

**YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİMİZ ŞU UNSURLARI MUTLAKA İÇERMELİDİR:
(Öktem Vardar, Mayıs/ Ekim 2009)**

1. Çeşitlilik : Tüm üniversitelerin merkezi ve “tek tip” bir düzenlemeyle yönetilmesi anlayışına son vermek, “adem-i merkeziyetçi” bir uygulamaya geçmek, çeşitliliği teşvik etmek, kurumların kimliklerini oluşturmalarına destek olmak .
2. Kurumsal Özerklik ve Hesap verme/şeffaflık : Yükseköğretim kurumlarına “yetişkin” muamelesi yapmak; her türlü hareket kabiliyetini vermek, ama sonuçlarından sorumlu tutmak
3. Girdi kontrolü yerine çıkıtı kontrolünü vurgulamak: Performans değerlendirmesi üzerinde ısrarla durmak. Yarışmacı bir ortam yaratmak, rekabeti vurgulamak ve sürekli gündemde tutmak; rekabetin çeşitliliği özendirmesini sağlamak
4. Yükseköğretimi finanse ederken “kamu yararı – bireysel getiri” arasında maliyetin paylaşılması açısından bir denge oluşturmak, ancak hiçbir öğrencinin finansal nedenlerle öğrenim hakkını kaybetmemesini garanti etmek
5. Yükseköğretim sistemi ve kurumlarını kapsayan iç ve dış kalite güvence sistemlerini oluşturmak

Bunların dışındaki münferit maddeler ayrıca tartışılmalıdır:

- a. **Eğitim** : Öğretme → öğrenme; ihtiyaçlara dönüklük (relevance),
- b. **Araştırma** : Toplumun ihtiyaçlarına cevap veren,
- c. **Topluma hizmet** : Yaşam boyu eğitim vasıtasıyla eğitimdeki çarpıklıkları azaltıcı
- d. **Yönetişim** : Meritokratik, tüm paydaşların sesini duyurabildiği ancak yetki ve sorumlulukların belirgin olduğu, kontrol ve denge unsurlarının etkin olduğu,
- e. **İnsan kaynakları** : memuriyet → sözleşmeli statü; PhD üretimi; kişisel gelişme;
- f. **Üniversite giriş** : Ortaöğretimin etkinliğini artırıcı
- g. **Akademik özgürlük**: Yaratıcılığı, çoksesliliği teşvik eden

Bu unsurların arasında **çeşitlilik** en gerekli ama en zor anlaşılana, en tartışılmalı husus olduğu için öncelikle açmakta fayda vardır. Arkasından özerklik ve hesap verme kavramlarına kısaca değinilecektir:

ÇEŞİTLİLİK

Tüm üniversitelerin merkezi ve “tek tip” bir düzenlemeyle yönetilmesi anlayışına son vermek, mümkün olduğunca “adem-i merkeziyetçi” bir uygulamaya geçmek, çeşitliliği teşvik etmek, kurumların kimliklerini oluşturmalarına destek olmak ilkesi yasanın en önemli yeniliği olmalıdır. Çeşitlilik muhtelif konuları kapsayabilir; kurum dışı etkilerden kaynaklanan veya kurum içi değişkenlere bağlı çeşitlilikler olabileceği gibi, fonksiyon ve rollerin farklılığından kaynaklanan çeşitlilikler de olabilir:

