

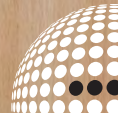
SETA ÇALIŞTAY

# TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Editörler: Bekir S. Gür ve Mahmut Özer



BÜLENT ECEVİT  
ÜNİVERSİTESİ



SETA



SETA ÇALIŞTAY

# Türkiye’de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi

20 Şubat 2012, Zonguldak



**BÜLENT ECEVİT  
ÜNİVERSİTESİ**



**SETA**

SIYASET, EKONOMİ VE TOPLUM ARAŞTIRMALARI VAKFI  
FOUNDATION FOR POLITICAL, ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH  
مركز الدراسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية



SETA Çalıştay No: 1

*Editörler* Bekir S. Gür, Mahmut Özer  
*Redaksiyon* Şükrü Oğuz Özdamar, İpek Coşkun, Müberra Görmez  
*Düzenleme Heyeti* Haluk Güven, Muhlis Bağdigen, Mustafa Gümüş, Şükrü Oğuz Özdamar, Özlem Koray, Yavuz Saka, Hakan Sarıbaş  
*Toplantı Fotoğrafları* Bülent Ecevit Üniversitesi Rektörlüğü Halkla İlişkiler Birimi  
*Tasarım ve Uygulama* M. Fuat Er, Ümare Yazar

*I. Baskı* Kasım 2012  
*ISBN* 978-605-4023-19-6  
*Baskı* Pelin Ofset, Ankara  
*İletişim* SETA,  
Nenehatun Caddesi No: 66  
GOP Çankaya 06700 Ankara  
Tel: (312) 551 21 00  
Faks: (312) 551 21 90  
www.setav.org  
info@setav.org  
twitter: @setavakfi



KISALTMALAR	5
SUNUŞ	7
KATILIMCILAR	8
PROGRAM	9
YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖĞRENME KAZANIMLARINA DAYANAN KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ	11
Durmuş Günay	
AVRUPA YÜKSEKÖĞRETİM ALANINDA KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ İLE İLGİLİ GENEL EĞİLİMLER	21
Mahmut Özer	
KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN İMKÂN VE RİSKLERİ	29
Bekir S. Gür	
BELİRSİZLİK ORTAMINDA YÜKSEKÖĞRETİM NASIL YAPILANDIRILMALI?	37
Gülsün Sağlamer	
ENQA İÇ VE DIŞ DEĞERLENDİRME STANDARTLARI VE UYGULAMA ÖRNEĞİ: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	45
Muzaffer Elmas	
YÖK'TE KALİTE GÜVENCE ÇALIŞMALARI	53
Recep Öztürk	
YÜKSEKÖĞRETİMDE KURUMSAL DEĞERLENDİRME: YDK YAPILANMASI	61
Yıldırım Uçtuğ	
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN KALİTE GÜVENCE OLUŞUMU ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ	67
İbrahim Belenli	
DİZİN	72



AAA	Avrupa Araştırma Alanı	INQAAHE	Uluslararası Yükseköğretim Kalite Güvence Ajansları Ağı <i>International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education</i>
ABD	Amerika Birleşik Devletleri	İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
ABET	Mühendislik ve Teknoloji Akreditasyon Kurulu <i>Accreditation Board for Engineering and Technology</i>	JCI	Uluslararası Karma Komisyonu <i>Joint Commission International</i>
ADEK	Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu	LLL	Hayat Boyu Öğrenme <i>Life Long Learning</i>
AKTS	Avrupa Kredi Transfer Sistemi	MÜDEK	Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
AYA	Avrupa Yükseköğretim Alanı	NQF	Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi <i>National Qualifications Framework</i>
BEK	Bologna Eşgüdüm Komisyonu	ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
CHEA	Yükseköğretim Akreditasyon Kurulu <i>Council for Higher Education Accreditation</i>	OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
ESG	Avrupa (Kalite Güvencesi) Standartlar ve Kılavuzu <i>European Standards and Guidelines</i>	PISA	Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı <i>Programme for International Student Assessment</i>
ENAAE	Avrupa Mühendislik Eğitimi Akreditasyon Ağı <i>European Network for Accreditation of Engineering Education</i>	TEPDAD	Tıp Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
ENQA	Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvence Birliği <i>European Association for Quality Assurance</i>	TUYKA	Türkiye Yükseköğretim Kalite Güvence Ajansı
EQAR	Avrupa Kalite Güvence Kaydı <i>European Quality Assurance Register</i>	TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
EQF	Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi <i>European Qualifications Framework</i>	TYYÇ	Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi
ESU	Avrupa Öğrenci Birliği	UEMS	Avrupa Tıp Uzmanları Birliği <i>Union European of Medical Specialists</i>
EUA	Avrupa Üniversiteler Birliği <i>European University Association</i>	ÜAK	Üniversitelerarası Kurul
FEDEK	Fen, Fen-Edebiyat, Dil ve Tarih - Coğrafya Fakülteleri Öğretim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği	VEDEK	Veteriner Hekimliği Eğitim Kurumları ve Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla	WASC	Batı (Eyaletleri) Okullar ve Kolejer Birliği <i>Western Association of Schools and Colleges</i>
IEA	Uluslararası Mühendislik Kurulu <i>International Engineering Alliance</i>	YDK	Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Derneği
IEP	Kurum Değerlendirme Programı <i>Institutional Evaluation Program</i>	YÖDEK	Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu
IEP	Bireysel Eğitim Programı <i>Individualized Education Program</i>	YÖK	Yükseköğretim Kurulu





Elinizdeki kitap, 20 Şubat 2012 tarihinde Zonguldak'ta SETA Vakfı ve Bülent Ecevit Üniversitesi işbirliğiyle gerçekleştirilen “Türkiye’de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi” başlıklı çalıştayın bildiri metinlerinden oluşmaktadır. Çalıştay, yükseköğretimin yeniden yapılandırılması konusunda öne çıkan konulara yoğunlaşmış ve farklı görüşlere sahip akademisyenlerle karar alıcıları bir araya getirmiştir.

Bildiriler, kalite güvencesi konusunda dünyada yaşanan gelişmeleri ve Türkiye'nin ihtiyaçlarını değerlendirmekte ve Türkiye için farklı modelleri tartışmaya açmaktadır. Gerek katılımcılardan gerekse de çalıştaya katılma imkanı bulamayan ilgililerden gelen talepler dikkate alınarak, çalıştay bildirileri kitaplaştırılmıştır. Yükseköğretim sisteminin yeniden yapılanmasının yoğun olarak tartışıldığı bu dönemde, elinizdeki kitabın bu tartışmalara bir katkı yapmasını diliyorum.

Taha Özhan  
Başkan, SETA



## KATILIMCILAR

Abdullah Çavuşoğlu, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Adnan Kısa, Zirve Üniversitesi  
Ahmet Acar, Ortadoğu Teknik Üniversitesi  
Ali İbrahim Savaş, Çankırı Karatekin Üniversitesi  
Alper Cihan, İstanbul Üniversitesi  
Aslı Günay, YÖK  
Bekir S. Gür, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi & SETA  
Bırol Akgün, Konya Üniversitesi  
Burhanettin Uysal, Karabük Üniversitesi  
Derin Ural, İstanbul Teknik Üniversitesi  
Durmuş Günay, YÖK  
Eda Doğanekaya Atatekin, YÖK  
Ekrem Yıldız, Kırıkkale Üniversitesi  
Ercan Öztemel, ÖSYM  
Funda Sivrikaya Şerifoğlu, Düzce Üniversitesi  
Gökhan Çetinsaya, YÖK  
Gülsün Sağlamer, Kadir Has Üniversitesi  
Hakan Sarbaş, Bülent Ecevit Üniversitesi  
Halil Yıldırım, Bülent Ecevit Üniversitesi

Haluk Güven, Bülent Ecevit Üniversitesi  
Hamit Okur, Medeniyet Üniversitesi  
Hasan Özer, Bülent Ecevit Üniversitesi  
Hayri Coşkun, Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Hüseyin Bağcı, Pamukkale Üniversitesi  
Hüseyin Gözübenli, Mustafa Kemal Üniversitesi  
İbrahim Belenli, Hakkâri Üniversitesi  
İbrahim Halil Mutlu, Harran Üniversitesi  
İrfan Alan, Abdullah Gül Üniversitesi  
M. Emin Aydın, Konya Üniversitesi  
Mahmut Özer, Bülent Ecevit Üniversitesi  
Mehmet Emin Karahan, Beykent Üniversitesi  
Metin Doğan, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Muhlis Bağdigen, Bülent Ecevit Üniversitesi  
Murat Tuncer, Hacettepe Üniversitesi  
Mustafa Aykaç, Kırıkkale Üniversitesi  
Mustafa Gümüş, Bülent Ecevit Üniversitesi  
Mustafa Şahin, Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Muzaffer Elmas, Sakarya Üniversitesi

Orhan Şahin, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi  
Osman Serindağ, Abdullah Gül Üniversitesi  
Özlem Bahadır, Bülent Ecevit Üniversitesi  
Ramazan Kaplan, Bartın Üniversitesi  
Recep Bircan, Sinop Üniversitesi  
Recep Öztürk, YÖK  
Sabri Gökmen, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi  
Serdar Bedii Omay, Mardin Artuklu Üniversitesi  
Seyit Aydın, Kastamonu Üniversitesi  
Sezer Ş. Komşuoğlu, Kocaeli Üniversitesi  
Şükrü Oğuz Özdamar, Bülent Ecevit Üniversitesi  
Talip Küçükcan, Marmara Üniversitesi & SETA  
Tamer Uçar, Bozok Üniversitesi  
Tarik Yanılgaç, Ordu Üniversitesi  
Taşkın Kavzoğlu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü  
Yıldırım Üçtuğ, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi  
Yılmaz Can, Giresun Üniversitesi  
Yunus Söylet, İstanbul Üniversitesi  
Zafer Gül, Marmara Üniversitesi



- 10.30 - 11.00 **Açılış Konuşmaları**  
Talip Küçükcan, SETA Dış Politika Direktörü  
Mahmut Özer, Bülent Ecevit Üniversitesi Rektörü  
Erol Ayyıldız, Zonguldak Valisi  
Gökhan Çetinsaya, Yükseköğretim Kurulu Başkanı
- 11.00 - 12.30 **Türkiye Yükseköğretiminin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite**  
Moderatör: Zafer Gül, Marmara Üniversitesi
- YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖĞRENME KAZANIMLARINA DAYANAN KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ  
Durmuş Günay, YÖK
- AVRUPA YÜKSEKÖĞRETİM ALANINDA KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ İLE İLGİLİ GENEL EĞİLİMLER  
Mahmut Özer, Bülent Ecevit Üniversitesi
- KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN İMKÂN VE RİSKLERİ  
Bekir S. Gür, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi & SETA
- BELİRSİZLİK ORTAMINDA YÜKSEKÖĞRETİM NASIL YAPILANDIRILMALI?  
Gülsün Sağlam, Kadir Has Üniversitesi

- 13.30 - 15.30 **Türkiye Yükseköğretimi İçin Kalite Güvence Sistemi Yaklaşımı**  
Moderatör: Talip Küçükcan, SETA
- ENQA İÇ VE DIŞ DEĞERLENDİRME STANDARTLARI VE UYGULAMA ÖRNEĞİ: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
Muzaffer Elmas, Sakarya Üniversitesi
- YÜKSEKÖĞRETİMDE KURUMSAL DEĞERLENDİRME: YDK YAPILANMASI  
Yıldırım Üçtuğ, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
- YÖK'te Kalite Güvence Çalışmaları  
Recep Öztürk, YÖK
- YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN KALİTE GÜVENCE OLUŞUMU ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ  
İbrahim Belenli, Hakkâri Üniversitesi
- 16.00 - 17.00 **Genel Tartışma**  
Moderatör: Yunus Söylet, İstanbul Üniversitesi
- 17.30 - 18.00 **Genel Değerlendirme**  
Gökhan Çetinsaya, YÖK



# Yükseköğretimde Öğrenme Kazanımlarına Dayanan Kalite Güvence Sistemi

DURMUŞ GÜNAY

YÖK Yürütme Kurulu Üyesi



alitenin çok sayıda ve zamanla değişen tanımları vardır. Basitçe, kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Bir başka ifadeyle, kalite, daha önce belirlenen standartlarda müşteri beklentilerini karşılayan ya da aşan ürün oluşturmak/hizmet vermektir. Kalite, zaman içinde gelişir ve değişir, nicel veriler kullanılarak tarif edilemez, farklı yönlere odaklanabilir (önkoşullar, süreçler, sonuçlar ve etkiler). Ayrıca kalite, göreceli bir kavramdır, amaç için uygunluk olarak değerlendirilebileceği gibi para değeri olarak da ölçülebilir. Odaklanılan noktaya göre farklı somut bir anlamı vardır. Kalite Yönetimi, Kalite Güvencesi, Kalite Kontrol, Kalite Değerlendirmesi, Kalite Geliştirme, Kalite Denetimi gibi kalite ile ilgili bazı terimler birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen farklı anlamları vardır. Dolayısıyla ben konuşmamda öncelikle bu terimlerin anlamlarını netleştirmek istiyorum. Ardından yükseköğretimde kalite güvencesinden ne anladığımızı ve yükseköğretimde kalite güvencesi sisteminin hangi temeller üzerine oturması gerektiğini tartışacağım. Son olarak, Türkiye’de yükseköğretim alanında kalite güvence sistemi nasıl tasarlanmalıdır sorusuna kısa bir cevap vereceğim.

## Tanımlar

*Kalite Güvencesi:* Bir kalite yönetim sistemini ve bununla birlikte kalite problemlerinin önlenmesi için; tanımlama, inceleme, izleme, dokümantasyon olmak üzere planlı ve sistemli faaliyetlerle yapılandırılmış bir yaklaşımı gerektirir. Kalite güvencesinde temel amaç, olumsuz gelişmelerden kaçınmak ve böylece kalitesizliği önlemektir.

*Kalite Kontrol:* Olumsuz gelişmeleri düzeltmek için bilgi toplanmasına yöneliktir ve dolayısıyla kalite güvencesi için gerekli bir önkoşuldur. Bir başka ifadeyle, bir standarda göre çıktılarının değerlendirilmesi ve standarda uymayan çıktılar için düzeltici eylemlerin yapıldığı bir süreçtir.

*Kalite Yönetimi:* Bahsedilen diğer kalite ile ilgili özel kavramları da kapsayan bir terimdir. Bir kuruluşun rekabet gücünü en üst seviyeye çıkartmak için ürünlerin, hizmetlerin, insanların, süreçlerin ve çevrenin sürekli geliştirilmesi yoluyla iş yapılması yaklaşımıdır ve kaliteyi arttırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak için bir kuruluştaki herkes tarafından gösterilen sürekli çabadır.

*Kalite Denetimi:* Bir kuruluşun kalite sisteminin, iç ya da dış kalite denetçi ya da denetim ekipleri tarafından sistematik olarak muayene edilmesidir.

*Kalite Politikası:* Bütün olarak sistem boyunca kalite başarısını yakalamak için kullanılan uygulama ve davranış kılavuzudur.

## Yükseköğretimde Kalite

Yükseköğretimde kalite güvencesi, bir yükseköğretim kurumunun, eğitim, öğretim, araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalitesinin kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak değerlendirilmesi ve kalitelerinin geliştirilmesidir. Avrupa ülkelerinin de, etkin ortak bir Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) ve Avrupa Araştırma Alanı (AAA) oluşturma çalışmaları Bologna Süreci ile şekillenmiş ve bunu takip eden süreçler ile desteklenerek geliştirilmiştir. Bu kapsamda yürütülmekte olan çalışmaların içerisinde, Avrupa yükseköğretimin güçlendirilmesi, kalite düzeylerinin yükseltilmesi ve ortak kabul görmüş belirli standartlarda yükseköğretim sistemlerinde kalite güvence sistemlerinin oluşturulması yönündeki çalışmalar en önemli gündem maddesi haline gelmiştir.



Bologna Süreci içerisinde bu konuda yapılan çalışmalar ve öneriler, Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Birliğinin 2005 yılında *Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları Raporu*'nda (ESG-European Standards and Guidelines) yayınlanmıştır (ENQA, 2009). Bu raporda yayınlanmış olan ilke ve standartlar, günümüzde bu alanda yürütülmekte olan çalışmalara rehberlik etmekte ve bu sayede Avrupa Yükseköğretim Alanında yükseköğretim kurumlarının birbirleri ile uyum içinde ve kıyaslanabilir kalite düzeyinde hizmet vermeleri hedeflenmektedir. ESG, yükseköğretimde ulusal sistemlerinin önceliğini, ulusal sistemler içinde kurum ve ajansların özerkliğinin önemini kabul etmektedir. ESG'nin uygulanmasındaki deneyim, çeşitli ulusal bağlamlarda ve farklı örgütsel misyonlar ve kuruluşlar içinde faydasının ve uygulanabilirliğinin açık kanıtı olmuştur.

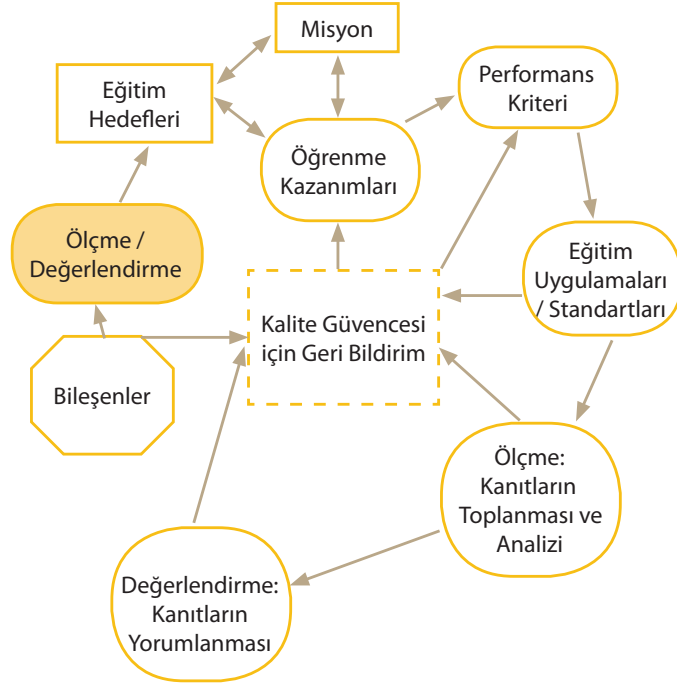
Kalite güvencesinin çeşitliliği ve geliştirilmesi yaklaşımı, önemli bir kültürel miras olan Avrupa yükseköğretiminin çeşitliliği ve doğmakta olan AYA'nın gücü, olağanüstü bir öneme sahiptir ve muhafaza edilmesi zorunludur (ENQA, 2009). Aynı zamanda ulusal bağlamdaki farklılığın göz önüne alınması, genelde yükseköğretimin özelde kalite güvencesi ve geliştirilmesi hayati önemi haizdir. AYA'nın çeşitliliği, yükseköğretimde kalite, standartlar ve kalite güvencesi alanlarında yekpare ve zorlayıcı bir yaklaşıma izin vermez. Ulusal yükseköğretim sistemleri içinde kalite güvencesi ajanslarının özerkliği, ajansların sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için, özellikle kamuoyuna eksiksiz ve tutarlı bilgi sağlanması bakımından gerekli bir şarttır.

*İç kalite güvencesi*, yükseköğretim kurumlarının ödevidir. Kurumların içinde etkin bir kalite kültürünün gelişmesi ile onların hoşnut oldukları işlevsel özerklik derecesi arasında net bir bağ olduğu görülebilir. Dış kalite güvencesi farklı bir ihtiyacı karşılar: En önemlisi, kamuya güven veren hesap verebilirlik ile kurumlarda kalitenin artmasının nesnel ve geliştirici rolü arasında bağ kurulmasını sağlar. İç ve dış kalite güvence süreçleri arasında sağlıklı bir denge muhafaza edilmelidir (ENQA, 2009).

## Akreditasyon Tanımları

*Akreditasyon*: Yetkili bir kuruluş tarafından, kabul edilmiş kalite standartlarına uygun ve dönemselsel olarak yapılan akademik değerlendirmeler sonucunda bir bölümün/programın kalitesi hakkında resmi olarak yetkin kılma beyanının alınması demektir. Akreditasyon, eğitim programlarının veya kurumların belirli kalite standartlarını karşıladıklarını belirlemek için

## KALİTE GÜVENCESİ İÇİN ÖLÇME



Kaynak: ABET, 2004.

gözden geçirildiği (incelendiği) bir süreçtir. Akredite edilmiş olma statüsü kalıcı değildir; belirli periyotlarla yenilenmelidir.

*Kurumsal Akreditasyon:* Genel kurumsal kaliteyi değerlendirir. Üniversitelerin akreditasyonu kurumsal akreditasyonun bir çeşididir.

*Program (Uzmanlaşmış) Akreditasyonu:* Bir bütün olarak kurumdan ziyade daha özel çalışma programlarını inceler. Bu tür akreditasyon belli seviyelerdeki belirli programlara verilir. Mimarlık, hukuk, tıp ve mühendislik programları genellikle uzmanlaşmış akreditasyon yoluyla değerlendirilir.

*Kalite, Akreditasyon ve Sertifikasyon:* Akreditasyon kalite güvencesini elde etmek için bir araçtır. Sertifikasyon standartlara, kurallara ve kriterlere uyum ile ilgilidir. Akreditasyon, sertifikasyonu kapsar ama kalite güvencesi ilkeleriyle daha fazla uyum gerektirir.

*Kalite ve Standart:* Kalite, süreçle ilgilidir (örneğin, öğrenciler tarafından yaşanan eğitim sürecinin kalitesi). Standartlar ise, çıktı ya da başarıyı ifade eder.

*Kalite, Sıralama ve Akreditasyon:* Sıralama (*ranking*), eğitim kurumlarının bazı kriterlere göre karşılaştırmasını gösterirken, kalite hakkında bilgi vermez. Akreditasyon, bir sıralama sistemi değildir.

## Ölçme ve Değerlendirme

**Ölçme:** Bilinen bazı amaç ve hedeflere göre bilgilerin elde edildiği bir süreçtir. Veri toplama ve analizi için; ölçme sorularıyla, mevcut kaynaklarla, uygun geçerlilikle ve bulguların faydasıyla tutarlı stratejiler geliştirilmelidir.

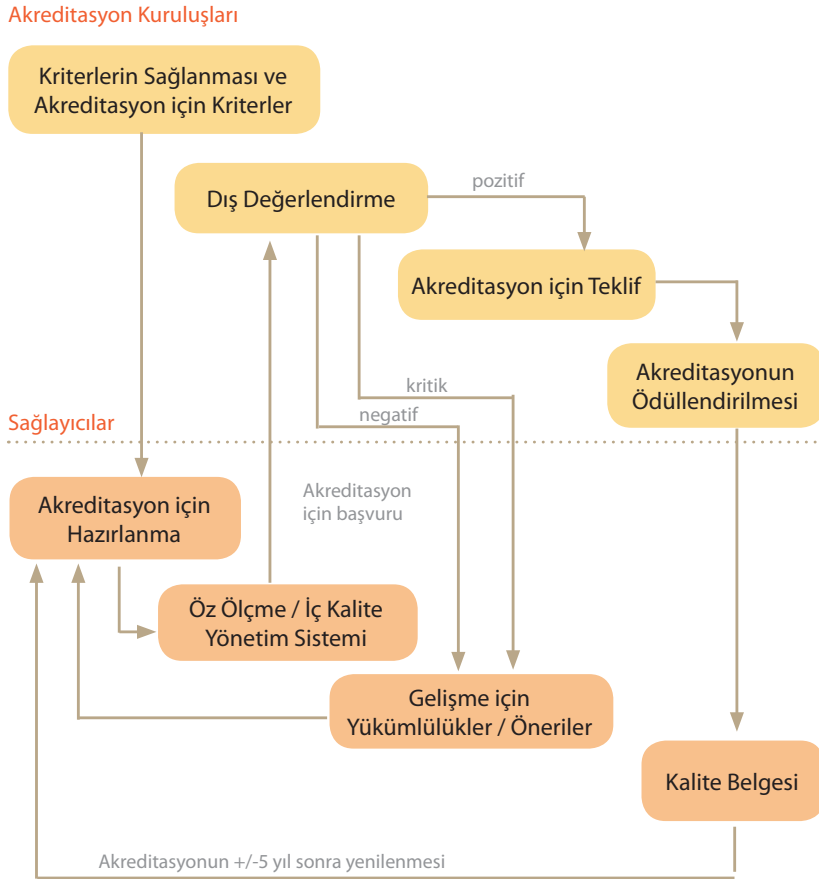


*Değerlendirme:* Belli bir durum hakkında karar vermeye yardımcı olması ve bazı bilgilerin elde edilmesi için tasarlanan bir süreçtir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarının anlamını belirlemek için kullanılan bir süreçtir. Program etkinliği ve iyileştirme için yapılan önerilerle ilgili ölçme sonuçlarının etkilerini içerir. Değerlendirme, iyileşme stratejileri uygulamalarını da içermelidir.

