

Türk Yükseköğretiminde Kalite Güvence Sistemi: YÖKAK Uygulamalarına Yapısal, Hukuki ve Metodolojik Yönlerden Bir Değerlendirme

The Quality Assurance System in Turkish Higher Education: A Structural, Legal, and Methodological Evaluation of THEQC (YÖKAK) Practices

Ali Haydar Doğu * 

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Trabzon, Türkiye

Özet: Bu çalışma, 2547 sayılı Kanun'un Ek 35. maddesi uyarınca idari ve mali özerklikle kurulan Yükseköğretim Kalite Kurulu'nu (YÖKAK) yapısal, hukuki ve metodolojik boyutlarıyla eleştirel bir çerçevede incelemektedir. Çalışma, kalite güvence literatürünün sağladığı kuramsal zemine dayanmakta ve nitel doküman analizi yöntemini kullanmaktadır. YÖKAK'ın 2015'ten bu yana iç kalite güvence sistemlerini kurumsallaştırma ve Türk yükseköğretimini Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın standartlarıyla (ESG) bütünleştirme yönündeki katkıları kabul edilmekle birlikte; sorunlar üç düzeyde çözümlenmektedir: yapısal-hukuki düzey (özerkliğin sınırları, yetki ve yaptırım), operasyonel düzey (değerlendirici seçimi, saha ziyareti) ve metodolojik-kavramsal düzey (kılavuz sorunları, 280 baraj puanı). Nihayetinde çalışmada; YÖKAK'ın işlevselliğini, şeffaflığını ve fiili özerkliğini artırmak amacıyla, kuralcı bir yaklaşımdan ziyade rehberlik edici ve geliştirici bir kalite kültürünü odağa alan öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: YÖKAK, Yükseköğretim, Kurumsal akreditasyon, Kalite güvence sistemi, Kalite kültürü.

Abstract: This study critically examines the Turkish Higher Education Quality Council (THEQC/YÖKAK), which was established as an administratively and financially autonomous body under Additional Article 35 of Law No. 2547, from structural, legal, and methodological perspectives. Drawing on the theoretical foundations of the quality assurance literature, the study employs qualitative document analysis. While THEQC's contributions since 2015 to the institutionalization of internal quality assurance systems and the integration of Turkish higher education with the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) are acknowledged, the problems are analyzed at three levels: the structural and legal level (the limits of autonomy, authority, and sanctions), the operational level (evaluator selection and site visits), and the methodological and conceptual level (issues related to the guidelines and the 280-point threshold). Ultimately, to enhance THEQC's functionality, transparency, and de facto autonomy, the study develops recommendations that foreground a guidance-oriented and developmental quality culture rather than a prescriptive one.

Keywords: YÖKAK, Higher Education, Institutional Accreditation, Quality Assurance System, Quality Culture

1. Giriş

Küreselleşen dünyada yükseköğretim kurumlarının sayısındaki hızlı artış, "kitleleşme" olgusunu beraberinde getirmiş ve bu durum "kalite güvencesi" ihtiyacını kaçınılmaz kılmıştır. Geçtiğimiz yirmi yıl içerisinde Türk yükseköğretim kurumlarının ve öğrenci sayılarının hızla artması, sistemde belirgin bir kitleleşme sürecini beraberinde getirmiştir; ancak sistem, gelişmiş örneklerine kıyasla henüz olgunlaşma sürecindedir. Bu ihtiyaca yanıt vermek üzere, 2015 yılında Kalite Güvencesi

Yönetmeliği ile adımları atılan ve 2017 yılındaki kanuni düzenlemeyle (2547 sayılı Kanun, Ek Madde 35) idari ve mali özerkliğe sahip kılınan Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) kurulmuştur. YÖKAK, yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim süreçlerini Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) kapsamında değerlendirerek tam veya koşullu akreditasyon ile akreditasyonun reddi kararları vermektedir.

* İletişim Yazarı / Corresponding author.
✉ ahdogu@ktu.edu.tr

Geliş Tarihi / Received Date: 05.07.2026
Revizyon Talebi Tarihi / Revision Request Date: 15.07.2026
Son Revizyonun Geliş Tarihi / Last Revised Version Received Date: 31.08.2026
Revizyon Sonrası Kabul Tarihi / Accepted After Revision Date: 02.09.2026



YÖKAK'ın kurulduğu 2015 yılından itibaren Türk yükseköğretiminde yapısal ve işlevsel açıdan kayda değer bir dönüşüm başlattığı yadsınamaz bir gerçektir. Kurum, iç kalite güvence sistemlerini kurumsallaştırmış, kurum iç değerlendirme raporu (KİDR) temelli öz değerlendirme kültürünü yaygınlaştırmış ve Türk yükseköğretimini uluslararası kalite güvence ağlarıyla bütünleştirmiştir. YÖKAK'ın 2020'de Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvencesi Birliği'ne (ENQA) tam üye kabul edilmesi ve Avrupa Kalite Güvencesi Sicili'ne (EQAR) tescil edilmesi, kurumun ESG standartlarıyla uyumunun bağımsız biçimde teyit edildiğini göstermektedir (ENQA, 2020; EQAR, 2025). Bu çalışmanın amacı, söz konusu kazanımları yadsımak değil; kurumun mevcut kurumsal akreditasyon pratiklerindeki yapısal, hukuki ve metodolojik aksaklıkları eleştirel bir çerçevede ele alarak sistemin kalitesini ve güvenilirliğini artıracak, geliştirici nitelikte öneriler geliştirmektir. Çalışmada; teoride özerk ve gelişim odaklı olarak kurgulanan bu yapının, pratik sahada karşılaşılan yapısal, operasyonel ve metodolojik kısıtlar sebebiyle potansiyelini hayata geçirmede bazı sınırlılıklarla karşılaştığı ileri sürülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Yükseköğretimde kalite, sabit bir standarttan çok paydaş beklentilerine, kurumsal hedeflere ve tarihsel döneme göre değişen dinamik ve çok boyutlu bir kavramdır (Green, 1994; Harvey ve Green, 1993; Harvey ve Williams, 2010; Özer, Gür ve Küçükcan, 2011). Kalitenin anlamı, değerlendirmenin odağına (girdi, süreç veya çıktı) ve akademik önceliklere göre farklılaşmaktadır: bir kurum için kalite mezunların istihdam oranı (çıktı) iken, bir öğrenci için modern laboratuvarlar (girdi) veya etkileşimli öğretim yöntemleri (süreç) olabilir. Araştırma odaklı köklü bir üniversite için uluslararası yayın ve akademik saygınlık öne çıkmaktayken, yeni kurulan bölgesel bir üniversite için yerel iş gücü ihtiyacını karşılamak belirleyici olabilir.

Kalite güvencesi iki temel işlevi bir arada taşımaktadır: hesap verebilirlik ve iyileştirme (Hämäläinen ve Jakku-Sihvonen, 2000). Bu ikilik, hem geçmiş ve mevcut performansın paydaşlara şeffaf biçimde raporlanmasını hem de bu verilerden hareketle geleceğin planlanmasını gerektirmektedir. Kalite güvencesiyle amaçlananlardan biri de uluslararası görünürlük kazanmak; başarılı öğrencileri ve araştırmacıları çekmektir (Schwarz ve Westerheijden, 2007). Bu çerçevede odak, kısa vadeli sayısal performans değil; sonuçlara ulaşmak için izlenen sistematik yollar ve sürekli iyileştirme mekanizmalarıdır (Öktem, 2022). Dış kalite güvencesi de, bu işlevleri kurumsal düzeyde hayata geçirmenin başlıca aracı olarak gelişmiştir (Martin ve Stella, 2007).

