

# Türkiye’de Devlet Üniversitelerinde Rektör Yardımcılığı: Mevzuat, Uygulama ve Profil Üzerine Bir Araştırma

Fatih GÜLER\*  
Çağrı ÇOLAK\*\*

**Bu makale hakem incelemesinden geçmiştir ve TÜBİTAK–ULAKBİM Veri Tabanında indekslenmektedir.**

\* Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, fatih.guler@comu.edu.tr, **ORCID:** 0000-0002-5365-5700.

\*\* Doç. Dr., Trabzon Üniversitesi, cagricolak@trabzon.edu.tr, **ORCID:** 0000-0001-5806-9084.

**Makale geliş tarihi:** 12 Mayıs 2024 **Makale kabul tarihi:** 15 Eylül 2024

**Atıf önerisi:** Güler, Fatih ve Çağrı Çolak, “Türkiye’de Devlet Üniversitelerinde Rektör Yardımcılığı: Mevzuat, Uygulama ve Profil Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Barosu Dergisi*, Cilt 82, Sayı 4, Ekim 2024, s.181-218. **DOI:** 10.30915/abd.1482807.

## TÜRKİYE’DE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE REKTÖR YARDIMCILIĞI: MEVZUAT, UYGULAMA VE PROFİL ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### ÖZ

Üniversitelerin sistemi; öğrenci, akademisyen ve idari personelden oluşan sacayakları üzerine inşa edilmiştir. Özellikle araştırma, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi açısından her bir üniversite, Weberyen bürokrasi tarzında bir teşkilatlanmaya sahiptir. Söz konusu teşkilatlanmanın zirve makamı ya da başka bir deyişle en üst amiri rektörlerdir ve onlar görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken yardıma ihtiyaç duyarlar. Bu çerçevede 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nda rektörlere, çalışmalarında kendilerine yardımcı olmak maksadıyla rektör yardımcısı atama yetkisi tanınmıştır. Literatürde rektörlerin atanmaları, profilleri, hedefleri ve yetkilerine yönelik birçok çalışma bulunmasına karşın rektör yardımcılarının benzer bağlamlarda incelenmemesi araştırmanın çıkış noktasını oluşturmakta ve özgün değerini yansıtmaktadır. Bu çalışmada rektör yardımcılığı makamının Türk yükseköğretim sistemindeki tarihsel gelişimi, rektör yardımcılarının atanmaları ve rektörlük makamına vekâletleri, onların görev süreleri ve yetkileri ve de onlara tanınan mali ve hukuki haklar ele alındıktan sonra; 2024 yılı Ocak ayı itibarıyla devlet üniversitelerinde göreve devam eden rektör yardımcılarına ilişkin profil verileri (cinsiyet, doçentlik temel alanı, profesörlük süresi ve idari görev deneyimi dağılımları) ortaya koyulmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** rektör yardımcısı, rektör yardımcılığı, devlet üniversitesi, yükseköğretim.

## VICE RECTORSHIP IN STATE UNIVERSITIES IN TÜRKİYE: A RESEARCH ON LEGISLATION, PRACTICE AND PROFILE

### ABSTRACT

The system of universities was built on trivets consisting of students, academics and administrative staff. Each university has a Weberian bureaucracy-style organization, especially in terms of conducting research, education and training activities. The highest authority, or in other words, the highest authority of the organization in question is the rectors, and they need help in performing their duties, powers and responsibilities. In this regard, the Higher Education Law No. 2547 gives the rectors the authority to appoint vice rectors to assist them in their work. Although there are numerous studies in the literature on the appointment, profile, objectives and powers of rectors, the fact that vice-rectors have not been studied in a similar context forms the starting point of the research and reflects its original value. In this study, after discussing the historical background of the position of vice rector in the Turkish higher education system, the appointment of vice rectors, and their procuratorship to the rectorate, their tenure and powers, and the financial and legal rights granted to them as of January 2024, profile data (the distribution of gender, basic field of associate professorship, tenure of professorship, and distribution of administrative duties) are presented for vice rectors who continue to work in state universities.

**Keywords:** vice rector, vice rectorship, state universities, higher education.

## GİRİŞ

Üniversitelerin sistemi; öğrenci, akademisyen ve idari personelden oluşan sacayakları üzerine inşa edilmiştir. Özellikle araştırma, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi açısından her bir üniversite, Weberyen bürokrasi tarzında bir teşkilatlanmaya sahiptir. Türk kamu yönetimi kültürünün doğal bir yansıması olarak yükseköğretim teşkilatlanması bağlamında en önemli ve dikkat çeken unsur rektördür.

Uluslararası gezgin bir kelime olarak kabul edilen ve hemen hemen bütün dünya dillerinde ortak olan<sup>[1]</sup> “rektör” sözcüğü etimolojik olarak Latince *regere* (yönetmek) fiilinden türetilmiştir<sup>[2]</sup>. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “üniversitenin tüzel kişiliğini temsil eden, yönetimden, eğitim ve öğretimin düzenli yürütülmesinden sorumlu profesör”<sup>[3]</sup> olarak tanımlanan ve Fransızca kökenli olarak kabul edilen rektör sözcüğünün Türkçeye transferi, 1933 yılındaki üniversite reformuna dayanmaktadır. Faşist rejimden kaçan veya onun tarafından ülkeden uzaklaştırılan Alman bilim insanlarının rol oynadığı 1933 üniversite reformu<sup>[4]</sup>, üniversite teşkilatının zirve makamında yer alanlara o güne değin verilen isim olan “emin” teriminin yerine “rektör” sözcüğünün kullanılması hususunda milat teşkil etmiştir<sup>[5]</sup>.

- 
- [1] Oğuzhan Durmuş, “Köken Bilgisi Araştırmalarında Sözcüksel Benzerlikler Nasıl Değerlendirilmelidir? (Türkiye Türkçesi ve Çuvaşça Örneğinde),” *Trakya Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, Ocak 2016, s.24-25.
- [2] Erdoğan Kartal, “Üniversite Kavramına Dair Yabancı Sözcükler Üzerine Köken Bilimsel (Etimolojik) Bir Çözümleme,” *2. Yaşam Boyu Eğitim Dünya Kongresi*, Antalya, 14- 15 Nisan 2017.
- [3] TDK, “Güncel Türkçe Sözlük”, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2023).
- [4] Selman Yaşar, *1933 Üniversite Reformu Sürecinde Ankara’da Görevli Alman Uzmanlar ve Yaptıkları Çalışmalar*, Ankara, İksad, 2021.
- [5] Yücel Namal ve Tunay Karakök, “Atatürk ve Üniversite Reformu 1933,” *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Sayı 1, Nisan, 2011, s.32; Ali Rıza Erdem, “Atatürk’ün Liderliğinde Üniversite Reformu: Yükseköğretim ve Bilim Tarihimizde Dönüm Noktası”, *Belgi Dergisi*, Sayı 4, Temmuz 2012, s.382.

Üniversite teşkilatının en üst hiyerarşik amiri olarak rektörün yetki alanı oldukça geniştir<sup>[6]</sup>. Rektörlerin sahip olduğu yetkileri hukuken veya fiilen rektör yardımcılara devredebilmeleri, bu bağlamda rektör yardımcılığı makamını da dikkate değer kılmaktadır. Nitekim rektörlerin artan iş yükleri doğrultusunda özellikle kurum içi iş akışlarında rektör yardımcılarının daha görünür oldukları rahatlıkla iddia edilebilir. Yükseköğretim mevzuatının kanun ve daha alt düzeydeki normlarında rektör yardımcılarının görev, yetki ve sorumluluklarının sürekli artması, söz konusu görünürlüğe bir yandan zemin hazırlamakta diğer yandan ise meşruiyet oluşturmaktadır.

Rektörlerin atanma süreçleri, görev ve yetkileri, sosyo-demografik özellikleri, geçmiş akademik ve idari deneyimleri, vizyonları ve beklentileri gibi başlıklar akademik çalışmalara konu olmasına rağmen<sup>[7]</sup>; rektör yardımcılığı makamı ve rektör yardımcılarının profili literatürde çok boyutlu ve kapsamlı bir şekilde incelenmemiştir<sup>[8]</sup>. Türkçe literatürde rektör yardımcılığını münhasıran ele alan bir çalışmaya rastlanmadığı gibi, doğrudan bu amaçla yapılsa da rektör yardımcılığının incelendiği araştırmalarda konunun daha çok kadın temsili bazında ele alındığı ve bu oranının düşüklüğüne dikkat çekildiği görülmektedir<sup>[9]</sup>. Üniversite yönetiminde etkin görev üstlenen ve üniversite

- 
- [6] Adem Yaman ve Servet Özdemir, “Yükseköğretim Yönetici Görüşlerine Göre Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma İhtiyacı”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Nisan 2016, s.5.
- [7] Suna Kavili Arap, “Türkiye’de Rektör Belirleme Süreci ve ‘Mütevelli Heyeti’ Tartışmaları,” *Memleket Siyaset Yönetim*, Cilt 6, Sayı 16, Aralık 2011, s.1-32; Durmuş Günay ve Muharrem Kılıç, “Cumhuriyet Dönemi Türk Yükseköğretiminde Rektör Seçimi ve Atamaları,” *Yükseköğretim Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, Haziran 2011, s.34-44; Nihat Erdoğan ve Murat Esen, “Türkiye’de Üniversite Rektörlerinin Sosyo-Demografik Özellikleri ve Kariyer Hazırlıkları,” *Yükseköğretim Dergisi*, Sayı 1, Temmuz 2014, s.44-53; Çınar Can Evren, “2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu m. 13/b-4 Hükmü Uyarınca Yapılan Görevlendirmelerin Hukuki Tahlili,” *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, Temmuz 2020, s.305-323.
- [8] Ramazan Baştürk, “Türkiye’deki Üniversitelere Atanan Rektörlerin Bağlı Oldukları Fakültelelere Göre Dağılımının İncelenmesi,” *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Mart 2011, s.63.
- [9] Özlem Atay, Emre Gürgeç ve Emre İmamoğlu, “Türkiye’de Kadın Akademisyenlerde Algılanan Cam Tavan Sendromu Araştırması,” *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, Temmuz 2022, s.176.

kültürü ve topluluğunu şekillendirmek bağlamında sorumluluk sahibi olan rektör yardımcıları<sup>[10]</sup>, üniversitenin stratejik hedefleri doğrultusunda rektörün vizyonunu yansıtan projeleri yönetme bağlamında da önemli roller üstlenmektedirler<sup>[11]</sup>.

Bu çalışmada rektör yardımcılığı makamının Türk yükseköğretim sistemindeki tarihsel gelişimi, rektör yardımcılarının atanmaları ve rektörlük makamına vekâletleri, onların görev süreleri ve yetkileri ve de onlara tanınan mali ve hukuki haklar ele alındıktan sonra; 2024 yılı Ocak ayı itibarıyla faaliyetini sürdüren 129 devlet üniversitesinde göreve devam eden 350 rektör yardımcısına ilişkin profil verileri (cinsiyet, doçentlik temel alanı, profesörlük süresi ve idari görev deneyimi dağılımları) ortaya koyulmaktadır.

## I. REKTÖR YARDIMCILIĞI MAKAMININ TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİNDEKİ TARİHSEL GELİŞİMİ

13.06.1946 tarihli Üniversiteler Kanunu’nda rektör yardımcılığı ile ilgili bir hükme yer verilmemiş, rektörün görev başında olmadığı durumlarda rektör tarafından tespit edilen bir dekanın rektörlüğe vekâlet etmesi düzenlenmiştir. Bu tarihten sonra kurulan bazı üniversitelerin kuruluş kanunlarında rektör yardımcılığı makamına yer verilse de<sup>[12]</sup> tüm üniversitelerde rektör yardımcılığı makamının ihdas edilmesi 1973 yılında olmuştur. 1971 yılı Ekim ayında İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesi tarafından hazırlanan Üniversiteler Ortak Kanunu Tasarısı’nda rektör yardımcılığı makamından bahsedilmiştir. Bunun da etkisiyle rektör yardımcılığı makamı Türk yükseköğretim sistemine ilk kez 20.06.1973 tarih ve 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu ile girmiştir<sup>[13]</sup>.

