



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

*Yükseköğretimin  
Yeniden Yapılandırılması:  
Temel İlkeler*

**Ekim 2003**

**(Yayın No. TÜSİAD-T/2003-10-365)**

Meşrutiyet Caddesi, No.74 80050 Tepebaşı/İstanbul  
Telefon: (0212) 249 07 23 • Telefax: (0212) 249 13 50

© 2003, TÜSİAD

*Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK uyarınca, kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralananmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.*

ISBN : 975-8458-65-5

Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.

# ÖNSÖZ

*TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında Anayasamızın ve Dernekler Kanununun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.*

*TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin varolduğu Türkiye’de, Atatürk’ün çağdaş uygarlık bedefine ve ilkelerine sadık toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur. TÜSİAD, piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının yerleşmesine ve iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır. TÜSİAD, uluslararası entegrasyon bedefi doğrultusunda Türk sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün artırılarak, uluslararası ekonomik sistemde belirgin ve kalıcı bir yer edinmesi gerektiğine inanır ve bu yönde çalışır. TÜSİAD, Türkiye’de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanısıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını; verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.*

*TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.*

*"Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler" başlıklı çalışma, TÜSİAD Sosyal İşler Komisyonu altında faaliyet gösteren Eğitim Çalışma Grubu'nun çalışmaları çerçevesinde, Sabancı Üniversitesi İstanbul Politikalar Merkezi Direktörü ve Boğaziçi Üniversitesi 1992-2000 Dönemi Rektörü Prof. Dr. Üstün Ergüder'in koordinatörlüğünde, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Öğretim Üyesi ve aynı üniversitenin 1992-2000 Dönemi Rektörü Prof. Dr. Suba Sevük, Kadir Has Üniversitesi Mütevelli Heyeti*

*Üyesi ve Erciyes Üniversitesi 1992-2000 Dönemi Rektörü Prof. Dr. Mehmet Şahin, Sabancı Üniversitesi Rektörü ve TÜBİTAK 1992-1997 Dönemi Başkanı Prof. Dr. Tosun Terzioğlu ve Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi, TÜBİTAK Bilim Kurulu ve YÖK Genel Kurulu Üyesi Prof. Dr. Öktem Vardar tarafından hazırlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümü, Prof. Dr. Üstün Ergüder koordinatörlüğündeki öğretim üyeleri grubu tarafından TÜSİAD'a sunulan ortak görüşlerin ana hatlarını özetlemekte; ikinci bölüm ise, TÜSİAD'ın 4 Eylül 2003 tarihinde İstanbul'da, Klassis Otel'de düzenlediği "Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler" raporunun değerlendirilmesi toplantısında oluşturulan çalışma gruplarındaki tartışmalar sonucu ortaya çıkan raporları içermektedir.*

***Ekim 2003***

# ÖZGEÇMİŞLER

## **Prof. Dr. Üstün ERGÜDER**

1957 yılında Robert Kolej'den mezun olan Prof. Dr. Üstün Ergüder, İngiltere'de Manchester Üniversitesi'nde yüksek öğrenimine devam etmiş ve 1961 yılında Siyaset Bilimi lisans derecesini almaya hak kazanmıştır. 1969 – 2000 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapan Prof. Dr. Ergüder, doktorasını ABD Syracuse (New York) Üniversitesi'nde Siyaset Bilimi dalında yapmıştır. 1988 - 1992 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölüm Başkanlığı, Ağustos 1992-Ağustos 2000 yılları arasında ise aynı üniversitede rektör olarak görev yapmıştır. 1 Eylül 2000 itibarı ile devlet memurluğundan emekli olan Prof. Dr. Ergüder, halen Sabancı Üniversitesi'nin desteği ile kurulan İstanbul Politikalar Merkezi Direktörü olarak görev yapmaktadır. Akademik görev olarak çeşitli vesilelerle ABD'de State University of New York ve Syracuse Üniversiteleri'nde "misafir profesör" olarak ders vermiş, Michigan Üniversitesi'nde ise "misafir araştırmacı" olarak bulunmuştur. Yurt dışında yayınlanan bilimsel makalelere ek olarak, Prof. Dr. Üstün Ergüder'in yurt içinde yayınlanmış iki kitabı bulunmaktadır.

