GELECEĞİN TÜRKİYESİNDE YÜKSEKÖĞRETİM

Sorunlar, Eğilimler ve Çözüm Önerileri

Nihat Erdoğmuş

GELECEĞİN TÜRKİYESİ

İLKE
ilim kültür eğitim derneği

GELECEĞİN TÜRKİYESİNDE YÜKSEKÖĞRETİM:

Sorunlar, Eğilimler ve Çözüm Önerileri

ÖZET

"Geleceğin Türkiyesinde Yükseköğretim: Sorunlar, Eğilimler ve Çözüm Önerileri" raporu; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve çevresel değişimler sonucunda yaşanacak değişimlerin yükseköğretimde yansımaları ve bu değişimlerin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair ipuçları veriyor. Yükseköğretim alanındaki gelişmelerin, yükseköğretimi stratejik bir bakışla ele almayı ve bu perspektifle yapısal ve yönetsel değişimi gerekli kıldığı anlaşılıyor. Günümüzde yaşanacak değişimlere hızlı cevap vermenin ve yükseköğretimden beklenen talepleri karşılamanın önemli olduğu görülüyor. Yükseköğretim kurumlarının, insanın anlam arayışına cevap üretme, hayat görüşü oluşumuna katkı sağlama ve kültürel birikim kazandırma gibi amaçların yanında, mesleki bilgi ve beceri kazandırma amacına da hizmet edecek çeşitliliği sağlaması gerektiği vurgulanıyor. Rapor, mevcut durum analizi yaparak gelecekte, işleyen ve güçlü bir yükseköğretim için yapılması gereken değişikliklere dikkat çekiyor ve on iki temadan oluşan bir vizyon ortaya koyuyor.

YAZAR HAKKINDA

Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş, 1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek Lisansını İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalında 1995 yılında tamamladı. 1998 yılında Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora derecesi aldı. 1999 yılında İşletme Yönetimi alanında Doçent, 2005 yılında ise Yönetim ve Organizasyon alanında Profesör oldu. 1994-2000 yılları arasında Sakarya Üniversitesi, 2000-2011 yılları arasında Kocaeli Üniversitesi, 2011-2015 yılları arasında İstanbul ŞEHİR Üniversitesi'nde öğretim üyesi ve İşletme Enstitüsü Müdürü olarak görev yaptı. 2015 yılında geçtiği Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir. Akademik görevleri yanında Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Başkan Danışmanı (2011-2014), Anadolu Ajansı Yönetim Kurulu üyeliği (2011-2015) TÜBİTAK'ta Kurul Üyelikleri (devam ediyor) yaptı. İş Ahlakı Dergisi Baş Editörlüğünü yürütmektedir. Üniversite öğrencilerinin iş hayatına hazırlanması amacıyla üniversitelerde kariyer merkezlerinin kurulması faaliyetlerine öncülük etti ve bu faaliyetleri yönetti. Özel sektör, Kamu ve STK'larda strateji geliştirme, yeniden yapılanma ve değişim, insan kaynakları yönetimi ve kariyer sistemleri ile ilgili eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yürüttü. Çalışmalarında kurumsal kapasitenin yapısal ve yönetsel bakımdan geliştirilmesi, değişim yönetimi, yönetim psikolojisi, kariyer kimliğinin oluşumu ve değişimi konularına odaklanmaktadır. Son yıllarda STK'ların yönetimi ve yükseköğretimin yönetimi ilgilendiği alanlar arasındadır. Uzun yıllardır sivil toplum kuruluşlarında değişik görevlerde bulundu. Halen İLKE Mütevelli Heyeti Başkanlığını yürütmektedir.

İLKE
ilim kültür eğitim derneği

İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği 2010 yılında kurulmuş bir kuruluştur. İLKE, ilk günden itibaren yaptığı nitelikli çalışmalarla toplumu her açıdan geliştirmeyi kendisine şiar edinmiştir. Bu çalışmalarına Türkiye'nin geleceğinin oluşumuna katkı yapmak hedefiyle "Geleceğin Türkiyesi" Projesini eklemiştir. Bu kapsamda sekiz ana başlıkta ilgili alanlarda yetkin uzmanlara araştırma raporları hazırlatmaktadır. Bu raporda toplumumuzun sosyal gerçekleri göz ardı edilmeden bir gelecek vizyonunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Geleceğin Türkiyesi Projesi Doç. Dr. Lütfi Sunar koordinatörlüğünde Arife Gümüş, Hafsa Nur Aslanoğlu, Kübra Bilgin Tiryaki, H. Merve Bircan ve Resul Çiftçi tarafından yürütülmektedir.

Adres: Aziz Mahmut Hüdayi Mah. Türbe Kapısı Sk. No: 13 Üsküdar/ İstanbul Telefon: +90 216 532 63 70 E-posta: bilgi@ilke.org.tr Web: ilke.org.tr

© Tüm hakları saklıdır. İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği'nin yazılı izni olmadan bu eserin hiçbir kısmı elektronik ya da mekanik yollarla çoğaltılamaz. Yazıda belirtilen görüşler yazara aittir ve İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği'ni bağlamaz.

Sunuş

İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği olarak sivil oluşumların ve buralarda planlanan çalışmaların; politika yapıcıları, uygulayıcıları ve onun hedefi olan toplum açısından kritik bir öneme sahip olduğuna inanıyoruz. Dolayısıyla çalışmalarımızı, karar alıcılar ile toplum arasında bir köprü vazifesi icra edecek şekilde biçimlendirmeye gayret ediyoruz.

İLKE Derneği olarak bünyemizde bulunan İLEM, YEKDER ve İGİAD gibi kendi alanlarında nitelikli ve öncü çalışmalar yapan kurumlarımızla birlikte güçlü bir toplumun inşası sürecinde etkin bir rol oynamayı önemsiyoruz. Bunu yaparken bir taraftan sivil alanın nabzını tutmaya öte yandan da ülke meselelerinin daha derinlikli ve nitelikli kavranmasının gerekliliğiyle hareket etmeye gayret ediyoruz. Bütün çalışmalarımızı, ülkemiz başta olmak üzere bütün dünyayı hedefleyen bir perspektifle kurgulamaya özen gösteriyoruz. Bu dikkat ve anlayışla, çeşitli alanlarda uygulamaya yönelik çözüm önerileri içeren politika notları ve araştırma raporları hazırlıyor, kamuoyunun istifadesine sunuyoruz. Bir fikrin inşasında geçmişin birikiminin önemine inanıyor ama aynı zamanda da bugünün iyi analiz edilmesi gerektiğini böylelikle geleceğe dair güçlü bir perspektif sahibi olunabileceğini savunuyoruz.

Bu tavırla, 2018 yılında "Geleceğin Türkiyesi" projesini başlattık. Projeyle birlikte, sürekli değişimin yaşandığı bir dönemde artık geleceği konuşmanın daha kritik bir önemi haiz olduğuna dikkat çekmek istiyoruz. Proje kapsamında, geçtiğimiz yıl Ekim ayında "Geleceğin Türkiyesinde Eğitim" raporunu yayınladık. Politika notları ve takip raporları ile farklı boyutlarıyla eğitim meselesini ele almaya devam ederken, eğitimin başka bir önemli boyutu olan yükseköğretim meselesini derinlemesine inceledik.

Elinizde bulunan rapor, "Geleceğin Türkiyesinde Yükseköğretim" Raporunun özet metnini oluşturmaktadır. Geniş raporda, yükseköğretim alanında artarak devam eden değişimin stratejik bir bakışla nasıl yönetileceğinden bugünün dünyasının yeni taleplerini karşılayacak çeşitlilik temelinde yapılandırılmış bir yükseköğretimin imkânına, yeni kariyer anlayışına uygun danışmanlık hizmetlerinin organize edilmesinden sürdürülebilir finans kaynağı arayışlarına değin önemli boyutlar ele alınmakla birlikte özet raporda yalnızca mevcut durum ifade edilerek gelecek vizyonuna odaklanılmıştır. Bu minvalde detaylarına erişmek açısından geniş rapora ulaşılması önem arz etmektedir.

Yükseköğretim meselesini tüm boyutlarıyla ele alan ve geleceğe dair önemli tespitleri olan geniş raporun ve mevcut durumu anlatarak geleceğe ışık tutacak uygulanabilir çözüm önerileri içeren yol haritalarını sunan "**Geleceğin Türkiyesinde Yükseköğretim: Sorunlar, Eğilimler ve Çözüm Önerileri"** raporunun, eğitim ve iş dünyası başta olmak üzere toplumun tamamı için faydalı olacağına inanıyoruz.

Bu kıymetli çalışmanın ortaya çıkmasında pek çok kişinin emeği bulunuyor. Öncelikle çalışmayı büyük bir dikkat ve titizlikle kaleme alan İLKE Mütevelli Heyeti Başkanı, Yıldız Teknik Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş'a müteşekkirim. Çalışmanın her bir aşamasında büyük bir özveri ile çalışan İLKE Araştırmacılarına ve farklı aşamalarda raporun hazırlanmasına ve geliştirilmesine katkı sunan hocalarımıza çok teşekkür ediyorum.

Raporumuzun, Geleceğin Türkiye'sinde anlamlı, etkili, işleyen ve verimli bir yükseköğretim sisteminin doğuşuna vesile olması temennisiyle.

Doç. Dr. Lütfi Sunar
İLKE Yürütme Kurulu Başkanı

GELECEĞİN TÜRKİYESİNDE

YÜKSEKÖĞRETİM

TÜRKİYE'NİN YÜKSEKÖĞRETİM VİZYONU

1. Stratejik bir yaklaşımla yükseköğretimde değişimi yönetmek
2. Gelenekten geleceğe arayış ve anlamlandırma misyonuna sahip üniversite
3. Çeşitlilik temelinde yapılanmış yükseköğretim kurumları
4. Düzenleme ve denetleme kapasitesi yüksek yükseköğretim üst kuruluşları
5. Öğrenci taleplerine cevap üretebilen bir yükseköğretim sistemi
6. Öğrencilere değer katan bir eğitim ve öğrenme anlayışı
7. Yeni kariyer anlayışına uygun danışmanlık hizmeti
8. Nitelik ve adanmışlığı yüksek akademisyenler
9. Araştırma ve bilgi üretme kapasitesi gelişmiş bir yükseköğretim ekosistemi
10. Sosyal ve ekonomik katkı sağlayan yükseköğretim kurumları
11. Uluslararası hareketlilik ve iş birliklerinde etkin bir yükseköğretim
12. Sürdürülebilir finansman kaynaklarına sahip bir yükseköğretim

Giriş

Ortaya çıkış gayesi itibarıyla üniversite, varoluşu ve hayatı anlamlandırma, dünya görüşü oluşumuna katkı sağlama ve kültürel birikim kazandırmasının yanında mesleki bilgi ve beceri kazandıran bir kurumdur. Aynı zamanda evrensel kurumlar olarak üniversiteler, farklı hayat görüşlerinin ve buna bağlı olarak farklı evren, insan ve eşya anlayışlarının çoğulcu bir biçimde yer aldığı mekânlardır. Geçmişi ve geleneği olan bir kurum olarak üniversite, günümüzde yeni meydan okumalarla karşı karşıyadır. Yükseköğretime erişimin arttığı, talebin çeşitlendiği, teknolojik ve dijital araçların araştırma ve eğitimi derinden etkilediği bir dönem yaşanmaktadır. Bu etkilenmeler, Türkiye'de üniversitelerin acil biçimde stratejik bir yaklaşımla, yapısal ve yönetsel değişime ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Geleceğin Türkiyesinde Yükseköğretim raporuna temel teşkil eden ana fikir, Türkiye'de yükseköğretim sisteminin geleceğin dünyasına hazırlanabilmek için yönetsel ve yapısal bir değişim ihtiyacı içinde olduğu ve stratejik bir bakışla değişimin yönetilmesi gerekliliğidir. Bu tespitten hareketle raporun amacı, yükseköğretim sisteminin değişimine yönelik gelecek odaklı, bütüncül ve sistematik bir çerçeve sunmak olarak ifade edilebilir. Raporda tercih edilen yaklaşım, değişim yönetimi perspektifinden yükseköğretim sisteminin geleceğe hazırlanmasıdır. Geniş versiyonu kamuoyunun istifadesine sunulan "Geleceğin Türkiyesinde Yükseköğretim" raporunun elinizdeki versiyonu gelecek projeksiyonunu merkeze almaktadır.

"Geleceğin Türkiyesinde Yükseköğretim: Sorunlar, Eğilimler ve Çözüm Önerileri" Raporu, geniş bir alana hitap eden yükseköğretim alanında değişim ihtiyacına ve bunun nasıl yönetileceğinin yanısıra problem alanları ve çözüm önerilerine ilişkin gelecek vizyonu etrafında şekillenmiştir. Yükseköğretimde geleceğe hazırlık ve değişim ihtiyacı bu rapor için önemli konu başlıklarındandır. Bununla birlikte Geleceğin Türkiyesi için yükseköğretim vizyonu on iki tematik başlıkla ortaya konulmuştur. Raporun vizyon bölümünde önem, öncelik ve zincirleme etkisi gözetilerek yükseköğretimde değişim ve yeniden yapılanma temaları öncelikle ele alınmıştır. Daha sonra öğrencileri merkeze alan yükseköğretime erişim, eğitim ortamı, kariyer ve istihdam becerileri gibi öğrenciye değer katacak temaları içeren vizyon sunulmuştur. Bu temaları, akademisyenler, araştırma ve bilgi üretimine yönelik temalar izlemiştir. Raporun ilerleyen bölümlerinde sosyal ve ekonomik katkı, uluslararasılaşma ve finansman temaları ele alınmıştır.

Bu raporun bir özet rapor olması nedeniyle odaklanılması gereken öncelilki meseleleri içermektedir. Konu hakkında geniş bilgi almak isteyen okuyucularımızın ayrıntılı bir şekilde hazırlanan "Geleceğin Türkiyesinde Yükseköğretim" Raporuna bakmaları faydalı olacaktır.

BÖLÜM A

Yükseköğretimde Değişim ve Geleceğe Hazırlık İhtiyacı

A1	Yükseköğretimi Etkileyen Gelişmeler	Yükseköğretim alanındaki politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal gelişmeler ile yükseköğretim alanına özgü değişimler ele alınmaktadır.
A2	Temel Göstergelerle Yükseköğretim	Yükseköğretim sistemindeki birim, öğrenci, öğretim elemanı ve yayın sayıları gibi temel göstergeler yer almaktadır.
A3	Yükseköğretim Sisteminin Mevcut Yapılanması ve Yönetimi	Yükseköğretim sisteminin yapılanması ve yönetiminin mevcut durumu ele alınmakta, değişim ve gelişim alanları ortaya konulmaktadır.
A4	Yükseköğretim Kurumlarında Hiyerarşik Örgüt Kültürü	Yükseköğretim sisteminde yaygın örgüt kültürü verilmekte ve bunun akademik çalışmalara etkisi hakkında değerlendirme bulunmaktadır.
A5	Yükseköğretim Sisteminde Değişim Yapılabilir mi?	Güç alanı analizi yapılarak yükseköğretim sisteminde değişimi kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler analiz edilmekte, değişim imkânı değerlendirilmektedir.

Yükseköğretimi Etkileyen Temel Gelişmeler

Gelecekte yükseköğretimin alacağı biçimi anlama çabası, yükseköğretimin etkilendiği politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal gelişmeleri daha detaylı bir biçimde ele almaya yöneltmektedir.

Küreselleşme, ekonomik ve politik gelişmeler ile yeni güç merkezlerinin ortaya çıkışı, yükseköğretimin yeni bölgelerde gelişmesi, uluslararası öğrenci ve akademisyen hareketliliği, mezunların istihdamı gibi bir dizi etki doğurmaktadır. Dünyada yükseköğretime daha fazla yatırım yapan ve yükseköğretimin çıktılarını daha fazla kullanmaya başlayan ülkeler, yeni güç merkezleri olacaktır.

Yükseköğretim hem teknolojiyi üreten hem de teknolojik araçları araştırma ve eğitimde kullanan bir sektör olarak teknolojik değişimlerden en fazla etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Bireyleri geleceğe ve çalışma hayatına hazırladığı için de ekonomi ve çalışma hayatındaki değişimler, yükseköğretimde kazandırılacak bilgi ve becerileri dolayısıyla da bölümleri ve programları etkilemektedir.

Yeni neslin sosyal hayat, sosyal ilişkiler ve iletişim biçimleri, üretim ve tüketim alışkanlıkları, çalışma hayatı ve kariyere bakış açılarındaki farklılıkları, yükseköğretimden beklentilerde artışa ve talep çeşitliliğine sebep olmaktadır. Aynı zamanda sosyo-kültürel alandaki değişimler, üniversitelere yeni sorumluluklar yüklemekte ve yeni çalışma alanlarına yöneltmektedir.

Dünyada yönetim ve özellikle kamu yönetimi anlayışında; adem-i merkezî yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, katılımcılık, vatandaş memnuniyeti, hizmet kalitesi, e-devlet, kaynakların etkin kullanımı ve verimlilik gibi öne çıkan yeni yaklaşımlar son yıllarda yaygınlık kazanmakta ve bu yaklaşımlar, yükseköğretimin yönetimi ve yapılanmasını etkilemektedir.

Yükseköğretimde uluslararasılaşma eğiliminin artarak devam edeceği dikkate alınırsa bu alanı etkileyecek yasal gelişmelerin zamanında ve uluslararası uyumu gözeterek yapılması önem kazanacaktır. Başka ülkelerden alınmış diplomalar için yapılan tanıma ve denklik işlemleri bu gelişmelere örnek verilebilir.

