun, Kayseri, Adana, Elazığ, Diyarbakır, Şanlıurfa, Erzurum, Van) bulunmaktadır.

Bu hastanelerin bulunduğu illerdeki üniversitelere afileye edilmesi veya devredilmesi hem hastaneler hem de üniversiteler için daha verimli olacaktır. SBÜ Hastaneleri, buldukları illerde, diğer sağlık bilimleri üniversitelerindekine (Kütahya ve Afyonkarahisar) benzer şekilde, o ilde kurulması düşünülen, yeni bir sağlık bilimleri üniversitesine de nüve teşkil edebilirler. Aslında, **birlikte kullanılan tüm eğitim ve araştırma hastanelerinin, üniversitelere devredilmesi** daha sağlıklı olur. Kuşkusuz ki devlet, bu durumda yaşanacak olumsuzlukları bertaraf edebilecek bilgi ve deneyime sahiptir.

Son olarak, YÖK’ün daha yetkili ve daha etkili olması, hâlen 77.009 devlet üniversitesi öğretim üyesi ve 17.092 vakıf üniversitesi öğretim üyesini yakından ilgilendirmektedir. Bunun için, **“Yükseköğretim Kurulu”nun “Yükseköğretim Bakanlığı”na dönüştürülmesi en etkin çözüm olacaktır.**

Öneriler

- Bir üniversitenin temel alanlardaki fakültelerine bağlı olarak ilişkili alanlardan (ihtisas liyakati) birer rektör yardımcısı atanması zorunlu tutulmalıdır.
- Dekan atanması, rektör atamalarına benzer bir usulle, dekan adaylarının rektörlük aracılığıyla YÖK’e bireysel başvuruları ile sağlanabilir.
- Dekan adaylarının en az 10 yıl üniversitede, en az 5 yıl da ilgili üniversitede çalışmış olmaları şartı getirilmelidir.
- Dekana fakültenin üst kurullarını belirleme yetkisi verilmelidir.
- Bölüm başkanlarının belirlenmesi gizli oylama şeklinde seçimle yapılmalıdır.
- Dikkat, titizlik ve tarafsızlıkla mevcut durumlarının tespiti için üniversitelerin “Durum Analizleri” bizzat YÖK nezdinde çıkarılmalıdır.
- Aday/ Mezun Bilgi Sistemi kurulmalıdır ve bu sisteme yükseköğretim kurumlarına yerleşen adaylar ve kurumlardan mezun olanların profilleri yüklenmelidir.
- Asgari öğretim üyesi sayısı yanında diğer akademik ve idari personel asgari sayıları da belirlenmelidir.
- YÖK, ihtisaslaşma programlarındaki üniversite sayısı artırılmalı; tüm üniversiteleri gösterge verilerine göre belirli kategoriler altında sıralamalara tabi tutmalıdır.
- Acil, orta ve uzun vadeli eylem planları, yani kurumsal algoritmalar devreye alınmalıdır.
- Birimler arası etkileşimi sağlamak için ilk olarak üniversite birimlerinin temel fonksiyonları olan eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerinin her biri için ayrı ayrı “kurum içi ortak tema veya temalar” belirlenmelidir.
- Öğrenci motivasyonunun artırılması için sınav baskısı bertaraf edilmeli ve sınavlar amaç olmaktan çıkarılmalıdır. Eğitim fakülteleri ile iletişim ve etkileşim içinde olmak suretiyle eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliklerinde

değişiklikler yapılmalıdır. Alanlarına göre yönetmelikler birleştirilip standardize edilebilmelidir.