Bu görevlerine ek olarak, Prof. Dr. Üstün Ergüder, Üçüncü Sektör Vakfı Mütevelli Heyeti ve Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmekte; Vehbi Koç Vakfı Yönetim Kurulu üyeliklerinde bulunmaktadır. 1996-2000 yılları arasında ise Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmıştır. Prof. Dr. Ergüder ayrıca, merkezi Amsterdam'da bulunan Avrupa Kültür Vakfı, merkezi Brüksel'de olan Avrupa Vakıf Merkezi, merkezi New York'da bulunan Robert Kolej Mütevelli Heyeti, merkezi Brüksel'de bulunan Avrupa Rektörler Birliği Kurumsal Kalite Değerlendirmesi Komisyonu ve merkezi Washington'da bulunan Yüksek Eğitim Konseyi Uluslararası Akreditasyon Komisyonu gibi kuruluşlarda görev yapmaktadır.

## **Prof. Dr. Suha SEVÜK**

1945, Erzincan doğumlu olan Prof.Dr. Suha Sevük, 1962 yılında Ankara Atatürk Lisesi'nden mezun olmuştur. ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden 1967

yılında lisans ve 1969 yılında yüksek lisans derecelerini aldıktan sonra, ABD Illinois Üniversitesi'nden 1973 yılında doktora derecesini almıştır. 1973-74 yıllarında Illinois Üniversitesi'nde ve 1975-80 yılları arasında ODTÜ'de yardımcı doçent olarak görev yapmıştır. 1980 yılında doçentliğe ve 1985 yılında profesörlüğe yükselen Prof. Dr. Suha Sevük o tarihten bu yana ODTÜ'de görev yapmaktadır.

Prof. Dr. Sevük, 1988-89 yıllarında ODTÜ Mühendislik Fakültesi'nde dekan yardımcılığı, 1989-92 yılları arasında dekanlık görevlerini yürüttükten sonra 1992 yılında rektör seçilmiş ve bu görevi 2000 yılına kadar sürdürmüştür. 2000 yılında Karadeniz Ülkeleri Üniversiteler Birliği Başkanlığı'na seçilen Prof. Dr. Sevük, bu görevinin yanı sıra kurucu üyesi olduğu, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Türkiye Bilim Vakfı, Türkiye Zeka Vakfı, Stratejik Araştırmalar Vakfı, Uluslararası İlişkiler Vakfı'nın çalışmalarına katkıda bulunmakta ve Ankara Atatürk Lisesi Eğitim Vakfı ile Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı yönetim kurullarında görev yapmaktadır. Prof. Dr. Sevük'ün uluslararası dergilerde yayınlanmış 34 makale ve tebliği, 16 araştırma raporu ve 3 adet basılmış kitabı bulunmaktadır.

### **Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN**

Prof. Dr. Mehmet Şahin 1944 yılında Kayseri'de doğmuştur. 1955 yılında ilkokulu bitirmiş ve 1956 yılında Kayseri Hava İkmal Merkezi Çırak Okulu'na girmiştir. 1956-1964 yılları arasında sekiz yıl süre ile Kayseri Hava İkmal Merkezi'nde işçi olarak çalışmıştır. Bu arada, dışardan sınavlara girerek, ortaokulu, erkek sanat enstitüsünün tornacılık bölümünü ve liseyi bitirmiştir. 1964 yılında fabrikadan ayrılarak Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'ne girmiş ve buradan 1968 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl Erzurum Atatürk Üniversitesi'ne asistan olarak atanmıştır.