Yükseköğretim kurumları, evrensel kurumlar olmaları dolayısıyla çevresel konulara ilgi duymak, araştırma ve projelerle daha iyi bir çevrenin oluşumuna katkı vermek sorumluluğu ile karşı karşıyadır. Bu yüzden gelecek yıllarda yükseköğretim kurumlarının, çevresel konularda daha fazla sorumluluk üstlenmesi ve bu sorunların önlenmesi ve çözümüne yönelik daha fazla katkı sağlamasına yönelik beklentiler artmaktadır.

Temel Göstergelerle Yükseköğretim

Genel olarak bakıldığında Türkiye'de yükseköğretim sisteminin son yıllarda önemli bir büyüme kaydetmiş olduğu görülecektir. Büyümenin niceliksel yönü öne çıkarken üniversite sayısı, öğrenci sayısı ve öğretim elemanı sayısı bakımından da büyümenin kayda değer olduğu dikkat çekmektedir. Temel nicel göstergeler bakımından Türkiye yükseköğretim sistemi, dünyanın önde gelen ülkeleri arasına girmiş görünmektedir. Bu bağlamda yükseköğretimde nicel büyümenin niteliksel büyümeye dönüşmesi gereği üzerinde bir mutabakat olduğunu söyleyebiliriz. Yükseköğretim sisteminin mevcut durumunu ve büyüklüğünü gösteren temel göstergeler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Temel Göstergeler Bakımından Türkiye'de Yükseköğretim Sisteminin Mevcut Durumu

Gösterge	Devlet	Vakıf	Vakıf MYO	Toplam
Birimler				
Üniversite Sayısı	129	72	5	206
Fakülte Sayısı	1.335	455	0	1.790
Yüksekokul Sayısı	359	105	0	464
MYO Sayısı	886	105	5	996
Enstitü Sayısı	496	212	0	708
Araştırma Uygulama Merkezi Sayısı	2.616	606	1	3.223
Bölüm Sayısı	15.267	3.012	79	18.358
Program Sayısı	17.669	11.502	458	29.629
Anabilim Dalı Sayısı	29.908	2.378	0	32.286
Bilim Dalı Sayısı	7.525	602	0	8.127
Yükseklisans Programı Sayısı	10.595	2.500	0	13.095
Doktora Programı Sayısı	5.116	508	0	5.624
Sanatta Yeterlilik Programı Sayısı	124	15	0	139
Öğrenci, Öğretim Elemanı, Yayın				
Toplam Öğrenci Sayısı	6.963.903	589.307	7.161	7.560.371
Toplam Öğrenci Sayısı (Açık öğretim hariç)	3.377.687	589.307	7.161	3.974.155
Öğretim Elemanı Sayısı	137.614	23.170	339	161.123
Öğretim Üyesi Başına Öğrenci Sayısı (Açıköğretim hariç)				50,4
Öğretim Elemanı Başına Öğrenci Sayısı (Açıköğretim hariç)				24,66
Uluslararası Öğrenci Sayısı				125.138
Uluslararası Öğretim Elemanı Sayısı				3.055
Türkiye'nin Yayın Sıralamasında Dünyadaki Yeri (SCOPUS)				20
SCI, SSCI, AHCI İndekslerinde Yayınlanan Makale Sayısı (WEB of Science, 2017)				28.357
Bütçe Ödeneği (2018-TL)	27.761.360.000			

(Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Erişim Tarihi: 08.10.2018)

Yükseköğretimde niceliksel büyüme ile sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucunda yükseköğretim sistemi yeni meydan okumalar ve meselelerle karşı karşıya kalmıştır. Yükseköğretimde öncelikler, nicel büyümeden yükseköğretim kurumlarının işlevselliği, arz ve talebin uyumu, öğrenci tercihleri gibi nitel konulara doğru kaymaktadır. Bu sebeple yükseköğretim sisteminin niceliksel büyüklüğü yanında niteliksel durumunun daha detaylı ele alınması gerekmektedir.

Yükseköğretim Sisteminin Mevcut Yapılanması ve Yönetimi

Mevcut yükseköğretim sisteminin temel yapısını 1982 Anayasası'nın 130 ve 131. maddeleri ile 6 Kasım 1981 tarih ve 2547 sayılı Yüksek.ğretim Kanunu oluşturmaktadır. Anayasa'nın 130. maddesine göre üniversiteler devlet tarafından kanunla kurulmak-

tadır. Anayasa'nın 131. maddesi ile yükseköğretim kurumlarının öğretimini planlamak, düzenlemek, yönetmek ve denetlemek amacıyla Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kurulmuştur.

Türkiye'de yükseköğretim sisteminin temel yapısı anayasada tanımlanırken, dünyada yüksek.ğretim anayasal bir konu değildir. Almanya, ABD, Fransa, İsveç, Belçika, Danimarka, Hollanda ve Japonya gibi ülkelerin anayasalarında yükseköğretim konusu ya hiç yer almamakta ya da akademik özgürlüklere vurgu yapan kısa bir ibare olarak yer almaktadır (Küçükcan ve Gür, 2009, s. 214).

YÖK, mevcut kamu sistemi içerisinde merkezîleşmiş bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu model içinde YÖK, başkan merkezli bir kurumdur (Tekeli, 2010, s. 379). Bunun sebeplerinin birincisi, YÖK'ün devlet sistemi içinde yüksek özerkliği olan bir kurum olarak kurulması, ikincisi ise genel kurulun başkan karşısında konumunun güçsüz olmasıdır. YÖK'ün etkinliğini düşüren bir husus da üye kompozisyonu ve temsilin sadece kamu görevlileri ile sınırlı kalmış olmasıdır. Bu durum farklı paydaş temsil ve katkısının yükseköğretim karar süreçlerine yeteri kadar katılamaması sonucunu doğurmuştur. YÖK'ün başkan merkezli olması, kurul üyelerini güçsüz kılmakla birlikte kurum içi karar süreçlerinde de katılımcılığın az olması ve YÖK teşkilatının kurumsallaşma düzeyinin zayıf kalmasına sebep olmuştur. Yükseköğretimin yeniden yapılanması çalışmalarında sıkça yükseköğretim üst yapısı ve organları ile devretmesi gereken yetkiler dile getirilirken Yükseköğretim Kurulu'nun kendi teşkilat yapılanması genellikle göz ardı edilmiştir.

Üniversitelerin iç yapılanması da YÖK'ün kurulduğu günden bu yana değişime uğramamıştır. Yapılanma konusundaki mevzuatın katı ve tek tip olması, üniversiteler için önemli bir kısıt oluşturmuştur. Üniversitelerin akademik birim sayılarının fazlalığı ve ilgisiz çeşitliliği, yapılanma önündeki bir diğer ciddi kısıttır. Bunun yanında, idari yapılanmada üniversitelerin ana yapısı pek değişmemekle beraber, ihtiyaca göre üniversiteler koordinatörlük vb. birimler yoluyla ihtiyaçlarını gidermeye çalışmıştır. Bu tür düzenlemeler, üniversitelerin etkin ve verimli bir biçimde yönetilebilir bir örgütsel yapı olmaktan çıkması sonucunu doğurmuştur.

YÖK mevzuatının tek tipçi ve kısıtlayıcı özelliği ile üniversitelerin sistematikten yoksun fiilî birim oluşturma yaklaşımları birleşince, üniversiteler yönetilebilir kurum olma ölçeği ve niteliğinden uzaklaşmıştır.

Yükseköğretim Kurumlarında Hiyerarşik Örgüt Kültürü

Yükseköğretim kurumlarının mevzuat, yapısal sorun ve kısıtları yanında örgüt kültürü bakımından da dönüşüm geçirmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında hiyerarşik kültürün yaygın olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç'un (2010) Ege Üniversitesinde gerçekleştirdikleri örgüt kültürü çalışmasında hiyerarşik kültür yaygın bulunmuştur. Hiyerarşi tipi örgüt kültürü resmî ve katıdır. Kişileri bir arada tutan unsurlar, resmî kural ve politikalardır. Bu kültürü benimseyen örgütlerin stratejileri durağanlık ve değişmezliktir.

Hiyerarşik örgüt kültürü, performansı düşüren bir kültür tipi olarak görülmektedir (Smart ve John, 1996). Yükseköğretim kurumlarında hiyerarşik örgüt kültürünün kurumun misyonuna göre klan, adhokrasi ve pazar kültürüne doğru dönüştürülmesi uygun olacaktır.

Şekil 1. Ege Üniversitesinde Gerçekleştirilen Örgüt Kültürü Araştırması Bulgusu
(Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç, 2010)

Yükseköğretim Sisteminde Değişim Yapılabilir mi?

Türkiye'de yükseköğretim sistemi, en çok tartışılan ve değişmesi gerektiği dile getirilen konuların başında gelmesine rağmen yenilik yapmanın da en zor olduğu alanlardan birisidir. Türkiye'de yükseköğretim sisteminin mitler, hamaset, sloganik yaklaşımlar ve ideolojik kutuplaşmaların ötesinde dünya ve Türkiye gerçekleri ışığında yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Yükseköğretimde değişim ihtiyacı çok sayıda çalışma ve raporda dile getirilmekle birlikte Türkiye'de yükseköğretimin yeniden yapılanmasına yönelik çalışmaların kısmi etkisi olduğu genellikle öneri düzeyinde kaldığı dikkat çekmektedir. Dikkat çekici bir başka husus ise yükseköğretimin üst düzey yöneticilerinin de (Gürüz, 2003; Yükseköğretim Kurulu, 2007; Özcan, 2009; Çetinsaya, 2014; Saraç, 2016) görevleri sırasında yeniden yapılanma ihtiyacını dile getirmiş olmalarıdır.

Türkiye'de yükseköğretim alanındaki çalışmalarda; dünyada ve Türkiye'de yükseköğretimin yapılanması, yönetimi, kalite güvence ve yükseköğretime giriş başlıkları öne çıkmaktadır. Yükseköğretim alanında çeşitliliğin artırılması ve üniversitelerin misyon farklılaşmasına gitmesi hemen hemen tüm yükseköğretimin yapılanması çalışmalarında vurgulanan temel bir öneri olmuştur. Yükseköğretimin yeniden yapılandırılmasının gereği konusunda belli bir uzlaşı olmasına rağmen değişim için izlenecek strateji ve uygulama hakkında bir çerçeve ortaya konulmamıştır.

Yükseköğretim kurumları, makro gelişmeler ve yükseköğretim alanındaki değişimleri dikkate alarak kendi iç dinamikleriyle planlı değişimi gerçekleştirebilmelidir. Stratejik bir yaklaşımla hazırlanmış, gelecek vizyonuna sahip bir değişim yönetimi modeli ile değişimin gerçekleştirilmesi, yükseköğretimi geleceğe taşıyacak kritik bir gelişme olacaktır.

YÜKSEKÖĞRETİMDE DEĞİŞİMİ KOLAYLAŞTIRICI GÜÇLER

- Yükseköğretimde değişimin gerekli olduğu konusunda çok güçlü bir toplumsal talebin olması,
- Yükseköğretime geçişte tercihlerin daha bilinçli hâle gelmeye başlaması,
- Sosyal ve ekonomik kalkınmada üniversitelerin rolü konusundaki farkındalık ve beklenti,
- Devletin yükseköğretime ayırdığı kaynaklardaki artış,
- Üniversite modelleri konusunda dünyada farklı ülke deneyimlerinin bulunması ve bunlara ulaşılabilir olması,
- Yükseköğretim Kurulunun misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma çalışmalarını başlatmış olması,
- Belli bir geleneğe sahip üniversitelerin bulunması,
- Yeni nesil öğretim elemanlarının araştırma odağı ve niteliğinin daha yüksek olması,
- Dijital imkânların artması.

YÜKSEKÖĞRETİMDE DEĞİŞİMİ ENGELLEYİCİ GÜÇLER

- Yükseköğretimin aşırı merkeziyetçi yapılanması,
- Yükseköğretimde değişimin hükûmet düzeyinde bir vizyon projesinin parçası olarak konumlandırılmaması,
- Üniversitelerinin kurulması ve dönüştürülmesi konusunda Türkiye'nin bilim, teknoloji ve kalkınma hedefleriyle uyumlu kısa, orta ve uzun vadeli planlanmış bir yol haritasının henüz belirlenmemiş olması ve yapılacakların genel hedefler düzeyinde kalması,
- Yükseköğretim alanındaki aktörlerin konuları stratejik olarak ele almak yerine bir birinden kopuk ve kısa vadeli ele alma tarzı,
- Yükseköğretimin yönetiminde sistematik yönetici yetiştirme yerine deneme yanılma yönteminin yaygın olması,
- Üniversitelerinin gelir kaynaklarının devlet tarafından verilen bütçeden gelmesi ve diğer kaynakların ve çeşitliliğin oldukça düşük düzeyde olması,
- Üniversitelerin değişik alanlara dağılmış ve birbiriyle uyumu düşük fakülte, bölüm ve araştırma alanlarına sahip olması,
- Üniversitelerin öğrenci profilinin çok farklı öğrenim düzeylerine dağılmış olması,
- Talebin azaldığı bölümlerdeki öğretim elemanlarının kendilerini yenileme ve yeni alanlara yönelme zorluğu,
- Yükseköğretim alanındaki paydaşların yükseköğretim alanında değişim yapılabilmesi konusunda inancının düşük olması.

BÖLÜM B

Yükseköğretimde Gelecek Vizyonu

B1	Stratejik bir yaklaşımla yükseköğretimde değişimi yönetmek	Stratejik bir yaklaşımla yükseköğretim sisteminin değişim süreci ve değişim yönetiminin nasıl olması gerektiği ele alınmaktadır.
B2	Gelenekten geleceğe arayış ve anlamlandırma misyonuna sahip üniversite	Üniversitelerin anlam kayması yaşadığı günümüzde, arayış ve anlamlandırma misyonu ile temel değerleri ele alınmaktadır.
B3	Çeşitlilik temelinde yapılanmış yükseköğretim kurumları	Kurumların çeşitlilik ve misyon temelli yapılandırılması, bu yapılanmada kurumsal özerklik ve yönetişim ilkelerine uygunluk ve kurumların ihtiyaç duyduğu yönetici profili üzerinde durulmaktadır.
B4	Düzenleme ve denetleme kapasitesi yüksek yükseköğretim üst kuruluşları	Yükseköğretim sistemini ve kurumlarını etkili ve verimli bir biçimde düzenlemek ve denetlemek için yükseköğretim üst kuruluşlarının yeniden yapılandırılması üzerinde durulmaktadır.
B5	Öğrenci taleplerine cevap üretebilen bir yükseköğretim sistemi	Yükseköğretime erişim ve okullaşma; öğrenci, mezun ve kontenjan sayıları ve bu kapsamdaki değişimler incelenmektedir.
B6	Öğrencilere değer katan bir eğitim ve öğrenme anlayışı	Öğrencilere değer katan eğitim ve öğrenme ortamları, eğitim ve öğretim program kapasitesi geliştirme ve bu kapsamda yeni yaklaşımlar kullanma incelenmektedir.
B7	Yeni kariyer anlayışına uygun danışmanlık hizmeti	Kurumların kariyer danışmanlığı anlayışı ve danışmanlığın yapılandırılması, mezuniyet sonrası istihdam konuları ele alınmaktadır.
B8	Nitelik ve adanmışlığı yüksek akademisyenler	Akademisyen niteliğinin ve adanmışlığının artırılması, bu kapsamda akademisyen yetiştirme ve bilimsel performans konuları ve alanlar arası öğretim elemanı uyumsuzluğuna dikkat çekilmektedir.
B9	Araştırma ve bilgi üretme kapasitesi gelişmiş bir yükseköğretim ekosistemi	Araştırma ve bilgi üretme kapasitesinin artırılması ortaya konulmakta, araştırma üniversitelerinin doğru yapılandırması ve lisansüstü eğitimlerin geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır.
B10	Sosyal ve ekonomik katkı sağlayan yükseköğretim kurumları	Geleceğin dünyasına hazırlık kapsamında yükseköğretim kurumlarının insanlığın temel sorunları ve bölgesel sorunların çözümüne katkı sağlama rolü ortaya konulmaktadır.
B11	Uluslararası hareketlilik ve iş birliklerinde etkin bir yükseköğretim	Uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için ülke desteğinin artırılması, ülkeler arası iş birliği ve diploma denklikleri incelenmektedir.
B12	Sürdürülebilir finansman kaynaklarına sahip bir yükseköğretim	Yükseköğretim bütçesi ve değişimi; kamu finansmanını etkin kullanma mekanizmalarını oluşturma ve yükseköğretim kurumlarında kamu dışı finans kaynakları geliştirme konuları ele alınmaktadır.

B1. STRATEJİK BİR YAKLAŞIMLA YÜKSEKÖĞRETİMDE DEĞİŞİMİ YÖNETMEK

Yükseköğretim alanındaki gelişmeler, yükseköğretimi stratejik bir bakışla ele almayı ve bu perspektifle yapısal ve yönetsel değişimi gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, bilimin evrensel niteliği yanında, Türkiye'nin önceliklerine odaklanmış, çok boyutlu, uzun vadeli ve kurumsal bakışı ve sürekliliği yansıtan temel bir strateji belgesi değişime rehberlik etmelidir. Strateji belgesini referans alarak yükseköğretim sisteminin bir model çerçevesinde planlı değişimi gerçekleştirilmelidir. Yükseköğretim sisteminin niteliği, ihtiyaçları, büyüklüğü ve mevcut sorunları dikkate alındığında, planlı değişim yönetimi uygulaması gerekmektedir. Değişim sürecinin yönetimi, vizyoner ve dönüştürücü liderlik, katılımcılık, açık iletişim, değişime direncin yönetilmesi ve değişimin kurumsallaşmasını kapsayan yoğun bir çaba ve uzun bir süre gerektirmektedir.