[10] Baştürk, *op. cit.*, s.63.

[11] Süleyman Doğan, “2006’dan Sonra Kurulan Üniversitelerde Rektörlerin 2023 Hedefleri,” *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Sayı 1, Nisan 2017, s.139-149; Ayşe Sena Özdemir, “Rektör ve Rektör Yardımcılarının Liderlik Özelliklerinin Uygulamadaki Rollerini,” *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, Cilt 6, Sayı 2, Temmuz 2023, s.131.

[12] Örneğin 08.06.1967 tarih ve 892 sayılı Hacettepe Üniversitesi Kurulması Hakkındaki Kanun’un 4’üncü maddesi.

[13] İdil Arıkan, *Türk Anayasa Hukukunda Yükseköğretim*, (Yüksek Lisans Tezi, Danışman Merih Öden), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Hukuku Ana

Rektör yardımcısı, farklı ülkelerin idari sistemlerinde *provost*<sup>[14]</sup>, *pro vice-chancellor*<sup>[15]</sup>, *chancellor*<sup>[16]</sup>, *vice-president*<sup>[17]</sup> gibi kavramlara karşılık gelmektedir. Dünyanın önde gelen üniversitelerine bakıldığında MIT<sup>[18]</sup>, Harvard<sup>[19]</sup> ve Stanford<sup>[20]</sup> üniversitelerinde *provost* ifadesinin tercih edildiği görülmektedir. Rektör yardımcılığına karşılık gelen diğer bir kavram olarak *pro-rector* ifade edilebilir<sup>[21]</sup>. Alman kökenli bu kavram 1933 üniversite reformunda Alman bilim insanların görev alması sebebiyle Türk literatürüne aktarılmış fakat kalıcı olmamıştır. 1933 tarihli üniversite reformundan on gün sonra kabul edilen 10.06.1933 tarih ve 2291 sayılı Ankara Yüksek Ziraat Enstitüsü Kanununda lafzen *pro-rector* makamından bahsedilmesine rağmen, atanmaları, görev ve yetkileri hakkında bir hükme yer verilmemiştir.

Rektör yardımcılarının atanma usulü ülkeden ülkeye farklılık arz etmektedir. Örneğin, rektör yardımcılarının; Litvanya'da rektörün önerisi

---

Bilim Dalı, Anayasa Hukuku Bilim Dalı, 2011, 82; Mehmet Yavuz, "Yükseköğretim Yönetiminde Dönüşüm ve Türkiye İçin Alternatif Yönetim Modeli Önerisi," (Uzmanlık Tezi), Kalkınma Bakanlığı, 2012, s.114.

- [14] Kemal Gürüz, *Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri*, Ankara, Cem Ofset, 2003, s.73.
- [15] Yavuz, *op. cit.*, s.55.
- [16] Talip Küçükcan ve Bekir Gür, *Türkiye'de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Ankara, SETA Yayınları, 2009, s.101.
- [17] Gürüz, *op. cit.*, s.243.
- [18] MIT, "Provost", [https://provost.mit.edu/about/Office\\_of\\_Provost/](https://provost.mit.edu/about/Office_of_Provost/), (Erişim Tarihi: 18 Ocak 2024).
- [19] Harvard University, "Provost", <https://provost.harvard.edu/>, (Erişim Tarihi: 18 Ocak 2024).
- [20] Stanford University, "Provost", [https://facts.stanford.edu/administration/presidents\\_provost/](https://facts.stanford.edu/administration/presidents_provost/), (Erişim Tarihi: 18 Ocak 2024).
- [21] Zehra Gülmüş ve Murat Erbek. "Yükseköğretim Kurumlarında Terminoloji Yönetimi: Türkçe-Almanca Dil Çiftine Yönelik Bir Çalışma", *III. Uluslararası Sözlükbilimi Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 3-4 Kasım 2016.

üzerine yönetim kurulu<sup>[22]</sup>, Yunanistan’da rektörle birlikte Eğitim Bakanı<sup>[23]</sup>, İsveç’te de rektörün önerisi üzerine senato<sup>[24]</sup> tarafından atandıkları görülmektedir. Ülkemizde rektör yardımcılarının atanması konusundaki belirleyici aktör bizzat rektörün kendisidir.

1750 sayılı Kanun’un 13. maddesine göre, rektörün seçimini takip eden bir ay içinde, rektörün senatoya önereceği iki kat aday arasından, bir veya iki adet aylıklı profesörün rektör yardımcısı olarak seçilmesi ve rektörün görev başında olmadığı durumlarda rektörlük görevine rektör yardımcılarının birinin vekâlet etmesi öngörülmüştür. Kanunun gerekçesinde rektör yardımcılığı makamının ihdas edilmesi ile ilgili olarak rektörün görevlerinin ağırlığının göz önünde bulundurulduğu ifade edilmiştir<sup>[25]</sup>. 1750 sayılı Kanun’da rektör yardımcılarının senato ve üniversite yönetim kurullarının üyesi olduğuna da yer verilmiştir. Mezkûr kanunun birçok maddesinin Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmesine rağmen<sup>[26]</sup> başvuru ve kararlarda rektör yardımcılığı makamının ihdasına yönelik bir talep veya iptal durumu söz konusu olmamıştır<sup>[27]</sup>.

Güncel yükseköğretim mevzuatında rektör yardımcılarının senato ve yönetim kurulundaki pozisyonları kısmi olarak geçerliliğini sürdürmektedir.

[22] İbrahim Çankaya ve Fatih Töremen, “Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri Üniversite Yönetimlerinin Karşılaştırılması,” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, Mart 2014, 157.

[23] İhsan Doğramacı, *Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi*, Ankara, Meteksan, 2007, s.52.

[24] Gürüz, *op. cit.*, s.263.

[25] Millet Meclisi, 889 Sıra Sayılı Üniversiteler Kanunu Tasarısı ve Millî Eğitim ve Plân Komisyonları Raporları (1/622), 1972, s.9.

[26] Gülsün Atanur Başkan, *1750 Sayılı Üniversiteler Kanunu ile 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun Örgüt Yapısı ve Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştırılması*, Doktora Tezi, Danışman Ziya Bursalıoğlu, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, 1990, 14.

[27] Anayasa Mahkemesi, 25/02/1975 tarih ve E.1973/38, K.1975/23 Sayılı Kararı; Anayasa Mahkemesi, 25/02/1975 tarih ve E.1973/39 ve K.1975/24 Sayılı Kararı; Anayasa Mahkemesi, 25/02/1975 tarih ve E.1973/35, K.1975/25 Sayılı Kararı; Anayasa Mahkemesi, 25/02/1975 tarih ve E.1973/37, K.1975/22 Sayılı Kararı.



Bu bağlamda 2547 sayılı Kanun'da da rektör yardımcılarının senatonun doğal üyeleri arasında yer almış, ancak üniversite yönetim kurulunun doğal üyeleri arasında gösterilmemiştir. Diğer bir deyişle, rektör yardımcılarının yalnızca oy hakkı olmaksızın yönetim kurulu toplantılarına katılabilme izni verilmiştir. Bu doğrultuda rektör yardımcılarının üye olarak üniversite yönetim kurulu toplantılarına katılmaları ve oy kullanmaları, hukuken mümkün değildir<sup>[28]</sup>.

Türk yükseköğretim sisteminde rektör yardımcılığı yerleşik ve kabul görmüş bir kavram ve makamdır. Ancak bunun bir istisnası, 2017 yılında 7034 sayılı Kanun ile kurulan Türk-Japon Bilim ve Teknoloji Üniversitesinde görülmektedir. Söz konusu üniversitenin kurulmasına esas teşkil eden "Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Japonya Hükümeti Arasında Türkiye Cumhuriyeti'nde Türk-Japon Bilim ve Teknoloji Üniversitesinin Kurulmasına Dair Anlaşma"nın 7. maddesine göre kurulacak üniversitede rektör yardımcısının dışında akademik işlerden sorumlu ayrı bir rektör yardımcısı görevlendirilmesi düzenlenmiştir. Nitekim Türk-Japon Bilim ve Teknoloji Üniversitesinin kurumsal internet sayfası incelendiğinde, rektör yardımcısının dışında *provost* adıyla yabancı uyruklu bir profesörün görevlendirildiği görülmektedir.

## II. REKTÖR YARDIMCISI SAYISI VE NİTELİĞİ

1750 sayılı Kanun'un yerini alan 04.11.1981 tarih ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun ilk hâlinde, rektörün, çalışmalarında kendisine yardım etmek üzere, üniversitenin aylıklı profesörleri arasından en çok üç kişiyi beş yıl için rektör yardımcısı olarak seçmesi öngörülmüştür. Kanunun lafzından açıkça anlaşıldığı üzere rektör yardımcısı atanabilmek için üniversitenin aylıklı profesörü olmak en temel gerekliliktir. Ancak söz konusu aylıklı profesörün kadrosunun ilgili üniversitede bulunması zorunluluğu bulunmamaktadır. Bilindiği üzere 2547 sayılı Kanun'un 40. maddesine göre öğretim üyeleri, ihtiyacı olan üniversitenin isteği ve kendi arzusu üzerine ve ilgili yönetim kurullarının görüşü, rektörün önerisi ile Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından, istekte bulunan üniversitenin birimlerinde en az bir eğitim-öğretim yılı için görevlendirilebilirler.

[28] Sayıştay Temyiz Kurulu, 03/03/2021 Tarih ve 2017/45080 Dosya ve 2021/49135 Tutanak Numaralı Kararı.

Yükseköğretim Yürütme Kurulunun 15.09.1994 tarih ve 28 sayılı Karar’ında, 2547 sayılı Kanun’un 40/b maddesi uyarınca üniversitelerde görevlendirilen öğretim üyelerine rektör yardımcısı olarak görev verilmesinin mevzuata uygun olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Sayıştay Temyiz Kurulu, kadrosu başka bir üniversitede olmasına rağmen ilgili üniversiteye YÖK Başkanlığı tarafından dekan olarak atanan profesörün, ayrıca rektör yardımcısı olarak da atanmasının hukuka uygun olduğuna karar vermiştir<sup>[29]</sup>.

20.08.2016 tarih ve 6745 sayılı Kanun’un 14. maddesiyle rektör yardımcılarının görev süresini belirleyen beş yıl ifadesi “*kendi rektörlük görev süresiyle sınırlı olmak kaydıyla*” şeklinde değiştirilmiş ve rektör yardımcılarının görev süresi rektörün görev süresi ile sınırlandırılmıştır. Kanunun, Türkiye Büyük Millet Meclisinde (TBMM) kabulü sürecinde gerek komisyonda gerekse de genel kurulda maddeye yönelik eleştiriler ifade edilmiştir. Rektör yardımcılarının görev süresinin rektörün görev süresiyle bağlantılı olmaması gerektiğine vurgu yapılarak yardımcılarının görev sürelerinin üç yıl olması ve senato tarafından seçilmesi önerilmiştir<sup>[30]</sup>. Ancak bu değişiklik önerileri kabul edilmemiş ve madde yukarıdaki hâliyle kanunlaşmıştır. Bunun dışında muhalefet partilerinin bu düzenleme özelinde esaslı bir itirazı ve geniş kapsamlı bir değişiklik önerisi olmamıştır. Genel kurul sürecinde siyasi partilerin, madde üzerinde esasa ilişkin olmayan ve yalnızca maddenin lafzına yönelik sınırlı değişiklik önerilerinin olduğuna tanıklık edilmiş, ancak bu önerilerini de geri çektikleri görülmüştür<sup>[31]</sup>.