Öte yandan, güncel yükseköğretim yazını kalite güvencesini yalnızca hesap verebilirlik ve standartlara uyum sağlayan bir denetim aracı olarak değil; kurumların örgütsel öğrenmesini, stratejik yönelimlerini ve kurumsal kapasite gelişimini destekleyen bir yönetim süreci olarak da kavramsallaştırmaktadır (Huisman, 2026). Bu bakış açısıyla dış değerlendirme, geçmiş performansı raporlamanın ötesinde, kurumların kendi süreçlerini sorgulayarak öğrenmesini ve yönetsel olgunluğunu artırmasını sağlayan bir örgütsel dönüşüm mekanizmasına dönüşebilmektedir. Nitekim yükseköğretimde örgüt ve yönetim kuramlarının çözümleyici bir çerçeve olarak kullanımı, kalite süreçlerinin salt teknik bir uygunluk denetimi değil, çoklu kurumsal mantıkların etkileştiği bir yönetim alanı olarak okunmasına imkân tanımaktadır (Cai, 2026). Bu çalışma da YÖKAK pratiklerini, hem hesap verebilirlik hem de kurumsal gelişim işlevleri açısından değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Kalite güvencesinin belki de en kritik boyutu, kalitenin kültürel bir pratiğe dönüşmesidir. Kalite kültürü literatürü, kalitenin dışarıdan dayatılan bir prosedür yığını değil, kuruma özgü ve içselleştirilmiş bir değerler ve pratikler bütünü olduğunu vurgulamaktadır; bu nedenle bir kurumdan diğerine olduğu gibi aktarılamaz (Harvey ve Stensaker, 2008; Bendermacher vd., 2017). Ulusal literatürde yer alan ampirik araştırmalar da kalite kültürünün içselleştirilmesinin ve yaygınlaştırılmasının, akreditasyon başarısının belirleyici bir unsuru olduğunu göstermektedir (Sipahi Mencet ve Akar, 2022; Taşcı ve Lapçın, 2023).

Kalite kültürünün gelişmediği ortamlarda kalite güvencesi, işlevini yitirerek yalnızca bir mevzuata uyum mekanizmasına dönüşme riski taşımaktadır. Aşırı biçimsel kalite güvencesi, kaliteyi koruyucu bir mekanizma olmaktan çıkarp biçimsel bir formaliteye dönüştürerek kurumsal itibar risklerini artırır (Davis, 2017). Bu kavramsal çerçeve, ilerleyen bölümlerde ele alınacak “Belge merkezli kalite yaklaşımı (literatürdeki deyimiyle klasör kaliteciliği)” ve “Rutinleşmiş saha ziyareti” sorunlarının zeminini oluşturmaktadır. Bu çerçeve, kalite yönetiminin biçimsel kurallara indirgenmesini ve gerçek iyileştirme yerine “sembolik uyumu” üreten mekanizmaları inceleyen çalışmalarla (Newton, 2002; Meyer ve Rowan, 1977) yakından ilişkilidir.

Son olarak, kalite ajanslarının kurumları benzer kalıplara yöneltme eğilimi, örgüt kuramındaki kurumsal tek tipleşme olgusuyla açıklanabilir (DiMaggio ve Powell, 1983). Tek tip ölçüt ve ağırlıklarla değerlendirme, kurumların misyon farklılaşmasını gözardı ederek tektipleşmeye yol açabilir. Oysa hem Avrupa Kalite Güvencesi Standartları'nın (ESG, 2015) “amaca ve bağlama

uygunluk” ilkesi hem de Stensaker’in kurumsal kimlik vurgusu (aktaran Öktem, 2022), değerlendirmenin kurumun misyonu ve bağlamı çerçevesinde yapılmasını öngörmektedir. Bu çalışma, YÖKAK pratiklerini bu kurumsal zemin üzerinden analiz etmeyi amaçlamaktadır. Nitekim güncel çalışmalar, verileştirmenin kaliteyi metrik-merkezli bir yönetim anlayışına indirgediğini (Tfaily, 2026) ve Türk yükseköğretiminde öğretim kalitesinin resmî uyum ile gündelik pedagojik gerçeklik arasında bir ikileme dönüştüğünü (Ergin Kocatürk, 2026) göstermektedir.

Kurumsal eşbiçimlilik tartışmasının diğer yüzünde, kalite süreçlerinin kurumların örgütsel kimliğini biçimlendirici etkisi yer almaktadır. Güncel yazın, dış değerlendirmenin kurumların yalnızca ölçülen performansını değil; aynı zamanda “nasıl bir üniversite olmayı hedefledikleri”, hangi stratejik önceliklere yöneldikleri ve hangi kurumsal kimliği geliştirdikleri üzerinde de belirleyici olduğunu vurgulamaktadır (Stensaker, 2026). Kalite ölçütleri, kurumların değişim ve süreklilik arasındaki dengeyi kurarken başvurdukları çözümleyici kavramlardan biri hâline gelmekte; bu nedenle değerlendirmenin tektipleştirici mi yoksa kimlik-güçlendirici mi olduğu, sistemin kurumsal çeşitliliğe etkisi bakımından kritik bir soru oluşturmaktadır.

Bu çerçevede üniversiteleri, merkezî düzenlemelere pasif biçimde uyum sağlayan birimler olarak değil; kalite anlayışını yorumlayan, kendi kurumsal öncelikleri doğrultusunda yeniden şekillendiren ve zaman içinde kalite kültürünün oluşumuna katkı sunan örgütsel aktörler olarak ele almak gerekir. Güncel araştırmalar, üniversitelerin çevresel baskılar karşısında farklı “örgütsel aktörlük” arketipleri geliştirdiğini ve kurumsal çevreyle karşılıklı etkileşim içinde kalite süreçlerini biçimlendirdiğini göstermektedir (Frost, Overmeyer ve Hattke, 2026). Kurumsal mantıklar yaklaşımı da (Cai, 2026), kurumların aynı düzenleyici çerçeve içinde farklı mantıkları önceleyerek özgün yanıtlar üretebildiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla YÖKAK pratiklerinin çözümlenmesinde, düzenleyici kurumun kurumlar üzerindeki etkisi kadar, kurumların bu etkiyi dönüştürücü biçimde karşılama kapasitesi de dikkate alınmalıdır.

3. Yöntem

Çalışma, nitel doküman analizine dayanmaktadır. Analiz kapsamında YÖKAK’ın kurucu mevzuatı (2547 sayılı Kanun, Ek Madde 35), Değerlendirme Programları Kılavuzu (Sürüm 3.3, 2026), kurumsal dış değerlendirme ve YÖKAK durum raporları ile ulusal ve uluslararası kalite güvence literatürü (özellikle ESG ve ENQA belgeleri) karşılaştırmalı olarak incelenmiş; bulgular

yukarıda özetlenen kuramsal çerçeve ve kurumsal yönetim ilkeleri ışığında yorumlanmıştır. Sorun alanları; yapısal-hukuki, operasyonel ve metodolojik-kavramsal olmak üzere üç analitik düzeyde kümelenerek ele alınmıştır.

Çalışmada benimsenen nitel doküman analizi, belgelerin sistematik biçimde incelenerek anlamlandırıldığı ve diğer nitel yöntemlerle benzer biçimde örüntü ve tema arayışına dayanan bir yaklaşımdır (Bowen, 2009). Doküman analizi, resmî metinlerin ürettiği kurumsal söylemi, bu söylemin dayandığı ölçüt ve gerekçelerle birlikte çözümlemeye elverişli olduğu için, düzenleyici bir çerçevenin yapısal-hukuki ve metodolojik mantığını incelemeyi amaçlayan bu çalışmaya uygun görülmüştür.

Veri kaynakları, amaçlı örnekleme ile belirlenmiştir. Dahil etme ölçütleri; (i) YÖKAK’ın kurumsal akreditasyon sürecini doğrudan düzenleyen ya da sonuçlarını raporlayan resmî ve güncel belge olması, (ii) erişime açık ve birincil kaynak niteliği taşıması ve (iii) çalışmanın üç analitik düzeyinden en az biriyle içerik bakımından ilişkili olmasıdır. Bu ölçütler doğrultusunda incelenen temel belge kümesi şunlardır: 2547 sayılı Kanun’un Ek 35. maddesi; YÖKAK Değerlendirme Programları Kılavuzu (Sürüm 3.3, 2026) ve ölçüt rubrikleri; YÖKAK genel değerlendirme ve durum raporları (YÖKAK, 2020, 2025); aday öğrenci bilgilendirme notu (YÖKAK, 2022); ENQA ve EQAR tanınırlık belgeleri ile ESG (2015) standartları. Bu birincil belgeler, konuya ilişkin ulusal ve uluslararası akademik literatürle (özellikle kalite kültürü, hesap verebilirlik ve kurumsal benzeşme çalışmalarıyla) karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir.