Yükseköğretimde yapısal ve yönetsel değişim yönetimi gerçekleştirilmesi için neler yapılması gerektiğini ***stratejik bir yaklaşımla*** ortaya koymak önemlidir. Dünyada yükseköğretimin yapılanması süreci hükûmetlerin bilim, teknoloji ve kalkınma vizyonlarının parçası makro bir proje olarak ele alınmaktadır. Devletler, rekabet güçlerini artırmak için üniversiteleri yeniden yapılandırarak dünya çapında üniversite oluşturma projeleri başlatmışlardır (bkz. Deem, Mok ve Lucas, 2007; DFG, 2005; Wang, Wang ve Liu, 2011; Yonezawa, 2011). Dünya ile rekabet hâlinde olan Türkiye'de de bu kapsamda "Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi" ve araştırma üniversitelerinin belirlenmesi önemlidir. Ancak yükseköğretim bir ekosistem olup ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınma vizyonu çerçevesinde araştırma, eğitim, bilgi üretimi, topluma katkı, öğrenci kazanımları, proje destekleri gibi faaliyetleri bütüncül ele alan bir makro proje olarak konumlandırıldığı zaman başarı şansı artmaktadır. Yükseköğretim alanındaki gelişmeler, yükseköğretimi stratejik bir bakışla ele almayı ve bir strateji belgesi oluşturmayı gerekli kılmaktadır.

Türkiye'de yükseköğretimin yapılanmasında öncelikli konu olarak çeşitliliğe ve misyon farklılaşmasına dayalı yükseköğretim kurumlarının yeniden yapılandırılması ihtiyacı öne çıkmaktadır. Günümüzde paydaş taleplerine cevap verebilmek, öğrenci ihtiyaçlarını karşılayabilmek, istihdama katkı sağlamak gibi gerekçeler, yükseköğretim alanında çeşitliliği zorunlu kılmaktadır. Çeşitlilik yanında günümüzde yükseköğretim kurumları arasında rekabetin ve performansın da artması gerekmektedir.

Türkiye'de üniversite sayısı belli bir büyüklüğe ulaştığı için yeni üniversite kurmaktan ziyade mevcut üniversitelerin dönüşümü ve geleceğe hazırlanması önem arz etmektedir. Bu yüzden Yükseköğretimde Değişim Yönetimi kritik bir önemi haizdir. Mevcut yükseköğretim kurumlarının var olan kapasite ve potansiyellerini imkâna çevirmeleri ve sağlıklı bir dönüşüm süreci yaşamaları için etkin değişim yönetimi uygulamaları gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının yapılanmasında, yükseköğretim kurumunun *değişime hazır bulunma* durumu ve *değişime direnç* oluşturacak hususlar da tespit edilmelidir. Değişim sürecinde değişimin gerekliliğine inanç ve yöneticilerin değişim sürecini yönetebilecek becerilere sahip olduklarına yönelik inanç ve güven çok kritik iki konudur. Yükseköğretim kurumlarının planlı değişim yönetimi yaklaşımı ile hareket etmeleri gerekmektedir.

Değişim yönetimi süreci aşağıdaki teşhis modeli (Şekil 2) ve değişim yönetimi temel aşamaları (Şekil 3) kullanılarak yürütülebilir.

Şekil 2. Yükseköğretim Kurumları Örgütsel Teşhis Modeli (Erdoğmuş, 2018)

Şekil 3. Yükseköğretim Kurumlarında Değişim Yönetimi Sürecinin Temel Aşamaları

EĞİLİMLER

- Yükseköğretim alanını etkileyen gelişmeler, yükseköğretim sistemini değişime zorlamaktadır. Yükseköğretim sistemi, alandaki bu değişimlere ya çok geç cevap vermekte ya da parçalı ve sistematik olmayan bir yaklaşımla cevap vermeye çalışmaktadır. Yükseköğretim sistemindeki mevcut değişim hızı ve biçimi maliyetli olup, geleceğe hazırlayan bir sistematikten yoksundur.
- Türkiye gibi yükseköğretim sisteminde değişimin uzun yıllardır sürekli ve çok konuşulduğu, ancak çok az adım atıldığı bir atmosferde, yükseköğretim sisteminde değişim yapılabileceğine duyulan güven düşük düzeydedir.
- Yükseköğretim sisteminde gerekli değişimi yapması gereken kurum ve akörler arası yeterli anlayış birlikteliği ve uyum gözlemlenmemektedir.

NE YAPILMALI?

- Yükseköğretim sisteminin yapılandırılması ve geleceğe hazırlanmasında, bilimin evrensel niteliği yanında, Türkiye'nin önceliklerine odaklanmış, çok boyutlu, uzun vadeli ve kurumsal bakışı ve sürekliliği yansıtan temel bir strateji belgesi hazırlanmalıdır.
- Türkiye'de yükseköğretimin geleceğe hazırlanmasında, politika yapıcıların, Yükseköğretim Kurulunun ve yükseköğretim kurumlarının farklı düzeylerde sorumlulukları bulunmaktadır. Değişim sürecinde yükseköğretim kurumları (üniversiteler) ana aktör olmalı, yasa yapıcılar ve üst kurumlar ise kolaylaştırıcı ve ön açıcı olmalıdır.
- Yükseköğretimde değişime ihtiyaç konusunda yüksek bir inanç söz konusu iken, yükseköğretim sistemindeki etkin aktörlerin değişim yapma istek ve becerilerine güven düzeyi aynı şekilde yüksek görünmemektedir. Bu yüzden yükseköğretimde kurumsal ve bireysel bakımdan değişime hazır bulunuş düzeyi ve potansiyel değişime direnç alanları belirlenmelidir.
- Yükseköğretimde değişim süreci sosyo-teknik sistem yaklaşımı ile hazırlanmış bir model çerçevesinde ve bir değişim lideri öncülüğünde; gerçekçi teşhis, vizyon oluşturma, vizyonu faaliyet ve projelerle hayata geçirme sürecini kapsayan biçimde yürütülmelidir.

B2. GELENEKTEN GELECEĞE ARAYIŞ VE ANLAMLANDIRMA MİSYONUNA SAHİP ÜNİVERSİTE

Uzun bir geçmişi ve geleneği olan üniversiteler, en üst düzey bilgi üreten ve aktaran kurumlar olarak varolmuştur. Bir kurum olarak üniversitenin yolculuğu, merak, arayış, varoluş, bilgi, evren, anlamlandırma, eleştiri, özerklik ve sorumluluk kavramları etrafında şekillenmiştir. Üniversitenin değerleri ve bilgi üretme amacı zaman içinde değişime uğramış; bilgi üretimi, teknolojik ve ekonomik kullanıma yönelik daha pratik ve faydacı bir tarza doğru kaymaya başlamıştır. Üniversite, temel misyonunu kaybetmeden yeni gelişmelere cevap üretebilme meydan okuması ve gerilimi ile karşı karşıyadır. Üniversitenin sahip olduğu arayış ve anlamlandırma temel misyonunu gelecekte de sürdürebilmesi, planlı değişimi yapabilmesi ile yakından ilişkilidir. Günümüzde kurum olarak üniversitelerin işleyişini şekillendiren bilimsel özgürlük, kurumsal özerklik ve yönetişim ilkeleri öne çıkmıştır. Günümüz ihtiyaç, talep ve meydan okumaları bu ilkelerin kendi aralarında çatışma alanları da doğurmaktadır.

Üniversiteler en üst düzey bilgi üreten kurumlardır. Yol gösterici niteliğiyle bilgi, insanın insan, toplum, varlık ve âlemle ilişkisinde anlamlandırıcı, açıklayıcı, kurucu ve düzenleyici roller üstlenir. Bilginin yol gösterici niteliğine verilen hayati önem, yükseköğretim kurumlarına kurumsal açıdan akademik bağımsızlık, mensuplarına ise yüksek bir statü sağlamıştır. Bilginin üretimine aracılık eden aktörlerin, zemin sağlayan mekanların ve kurumların tarih boyunca sahip oldukları bu imtiyazlı konum, insanın ontolojik güvenlik ihtiyacını giderme ve insan-insan, insan-toplum ilişkilerini açıklayabilme ve ortaya çıkabilecek belirsiz durumları izale etme imkanına sahip olmalarından kaynaklanır. Bu bağlamda bilimsel disiplinler insanın anlam arayışına cevaplar bulma çabası ile, bilgiyi, tutarlı ve paylaşılabilir bir âlem tasavvuru inşa etmek için sistematik bir şekilde organize etmeye çalışır. Bilimsel bilginin üretimini üstelenen aktörler ve bu üretimin gerçekleştiği mekanlar olarak yükseköğretim kurumları, bu cevapları genişleyen insan idrakine bağlı olarak dinamik bir biçimde güncelleme ve geliştirme amacı taşır.

Günümüzde dünyada üniversitelerde akademik özgürlük, öğretim üyelerinin akademik özgürlüklerinin korunması ve üniversitenin değişen politik koşullarından etkilenmemesini sağlamak, üniversitede akademik unvana sahip tüm insanların baskı ve yönlendirme olmaksızın özgürce eğitim ve araştırma yapmaları anlamına gelmektedir. Üniversite gelenekten geleceğe bir arayış ve anlamlandırma misyonunu üstlenmiştir. En üst düzey bilgi üreten kurumlar olarak üniversiteler, insanın anlam arayışına cevap bulma, hayat görüşünün oluşması ve bu görüşe göre evrenin anlamlandırılmasına katkı sağlar. Üniversiteler, felsefi, kültürel ve sanatsal kazanımlar yoluyla sosyal ve entelektüel açıdan öğrencileri zenginleştirir. Bunların yanında üniversiteler baştan beri hukuk, tıp ve öğretmenlik gibi temel alanlarda mesleki eğitim verir.

Amerikan Üniversite Profesörleri Derneği'ne göre üniversite öğretim elemanlarının sahip olması gereken akademik özgürlüğün üç temel boyutu vardır (Erdem, 2013, s. 103):

- Araştırma yapmak ve bunların sonuçlarını yayınlamak,
- Üniversitede ders verirken neyi, nasıl anlatacağına karar vermek,
- Araştırma ve düşüncelerinden dolayı kurumsal sansüre ve baskıya maruz kalmamak.

Üniversite özerkliğini, kurumsal açıdan ele alan OECD ise üniversite özerkliğini 8 kriterle tanımlamaktadır (OECD, 2003, s. 62):

- Gayrimenkul ve diğer donanımların mülkiyetine sahip olabilmek,
- Borçlanarak fon yaratabilmek,
- Yaratılan kaynakları, kendi amaçları doğrultusunda bağımsız harcayabilmek,
- Akademik program ve ders içeriklerini belirleyebilmek,
- Akademik personelin işe alınmasına ve işten çıkarılmasına karar verebilmek,
- Çalışanların ücretlerini belirleyebilmek,
- Öğrenci kontentejanlarını belirleyebilmek,
- Öğrenci harçlarını belirleyebilmek.

Akademik özgürlük ve kurumsal özerklik, üniversiteyi üniversite yapan en temel kavramlar olup üniversitenin vazgeçilmez ilkelerinin başında gelmektedir. Bunun için finansal destek kritik bir kavramdır. Üniversitelerin finans kaynakları, üniversite özerkliği ve hesap verme arasında yakın bir ilişki vardır. Üniversitelerin özerkliği arttıkça hesap verme de artmaktadır. Son yıllarda devlet üniversitelerinin kamu bütçesinden aldıkları pay azalmakta, üniversiteler giderek daha çok kendileri kaynak yaratma durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumun iki yönlü sorun oluşturma ihtimali bulunmaktadır: Bir yanda devletin özerkliği sınırlaması tehdidi diğer yanda kaynak üretme yarışına girerek özgün teorik araştırmaları ihmal eden üniversite anlayışının artması.

Günümüzde üniversitenin değerleri ve işlevleri kapsamlı bir biçimde değişmektedir. Üniversitenin bilgi üretme amacı zaman içinde değişime uğramış, ürettiği bilgi, hayatı anlamlandırma amacından teknolojik ve ekonomik kullanıma yönelik daha pratik ve faydacı bilgi üretimine doğru kaymaya başlamıştır. Gelinen noktada üniversiteden iki genel beklenti öne çıkmaktadır. Birincisi, ekonomik ve teknolojik çıktıları artırması ve ikincisi, yükseköğretim sisteminin arzıyla piyasanın talep ettiği eğitilmiş iş gücü arasında bir uyumu sağlamasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken üniversitenin bilgi üretme işlevi sadece ekonomik ve teknolojik çıktı odaklı olmamalı, insanın anlam arayışına cevap üretme, hayat görüşü oluşumuna katkı sağlama, insani değerler kazandırma ve kültürel birikim aktarma gibi amaçlara yönelik bilgi üretimi ihmal edilmemelidir. Aynı şekilde üniversite eğitimi, teknik ve mesleki bilgi ve beceri kazandırma yanında felsefi, sosyal, kültürel ve sanatsal kazanımlar da sağlamalıdır.

EĞİLİMLER

- Köklü bir geçmişe ve geleneğe sahip üniversite kurumu günümüzde çok önemli meydan okumalarla karşı karşıyadır.
- Üniversitenin ürettiği bilgi, hayatı anlamlandırma amacından teknolojik ve ekonomik kullanıma yönelik daha pratik ve faydacı bilgi üretimine doğru kaymaya başlamıştır.
- Yükseköğretim kurumları, nitelikli araştırma ve kaliteli eğitim yapmak ve sürdürülebilir finansal destekler bulmak konusunda meydan okumalarla karşı karşıyadır.
- Günümüzde bilimsel özgürlük ve kurumsal özerklik ile yönetişim ilkeleri belli ölçüde çatışmaktadır.

NE YAPILMALI?

- Köklü bir geçmişe ve geleneğe sahip üniversite kurumu, karşı karşıya geldiği önemli meydan okumalarla özgüvenli bir biçimde yüzleşmeli, soru ve sorunlara cevap aramalıdır.
- Üniversitenin varoluşunu anlamlı kılan arayış ve anlamlandırma amacına yönelik bilgi üretimi ve aktarımı misyonu geliştirerek sürdürülmelidir. Üniversite aynı zamanda mesleki, sosyal, ekonomik ve teknolojik ihtiyaçları gidermeye yönelik pratik ve faydacı bilgi üretimine de katkı sağlamalıdır.
- Günümüzde yükseköğretim kurumlarında bilimsel özgürlük ve kurumsal özerklik ile yönetişim ilkelerinin birlikte varolması sağlanmalı, bunlar arasındaki gerilim yönetme yaklaşımı ve becerisi geliştirilmelidir.
- Üniversitelerin, finans kaynakları, üniversite özerkliği ve hesap verme arasında yakın bir ilişki vardır. Üniversitelerin özerkliğini artırırken hesap verme mekanizamaları da geliştirilmelidir.

B3. ÇEŞİTLİLİK TEMELİNDE YAPILANMIŞ YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI

Yükseköğretim kurumlarının çeşitlilik temelinde yapılanma ihtiyacı açıktır. Yükseköğretim sistemindeki tüm kurumları kapsayan, yapılandırılmış ve buna göre diğer işlevlerin ve işlemlerin tanımlandığı bir yükseköğretim yapılanması gerekmektedir. Bu yapılanma, bilgi üretimi ve meslek kazandırma taleplerini karşılayabilecek bir çeşitlilik içermelidir. Yükseköğretim kurumlarının yapılanmasında temel yaklaşım, yükseköğrenim kurumlarına geniş bir kurumsal özerklik vermek, bu çerçevede kurumların stratejik plan yapabilmeleri ve kendi önceliklerini tespit edebilmelerini sağlamak olmalıdır. Bu sistemde üniversitelerin hesap verici ve şeffaf yapılar oluşturmaları, girdi kontrolü yerine çıktı kontrolüne odaklanmaları gerekir.

Değişen paydaş ihtiyaçları karşısında *yükseköğretim kurumlarını çeşitlilik ve misyon farklılaşması temelinde yapılandırmak* olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Çeşitliliğin gerçekleştirilebilmesi için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması önemlidir. Çeşitlilik temelli misyon farklılaşması, yükseköğretim sistemindeki tüm yükseköğretim kurumlarını kapsayan, yapılandırılmış ve buna göre diğer işlevlerin ve işlemlerin tanımlandığı bir yükseköğretim yapılanmasına karşılık gelir. Türkiye'de yükseköğretim kurumları aşağıdaki türlerde yapılandırılabilir ve bu yapılanmadan sonra kurum türüne göre stratejik amaç ve hedefler konulabilir.

Üniversitelerin hukuki statüleri; kamu üniversitesi, vakıf üniversitesi ve özel üniversite (kâr amaçlı) olabilir. Mevcut durumda Türkiye'de bulunan kamu ve vakıf üniversitelerinin yanı sıra, özel üniversite (kâr amaçlı üniversite) kurulması konusu yeniden değerlendirilmelidir. Kâr amaçlı yükseköğretim kurumları, daha fazla uygulamalı alanlara ve mesleki eğitime odaklanarak önemli bir işlev görebilir. Kâr amaçlı yükseköğretim kurumu, iş dünyası ile ilişki kurma, ortaklaşa çalışma ve değişimlere hızlı ayak uydurma bakımından önemli avantajlara sahiptir. Özel üniversiteler, aynı zamanda vakıf üniversitelerinin aslî rolüne dönmesine de katkı sağlayacaktır. Dünya deneyimi ve Türkiye'nin geçmiş deneyimlerini de dikkate alarak yapılandırılmış, düzenleme ve denetlemelerin iyi hazırlandığı ve işlediği bir sistem oluşturarak özel yükseköğretim kurumları kurulabilir.

