

**Türkiye Yükseköğretim Alanının  
Yeniden Yapılandırılması Çalıştayı**

**30 Haziran-1 Temmuz 2022**

Türkiye Barolar Birliği, Av. Teoman Evren Konferans Salonu, Ankara

# **ÇALIŞTAY SONUÇ RAPORU**

**19 Kasım 2022**

# ÖNSÖZ

Elinizde tuttuğunuz ya da ekranınızdan takip ettiğiniz bu rapor kanımızca yükseköğretimi yeniden tasarlama çabalarımıza çok önemli bir katkı sağlıyor. 1980-1982 arasında tasarlanan ve yürürlüğe giren 2547 sayılı YÖK yasınının merkeziyetçi ve zaman zaman otoriterliğe kayabilen yapısı, yasalastığı günden beri akademik camia tarafından çok eleştirildi ve değişim çağrıları daha o günlerde dillendirilmeye başlandı. Bu çağrılar akademik camia ile sınırlı kalmadı. Özellikle örgütlü sivil toplum da bu kervana katıldı. Avrupa Topluluğu, OECD, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların destek ve katkıları ile, kurumsal özerklik ve akademik özgürlüğü vurgulayan çeşitli raporlar yıllar içinde hazırlandı. Bu sürecin en ilginç tarafı ise hemen her siyasi partinin bu kırk yıllık süreçte seçmene YÖK sisteminin ya kaldırılacağı ya da tamamen gözden geçirileceği sözünü vermiş olmaları, iktidara geldikten sonra ise 2547 sayılı yasının getirdiği sistemi sahiplenmeleridir.

Yasa uygulanmaya başladıktan sonra üniversiteleri tarafından seçilen ve YÖK tarafından direnç göstermeden atanan rektörlerin bazıları ise kurumsal özerkliği ön planda tutarak YÖK'ün yerine "üniversitelerinin rektörü" olmayı tercih ettiler ve sistemin daha da buyurgan ve merkeziyetçi olmasını önlemeye çalıştılar. Ancak, zamanla bürokrasimizin "kontrol" üstüne kurulu merkeziyetçi geleneği kurumsal özerkliği ve akademik özgürlüğü kemirmeye başladı. Görece olarak ve finansman yapıları dolayısı ile daha özerk bir yapıya sahip olan vakıf üniversiteleri dahi kurumsal özerkliklerini yitirmeye başladılar. Bu süre zarfında önemli bir yapısal siyasi değişiklik bütün bu gelişmelere tuz biber ekti. YÖK'ün tasarımı yapan irade, kurumsal özerklik ve akademik özgürlüğün garantisini YÖK ve üniversitelerin siyaset üstü olarak görülen cumhurbaşkanlığına bağlı olmasında görüyordu. Ancak 2000'li yıllarda önce partili cumhurbaşkanlarını görmeye başladık. 2010'lu yılların sonunda gidilen sistem değişikliği ile başkanlık sistemine geçilip, cumhurbaşkanının resmen partili olabileceğinin tescil edilmesi sonrasında yapılan kanun niteliğinde kararnamelemlerle Cumhurbaşkanı YÖK'ü ilgilendiren birçok konuda tek otorite olarak yetkilendirildi. Böylelikle, orijinal tasarımda yer alan ve 2547 sayılı yasının yazarları tarafından akademik özgürlüğün emniyet sübabı olarak değerlendirilen kısmi özerklik de ortadan kalkmış oldu. Bu değişikliklerin belki de en önemlisi üniversitelerde yapılan rektör adayı belirleme sisteminin kaldırılması ve bu konuda bütün yetkilerin, yapılan anayasa değişikliğine göre hem siyasi partili ve hem de çok yetkili Cumhurbaşkanında toplanması idi.

Yukarıdaki bu kısa tarihi özet yükseköğretim sistemimizin önemli bir yol kavşağına geldiğini gösteriyor. Bir üniversitenin gerçek anlamda üniversite olabilmesi için akademik özgürlük ve kurumsal özerklik şart; olmazsa olmaz. Ülkede akademisyenler ve kısıtlı bir çevre bunun farkında ve sistemimizde görülen merkeziyetçilik ve yukarıdan aşağı buyurganlıkla bu ilkeler çerçevesinde uzun yıllardır mücadele etmeye çalışıyor. Ancak, topluma da faydacı bir yaklaşımla, bu ilkelerin ve gerçek bir üniversitenin, ülkenin kalkınması, rekabet ve refah düzeyinin artırılması için neden çok önemli olduğunu anlatmak gerekiyor. Akademik özgürlük olacak ki akademisyenler yeniyi, aykırıyı düşünebilsinler; bilimin, teknolojinin gelişmesini tetikleyerek topluma yeni yaklaşımlar sunabilsinler. Üniversitelerimiz özerk olacak ki özgün akademik yapılar tasarlayabilsinler, yaptıkları yenilikler aracılığıyla birbirleri ile rekabet edebilsinler, akademik özgürlüğün savunucusu olsunlar. Bir ülke bilimde ve teknolojide ancak böyle ilerleyebilir.

Okumakta olduğunuz rapor yukarıda özetlediğimiz konulara ayrıntılı olarak değinmekte ve yeniden yapılanma önerileri sunmakta. Bundan önce yapılan benzer çalışmalardan çok kıymetli farkı ise, bu raporun **değişik üniversitelerimizde** görev yapmış ve yapmakta olan öğretim üyelerimizin birlikte çalışması sonucu ortaya çıkmış olması. Raporun ortaya çıkma sürecinde ise sivil toplum kuruluşları ve siyasilerimiz ile temas ve fikir alışverişi içinde bulunuldu. Yaşadığımız yüzyılda üniversitelerimizin özerkliği ve akademik özgürlük hiç olmadığı kadar toplumun ve ülkenin gelişmesi ve refaha kavuşması ile yakından ilgili hale geldi. Bu çalışmada bir araya gelen paydaşlar, bu hayali gerçekleştirmek üzere Türkiye'ye uygun bir sistemi oluşturacak temelleri ortaya koyuyor.

<b>ÖNSÖZ</b> .....	2
<b>ÖZET</b> .....	4
<b>SUMMARY</b> .....	6
<b>1 GİRİŞ</b> .....	8
<b>2 İDARI ÖZERKLİK</b> .....	11
2.1 Türkiye Üniversitelerinde İdari Özerklik.....	13
2.2 Yeni Yükseköğretim Yasası için İdari Özerklik Önerileri.....	14
<b>3 MALİ ÖZERKLİK</b> .....	15
3.1 Mevcut Durum.....	16
3.2 Çözüm Önerileri.....	16
<b>4 AKADEMİK ÖZERKLİK</b> .....	18
4.1 Akademik Özgürlüğe Dair Güvenceler.....	19
4.1.1 Araştırma Konuları ve Eğitim/Tez Süreçlerinde Özgürlük.....	20
4.1.2 Mesleki Güvence.....	20
4.1.3 Örgütlenme Özgürlüğü.....	21
4.2 Akademik Teşkilat.....	21
4.2.1 Akademik Birimler ve Akademisyenlerin Karar Alma Süreçlerindeki Yerleri.....	21
4.2.2 Akademik Yöneticilerin Seçimi/Atanması.....	22
4.3 Ulusal ve Bölgesel Düzeyde Akademik Planlama ve Koordinasyon.....	22
<b>5 AKADEMİK VE İDARİ YÖNETİM</b> .....	23
5.1 Mevcut Durum ve Sorunları.....	24
5.2 Üniversite iç Yönetimine İlişkin Genel Çerçeve ve İlkeler.....	24
5.3 Bu İlkeler Çerçevesinde Bir Kurumsal Yapılanma Önerisi.....	25
5.3.1 Üst Yönetim.....	26
5.3.2 Kurul ve Komisyonların Yapısı ve Üye Seçimleri.....	26
5.3.3 Kurul ve Komisyonlarda Karar Alma Süreçleri.....	26
5.3.4 Hesap Verebilirlik ve Denetleme için Kurumsal Öneriler.....	26
5.3.5 Akademik iç Yönetim.....	27
5.3.6 İdari Yönetim.....	27
<b>6 KALİTE GÜVENCESİ VE PERFORMANS</b> .....	28
6.1 Mevcut Durum.....	29
6.1.1 Eğitim.....	30
6.1.2 Araştırma.....	30
6.1.3 Topluma Hizmet.....	30
6.2 Öneriler.....	31
6.2.1 Eğitim.....	31
6.2.2 Araştırma.....	31
6.2.3 Topluma Hizmet.....	31
<b>7 AKADEMİK DEĞERLER</b> .....	32
7.1 Mevcut Durum.....	33
7.2 Sonuç ve Öneriler.....	34
7.3 Akademik Değerlerin Geliştirilmesine Dair Geçiş Süreci Önerileri.....	35
<b>8 YENİ YÜKSEKÖĞRETİM YASASI</b> .....	37
<b>9 EKLER</b> .....	42
9.1 Temel İlkeler.....	43
9.2 Çalıştay Çağrı Metni ve Programı.....	45
9.3 Katılımcılar.....	48

Türkiye yükseköğretim alanının **akademik özgürlük** ve **üniversite özerkliği temelinde yeniden yapılandırılması** için **yeni bir çerçeve yasaya** ihtiyaç vardır. Bu çerçevenin genel ilke ve hedefleri; (i) laik, demokratik, eşitlikçi ve her türlü ayrımcılıktan uzak bir yapılanma; (ii) özerk, tüzel kişiliğe sahip üniversite ve fakülte; (iii) meslektaşlar arası yatay karar alma süreçleri; ve (iv) hesap verebilirlik, saydam bütçe olarak özetlenebilir.

Üniversite, toplum ve devlet tarafından, insanlığa yararlı bilginin üretimi ve yayılmasına katkıda bulunmak üzere kurulur. Araştırma, nitelikli eğitim-öğretim ve topluma hizmet işlevleri ile yüksek nitelikte kamu yararı üretme amacı taşır. Bu raporda üniversite tanımı altında, personel ve mali rejimleri farklı olmasına rağmen devlet ve kâr amacı gütmeyen vakıf üniversiteleri birlikte ele alınmış, gerektiği yerde ayırma gidilmiştir. Ancak kâr amacı güden yükseköğretim kurumları ve meslek yüksek okulları rapor kapsamının dışında bırakılmıştır.

Baskı, sansüre uğrama, cezalandırılma korkusu duymadan eleştirel biçimde araştırma, öğretme, öğrenme ve üretilen bilgiyi yayma hakkı olarak akademik özgürlük üniversite tanımının özünde yer alır.

Akademik özgürlüğün teminatı ise **üniversite özerkliğidir** ve üniversite için hayati öneme sahiptir. Üniversite özerkliğinin üç temel boyutu **idari, mali** ve **akademik özerkliktir**. Özerk üniversitenin şeffaf ve hesap verebilir olması, ancak **katılımcı akademik yönetim, kalite güvencesi, akademik etik** ve **ortak değerlerin korunması** ile sağlanır.

**İdari özerklik**; yürütme liderliği, karar alma organları, tüzel kişilikler ve dahili akademik yapılar gibi iç örgütlenme hakkında özgürce karar verme yetisini ifade eder ve bir üniversitenin öz yönetiminde yetki sahibi olması anlamına gelir. Üniversitelere, gereksinimlerine göre farklı seviyelerde idari özerklik sağlanabilir. Üst düzey yöneticiler, yönetilenlerin rızasını yansıtan bir yöntem ile belirlenmelidir. Gerektiğinde üst yöneticilerin geri çağırılması için güvenoyu mekanizması kullanılmalıdır.

**Mali özerklik**; üniversiteye iç kaynaklarını yönetme, dış kaynak edinme ve katılımcı bir süreçle oluşturulan stratejik hedeflere göre harcama yapma yetkisi verir. Üniversitenin kendi bütçesini eğitim, araştırma ve toplumsal hizmet işlevlerini gözeterek yapması ve harcamasına izin verilmelidir. Üniversitenin yarattığı öz gelirlerinin ve rekabetçi araştırma fonlarından sağladığı kaynakların esnek kullanımına imkân veren; üniversitenin kamu, sanayi ve sivil toplum kurumları ile üniversite özerkliğini zedelemeyecek şekilde işbirliği geliştirmesini sağlayacak gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

**Akademik özerklik**; üniversitenin kendi akademik yapılanma, çalışma, standart belirleme, istihdam, yönetim ve akademik tüm etkinliklerine yönelik etkin ve bağımsız şekilde karar verebilmesidir. Akademik karar alma süreçlerinin tamamında, **liyakat** temel ilke olmalıdır ve akademik hesap verilebilirliğin nihai teminatının bu yolla sağlanması hedeflenmelidir. Araştırma alanlarının belirlenmesi, bu alanlarda gerekirse yeni akademik birimler kurarak bilgi üretiminin organizasyonu, akademik istihdam, atama ve yükseltme, müfredat, verilen akademik derecelerin nitelikleri tümüyle üniversitenin yetkili kurullarının sorumluluğunda olmalıdır. Öğretim üyelerinin akademik katkılarını sürekli kılmak için belirli bir aşamadan itibaren ömür boyu iş güvencesi (tenure) verilmelidir. Liyakate dayalı, şeffaf şekilde yürütülecek **istihdam politikalarındaki özerklik**, akademik özerkliğin en önemli parçasını oluşturur.

Özerk üniversitenin içine kapalı, keyfi kararlara izin veren bir yapıya dönüşmemesi ancak **şeffaf** ve **katılımcı akademik** ve **idari yönetim** sayesinde mümkün olur. Üniversite, kurumsal özerkliği çerçevesinde yönetim yapısını belirleyebilmelidir. Rektörün ve diğer üst yöneticilerin aşırı merkezîyetçi yetkilerini sınırlayacak şekilde, yetkilerin çeşitli kurul ve komisyonlarla paylaşılması, aşağıdan yukarıya ve yatay karar alma mekanizmalarının kurulması gerekir. Kurul ve komisyonların, yönetimin kararlarını ve işleyişini denetleyebilmesi ve hesap sorabilmesinin mekanizmaları oluşturulmalıdır. Keyfi ve tepeden inme karar almayı engellemek amacıyla, tüm karar alma süreçleri üniversitenin belirlediği kurallar ve yönergeler ışığında

işletilmelidir. Ancak, bunlar keyfiliği, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ve yatay yönetim modelinden uzaklaşmayı yasallaştıracak biçimde oluşturulamaz. Üniversite yönetiminde temsiliyet çoğulculuğu ve ortak akıl oluşturma süreçlerini engelleyecek şekilde kullanılamaz.

Üniversite, stratejik hedefleri doğrultusunda, güçlü ve zayıf olduğu yönleri dikkate alarak **kalite değerlendirme süreçlerini** bağımsız ve şeffaf biçimde kendisi belirlemelidir. Araştırmada bilimsel özgürlük gözetilir ve etik ihlaller önlenirken, performans değerlendirmede nicel ile nitel değerlendirmelerin birlikte yürütülmesi sağlanmalıdır. Üniversite yönetimleri yönetim kalite süreçleri ve performansı açısından değerlendirmeye tabi tutulmalı ve ayrıca, idari personelin performans değerlendirmesi, mesleki gelişim de dikkate alınarak yapılmalıdır. Kalite hedefleri sürecinde değerlendirmeler sadece girdi ve çıktılar üzerinden değil, süreçler de dikkate alınacak şekilde oluşturulmalıdır.

Türkiye akademisi için oluşturulacak **akademik değerler**, sürekli tartışılan ve yaşayan bir fikirler kümesi olarak düşünülmelidir. Akademik özgürlük ve üniversite özerkliğini gözetken değerler kümesi, "Araştırma, Eğitim ve Toplum Hizmet Faaliyetlerinde Etik İlkeler," "Evrensel Değerler/Evrensellik," "İnsan-Toplum-Doğa Odaklılık," "Kamu Yararı" gibi başlıklar üzerinden düşünülmelidir. Akademik değerler ve etik ilke kurullarının etkin bir şekilde işletilip, yasal çerçevesinin net ve uygulanabilir şekilde oluşturulması ve atama yükseltme süreçleri ile ilintilendirilmesi, "Akademik Değerler Kurumsal Hafıza Çalışmaları"na ağırlık verilmesi, akademiye bilginin üretilmesi ve paylaşımında mekânsal alternatiflerin geliştirilmesi ve kent ya da bölge bazında "Akademik Değerler Planlaması"nın yapılması düşünülmelidir.

Çerçeve yasa; üniversitenin zorunlu organlarının işleyişini; akademik ve idari personelin özlük haklarını; öğrenci seçme ve yerleştirme usullerini; mali ve idari konularda müşterek hükümleri içermelidir. Üniversitelerin ayrıştırılması söz konusu olacaksa (örneğin araştırma üniversitesi, bölgesel kalkınma üniversitesi, gelişmiş/gelişmekte olan üniversite, meslek yüksek okulu vb.) bu konuda kesin kriterler de çerçeve yasada yer almalıdır. Bunlar dışındaki **tüm karar alma süreçleri** ve **ilgili hükümler üniversitelerin kendi çıkaracakları yönetmeliklerle düzenlenmelidir**. Disiplin konusu yasada değil üniversite yönetmeliklerinde yer almalıdır. Yasanın devlet ve vakıf üniversiteleri için ortak hükümler içerdiği kısımlar dışında, her ikisi için özel düzenlemelerin yapıldığı kısımlar da olmalı veya bunlar özel kanunlarda ele alınmalıdır.

Bu ilkeler doğrultusunda, **yükseköğretim üst kuruluşlarının** yapılanması da tümüyle baştan tasarlanmalıdır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kapatılmalı, yerine yükseköğretim kurumlarını koordine etmek üzere, icra gücü olmayan, Üniversitelerarası Kurul (ÜAK), Akreditasyon Kurulu, TÜBİTAK ve Bilim Akademileri'ni bir araya getirip düzenli aralıklarla ülkenin bilim haritasını ortaya çıkaracak yeni bir kurul tasarlanmalıdır. ÜAK yeniden ve işlevsel olarak yapılandırılmalı; Akreditasyon Kurulu'nun bağımsızlığı güvence altına alınmalıdır.

# SUMMARY

The Turkish higher education sphere needs to be **reconstructed** on the basis of **academic freedom and university autonomy**, and this calls for a **new higher education framework law**. The general principles and goals that should make up this framework can be summarized as follows: (i) secular, democratic, equitable and thoroughly inclusive institutions; (ii) an autonomous and legal status for universities and the schools within them; (iii) collegial, horizontal decision-making processes; and (iv) accountability and transparent budgeting.

The **University** is an institution created by society and the state to produce and disseminate knowledge for the good of humanity. Through research, quality education and public service practices, it aims to make a major contribution to the public interest. In this report, we deal with public and non-profit private universities together under the heading of “the university” and differentiate between them where needed. However, for-profit higher education institutions and vocational schools have been left outside of the scope of this report.

At the core of the definition of the university stands **academic freedom**, the right to research, learn and teach critically and to disseminate knowledge without fear of repression, censorship and punishment.

The key to academic freedom is **university autonomy**, which is vital to the university as an institution. University autonomy has three main components: **administrative, financial and academic autonomy**. The accountability and transparency of an autonomous university can be assured only through **participatory academic governance, quality assurance, academic ethics, and the protection of common values**.