Analiz süreci iki aşamalı yürütülmüştür. İlk aşamada belgeler bütüncül biçimde okunmuş; ikinci aşamada, araştırma sorularıyla ilişkili bölümler satır satır kodlanmıştır. Kodlama, hem yazından türetilen kavramsal kategorilere dayanan tündengelimli hem de belgelerdeki örüntülerden doğan tümevarımlı bir mantıkla, tematik analiz ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir (Braun ve Clarke, 2006). Ortaya çıkan kodlar, birbiriyle ilişkilendirilerek üç üst temada (yapısal-hukuki, operasyonel ve metodolojik-kavramsal düzey) kümelenmiştir. Çözümlemenin güvenilirliğini artırmak için bulgular, doğrudan belge referanslarıyla (madde, ölçüt ve sürüm numaralarıyla) izlenebilir kılınmış; yorumlar ise ilgili kuramsal çerçeveye dayandırılmıştır. Bu doğrultuda, izleyen bölümlerde her düzeyde önce belgelerden doğrudan elde edilen bulgular ortaya konmakta, ardından bu bulgulara ilişkin yorumsal değerlendirme açıkça ayrıştırılarak sunulmaktadır.

4. Yapısal ve Hukuki Düzey

İlk analiz düzeyi, kurumun sistemdeki konumuna ilişkindir; idari ve mali özerkliğin fiilî sınırları ile YÖK'le paylaşılan yetki alanının doğurduğu uyumsuzluklar.

4.1. İdari ve Mali Özerkliğin Sınırları

2547 sayılı Kanun'un Ek 35. maddesi uyarınca YÖKAK; idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir kurum olarak kurulmuştur. Kurul; YÖK Genel Kurulu tarafından seçilen üç, Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) tarafından seçilen üç, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından seçilen bir üye ile MYK, TÜRKAK, TÜBİTAK, TÜSEB ve TOBB tarafından seçilen birer üye ve bir öğrenci temsilcisi olmak üzere toplam on üç üyeden oluşmaktadır.

Kurulun uluslararası düzeyde tanınırlığı (ENQA üyeliği ve EQAR tescili), üye yapısının ESG'nin bağımsızlık ölçütü açısından kabul edilebilir bulunduğunu göstermektedir; ayrıca birçok ülkede kalite ajanslarının üyelerinin kısmen kamu otoritelerince belirlenmesi olağandışı değildir. Bununla birlikte, biçimsel uyumun yapısal bağımlılığı tümüyle giderdiği söylenemez. Değerlendirmeye tabi tutulacak sistemin yürütücüleri olan YÖK ve ÜAK'ın kurulun karar alıcı çoğunluğunu belirlemesi, değerlendiren ile değerlendirilenin organik biçimde iç içe geçmesine yol açmakta ve idari bağımsızlığı fiilen sınırlandırmaktadır. Mali açıdan da kurulun öz gelirleri sınırlı kalmakta; personel ve operasyonel giderler büyük ölçüde genel bütçeden yapılan tahsislere bağlı bulunmaktadır. Bütçesi için her yıl yürütme organının onayına ihtiyaç duyan bir kurumun, gerektiğinde merkezi politikaları eleştiren kararlar alabilmesi yapısal olarak güçleşmektedir. İdari teşkilatın 657 sayılı Kanun'a tabi olması ise dinamik bir kalite ajansının ihtiyaç duyduğu esnek insan kaynağı yönetimini zorlaştırmaktadır. Esasen kalite güvencesi, nötr ve tümüyle teknik bir süreç değil, özerklik ile değerlendirme arasındaki dengeyi belirleyen politik bir süreçtir (Skolnik, 2010); nitekim saha katılımcıları da sürecin iyileştirilmesi için bağımsız değerlendirici kuruluşların daha etkin biçimde dahil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Yıldırım vd., 2025).

4.2. Yetki Paylaşımı, Hukuki Çerçeve ve Yaptırım

Türk yükseköğretim sisteminde YÖK, uluslararası muadillerine kıyasla geniş yetkilere sahiptir. Program açma ve öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi gibi temel süreçler zaten YÖK'ün onayına tabidir; belirli ölçütlerle program açma izni, bir bakıma ön akreditasyon niteliği taşımaktadır (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011). Bu güçlü merkezi otoritenin yanına dışsal bir akreditasyon işle-

vinin eklenmesi, dikkatle tasarlanmadığında yetki karmaşasına ve üniversiteler üzerindeki bürokratik yükün artmasına yol açabilir; bir programın hem YÖK'e hem de akreditasyon sürecine benzer verilerle raporlama yapması, kurumsal hantallığı besleyebilir.

YÖKAK, kurumsal akreditasyon süreçlerinde üniversitelerden çok sayıda ölçüte ilişkin PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsünü işletmelerini ve somut eylemler üretmelerini beklemektedir. Ancak bu eylemlerin hayata geçirilmesinde kritik öneme sahip bazı alanlar doğrudan YÖK'ün yasal yetki sınırları içinde yer almakta, bu durum ise üniversitelerin hareket alanını daraltarak yapısal bir tıkanıklığa yol açmaktadır. Söz konusu yetki ve beklenti uyumsuzluğu, yükseköğretim sisteminde belirgin çelişkiler doğurmaktadır. Örneğin; YÖKAK üniversitelerden öğrenci merkezli eğitimi ve yenilikçi öğretim metodolojilerini kurumsallaştırmasını talep ederken, YÖK'ün ilgili programların kontenjanlarını fiziki ve akademik altyapıyı zorlayacak şekilde artırması uygulamadaki kaliteyi zedelemektedir. Benzer şekilde, YÖKAK eğiticilerin eğitimini mutlak bir gereklilik olarak öne sürerken, bu eğitimin üniversitelerin Akademik Yükseltme ve Atanma Ölçütleri'ne zorunlu bir kriter olarak eklenmesi yönündeki senato kararlarının YÖK tarafından reddedilmesi, kalite güvence sisteminin ödüllendirme ve teşvik mekanizmalarını işlevsiz kılmaktadır. Son olarak, YÖKAK'ın kurumsal performansı ayrıştırmak adına uyguladığı "tam akreditasyon" ve "koşullu akreditasyon" ayrımı, YÖK'ün Araştırma Üniversiteleri Yıllık Performans Endeksi hesaplamalarında her iki başarı düzeyini de eş değer kabul etmesiyle kurumsal düzeyde motivasyon kaybına neden olmaktadır (YÖK, 2026). Dolayısıyla, yükseköğretimde kalite güvencesinin biçimsel bir uyum çabasıdan çıkıp hakiki bir kurumsal dönüşüm yaratabilmesi, geliştirici ve senkronize bir YÖK-YÖKAK eşgüdümünün niteliğiyle yakından ilişkili görünmektedir.

Öte yandan, kamu eliyle kurulmuş ve meşruiyetini doğrudan kanundan alan bir devlet üniversitesinin akredite edilememesi, kamuoyunda güven sorununa yol açabilecek hassas bir durumdur. Aynı biçimde, YÖK'ün asgari nicel ölçütlerle açtığı bir programın akreditasyon değerlendirmesinde yetersiz bulunmasına rağmen öğrenci almayı sürdürmesi, sistemin iç tutarlılığı bakımından bir çelişki oluşturmaktadır. Ancak bu çelişkinin çözümü, kurumları dışlayıcı yaptırımlarla cezalandırmak değil; YÖK ile YÖKAK arasında geliştirici bir eşgüdüm kurmaktır. Sistemin büyüme ve olgunlaşma aşamasında olduğu bir dönemde, kalite güvencesinin öncelikli işlevi ayıklamak değil, kapasite geliştirmek olmalıdır. Bu tartışma, Kurumsal Akreditasyon Programı'nın gönüllülük esasından çıkarak 2027 itibarıyla tüm yükseköğretim

kurumları için zorunlu hâle gelmesiyle daha da önem kazanmaktadır (YÖKAK, 2022).