Yükseköğretim Kurum Türü
Araştırma üniversitesi
Eğitim ve öğretime odaklanmış klasik üniversitesi
Bölgesel üniversite
Uygulamalı bilimlere odaklanmış üniversite
Meslek yüksekokulu
Aşağıdaki üniversite türleri de ihtiyaca göre ileride oluşturulabilir:
Uzaktan eğitim üniversitesi,
Uluslararası iş birliği (kampüs) üniversitesi.

Yükseköğretim kurumlarının özerk ve yönetişim anlayışına uygun yapılandırılması önemlidir. Başta rektör olmak üzere üst yöneticilerin belirlenmesi, yükseköğretim kurumlarına bırakılmalıdır. Bu anlayışta kurumsal özerkliğin yönetişim ilkeleri (adalet, şeffaflık, hesap verme ve sorumluluk) ile bütüncül ve tutarlı bir biçimde ele alınması şarttır.

Türkiye bağlamında yükseköğretim kurumlarında *Mütevelli Heyeti Modeli,* YÖK yerine yeni bir üst karar organı olarak oluşturulabilir. Mütevelli Heyet Modeli'nin dış etkilere açık olması riskinin yanında üniversiteleri devlete bağlı bir organ gibi çalışmaktan koruma gibi bir avantajı olacaktır (Mütevelli Heyeti Modeli'nin yapı ve işleyişi için bkz. Kurt, 2015; Küçükcan ve Gür, 2010; Ergüder vd., 2006). Mütevelli Heyeti Modeli'nde temsil ve katkı kompozisyonu önemlidir. Heyetin "kurumun patronu" tarzıyla hareket etmeyip kurumsal özerklik, kurumda yönetişim ilkelerinin uygulanmasını sağlama, kaynak geliştirme ve paydaşlarla ilişki geliştirme konularında yükseköğretim kurumlarına katkı sağlayan ve akademik kültürün hassasiyetlerini gözeten bir yapıda olması önemlidir.

Yükseköğretim Kurumu iç yapılanması da değişim gerektirmektedir. Üniversite çeşitliliği ve üniversitelerin bugün geldiği seviye ve nitelik dikkate alındığında mevcut statik birimler yerine yeni ihtiyaçları ve niteliği öne çıkaran ve işlevleri farklılaşan birimler gerekmektedir. Bu birimler, yükseköğretim kurumlarının odaklandığı alan ve büyüklüğe göre farklı yapılandırılabilir.

*Yükseköğretim kurumlarında yönetici yetiştirme ve geliştirme çalışmalarına ağırlık verilmelidir***.** Üniversitelerde akademik birim yöneticilerinin kademe kademe bilgi, beceri ve tutum olarak yöneticiliğe hazırlanması gerekmektedir. Akademik yöneticilerin öncelikle yöneticiliğe uygun beceri ve potansiyele sahip kişiler arasından seçilmesi, yöneteceği birimin/işlevin bütün yönlerini kavrayabilecek şekilde eğitim, görevlendirme ve projelerle yetiştirilmesi sağlanmalıdır. El yordamıyla ya da deneme yanılma yoluyla yöneticiliğin öğrenilmesi anlayışından vazgeçilmelidir.

EĞİLİMLER

- Türkiye'de yükseköğretim kurumları tek tipçi bir anlayışla ve merkezi bir yapılanma ile şekillenmiş olup, bu anlayış ve yapılanma darboğaz oluşturmaktadır.
- Türkiye'de yükseköğretim sistemi zaman içinde heterojen bir karakter kazanmaya başlamış ve değişimlerin etkisiyle üniversiteler arasında plansız ve sistematik olmayan fiilî farklılaşmalar oluşmaya başlamıştır.
- Günümüzde öğrenci ihtiyaçlarını karşılayabilmek, piyasa taleplerine cevap verebilmek, istihdama katkı sağlamak gibi gerekçeler, yükseköğretim kurumları arasında çeşitlilik oluşturma gereğini artırmaktadır.
- Yükseköğretim kurumları yapılanmalarında özerklik ve hesap verme dengesi kurulması gereği öne çıkmaktadır.

NE YAPILMALI?

- Yükseköğretim kurumları, üniversite değerleri ve toplumsal talepleri dikkate alarak misyon farklılaşması ve çeşitlilik temelinde yeniden yapılanmalıdır. Bu yapılanmada; araştırma üniversitesi, klasik üniversite, bölgesel üniversite, uygulamaya dönük üniversite ve meslek yüksekokulu temel kategoriler olabilir. Yeni yapılanmada bu kategorilerin iç yapılanması misyon ve odaklandığı alan ve konulara göre farklılaşmalı, zaman içinde oluşan ihtiyaçlara göre kurumun kendisi tarafından güncellenebilmelidir.
- Yükseköğretimi yönlendirecek üst yapılanma modelinin yetkilerini üniversitelere devretmesi ve yükseköğretim sisteminin adem-i merkezî biçimde yapılanması gerekmektedir.
- Yükseköğretim kurumlarında Mütevelli Heyeti oluşturulabilmelidir. Üniversite Mütevelli Heyeti yükseköğretim kurumunun en üst karar organı olup, yönetim politikalarını gözetmek ve onaylamak ile yetinmeli ve uygulamaya girmemelidir.
- Yükseköğretim kurumlarının yapılanmasında, yükseköğretim kurumlarına geniş bir kurumsal özerklik verilmeli, bu çerçevede kurumların stratejik plan yapabilmeleri ve kendi önceliklerini tespit edebilmeleri imkanı sağlanmalıdır. Üniversitelerin rektör de dahil üst yöneticilerinin belirlenmesi üniversitelere bırakılmalıdır.
- Yükseköğretim kurumları arasında rekabeti ve performans artışını getirecek modeller tercih edilmelidir.
- Türkiye'de geleceğin yükseköğretim kurumları, farklı paydaş taleplerini karşılayacak çeşitlilikte yapılanmalıdır.
- En üst düzey bilgi üreten kurumlar olarak üniversiteler, hayat görüşünün oluşması ve bu görüşe göre evrenin anlamlandırılmasına yönelik bilgi üretimi ve bu bilginin aktarımını sağlamalıdır. Bunu yaparken yükseköğretim kurumlarının misyonuna ve öğrenim düzeyine göre yoğunluk farklılaştırılmalıdır.
- Yükseköğretim kurumları günümüz talep ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, mesleki, teknolojik ve ekonomik kullanıma yönelik bilgi üretimi yoluyla sosyal ve ekonomik katkı sağlamalıdır.
- Uygulamalı ve mesleki beceri kazandırma odaklı alanlar için kâr amaçlı yükseköğretim kurumlarının kurulması düşünülmelidir.
- Üniversitelerin yapılanması ve yönetimi birlikte ele alınmalı, başta rektörler olmak üzere üniversite yöneticileri, yönetim görevlerine sistematik olarak hazırlanmalı ve gerekli yönetim becerilerine sahip olarak göreve getirilmelidir.
- Üniversitelerde akademik birimlerin dışındaki yöneticilerin de yönetim anlayışı ve becerileri bakımından gelişimi göz ardı edilmemelidir. Bu yönetim kadrolarının, öğrenciye değer katan ortamların oluşturulmasına ve eğitim ile araştırma kapasitesinin artmasına destek verebilecek nitelik ve donanımda olmaları sağlanmalıdır.

B4. DÜZENLEME VE DENETLEME KAPASİTESİ YÜKSEK YÜKSEKÖĞRETİM ÜST KURULUŞLARI

Türkiye'de yükseköğretim sisteminin ulaştığı büyüklük ve çeşitlilik dikkate alındığı zaman yükseköğretim sisteminde strateji ve politika geliştirici, düzenleyici ve denetleyici üst kuruluşlara ihtiyaç vardır. Yükseköğretim üst kuruluşlarının yapılanmasında yeni oluşturulan Cumhurbaşkanlığı Eğitim ve Öğretim Politikaları ile Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Kurulları'nın yükseköğretim politikalarının oluşumundaki rolleri dikkate alınmalıdır. Yükseköğretim üst örgütlenmesindeki kurum ve kurulların görev ve sorumlulukları, yükseköğretim kurumları ve diğer kurumlar ile olan ilişkileri üniversite özerkliği, hesap verilebilirliği ve saydamlığı dikkate alınarak düzenlenmelidir.

Yükseköğretim sisteminin üst örgütlenmesinin nasıl olacağı konusunda dünyada farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının büyüklüğü ve sayısı dikkate alındığında, tek bir merkezî kurul ile tüm yükseköğretim sistemini ve kurumlarını etkili ve verimli bir şekilde yönetmek ve denetlemek mümkün görünmemektedir.

Yükseköğretim kurumlarının misyonları, büyüklükleri ve bölgesel farklılıklar dikkate alınarak her yükseköğretim kurumu için bir mütevelli heyeti kurulmalı veya bölgesel üniversite sistemleri oluşturularak her bir sistem için bir mütevelli heyeti kurulmalıdır. YÖK sahip olduğu yetkileri yeni oluşturulacak mütevelli heyetlerine ve yükseköğretim kurumu yönetimlerine devretmelidir.

Yükseköğretim üst kuruluşları yapılanmasında öne çıkan kuruluşlar; Yükseköğretim Üst Kurumu, Yükseköğretim Kalite Kurulu, Rektörler Kurulu'dur. Yükseköğretim Üst Kurumunun temel görevi, ülkenin yükseköğretim stratejilerine ve politikalarına göre yükseköğretim kurumlarının yönetişim esaslarına göre yönetilmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması ve denetlenmesi olarak tanımlanabilir.

Mevcut Yükseköğretim Kurulu'nun yürüttüğü görevler, üniversitelere devredilecek yetkiler, Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun işlevi ve konumlandırılması, Cumhurbaşkanlığı Eğitim ve Öğretim Politikaları Kurulu ile Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Kurulu'nun işlevleri ve konumlandırılması bütünlüklü olarak ele alınmalıdır.

Yükseköğretim sistemindeki çeşitliliğin artması, finansman ihtiyacı, yönetişim anlayışı ve özerklik gibi konular, kalite ve akreditasyon sistemlerini önemli hâle getirmiştir. 2017 yılı içinde ülkemizde 6 ulusal (MÜDEK, TEPDAD, VEDEK, FEDEK, HEPDAK, MİAK) ve 8 uluslararası akreditasyon kuruluşu (AACSB, ABET, AHPGS, AQAS, ASIIN, EQUIS, FIBAA, IACBE) faaliyetlerini yürütmüştür. Ulusal akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi Yükseköğretim Genel Kurulu tarafından yürütülürken 1 Temmuz 2017 tarihinden itibaren akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesine ilişkin karar verme yetkisi doğrudan Yükseköğretim Kalite Kuru-

lu'na verilmiştir (YÖKAK, 2018, s. 68). Bu yetkinin, Kalite Kurulu'na verilmiş olmasının akreditasyon anlayışı ve süreçlerin işleyişi bakımından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Kalite, akreditasyon ve dış değerlendirme konularında dünyada farklı uygulamalar bulunmaktadır (Özer, Gür ve Küçükcan, 2010, ss. 12-14). Türkiye'de kalite ve akreditasyon konusu, farklı görüşlerin olduğu ve tam şekillenememiş bir alandır. Yeni çıkan yönetmelikle Kalite Kurulu, YÖK'ün bünyesinden çıkarılarak özerk bir kuruluşa evrilmiştir. Kalite, akreditasyon ve dış değerlendirmenin ve Kalite Kurulu'nun nasıl şekilleneceği sadece kendisi ile ilgili olmayıp önümüzdeki günlerde YÖK'ün alacağı şekille de yakından ilişkilidir.

EĞİLİMLER

- Türkiye'de yükseköğretim sistemi tek bir merkezî kurul ile yönetilemeyecek ve denetlenemeyecek kadar büyümüştür.
- Yükseköğretimde kamu kaynaklarının kullanımı, performans ve hesap verme sistemlerinin önemini ortaya koymaktadır.
- Ülkelerin gelişmişliği, yönetim yapıları ve sektörün büyüklüğü üst örgütlenmeyi etkilemektedir.
- Yükseköğretim üst kuruluşlarının yapılanmasında yer alan kuruluşlardan Yükseköğretim Kurulu ile Yükseköğretim Kalite Kurulunun rol ve görevleri konusunda önümüzdeki yıllarda kesişmelerin ortaya çıkması ihtimali yüksektir.

NE YAPILMALI?

- Türkiye'de yükseköğretim sisteminin ulaştığı büyüklük ve çeşitlilik dikkate alındığı zaman yükseköğretim üst sistemi yeniden yapılandırılmalıdır.
- Yükseköğretim üst kuruluşlarından birisi olan Yükseköğretim Üst Kurumu, güncel örgütlenme ilkelerine göre yapılanmış bir kurum olmalıdır. Yükseköğretim Üst Kurumunun etkin yönetimi için kendi içinde de etkin bir örgütlenme ve yönetim bakımından yapılandırılmalıdır.
- YÖK'ün kuruluşundan bu yana Yükseköğretim Kurulu yerine, başkanların baskın ve belirleyici olduğu bir yönetim yaklaşımı hâkim olmuştur. Başkan yerine kurumun ve katılımcılığın öne çıktığı bir sistem ve yönetim anlayışı oluşturulmaldır.
- Kalite kavramının kendi içindeki gelişimi dikkate alındığı zaman "kalite güvence" anlayışı oldukça geride kalmış ve günümüze hitap etmeyen bir anlayıştır. Bunun yerine "kalite geliştirme" veya "kalite yönetimi" kavramları kullanılmalıdır.
- Rektörler Kurulu, danışman işlevi ile yükseköğretimin genel gidişatı, üniversitelerin ortak sorunları, yükseköğretimin geleceği, üniversiteler arası iş birlikleri ile üniversitelerin temel işlevlerinin (eğitim, araştırma ve hizmet) daha etkin yürütülmesi konularına odaklanmalıdır.
- Yükseköğretim üst örgütlenmesindeki üst kuruluşların görev ve sorumlulukları, yükseköğretim kurumları ve diğer kurumlar ile olan ilişkileri, üniversite özerkliği, hesap verilebilirliği ve saydamlığı dikkate alınarak düzenlenmelidir.

B5. ÖĞRENCİ TALEPLERİNE CEVAP ÜRETEBİLEN BİR YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ

Yükseköğretimin kitleselleşmesi ile okullaşma oranları ve öğrenci sayıları artmaktadır. Öğrenci taleplerindeki değişimi dikkate alarak yükseköğretim sisteminin, üniversite değerleri ve özerkliğini koruyarak farklı öğrenci beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan bir modele doğru dönüşmesi gerekmektedir. Türkiye'de yükseköğretim sisteminde büyümenin artması ile kontenjanların dolmadığı ve doluluk oranında düşüş başladığı görülmektedir. Yükseköğretim kurumları yeni bölüm açma ya da mevcut bölümleri yeniden yapılandırma kararlarını verirken, boş kontenjan olgusunu dikkate almalıdır. Öğrenci taleplerine cevap üretebilmek için yeni kayıt ve mezun öğrencilerin eğitim ve öğretim alt alanlarına göre dağılımındaki değişim de yakından izlenmelidir.

Türkiye'de yükseköğretime erişim ve okullaşma oranlarında hızlı bir büyüme kaydedilmiştir. 2018 yılına gelindiğinde brüt okullaşma oranı, 107,40 ve net okullaşma oranı, 45,64 olmuştur. 8 Ekim 2018 itibarıyla açık öğretim dâhil toplam öğrenci sayısı 7.560.371'e ulaşmıştır.

Yükseköğretimde son on yıllık büyüme dikkate alındığında büyümenin, ön lisans ve lisans düzeylerinde daha yüksek olduğu, yüksek lisans ve özellikle doktora eğitiminde büyümenin daha düşük kaldığı görülmektedir.

Yükseköğretimdeki öğrencilerin yaşa göre dağılımı da geleceğe yönelik bazı işaretler taşımaktadır. Yükseköğretim kurumlarının önümüzdeki yıllarda eğitim programı, ortamı ve veriliş yolları bakımından sadece 18-22 yaş aralığını değil sonraki yaş gruplarını da dikkate alması yararlı olacaktır.

Yükseköğretimde son on yıldaki hızlı büyüme sonucu başvuran aday, kontenjan ve yerleşen aday sayılarında önemli bir artış yaşanmıştır. Ancak son birkaç yıldır başvuran aday sayısı, kontenjan ve yerleşen aday sayılarında değişim yaşanmaktadır. Bu bağlamda son yıllarda kontenjanların dolmaması sorunu dikkat çekmekte özellikle bazı bölümler için doluluk oranları her yıl düşmeye devam etmektedir.

Kontenjanların dolmaması eğilimi, yükseköğretime geçiş ve yükseköğretim alanına yönelik bölüm açarken dikkate alınması gereken önemli işaretler taşımaktadır.

2018 yılı itibarıyla başvuran öğrenci sayısı 2.381.412, kontenjan 839.490 ve yerleşen öğrenci sayısı 710.982'dir. 2006 yılı ve sonrası yeni üniversitelerin açılmasıyla birlikte yükseköğretime geçiş için başvuran aday sayısı, kontenjan ve yerleşen aday sayısı yıllar itibariyle önemli bir artış göstermiştir. Ancak Şekil 4 incelendiği zaman son yıllarda başvuran aday sayısı artmakla birlikte yerleşen aday sayısında artışın azaldığı, hatta düşüş eğiliminde olduğuna yönelik işaretler görülmektedir. Burada dikkat çeken husus, örgün eğitimde 2018 yılı kontenjanı 839.490, yerleşen aday sayısı ise 710.982 olup, 128,508 kontenjan dolmamıştır. 2016 yılından itibaren kontenjanların

Şekil 4. Yükseköğretime Giriş İçin Başvuran Aday, Kontenjan ve Yerleşen Aday Sayıları (2015-2018)
(Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Erişim Tarihi: 08.10.2018)

dolmamaya başladığı görülmektedir. Kontenjanların dolmaması eğilimi, yükseköğretime geçiş ve yükseköğretim alanına yönelik önemli işaretler taşımaktadır. Kontenjanların dolmaması, öğrencilerin bölüm tercihinde daha dikkatli davranmaya başladığı ve herhangi bir bölüme başlamış olmak için bölüm seçmek istemediğini gösteren işaretler olarak okunabilir. Kontenjanların dolmamasının verdiği bir mesaj da bölüm ve program açarken bu eğilimi dikkate alma gereğidir. Arkan'a (2018) göre boş kontenjan meselesi, yükseköğretimde kalite, planlama ve koordinasyon sorunlarına işaret etmektedir.