Açıköğretim sisteminin giderek yaygınlaşması nedeniyle akademik birimleri arasında “açıköğretim fakültesi” bulunduran ve merkezî sınav sistemi ile ölçme değerlendirme süreçlerini yürüten üniversiteler, ilave akademik ve idari iş yükleriyle karşı karşıya kalmıştır. 07.03.1990 tarih ve 3614 sayılı Kanun’un 1. maddesi ile merkezî açıköğretim yapmakla görevli

[29] Sayıştay Temyiz Kurulu, 20/09/2011 tarih ve 2006/31447 Dosya ve 2011/33647 Tutanak Numaralı Kararı.

[30] TBMM Genel Kurulu, 26. Dönem 1. Yasama Yılı TBMM Tutanak Dergisi 23. Cilt 127. Birleşim 18 Ağustos 2016 Perşembe, (2016), 84-86; TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu, 26. Dönem 1. Yasama Yılı Sıra Sayısı: 411 Türkiye Varlık Fonu Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde ... Kanun Teklifi (2/571) ile Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu, (2016), s.111-112.

[31] TBMM Genel Kurulu, *op.cit.*, s.83-84.

üniversitelerde, gerekli hâllerde rektör tarafından beş rektör yardımcısı seçilebilmesine imkân tanınmıştır. 2012 yılında YÖK tarafından hazırlanarak Millî Eğitim Bakanlığına sunulan ancak resmîyet kazanmayan Yükseköğretim Kanunu taslağında öğrenci sayısı elli binin üzerinde olan üniversitelerde rektör yardımcısı sayısının yönetim kurulu kararıyla beşe çıkarılabilmesi önerilmiştir<sup>[32]</sup>. Bu önerinin arka planında her üniversitenin ihtiyacı olan rektör yardımcısı sayısı ve profilinin farklı olabilmesi<sup>[33]</sup> yer almaktadır. Rektör yardımcısı sayısı bağlamında üst sınır getirmek, bazı üniversitelerin idari kapasitesini zorlamakta ve yasal sınır nedeniyle rektör danışmanlarına rektör yardımcısına benzer yetkiler verilmesine veya tedviren yapılan görevlendirmelerle yasal sınırın aşılmasına yol açmaktadır<sup>[34]</sup>.

Rektör yardımcılığı konusunda istisnai bir uygulama da mevcuttur. 2016 tarih ve 6757 sayılı kuruluş Kanunu ile Millî Savunma Üniversitesi, rektör yardımcılığı açısından diğer devlet üniversitelerinden farklı bir konumdadır. Mezkûr kanuna göre Millî Savunma Üniversitesine rektör yardımcısı atama yetkisi Millî Savunma Bakanına ait olup, görevlendirilecek azami rektör yardımcısı sayısı dört olarak belirlenmiştir. Uygulamada ise bu rektör yardımcılarının ikisinin akademik personel, diğer ikisinin ise general/amiral rütbesindeki subaylar arasından atandığı görülmektedir.

### III. REKTÖR VEKİLİ OLARAK REKTÖR YARDIMCILARI

Rektör yardımcılarının en önemli işlevlerinden biri rektörlük makamına vekâlet etme yetki ve görevidir. Uluslararasılaşma hedefleri doğrultusunda rektörlerin sık sık yurt dışına çıkma gerekliliği oluşmakta veya insani ve hukuki durumlarda (yıllık izin, hastalık izni vb.) rektör görevinin başından kısa süreli de olsa ayrılabilir. 2547 sayılı Kanun, rektörlük makamına vekâlet etme hak ve yetkisini rektör yardımcılara tanımıştır. Rektör, görevi başında bulunmadığı zaman, yardımcılardan birisini yerine vekil olarak bırakmak durumundadır. Ayrıca vekâlet süresinin iki haftayı geçtiği

[32] YÖK, *Yükseköğretim Kanunu Taslağı*, 2012, s.13.

[33] Quentin Thompson, “Yabancı Gözüyle Türk Yükseköğretim Sisteminin Değerlendirilmesi”, *Uluslararası Yükseköğretim Konferansı*, Ankara, 14- 15 Kasım 2005, s.56.

[34] YÖK, *Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007, s.54.

durumlarda YÖK’e bilgi verilmesi, altı aydan fazla olduğu hâllerde ise yeni bir rektör atanması gerekmektedir.

Rektör yardımcısı, rektöre vekâlet ettiği durumlarda rektöre ait yetkileri kullanma hak, yetki ve sorumluluğuna sahiptir. Zira vekâlet kurumu kamu hizmetlerinin kesintisiz olarak devam etmesine aracılık etmektedir. Danıştay, mevzuatta rektöre tanınmış atama benzeri önemli yetkilerin rektör yardımcısı tarafından kullanılmasını istikrarlı şekilde hukuka aykırı olarak görme eğilimindedir<sup>[35]</sup>. Bununla birlikte Danıştay, rektör yardımcısının rektöre vekâlet ettiği durumlarda, rektöre ait yetkilerin rektör yardımcısı tarafından kullanılmasında bir hukuka aykırılık görmemektedir<sup>[36]</sup>.

Rektör yardımcısının rektör vekili olarak karar verdiği idari işlemlere, rektör tarafından yapılan vekâlet görevlendirmesi meşruiyet kazandırmaktadır. Sağlık ve günlük hayatın doğal akışında öngörülemeyen birtakım durumlar nedeniyle böyle bir görevlendirme yapılamamışsa, buna ilişkin tevsik edici belgeyle birlikte varsa daha önceden buna yönelik alınmış karara, yoksa idari teamüllere göre hareket edilmesi gerekmektedir. Çünkü idari yargı organları rektör tarafından kullanılması gereken yetkilerin rektör yardımcısı tarafından rektör vekili sıfatıyla kullanılmasından kaynaklı uyuşmazlıklarda rektör yardımcılarının vekâlet onaylarının bulunması gerektiğine işaret etmektedir<sup>[37]</sup>.

Rektör yardımcılarının rektörlüğe vekâlet etmeleri, ancak rektörlük kadrosunun dolu olduğu ve rektörün göreve devam ettiği durumlarda geçerlidir. Eğer bir şekilde rektörlük kadrosu boşalmışsa, rektör yardımcılarının vekâlet etme durumu mümkün olamamaktadır<sup>[38]</sup>. 2547 sayılı Kanun’da veya başka bir düzenlemede rektör kadrosunun boşalması durumunda vekâleten görevlendirmenin ne şekilde yapılacağı yönünde bir düzenleme

[35] Danıştay 8. Daire, 25/02/2021 Tarih ve E. 2016/12313, K.2021/1189 Sayılı Kararı; Danıştay 8. Daire, 12/02/2022 Tarih ve E. 2020/2212, K.2022/7604 Sayılı Kararı; Danıştay 5. Daire, 06/05/1992 Tarih ve E. 1992/38, K.1992/1327 Sayılı Kararı.

[36] Danıştay 2. Daire, 15/12/2020 Tarih ve E. 2018/3313, K.2020/3419 Sayılı Kararı.

[37] Danıştay 5. Daire, 24/03/1992 Tarih ve E.1991/4101, K.1992/712 Sayılı Kararı.

[38] Danıştay 8. Daire, 14/11/2001 Tarih ve E. 2001/2054, K.2001/5012 Sayılı Kararı.

olmadığından dolayı genel hükümlere göre hareket edilmesi gerekmektedir.<sup>[39]</sup> Bu doğrultuda uygulamada rektör kadrosunun boşalması durumunda YÖK tarafından vekâleten geçici görevlendirme yapıldığına tanıklık edilmektedir.

#### **IV. REKTÖR YARDIMCILARININ ARTAN SORUMLULUKLARI VE ONLARA TANINAN MALİ VE HUKUKİ HAKLAR**

Kanun koyucu, rektör yardımcılarının üstlendikleri sorumluluklar doğrultusunda onlara ilave birtakım maddi haklar ve muafiyetler tanımıştır. 25.06.1973 tarih ve 1765 sayılı Üniversite Personel Kanunu, rektör yardımcılara aylıklarına esas göstergelerinin hesaplanmasında ilave mali haklar tanımıştır. 1765 sayılı Kanun'un yerini alan 11.10.1983 tarih ve 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu'na göre rektör yardımcıları idari görev ödeneğinden istifade ettikleri gibi üniversite ödeneği ve ek gösterge haklarından da artırımlı olarak yararlanmaktadır.

21.01.2010 tarih ve 5947 sayılı Kanun'da rektör ve genel sekreterin yanında rektör yardımcılara da gelir getirici katkılarına bakılmaksızın, üniversite yönetim kurulunun uygun gördüğü birimin döner sermaye hesabından yönetici payı olarak ayrılan tutar üzerinden ek ödeme yapılacağı düzenlenmiştir.

Üstelik kanun koyucu, rektör yardımcılara yapılacak ödemeyi rektörden az, genel sekreterden ise fazla olacak şekilde ayarlamıştır. Bu çerçevede yapılacak ödemenin tutarı ek ödeme matrahının, rektörler için yüzde 600'ünü, rektör yardımcılar için yüzde 300'ünü, genel sekreterler için ise yüzde 200'ünü geçmemektedir. Döner sermaye ile ilgili düzenlemenin TBMM Genel Kurulu görüşmeleri esnasında, "*üniversitelerin gerçekten en sıkı görev yapan elemanları*" olarak ifade edilen rektör yardımcılar için

[39] Sayıştay Temyiz Kurulu, 02/01/2022 Tarih ve 2019/49790 Dosya ve 2022/52437 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 02/01/2022 Tarih ve 2019/49778 Dosya ve 2022/52447 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 02/01/2022 Tarih ve 2019/49826 Dosya ve 2022/52445 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 02/01/2022 Tarih ve 2019/49791 Dosya ve 2022/52442 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 02/01/2022 Tarih ve 2019/49799 Dosya ve 2022/52441 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 02/01/2022 Tarih ve 2019/49792 Dosya ve 2022/52439 Tutanak Numaralı Kararı.

öngörülen %300’lük oranın %400’e çıkartılmasını içeren bir değişiklik önergesi milletvekilleri tarafından verilmiş, ancak kabul edilmemiştir<sup>[40]</sup>.

2020 yılında kabul edilen 7243 sayılı Kanun ile rektör, rektör yardımcısı ve genel sekretere, döner sermaye gelirleri dışında üniversitenin teknokent, teknopark, teknoloji transfer ofisi ve iktisadi işletmeler ve iştirakleri gibi gelir getirici müesseseler ve birimleri sebebiyle ayrıca huzur hakkı, yönetici payı, koordinatörlük, danışmanlık ve benzeri ücret ödenmeyeceği düzenlenmiş; böylece rektör yardımcılarında ödenecek ilave ödenekler bağlamında uygulamada bir üst sınır getirilmiştir.

Öte yandan rektör yardımcıları, zamanlarının tamamına yakını üniversitenin idari işleri için harcadıklarından araştırma ve eğitim-öğretim faaliyetlerine yeterince zaman ayıramamaktadır<sup>[41]</sup>. Bununla bağlantılı olarak, 2547 sayılı Kanun’un ilk hâlinde rektör yardımcılarının ders yükleri ile ilgili bir özel bir hüküm bulunmamasına rağmen, 2010 yılında kabul edilen 5947 sayılı Kanun çerçevesinde yapılan değişiklikle rektör yardımcılarının ders verme yükümlülüğü kaldırılmıştır.