5. Operasyonel Düzey: Değerlendirme Pratikleri

İkinci düzey, değerlendirmenin bizzat nasıl yürütüldüğüne, kimin, hangi yetkinlikle ve ne kadar sürede değerlendirdiğine ilişkindir.

5.1. Değerlendirici Seçimi ve Standardizasyon

Akreditasyon sürecinin en kritik öznesi değerlendirici havuzudur ve YÖKAK, bu havuzun yetkinliğine önem vererek eğitimcilerin eğitimi programlarını yürütmekte, seçim ölçütleri tanımlamaktadır. Belgeler temelinde bakıldığında, değerlendirici seçim ölçütlerinde belirli bir akademik kıdem ve unvan eşiğinin belirleyici olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, seçimde niceliksel kide-min (örneğin on yıllık görev süresi) niteliksel uzmanlığın önüne geçmesi bir risk oluşturabilir. Kendi kurumunda öz değerlendirme raporu (KİDR) hazırlamamış, stratejik planlama veya kalite komisyonu deneyimi bulunmayan bir akademisyenin yalnızca kıdemi nedeniyle “kalite uzmanı” sayılması; kalitenin zamana bağlı bir unvan değil, özel bir uzmanlık ve kurumsal kültür pratiği olduğu gerçeğiyle bağdaşmaz (Harvey ve Stensaker, 2008). Kalitenin uygulama boyutunu kendi kurumunda deneyimlememiş bir değerlendiricinin, kısa süreli eğitimlerle sahaya hazırlanması, kalitenin özünü kavramak yerine şablonlara odaklanma eğilimini besleyebilir; bu da farklı takımların aynı ölçütü farklı yorumlamasından doğan standardizasyon sorununu büyütmektedir. Nitekim dış değerlendiricilerle yapılan bir çalışma da değerlendirme tekniklerinin kullanımında bilgi yetersizlikleri bulunduğunu ve katılımcıların bu konuda eğitim gereksinimi dile getirdiğini göstermektedir (Yazıcı, Ünal ve Çulhaoğlu, 2023). Bu bulgular, değerlendirici yetkinliğinin yalnızca kıdemle değil, kalite süreçlerine fiilî katılımı ilişkili olduğuna işaret etmektedir; buna dayalı somut öneri Sonuç bölümünde ele alınmaktadır. Nitekim bir kamu üniversitesinde KAP sürecine katılan personelle yapılan bir araştırma, değerlendirmenin daha şeffaf ve nesnel yürütülmesi, ölçütlerin daha bütüncül değerlendirilmesi ve her düzeyde personel eğitiminin güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Yıldırım vd., 2025).

5.2. Saha Ziyaretinde Zaman ve Derinlik Kısıtı

Binlerce öğrencisi, çok sayıda akademik personeli ve karmaşık idari süreçleri olan büyük bir üniversitenin yalnızca birkaç günlük bir saha ziyaretinde derinlemesine incelenmesi oldukça güçtür. Saha ziyareti sürelerinin uluslararası uygulamada da sınırlı olduğu doğrudur;

ancak kurum ölçeği büyüdükçe bu denli dar bir zaman sınırı, ziyareti hakiki bir “durum tespiti ve geliştirme” sürecinden uzaklaştırarak, önceden hazırlanmış görüşmelerden ibaret törensel bir sürece dönüştürme riski taşımaktadır. Böyle bir çerçevede değerlendirme, kalitenin özünü anlamak yerine ölçüt listelerini bir an önce puanlamaya yönelen bir uyum pratiğine dönüşebilir (Davis, 2017). Denetimin özünü yitirip bir gösteriye dönüştüğü bu durum, literatürde “Prosedürel Uyum” olarak da kavramsallaştırılmıştır (Aydarova, 2022). Sağlıklı bir dış değerlendirmede görüşmeler, fiziki gözlemler ve yazılı kanıtlar birbiriyle eşleştirilmeli ve takım içinde tartışılarak olgunlaştırılmalıdır; oysa sıkışık bir programda bu olgunlaşmaya zaman kalmaz. Sürenin kurum ölçeğine göre esnekleştirilmesi ile ziyaret öncesi ve sonrası uzaktan inceleme aşamalarının güçlendirilmesi bu riski azaltabilir.

6. Metodolojik ve Kavramsal Düzey

Üçüncü düzey, değerlendirmenin araçlarına ve kavramsal kurgusuna, kılavuzun ölçüt mantığına ve kurumsal/program akreditasyonu ayırımına odaklanmaktadır.

6.1. Kılavuzun Metodolojik Sorunları

YÖKAK Değerlendirme Programları Kılavuzu (Sürüm 3.3, 2026), düzenli olarak güncellenen ve kurumsal gelişimi tetikleyen önemli bir belgedir. Bununla birlikte, uygulamada bazı metodolojik belirsizlikler öne çıkmaktadır. Birincisi, olgunluk düzeylerinde kavramsal belirsizlik vardır: en üst düzey için aranan “kurum genelinde içselleştirilmiş ve sürdürülebilir” uygulama ölçütünde, bir uygulamanın kaç yıl sürdürülürse “sürdürülebilir” sayılacağı veya bir kültürün “içselleştirildiğinin” nasıl kanıtlanacağı yeterince tanımlı değildir; bu belirsizlik değerlendirmede öznelliğe alan açmaktadır. Ayrıca liderlik, yönetim ve kalite kavramları zaman zaman aynı ölçüt altında ele alınmakta; hiyerarşik “yönetim” ile paydaş odaklı “yönetişim” arasındaki ayırım yeterince belirginleşmemektedir.

İkincisi, kanıt-ölçüt ilişkisinde biçimsellik eğilimi vardır. PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü sorgulanırken kanıt olarak sıklıkla yönetmelik, senato kararı veya anket formu gibi statik belgeler aranmaktadır. PUKÖ, kökeni Deming’in kalite yönetimi yaklaşımına dayanan bir sürekli iyileştirme aracı olsa da (Deming, 2000), Türk yükseköğretiminde dış değerlendiricilerle yapılan bir araştırma, döngünün “Planla” ve “Uygula” aşamalarının başarıyla yürütüldüğünü, ancak asıl iyileştirmeyi sağlayan “Kontrol Et” ve “Önlem Al” aşamalarının yetersiz kaldığını ampirik olarak ortaya koymaktadır (Yazıcı, Ünal ve Çulhaoğlu, 2023). Bu du-

rum, kurumların enerjisini gerçek iyileştirmeden çok gösterilecek belgeyi üretme ve arşivleme işine yönlendirebilir; böylece kalite, kültürel bir pratikten uzaklaşıp biçimsel bir bürokrasiye bir tür “klasör kaliteciliği”ne dönüşme riski taşımaktadır. Nitekim akademisyenlerle yapılan bir araştırma da akreditasyon sürecinin getirdiği başlıca yüklerden birinin, uygulamaların “kanıtlanabilirliğini” sağlamaya yönelik belge üretimi olduğunu ortaya koymaktadır (Fidan vd., 2022). Bu risk, uyum odaklı kalite güvencesinin kaliteyi anlamsızlaştırdığına ilişkin literatürle de örtüşmektedir (Davis, 2017; Harvey ve Stensaker, 2008). Nitekim Türk yükseköğretiminde kalite koordinatörleriyle yapılan görüşmelere dayanan bir araştırma, kalitenin sıklıkla “kâğıt üzerinde” kaldığını ve resmî temsiller ile gündelik öğretim gerçekliği arasında yinelenen bir boşluk bulunduğunu ampirik olarak ortaya koymaktadır (Ergin Kocatürk, 2026; ayrıca bkz. Newton, 2002). Kılavuzun büyük ölçüde girdi ve süreç odaklı olması bu eğilimi pekiştirmektedir; bir kalite komisyonunun yılda on iki kez toplanmış olması, eğitim kalitesinin arttığı anlamına gelmez. Katılımcı deneyimlerine dayanan bulgular da kalite süreçlerinin zaman zaman kuruma değil rapora odaklandığını ve uygulamaların “göstermelik” hâle gelebildiğini göstermektedir (Yıldırım vd., 2025).