1970-1972 yılları arasında İngiltere'de doktora tezinin teorik kısmı üzerinde çalışmalar yapmış ve 1975 yılında uluslararası iktisat dalında doktorasını vermiştir. 1979-1980 döneminde, İngiltere Manchester Üniversitesi'nden, kalkınma ekonomisi konusunda lisans üstü diploma derecesi almıştır. 1980 yılında, Kayseri Erciyes Üniversitesi'nde göreve başlamış, 1983 yılında doçent ve 1989 yılında profesör olmuştur. 1992-2000 yılları arasında, sekiz yıl süre ile Erciyes Üniversitesi'nde rektör olarak görev yapmıştır. 2001 yılında emekli olan Prof. Dr. Mehmet Şahin, halen özel sektörde danışmanlık ve Kadir Has Üniversitesi Mütevelli Heyet Üyeliği görevlerinde bulunmaktadır.

## **Prof. Dr. Tosun TERZIOĞLU**

Prof. Dr. Ahmet Tosun Terzioğlu, lise diplomasını 1961 yılında Robert Kolej'den almıştır. Terzioğlu lisans derecesini 1965 yılında matematik dalında Newcastle-upon-Tyne Üniversitesi'nden; doktora derecesini ise 1968 yılında, aynı dalda, Frankfurt Üniversitesi'nden almıştır. 1968 – 1994 yılları arasında Michigan, Wuppertal ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde (ODTÜ) ders vermiştir. 1974 -1975 ve 1989 -1991 yılları arasında ODTÜ Matematik Bölümü Başkanlığı; 1977-1982 yıllarında ise aynı üniversitede Fen ve Edebiyat Fakültesi Dekanlığı yapmıştır. Prof. Dr. Terzioğlu, 1979 – 1981 arasında Üniversitelerarası Kurul Üyesi, 1990 – 1991 arasında ODTÜ Senato Üyesi olarak hizmet vermiştir. 1992-1997 yıllarında TÜBİTAK Başkanlığı yapan Prof. Dr. Terzioğlu, ayrıca TTGV Yönetim Kurulu, MAM Yönetim Kurulu, Kosgeb İcra Kurulu, TÜBİTAK Bilim Kurulu gibi pek çok kurula üyelik ve/veya başkanlık yapmıştır. Prof. Dr. Terzioğlu, Temmuz 1997'den bu yana Sabancı Üniversitesi Rektörü olarak görev yapmaktadır.

Akademik ve idari görevlerine ek olarak, Prof. Dr. Terzioğlu 1990 yılından bu yana Türk Matematik Derneği'nde Başkan; Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV), Türkiye Bilişim Vakfı, Türk Tarih Vakfı, Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Vakfı (BİTAV), Türkiye Zeka Vakfı'nda ise faal üye olarak çalışmaktadır.

Editörlük ve Yazı Kurulu üyelikleri de bulunan Prof. Dr. Terzioğlu, ayrıca matematik alanında 50'nin üzerine bilimsel makalenin ve 2 kitabın yazarıdır.

## **Prof. Dr. Öktem VARDAR**

1948'de İstanbul doğan Prof. Dr. Öktem Vardar, liseyi İstanbul Erkek Lisesi'nde, üniversiteyi Robert Kolej'de (1966-1971) okumuş, MS (1972) ve PhD (1975) derecelerini University of California, Berkeley'de almıştır. 1975 tarihinden itibaren Boğaziçi Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Akademik ilgisi, kırılma ve yorulma konularındadır. Tasarımcı gözüyle yapısal bütünlük ve hasar analizi problemlerine yoğunlaşmıştır.

Prof. Dr. Öktem Vardar, idari olarak, 1992-2000 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi Rektör Yardımcılığı görevini ve onun getirdiği diğer işleri yürütmüştür. Araştırma yönetimi ve desteği, stratejik yönetim ve kalite güvencesi konularına özellikle eğilmiştir. TÜBİTAK Bilim Kurulu Üyesi ve YÖK Genel Kurulu Üyesi olan Prof. Dr. Vardar ayrıca, Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) Kurumsal Değerlendirme Hakemi olarak görev yapmaktadır.