- Tüm alanların Ulusal Çekirdek Eğitim Programları (UÇEP) tamamlanmalı ve UÇEP'e, "Öğrenim düzeylerine uyumlu fiil tablosu" eklenmelidir.
- YÖK, her öğretim yılı için derslerin öğrenim hedeflerini öğretim üyesi bazında güncelleyen, bunların UÇEP'e uyumuna bakan ve öğrenci bilgi sistemine aktaran, öğrenim hedefleri ile sınav sorularını karşılaştırıp uymayan soruları reddeden bir bilgisayar programını üniversitelerle paylaşmalıdır.
- Fakülteler "Mezuniyet Öncesi Eğitim Üst Kuruluna (MÖEK) " bağlı olacak sürekli statüde kurul, komisyon ve bürolar kurmalıdır. YÖK bu kurul, komisyon ve büroların asgarisini belirler ve zorunlu tutabilir.
- Yetki yelpazesi genişletilerek fakültelerde lisans eğitiminin yönetiminde aktif rol alacak ve ilgili disiplinin eğitim yöntem ve teknikleriyle ilgilenecek ana bilim dalları kurulmalı, YÖK bu alanlarda lisansüstü eğitim programları başlatmalıdır.
- Enstitüler, temel alanların liyakatli yönetimi bakımından ya ayrılmalı ya da her temel alan için ortak enstitü içerisinde o alandan yetkili müdür yardımcısı olmalıdır.
- Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği (Madde 35.3) öğretim üyesi başına düşen tez danışmanlıklarının azaltılması yönünden revize edilmelidir. Başvuru ve kabul şartlarına (Madde 5/16), "Merkezi" bir sınav ve "Özgeçmiş/ eserler listesi" şeklinde bir düzenleme getirilmelidir.
- Üniversitelerin koflaşmaması, kurumsallaşması yönünde atılacak diğer adımların yanı sıra, "atama kriterlerinin de kriterleri" belirlenmelidir.
- Doçentlik mevzuatı yenilenmelidir.
- Sağlık Bakanlığı, TUK'u (Tıpta Uzmanlık Kurulu) YÖK'e devretmeli, kendisi de toplum sağlığının korunması, hastalıkların teşhisi ve tedavisi ile ilgili hizmetlere yoğunlaşmalıdır.
- Sağlık Bilimleri Üniversitesi'ne bağlı eğitim ve araştırma hastaneleri, hastanelerin bulunduğu illerdeki üniversitelere afiliye edilmeli veya devredilmelidir. Birlikte kullanılan tüm eğitim ve araştırma hastaneleri, üniversitelere verilmelidir.
- Yükseköğretim Kurulu, Yükseköğretim Bakanlığı olmalıdır.

Kaynakça

- Coşkun, R. (2000). Geleneksel organizasyondan öğrenen organizasyona geçiş: Teorik çerçeve ve uygulamaya yönelik öneriler. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 109-116.
- Ertekin, A.G. (2017). *Öğrenme kazanımları ve sınav sorularının yenilenmiş BLOOM taksonomisine göre incelenmesi: İş ve meslek danışmanı ulusal yeterliliği örneği*. <http://tyc.gov.tr/indir/ogrenme-kazanimlari-ve-sinav-sorularinin-yenilenmis-bloom-taksonomisine-gore-incelenmesi-is-ve-meslek-danismani-ulusal-yeterliliği-orneği-i88.html>