**Administrative autonomy** refers to the power that a university has to determine its internal organization freely, including its executive leadership, decision-making bodies, legal status, and internal academic structures; it means that the university possesses the authority to govern itself. Universities may benefit from different levels of administrative autonomy according to their needs. Top-level academic administrators must be selected using a mechanism that reflects the consent of the university’s constituents. When necessary, it should be possible to recall top-level academic administrators through a vote of confidence.

**Financial autonomy** gives a university the authority to manage its internal resources and revenues, obtain external funding and spend its revenue in accordance with strategic goals that are shaped through a participatory process. A university should be allowed to prepare and use its budget on the basis of its main functions of education, research and service to society. Reforms are needed to grant universities flexibility in the way they spend their own revenue and the external research funds, as well as to make it possible for universities to cooperate with public, industrial and non-governmental organizations in such a way that their autonomy is not violated in any way.

**Academic autonomy** enables a university to make effective and independent decisions about its own academic structure and procedures, about setting standards, and about all other academic endeavors, including academic recruitment and academic administration. All academic decisions must be based on academic merit, and all should be done to ensure that merit is the ultimate safeguard of academic accountability. Determining research areas, organizing knowledge production in these areas by establishing new academic structures if necessary, academic recruitment and promotion, curricula, and the characteristics of the academic degrees awarded must all be the responsibility of competent academic boards within the university. To ensure that academics can make a lasting contribution, tenure should be awarded to academics after they have passed a certain stage.

**A merit-based, transparent academic recruitment** process that is carried out autonomously lies at the heart of academic autonomy

**Transparent and participatory academic and administrative governance** are needed to prevent the autonomous university from becoming an introverted institution in which arbitrary decision-making is tolerated. The university must be able to determine its administrative structure within the framework of its autonomy. It is necessary to curb the excessively centralized authority of the rector and other top administrators by sharing responsibility among competent boards and committees, and by establishing bottom-up and horizontal decision-making mechanisms. Boards and committees must be able to oversee the decisions and workings of the administration. To avoid arbitrary and top-down decision-making, all decision-making processes should take place in line with the rules and regulations set by the university. These rules and regulations, however, should not be drafted in such a way as to evade transparency and accountability and to deviate from a horizontal administration model. University administrators must not be able to use their representative function to inhibit pluralism and the formation of a consensus.

In accordance with its strategic aims, and mindful of its strengths and weaknesses, the university must be able to determine its **quality assurance processes** in an independent and transparent manner. While scientific freedom needs to be observed and ethical violations in research should be avoided, it is crucial that performance assessment be guided by qualitative and quantitative means of assessment. The administration of the university must be assessed with respect to both performance and the quality of the university's administrative processes. When the performance of administrative personnel is being assessed, this must be done with an eye to their professional development. Assessments focused on quality objectives should not be concerned with inputs and outputs alone but also consider the processes that have taken place.

The **academic values** that will be generated for the sake of the academic community in Turkey should be thought of as a cluster of ideas that are subject to constant lively debate. This cluster should prioritize academic freedom and university autonomy and be conceived around headings such as "Ethical Principles in Research, Education and Service to Society", "Universal Values/Universality", "Focus on the Human, Society and Nature", and "Public Good". Committees concerned with academic values and ethical principles must work effectively; their legal status must be established in an unambiguous and implementable way, and the decisions they arrive at should be made relevant to academic appointments and promotions. Studies concerned with "Academic Values and Institutional Memory" should be encouraged. Alternative spaces for the production and sharing of academic knowledge should be developed, and the establishment of "Academic Values Planning" should be considered on a regional or citywide basis.

The framework law should include the functioning of the basic components of a university; the personal rights of academic and administrative staff; procedures for selecting and accepting students, and provisions related to common financial and administrative matters. If universities are to be classified (e.g., into research universities, regional development universities, developed/developing universities, vocational school, etc.), the framework law should make the criteria involved in this classification clear. **All other decision-making processes and related provisions must be set out in the regulations that individual universities develop themselves.** Disciplinary matters should not be covered in the framework law but should be dealt with in universities' regulations. In addition to the common provisions pertaining to both public and foundation universities, the law must contain specific provisions related to these sub-categories; alternatively, such provisions can be dealt with in separate special laws.

In the light of the abovementioned principles, a wholesale redesigning should take place of the structure of Turkey's **top-level higher education institutions.** The Council of Higher Education must be abolished and, in its place, a new, independent, non-executive council must be designed, to coordinate the institutions of higher education. It should bring together on a regular basis the Inter-University Council, the Accreditation Board, the Scientific and Technological Council of Turkey, and Academies of Science, with the aim of monitoring and developing the state of academia in the country. The Inter-University Council must be restructured to make it functional, and the independence of the Accreditation Board must be safeguarded.



1

GİRİŞ



Üniversite<sup>1</sup> eşzamanlı olarak özgün bilgiyi üreten, yeni teknolojilerin gelişimine katkıda bulunan ve bilimsel birikimini toplumun sorunlarına çözüm getirmek için kullanan bir kurumdur. Bütün bunlar üzerinden sunduğu eğitim ve öğretim aracılığıyla yeni kuşakları yetiştirir ve değişimin yerel, ulusal ve küresel boyutlarda öncüsü haline gelir. Üniversite, değişimi yönlendirme, başarıya ulaştırma ve değişimden değer yaratma hedeflerine odaklıdır. Dolayısıyla, üniversite, bir ülkenin ekonomik, kültürel ve toplumsal kalkınması ve refahının artırılmasında vazgeçilmez konumdadır.

Özellikle son 20 yılda dünyanın pek çok ülkesinde küreselleşmenin yarattığı fırsat ve tehditler de dikkate alınarak yükseköğretim reformları gerçekleştirildi. Bu reform çalışmaları, toplumların yükseköğretim taleplerine cevap verebilecek yasa ve politika değişikliklerini gündeme getiriyordu. Değişiklik çabalarının en önemli hedefi, gündem belirleme ve sorumluluk alma kapasitesi yüksek üniversiteleri ortaya çıkarmaktı. Nitekim bu doğrultuda, gelişmiş ülkelerin üniversiteleri, bu değişimin öncülük rolünü üstlenmişlerdi.

Ne yazık ki, söz konusu 20 yıllık süre boyunca ülkemizin gelişmiş üniversiteleri mevcut kısır döngüler içerisinde eski konumlarını korumakta bile sıkıntı çekmekteydiler. Ülkemizde yükseköğretim alanının bütününe baktığımızda ilk göze çarpan olgu üniversite sayısındaki hızlı artıştır. Ancak bu nicel gelişmeye rağmen, üniversitelerimizde çok ciddi ve çok yönlü sorunlar yaşanagelmektedir. Bu sorunlar nedeniyle, yükseköğretimin yeniden yapılandırılması çok uzun süredir başı çeken ulusal gündem maddelerindedir.

İçinde bulunduğumuz şu anda üniversitelerimizde akademik özgürlük ve ifade özgürlüğü kısıt altındadır. Demokratik ve özerk yapı doğrudan hedef alınarak yok edilmiştir. Bunlarla bağlantılı olarak, bilimsel çalışma ortamına ağır hasar verilmiştir. Üniversitelerimizin kalite ve performansı korkutucu derecede azalmıştır. Buna rağmen, yükseköğretim alanındaki uluslararası rekabet ve iş birlikleri, bütün ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de yükseköğretim ve araştırma kurumlarının giderek daha çok gündemine girmekte, akademik özgürlükler ve kurumsal özerklik yönünde büyük kayıplara uğramış üniversitelerimiz her şeye rağmen küresel ortamda var olmaya çabalamaktadır.

Üniversitelerimizin ve yükseköğretim sistemimizin şu anki durumunu sorgulayarak sorunlarını saptamak; bu sorunların kısa ve orta vadedeki çözümleri konusunda görüş oluşturmak; kısa ve orta vadeli hedeflere, hatta bunların en ivedi olanlarına odaklanarak yasa yapıcılara yardımcı olabilecek bir yol haritası belirlemek ve böylece ülkemizde yükseköğretimin yeniden yapılandırılması çalışmalarına katkıda bulunmak niyetiyle 30 Haziran – 1 Temmuz 2022 tarihlerinde Ankara’da gerçekleştirdiğimiz çalıştayın sonuçları bu raporda özetlenmektedir. Ana hedefimiz Türkiye yükseköğretim sisteminin mevcut sorunlarının çözümüne odaklanmak. Bununla bağlantılı olarak, yükseköğretim kurumlarımızın uluslararası rekabet ve işbirliği ağlarına eklenmesi gerekliliğini düşünmek zorunda olduğumuzun da farkındayız. Türkiye yükseköğretim alanı, dünyada olması gerektiği yer göz önünde bulundurularak yenilenmeli ve bu yenilenme süreci daha fazla gecikmeden, bir an önce, başta üniversiteler olmak üzere tüm ilgili paydaşların katkısıyla başlatılmalıdır.

Çalıştayın konu başlıklarını belirlerken akademik özgürlük kavramından yola çıktık. Üniversitedeki akademisyen ve öğrencilerin sansüre uğrama ve/veya cezalandırılma korkusu duymadan eleştirel biçimde araştırma, öğretme, öğrenme ve ürettikleri bilgiyi yayma hakkı olarak akademik özgürlük, aynı zamanda bir sorumluluktur. Modern üniversite; araştırma ve eğitimi ayrılmaz bir biçimde birleştirirken, bir yandan da akademik özgürlük, liyakat ve özyönetim normlarıyla belirlenen bir temel model oluşturmuştur. Bu modelde, akademik özgürlüğün teminatı üniversite özerkliğidir. Üniversite özerk olduğu ölçüde yükseköğretim ve topluma hizmet görevlerini layıkıyla yerine getirebilir. Üniversite insanlığın gereksinimlerine yanıt verebilmek için, ekonomik ve politik iktidar odaklarından manevi ve entelektüel olarak bağımsız olmalıdır. Kurumsal özerkliği sayesinde akademik özgürlüğü teminat altına alınmış modern üniversite; varlığı, yapısı ve işlevi ile kamu yararı üretir ve bu ortamda yeşeren özgür ve eleştirel düşünce pratiği toplum için değerlidir.<sup>2</sup>

Dolayısıyla çalıştay için belirlediğimiz ilk ana başlık “kurumsal özerklik” oldu. Bu başlık altında üç alt başlıkta çalışma grupları oluşturduk<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>Bu raporda “üniversite” terimi günümüzdeki yaygın tanımıyla toplum ve devlet arasında bir mutabakat üzerinden kurulmuş; araştırma, nitelikli yükseköğretim ve topluma hizmet işlevleri aracılığıyla yüksek nitelikli kamu yararı üreten bir kurum anlamında kullanılıyor. Bu tanım altında, personel ve mali rejimleri farklı olmasına rağmen devlet ve kâr amacı gütmeyen vakıf üniversitelerini birlikte düşünmekle beraber, gerektiği yerlerde ayırım da gözetiliyor. Ancak kâr amacı güden yükseköğretim kurumları ve meslek yüksek okulları “üniversite” tanımının dışında bırakılmakta.

<sup>2</sup>BÜ ÜYK (2021). Kamu Araştırma Üniversitesinin Geleceği: Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliği İlkeleri Temelinde Bir Arayış (Boğaziçi Üniversitesi Üniversitelerde Yönetim Yapılanması Çalışma Komisyonu Raporu). <https://universitybogazici.files.wordpress.com/2021/07/uykrapor13temmuz2021.pdf>. Erişim: 20 Ağustos 2022.

<sup>3</sup>Kurumsal özerklik altında dördüncü ayak olarak istihdam özerkliği de yer alır ve aynı bir alt başlık olarak tanımlanabilir. Ancak bu raporda istihdam özerkliğini idari ve akademik özerklik alt başlıkları altında değerlendirmeyi tercih ettik.

# 1

**İdari özerklik:** Üst yönetici (rektör, dekan, müdür) belirleme ve atama yöntem önerileri; bileşenlerin belirleme sürecine katılımının sağlanması. Seçilmiş, eşitler arasında birinci (primus inter pares) rektör veya üst yetkili kurula karşı sorumlu "yönetici rektör". Üst akademik ve idari yöneticilerin görev tanımları, yetkinlikleri, yetkileri ve sorumlulukları.

# 2

**Mali özerklik:** Yükseköğretimin finansman modelleri, altyapı, yükseköğretim, araştırma, topluma hizmet faaliyetlerinin finansmanı, kamu kaynaklarına erişim ve diğer kaynakların yaratılması.

# 3

**Akademik Özerklik:** Eğitim ile araştırma alanlarını ve önceliklerini belirleme; stratejik plan yapabilme; ihtiyaç duyulan akademik yapıları (fakülte, bölüm, enstitü vb.) üniversitenin belirlemesi; lisansüstü eğitim, doktora öğrencisi ve öğretim üyesi yetiştirme; öğrenci kontenjanlarını belirleme. Ardından özerklik ile akademik özgürlük hakkı arasındaki sınırları tartışmak amacıyla "akademik özgürlük ve kurumsal özerklik ilişkileri" ana başlığı altında gene üç alt başlık oluşturduk:

# 4

**Şeffaf, hesap verebilir, katılımcı akademik ve idari yönetim:** Akademik kurul ve komisyon yapıları, yetkileri ve sorumlulukları (senato, yönetim kurulu, diğer akademik ve idari kurullar); kurullarda temsil; denge ve denetleme mekanizmaları; kurullarda öğrenci temsili, yetki ve sorumluluğu.

# 5

**Kalite güvencesi ve performans:** Üniversitede kaliteli yükseköğretim, özgün araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin çok boyutlu değerlendirme yöntemleri; girdi-çıkı performans modellerinin yetersizliği.

# 6

**Akademik değerler:** Akademik liyakat tanımı, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi; akademik dürüstlük, etik, ihlallerin incelenmesi ve çözümlenmesi; akademik arama ve istihdam; atama ve yükseltme komiteleri, yapıları, yetkileri. Doçentlik ve yaşam boyu iş güvencesi (tenure). Öğrenci odaklı olmaya dönük mekanizmalar.

Bu raporda çalıştayın sonuçlarını yukarıdaki başlıklarla ve aynı sıra ile altı başlık altında sunmayı tercih ettik. Böylece kurumsal özerkliğin şımarık bir ayrıcalık isteği değil, aksine üniversite için ne kadar hayati olduğunu ve sınırlarının akademik yönetim, kalite güvencesi ve akademik değerler ile belirlendiğini vurgulamaya çalıştık. Son olarak, yeni bir yükseköğretim yasınının çerçevesine, neyi düzenleyip neyi düzenlememesi gerektiğine dair bir bölüm ile raporu sonlandırdık.



2

İDARI  
ÖZERKLİK

Şu andaki Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kaldırılıp yükseköğretim yasası yeniden yazılsa ve yükseköğretim üst kuruluşları anayasada belirtilen bilimsel özerklik ve özgürlük ilkelerine uygun biçimde katılımcı bir demokrasi temelinde yeniden düzenlense, idari özerklik nasıl ortaya çıkardı?

Üniversite özerkliğinin önemli boyutlarından olan idari özerklik, bir üniversitenin yürütme liderliği, karar alma organları, tüzel kişilikler ve dahili akademik yapılar gibi kendi iç organizasyonu hakkında özgürce karar verme yetisini ifade eder ve bir yükseköğretim kurumu olan üniversitenin öz yönetiminde yetki sahibi olması olarak tanımlanır. Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) idari (örgütsel) özerklik başlığı altında aşağıdaki faaliyetleri tanımlamıştır:

- ▶ Üst yönetici belirleme
- ▶ Üst yöneticileri belirlerken kullanılacak ölçütleri tanımlama
- ▶ Üst yöneticilerin geri çağırılması sürecini tanımlama ve uygulama
- ▶ Üst yöneticilerin görev sürelerini belirleyebilme
- ▶ Yönetim kurullarına üniversite dışından üye belirleyebilme ve seçebilme
- ▶ Akademik yönetim yapısını belirleme
- ▶ Tüzel kişilikli birimler kurabilme

Bugün dünyada yukarıdaki faaliyetleri değişik oranlarda gerçekleştirebilen ve farklı anlamda idari özerkliğe sahip üniversite sistemleri mevcuttur.

EUA raporuna<sup>4</sup> göre, en üst yönetici olan rektörü belirleme süreçleri ülkeden ülkeye değişmektedir. Ancak, en yaygın olarak kullanılan dört kategori aşağıdaki gibidir:

1

Genellikle üniversite topluluğunun farklı gruplarını (akademik ve idari personel, öğrenciler, mezunlar) doğrudan veya dolaylı olarak temsil eden belirli bir seçim organı tarafından seçilir. Bileşenlerin oylarının ağırlığı farklı veya bazı bileşenlerin ağırlığı "sıfır" olabilir.

2

Üniversite topluluğu içinde demokratik biçimde oluşturulan (akademik konularda karar verme organı olan senato gibi) bir yönetim organı tarafından belirlenir.

3

Stratejik konularda karar veren yönetim organı olarak üniversite konseyi/kurulu tarafından atanır.

4

Hem senatonun hem de konsey/kurulun dahil olduğu iki aşamalı bir süreçle atanır.

<sup>4</sup>Estermann, T., Nakkala, T., ve Steinel, M. (2011). University autonomy report in Europe II The scorecard. European University Association. <https://eua.eu/resources/publications/401:university-autonomy-in-europe-ii-the-scorecard.html>

Çoğu Avrupa ülkesi yükseköğretim kurumlarında, üst yönetici büyük bir grup/seçim organı ya da senato ve/veya konsey aracılığıyla belirlenir. Sadece bazılarında, rektör seçimlerinin, daha yüksek bir otorite tarafından, örneğin, ulusal veya eyalet düzeyinde eğitim bakanlığı veya bazı durumlarda cumhurbaşkanı tarafından resmi olarak onaylanması gerekebilir. Ancak, bu onaylama, çoğu durumda yüksek makamın veto yetkisinin çok sınırlı olması nedeniyle yalnızca kâğıt üzerinde kalır veya çok nadiren kullanılır.

EUA'nın 2011 raporuna göre, belirlenen rektörün harici bir otorite tarafından onaylanması gereken ülkeler şunlardır:

- Brandenburg Eyaleti ( Almanya )
- Çek Cumhuriyeti
- Hollanda
- İspanya
- İsveç
- İsviçre
- İtalya
- İzlanda
- Letonya
- Lüksemburg
- Macaristan
- Slovakya
- Türkiye
- Yunanistan

Rektör ataması Brandenburg, Yunanistan, İzlanda, Hollanda ve İtalya'da yükseköğretim bakanlığı veya bakanı tarafından onaylanırken, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Lüksemburg ve Slovakya'da başkan (veya devlet/hükümet başkanı) tarafından onaylanmaktadır. İspanya'da atama bölgesel otorite tarafından, Letonya'da ulusal bir kamu otoritesi tarafından ve İsveç'te hükümet tarafından onaylanır. Ancak, İsveç'te bu yalnızca bir formalite olarak görülmektedir. Yukarıdaki listenin dışında kalan Avusturya, Kıbrıs, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Alman eyaletleri Hesse ve Kuzey Ren-Vestfalya, İrlanda, Latviya, Norveç, Polonya, Portekiz, Birleşik Krallık gibi pek çok ülkede rektör belirleme sürecinin sonucunun harici bir otorite tarafından onaylanmasına gerek yoktur.