# GİRİŞ

“Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler” raporu, TÜSİAD Sosyal İşler Komisyonu’nun talebi üzerine, Prof. Dr. Üstün Ergüder’in koordinatörlüğünde, Prof. Dr. Suha Sevrük, Prof. Dr. Mehmet Şahin, Prof. Dr. Tosun Terzioğlu ve Prof. Dr. Öktem Vardar’dan oluşan beş kişilik bir ekip tarafından hazırlanmıştır. Bu raporun yer aldığı birinci bölümde bir yandan, ileriye dönük bir üniversite reformu gündeme geldiği takdirde konu üzerindeki toplumsal tartışmaya ışık tutabilmek için bazı ilkelerin vurgulanması ve 4 Eylül’de yapılan toplantı için bir tartışma dokümanı oluşturulması; diğer yandan ise, hükümet tarafından tespit edilen gündemi ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan yasa taslağını göz önüne alarak taslakta mutlaka değişmesi gereken hususlara değinilmesi amaçlanmıştır. Ancak bu rapordaki birinci ve güçlü tercih, acele etmeden ve toplumsal diyaloga önem vererek, bir gelecek vizyonu çerçevesinde, kısa, ayrıntıdan uzak, yükseköğretimdeki farklılaşmayı ve çeşitliliği dikkate alan yeni bir yasa taslağının, tamamen yeni baştan hazırlanmasıdır. Bu çerçevede, önce 1982’den bu yana yükseköğretim sistemimizi şekillendiren 2547 sayılı yasa ve YÖK sistemi değerlendirilmekte, daha sonra ileriye dönük ciddi bir reform için gerekli görülen ana ilkeler özetlenmekte, en sonunda ise Milli Eğitim Bakanlığı’nın hazırladığı yasa taslağının genel bir eleştirisi yapılmaktadır.

Raporun ikinci bölümü ise, TÜSİAD’ın 4 Eylül 2003 tarihinde İstanbul’da, Klasik Otel’de düzenlediği "Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler" raporunun değerlendirilmesi toplantısında yapılan tartışmalar sonucu ortaya çıkan çalışma grubu raporlarından oluşmaktadır. Toplantı sırasında bu raporun birinci bölümü katılımcılara sunulmuş, sabah yapılan genel oturumda bu bölüm ve ne yapılması planlandığı hakkında kısa bir bilgi verilmiş ve daha sonra ülkemizde yükseköğretim ile ilgili kısa bir tartışma yapılmıştır. İkinci oturumda ise, katılımcılar çalışma gruplarına dağılmışlar ve aşağıdaki beş konu üzerinde derinlemesine çalışmışlardır (Çalışma gruplarına katılanların listesi ekte verilmektedir):

1. Üst Kurulların Yapısı ve Yetkileri
2. Üniversite Yönetimi
3. Üniversitelerin Mali Açından Yeniden Yapılandırılması

4. Kurumsal Özerklik, Bilimsel Özgürlük ve Sorumluluklar
5. Yükseköğretimde Hizmetlerin Değerlendirilmesi

Her çalışma grubunun hazırladığı raporlar, öğleden sonra yapılan son oturumda çalışma grubu başkanları tarafından tüm katılımcılara sunulmuş ve katılımcılar her rapor üzerinde ayrı ayrı görüş bildirmişlerdir. Görüleceği gibi, çalışma grubu raporlarında da genellikle yeni bir çerçeve yasasının baştan yazılması öngörülmekte, ancak bu olamadığı takdirde gündemde olan taslakta yapılması zorunlu olduğu düşünülen değişiklikler tartışılmaktadır. “Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler” raporunun nihai hale getirilmesinde, bu toplantıdaki tartışmalardan da yararlanılmıştır.