## Misyon ve Eğitim Hedefleri

Ölçme planlaması kurumsal misyon ile başlar. Kurumsal misyon, hizmet edilen toplulukları, kurumsal amaçları ve kurumu tanımlayan diğer özellikleri açıklamaktadır. Eğitim hedefleri, mezunlardan mezuniyet sonrası ilk birkaç yıl içinde (genellikle 3-5 yıl) beklenen başarıları tanımlayan ifadelerdir. Bu hedefler, kurum ve kurumun misyonu ile tutarlı olmalıdır. Eğitim hedefleri periyodik olarak ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Bu genellikle mezunlar, işverenler ya da danışma kurulunun ölçümüyle yapılır. Bileşenlerin ihtiyaçlarının sürekli uyumunu belirlemek için sistematik bir biçimde hedefler değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme her 3-5 yılda bir yapılmalıdır.

### AKREDİTASYON KURULUŞLARI VE SAĞLAYICILAR ARASINDAKİ İLİŞKİ



Kaynak: CEDEFOP, 2009.

*Performans Kriteri:* Öğrenme kazanımlarını tanımlayan ifadelerdir. Bu kriter, öğrenciler tarafından mezun oluncaya kadar gösterilmek zorunda olunan bilgi, beceri, yetkinlik göstergelerini ifade eder.

*Eğitim Uygulamaları/Stratejiler:* Eğitim uygulamaları ve stratejileri arasındaki uyum, verimli ve etkili ölçme uygulamalarını desteklemektedir. Bu durum, öğrenme kazanımları için eğitim stratejilerinin haritalanmasıyla sağlanabilir.

*Geribildirim:* Geribildirim süreci, sistematik bir kalite güvence sistemini oluşturmak ve muhafaza etmek için kritik bir öneme sahiptir. Başarılı bir şekilde uygulandığında, kalite güvence sürecinin tüm unsurları birbiri ile etkileşim halinde olur.

**TÜRKİYE'DE YÖK  
BÜNYESİNDE BİR  
KALİTE GÜVENCE  
BİRİMİNİN KURULMASI,  
UYGULANABİLİR BİR  
ÖNERİDİR.**

## Öz Ölçme, Akreditasyon ve Dış Değerlendirme

*Öz Ölçme:* Hem daha iyi kalite için başlangıç noktası hem de sürekli uygulama yoluyla kalitenin geliştirilmesi için en etkili metodolojik araçlardan biridir. Öz ölçme, kurumsal ya da eğitim hizmetini sağlayıcının sorumluluğu altında yapılır. Personelin maddi olmayan bilgilerine dayanır ve dışarıdan tespit edilebilmesi zordur. Öz ölçme ve akreditasyon arasındaki temel fark, akreditasyonda karar verme gücüne sahip bir dış gövdenin bulunmasıdır.

*Dış Değerlendirme:* Kalite sisteminin bir dış kurum tarafından düzenli olarak incelenmesidir. Öz ölçme, kaliteyi sağlamak ve geliştirmek için sağlayıcılar tarafından yürütülen faaliyetleri ifade ederken; dış değerlendirme, sağlayıcılar tarafından yürütülen faaliyetlerin kalite ve etkinliğini ölçer.

## Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Sistemi Hangi Temel Üzerine Oturmalıdır?

1990'larda Avrupa Birliği tarafından yaptırılan bir projede, öğretim programlarının, girdiler yerine *öğrenme kazanımları* açısından tanımlandığında çok daha kolay kıyaslanabileceği ortaya koyuldu. Öğrenme kazanımları, öğrenme periyodu sonunda öğrencinin; bilmesi, anlaması ve yapması beklenen, Avrupa Konseyi'nin, Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi-Hayat Boyu Öğrenme (EQF-LLL) terminolojisi ile ifade edersek, bilgi, beceri ve yetkinlik göstergelerinin ifadeleridir. Burada ifade terimine vurgu yapılmasının önemi haizdir. Daha sonra, öğrenme kazanımlarına dayalı olarak, Avrupa Birliği çevrelerinde ve Bologna Süreci içinde, yükseköğretim alanı oluşturmak amacıyla yönelik olarak çeşitli kavramsal araçlar üretilmiştir.

Öğrenme kazanımları; Bologna Sürecinde bilgi, beceri ve yetkinlik şeklinde üç gösterge olarak tanımlanmıştır. Bu üç göstergenin toplamı, yeterliliği oluşturmaktadır. Şöyle formüle edilebilir: *Bilgi+Beceri+Yetkinlik=Yeterlilik*. Bir program mezununun bilmesi, anlaması (veya becerebilmesi) ve yapması beklenen kazanımlara, öğrenme kazanımları adı verilmektedir. Bu kazanımların toplamı olan yeterlilik nasıl belirlenmektedir? Herhangi bir seviyedeki (EQF-LLL'de 8 seviye ve yalnız yükseköğretim alanını göz önüne alan QF-EHEA'da 4 seviye bulunmaktadır) yeterlilik; iş dünyasının beklentilerine, kişisel gelişim beklentilerine ve toplumun beklentilerine göre tanımlanmaktadır. Öğrenme kazanımları tartışılırken amaçlanmış, başarılı, gerçek ve beklenen öğrenme kazanımları arasında ayrıma gitmekte fayda vardır (ENQA, 2010):

**Amaçlanmış Öğrenme Kazanımları:** Bir öğrenme programı tamamlandığında öğrencinin bilmesi, anlaması ve yapması beklenenlerin yazılı ifadeleridir. Amaçlanmış öğrenme kazanımları, program amaçlarını temsil eder ve ayrıca minimum öğrenme kazanımlarını daima içermek zorundadır.

**Başarılmış Öğrenme Kazanımları:** Programın (veya öğrenme biriminin) amaçlanmış öğrenme kazanımları ile ilgili olarak her bir öğrencinin başardığı kazanımlardır.

**Gerçek Öğrenme Kazanımları:** Programın sonunda kazanılan bilgi, beceri ve yetkinliği temsil eder. Bunlar bir program efektif ise ve minimum amaçlanmış öğrenme kazanımlarını içeriyorsa (ek öğrenme kazanımlarını da içeren) öğrencinin başarması gerekenlerden başardığı kazanımlardır. Bu açıklamalardan, gerçek öğrenme kazanımları ile başarılmış öğrenme kazanımlarının aynı anlama geldiği anlaşılmaktadır.

**Beklenen Öğrenme Kazanımları:** Yeterlilikler çerçevesindeki öğrenme kazanımları ifadeleridir. Burada, beklenen öğrenme kazanımları bir çerçevedeki seviyeyi dile getirilen kazanımlar iken, amaçlanmış öğrenme kazanımları bir programın kazanımlarını ifade etmektedir.

Gerek Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi gerekse de Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi, öğrenme kazanımları temeli üzerine inşa edilmiştir. Denilebilir ki Bologna Sürecinin ortaya koyduğu en önemli yenilik “*öğrenme kazanımları*” paradigmasıdır. Öğrenme kazanımları ve öğrenci merkezli öğrenme, günümüzde ve gelecekte Bologna uygulamasının çekirdeği olacaktır. Bologna Sürecine dâhil ülkeler; QF-EHEA meta çerçevesi altında (4 seviyeli) kendi yükseköğretim yeterlilik çerçevesini ve EQF-LLL çerçevesi (8 seviyeli) altında da ulusal yeterlilikler çerçevesini (NQF) hazırlamışlar veya hazırlamaktadırlar.

**Bologna Süreci kapsamında Türkiye’de de yükseköğretim yeterlilik çerçevesi hazırlanmış, ancak birçok terminolojik hatanın yanı sıra, öğrenme kazanımları yerine hatalı olarak “öğrenme çıktıları” terimi kullanılmıştır.** Oysa öğrenme çıktılığı diye farklı bir kavrama işaret eden başka bir terim vardır. Dilimizde kesb kökünden türetilen “iktisap (edilen)” veya “müktesebat” terimleri de kazanım(lar) anlamındadır. İktisap, çalışarak kazanma, edinme veya kazanım anlamındadır. Umulur ki, çalışarak kazanma veya kazanım kavramını “çıktı” ile özdeşleştiren, galat ifade meşhur olmaz, fasih bir söylemin yerini almaz. *Öğrenme kazanımları, eğitim öğretimin birim kavramı olarak öğrenciler için yeterlilikleri şeffaf yapmaktadır.* İşverenler için en uygun aday istihdam etmek için adayları bilgi, beceri ve yetkinlik bakımından karşılaştırabilme ve anlayabilme imkânı sağlamaktadır. Öğrenme kazanımları, bir programın müfredat tasarımında ve derslerin içeriklerinin tasarımında çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Öğrenme kazanımları paradigması sonrasında amaçlar; öğrenci-merkezli öğrenme ile öğrenme kazanımlarına göre ifade edilmektedir. Bologna sistemi, üst çerçeve (veya meta çerçeve) Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi ile Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi ve alt çerçeveleri ve bu çerçeveler içindeki seviyeleri entegre eden bütüncül bir sistemdir.

Bir programın kalite güvence sistemi, amaçlanmış öğrenme kazanımları üzerine kurulabilir. Bu bağlamda bir programın akreditasyonu, programın amaçlanmış öğrenme kazanımlarını gerçekleştirebileceği anlamına gelecektir. Bu



çerçevede, kalite güvencesinin temel sorusu şudur: “Mevcut program ve amaçlanan öğrenme kazanımları, her bir öğrenciyi minimum standartları da karşılayan başarılı öğrenme kazanımları temin eder mi? Bu sorunun olumlu cevabının verilebildiği program tasarımının, sürdürülmesi ve yönetilmesi, kalite güvence sistemini oluşturacaktır.

## Türkiye’de Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence Sistemi Nasıl Tasarlanmalıdır?

Bologna Süreci içinde, ENQA, sürece dâhil ülkelerin kalite kuruluşlarının şemsiye kuruluş olarak kabul ettikleri ve üye oldukları bir kuruluştur. Bu kuruluş kalite standartlarını ve ilkelerini belirlemekte ve bünyesindeki kayıt birimi ile kayıt tutmaktadır. Kalite güvencesiyle ilgili

YÖK dışında yeni bir kurum zaten bürokrasi yorgunu yükseköğretim sistemimizin gelişmesini olumsuz etkileyebilir (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011). Türkiye’de yükseköğretim alanından sorumlu kuruluş (YÖK) bünyesinde, Türkiye ölçeğinde kalite güvence sisteminden sorumlu bir birim kurulması makul bir çözüm olarak görünmektedir (Belenli vd., 2011). Böyle bir birim, kaliteyi ve kalite süreçlerini tanımlayacak, kalite değerlendirmesini yapacak bağımsız kurum ve kuruluşların niteliklerini belirleyip, onlara kalite değerlendirme yapma yetkisi verecek veya yetkisini iptal edecek, akredite olan programların ve yükseköğretim kurumlarının kayıtlarını tutacak ve Türkiye’yi uluslararası kalite konusunda temsil edecektir.

YÖK bünyesindeki kalite güvencesinden sorumlu birimin bağımsız olup olmayacağıyla ilgili tartışmalar zaman zaman gündeme gelmektedir. Bu tartışmalar kendi içinde çelişkiler taşımakta ve anlamlı görünmemektedir. Söz konusu söylem, YÖK bünyesinde bir kalite

ajansını bağımsızlık yönünden sorunlu görürken, üniversite mensuplarının ve hatta akreditasyona konu olan akademik birimlerin yöneticileri tarafından kalite kuruluşlarının yapılandırılıp yönetilmesi ve yürütülmesinde sorun görmemektedir. Uluslararası ölçü ve ölçekleri sağlamak kaydıyla, her ülke kendi eğitim sistemini ve ona bağlı bileşenleri tasarlamak durumundadır. Avrupa’nın çeşitli ülkelerinde farklı kalite güvence sistemi olduğu gibi, ABD’nin de kendine özgü kalite güvence sistemi vardır (Özer, Gür ve Küçükcan, 2010). Kalite güvence sistemi tek başına tasarlanamaz. Yükseköğretimin diğer bileşenlerinden bağımsız değildir. Dolayısıyla Türkiye’de de YÖK bünyesinde bir kalite güvence biriminin kurulması, ulusal tecrübelerimiz dikkate alındığında, uygulanabilir bir öneri olarak öne çıkmaktadır.

**YÖK BÜNYESİNDEKİ  
BİR KALİTE  
GÜVENCESİ BİRİMİNİN  
BAĞIMSIZLIĞIYLA İLGİLİ  
TARTIŞMALAR KENDİ  
İÇİNDE ÇELİŞKİLİDİR.**

### Kaynaklar

- ABET. (2004). *Assessment for quality assurance*, www.abet.org.
- Belenli, I., Günay, D., Öztemel, E., Demir, A., Sivrikaya Şerifoğlu, F., Elmas, M., Eryiğit, R., Aydın, O., Kılıç, M. (2011). Türkiye yükseköğretim kurumları için kalite güvence oluşumu üzerine bir model önerisi, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3), 128-133.
- CEDEFOP. (2009). *Accreditation and quality assurance in vocational education and training*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- ENQA. (2009). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*. (3rd edition) Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- ENQA. (2010). *Quality assurance and learning outcomes*, Workshop Report No 17. Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- Özer, M., Gür, B. S., Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59-65.





# Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence Sistemi İle İlgili Genel Eğilimler

MAHMUT ÖZER

Bülent Ecevit Üniversitesi



onuşmamda Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA)'nda faaliyet gösteren ve kalite güvencesinden sorumlu olan ajansların nasıl bir kompozisyona sahip olduğu ve Avrupa Yükseköğretim Alanındaki kalite güvence sistemi ile ilgili eğilimlerini ortaya koymaya çalışacağım. Bu çerçevede, Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvence Birliğinin (ENQA) yaptığı ve ENQA'ya üye olan 51 kalite güvence ajansı ve ilgili yapılar üzerinde gerçekleştirdiği kalite prosedürleri taramasından elde edilen sonuçları paylaşacağım. Bu konuşmada ENQA taramasından elde edilen verileri ayrıntılı bir şekilde sunmak istiyorum. Ardından, bu verilerden hareketle Türkiye yükseköğretim sistemine dönük bazı tespitler yapacağım.

## Kalite Güvence Ajansları

ENQA (2008) taramasındaki temel dürtü, AYA'daki ajansların genel bir resmini sunmak; aynı zamanda 2005 yılında yayınlanmış olan Avrupa Yükseköğretim Alanında kalite güvencesi standartları ve kılavuzuyla (ENQA, 2005), kalite güvence ajanslarının yapısının, işlevlerinin ve faaliyetlerinin ne derece örtüştüğü ve uyumlu halde olduğu konusunda bir durum tespiti yapabilmektir. Aşağıda taramadan elde edilen bulgular maddeler halinde sunulmuştur.

*Ajansların statüsü:* ESG'ye göre kalite güvence ajansları, devlet tarafından resmi olarak tanınmalı ve yasal bir dayanağa sahip olmalıdır. Yani, kalite güvence ajanslarının yasal bir meşruiyeti olmalıdır. Tarama sonuçlarına göre mevcut ajansların %96'sı yasal dayanağa sahiptir.

*Kalite güvence sistemlerinin yapısı ve ajansların konumu:* ESG, ajansın dış kalite güvencesi ile ilgili resmi sorumluluğu taşımasını öngörmekte ancak sorumluluğun bölünmesi ile ilgilenmemektedir. Dolayısıyla kalite güvence ajanslarının oluşturulması ile ilgili Avrupa Yükseköğretim Alanında iki yaklaşım vardır: Birinci yaklaşım, tek bir ulusal kalite güvencesi olmasını öngörürken; ikinci yaklaşım ise birden fazla ajansın olmasını öngörmektedir. Birinci yaklaşımın avantajı, şeffaflığı ve basitliği teşvik etmesidir. Bu yükseköğretimin yapısı ile bağlantılı bir şeydir. Gelişmiş yükseköğretim sistemine sahip ve dış kalite güvencesi için farklı yaklaşımlar uyguladığı ülkeler, sorumlulukları bölmeyi tercih etmektedirler. Bölünmeler bölgesel olabilir ya da kurumların veya prosedürlerin tipine göre gerçekleştirilebilir. Mesela Almanya'da, Hollanda'da, Avusturya'da birden fazla kalite güvence ajansı vardır, tek bir ajans yoktur.

*Dış kalite güvence prosedürleri:* ESG'ye göre ajanslar, dış kalite güvence aktivitelerini düzenli bir şekilde yapmalı; dış kalite güvencesi kurum veya program seviyesinde uygulanmalı; bir de çeşitliliğe toleranslı olmalıdır. ESG'ye göre: "Standartlar, dış kalite güvencesinde Avrupa'nın tamamında temel iyi uygulamayı yansıtmaktadır, ancak neyin incelenmesi gerektiği veya kalite güvence aktivitelerinin nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili ayrıntılı rehberlik sunmaya girişmez" (ENQA, 2005. s. 15). Tarama sonuçlarına göre en yaygın kullanılan dış kalite prosedürleri: değerlendirme, akreditasyon ve denetimdir. Bunlar; ders, program, kurul veya tema ölçeğinde gerçekleştirilebilir. Ajansların yaklaşık 2/3'ü program seviyesindeki prosedürleri kullanmaktadır. Kurumsal seviyedeki prosedürler ajansların sadece %40'ı tarafından tercih edilmekte ve ajansların büyük çoğunluğu (yaklaşık % 90'ı) birden fazla dış kalite prosedürü kullanmaktadır. Yani sadece tek bir prosedür ile kendilerini sınırlamamakta, birden fazla dış kalite prosedürünü uygulamaya koymaktadır.

*Dış kalite güvence yaklaşımında değişiklik:* Ajansların %75'i kalite güvence yaklaşımlarını son zamanlarda değiştirdiklerini veya en kısa zamanda değişiklik yapmayı planladıklarını belirtmektedir. Yani, kalite güvence sistemi ve kalite güvence ajanslarının yapısı çok dinamik ve sürekli evrilmektedir. Böylece yeni gelişmelere göre yeni dönüşümler benimsenmektedir. Ajansların bazıları küçük değişiklikler yaptıklarını belirtse de, önemli değişiklikler yapanlar genelde üç kategoriye ayrılmaktadır: Birinci kategori, yaklaşımlarını ESG ile uyumlu hale getirmek için büyük değişiklik yapanlar; ikinci kategori, bir dış kalite güvence prosedürü tipin-





# ZONGULDAK KARAEELMAS ÜNİVERSİTESİ



Workshop on the Restructuring  
Education and Quality Assurance  
Turkey



den diğerine geçiş yapanlar ve üçüncü kategori ise, mevcut prosedür tipine yeni bir prosedür tipi ekleyenlerdir. Buna göre, kalite güvence ajanslarının iş portföyü sürekli artmaktadır.

**Ajansların fonlanması:** Hemen hemen tüm ülkelerde dış kalite prosedürlerinin kurulmasındaki inisiyatif ya hükümetler tarafından alınmakta ya da hükümetler tarafından desteklenmektedir. Ajansların fonlanmasında ana kaynak hükümet ödenekleridir. Yani, bizdeki bağımsızlıkla bütçe fonlaması arasındaki tartışmalar çerçevesinde sonuçları değerlendirirsek daha ilginç sonuçlara ulaşabiliriz. 51 ajanstın 17'sinin bütçesinin tamamı, 15 ajansın bütçesinin %52 ile %98'i, iki ajansın bütçesinin %10 ile %34'ü hükümetler tarafından sağlanmaktadır. Bir ajansın da %2 ile %8 arasındaki bütçesi de yine hükümet tarafından kaynaklandırılmaktadır. Taramadaki 51 ajanstın sadece 6'sı hükümetlerden hiçbir destek almamaktadır. Hükümet desteğinden sonra kalite güvence ajanslarının fonlanması; yükseköğretim kurumlarının üyelikleri ve kalite güvence prosedürlerini uygulamadaki katkıları, hükümet dışı aldıkları fonlar, ulusal ve uluslararası gerçekleştirdikleri projelerden sağladıkları bütçelerden oluşmaktadır.

**Misyonun ifade edilmesi:** ESG 3.5 standardına göre ajanslar, çalışmalarını ilgili net ve açık hedeflere ve amaçlara sahip olmalıdır. Dış kalite güvencesinin ajansın temel etkinliği olduğu ve bu etkinliği gerçekleştirmede sistematik bir yaklaşımı olduğu net bir şekilde ifade edilmelidir. Tarama sonuçları, ajansların %89'unun hedeflerini ve amaçlarını ifade ettiklerini; %64'ünün ajans ve yükseköğretim kurumları arasında kalite güvence prosedürleri için sorumluluk alanlarını açıklayan ifade yayınladıklarını göstermektedir. Bu ajanslar ve yükseköğretim kurumları dış kalite güvence prosedürleri için sorumluluk paylaşımına girmektedirler. Bunun yanında ajansların %60'ı genel politika ve yönetim planını yayınladıklarını ifade etmektedir.

**Bağımsızlık:** ESG standart 3.6'ya göre ajanslar, hem çalışmalarında özerk sorumluluğa sahip olmalı hem de hazırladıkları raporlarda belirtilen sonuçların ve tavsiyelerin yükseköğretim kurumları, bakanlıklar ve diğer paydaşlar gibi yapılardan etkilenmemesi bağlamında bağımsız olmaları gerekmektedir. Ama tarama sonuçları ilginçtir; buna göre ajansların yaklaşık %67'si dış paydaşların, raporlarındaki sonuç ve tavsiyeleri etkilemediklerini belirtmelerine rağmen, ajansların %46'sı dış paydaşların sonuçları etkilediklerini belirtmektedir. Ajansların %24.4'ü dış paydaşların raporlardaki tavsiyeleri, %22.2'si de raporlardaki sonuçları bazen etkileyebildiklerini ifade etmişlerdir. ENQA'ya göre, ajansların paydaş gruplardan aldıkları üyelikler, dış paydaşlar olarak değerlendirilmemelidir. Yani bu kompozisyon içerisindeki dış paydaşlardan alınan ve süreçleri etkileyen paydaşlar artık dış paydaş değildir.

**Ajansların yönetim yapısı veya kurulu:** Ajansların %94'ü bir yönetim kurulu veya konseye sahiptir. Ajansların yönetim kurulu veya konseyinde en çok temsil edilenler; yükseköğretim

kurumları temsilcileri (%82), endüstri ve iş piyasası temsilcileri (%49), öğrenciler (%49) ve hükümet temsilcileridir (%38). Yönetim kurulu veya konseyi bulunmayan Çek Cumhuriyeti ve Rusya başka düzenlemeleri olduğunu belirtmektedir. Kalite güvence ajanslarının konsey ve kurullarındaki üye sayısı sıfır ile 29 arasında değişmektedir. Sadece Çek Cumhuriyeti'nde üye sayısı sıfırdır. Orada sürekli çalışan bir komisyon olduğu, Rusya da ise üyeleri eğitim bakanı tarafından onaylanan bağımsız bir yapı olduğu belirtilmektedir.