Üst yöneticiyi bağımsız olarak seçme, atama ve görevden alma ile görev süresinin uzunluğuna karar verme süreci yasal düzenlemeler, yönergeler ve kısıtlamalara tabidir. Ancak, üst yöneticinin üniversite harici bir otorite tarafından, üniversitenin onayı alınmadan belirlendiği tek ülke Türkiye'dir.

## 2.1 Türkiye Üniversitelerinde İdari Özerklik

18 Haziran 1946'da kabul edilen ve 1973 yılına kadar yürürlükte kalan 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu ile üniversitelere kısmi özerklik ve tüzel kişilik tanınır. Bu yasayla rektörler ve dekanların seçime göreve gelmesi esası getirilir. Bu dönemde aralarında Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) ve Boğaziçi Üniversitesi'nin de olduğu altı yeni üniversite açılacaktır. 1961 Anayasası'nın 120. Maddesi ile üniversitelerin bilimsel ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişileri olduğu belirtilir ve böylece üniversitelerin özerkliği ilk kez anayasa ile güvence altına alınır. Bu madde 12 Mart 1971 askeri darbesinden sonra değişikliğe uğrayacak ve üniversite özerkliği zayıflatılacaktır.

Temmuz 1973'te kabul edilen 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu ile, üniversiteler üzerinde devletin gözetim ve denetimini sağlama amaçlı "Üniversite Denetleme Kurulu" oluşturulur ve üniversiteler arası koordinasyonu sağlamak üzere Üniversiteler Arası Kurul (ÜAK) kurulur. 12 Eylül 1980 darbesini takiben 1981 yılında 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu çıkarılır ve kurulan Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ile üniversiteler sıkı bir merkezîyetçi yapıya tabi tutulur.

YÖK üniversitelerin ihtisaslaşması ve misyon farklılaşması ve araştırma üniversiteleri programlarını 2016 yılından itibaren devreye almıştır. Ancak atılan bu adımın başarıya ulaşması için idari özerkliğe ve bunun da gerçekleşebilmesi için rektörün üniversite bileşenlerince ve şeffaf bir süreç sonunda belirlenmesi yöntemine gereksinim vardır. Bu gereksinim hayata geçirilememiştir. Hatta gelişen siyasi çalkantıların da bir yansıması olarak, rektör adayı belirleme yoluyla üniversitelerin sürece katılması imkânı 2016 yılından itibaren tamamen ortadan kaldırılmış, rektör ataması saydamlıktan uzak bir şekilde uygulanan bir yüksek bürokrat tayini haline getirilmiştir. Neticede, günümüzdeki rektör ataması süreci akademiye kopuk, ilgili üniversitenin hiçbir girdisinin olmadığı bir biçime evrilmiştir.

## 2.2 Yeni Yükseköğretim Yasası için İdari Özerklik Önerileri

Aynı yükseköğretim sistemi içinde üniversitelerin gereksinimlerine göre farklı idari özerklik alanları tanımlanabilir. İdari özerkliğin çerçevesi anayasa ve yasayla güvence altına alınırken, çoğu ayrıntı üniversitelerin kendilerinin çıkaracağı yönetmelikler aracılığıyla düzenlenebilir. İdari özerkliğin varlığı bu esnekliğin tanımlanmasıyla mümkündür.

Buna göre yeni yükseköğretim yasa çerçevesi şu özelliklere sahip olmalıdır:

- ▶ Üniversitelerin gereksinim ve tercihleri üzerinden farklılaşmalarına imkân tanınmalıdır.
- ▶ Yeni kurulan ve gelişmekte olan üniversitelerin belirli ölçütlere uymaları sağlanmalıdır.
- ▶ Üst düzey yönetim yetkilileri, yönetilenlerin rızasını yansıtan bir seçim yöntemiyle belirlenmelidir.
- ▶ Üniversitelerde yetki, sorumluluk ve hesap verebilirliğin gereklerine uygun bir yönetim biçimi amaç edinilmelidir.
- ▶ Anayasada ifade edilen demokratik, laik ve sosyal hukuk devleti ilkelerine olduğu kadar, akademik ve etik değerlere de uygun olmalıdır.
- ▶ Karar verme süreçleri, üniversitelerin asıl birimleri olan bölümler ile kurul ve komisyonlarda aşağıdan yukarı doğru ilerlemelidir.

Üniversitelerin mevcut iç yapılarını yukarıdaki kurallara göre çalıştırmaya yönelik bir çerçeve yasaya ihtiyaç bulunduğu noktasından hareketle aşağıdaki ilkeler sıralanabilir:

- ▶ Rektör; üniversitenin idari sorumluluğunu taşır, seçimle göreve gelir ve yetkilerini seçilmiş diğer kişi ve kurullarla birlikte kullanır. Rektör seçimi üniversitelerin ihtiyaç ve tercihlerine göre seçmen iradesini doğru yansıtmak kaydıyla farklı modeller temelinde icra edilebilir.
- ▶ Rektörün atanması kanunla düzenlenir.
- ▶ Rektör ve dekan adayları, Öğrenci Temsilciliği Kurulu (ÖTK), idari personel ve mezun dernekleri temsilcileri ve katılabilecek diğer seçilmiş (örneğin araştırma görevlisi [ar-gör], yabancı diller yüksek okulu [yadyok], teknisyen, okutman vb.) temsilcilerden oluşan bir seçim kurulu tarafından değerlendirilebilir. Kurul gerekli görürse nitelikli çoğunlukla bazı adayların elenmesi yetkisini üstlenebilir; bu durumda aday sayısı beşten aşağı düşürülemez.
- ▶ Arama, başvuru, değerlendirme süreçleri şeffaftır ve bu süreçlere üniversite bileşenlerinin katkısını alınır. Bu süreçleri her üniversite kendi düzenler.
- ▶ Üst yönetici belirlemede seçim esastır. Seçim eşit oy ilkesine göre yapılır.
- ▶ Seçmen listeleri üniversitelerin kadrolu ya da sözleşmeli ve tam zamanlı olarak ders veren ve araştırma yapan öğretim elemanlarından oluşur.
- ▶ Seçmen grupları arasındaki kimi dengesizlikleri gidermek amacıyla farklı oylama yöntemleri (örneğin iki turlu ya da tercihli) kullanılabilir.
- ▶ Rektörün görev süresine ilişkin farklı seçenekler olabilir: Tek dönem altı yıl; dört artı dört iki dönem, altı yıllık dönemler ama en fazla on yıl vb.
- ▶ Rektör kendini seçenlerin veya dekanların nitelikli oy çokluğu (örneğin % 75) veya senatonun oybirliği ile görev süresi içerisinde herhangi bir zamanda geri çağırılabilir.
- ▶ Rektör seçilmiş dekan adaylarını, dekan seçilmiş bölüm başkan adaylarını atar.



3

MALİ  
ÖZERKLİK

## 3.1 Mevcut Durum

Anayasaya göre Üniversiteler bilimsel özerkliğe sahip kurumlardır. Bununla birlikte, mali özerklik olmadan idari, idari özerklik olmadan bilimsel özerklikten bahsedilemez. Mali özerklik üniversiteye iç kaynaklarını yönetme, dış kaynak edinme ve stratejik hedeflere göre harcama yapma yetkisi verir. Üniversite stratejik planını yaparak ihtiyaçlarını kendisi belirler ve birimlerinden gelen taleplere göre bütçelendirme yapar.

Ne var ki bugün Türkiye üniversitelerinde mali özerklik olmadığı gibi, tüm dünyada araştırmaya ve yükseköğretime ayrılan pay göz önüne alındığında, Türkiye’de üniversitelere ayrılan kaynakların son derece yetersiz olduğu ve yıllar geçtikçe düştüğü gözlemlenmektedir. 2000’li yıllardan sonra Türkiye’de üniversite ve öğrenci sayısı hızla artarken, yükseköğretim bütçesi aynı oranda artmamış ve öğrenci başına ayrılan kaynak yarıya inmiştir. Öte yandan Türkiye’de yükseköğretime ayrılan kaynak, 2021’de milli gelirin zaten on binde 80’i iken, 2022’de on binde 73’e inmiştir.<sup>5</sup>

Uluslararası üniversite sıralamalarında ilk 100’de olan üniversitelerin bütçeleri ile karşılaştırıldığında, Türkiye’de araştırma üniversitelerinin bütçeleri, bunların en çok onda biri kadardır. Salmi tarafından 2009’da hazırlanan Dünya Bankası Raporu’na göre dünya çapında üniversite olmak için gerekli önemli faktörlerden biri de bol kaynağa sahip olmaktır.<sup>6</sup> Bu kaynaklar kamu bütçesi, araştırma fonları, bağışlar ve öğrenci harçları olarak belirtilmiştir.

Üniversitelerimizin mevcut durumda mali özerklikleri olmadığı gibi, merkezi olarak kalem ve birimlere bölüştürülen kaynaklar da ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Ayrıca bütçelerin kalemlere bölünmesi ve bunlar arasında kaynak aktarımı yapılamaması etkinsizliğe de yol açmaktadır. Üniversitelerin personel maaşlarını rekabetçi seviyelere çekmek ya da öğrencilerin barınma, beslenme ve burs benzeri temel ihtiyaçlarını karşılamak gibi konularda özerkliği yoktur. Kaynak yetersizliği, öğretim elemanlarını geçinebilecek gelir elde etmek üzere, ek arayışlara ve fazla iş yüküne sevk etmektedir. Bu durum, üniversitenin nitelikli araştırmacı öğretim üyesi istihdam etmesi ve yetiştirmesinde olumsuz rol oynamaktadır. Bu konu istihdam özerkliği ile de ilgilidir.

Öte yandan, üniversiteler, son yıllarda teknoparklarda sanayi ile işbirliği, döner sermaye bünyesinde araştırma projelerinin yürütülebilmesi ve teknoloji transfer ofislerinin şirketleşmesi gibi gelişmeler sayesinde mali kaynaklarını çeşitlendirebilmektedir.

## 3.2 Çözüm Önerileri

Üniversite, üç temel görevi yerine getirir: Eğitim, araştırma ve topluma hizmet. Aslında, son dönemde yeni nesil üniversitelerin dördüncü görevi olarak değişimi başlatan itici güç olmaları da ön plana çıkmıştır. Üniversiteler bu yeni görevi bilgi tabanını genişleterek ve teknolojik değişimi başlatarak yerine getirirler. Fakat bunu yaparken diğer görevlerin ihmal edilmemesi, kişisel çıkarların öne çıkmaması ve özellikle topluma hizmet anlamında kâr amacı güdülmemesi ve toplumsal refahın artırılması temel alınmalıdır.

Bütün bu gelişmelere rağmen Türkiye’de üniversite bütçeleri daha çok, üniversitelerin lisans eğitime katkılarında endeksli olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kaliteli lisansüstü eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanları da üniversitelerin temel görevleri olarak bütçe kaynaklarında hesaba katılmalıdır.

Araştırmada öne geçmek isteyen ülkeler, Almanya, Çin ve G. Kore örneklerinde olduğu gibi, önde gelen üniversitelere daha çok kaynak ayırırlar. Örneğin, bu ülkelerde çok sayıda üniversite olmasına karşın, kaynakların büyük bir kısmı önde gelen az sayıda üniversiteye ayrılmaktadır. Araştırmada öne geçmek isteyen üniversitelerin bütçelerini artırmak, onlara yeni araştırma merkezleri ve altyapı destekleri vermek, uluslararası konferanslar düzenlemeleri, yurtdışı konferanslara katılmaları, dünya çapında araştırmacıları çekmeleri için destek sunmak gereklidir.

<sup>5</sup> <https://egitimsen.org.tr/egitime-ve-yuksekogretime-ayrilan-butce-en-az-iki-kat-arttirilmalidir/#:~:text=E%0C4%09Fitim%020b%0C3%0B0t%0C3%A7esinin%020her%020y%0C4%0B1%020oransal,0%02C73'e%020gerilemi%0C5%09Ftir>.

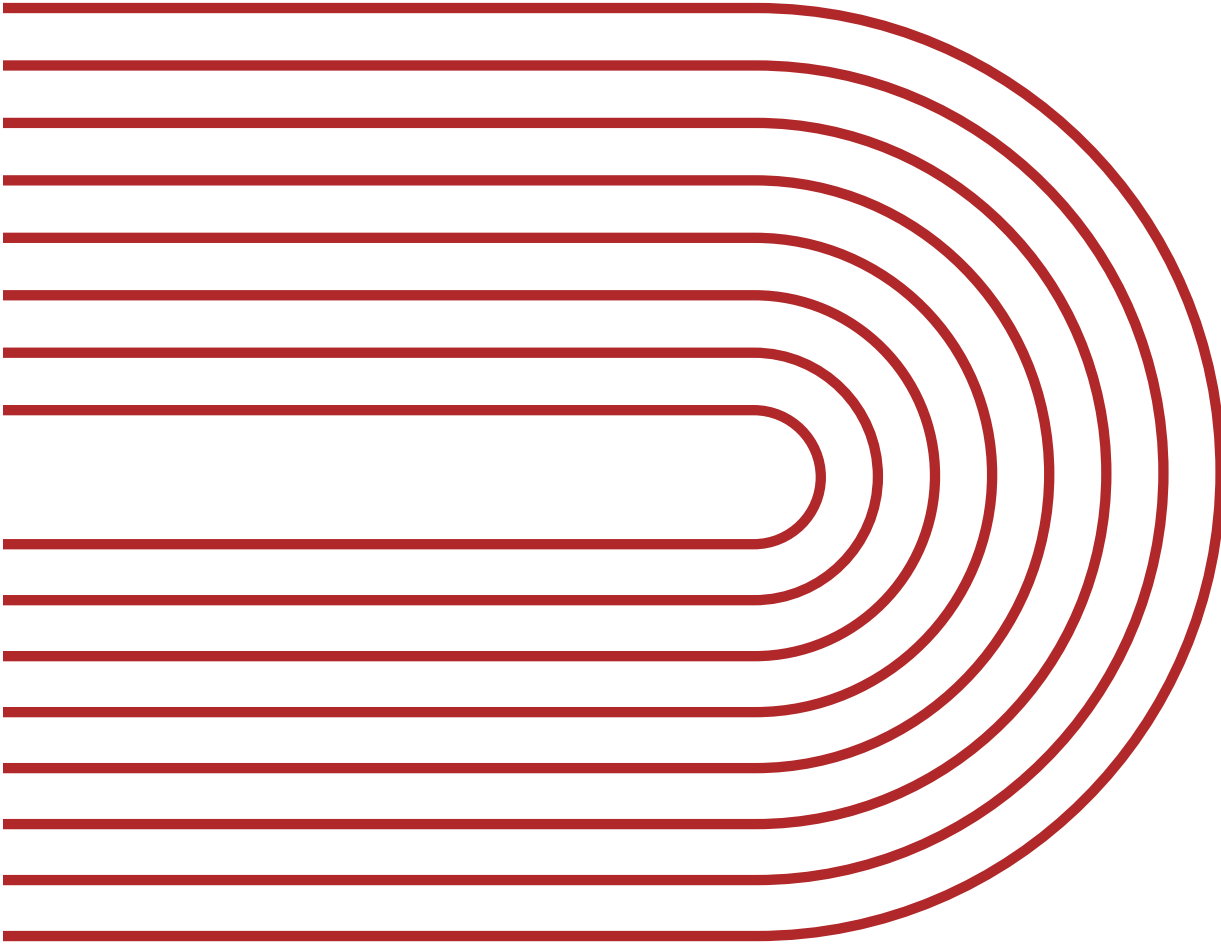
<sup>6</sup> Salmi J., "The Challenge of Establishing World-Class Universities", The World Bank, Washington DC, 2009, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2600/476100PUB0Univ1010ifical0Use00nly1.pdf?sequence=1>



Üniversitenin, üniversite dışından sağladığı bağış ve kaynakları bütçelendirmesi ve esnek harçayabilmesi için yöntemler geliştirilmelidir. Sanayi şirketlerinin ve diğer kurumlar tarafından yapılan bağışların üniversite özerkliğini zedelemeyecek şekilde üniversiteye aktarılabilmesi için mekanizmalar kurgulanmalıdır.

Öğrenci harçları konusu ise çeşitli platformlarda tartışılmaya açılması gereken konulardan biridir. Ancak üniversitelerin, mali kaynaklarını çeşitlendirmesi, kamunun elini çekmesi anlamına gelmemelidir. Üniversite önemli bir kamu hizmeti vermektedir ve ana kaynağı kamu olmalıdır. Devlet, yükseköğretime daha fazla kaynak ayırmalıdır.

Öte yandan, üniversite kaynak sağlayıcılardan mali özerklik talep ederken, kaynakların harcanmasında iç ve dış paydaşlara karşı şeffaf, hesap verebilir ve denetlenebilir olmalıdır. Mali özerklik çerçevesinde bütçe talebinde bulunan üniversite, harcamalarını şeffaf olarak yapmalı, gereksinimlerini karşılama ve hedeflerine ulaşma yönünde, hesap verebilmeli ve denetlenmelidir.





4

AKADEMİK  
ÖZERKLİK

Akademik özerklik; idari ve mali özerklikte söz konusu olduğu üzere, üniversiteyi bürokrat ve siyasetçilerin baskılarından koruyarak eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarında karar verebilme yeteneğine sahip kılmayı hedefler. Bu nitelik, eğitim ve araştırma faaliyetleri yürütülürken bilimsel çalışma konularının akademisyenler ve ilgili akademik birimlerce özgürce belirlenmesi ve sonuçlarının özgürce açıklanmasıyla hayata geçer. Bu anlamda akademik özgürlük ile akademik özerklik arasında doğrudan bir bağlantı vardır. Kurumsal anlamda hukuki ve fiili özerklik olmadan akademik özgürlüğün gerçekleşmesi de mümkün değildir.

Özerklik; Lima Bildirgesi'nin 1. maddesine göre, "yükseköğretim kurumlarının iç işleyişlerine, mali işlerine ve yönetimlerine ilişkin kararlar almada ve eğitim, araştırma, dışa yönelik çalışmalar ve diğer ilgili faaliyetlerde kendi politikalarını oluşturmada devlet ve toplumun tüm diğer güçleri karşısındaki bağımsızlıklarını" ifade eder.<sup>7</sup>

Akademik konularda karar alma mekanizmalarının ve bunların örgütlenme biçiminin özerkliğe uygun olacak şekilde düzenlenmesi gerekir. Genel yasal çerçeve, örgütlenme ilkelerinin belirlenme ve uygulanmasında akademik disiplinlerin farklı özellikleri ile akademik kültürleri gözetebilmelidir. Ayrıca üniversiteler ve alt birimlerinin de, temel ilkeleri göz ardı etmeksizin kendi örgütlenmelerini belirleme olanağı yasal çerçevede yer almalıdır.

Akademik özgürlük ve özerklikle ilgili tüm tartışmalar yürütülürken esas alınması gereken temel kavram liyakattir. Akademik karar alma süreçlerinin tamamında liyakate dayalı ilke ve standartların belirlenmesi temel ilke olmalı ve akademik hesap verilebilirliğin nihai teminatının bu yolla sağlanması hedeflenmelidir.