# İÇİNDEKİLER

## **BÖLÜM 1: YÜKSEKÖĞRETİMİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI:**

<b>TEMEL İLKELER</b> .....	13
1.1. Nereden Geldik? YÖK Üzerine Bazı Düşünceler .....	15
1.2. Nereye Gidiyoruz? Yükseköğretim Kanunu Tasarısı Taslağı Hakkında Genel Görüşler .....	20
1.3. Ne Yapmalı? .....	23
1.4. Yükseköğretim Kanunu Tasarısı Taslağı Maddeleri Hakkında Görüşler .....	27
1.5. Sonuç .....	35

## **BÖLÜM 2: “YÜKSEKÖĞRETİMİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI: TEMEL İLKELER” RAPORUNU DEĞERLENDİRME TOPLANTISI; 4 EYLÜL 2003** .....

2.1. “Üst Kurulların Yapısı ve Yetkileri Çalışma Grubu” Görüşü .....	41
2.2. “Üniversite Yönetimi Çalışma Grubu” Görüşü .....	44
2.3. “Üniversitelerin Mali Açısından Yeniden Yapılandırılması Çalışma Grubu” Görüşü .....	48
2.4. “Kurumsal Özerklik, Bilimsel Özgürlük ve Sorumluluklar Çalışma Grubu” Görüşü .....	51
2.5. “Yükseköğretimde Hizmetlerin Değerlendirilmesi” Çalışma Grubu Görüşü .....	52
EK: “Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler” Raporunu Değerlendirme Toplantısı Çalışma Gruplarına Katılım Durumu .....	55



# B Ö L Ü M

YÜKSEKÖĞRETİMİN  
YENİDEN YAPILANDIRILMASI:  
TEMEL İLKELER



## 1.1. Nereden Geldik? YÖK Üzerine Bazı Düşünceler

1994 yılında Prof. Dr. Kemal Gürüz'ün koordinatörlüğünde, Prof. Dr. Erdoğan Şuhubi, Prof. Dr. A. M. Celal Şengör, Prof. Dr. Kazım Türker ve Prof. Dr. Ersin Yurtsever tarafından hazırlanan ve TÜSİAD tarafından yayımlanan *Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji* başlıklı raporun 244. sayfasında şöyle bir gözlem yer almaktadır.

*“Türkiye’nin hiçbir dönemde kendi içinde tutarlı bir yükseköğretim, bilim ve teknoloji politikası olmamıştır ve halen de yoktur. Bu konuların artık kendi başlarına bir üretim faktörü oluşturduğu ve dolaşısıyla ülkenin genel ekonomik politikasından ayrı düşünülmeceğinin ülkemizde henüz farkına varılmış değildir.”*

Bu gözlemin bugün için de geçerli olduğunu düşünmekle beraber şunu da vurgulamak doğru olacaktır: Türkiye’de tarihin belirli kesitlerinde bazı kesimlerin yükseköğretim politikaları olmuş; ancak bu politikalar üniversiteler dahil yükseköğretimin çeşitli paydaşları tarafından ya yeteri kadar benimsenmemiş ya da anlaşılmamıştır. 1982 tarihli, 2547 sayılı Yükseköğretim (YÖK) yasasını ele alalım. Yasayı hazırlayanların Türk üniversiteleri hakkında bir vizyonu olduğu kesindir. Bu çerçevede, 1750 sayılı yasanın kurullarla yönetime dayanmasından dolayı üniversitelerin ataletle itildiğini, hem araştırmada hem de öğretimde topluma ve mesleğe karşı sorumluluklarını yerine getiremediklerini düşündüklerini varsaymak mümkündür. 2547 sayılı yasa yürürlüğe girdiği günden bugüne kadar, sistemin savunulmasında, yükseköğretimde artan okullaşma oranlarını ve Türk üniversitelerinin uluslararası standartlara göre araştırma performanslarındaki düzelmelerinin sayısal göstergelerini sık sık gündeme getirmeleri hiç de tesadüf değildir. Diğer taraftan 2547 sayılı yasa hazırlayanların 1970’lerde başlayıp 1980’li yıllarda devam eden uluslararası gelişmelerden haberdar oldukları da öne sürülebilir. Bu dönemde Batı Avrupa’da ve özellikle İngiltere’de üniversitelerin etkin bir şekilde yönetilemediği, toplumun devlet aracılığı ile tahsis ettiği kaynakların harcanması konusunda üniversitelerin sorumlu davranmadığı, toplumun değişik katmanlarının giderek artan bir şekilde yükseköğretim hizmetlerinden faydalanmak istediği ya da basit tabiri ile yükseköğretimin kitleleştiği bir dönemde, üniversitelerin toplumdan kopuk "fildişi kule" esprisi içinde bu taleplere cevap veremediği ve veremeyeceği önemli savlardı. Bu nedendir ki, aynı dönemde Avrupa’da ya YÖK benzeri kuruluşlar ortaya çıkmaya başla-