Kanun koyucu, rektör yardımcılarında görevleri gereği birtakım hukuki ayrıcalıklar tanıdığı gibi idari sorumluluklarını da aynı oranda artıran bir tutum sergilemektedir. Bu doğrultuda 2547 sayılı Kanun, rektör yardımcılarının rektörlük makamına vekâlet etmeleri, yetkileri ve görevlerini göz önünde bulundurarak son soruşturma açılması konusundaki süreç bağlamında rektör yardımcılarını, rektörlerle aynı yetki ve usul çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu doğrultuda rektör yardımcılarında son soruşturma açılıp açılmamasına rektörlerde olduğu gibi, Yükseköğretim Kurulu üyelerinden teşkil edilecek üç kişilik kurul karar vermektedir. 2547 sayılı Kanun’un, değişik statüdeki kişilerin birlikte suç işlemeleri hâlinde soruşturma usulünün üst dereceli görevliye göre belirlenmesi ilkesi doğrultusunda rektör yardımcısı ile suç işledikleri iddia edilmesi durumunda, son soruşturma açılıp açılmamasına rektörlerde olduğu gibi, Yükseköğretim Kurulu üyelerinden teşkil edilecek

[40] TBMM Genel Kurulu, 23. Dönem 4. Yasama Yılı TBMM Tutanak Dergisi 58. Cilt 48’nci Birleşim 14 Ocak 2010 Perşembe, s.1011-1019.

[41] Üstün Ergüder *et al.*, *Neden Yeni Bir Yükseköğretim Vizyonu?*, İstanbul, Sabancı Üniversitesi İstanbul Politikalar Merkezi, 2006, s.54.

üç kişilik kurulun karar vermesi gerekmekte olup aksi yönde uygulamalar idari yargı organlarında hukuka aykırı olarak kabul edilmektedir<sup>[42]</sup>.

Üniversite, fakülte, enstitü ve yüksekokul yönetim kurulu üyeleri, fakülte dekanları ve dekan yardımcıları, enstitü ve yüksekokul müdürleri ve yardımcıkları ile üniversite genel sekreterleri hakkında son soruşturma açılıp açılmaması konusunda karar verilecek kurulda, rektörün başkanlığında rektörce görevlendirilen iki rektör yardımcısının bulunması öngörülmüştür<sup>[43]</sup>. Yukarıda ifade edildiği gibi, rektör yardımcıkları hakkında son soruşturma açılması konusunda bir karar verilmesi gerekiyorsa, bu konuda Yükseköğretim Kurulu üyelerinden teşkil edilecek üç kişilik kurul yetkili olmakla birlikte, rektör yardımcılığı görevinden önceki konularla ilgili kurul üyesi olan rektör yardımcılarında birisi hakkında karar verilmesi gerekiyorsa<sup>[44]</sup> veya ilk soruşturma sürecinde rektör yardımcısı görev almışsa, ilgili rektör yardımcısının toplantıya katılmaması gerektiği açık bir şekilde belirtilmiştir<sup>[45]</sup>.

15.04.2020 tarih ve 7243 sayılı Kanun'la rektörlüğe bağlı birimlerdeki akademik personel ve daire başkanı kadrosunun dengi ve üstü kadrolarda bulunanlar için teşkil edilecek disiplin kurulunun başkanı da rektör yardımcısı olarak belirlenmiştir. Özellikle akademik personel açısından disiplin kavramının akademik özgürlük bağlamındaki önem göz önünde

[42] Danıştay 1. Daire, 24/04/2018 Tarih ve E. 2018/573, K.2018/658 Sayılı Kararı; Danıştay 1. Daire, 06/06/2018 Tarih ve E. 2018/1068, K.2018/987 Sayılı Kararı; Danıştay 1. Daire, 05/03/2019 Tarih ve E. 2019/400, K.2019/311 Sayılı Kararı.

[43] Anayasa Mahkemesi İkinci Bölümü, 27/1/2021 Tarih ve 2018/38015 Başvurulu Numaralı *Ramazan Baytemir (2)* Kararı, § 20-22; Dilşat Yılmaz, "Yükseköğretim Personeli Ceza Soruşturması, Yasal Eksiklikler ve Çözüm Önerileri," *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1-2, Haziran 2013, s.101-125; Sinan Seçkin, "Vakıf Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan Personel Hakkında Ceza Soruşturması Yürütülmesi Usulü," *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, Haziran 2022, s.62-98.

[44] Danıştay 1. Daire, 03/10/2017 Tarih ve E. 2017/1584, K.2017/1596 Sayılı Kararı.

[45] Danıştay 1. Daire, 03/05/2006 Tarih ve E. 2006/295, K.2006/481 Sayılı Kararı; Danıştay 1. Daire, 09/06/2017 Tarih ve E. 2017/1043, K.2017/1097 Sayılı Kararı; Danıştay 1. Daire, 24/04/2018 Tarih ve E. 2018/754, K.2018/647 Sayılı Kararı.

bulundurulduğunda<sup>[46]</sup> rektör yardımcısının akademik personel ile ilgili bir disiplin kurulu başkanı olmasının arz ettiği önemin vurgulanmasında fayda görülmektedir.

## V. İDARİ BİR MAKAM OLARAK REKTÖR YARDIMCILIĞI

Rektör yardımcılığı makamının üniversite teşkilatı içerisindeki yerinin teorik açıdan biraz karmaşık olduğu ifade edilebilir. Buna sebebiyet veren durumlar; konunun 2547 sayılı Kanun’da açıkça düzenlenmemesi, alt düzey normların birbiriyle çelişen hükümler ihtiva etmesi, uygulamanın ise bunlardan daha farklı bir çizgide ilerlemesi şeklinde sıralanabilir. Öte yandan rektör yardımcılarının genelde akademik birimlerden sorumlu olduğu varsayılsa bile, rektör vekili oldukları süre zarfında hem akademik hem de idari teşkilattan sorumlu oldukları şüphe götürmez bir gerçektir.

Rektör yardımcılarının akademik personel olmaları ve rektör yardımcılığı ile ilgili hükümlere Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği’nde yer verilmesi rektör yardımcılığı makamının akademik bir makam olduğu; dolayısıyla üniversitelerin akademik teşkilatları olan fakülteler, enstitüler ve yüksekokullardan sorumlu olduğu sonucuna ulaştırır. Diğer yandan 07.10.1983 tarih ve 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’ye göre genel sekreterin üniversite idari teşkilatının başı ve bu teşkilatın çalışmasından rektöre karşı sorumlu olduğuna dair hüküm doğrultusunda, rektör yardımcılara bu kapsamda tanımlanan bir yetki ve görevin olmaması; onların idari bir pozisyonda olmadıkları ve yalnızca akademik teşkilatlardan sorumlu oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte çalışmanın genelinde gözlemlendiği üzere Türk üniversitelerinde akademik ve idari görevlerin sınırları geçişken ve müphemdir. Özellikle mali niteliği haiz akademik konular ve ücretli eğitim verilen birimler (sürekli eğitim merkezleri, dil eğitimi) söz konusu olduğunda akademik ve idari sınırları belirlemek son derece güçtür.

Üniversitelerin kısa ve orta vadeli programları arasında en önde gelen başlıklardan biri kalite güvencesidir. Kalite güvencesi, akademik hedeflerin yanında idari hizmetlerin kalite düzeyini de artırmayı içermektedir.

[46] Veysel Dinler, “Akademik Özgürlüğün Sınırı Üzerine Sorular,” *Muhafazakâr Düşünce Dergisi*, Cilt 9, Sayı 35, Mart 2013, s.248-249.



23.11.2018 tarihli Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği'ne göre üniversitelerde bu komisyonun başkanlığını rektör, rektörün bulunmadığı zamanlarda ise rektörün görevlendireceği rektör yardımcısı yapmaktadır. Uygulamada ise kalite komisyonları üzerinden ilerleyen bu sürecin temel aktörleri rektör yardımcılarıdır. Rektör yardımcılarının idari bir makam olarak kabul edilmemelerine rağmen, idari hizmetlerin iyileştirilmesinin hedeflendiği süreçlerin temel koordinatörü olmanın ötesinde yürütücülük görevleri de içerecek biçimde komisyonun başkanlığını üstlenmeleri bir çelişki olarak görülebilir. Benzer şekilde 18.06.2020 tarihli Yükseköğretim Kurumları Döner Sermaye İşletmelerinin Kurulmasına İlişkin Yönetmelik hükümlerine göre üniversitelerin yönetim kurulları döner sermaye işletmesini idare etmek üzere yürütme kurulu oluşturabilir ve yetkilerini uygun gördüğü ölçüde yürütme kuruluna devredebilir. Yürütme kurulu, ilgili yükseköğretim kurumunun yönetim kurulu tarafından seçilecek bir rektör yardımcısı, üç öğretim elemanı (dekan ve yüksekokul müdürü de olabilir) ve döner sermaye işletme müdürü olmak üzere beş kişiden oluşur. Yönetmelikte yürütme kurulu açısından bir başkanlık makamı öngörülmesi de uygulamada bu yürütme kurullarının başkanlığı görevini ağırlıklı olarak rektör yardımcılarını üstlenmektedir.

Üniversitelerin kurumsal internet sayfalarındaki rektör yardımcılarının görev dağılımlarına bakıldığında, teşkilatlanma açısından genel sekreterliğe bağlı olan daire başkanlıklarının rektör yardımcılarını arasında bölüştürüldüğüne ve rektör yardımcılarının daire başkanlıklarından sorumlu olduklarına tanıklık edilmektedir. Rektör yardımcılarının görev dağılımlarının belirlenmesinde akademik uzmanlık alanlarının göz önünde bulundurulması oldukça önemlidir<sup>[47]</sup>. Örneğin; sağlık bilimleri temel alanında görevli rektör yardımcısının üniversitenin sağlık yönetimi politikalarından, hukuk temel alanında görevli rektör yardımcısının üniversitenin genel hukuki konularından, eğitim bilimleri temel alanında görevli rektör yardımcısının üniversitenin eğitim-öğretim politikalarından, mühendislik temel alanında görevli rektör yardımcısının üniversitenin altyapı ve üstyapı konularından sorumlu olması beklenir. Konuyla ilgili alan araştırmalarından rektörlerin,

[47] Cemalettin İpek, “Yönetim Bilimindeki Gelişmeler Bağlamında Eğitim Yönetimi ve Yeni Üniversiteler” in Necmettin Tozlu, Vefa Taşdelen ve Mehmet Önal (Ed.), *Dünyada ve Türkiye’de Üniversite*, Ankara, Bayburt Üniversitesi Yayınları, 2016, s.377-397.

görev dağılımı yaparken bu durumu göz önünde bulundurdıklarına ulaşılmaktadır<sup>[48]</sup>. Mali konularda görevlendirilen rektör yardımcılarının ilgili konularda uzmanlığı olan akademisyenler arasından seçilmesinin önemi açık olmakla birlikte<sup>[49]</sup> özel nitelik gerektiren bu gibi konularda rektör yardımcılığına akademisyen olmayan kişilerin de atanabilmesine yönelik öneriler, YÖK tarafından yasa tasarısı önerisi olarak 1996 yılında Başbakanlığa sunulmuştur<sup>[50]</sup>.