*Ajansların farklı işlevleri:* Ajansların farklı işlevleri vardır. Taramada, ajansların portföyündeki bu işlevler ve bu işlevlerin ağırlık dereceleri ortaya çıkmaktadır. Söz konusu işlevler arasında en yüksek etkiye sahip olanlar beklendiği gibi doğrudan kalite ile ilgili olanlardır. Bunlar: Kalite güvencesi, kalite artırma/iyileştirme, programların dış kalite güvencesi, kurumların dış kalite güvencesi, yükseköğretimin kalitesi üzerine bilgi toplama ve yayınlaması. Ajansların

%77'si bu işlevlerin hepsini gerçekleştirmektedir. En düşük etkiye sahip olan işlev, yükseköğretimin fonlanmasına karar vermenin ajansların %48'inin işlevi olarak görünmesidir. Diplomaların tanınması/denkliği, ajansların %50'sinin görevidir. Yükseköğretim kurumlarının tanınması ve yetkilendirilmesi ise ajansların %68'inin işlevi olarak tanımlanmıştır. Yine kalite güvence ajanslarının %68'inin işlevinin disiplin standartlarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlandığı görülmektedir. Ve son olarak, yeterlilikler çerçevelerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, kalite güvence ajanslarının %68'inin işlevi olarak ifade edilmiştir. Aslında Avrupa Yükseköğretim Alanında faaliyet gösteren kalite güvence ajanslarının işlevlerine baktığımız zaman, kalite güvence sistemi ile ilgili kısım hariç, şu anda YÖK'ün de işlevleri arasında olduklarını görmekteyiz.

*Dış kalite güvence süreçlerinde paydaşların etkisi:* Dış kalite güvence süreçlerinde paydaşların etkileri üç açıdan değerlendirilmektedir. Birincisi, dış kalite güvencesi için

işlemler ve ölçütlerin belirlenmesinde paydaşların resmi rollerini kapsamaktadır. Paydaş olarak en fazla etkiye yükseköğretim kurumları sahip (%62), hükümet ikinci (%55), öğrenci temsilcileri üçüncü (%53), kalite güvence ajanslarının kendisi dördüncü (%51), rektörler konferansı gibi yükseköğretim kurumları ulusal birliği beşinci (%43), endüstri ve iş piyasası temsilcileri ise altıncı (%36) sırada yer almaktadır. ENQA'ya tam üye olan üç ajans, hükümetin bu süreç içinde tek paydaş grup olduğunu belirtiyor. İkincisi "Dış kalite güvencesi için işlemler ve ölçütlerin belirlenmesinde nihai karar kim tarafından verilmektedir?" sorusunun cevabı ile ilişkilidir. Tarama sonuçları nihai kararın büyük çoğunlukla (%79) kalite güvence ajansı tarafından verildiğini göstermektedir. Hükümetler %21'lik bir orana sahiptir. %79 oran içerisinde dış kalite güvence ajanslarının %62'sinde sadece ajans nihai kararı vermektedir. İki ajansta da sadece hükümet nihai kararı vermektedir. Son olarak, uzman panel üyelerinin aday gösterilmesi/önerilmesi değerlendirilmektedir. Tarama sonuçları bu alanda en fazla etkin olanın ajans olduğunu göstermekte (%90), bunun %41'i sadece ajans; yükseköğretim kurumları %52; öğrenciler %30, endüstri ve iş piyasası temsilcileri %38 ve hükümet(ler) %11'lik bir orana sahiptir.

*Ajansların dış kalite prosedürlerinde değerlendirdikleri alanlar:* Bu alanlar hem program hem de kurum seviyesinde incelenmektedir. Program seviyesinde, taramada ajansların program seviyesindeki prosedürlerde belirlenen 25 farklı alanın hangilerini değerlendirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tarama sonuçları, ajansların program seviyesindeki prosedürlerde 25 alanın tamamını değerlendirmediklerini ortaya koymaktadır. En fazla önem verilen ilk beş alan: personelin profesyonel ve pedagojik yeterlilikleri, müfredat/ders özetleri, tesisler ve kaynaklar, iç kalite güvence prosedürleri ve misyon/hedeflerdir. Ajansların %20'si program



seviyesindeki dış kalite prosedürlerinde öğrencileri değerlendirmediklerini belirtmektedir. Ve ilginç bir şekilde, öğrenme kazanımları denilen mezunların kazandıkları öğrenme çıktı- larının uygunluğu, bu 25 alanlık listede ajansların değerlendirmelerine göre önem sırasında ortalarda, yani 11. sırada yer almaktadır. Kurum seviyesinde ise, taramada ajansların kurum seviyesindeki prosedürlerde belirlenen 25 farklı alanın hangilerini değerlendirdikleri belir- lenmeye çalışılmıştır. En fazla önem verilen ilk beş alan sırasıyla şunlardır: iç kalite güvence prosedürleri, misyon/hedefler, yönetim-organizasyon, personelin profesyonel ve pedagojik yeterlilikleri, tesisler ve kaynaklardır. Burada öğrenme çıktılarının uygunluğu ise 21. sırada yer almaktadır. Ajansların %28'i bu alanı kurumsal seviyedeki prosedürlerinde değerlendirmeye almadıklarını ifade etmişlerdir. Öğrencilerden dönüt sağlanması ve mezunların istih- dam edilebilirliği ajanslar tarafından önemli olarak değerlendirilmektedir.

*Kalite Güvencesi için 4-aşamalı model:* 4-aşamalı model Avrupa kalite güvencesinin ortak temeli olarak tanıtılmakta olup ENQA üyeliği için kullanılan ölçütlerde önemli bir yer tutmaktadır;

- Kalite değerlendirmesinde kullanılan prosedürler ve yöntemler açısından hem hükü- met hem de yükseköğretim kurumlarından bağımsızlık ve otonomi,
- Öz-değerlendirme,
- Akran değerlendirme yapacak grup tarafından dış değerlendirme ve saha ziyaretleri,
- Bir rapor yayınlama.

ESG bu dört aşamalı modelle ilişkili ancak daha ayrıntılı bir şekilde süreçlerini tanımlayan dört aşamalı işlem modeli önermektedir:

1. Kalite güvence işleminin konusu ile ilgili öz-değerlendirme veya eşdeğer bir prosedür,
2. Öğrenci temsilcisini de içeren uzmanlar grubu tarafından dış değerlendirme ve ajans tarafından karar verilen saha ziyaretleri,
3. Kararları, tavsiyeleri veya başka formel çıktıları içeren bir ra- por yayınlama,
4. Raporda içerilen tavsiyeler ışığında kalite güvence işleminin konusu ile ilgili yapılan aktiviteleri gözden geçirmek için ta- mamlayıcı prosedür.

Yapılan tarama, ajansların yaklaşık %63'ünün dört aşamalı işlemi tam olarak uyguladığını göstermektedir.

*Dış kalite prosedürlerinin sonuçları üzerinde nihai karar verme:* Dış kalite prosedürlerinin sonuçları üzerinde nihai kararı çoğunlukla (%74) ajanslar vermektedir. Ajansın nihai karar vermediği durumlarda, çoğunlukla kararı, dış uzman paneli vermektedir. Burada hükümetlerin nihai karar verme oranı %13'dür.

*Ajansların 2 yıllık planları:* Tarama, ajansların önümüzdeki iki yıl içerisindeki planlarını so- ruyor. Ajansların yarısından fazlası, yaklaşık %58'i, dış kalite prosedürlerini revize etmeyi planlamakta; ajansların yaklaşık yarısı (%48,9'u) Ulusal Yeterlilikler Çerçevesinin (NQF) tes- sini planlamaktadır. Ajansların bir kısmı (%46,8) dış kalite prosedürü için farklı metodoloji- leri ortaya koymayı planlamakta, %31,9'u yükseköğretim yasasında değişiklik beklemektedir. Yani, ajanslarda gelecek ile ilgili büyük değişiklikler, düzenlemeler yapma çalışmaları söz ko- nusudur. Aslında buradaki bulgular Avrupa'daki Yükseköğretim Alanında faaliyet gösteren kalite güvence ajanslarının dinamik değişimler ve dönüşümler yaşadıklarını/yaşayacaklarını ortaya koymaktadır.

*Ajansların dış değerlendirmesi:* Kalite güvence ajansları da bir dış değerlendirmeye tabi tu- tulmalıdır. Taramada, ajanslara dış değerlendirme durumları sorulmuş; sadece %30'u daha önceden dış değerlendirmeye tabi olduklarını belirtmiştir. Yani %70'i henüz dış değerlendir-

**ULUSAL ÖNCELİKLERİMİZ  
ÇERÇEVESİNDE  
KALİTE POLİTİKASI  
GELİŞTİRMEMİZ  
GEREKMEKTEDİR.**

meye tabi olmamıştır. Ajansların %43,5'i dış değerlendirme yaptırmak için şu anda hazırlık yaptıklarını, %39'u gelecekte dış değerlendirme yaptırmayı planladıklarını, %6,5'i de dış değerlendirme yaptırmayı planlamadıklarını ifade etmişlerdir.

## Sonuç

Bu taramanın ortaya koyduğu resme baktığımız zaman AYAda faaliyet gösteren kalite güvence ajanslarının hem yapısal, hem de işlevsel olarak büyük bir çeşitliliğe sahip olduklarını görmekteyiz. Bu durum, konseyin yapılanmasından dış kalite prosedürlerindeki paydaşların katılımına ve bağımsızlık algılanmasına kadar her boyutta kendisini göstermektedir. Bu da doğal olarak, aslında ESG'nin de vurguladığı, yükseköğretimde çeşitliliğe toleransın ve yerel dinamiklere saygının bir göstergesidir. ENQA'nın kalite güvencesi konusundaki beklentisi, farklı ulusal önceliklere rağmen, ortak bir kalite güvence yaklaşımı geliştirebilmektir (ENQA, 2008). Her ulusun yükseköğretim yapılanması ile ilgili farklı politikaları vardır. Mü- him olan ulusal sistemlerde kalitenin bir şekilde var olması, denetlenebilmesi ve gösterilebilmesidir. Ulusal mekanizmalar, genel standartlara uymak koşuluyla çeşitlilik arz edebilir. Diğer taraftan kalite güvence ajansları tarafından yerine getirilen görevlerin kapsamı ve çeşitliliğinin arttığını görmekteyiz. Dolayısıyla ajanslar kalite güvence sisteminin ötesinde farklı işlevleri iş portföylerini eklemektedirler. Bir başka ifadeyle, ajanslar sadece prosedürlerinde değişiklik yapmakla kalmıyor, iş portföylerine yeni aktiviteler eklemektedirler. Genel olarak ajansların organizasyonundan kullandıkları kalite güvence metodolojilerine kadar geniş bir

alanda oldukça dinamik bir değişim yaşanmaktadır. Yani kalite güvence ajansları veya genelde yükseköğretimde kalite anlayışıyla ilgili önemli dönüşümlerin yaşandığı bir dönemden geçmekteyiz. Bu alanda uluslararası ölçekte çok canlı bir tartışma ortamı vardır. Bu tartışmaların takip edilmesi ve ulusal önceliklerimiz çerçevesinde bazı politikalar geliştirmemiz gerekmektedir.

AYAda faaliyet gösteren dış kalite güvence ajanslarının işlevleri üzerinde kısa bir değerlendirme yaparsak, YÖK'e ilişkin bazı kıyaslamalar yapmamız mümkün olabilir. ENQA tarafından yapılan taramanın ortaya koyduğu bulgulardan hareketle kalite güvence ajanslarının gerçekleştirdikleri işlevlere bakıldığında, bu işlevlerin hemen hemen tamamının - eksiklikleriyle birlikte- zaten YÖK tarafından gerçekleştirilen işlevler oldukları görülür. Daha somut ifade etmek gerekirse, **YÖK şu anda adı konulmamış bir "ön akreditasyon" yapmaktadır ve programların açılmasında geliştirilen standartlara göre programların açılmasına**

**izin vermektedir.** YÖK, şu anda gelişmiş yükseköğretim sistemlerinden bile daha geniş yetki- ye ve hareket esnekliğine sahipken ve bu yapısını korurken YÖK'ün dışında bir kalite güvence ajansının kurulması; hem yetki karmaşasına sebebiyet verme hem de yükseköğretim kurumları üzerindeki bürokratik yükü artırma riski taşımaktadır (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011). Bunun için yapılması gereken şey; hem bürokrasiyi azaltacak, hem de aynı zamanda yükseköğretimde yaşanan genişlemeyi sekteye uğratmayacak ve aksine genişlemeyi destekleyecek politikalar ek- sinde YÖK'ün yeniden yapılandırılması olduğunu düşünmekteyim.

## Kaynaklar

ENQA. (2005). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki: ENQA.

ENQA. (2008). *Quality procedures in the European Higher Education Area and beyond-second ENQA survey*. Helsinki: ENQA.

Özer, M., Gür, B.S., Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59-65.

**AVRUPA'DA KALİTE  
GÜVENCE AJANSLARI  
İLE YÖK ARASINDA  
PARALELLİKLER  
MEVCUTTUR.**





# Kalite Güvence Sisteminin İmkân ve Riskleri

BEKİR S. GÜR

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi ve SETA

# B

en konuşmamda üç temel konuyu ele alacağım. Birincisi, yükseköğretimin dünyada değişen bağlamda değinmek istiyorum. Bildiğiniz üzere üniversiteler en azından bin yıllık bir geçmişi olan köklü kurumlardır fakat bugün tartıştığımız konular oldukça yeni, yani üniversiteler tarihinde çok yeni denebilecek bir bağlama sahip ve bu bağlamın bence doğru bir şekilde oturulması zorunludur. İkinci olarak, akreditasyonun küresel olarak birtakım risklerinden bahsedeceğim. Üçüncü olarak, bunlardan Türkiye için stratejik sonuçlar çıkarmaya çalışacağım.

## Yükseköğretimin Dünyada Değişen Bağlamı

İlk olarak bugün bizim Türkiye’de tartıştığımız kalite güvencesi konusu aslında dünyanın hemen her yerinde tartışmalı bir konudur. Yani bu konuda genel bir uzlaşa yoktur. Örneğin Amerika içinde çok ciddi anlamda tartışmalar var, aynı şekilde İngiltere, Almanya ve diğer ülkeler içinde de var. Fakat bu tartışmalarla birlikte genel eğilim olarak kalite güvencesi ile ilgili birtakım toplantıların düzenlenmesi, birtakım yeni kurumların, yeni mekanizmaların oluşturulması söz konusu. Örneğin, Uluslararası Yükseköğretim Kalite Güvence Ajansları Ağı (INQAAHE), 1990 yılında Hong Kong’da bir toplantı yapıyor. O dönemde bu kuruluşun, 17 ülkeden 25 üyesi vardır. 2009 yılında Abu Dabi’de yapılan toplantıda ise bu kuruluşun, 79 ülkeden 200’den fazla üyesi olmuştur (Hill ve Beerkens, 2010). Bu, kalite güvencesi konusunda küresel bir hareketliliği gösteriyor. Benzer şekilde ABD’de kalite güvencesi ile ilgili ciddi tartışmalar var. İngiltere son 20 yılda kalite güvence politikasını 3 defa köklü şekilde değiştirdi. Yapılan uygulamalarda birtakım sorunlar görüldüğü için sürekli bir politika değişikliğine gidilmektedir ve bir türlü öğretim üyelerini tam olarak memnun eden bir uygulama henüz söz konusu değildir (Brennan ve Williams, 2007). Brezilya birkaç yıl önce bir uygulama başlattı. Bütün üniversite mezunlarını sınava tabi tutma, yani yükseköğretim mezun kalitesinden emin olmanın en kestirme yolunu denedi. Öğrenme kazanımları çerçevesinde bütün alanlarda bir sınav yapalım ve bu sınavı geçenlere diploma verelim diye düşündüler. Fakat insanların memnuniyetini sağlayamadılar ve bunu sürdüremediler. Daha sonra bu uygulamadan vazgeçmek zorunda kaldılar. Özetle dünyanın birçok yerinde kalite güvencesi konusunda ciddi bir hareketlilik söz konusudur. Son olarak, OECD, yine buna benzer bir şekilde ülkeler arasında acaba üniversite mezunları öğrenme kazanımları açısından nasıl farklılaşıyorlar sorusundan hareketle bir değerlendirmeye girişti. Tıpkı OECD’nin PISA sınavında olduğu gibi. Bilindiği üzere, PISA, 15 yaş grubu öğrencilerin öğrenmesini uluslararası kıyaslamak için yapılan bir değerlendirmedir. OECD, ilköğretim mezunları için yapılan PISA tarzı bir sınavı, üniversite mezunları için de geliştirmeye çalışıyor. Şu an onun fizibilite çalışmaları devam ediyor ve bu çalışmalar sonucunda ne tür bir yol izleneceğine karar verilecek (OECD, 2012).

## Akreditasyonun Riskleri

Yukarıda sıralanan bütün bu örneklerden çıkarmamız gereken bir ders olduğunu düşünüyorum. Ülkeler ve uluslararası organizasyonlar birtakım deneyler yapıyorlar ve deneyimlere sahipler. Fakat burada gördüğümüz en büyük sıkıntı bu değişimlerin analizinin Türkiye’de yeterince yapılmamasıdır. Türkiye’de çoğu zaman birtakım değişimler, Avrupada yapılan birtakım değişimlerden olduğu gibi aktarılıyor. Avrupa böyle yapıyor, bizim de böyle yapmamız gerekir deniliyor. Fakat başka bir ülkede kalite güvencesi konusunda atılan adımların bizim ulusal bağlamımıza ne kadar uyup uymadığına ilişkin ciddi bir analiz eksikliği var. Şimdi elimde Amerika’nın Batı yakasında yani Kaliforniya ve çevresinde akreditasyon yapan Western Association of Schools and Colleges (WASC) tarafından 2011’in sonunda yayınlanan bir rapor var. Bu raporda yükseköğretim ve akreditasyon kuruluşlarını ilgilendiren bazı sorunları şöyle sıralamışlar (WASC, 2011, s. 5):





- Düşük mezuniyet oranları,
- Öğrenci borçları (öğrencilerin çok yüksek borçlarla üniversiteden mezun olmaları),
- Kredileri transfer etmedeki zorluk (öğrenci diyelim 2 yıllık bir meslek yüksekokuluna gidiyor ve daha sonra 4 yıllık bir okula geçiyor ve almış olduğu dersleri saydırmakta yani transfer etmekte zorluk yaşıyor),
- Öğrenim kalitesinin düşüklüğü (mezunların yeterince iyi kalitede olmaması),
- Online ve uzaktan eğitim programlarının hızlı artışı
- Kâr amaçlı kuruluşların hızlı artışı (University of Phoenix, yani yaklaşık 20 yıl önce adı neredeyse hiç bilinmeyen bir kurum, şu an Amerika'daki en büyük üniversite haline gelmiş durumda. Kar amaçlı ve temelde uzaktan eğitim yapıyor. Bu kalite için ciddi bir risk olarak görülüyor ve tartışılıyor.)
- Kamu yardımlarının azalması
- Federal düzenlemelerin artması (üniversitelere ilişkin regülasyonların artması)
- Öğrenci demografisinin değişimi, dönüşümü (çalışan, anne olan hatta anneanne olan insanlar; sınıflara gelip lisans ya da yüksek lisans eğitimini alıyorlar.)
- Bir öğrenci aynı anda iki ya da üç kurumda öğrenci olabiliyor.
- Son olarak, açık kaynaklarla eğitimde kalitenin sağlanması (örneğin Massachusetts Institute of Technology 2001 yılında OpenCourseWare yani açık ders kaynakları uygulamasını başlattı. Bütün ders materyallerini online olarak bütün herkesin hizmetine sundu. Bunların kalite çerçevesinde nasıl değerlendirilebileceğine ilişkin bir yol haritası henüz yoktur.)

Bütün bu sorun alanlarının her birinin Amerika'da da tartışıldığını ve akreditasyon kuruluşlarının kendilerini yenileme ihtiyacı gördüğünü not edelim. Akreditasyonun, sadece süreçlere odaklandığı ve sonucu ihmal ettiği; kalite güvencesi süreçleri ve sonuçlarının şeffaf olmadığı şeklinde algılar mevcuttur (WASC, 2011). Bütün bu bağlamı yerli yerine oturtuktan sonra, burada değinmek istediğim birkaç risk var. Hepimizin bildiği üzere, 2008 yılında küresel bir finans krizi yaşandı. Bu krizin en temel nedenlerinden bir tanesi kredilendirme kuruluşlarının (ör. Standard and Poor's ve Moody's) doğrudan üyelerin aidatlarıyla yani üyelerin yaptıkları desteklerle ayakta durmalarıdır. Bu aidat sisteminin, çıkar çakışmasına yol açtığı, dolayısıyla aidatlar kesilmesin diye bu kuruluşların birtakım üyelerin gizlediği veya çarpıttığı

düşünülmektedir. Bir başka ifadeyle, bu kuruluşların birtakım riskleri önceden öngörmeleri mümkünken birtakım üyelerinden gelecek finansal desteği azaltmamak için riskleri gizlemeleri söz konusudur. Finans krizinin nedenlerden bir tanesi budur. Yükseköğretimde akreditasyonun riskleri için de aynı yapı benzer şekilde tartışılmaktadır (Hill ve Beerrens, 2010). Amerika'da akreditasyon kuruluşlarının temel finansmanı üye aidatlarından sağlanmaktadır. Yani üniversiteler bu anlamda bu kuruluşlara ortaklardır. Üniversiteler akreditasyon kuruluşlarına ortak iken, bu kuruluşların ne derece nesnel çalışabileceğine ilişkin tartışmalar vardır. Akreditasyona ilişkin alternatif modeller de var. Şayet akreditasyonu doğru bir mekanizma kabul edersek, bu mekanizma, kamu kaynaklarıyla desteklenebilir. Bu tartışmalar, Amerika için oldukça önemlidir çünkü her yıl yaklaşık yüz milyar dolar öğrenci burslarına harcanmaktadır. Söz konusu burslar sadece akredite olan kuruluşlara verilebilmektedir. Dolayısıyla akreditasyonun doğru bir şekilde yapılandırılması çok mühimdir.

Başta değindiğim noktaya geri dönecek olursak üniversiteler, bin yıllık bir kurumsal geçmişe sahiptirler. Fakat üniversite akreditasyonu, oldukça yenidir. Her ne kadar Amerika'da ilk akreditasyon kuruluşu 1880'lerde kurulsun da, akreditasyon kuruluşlarının üniversiteleri akredite etmelerinde en önemli tarih 1952'dir. 1952'de çıkarılan bir yasa sayesinde, ilk defa üniversite öğrencilerine burs verme, üniversitelerin akredite olmaları şartına bağlanmıştır (CHEA, 2010). Bursların ve kredilerin, yaklaşık 100 milyar dolarlık bir bütçesi olduğu düşünüldüğünde, akreditasyonun nasıl önemli bir hale geldiği daha iyi anlaşılır. 1952'yi esas alacak olursak, Amerika'da bile akreditasyonun sadece 60 yıllık bir tarihi vardır ve üniversite tarihinde nispeten çok yenidir. Böylesine yeni ve ülkeden ülkeye farklılıkları olan bir yapı tartışılırken, bütün risklerin belirlenmesi ve bu riskler çerçevesinde önerilerin geliştirilmesi oldukça önemlidir.



## Türkiye İçin Stratejik Tercihler

Son olarak üzerine durmak istediğim üçüncü konu başlığı, kalite güvencesi konusunda Türkiye için stratejik tercihlerin neler olması gerektiğine ilişkindir. Türkiye olarak biz, uluslararası tecrübeleri de dikkate alarak nasıl bir yol izlemeliyiz? Columbia Üniversitesi Eğitim Fakültesi (Teachers College) eski dekanı Arthur Levine (2001) Amerikan yükseköğretiminden hareketle çok önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Levine, yükseköğretim sistemlerini ikiye ayırmaktadır: Büyüme endüstrileri ve olgun endüstrileri. 1960-1970'li yıllarda hem Avrupa hem Avustralya'da hem Yeni Zelanda'da hem Kanada'da hem Avrupa'da hükümetler, yükseköğretim sistemlerine alabildiğince destek oldular ve bu sistemleri büyüttüler. Tıpkı şu an Türkiye'de şu an yaşadığımız dönem gibi. Örneğin Amerika'da 1970'li yıllarda askeri kurumların arazileri ve binaları üniversitelere devredildi. Üniversitelere çok ciddi anlamda destekler sağlandı ve böylece üniversite ve okullaşma oranları hızla arttırıldı. Bu büyüme döneminde gördüğümüz en önemli şey, kamu desteğidir. Bir başka ifadeyle, devlet, yükseköğretim sistemini büyütme için büyük bir destek sağladı. 1980'li

ve 1990'lı yıllardan sonra, yükseköğretimde evrenselleşme ile birlikte devlet, üniversitelerin finansmanında zorlandı. Yükseköğretimde olgun endüstri dönemi başladı. Devlet, üniversiteler üzerindeki regülasyonu, denetimi ve düzenlemeyi arttırdı. Fakat dikkat edin önce bir büyüme söz konusu oldu, ardından bir denetim söz konusu oldu.