mış ya da ilgili bakanlıkların (eğitim) üniversiteleri yönlendirme ve denetleme yetkileri artmıştır.

Yükseköğretim sistemimizi 1982'den bugüne kadar şekillendiren 2547 sayılı yasanın ve YÖK sisteminin arkasında yurt dışı gelişmelerin de şekillendirdiği bir vizyon vardır. Nüfusu genç, ancak buna mukabil, yükseköğretimde okullaşma oranlarının o tarihlerde çok düşük olduğu ülkemizde, üniversiteleri tepeden zorlayan merkeziyetçi bir model, o günlerde yasayı hazırlayanlara çekici gelmiştir.

Ancak, şunu da unutmamak gerekir: 2547 sayılı yasa tamamen kapalı kapılar ardında ve demokratik rejimin sekteye uğradığı Türk siyasi hayatının otoriter bir döneminde hazırlanmış; ne üniversiteler ve Üniversitelerarası Kurul ne de toplumun ilgili kesimleri bu yasanın hazırlanması ve yasalaşma süreçlerine katkıda bulunma fırsatını bulmuşlardır. Yükseköğretimin paydaşları tarafından yasayı hazırlayan çok kısıtlı çevrenin vizyonuna bir katkıda bulunulmamıştır. O günlerdeki siyasi iktidar ise 1970'lerin gençlik hareketleri, siyasi şiddet ve diğer siyasi sorunlardan dolayı üniversiteye önemli bir pay biçmiş ve üniversiteleri merkeziyetçi bir yapıda kontrol edebilmek askeri yönetime de çekici gelmiştir. Bu nedendir ki, 2547 sayılı yasa önemli bir "siyasi kambur"la hayata geçmiş, yasalaştığı günden bugüne kadar YÖK sisteminde değişim her siyasi partinin gündeminde olmuş, birçok sivil toplum kuruluşu ve üniversiteler anti-YÖK söylemi geliştirmiş, "kurullarla yönetim, seçim ve demokrasi" önemli sloganlar haline gelmiştir.

Bütün bu siyasi toz dumanın arasından, YÖK sisteminin performansını akılcı bir şekilde değerlendirmek gerekmektedir. Sistemin artılarının ve eksilerinin iyi tespit edilmesi yeni yasanın hazırlanması için önemli ipuçları verecektir:

1. Sistem yükseköğretimde okullaşma oranlarının olumlu bir yönde değişmesini sağlamıştır. Ancak, bunun sisteme olumsuz bir etkisi de olmuştur. Yeterli kaynak ve imkan olmadan okullaşma oranlarını artırma amacı ile büyüme, yükseköğretim sistemimizde nitelik sorununu ön plana çıkartmıştır. Yeni kurulan üniversiteler gerekli kurumsal kapasiteye erişmeden öğrenci almak durumunda kalmışlar, gelişmiş üniversitelerimizin alt yapıları ve eğitim sistemleri, hızla artan öğrenci sayıları nedeni ile önemli bir krizle karşılaşmıştır. Çarpıcı bir örnek verecek olursak, Boğaziçi Üniversitesi'nin 1979 yılında bin civarında olan öğrenci sayısı 1982'den sonra devamlı yükselme eğilimi göstererek 1980'li yılların ortalarında üç bine, 1992'de ise on bin beş yüze erişmiştir.