1. Verilen diploma ve dereceler – Kaliforniya sistemi, örneğin, kamuda doktora derecesini verme yetkisini sadece University of California kampüslerine vermiştir. Diğer kamu üniversiteleri en fazla yüksek lisans diploması verebilmektedir. Böyle bir farklılık “kurum dışı etkiler”e örnektir.
2. Kurumsal yönetim şekli – Karar verme ve yönetim sisteminin tamamen kurum içi tercihlere göre şekillenmesi, belki mezun kitlesinin bir sözü olması düşünülebilir. Özellikle geniş bir mezun kitlesi olan üniversitelerin mütevelli sistemine geçmesi akademik ve piyasa değerlerinin etkili ve nispeten kolay dengelenmesini sağlayabilir.
3. Misyon farklılığı en belirgin çeşitlilik kaynağıdır. Bazı kurumlar temel araştırmalarda yoğun iken diğerleri eğitim ve uygulamalı araştırma ağırlıklı veya topluma hizmete odaklı olabilir. Bölgesel odaklı, mesleki eğitime ağırlık veren çeşitler de oluşturulabilir. Bu farklılıklar fonksiyon ve rollerin farklılığını yansıtmaktadırlar.
4. Mali çerçevenin tanımlanması siyasi iradenin etkili olduğu bir alandır. Bazı kurumlar torba bütçe veya formüle bağlı bütçe ile, gelişme aşamasında olan diğerleri ödenek kalemleri bazında verilen bütçelerle yaşamak durumunda olabilir. Katkı payları ve ücret farkları çeşitliliği mutlaka gündeme gelmelidir.
5. Disiplin bazında çeşitlilik – Bazı üniversiteler klasik, tam teşekküllü (comprehensive) olurken diğerleri az sayıda odak noktası olan, uzmanlaşan, belirli konularda adres olmayı hedefleyen kurumlar olmayı tercih edebilir.
6. Eğitim şekli itibarıyla farklı roller benimsenebilir. Gündüz – akşam - uzaktan – yaşam boyu eğitim veren üniversiteler ayrışabilir.
7. Kamu / kar amacı gütmeyen vakıf / kar amaçlı özel / sınır ötesi (cross border) üniversite modelleri artık kendi kimlikleri ile hizmet vermeye başlamalıdır.

Çeşitliliğin, yasal sistem ve hukukçuların yaklaşımı nedeniyle (eşitlikçi, farklılığa tahammülsüz) zorlukları olduğu bilinmektedir; tek tipin sağladığı güven ve kolaylıklar içimize işlemiştir. Ancak, gelişmek isteyen önünü açmak, kurumlara imkan, kabiliyet ve tercihleri yönünde ilerlemeleri fırsatını vermek, kitle eğitiminin giderek artırdığı öğrenci profiline muhatap olmak ve bunun yarattığı öğrenci taleplerini karşılamak, piyasa ihtiyacına cevap vermek ve istihdamı arttırmak gibi nedenlerle çeşitliliğin getirileri çok daha fazla olacaktır. Paydaşların çeşitlenmesi ve taleplerin çok farklı içerikleri adeta başka alternatif bırakmamaktadır. Uluslararası rekabetin zorladığı kaynakların konsantre ve etkili kullanılma gereksinimi ve mükemmeliyet merkezleri oluşumunun gelişmekte olan ülkelerde genelde “seçilmiş - dedicated” kurumlar eliyle olması ek argümanlardır.

Dış paydaş etkisinin az olduğu, bütçe (kaynak) verme yönteminin farklılıkları pekiştirmediği ortamlarda akademik tercihler çeşitliliği en aza indiren, standart ve en prestijli etkinliklere yönelik tek tip kurumlar yaratmaktadır. Bu nedenle, hem sistemin çeşitliliğe izin vermesi, hem de kurumların bu fırsatı kullanması önem kazanmaktadır. Mali teşvikler, kariyer imkanları ve toplumun verdiği değer önkoşul mahiyetindedir. Ödül ve yükselme kriterlerinin bunlarla uyumluluğu, yani çeşitliliği desteklemesi beklenir.

Çeşitliliğe örnekler vermek açısından, yeni kurulmuş ve henüz mezun vermemiş, beşten az diploma programı olan, öğrenci sayısı 1000'den az olan üniversitelerle, öğrenci/ tam zamanlı öğretim üyesi oranı üniversite genelinde 80'in üstünde, herhangi bir diploma programında 100'ün üstünde olan üniversiteler YÖK'e doğrudan bağlı, sadece lisans ve yüksek lisans eğitimi veren bir kategori olarak tanımlanabilir. Buradaki gösterge değerleri **sadece** bir fikir vermek üzere gelişigüzel seçilmiştir. Kararlar Ulusal Kalite Ajansı verileri kullanılarak verilmelidir. Bu kategorideki üniversiteler katı bütçe uygulamasına tabi ama bütçeden en yüksek destek oranı alan grup olmalıdır.

Başlangıç seviyesini aşan üniversitelere girdi kontrollerini en aza indirip kendi gelişme çizgilerini tayin hakkı verilebilir. Stratejileri doğrultusunda o kuruma has 5 yıllık sözleşme ile genel hatları çizilen bir statü tanınabilir. Bunların arasından üniversite konseyi/ mütevelli heyet ile yönetilmeyi tercih eden üniversitelerin YÖK bağlantısı sıfırlanabilir; statünün devamı için 5 yılda bir gözden geçirme esas olmalıdır. Her durumda doktora programı açmak ve sürdürmek için kriterler duyurulmalı ve bu statüye geçiş Ulusal Kalite Ajansı verileriyle uygulanmalıdır.