Türkiye 1960'lı ve 1970'li yıllarda, Batılı devletler gibi yükseköğretim sistemini maalesef büyütememiştir. 1980'li yıllardan sonra Yükseköğretim Kurulu (YÖK)'nin kurulmasından itibaren sürekli bir büyüme söz konusudur. Fakat bu artış da hiçbir zaman Batılı ülkelerin oranına yaklaşmamıştır. Fakat uzun vadeli bir projeksiyon yaptığımızda, 2020'li yıllarda Türkiye'nin yükseköğretimdeki okullaşma oranları açısından OECD ülkeleri ortalamasını yakalayıp yakalayamayacağı bile meçhuldür (Tanrıkulu, 2011). Bununla birlikte, Türkiye'deki okullaşma oranları, özellikle 2008'den sonra çok ciddi bir artış ivmesi yakalamıştır (Günay ve Günay, 2011). Türkiye'de okullaşma oranlarının hâlâ düşük olduğu ve dolayısıyla yükseköğretimde son birkaç yılda yaşanan büyüme hızının sürdürülmesi gerektiği konusunda elimizde ciddi bir kanıt söz konusudur. İşte bundan dolayı, büyüme endüstrisi olan bir Türkiye'de kalite güvencesi adına mevcut regülasyonu daha da artırmak, oldukça risklidir (Özer, Gür ve Küçükcan, 2010).

Bir diğer konu, Türkiye'de bir akreditasyon kuruluşunun kurulması veyahut YÖK'ten bağımsız bir kurul oluşturulmasıyla ilgili birtakım öneriler vardır (Ergüder, Şahin, Terzioğlu ve Vardar, 2009). Türkiye'de bağımsız bir akreditasyon kuruluşu kurulması konusu, tuhaf bir şekilde, geçen yılın Avrupa Birliği ilerleme raporuna da girmiş durumdadır (Avrupa Komisyonu, 2011). Buradaki tuhaflık, hem böyle bir konunun AB'nin yetkisinde olup olmadığının tartışmalı olması hem de daha önceki ilerleme raporlarında Türkiye'deki yükseköğretime ilişkin böyle bir konunun yer almamasıdır (ör. Avrupa Komisyonu, 2006). Bu önerinin eleştirel bir değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir çünkü Türkiye yükseköğretimi az önce bahsettiğimiz gibi hâlâ bir büyüme endüstrisidir. Türkiye'de hâlâ ağırlıklı olarak kamu kaynakları tarafından finanse edilen bir yükseköğretim sistemi vardır. Böyle bir sistemde, bazı kurumların akredite edilmemesi sorun olacaktır. Akreditasyon yerine, kamu kaynaklarının verimli kullanılması, etkin kullanılması anlamında kaliteyi geliştirici birtakım önlemler alma daha önemlidir. Kalite güvencesi sadece akreditasyon demek değildir. Kalite güvencesinin kaliteyi arttırmak ve kaliteyi yükseltici çalışmalar yapmak gibi biçimleri de vardır. Akreditasyon da kalite güvencesinin bir biçimidir ve Avrupa ülkelerinin birçoğunda akreditasyon yoktur (Özer, Gür ve Küçükcan, 2010). Türkiye'ye dönecek olursak, kalite güvencesi ve akreditasyon tartışmaları, YÖK'e dair tartışmalarla ilişkilendirilmelidir.

Türkiye'de YÖK ile ilgili olarak, YÖK'ün aşırı bürokratik ve merkeziyetçi olması gibi eleştirilere sahibiz. Bu eleştiriler dikkate alınarak, kalite güvencesine ilişkin yol haritamızı çıkarmamız gerekiyor. Aksi halde, zaten bürokratik bir yapı daha fazla bürokratik olur ve bu, büyüme eğiliminde olan üniversiteleri sekteye uğratabilir. Burada şunu da ifade etmek isterim: YÖK'ün kaliteyi korumaya yönelik değerlendirmelerinin bence en zayıf tarafı, mevcut değerlendirmelerin YÖK'teki birtakım daire başkanları ve memurlar tarafından yapılması, ardından YÖK üyeleri tarafından incelenmesi ve karara bağlanmasıdır. Oysa bu tür değerlendirmeler, akademik değerlendirmelerdir. Dolayısıyla bu değerlendirmelerin akademik değerlendirmeler olarak yapılmasının, yani akran değerlendirilmesi (*peer review*) mantığıyla akademisyenler tarafından yapılmasının son derece önemli olduğunu düşünüyorum. Biz YÖK'e 500 tane uzman ve 1.000 tane memur alabiliriz ve iş akışını hızlandırabiliriz. Yani YÖK daha işler bir hale gelir fakat bu, bürokrasiyi azaltmış olmaz ve özünde akademik bir değerlendirme olmaz. ABD'de ve bazı ülkelerde mühendislik programlarını akredite eden kuruluş olan ABET'in tam çalışan sayısı 26, yarı zamanlı çalışan sayısı ise 5'tir. ABET bu kadar az çalışanıyla, yaklaşık üç bin mühendislik programı akredite etmektedir (CHEA, 2010). Peki, bunu nasıl yapmaktadır? ABET çalışanları, sadece koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktadırlar. Değerlendirmeler, üniversitelerdeki akademisyenlerin bizatihi kendileri tarafından yapılmaktadır. Akran değerlendirmesi mantığıyla, bir üniversite diğer üniversitelerdeki akademisyenler tarafından değerlendiriliyor. Böylece bürokrasiye de gerek kalmıyor.

**YÜKSEKÖĞRETİMİN  
ZATEN BÜROKRATİK  
OLDUĞU YÖNÜNDEKİ  
ELEŞTİRİLER  
IŞIĞINDA, KALİTE  
GÜVENCESİ POLİTİKASI  
BELİRLENMELİDİR.**

**HALEN BÜYÜME  
ENDÜSTRİSİ OLAN  
TÜRKİYE'DE, KALİTE  
GÜVENCESİ ADINA  
MEVCUT BÜROKRASİYİ  
ARTIRMAK OLDUKÇA  
RİSKLİDİR.**

Dikkat çekmek istediğim bir diğer konu, gerek kalite güvencesi olsun gerekse de yükseköğretimle ilgili diğer konularda, şu ana kadar katıldığım bütün YÖK tartışmalarında önce YÖK eleştirilir. “YÖK neden şunu yapıyor?”, “YÖK bizi şu konuda serbest bıraksın” vb. Ardından toplantının sonuna doğru “YÖK neden bunu yapmıyor?”, “YÖK şunu da yapsın” görüşleri öne çıkar. Bir başka ifadeyle, hemen her konuya YÖK’ün müdahil olmasını istiyoruz. Üniversitelere genel olarak güvenmiyoruz; kalite konusunda da güvenmiyoruz. Oysa dünyadaki yaygın

be başarılı uygulama, kalitenin temelde üniversitenin sorumluluğunda olmasıdır. Dolayısıyla kalite konusu, üniversiteler ve rektörler olarak bizimle doğrudan ilgili bir konudur ve dışarıdan/YÖK’ten bir şey beklemek yerine kendimiz bazı adımlar atmalıyız. YÖK ise üniversitelerin sorumluluğunu yerine getirip getirmediğine bakmalıdır. Peki, kalite konusunda hükümete düşen rol nedir? Hükümet, son yıllarda yükseköğretime çok ciddi yatırımlar yapmakta ve sistemin büyümesine destek olmaktadır; bu desteğini sürdürmelidir. Yükseköğretim sistemi ciddi anlamda büyüdü ve artık ciddi anlamda kurumlar arası rekabet var diyebiliriz. Öğretim üyelerinin hareketliliği arttı. Öğrenciler önündeki seçenekler artmış durumda. Fakat bütün bu iyileşmelerin paralelinde yükseköğretim bütçesinin GSYH içindeki oranı %1’in altında. Bu oranın, OECD ülkeleri ortalamasına çıkarılması gerekiyor. Dolayısıyla hükümet, yükseköğretim ve araştırmaya daha fazla kaynak ayırmalıdır. Hükümet, yeni üniversiteler kurmakla eleştiriliyor. Bu eleştiri, son derece sorunludur çünkü yükseköğretim talebi var ve okullaşma oranlarımız hâlâ OECD ülkeleri ortalamasının altındadır.

Biz hükümeti şuradan eleştirebiliriz: Neden daha fazla kaynak vermiyorsun? Hükümete şunu demeye hakkımız var: Madem üniversite açıyorsun, madem kontenjanları arttırıyorsun, o halde daha fazla kaynak vermelisin.

Değinmek istediğim bir konu da, topluma hesap vermeye ilişkindir. YÖK temelinde bürokratik bir kurumdur. ABD’deki eyalet mütevelli heyetleri örnek alınarak kuruluyor fakat topluma hesap verme mekanizmaları zayıf. Üniversiteler, topluma değil, kendilerinden bir üst bürokratik kuruma (YÖK) hesap veriyorlar. Yeni kalite güvence kuruluşları kurulur ve YÖK benzeri bürokratik kurumlar olursa, o zaman üniversiteler yine topluma hesap vermeyecekler, bir ajansa hesap verecekler veya kuruluşa hesap verecekler. Ben bu şekilde bir yapının son derece sorunlu olacağını düşünüyorum. Bunun yerine Türkiye’de üniversitelerden beklenen şey, toplumun taleplerine daha fazla duyarlı olmalarıdır. Yeni yükseköğretim yasasında da bu konuda mekanizmalar düşünülmelidir.

Son olarak, uluslararası işbirliği genel olarak önemli, kalite güvencesi konusunda da önemlidir. Türkiye’den alınan diploma ve derecelerin dünyada tanınmasının önündeki engelleri kaldırmalıyız. Bazı diplomalarımız, örneğin Rusya’da ve başka ülkelerde tanınmıyorlar. Sayın Cumhurbaşkanımız bize uluslararası öğrenci konusunda iddialı bir hedef biçmişken ve yeni YÖK Başkanımızla birlikte uluslararasılaşmaya daha fazla önem verirken, mezunlarımızın hâlâ denklik sorunu yaşamaları kabul edilemez bir şeydir. Dolayısıyla Türkiye’de YÖK’ün yükseköğretimde kalitenin ciddi bir garantörü olduğu, ilgili muhataplarımıza daha net bir şekilde anlatılmalı diye düşünüyorum.



## Kaynaklar

- Avrupa Komisyonu. (2006). *Türkiye 2006 ilerleme raporu*. [http://www.abgs.gov.tr/files/Duyurular/Turkiye\\_Ilerleme\\_Rap\\_2006.pdf](http://www.abgs.gov.tr/files/Duyurular/Turkiye_Ilerleme_Rap_2006.pdf)
- Avrupa Komisyonu. (2011). *Türkiye 2011 ilerleme raporu*. [http://www.abgs.gov.tr/files/AB\\_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2011\\_ilerleme\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.abgs.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2011_ilerleme_raporu_tr.pdf)
- CHEA. 2010. *Quality review: CHEA almanac of external quality review 2009*. Washington, DC: Council for Higher Education Accreditation.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T. ve Vardar, Ö. (2009). *Neden yeni bir yüksek öğretim vizyonu?* İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.
- Günay, D. ve Günay, A. (2011). 1933'den günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1), 1-22.
- Hill, D. D. ve Beerkens, M. (Ed.) (2010). *Public policy for academic quality: Analyses of innovative policy instruments*. New York: Springer.
- OECD. (2012). Testing student and university performance globally: OECD's AHELO. <http://www.oecd.org/education/highereducationandadultlearning/testingstudentanduniversityperformancegloballyoecdahelo.htm>
- Özer, M., Gür, B.S. ve Küçükcan, T. (2010). *Yükseköğretimde kalite güvencesi*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Tanrıkulu, D. (2011). *Türkiye'de yükseköğretime erişim: 2025 yılında yükseköğretim talebi karşılanabilecek mi?* (Analiz No. 34). Ankara: SETA.
- WASC. (2011). Situating WASC accreditation in the 21st century: Redesign for 2012 and beyond. <http://www.wasc-senior.org/files/WASC%20Accreditation%20Redesign%202012.pdf>





# Belirsizlik Ortamında Yükseköğretim Nasıl Yapılandırılmalı?

GÜLSÜN SAĞLAMER \_\_\_\_\_ Kadir Has Üniversitesi

# B

iz Türkiye'nin genç kuşaklarını nasıl yetiştirelim ki; 21. yüzyılda Türkiye olarak beklentilerimizi, hayallerimizi gerçekleştirebilelim ve bu gençler bütün dünyada başarılı olsunlar ve ülkemizi başarıdan başarıya taşıyınlar? Bu süreç bir güç paylaşımı süreci olmamalıdır. Bu süreç doğruyu bulma süreci olmalıdır. Bunu nasıl yapalım ki en iyi sonucu alalım? Monteiro ve Sharma diyorlar ki: "Eğitimciler eğitecekleri insanları beklenen şeylerle karşılaştıklarında çözüm bulmak için değil, beklemedikleri olaylarla karşılaştıklarında ne yapacaklarını bilmek üzere eğitmelidirler." Yani bizim, formal, herkesin bildiği şeyleri anlatarak yetiştireceğimiz kuşaklarla artık devam edemeyiz deniliyor. Dünyada bugünlerde yükseköğretimle ilgili yazılmış makalelere baktığımızda çokça belirsizlikten bahsedildiğini görüyoruz. Değişimin hızı ve hacmi o kadar büyüktür ki üniversiteler, eğitim kurumları bu değişimlere kendilerini adapte etmekte büyük zorluk çekmektedirler. Dolayısıyla bu belirsizliklerle baş edebilecek sistemlerin yaratılmasında esnek, uyum yeteneği yüksek yapılara ulaşmamız lazım. Böylece, bu hızı yüksek, kapsamı geniş değişimle baş edebilelim.

Bürokrasinin en aza indirildiği, tepki süresi kısa, değişime hemen tepki verebilecek etkin ve verimli yönetim sistemlerinin geliştirilmesi gerekiyor. Yükseköğretimle ilgili bazı gerçekleri hepimiz biliyoruz. Sayının artması, çeşitlenen kurumlar, paralı eğitimin yaygın hale gelmesi, rekabetin, mobilitenin ve yeni gündem maddesi olarak kalite güvencesi ve diploma eşdeğerliği ile finansal koşulların üniversitenin özerkliğine ve hesap verilebilirliğine getirdiği baskılar, üniversiteleri gerçekten derinden etkiliyor. Diğer taraftan uluslararası olma niteliğinin önem kazanması şüphesiz en önemli gündem maddelerinden biridir. İstanbul Teknik Üniversitesinde 8 yıl rektörlük yaptım. Bu dönemde birinci amacımız üniversiteyi uluslararası düzeyde görünür kılacak çalışmalara yoğunlaşmaktı. Çünkü ancak bu şekilde uluslararası düzeyde rekabet edebilir duruma gelenebilir görüşündeydik ve halen de öyle düşünmekteyim.

Küresel ölçekte yükseköğretimin karşılaştığı sorunlar nelerdir? Sınırlı iş olanakları, profesyonel hayattaki hızlı değişim, öğrencilerin, mezunların yükseköğretimi sorgulamasına sebep olmaktadır. Bugün Avrupadaki öğrencilerin %60'ı kız öğrencidir. Erkek öğrencilerin oranı %40'lara inmiş durumdadır. Çünkü erkek öğrenciler acaba yükseköğretime mi gitsem, yoksa gitmeden doğrudan hayata mı atılsam gibi bir sorgulama sürecine girmiş durumdadır. Üniversiteler, en iyi öğrenciyi, en iyi öğretim elemanını çekmeye, iyi itibar kazanmaya, yeterli finansal kaynağa ulaşmaya çalışmaktadır. Böylece birbirleriyle yarışmakta ve bu baskılar da yine kalite güvence süreçlerini gerekli hale getirmektedir. Bütün bu değişim sürecinde üniversitelerin çok yavaş hareket ettiklerini görüyoruz. Bunu kabul etmemiz gerekiyor. Hükümet hem araştırmaya, hem yükseköğretime bugün ayırdığı kaynağın en az iki mislini daha ayırmak zorunda. Eğer bu kaynaklar ayrılmazsa, yine bizim gideceğimiz, ulaşabileceğimiz iyi bir hedef yok demektir.

Doktora öğrencilerine bakacak olursak bu konuda da ne kadar sorunumuz olduğunu derhal anlayabiliyoruz. Avrupada, Amerika ve Japonya'ya oranla çok sayıda doktora mezunu olduğunu görüyoruz. Tabi nüfusla ilgili bir konu bu ama Avrupada doktora yapan öğrenci sayısında artış da fazladır. Diğer taraftan Avrupadaki doktora dereceli mezunların %50'den fazlası başka alanda çalışıyor, doktora yaptıkları alanda çalışmıyorlar. Bizde de doktora yapanların sayısı artmaktadır, ancak bizim ihtiyacımız bütün bunların çok daha ötesindedir. Türkiye'nin yeni üniversitelere ihtiyacı olduğuna kesinlikle katılıyorum. Ama bu üniversitelerde gerekli donanımın, insan kaynaklarının, alt yapının sağlanmaması durumunda beklemediğimiz durumlarla karşılaşabiliriz. Bu da hepimizin paylaştığı bir gerçektir. Yükseköğretim sistemleri paydaşları, bugün birbirine eskisine oranla çok daha fazla karmaşık ilişkilerle bağlanmış durumda. Eskiden daha basit bir sistem söz konusuydu. Üniversiteler programları açıyordu öğrenciler de buraya kayıt oluyordu. Bugün üniversiteler gelen ihtiyaçlara göre programlarını tasarlamak durumunda kalıyorlar. Bunun en belirgin örneğini



vakıf üniversitelerinde görüyoruz. Vakıf üniversitelerinde pazarı olmayan programların açıldığını göremiyoruz; çünkü öğrencilerden alınan harçların önemli bir kısmı, üniversitenin ayakta kalması için kullanıldığından bu, büyük bir itici güç haline gelmektedir. Dolayısıyla talebe göre üniversiteler program açmaya başladılar. Hâlbuki topyekûn entelektüel gelişme, talep olmasa bile elzemdir. Toplumun entelektüel gelişimini sağlayacak bazı alanlarda yatırım yapmak zorunluluk arz etmektedir. Çünkü bir kolumuzun olmadığı bir vücudun verimli çalışması mümkün değil, dolayısıyla bütün uzuvları aynı şekilde gelişmiş kurumlar yaratmak zorundayız.

Yükseköğretimle ilgili temel sorulara bakacak olursak: Üniversiteler nasıl finanse edilecekler? Finansmanda çeşitlilik isteniyor, kime eğitim verecekler hangi yaş grubuna, lise-lerden mezun olanlara mı, mesleğini icra etmiş yenilemek isteyenlere mi, yoksa daha ileri yaş gruplarına mı? Ne öğretecekler, nasıl yönetilecekler, kime hizmet verecekler ve nasıl yapılandırılacaklar? Peki, burada üniversitemizin başarı ölçütlerini kim, nasıl belirleyecek? Üniversiteler, küresel sıralamaları mı izleyecekler ve kendilerini bu sıralama sistemlerinin ölçütlerine göre mi organize edecekler yoksa üniversiteler kendi stratejik hedeflerine vizyon ve misyonlarını kendi değer sistemleri ve ilkeleri içinde ulusal, bölgesel ve küresel değişimin beklentileri doğrultusunda mı yapılandıracak? Bu soruların da cevabını bizim vermemiz gerekiyor. Biz üniversitemizi hangi misyon ve vizyon çerçevesinde yapılandıracağız ve geleceğin insan kaynaklarının profili ne olmalı, biz nasıl insanlar yetiştirmeliyiz? Biz hep kalite kalite diyoruz ama o kalitenin içinde tanımladığımız insan profiline bakmak gerek. Monterio ve Sharma'den bir başka görüş aktarmak istiyorum: "Bugün üniversite mezunları eğer gelecekteki başarılarını garanti altına almak istiyorlarsa; kritik düşünme, problem çözme yeteneğine sahip, analitik buluşlar yapabilen ama aynı zamanda yaratıcı, hayal gücü yüksek araştırmacılar olmak zorundalar." Bizim için de bu tanım genel hedefimiz olmalı. Üniversitemizden bu çapta mezunların yetişmesini garanti altına almamız lazım; aksi takdirde 21. yüzyılda yarışmamıza imkân yok.

Benim bütün hayatım üniversite eğitimiyle geçti. İyi bir üniversitede çalışma şansına sahip oldum ama orada bile karşılaştığım sorunları incelediğimizde üniversitelerdeki değişimin kolay olmadığını görüyoruz. Üniversitelerde bazı hocaların, anlattıkları dersleri 20 yıl boyunca aynı şekilde anlatmaya devam etmek istediklerini görüyoruz. Değişim gerçekten çok zor gerçekleşiyor, dolayısıyla yaşayan ders programları yaratmak önemli. Öğretim üyelerine şu düşüncüyü aşlamak gerekiyor: "Dünya değişiyor, bu değişen dünyada geçen sene öğrettiğini aynen öğretemezsin. Programını yenilemek, yaşayan programları hayata geçirmek mecburiyetindedin." Burada projeye, probleme, mekâna, uygulamaya dayalı ve disiplinler arası "holistik" dediğimiz yani bütüncül yaklaşımların uygulanması gerekiyor. Ayrıca "genel beceriler" (*general skills*) veya "aktarılabılır beceriler" (*transferable skills*) denen öğretilen becerilerin de öğrencilere kazandırılması gerekiyor ki hayata atıldıklarında iki adım önden başlayabilsinler.

Ama sorun yine güç paylaşımında, farklı paydaşların farklı beklentileri var. Öğrenciler para ödmeden iyi eğitim almak istiyorlar. İyi iş imkânlarına sahip olmak istiyorlar. Hükümetler



**ÜNİVERSİTELERİMİZİN  
KALİTELİ MEZUNLAR  
VERMESİ LAZIM; AKSİ  
TAKDİRDE 21. YÜZYILDA  
YARIŞMAMIZA İMKÂN  
YOKTUR.**

**YÖK HESAP VERİLEBİLİRLİK  
MEKANİZMASI KURACAKSA  
DEVLETİN TAHSİS  
ETTİĞİ KAYNAKLARIN,  
STRATEJİK HEDEFLER  
DOĞRULTUSUNDA  
KULLANIMINI  
DENETLEMELİDİR.**

de para verdikleri için üniversiteleri kontrol etmek istiyor. Üniversiteler, özerk olmak, iyi eğitim ve araştırma yapabilmek için iyi finansmana sahip olmak istiyorlar. Öğretim üyeleri iyi hayat şartlarına sahip olup konfor içinde araştırma ve eğitim yapmak istiyorlar ama bütün bunları bir araya getirdiğimizde bunların karşılıklı çatışmasından bir türlü çözüme gidemiyoruz. Burada birtakım sınır şartları ortaya çıkıyor. Bunların bir kısmı iç sınır şartlarıdır. Üniversitelerdeki iç sınır şartlarını kontrol edilmesi daha kolay ama dış sınır şartlarının kontrol edilmesi, üniversitenin kendi çapının dışında, hükümetleri, küresel ölçekte alınan kararları

ve oluşumları ilgilendiriyor. Mesela demografik değişimleri üniversite olarak bizim kontrol etmemiz mümkün değil. Finans sistemlerine hükümetler karar veriyor. Araştırmaya veya yükseköğretime ayrılan payı %2'ye çıkaramıyoruz. Özerklik, hem üniversitenin istemesi hem de yukarıdaki politik iradenin vermeye niyetli olması durumunda gerçekleşecek bir şey ama özerklikle birlikte hesap verebilirlik de gerçekleştirmemiz gereken en önemli özelliklerden biridir.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme konusunda ise; dünya bir türbülansın içinde gidiyor, bunun içinden çıkacak yetenekli üniversiteler, yetenekli kurumlar, yetenekli insanlara ihtiyacımız var. Finans, buradaki ana öğelerden bir tanesi. Bizi (üniversiteleri), üniversitelerimiz niye dünya sıralamalarında ilk 500'de yok veya çok az? diye eleştiriyorlar. Bize bugüne kadar verilen kaynaklar ortada, kadro sorunlarımız ortada, insan kaynaklarında eksikliklerimiz ortada, bütün bunlar varken bizim dünyada yarışıp da ilk 100'e girmemizi beklemek olanaksızdır. Başarıyla özerklik arasında birebir ilişki olduğunu Philippe Aghion (Harvard Üniversitesi) yazdığı kitapta çok güzel bir şekilde belirttiği gibi, başarılı üniversitelerle özerklik arasında birebir

ilişki vardır. İlk 100'deki üniversiteler, hep tam özerkliği olan üniversitelerdir. Bu bir tesadüf olamaz ki, dolayısıyla özerkliği göz ardı etmemeliyiz. Özerklik en önemli gündem maddemizdir ve elde edilinceye kadar öyle kalacaktır.