## 4.1 Akademik Özgürlüğe Dair Güvenceler

UNESCO'nun 1997 tarihli *Yükseköğretim Personelinin Statüsüne İlişkin Tavsiye Kararı*'nda akademik özgürlük; "başat öğretiyi kısıtlanmadan, öğretim ve tartışma özgürlüğü, araştırma yürütme ve sonuçlarını yayma ve yayınlama özgürlüğü, içinde çalıştıkları kurum ya da sistem hakkında görüşlerini özgürce ifade etme özgürlüğü, kurumsal sansüre uğramama ve profesyonel ya da temsili akademik organlara katılma özgürlüğü hakkı" olarak tanımlanmıştır.<sup>8</sup> Akademik özerklik ise; "kamuya hesap verme, insan hakları ve akademik özgürlük gözetilerek yükseköğretim kurumlarının kendi akademik çalışma, standart, yönetim ve ilgili etkinliklerine yönelik etkin karar vermeleri" olarak tarif edilmektedir.

Avrupa Konseyi Tavsiye Kararı no. 1762 (2006)'ye göre, akademik özgürlük ve üniversite özerkliği aşağıdaki ilkeleri içerir:

(i) Araştırma ve eğitimde akademik özgürlük şunları kapsar: ifade ve eylemde bulunma özgürlüğü; bilgiyi yayma özgürlüğü; araştırma yapma ve bilgi ile gerçeği kısıtlama olmaksızın dağıtımına sokma özgürlüğü.  
(ii) Üniversitelerin kurumsal özerkliği; düşünsel olarak yararlı politika, iyi yönetim ve verimli yönetim özelliklerinin doğrudan ve sadece üniversitenin geleneksel ve temel sosyo-kültürel misyonuna bağlılık üzerinden tezahür etmesini sağlamalıdır.

(iii) Tarih, akademik özgürlük ile üniversite özerkliği ihlal edildiğinde düşünsel bir çöküş ve bunun sonucunda sosyo-ekonomik bir gerileme yaşandığını ortaya koymuştur.

(iv) Bununla birlikte, üniversiteler bir "fildişi kule" yalıtılmışlığına yönelir ve eğitim ve gelişimlerine yardımcı olmaları gereken toplumların değişen ihtiyaçlarına karşılık vermezlerse, yüksek maliyet ve kayıplar da ortaya çıkabilir. Üniversiteler; temel sorunların çözümüne katkıda bulunabilecek kadar topluma yakın, eleştirel bir mesafeyi koruyabilecek ve daha uzun vadeli bir bakış açısına sahip olacak kadar da bağımsız olmalıdır.

<sup>7</sup>World University Service. (1988). The Lima declaration on academic freedom and autonomy of institutions of higher education. <https://www.wusgermany.de/sites/wusgermany.de/files/userfiles/WUS-Internationales/wus-lima-englisch.pdf>

<sup>8</sup>UNESCO. (1997) Recommendation concerning the status of higher-education teaching personnel. [http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=13144&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13144&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Akademik özgürlük, eğitim-öğretimin içeriğinin belirlenmesi ve aktarılması aşamasında farklı bilimsel epistemolojiyi izleyen alanlara göre farklılıklar oluşmasına engel değildir. Üniversiteler genel eğitim ve araştırma politikalarını geliştirme özgürlüğüne sahip olurken, akademisyenler de verecekleri derslerin içerikleri ile araştırma yapacakları spesifik alan ve konuların seçiminde özgür ve nihai belirleyici olmalıdır.

Akademik özgürlük, aynı zamanda hesap verebilirlikle birlikte düşünülmesi gereken bir kavram olduğundan sorumlulukları da içerir. Üniversitenin toplumla bağlantısını da oluşturan dış paydaşlarla iletişim halinde olunması ve (müfredat geliştirme aşamasında meslek örgütleri ve/veya mezunların görüşlerinin alınması gibi) genel eğitim ve araştırma politikalarının belirlenme süreçlerinde paydaşların görüşlerinin alınması gerekir. Üniversitelerin gerek iç işleyişlerinde gerekse dış paydaşlarla ilgili konularda; öneri geliştirme, görüş oluşturma ve karar alma süreçlerini, yetkinin tek başına kişilerde değil kurul ve komisyonlarda olacak ve tüm bileşenleri kapsayacak aşağıdan yukarıya karar alma mekanizmaları ile geliştirmeleri hem ihtiyaçların doğru belirlenmesi hem de alınacak kararların meşruluğu bakımından çok önemlidir.

## 4.1.1 Araştırma Konuları ve Eğitim/Tez Süreçlerinde Özgürlük

Akademisyenlerin ders, araştırma ve toplumsal hizmet yükleri arasındaki dengenin belirlenmesinde üniversite yönetimi, öğrenciler ve diğer paydaşların görüş ve yönlendirmelerine açık olmaları, ancak gönüllü kabulleri dışında kalacak herhangi bir dayatmaya maruz kalmamaları gerekir.

Araştırma alanı ve konularının belirlenmesinde devletin, toplumun ve/veya diğer güç merkezlerinin sunacağı seçenek ve teklifler olabilir; çeşitli teşvik mekanizmaları kullanılabilir. Ama bu mekanizmaların dayatma ya da seçeneksiz bırakma unsurları içermesi kabul edilemez.

Lisansüstü programlar aracılığıyla araştırmacı yetiştirme ve özellikle tez yönetimi konusunda tek bir yöntem olmadığı ve bilgi üretiminin alanlara göre farklılık gösteren, çok disiplinli ve disiplinlerarası, çok hızlı değişebilen dinamik süreçler olduğu göz önüne alınarak bu hususlarda öğretim üyelerine destek sağlanmalı, ancak lisansüstü öğrencilerle eşleşmeden tez konularının belirlenmesine kadar nihai belirleyici (lisansüstü öğrencilerle birlikte) öğretim üyelerinin kendileri olmalıdır.

## 4.1.2 Mesleki Güvence

Yükseköğretim Kanunu'na göre devlet üniversitelerinde doktor öğretim üyeleri için süreli atama, doçent ve profesörler için süresiz atama usulü kabul edilmiştir. Araştırma görevlileri için ise öğrenci olunan süre boyunca devam eden Madde 50/d statüsü ile sürekli istihdam anlamına gelen Madde 33 statüleri dışında, 35. Madde yoluyla başka devlet üniversitelerinde geçici görevlendirme yolu bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise tüm akademik personel atama sonrası sözleşme ile çalıştırıldığından yıllık sözleşmelerle istihdam edilmekte, bazı vakıf üniversitelerinde uzun süreli istihdam taahhüdü içeren nihai bağlayıcılığı olmayan sözleşmeler söz konusu olabilmektedir. Bu açıdan, güvence bakımından hem devlet ile vakıf üniversiteleri arasında, hem de akademik statüye bağlı farklılıklar bulunmaktadır. İş güvencesi bulunmaması, akademik özgürlüklerin hayata geçirilebilmesinin önünde önemli bir caydırıcı etken olabilmektedir. Bununla birlikte, iş güvencesi, liyakatin yok sayılması anlamına da gelmemelidir. Bu sorun, örneğin, atanan ve güvenceye sahip doçent ve profesörlerin araştırma ve yayın yapmaktan uzaklaşmaları şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Akademisyenlerin iş güvencesi konusundaki temel sorun, akademik liyakatin belirleyiciliği ve akademik yetkinliğin sürekliliği teşvik edilirken aynı zamanda akademik özgürlüğü teminat altına almaya yönelik iş güvencesinin nasıl tesis edileceğidir. Bu ikisi arasındaki denge nasıl kurulacaktır? Doktor öğretim üyesi istihdam sürelerinin sınıra tabi olması ve araştırma görevliliği statüsünün lisansüstü eğitim süresiyle sınırlı olması gibi uygulamalar, ancak keyfi iş sonlandırmalarının olmadığı, sonlandırmayı belirleyecek akademik performans ölçütlerinin sadece akademik liyakat ölçüleriyle ve kesin olarak belirlendiği durumlarda kabul edilebilir. Akademik liyakat ve sürekliliğinin sağlanması konusunda hassasiyet çok önemli olmakla birlikte, akademik liyakati tesis ve temin etmeye yönelik kural ve uygulamaların herhangi bir düzeyde akademik özgürlüğü ikinci plana itmesine izin verilmemelidir.

## 4.1.3 Örgütlenme Özgürlüğü

Üniversite bileşenlerinin (öğrenci, akademik ve idari personel, işçi, mezun) örgütlenme hakkı ve özgürlüğü çerçevesinde yürütecekleri faaliyetler, akademik özerkliğin korunması ve sürdürülmesinde önemli bir işlev görebilecektir. Akademik özgürlük; belli kalıplara indirgenemeyecek, maruz kalacağı değişik dinamik süreçlerden ne şekilde olumsuz etkilenebileceği öngörülemez bir olgudur. Bu nedenle, üniversite bileşenlerinin demokratik karar alma süreçlerinde yer alarak akademik özgürlüklerin korunmasının takipçisi olabilmeleri, bu amaca yönelik güç birliği oluşturabilecekleri sendikal, mesleki, akademik ve bilimsel topluluk örgütlenmeleri içine girebilmelerinin önüne engeller konulmaması gereklidir.

## 4.2 Akademik Teşkilat

### 4.2.1 Akademik Birimler ve Akademisyenlerin Karar Alma Süreçlerindeki Yerleri

Müfredat hazırlama ve kabul etme, öğrenci kontenjanı belirleme, akademik personel istihdamı gibi akademik karar süreçlerinin anabilim dalı veya bölüm kararı üzerine sürecin başlatılması esas olmalıdır. Bu süreçlerin birimden bu yönde bir talep gelmeden başlatılmaması esastır. Tabii, bir veya birden çok bölümü ilgilendirebilecek ve üst düzeyde planlama ve strateji geliştirme işlevi kapsamında olan (disiplinlerarası program veya araştırma merkezi açma önerileri vb. gibi) konularda anabilim dalı ve bölümlerin kendilerinin yanı sıra fakülte ve üst yönetim tarafından da öneri getirilebilmelidir.

### 4.2.2 Akademik Yöneticilerin Seçimi/Atanması

Akademik özgürlük, kendi yöneticilerini belirlemede söz sahibi olma hakkını da içerir. Üniversite yönetiminin sadece üniversite dışındaki organlarca belirlenmesi akademik özgürlüğe aykırı olacaktır. Yöneticilerin seçiminde akademik personelin meşru kabul edebileceği bir yöntemin izlenmesi gerekir.

Seçim yöntemi konusundaki tercihler ve yaşanan olumsuz sonuçlar, başta rektör olmak üzere yönetim pozisyonlarına seçilecek kişilere verilen yetkilerin aşırı geniş olmasından ve denetlenmelerine yönelik mekanizmaların olmamasından kaynaklanmaktadır. Yasal çerçevenin üniversite yönetimiyle ilgili önemli kararları sadece yöneticilere bırakmaması, kurul ve komisyonların karar alma süreçlerinde bağlayıcı veya belirleyici olabilmesi büyük önem arz etmektedir.

Akademik yöneticilerin göreve gelişi konusunda farklı yöntemler benimsenebilir: Yönetici pozisyonlarına üniversite içinden veya dışından aday olunarak gelinebilir, seçilen aday veya adaylar arasından atama yöntemine başvurulabilir ya da üniversite dışı bir organ tarafından atama söz konusu olabilir. Fakat bu yöntemler tartışılırken aynı zamanda akademik konularda esas karar organı olan senatonun oluşum yöntemi, üyelerin niteliği, karar süreci ve yetkileri gibi üniversitenin genel yapısına ilişkin olan ve akademik özgürlük ve özerkliğin somut tezahürünü doğrudan etkileyecek unsurlar da dikkate alınmalıdır.

Akademik özerklik mutlak biçimde seçimi gerektirmese de, akademisyenlerin dekan, anabilim dalı ve bölüm başkanı gibi kendi yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerine mutlaka katılmaları sağlanmalıdır. Üst yönetici üniversite dışı bir organ tarafından belirleniyor olsa bile, üniversite içerisindeki yöneticilerin belirlenmesinde akademisyenlerin doğrudan katılımı çeşitli yollardan sağlanabilir ve sağlanması ihmal edilmemelidir.

## 4.3 Ulusal ve Bölgesel Düzeyde Akademik Planlama ve Koordinasyon

1981 tarihli Yükseköğretim Kanunu'nda ikinci defa kurulan YÖK, her ne kadar kanunda eşgüdüm sağlama işleviyle tanımlanmışsa da yetkileri itibariyle Üniversite özerkliğine aykırı hukuki normlar gelişmesine ve Üniversite özerkliğinin fiili uygulamalarla ortadan kaldırılmasına yol açmıştır. Bu yapı ortadan kaldırılmalı; yeni bir akademik organ kurularak eşgüdüm sağlamak, merkezi anlamda yükseköğretim planlaması yapmak, istatistiksel bilgi toplayarak bunları değerlendirmek, birden çok üniversiteyi ilgilendiren ve belirli diğer ortak konularda asgari standartları belirlemek gibi işlevleri görmek üzere yetkilendirilmiş, özerkliğe aykırı olmayacak yeni bir yapı oluşturulmalıdır. Bu yapının ve bu yapı altında oluşturulacak alt kurulların, yükseköğretim sisteminde belli kriterlerin geliştirilmesine ve uygulanmasına dair alabileceği kararlarda ilgili üniversite veya üniversitelerin sürece etkin katılımı esastır. Bu organın tek başına karar almasını engelleyici mekanizmaların oluşturulmasına dikkat edilmelidir.

Üniversite sayısı bir taraftan kontrolsüzce ve ani biçimde artarken öğrenci kontenjanlarının daha da aşırı bir şekilde artması, öğretim üyesi sayısının aynı oranda artmaması ve akademik yetkinlikleri konusunda hassasiyet gösterilmemiş olması gibi nedenlerle Türkiye'deki üniversitelerin gelişim düzeyleri arasında çok büyük farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu çok heterojen yapıda yer alan üniversitelerin belirli ölçütlere göre sınıflandırılması; gelişmesini tamamlamamış üniversitelerin öğrenci kontenjanları ile açabilecekleri lisans ve lisansüstü programlarını belirlemeye yönelik ilkeler ortaya konması; araştırma dahil tüm unsurlarıyla akademik liyakatin özendirilip geliştirilmesine yönelik araçların mutlaka geliştirilmesi gerekmektedir. Gelişiminde belirli düzeye gelmiş üniversitelerin aynı merkezî yapıyla tek elden düzenlenmesi uygulaması terk edilmeli; bu üniversitelerin çoğulculuğu ve çeşitliliği koruyan bir özerklik anlayışı hâkim olacak şekilde kendilerini yönetmelerine imkân tanınmalıdır.

Aynı bağlamda Üniversiteler Arası Kurulun (ÜAK) kaldırılması, yerine üniversitelerin genelini ilgilendiren konularda farklı gelişmişlik düzeylerini göz önüne alacak şekilde koordinasyon görevi görecek üniversite temsilcilerinden oluşan yeni bir organ kurulması düşünülmelidir.



5

AKADEMİK VE  
İDARİ YÖNETİM

Bu bölüm iyi bir kamu Üniversitesinde idari ve akademik iç yönetim dinamiklerinin hangi ilkeler çerçevesinde yürütülmesi gerektiği; katılımcı, şeffaf, hesap verebilir ve ortak akla dayalı yatay karar alma mekanizmalarının nasıl bir kurumsal yapı ile mümkün olabileceği üzerine bir ön çalışma ve öneriler zinciri niteliğindedir. Raporda önce Üniversitenin (bu anlamda, tanım ve Türkiye'deki geçerli sistem üzerinden gerek devlet gerek vakıf üniversitelerinin kamusalılığının altını çizerek) öz yönetimindeki güncel sorunlar irdelenecek, daha sonra demokratik bir yönetim modelinde olması gereken ilkeler tartışılacak, son olarak da bu ilkeler çerçevesinde kurumsal işleyişe ilişkin öneriler getirilecektir.

## 5.1 Mevcut Durum ve Sorunları

YÖK çerçevesi üniversiteleri tektipleştiren bir yapıdır. Oysa 204'ten fazla üniversiteyi aynı kalıba sokmak ve aynı yönetim modeline uydurmak mümkün değildir. Var olan YÖK yapısı kurumsal esnekliğe ve kurumun kendi kültürünü oluşturmasına izin vermeyerek var olan kurum kültürlerini de yok etmektedir. Örneğin, bir kamu araştırma Üniversitesinin yönetim modeliyle, seçilmiş alanlarda lisans eğitimi veren Üniversitenin yönetim modeli aynı değildir.

Mevcut durumda üniversitelerdeki en büyük yönetim sorunu, aşırı merkeziyetçi yapılanmadır. Rektörün yetkisi sınırsızdır ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun mevcut haliyle denetlenmesi ve sınırlandırılması mümkün değildir; şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlayan bir sistem yoktur. Rektörün dört yıllığına seçiliyor olması ve kendi bileşenlerine karşı değil, sadece YÖK'e hesap veriyor olması ciddi bir problemdir. Mevcut durumda rektör kendi kurullarını ve yardımcılarını belirlemekte, üç yıl için atanan dekanların değişimi esnasında da söz sahibi olunca Üniversite Yönetim Kurulu (ÜYK) ve senatoyu da kendisinin oluşturabildiği ve kontrol edebildiği bir yönetim modeli ortaya çıkmaktadır. Üst kurullarda çoğunluğun tahakkümü sağlanabilmekte, rektör ve yardımcıları uygun gördükleri her yönergeyi senato ve ÜYK'dan geçirebilmektedir. Bu durumda rektörün yetkilerinin denetlenmesi imkânsız hale gelmektedir.

Mevcut yasada üniversitedeki tüm istihdam süreçlerinde de jure ve de facto olarak tüm yetkilerin yine rektör elinde toplanmış olması da büyük bir sorundur. İstihdam politikaları, rektörlerin seçimi için manipüle edilebilmektedir. Seçim olduğunda da rektör, seçimlerde kendi seçmenini belirleyebilmektedir. Örneğin, doktor öğretim üyelerini çokça istihdam edip ikinci döneminde seçilmesini garantilemesi mümkün olmaktadır. Üstelik mevcut sistemde rektörlerin yönetsel olarak iyi olmasa da, sırf seçilebilmek için popülist politikalar uyguladığı da görülmektedir. Bunun tam aksi de olabilmekte, mevcut sistem başta rektör olmak üzere yöneticilerin mobbing uygulamasına, disiplin soruşturmaları ile öğretim üyelerinin, çalışanların ve öğrencilerin tehdit edilmesine izin vermektedir.

Aşırı merkeziyetçiliğin bir sonucu olarak öğrenci ve diğer bileşenlerin yönetime katılma olanakları çok sınırlıdır. İdari yönetimde genel sekreter pozisyonu yeterince şeffaf ve hesap verebilir değildir. Bina ve mekân kullanımı, lojmanlar gibi acıli birçok karar yine rektörün elindedir. İdari kararlarla ilgili süreçler net olmayıp idari kararların hemen hemen tümü paydaşlara danışılmadan alınmaktadır.

