

Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Çeşitlilik Modelleri

Öktem VARDAR

TED Üniversitesi Rektörü

YÖK Başkanı Üniversitelerarası Kurulda yaptığı sunuşta yükseköğretimin yeniden yapılandırılması ile ilgili geliştirilen yaklaşımları özetledi ve bu metni daha sonra üyelerle paylaştı. Metnin ilk 4 sayfası dünyadaki genel eğilimleri çok doğru bir şekilde tespit etmektedir. Gerçekten de bugün yükseköğretimi şekillendiren en önemli beş ilke “Çeşitlilik, Kurumsal özerklik ve hesap verebilirlik, Performans değerlendirmesi ve rekabet, Mali esneklik ve çok kaynaklı gelir yapısı ile “Kalite güvencesi” dir.

Çeşitliliğin ilk sırada olması tesadüfi bir konum değildir. Diğer ilkeleri uygulayabilmek için çeşitliliği tanımlamak ve hangi çeşitlerin kendi içinde nispeten homojen, benzer yapı ve süreçlerle yönetilebilir olduğuna karar vermek gerekir. **Bu makale sadece çeşitliliğin mekanizmalarına odaklanmıştır.** Çeşitlilik, öncelikle kendi içinde benzer kurumları gruplamak ve onlara uygun özerklik seviyeleri vermek, görev tanımları yapmak, sonuç beklemek için gerekmektedir. Bu farklı gruplara isim vermek, prestij atfetmek doğru değildir. Gruplandırma kullanılan kriterler tamamen şeffaf, hızla değişmeyen ve her kuruma aynı şekilde uygulanan kriterler olmalı; avantajları ve dezavantajları farklı üniversitelerde farklı algılanmalıdır, ki üniversiteler kendileri için uygun gruba yönelmeye çalışsınlar. Aynı şekilde, verilen özerklik seviyeleri, bütçe ve sosyal kabul toplamının bir grubu veya profili üstün kılıyor olmamasına gayret edilmelidir. Ayrıca, ülkede yeterince kurum yoğun ve öncü araştırma öncelikli, yeterince kurum eğitim-öğretim, yeni iş gücü yetiştirme öncelikli olmalı, o misyonun yetki ve sorumluluklarını taşımalıdır. Bu kurgu sadece mevcut üniversitelerin en uygun yönetim ve çalışma koşullarını oluşturmak için değil, aynı zamanda uzun vadede uluslararası yarışmada var olmak için de gereklidir.

Taslakta bahsedilen gelişmiş/kurumsallaşmış ve gelişmekte olan üniversiteler ayrımı en basit çeşitlilik türü/ farklı statü tanımı olacaktır. Ama bu geçici bir statüdür; yani üniversitelerin yeni doğduklarında işgal ettikleri bir konumdur ve sadece 2012 Türkiye’sinde (88 üniversitenin 6 yıl veya daha genç olması nedeniyle) bir fonksiyonu olacak, zamanla işlevselliğini yitirecektir (tabii aynı hızla yeni üniversiteler açılmazsa). Şu an için ciddi sayıda kurum bu statüde olacağı için uygun özellikte kurumları aynı ad altında tanımlama gayesine hizmet edeceği beklenir. Bu gruptaki kurumlar devlet ilgi ve desteğinin en fazla olduğu kurumlar olmalıdır. Özerklik seviyeleri azdır, çünkü fazla serbestiyi kullanabilecek yapı ve süreçleri, özellikle akademik teamülleri, yeterince gelişmemiştir. Ama en yüksek mali ve idari destek alırlar. Zamanla kalıcı statüdeki profillerden birine yönelirler.

Gelişmiş üniversitelere çalışma, üretme koşullarını, tabii ülke imkanları ve akademik bütünlük çerçevesinde, seçme ve uygulama fırsatını vermek, kararlarının sonuçlarına katlanarak ve öğrenerek, olgunlaşarak yaşamalarına izin vermek gerekir. Aşırı yanlışları engellemek üzere kontrol-denge mekanizmaları ayrıca konabilir. Ana yaklaşım kurumların seçtikleri sistemi kamuoyu ile paylaşmaları, onları gözetken yapıları oluşturmaları, adımları, sonuçlarını şeffaf olarak paydaşları ile değerlendirmeleridir.