YÖK, değişik zamanlarda hazırladığı başka raporlarda da rektör yardımcılığına akademisyen olmayan kişilerin atanabilmesi konusunda, üniversite yönetimlerine inisiyatif sağlanması gerekliliğini vurgulamaktadır<sup>[51]</sup>. Üniversite yöneticilerinin görev ve yetki alanlarının tam olarak belirlenmemesinin üniversitelerde yetki ve fonksiyon açısından çatışmalara yol açtığı bilinse de<sup>[52]</sup> günümüzde üniversitelerin çoğunluğunda rektör yardımcılarının görev dağılımı ayrıntılı olarak tespit edilmekte ve kamuoyuna sunulmaktadır. Bunun yanında Sayıştay’ın güncel kararlarında rektör yardımcılarının harcama yetkilisi olarak belirlenmesi<sup>[53]</sup> ve kantinlerin

- [48] Emin Öztürk, *Rektör Bakış Açısıyla Türkiye’de Üniversite Yönetimi: Yönetim Süreçleri Kapsamında Nitel Bir Analiz*, (Yüksek Lisans Tezi, Danışman Bertan Akyol) Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, 2022, s.67.
- [49] Türker Kurt, Bekir Gür ve Zafer Çelik, “Türkiye Yükseköğretim Sisteminde Reform İhtiyacı ve Devlet Üniversitelerinde Mütevelli Heyeti Yönetiminin Uygulanabilirliği”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 42, Sayı 189, Şubat 2017, s.59.
- [50] YÖK, *Türk Yükseköğretim Sistemi 1994-1995’ten 1995-1996’ya Gelişmeler*, 1996, s.97; YÖK, *Türk Yükseköğretiminin Bugünkü Durumu*, 1998, s.107-108; YÖK, *Türk Yükseköğretiminin Bugünkü Durumu*, 2000, s.142-143.
- [51] YÖK, *Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007, s.54.
- [52] Mehmet Meccek ve Hüsna Doğan, “Müdür Yardımcıları ve Yüksek Okul Sekreteri Arasındaki Ast-Üst İlişkisi Örneği Esasında Meslek Yüksekokullarında Yaşanan Görev ve Yetki Uyuşmazlıkları ve Çözüm Önerileri,” *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, Haziran 2014, s.27-57; Fatih Mehmet Çuhadar, *Akademisyenlerin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları*, Konya, Eğitim Yayınevi, 2019, s.27.
- [53] Sayıştay Temyiz Kurulu, 13/03/2012 Tarih ve 2007/35170 Dosya ve 2012/34577 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 15/01/2013 Tarih ve 2008/35230 Dosya ve 2013/36118 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 21/01/2014

kiralanması gibi salt idari nitelikteki işlemlerin rektör yardımcısı onayı ile yapılması<sup>[54]</sup>; rektör yardımcılığı makamının akademik olmasının yanı sıra idari bir yönünün de bulunduğunu göstermektedir. Sayıştay, rektör yardımcısının açıkça görevlendirilmediği durumlarda veya yalnızca bir daire başkanlığının rektör yardımcısına bağlı olması durumlarında, rektör yardımcısının mali sorumluluğunun doğmadığına işaret etmektedir<sup>[55]</sup>. Ancak Sayıştay'ın; sürece onay, izin vb. idari işlemlerle müdahil olan rektör yardımcısının sorumluluğunun doğduğuna<sup>[56]</sup> ve imzaladığı protokollere dayanan hukuka aykırı ödemelerden de sorumlu olduğuna yönelik kararları<sup>[57]</sup>, rektör yardımcılığının salt akademik bir makam olmadığı tezini güçlendirmektedir.

---

Tarih ve 2006/31023 Dosya ve 2014/38286 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 13/09/2017 Tarih ve 2012/39559 Dosya ve 2017/43268 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 04/04/2018 Tarih ve 2012/39559 Dosya ve 2017/44274 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 14/02/2018 Tarih ve 2013/40012 Dosya ve 2013/44068 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 12/02/2020 Tarih ve 2014/40931 Dosya ve 2020/47209 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 05/12/2018 Tarih ve 2013/40012 Dosya ve 2018/45398 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 12/02/2020 Tarih ve 2014/40922 Dosya ve 2020/47208 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 21/09/2022 Tarih ve 2019/50801 Dosya ve 2022/52332 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay Temyiz Kurulu, 14/12/2022 Tarih ve 2018/46692 Dosya ve 2022/52601 Tutanak Numaralı Kararı.

- [54] Sayıştay Temyiz Kurulu, 27/06/2018 Tarih ve 2014/41366 Dosya ve 2018/44731 Tutanak Numaralı Kararı.
- [55] Sayıştay 7. Daire, 22/10/2020 Tarih ve 2018/409 Dosya ve 2020/167 İlam Numaralı Kararı.
- [56] Sayıştay Temyiz Kurulu, 26/04/2016 Tarih ve 2011/39157 Dosya ve 2016/41829 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay 2. Daire, 15/05/2014 Tarih ve 2012/35208 Dosya ve 2014/223 İlam Numaralı Kararı; Sayıştay 2. Daire, 25/11/2014 Tarih ve 2013/35265 Dosya ve 2014/97 İlam Numaralı Kararı; Sayıştay 2. Daire, 22/01/2015 Tarih ve 2013/35287 Dosya ve 2015/134 İlam Numaralı Kararı; Sayıştay 5. Daire, 22/09/2020 Tarih ve 2018/433 Dosya ve 2020/173 İlam Numaralı Kararı.
- [57] Sayıştay Temyiz Kurulu, 22/06/2022 Tarih ve 2012/39106 Dosya ve 2022/52237 Tutanak Numaralı Kararı; Sayıştay 2. Daire, 16/09/2014 Tarih ve 2011/35244 Dosya ve 2014/154 İlam Numaralı Kararı.

## VI. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

### A) ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmada, yukarıda kavramsal ve yasal dayanaklarından bahsedilen rektör yardımcılığı makamının Türkiye’deki uygulamasına yönelik bilgiler sunulduktan sonra hâlihazırda görev yapan rektör yardımcılarının profilinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çerçevede çalışmada yanıt verilen araştırma soruları aşağıda sıralı bir biçimde sunulmaktadır:

- Rektör yardımcılarının cinsiyet dağılımı nasıldır?
- Rektör yardımcılarının doçentlik temel alanlarına göre dağılımı nasıldır?
- Rektör yardımcılarının profesörlük sürelerine yönelik dağılımı nasıldır?
- Rektör yardımcılarını kariyerlerinde hangi idari görevleri yerine getirmiştir?
- Mevcut rektörler arasından kariyerinde rektör yardımcılığı görevi olanların oranı kaçtır?

### B) ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu çerçevede araştırmanın örneklemini 2024 Ocak ayında faaliyetini sürdüren 129 devlet üniversitesi oluşturmaktadır. Vakıf üniversitelerinin araştırma evreninde yer almasına rağmen örnekleme dâhil edilmemesinin nedeni, özellikle küçük ölçekli vakıf üniversitelerinin uygulamada idari açıdan birçok standarttan uzak olmasıdır.

Devlet üniversitelerinde toplam 350 adet rektör yardımcısı görev yapmaktadır. Ayrıca rektör yardımcısı sayısı kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda devlet üniversitelerinin rektör yardımcısı sayısına göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Devlet Üniversitelerinin Rektör Yardımcısı Sayısına Göre Dağılımı**

<b>Rektör Yardımcısı Sayısı</b>	<b>Üniversite Sayısı</b>	<b>Dağılım Oranı</b>
1	7	%5,43
2	33	%25,57
3	82	%63,57
4	4	%3,10
5	3	%2,33
<b>Toplam</b>	<b>350</b>	<b>%100</b>

Yukarıda ifade edildiği gibi rektör, en çok üç adet aylıklı profesörü rektör yardımcısı olarak atayabilmektedir. Buradan hareketle, iki ve üç rektör yardımcısının atandığı üniversite sayısının diğerlerine nazaran fazla olması, söz konusu normun bir sonucu olarak yorumlanabilir. Yalnızca bir rektör yardımcısının atandığı yedi üniversiteye bakıldığında ise bunlardan dördünün 2016, diğer üçünün de 2007 yılından sonra kurulduğu; üstelik bunlardan ikisinin “profesör” ünvanlı akademisyen sayısının en az olduğu ilk on devlet üniversitesi arasında yer aldığı görülmektedir.

Kanun koyucu, rektör yardımcısı sayısı bağlamında bir üst sınır öngörmesine rağmen asgari bir sayı öngörmemiştir. Bu doğrultuda rektörlerin bir veya iki rektör yardımcısı görevlendirme konusunda takdir yetkisinin olduğu açıktır. Bununla birlikte 2547 sayılı Kanun’un, üniversite, fakülte, enstitü ve yüksekokul yönetim kurulu üyeleri, fakülte dekanları ve dekan yardımcısı, enstitü ve yüksekokul müdürleri ve yardımcısı ile üniversite genel sekreterleri hakkında son soruşturma açılıp açılmaması konusunda, rektörün başkanlığında rektörce görevlendirilen rektör yardımcılarının oluşacak üç kişilik kurulun yetkili olduğuna dair hükmü gereği sadece bir rektör yardımcısının görevlendirildiği durumlarda bu kurulun hukuken teşekkül etmesi mümkün olmamaktadır. Bu durumda ilgili kurul Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından oluşturulduğundan<sup>[58]</sup>, bir rektör yardımcısı görevlendirilmesi uygulamasının son soruşturma gibi hassas ve zaman zaman sıklıkla başvurulması gereken bir konuyla ilgili üniversite bünyesinde gerekli kurumsal yapıların teşkil edilememesi gibi çok da tercih edilmeyecek bir duruma sebebiyet verebileceği ifade edilebilir.

[58] Danıştay 1. Daire, 07/06/2017 Tarih ve E. 2017/819, K.2017/1136 Sayılı Kararı.

Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yayımlanan 2023 Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu’na göre akademik teşkilatında açıköğretim yoluyla öğretime devam eden bölüm ve programı olan dört üniversite bulunmaktadır. Bunlar; Anadolu Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesidir. 2547 sayılı Kanun’un verdiği cevaz doğrultusunda bu üniversitelerin rektörleri, beş adet rektör yardımcısı atayabilmektedir. Söz konusu üniversitelerden Ankara ve Atatürk Üniversitelerinde beş, Anadolu Üniversitesinde dört, İstanbul Üniversitesinde ise üç rektör yardımcısı mevcuttur.

Şüphesiz rektör yardımcısı sayısı konusunda 2547 sayılı Kanun’da her ne kadar bir üst sınır koyulsa da bu sayıdan daha az rektör yardımcısı atamak rektörün takdirindedir. Bu durum bazen idari teamüllerden bazen de rektörün yönetim tarzından kaynaklanmaktadır. Örneğin 31 Temmuz 2023 tarihinde rektörü değişen ve akademik teşkilatında açıköğretim yoluyla öğretime devam eden bölüm ve programı olan İstanbul Üniversitesinde önceki dönem beş rektör yardımcısı görevli iken, mevcut dönemde üç rektör yardımcısı bulunmaktadır.

Öte yandan, akademik teşkilatında açıköğretim yoluyla öğretime devam eden bölüm ve program olmamasına rağmen dört üniversitede üçten fazla rektör yardımcısı atanması hususunun altını çizmekte fayda vardır. Bu üniversitelerde üçten fazla rektör yardımcısı atanmasının “tedviren atama” ile gerekçelendirildiği görülmektedir.

Bilindiği üzere kanuni dayanağı olmayan<sup>[59]</sup> ve bu yönüyle kanuni idare ilkesine de aykırılık teşkil eden<sup>[60]</sup> tedviren atama usulünün hukuki mesnedi 17.05.1987 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan 99 Seri Numaralı Devlet Memurları Kanunu Genel Tebliği’nin 2. maddesinde yer alan ifadedir:

*Asilde aranan şartlara sahip vekil memur bulunamadığı takdirde, hizmetin aksamadan yürütülebilmesi bakımından herhangi bir şekilde boşalmış veya boş bulunan bir görevin öncelikle varsa*

[59] Selman Sacit Boz, “Tedviren Görevlendirme Usulünün Hukukiliği ve Sonuçları,” *Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, Haziran 2023, s.197.

[60] Ayşe Aslı Yücesoy, “Kanuni İdare İlkesi Çerçevesinde Tedviren Görevlendirme Usulü,” *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, Nisan 2018, s.143.