Kamuya açıkça deklare edilen kriterler çerçevesinde seçilen araştırma yoğun 5-7 üniversite uluslararası çapta varlıklarını hissettirmek ve araştırmacı yetiştirmek ile görevlendirilmelidir. 7 yıl süreli bu görevlendirmenin doktora mezunu sayısı ile ilişkilendirilen ek araştırma bütçesi ve bunu esnek kullanım hakkı olmalıdır.

Genel kategoriler 3-5 adet olabilir; bunların içinde de farklılaşmaya çalışanlara destek olmak gerekir. ÖSYM sisteminde, örneğin, çok az sayıda üniversite, öğrencisine istediği bölüm ve programa koşulsuz geçme fırsatını vermeye yanaşacaktır. Çünkü oransız talepler karşısında mevcut bölüm yapısı (hem talebin çok, hem de az olması durumunda) felç olabilir. Kaliteyi bozmadan (örneğin 'derse kayıtlı öğrenci/ şube' oranını belirli bir seviyenin altında, kadrolu ve tam zamanlı öğretim üyesi sayısını belirli bir seviyenin üstünde tutarak) bunu göze alan üniversitelerin öğrenci alımının herhangi bir programa değil, o "üniversite"ye olmasına izin verilmelidir. Daha fazla sayıda üniversite bu esnekliği sadece fakülte içinde vermeye razı olacaktır. Bu gruba da fakülteye öğrenci alımına izin verilmelidir. Bütün bu esneklik imkanına rağmen çok büyük bir üniversite grubu hala program bazında kota ilanı ve öğrenci alımı işlemine devam edecektir, zira bu sistem belirsizlik ve radikal yığılmalar içermemektedir. Hangi öğrenci alımı yöntemi belirlenirse belirlensin, kurumların öğrenci/ öğretim üyesi oranlarını belirli sınırlar içinde tutması gibi kalite önlemleri ile uygulamaların olası olumsuz sonuçları engellenebilir. Sınırlama öğrenci verilerine (taban puan), performansına (genel not ortalaması) değil, kurumun kaliteli eğitim verdiğini belgeleyen göstergelerine getirilmelidir. Başarılı öğrenci öncelikle tercih yapacağına göre eğer tam esneklik-tam belirsizlik tercihe şayan ise onlar bu kontejanları dolduracaktır. Bugün de sadece ilk 5000 veya 10 000 den öğrenciler BÜ'ne girebilmektedir ve kimse bunun eşitsizlik/ haksızlık olduğunu iddia etmemektedir. Bu esneklik kabul görmezse tercih edenler son sıralardan olacak veya kontenjanlar hiç dolmayacaktır; bu ilgili kurumun tercihleriyle yaşamasıdır. Buradaki mesaj, program seçme esnekliğinin arzu edilen bir husus olmasına rağmen çok yaygın olarak uygulama imkanı bulunmadığı için çeşitlilik yoluyla bir çözüm getirilmesidir. Eşitlikçi anlayıştan mükemmeliyet arayışlarına yönelmek gerekmektedir.

Genel kategoriler içinde misyonları itibarıyla farklılaşmaya örnek ikinci vaka vakıf üniversitelerinin konumlarıdır. Kar amacı gütmeyen özel üniversiteler dünyada iki genel ve zıt yaklaşım göstermektedir: i) elit yaklaşım ile kamuda olmayan imkanların sunumuna dayanan, en başarılı öğrencileri cezbetmek ve ii) fazla talebi emmek üzere az başarılı öğrencilere hizmet götürmek ve talebe uygun politikalar ile öğrencilerin ilgisini çekmek. Bu konumların her ikisi de saygı duyulan, bir eksikliği tamamlayan, ama farklı ihtiyaçları, farklı öncelikleri olan, aynı kriterlerle karşılaştırma yapılmaması gereken kurum tipleridir.