Bunu sağlamak üzere oluşturulabilecek seçenekler (taslağı da dikkate alarak ve aşırı çeşitliliğe kaçmadan) kurumsallaşmış üniversitelerin iki temel sistemden birini seçmeleri olabilir. Biri meslektaş tipi (“collegial”) yönetimi tercih edenlerin, seçim ve kurullar ağırlıklı ve mevcut YÖK’ün hafifletilmiş şekline hesap veren modelidir; diğeri iş yönetimi tipi (“managerial”) yönetimi tercih edenlerin atama temelli ve YÖK’ün yerine kendi Üniversite Konseyine (Governing Board, bir anlamda yerel YÖK) hesap verdiği modeldir. Burada unutulmaması gereken “yerel YÖK” tercihi olanların tekrar “merkezi YÖK” kontrolüne alınmaması ve Üniversite Konseyinin kompozisyonunun yasama ve yürütme erkine yeterince güvence vermesidir. Sadece, veya büyük çoğunlukla, öğretim üyelerinden oluşan bir kurul, örneğin, bu güveni veremez; onun için böylesi kurullara akademik olmayan (“lay governance”) adı verilir. Aynı argüman gelişmiş statüsündeki vakıf üniversitelerinin mütevelli heyetleri için de geçerlidir; güven vermesi ve YÖK kontrolünden ayrılabilmesi için içinde devleti temsil eden üyeler olması gerekir. Unutulmaması ki, YÖK’ten veya YÖK’ün kontrollerinden uzaklaşabilmenin yegâne imkânı kurulan sistemin bu kontrolleri kendi yapıyor olması, yukarıda kullandığım ifadeyle ‘güven veriyor’ olması ve fevkalade şeffaf olmasıdır.

Üniversite Konseyi kompozisyonunun ayrıntıları bu yönetim şeklini benimseyen her üniversitenin ana yönetmeliğinde (“statute/charter”) şekillenmelidir. Yasa sadece olmazsa olmaz koşulları (örneğin, maliye bakanlığından bir temsilci, piyasa temsilcisi iki işverenin yer alması, o üniversitenin öğretim elemanının kurulda bulunmaması, toplam sayının 7-15 arasında olması gibi) içermelidir.

Yönetişim şekliyle bağımsız olarak üniversiteler misyonlarına göre;

- önlisans eğitimi ve yöreye/ bölgeye hizmet öncelikli (A),
- genel eğitim (lisans ve yüksek lisans) ve uygulama öncelikli (B),
- doktora eğitimi ve araştırma öncelikli (C),

- tematik (Güzel sanatlar, Tıp, ...) (D),

olabilmeli ve bu misyonlarına göre ayrıcalıklar talep edebilmelidir (taslakta yer alan sadece araştırma yoğun 5-10 üniversite kavramını bu gruplandırmanın dışında tutuyorum ve bunun ülkenin öncelikleri çerçevesinde doğrudan hükümetin 5-10 üniversite ile yapacağı, 5 yıl süreli örneğin, protokol/sözleşme ile yürütülebileceğini düşünüyorum). Amaca uygunluk ilkesine göre ("fitness for purpose") ölçülen performansa göre ödenek verme üniversitelerin olmaları gereken gruba yönelmelerine destek verecektir (ilan ettiği amaca ne kadar yaklaştığına bakılarak başarılı olduğuna karar verilmesi—araştırma öncelikli iddiasının araştırma çıktılarına göre, eğitim öncelikli iddiasının verilen mezun sayısı ve mezunların başarısına göre değerlendirilmesi, gibi. Böylece üniversiteler amacına ve konumuna uygun olmayan misyonlara yönelmekten caydırılabilir).

Tekrar özetlersem, gelişmiş statüsündeki üniversiteler için 1. soru "kime hesap veriyor/ kime rapor ediyor" olmalıdır (Tablo 1). Bu itibarla, YÖK'ün dört görevi olmalıdır:

1. Yükseköğretim sistemini planlamak, koordine etmek, yönetmek,
2. Gelişmekte olan üniversitelerin Üniversite Konseyi olarak çalışmak – sıkı kontrol (Tablo 1, kolon 2),
3. Gelişmiş ve seçimle çalışan üniversitelerin Üniversite Konseyi olmak – gevşek kontrol (Tablo1, kolon 1),
4. Konsey, Mütevelli Heyeti ve Yönetim Kurulu ile çalışan üniversitelerin 5 yılda bir denetimini kurgulamak (Tablo 1, kolon1).