*yardımcıları yoksa asilde aranan şartlara en yakın personel tarafından tedviren gördürülmesi mümkün görülmektedir.*

Madde hükmünden anlaşıldığı üzere tedviren atamanın gerçekleşebilmesi açısından iki temel koşul bulunmaktadır. Birincisi, boş bir kadro olması; ikincisi de asil için aranan şartlara sahip personelin bulunmamasıdır. Akademik teşkilat açısından bir örnek vermek gerekirse 2547 sayılı Kanun'un 21. maddesine göre bölüm başkanı, bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde doktor öğretim üyeleri arasından atanmaktadır. Örneğin bir bölümde sadece öğretim görevlisi kadrosunda öğretim elemanı varsa, hatta bu öğretim görevlileri arasında doçent unvanı almış öğretim elemanı olsa dahi doçent kadrosuna atanmamışsa (aylıklılık değil ise), bu öğretim görevlisinin bölüm başkanlığına atanmasına yönelik işlem tedviren atama olarak kabul edilebilir. Bu doğrultuda bölüm başkanlığı kadrosunun boş olması ve kadrolu öğretim üyesi bulunmaması durumunda öğretim görevlisi kadrosunda görevli bir öğretim elemanının tedviren bölüm başkanı olarak atanması kamu hizmetlerinin sürekliliği ilkesi açısından bir gereklilik olmakla birlikte tedviren atamaya ilişkin şekil şartlarını da taşıdığı ifade edilebilir.

Üçten fazla rektör yardımcısı uygulamasında hem boş bir kadro olmaması hem de üniversitede aylıklı profesör olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, kanuni dayanaktan yoksun olan tedviren atamanın şartlarının dahi gerçekleşmediği açıktır.

Buradan hareketle akademik teşkilatında açıköğretim yoluyla öğretime devam eden bölüm ve program olmamasına rağmen üçten fazla rektör yardımcısı atayan üniversitelerde mevcut durumunun hukuki dayanak açısından tartışmalı oluşuna dikkat çekilmekle birlikte, üniversitelerin gelişen idari ve akademik ihtiyaçları göz önünde bulundurularak rektör yardımcısı sayısı konusunda yeni bir düzenleme yapılmasının gerekliliği ifade edilebilir.

### C) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada nitel bir veri analiz yöntemi olarak doküman analizi kullanılmıştır<sup>[61]</sup>. Rektör yardımcılara ait veriler sırasıyla, üniversitelerin kurumsal internet sayfalarından, Yükseköğretim Akademik Arama (YÖKAKADEMİK) arayüzünden ve rektör yardımcılarının kişisel akademik sayfalarından elde edilmiştir. Ardından söz konusu verilere ilişkin dağılım oranları ve istatistiklerden istifade edilerek rektör yardımcılarının profiline ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

### D) ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 1- Rektör Yardımcılarının Cinsiyet Dağılımı

Devlet üniversitelerindeki rektör yardımcılığı görevindeki kadın oranı, 2020 tarihli bir araştırmada %9, 2017 tarihli bir araştırmada ise %11 olarak tespit edilmiştir<sup>[62]</sup>. 2014 tarihli bir araştırmada devlet üniversitelerinin %14,3’ünde kadın rektör yardımcısının görevlendirildiği ifade edilmiştir<sup>[63]</sup>. Kadın rektör yardımcısı oranınının 2005 tarihli ve on altı üniversiteyi kapsayan diğer bir araştırmada %11, 2010 tarihli bir araştırmada tüm üniversitelerde %7 ve 2023 tarihli diğer bir araştırmada ise yine tüm üniversitelerde %17 olarak tespit edildiği görülmektedir<sup>[64]</sup>.

[61] Bilgen Kıral, “Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi,” *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15, Haziran 2020.

[62] Sibel Hoştut, “Türkiye’de Devlet Üniversitelerinin Yönetim Kurullarında Kadın Temsili,” *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, Kasım, 2020, s.261; Ahmet Tunç, “Türk Kamu Personel Yönetiminde Yönetici Kadınların Oranı: Devlet Üniversiteleri Açısından Bir İnceleme,” *Yasama Dergisi*, Sayı 32, Ocak 2017, s.77.

[63] Ezgi Cevher, “Üniversite Yönetimlerinde Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Araştırılması,” *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 3, Sayı 2, Aralık 2014, s.119.

[64] Edip Örucü, Recep Kılıç ve Taha Kılıç, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği,” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 2, Haziran 2007, s.122; Özlem Özkanlı, “Türkiye’de Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Kültürel ve Yapısal Engeller,” *Mülkiye Dergisi*, Sayı 268, Şubat 2010, s.267; Hilmiye Kısa, Meltem Akca ve Ceyhan Yıldırım, “Kadınların Üst Yönetimdeki Görünürlüğü: Yükseköğretim



Bu araştırma örneğinde incelenen 129 devlet üniversitesinde görevli 350 rektör yardımcısının 50'sinin (%14,29) kadın olduğu tespit edilmiştir. Yaklaşık yirmi yıllık süreç incelendiğinde rektör yardımcılığı makamında kadın temsili konusunda kayda değer bir artış olduğunu söylemek oldukça güçtür.

17.01.2024 tarihli YÖK istatistiklerine göre devlet üniversitelerinde görevli profesör sayısının 30.334 ve bunlardan 10.338'inin (%34,8) kadın olduğu göz önünde bulundurulduğunda rektör yardımcılığı makamında kadın temsilinin düşük olduğu daha açık bir şekilde görülmektedir.

## 2- Rektör Yardımcılarının Doçentlik Temel Alanlarına Göre Dağılımı

Rektör yardımcılarının doçentlik temel alanlarına göre gruplandırılması, rektör yardımcılığı makamına hangi temel alanlarda uzman olan kişilerin atandığını görmek ve bu çerçevede bir rektör yardımcısı profiline ulaşmak açısından son derece önemlidir.

Tablo 2'de söz konusu gruplandırmaya ilişkin veriler ve ilgili temel alanlardaki toplam profesör sayıları karşılaştırmalı bir şekilde yer almakta ve buradan hareketle çeşitli oranlara ulaşılmaktadır. Doçentlik temel alanındaki rektör yardımcısı sayısının ilgili alandaki profesör ünvanlı akademisyen sayısına oranının en yüksek olduğu temel alanlar sırasıyla; "Hukuk", "İlahiyat", "Mühendislik" ve "Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler" iken, bu oranın en düşük olduğu temel alanlar "Spor", "Güzel Sanatlar" ve "Filoloji" şeklinde ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2: Rektör Yardımcılarının Doçentlik Temel Alanlarına Göre Dağılımı**

Doçentlik Temel Alanı	Rektör Yardımcısı Sayısı	Rektör Yardımcısı Oranı	Profesör Sayısı	Rektör Yardımcısı / Profesör Oranı
Mühendislik	76	%21,71	4.366	%1,74
Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler	74	%21,14	4.823	%1,53
Sağlık Bilimleri	68	%19,43	10.344	%0,66
Fen Bilimleri ve Matematik	50	%14,28	4.005	%1,25

Kurumlarında Bir Araştırma," *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Sayı 3, Ekim 2023, s.845.

Türkiye’de Devlet Üniversitelerinde Rektör Yardımcılığı:  
Mevzuat, Uygulama ve Profil Üzerine Bir Araştırma

Ziraat ve Orman ve Su Ürünleri	27	%7,71	1.798	%1,50
Eğitim Bilimleri	18	%5,14	1.536	%1,17
İlahiyat	14	%4,00	801	%1,75
Hukuk	8	%2,28	313	%2,56
Filoloji	5	%1,42	784	%0,64
Güzel Sanatlar	4	%1,14	649	%0,62
Mimarlık-Planlama-Tasarım	4	%1,14	473	%0,85
Spor	2	%0,57	354	%0,57
<i>Toplam</i>	<i>350</i>	<i>%100</i>	<i>30.246</i>	

“Hukuk” ve “Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler” temel alanlarının rektör yardımcılığı oranı anlamında ön plana çıkması; “Spor”, “Güzel Sanatlar” ve “Filoloji” temel alanlarından daha az rektör yardımcısı atanması; rektörlerin yardımcı atarken hukuki ve idari donanımlarından istifade etme yönünde bir eğilim ortaya koyduklarını ve rektör yardımcılığını idari yönü ağır basan bir pozisyon olarak algıladıklarını göstermektedir.

Paralel olarak “Eğitim Bilimleri” temel alanındaki rektör yardımcısı sayısının azlığı, yine söz konusu makamın akademikten ziyade idari yönünün önemsendiği sonucunu desteklemektedir.

Sağlık bilimleri temel alanlı rektör yardımcısı sayısı yüksek, oranı ise düşüktür. Sağlık bilimleri temel alanlı rektör yardımcısı sayısının yüksek olması, üniversitelerin toplumsal katkı anlamında lokomotif olan üniversite hastaneleri gibi idari yönü baskın olan konularda rektörlerin, alan tecrübesini önemsediklerine işaret etmektedir. Bununla birlikte sağlık bilimleri alanında rektör yardımcısı oranının düşük olması ise ilgili alandaki profesör sayısının açık ara en fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer taraftan mühendislik temel alanlı rektör yardımcısı sayısı ve oranının yüksekliği ise rektör yardımcılığının akademik bir görev olarak algılandığı izlenimini uyandırmaktadır. Mühendislik temel alanlı rektör yardımcılarında bakıldığında özellikle teknik üniversitelerin ön plana çıktığı göze çarpmaktadır. Teknik üniversitelerin rektör yardımcılığı kadrolarının tamamının veya çok büyük bir çoğunluğunun mühendislik temel alanından olduğu görülmektedir. Örneğin, altı adet teknik üniversitede, mühendislik temel alanına mensup toplamda on sekiz rektör yardımcısı görev yapmaktadır.

### 3- Rektör Yardımcılarının Profesörlük Sürelerine Göre Dağılımı

Türkiye’de bir akademisyenin lisans mezuniyetinden yaklaşık 15-20 yıl sonra profesör ünvanını alabildiği söylenebilir. Buradan hareketle rektör yardımcılığının, kırklı yaşlardan itibaren akademisyenlerin üstlenebildikleri görev ve sorumluluklar arasında yer aldığı ileri sürülebilir.

Tablo 3, devlet üniversitelerinde görev yapan rektör yardımcılarının profesörlük sürelerine göre dağılımını göstermektedir.

**Tablo 3: Rektör Yardımcılarının Profesörlük Sürelerine Göre Dağılımı**

Profesör Süresi	Rektör Yardımcısı Sayısı	Rektör Yardımcısı Oranı
1-2 Yıl	36	%10,28
3-5 Yıl	85	%24,29
5-10 Yıl	127	%36,29
10-20 Yıl	89	%25,43
20 Yıl Üzeri	13	%3,71
<i>Toplam</i>	350	%100

Tablo 3’e bakıldığında rektörlerin, profesörlük süresi 1-2 yıl olan veya 20 yıl üzeri olan akademisyenleri daha az tercih ettiği görülmektedir. Bu bağlamda profesörlük süresi 5-10 yıl arasında olanların en çok tercih edildiği, bunları sırasıyla 3-5 yıl ve 10-20 yıl profesörlük süresi olan akademisyenlerin takip ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Öte yandan, örnekleme yer alan 350 rektör yardımcısının ortalama profesörlük süresinin yaklaşık sekiz buçuk yıl olduğu tespit edilmiştir.

### 4- Rektör Yardımcılarının İdari Deneyimlerine Göre Dağılımı

Rektör yardımcılarının idari deneyimleri ya da daha açık bir ifadeyle akademik teşkilatların zirve makamlarında görev yapıp yapmadıkları, profil açısından incelenmeye değer bir başka konudur. Söz konusu dağılım Tablo 4’te gösterilmektedir.