Kandırma/ yanlış bilgilendirme olmadığı müddetçe bu gibi çeşitlilikler sistemi zenginleştiren unsurlardır. Bu farklı yaklaşımlar yokmuş gibi davranıp tüm vakıf üniversitelerini aynı kalıba sokmaya çalışmak bu üniversitelerin hizmet vermesini de zorlaştırmaktadır. Kaldı ki kar amacı güden özel üniversiteler veya sınır ötesi kurumlar birgün sisteme dahil edilecek ise burada bahsedilen farklılıklarla nasıl başedileceğinin tecrübesi de geliştirilmelidir.

Çeşitlilik başı-bozukluk değildir; bunu sağlayacak mekanizmalar, kalite göstergeleri, süreçler geliştirilmelidir. Hem çeşitlilik imkanları hem de koşulları şeffaf ve her kuruma açık olmalı; tercih eden ve sağlayabilen bu imkanları kullanabilmelidir. Bu koşulların sık sık ve radikal biçimde değişmesi asla olmamalı; zamana yayılan iyileştirmelerle evrilmesi sağlanmalıdır. Süreklilik, güven, kararlılık hususlarında iddialı olunmalıdır. Ayrıca çeşitliliğin gizlilik yaratmaması, yani farklılıkların takip edilemez, anlaşılmaz, karşılaştırılmaz, kontrolsüz-sonsuz değişiklikler olarak gelişmesinin önüne geçilmesi şarttır.

Tanımları itibarıyla üniversiteler tek tip olamazlar; tek tipe zorlandığında üniversite olmaktan uzaklaşır, belki meslek veren kuruluşlar olabilir. Ülkemizde üniversite kültürü, geleneği uzun bir geçmişe dayanmadığı için kurum kimlikleri gelişmemiştir. Halbuki üniversitelerin kendi kimliklerini oluşturarak yıllar içinde tutarlı, istikrarlı bir şekilde gelişebilmeleri önemlidir. Yükseköğretim sisteminin çeşitliliği zorlaştırdığı durumlarda bu gelişme ve kurumların yaratıcılığı durdurulmaktadır. Kurumsal kimlik bir anlamda kurumların kısa vadeli sarsıntılardan etkilenmelerini azaltan ataletini oluşturur; yönünü kaybetmesini önler.

Merkezi müdahaleler, yapılar, kontroller sadece çok kısıtlı bir alana indirgenmelidir. Dünyada merkezi otoriteler artık 'kolaylaştırıcı' rolünü üstlenmektedir. Liyakati ön plana çıkaracak ve kayırmacılığı önleyecek tedbirlerin merkezi olma zorunluluğu yoktur. Zaten merkezi olan suni olduğu için kurumsallaşma, gelişme yönünde bir yarar da sağlamaz. Ancak gelişmesini tamamlayamamış kurumlara, belirli bir süre için merkezi müdahale düşünülmelidir. Bu kurumların gelişerek kendi sistemlerini kurmasıyla merkezi müdahalelerin kalite güvence süreç ve mekanizmalarına dönüşmesi kurgulanmalıdır.

Yeni ekonomi ve AB ilişkileri için kullanılan aşağıdaki ifadeler yükseköğretim için de aynen geçerlidir:

“Türkiye açısından bakıldığında iç düzenin mutlaka çeşitlilik, deneme özgürlüğünü arttıracak, esnek, iletişimi bol bir yapıya dönüşmesinin sağlanması gerekecektir. Bu sırf iktisadi alanda geçerli bir yaklaşım değildir. Bu denli köklü ve köklü olduğu oranda okunması zor değişikliklerin olduğu bir dönemde her alanda ‘çokseslilik’ önemli bir avantaj sağlayacaktır. Geçmişin, 20 yıl kadar bir geçmişin dahi, kalıpları içinde 21. yüzyıla ilerlemek mümkün olmayacaktır.