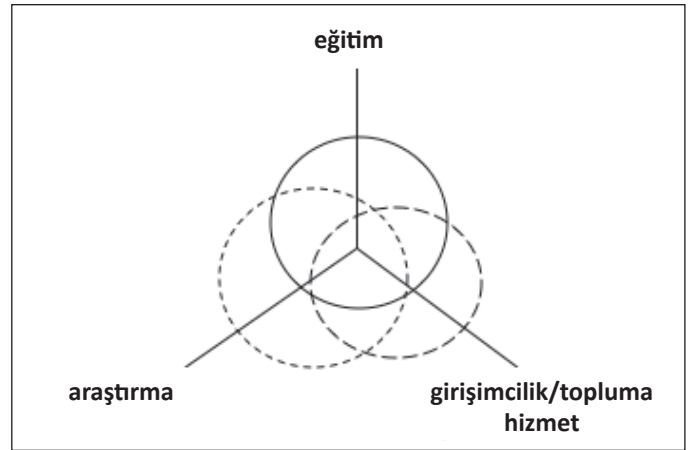
Gelişmiş statüsündeki üniversiteler için 2. soru misyonlarıdır (Şekil 1). Yukarıdaki önceliklerden birini tercih edebilirler. Bugünkü sayılarla düşünüldüğünde, doktora eğitimi ve araştırma öncelikli 50 üniversite; genel eğitim ve uygulama öncelikli 50 üniversite; önlisans eğitimi ve yöreye/bölgeye hizmet öncelikli 80 üniversite doğru mertebeler olacaktır. Fonksiyonları kısmen örtüşen, temel misyonları farklı profiller oluşturulmalıdır. Genel eğitim ve uygulama öncelikli üniversiteler mevcut doktora programlarını korumalıdır; ama yeni programları ancak birikim/yöre/özel koşullar çok uygun olduğunda açabilmelidirler. Doktoralı araştırmacı yetiştirmenin temel yükü ve

sorumluluğu doktora eğitimi ve araştırma öncelikli üniversitelerin olmalıdır. Önlisans üniversitelerinde de az da olsa lisans derecesi veren programlar olabilir ve yörenin/bölgenin yaşam boyu eğitim ihtiyacı karşılanabilir.

Bu iki tercih sonunda, kolonları K1, K2, ... L4 olan, satırları A, B, ... olan matriste (Tablo 3) üniversitelerin mali, akademik, idari-organizasyon, personel ile ilgili özerklikleri tanımlanmalıdır. Sistemi böyle kurguladığınız zaman rektörü kim seçecek, yanlış yaptığında kim hesap soracak soruları kolaylaşacaktır.

Mali yapı, örneğin, aşağıdaki gibi kurgulanabilir. Her bir üniversite ile yapılacak sözleşmeye (kontrata) göre bütçe ödeneği verilir ve sözleşme;

- temel ödenek (öğrenci sayısına veya başka bir performans göstergesine göre ve Tablo 2'deki katsayılar çerçevesinde),
- performans bütçesi (amaca yaklaşma/ uygunluk durumuna göre),
- yatırım bütçesi (stratejik plan ön şart, misyona uyumlu göz önüne alınarak yapılır. Ayrıca,
 - ◆ inovasyon ödeneği (yarışmacı) (yeni öğrenme metodları, kalite güvence sistemleri, teknoloji transferi, kurumlar arası işbirlikleri, gibi),



Şekil 1: Misyon itibarı ile farklı profiller.