**Tablo 4: Rektör Yardımcılarının İdari Deneyimlerine Göre Dağılımı**

Makam	Rektör Yardımcısı Sayısı	Oran
Dekanlık	176	%50,29
Enstitü Müdürlüğü	33	%9,42
Meslek Yüksekokulu / Yüksekokul Müdürlüğü	22	%6,28
Bölüm Başkanlığı	43	%12,28
İdari Görev Yok	76	%21,71
<i>Toplam</i>	<i>350</i>	<i>%100</i>

Yukarıdaki tabloda istatistiksel bütünlüğü sağlamak adına rektör yardımcılarının daha önceki idari deneyimlerinden daha kıdemli olduğu kabul edilen (kıdem sıralaması: dekanlık, enstitü müdürlüğü, meslek yüksekokulu müdürlüğü, bölüm başkanlığı) ilk görev esas alınmış diğer görevler ise ihmal edilmiştir. Örneğin rektör yardımcısı daha önceden hem bölüm başkanlığı hem de dekanlık yapmışsa, sadece dekanlık esas alınmıştır.

Rektör yardımcılarının yaklaşık yarısının daha önceden dekanlık görevini yürütmüş olması, dekanlık görevinin rektör yardımcılığı görevinden önce önemli bir yöneticilik basamağı olduğu ve rektörlerin rektör yardımcısı atama sürecinde bu hususu göz önünde bulundurduğu savını güçlendirmektedir. Bu bağlamda mevcut rektör yardımcılarının %9,42’sinin enstitü müdürlüğü ve %6,28’inin ise yüksekokul (YO) / meslek yüksekokulu (MYO) müdürlüğü yapmış olması dikkat çekmektedir. Öte yandan yapılan inceleme sonucunda 350 rektör yardımcısından 76’sının (%21,7) yukarıda sıralanan makamlara ilişkin bir deneyiminin bulunmadığı tespit edilmiştir.

### 5- Rektörlerin Rektör Yardımcılığı Deneyimine Göre Dağılımı

Rektör yardımcılığı Anayasa Mahkemesi tarafından üst düzey bir kamu görevi olarak tanımlanmaktadır<sup>[65]</sup>. Bu doğrultuda “Ulusal ve Resmî Bayramlar ile Mahallî Kurtuluş Günleri, Atatürk Günleri ve Tarihî Günlerde Yapılacak Tören ve Kutlamalar Yönetmeliği” hükümlerine göre başkent dışındaki illerde tebrikata giriş sırasında rektör yardımcıları, vali yardımcıları, kaymakamlar, il genel kolluğunun en üst amirleri, il genel meclisi başkanı ile ilçe belediye başkanlarından hemen sonra altıncı sırada genel ve özel bütçeli

[65] Anayasa Mahkemesi İkinci Bölümü, 16/7/2014 Tarih ve 2012/1184 Başvuru Numaralı *Nilgün Halloran* Kararı, § 62.

kuruluşların üst yöneticileri, valilikçe belirlenecek sayıda silahlı kuvvetler mensupları, hakimler, savcılar, noter odası başkanı, iktidar partisi, ana muhalefet partisi ve TBMM’de grubu bulunan diğer partilerin (alfabetik sıraya göre) il başkanlarından önce tebrikata girmeleri, rektör yardımcılarının protokoldeki yerini göstermesi açısından önemlidir. Benzer şekilde “Sayın Cumhurbaşkanı Tarafından Uygun Bulunan Başkent Protokol Listesi” ne göre Ankara’daki üniversitelerin rektör yardımcılarının; Yüksek Seçim Kurulu Üyeleri, merkez valileri ve büyükelçileri, Devlet Denetleme Kurulu Üyeleri, Kamu Denetçiliği Kurumu Denetçileri, Tuğgeneraller / Tuğamiraller ve YÖK Genel Sekreterinden önce tebrikata girmeleri rektör yardımcılarının protokoldeki yeri açısından bir diğer önemli uygulamadır<sup>[66]</sup>.

Yükseköğretim kurumlarına ilişkin mevzuat ve uygulama, üniversitelerin akademik ve idari teşkilatlanmasında rektör yardımcılarının önemini ön plana çıkarmaktadır. Rektör yardımcılarının görev yoğunluğunun artması ve yetki alanlarının sürekli olarak genişlemesi, mevcut rektör yardımcılarının gelecekte rektörlük için en güçlü adaylar olduğu ya da başka bir deyişle rektörlük kariyeri açısından rektör yardımcılığının önemli bir basamak olduğu yönündeki düşünceleri güçlendirmektedir. Mevcut rektörler arasında önceden rektör yardımcılığı görevini ifa edenlerin oranının da yer aldığı Tablo 5, bu konuda bir fikir vermektedir.

**Tablo 5: Rektörlerin İdari Deneyimlerine Dağılımı**

Makam	Rektör Sayısı	Oran
Rektör Yardımcılığı	43	%33,33
Dekanlık	29	%22,48
Enstitü Müdürlüğü	9	%6,97
Meslek Yüksekokulu / Yüksekokul Müdürlüğü	9	%6,97
Bölüm Başkanlığı	15	%11,62
İdari Görev Yok	24	%18,60
<i>Toplam</i>	<i>129</i>	<i>%100</i>

Yukarıdaki tabloda istatistiksel bütünlüğü sağlamak adına rektörlerin daha önceki idari deneyimlerinden daha kıdemli olduğu kabul edilen

[66] Ankara Valiliği, “Sayın Cumhurbaşkanı Tarafından Uygun Bulunan Başkent Protokol Listesi”, <http://ankara.gov.tr/kurumlar/ankara.gov.tr/ankara2017/dosyalar/2018/BaskentProtokolListesi.pdf>, Erişim Tarihi: 10 Ocak 2024.

(kıdem sıralaması: rektör yardımcılığı, dekanlık, enstitü müdürlüğü, meslek yüksekokulu müdürlüğü, bölüm başkanlığı) ilk görev esas alınmış diğer görevler ise ihmal edilmiştir. Örneğin rektör daha önceden hem rektör yardımcılığı hem de dekanlık yapmışsa, sadece rektör yardımcılığı esas alınmıştır. 2014 tarihli bir araştırmada devlet üniversiteleri rektörlerinin %8,8’inin daha önceden rektör yardımcılığı görevinde bulunduğu tespit edilmiştir<sup>[67]</sup>. Tablo 5’in ilk satırında 2024 Ocak ayı için bu oranın %33,33 olarak tespit edildiği görülmektedir.

**Tablo 6: Rektörlerin Doçentlik Temel Alanlarına Göre Dağılımı**

Doçentlik Temel Alanı	Rektör Sayısı	Rektör Oranı	Profesör Sayısı	Rektör / Profesör Oranı
Mühendislik	29	%22,48	4.366	%0,66
Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler	32	%24,81	4.823	%0,66
Sağlık Bilimleri	27	%20,93	10.344	%0,26
Fen Bilimleri ve Matematik	13	%10,08	4.005	%0,32
Ziraat ve Orman ve Su Ürünleri	3	%2,326	1.798	%0,17
Eğitim Bilimleri	4	%3,101	1.536	%0,26
İlahiyat	14	%10,85	801	%1,75
Hukuk	4	%3,101	313	%1,28
Filoloji	1	%0,775	784	%0,13
Güzel Sanatlar	1	%0,775	649	%0,15
Mimarlık-Planlama-Tasarım	0	%0	473	%0
Spor	1	%0,775	354	%0,28
<i>Toplam</i>	<i>129</i>	<i>%100</i>	<i>30.246</i>	<i>%100</i>

Rektörlerin doçentlik temel alanlarının (Tablo-6) rektör yardımcılarının doçentlik temel alanlarıyla (Tablo-2) çapraz analizi yapıldığında; doçentlik temel alanlarında rektör ve rektör yardımcıları oranı bağlamında dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Bu dağılımdan ayrık olan ilahiyat temel alanında, ilahiyat temel alanlı rektör oranının ilahiyat temel alanlı rektör yardımcısı oranından anlamlı düzeyde yüksek olduğu, ziraat ve orman ve su ürünleri temel alanlı rektör yardımcısı oranının ziraat ve orman ve su

[67] Erdoğan ve Esen, *op. cit.*, s.51.

ürünleri temel alanlı rektör oranından anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 7: Rektör ve Rektör Yardımcılarının Doçentlik Temel Alanı Uyum Oranı**

Doçentlik Temel Alanı	Uyum Oranı
Mühendislik	%37
Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler	%26
Sağlık Bilimleri	%30
Fen Bilimleri ve Matematik	%31
Ziraat ve Orman ve Su Ürünleri	%44
Eğitim Bilimleri	%8
İlahiyat	%14
Hukuk	%0
Filoloji	%0
Güzel Sanatlar	%50
Mimarlık-Planlama-Tasarım	%0
Spor	%0
<i>Ortalama</i>	<i>%27</i>

Yukarıdaki tabloda rektör ve rektör yardımcılarının doçentlik temel alanı uyumu incelenmiştir. Uyum oranının tespitinde = (Rektörle aynı doçentlik temel alanlı rektör yardımcısı sayısı/toplam rektör yardımcısı sayısı) \*100 formülasyonu uygulanmıştır. Genel anlamda tüm doçentlik temel alanların ortalaması alındığında, rektör ve rektör yardımcılarının doçentlik temel alanları uyumunun %27 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda rektörlerin genelde üç rektör yardımcısı atadığı göz önünde alındığında (Tablo-1) bunlardan birini kendi doçentlik temel alanındaki profesörlerden atadığı, diğer ikisini farklı doçentlik temel alanındaki profesörlerden atadığı ifade edilebilir. Üç ve daha az sayıda rektörün olduğu doçentlik temel alanındaki (filoloji, spor, mimarlık-planlama tasarım, ziraat ve orman ve su ürünleri) uyum oranının anlamlı sonuç vermeyeceği varsayıldığında; mühendislik doçentlik temel alanında uyum oranının anlamlı derecede yüksek olduğu, sosyal, beşerî ve idari bilimler, sağlık bilimleri, fen bilimleri ve matematik doçentlik temel alanlarında uyum oranının ortalamaya yakın olduğu görülmektedir. İlahiyat ve eğitim doçentlik temel alanlarında uyum oranının anlamlı derecede düşük olması, hukuk temel alanında uyum oranının %0 olması ise dikkat çekicidir.

**Tablo 7: Rektör ve Rektör Yardımcılarının Doçentlik Temel Alanı Uyum Oranı Dağılımı**

Doçentlik Temel Alanı Uyum Oranı	Frekans
0	57
0-25	2
26-50	47
51-75	14
76-99	0
100	9
<i>Toplam</i>	<i>129</i>

Tablo-7’deki veriler incelendiğinde rektörlerin rektör yardımcısı atama süreçlerinde doçentlik temel alanını ciddi bir argüman olarak değerlendirdiklerini söylemek güçtür. Zira rektörlerin %44’ü aynı doçentlik temel alanından rektör yardımcısı ataması yapmamıştır. Bununla beraber uyum oranının %100 olduğu dokuz üniversitenin biri hariç tamamının teknik üniversite ve sağlık bilimlerine özgülenmiş üniversite olması, teknik üniversite ve sağlık bilimlerine özgülenmiş üniversitelerde uyum oranının %71 olması dikkat çekicidir.

## SONUÇ

Üniversitelerin küreselleşen dünyada değişimin hızını yakalamak gibi bir işleve sahip olmaları, onlar için etkin ve verimli bir teşkilatlanma düzenini zorunlu kılmaktadır. Söz konusu teşkilatlanmanın zirvesinde yer alan rektörlerin; bu bağlamda üniversitelerin kurumsal kimliklerini güçlendirme, kuruluş amaçları doğrultusunda özgün bilimsel çalışmalar yapma, toplumsal katkıyı artırma gibi birçok amaca tüm yükü tek başına üstlenerek ulaşabilmeleri mümkün değildir. Tam da bu noktada rektörlerin en önde gelen destekçileri, aynı zamanda kendilerine vekâlet etme yetkileri bulunan rektör yardımcılarıdır.