Mevcut sistemde nitelikli idari personel alınamamakta ve gerek istihdam gerek ücret konusunda hiçbir özerklik bulunmamaktadır. İdari konularda usul ve esaslar uygulanmamaktadır; ayrıca YÖK denetleme kurulları da işlevsiz durumdadır. Özetle üniversitede mali, idari ve akademik işleyiş şeffaf değildir. Mevcut durumda olumlu yan bulunmamaktadır. O yüzden tüm üniversitelerde bir yönetim krizi devam etmektedir.

## 5.2 Üniversite İç Yönetimine İlişkin Genel Çerçeve ve İlkeler

Üniversitelerin kendi iç yönetim dinamiklerinde mali, idari ve akademik özerklik esastır. Üniversiteler kendi yapılarını belirleyebilmelidirler. Örneğin, kamu üniversitelerinin kamusalılığının korunması ve ona uygun bir yönetim modelinin geliştirilmesi önemlidir. Benzer şekilde, vakıf üniversitelerinin de hedefleriyle uyumlu yönetim modellerini geliştirebilmeleri gerekir. Üniversitelerde akademik ve idari yapılanmaya, yani hangi yönetim birimlerinin var olacağına üniversiteler kendi ihtiyaçları çerçevesinde kendileri karar verebilmelidir.



Üniversite yönetiminde rektörün aşırı merkeziyetçi yetkilerini sınırlayacak şekilde, yetkilerin çeşitli kurul ve komisyonlarla paylaşılması, aşağıdan yukarıya ve yatay karar alma mekanizmalarının kurulması gerekir. Kurul ve komisyonların, yönetimin kararlarını ve işleyişini denetleyebilmesi ve hesap sorabilmesi önemlidir. Buradaki ana ilke, demokratik yönetim işleyişini sekteye uğratmayacak şekilde, yönetimde hesap verebilirlik ve şeffaflığı garanti altına alacak kurumsal düzenlemelerin yapılmasıdır. Bu kurumsal düzenlemede ana ilke bir "kuvvetler ayrılığı" mekanizmasını oturtmak, kurumsal yapıda karşılıklı denetim ve dengenin oluşmasını sağlamaktır.

Üniversite iç yönetiminde keyfiliği ve tepeden inme karar alma mekanizmalarını engellemek amacıyla, tüm karar alma mekanizmalarının önceden belirlenmiş kurallar ve standart yönergeler ışığında işletilmesi ve hukukun üstünlüğü prensibinden kesinlikle taviz verilmemesi esastır. Ancak, bu kural ve yönergeler keyfiliği, şeffaflık ve hesap verebilirlik ve yatay yönetim modelinden uzaklaşmayı yasallaştıracak biçimde oluşturulamaz.

Üniversite iç yönetiminde öğrencilerin ve diğer bileşenlerin kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılabilmesinin sağlanması esastır. Yönetimin her aşamasında temsil yoluyla inisiyatif alma ve yetki kullanımı arasında iyi bir dengenin kurulması gerekir. Karar alma mekanizmalarının kilitlendiği durumlarda, krizin önceden belirlenmiş olan kural ve prosedürlere dayalı olarak çözülmesi esastır.

Akademik özerklik prensibine dayalı olarak öğretim elemanı istihdam süreçleri birimlerden başlar. Atama ve yükseltme kararları bölümün ve fakültenin yetkisindedir. Burada kalite kontrol ve öz denetim mekanizmalarının kurumsal olarak ortak akla dayalı ve şeffaf bir şekilde kurulması esastır.

Yine aynı akademik ve idari özerklik ilkelerine dayalı olarak, yeni bölüm/program/enstitü açma kararlarını ilgili akademik kurullar ortak akıl ve istişare sonucunda verir. Bu tür ana kararlar üniversite ana bilim dalı/bölüm, fakülte kurulları ve senato onayları olmadan alınmaz.

## 5.3 Bu İlkeler Çerçevesinde Bir Kurumsal Yapılanma Önerisi

Üniversiteler kendi öz yönetimlerini bu ilkeler çerçevesinde belirlemekte özgür olmalıdır. Aşağıda önerilen kurumsal yapı, iyi bir kamu üniversitesi örneği olarak sunulmaktadır.

Üniversitede kurul ve komisyonlar aşağıdaki unsurlardan oluşur.

- Senato
- Üniversite Yönetim Kurulu (ÜYK)
- Fakülte Yönetim Kurulu (FYK)
- Fakülte Kurulu (FK)
- Enstitü Kurulları
- Akademik Genel Kurul
- Bölüm/Anabilim Dalı Kurulları
- Komisyonlar

### 5.3.1 Üst Yönetim

Bu yapıya göre, bir üniversitede akademik konularda üst karar organı (yasama) senato, yürütme organı ÜYK'dır. ÜYK ve senatonun bir görevi de rektörün merkezi yetkilerini denetlemek ve dengelemektir. ÜYK ve senato gerekli konularda ön çalışmalar yapılabilmesi için alt komisyonlar kurabilir. Rektör (veya varsa akademik işlerden sorumlu rektör yardımcısı) senatonun doğal başkanı değildir. Senato başkanını gizli oyla kendi içinden seçer. Senato; rektör, dekanlar ve her fakülteden seçilmiş birer temsilciden oluşur. Rektör ve akademik işlerden sorumlu rektör yardımcısı (provost) ancak bir ortaklık içinde seçime girdikleri durumlarda, provost rektör yerine senato üyesi olabilir. ÜYK, rektör, dekanlar ve senato tarafından seçilmiş temsilcilerden oluşur. Kurulun en az üçte biri senato tarafından ayrı fakültelerden seçilmiş temsilcilerden oluşur. Dekanlar, müdürler, birim başkanları seçimle belirlenmelidir.

### 5.3.2 Kurul ve Komisyonların Yapısı ve Üye Seçimleri

Komisyon ve kurul yönergeleri bağlı oldukları üst kurul tarafından belirlenmelidir. Yönergeler de, ilgili kurulun yetki ve sorumlulukları ile kompozisyonunu belirler. Üye kompozisyonu belirlenmesinde uzmanlık ve temsil dengesi gözetilir. Üyeler ilgili birimin önerisiyle ilgili üst kurul tarafından seçilir.

### 5.3.3 Kurul ve Komisyonlarda Karar Alma Süreçleri

Ortak akıl ve müzakere ile, katılımcı yollardan karar alınmalıdır. Karardan etkilenecek tüm paydaşların görüşlerinin alınması gerekir. Üyeler temsil ettikleri birimlere danışarak ve onların görüşlerini alarak karar verirler. Temsil edilen birimde ortak bir karar alınmışsa, temsilcinin ilgili kurulda bu karar doğrultusunda davranması gereklidir. Temsilci, alınan kararları aşağıdaki birimlere iletir ve bu birimlerle karşılıklı iletişim halinde kalır. Bazı kararların nitelikli çoğunluk kararı ile alınması (kurumun kültürünü ve yapısını değiştirecek konularda önce oy birliği; eğer kilitlenirse 2/3, sonra da salt çoğunluk) ve standart yönetmeliklerle hangi kararların hangi çoğunluklarla alınacağını önceden belirlenmesi esastır. Özlük işleri gibi konularda gizli oylama yapılır. Karar ve tutanaklar (özlük haklarını dışarıda bırakacak şekilde) üniversite kamuoyuna açık olmalıdır. Alt komisyonlarda çalışılan önerilerinin tümünün üst kurullarda gündeme alınması ve değerlendirilmesi gerekir.

### 5.3.4 Hesap Verebilirlik ve Denetleme İçin Kurumsal Öneriler

Seçilmişler temsil ettikleri birimlere karşı sorumludur ve düzenli olarak hesap vermekle yükümlüdür. Her akademik yılın başında rektör, dekan ve enstitü müdürleri programlarını, yıl sonunda da faaliyet raporlarını öğretim üyeleriyle (üniversite/fakülte/enstitüye ait) akademik genel kurullarda paylaşmalıdır.

Yönetimin, işleyişine engel olmadan hesap verebilirliğini artırmak amacıyla aşağıdaki mekanizmalar önerilebilir:

- Güvenoyu: İkinci senenin sonunda rektör, dekan ve müdürler güvenoyu almalıdır. Güvenoyu alamayan rektör, dekan ve müdürler görevi bırakmalıdır.
- Memnuniyet anketleri: "Memnun musunuz, değil misiniz, memnun değilseniz nedenlerini yazınız" şeklinde geri bildirim sağlanması temin edilmelidir.
- Öğretim üyeleri ve öğrencilerin istek ve şikayetlerini değerlendirecek mekanizmalar oluşturulması önem arz etmektedir.
- Birim görüşlerinin düzenli olarak alınması elzemdir.
- Yerel yönetimlerde uygulanan "yönetim karnesi" benzeri bir yapının tasarlanması düşünülmelidir.
- Kalite kontrol süreçlerinde, bütün bileşenlerin katılımıyla daha niteliksel bir değerlendirme yapılması esastır.
- Etik kurullarının etkin bir şekilde işlemesi için bağımsız olması gereklidir. Kurullar bileşenlerden gelecek olan (mobbing dahil) her türlü şikâyeti değerlendirecek ve uygulamaya koyabilecek bir yetkiye sahip olmalıdır.

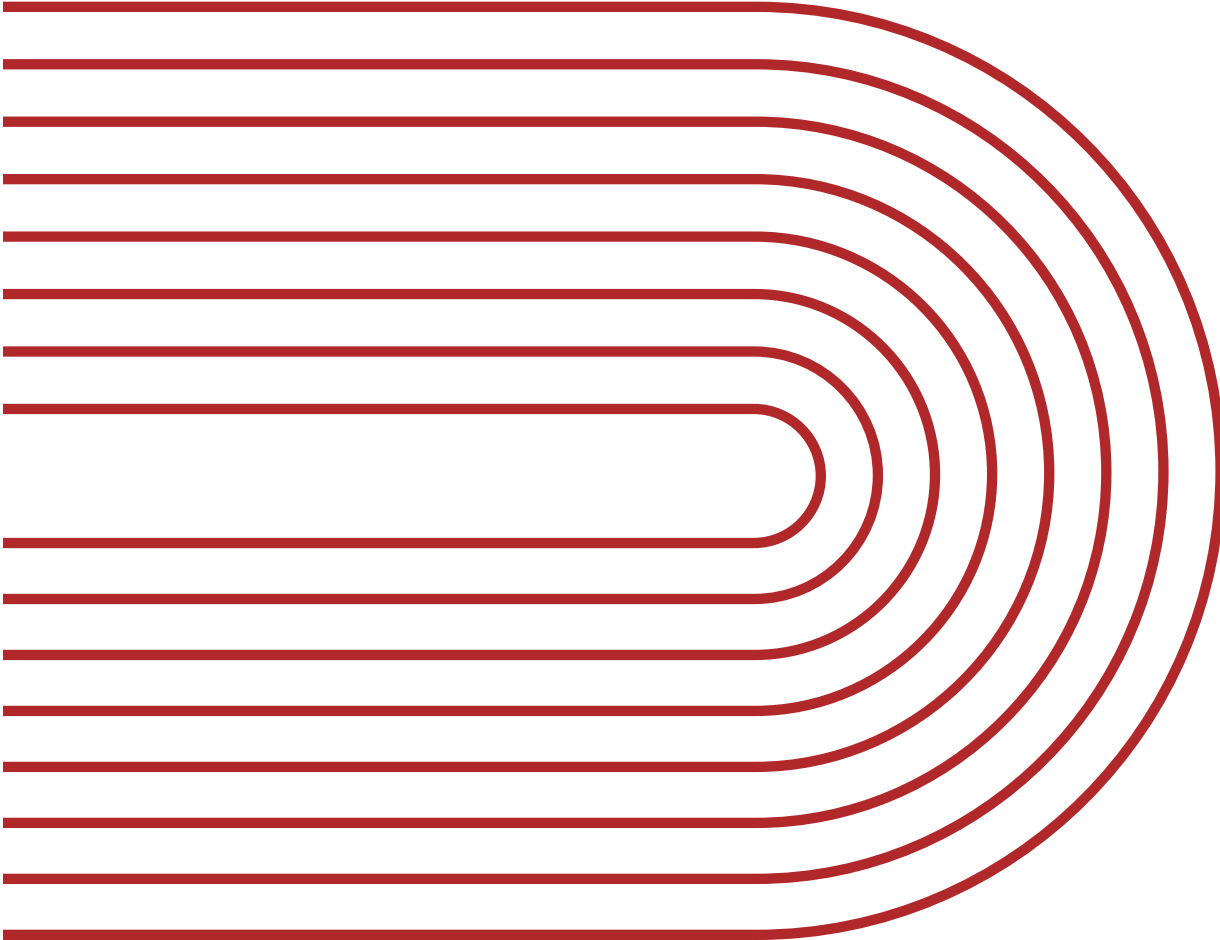
### 5.3.5 Akademik İ Yönetim

Akademik istihdam konusundaki en büyük akademik sorumluluk enstitü, bölüm, anabilim dallarına aittir. Ancak birimlerin, istihdam süreçlerinin her aşamasında açık olma, liyakat ilkesine sadık kalma ve adaylar arasından ortak kararlar ve şeffaf bir şekilde seçim yapma zorunluluğu vardır. Bu zorunluluk başvuruların en yaygın şekilde duyurulması, nitelikli adayların hiçbir ayrımcılığa ya da kayırmacılığa uğramadan sadece eğitim-öğretim ve araştırma faaliyeti, potansiyeli ve etiği üzerinden şeffaf bir şekilde incelenmesi anlamına gelir.

Akademik yükseltme ve atama kriterlerinin belirlenmesi ve kalite kontrol mekanizmalarında, üst kurulların alt birimlerle eşgüdümü ve katılımcı şekilde çalışması, sadece niceliksel değil, niteliksel kalite değerlendirmesine olanak sağlayacak kalite denetim mekanizmalarının oluşturulması esastır.

### 5.3.6 İdari Yönetim

Üniversitenin idari ve mali yapılanması yine üniversite tarafından özerk bir şekilde belirlenmelidir. Burada mali özerkliğe dayalı olarak torba bütçe olmalı ve üniversite kendi kaynaklarını belirleyip katkı sunabilmelidir. Gerekli mali esneklik ve şeffaflık çerçevesinde nitelikli idari personel alınması için düzenlemeler yapılmalı, hem istihdam hem de ücret konusunda farklılaşmaya izin verilmelidir. Genel sekreterin profesyonel bir yönetici olması tercih edilir.





6

**KALİTE GÜVENCESİ  
VE PERFORMANS**

## 6.1 Mevcut Durum

Üniversitelerin her beş yılda bir hazırlamaları beklenen “stratejik plan” ile yıllık “kurum içi değerlendirme raporları,” “performans esaslı bütçe verileri” ve “faaliyet raporları” birbirleriyle bütünsel olarak çalışmamaktadır.

Halihazırda üniversitelerimizdeki kalite güvencesi ve performans iki farklı düzeydeki mekanizmayla denetlenmektedir. Bunlardan dış değerlendirme ülkemizde tüm üniversitelerde beş yılda bir Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) üzerinden düzenli olarak yapılmaktadır. YÖKAK’ın Kurumsal Akreditasyon Programı da mevcuttur. Ayrıca vakıf üniversitelerinde YÖK yıllık olarak denetleme yapmaktadır. Üniversitelerin bazı idari birimlerinin ulusal standartlara uygunlukları kontrol edilmektedir. Dış değerlendirme boyutunda ayrıca bazı üniversitelerde akademik birimlerin ulusal ve uluslararası akreditasyon süreçlerine dahil olmaları sağlanmaktadır. Son olarak, ÜAK tarafından verilen doçentlik unvanları da bir kalite kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir.

Şu anda üniversitelerin kalite güvencesi için kullandığı iç denetleme mekanizmalarına yönelik belge, her üniversitenin beş yılda bir hazırladığı stratejik plandır. Üniversitelerde “strateji daire başkanlıkları” ve/veya “kalite kurulları” ile ilgili akademik ve idari birimlerden veriler toplanarak bu çalışmalar izlenmektedir. Ayrıca akademik personelin performans değerlendirmesi YÖK’ün Akademik Performans Sistemleri (YÖK Akademik Teşvik Programı) üzerinden takip edilmektedir. Akademik ve idari birimlerin yıllık faaliyet raporları ise kalite güvencesini destekleyen diğer unsurlardandır. Vakıf üniversitelerinde ise mütevelli heyetlerinin bu süreçlerde yer aldığı bilinmektedir.

Eğitim Kalite Performans ölçüm araçları olarak şunlar sıralanabilir:

- Ulusal ve uluslararası akreditasyon kurumları (örneğin MÜDEK, ABET, EPDAD vb.)
- YÖKAK
- Vakıf üniversiteleri için YÖK denetlemesi
- Öğrenci ders değerlendirme anketleri
- Dış paydaş anketleri (örneğin mezun ve işveren anketleri)
- Eğitime destek için danışma kurulları (örneğin Endüstri ve Akademik Danışma kurulları)

“Araştırmada kalite performans ölçümleri” olarak her üniversitenin birbirinden farklı atama yükseltme yönetmelikleri bulunmaktadır. Asgari müşterekleri oluşturmak için ise ÜAK Doçentlik Yönetmelikleri kullanılmaktadır. Bu noktada ağırlıklı olarak kullanılan performans ölçütü temel endeks bazlı bilimsel yayın sayıları olmaktadır.

Topluma Hizmet Performans Ölçümlerinde kullanılan metrikler arasında, bireysel bazda kamu ve özel kurumlara yapılan projeler ve danışmanlıklar, faaliyet raporlarının içinde yer alan üniversite ve meslek tanımları için yapılan etkinlikler ve genel olarak toplumsal hizmet için gönüllülük esasına dayanılarak gerçekleştirilen çeşitli faaliyetler sayılabilir. Kurumsal bazda ise üniversitelerin sürekli eğitim merkezleri, bilim müzeleri, topluma bilimi sevdiren organizasyonlar veya altyapılar ile lise yaz ve kış okulları yer almaktadır.

Yukarıda açıklanan mevcut durum dikkate alındığında, eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarında aşağıdaki eksiklikler gözlenmektedir:

## 6.1.1 Eğitim

- Eğitim kalite performans ölçümlerinde çok az sayıda üniversitede eğitim niteliğini dikkate alan sistematik ve güvenilir ölçüm yapılmaktadır.
- Atama ve yükseltme kriterleri içinde eğitim kalitesi yeterli oranda dikkate alınmamaktadır.
- Çok az sayıda üniversitede akademik personelin eğitim, öğretim, ölçme ve değerlendirme becerilerini geliştirmeye yönelik altyapı ve programlar bulunmaktadır.
- Mevcut YÖK sistemi müfredat ve öğrenci kontenjanları gibi eğitim kalitesini doğrudan etkileyen konularda, akademik birimlerin karar alma süreçlerine tektipleştirici bir yaklaşımla müdahale etmektedir.

## 6.1.2 Araştırma

- Araştırma kalitesinin değerlendirilmesi sadece nicel ölçütlere dayandırılmaktadır.
- Öğretim elemanlarının yaptıkları akademik çalışma ve bilimsel yayınlar karşılığı kamu kaynaklarıyla çeşitli teşvikler veriliyor olması, bu çalışmaların niteliğinin yükselmesine katkı vermemektedir.
- Mevcut doçentlik değerlendirme sisteminde asgari koşulların giderek düşürülmesi ve jüri seçimlerinde liyakatin gözetimelemesi adayların bilimsel değerlendirmelerinin nesnel şekilde yapılmasını engellemektedir.