Tablo 1: Yönetişim İtibarı ile Çeşitlilik

KURUMSALLAŞMIŞ / Gelişmiş - K	GELİŞMEKTE OLAN (YÖKün sıkı gözetimi altında) - L
K1: Devlet – YÖK'ün gevşek gözetimi K2: Devlet – Konsey gözetimi K3: Vakıf – Mütevelli Heyet gözetimi K4: Özel – Yönetim Kurulu gözetimi	L1: Devlet L3: Vakıf L4: Özel
	<ul style="list-style-type: none"> • X yıl* • Kadrolu, tam zamanlı Y öğretim üyesi • Kuruluşundan beri yıl başına Z yayın (kurum adresli) • En az D diploma programı
	*Diğer kriterlerin bir mislini sağlayanlar için yıl barajı yoktur.

Tablo 2: Temel Ödenek Katsayısı $a > b > c > v > 0$

	Doktora	Ma-Ba	Ön lisans
Gelişmekte olan	-----	a	b
Gelişmiş Devlet – YÖK	c	c	c
Gelişmiş Devlet – Konsey	c	c	c
Gelişmiş Vakıf – Mütevelli Heyeti	v	v	v
Gelişmiş Özel – Yönetim Kurulu	0	0	0

Tablo 3: Üniversitelerin Profillerine Göre Özerklik Seviyeleri (örnek olarak kısmen doldurulmuştur)

	Kurumsallaşmış üniv'ler				Gelişmekte olan üniv'ler		
	K1 devlet	K2 konsey	K3 vakıf	K4 özel	L1 devlet	L3 vakıf	L4 özel
A	Torba bütçe, torba kadro, atama-yükseltme, yönetim, iç kalite sistemi,						
B	Torba bütçe, torba kadro, atama-yükseltme, yönetim, iç kalite sistemi,	Torba bütçe, torba kadro, atama-yükseltme, yönetim, iç kalite sistemi,	Atama-yükseltme, yönetim, prog açma-kont, iç kalite sistemi, yabancı dilde eğitim	Atama-yükseltme, yönetim	Atama-yükseltme,	Atama-yükseltme, yönetim	Yönetişim
C	Torba bütçe, torba kadro, atama-yükseltme, yönetim, öğrenim ücreti, prog açma-kont, iç kalite sistemi, yabancı dilde eğitim	Torba bütçe, torba kadro, atama-yükseltme, yönetim, öğrenim ücreti, prog açma-kont, iç kalite sistemi, yabancı dilde eğitim	Atama-yükseltme, yönetim, prog açma-kont, iç kalite sistemi, yabancı dilde eğitim				
D	C veya B gibi	C veya B gibi	C veya B gibi	B gibi	B gibi	B gibi	B gibi

- ◆ araştırma projeleri (yarışmacı) imkanları bulunur. Öğrenci sayısına bağlı olan temel ödenek statü/ profil farkına göre bir katsayı ile çarpılmalı; bu katsayı gelişmekte olan üniversiteler için en yüksek olmalıdır.

Benzer şekilde;

- Kadro kullanımı- akademik/idari,
- Öğrenim ücreti tayini ve tahsili, program açma-kontenjan tespiti,
- Rektör, rektör yardımcısı, dekan, v.b. belirleme yöntemi, sayısı, yaşı, kriterleri,
- Senato, ÜYK kompozisyonu,
- İç değerlendirme, hesap verme, kalite güvence sistemleri,
- Öğretim üyesi atama-yükseltme süreçleri,
- Öğretim üyesi dışındaki personeli atama süreçleri,

- Yabancı dilde eğitim,
- Lisansüstü eğitim,
- Döner sermaye,

gibi akademik hayatın kritik unsurlarındaki özerklik düzeyleri matrisin (Tablo 3) her bir hücresi için tanımlanmalı, bununla uyumlu olarak her üniversite kendi ana yönetmeliğini (statute/ charter) hazırlamalı ve bir yıl içinde YÖK onayından geçirmek durumunda olmalıdır.

Çeşitliliğin/farklılığın sigortası olarak regüle meslekler (avukat, doktor, diş hekimi, eczacı, hastabakıcı, öğretmen, mimar, mühendis, veteriner, v.b.) için mesleği icra etmek yetkinlik sınavının başarılmasına bağlı olmalıdır. Diplomaların daha az anlam ifade ettiği, yeterliliklerin öne çıktığı bir sistemi geliştirmeliyiz. Ayrıca, profesörlük, doçentlik, yardımcı doçentlik ünvanlarının da sadece veren üniversite içinde geçerli olması uygun olacaktır.