*AB ilişkilerinin, her iki taraf açısından da, bu bağlamda düşünülmesi elzemdir. Türkiye açısından özellikle hukuki bakımdan ‘tanınabilir’, ‘okunabilir’ olması küresel rekabette şart olduğu gibi gerekli çok sesliliğin de çatısını oluşturacaktır. Ayrıca yeniden yapılanmakta olan dünya düzenini kendi çıkarları yönünde etkileyebilmenin yolu da buradan geçmektedir; G-20’ye çağrılan AB ülkelerinin seslerinin iki defa duyulduğunu unutmamak gerekir. Aynı şekilde AB’ye de Türkiye’li bir birliğin oluşumları etkilemekteki gücünün ne denli artacağını da gösterebilmek lazım. **Ahmet Aykaç/Cem Duna , Radikal Gazetesi 7.7.2009, Ekonomi ve yeni ekonomi”***

Mevcut uygulamalar ve YÖK tavrı tam aksi yönde gelişmektedir. Ekim başında taslak olarak üniversitelere gönderilen “danışma kurulları kurulması” ile ilgili yönetmelik danışma kurullarında rektör ve dekanların oy hakkı ile, rektör yrd ve

enstitü müdürlerinin gözlemci olarak bulunmasını, üniversite dışı üyelerin ildeki Sanayi ve Ticaret Odası başkanları; TMMOB'ne bağlı meslek odalarının başkanları; Milli Eğitim Müdürü ve diğer kamu kuruluşları içinden Valiliğin belirleyeceği diğer iki kurumun müdürü; Belediye Başkanı veya temsilcisi olmasını zorlamaktadır. Bu ayrıntının kime ne faydası vardır? Neden tüm üniversitelerin danışma kurulları tornadan çıkmış gibi aynı olmak zorundadır? (Tabii bu yönetmeliği sermaye ve siyaset kurumları temsilcilerinin üniversiteleri ele geçirmeleri olarak algılayan zihniyeti anlamak hiç mümkün değildir.) Farklılığın orkestra gibi yönetildiği sistemler kurmadan yükseköğretimde atılım yapılması olanaksız görünmektedir.

KURUMSAL ÖZERKLİK

Önceleri akademik özgürlüklerin korunması, düşünme ve ifade serbestliğinin garantisi için geliştirilen kurumsal özerklik kavramı giderek hükümetlerin mali yükümlülüklerini yerine getirmede tavır değiştirmeleri ile farklı, mali anlam kazanmıştır. Bugün kurumsal özerklik, yükseköğretim kurumlarının kendi politika ve önceliklerini belirleyerek, kendi tercihleri doğrultusunda gelişmeleridir; tipik olarak şu hususları içerir:

1. Bina, arsa mülkiyeti
2. Borç, kredi alma özerkliği
3. Hedeflere göre bütçe harcaması
4. Akademik yapı ve ders içeriği
5. Akademik personel işe alma ve çıkarma
6. Maaşları saptama
7. Öğrenci sayılarını saptama
8. Öğrenci ücretlerini saptama
9. Faaliyetlerin ticarileştirilmesi, gelir getirici faaliyetler düzenleme serbestliği
10. İç yönetim yapılarını kurma, karar verme süreçlerini düzenleme serbestliği

Kurumsal özerklik iki ana gruba ayrılmaktadır. Uygulamanın “nasıl” olacağına dair özerklik daha çok araçların seçimi konusundadır. “*Procedural autonomy*” adı verilen bu özerklik derecesi kısıtlı esneklik içerir ve yeni ve kendini ispat etme fırsatı bulamamış kurumlar için düşünülmelidir. Akademik yapı, ders programları, ders içerikleri, değerlendirme , yönetim ve karar verme süreçleri bu tip özerklik maddeleridir.

“*Substantive autonomy*” adı verilen ikinci grup hedef saptama, politikalar geliştirmeyi, stratejiler oluşturma ve uygulamayı da içerir ve “ne olmak istendiği” sorusunu cevaplar mahiyettedir. Yetişkin konumdaki kurumların bu özerklik derecesi tıpatıp aynı olmak durumunda değildir, farklı özerklik maddelerini içerebilir. Arsa mülkiyeti ayrıcalığı, örneğin, gelişmişlik düzeyinden çok kamu-özel farkında yatabilir. Kurumsal özerklik ve çeşitlilik kavramları bir yerde içiçe geçmektedir.

1990’lardan itibaren kurumsal özerklik tanımında öne çıkan öge ‘tek veya sınırlı sayıda mali desteğe bağımlı olmamak’tır. Bütçesini tek kaynaktan sağlayan kurumun o kaynağa doğrudan veya dolaylı bağımlılığı tüm özerklik fırsatlarını sıfırlamaktadır. Devlet üniversitelerinin hükümetin vereceği bütçeye, özel üniversitelerin öğrenciden alacakları öğrenim ücretine olan bağımlılıkları onları belirli yönde davranmaya itmektedir. Kağıt üzerinde tanınan özgürlüklerin kullanımı bu bağımlılıkların önceliği nedeniyle gündeme gelmeyebilir. Dolayısıyla kurumsal özerklik ve mali yapı yakından ilintilidir, beraberce tasarlanmalıdır.