Bizim sürekli değişim yaşamamız gerekiyor. Bu değişimin yönetimi, kültürü önemlidir. Bu kültürü yaratmadıkça değişimi sürekli kılamayız. Değişim sürekli, kesikli değil. Yani bir zaman aralığında reform yapıp sonra tamam bitti diyemeyiz. Değişim, küçük adımlarla sürekli iyileştirmelerle gerçekleştirilmelidir. Bu belki de büyük adımlar ile yapılan radikal değişimlere oranla çok daha kolay uygulanabilir ve kalıcı bir stratejidir. Değişimin parametrelerini belirlememiz gerekiyor. Ulusal, bölgesel, uluslararası ağlarla bu değişim kültürünü kazanmaya çalışmamız gerekiyor. Burada kurumsal kapasite çok önemlidir. Kurum, reform yapma geleneği, kültürü ve değişimin lideri olabilecek kapasiteye sahip mi? Eğer kurumunuzda böyle bir kapasite yoksa önce bu kapasiteyi yaratmanız lazım ki sonra değişim sürecine girebilesiniz. Önemli olan her kurumun kendini tartmasıdır. Kurumun verilen yasal çerçeve ve finansal sınır şartları içerisinde işlevini sürdürme eğilimi varsa statükoyu koruyacak bir kurum demektir. Yani hükümet bu kadar para veriyor, yasal çerçeve bu kadar. Bunun dışına çıkmak mümkün değil. Üniversite, yaratıcı olmak ve içinde bulunduğu çerçeve içerisinde zorlayıcı olmak zorundadır. Diğer bir deyişle karar vericileri, yukarıya sürekli girdi vererek neyin nasıl değişmesi gerektiğine, o değişimin sağlayacağı artıların etkilerine, pozitif etkilerin neler olacağına inandırması gerekiyor. Aksi takdirde tepeden inme yapılan yasalarla ülkelerin bir yere gittiği görülmemiştir. Zaten tabandan gelen talepleri karşılamak üzere yasanın biçimlenmesi ve ülkeyi bu şekilde ileriye götürmesi gerekiyor.

Türkiye bu resmin neresinde? Üç milyona ulaşmış bir öğrenci kitlemiz var ve üniversite sayımız durmadan artıyor. Üniversite sayısı yaklaşık 175'dir. Yani Türkiye çok hızlı gelişiyor. Bu üniversiteler sadece toplam öğrencinin %10'unu eğitiyor. Bu şu demektir; kapasitenin dol-

madığı, %50'lerde olduğu söyleniyor. Yani Türkiye aslında bu kadar vakıf üniversitesini kaldıracak potansiyele, kapasiteye sahip değil. Dolayısıyla iyilerin yaşamasını sağlayacak mekanizmaların yani kalite süreçlerinin burada da hızla devreye girmesi gerekiyor. Burada YÖK'ün 1980'lerden itibaren başardığı ve başaramadığı şeyler var. Başardığı şeylerin başında bilimsel açıdan üniversitelerin gelişmesine yaptığı katkılar vardır. Bunları yadsımamız mümkün değil. Kalite ile ilgili YÖK bugüne kadar neler yapmıştır, diye kısaca baktığımızda; denetleme kurulları var ama faaliyet raporlarını üniversiteler yıllık hazırlıyordu. Bunlar YÖK'e götürülüyordu. 1980'li yılların başından itibaren bu götürülen raporlar bir şekilde inceleniyordu ama bunların geri dönüşümleri, yaptırımları yoktu. Denetleme kurullarının yaptığı denetimlerin de çok fazla hesap verilebilirlik açısından işe yaradığını düşünmüyorum. Bu denetimler, hesap verebilirlikten ziyade aynen Sayıştay denetimleri gibi daha çok prosedürlerin denetimine yönelik olarak yapıyordu. Hâlbuki bizim gerçekten hesap verebilirlik dediğimiz şey şudur: Ben üniversite yöneticisi olarak, karar vericinin önüne raporumu, stratejik planımı koyduğumda her sene şunları gerçekleştireceğim, bunun için de şu kadar kaynağa ihtiyacım var diyebilmiyim. Devlet bana bu parayı verdi diyelim. Aldığım parayı ben, bu hedefleri gerçekleştirebilecek şekilde kullanabilmiş miyim, kullanamamış mıyım? Hesap verebilirlik budur. Yoksa birtakım prosedürlerde birtakım ufak biçimsel aksamaların olması hesap verebilirlik değildir. Onu zaten Sayıştay yapmaktadır. Onun için eğer YÖK bir hesap verilebilirlik mekanizması kuracaksa devletin tahsis ettiği kaynakların, stratejik hedefler doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmelidir. Aksi halde, denetime giden insanların zamanına da, üniversitede bu işe harcanan zamana da yazık olur.

Şimdi yükseköğretimde kalite konusuna gelelim. 1990'lı yıllarda Türkiye'de bir avuç üniversite, kendi kalitelerinin uluslararası kuruluşlarca saptanması için girişimlerde bulunmuşlardır. Bunların başında Boğaziçi Üniversitesi geliyor. 1998 yılında, EUA/IEP programına başvuran ilk üniversitemiz Boğaziçi Üniversitesi'dir. Ondan sonra ODTÜ, sonra Marmara Üniversitesi, daha sonra Uludağ, sonra İstanbul Teknik Üniversitesi başvurmuştur. Bu üniversiteler diyorlar ki: "Üniversite sayısı çok arttı, ortada bir kalite sorunu var, biz uluslararası görünürlük kazanmak istiyoruz. O halde kalitemizi uluslararası düzeyde gösterebilecek ne gibi yolları deneyebiliriz" diye bakıyorlar ve EUA'nın bu değerlendirme sürecine giriyorlar. Bu üniversitelerden dördü daha sonra ABET süreçlerinin de öncüsü oluyor. İlk ABET uygulamalarını zannediyorum ki ODTÜ yapıyor; arkasından Boğaziçi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve sonra Bilkent Üniversitesi takip ediyor. Şimdi bu dört üniversite kalite süreçlerinde öncü olan dört üniversitedir. Biz büyük üniversitelerin burada sonuçlarını alabilmiş olsaydık gerçekten onların deneyimlerinden yararlanma imkânı bulurduk.

Bu gelişmelerin uluslararası yansımaları da oluyor; "Times Higher Education"ın 2011-2012 ilk 400 üniversite sıralamasında bu dört üniversiteyi görüyoruz. Bu gelişmeler Türkiye'ye uluslararası alanda görünürlük kazandırıyor. Şimdi başka bir açıdan bakalım; İTÜ'den önce bu süreçlere giren üniversitelerin hepsi İngilizce öğretim yapıyordu: Ortadoğu ve Boğaziçi gibi.





O zaman “Teknik Üniversite bunu yapabilir mi?” dediler. Biz Türkçe öğretim yapıyoruz ama yapabiliriz dedik ve yaptık. Hiçbir üniversitemiz uluslararası akreditasyon ve değerlendirme süreçlerinde dili bir engel olarak görmemelidir. İstanbul Teknik Üniversitesi, Türkçe öğretim yapan bir kurum olarak bunu gerçekleştirdi. 1997 yılında İTÜ % 30 İngilizce programına geçti, şimdi de %100 İngilizce programları var ama burada kalite süreçlerinde dilin ilgisi yok, yaptığımız işin kalitesi önemlidir. O nedenle ben bütün üniversitelerin cesurca uluslararası düzeyde bu akreditasyon süreçlerine girmelerini öneriyorum. Çünkü uluslararası süreçlerde çok şey öğrendik. Bu süreçlerden inanılmaz birikim sağladık.

Teknik Üniversitenin yaşadığı süreci özetlemek istiyorum. 2003-2004 yılında 21 bölümü ABET’de akredite ettik, ama o zaman “substantial equality” statüsü vardı. Sonra bir dönem 2004-2008’de bir duraklama geçirdik. Arkasından Muhammed Şahin’in rektör oluşuyla birlikte Rektör Yardımcısı Derin Ural yeniden projeyi yapılandırdı ve akreditasyon projesini yürüttü. 23 programı birden akredite etme olanağına kavuştuk. Bu önemli bir başarıdır ama aynı başarıyı bütün bölümlerini akredite eden Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi de göstermişlerdir. Onlar daha önce 2. raundu tamamlamış olan üniversitelerdir. Bugün itibarıyla Türkiye’de EUA “institutional evaluation” (kurumsal değerlendirme) sürecinden 29 üniversitemiz geçmiş durumdadır. Burada üniversitelerin bir zorlama ile değil kendi inisiyatifleri ile bu süreçlere girmeleri çok önemlidir. Çünkü kendileri istedikleri için daha başarılı oluyorlar. Ama tepeden birileri onlara buna girin dediğinizde üniversiteden ters bir tepki gelebiliyor. Onun için burada çok dikkatli olmamız gerekiyor. Bu Türk yükseköğretiminin gurur duyacağı bir sonuçtur.

EUA’nın bu kurumsal değerlendirmesi bir akreditasyon süreci değildir. Bir kalite zenginleştirme sürecidir. Dolayısıyla İskoçların söylediği “quality enhancement” (kalitenin artırılması) kavramını aslında EUA bu programda yıllardır uygulamaktadır. Sordukları sorular şunlardır: Siz kurum olarak ne yapmak istiyorsunuz? Bunu nasıl yapacaksınız? Bunu yaptığınızı nasıl anlayacaksınız? Çıkan sonuçlara göre kendinizi nasıl iyileştireceksiniz? Bu sorulara cevap verebilir duruma gelmesi bir kurum için çok önemli. O zaman gerçek gelişme planlarını yapabilecek yeteneği kazanabilir. 2008 yılında TÜSİAD’a başvurarak o tarihe kadar yapılmış olan 17 tane üniversite değerlendirmesine dayalı bir sistem değerlendirme raporu hazırlanmasını istemiştik. Daha evvel Amerika’da “continuous quality improvement” (sürekli kalite iyileştirme) kavramıyla hayat bulan ama İskoçya’da adı değiştirilen “quality enhancement” kavramı, Avrupa’da giderek önem kazanmaktadır. Onlar da aynı soruları soruyorlar. Burada



spesifik olarak bir programın akreditasyonu değil, kuruma bir bütün olarak bakarak, “Biz şu anda neredeyiz, gelecekte nerede olmak istiyoruz?” soruları önem kazanmaktadır.

Gençlerimizin hepsinin dünya ile yarışacak kapasiteyi kazanmasını istiyoruz. İleri gitmek için ne yapmamız lazım? Bir kere öncelikle eğitim finansmanını artırmamız lazım. %1’lerden %2’lere çıkarmamız lazım. Şimdi sorulardan devam edersek; üniversitelerimizde kalite kültürünün yerleşmesini nasıl sağlayabiliriz? ki kültürün yerleşmesi gerçekten de çok önemli. Burada dış kalite değerlendirmesi önemli, kalite yönetimi mekanizmalarını nasıl oluşturalım? Bağımsız program akreditasyon kurulları oluşturabilir miyiz? Bu kurulların tanınırlığını sağlayacak bağımsız üst kurullar oluşturabilir miyiz veya bu kurulları AB de ENQA-EQAR gibi kuruluşlarca tanınırlığını sağlayabilir miyiz? Üniversitelerimizi uluslararası akreditasyon ve değerlendirme süreçlerine yönlendirmeli miyiz? Meslek odalarının mesleki uygulama yetkisi verme koşullarını değiştirmede YÖK ve üniversiteler önemli roller yüklenebilir mi? Biçime değil öze ait değişimleri yapabilecek kapasiteye sahip miyiz? Üniversitelerimizi rekabete yönlendirecek yeni yaklaşımlar geliştirebilir miyiz? Ve genç nüfusumuzla dünyada yarışmaya gerçekten niyetli miyiz? Bu soruların cevabı önem arz etmektedir.

MÜDEK’in ilk kurucuları dekanlardır. Şu anda hiç dekan yoktur. MÜDEK tamamen bağımsız bir dernek olarak faaliyetlerini sürdürüyor. Şimdi bir öneride bulunmak istiyorum. Bunu Romanya yeni yaptı. Üniversiteleri gruplandırmak lazım. Bizim de aynı kanun altında çok çeşitli üniversitelerimiz var. Bu üniversiteleri acaba gruplandırabilir miyiz? Beş veya iki olabilir, grup sayısı saptanabilir. Ama mevcut üniversiteleri aynı şekilde yönetmemizin mümkün olmadığını düşünüyorum. O nedenle dünyada yarışma kapasitesi olan 20 civarında üniversite sayıyorum. Bunu nerden sayıyorum? Üniversitelerindeki ARGE potansiyelini değerlendirmek üzere bir rapor hazırlamak için 50 üniversiteye anket yolladım; cevaplarını aldım ve buradan 20 tane üniversitede yoğun araştırma faaliyetlerinin dönmekte olduğunu gözlemledim. Bu 20 tanesinin tam özerkliğe sahip olmasını gerektiğini düşünüyorum. Diğerleri özerk olmasın demiyorum göreceli olarak özerklikler derecelendirilebilir. Bunun için de kriterler belirlenebilir. Bu gruplar arasında geçişi, bazı kriterlere bağlı olarak gerçekleştirebilecek esnek, uyum yeteneği yüksek bir sistem oluşturmamız gerekiyor. Ancak bu şekilde üniversiteleri de teşvik edebiliriz. Bunlar araştırma üniversitesi midir? Araştırma ve eğitim yapan üniversiteler midir? Yoksa sadece kitle eğitimine odaklanmış üniversiteler midir? Farklı ihtiyaçları farklı gelişme çizgileri ve farklı yasaları olan üniversitelerin yönetimlerinde yeni gelişmeler sağlayabiliriz. Dünyadaki gelişmeleri, Avrupa’daki gelişmeleri ayrıntılı olarak incelemeliyiz. Kendimize özgü bir sistem yaratmamız lazım. Bütün bu gelişmelerden haberdar, bunları özümsemiş üyelerle, paydaş temsiline dayalı bir kurulun kapsamlı, politik zaafiyetlerden arınmış ve şeffaf süreçler içinde çalışması ile Türkiye, özerk, hesap verebilir, finansal kaynakları gelişmiş, aktif, toplum örgüsü ile bütünleşmiş, dünyada yarışan üniversiteleri için yeni, çağdaş bir yükseköğretim yasası geliştirmeyi başarmalıdır. 1982-2012; 30 senedir aynı yasa ile aynı tabloları üretiyoruz. Artık değişimin zamanı geldi ve geçiyor.

**KALİTE YÖNETİMİ  
MEKANİZMALARINI  
NASIL OLUŞTURMALIYIZ?  
BAĞIMSIZ PROGRAM  
AKREDİTASYON  
KURULLARI  
OLUŞTURABİLİR MİYİZ?**



# ENQA İ ve Dış Değerlendirme Standartları ve Uygulama Örneği: Sakarya Üniversitesi

MUZAFFER ELMAS

Sakarya Üniversitesi



## Kalite Adımları

Avrupa'da 4E olarak tanımlanan EUA (Avrupa Üniversiteler Birliği), ENQA (Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvencesi Ağı), ESU (Avrupa Öğrenci Birliği), EURUSIA (Avrupa Yükseköğretim Kurulları Birliği)'nin ortak çalışması sonunda ESG standart rehberi oluşturulmuştur. Tabii sadece Avrupa'da değil dünyada da son iki üç yıldır kurulmuş olan ve sayıları 300'e varan kalite ajanslarının ve yükseköğretim kalite ajanslarının hemen hemen buna benzer standartları kullandığını görmekteyiz.

Üniversiteler, evrensel kurumlar olduklarından dolayı muhakkak kendi içinde farklılıkları olacaktır. Fakat köşe taşlarına bakıldığında herhangi bir farklılık göremeyiz. ENQA tarafından hazırlanan Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları Kılavuzu 2005/2009 rehberi genel prensipleri kapsamaktadır. Amaç, Avrupa Yükseköğrenim Alanı (AYA) dâhilindeki yükseköğretim kurumları ve kalite güvence ajansları için kalite güvencesinde ortak standartları ve ilkeleri ortaya koymaktır. Bu standartların detayları, ilgili kurumlara bırakılmıştır. İç ve dış kalite adımlarıyla kalite ajanslarının ilkeleri aşağıda verilmiştir.

İç kalite güvencesinin Avrupa standartları ve temel ilkeleri:

- Kalite güvencesi için politika ve prosedürler
- Program ve kazanımların onaylanması, izlenmesi ve gözden geçirilmesi
- Öğrencilerin değerlendirilmesi
- Öğretim elemanının kalite güvencesi
- Öğrenme kaynakları ve öğrencilere sağlanan destek
- İletişim ve bilgi sistemleri
- Kamunun bilgilendirilmesi

Dış kalite güvencesinin Avrupa standartları ve temel ilkeleri:

- Dış kalite güvencesi süreçlerinin gelişimi
- Karar kriterleri
- Amaca uygun süreçler
- Raporlama
- İç kalite güvencesi prosedürlerinin kullanımı
- İzleme prosedürleri
- Periyodik gözden geçirmeler
- Sistem çapında analizler

Dış kalite güvence ajansları için Avrupa standartları:

- Yükseköğretim için dış kalite güvencesi yöntemlerinin kullanımı
- Resmi statü
- Etkinlikler
- Kaynaklar
- Görev bildirisi
- Bağımsızlık
- Kuruluşlar tarafından kullanılan dış kalite güvencesi kriterleri ve süreçleri
- Güvenirlik sağlama yöntemleri

İç kalite değerlendirme sürecine baktığımızda, dünyanın herhangi bir yerindeki akreditasyon kurumunun yaptığı işlemlerle oldukça benzerdir. Türkiye'de Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK)'nin kendine ait 10 tane parametresi var. YÖDEK'teki parametrelere bakıldığında aslında ENQA'yı kapsadığı görülmektedir. Fakat YÖDEK'teki sonuç kısımlarına bakıldığında yönetsel adımların dört parametre ile yapılmış olduğunu görmekteyiz. Kalitenin ilk adımı şeffaflıktır. Bir kurumda şeffaflık olduğunda eleştirebilme, düşünebilme, düşüncelerini ifade edebilme vb. olanağı sağlanmaktadır. Kurumun





şeffaflaşması bu anlamda çok önemlidir. Tüm bu gelişmelerin farkında olan ve izleyen üniversitemiz bu alanlarda örnek uygulamalar yapmaktadır. Ancak karşılaşılan zorluklar, sorunlar ve bürokrasi bu çalışmaların sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır. Üniversitemizde bu zorlukları gidermek ve yapılan çalışmaları sürdürülebilir kılmak amacıyla size sunacağım çalışmalar yapılmaktadır.

## Eğitim Öğretim Bilgi Sistemi

Eğitim öğretim konusunda dünyanın dört bir yanında yoğun çalışmalar yürütülmektedir. ABD, Japonya, Avustralya, Doğu Asya Ülkeleri ve Avrupa bu çalışmaları farklı şekilde sürdürmekte ancak ana fikir değişmemektedir. Burada ana fikir: Eğitim Öğretimin girdilere göre değil öğrenme kazanımlarına göre planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve kalitesinin izlenmesidir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak yürütülen çalışmalar Avrupada Bologna Süreci kapsamında yapılmaktadır. Bu çalışmalar, öğrenim kazanımları olduğuna göre bu kavramın anlaşılması oldukça önem kazanmaktadır. Öğrenim kazanımları, öğrencinin seviyenin sonunda elde edeceği bilgi beceri ve yetkinlikler olarak tanımlanmıştır. Burada amaç, mezunların dünyayı tanıyan, değişime açık bireyler olmalarını sağlamaktır.

Bologna Sürecinde birinci ilke, bir programda herhangi bir bölümde nasıl bir mezun vereceğini belirlemektir. YÖK, buna göre Avrupa yeterlilik çerçevesine uygun olarak ulusal yeterlilikleri ve alan yeterliliklerini belirlemiş durumdadır. Bologna Sürecinde ülkemizde Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYYÇ) tanımlanmış, Alan ve Program Yeterlilikler Çerçevesi de buna göre hazırlanmıştır. TYYYÇ ana başlıklar olarak: Kuramsal ve olgusal bilgi, Bilişsel ve uygulamalı beceri, Bağımsız çalışabilme ve sorumluluk, Öğrenme ve iletişim, Sosyal yetkinlik ve alana özgü yetkinliklerden meydana gelmektedir. Yukarıdaki kavramlar zamana göre değişmektedir. Bununla herhangi bir bölüm açtığımızda buradan mezunların hangi bilgi beceriye yetkinliğe sahip olacağını tanımlamış olacağız. Bölümün özelliklerine göre de değişebilen minimum standartlar olmakla birlikte genel olarak bu başlıklara uyulması zorunludur.

Ana ilkeler belirlendikten sonra bölüm ile yapmamız gerekenler nelerdir peki? Ana ilkelere uygun ders planları, öğrenme kazanımlarını belirlememiz gerekmektedir. Program çıktıları, ana ilkeler ve yeterlilikler ile uyumlu olmalıdır. Bu süreç birbirine uyum ve öğrenme kazanımlarının hangi yöntemlerle elde edilip hangi yöntemlerle ölçüleceği, bunlar için harcanan zamanın belirlendiği süreçtir. Bunun sonucunda, belirlenen değerlerin Avrupa Kredi

Transfer Sistemi (AKTS) ile ilişki içinde olması gerekir. Ayrıca ölçme-değerlendirme birimi ile değerlendirme yapılması ve sürekli iyileştirilme işleminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ölçme-değerlendirme için anketler; sanayi ve işveren anketleri gibi çeşitli yöntemler de kullanılır. Bu sayede “Nasıl bir mezun?” sorusunun da cevabını almış oluruz. Almış olduğumuz Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK) akreditasyonu sürecinde Bologna Sürecindeki yaptığımız derslerle ilgili bilgileri ve içerikleri kullandık, bir sorun ile karşılaşmadık.

Zaten bütün akreditasyon işinin odağında şu anda eğitim öğretimde öğrenimin ne kazandıracığını tanımlamak; derslerle bunların nasıl kazandırılacağını belirlemek, nasıl ölçüleceğini açıklamak, bunları şeffafça belirleyip bu süreci tamamlamak bulunmaktadır. Biz de şunu yaptık: 7.000 dersimiz bu şekilde tanımlanmış durumdadır. Her derste öğretim elemanı neyi hangi yöntemle kazandıracığını, bunu hangi yöntemle ölçüleceğini belirtiyor. Bununla eğitimi şeffaflaştırmış oluyoruz. Ölçme de, AKTS de buna göre hesaplanıyor. Burada en önemli adım, yapılan çalışmaların sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla kalite döngüsünü oluşturmaktır. Kalite döngüsü, yapılan çalışmaların belirli zaman aralığında izlenmesini, değerlendirmesini yaparak sürekli iyileştirmeye yol açacak mekanizmalar geliştirmektir. Gerek Avrupa’da Bologna Süreci kapsamında, gerekse dünyada bu konuda yapılan çalışmalarda bürokrasi ve akademisyenlerin gösterdiği direnci azaltmanın başlıca yolunun bu çalışmaları web tabanlı yapmak olduğu görülmektedir. Bu şekilde eğitim öğretimin tüm aşamaları yakından izlenebilmekte, değişim ve gelişme ayak uydurmak kolaylaşmaktadır. Bu bağlamda üniversitemizde Eğitim Öğretim Bilgi Sistemi ([www.ebs.sakarya.edu.tr](http://www.ebs.sakarya.edu.tr)) geliştirdik. Geliştirdiğimiz bu yazılım kaynak kodlarıyla isteyen üniversitelere ücretsiz olarak verilmektedir.

## Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi

Üniversite yönetimi ve değerlendirilmesi; öğrenciler, akademisyenler, fiziki altyapı ve finans gibi kurumsal büyüklükler ile eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve toplumla paylaşma eylemleri ve buradan elde edilen sonuçlarla yönetsel aşamalardan meydana gelmektedir. Birey, bölüm, fakülte ve üniversite hedef ve faaliyetlerinin belirlenmesi ve bunların belirli periyotlarda ölçülmesi önem kazanmaktadır. Oldukça bürokrasi içeren bu çalışmalar, üniversite yönetimlerini ve diğer paydaşları yormakta ve kalite süreçlerine karşı dirençler oluşmaktadır. Değişimi yönetmenin aracı olan bu süreci, yine web tabanlı yönetmek oldukça önemlidir. Bu yapılarak yönetici ve akademisyenlere sadece sonuçlarla ilgilenmek kalmakta ve yayılım kolaylaşmaktadır. Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi adı verdiğimiz bu sistem [www.sybs.sakarya.edu.tr](http://www.sybs.sakarya.edu.tr) adresinde yer almaktadır.

Sakarya Üniversitesi olarak YÖDEK’te 330’a yakın göstergesi azalttık 40 dolayına indirdik. Sonra üniversitede bu göstergelerle ilgili



birimler, bölümler ve bireyler arasında bireylerin yapacağı hedefleri belirleyip bu süreci oluşturduk. Tabii ikincisini de bürokrasiden kurtarmak için web tabanlı yaptık. Bunlarla ilgili ayrı yazılımlar yapıldı. Çünkü bu işin sürdürülebilirliği dinamik bir değerlendirme süreci olmazsa mümkün değil. Şu andaki MÜDEK uygulamasında da çok önemli bürokrasi var. MÜDEK'in web tabanlı bilgileri inceleyerek bürokrasiyi azaltması önemli husustur. Üniversitemizin birimlerine kalite konusunun bu süreçlerini nüfuz ettirmekte çok zorlanıyoruz. Bu durumdan en iddialı üniversiteler de şikâyetçidir. İngiltere, Hollanda, Danimarka, İsveç gibi modelleri iyi uygulayan İrlanda gibi ülkeler de aynısını söylüyor. Çok fazla parametre tanımlıyoruz. Kalite süreci, Bologna Süreci, yeterlilikler çerçevesi, öğrenme çıktıları, ECTS, stratejik plan, ADEK raporu, faaliyet raporu değerlendirmesi gibi kavramlar var. Bugün de birkaç tane daha eklendi. Aslında çok basit bir konuyu çok etraflıca tartışmaya başlıyoruz. Avrupa bunun yolunu şöyle bir çözüme gitmiş; bu son yapılan toplantılarda kaliteyle ilgili Avrupada artık uygulama ve örnekleri tartışılıyor. Yani üniversiteler uygulama örneklerini yapıyorlar, bu örneklerden edindikleri bilgilerle yeni yol haritaları belirliyorlar. Bu uygulama örneklerindeki en önemli bulgu; bu işin çok bürokratik işlere mal olduğu ve akademisyenlerin bundan hoşlanmadığı ve bu süreçte üniversitelerin asıl nüfuz etmesi gereken akademisyenlere kadar nüfuz edememesi ve bunun için yöntemler olması gerektiğidir.

**AVRUPA'DA KURULMUŞ  
OLAN AJANSLARIN  
ÇOĞU ÜLKEMİZDE  
YÖK'ÜN ÜYELERİNİN  
OLUŞUMUNA BENZER  
ŞEKİLDE KURULMUŞTUR.**

## Akademik Bilgi Sistemi

Çoğu üniversitelerde olduğu gibi bizim üniversitemizde de öğrenciler, personel, bilimsel araştırma, eğitim öğretim, stratejik yönetim, performans yönetimi vb. gibi pek çok yazılım bulunmakta, ayrıca kişisel sayfalar, bölüm ve fakülte sayfaları yer almaktadır. Bunun yanında, öğretim elemanlarından bu sayfalar için sürekli veri istenmektedir. ADEK Raporu, Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK) raporu, faaliyet raporu, akademik yükseltme raporu, performans raporu gibi birbirine çok benzeyen bilgiler için raporlar da hazırlanmaktadır. Bu raporların ve sayfalardaki bilgilerin eksikliği, yanlışlığı ve çelişkisi de bizler tarafından bilinmektedir.

Bu durum belirli büyüklüğü aşan kurumlarda yönetimi zorlaştırmakta ve raporlar günü kurtarmaya yönelik olmaktadır. Bu durumu düzelterek daha kolay yönetilebilir bir üniversite ve sürdürülebilir kalite sistemi oluşturmak amacıyla Akademik Bilgi Sistemi [www.sabis.sakarya.edu.tr](http://www.sabis.sakarya.edu.tr) adresli bir yazılım geliştirmekteyiz. Bu yazılımdan akademik elemanların bir yerde tasnif edilmeyen ulusal makale konferans dışındaki tüm akademik, idari çalışmalarını otomatik güncellenerek birey, birim web sayfaları oluşturuldu. ADEK, BEK faaliyet raporu performans göstergeleri elde edilmektedir. Yani bir öğretim üyesinin hiç elini dokunmadan bir yerde depolanmamış tüm bilgilerini biz otomatik olarak toplamaktayız. Akademik faaliyetler kısmında az önce ifade edildiği gibi, öğretim elemanı buradaki tüm bilgileri rahatlıkla kullanabilmektedir. Bu sayede, personele, öğrenci işlerine, verdiği derslere, danışmanı olduğu tezlere, uluslararası makalelere kolaylıkla ulaşabilmektedir. Ekleme istediklerini de pratik olarak ekleyebilmektedir. Sisteme eklediğinde buradan itibaren bölüm sayfasına, kendi sayfasına, üniversite sayfasına otomatik olarak eklenen bilgiler izlenir bir hale gelmektedir. Sistem sayesinde, genel olarak öğretim üyelerinin tüm faaliyetleri öğrenilmektedir. Bu sistemde, 87 performans belirledik. Burada istediğimiz puanları değiştirerek, üniversitemizde bu puanlara ve yayınlara göre sıralama yapıyoruz. Kendi üniversitemizde bölümlere ve bireylere göre bu sıralamaları üniversite için, üniversiteyi tanımak için rahatlıkla yapıyoruz. Bunu yaptıktan sonra faaliyet raporu, ADEK, YÖDEK raporu veya herhangi bir rapor almak istediğimizde bu

raporları buradan otomatik olarak rahatlıkla almış oluyoruz. Faaliyet raporu, kurum faaliyet raporu, öz değerlendirme raporu yapıyoruz. Bölüm öz değerlendirmelerini, üniversite içinde yine web tabanlı yapmaktayız. Her bölüm, eğitim programlarında, öğrencilerle ilgili program amaçlarına ilişkin, ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology)'in veya herhangi bir kurum içi değerlendirmenin tüm adımlarını kapsamakta ve bölüm kurulu ayrı ayrı toplanıp kurul kararı ile raporlarını hazırlamaktadır.

Bunlar, kurum içinde, yani üniversiteler içinde kurumun şeffaflaşp ne yaptığını rahatlıkla izleyebilmemizi sağlamaktadır. Mesela öğrenci sayısını istiyorum, kurumlardan birimlerden beş yerden beş ayrı değer geliyor. Şu anda bunların hepsi web tabanlı olarak yapılmakta, örneğin bir öğrenci mezun olduğunda tüm bilgileri otomatik olarak günlük güncellenebilmektedir. Yani kalitenin birinci adımı olarak şeffaflık sürecini böylece tanımlamış oluyoruz. YÖK, şu anda bizden 4-5 tane faaliyet raporu, (ADEK raporu vb.) %80'i birbirine benzer raporlar istiyor. Bunlar tek rapora indirildiğinde kolaylıkla alınabilir. Bu da kalite sürecinde önemli bir adım olur. Yapılan çalışmalar dünyada bu alanda yapılan çalışmalara da paralel yürütülmektedir. Gerek ülkemizde gerekse dünyada bu alanda iyi uygulama örnekleri çoğaldıkça ve paylaşıldıkça kalite ve kurum-sallaşma anlamında ilerleme sağlanacaktır.



## Dış Değerlendirme Ajansları

Dış kalite ajanslarının Avrupa standartlarına bakıldığında burada bir statü olması ve bir kanna dayanması esastır. Etkinlikler, görevleri, kaynakların bağımsızlığı ENQA'nın onayladığı biçimde çalışma ilkelerinde ve değerlendirme prosedürlerindedir. Avrupa'da kurulmuş olan ajansların çoğu ülkemizde YÖK'ün üyelerinin oluşumuna benzer şekilde kurulmuş ve ENQA tarafından onaylanmıştır. Yani üyeleri, hükümet ve üniversiteler seçmiştir. Bunun dışında olanlar da var, bağımsız kalite ajansları olarak da görev yapmaktadır. Bağımsızlığın ana ilkesinin, prosedürlerde ve süreçlerde bağımsızlık olduğunu vurgulamak istiyorum. Burada az önce bahsettiğim iç kalite güvencesi standartları daha çok kurumun içinde olan bitenlerin belirlenmesi şeklindedir. Kullanılan yöntemler, değerlendirme ve denetleme kalite güvence sistemi içinde kullanılan yöntemlerdir. Dış değerlendirme konusuna gelince, YÖK'ün genel yapısında bu süreçlerin %70-80'inin yapıldığını düşünmekteyim. Özellikle girdiler ve faaliyet planları, ADEK ve BEK raporları bazındadır. YÖK, öğretim elemanı ve öğrencilerle ilgili kriterleri belirliyor; öğretim elemanlarının bölüm açma ve yüksek lisans kriterlerini belirliyor. Bazen bölümleri ve programları kapatabiliyor.





# YÖK'te Kalite Güvence Çalışmaları

RECEP ÖZTÜRK

Yükseköğretim Kurulu



Yükseköğretimde kalite ve Türkiye yükseköğretim stratejisi alanlarında değişik çalışmalar, yayınlar vardır. 1980'li yıllarda tüm dünya genelinde başlayan yükseköğretimde kalite çalışmaları çerçevesinde değişik ülkelerde ulusal kalite güvence ajansları kurulmuştur. Bu minvalde kalite yönünde gereksinim duyulan yapısal ve yasal değişiklikler yapılarak konunun alt yapısı oluşturulmuştur. Burada görüldüğü gibi, devlet tarafından desteklenen, devletle ortaklaşa veya tamamen bağımsız kalite değerlendirme kuruluşları, kalite ajanslarının varlığı dikkat çekmektedir. Kalite ajanslarının çoğu devlet tarafından finanse edilse bile, devletten bağımsız özerk kuruluşlar olarak çalışmaktadırlar ve nihai değerlendirme raporlarını kalite ajansları hazırlamaktadır. Devlet bütçesini verse de, nihai raporda hükümetin doğrudan işin içinde olduğu kurumlar %13 gibi düşük bir orandadır.

Ülkemiz açısından baktığımızda, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile sürecin başlamış olduğunu kabul edebiliriz. Gerçekten ilgili kanunda doğrudan kalite ifadesi geçmese de, YÖK'ün kalite güvencesi çerçevesinde yorumlayabileceğimiz yasal yetkisinin var olduğunu görmekteyiz.

YÖK'ün kalite konusunda yaptıklarına başlıklar halinde özet olarak sunacağız:

- 1994'te Türkiye'de ilk ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology) akreditasyon çalışmaları başlatılmıştır.
- 1997'de sonuç alınamayan bir kalite değerlendirmesi projesi çalışması olmuştur.
- 1998'de öğretmen yetiştirme programlarına yönelik bir kalite geliştirme ve akreditasyon çalışması girişimi olmuştur.
- 2001'de ülke olarak Bologna Sürecine katılımımız gerçekleşmiştir.
- 2002'de mühendislik dekanları konseyi şeklinde çalışmalara başlayan, mühendislik programlarını değerlendirme ve akreditasyon çalışması ile Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK)'nin temelleri atılmıştır.
- 2002'de üniversitemiz Avrupa Üniversiteler Birliği'nden kurumsal değerlendirme almaya başlamıştır.
- 2005'de MÜDEK bağımsız bir akreditasyon kuruluşu olarak kurulmuş olup, halen başarılı çalışmalarına devam etmektedir.
- 2005'de YÖK bünyesinde "Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu" (YÖDEK) kurulmuş ve yönetmeliği yayımlanmıştır.
- 2006'da 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, tüm kamu idareleri tarafından stratejik planlama yapılması hükmünü getirmiş, stratejik planlama ile ilgili usul ve esaslar düzenlenmiştir.
- YÖK, 2007'de MÜDEK'e program akreditasyon yetkisi vermiştir.
- 2010'da YÖK tarafından Türkiye Yükseköğretim Çerçevesi onaylanmıştır.
- 2010'da YÖK program akreditasyonu için yeni kuruluşlara yetki vermiştir. Akreditasyon yetkisi verilen kuruluşlar: Türk Psikologlar Derneği, FEDEK (Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Dil Tarih Coğrafya Fakülteleri Öğretim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği)
- 2011'de 6111 sayılı yasa ile bazı değişiklikler yapılarak özellikle Bologna Süreci bağlamında gereken yasal değişiklikler yapılmıştır.
- 2011'de YÖK TEPDAD (Tıp Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği)'a yetki vermiştir. Ayrıca, kurumsal değerlendirme yapacak Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Değerlendirme Derneği'nin kuruluşu YÖK Genel Kurulu'nda kabul edilmiştir.
- 2012'de VEDEK (Veteriner Hekimliği Eğitim Kurumları ve Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği) YÖK tarafından yetkilendirilmiştir.

Özetle başlıklar halinde sunulan bu gelişmeleri biraz daha ayrıntılı ele alıp takdim edeceğiz. 2547 sayılı yasanın kabul edildiği dönemde 27 devlet üniversitesi mevcuttu. Bugün, 114 devlet, 62 vakıf, 2 yıllık vakıf yüksekokulları ve diğer kurumları kattığımızda yükseköğretim kurumlarımızın sayısı 178'e ulaşmıştır. 2547'de yer alan YÖK'ün oldukça geniş yetkileri





- ✓ 1981: Yükseköğretim Kanunu (2547) ile YÖK'ün görev ve sorumlulukları belirlendi
- ✓ 1994: ABET (Accreditation Board for Engineering & Technology, the USA) bazı mühendislik programlarını değerlendirmesi
- ✓ 1997: Türkiye Üniversitelerinde Kalite Değerlendirme Projesi
- ✓ 1998: Öğretmen yetistirme programlarında kalite geliştirme ve akreditasyon
- ✓ 2001: Bologna sürecine katılım
- ✓ 2002: MUDEK (Association for Evaluation and Accreditation of Engineering Programmes) Mühendislik programlarını değerlendirme ve akreditasyon
- ✓ 2002: EAAE (The European University Associations) Yükseköğretim Kurumsal Değerlendirme Programı

arasında, eğitim, öğretim plan ve programlarının ülke ve yöre ihtiyaçlarına göre bilimsel ve teknolojik esaslara göre hazırlanıp sürekli geliştirilmesi, yükseköğretim kurumlarının geliştirilmesi ve verimliliklerinin artırılması gibi kalite kapsamındaki düzenlemelerin var olduğu görülmektedir. 2547 çerçevesinde Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)'a verilen yetkiler de birlikte düşünüldüğünde, YÖK ve ÜAK'ın bir kalite güvence sistemi kurup yürütme sorumluluğu taşıdığı görülmektedir.

YÖK; ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarının açılmasına izin veren kurum olarak ilk/başlangıç akreditasyon görevini yerine getirmektedir. Bununla birlikte asgari ölçütleri karşılayıp, kurulmasına izin verilen akademik birimin kalite düzeyini değerlendirmek ve izlemek konusunda bir yasal düzenleme yoktur. Yani ülkemizde işlemeyen husus şudur: YÖK'ün değerlendirmesi sonucunda yükseköğretim kurumları eğitim ve öğretime başlıyor ama ardından bunun denetimi yapılamıyor. Yani ileriye yönelik sürekli bir denetim söz konusu değildir.

Ülkemiz yükseköğretiminde kalite çalışmalarına destek olacak ana çalışma, asgari standartlarının belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Asgari standartlar deyince dikkatlerinizi bir noktaya çekmek istiyorum: Hindistan Tıp Konseyi, tıp fakültelerinin kurulması için asgari standartları belirlemiştir. Örneğin, her yıl 200 öğrenci alan fakülte için en az 900, 250 öğrenci alan için 1100 yataklı ve en az 10 yıllık bir hastane olması talep edilmektedir. 10 yıllık bir hastane olacak ki, kurumsallaşmış olsun, burada eğitim, öğretim, bilimsel çalışma yapılabilsin. Diğer standartlar şöyle sıralanmış; poliklinik sayısı 3000 olacak, 2 milyon 500 bin nüfuslu bir bölgede kurulacak, kampus içindeki ulaşım mesafeleri 10 km'den fazla olmayacak. Tıp fakültesi temel bilim laboratuvarlarından, kütüphaneye, dekanın makam odasına, profesörün/doçentin/yardımcı doçentin/teknik personelin odasına, müzesine varıncaya kadar yapılanma standartlarını tek tek belirlemişler. Bizim de ülke olarak yükseköğretimin her alanında ve düzeyinde gerek alt yapı ve teknolojik donanım, gerekse insan gücü açısından standartları acilen belirlememiz gerekmektedir. Bu asgari standartlar nasıl belirlenir, kim denetler, nereye kadar denetler, kalite bunun neresinde olacak öncelikle karar verilmeli ve alınan kararlar sürekli uygulanmalıdır. Ülke olarak, yükseköğretimde nicelik açısından yakalanan düzeyi kalite açısından da yakalamak zorundayız. Asgari standartları oturtamazsak, kaliteyi gerçekleştirmemiz söz konusu olamayacaktır. Ülke olarak eğitimin her düzeyinde yüksek kaliteye büyük ihtiyaç vardır. Katma değer oluşturacak bilimsel çalışmalar ancak ileri kalite düzeyindeki yükseköğretim kurumlarında yapılabilecektir.

Biz dünyayla yarışmak, uluslararasılaşmak istiyoruz. Bu çerçevede yukarıda değindiğim gibi öncelikle asgari standartları belirlemeyi başarmalıyız. Kalite çalışmaları birlikte devam etmeli, hatta yüksek düzey kaliteyi gündeme almalıyız. Üniversitelerimiz mutlaka çabalarına göre, katkılarına göre, becerilerine göre kalite konusunda çalışacaklar. Ama öncelikli olan asgari standartların belirlenip, hiç olmazsa bunun olmazsa olmaz anlayışla tavizsiz uygulanmasıdır. Şahsen arzuladığım en önemli husus belirlenmiş asgari standartlara uyumun sağlanmasıdır. Ülkemizde her eğitim alanı için asgari standartlar bu şekilde yetkili kurumlarca belirlenmelidir. Bugün yetki YÖK'tedir. YÖK'ün de bu asgari standartlar bağlamında taviz vermeden

**DÜNYAYLA YARIŞMAK VE  
ULUSLARARASILAŞMAK  
İSTİYORSAK, ÖNCELİKLE  
ASGARİ STANDARTLARI  
BELİRLEMİYİ  
BAŞARMALIYIZ.**

onları denetleyerek, bu olayı takip etmesi gerekmektedir. Az önce Hindistan örneğine değinmiştik. İlgili örnekte öğretim üyesi sayısına varıncaya kadar ayrıntılı şekilde belirleme yapılmaktadır. Her yıl 250 öğrenci alan bir tıp fakültesi için asgari 166 öğretim üyesi ve %70 doluluk oranında 1200 yataklı hastane standardını belirlemişler. Her yıl 50 öğrenci alan bir tıp fakültesi için 70-90 öğretim üyesi ve 250 hasta yatağı gerekmektedir. Doğrusu nüfusa göre en fazla tıp fakültesine sahip olan ülkeyiz. 20-30 öğrenci olarak öğretime başlayan, yeterli temel bilim öğretim üyesi ve alt yapısı olmayan tıp fakülteleri açmak ne kadar bilimsel, verimliliğe ne kadar uygun, ne kadar doğru? Tıp fakültesi örneğini diğer alanlar için de düşünmeliyiz ve tartışmalıyız.

Tıp fakültelerinin kompleks alt yapı ve çok sayıda öğretim üyesi ihtiyacı olduğu için, fazla öğrenci alan ve yatay genişleyen kurumlar olarak açılması en akılcı yol gibi görülmektedir. En az 50 öğrenci alabilen kapasitede olmayan tıp fakültelerinin açılmasını veya eğitime kalitesiz ve verimsiz olarak devam etmesini tartışmamız gerekmektedir.

Türkiye’de kalite güvencesi çalışmaları ilk olarak 1997’de bir projeye başlamıştır. Esasen çok güzel kurgulanmış bir projeydi bu. Sekiz üniversiteden 13 bölüm proje kapsamına alınmıştı. Bugün bile işaret edilen hususların hepsinin yerinde tespitler olduğu görülmektedir. İlgili çalışmada bir fizibilite raporu hazırlanmış fakat proje devam ettirilememiştir. 1998’de öğretmen yetiştiren programlarda kalite geliştirme ve akreditasyon çalışmaları gündeme gelmiştir. Bu, Dünya Bankası işbirliğiyle yürütülen bir projeydi. Burada da bazı önemli faaliyetler olmuştur. Bu çerçevede, Öğretmen Yetiştirme Milli Komitesi kurulmuştur. Bu çalışmada da istenilen hedeflere ulaşamamıştır. 2001’de ülke olarak katıldığımız Bologna Süreci için çalışmalar başlatılmıştır.

Lizbon Tanıma Sözleşmesi 2004’de imzalanıp, 2007’de yürürlüğe girmiştir. Bu çerçevede, Yurtdışı yükseköğretim diplomaları denklik yönetmeliği hazırlanmıştır. Üniversitelerde Bologna Eşgüdüm Komisyonları (BEK) kurulup çalışmalara başlamıştır. BEK’ler üniversitelerde kalite çalışmalarına destek vermiştir. Bu çerçevede Bologna uzmanları yetiştirilmiş ve önemli görevler üstlenmiştir. Bologna uzmanları örneğinde olduğu gibi kalite güvence çalışmalarında uzmanlar yetiştirilebilseydi, kalite açısından daha iyi bir düzeyde olabilirdik. Hem kalite çalışmalarına önderlik, hem de akademik ve idari personele kalite çalışmaları için rehberlik edecek, denetimlere katkı verecek “kalite uzmanlarına” ciddi ihtiyacımız vardır. Bu açıdan mutlaka sertifikalı kalite uzmanları yetiştirmemiz gerekmektedir.