Yükseköğretime talebi etkileyen en önemli faktörlerin başında istihdam konusu gelmektedir. Mezuniyet sonrası istihdam imkânı, bölüm tercihlerinde önemli bir faktör olmakla beraber bölüm tercihlerinde istihdam ve diğer konuların etkisinin daha detaylı bilimsel analizler gerektirdiğini vurgulamakta yarar görülmektedir.

Martin Trow yüksek okullaşma oranının %15'e kadar olduğu toplumlarda elit bir üniversite %15-%50 arasını ise popülerleşme %50'nin üzerini evrensel üniversite olarak değerlendirir. Türkiye Trow'un son iki aşamasını çok hızlı bir şekilde geçmiş ve birden bire OECD içerisindeki yükseköğrenimin kitleselleşme sorunu içerisinde kendini buluvermiştir. Türkiye'de yükseköğretimde okullaşma oranı hızla artmasına rağmen OECD'nin 25-64 yaşın yüksek öğrenim alma oranına ilişkin 2030 tahmininde son sıralarda yer almaktadır Bu durum bizlere bugün yaşadığımız yüksek okullaşmadaki iyileşmenin uzun vadeli etkilerinin ortaya çıkmasının vakit alacağını ve toplam nüfus üzerindeki etkisinin hemen görülemeyeceğini göstermektedir (Çarıkçı, 2015, s. 16-17).

EĞİLİMLER

- Yükseköğretimde son on yıllık büyüme dikkate alındığında büyümenin, ön lisans ve lisans düzeylerinde daha yüksek olduğu, yüksek lisans ve özellikle doktora eğitiminde büyümenin daha düşük kaldığı görülmektedir.
- Üniversite sayıları, başvuran öğrenci sayıları ve kontenjanlar artarken yerleşme sayılarında azalış başlamıştır. Bu eğilimin önümüzdeki yıllarda daha da artacağı görülmektedir. Üniversiteye erişimde, talepte yaşanan değişim hızı, yükseköğretim kurumlarında arzdaki değişimin önünde gitmeye başlamıştır.
- Kontenjan ve yerleşme konusunda dikkat çeken bir diğer husus ise yeniden sınava girenler, bölüm değiştirenler ve ikinci üniversite okuyanların sayısındaki artıştır. Yükseköğretimde öğrenci profilinde çeşitlilik artmakta ve yükseköğretimden talep çeşitlenmektedir.
- Eğitim ve öğretim alt alanları bakımından öğrenci dağılımı ile öğretim elemanı dağılımında uyumsuzluk dikkat çekmektedir.
- Alt alanlar bakımından dikkat çekici bir eğilim ise boş kontenjanın yüksek olduğu alanlarda öğrenci sayılarının da yüksek olmasıdır. Bu husus, kontenjanların belirlenmesinde dikkate alınması gereken bir eğilim olarak dikkat çekmektedir.

NE YAPILMALI?

- Türkiye'de yükseköğretim sistemi içinde açık öğretim öğrenci sayıları azaltılmalı ve verimliliği artırılmalıdır.
- Yükseköğretimde öğrenci sayılarının artması ve eğitimin niteliğinin artırılması, önümüzdeki yıllarda yükseköğretimin kamu kaynakları ile finansmanı dışında yeni finansman kaynakları bulmayı gerektirecektir. Bu yüzden yeni yükseköğretim kurumu açma konusunda iyi düzenlenmiş vakıf ve özel yükseköğretim kurumları alternatifinin genişletilmesi düşünülmelidir.
- Türkiye'nin araştırma ve yayın performansının artmasında lisansüstü öğrenci sayıları ve niteliği artırılmalıdır.
- Boş kontenjanların artmaya ve talebin azalmaya başladığı bölüm ve alanlarda mevcut bölümler talebe göre yeniden şekillendirilmelidir.
- Boş kontenjanların artmaya ve talebin azalmaya başladığı bölüm ve alanlarda öğretim üye ve elemanlarının yeni alanlara yönelmesi ve yeni beceriler kazanması sağlanmalıdır.
- Yükseköğretime talebin çeşitlenmesi ile, yükseköğretim kurumları 18-22 yaş grubu dışında değişik yaş gruplarını da dikkate alan programlar ve buna uygun eğitim-öğretim yöntemleri geliştirmelidir.
- Mezuniyet sonrası yeniden üniversiteye yerleşen öğrencilere yönelik araştırmaların yapılması ve tercihlerinin daha gerçekçi olması için destek verilmelidir.
- Mezunların mesleki gelişim ve diğer gerekçelerle yeniden üniversiteye girmeleri ve üniversite eğitiminden beklentilerini dikkate alarak, yükseköğretim, yaşam boyu öğrenme perspektifi ile ele alınmalı ve çözüm üretilmelidir.
- Yükseköğretime geçişte genel başvuru, kontenjan ve yerleşen sayıları ile yetinmemeli, eğitim ve öğretim alt alanları bakımından da detaylı ve sistematik veri toplanmalı ve analizler yapılmalıdır.
- Eğitim ve öğretim alt alanları bakımından öğrenci dağılımı ile öğretim elemanı dağılımında uyumsuzluğu giderecek çalışmalar yapılmalıdır. Bu uyumsuzluğun olumsuz anlamda en yüksek olduğu alan olan iş, yönetim ve hukuk alanı öncelikle ve özel olarak analiz edilmeli ve iyileştirici çalışmalar yapılmalıdır.
- Yükseköğretime geçişte önümüzdeki yıllar için en kritik husus, sık sık sınav sistemlerinde değişikliğe gitmeden sürekliliği sağlamak ve güven vermek olmalıdır. Öğrenci talebinin yoğunluğu, öğrenci tercihleri ve sınav yapma kapasitesi gibi konular bütüncül değerlendirilmeli, yeni sınav sistemleri, pilot çalışmalar yapıldıktan sonra genele uygulanmalıdır.
- Yükseköğretime geçişte öncelikli konularından biri de tüm engelleri ortadan kaldırmak ve herkese eşit eğitime erişim imkânı sağlamaktır. Bu açıdan "engelsiz üniversite" koşullarının oluşturulması gerekmektedir.

B6. ÖĞRENCİLERE DEĞER KATAN BİR EĞİTİM VE ÖĞRENME ANLAYIŞI

Yükseköğretim kurumlarının, insanın anlam arayışına cevap üretme, hayat görüşü oluşumuna katkı sağlama ve kültürel birikim kazandırma gibi amaçları yanında, mesleki bilgi ve beceri kazandırma amacı da bulunmaktadır. Yükseköğretim kurumları misyonlarına göre, öğrencilere farklı yoğunluklarda felsefi, sosyal, kültürel ve sanatsal kazanımlar sağlamalı, alana özgü mesleki bilgi ve beceri kazandırmalıdır. Güncel öğrenme anlayışı ve yöntemlerine uygun eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması yoluyla üniversiteler öğrencilere değer katarak hayata hazırlamalı ve mezun etmelidir. Eğitim ve öğrenme ortamlarının kalite ve akreditasyon süreçleri ile uyumlu biçimde geliştirilmesi önemlidir.

Yükseköğretim kurumlarının öğrencilere kazandıracakları temel kazanım alanlarından birisi, üniversite felsefesi, değerleri ve ilkeleridir. Bu bağlamda üniversite değerlerinin kazandırılmasında üniversite ortak derslerinin rolü ve etkisi, ders dışı etkinlikler kapsamında akademik, kültürel, sanatsal etkinlikler ile kulüp ve konseyler önem arz etmektedir. Son yıllarda üniversite öğrencilerinin üniversite dışında sistematik devam ettiği uzun süreli ve kademe anlayışına göre yapılandırılmış programlar da dikkat çekmektedir. Genel bir isimlendirme ile sivil akademik kurum (örneğin, İlmi Etüdler Derneği (İLEM) ve Bilim ve Sanat Vakfı (BİSAV) gibi) olarak faaliyet gösteren bu dernek veya vakıfların öğrenciye kazandırdıkları hayat görüşü, bilgi ve becerilerin üniversite programları ile ilişkilendirilmesi uygun olacaktır.

Öğrencilerin iletişim, insan ilişkileri, birlikte yaşama, iş birliği, kültürel farklılıklara duyarlılık gösterme gibi mezuniyet sonrası gerekli olacak temel becerileri kazanması önemlidir.

Yeni gelişmelerin etkisiyle eğitim ve öğretim ortamlarının değişmesi sonucunda sınıf içi ve sınıf dışı eğitimlerin harmanlanmasının öne çıkacağı yaygın biçimde ifade edilmektedir. Harmanlanmış eğitim olarak ifade edilen bu eğitimde, eğitimin bir kısmı sınıfta bir kısmı da çevrim içi (online) olacaktır. Son yıllarda farklı alanlarda öğrenmeyi destekleyen, herkese açık, ücretsiz, çevrim içi olarak tanımlanabilen kitlesel çevrim içi açık kurslar (MOOC-Massive Open Online Courses) yaygınlaşmaktadır. İş dünyası iş birliğine dayalı eğitim (CO-OP, Cooperative Education); eğitim ile çalışma hayatının bütünleştirilmesi ve öğrencinin lisans eğitimi sırasında bir iş yerinde çalışmasına

Dünya Ekonomik Forumu'nun işlerin geleceğine yönelik çalışmasında, önümüzdeki yıllarda öne çıkacak beceriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Analitik düşünme ve inovasyon,
- Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri,
- Yaratıcılık, orijinallik ve inisiyatif,
- Teknoloji tasarımı ve programlama,
- Kritik düşünme ve analiz,
- Karmaşık problem çözme,
- Liderlik ve sosyal etki,
- Duygusal zekâ,
- Akıl yürütme ve problem çözme,
- Sistem analizi ve değerlendirme.

(*Future of Jobs Survey* 2018, World Economic Forum, s. 12)

Şekil 5. Seçilmiş Bazı OECD Ülkelerinde Öğretim Elemanı Başına Öğrenci Sayıları (2015) (Gür, Çelik ve Yurdakul, 2018, s. 157)

*Türkiye öğrenci sayısına açık öğretim dahildir. 2018 yılında açık öğretim çıkınca bu sayı yaklaşık 24'ler civarına gelmektedir.

dayalı bir eğitimdir. Bu tür eğitim, öğrenciye mesleki öğrenme, çalışma hayatı, sektörler hakkında bilgi ve deneyim kazandırmakta ve iş hayatına hazır olma bakımından da avantaj sağlamaktadır. *Eğitim ve öğretim ortamlarının yeni öğrenim ve öğretim yaklaşım, teknik ve araçlarının kullanımına uygun hâle getirilmesi, öğretim elemanlarının da bunları kullanma isteği ve kullanabilme becerileri kazanması, geleceğin eğitiminde öncelikli konuların başında gelecektir.*

Eğitim ve öğretim kalitesi ile öğretim elemanı ve üyesi başına düşen öğrenci sayısı arasında da ilişki bulunmaktadır. Şekil 5'te yer alan OECD ülkeleri ortalaması ile kıyaslayınca, Türkiye'deki öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı yüksek görünmektedir. Dikkat çeken diğer bir husus da bu konuda üniversiteler arası oranlarda ciddi farklar bulunmasıdır.

EĞİLİMLER

- Üniversitenin akademik değerleri ve gelenekleri ile sanayi ve iş dünyasının beklentileri arasında bir gerilim yaşanmaktadır. Yükseköğretimin kitleselleşmesi ile birlikte bu gerilim daha da artmaktadır.
- Günümüzde üniversiteden beklenti istihdam odaklı olup, yükseköğretim sisteminin arzıyla piyasanın talep ettiği eğitilmiş iş gücü arasında uyum sağlanması yönünde beklenti ağırlık kazanmaktadır.
- İstihdam odaklı yaklaşım sonucu, üniversitenin, insanın anlam arayışına cevap üretme, hayat görüşü oluşumuna katkı sağlama ve kültürel birikim kazandırma gibi amaçlarının göz ardı edilmesi eğilimi yaygınlaşmaktadır.
- Yeni teknolojilerin etkisiyle öğrencilerin yaşam tarzı, kullandıkları medya, araçlar ve öğrenme biçimleri değişmekte, öğretim elemanları yeni kuşaklarla iletişim kurmakta zorlanmaktadır.
- Türkiye'de öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı yüksektir.
- Ters çevrilmiş öğrenme (flipped learning), kitlesel çevrimiçi açık kurslar (MOOC), iş dünyası ile bütünleşmiş eğitim (CO-OP), harmanlanmış eğitim gibi yeni öğretim yaklaşımları yaygınlaşmaktadır.
- Kişinin bütün olarak ele alınması ve kişiye özelleştirilmiş eğitim önem kazanmaktadır.

NE YAPILMALI?

- Eğitim ve öğretimde kalite güvence çalışmalarını teknik ve mekanik süreçler olarak görmek yerine, tasarım ve kültürü birlikte ele alan bir anlayışın geliştirilmesi uygun olacaktır. Bu yüzden "kalite güvence" yerine sürekliliğe vurgu yapan "kalite geliştirme" anlayışı öne çıkarılmalıdır.
- üniversiteler, öğrencilerin hayat görüşünün oluşması ve bu görüşe göre evreni anlamlandırmalarına yönelik bilgi üretimi ve bu bilginin aktarımını sağlamalıdır
- Üniversite ortak dersleri, üniversite felsefesi, değerleri ve ilkelerini kazandırmanın önemli yollarından birisi olarak tasarlanıp uygulanmalıdır.
- Üniversitelerin mesleki bilgi ve beceri kazandırması temel işlevlerinden birisi olup, bu işlevlerin sürekli geliştirilerek sistematik ve güncel biçimde verilmesi sağlanmalıdır.
- Üniversite mezunlarının sahip olması gereken beceriler konusunda güncel ihtiyaçların belirlenmesi, bunların dersler ve ders dışı etkinlikler yoluyla kazandırılması sağlanmalıdır.
- Öğretim elemanlarının öğrenci beklentilerini anlama ve onlarla etkin iletişim kurabilme becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Öğrenme kaynaklarına yatırım yapılmalı, kampüs içi ve uzaktan erişim imkânları sağlanmalıdır.
- Üniversitede akademik personel ve öğrencilere destek vermek üzere öğrenme merkezleri türü birimler oluşturulmalı, bu birimlerin tüm üniversiteye destek verecek şekilde çalışması sağlanmalıdır.
- Öğretim elemanı başına öğrenci sayısı azaltılmalı, öğrenci başına yapılan harcama miktarı artırılmalıdır.
- Eğitim teknolojileri ve dijitalleşmeye yatırım yapılmalı ve etkin kullanılmalıdır.
- Yeni öğrenme yaklaşımlarının (flipped learning, MOOC, CO-OP gibi) kullanımına yönelik çalışmalar yapılmalı ve uygulamaya başlanılmalıdır.
- Eğitim ve öğretimin ayrılmaz parçası olan bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etinliklere daha fazla yer verilmeli, mekânlar bu etkinlikler için uygun hâle getirilmelidir.

B7. YENİ KARİYER ANLAYIŞINA UYGUN DANIŞMANLIK HİZMETİ

Öğrencilerin kariyerlerini nasıl yönetecekleri konusu, öğrencilik yıllarında zihinlerini en fazla meşgul eden konuların başında gelmektedir. Öğrenciler için kariyer seçme ve kariyer kararı verme, önemli bir ihtiyaçtır. Kariyer danışmanlığının temel işlevi, öğrencilerin kariyer farkındalıklarının artırılması, gelecekte çalışma hayatında ilerleyecekleri yolların (kariyer patikası) belirlenmesi ve bunu karşılamak için kişisel eğitim ve gelişim deneyimleri tasarlamalarına destek verilmesidir. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarında kariyer danışmanlığı, kişisel farkındalığın artırılması ve istihdam becerileri kazandırmaya yönelik yapılandırılmalı ve kariyer danışmanlığı sürecinde uzman desteği sağlanmalıdır.

Geleceğin yükseköğretimini tasarlarken önemli bir strateji de *kariyer danışmanlığı ve farkındalık oluşturmaktır.* Kariyer organizasyonları önemli olmakla birlikte bu organizasyonların öğrenciler tarafından yapılmasına destek verilmesi daha uygun olacaktır. İş dünyası ile eğitimin bütünleştirilmesi, staj organizasyonları, çalışma hayatına hazırlık ve mezuniyet sonrası istihdam konuları da kariyer danışmanlığı kapsamında önceliklidir.

Öğrencilerin kariyerlerini yönetmeleri için destek verirken şekil 6'daki model kullanılabilir.

Öğrencilerin kariyer değerlerini, kimliklerini ve motivasyonlarını keşfetmeleri, kariyer sürecinde en fazla ihtiyaç duyulan ancak en az destek verilen alandır. Öncelikle ve daha fazla öğrencilerin kariyer yetkinlikleri/sermayeleri konusunda farkındalıkları artırılmalıdır. Daha sonra bu yetkinliklerin özgeçmiş formatına taşınması gerekmektedir. Üniversitelerde verilecek kariyer danışmanlığının da bu öncelik sırasına göre olması büyük önem arz etmektedir.