- Europass. (2014). *Europass ve ulusal Europass merkezi faaliyetleri*. <https://www.europass.gov.tr/europass-hakk-nda/europass-hakinda.html>
- Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği. (2016, 20 Nisan). Resmî Gazete (29690). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=21510&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Meslekî Yeterlilik Kurumu ile İlgili Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun. (2006, 7 Ekim). Resmî Gazete (Sayı: 26312). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5544&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Samastı M. (2016). *Tıpta uzmanlık eğitiminin sorunları. [Sözlü sunum]. TUEK-2016 Tıpta Uzmanlık Eğitiminde Kalite Çalıştayı, İstanbul, Türkiye*. https://iys.sbu.edu.tr/FileFolder/Dosyalar/226a44f5/2017_7/tuekcalistayraporu-095cefc.pdf
- Sargın, S. (2007). *Türkiye’de üniversitelerin gelişim süreci ve bölgesel dağılımı. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5) , 133-150.
- Tip Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği. (2022). *Mezuniyet Öncesi Tıp Eğitimi Programı Öz Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu*. <http://tepdad.org.tr/uploads/files/Belgeler%20ve%20formlar/2022-ODR%20HAZIRLAMA%20KILAVUZU-S7.pdf>
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*. <file:///E:/yök%20yazi/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf>
- Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2015, 21 Eylül). Resmî Gazete (Sayı: 29537). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20158213&MevzuatTur=21&MevzuatTertip=5>
- University Ranking by Academic Performance. (2020). *URAP 2019-2020 Dünya alan sıralaması basın bildiris*. file:///E:/yök%20yazi/urap-2019-2020-dunya-alan-siralaması-raporu-16.05.2020_637274858105814119.pdf
- University Ranking by Academic Performance. (2021). *URAP 2020-2021 Dünya alan sıralaması basın bildiris*. file:///E:/yök%20yazi/2020-2021%20URAP%20DÜNYA%20SIRALAMASI%20BASIN%20AÇIKLAMASI_03.12.2020.pdf
- Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği. (1982, 18 Şubat). Resmî Gazete (Sayı: 17609). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=10127&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı. (2022, 25 Ocak). *Duyuru*. <https://www.uak.gov.tr/DuyuruBelgeleri/2022/yagmac%C4%B1-saibeli-dergiler-hk-duyuru-25012022.pdf>
- Yıldız, G. ve Mesci, M. (2015). Toplam kalite yönetiminin başarısında rol oynayan kilit faktörler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(27).
- Yükseköğretim Kanunu. (1981, 6 Kasım). Resmî Gazete (Sayı: 17506). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2547&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2018). *Yükseköğretim Kalite Kurulu stratejik planı 2019-2023*. https://yokak.gov.tr/Common/Docs/sp/Yokak_2019_2023_Stratejik_Plan.pdf
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2020). *Akreditasyon notları serisi I: Kuruluşların bilgi toplama süreçleri ile iç kalite güvencesi sistemleri arasındaki ilişki*. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/references/examples/report-government-agency-references>
- Yükseköğretim Kurulu. (2010). *Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma 66 soruda Bologna Süreci Uygulamaları*. file:///E:/yök%20yazi/yuksekogretimde_yeniden_yapilanma_66_soruda_bologna_2010.pdf
- Yükseköğretim Kurulu. (2010). *Türkiye yükseköğretim yeterlilikler çerçevesi temel ve alt alanlar*. <http://tyyc.yok.gov.tr/?pid=37>

- Yükseköğretim Kurulu. (2010). *Türkiye yükseköğretim yeterlilikler çerçevesi yeterlilik profilleri*. <http://tyyc.yok.gov.tr/?pid=31>
- Yükseköğretim Kurulu. (2010). *Türkiye yükseköğretim yeterlilikler çerçevesi düzey tanımları*. <http://tyyc.yok.gov.tr/?pid=33>
- Yükseköğretim Kurulu. (2018). *Ulusal çekirdek eğitimi programları*. <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/idari-birimler/egitim-ogretim-dairesi/ulusal-cekirdek-egitimi-programlari>
- Yükseköğretim Kurulu. (2020). *Yükseköğretim Diploma Programlarının Kalite Güvence Rehberi*. <file:///E:/yök%20yazi/yök%20yö.%20kalite%20güvence%20rehberi%20ocak%202020.pdf>
- Yükseköğretim Kurulu. (2021, 10 Eylül). *YÖK Başkanı Erol Özvar "YÖK'ün Geleceğe Dair Yeni Vizyonu" nun detaylarını açıkladı*. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/yok-baskani-erol-ozvar-yok-un-gelecege-dair-yeni-vizyonunun-detaylarini-acikladi.aspx>
- Yükseköğretim Kurulu. (2021, 12 Kasım). *Yükseköğretimde misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma projesi bölgesel kalkınma üniversitesi*. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/bolgesel-kalkinma-odakli-universite-ziyaretleri-burdur.aspx>
- Yükseköğretim Kurulu. (2021, 13 Aralık). *YÖK Başkanı Özvar araştırma üniversitelerine yönelik yaptıkları yeni düzenlemeleri açıkladı*. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/arastirma-universiteleri-ile-toplanti.aspx>
- Yükseköğretim Kurulu. (2021, 23 Aralık). *39 üniversitedeki 129 lisans programına TYÇ ve AYÇ logolu diploma hakkı*. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/39-universitedeki-129-lisans-programina-tyc-ve-ayc-logolu-diploma-hakki-verildi.aspx>