Hepimizin bildiği ulusal yeterlilikler çerçevesi, AKTS ve diploma etiketi (DE) uygulamaları, Avrupa 2020 gündemi, gençlik hamlesi vd. çalışmalar Bologna Sürecinin önemli çalışmaları ve gelecek hedefleridir. Bologna Süreci çerçevesinde kalite güvence sistemi konusunda ülkemizde önemli çalışmalar yapılmış durumdadır. Tüm Avrupa’da 2009’da 52 diploma etiketi verilirken, bunun yedisi Türkiye’deki üniversitelere verilmiştir; 2010’da 54’e dört; 2011’de 56’ya karşın 14 üniversitemiz bu etiketi almış durumdadır. AKTS etiketi süreci biraz daha zordur; Avrupa’da 2009’da iki üniversitemiz başvuranlar arasında bu etiketi alabilmişti; 2011’de ise üç üniversitemiz olmak üzere, şu anda toplam beş üniversitemiz AKTS etiketini almış durumdadır. Akreditasyon çalışmaları değişik üniversitelerimizde devam etmektedir. Şu anda dört üniversitemizin 43 programı ABET tarafından akredite edilmiş durumdadır. İstanbul Teknik Üniversitesi’nin daha önce 20, sonra da 23 programı; ODTÜ’nün 13, Boğaziçi Üniversitesinin altı ve Bilkent Üniversitesinin üç programı ABET tarafından akredite edilmiştir. Bu, dünya genelinde, ABD’den sonra en fazla ABET akreditasyonu olan ülke olduğumuzu göstermektedir. Suudi Arabistan’da iki üniversitenin 28, Meksika’da yedi üniversitenin 25, Hollanda’da iki üniversitenin 12, Almanya’da bir üniversitenin bir programı ABET akreditasyonuna sahiptir. Haliyle Almanya örneğinde olduğu gibi kendi kalite akreditasyon kuruluşları var olan ülkeleri farklı değerlendirmek lazımdır.

Ülkemizde MÜDEK, mühendislik programları akreditasyonu alanında önemli çalışmalar yapmaya devam etmektedir. MÜDEK, 2002’de Mühendislik Fakültesi dekanlarının girişimiyle ku-

rulmuş ve 2003 yılında mühendislik programlarının değerlendirilmesine başlamıştır. 2006 yılında Avrupa Mühendislik Eğitimi Akreditasyon Ağı (ENAE - European Network for Accreditation of Engineering Education) adlı kuruluşun üyesi olmuş, 25 Ocak 2007 tarihinde Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği adında bir sivil toplum kuruluşuna dönüşerek tüzel kişilik kazanmıştır. 16 Kasım 2007 tarihinde YÖK tarafından tanınmış, 21 Ocak 2009 tarihinden itibaren akredite edeceği mühendislik eğitimi programlarına EUR-ACE etiketi vermek üzere ENAE tarafından yetkilendirilmiştir. 25 Haziran 2010 tarihinden itibaren IEA (International Engineering Alliance)'ya geçici üye, 15 Haziran 2011 tarihinden itibaren de tam üye olarak kabul edilmiştir. Türkiye'de bugün itibarıyla MÜDEK, 20 üniversitede, 118 programı akredite etmiştir. Bu az bir sayı değildir. Gerçekten Türkiye'ye yayılmış, her bölgede akredite edilmiş mühendislik programları söz konusudur.

Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA), Kalite Kültürü Projesi ve Kurum Değerlendirme Programı (IEP) yürütmektedir, EUA program akreditasyonu veya kurum akreditasyonu yapmıyor, sadece bir kurumsal değerlendirme yapıyor, gerçi son zamanlarda kurumsal akreditasyon değerlendirmesi de gündemdedir ama Türkiye için baktığımızda bir kurum değerlendirmesi yapılmaktadır. EUA, 45 ülkede 300 kurumsal değerlendirme yapmıştır. Bunlardan 29'u Türkiye üniversiteleridir, yani % 10 u bize aittir. Ülkemizde yükseköğretimde kalite çalışmaları açısından en önemli özgün faaliyet, YÖDEK (Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu)'in kurulmasıdır. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği, 20 Eylül 2005'de Resmi Gazetede yayımlanmıştır ve ilgili yönetmelikte 2006'da değişiklik yapılmıştır. Bu yönetmelikte belirlenen esaslar, Avrupa Kalite Güvencesi Standart ve İlkelerine uygundur. Daha sonra, Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi yayımlanmıştır. YÖDEK, yükseköğretim kurumlarının dört üst süreci yönetip geliştirmesini hedeflemiştir. Bu süreçler:

- 1) Akademik değerlendirme ve kalite geliştirme süreci
- 2) Stratejik planlama süreci
- 3) Kurumsal değerlendirme süreci
- 4) Periyodik iyileştirme ve izleme süreci

Öz değerlendirme açısından YÖDEK, 10 temel başlıkta bir öz değerlendirme yapılmasını planlamıştır. Önerilen öz değerlendirme çalışması doğrusu biraz kompleks bir yapıda olup, her kurumda ne kadar nesnel sonuçlar elde edilebileceği tartışmalıdır. Bu bağlamda YÖDEK süreçleri, performans göstergeleri, öz değerlendirme ve çevre değerlendirmesi konusunda kurumlara rehberlik edecek, yükseköğretimde kalite eğitimi almış sertifikalı uzmanlara ihtiyaç vardır. Bugün YÖDEK ile ilgili çalışmalardan beklenen sonuç elde edilememişse, ana nedenlerinden biri rehberlik yapacak kalite uzmanlarının yetiştirilmemiş olmasıdır.

YÖDEK yönetmeliği ve rehberinde gereken güncelleştirme ve sadeleştirmeler yapılmalıdır. Anlaşılması kolay hale getirilmeli, performans göstergeleri azaltılmalıdır. Kalite çalışmalarında üniversitelerin farklılığı her açıdan dikkate alınmalıdır. Kalite çalışmalarının ek bir bürokratik yüke neden olmamasına önem verilmelidir. Üniversitelerde hazırlanan değişik raporlar entegre edilip yıllık tek bir rapor hazırlanmalıdır. Ayrıca stratejik planların sanal hedefler yerine ulaşılabilir hedefler içermesine dikkat edilmelidir. Stratejik planlar, yüzlerce hedef ve performans göstergesi yerine az sayıda nesnel hedef ve performans göstergesi içermelidir. YÖDEK çalışmaları ile ilgili olarak Sayın Mehmet Durman'dan kişisel iletişimle elde ettiğim bilgileri özetleyerek paylaşmak istiyorum.





2007-2008 yıllarında yaklaşık 50 üniversitemizden bu konuda “Öz değerlendirme” ve “Performans Göstergeleri”ne yönelik geri bildirimler alınmıştır. Bu ivme 2008-2009 yılları içinde devam etmiştir. Ocak 2012’de üniversitemize gönderilen Bologna Süreci ile ilgili bir anketin değerlendirilmesi sonucunda, 154 üniversitemizden bilgi alınmıştır. 54 üniversitemizin henüz kalite çalışmalarını başlatmadığı (çoğunlukla yeni kurulan üniversiteler), 34 üniversitemizin toplam kalite yönetimi, 29 üniversitemizin YÖDEK modeli, üç üniversitemizin tüm programlarda akreditasyon (ABET), 17 üniversitemizin de bazı bölüm ve programlarda akreditasyon çalışmalarını başlatmış olduğu görülmektedir. YÖDEK’le ilgili olarak geri bildirimde sıkıntıların varlığı dikkat çekmektedir. YÖDEK’e gönderilen verilerde en temel sorun, verilerin doğruluğu ve tutarlığı konusudur. Üniversitelerin göndermiş olduğu verilerin güvenilirliği yerinde tespit edilememiş ve bu nedenle de üniversiteler için yanlış bir algı oluşturmak için veriler açık bir şekilde yayınlanmamıştır.

2006’da çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile “Kalite Güvence ve Geliştirme Programı” ve “Stratejik Planlama” uygulamaları tüm kamu kurumlarının sorumluluk alanlarına girmiştir. Uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği normlarına uygun bir kamu mali yönetim ve kontrol sisteminin oluşturulması ve kamu iç kontrol standartlarının oluşturulması, standartların uygulanması ve geliştirilmesi ilgili yasanın kapsamı içindedir. İlgili yasanın gereklilikleri, YÖDEK süreçleri ile Bologna Süreçleri eşgüdüm içinde uygulanabilirse, idare, eğitim, öğretim, topluma sunulan hizmetler ve araştırmalar alanında kalite güvencesi sağlanmış olacak, kalite süreçleri izlenmeye başlamış olacaktır. Bütün bunlara baktığımızda esasen bizleri kalite çalışması yapmaya yönelten pek çok unsurun halı hazırda var olduğunu görmekteyiz. Yükseköğretim yeterlilikleriyle ilgili sürecin çok ayrıntılı şekilde zaten içindeyiz. Bu konuda pilot çalışmalar bitirilmiştir. Bütün üniversitemiz 2012 sonunda bu çalışmaları artık bitirmek zorundalar.

En son 6111 Sayılı Kanunla 2547’de yapılan değişiklikler Bologna Süreci ve dolaylı olarak kalite çalışmalarına önemli yasal destek sağlamıştır. İlgili yasada “Diploma alma, ders kredilerinin hesaplanması, öğrencilik haklarından yararlanma ve sınavlar” ile ilgili hususlar bir bütünlük içerisinde düzenlenmiştir. İlgili yasada “Eğitim-öğretim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesine yönelik iç ve dış kalite güvencesi uygulamaları ve eğitim-öğretimin devamına ilişkin diğer hususlar,

Yükseköğretim Kurulunun bu konularda belirlediği temel ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumları senatoları tarafından belirlenir” ve “Yükseköğretim kurumları ile iş dünyası ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkileri geliştirmek amacıyla danışma kurulları oluşturulabilir” hükümleri vardır. Bu örneklerde görüldüğü gibi daha önce var olanlarla birlikte, son yasal düzenleme kalite çalışmalarına önemli yasal destek sağlamış durumdadır. Keşke dış kalite çalışmalarının da ajanslarla yaptırılabilmesine dair bir hüküm ilgili yasaya eklenmiş olsaydı.

Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması bağlamında yapılan çalışmalarda, kalite güvencesi beş önemli başlıktan birisini oluşturmuştur. İlgili çalışmada kalite güvencesi ile ilgili olarak YÖK şu ifadelerle yer vermektedir:

Yükseköğretimde kalite güvencesi, hem çeşitliliğe imkan tanıyan rekabetçi sistemin sağlıklı işleyebilmesi, hem de kurumların iç düzenlemeleri itibariyle büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle uluslararası kalite kuruluşları tarafından da tanınan ulusal bir kalite sistemi oluşturulacaktır. Kalite güvencesi sisteminin nihai amacı mezunların, yükseköğretim kurumları tarafından taahhüt edilen bilgi, beceri ve yetkinlik ile donatılmasını temin etmektir. Bu sistem yükseköğretim kuruluşlarının iç kalite güvence mekanizmalarının oluşturulması, desteklenmesi, denetlenmesi, kurum ve/veya programların akredite edilmesi, kamuoyuna bu konularda güvenilir bilgi sunulması, şeffaflığın sağlanması ve uluslararası tanınma konularında büyük katkı sağlayacaktır.

Biz de İstanbul Üniversitesi olarak, hem üniversite genelinde, hem de sağlık kuruluşlarımızda bir bütünleşik, bürokratik yüke neden olmayan bir kalite yönetim sistemi çalışmasına devam etmekteyiz. Bildiğiniz gibi kalite çalışmaları uzun bir süreç gerektirmektedir. Yönetim, idari ve destek birimleri, eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet süreçleri ile ölçme, analiz ve iyileştirme süreçlerinin İstanbul Üniversitesi'nde uygulanması için çalışmalarımız devam etmektedir.

Sonuç olarak, son 15 yıldır Türkiye'de yükseköğretimde kaliteyi bir şekilde konuşuyoruz. Kalite güvencesi uygulamaları çeşitli şekillerde YÖK ve yükseköğretim kurumları gündeminde artık. YÖDEK, ADEK vb. çalışmalar Bologna Süreci ile yaygınlaşmış ve belli bir ivme kazanmıştır. Kalite konusunda iyi uygulamalar yapan üniversitelerimiz var. Ülkemiz üniversitelerinde kalite ile ilgili birikim artmıştır. Gerçekten iyi bir birikim var. Kalite güvencesi konusunda değişik tecrübeler edinilmiştir. ISO 9001 gibi ISO çalışmaları (ISO 15189, ISO 17025), EFQM, Program akreditasyonları, tıpta uzmanlık alanlarında akreditasyon (UEMS), hastane ve sağlık kuruluşları akreditasyonu (JCI) çalışmaları konunun örnekleridir. İki devlet üniversitemizin sağlık uygulama araştırma merkezi (hastanesi) JCI akreditasyonu almıştır. AB ile müzakereleri devam eden bir ülke olarak, Bologna Süreci ve kalite güvence sistemi geliştirilmesi ve uygulanması konusunda kazanılan tecrübeler esas alınarak uygulamalara hız verilmelidir. Dış değerlendirme için yasal dayanak hazırlanmalıdır.

YÖDEK yönetmeliği, rehberi ve ölçütlerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Yeni bir yapılanma yerine iyi düşünülerek kurulan YÖDEK modeli geliştirilmelidir. YÖDEK yapısı, alt komisyonları, yönetmeliği ve rehberi güncellenmelidir. YÖDEK icraat yapabilecek şekilde, her tür alt yapı ve insan gücü açısından desteklenmelidir. Ayrıca kurumsal değerlendirme yapacak dernek yetkilendirilip faaliyete geçirilmelidir. Bu bağlamda sertifikalı kalite uzmanlarına olan ihtiyacı bir kez daha vurgulamak isterim. Program akreditasyonu yapan derneklerin desteklenmesine devam edilmelidir. Bütünleşik, bürokratik yük oluşturmayan bir kalite yönetim sistemini üniversitelerimizin kurabilmesi için gerekli destek sağlanmalıdır. Her sene rapor veren değil, 3-4 senede bir kurumlar değerlendirilmeli, üniversitelerin farklılığı kalite çalışmalarında dikkate alınmalı, her üniversiteden aynı hedefleri gerçekleştirilmesi beklenmemelidir. Kalite çalışmaları asla ek bürokrasiye neden olmamalı ilkesini hatırlatarak, sabrınız ve ilginiz için teşekkür ederek konuşmamı tamamlıyorum.

**BÜROKRATİK YÜK  
OLUŞTURMAYAN  
BİR KALİTE  
YÖNETİM SİSTEMİNİ  
ÜNİVERSİTELERİMİZİN  
KURABİLMESİ İÇİN  
GEREKLİ DESTEK  
SAĞLANMALIDIR.**



# Yükseköğretimde Kurumsal Değerlendirme: YDK Yapılanması

YILDIRIM ÜÇTUĞ \_\_\_\_\_ İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi

# 2

000’li yılların başında ODTÜ Mühendislik Fakültesi Dekanı olarak Türkiye’deki mühendislik dekanlarını bir araya getirmeye ve ülkemizde ilk kez bir akreditasyon yapılanması oluşturmaya çalışırken, o dönemde YÖK başkan vekili olan bir hocamız: “Biz YÖK olarak üniversitelerin kendilerini değerlendirmeleri için yukarıdan büyük bir baskı koyuyoruz ama yerlerinden kıpırdatamıyoruz” demişti. Ben de: “Yukarıdan değil, aşağıdan, üniversiteler olarak, mühendislik fakülteleri olarak bir araya gelip bir şeyler yapmanın peşinde koşacağız; bakalım tutacak mı?” diye cevap verdim. Aradan geçen yaklaşık on iki sene içinde aşağıdan gelen bir şeyler tuttu. Neden tuttu? Neden akreditasyon? Neden kalite güvencesi?

Biz sanki kalite güvence mitine saplanmış durumdayız, oysa kalite güvencesi bir mit değil. Avrupa ya da Amerika yapıyor diye bizim yapmamız gereken bir şey değildir. Kalite güvencesi ihtiyaçtan doğan bir şeydir. ABET, ihtiyaçtan doğan bir oluşumdur. ABET mühendislikte doğdu. Mühendislik bir yetki belgesi veriyor. Kişiyi; bina yapma, elektrik tesisatı yapma, makine tesisatı yapma, iklimlendirme tesisatları kurma yetkisi veriyor. Bu yetkiyi alan kişinin bu yetkiyi kullanabilecek alt yapıya sahip olduğunu toplum adına birilerinin denetlemesi gerekiyor. ABET’in çıkışı buradan, dolayısıyla oradaki akreditasyonun temel çıkışı ihtiyaçtan kaynaklanıyor. Türkiye’deki 29 üniversitenin EUA’ya, 110 programın MÜDEK’e başvurması da bir ihtiyaçtan kaynaklanıyor. Burada önemli olan bütün bunların yapılması için hiç kimse zorlamadı. YÖK, “yapacaksınız bunları” demedi hatta “siz kim oluyorsunuz?” dedi. Buna rağmen bu çalışmalar Türkiye’de yürütüldü. Bence bugün biz bu konuda Avrupa’nın önündeyiz. Avrupa MÜDEK’ten çok şey öğrendi. Türkiye’deki akreditasyon konusundaki çalışmalardan çok şey öğrendi.

Dolayısıyla bir defa kalite güvence mitini, Avrupa mitini, Bologna mitini bir kenara bırakalım ve şu soruyu kendi kendimize soralım: Bizim özellikle profesyonel dallarda akreditasyona ihtiyacımız var mı? Bizim bütün üniversitelerimizin eski, köklü, hantal, yeni, deneyimsiz, dinamik üniversitelerimizin kurumsal yapıları tamam mı? Mükemmel mi? Bu kurumsal yapılarını daha da iyileştirme yönünde çalışmaya ihtiyaçları var mı, yok mu? Bu soruların cevabını verelim. Türkiye’nin en köklü üniversitelerinde bile hantallaşmaya yüz tutan yapıları görüyorum. Yeni kurulan üniversitelerdeki kurumsallıktan uzak yapılanmaları görüyorum ve ihtiyacın var olduğuna yüreğten inanıyorum. Bunu da biz yapacağız. MÜDEK’in yaptığı gibi bunu da burada bizlerin, rektörlerin bir araya gelerek yapması lazım. Bu işi üniversiteler yapar. MÜDEK’te de bu işi fakülteler başlattı, mühendislik fakülteleri başlattı ve başarıya ulaştı. Bunu da bu sefer üniversitelerin başlatması, üniversitelerin buna sahip çıkması gerekiyor. YÖK’ün zorlamasıyla ya da YÖK’ten gelen talimatla bu işin başarıya ulaşacağına kesinlikle inanmıyorum. Bizler bu ihtiyaca sahip çıkarsak, üniversiteler bu ihtiyacın var olduğunu kabul eder ve buna bağlı bir çalışma içerisinde bulunurlarsa bu konu başarıya ulaşır. Zaten merkezi otoriteden gelen değerlendirmelerin çok riskli olduğunu düşünüyorum. Bugün Türkiye’deki üniversitelerin yarısı, yeterli kalitede olmadığı için bölümlerinin kapatılmasına, finansmanlarının kesilmesine hazırlar mı? Biz şu anda toplumsal baskı nedeniyle, yükseköğretimimizi büyüme ve geliştirme mecburiyetindeyiz, buna karşı duramayız. 8-10 elit üniversite ile Türkiye’yi götürüremeyiz. Bu gelişme içerisinde yapabileceğimiz tek şey değişimin sağlıklı yürütmesini sağlamak, belirli kalite çizgisinde ilerlemesini sağlamak, doğru mecra sistemimizi yönlendirmek. Yoksa çok zeki yöntemlerle, kısıtlayıcı tedbirlerle sistemimizi götürüremeyiz diye düşünüyorum.

Kalite güvencesi konusuna gelirsek; temelde kalite güvencesi üniversitelerde iki temel unsurdan oluşur: Program akreditasyonu ve kurumun bütüncül olarak değerlendirilmesi. Program akreditasyonunu herhangi bir merkezin, bir birimin yapmasına imkân yok. Program akreditasyonu çok özel bilgi isteyen bir olgudur. Veteriner fakültelerini ya da sanat fakültelerini, işletme bölümlerini ya da elektrik mühendisliğini tek bir kuruluşun akredite etmesine imkân yok. Burada mutlaka bir ayrışma gerek; MÜDEK gibi, FEDEK gibi yapılar şart. Oysa kurum-



sal değerlendirme öyle değildir. Kurumsal değerlendirme, kuruma bir bütün olarak bakan, bir yükseköğretim kurumunun misyonunu yerine getirme yönündeki faaliyetlerinin sürekli ve ortak bir çaba ile analizi ve takdiri sürecidir. Bu bence kurumsal değerlendirmeye ilgili olarak mükemmel bir tanım. Çok önemli ipuçları ve alt başlıklar var burada. Yükseköğretim kurumunun misyonunu yerine getirmek; yani kurumsal değerlendirme, yükseköğretim kurumlarına özerklik tanıyan, serbestlik tanıyan bir şeydir. Siz kendi misyonunuzu istediğiniz biçimde tanımlayabilirsiniz. Hiç kimse sizi, neden bir lisans ya da bir sanat üniversitesi olduğunuzu sorgulayamaz. Siz üniversitenizi, yüksek lisans ya da doktora programı yürütmeyen, mükemmel bir lisans üniversitesi olarak kurgulayabilirsiniz. Misyonunuzu bu şekilde tanımlayabilirsiniz ve kurumsal değerlendirmeden örnek bir kurum olarak çıkabilirsiniz. Dolayısıyla burada misyonunuz esastır. Bu, tekipleştirme değildir tam tersine genişlemedir, açılmıdır. Burada süreklilik önemlidir. Bir defalık değildir ama bu süreklilik de her yıl değildir. Her yıl, üç ayda bir ya da beş ayda bir raporların yazılması, denetleme kurumlarına hazırlanması, bu dayanılmaz bir süreçtir. ABET’de bu süre altı yıldır, YDK’da ön görülen beş yıldır.

Kalite dediğimiz, kurumsal değerlendirme dediğimiz, tümüyle ortak bir çaba olmalıdır. Bu ortak çabanın içerisinde yükseköğretim kurumunun tüm bileşenleri, öğrencisi, öğretmeni, çalışanı, mezunu, işvereni bulunmalıdır. Bu bir analiz sürecidir kaçırdığımız önemli bir husus da, bunun değerlendirmeden öte bir takdir süreci olduğudur. Yani hepimiz bu süreç girerken kurumun iyi yaptıklarının takdirine yönelik bir çalışma olduğunun, iyi gitmeyenler konusunda da kuruma yol gösterici bir çaba olduğunun bilincinde olmalıyız. Kurumsal değerlendirme, yükseköğretim kurumlarının özellikle kurumsal yapılarını güçlendirmeyi hedefler. Bu ikisi farklı fakat birbirini tamamlayıcı aşamadan oluşur. Yükseköğretim kurumunun kendisinin yürüteceği bir öz değerlendirme ve değerlendirmeyi yapacak kuruluş tarafından gerçekleştirilecek bir dış değerlendirme, yani bir ziyarettir. Kurumsal değerlendirme, bir yükseköğretim kurumunun misyonu ve buna bağlı olarak oluşturduğu kurumsal amaçları üzerinde düşünmesini sağlar. Yani süreç tümüyle bir yardım sürecidir.

Biz ilk başta üç üniversitenin dekanı olarak (ODTÜ, Bilkent ve Boğaziçi) MÜDEK’i kurduk ve üçümüzde o dönemde akreditasyondan geçmiştik. En büyük korkum diğer üniversitelerin bize şu tepkide bulunmasıydı: “Siz gittiniz Amerika’ya kendinizi akredite ettirdiniz şimdi geldiniz bizi denetliyorsunuz.” Burada hep vurgulamaya çalıştığım konu şu: ne ABET ne de MÜDEK bir tür denetleme değil, doğru yolu bulma konusunda ortak akıl oluşturma çabasıdır. Ve bu uygulama sayesinde MÜDEK başarısını Türkiye’ye getirdi. Bu şekilde, yani kurumsal değerlendirme sonucunda yükseköğretim kurumu, organizasyonunu ve denetimini değerlendirme şansını elde eder. Kurumsal amaçlarına ne ölçüde ulaştığını ölçer. Gelişimini sağlamak üzere uyguladığı yöntemleri değerlendirme fırsatı yakalar. Toplumun beklentilerine göre kendini biçimlendirme imkânına kavuşur. Kurumsal değerlendirmenin başarısı, kurumun dinamizmine, yönetimin liderlik özelliklerine, farklı bileşen ve paydaşlarının bir araya gelmesine ve mümkün olduğunca da kurum içerisinde ve paydaşlar arasında geniş bir katılıma bağlıdır.