Mezunların istihdamı, tüm dünyada da Türkiye'de de önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmakta-

Şekil 6. Kariyer Yönetimi Süreci Adımları

dır. 2008-2017 yılları arasında yükseköğretim mezunlarının işsizlik oranı %10,3'ten %12,7'ye yükselmiştir. OECD ülkeleri ortalaması, yükseköğretim mezunları işsizlik oranı %6,6'dır. Bu rakamlar dikkate alındığında, OECD ortalamasının yaklaşık 2 katı yükseköğretim mezunu işsizlik oranı vardır (Gür, Çelik ve Yurdakul, 2018, s. 78). Türkiye'de üniversitelerin gençleri iş hayatına hazırlamakta yetersiz kaldığı ve performansının düşük olduğu yaygın bir kanaattir. Mezunların istihdamı, yükseköğretim, öğrenci ve iş dünyasının birlikte çözmesi gereken bir sorundur. Bu konuda öğrencilerin kendilerinin de yapabilecekleri şeyler vardır. Özellikle istihdam edilmeyi beklemek yerine girişimde bulunmaları, neler yapabilirim diye yeni iş alanlarını ve konularını düşünmeleri gerekmektedir. Mezun istihdamını, kamu ve iş dünyasının istihdam kapasitesinin artması yanında mezunların yeni işler üretmeleri çerçevesinde de düşünmek gerekmektedir.

İşverenlerin mezunlardan beklediği becerilerin belirlenmesi de üniversitenin istihdam konusundaki sorumluluğunu yerine getirebilmesinde önemlidir. İngiltere'de 11.000 işveren ve 16.000 öğrencinin katılımı ile gerçekleştirilen işverenlerin mezunlardan beklentileri ile mezunların kendilerinden beklenen beceriler konusundaki algılarını belirlemeye yönelik bir çalışma, dikkat çekici sonuçlar ortaya koymaktadır. QS Global Employer Survey 2018 raporunda, işverenlerin mezunlardan beklediği becerilerin önem sırası ile öğrencilerin kendilerinden beklenen beceriler konusunda önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Şekil 7. İşveren ve Öğrencilere Göre Temel Becerilerin Önem Sırası

EĞİLİMLER

- Öğrenciler kariyerleri konusunda çok farklı kaynaklardan sistematik olmayan bilgi elde etmekte, bunun sonucu kariyer kararı konusunda kafa karşıklığı yaşamakta ya da uygun olmayan kariyer tercihleri yapmaktadır.
- Öğrencilerin kendileri ve kariyerleri hakkında farkındalıkları düşüktür.
- Öğrencilerin kariyer motivasyonları düşüktür. Ne istedikleri ve aradıkları, motivasyon kaynakları gibi konularda profesyonel desteğe ihtiyaçları vardır.
- Çalışma hayatında işlerin niteliği hızlı değişmekte, öğrencilerin kariyerleri sırasında becerilerini güncellemeleri gereği artmaktadır.
- Kitleselleşen yükseköğretimde mezun sayıları artmakta ve mezun istihdamı önemli bir sorun olarak karşımızda durmaktadır.
- Mezunların sahip olduğu bilgi ve beceri ile sanayinin beklediği bilgi ve beceri arasında uyumsuzluk bulunmaktadır.
- Üniversitelerin ekonomik katkı üretme ve bu yolla istihdama katkıları sınırlıdır.

NE YAPILMALI?

- Kariyer danışmanlığı işlevi, üniversitelerin kurumsal yapıları içinde daha işlevsel ve güçlü yapılandırılmalıdır.
- Kariyer danışmanlığı sırasında öğrencinin kendini analiz ve kendisi hakkında farkındalığının artırılmasına öncelik verilmelidir.
- Kariyer yönetimi konusunda öğrencilerin daha fazla sorumluluk almaları ve sürecin aktif bir aktörü olmaları sağlanmalıdır.
- Kariyer danışmanlığı profesyonel bir ekip tarafından yürütülmeli ve çalışmalar akademik birimlerle koordineli yapılmalıdır.
- Çalışma hayatı, sektörler, gerekli beceriler konularında öğrencilerin farkındalığını, bilgisini ve deneyimlerini artıracak çalışmalar yapılmalıdır
- Üniversiteler düzeyinde ve yükseköğretim üst kurulu düzeyinde mezun izleme sistematiği oluşturulmalıdır.
- Bilgi ekonomisinde üniversiteler araştırmalarıyla ekonomik büyümeye, dolayısıyla istihdama katkı sağlamalıdır.
- Üniversite-sanayi iş birliğini artırma, staj, iş yerinde belli dönemlerde çalışma gibi uygulamaların artırılması yoluyla istihdamın geliştirilmesi sağlanmalıdır. Bu süreçte kurumlar ortam hazırlama, öğrenciler de girişimde bulunma sorumluluğunu üstlenmelidir.

B8. NİTELİK VE ADANMIŞLIĞI YÜKSEK AKADEMİSYENLER

Türkiye'de öğretim elemanı sayısı son yıllarda önemli artış göstermekle beraber, hâlâ öğretim elemanı ihtiyacı bulunmaktadır. Bununla beraber öğretim elemanlarının niteliğinin artırılması, doktoralı öğretim elemanı ve araştırmacı sayılarında da artış gerekmektedir. Üniversitelerde araştırma ve bilimsel üretim ve performans konusunda yıllar içinde yükseliş olmakla beraber, bu rakam ve oranlar beklentileri karşılama konusunda tatmin edici görünmemektedir. Yükseköğretimin geleceğinde araştırma kapasitesi ile öğretim elemanlarının üretkenliği, performansı ve motivasyonunun sistematik olarak iyileştirilmesi, yükseköğretimin öncelikli konularının başında gelmektedir. . Akademisyenlerin yetiştirilmesi ve motivasyonunun sağlanmasında nitelik ve adanmışlığın birlikte geliştirilmesi ve özendirilmesi önem arzetmektedir.

Yükseköğretim sistemindeki büyümeye bağlı olarak yükseköğretimde insan kaynağının hem niceliksel hem de niteliksel artışı gerekmektedir. Türkiye'de öğretim elemanı sayısı son on yılda 100 binler seviyesinden 160 binler seviyesine yükselmiştir. 2018 yılında toplam öğretim elemanı sayısı 161.123'e ulaşmıştır. Açık öğretim dâhil edildiğinde Türkiye'de öğretim elemanı başına öğrenci sayısının yüksek olduğu görülmektedir.

Yükseköğretim sisteminde büyümeye odaklanıldığı için eğitim ve öğretim alt alanlarına yönelik öğretim elemanı ve öğrenci dağılımları ile dağılımındaki uyumsuzluk yeteri kadar öne çıkmamıştır. Bu durum, Türkiye'nin bilim politikaları, yetişmiş insan ihtiyacı, öğretim elemanlarının yeni beceriler kazanması, bölüm açma, öğrenci talep ve tercihleri ile yükseköğretim kurumlarının sahip olduğu öğretim elemanı profilinin analizi gibi temel mese-

Şekil 8. Yıllara Göre Akademik Personel Dağılımı (2018)
(Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Erişim Tarihi: 28.10.2018)

lelerle ilişkilidir. Bu konuda, daha detaylı analiz ve öngörülerin yapılması ve uzun vadeli iyileştirme çalışmalarının başlatılması gerekmektedir.

Öğretim elemanı dağılımında uyumsuzluğun en yüksek olduğu alanların başında gelen iş, yönetim ve hukuk alanında, öğretim üyelerinin toplam içindeki ağırlığı 9% iken bu alandaki öğrencilerin toplam içindeki oranı ön lisansta 38,5% ve lisansta 26,9%'dur. Sağlık ve refah alanında ise tam tersi bir durum söz konusudur. Öğretim üyelerinin toplam içindeki oranı 25% iken bu alanda öğrencilerin toplam içindeki oranı, ön lisansta %16,4 ve lisansta %9,1'dir. Alanlara özgü niteliksel farklar olmakla beraber öğretim üyelerinin alanlara göre dağılımının uyumsuzluğu dikkat çekmektedir.

Sayısal verilerin yanı sıra yükseköğretimin geleceğinde öğretim elemanlarının üretkenliği, performansı ve motivasyonunun sistematik olarak iyileştirilmesi de öncelikli bir konudur. **Öğretim elemanları performansının doğru değerlendirilmesi için iki sistemin önemli etkisi vardır. Birincisi, üniversitelerin kurumsal performans sistemi ve uygulamasıdır. İkinci sistem ise üniversitedeki insan kaynakları yönetimi sistemidir**. Bu çerçevede öğretim elemanı performansının değerlendirilmesi diğer insan kaynakları işlevleri ile ilişkili ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Şekil 9. Eğitim ve Öğretim Alanlarına Göre Öğretim Elemanı ve Öğrenci Sayıları (2017)
(Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Erişim Tarihi: 28.10.2018)

EĞİLİMLER

- Öğretim elemanı sayısında ve niteliğinde artış ihtiyacı dikkat çekmektedir.
- Üniversitelerde bilimsel üretim ve performans konusunda yıllar içinde artış olmakla beraber, bu artışlar beklentileri karşılama konusunda tatmin edici görünmemektedir.
- Üniversitelerde performans değerlendirme konusunun sınırlı bir bakışla, bilimsel ve sistematik olmayan bir zeminde ele alındığı gözlemlenmektedir.
- Mevcut teşvik uygulaması, bütüncül ve sistematik bir performans uygulaması olmak yerine, performansın yayın boyutunu öne çıkaran bir uygulama olup iyileşme ihtiyacı öne çıkmaktadır.
- Rekabet ve yönetişim anlayışı ile birlikte performans değerleme ihtiyacı öne çıkmıştır. Mevcut öğretim elemanı ve üyelerinin üretkenlik ve performansının artması gereği göze çarpmaktadır.
- Başarı ve niteliği yüksek mezunlar için akademisyenlik mesleğinin cazibesi yüksek görünmemektedir.
- Akademisyen yetiştirmeye yönelik programların nicelik ve verimlilik bakımından ihtiyacı karşılamakta yetersiz kaldığı görülmektedir.

NE YAPILMALI?

- Akademik insan kaynağı yetiştirme, mesleğin cazip hâle getirilmesi, mesleğe alım süreçleri, çalışma ortamı ve mesleki sosyalizasyon süreçleri dikkate alınarak sistematik ve stratejik bir konu olarak ele alınmalıdır.
- Öğretim üyesi yetiştirmek için ulusal ve uluslararası programlar geliştirilmelidir.
- Akademisyen yetiştirme uygulamaları ve projeleri ile lisansüstü programlarının bütünleşik olması sağlanmalıdır.
- Eğitim ve öğretim alt alanlarına göre öğretim elemanı dengesizliğini giderecek çalışmalar yapılmalıdır.
- Uluslararası öğretim üyesi sayısı ve çeşitliliği artırılmalı, uluslararası düzeyde öğretim üyelerini çekebilecek programlar oluşturulmalıdır.
- Öğretim elemanı ve öğretim üyelerinin yeni öğretim yöntem ve teknikleri konusunda desteklenmedir.
- Öğretim elemanı ve öğretim üyelerinin yeni araştırma yöntem ve teknikleri konusunda beceri gelişimi sağlanmalı, geleneksel araştırma teknikleri yanında büyük veri vb. kaynakları araştırmalarda kullanabilme becerisi geliştirilmelidir.
- Öğretim elemanları performansının doğru değerlendirilmesi için performans yönetiminin, üniversitelerin kurumsal performans sistemi ve uygulaması ile insan kaynakları yönetimi sistemi üzerine bina edilmesi sağlanmalıdır.
- Performans yönetiminin ilk oluşturulduğu yıllar, öğrenme ve sistem geliştirme yılları olarak kabul edilmeli ve buna göre davranılmalıdır.
- Başarılı bir performans sisteminin oluşturulması ve uygulanmasında her seviyede akademik yöneticilerin sorumluluk alması ve uygulamanın objektif yürütülmesi sağlanmalıdır.
- Performans değerleme sonuçları akademik yükseltmelerde ve teşvik amacıyla kullanılmalıdır.

B9. ARAŞTIRMA VE BİLGİ ÜRETME KAPASİTESİ GELİŞMİŞ BİR YÜKSEKÖĞRETİM EKOSİSTEMİ

Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesini geliştirerek bilimsel üretkenlik ve performans artışı sağlama gereği açıktır. Bilimsel araştırma süreçlerinde ekip çalışması yürüterek uzmanlık birikimini kullanmak, disiplinlerarası ve girişimci bir anlayışla çalışmak, bilimsel ağlara katılarak iş birlikleri oluşturmak, teknolojik gelişmeye öncülük etmek ve sosyo-ekonomik sorunlara çözüm üretmek gibi konular öne çıkmıştır. Araştırma sonucunda üretilen değerden ötürü araştırmanın ve araştırma üniversitelerinin önemi konusunda dünyanın her yerinde bir farkındalık artışı görülmektedir. Bu yüzden ülkeler araştırmaya ve araştırma üniversitelerine özel bir önem vermektedir. Araştırma kapasitesinin artırılmasında lisansüstü programlarının sayı ve niteliğinin yükseltilmesine de değinmek gerekmektedir.

Yükseköğretimde araştırma ve bilgi üretimi bir ekosistem içinde gerçekleşmektedir. *Araştırma, yayın ve bilimsel üretkenliğin artırılması* bu ekosistemin oluşturulmasıyla yakından ilişkilidir. Yükseköğretim kurumu, araştırmacı, iş birlikleri, fon sağlayıcılar bu sistemde önemli değişkenlerdir. Bilimsel yayınların artması yanında yayınlara atıf sayısının ve etki değerinin artması öncelikli bir konudur. Bu çerçevede uluslararası iş birliklerinin artırılması, araştırma ekosisteminin geliştirilmesi, teşviklerde etki değerinin ağırlığının artırılması yolları kullanılmalıdır.

SCOPUS veri tabanı verilerine göre, Türkiye'nin uluslararası yayınlarda doküman sayısı, dünya ülkeleri içindeki payı ve uluslararası iş birlikleri artarken atıf sayılarının düştüğü görülmektedir. Burada son yıllardaki atıf sayısındaki düşüşün ihtiyatla karşılanması gerekir. Çünkü yayınlara atıf, yıllar içinde artan bir durum arz etmektedir. Bununla birlikte Türkiye'nin atıf sayısının yayın sayısına göre daha düşük olduğu vurgulanmalıdır.

Uluslararası yayın sayılarının artmasında etkili olan faktörler arasında, bu yayınların atama ve yükseltmelerde kriter olarak kullanılması ve bu yayınlara TÜBİTAK ve üniversitelerin verdiği destekler de etkili olmuştur. TÜBİTAK'ın akademik destekleri, akademisyenler ve üniversiteler için hem prestij hem de önemli bir fon kaynağıdır. Akademik çıktıların bir göstergesi de bilimsel dergilerin sayısıdır. Yıllar içinde ULAKBİM'de taranan bilimsel dergi sayısındaki artışın düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Türkiye'de araştırma ve bilgi üretimi kapasitesinin artmasında araştırma üniversiteleri önemli bir rol üstlenmek durumundadır. Türkiye'de yakın zamanda bazı üniversiteler araştırma üniversitesi olarak belirlenmiştir. Bu araştırma üniversitelerinin üretkenlik ve kapasitelerini artırmak için doğru yapılandırılmaları gerekmektedir (Erdoğmuş, 2018). Türkiye, dünya örnekleri yanında kendi öncelik ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak bu süreci yönetmelidir. Araştırma üniversiteleri, öğretim elemanı niteliği, araştırma altyapısı, araştırma yoğunluğu, araştırma fonu, lisansüstü programları, uluslararası iş birlikleri bakımından diğer üniversitelerden farklılaştırarak yapılandırılmalıdır. Araştırma üniversitelerinin yapılanmasında, yüksek araştırma desteği bulunduğu, liyakatin öne çıktığı, akademik personel alımı, aka-

Şekil 10. Scopus Verilerine Göre Türkiye'nin Uluslararası Yayın Sayıları (2007-2016) (SCIMAGO (2018))

demik yükseltme kriterleri ve öğrenci kabul süreçlerinde seçici davranıldığı bir sistem gerekmektedir.

Araştırma üniversiteleri, Kuzey Amerika ve Avrupa gibi ana akım akademik merkezlerden gelişmiş ve yükselen ekonomilere sahip bölge ve ülkelere doğru genişlemektedir (Altbach ve Salmi, 2011; Liu, Wang ve Cheng, 2011). Dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamalarında Amerika kıtası üniversitelerinin belirgin bir üstünlüğü bulunmakta daha sonra Avrupa üniversiteleri gelmektedir. Dünyada yüksek başarı sıralamasına sahip üniversitelerin yer aldığı bölge ve ülkeler aynı zamanda araştırma üniversitesi yapılanmasında da başı çekmektedir.

Araştırma ve bilgi üretimi kapasitesinin artmasında lisansüstü eğitim de önemli bir role sahiptir. Lisansüstü öğrencileri, geleceğin akademisyen ve araştırmacıları adaylarıdır. Bu kapsamda doktora öğrencisi ve mezunu sayıları önem taşımaktadır. Şekil incelendiğinde görülen, doktora öğrenci sayılarının artmaması, Türkiye akademisinin ivedilikle çözmesi gereken bir husustur. Lisanüstü öğrenci sayılarını dünyadaki iyi örneklerle kıyasladığımız zaman lisansüstü öğrenci sayısının artırılması ihtiyacı daha da açık olarak görülmektedir.