## 6.1.3 Topluma Hizmet

- Üniversitelerin topluma hizmetleri temel bir görev olduğu genel kabul görmekle birlikte, bunların ölçümüne yönelik mekanizmalar mevcut değildir.
- Üniversitelerin topluma hizmet faaliyetleri için sürdürülebilir yapılar bulunmamaktadır.
- Öğretim üyelerinin ve öğrencilerin kendi girişimleri ile yaptıkları topluma hizmet faaliyetlerinin özendirilmesi veya sadece kaydının tutulması dahi mümkün olmamaktadır.

Mevcut durum dikkate alındığında var olan sistemde bazı olumlu yönler bulunduğu da gözlenmektedir:

- YÖK, üniversitelere atama ve yükseltme ölçütleri konusunda kısmi de olsa serbestlik tanımıştır. Ancak üniversite senatolarında belirlenen atama ve yükseltme ölçütlerinin yine de YÖK tarafından onaylanması gerekmektedir.
- YÖKAK kurulmuştur.
- Yaşamboyu Eğitim Merkezleri ile yetişkin eğitimleri mümkün hale gelmiştir.

## 6.2 Öneriler

- Her üniversite, kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda ve güçlü olduğu yönleri dikkate alarak kalite değerlendirmesi süreçlerini bağımsız ve şeffaf biçimde kendisi belirlemelidir.
- Üniversite yönetimleri yönetim kalite süreçleri ve performansı açısından değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.
- İdari personelin performans değerlendirmesi, mesleki gelişim de dikkate alınarak yapılmalıdır.
- Atama ve yükseltme ölçütlerinde, araştırma çıktılarının yanı sıra, eğitim ve topluma hizmet başlıkları da dikkate alınmalıdır.
- Kalite değerlendirmesi sırasında bilim alanlarının farklılıklarını göz önüne alan bir performans ve kalite güvence sistemi oluşturulmalıdır.
- Kalite performans değerlendirme sistemleri sadece girdi ve çıktıları değil, süreçleri de dikkate alacak şekilde kurgulanmalıdır.
- Kaynak planlaması konusunda merkezi kriterler yerine üniversitenin akademik birimlerinin özerk bir şekilde kriterler belirleyebilmesine olanak tanınmalıdır.
- Akademik destek birimleri aracılığıyla öğrencilerin eğitim ve öğretim kalitesi yükseltilmelidir.
- Yeni öğretim elemanları için araştırma yaklaşımları, eğitim-öğretim yöntemleri ve kurum hafıza ve kültürünün aktarılması konusunda mentorluk sistemi kullanılmalıdır.

Bunların yanında eğitim, araştırma ve topluma hizmet başlıkları için ayrıca aşağıdaki öneriler sıralanmıştır:

### 6.2.1 Eğitim

- Atama ve yükseltme süreçlerinde kanıta dayalı öz değerlendirme yapılarak eğitimin kalitesi ölçülmelidir.
- Tüm üniversitelerde eğitim ve öğretim destek birimleri kurularak, öğretim elemanlarının düzenli biçimde güncel eğitim, öğretim, ölçme ve değerlendirme yöntemleri hakkında hizmet içi eğitim alması sağlanmalıdır.

### 6.2.2 Araştırma

- Araştırma konuları seçiminde bilimsel özgürlük temel kriter olarak kabul edilmelidir.
- Etik ihlalleri önleyici bir sistem oluşturulmalıdır.
- Araştırma performansları belirlenirken nicel değerlendirme yanında nitel değerlendirmeye de başvurulmalıdır.

### 6.2.3 Topluma Hizmet

- Atama ve yükseltme süreçlerinde kanıta dayalı öz değerlendirme yapılarak topluma hizmet konusundaki katkılar da dikkate alınmalıdır.



7

AKADEMİK  
DEĞERLER



## 7.1 Mevcut Durum

Günümüzde akademinin evrensel değerleri olan bilimsel özgürlük, özerklik ve ifade özgürlüğü kamu otoriteleri ve piyasa eliyle aşındırılmakta, hatta belki tamamıyla ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Sadece Türkiye’de değil dünyada da bir müşterek olan “bilginin üretim süreci” ticarileştirilirken, devletler eliyle de çoğunlukla hukukun üstünlüğünü göz ardı eden yollar üzerinden yükseköğretim alanı kontrol altına alınmakta ve böylece kamu yararı ortadan kaldırılmaktadır. Böyle bir ortamda kalıplaşmış yükseköğretim müfredatları, eleştirel düşünce ve özgünlükten uzaklaştıkları için, var olan krize karşı mücadele edememektedirler.

Oysa akademik değerler yukarıda sözü edilen konjonktüre rağmen yaşamakta, değişmekte ve gelişmektedir. Bu anlamda akademik değerler sadece akademisyenleri değil; öğrencileri, idari personeli, üniversite yönetimlerini, mezunları ve diğer üniversite bileşenlerini de kapsamalıdır. Akademik değerler içselleştirilerek yaygınlaştıkça daha sağlıklı bir akademik ortam ortaya çıkacaktır.

Siyasal iktidarlar çoğulcu ve katılımcı bilgi üretim süreçleri karşısında birçok baskı aracını kullanmaktan çekinmemektedir. Ticari ve siyasi saiklerle kullanılan bu baskı araçları karşısında akademi bileşenleri akademik dayanışma, dürüstlük ve liyakati öne çıkaran bir tutum takınmalıdır. Üniversitenin geleceği açısından itaat ve çıkar dayanışması kültürünü reddedip bunun karşısına kapsayıcılık ve işbirliğini teşvik eden pratikler geliştirilmelidir. Bu doğrultuda, Türkiye üniversitelerinde yaşanan olumsuz deneyimlerin belgelenmesi ve tartışılması daha farklı ve olumlu bir geleceğin oluşması açısından önemlidir.

Yeni ve ideal bir akademi tahayyül edebilmek için, bir geçiş sürecinin örgütlenmesi elzemdir. Bu süreçte, günümüz teknolojilerinin sağladığı imkân ve kısıtları da dikkate almak gerekir. Pandemi boyunca akademik süreçlerin dijitalleşmesi, kullanageldiğimiz geleneksel mekânların dışında sanal mekânların da bilgi üretim süreçlerinde verimli bir şekilde kullanılabilmesini göstermiştir. Birçoğumuz için sanal mekânlar yeni kısıtlar ve sorunlar demek olsa da, aynı zamanda ticarileşen ve siyasileşen akademik ortamın kendisini koruma becerisine sahip olduğu gerçeğini de bir kere daha göstermiştir.

Sanal mekânlar örneği, akademik değerlerin geliştirilmesinde yeni fiziksel mekânların icadını da akla getirmektedir. Örneğin, şehirler özelinde düşünürsek, tesis edilecek “Ankara İleri Araştırmalar Enstitüsü” ya da “İstanbul İleri Araştırmalar Enstitüsü” benzeri kurumlar aynı kentin farklı kurumlarındaki araştırmacıları bir araya getirebilirler. Bu tür kurumlar, doktora sonrasında üniversite dışı bir kariyer seçmekle birlikte akademik çalışmalarını da sürdürmek isteyen bireyler için kendini yenileyen bir değerler alanının inşası anlamına da gelebilir. Bu tür kurumlar ya da mekânlar, KHK’larla akademiden dışlanmış bilim insanlarının geçiş sürecinde geri kazanılmaları için geçici çözümler de sunabilir. Tabii KHK sorunu, kurumsal kötülüğe maruz bırakılan tüm bilim insanlarının akademiye koşulsuz ve kesin bir biçimde yeniden kazandırılmasıyla sonuçlanmalıdır.

Burada bir başka örnek olarak üniversiteye giriş süreçlerine bakılabilir. Piyasa ekonomisinin parçası haline getirilen üniversiteye giriş süreci, öğrencilerin ve ailelerin eksik bilgi nedeniyle hatalı kararlar verebildiği bir sürece dönüşmüştür. Öyle ki, öğrencilerimiz pazarlama ve reklam faaliyetleri sonucu yerleştikleri okullarının vaat edilen yeterliliklere sahip olmadığını o okullara kaydolduktan sonra görebilmektedirler.

Bu durumun sorumlularından biri, hesap verme zorunluluğu bulunmayan üniversite yöneticileridir. Fakat Türkiye üniversite yapısı sadece hesap vermeyen ve bencil yöneticilerin yol açtığı tahribatla mücadele etmemektedir. Üniversiteler aynı zamanda bilimsel suistimallere karışan araştırmacıların da hesap vermediği mekânlara dönüşmüş durumdadır. Olmayan veriyi varmış gibi gösterip araştırmasına dahil eden, olan veriyi değiştirerek kullanan ve meslektaşlarının ve öğrencilerinin çalışmalarından çalıp çırpan akademisyenlere sadece mahkemeler yoluyla hesap sormak yeterli değildir. Kaldı ki, bilimsel suistimal suçlarını işleyenler sadece akademi değil, kamu kurumlarında yöneticilik görevleri de ifa edebilmektedir.

Üniversitelerde akademik değer açısından en büyük erozyon, istihdam süreçlerinin liyakat temelinden uzaklaşmasıyla gerçekleşmiştir. Yetkinlik ve yeterlikleri tartışmalı akademik ve idari personel görevlerinde kalmayı sürdürürken, işini layıkıyla yapanlar mobbing, hak ihlali ya da psikolojik ve/veya cinsel tacize maruz kalabilmektedir. Üniversitelerde liyakat eksikliğiyle ilişkili entelektüel yoksulluk ve bunun yanı sıra akademisyen ve öğrencilerde ortaya çıkan umutsuzluk ve direnme gücünden yoksunluk, örgütsüzlük ve dayanışma eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür bir ortamda özgün ve yaratıcı bir düşünce ikliminin inşa edilmesi mümkün değildir.

Akademik üretimin doğasında, üretilen bilginin müşterek olması, yani toplum için üretilmesi yatar. Başka bir ifadeyle, bilim ahlaki akademik üretime içkindir. Diğerlerine zarar veren, kamunun faydasını gözetmeyen ve çıkar çatışmasına giren akademisyen ağları, üniversitenin tek sorununun piyasa ve devletler olmadığını da göstermektedir. Bu somut tahribat karşısında bağımsız akademik denetleme süreçlerinin ivedilikle kurulması ve yaptırım gücüne sahip anayasal bir kuruma dönüştürülmesi bir öncelik olmalıdır.

Böyle bir özerk, denetleyici ve düzenleyici yeni yapı YÖK'ün lağvedilmesi sonrasında yükseköğretim sistemimizin yeniden inşasında kilit roller alacaktır. Bu rollerden bazıları şöyle sıralanabilir:

- Akademik değerlerin ihlal edilmesi sonucunda ortaya çıkan tahribatın telafisi için hukuk yoluyla yaptırım uygulanması.
- Herhangi bir planlama yapılmadan her ile açılan üniversitelerin bağımsız dış kurullarca denetlenmesi.
- Mali özerkliğin tesis edilmesi.
- Öğrenciler ve idari personel de dahil olmak üzere akademik bileşenlerin karar alma süreçlerinde görüş bildirme özgürlüğüne sahip olması.

Akademik değerlerin yeniden tartışılması, bilgi üretim süreçlerinde yaşadığımız kriz ve bununla bağlantılı olarak yükseköğretim sisteminin yeniden yapılandırılması açısından öncelikli olmalıdır. Bu anlamda, akademik değerler tartışması bir dizi temel yasa ve ilkenin ortaya koyulmasından ibaret de değildir. Bu alandaki tartışma somut sorunların tespiti üzerinden yapılmalı ve pratik sonuçlara ulaşılması hedeflenmelidir.

## 7.2 Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak, Türkiye akademisi için oluşturulacak akademik değerler, sürekli tartışılan ve yaşayan bir fikirler seti olarak düşünülmelidir. Aşağıda belirlenen temel akademik değerlere kurumların kültürü, yapısı ve özgül koşulları çerçevesinde yenileri eklenebilir ya da değişiklik yapılabilir.

- Akademik: Araştırma, Eğitim ve Topluma Hizmet Faaliyetlerinde Etik İlkeler
- Evrensel Değerler/Evrensellik
- İnsan-Toplum-Doğa Odaklılık
- Kamu Yararı
- Özerklik
- Bağımsızlık, Özgürlük ve Eşitlik
- Bireysel ve Kolektif Gelişim için Dayanışma
- Şeffaflık ve Katılımcılık
- Bilginin Müşterekleşmesi
- Eleştirel Düşünme
- Özgünlük (Kendi farklılığını koruyarak en radikal düşüncelere açık olmak)

- Yaratıcılık
- Hakikati Arama, Gerçeklik ve Dürüstlük Amacı
- Çoğulculuk ve Temsilde Eşitsizliğin Giderilmesi
- Liyakat: Yetkinlik ve Yeterlik Temelli İstihdam

Bu akademik değerleri var kılmak için öncelikle Türkiye akademisinin güçlü yanları ortaya çıkarılmalı ve işbirlikleri doğrultusunda bu değerlerin yeniden tesisine çaba harcanmalıdır:

- İnsan Gücü Potansiyeli: Akademi içi ve dışı, yurt içi ve yurt dışında hâlâ direnen ve daha iyi bir üniversite için arayış halinde olan bir insan gücü potansiyeli mevcuttur.
- Genç Nüfus: Bu konudaki klişelere dikkat edilmesi gerekmektedir, Türkiye'nin çevik ve pratik düşünen, adaptasyon yeteneği yüksek bir genç nüfusu mevcuttur ve bu genç nüfus öğrenme merak ve isteğine sahiptir.
- Nitelikli Bilgi Üretimi: Pandemi sonrası daha yoğun olarak ortaya çıkan bilgi ve belge üretimi ile akademi dışındaki dergiler, dernekler ve dayanışma akademileri gibi alternatif kanalların varlığı birlikte düşünülebilir.
- İletişim Teknolojileri: Sahte bilgiyle beraber doğruyu bulma yöntemleri de geliyor. Açık kaynak erişimi üzerinden ulusal ve uluslararası düzeyde bilgi paylaşımı ve bunun sonucunda alanların/bilgilerin yaklaşması sağlanabilir ve diyalog artırılabilir.
- Fikri mülkiyet haklarının yoksullaşmaya sebep olması: Açık kaynak ve açık erişimin kopyala-yapıştır yoluyla intihali artırması mümkün. Ancak yeni teknolojilerin içinde bu tarz sahtecilikleri aşan bir paylaşma ahlakı da mevcut. Tabii bu meseleyle ilgili tüm tartışmaları dikkate alarak hareket etmekte yarar olacaktır.
- Dünya ile ilişkiler: Pandemi sonrası karşılaşmalar ve karşılaştırmalar güçlendi.

## 7.3 Akademik Değerlerin Geliştirilmesine Dair Geçiş Süreci Önerileri

Türkiye akademisine ilişkin yukarıda yapılan değerler, çerçeve ve olumlu/olumsuz yanlar kapsamında bir geçiş sürecine ilişkin öneriler şöyle sıralanabilir:

- Barış Akademisyenleri: İnsan gücü potansiyelini geliştirme kapsamında KHK ile ihraç edilen Barış Akademisyenleri'nin üniversitelere ivedilikle geri dönmesi sağlanmalıdır.
- Üniversite Müfredatı: Lisans ve lisansüstü düzeyde "Etik, Epistemoloji, Bilim Felsefesi" derslerinin zorunlu olarak müfredata eklenmesi sağlanmalıdır.
- Akademik Değerler ve Etik İlke Kurulları: Üniversite ve yükseköğretim sistemi düzeyinde etik değerler tanımlanmalı, (bireysel ve kurumsal) akademik dürüstlük ihlali durumlarında atılacak adımlar, mekanizmalar ve değerlendirme yöntemleri belirlenmelidir. Yönetmelik ve kurumsal düzenlemeler belirlenmeli ve uygulanması yasal olarak garanti altına alınmalıdır. Bu etik ilkeler, akademik atama ve yükseltme kriterleriyle de ilişkilendirilmelidir.
- Ortak Akademik Değerler Platformu: Türkiye üniversitelerinin dahil olduğu bir akademik değerler platformu yapısının kurulmasına öncelik tanınmalıdır. Akademik değerlerin gelenek-görenek bilgisi aktarma yöntemleri, İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), ODTÜ, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Ankara Üniversitesi gibi gelenekleri olan üniversitelerin mensuplarıyla görüşmeler üzerinden belgelenmelidir.
- Akademik Değerler ve İlkeler Belgesi: Yukarıda önerilen akademik değerler platformu aracılığıyla, Magna Charta Observatory ya da European Higher Education Area gibi oluşumlardan da beslenerek, Türkiye akademisine özgü bir "Akademik Değerler ve İlkeler" belgesi oluşturulmalı ve bu akademik yöneticilerin imzaladığı yaşayan ortak bir metin olmalıdır. Bu ortak metin üzerinden, kurumların etik kodlarının bilimsel olarak ele alınması ve Akademik Değerler belgelerinin tek tek üniversiteler düzeyinde üretilip yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

- Akademik Değerler Kurumsal Hafıza Çalışmaları: YÖK'ün etkileri hukuki boyutların ötesinde, olaylar ve sonuçları bağlamında tarihsel olarak çalışılıp tartışılmalıdır. Geçmişin olumlu ve olumsuz yanlarının ortaya konması kesinlikle gerekli ve önemlidir. Bunun yanı sıra, Türkiye akademisinde gelişen olumlu etik gelenekler öne çıkarılmalı ve olumsuz örneklerden öğrenme yoluna da gidilmelidir. Başarıların yanı sıra sorunlu alanların da söz konusu edileceği tezler, kısa filmler, raporlar, belgeseller vb. üzerinden kurum hafızalarının belgelenmesi sağlanmalıdır. Ayrıca Türkiye akademisinde yaşanan sorunların raporlaştırılması veya alternatif kanallardan (eğitim sendikaları, alternatif akademiler, dernekler vb.) çıkan raporların bir araya getirilmesi gereklidir.
- Mekânsal Alternatifler: İdeal olanı düşünürken, gerçeklikten yola çıkmak zorundayız. İletişim teknolojileri bize artık "mekânsızlık ya da mekânsal alternatiflerin artırılması (alternatif mekân çeşitliliği)" kavramlarını getiriyor. Çevrimiçi, uzaktan, hibrit mekânlar, bilgi üretimin müşterekleşmesi için fırsatlar yaratıyor.
- Akademik Değerler Planlaması: Ankara ya da İstanbul İleri Araştırmalar Enstitüsü gibi kent bazlı yapılarda o kentin üniversiteleri bir araya gelerek çalışmalar yapabilir. Bu sayede kentin ya da bölgenin halkıyla temasa geçilerek yeni bilgi üretilebilir. Burada olumlu örnekleri desteklemek, yaygınlaştırmak, takdir etmek ve olumsuz örnekleri de ifşa edip tekrarlanmasının engellenmesi yararlı olacaktır.
- Bilgi Kutuları: Yönetim yapılarının yeniden düzenlenmesi için "Knowledge Box/Bilgi Kutuları" (eğitimler, atölyeler, videolar, iyi örnekler toplantıları, Robert's Rules gibi demokratik/katılımcı uygulamalar) düzenlenmelidir. Bu kaynakların üniversite yönetimleriyle paylaşılmasının yanı sıra, yöneticilerin mesleki gelişimi için "Akademik Lider Geliştirme Programları" oluşturulması da sağlanmalıdır.
- Disipliner, İnterdisipliner, Multidisipliner, Transdisipliner Alanların Dernekleşmesi: Bu alanların dernekleşmesi ve düzenli olarak bir araya gelmesi (Kuzey Amerika'daki, Orta Doğu Çalışmaları Derneği "MESA" gibi) ve benzer değerler etrafında toplanması, birbirinden beslenmesi sağlanmalıdır.
- Akademiye Temsil Eşitsizliğinin Giderilmesi: Katılımcı, özgür ve özgün bir akademik ortam yaratmak için üniversite yöneticilerinin seçilme süreçlerinde genç ve cinsiyet eşitlikçi eş rektörlük veya çoklu rektörlük uygulamalarına başvurulabileceği de hatırlanmalıdır.