Üniversitelerin öğrenci sayılarının ve akademik birimlerinin artması, hedeflerinin çeşitlenmesi, kalite ve uluslararasılaşma çabaları rektör yardımcılarının önemini gün geçtikçe daha da artırmaktadır. Rektör yardımcılarının doçentlik temel alanları, rektörlerin rektör yardımcılığını ağırlıklı olarak idari yönlü bir makam olarak gördükleri savını desteklemektedir. Üstelik mevzuata göre genel sekreterlik hiyerarşisindeki daire başkanlıklarının



rektör yardımcılarının görev alanlarına dâhil edilmesi, uygulamanın teoriden farklı olduğunu göstermektedir. Konuya ilişkin Sayıştay içtihatları da rektör yardımcılığının idari teşkilatlanmadaki yerinin net bir şekilde tespit edilmesinin önemine işaret etmektedir.

Devlet üniversitelerinde görevli kadın profesör sayısına oranla kadın rektör yardımcısı sayısının az olması ve son yirmi yılda bu veri için kayda değer bir artışın yaşanmaması düşündürücüdür. “Kota” benzeri uygulamalar, bu makam için de tartışılabilir. Öte yandan 2547 sayılı Kanun’un rektör yardımcısı sayısına ilişkin üst sınırının bazı üniversiteler açısından yeterli olmadığı ve bu durumun bazen tedviren görevlendirmelerle bazen de rektör yardımcısı yetkisinde rektör danışmanları aracılığıyla aşıldığı görülmektedir. Bu çerçevede daha önceki YÖK önerileri de göz önünde bulundurulmak suretiyle öğrenci ve/veya akademisyen sayısı ölçüt alınarak rektör yardımcısı sayısı belirlenebilir.

Cumhurbaşkanlığının ve YÖK’ün atama politikaları doğrultusunda, çalışmada da görüldüğü üzere rektörlük için rektör yardımcılığı, rektör yardımcılığı için ise dekanlığın birer kariyer basamağı oluşturduğu öne sürülebilir. Ayrıca üniversite yöneticiliğinde deneyim esaslı bir atama politikası yürütülmesinin, üniversitelerin sunduğu kamu hizmeti standardının yükselmesine katkı sağlama potansiyeli taşıdığı ifade edilebilir.

## KAYNAKLAR

- Ankara Valiliği. “Sayın Cumhurbaşkanı Tarafından Uygun Bulunan Başkent Protokol Listesi” <http://ankara.gov.tr/kurumlar/ankara.gov.tr/ankara2017/dosyalar/2018/BaskentProtokolListesi.pdf>. (Erişim Tarihi: 10 Ocak 2024)
- Arıkan, İdil. *Türk Anayasa Hukukunda Yükseköğretim*, (Yüksek Lisans Tezi, Danışman Merih Öden), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı, Anayasa Hukuku Bilim Dalı, 2011.
- Atanur Başkan, Gülsün, *1750 Sayılı Üniversiteler Kanunu ile 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun Örgüt Yapısı ve Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştırılması*, (Doktora Tezi, Danışman Ziya Bursalıoğlu), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, 1990.
- Atay, Özlem, Emre Gürgen ve Emre İmamoğlu “Türkiye’de Kadın Akademisyenlerde Algılanan Cam Tavan Sendromu Araştırması”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, Temmuz 2022, s. 170-182.
- Baştürk, Ramazan, “Türkiye’deki Üniversitelere Atanan Rektörlerin Bağlı Oldukları Fakülterle Göre Dağılımının İncelenmesi”, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Mart 2011, s. 50-64.
- Boz, Selman Sacit, “Tevdiren Görevlendirme Usulünün Hukukiliği ve Sonuçları”, *Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, Haziran 2023, s. 191-216.
- Can Evren, Çınar, “2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu m. 13/b-4 Hükmü Uyarınca Yapılan Görevlendirmelerin Hukuki Tahlili”, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, Temmuz, 2020, s. 305-323.
- Cevher, Ezgi. “Üniversite Yönetimlerinde Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Araştırılması.” *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 3, Sayı 2, Aralık 2014, s.108-131.

- Çankaya, İbrahim ve Fatih Töremen, “Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri Üniversite Yönetimlerinin Karşılaştırılması”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, Mart, 2014, s. 151-163.
- Çuhadar, Fatih Mehmet, *Akademisyenlerin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları*, Konya, Eğitim Yayınevi, 2019.
- Dinler, Veysel, “Akademik Özgürlüğün Sınırı Üzerine Sorular”, *Muhafazakâr Düşünce Dergisi*, Cilt 9, Sayı 35, Mart, 2013, s. 239-261.
- Doğan, Süleyman, “2006’dan Sonra Kurulan Üniversitelerde Rektörlerin 2023 Hedefleri.” *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Sayı 1, Nisan 2017, s. 139-149.
- Doğramacı, İhsan, *Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi*, Ankara, Meteksan, 2007.
- Durmuş, Oğuzhan. Köken Bilgisi Araştırmalarında Sözcüksel Benzerlikler Nasıl Değerlendirilmelidir? (Türkiye Türkçesi ve Çuvaşça Örneğinde),” *Trakya Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, Ocak, 2016, s. 17-35.
- Erdem, Ali Rıza, “Atatürk’ün Liderliğinde Üniversite Reformu: Yükseköğretim ve Bilim Tarihimize Dönüm Noktası”, *Belgi Dergisi*, Sayı 4, Temmuz 2012, s. 376-388.
- Erdoğan, Nihat ve Murat Esen, “Türkiye’de Üniversite Rektörlerinin Sosyo-Demografik Özellikleri ve Kariyer Hazırlıkları”, *Yükseköğretim Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, Temmuz 2014, s. 44-53.
- Ergüder, Üstün *et al.* *Neden Yeni Bir Yükseköğretim Vizyonu?*. İstanbul, Sabancı Üniversitesi İstanbul Politikalar Merkezi, 2006.
- Gülmüş, Zehra ve Murat Erbek. “Yükseköğretim Kurumlarında Terminoloji Yönetimi: Türkçe-Almanca Dil Çiftine Yönelik Bir Çalışma”, *III. Uluslararası Sözlükbilimi Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 3-4 Kasım 2016.
- Günay, Durmuş ve Muharrem Kılıç. “Cumhuriyet Dönemi Türk Yükseköğretiminde Rektör Seçimi ve Atamaları.” *Yükseköğretim Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, Haziran 2011, s. 34-44.

- Gürüz, Kemal, *Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretim Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri*, Ankara, Cem Ofset, 2003.
- Hoştut, Sibel, “Türkiye’de Devlet Üniversitelerinin Yönetim Kurullarında Kadın Temsili.” *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, Kasım 2020, s. 250-269.
- İpek, Cemalettin, “Yönetim Bilimindeki Gelişmeler Bağlamında Eğitim Yönetimi ve Yeni Üniversiteler.” in Necmettin Tozlu, Vefa Taşdelen ve Mehmet Önal (Ed.), *Dünyada ve Türkiye’de Üniversite*, Ankara, Bayburt Üniversitesi Yayınları, 2016.
- Kartal, Erdoğan. “Üniversite Kavramına Dair Yabancı Sözcükler Üzerine Köken Bilimsel (Etimolojik) Bir Çözümleme.”, *2. Yaşam Boyu Eğitim Dünya Kongresi*, Antalya, 14- 15 Nisan 2017.
- Kavili Arap, Suna, “Türkiye’de Rektör Belirleme Süreci ve ‘Mütevelli Heyeti’ Tartışmaları”, *Memleket Siyaset Yönetim*, Cilt 6, Sayı 16, Aralık 2011, s. 1-32.
- Kıral, Bilgen, “Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi”, *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15, Haziran 2020, s. 170-189.
- Kısa, Hilmiye, Meltem Akca ve Ceyhan Yıldırım, “Kadınların Üst Yönetimdeki Görünürlüğü: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, Ekim 2023, s. 835-851.
- Kurt, Türker, Bekir Gür ve Zafer Çelik, “Türkiye Yükseköğretim Sisteminde Reform İhtiyacı ve Devlet Üniversitelerinde Mütevelli Heyeti Yönetiminin Uygulanabilirliği”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 42, Sayı 189, Şubat, 2017, s.49-71.
- Küçükcan, Talip ve Bekir Gür, *Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Ankara, SETA Yayınları, 2009.
- Mecek, Mehmet ve Hüsna Doğan, “Müdür Yardımcıları ve Yüksek Okul Sekreteri Arasındaki Ast-Üst İlişkisi Örneği Esasında Meslek Yüksekokullarında Yaşanan Görev ve Yetki Uyuşmazlıkları ve Çözüm Önerileri.” *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, Haziran 2014, s. 27-57.

- Namal, Yücel ve Tunay Karakök, “Atatürk ve Üniversite Reformu 1933.” *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Sayı 1, Nisan, 2011, s. 27-35.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Taha Kılıç, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği.” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, Haziran, 2007, s. 117-135.
- Özdemir, Ayşe Sena, “Rektör ve Rektör Yardımcılarının Liderlik Özelliklerinin Uygulamadaki Rollerini”, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, Cilt 6, Sayı 2, Temmuz 2023, s. 124-136.
- Özkanlı, Özlem, “Türkiye’de Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Kültürel ve Yapısal Engeller,” *Mülkiye Dergisi*, Cilt 34, Sayı 268, Şubat 2010, s. 265-279.
- Öztürk, Emin, *Rektör Bakış Açısıyla Türkiye’de Üniversite Yönetimi: Yönetim Süreçleri Kapsamında Nitel Bir Analiz*, (Yüksek Lisans Tezi, Danışman Bertan Akyol), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, 2022.
- Seçkin, Sinan, “Vakıf Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan Personel Hakkında Ceza Soruşturması Yürütülmesi Usulü”, *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, Haziran, 2022, s. 62-98.
- Thompson, Quentin, “Yabancı Gözüyle Türk Yükseköğretim Sisteminin Değerlendirilmesi”, *Uluslararası Yükseköğretim Konferansı*, Ankara, 14- 15 Kasım 2005.
- Tunç, Ahmet, “Türk Kamu Personel Yönetiminde Yönetici Kadınların Oranı: Devlet Üniversiteleri Açısından Bir İnceleme.” *Yasama Dergisi*, Sayı 32, Ocak, 2017, s. 64-80.
- Yaman, Adem ve Servet Özdemir, “Yükseköğretim Yönetici Görüşlerine Göre Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma İhtiyacı”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Nisan 2016, s.2-37.
- Yaşar, Selman, *1933 Üniversite Reformu Sürecinde Ankara’da Görevli Alman Uzmanlar ve Yaptıkları Çalışmalar*. Ankara, İksad, 2021.

- Yavuz, Mehmet, “Yükseköğretim Yönetiminde Dönüşüm ve Türkiye İçin Alternatif Yönetim Modeli Önerisi”, Uzmanlık Tezi, Kalkınma Bakanlığı, 2012.
- Yılmaz, Dilşat, “Yükseköğretim Personeli Ceza Soruşturması, Yasal Eksiklikler ve Çözüm Önerileri”, *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1-2, Haziran 2013, s. 101-125;
- YÖK, *Türk Yükseköğretim Sistemi 1994-1995’den 1995-1996’ya Gelişmeler*, 1997.
- YÖK, *Türk Yükseköğretiminin Bugünkü Durumu*, 1998.
- YÖK, *Türk Yükseköğretiminin Bugünkü Durumu*, 2000.
- YÖK, *Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*, 2007.
- YÖK, *Yükseköğretim Kanunu Taslağı*, 2012.
- Yücesoy, Ayşe Aslı, “Kanuni İdare İlkesi Çerçevesinde Tedviren Görevlendirme Usulü”, *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, Nisan 2018, s. 127-147.