Şekil 11. Örgün ve Uzaktan Öğretimde Yüksek Lisans ve Doktora Öğrenci Sayıları
(Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Erişim Tarihi: 31.10.2018)

EĞİLİMLER

- Uluslararası yayınlara atıf sırası bakımından Türkiye, yayın sırasına göre daha düşük performansa sahiptir. Bu durum yayınlarının etki değerinin artırılması gereğine işaret etmektedir.
- Üniversitelerde araştırma merkezlerinin araştırma kapasiteleri eksik ve işlevsiz haldedir.
- Günümüzde araştırma üniversiteleri, temel özelliklerini büyük ölçüde korumakla birlikte daha global bir niteliğe dönüşmeye başlamıştır.
- Amerikan araştırma üniversitesi modeli yaygın olarak küresel bir araştırma üniversitesi modeli olarak öne çıkmaktadır.
- Araştırma üniversiteleri, Kuzey Amerika ve Avrupa gibi ana akım akademik merkezlerden gelişmiş ve yükselen ekonomilere sahip bölge ve ülkelere doğru genişlemektedir.
- Lisansüstü programların yürütülmesinde iyileşme ihtiyacı dikkat çekmektedir.
- Lisansüstü programlarda disiplinlerarası çalışmalar düşük düzeydedir.
- Lisansüstü öğrenci sayısında hem niceliksel hem de niteliksel artış ihtiyacı bulunmaktadır.
- Üniversitelerde lisansüstü eğitim veren enstitülerin etkinliğinin artması ve yeniden yapılanması ihtiyacı öne çıkmaktadır.

NE YAPILMALI?

- Türkiye'nin uluslararası yayın sayısı ve etkisi artırılmalıdır.
- Araştırma ve bilgi üretimi kapasitesinin artmasında araştırma üniversiteleri önemli bir rol üstlendiği için Türkiye'de araştırma üniversitelerini doğru yapılandırarak araştırma kapasitesinin gelişmesi sağlanmalıdır.
- Araştırma üniversitelerinin yapılandırılmasında dünya örnekleri ve deneyimleri dikkate alınmalı ve stratejik bir bakışla araştırma üniversiteleri geleceğe hazırlanmalıdır.
- Lisansüstü programlarda disiplinlerarası çalışmaları kolaylaştıran yapısal ve kültürel çalışmalar yapılmalıdır.
- Enstitülerin, fakülte ve bölümlerle ilişki ve iş birliğinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Lisansüstü eğitim ile fakülteler bütünleştirilmeli, büyük üniversitelerde lisansüstü eğitimin fakültelere devredilmesi düşünülmelidir.
- Lisansüstü öğrencilerin dersler yanında, proje ve araştırma süreçlerine daha fazla katılımlarını sağlayacak düzenleme ve uygulamalar yapılmalıdır.

B10. SOSYAL VE EKONOMİK KATKI SAĞLAYAN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI

Üniversiteler, beşerî sermaye oluşturma ve bilgi üretimi yoluyla sosyal ve ekonomik katkı sağlarlar. Bunun yanında dünyanın ve insanlığın karşı karşıya kaldığı sorunlar, en üst bilgi üretme kurumları olan üniversitelere büyük sorumluluklar yüklemektedir. Üniversitelerin sadece bulundukları bölge ya da ülke ile sınırlı olmayıp, uluslararası sorunlara da ilgi duyması ve çözüm arayışında olması misyonu gereği sorumluluk alması gereken bir alandır. Bu yüzden üniversitelerin sosyal ve ekonomik katkıları dünya, ülke ve bölge düzeylerinde olabilir.

Üniversiteler, araştırma ve bilgi üretimi yapmak ve bunların sonuçlarını toplumla paylaşmak işlevi yanında eğitim yoluyla çalışma hayatında gerekli niteliklere sahip insan kaynağını yetiştirme işlevini de yerine getirir. Beşerî sermaye oluşturma ve bilgi üretimi yoluyla üniversiteler aynı zamanda sosyal ve ekonomik katkı sağlarlar. Üniversiteler misyonu ve odağına göre sosyal ve ekonomik katkıları dünya, ülke ve bölge düzeylerinde olabilir. Üniversitelerin sadece bulundukları bölge ya da ülke ile sınırlı olmayıp uluslararası sorunlara da ilgi duyması ve çözüm arayışında olması, misyonu gereği sorumluluk alması gereken bir alandır.

Üniversitelerin insanlığın ortak sorunlarını gündemine alması ve katkı sağlaması, önem ve aciliyet göstermektedir. Örneğin, dünya nüfusunun 2030 yılında 8.3 milyara ulaşması beklenmektedir. 2030'ların dünyasını bugünle kıyasladığımızda 50% enerji, 40% su ve 35% gıda ihtiyaçları artacaktır (PWC, 2016, s. 20).

Günümüzde bilgi ve hizmetler ekonomisinin de bir sonucu olarak, işsizlik kadar önemli bir diğer sorun, iş gücü piyasasının yapısıyla ilgili olup iş gücü piyasasında görülen ayrışmadır. Bu ayrışma, yüksek vasıflı, yüksek gelir elde eden ve emeğini uluslararası dolaşıma sokabilen sınırlı sayıda çalışanla, çoğunlukla az gelir elde eden ve düşük vasıflı büyük bir çalışan grubu arasındadır (Alpaydın, 2018). Şekil 15'teki istatistiklere bakıldığında, az gelişmiş ülkelerde eğitim alması gereken genç nüfusun yüksek işsizlik oranları ile karşı karşıya oldukları görülmektedir.

İnsan kaynağı yetiştirme, araştırma ve projelerle üniversiteler; kamu, özel sektör ve STK'lara destek verebilirler. Programlar, çalışma konu ve alanları seçilirken içinde bulunulan bölge ve ülkenin ihtiyaçları dikkate alınarak, bölgesel katkı daha yüksek hâle getirilebilir. Üniversiteler içinde bulundukları şehre, yatırımlarda artış, üretkenlikte artış, iş gücü esnekliğinin artışı, daha iyi çalışma koşulları, yüksek kazanç düzeyi, iş bulmada kolaylık ve kişisel/mesleki hareketlilik gibi ekonomik katkılar sağlar. Sosyal katkı olarak ise vatandaşlık bilincinin gelişmesi, topluma hizmet duyarlılığında artış, sosyal ve kültürel etkinliklerde artış, sanat ve sportif faaliyetlerde artış, yaşam kalitesine katkı ve kişisel statünün yükselmesi gibi başlıklarda ifade edilebilir. Üniversite kampüslerinin şehir merkezlerinin dışına/uzağına kurulması, şehir-üniversite etkileşimini ve bütünleşmesini kısıtlamakta ve üniversitenin şehre katkısı sınırlı kalmaktadır.

Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmasında üniversitelerin beklenilen performansı yakalayamadığı ortak bir kanaattir. Bununla birlikte ekonomik ve sosyal gelişimde üniversitelerin önemli ve aktif bir rol üstlenmesi beklentisi de yüksektir. Bu kapsamda üniversite-sanayi

ilişkileri, iş birlikleri ve ortaklıkları bakımından yeterli düzeyde olmasa da iyileşmeler dikkat çekmektedir. Üniversite-sanayi iş birliği, her iki tarafın da faydasına olacaktır. Bu ilişki ve iş birliğinin kurumsal ve yapısal hâle getirilmesi, önem arz etmektedir. Bu iş birliği ve ortaklıklar, danışmanlık, proje ve araştırma şeklinde olacağı gibi, öğrenciler için staj ve mezuniyet sonrası iş imkânının artması anlamına da gelecektir. Bunların yanında sanayinin eğitim içeriklerine yönelik geri bildirimleri de diğer bir kazanç olacaktır.

Üniversite-sanayi iş birliğinin önemli bir yönü de meslek yüksekokullarının yapılandırılması ve üretken hâle getirilmesidir. Meslek yüksekokullarının bir yönü orta öğretimde meslek liseleri ile ilişkili iken, bir yönü de sanayi ile kurulacak yatay ilişkidir. Meslek yüksekokullarının yapılandırılmasında bir diğer önemli paydaş da Mesleki Yeterlilikler Kurumu olmalıdır.

EĞİLİMLER

- Dünyada bölgeler arası gelişmişlik ve gelir dağılımında adaletsizlik artmaya devam etmektedir.
- Dünyada ve ülkemizde nitelikli insan kaynağı ihtiyacı artmaktadır.
- Bölgesel kalkınmada üniversite sanayi iş birliğinin önemi hergün biraz daha artmaktadır.
- Üniversitelerin ülke ve bölgelerin sosyal ve ekonomik gelişimine daha fazla katkı sağlaması beklentisi artmaktadır.

NE YAPILMALI?

- Üniversitelerin evrensel, ulusal ve bölgesel düzeyde sorunları araştırma, çözüm bulma ve toplumla paylaşması, eğitim ve araştırmalarını buna göre düzenlemeleri öncelikli sorumlulukları olup, üniversiteler bu konuda daha fazla katkı sağlamalıdır.
- Bilgi ve beşerî sermayenin daha fazla katkı doğurabilmesi için kurumsal altyapı, hukuk ve sermaye gibi diğer bileşenlerin de varolması sağlanmalıdır.
- Üniversiteler, ekonomik ve sosyal değer üretebilecek insan kaynağı yetiştirerek, hem istihdam imkânını artırmalı hem de topluma katkı sağlamalıdır.
- Meslek kazandırma noktasında üniversiteler ile iş dünyası ortak programlar açmalı, yaşam boyu eğitim kapsamında mevcut çalışanlara yönelik programlar düzenlenmelidir.
- Üniversiteler ve iş dünyası Ar-Ge konusunda iş birliği ve ortaklıklar yapılmalıdır.
- Kamu, özel sektör ve üniversitelerin kendileri yüksek teknoloji, AR-GE ve inovasyon çalışmalarına daha fazla kaynak ayırmalıdır.

B11. ULUSLARARASI HAREKETLİLİK VE İŞ BİRLİKLERİNDE ETKİN BİR YÜKSEKÖĞRETİM

Uluslararası öğrenci sayıları son yıllarda önemli bir artış göstermiş olup, Türkiye'nin uluslararası öğrenci ve akademisyenler için bir cazibe merkezi olabilmesi ve yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma kapasitelerinin artırılması çalışmalarının artarak devamı gerekmektedir. Bu kapsamda, uluslararası hareketlilik programlarına katılan öğrenci ve akademisyen sayısının artırılması ve uluslararası öğrencilere sağlanan desteklerin çoğaltılması, yabancı dilde öğretim imkanlarının geliştirilmesi gibi konular öne çıkmaktadır. Yükseköğretimde uluslararasılaşma konusunda odaklanılması gereken alanlardan birisi de uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesidir.

Uluslarasılaşma, yükseköğretimde temel odaklanma alanlarından birisi olarak dikkat çekmektedir. Çetinsaya (2014), yükseköğretimin uluslararasılaşmasının nitelikli büyüme ve kalite ile birlikte üç önemli gündem maddeleri arasında olduğunu duyurmuştur. Aynı şekilde YÖK, 30 Haziran 2017'de "Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi"ni yayınlayarak 2018-2022 arasında Türkiye'nin uluslararası öğrenci ve akademisyenler için bir cazibe merkezi olabilmesini ve yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma kapasitelerinin artırılmasını hedeflemektedir. Bu kapsamda, uluslararası öğrencilere sağlanan desteklerin çoğaltılması, uluslararası hareketlilik programlarına katılan öğrenci ve akademisyen sayısının fazlalaştırılması ve yabancı dilde öğretim imkânlarının geliştirilmesi gibi süreci hızlandırıcı adımların atılması planlanmıştır (YÖK, 2017).

Uluslararası öğrenci sayıları son yıllarda önemli bir artış göstermiş olup artış eğilimi hâlâ devam etmektedir. 1983'te 5.378 olan bu sayı, 2000'lere kadar %200 artış göstererek 16.656'ya ulaşmıştır. Uluslararası öğrenci sayısı 125.138 öğrenciye ulaşmıştır. Bu artışta Erasmus+, Mevlana Değişim Programı, Proje Tabanlı Uluslararası Değişim Programı ve Uluslararası Öğrencilere Yönelik İş Garantili Burs Programı gibi projelerin uygulanmasının katkısı bulunmaktadır. Ancak **Türkiye'de uluslararası öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısının %1,5'i ve uluslararası akademisyen oranının ise %1,9 olduğu düşünüldüğünde gelişmiş ülkelere kıyasla bu rakamların çok düşük olduğu gözlenmektedir.** Türkiye'de görev yapan öğretim elemanlarının unvan bazlı dağılımı aşağıda görülmektedir.

Türkiye'de görev yapan uluslararası akademisyenlerin daha fazla yabancı dil öğretim görevlisi düzeyinde olduğu görülmektedir. Türkiye'de 100'den fazla ülkeden 3.055 uluslararası akademisyen bulunmaktadır. Ancak bu akademisyenlerin %60'tan fazlasının on ülkenin vatandaşları oldukları görülmektedir. Uluslararası öğretim elemanlarının dağılımı sırasıyla ABD, Suriye, Azerbaycan, İran, Birleşik Krallık şeklindedir.

Uluslararasılaşmada uluslararası akademisyenlerin önemli bir rolü vardır. Seggie ve Ergin'e (2018, s. 12) göre uluslararası akademisyenlerin varlığı birkaç yönden katkı sağlamaktadır. Öğretim ve araştırmanın uluslararası düzeyde kalitesini artırmakta ve çok kültürlü hâle gelmesi sonucunu doğurmaktadır. Uluslararası akademisyenler; yerel öğrenciler, meslektaşlar ve halk ile kurdukları ilişki ve etkileşim ile doğal olarak birer kültür elçisidir. Politik olarak ise uluslararası akademisyenler, birer diplomatik kolaylaştırıcı ve diplomasinin yumuşak gücü rolü-

nü üstlenebilir. Türkiye'nin uluslararası öğrenci ve akademisyenler için bir cazibe merkezi olabilmesi ve yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma kapasitelerinin artırılması çalışmalarının artarak devamı gerekmektedir.

Uluslararasılaşma bağlamında altı çizilmesi gereken bir konu da uluslararası iş gücü konusudur. 13 Ağustos 2016 tarihli *Resmi Gazete*'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6735 sayılı Uluslararası İşgücü Kanunu'nun, nitelikli yabancı iş gücü için bir çekim merkezi olmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Uluslararası İşgücü Kanunu ile uluslararası öğretim elemanlarının yanı sıra Türkiye'de bir yükseköğretim kurumunda örgün öğretim programlarına kayıtlı uluslararası öğrenciler de çalışma izni almak kaydıyla çalışabilecektir.

Şekil 12. Uluslararası Öğrenci Sayıları Değişimi

(Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi,
Erişim Tarihi: 08.10.2018)

Şekil 13. Türkiye'deki Uluslararası Öğretim Elemanlarının Unvana Göre Dağılımı
(Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Erişim Tarihi: 08.10.2018)

EĞİLİMLER

- Dünyadaki eğilimlere paralel olarak Türkiye'de de uluslararası öğrenci sayıları artmaktadır.
- Uluslararası öğretim elemanı sayısı yeterli düzeyde olmayıp, mevcut öğretim elemanlarının da daha çok yabancı dil öğretim görevlileri oldukları dikkat çekmektedir.
- Yabancı dilde eğitim yapabilecek yeterli sayı ve nitelikte öğretim elemanı bulunmamaktadır.
- Öğrencilerin uluslararası hareketliliğnde önemli artışlar varken, öğretim elemanlarının uluslararası hareketlilik ve işbirlikleri daha düşüktür.
- Yurt dışında alınan diplomaların denklik işlemleri oldukça uzun süre almakta, öğrencilerin mağduriyeti ve süreçten memnuniyetsizliği dikkat çekmektedir.
- Dünyada 248'e ulaşmış şube kampüs sayısı Türkiye'de sadece 3 tane olup oldukça düşük düzeydedir.

NE YAPILMALI?

- YÖK tarafından hazırlanan Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi'nin uygulanması ve sürekliliği konusunda ısrarcı olunmalıdır.
- Strateji belgesi stratejik amaç ve hedefler kısmında yer almayan denklik konusu bir stratejik amaç olarak konumlandırılmalı ve ulaşılabilir hedeflerle uygulamada, yasal düzenlemeler de dahil, iyileşme sağlanmalıdır.
- Uzaktan eğitim yoluyla uluslararasılaşma ve hem ev sahibi ülke hem de kaynak ülke olarak şube kampüs açılması konusu ele alınarak tartışılmalıdır.

B12. SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANSMAN KAYNAKLARINA SAHİP BİR YÜKSEKÖĞRETİM

Yükseköğretimin finansmanı sadece Türkiye'de değil, dünyada da ağırlıklı olarak kamusal finansmana bağımlıdır. Eğitim ve öğretimin niteliği ile araştırma kapasitesinin artırılması için mevcut bütçe miktarının yeterli olmayacağı, önümüzdeki yıllarda yükseköğretimde finansman artışı sağlamanın önemli bir konu olacağı vurgulanmalıdır. Yükseköğretim kurumlarının neredeyse tamamının kamu kaynakları ile finanse edildiği düşünülürse, kamu kaynakları yanında üniversitelerin kendilerinin de kaynak üretmesi gereği açıktır.

Yükseköğretimin kitleselleşmesi, eğitim ve öğretim kalitesinin yüksek tutulması ve nitelikli araştırmalar yapmak, bu alanda finansman ihtiyacını artırmaktadır. Bu yüzden yükseköğretimin finansmanı, gelişmiş ülkelerin öncelikli konuları arasındadır. Türkiye diğer birçok OECD ülkesine kıyasla daha düşük millî gelire sahip olmasına rağmen kamu harcamalarında daha yüksek bir payı yükseköğretime ayırmaktadır.