Süreç konusuna gelince, dünyadaki uygulama neyse Türkiye’de de olursa aynısı olacaktır. Kurum, öz değerlendirme raporu hazırlayacaktır. Bu rapora bir değerlendirme yapılacak ve kuruma ziyaret yapılacaktır. Bir ön rapor hazırlanacaktır. Kurum bu ön rapora bir cevap verecektir ve bu cevaba bağlı olarak da nihai rapor hazırlanacaktır. Örneğin bugün YÖK bir denetleme süreci yürütüyor. Devlet üniversitelerinde YÖK denetlemesi aynı şekilde olmu-



yor. Fakat vakıf üniversitelerinde çok farklı, çok sıkı bir denetleme yapılıyor. Size hiçbir geri besleme verilmiyor. ABET'in bütün denetlemesi geri besleme üzerinedir. Geliyorlar, nelerin eksik olduğunu gitmeden söylüyorlar, cevapları alıyorlar, şunları eksik gördük deyip, bir daha cevapları alıyorlar, üçüncü turda son raporu yazıyorlar. YÖK ise denetleme yapıyor, hiçbir şey söylemiyor ve gidiyor. Bir tek rapor yazıyor ve sadece nelerin kötü olduğunu yazıyor ve ona bağlı olarak da bir yaptırımla karşı karşıya kalıyorsunuz. İkisi arasında dağlar kadar fark var. YÖK denetlemesinde neden yönetim kurulu defteri yanlış tutuldu, neden fakülte yönetim kurulu kararı şu şekilde yazılmadı gibi konular ön plana çıkıyor. Esas sisteme yönelik, akreditasyona yönelik, kaliteye yönelik, herhangi bir şey hemen hemen yok.

Kurumsal değerlendirmeye en iyi örnek EUA değerlendirmesidir. İlk adı 1990'lara kadar Avrupa Rektörler Birliği'di. Daha sonra Rektörler Birliğinden Üniversiteler Birliğine çevirdi EUA adını. Dolayısıyla tümüyle rektörlerin, tümüyle üniversitelerinin bir araya geldikleri ve kuruldukları bir yapıdır EUA. Bir başka önemli örnek, Japonya Yükseköğretim Değerlendirme Enstitüsüdür. Dikkat ederseniz orada da benzer kriterler, benzer amaçlar var. O da, kurumların kendilerine özgü karakterleri, nitelikleri ve özelliklerini ortaya koymalarını sağlamaktır. Tamamen kurumların, kendi özerkliklerini, özgün karakterleri doğrultusunda gelişmelerini sağlayacak bir yapıdır. Kurumların özerkliğine saygı göstererek, onları gelişimine ve güçlenmesine katkıda bulunmak, kurumların topluma hesap verebilirliklerini sağlamak, eğitim ve araştırma etkinliklerini güçlendirmek ve yönetimi etkinleştirmek bakımından

önemlidir. Değerlendirme standartları olarak da kurumun felsefesi, misyonu, eğitim ve araştırma organizasyonu, müfredat, öğrenciler, öğretim kadrosu, idari kadrosu, yönetimi, finansmanı, eğitim ve araştırma alt yapısı, toplumla etkileşimi ve hesap verebilirliği göz önüne alınmaktadır.

Nihayet Türkiye ile ilgili bazı hususların üzerinde durmak istiyorum. Türkiye'de kurumsal değerlendirme, aynı MÜDEK'te olduğu gibi tamamen gönüllülük bazında olmalıdır. Bütün üniversiteleri, daha yeni kurulan, iki yıllık, üç yıllık, sıkıntılar içerisindeki üniversitelerin buna zorlamaması lazım. YÖK'ün desteklemesi lazım ancak buna zorlamaması gerekiyor. Cezalandırıcı, kısıtlayıcı ya da sıralayıcı bir amacının olmaması gerekiyor. Üniversitelerin gelişimleri için önlerini açmayı hedeflemeli, üniversitelerin kendi koydukları hedefler doğrultusunda bir değerlendirme olmalıdır. Tek tipleşmenin tamamen zıddı bir hedef güdülmelidir. Beş yıllık bir süreyi kapsayacak bir değerlendirme

süreci çalıştırılmalı, genç üniversitelere başvuru için yeterli süre tanınmalı ve üniversitelerin kalite olgusuna ortaklaşa sahip çıkılması temeline dayanmalıdır.

Kurulması planlanan Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Derneği (YDK)'nin taslak yönetmeliğindeki amacı şu şekilde belirtilmiştir: Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının iç ve dış kalite güvencesi yönündeki uygulamaları çerçevesinde eğitim, öğretim, araştırma, geliştirme, uygulama ve topluma hizmet faaliyetleriyle yönetsel ve idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin iyileştirilmesi, bağımsız dış değerlendirme süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve hizmetlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal saydamlık ve tanınma sağlanması konusundaki çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Yani kısaca amaç, hizmet etmek ve katkıda bulunmaktır. Tüm paydaşların yani YÖK ve Üniversitelerarası Kurul, bütün üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşları, meslek kuruluşları ve birlikler, eğitim, kalite ve istihdam ile ilgili vakıf ve dernekler, sendikalar ve konfederasyonlar ile ulusal öğrenci konseyi gibi bu şekilde tüm paydaşların bir araya geleceği bir derneğin kurulması öngörülmektedir. Hedeflenen böyle bir kurumsal değerlendirme yapısının, yükseköğretim sistemi içerisinde, bizlerin bir araya gelmesiyle ve bizlerin sahip çıkmasıyla oluşması ve kurulması gerekir kanaatindeyim.

**TÜRKİYE'DE  
ÜNİVERSİTELERİN  
KURUMSAL  
DEĞERLENDİRMESİ  
TAMAMEN GÖNÜLLÜLÜK  
İLKESİYLE YAPILMALIDIR.**





# Yükseköğretim Kurumları İçin Kalite Güvence Oluşumu Üzerine Bir Model Önerisi

İBRAHİM BELENLİ

Hakkâri Üniversitesi



Yükseköğretimde kalite güvence ve akreditasyon aslında sadece eğitim öğretim için düşünülen bir kavramdır. Bu kavramın araştırma için gündeme gelmesi ise tamamen farklı bir şeydir. Hiçbir standart ortaya koymadan bir araştırmanın kalite güvencesini sağlamak son derece zordur. Bilimsel araştırmaların çeşitliliği, standartların oluşturulmasını engelleyecek kadar zengin olduğu için bu konuda ciddi zorluklar vardır. Bazı ülkelerdeki çabalar da olumsuz sonuçlanmıştır.

Yükseköğretimde tüm dünyada ciddi değişimler yaşanmaktadır. Ülkemizde de bunun yansımaları olacaktır. Bu konu üzerinde çalışırken akıllara bir banka reklamı geliyor: Bir cuma akşamı bir banka çalışanı bankamatige para koyuyor ve şunu diyor: “Cumartesi akşamı öbür tarafta olacağım, yeterince para koymam lazım.” Şu anda üniversitelerimizdeki birçok rektörümüz genç. Bu sistemi kurgulayan ekip de genç. Bu sistem bir şekilde kurgulanacak ama daha sonra biz öbür tarafta olacağız. Bu sistemin yönettikleri arasında olacağız. Bu yüzden sistemi doğru kurgulamak ve bunu kurgularken de gerçekten en iyiye ulaşmaya çalışmak esas hedef olmalıdır. Bu sistemle ilgili olan herkesin de amacının bu olduğunu söylemek zor değil.

Kalite güvencesi, üniversite sisteminin bir boyutunu oluşturur. Bunun diğer boyutları da var. Burada bir anekdot ile devam edelim. Ben bir uçak mühendisiyim. Havacılık ile ilgili anlatılan bir hikâye vardır: Bir albay general olmak için bir uçak yapılmasını istiyor. Uçağın deposunu yapan ekibe de uçağın deposunu sağlam yapmalarını söylüyor. Ekip yakıt deposunu gerçekten sağlam yapıyor fakat deponun kütlesi değiştiği için uçağın ağırlık merkezi de değişiyor ve uçak düşüyor. Yani bizim, bu sistemi kurarken kalite güvencesini ve denge konusunu gözden kaçırmamız gerekiyor. Çünkü diğer fonksiyonlar var; olayın başka boyutları da var. Bu yazıda çok önemli bazı noktalar üzerinde duracağım.

Üzerinde durmak istediğim ilk nokta fırsat penceresi. Bütün ülkeler belli zamanlarda bir fırsat penceresinden geçerler. Ülkemiz de şu anda bir fırsat penceresinden geçiyor. Genç bir nüfusumuz var. Bu gençleri eğitirken yükseköğretimi bir uzmanlık alanı haline getirme imkânımız var. Bunu gerçekleştirebilirsek dünyada öne çıkabiliriz. Eğitim hizmeti satın alan bir ülke yerine eğitim hizmeti satan bir ülke olmanın ekonomimize katkısı büyük olacaktır. Ayrıca üniversite sistemimiz dünyada önemli bir noktaya gelirse bu, bizim siyasi nüfuzumuz açısından da önemli olacaktır. Çünkü çevre ülkelerden, özellikle İslam ülkelerinden, gelen gençlerin Türkiye’de eğitilmesi bize daha başka avantajlar sağlayacaktır. Biz bu fırsatı iyi değerlendirebilirsek, kendi genç nüfusumuzu eğitirken hem dünya ülkeleri hem de komşularımız karşısında çok daha iyi bir konuma gelebiliriz.

Bu noktada kalite güvence sisteminin doğru kurgulanması çok önemlidir. Burada “sil baştan yaklaşımı”nın büyük riskler barındıracağını düşünüyorum. Çünkü her yenilik mutlaka öngörülemez bazı durumları ortaya çıkarır. Belli yeniliklere karar verilirken geçmişteki birikimi önemli oranda kullanmamız gerekir. Deneyim, birikim ve mevcut yapısal durumdan en yüksek oranda yararlanmanın daha doğru olacağı düşüncesindeyim. Kalite güvence sistemi geliştirilirken mevcut yapının ve düzgün işlediği denenmiş mekanizmaların korunmasına çalışılmalıdır. Sistemin aksayan yönlerinin düzeltilmesiyle değişimin gerçekleştirilmesi, maccacılıktan koruyacaktır.

Bizim kendimize has kültürümüz, özelliklerimiz var. Birçok hocamız YÖK’ün varlığının Bologna Sürecine kolaylık sağladığından söz ediyor. Ben tamamen YÖK’ten bağımsız bir ajansın kurulmasının bir çift başlığa sebep olacağını düşünüyorum. Birkaç kişinin bir araya gelip bir dernek kurmasında hiçbir sakınca yoktur. Bu, tamamen İçişleri Bakanlığına bağlı olarak kurulacak bir dernek olacak ve dernekler yasasına göre de fonksiyon icra edecektir. Ama bu tür bir derneğe yasayla birtakım yetkiler ve yükümlülükler verildiğinde bu dernek, dernek olmaktan çıkar. Bunun dışında kalite güvence sisteminin birtakım yükümlülükleri olmalı. Bununla ilgili yasal altyapının oluşturulması, yükseköğretim stratejisinin güncellenmesine katkıda bulunul-

ması gerekiyor. Yükseköğretim kurumlarının gelişimine ve dünyadaki yükseköğretim uygulamalarına paralel olarak güncellemelerin olması, değişimlerin takip edilmesi gerekiyor. Kalite güvence sisteminde asıl korkulan nokta şudur: Ödenekler –istesenez de istemeseniz de– bu sistemin verdiği raporlara göre dağıtılacaktır. Yani hükümet ya da ülke yönetiminde olan otorite bu ödenekleri, kalite güvence sisteminin verdiği raporlara göre dağıtacak. Hatta hâlihazırda birçok bürokrat, “birtakım kriterler olsun, biz de hiç olmazsa öğrenci sayısına göre parayı dağıtmaktan kurtulalım” düşüncesindedir.



Şimdi bizim önerdiğimiz modele gelirse; tabii ki önerdiğimiz model üzerinde daha ayrıntılı çalışmalar olabilir. Başka modeller de ortaya konabilir. Burada bize düşen görev kanun yapıcıya olabildiğince üzerinde çok iyi düşünülmüş/çalışılmış seçenekler sunmak ve onların görüş açısını genişletmektir. Önümüzdeki süreçte yeni bir anayasa yapılacak, yasalar değişecek. Önerdiğimiz modelin bu çalışmalara katkı sağlaması amacındayız. Hiçbir öneri vazgeçilmez değildir; hiçbir görüşün de hatasız olduğu iddia edilemez. Gelecekle ilgili olduğu ve denenmediği için bu modelin de yol açabileceği potansiyel hataları iyi incelemek gerekecektir. Bu modelin YÖDEK ile ne farkı var diye sorulabilir. Birtakım benzerliklerin ve farkların olduğu gerçektir. YÖK'e bağlı Türkiye Yükseköğretim Kalite Güvence Ajansı (TUYKA) şeklinde bir kalite güvence ajansı öngörüyoruz (Belenli vd., 2011). TUYKA, bağımsız nitelikte, özel yetkilerle donatılmış YÖK'e bağlı olarak kamu tarafından finanse edilen ve kendi bütçesi olan bir kurum olacaktır. TUYKA'nın yönetim kademeleri YÖK tarafından süreli atamalarla oluşturulur. TUYKA'da, Sistem Geliştirme Kurulu ve Akreditasyon ve Değerlendirme Kurulu olmak üzere iki tane kurul vardır. Sistem Geliştirme Kurulu içerisinde “süreç tanımlama birimi” ve “standart geliştirme birimi”; Değerlendirme ve Akreditasyon Kurulu içerisinde de “izleme ve değerlendirme birimi” ile “akreditasyon birimi” vardır.

Süreç Tanımlama Birimini ele alırsak; bu, sadece süreçlerle ilgilenen, tamamen uzmanlaşmış bir birimdir. Değişen ve gelişen iç ve dış şartlara göre mevcut süreçlerde değişiklikler öngörür. İyileştirmeler yapar, yeni süreçler tanımlar. İşlevsizleşen süreçleri kaldırır, farklı süreçleri birleştirebilir; tamamen yeni süreçler tanımlar. Geliştirilen ve iyileştirilen süreçleri son haliyle YÖK'e sunar. Bu birim, üniversiteleri kendi bünyelerinde süreç geliştirme ekipleri oluşturmaya, bu süreçleri Türkiye ile paylaşmaya teşvik eder. Standart Geliştirme Birimi ise; tanımlanan süreçler için ve yükseköğretimin diğer yapısal ve işlevsel özellikleri için standartlar oluşturur. Oluşturulan standartlar YÖK'e önerilir. Bu öneriler, YÖK Yürütme Kurulu tarafından onaylandıktan sonra ilan edilir. Bağımsız akreditasyon kuruluşu olmanın kriterlerini belirler.

Diğer bir birim olan Değerlendirme ve Akreditasyon Kurulunun içinde olan izleme ve değerlendirme birimi ise, sertifika programlarıyla üniversite profesörlerinden bir dış denetçiler havuzu oluşturur. Bu sertifika programlarının içeriğini oluşturur. Bağımsız akreditasyon kuruluşlarını, Sistem Geliştirme Kurulu tarafından belirlenen gereklilik ve ölçütlere göre değerlendirir. En son akreditasyon birimi vardır. Bu da bağımsız akreditasyon kuruluşlarının başvurularını değerlendirir ve onları yetkilendirir. Yetkilendirme için yönetim kuruluna sunar. Her türlü kuruluşun bağımsız akreditasyon kuruluşu olarak faaliyet gösterebileceğini öngörüyoruz. Bu güne kadar oluşmuş bilgi birikiminin kesinlikle değerlendirilmesi gerekir. MÜDEK ve FEDEK gibi oluşumlar da bağımsız akreditasyon kuruluşu olarak başvurmalıdır. Şirketler de bağımsız akreditasyon kuruluşları olarak faaliyet gösterebilirler. Yani modelimiz kalite güvence alanını serbest rekabete açıyor.

Üniversitelerin başvurusu üzerine söz konusu bağımsız akreditasyon kuruluşları, üniversiteleri değerlendirir veya akredite eder ya da kalite süreçlerinde onlara destek olur. Üniversiteler ve bağımsız akreditasyon üzerinde hiçbir yaptırımları yoktur. Üniversitelere hizmet satarlar. Belli alanlarda uzmanlaşmaları mümkündür. Üniversiteleri program, anabilim dalı, bölüm veya fakülte bazında ya da bütün bir kuruluş olarak onları değerlendirip akredite edebilirler. Yükseköğretim kurumlarının ayrıca işleyiş ve kurumun tamamı için akreditasyon başvurusunda bulunabilirler. Her akredite olan bölüme YÖK öğrenci vermek zorunda değildir. Çünkü kontenjanların belirlenmesi ülkenin genel politikalarına, ihtiyacına bağlı bir durumdur. Dolayısıyla burada bir merkezi yapının olmasında fayda vardır. Bütün üniversitemiz vakıf üniversitesi olsaydı belki bunların hiçbirine ihtiyaç olmayacaktı. Üniversiteler kendi kaynaklarını oluşturduğunda daha gerçekçi olmak zorundadırlar ama kamu kaynakları kullanıldığında ölçsüzce kadrolaşmaya gidilebilir. Eğer bir kurum, kamunun kaynağını kullanıyorsa mutlaka resmi otoriteye bir noktada bağımlı olmak ve hesap vermek durumundadır.

Modelimizde dış denetçiler ve iç denetimlerle ilgili ayrıntılar bulunmaktadır. Bunlar, kaliteyle ilgili dikkat edilmesi gereken hususlardır. Süreçlerin iyi tasarlanmasını önemsiyoruz. İyi tasarlanmış süreçler hem çalışanları geliştirir hem de kurumsal verimliliği artırır. Süreçlerde aksaklık varsa en iyi elemanlar bile zaman içerisinde artık motivasyonunu iyice kaybedip verimsiz hale dönebilir. Türkiye’de yeni kurulan, çok dezavantajlı üniversiteler var. Bu üniversitelerde çalışmanın getirdiği bazı zorluklar var. Avantajlı bir üniversitede açılan bir



kadroya belki 100 kişi müracaat ederken dezavantajlı üniversitelere zar zor birileri müracaat ediyor. Bu açıdan kalite güvencesinin dezavantajlı üniversiteler açısından önemi çok daha büyüktür. Çünkü bu üniversiteler, müracaat edenler arasından kaliteli olanı seçme şansına sahip değildir. Bu üniversiteler personelini en nitelikli duruma yükseltmek zorundadır. Bu da önemli oranda motivasyon desteği ile ve yeni gelecek sistemlere karşı direncin daha az olması ile başarılabilir. Yani çok çalışkan birisine kalite güvence sistemi ile ağır iş yükü yük-



seniz bile çıkan zorluklar sınırlı kalır. Ama düşük nitelikli, çalışmayı çok sevmeyen birileriyle çalışıyorsanız onlara olabildiği kadar az yük yüklemeniz, olabildiğince az bürokratik süreçler tanımlamanız gerekir.

Tüm dünyada kalite güvence sistemlerine karşı dirençler vardır. Bu dirençlerden biraz bahsetmek istiyorum. Gerçekten öğretim elemanları arasında kalite güvence sisteminin süreçlerine karşı getirdiği fazladan iş yükü dolayısıyla ciddi dirençler vardır. Öğrenmede ittikan diye bir kavram var. Bu, öğrenmede hem öğretenin hem de öğrenenin karşılıklı yeteneğinin olması demektir. Biri eksik kalsa öğrenme gerçekleşmez. Öğrenme etkinliği iki kişi arasında veya bir sınıfla bir hoca arasındaki etkinliktir. Bunu dışarıdan ne kadar değiştirebilirsiniz gibi bir endişeyle karşılaşabiliriz. Öğrencilerin değerlendirme süreçlerine dâhil edilmesine ciddi tepkiler var. Öğrencilerin anketleri tamamen kendi çıkarlarına yönelik silah olarak kullandığı ileri sürülüyor. Hem aktif, hem pasif direnmeler var. Kalite güvence sisteminde çok ciddi bir güç olarak ortaya çıktığını ve akademisyenlerin başında Demokles'in kılıcı gibi durduğunu söyleyenler de vardır.

Kalitenin çok net tanımlanamaması da bir başka problemdir. Kalite konusu biraz belirsiz, muğlak bir konudur. "Kalite nedir?" sorusunu sorduğumuzda soruyu yönelttiğimiz insan sayısı kadar cevap karşımıza çıkar. Belki olması gereken de budur. Kalite meselesi biraz da zevk meselesi gibidir. Yani neyin kaliteli, neyin kalitesiz olduğunu net olarak söylemek çok zordur. Birisine göre çok kaliteli bir şey bir başkasına çok kalitesiz gelebilir. Bu durum "Ben içindeysem kalitelidir, dışındaysam eleştiririm." noktasına kadar gidebilir.

Kısaca söylemek gerekirse kalite güvencesi konuşulurken ve bu konu hakkında bazı kararlar alınırken geçmiş birikimler çok dikkatle incelenmeli, varılan nokta ve elde edilen sonuçlar mutlaka dikkate alınmalıdır.

## Kaynaklar

Belenli, I., Günay, D., Öztemel, E., Demir, A., Sivrikaya Şerifoğlu, F., Elmas, M., Eryiğit, R., Aydın, O., Kılıç, M. (2011). Türkiye yükseköğretim kurumları için kalite güvence oluşumu üzerine bir model önerisi, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3), 128-133.

**YÖK'TEN TAMAMEN  
BAĞIMSIZ BİR KALİTE  
AJANSININ KURULMASI,  
YÜKSEKÖĞRETİM  
YÖNETİMİNDE ÇİFT  
BAŞLILIĞA YOL AÇAR.**

ABET	5, 14, 18, 33, 41, 42, 50, 54, 56, 58, 62, 63, 64
Akran değerlendirmesi	25, 33
Akreditasyon	5, 13, 14, 15, 16, 33, 48, 54, 56, 57, 69
Almanya	22, 30, 56
Amerika	5, 30, 31, 32, 38, 42, 62, 63
AYA	5, 12, 13, 22, 26, 46
Bilkent	41, 56, 63
Bologna Süreci	12, 13, 16, 17, 18, 47, 48, 49, 54, 56, 58, 59
CHEA	5, 32, 33, 35
Değerlendirme	3, 5, 9, 14, 15, 16, 45, 46, 48, 51, 54, 57, 61, 64, 69
Denetleme	41
ENQA	3, 5, 9, 13, 16, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 43, 45, 46, 51
EUA	5, 41, 42, 46, 57, 62, 64
Hesap verebilirlik	41
İngiltere	30, 49
İTÜ	5, 41, 42
Japonya	38, 47, 64
Kalite güvence ajansları	25
Kalite güvencesi	14, 18, 24, 46, 59, 62, 68
Kanada	32
MÜDEK	5, 43, 48, 49, 54, 56, 57, 62, 63, 64, 69
ODTÜ	5, 41, 56, 62, 63
OECD	5, 30, 33, 34, 35
Özerklik	40
PISA	5, 30
Rusya	24, 34
Türkiye	1, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 52, 53, 54, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71
TÜSİAD	5, 42
ÜAK	5, 55
YÖDEK	5, 46, 48, 49, 54, 57, 58, 59, 69
YÖK	3, 5, 8, 9, 11, 16, 18, 24, 26, 33, 34, 40, 41, 43, 47, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57, 59, 62, 63, 64, 68, 69, 70, 71
Yükseköğretim Kanunu	54



## TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Çalıştay, 20 Şubat 2012 tarihinde Zonguldak'ta SETA ve Bülent Ecevit Üniversitesi işbirliğiyle gerçekleştirilmiştir.

Bu bildiri metinlerinin, Türkiye yükseköğretim sistemine ilişkin güncel tartışmalara ışık tutma potansiyeli vardır. Metinler, hem yükseköğretim reformu hem de kalite güvencesi konusundaki alternatif modelleri ve stratejik tercihleri ortaya koymaktadır.



SETA Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı  
Nenehatun Caddesi No:66, GOP, Çankaya  
06700 Ankara, TÜRKİYE  
Tel: +90 312 551 21 00 | Faks: +90 312 551 21 90  
www.setav.org | info@setav.org