Ekonomik gelişmenin motorunun bilgi ve inovasyon olduğu genel kabul görmektedir. Üniversitelerimizde yaratıcılık ve inovasyonun gelişmesini ciddi olarak istiyorsak, devlet/hükümet üniversitelerin elini tutmaktan vazgeçmesi, hesap verme koşulları ve süreçleri ile yetinmelidir. Üniversite konseyi/ mütevelli heyeti özerkliğin aktif güvencesi haline getirilmelidir.

Kurumsal özerklik ve akademik özgürlük hükümetler-üniversiteler çekişmesinde benzer kavramlar olarak algılanmakla birlikte, konu üniversite içi güç dengelerine geldiğinde karşıt kavramlar haline dönüşebilmektedir. Akademik özgürlüğün **meslekdaş (collegial)** yaklaşımını, kurumsal özerkliğin ise **iş yönetici (managerial)** yaklaşımını desteklediği ima edilmektedir. Örnek olarak, kurumların hareket kabiliyeti sadece hükümetlerce kısıtlanmamakta, bazen iç dengeler ve akademik özgürlüğün aşırı yorumlarıyla da kurumların eli kolu bağlanmaktadır. Malî ve idarî konuların akademik değerleri aşındırması kadar tersi de (yani akademik yaklaşımların malî konuları şekillendirmesi de) üniversiteye zarar vermektedir.

HESAP VERİCİ, ŞEFFAF

Özerkliğin konuşulduğu her ortamda hesap verme beraberinde gündeme gelmektedir. Hatta hesap verme mekanizmalarının bulunması ve etkin çalışması özerkliğin bir yerde sigortası olmaktadır. Kurum tüm faaliyetlerinin hesabını kamuya ve paydaşlarına ilave sorgu sual olmaksızın verecek yapı ve süreçleri geliştirmek durumundadır. Hesabı verilecek faaliyetler,

Mali yapı ve bütçe,
Eğitim faaliyetleri ve etkinliği (öğrenme çıktıları ve öğrenci yükleri çerçevesinde)
Araştırma kalitesi,
Topluma hizmet faaliyetleri,
Kurumsal dinamizm ve sosyal duyarlılık,
Sürekli iyileşmeyi yöneten organizasyonun başarısı
gibi hususları kapsayabilir.

Hesap verme yöntemleri

Kalite güvence sistemleri,
Performansa dayalı bütçeleme,
Dış paydaşların karar verme süreçlerine aktif katılımı,
Web sayfası,
Raporlar,
Bilgilendirme toplantıları,
Danışma kurulları,
Yıllık paydaşlar kurulları,
gibi mekanizmaları ve süreçleri kapsayabilir.

Hesap verme sadece dışarıya (kamuoyu, dış paydaşlar, vb) değil, kurum içindeki makamlara da/ birimlere de verilmek durumundadır. Hesap verme kavramı ve böyle bir sistemin varlığı atama ile oluşturulan yönetim/yönetişim sisteminin de vazgeçilmez unsurudur. Atamayı keyfilikten çıkararak hesap verme zorunluluğudur. Bölüm başkanını atayan dekan, bölümün çalışmaması nedeniyle fakültede oluşan zafiyeti provosta/ rektöre anlatmak durumundadır.

Üniversitelerin en az hesap verme ayrıcalığının olduğu akademik müfredat ve ders programları bile artık iş dünyası ve sanayinin istediği mezun profili argümanları ve girişimci üniversite kavramları ile mercek altındadır.

Hesap verme ve şeffaflık bunu önemseyen azınlığın veya odakta olan bir üniversite grubunun üzerine yıkılmamalıdır; tüm kurumları kapsayan, yapılmasında zorunluluk olan ama emredici bir zorunluluktan çok piyasa mekanizması ile zorlayan, uymayanı dolaylı olarak yönlendiren bir karakteri olmalıdır. Desteklere ve muafiyetlere başvuru koşulları veya özerklik ve/veya çeşitlilik koşulları olarak formüle edilebilir. Merkezi güç, hesap verme ve şeffaflığın kontrolüne değil, kurallarını ve yol haritasını, zamanlamasını saptamaya soyunmalıdır. Sağlıklı yapı olan devlet-piyasa-akademi dengesinin oluşması kurgulanmalıdır. Bu aynı zamanda devletin üzerindeki yükü azaltarak ona diğer öncelikli konularda daha etkin olmasının yolunu açacaktır.