Kılavuzun ilgili rubrik bölümü doğrudan incelendiğinde, ölçüt açıklamaları ile tam karşılarında yer alan “Örnek Kanıtlar” listeleri arasında yer yer düzey uyumsuzlukları gözlenmektedir. Burada tartışılan husus, kanıt havuzunun dar tutulması değil; havuzda sıralanan kanıt türlerinin hangi olgunluk düzeyini karşıladığına ilişkin bir eşleştirme ve önceliklendirmenin bulunmamasıdır. Örneğin A.1.3. Kurumsal Dönüşüm Kapasitesi alt ölçütünde Kılavuz, 4. ve 5. olgunluk düzeyleri için dönüşümün sonuçlarının izlenmesini ve iyileştirilmesini şart koşmakta; örnek kanıt havuzunda ise stratejik plan, politika ve eylem planlarının yanı sıra değişim yönetimi modeli, yol haritaları, değişim analizleri, gelecek senaryoları, kıyaslama çalışmaları ve yenilik yönetimine ilişkin belgeler de yer almaktadır. Havuz bu yönüyle kapsamlıdır; bununla birlikte sıralanan kalemlerin önemli bir bölümü niteliği gereği planlama ve uygulama aşamasına ilişkindir ve dönüşümün sonuçlarının izlendiğini, elde edilen verilerin iyileştirmeye dönüştüğünü gösteren çıktılar ayrı bir kanıt kategorisi olarak belirginleştirilmemiştir. Bir kurumun değişim yol haritasına ya da kriz yönetim planına sahip olması, tek başına o planın izlendiğini, test edildiğini ve PUKÖ döngüsüne sokularak iyileştirildiğini göstermez. Dolayısıyla buradaki eleştiri, kanıt havuzunun eksikliğine değil; hangi kanıt türünün hangi olgunluk düzeyine karşılık geldiğinin kılavuzda açıkça eşleştirilmemiş olmasına yöneliktir.

Benzer bir durum D.1.1. Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi alt ölçütünde gözlenmektedir. Ölçüt, toplumsal katkı süreçlerinin yönetim ve organizasyon yapısına odaklanmakta; örnek kanıtlar arasında bu yapının kendisine, izlenmesine ve iyileştirilmesine ilişkin belgelerin yanı sıra toplumsal katkı yönetim modeli ile faaliyet ve uygulama örnekleri de yer almaktadır. Kanıt havuzu bu hâliyle yönetsel yapıyı ve onun izlenmesini de kapsamaktadır. Ancak uygulamada, belgelenmesi görece kolay ve görünürlüğü yüksek olan faaliyet örneklerinin öne çıkması, değerlendirmenin odağını yönetsel yapıdan çıktıya kaydırma riski taşımaktadır. Bir birimin yürüttüğü sosyal sorumluluk projesi ya da halka açık kurs, toplumsal katkı süreçlerini yöneten yapının politikalarla uyumlu ve kurumsallaşmış biçimde işlediğini doğrudan kanıtlamaz. Aynı biçimde, bir yönetim modelinin belge düzeyinde tanımlanmış olması ile o modelin fiilen işler hâle gelmesi farklı olgunluk düzeylerine karşılık gelmektedir; kılavuzda bu ayrımın daha belirgin kılınması, kanıt sunumunda beklenen düzeyin netleşmesine katkı sağlayacaktır.

A.5.3. Uluslararasılaşma performansı alt ölçütünde ise kanıt havuzu, uluslararasılaşma faaliyetlerinin yanı sıra performans göstergelerini, izleme mekanizmalarını, öz değerlendirme raporlarını ve iyileştirme çalışmalarını da içermektedir; bu yönüyle havuz, izleme ve iyileştirme boyutunu karşılayacak kalemleri barındırmaktadır. Bununla birlikte, Erasmus hareketlilik sayıları ya da yabancı uyruklu öğrenci ve öğretim üyesi sayıları gibi nicel çıktılar ile bu çıktıları üreten izleme mekanizmasının niteliği arasındaki ayrımın kılavuzda daha belirgin biçimde kurulması gerekmektedir. Yüksek bir uluslararası öğrenci sayısı, tek başına uluslararasılaşma performansının sistematik olarak izlendiğini ve zayıf alanların iyileştirildiğini göstermez. Genel olarak bu üç örnek, kılavuzun kanıt havuzunun dar olduğunu değil; sürecin işleyiş mekanizmasına ilişkin kanıtlar ile bu sürecin ürettiği sonuçlara ilişkin kanıtların olgunluk düzeyleriyle eşleştirilmesinde bir netleştirme ihtiyacı bulunduğunu göstermektedir.

Üçüncüsü, kurumsal çeşitlilik ve ölçek yeterince dikkate alınmamaktadır. Köklü araştırma üniversiteleri, yeni kurulan bölgesel üniversiteler, butik vakıf üniversiteleri ve tematik üniversiteler büyük ölçüde aynı ölçüt seti ve puan ağırlıklarıyla değerlendirilmektedir. Bu tektipleştirme eğilimi, kalite ajanslarının kurumları benzer kılıplara yönelttiği kurumsal eşbiçimlilik olgusuyla yakından ilişkilidir (DiMaggio ve Powell, 1983; Vaira, 2004) ve kurumların misyon farklılaşmasını gözardı etme riski taşımaktadır. Metriklerin kurumsal davranışı yeniden biçimlendirdiği ve görünürlük ile kıyaslanabilirlik baskısının kurumsal çeşitliliği azaltabildiği, hem klasik

ölçüm sosyolojisi (Espeland ve Sauder, 2007) hem de güncel verileştirme çalışmalarıyla (Tfaily, 2026) desteklenmektedir. Benzer biçimde, öğrenci deneyimine ilişkin geri bildirimlerin bölgesel ve iklimsel bağlamdan arındırılmadan puanlanması, zorlu coğrafi koşullarda faaliyet gösteren kurumlar aleyhine yapısal bir dezavantaj üretebilir. Son olarak kılavuz, veri analitiği, yapay zekâ destekli tahminleme ve canlı gösterge panelleri gibi çağdaş araçların kullanımını bir olgunluk ölçütü olarak yeterince zorlamamakta; iyileştirmenin boyutunu ölçecek göstergelere dayalı eşiklerden yoksun kalmaktadır. Üstelik bu göstergelerin dayandığı verinin kendisi de çoğu zaman eksiktir; YÖKAK gösterge raporları üzerine yapılan bir analiz, temel göstergelerde önemli oranda eksik veri bulunduğunu ve bunun değerlendirmelerin geçerliliğini tehdit ettiğini ortaya koymaktadır (Bozkurt ve Öngel, 2025).

6.2. Kurumsal ve Program Akreditasyonu: 280 Baraj Puanı

KAP kapsamında kurumsal tam akreditasyon statüsünün elde edilebilmesi için eğitim-öğretim boyutundan (B) en az 280 puan alınması koşulu, sistemin işlevselliği ve kurumlar üzerindeki dönüştürücü etkisi bakımından kritik bir analiz noktası oluşturmaktadır. Genel puanı yüksek olsa bile bu eşiği aşamayan kurumlar tam akreditasyon alamamaktadır. Bu uygulamanın savunulabilir bir gerekçesi vardır: eğitim-öğretim, üniversitenin asli işlevidir ve bu alanda asgari bir kalite tabanının aranması, öğrencinin korunması açısından bilinçli bir politika tercihi olarak görülebilir.