# 8

# YENİ YÜKSEKÖĞRETİM YASASI<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Bu bölüm, Zürih Üniversitesinden Yeşim Atamer'in çalıştayda yaptığı konuşmadan özetlenmiştir. Konuşmanın kaydı için bkz. <https://www.youtube.com/watch?v=72ys2elXwL0&t=8s>

Yeni bir yükseköğretim yasınının çözüm üretmesi gereken sorunlar ve düzenlemesi gereken temel noktaların neler olacağını saptamak önemlidir. Aynı doğrultuda mevcut yasınının, merkezi olarak düzenlenmesine gerek olmayan bazı noktaları düzenlerken, düzenlemesi gereken bazı noktaları da açık bıraktığı olgusu karşısında aşağıdaki önerilerin dikkate alınması yararlı olacaktır.

Öncelikle Türkiye özelinde yükseköğretimde var olan temel sorunlar saptanmalıdır. Yasaların başarılı olması, düzenledikleri alandaki çıkar çatışmalarını doğru çözümleyebilmelerine bağlıdır. Bu açıdan Türkiye yükseköğretiminde aşağıdaki üç başlık öne çıkmaktadır:

1. Demokrasi ve özerklik sorunsalı
2. Üniversiteler arası rekabet sorunsalı
  - a. Devletten kaynak aktarımı konusu
    - i. Devlet üniversitelerine
    - ii. Vakıf üniversitelerine
  - b. Üniversitelerin öğrenci sayılarının belirlenmesi
  - c. Vakıf üniversitelerinin kendi aralarındaki rekabet
3. Süreç ve çıktı kontrolü sorunsalı

**Birinci grupta** en önemli çıkar çatışması yükseköğretilimi düzenleyen yürütme erki ile yükseköğretim kurumları arasındadır. Bu açıdan bakıldığında yükseköğretim yasaları adeta demokrasinin turnusol kâğıdıdır. Üniversiteler, bilimin/bilginin yuvası olarak hükümetlerin politikalarını, icraatını sorgulayacak fikirlerin geliştiği temel kurumlardır. Örneğin iktisat politikasını, sağlık politikasını, dış politikayı – iktidarların akla gelebilecek her adımını üniversitelerin araştırmaları çerçevesinde eleştirmesi ve hatta yalanlaması söz konusu olabilmektedir. Her demokratik yönetimden beklenti bu eleştirileri göğüsleyebilmesi, hatta bunları dinlemesi ve politikalarına temel alması ve üniversitelere buna rağmen çalışmalarını için gereksinim duydukları özgürlük alanını tanımmasıdır. Dolayısıyla anayasada üniversitelerin kayıtsız koşulsuz akademik, idari ve mali özerkliği haiz kurumlar olduğunun garanti altına alınması ve yükseköğretim yasınının da her noktada bu temel yaklaşımı desteklemesi gerekir.

Öte yandan bu özgürlük alanının devlete karşı korunmasının yanı sıra vakıf üniversitelerinde bir de vakfedene karşı korunması sorunsalı vardır. Bilim özgürlüğü hiç kuşkusuz sadece devletlerin tehdidi altında değildir. Vakıf üniversitelerinde, örneğin araştırma alanlarının saptanması, üniversite yönetiminin belirlenmesi, program/ders açılması, öğretim elemanlarının özlük hakları gibi onlarca konuda bu çıkar çatışması sorunu karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla devlet üniversitelerinin devlete karşı gereksinim duyduğu korumanın bir ölçüde vakıf üniversitesinde vakfedene karşı sağlanması gereği vardır.

**İkinci olarak**, bir yükseköğretim yasınının üniversiteler arası rekabet sorunsalına düzenleme getirmesi gerekir. Bu rekabet farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

- Gerek devlet üniversiteleri kendi aralarında gerekse vakıf üniversiteleri kendi aralarında devletin tahsis edeceği kamu kaynakları için ciddi bir rekabet içindedirler. **Devlet üniversitelerine** nasıl ve hangi ölçütlere göre kaynak aktarıldığı hususu bugün Türkiye’de açıklanmış belirli bir kritere bağlı değildir. Kaynak tahsisinde hâlâ baskın olarak kullanılan geleneksel yöntemlerden ilki, ödeneklerin önceki yıla göre belirlenmesidir. En son, örneğin Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından açıklanan Orta Vadeli Program (2022-2024) tahsis edilen kaynakları personel giderleri ile mal ve hizmet alım giderlerine göre saptanmaktadır.

- Diğer geleneksel bir yöntem, öğrenci başına, metrekare başına gibi bir formüle göre kaynak aktarılmasıdır. Ancak bu iki yöntem de akademik süreçleri ve bilimsel çıktıyı hiç dikkate almamaktadır. Bu açıdan yükseköğretim yasasının hazırlanmasında kaynak tahsisinin temel ilkelerinin ne olacağı konusunda bir mutabakat oluşması ve bunun ortaya konması gerekir. Devlet üniversitelerine tahsis edilen arazi ve taşınmazların gerekçesi ve bazı üniversitelerin bölünmesi veya birleştirilmesi kararlarının da üniversite iradesi yok sayılmadan şeffaflıkla yürütülmesi gerekir.

Var olan üniversiteler arasında kaynak paylaşılması sorunu kadar önemli diğer bir nokta, devlet üniversitelerinin kurulmasına nasıl ve kimin karar vereceği hususudur. Her kurulan üniversite diğerlerinin kaynağını azaltmaktadır. 2002'den bu yana Türkiye'de 76 yeni devlet üniversitesi kurulmuştur. Bu kaynakların nereden geldiği, başka üniversitelerden kaynak kesilip kesilmediği, eğer öyleyse bunun neden yapıldığı, bilfiil o üniversiteye gerek olup olmadığı konularında hiçbir saydamlık söz konusu değildir. Avrupa Birliği'nde her bin kişiden 38'i, Türkiye'de ise 95'i üniversite öğrencisidir.<sup>10</sup> Ancak, AB içinde üniversite mezunu işsizlerin oranının ilköğretim mezunlarından yüksek olduğu tek ülke Türkiye'dir. Üniversite eğitiminin kalitesinin düşüklüğü ortadadır. Dolayısıyla yeni düzenlenecek olan bir yükseköğretim yasasının bir geçiş düzenlemesi ile çeşitli üniversitelerin birleştirilmesi veya kapatılması gibi önlemler hakkında düzenleme içermesi gerekeceği de düşünülmelidir.

Sorunlu diğer bir konu, **vakıf üniversitelerine** devletten kaynak tahsisidir. Kural olarak devlet kaynakları kullanılmaksızın topluma kazandırılacak üniversiteler olarak tasarlanmalarına rağmen vakıf üniversitelerine, hepimizin bildiği gibi, ciddi arazi ve bina tahsisleri yine herhangi bir ölçüt açıklanmadan, neden biri değil de diğerinin tercih edildiği konusunda kamu aydınlatılmadan gerçekleştirilmektedir. Aynı derecede vahim olan daha sonra bu kaynakların bir anda geri alınması, ilgili vakıf üniversitesinin mesela şehir dışına taşınması ve bunun bir tür cezalandırma aracı olarak kullanılmasıdır. Bu açıdan ilgili yasada bu konudaki kriterlerin de belirlenmesi şarttır.

- Üniversitelerin öğrenci kontenjanları da ciddi bir rekabet unsurudur. Bir yandan devlet üniversitelerine aktarılan kaynağın öğrenci sayılarına bağlanması bu noktayı önemli kılarken, diğer yandan vakıf üniversitelerinin gelir kaynağının kısmen öğrencilerden alınan eğitim bedelleri olması nedeniyle de konu önem kazanmaktadır. Üniversitelerin akademik özerklikleri kapsamında öğrenci sayılarını belirlemeleri hiç kuşkusuz esas olmalıdır. Ancak yükseköğretim yasasının bu konuda kamu yararını gözetilen düzenleme getirmesi mümkündür. Örneğin öğrenci başına düşecek asgari öğretim elemanı sayılarının belirlenmesi gibi objektif ölçütler düşünülebilir. Ayrıca üniversitelerin çıktı denetimi çerçevesinde de öğrenci sayılarının denetlenmesi bir ölçüt olmalıdır. Buna karşılık, aynı arazi tahsisinde olduğu gibi, sayıların keyfi bir şekilde belirlenmesine, sık sık üniversitelere kontenjan vermemek veya bunu kısıtlamak suretiyle baskı uygulanmasına izin verilmemesi gerekir.
- Son olarak rekabet başlığı altında düşünülmesi gereken diğer bir nokta vakıf üniversiteleri arasındaki rekabettir. Vakıf üniversiteleri her ne kadar tanımları gereği kâr amacı gütmeyen kurumlar olsalar da belirli bir gelire ihtiyaç duydukları açıktır. Bu geliri kurucu vakıf sağlayamıyorsa gerek eğitim gerekse akademik çıktı kalitesini düşürerek "tasarrufta" bulunulması riski mevcuttur. Çok sayıda öğrenci almak, araştırmaya az yatırım yapmak, istihdam edilen öğretim üyesi sayısını azaltmak gibi sebeplerle vakıf üniversitelerinin istenilen kaliteyi tutturamaması mümkündür. Dolayısıyla çıktı kontrolü aşamasında bu üniversitelerin özellikle bu noktalarda da denetlenmesi önemlidir. Diğer yandan öğrenci adaylarının da doğru bilgilendirilmesi ve özellikle üniversitelerin örneğin reklam vermesinin yasaklanması, farklı kriterlere göre (öğrenci odaklı/bilimsel çıktı odaklı vs.) sıralamalar ile adayların tercihte bulunması için gerekli bilgilerin kendilerine aktarılması önemlidir. Zira bir hizmet sunulan yükseköğretim "piyasası" da bu gözle düzenlenmek zorundadır. Bu piyasada da öğrencilerin hangi hizmeti tercih edeceklerine karar verirken doğru bilgiye ulaşmaları ve eğitim süreçleri boyunca da yaşanabilecek aksaklıklar (fiyat artışları/vaatlerin yerine getirilmemesi) karşısında korunması önemlidir. Devlet üniversitelerinden farklı olarak burada ciddi ücretlerin ödendiği ve taraflar arasındaki bu sözleşmede öğrencilerin de haklı taleplerinin olacağı gözetilmelidir.

<sup>10</sup> [https://tr.euronews.com/2021/11/16/avrupa-da-nufusa-gore-en-cok-universite-ogrencisi-turkiye-de-grafik?utm\\_source=aposto](https://tr.euronews.com/2021/11/16/avrupa-da-nufusa-gore-en-cok-universite-ogrencisi-turkiye-de-grafik?utm_source=aposto)

**Son olarak**, bir diğer menfaat çatışması sorunu da akademik süreçlerin ve bilimsel çıktılarının kontrolü noktasında söz konusudur. Zira ideal bir rejimde devlet üniversitelerinde maddi kaynağı devlet sağlamakta ancak bunların nasıl kullanılacağı konusunda herhangi bir doğrudan veya dolaylı söz hakkı olmamaktadır. Diğer yanda vakıf üniversitelerinde de vakfeden ve öğrenciler bu kaynağı sağlamakta ancak yine sunulan hizmetin kalitesi hakkında denetim imkânı olamamaktadır. Mali özerkliğin gereği budur. Ancak her sistemde kaynak kullanımının hesabının verilmesi gerektiği açıktır. Dolayısıyla düzenli aralıklarla bağımsız bir kurum tarafından akademik süreçlerin ve bilimsel çıktının denetlenmesi ve akreditasyonun olması zorunludur. Bu kriterlerin devlet ve vakıf üniversitelerinde paralel uygulanması çok önemlidir.

Ancak hazırlanacak yasal düzenlemede bir temel tercih yapılması ve üniversitelerin öncelikle çeşitli gruplar altında toplanması düşünülebilir. Örneğin, araştırma üniversitesi/eğitim üniversitesi; gelişmiş üniversite/gelişmekte olan üniversite; üniversite/yüksekokul gibi. Türkiye’de bugün 209 üniversite vardır (131 devlet ve 78 vakıf). Bunların birbirinden ciddi şekilde ayrıştığı açıktır. Örneğin YÖK’ün hazırladığı 2021 Vakıf Üniversiteleri Raporuna göre İç Kaynaklı Araştırma Proje Harcamalarına 32 milyon TL bütçe ayıran bir kurum olduğu gibi 250.000 TL ayıran bir kurum da vardır. Bunları aynı kefeye koymanın ne kadar doğru olduğu tartışılmalıdır. Aynı şekilde 4-5 sene önce kurulmuş bir üniversite ile 100 yıllık geçmişli olan bir kurumu aynı kefedeki değerlendirmek de doğru olmayacaktır.

Olası bir reformda kazanılmış hakları da zedelemeyen, örneğin bir geçiş dönemi içerisinde, kurumlara ulaşmaları gereken performans kriterleri önceden aktararak, bu sürenin sonunda bu kriterlere ulaşılmaması halinde statülerinin farklılaştırılması düşünülebilir. Eğer bu yol tercih edilmez ise, en azından yine ciddi bilimsel kriterlere göre bir üniversite sıralamasının yapılması elzemdir. Zira ancak bu şekilde öğrencilerin bilinçli tercihlerde bulunması, devletin de kaynaklarını doğru şekilde paylaşması mümkün olacaktır.

Bir yükseköğretim yasınının tek elden bütün bu çatışan menfaatleri uzlaştırması kuşkusuz mümkün değildir. Doğru gözükürken, öncelikle bir Yükseköğretim Çerçeve Yasası çıkarılmasıdır. Burada hem devlet hem de vakıf üniversiteleri için ortak bir dizi kuralın ele alınması mümkündür. Ayrıca devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri için ayrı yasalarla veya aynı yasa içinde ayrı bölümlerde bir düzenlemeye gidilmesi, farklılaşmış menfaat çatışmaları nedeniyle daha uygun gözükmektedir. Bu yasalara dair tabii ki sadece ana hatları ile bir şey söylemeye zaman yetecektir.

Bir yükseköğretim çerçeve yasınının (genel bölümünün) kapsamı gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir:

- Genel ilkeler/**hedefler**: laik, demokratik, eşitlikçi, her türlü ayrımcılıktan uzak yapılanma; özerk, tüzel kişiliğe sahip üniversite ve fakülte; meslektaşlar arası karar alma süreçleri; hesap verebilirlik, saydam bütçe.
- **Yükseköğretim üst kuruluşlarının hangileri olacağı:**
  - Yükseköğretim alanının bir üst kuruluşu olarak YÖK (aynı isimle veya başka bir isim altında) yükseköğretim kurumlarını koordine edecek, icra gücü olmayan, ÜAK, Akreditasyon Kurulu, TÜBİTAK, Bilim Akademileri’ni bir araya getirip düzenli aralıklarla ülkenin bilim haritasını ortaya çıkaracak bir kurum olarak yeniden tasarlanmalıdır;
  - ÜAK: Bugün YÖK uhdesinde olan görevleri (tabii azaltılarak) üstlenmelidir;
  - Akreditasyon Kurulu: Bağımsız bir kurum olarak yapılandırılmalı ve üniversiteleri düzenli aralıklarla denetleyerek akredite etmelidir.
  - YÖK veya ÜAK nezdinde veya bağımsız olarak bir Etik Üst Kurulu oluşturulmalıdır.
- **Üniversitelerin** zorunlu organları, işleyişleri ve temel görevleri saptanmalıdır: Senato/Yönetim Kurulu/Rektör/Öğrenci temsili vs.;
- **Fakültelerin** zorunlu organları, işleyişleri ve temel görevleri saptanmalıdır: Fakülte Kurulu/Fakülte Yönetim Kurulu/Dekan/Bölüm/Anabilim Dalı/Öğrenci temsili vs.;



- **Öğretim üye ve yardımcıları**nın asgari yükseltme kriterleri ve özlük hakları saptanmalı, özellikle vakıf üniversitelerinde de tenure konusunu düzenlenmelidir. Buna karşılık öğretim üye ve yardımcılarına dair disiplin düzenlemeleri tümüyle üniversitelere bırakılmalıdır;
- **Üniversiteye öğrenci alımı ile ilgili temel ilkeler:** Üniversiteye merkezi sınavla girilmesi sistemi devam ettirebileceği gibi, farklı yöntemler de düşünülebilir. Ancak, öğrenci kontenjanlarının nasıl verildiği hususunun muhakkak netleştirilmesi gerekmektedir. Örneğin akreditasyon süreçlerinde, makul öğrenci kapasitesinin de saptanması ve gelecek akreditasyona kadar belirli bir azami sayıda öğrenci alınması bir çözüm yolu olabilir. Üniversiteye öğrencilerin yerleştirilmesinde fırsat eşitliği gözetilmelidir. Öğrenciden alınacak harçlar ve verilecek burslar konusunda kamu yararını gözetilen ilke kararları çerçeve yasada yer alabilir.
- **Mali hükümler:** Bütçe hazırlanması kuralları, bütçe denetimi, üniversite gelir kaynakları, mal ve hizmet edinme, altyapı ve inşaat yatırımları gibi konularda net hükümler yer almalıdır.
- **Üniversitelerin ayrıştırılması** söz konusu olacaksa (örneğin araştırma üniversitesi, bölgesel kalkınma üniversitesi, gelişmiş/gelişmekte olan üniversite, meslek yüksek okulu vb.) bu konuda kesin kriterler de çerçeve yasada yer almalıdır.

Yasanın devlet ve vakıf üniversiteleri için ortak hükümler içerdiği kısımlar dışında, her ikisi için özel düzenlemelerin yapıldığı kısımlar da olmalı veya bunlar özel kanunlarda ele alınmalıdır. Bu çerçevede özellikle aşağıdaki noktalarda yasal düzenleme gereklidir:

- **Devlet üniversitelerine ilişkin:** Yeni üniversite kurulma koşulları ve denetimi; üniversitelere aktarılabilecek kaynaklar için kriterler (örneğin öğrenci ve/veya personel sayısına göre belirlenen ve üniversitenin eğitim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli asgari kamu kaynağının sürekli tahsisi, buna karşılık akademik süreçlerin işleyişi ve araştırma çıktılarına göre değişen ek kaynak aktarımı); öğretim üyelerinin özlük hakları konularında düzenlemeler.
- **Vakıf üniversitelerine ilişkin:** Yeni üniversite kurulma koşulları ve denetimi, vakıf üniversitelerine kamusal ve özel kaynak aktarımının ilkeleri, kaynakların yeterliliği ve kaynak yetersizliğinin sonuçları konusunda düzenlemeler.