ABD'deki akreditasyon mekanizması federal öğrenci desteklerine erişebilmek için üniversitelerin kendi tercihleriyle katıldıkları bir süreçtir; zorlama olmaksızın, devlet-piyasa-akademi dengesinin getirdiği hesap verme ve şeffaflık sürecinin güzel bir örneğidir.

Hesap verme ve şeffaflığın başka bir örneği olarak 2008 yılında kalkışılan ama sonuca ulaşmayan 'vakıf üniversiteleri kalite izlenmesi' girişimi değerlendirilebilir.

Kurumsal özerkliğin güçlenmesine koşul olarak şeffaflığın da önemi fevkalâde artmakta, hesap vermenin birinci şartı haline gelmektedir. Son yıllarda artan yükseköğretim kurumları arası sıralama (ranking) ve lig tabloları (league tables) gibi sınıflandırma uygulamaları akademik camia tarafından reddedilse bile kamuoyu, hükümetler ve özellikle medya tarafından müthiş bir açıklıkla kullanılmaktadır.¹ Global sıralama tabloları dördü, ulusal uygulamalar 45’i bulmuştur. Üniversite performansının/ kalitesinin tek bir sayıya indirgenmesinin manasızlığına karşı şeffaflık arayışları o denli yoğundur ki sıralama uygulaması yaygınlaşmaktadır.

¹ Don F. Westerheijden , et al. 2008 “Can’t Get No Satisfaction? Promises and Problems of the CHE Ranking in Comparing Student Satisfaction between Germany, the Netherlands and Flanders” OECD IMHE 2008 General Conference, Paris; Ellen Hazelkorn, 2008, “Rankings and the Battle for World Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices” OECD IMHE 2008 General Conference, Paris; Dill,D.D and Soo, M., 2005, “Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-national Analysis of University Ranking Systems” Higher Education (2005) 49: 495–533; Simon Marginson, 2007, “Ranking Systems: Universities of Choice Global University Rankings: Where to from Here?” Asia-Pacific Association for International Education, National University of Singapore, 7-9 March 2007.

ÇIKTI, SÜREÇ VE PERFORMANS

Tek tek girdileri kontrol etmek hatta optimize etmek sonuc olarak elde edilen bileşkenin en iyisi olmasını sağlamaz. Ayrıntılı girdi kontrolünü amaç haline getiren mevcut sistemimiz çıktının değerini görmezden gelmektedir. Tüm mali kontroller, yönetmelikler, yöneticiden talep edilenler girdi ayrıntıları olmaktadır. Doğru tekliflerle alınan cihazlar hiçbir üretime katkı sağlamasa bile, ilgili kurullarda onaylanmış, yasa ve yönetmeliklere uygun kararlar kurumu açıkca geriye götürmüş olsa bile sonucu değerlendirmek adetimiz yoktur. Tabii ki sonucu değerlendirmek, tek tek girdileri kontrol etmek kadar kolay değildir. Ancak uluslararası rekabet zor olanı yapmayı öğretecektir.

Bütçe örneğin, sadece öğrenci sayısına değil, en azından mezun sayısına, performansa, zamanında mezun olan öğrenci oranına endekslenmelidir.

Son günlerde gündemde olan basit bir konu yatay geçişlerle ilgili düzenlemelerdir. Tamamen başlangıç kontrolü üzerine kurulmuş bu yaklaşım yerine yatay geçişin esnek bırakılması ve sonucun değerlendirilmesi doğru olacaktır. Mühendislik fakülteleri için, örneğin, MÜDEK değerlendirmesi ile yatay geçiş nedeniyle öğrenim kalitesinin zaafiyete uğrayıp uğramadığı saptanabilir; kriterlere ulaşıncaya kadar vakıf ise, ilgili birimin kontenjanları her yıl %15 düşürülür; devlet ise yıllık bütçesi %15 azaltılır, gibi bir hak mahrumiyeti düşünülebilir.