Karşılaştırmalı açıdan bakıldığında, asgari eşiklerin ve koşullu/olumsuz kararların dış kalite güvencesinde yaygın araçlar olduğu görülmektedir; birçok ulusal sistemde akreditasyon, belirli asgari ölçütlerin karşılanmasına bağlanmakta ve bu yönüyle bir öğrenci-koruma işlevi görmektedir (Schwarz ve Westerheijden, 2007; Martin ve Stella, 2007). Bu bakımdan eğitim-öğretim boyutuna asgari bir taban konulması, tümüyle istisnai bir uygulama değildir. Ayrıca eşiğin, kurumları asgari bir öğrenci deneyimi kalitesini güvence altına almaya yönlendirerek sistemik güveni koruduğu da savunulabilir. Aşağıda bu gerekçenin sınırları tartışılmaktadır.

Bununla birlikte bu gerekçe, kurumsal akreditasyonun amacıyla tümüyle örtüşmemektedir. Kurumsal akreditasyon esas olarak bir kurumun yönetsel olgunluğunu, sistem bütünlüğünü ve sürdürülebilirliğini tescil etmektedir; eğitim-öğretim süreçlerinin ayrıntılı kalitesi ve program çıktıları ise program akreditasyonunun (MÜDEK, FEDEK, TEPDAD vb.) konusudur. Bu ayrım özellikle önemlidir; çünkü öğretim kalitesinin resmî uyum ve ölçülebilir göstergelere indirgenmesi, onun pedagojik

ve ilişkisel boyutlarını gölgede bırakabilmektedir (Ergin Kocatürk, 2026). Eğitim başlığına konulan katı bir baraj, kurumsal akreditasyonu bir tür “makro-program akreditasyonuna” yaklaştırma riski taşımaktadır. Nitekim YÖKAK’ın aday öğrencilere yönelik resmî bilgilendirmesi de kurumsal akreditasyonu kurumun bütünü, program akreditasyonunu ise tek bir programın kalite değerlendirmesi olarak açıkça ayırmaktadır; bu resmî ayırım, eğitim boyutuna konulan katı bir barajın kurumun kendi kavramsal çerçevesiyle de çelişki oluşturabildiğini düşündürmektedir (YÖKAK, 2022). Öte yandan kılavuzun ilk boyutu olan “Liderlik, Yönetişim ve Kalite”, sistemin diğer tüm süreçlerini yönlendiren kurucu bir omurga niteliğindedir; bu nedenle bir baraj öngörülecekse, en azından bu boyutunun eğitim boyutuyla eşdeğer ağırlıkta ele alınması metodolojik tutarlılık açısından daha savunulabilir olacaktır. Nitekim misyonunu araştırma veya bölgesel kalkınma odaklı ihtisaslaşma üzerine kurgulamış bir üniversitenin, yalnızca eğitim-öğretim boyutundaki görece eksiklikler nedeniyle tam akreditasyon statüsü elde edememesi; YÖK tarafından yürütülen “Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisaslaşma Programı” ile “Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı” gibi makro düzeydeki kurumsal çeşitlilik politikalarıyla yapısal bir çelişki doğurmaktadır. Bu durum, sistemin teşvik ettiği misyon farklılaşması vizyonu ile mikro düzeydeki tek tip akreditasyon barajlarının sahadaki pratik uyumsuzluğunu açıkça ortaya koymaktadır.

7. Tartışma

Yukarıda özetlenen üç düzeydeki sorun, kalite güvence sisteminin yerel dinamikler analiz edilmeden yapılandırılması şeklindeki ortak bir kök nedene işaret etmektedir. Nitekim Özer, Gür ve Küçükcan (2011) da Batı merkezli mekanizmaların kapsamlı bir inceleme yapılmaksızın transfer edilmesinin yerel uyumsuzluk sorunlarına yol açabileceğini vurgulamaktadır. Kalitenin kültürel bir pratiğe dönüşmediği ortamlarda, yalnızca dışsal zorlama ve yaptırımlarla kalite üretmek güçtür; bu gözlem, kalitenin ancak içselleştirilmiş bir kalite kültürüyle sürdürülebileceğini vurgulayan literatürle (Harvey ve Stensaker, 2008; Bendermacher vd., 2017) ve ulusal literatürdeki ampirik bulgularla (Sipahi Mencet ve Akar, 2022; Taşcı ve Lapçın, 2023) uyumludur. Nitekim üniversiteler bu süreçte biçimsel uygulayıcılar değil, kalite anlayışını kendi bağlamlarında yeniden yorumlayan örgütsel aktörlerdir (Frost, Overmeyer ve Hattke, 2026); dolayısıyla sistemin başarısı, merkezî düzenleme kadar kurumların dönüştürücü katılımına da bağlıdır.

Gelişmiş ülkelerin çoğu, kalite mekanizmalarını sistem görece olgunlaştıktan sonra kurmuştur. Türk yüksek

köğretimi ise hâlâ niceliksel büyüme sürecindedir. Bu nedenle mevcut konjonktürde öncelikli ihtiyaç, üniversiteleri dışlayıcı mekanizmalarla yıpratmak değil; tespit edilen yapısal ve akademik eksiklikleri gidermeye yönelik destekleri yoğunlaştırmaktır (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011; Çiçek, 2023). Akreditasyon sürecinin, kurumların özerkliğini kısıtlayan bir baskı aracına değil, bir gelişim rehberine dönüşmesi esastır. Ayrıca öğretim elemanlarının özlük haklarında iyileştirme yapılmadan, kalite güvence sisteminin taban tarafından içselleştirilmesi de güçtür. Nitekim bir vakıf üniversitesinde çalışanlarla yapılan bir araştırma, kalite yönetimi uygulamalarına yönelik direncin iş yükü, zaman kısıtı, değişime kapalılık ve uygulamanın zorunluluk esaslı algılanması gibi nedenlerden beslendiğini göstermektedir (Karabıyık ve Baykal, 2025).

Üç düzeyde saptanan bulgular, kuramsal çerçevede ele alınan örgütsel gelişim ve öğrenme, örgütsel kimlik ve örgütsel aktörlük kavramları açısından da okunabilir. Örgütsel öğrenme bakımından, kanıt-ölçüt ilişkisindeki biçimsellik eğilimi ve “klasör kaliteciliği” riski, dış değerlendirmenin kurumlarda sorgulayıcı bir öğrenme süreci başlatma potansiyelinin (Huisman, 2026) tam olarak kullanılmadığına işaret etmektedir; PUKÖ dönüşünde “Kontrol Et” ve “Önlem Al” aşamalarının zayıf kalması (Yazıcı vd., 2023), kurumların belge üreterek ölçüte uyum sağladığını, ancak uygulamalarının dayandığı varsayımları sorgulayan bir öğrenme kapasitesini kurumsallaştıramadığını göstermektedir. Örgütsel kimlik bakımından, tek tip ölçüt seti ve puan ağırlıkları ile 280 baraj puanı uygulaması, değerlendirmenin yalnızca performansı ölçmediğini; aynı zamanda kurumların hangi stratejik önceliklere yöneleceğini ve nasıl bir üniversite olmayı hedefleyeceğini de biçimlendirdiğini (Stensaker, 2026) ortaya koymaktadır. Köklü araştırma üniversitesinden yeni kurulmuş bölgesel üniversiteye kadar bütün kurumların aynı eşik üzerinden konumlandırılması, kimlik güçlendirici değil tektipleştirici bir yönelime alan açmaktadır. Örgütsel aktörlük bakımından ise yapısal-hukuki düzeyde saptanan yaptırım odaklı kurgu belirleyicidir: akreditasyon sonuçlarının kontenjan kısıtlaması gibi idari yaptırımlarla ilişkilendirilmesi, kurumları kalite anlayışını kendi bağlamlarında yorumlayan aktörler olmaktan uzaklaştırıp savunmacı bir uyum davranışına yöneltmektedir. Oysa yazın, kurumların aynı düzenleyici çerçeve içinde farklı aktörlük arketipleri geliştirebildiğini ve farklı kurumsal mantıkları önceleterek özgün yanıtlar üretebildiğini göstermektedir (Frost vd., 2026; Cai, 2026). Bu çerçevede üç düzeyde saptanan sorunlar, yalnızca teknik-yönetimsel aksaklıklar olarak değil; kurumların öğrenme, kimlik geliştirme ve aktörlük kapasitelerini doğrudan etkileyen yapısal ter-cihler olarak değerlendirilmelidir.