Yükseköğretim bütçesinin yıllar içinde istikrarlı bir artış gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte aynı dönemlerde üniversite ve öğrenci sayıları da benzer biçimde artmıştır. Önümüzdeki yıllarda eğitim ve öğretimin niteliği ile araştırma kapasitesinin artırılması için mevcut bütçe miktarının yeterli olmayacağı, yükseköğretimde finansman artışı sağlamanın önemli bir konu olarak gündeme geleceği vurgulanmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarının neredeyse tamamının kamu kaynakları ile finanse edildiği düşünülürse kamu kaynakları yanında üniversitelerin kendilerinin de kaynak üretmesi gereği açıktır. Bunun yanında *yükseköğretim kurumlarının kullandıkları kamu kaynaklarını daha etkin ve üretken kullanmaları ve kamu kaynaklarının performans ve hesap verebilirlikle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte üniver-*

Şekil 14. Yükseköğretim Bütçesinin Yıllara Göre Değişimi (MEB istatistikleri kullanılarak hazırlanmıştır.)

*sitelere verilen kam*u kaynaklarının dağıtımında belli oranda performans kriteri konulması ve rekabetin oluşturulması yararlı olacaktır. Yükseköğretim kurumlarının finansal kaynak bulma, geliştirme ve yönetme konusunda daha sistematik çalışması gereğinin altı çizilmelidir. Yükseköğretim kurumlarının bu aşamada özellikle de ***kamu finansmanı ve öğrenim ücretleri dışında da gelirlerini artırmaları gerekmektedir***. Bu kapsamda üniversitelere yapılan bağışların artırılması ve sürdürülebilir bir gelir kaynağı hâline dönüştürülmesi için üniversitelerin mezunlarıyla ve toplumla ilişkilerini artırması önem arz etmektedir. Yükseköğretim kurumlarının, toplum ve iş dünyası temsilcileri ile ilişki ve etkileşime geçmesi, bu kişileri belli oranda süreçlere katmaları, üniversitelere yapılan yardımların artırmasını sağlayabilir.

EĞİLİMLER

- Yükseköğretimin kitleselleşmesi, eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması ve nitelikli araştırmaların yapılması finansman ihtiyacını artırmaktadır.
- Yükseköğretim kurumları ağırlıklı olarak kamu kaynakları ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Önümüzdeki yıllarda yükseköğretimin finansmanı daha önemli ve öncelikli bir konu haline gelecektir.
- Yükseköğretim kurumlarının kamu finansmanı ve öğrenim ücretleri dışındaki gelirleri düşük düzeydedir.
- Türkiye'de yükseköğretim kurumlarına yapılan bağışlar oldukça yetersiz, genellikle bir seferliğine yapılan bağışlar olup, sürdürülebilir bir gelir kaynağı oluşturmamaktadır.
- Üniversitelerin araştırma fonu bulmada güçlükleri artarak devam etmektedir. Üniversitelerin araştırma fonu oluşturma zorluğu yanında, araştırma fonu sağlayan kuruluşlar çok azdır.

NE YAPILMALI?

- Yükseköğretim kurumlarının merkezî bütçe dışındaki gelirlerini artırabilmeleri ve kaynaklarını daha verimli kullanabilmeleri için mali özerklik ve esneklik düzeyleri artırılmalıdır. Mali özerkliğin idari ve mali yönetim altyapısının geliştirilmesi ve devletin denetimi yoluyla sürdürülmesi sağlanmalıdır.
- Kamu üniversitelerinin merkezî idareden aldıkları bütçenin belli oranlarda performans ile ilişkilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Yükseköğretimin finansmanı yönetişim anlayışına göre olmalı, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin işlemesi sağlanmalıdır.
- Türkiye'de kamu üniversiteleri için yükseköğretimin paralı olması konusunun tartışılması erken görünmektedir. Bu aşamada yükseköğretim kurumları öncelikle etkin ve verimli çalışma ve öğrenci ücretleri dışında kaynak üretmeye odaklanmalıdır.
- Yükseköğretimde kamunun finansman yükünün sürdürülebilir olması için yükseköğretimde vakıf ve kar amaçlı yükseköğretim kurumlarının payı artırılmalıdır.
- Yükseköğretim kurumları, mezunlar, toplum ve iş dünyası temsilcileri ile ilişki ve etkileşime geçmeli, bu kişileri belli oranda süreçlere katarak üniversitelere yapılan yardım ve bağışları artırmalıdır.
- Yükseköğretim kurumlarının finans yönetimi ve kaynak üretme becerileri artırılmalıdır.

Sonuç

Bu raporun perspektifi, stratejik bir yaklaşımla yükseköğretimde yapısal ve yönetsel değişim yönetimi gerçekleştirilmesi için neler yapılması gerektiğini ortaya koymaktır. Günümüzde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve çevresel değişimler, yükseköğretim sistemini değişime zorlamaktadır. Bu değişimler yanında Türkiye'de yükseköğretim sisteminin ihtiyaçları ile yükseköğretimden talep ve beklentiler de değişmektedir. Bu bağlamda, bilimin evrensel niteliği yanında Türkiye'nin önceliklerine odaklanmış, uzun vadeli, çok boyutlu, kurumsal bakışı ve sürekliliği yansıtan stratejik bir anlayış ve buna bağlı oluşturulmuş bir model çerçevesinde planlı değişim önerilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının çeşitlilik temelinde yapılandırılması ve buna göre diğer işlevlerin ve işlemlerin tanımlandığı bir yükseköğretim yapılanması gerekmektedir. Bu yapılanma, araştırma ve bilgi üretimi ile mesleki beceri kazandırma taleplerini karşılayabilecek bir çeşitlilik içermelidir. Yükseköğretim kurumları, insanın anlam arayışına cevap üretme, hayat görüşü oluşumuna katkı sağlama ve kültürel birikim kazandırma gibi amaçları yanında mesleki bilgi ve beceri kazandırma amacına hizmet edecek çeşitliliği sağlamalıdır. Yükseköğretim kurumlarının yapılanmasında, geniş bir kurumsal özerklik verilmeli ve kurumlar kendi önceliklerini tespit ederek stratejik tercihlerini yapabilmelidir. Bu sistemde yükseköğretim kurumlarının hesap verici ve şeffaf yapılar oluşturmaları sağlanmalı, girdi kontrolü yerine çıktı kontrolüne odaklanılmalıdır. Yükseköğretim kurumlarının yapılanmasında bir kritik husus da yapılanmanın yönetici geliştirme ile birlikte ve uyumlu olarak ele alınmasıdır.

Türkiye'de yükseköğretim sisteminin ulaştığı büyüklük ve çeşitlilik dikkate alındığı zaman yükseköğretim sisteminde öngörü oluşturan, strateji geliştiren, düzenleme ve denetleme rolü üstlenen üst kuruluşlara ihtiyaç vardır. Yükseköğretim sistemi üst örgütlenmesinde yer alan kuruluşların (kurum ve kurullar) görev ve sorumlulukları, yükseköğretim kurumları ve diğer kurumlar ile olan ilişkileri, üniversite özerkliği, hesap verilebilirliği ve saydamlığı dikkate alınarak düzenlenmelidir.

Yükseköğretim sisteminin, üniversite değerleri ve özerkliğini koruyarak farklı öğrenci beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan bir modele doğru dönüşmesi gerekmektedir. Yükseköğretim kurumları yeni bölüm açma ya da mevcut bölümleri yeniden yapılandırma kararlarını verirken başvuru, yeni kayıt ve kontenjanları dikkate almalı, yeni kayıtlı ve mezun öğrencilerin eğitim ve öğretim alt alanlarına göre dağılımındaki değişim de yakından izlenmelidir. Yükseköğretim kurumları misyonlarına göre, öğrencilere farklı yoğunluklarda felsefi, sosyal, kültürel ve sanatsal kazanımlar sağlamalı, alana özgü mesleki bilgi ve beceri kazandırmalıdır. Belirsizlik ve esnekliğin arttığı bir zamanda, öğrencilerin zaman içindeki gelişimlerine bağlı olarak daha sık kendileri ve seçecekleri meslekler arasında eşleştirme yapma ve tercihte bulunmaları söz konusu olacağı için öğrencilerin kariyer kararı verme becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Kariyer danışmanlığı yoluyla öğrencilerin kariyer farkındalıklarının artırılması, gelecekte çalışma hayatında ilerleyecekleri yolların (kariyer patikası) belirlenmesi ve bunu karşılamak için kişisel eğitim ve gelişim deneyimleri tasarlamalarına destek verilmelidir. Güncel öğrenme anlayışı ve yöntemlerine uygun eğitim ve öğretim ortamının oluşturulması yoluyla üniversiteler öğrencilere değer katarak hayata hazırlamalı ve mezun etmelidir.

Türkiye'de öğretim elemanı sayısı son yıllarda önemli artış göstermekle beraber öğretim ele-

manlarının sayı ve niteliğinin artırılması, doktoralı öğretim elemanı ve araştırmacı sayılarında da artış gerekmektedir. Yükseköğretim kurumlarında araştırma, bilimsel üretim ve performans konusunda yıllar içinde yükseliş olmakla beraber bu rakam ve oranlar, beklentileri karşılama konusunda tatmin edici görünmemektedir. Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesini geliştirerek bilimsel üretkenlik ve performans artışı sağlamak gereği açıktır. Yükseköğretimin geleceğinde araştırma kapasitesi ile öğretim elemanlarının üretkenliği, performansı ve motivasyonunun sistematik olarak iyileştirilmesi, yükseköğretimin öncelikli konularının başında gelmektedir. Bilimsel araştırma süreçlerinde ekip çalışması yürüterek uzmanlık birikimini kullanmak, disiplinler arası ve girişimci bir anlayışla çalışmak, bilimsel ağlara katılarak iş birlikleri oluşturmak, teknolojik gelişmeye öncülük etmek ve sosyo-ekonomik sorunlara çözüm üretmek gibi konular öne çıkmıştır. Bu yüzden araştırma üniversitelerine özel bir önem verilmelidir. Araştırma kapasitesinin artırılmasında lisansüstü programlarının sayı ve niteliğinin yükseltilmesi önem arz etmektedir. Üniversitelerin sadece bulundukları bölge ya da ülke ile sınırlı olmayıp uluslararası sorunlara da ilgi duyması ve çözüm arayışında olması, misyonu gereği sorumluluk alması gereken bir alandır. Dünyanın ve insanlığın karşı karşıya kaldığı sorunları araştırmak ve bu konularda bilgi üretmek bakımından yükseköğretim kurumlarına büyük sorumluluklar düşmektedir.

Yükseköğretim bütçesi son yıllarda istikrarlı bir artış göstermekle birlikte aynı dönemlerde üniversite ve öğrenci sayıları da benzer biçimde artmıştır. Yükseköğretimin finansmanı sadece Türkiye'de değil dünyada da ağırlıklı olarak kamusal finansmana bağımlıdır. Bu süreçte üniversitelere verilen kamu kaynaklarının dağıtımında belli oranda performans kriteri konulması ve rekabetin oluşturulması yararlı olacaktır. Eğitim ve öğretimin niteliği ile araştırma kapasitesinin artırılması için mevcut bütçe miktarının yeterli olmayacağı, önümüzdeki yıllarda yükseköğretimde finansman artışı sağlamanın önemli bir konu olacağı vurgulanmalıdır. Yükseköğretim kurumlarının neredeyse tamamının kamu kaynakları ile finanse edildiği düşünülürse kamu kaynakları yanında üniversitelerin kendilerinin de kaynak üretmesi gereği açıktır.

Uluslararası öğrenci sayıları son yıllarda önemli bir artış göstermiş olup artış eğilimi hâlâ devam etmektedir. Öğrenci hareketliliği, nüfusu genç ve yoğun ülkelerden yükseköğretimin gelişmiş olduğu ülkelere doğru olmaktadır. Türkiye'nin uluslararası öğrenci ve akademisyenler için bir cazibe merkezi olabilmesi ve yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma kapasitelerinin artırılması çalışmalarının artarak devamı gerekmektedir.

Sonuç olarak yükseköğretim kurumları, makro gelişmeler ve yükseköğretim alanındaki değişimleri dikkate alarak kendi iç dinamikleriyle planlı değişimi gerçekleştirebilmelidir. Stratejik bir yaklaşımla hazırlanmış, gelecek vizyonuna sahip bir değişim yönetimi modeli ile değişimin gerçekleştirilmesi, yükseköğretimi geleceğe taşıyacak kritik bir gelişme olacaktır.

Kaynakça

Alpaydın, Y. (2018). *Geleceğin Türkiyesinde eğitim* (Geleceğin Türkiyesi Raporları No. 1). İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği.

Altbach, P. G. ve Salmi, J. (2011). *The road to academic excellence: Emerging research universities in developing and transition countries* (s. 1-8). Washington, DC: The World Bank.

Arkan, A. (2018). Türk yükseköğretiminde boş kontenjan olgusu ve çözüm için perspektifler. Fikriyat Gazetesi. 9 Ekim 2018.

Beytekin, O. F., Yalçinkaya, M., Doğan, M. & Karakoç, N. (2010). The organizational culture at the university. *International Journal of Educational Researchers, 1*(2), 1-13.

Çarıkçı, İ. H. (2015) 2023 Perspektifinde Üniversiteler ve Süleyman Demirel Üniversitesi. http://stratejikplan. sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/372/files/2023-14082015.pdf

Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi* için bir yol haritası. Ankara: Yükseköğretim Kurulu.

Deem, R., Mok, K. H. & Lucas, L. (2007). Transforming higher education in whose image? Exploring the concept of the 'World-Class' university in Europe and Asia. *Higher Education Policy, 21*, 83-97.

DFG (2005). *Excellence initiative (2005-2017).* http://www.dfg.de/en/research_funding/programmes/excellence_initiative/index.html adresinden 01 Ağustos 2018 tarihinde edinilmiştir.

Erdem, A. R. (2013). Üniversite özerkliği: Mali, akademik ve yönetsel açıdan yaklaşım. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 3*(2).

Erdoğmuş, N. (2018). *Araştırma üniversitesi yapılanması: İmkânlar ve zorluklar* (Politika Notu No. 2018/07). İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği.

Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T. ve Vardar, Ö. (2006). *Neden yeni bir yüksek* öğretim vizyonu?. İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.

Gür, B. S., Çelik, Z. & Yurdakul, S. (2018). *Yüksek. ğretime bakış 2018: İzleme ve değerlendirme raporu.* Ankara: Eğitim Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.

Gürüz, K. (2003). *Dünyada ve Türkiye'de yükseköğretim: Tarihçe ve bugünkü sevk ve idare sistemleri.* TC Yükseköğretim Kurulu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi.

Kurt, T. (2015, Kasım). *Yükseköğretimin* yönetiminde mütevelli heyetleri. Ankara: SETA Siyaset Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.

Küçükcan, T. & Gür, B. S. (2010). *Türkiye'de yükseköğretim:* Karşılaştırmalı bir analiz. Ankara: SETA.

Liu, N. C., Wang, Q. & Cheng, Y. (Eds.). (2011). *Paths to a world-class university: Lessons from practices and experiences.* Rotterdam: Sense Publishers.

OECD (2003). Education policy analysis. http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/35747684. pdf adresinden 24 Kasım 2018 tarihinde edinilmiştir.

Özcan, Y. Z. (2009). Özcan: YÖK'ü kaldırmak akıllıca değil. http://www.haber7.com/egitim/haber/451730-ozcan-yoku-kaldirmak-akillica-degil adresinden 05 Ocak 2019 tarihinde edinilmiştir.

Özer, M., Gür, B. S. & Küçükcan, T. (2010). *Yükseköğretimde kalite güvencesi.* Ankara: SETA.

PWC (2016). Five megatrends and their implications for global defense & security. https://www.pwc.com/gx/ en/government-public-services/assets/five-megatrends-implications.pdf adresinden 14 Kasım 2018 tarihinde edinilmiştir.

Seggie, F. N. & Ergin, H. (2018). *Yükseköğretimin uluslararasılaşmasına güncel bir bakış: türkiye'de uluslararası akademisyenler.* Ankara: SETA Siyaset Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.

SCIMAGO (2017). Country ranks. https://www.scimagojr.com/countryrank.php adresinden 31 Ekim 2018 tarihinde edinilmiştir.

Smart, J. C. & St. John, E. P. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "culture type" and "strong culture" hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 18*(3), 219-241.

Tekeli, İ. (2010). *Tarihsel bağlamı içinde Türkiye'de yükseköğretimin ve YÖK'ün tarihi.* Ankara: Tarih Vakfı Yurt.

Wang, Q. H., Wang, Q. & Liu, N. C. (2011). Building world-class universities in China: Shanghai Jiao Tong University. In P. Altbach & J. Salmi (Eds.). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities* (pp. 33–62). Washington: The World Bank.

World Economic Forum (2018). *Future of jobs report 2018.*

Yonezawa, A. (2011). The Global 30 and the consequences of selecting world-class universities in Japan. In N. C. Liu, Q. Wang, ve Y. Cheng (Eds.). *Paths to a world class university: Lessons from practices and experiences.* Rotterdam: Sense Publishing.

YÖKAK. (2018). *Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi 2017 yılı durum raporu.* http://yokak.gov. tr/Raporlar/faaliyet-raporlari adresinden edinilmiştir.

YÖK, (2017). Yükseköğretimde uluslararasılaşma strateji belgesi -2018-2022. http://www.yok.gov.tr/web/guest/yuksekogretimde-uluslararasilasma-strateji-belgesi-2018-2022 adresinden 3 Kasım 2018 tarihinde edinilmiştir.

YÖK başkanı Saraç: Yükseköğretim sistemi yeniden yapılandırılmalı. (2016). *Hürriyet*. http://www.hurriyet.com.tr/egitim/yok-baskani-sarac-yuksekogretim-sistemi-yeniden-yapilandirilmali-40096835 adresinden 05 Ocak 2019 tarihinde edinilmiştir.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2018). https://istatistik.yok.gov.tr/ adresinden 31 Ekim 2018 tarihinde edinilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi.* Ankara: Meteksan.

GELECEĞİN TÜRKİYESİ

İLKE
İlim kültür eğitim derneği