Tersi bir yaklaşım eğitimin kalitesinin artırılması durumunda ilgili birimin ödüllendirilmesi olarak uygulanabilir. Gelişmiş toplumların, kitle eğitimine geçiş nedeniyle, eğitim-öğretime verdikleri önem müthiş artmıştır. Öğretmekten öğrenmeye geçişte yaratıcı yöntemler geliştiren ve uygulayan, bu şekilde öğrenci başarı seviyelerini yukarılara çekebilen birimlere ek fırsatlar, ödüller vermenin yalın ifadesi yasada olmaz ama ruhu yansıtılmalıdır.

REKABET

Yükseköğretimde yapılacak en acil reformun yönetim sisteminin tekrardan tasarlanarak karar vericilerin stratejik düşünme ve hareket etmelerinin sağlanması iddiası vardır. Bu düpedüz rekabet kabiliyetidir. Korumacılığı azaltıp, rekabet ile kalite ve çeşitliliği artırmak üzere ...

İş güvencesinin derecesi ülkemizde anormal seviyededir. Disiplin yönetmeliği bu güvenceyi kısıtlayan belki de tek araçtır. Bu akademik dünya için utanç verici bir durumdur. Bir olumsuzluğun diğer bir olumsuzluk ile kapatılma gayretidir. İş güvencesinin azaltılıp, rekabete açık, yarışmacı ve şeffaf bir sistem kurmak zorunluluğu vardır. Ancak bu yarışmacı yapıyı merkezi müdahale ile kurmaya çalışmak yine bir yanlış diğer bir yanlışla değiştirmek anlamındadır.

Mevcut düzende aksayan noktaları birer birer eski paradigma içinde çözme gayreti bir yere varamaz. Sistemin bütününe değiştirerek, çeşitlilik, kurumsal özerklik, hesap verme, kalite güvence, yetkili ve sorumlu karar verme mekanizmaları, hareket kabiliyeti olan mali yapı, vb unsurları beraberce getirmediğince yapılan gayretler boşa gidebilir. Performansa göre ödüllendirme, örneğin, getirilmesi gereken bir yeniliktir. Ancak mevcut yapı içinde performans kriterleri merkezden saptandığı zaman kendi kuvvetli yanları çerçevesinde atak yapmak isteyen bir kurumda tamamen ters rüzgarlar estirebilir; ve buna benzer örnekler bulmak zor değildir.

Sistemi kurgularken öncelikli ilkeleri tanımlamak ve parçaların bu ilkelere uygunluğunu sürekli sorgulamak gerekecektir. Sorunlar karmaşık olduğu için her yaklaşımın avantajlı ve dezavantajlı etkileri olabilir. İlkeler doğrultusunda yapılan tercihlerin yan etkileri bir sonraki etapta ve yine ilkelerden taviz vermeden giderilmelidir. Örneğin, bütçenin torba olarak ve çıktı ve performans bazında verilmesi aşamasında öğrenci sayısı yanında mezun sayısı ve zamanında mezun olanların oranının kullanılması doğru yaklaşımdır. Ama uygulamada bu ilke bazı kurumların standartları düşürerek öğretmeden mezun vermesine neden olabilir. Bu durumda yukarıdaki ilkeden vazgeçmeyip, olumsuz yan etkinin çözümünü iç ve dış kalite güvence yöntemleri ile eğitimin standart dışına çıkmasını engelleyerek bulmalıyız; verilen diplomaların geçerliliği, mezunların bir sonraki eğitime kabul ve devam başarısı, iş bulma becerisi gibi hususlar olumsuz yan etkiyi gidermekte kullanılabilir.

Yasa hazırlanırken yukarıda değinilen ilkesel hususlar her maddenin ruhuna ve lafzına yansıtılmalıdır. Burada tutarlı olmak adına matris tipi bir yapılanma gözönüne alınıp her maddenin ilkelerle olan ilişkisi tasarlanmalıdır.

İLKESEL HUSUSLAR

		amaç	çeşitlilik	özerklik, hesap verme	çıkıtı, rekabet	maliyetin paylaşılması	iç ve dış kalite güvence	
YASA MADDELERİ	Eğitim							
	Araştırma							
	Hizmet							
	Yönetişim							
	Mali yapı							
	Kalite sistemi							
	İnsan kaynakları							
	Akademik özgürlük							
	Üniversite ye giriş							
	Meslek eğitimi							