8. Sonuç ve Öneriler

Kurulduğu günden bu yana YÖKAK, Türk yükseköğretiminde kalite kültürünün kurumsallaşması ve ekosistemin uluslararası standartlara taşınması hususunda kuşkusuz çok önemli ve dönüştürücü katkılar sağlamıştır. Bu çalışmada YÖKAK pratikleri üç düzeyde çözümlenmiş; yapısal-hukuki düzeyde özerkliğin fiili sınırları ve YÖK ile yetki örtüşmesi, operasyonel düzeyde değerlendirici yetkinliği ve saha ziyareti süresi, metodolojik-kavramsal düzeyde ise kılavuzun kanıt-ölçüt uyumu ve 280 baraj puanı temel bulgular olarak öne çıkmıştır. Bununla birlikte, sistemin sürdürülebilirliği ve daha ileri bir olgunluk seviyesine ulaşabilmesi adına; yapısal-hukuki, operasyonel ve metodolojik-kavramsal düzeylerde geliştirilmeye ve iyileştirmeye açık bazı alanlar varlığını sürdürmektedir. Söz konusu alanların kontrol veya uygunluk odaklı bir yaklaşımdan ziyade, sürekli gelişimi ve kurumsal özgünlüğü destekleyen bir anlayışla ele alınması, sistemin hem operasyonel etkililiğini hem de yükseköğretim ekosistemindeki kurumsal kabulünü daha da pekiştirecektir. Bu çerçevede aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- 1. Geliştirici bir YÖK-YÖKAK eşgüdümü.** Akreditasyon süreçlerinin, kontenjan kısıtlaması gibi idari ve yaptırım odaklı mekanizmalarla ilişkilendirilmesi yerine; kurumların kurumsal kapasitelerini artırmayı hedefleyen teşvik ve gelişim eksenli bir çerçevede yapılandırılması önem arz etmektedir. Yeni mezun veren programların değerlendirilmesi, bir eleme mekanizmasından ziyade kurumsal olgunlaşmayı teşvik eden bir gelişim aşaması olarak yapılandırılmalıdır. Beklenen performans seviyesini henüz yakalayamamış kurumlara yönelik süreçlerin; akademik rehberlik, mentörlük ve hedefe yönelik kaynak tahsisi gibi destekleyici enstrümanlarla yürütülmesi sistemin başarısını artıracaktır. Diğer taraftan, tam akreditasyon statüsü elde eden yükseköğretim kurumlarına yönelik bütçe imkanları, nitelikli insan kaynağı ve araştırma öncelikleri gibi pozitif teşvik mekanizmalarının somut politika araçlarına dönüştürülerek uygulamaya aktarılması gerekmektedir.
- 2. Bağlama duyarlı değerlendirme.** ESG'nin “amaca ve bağlama uygunluk” ilkesiyle uyumlu olarak, Değerlendirme Programları Kılavuzuna (sürüm 3.3) bölgesel ve iklimsel dezavantajları telafi eden esnek bir değerlendirme yaklaşımı eklenebilir; böylece öğrenci deneyimi ve kampüs yaşamı gibi çıktılar, kurumların içinde bulunduğu koşullar dikkate alınarak göreceli bir çerçevede değerlendirilebilir.
- 3. Bütünleşik yönetim ve veri sistemleri.** Veri mü-

kerrerliğini önlemek için veri analitiği, iş zekâsı ve tek veri kaynağından çoklu çıktı üreten bütünleşik yönetim modellerinin kullanımı, bir olgunluk ölçütü olarak kılavuza dahil edilmelidir. Nitekim tam, koşullu ve reddedilen akreditasyon raporlarını inceleyen bir çalışma, entegre bir bilgi yönetim sistemine sahip üniversitelerin KAP sürecinde daha başarılı olduğunu ve bu sistemin tam akreditasyonda kritik bir güçlü yön oluşturduğunu göstermektedir (Doğu, 2025). Ancak bu araçların, gözetimi normalleştirme ve karmaşık akademik süreçleri aşırı basitleştirme riskleri gözetilerek bağlama duyarlı ve eleştirel biçimde tasarlanması gerekir (Tfaily, 2026). Öte yandan sistem paydaşlarını zorlayan bürokratik kırtasiyeciliğin önlenmesi, ESG'nin "Amaca uygun yöntemler tasarlama" (Standart 2.2) başlığı altındaki maliyet ve iş yükü hassasiyetiyle doğrudan ilişkilidir. Bu ilkenin ulusal düzeyde tesisi için, YÖKAK süreçlerinde sıfır fiziki belge politikasına geçilmeli; veri akışı ulusal yükseköğretim veri tabanlarıyla entegre çalışan akıllı yazılımlara devredilmelidir. Bu dönüşüm, hem değerlendiricilerin hem de kurumların operasyonel yükünü hafifletecek, maliyet etkinliğini artıracak ve süreçlerin nesnel veri analitiğiyle doğrulanmasını kolaylaştıracaktır. Bu kapsamda, saha ziyareti öncesindeki kanıt kontrol süreci ve ek kanıt talepleri dijital masaüstü incelemesi gibi bir model ile tamamlanmalıdır. Böylece saha ziyaretleri evrak doğrulama zemininden çıkarılarak, sadece paydaş görüşmelerine ve yerinde gözlemlere odaklanmalıdır.

4. Özerkliğin güçlendirilmesi ve değerlendirici profesyonelleşmesi. Kurulun üye yapısı ve bütçesi, idari ve mali bağımsızlığı fiilen güçlendirecek biçimde gözden geçirilmeli; özellikle YÖKAK'ın YÖK bürokrasisi karşısındaki işlevsel özerkliğini korumak amacıyla, Kurul Başkanlığı makamının doğrudan Cumhurbaşkanlığı tarafından atandığı üst düzey bir yönetsel model yapılandırılmalıdır. Bu yasal reformun yanı sıra, sistemin operasyonel etkililiğini artırmak adına değerlendirici havuzunun kalite süreçlerinde fiilen deneyim kazanmış akademik ve idari personeller ile öğrencilerden oluşturulması ve bu havuzun sürekli mesleki gelişim programlarıyla profesyonelleştirilmesi gerekmektedir.

5. Biçimsel uyumdan etki odaklı değerlendirmeye. Değerlendirme sürecinde odak noktasının biçimsel ve belgesel uyumdan; nitel gelişim, çıktı ve etki odaklı bir kalite kültürüne kaydırılması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda yeni dönem politikalarının, yükseköğretim kurumlarının farklılaşan mis-

yonlarını gözetecek biçimde tasarlanması ve saha ziyaretlerinin kurum ölçeğine göre esnek, hibrit bir metodolojiyle yürütülmesi önem arz etmektedir.

6. KAP İkinci Döngüde Niteliksel Dönüşüm ve Stratejik İyileşme. YÖKAK'ın tam akreditasyon sürecini tamamlayan ve yeniden KAP sürecine başvuran üniversitelere yönelik ikinci değerlendirme döngüsünde esnek ölçütler sunması, bürokratik yükü hafifletecek bütünleşik dijital veri sistemlerini hayata geçirmesi önerilmektedir. Böylelikle ikinci döngünün, kurumları tektipleştiren bir değerlendirme mekanizması olmanın ötesine geçerek kurumsal özerkliği, özgünlüğü ve sürdürülebilir kalite anlayışını pekiştiren stratejik bir iyileşme kaldıraç işlevi göreceği değerlendirilmektedir.