9

EKLER

# 9.1 Temel İlkeler

Çalıştay öncesi hazırlık döneminde aşağıdaki temel ilkeler benimsenmiştir. Bu ilkeler üzerinde önce Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyeleri ve öğrenci temsilcilerinden görüş alınmış sonrasında ilkeler çalıştay organizasyon komitesinde tartışılmıştır.

## YÜKSEKÖĞRETİMİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI: TEMEL İLKELER

7 Nisan 2022

Güncelleme: 15 Haziran 2022

- 1. Üniversite ve toplumsal mutabakat:** Yükseköğretim alanı; toplumsal mutabakat çerçevesinde kaliteli yükseköğretim, özgün bilimsel araştırma ve topluma hizmet aracılığıyla kamu yararı üreten kurumlardan oluşur. Üniversitenin, yükseköğretim alanının belirleyici kurumu olarak temel işlevleri eğitim, araştırma ve topluma hizmettir. Bu bağlamda üniversite, bilginin başka hiçbir koşula bağlanmadan sadece bilgi adına geliştirilmesi anlamındaki bir hakikatin peşinde ve tüm insanlığın yararına bilgiyi üretmek için kurulmuş veya varlığı onaylanmış bir kurumdur. Üniversiteler, mensuplarının akademik özgürlüklerini; kurumun idari, istihdama dönük, mali ve akademik özerkliği aracılığıyla var eder. Üniversiteler şeffaf, hesap verebilir, katılımcı akademik ve idari yönetim sayesinde kaliteli yükseköğretim, özgün bilimsel araştırma ve topluma hizmet işlevleri üzerinden kamu yararı üretir. Bu kamu yararını güçlendirmek ve geliştirmek yükseköğretim alanını şekillendirmenin temel ilkesi olmalıdır.
- 2. Misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma:** Yükseköğretim merkezîyetçi bir anlayışa değil, yerinden yönetime dayanmalıdır. Yerinden yönetim ise; kurumsal farklılık, hedef ve uzmanlıklar çerçevesinde değişen yönetim ve finansman modelleriyle mümkün olabilir. Bu nedenle yükseköğretim alanında faaliyet gösteren kurumların değişik misyon ve uzmanlık alanları olması doğaldır. Buna bağlı olarak da, yükseköğretim kurumları tek ve katı bir yasayla değil, misyon farklılıkları ve uzmanlaşmaya olanak sağlayacak esnek yasal düzenlemelerle yönetilmelidir. Yasal düzenleme alanındaki esneklik; akademik özgürlük ve kurumsal özerkliğe dönük temel hedeflerden sapmadan, kurumlara kendi misyon ve uzmanlaşma farklılıklarını belirleyerek hayata geçirme olanağı sağlamalıdır.
- 3. Öğrenci odaklılık:** Yükseköğretim her şeyden önce öğrenci odaklı olmalıdır. Öğrenci gelişiminde yaratıcı ve eleştirel düşünen, özgür ve özgürlükçü, etik değerleri önemseyen, doğa ve çevre bilinci gelişmiş, yerele kök salmış, evrensel açı, bilimsel, sosyal ve kültürel formasyonu ve özgüveni ile üstleneceği mesleki ve sosyal sorumlulukları başarıyla yerine getirecek bireyleri yetiştirmek hedeflenmelidir. Öğrenci odaklı olma ilkesini esas alan üniversiteler doğal olarak öğrencilerine hoyrat davranmayacak ve akademik özgürlüklerini engellemek yerine kullanmalarını teşvik edecektir. Üniversiteler öğrencilerin akademik meraklarını geliştirecek imkanlar sunmak için birbirleriyle yarışmalıdır. Öğrencilerin özgür bir eğitim, öğrenim ve araştırma ortamında gelişmeleri öncelikli hedeftir.
- 4. Rekabet, işbirliği ve adil paylaşım mekanizmaları:** Yükseköğretim kurumları, ulusal ve uluslararası düzeylerde diğer yükseköğretim kurumlarıyla rekabet ve işbirliği içinde faaliyet göstererek gelişir. Yükseköğretim kurumları bir taraftan birbirleriyle kaliteli yükseköğretim, özgün araştırma ve topluma hizmet işlevlerinde ulusal ve küresel düzeylerde rekabet ederken, bir taraftan da bu alanlarda işbirliklerine yönelirler. Yenilikçilik ve yaratıcılık bu sayede mümkün olacaktır. Dolayısıyla yükseköğretim alanı sağlıklı bir rekabet ortamına olduğu kadar, adil paylaşım dayalı işbirliklerinin tesis edileceği düzenlemelere de ihtiyaç duyar. Fikri mülkiyet haklarının korunması, patent düzenlemeleri, adil paylaşım mekanizmaları incelikte tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

**5. Katılımcı akademik yönetim:** Akademik yönetim, üniversitelerin akademik özgürlük ve kurumsal özerkliğini hayata geçirirken, aynı zamanda şeffaf ve hesap verebilir olmasını da sağlayan düzenlemeler bütünüdür. Üniversitelerin tarihi gelişimleri ölçüsünde, akademik yönetim düzenlerini kendilerinin oluşturması beklenir. Kurumsal özerkliğin dört boyutu olan idari, mali, istihdama dönük ve akademik özerklik, ileri derecede uzmanlaşmış meslektaş topluluğu olan üniversitelerde katılımcı yönetimi gerekli kılar. İşlevleri üzerinden bilim, yükseköğretim ve topluma doğrudan bağlantılanan demokratik bir üniversite, kararlarını aşağıdan yukarıya katılımcı süreçler sonunda alır. Bu süreçlerde karar yetkilerinin tek bir merkezde toplanmaması ve yatay bir biçimde çeşitli kurul ve komisyonlara dağıtılması gerekir. Kurul ve komisyonlarda temsiliyet ve seçimler, çoğunluğun tahakkümü ya da seçilenlere sınırsız yetki transferi anlamına gelmez. Yetkili kurul ve komisyonlarda kararların tartışma ve ortak akıl yürütme süreçleri üzerinden ve çoğulculuk prensibine dayanarak oluşturulması esastır. Kurullar birbirlerini denetleyecek, şeffaf ve hesap verebilir şekillerde kurulur. Yönetmelik ve yönergeler hukukun üstünlüğü ilkesine dayanarak eşit ve istisnasız biçimde uygulanır. Yetki aşımına ve/veya keyfi kararlar verilmesinin önüne geçilir. Üst yetkili kurullardaki temsilcilerin bir yandan temsil ettikleri alt birimler ile iletişim içinde olması, bir yandan da üniversite yönetimi adına inisiyatif alabilmesi gerekir. Demokratik yönetimlerde temsiliyet ve yetki delegasyonu arasında denge oluşturulması esastır.

**6. Araştırma odaklı üniversite:** Modern üniversite, 19. yüzyıl başında araştırma ve yükseköğretimin ayrılmaz bir bütün olduğu ilkesiyle gelişmiş ve bu model tüm dünyaya yayılmıştır. Ancak toplumsal ihtiyaçlar, kimi yükseköğretim kurumlarının meslek yönelimli olmasına yol açmış ve bu tür kurumlardan alınan akademik derecelerin mesleki alanlarla doğrudan ilişkisi kurulmuştur. Her üniversitenin temel faaliyetleri; kaliteli yükseköğretim, araştırma ve topluma hizmet olarak özetlenebilir. Bunlar arasında araştırmayı yoğun bir faaliyet olarak yürüten üniversiteler yaratıcı, özgün araştırmayı teşvik eden, yoğunlukla ileri düzey araştırma yapan ve bu özelliğini yükseköğretimine yansıtan üniversitelerdir. Temel bilimsel araştırmaları yürütür ve yönlendirirken, bir yandan da yüksek nitelikli doktora öğrencisi yetiştirirler. Akademik özerklikleri gereği kendi araştırma alan ve yapılanmalarını akademik yönetim ilkeleri çerçevesinde kendileri tasarlar ve hayata geçirirler. Bilimsel gelişmelerin doğrudan içinde olan ve yönlendiren uzmanlardan oluşan bu kurumlara üniversite dışından akademik ve idari müdahalelerde bulunulmaması gerekir. Bu kurumlar toplumun farklı kesimlerindeki paydaşlarla yerel ve küresel işbirlikleri geliştirirler.

**7. Finansman ve mali fonlara erişim:** Yükseköğretim faaliyetlerinin finansmanı üniversiteler için hayati önemdedir. Mali özerklik kurumsal özerkliğin önemli bir boyutu olup üniversitenin temel faaliyetlerine yapılan harcama ne kadar yüksek olursa yarattığı kamu yararı da o kadar fazla olur. Kamu erki, üniversitelerin yükseköğretim faaliyetlerine düzenli olarak kaynak sağlamakla yükümlüdür. Bunun yanı sıra kamu üniversitelerinin araştırma ve topluma hizmet faaliyetleri için de düzenli mali destek sağlar ve altyapı masraflarını karşılar. Üniversiteler kamu erkinin sağladığı kaynakların dışında çeşitli özel ve kamu kurumları veya sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu araştırma fonları ve teşvik mekanizmalarından yararlanabilirler. Üniversiteler bu yerel veya küresel fonlara kendi yetkili kurullarının akademik etik ve şeffaflık ilkelerine bağlı kalarak yapacağı değerlendirme ve alacağı kararla katılırlar. Kamu erkinin görevi tüm üniversitelerin bu ek fonlara erişimini şeffaf, rekabetçi ve liyakata dayalı olarak düzenlemektir.

## 9.2 Çalıştay Çağrı Metni ve Programı

### Türkiye Yükseköğretim Alanının Yeniden Yapılandırılması Çalıştay Çağrısı

30 Haziran Perşembe - 1 Temmuz Cuma  
Türkiye Barolar Birliği, Av. Teoman Evren Konferans Salonu, Ankara

Üniversite özgün bilgiyi üretir, yeni teknolojilerin gelişimine katkıda bulunur ve bilimsel birikimini toplumun sorunlarına çözüm getirmek için kullanır. Bütün bunlar üzerinden sunduğu eğitim ve öğretim aracılığıyla yeni kuşakları yetiştirir ve değişimin öncü kurumu haline gelir. Dolayısıyla üniversite, bir ülkenin ekonomik, kültürel ve toplumsal kalkınmasında, refah ve rekabet düzeylerinin artırılmasında vazgeçilmez konumdadır. Bu vazgeçilmez konum üzerinden şunları söyleyebiliriz: Üniversite,

- ▶ uluslararası düzeyde donanımlı mezunlar vermeli,
- ▶ özgün bilgi üretmeli,
- ▶ teknolojik gelişime katkıda bulunarak toplumsal refahı artırmalı,
- ▶ bilgi birikimini toplumun ve dünyanın öncelikli sorunlarıyla mücadelede etkin biçimde kullanmalı,
- ▶ değişimi yönlendirme ve başarıya ulaştırma hedeflerine odaklanmalıdır.

Özellikle son 20 yılda dünyanın pek çok ülkesinde küreselleşmenin yarattığı fırsat ve tehditler de dikkate alınarak yükseköğretim reformları gerçekleştirildi. Bu reform çalışmaları, toplumların yükseköğretim taleplerine cevap verebilecek yasa ve politika değişikliklerini gündeme getirdi. Değişiklik çabalarının en önemli hedefi, gündem belirleme ve sorumluluk alma kapasitesi yüksek üniversiteleri ortaya çıkarmaktır.

Gelişmiş ülkelerin üniversiteleri bu değişimin öncüsü olma rolünü üstlendiler. Oysa aynı sırada, ülkemizin gelişmiş üniversiteleri mevcut kısır döngüler içerisinde eski konumlarını korumakta bile sıkıntı çekiyorlardı. Ülkemizde yükseköğretim alanının bütününe baktığımızda sayıları hızla artan üniversitelerimizde çok ciddi sorunlar yaşanmakta, bunlarla bağlantılı olarak da yükseköğretimin yeniden yapılandırılması çok uzun süredir bir gündem maddesi olarak kendini dayatmakta.

Üniversitelerimizde akademik özgürlük ve ifade özgürlüğü kısıtlanmıştır. Demokratik ve özerk yapı doğrudan hedef alınarak yok edilmiştir. Bunlarla bağlantılı olarak, bilim yapma ortamına ağır hasar verilmiştir. Üniversitelerimizin kalite ve performansı korkutucu derecede azalmıştır. Buna rağmen, yükseköğretim alanındaki uluslararası rekabet ve iş birlikleri, bütün ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de yükseköğretim ve araştırma kurumlarının giderek daha çok gündemine girmekte, akademik özgürlükler ve kurumsal özerklik yönünde büyük kayıplara uğramış üniversitelerimiz her şeye rağmen küresel ortamda da var olmaya çabalamaktadır.

Bu çalışmayı, üniversitelerimizin ve yükseköğretim sisteminin şu anki durumunu sorgulayarak sorunlarını saptamak; bu sorunların kısa ve orta vadedeki çözümleri konusunda görüş oluşturmak; kısa ve orta vadeli hedeflere, hatta bunların en ivedi olanlarına odaklanarak yasa yapıcılara yardımcı olabilecek bir yol haritası belirlemek; ve böylece ülkemizde yükseköğretimin yeniden yapılandırılması çalışmalarına katkıda bulunmak niyetleriyle gerçekleştiriyoruz. Ana hedefimiz Türkiye yükseköğretim sisteminin mevcut sorunlarının çözümüne odaklanmak. Ancak, bununla bağlantılı olarak, yükseköğretim kurumlarımızın uluslararası rekabet ve iş birliği ağlarına eklenmesi gerekliliğini düşünmek zorunda olduğumuzun da farkındayız. Türkiye yükseköğretim alanı, dünyada olması gerektiği yer göz önünde bulundurularak yenilenmeli ve bu yenilenme süreci daha fazla gecikmeden, bir an önce, üniversitelerin başta olmak üzere tüm ilgili paydaşların katkısıyla başlatılmalıdır.

*Program Komitesi:* Canan Atılgan, Üstün Ergüder, H. Nevzat Özgüven, Gülsün Sağlamer

*Organizasyon Komitesi:* Fikret Adaman, Lale Akarun, Kasım Akbaş, Taner Bilgiç, Yağmur Denizhan, Serap Emil, Erkan Erdil, Aysin Ertüzün, Zeynep Kadirbeyoğlu, Erol Koroğlu, Zeliha Hacımuratlar Sevinç, Ünal Zenginobuz

# Çalıştay Konu Başlıkları

Çalıştayda aşağıdaki toplam altı konu başlığında masalar açılacak ve ortak bir metin oluşturmaya yönelik çalışma yapılacaktır. Başlıklar altında verilen alt konular yol gösterici örnekler olup katılımcıların eklemelerine açıktır.

## 1) Çalıştay Konu Başlıkları

### a ) İdari Özerklik

Üst yönetici (rektör, dekan) belirleme ve atama yöntem önerileri; bileşenlerin sürece katılımının sağlanması. Seçilmiş, eşitler arasında birinci (primus inter pares) rektör veya üst yetkili kurula karşı sorumlu "yönetici rektör". Üst akademik ve idari yöneticilerin görev tanımları, yetkinlikleri, yetkileri ve sorumlulukları.

### b ) Mali Özerklik

Yükseköğretim finansman modelleri, altyapı, yükseköğretim, araştırma, topluma hizmet faaliyetlerinin finansmanı, kamu kaynaklarına erişim ve diğer kaynakların yaratılması.

### c ) Akademik Özerklik

Eğitim, araştırma alanlarını belirleme; stratejik plan yapabilme; ihtiyaç duyulan akademik yapıları (fakülte, bölüm, enstitü vb.) üniversitenin belirlemesi; lisansüstü eğitim, doktora ve öğretim üyesi yetiştirme: öğrenci kontenjanlarını belirleme.

## 2) Akademik Özgürlük ve Kurumsal Özerklik İlişkileri

### a ) Şeffaf, hesap verebilir, katılımcı akademik ve idari yönetim

Akademik kurul ve komisyon yapıları, yetkileri ve sorumlulukları (senato, yönetim kurulu, diğer akademik ve idari kurullar); kurullarda temsil; denge ve denetleme mekanizmaları; kurullarda öğrenci temsili, yetki ve sorumluluğu.

### b ) Kalite güvencesi ve performans

Üniversitede, kaliteli yükseköğretim, özgün araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin çok boyutlu değerlendirme yöntemleri; girdi-çıkıtı performans modellerinin yetersizliği.

### c ) Akademik Değerler

Akademik liyakat tanımı, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi; akademik dürüstlük, etik, ihlallerin incelenmesi ve çözümlenmesi; akademik arama ve istihdam; atama ve yükseltme komiteleri, yapıları, yetkileri. Doçentlik ve yaşam boyu iş güvencesi (tenure). Öğrenci odaklılık, idari mekanizmalar.

# Çalıştay Programı

## 30 Haziran 2022 Perşembe

9:30 Kayıt

10:00 - 11:00 Açılış Oturumu

11:15-13:30 Masalarda Çalıştay Konu Başlıkları Çalışma Grupları (1.a/b/c ve 2.a/b/c) (6 masa)

13:30-14:30 Yemek arası

14:30-16:00 Masalarda Çalıştay Konu Başlıkları Çalışma Grupları (1.a/b/c ve 2.a/b/c) (6 masa)

16:00 - 17:30 Rapor Taslaklarının Oluşturulması (6 masa)

## 1 Temmuz 2022 Cuma

10:00 - 12:00 Konu Başlıkları Ortak Rapor Taslaklarının Sunulması ve Tartışılması (1.a/b.c ve 2.a/b/c) (Tek oturum)

12:00 - 13:30 Yemek Arası

13:30-14:30 Yeşim Atamer, Hukuk ve Yükseköğretim

15:00-16:30 Kapanış Oturumu

16:30 Basın Açıklaması



## 9.3 Katılımcılar

Fikret Adaman	Zeynep Kadirbeyoğlu
Lale Akarun	Erol Koroğlu
Kasım Akbaş	Gün Kut
Okan Akhan	Şule Kut
Uğurhan Akyüz	Ayşe Mumcu
Aydın Alatan	Ahmet Oral
Yeşim Atamer	H. Nevzat Özgüven
Canan Atılğan	Teoman Pamukçu
Taner Bilgiç	Gölsün Sağlamer
Haluk Darendeliler	Zehra Sayers
Dinçer Demirkent	Dilşad Çiğdem Sever
Attila Dikbaş	Emine Sevim
Mine Eder	Leyla Şimşek-Rathke
Serap Emil	Zeynep Solakoğlu
Erkan Erdil	Erol Taymaz
Üstün Ergüder	Mustafa Türkeş
Nesim Erkip	Neyyire Yasemin Yalım
Ayşın Ertüzün	Soner Yıldırım
Oğuz Gülseren	Ünal Zenginobuz
Ayşe Gürel	