Araştırma Etiği / Research Ethics

Uygulanamaz. / Not applicable.

Yapay Zeka Kullanımı / Artificial Intelligence Use

Yazar, bu çalışmanın hazırlanması sürecinde yalnızca dil düzenleme amacıyla üretici yapay zeka aracı (örneğin ChatGPT) kullanıldığını, içerik üretiminde bu araçlara başvurulmadığını ve tüm bilimsel sorumluluğun kendilerinde olduğunu beyan eder.

Yazar Katkıları / Author Contributions

Yazar bu maklenin tamamından sorumluluğu kabul etmiş ve gönderilmesini onaylamıştır. / The author has accepted responsibility for the entire content of this manuscript and approved its submission

Yazar bu araştırmanın tüm aşamalarını bizzat kendisi yürütmüştür. / The author solely conducted all stages of this research.

Çıkar Çatışmaları / Competing Interests

Yazar çıkar çatışması olmadığını belirtmiştir. / The author states no conflict of interest.

Araştırma Fonu / Research Funding

Bildirilmedi. / None declared.

Veri Erişilebilirliği / Data Availability

Uygulanamaz. / Not applicable.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review

Dış hakemler tarafından değerlendirildi. / Peer-reviewed by external referees.

Orcid

Ali Haydar Doğu  <https://orcid.org/0000-0003-3985-7565>

Kaynakça

- Aydarova, E. (2022). Neoliberal fictions for the audit theater: University educators and administrators navigating accountability regimes. *Anthropology and Humanism*, 47(1), 133–146.
- Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: A realist review. *Higher Education*, 73(1), 39–60. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bozkurt, G., & Öngel, V. (2025). Yükseköğretimde kalitenin tamamlayıcı haritası: Eksik veriler ve değerlendirme stratejileri. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(ÖS), 151–159. <https://doi.org/10.53478/yuksekgogretim.1538863>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Cai, Y. (2026). Institutional logics analysis of management and leadership in higher education. In Y. Cai, P. Yang, F. Yan, & J. Kivistö (Eds.), *Organisational and management theories in higher education: Understanding the changing landscape* (pp. 131–165). Edward Elgar.
- Çiçek, C. C. (2023). Türkiye’de yükseköğretimde kalite güvencesi sisteminin geliştirilmesinde YÖKAK’ın liderlik rolü. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(2), 102–114. <https://doi.org/10.52848/ijls.1323460>
- Davis, A. (2017). Managerialism and the risky business of quality assurance in universities. *Quality Assurance in Education*. <https://doi.org/10.1108/QAE-06-2016-0027>
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. The MIT Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Doğu, A. H. (2025). Kurumsal akreditasyon programı sürecinde bilgi yönetim sisteminin önemi: Karadeniz Teknik Üniversitesi uygulaması. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 485–498. <https://doi.org/10.32329/uad.1741280>
- ENQA. (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels: EURASHE, ENQA, ESU, EUA.
- ENQA & EQAR. (2025). *Turkish Higher Education Quality Council (THEQC): ENQA tam üyeliği (2020) ve EQAR tescili*. <https://www.eqar.eu>
- Ergin Kocatürk, H. (2026). Uyum ve uygulama arasında: Türk yükseköğretiminde öğretim kalitesini anlamak. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 198–211. <https://doi.org/10.32329/uad.1921761>
- Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology*, 113(1), 1–40.
- Fidan, M., Bıyıklı, F., & Özkara, B. (2022). Akademisyenler için akreditasyon ne anlama geliyor? Yükseköğretimde kalite üzerine nitel bir araştırma. *Sosyal Mucit Academic Review*, 3(2), 213–236. <https://doi.org/10.54733/smar.1166028>
- Frost, J., Overmeyer, L. P., & Hattke, F. (2026). Archetypes of organizational actorhood in multiple competitions. *Studies in Higher Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/03075079.2026.2614979>
- Green, D. (1994). *What is quality in higher education?* Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Hämäläinen, K., & Jakku-Sihvonen, R. (2000). *More quality to the quality policy of education*. Helsinki: National Board of Education.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427–442. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00367.x>
- Harvey, L., & Williams, J. (2010). Fifteen years of quality in higher education. *Quality in Higher Education*, 16(1), 3–36.
- Huisman, J. (2026). The use of organisational theories in higher education research. In Y. Cai, P. Yang, F. Yan, & J. Kivistö (Eds.), *Organisational and management theories in higher education: Understanding the changing landscape* (pp. 10–28). Edward Elgar.
- Karabıyık, M., & Baykal, E. (2025). Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimine karşı çalışanların oluşturduğu direnç. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(3), 587–604. <https://doi.org/10.53478/yuksekgogretim.1370168>
- Martin, M., & Stella, A. (2007). *External quality assurance in higher education: Making choices*. UNESCO International Institute for Educational Planning (IIEP).
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Newton, J. (2002). Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic departments. *Higher Education*, 44(2), 185–212.
- Öktem, V. (2022). Yükseköğretimde kurumsal akreditasyon. Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Özer, M., Gür, B. S., & Küçükkan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59–65. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/highereducsi/issue/61475/917966>
- Schwarz, S., & Westerheijden, D. F. (2007). *Accreditation and evaluation in the European higher education area*. Dordrecht: Springer.
- Sipahi Mencet, D., & Akar, N. (2022). Kalite aktörlerinin yükseköğretimde sürdürülebilir kaliteye ilişkin görüşleri üzerine bir durum çalışması. *Erciyes Akademisi*, 36(1), 103–123. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1030275>
- Skolnik, M. L. (2010). Quality assurance in higher education as a political process. *Higher Education Management and Policy*, 22(1), 1–20. <https://doi.org/10.1787/hemp-22-5kmlh5gs3zr0>
- Stensaker, B. (2026). Using analytical concepts to understand change and continuity in higher education: The case of organisational identity. In Y. Cai, P. Yang, F. Yan, & J. Kivistö (Eds.), *Organisational and management theories in higher education: Understanding the changing landscape* (pp. 50–68). Edward Elgar.
- Taşçı, D., & Lapçın, H. T. (2023). Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi: Kurumsal akreditasyon raporları üzerinden bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 1–16. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1185953>
- Tfaily, F. (2026). Datafication of higher education: Quality, governance and academic decision-making. *Journal of Accreditation and Quality Assurance in Higher Education*, 1(1), 25–51.
- Vaira, M. (2004). Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis. *Higher Education*, 48(4), 483–510. <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000046711.31908.e5>
- Yazıcı, S., Ünal, F., & Çulhaoğlu, Ö. (2023). Kalite süreçlerinde PUKÖ döngüsü: Dış değerlendiricilerin görüşlerine göre Türk üniversitelerinin yeterli düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 57, 280–305. <https://doi.org/10.9779/paufed.1008011>
- Yıldırım, S., Kırdı, B., & Aksu, A. (2025). YÖKAK kalite yönetimi sürecinin uygulanması: Katılımcı deneyimleri ve öneriler. *Denetim Dergisi*, 16(33), 85–107. <https://doi.org/10.58348/denetisim.1651689>
- YÖK. (2026). *Araştırma odaklı misyon farklılaşması rehberi: Araştırma üniversiteleri ve aday araştırma üniversiteleri*. Ankara: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı. https://www.ktu.edu.tr/dosyalar/arastirmauniversitesi_1BcYP.pdf
- YÖKAK. (2020). *Genel değerlendirme raporu 2015–2019*. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.
- YÖKAK. (2022). Yükseköğretim kurumlarına yerleşecek aday öğrenciler için kurumsal akreditasyon ve program akreditasyonu hakkında bilgilendirme notu. <https://www.yokak.gov.tr/2022/07/19/yuksekgogretim-kurumlarina-yerlesecek-aday-ogrenciler-icin-kurumsal-akreditasyon-ve-program-akreditasyonu-hakinda-bilgilendirme-notu/>
- YÖKAK. (2025). *2024 durum raporu*. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.
- YÖKAK. (2026). *Değerlendirme programları kılavuzu (Sürüm 3.3)*. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.