2. Uluslararası bilimsel yayın endekslerinde Türkiye'nin performansı yükselmiştir.
3. Vakıf üniversitelerinin kurulması ile özellikle iyi öğrenci tercihlerinde ortaya çıkan rekabetin bazı devlet üniversitelerine de olumlu etkisi olmuştur. Üniversiteler rekabeti göğüsleyebilmek için öğrenciye sundukları hizmetlerde ve ders programlarında iyileştirme ve yeniliklere yönelmişlerdir.
4. Rekabet bazı üniversiteleri performanslarını uluslararası ölçeklere göre tescil ettirmeye yöneltmiştir. Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Bilkent ve Boğaziçi üniversiteleri Mühendislik Fakültesi'nin tüm bölümlerini Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) akreditasyon sürecine tabi tutmuş; ODTÜ, Boğaziçi, Marmara ve Uludağ üniversiteleri Avrupa Üniversiteler Birliği'nin kurumsal kalite sürecine tabi olmuşlar; İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) ve Erciyes üniversiteleri ise aynı süreci 2003-2004 akademik yılında uygulamaya karar vermişlerdir. İTÜ, ODTÜ ve Boğaziçi Üniversitesi ABET-2000 sürecine hazırlanmaktadır.
5. YÖK, öğretim üyesi atama ve yükseltmelerinde liyakat sistemini gündemde tutmaya çalışmış; vakıf üniversitelerinin de katkısı ile "hangi üniversitenin uluslararası kriterlere göre daha çok yayın ürettiği", -iyi öğrencilerin hangi üniversiteyi tercih ettiği konusu ile birlikte- üniversiteler arası rekabetin en önemli iki konusundan biri olmuştur.
6. Uluslararası endeks ve kriterler atama ve yükseltmelerde performans ölççeği olarak yükseköğretim hayatımızın gündemine girmiştir.
7. 1982'de 2547 sayılı yasa, 1750 sayılı yasaya göre akademi olan bazı kuruluşları da üniversite olarak örgütlemiş ve ülkede toplam üniversite sayısı 28 olmuştur. 2003 yılı itibarı ile bugün ülkemizde, vakıf üniversiteleri de dahil 76 üniversite bulunmaktadır. Yeni kurulan üniversiteler gelişme aşamasında olup önemli yol almaktadırlar. 1970'li yıllarda Anadolu'da yeni kurulmuş olan bazı üniversiteler ise YÖK döneminde önemli gelişmeler sergilemişlerdir.
8. Sistemin önemli bir yeniliği olan "etkin yönetici" modeli, bazı üniversitelerde etkin ve girişimci bir yönetim tarzının ortaya çıkmasını ve dolayısıyla bu üniversitelerin sorunlarına yaratıcı çözümler üretebilecekleri için yönetsel yapıyı sağlamıştır. Ancak, aynı yönetim modeli birçok üniversitede "otoriter" liderlere fırsat verdiği için Türk yükseköğretim kamuoyunda eleştirilere hedef olmuştur.

2547 sayılı yasa ve YÖK sistemi 22 yıldan beri yükseköğretim hayatımızı şekillendirmektedir. Bu süre, hızlı değişimin yaşandığı günümüz dünyasında oldukça uzundur. Nitekim bu süre zarfında yükseköğretim hayatımızda çok önemli değişiklikler yaşanmıştır. Vakıf üniversiteleri kurulmuş, devlet üniversitelerinin sayısı 28’den 53’e çıkmış, üniversiteler ülkenin dört bir yanına yayılmaya başlamıştır. Sistem homojen olmaktan çıkıp giderek heterojen bir karakter kazanmaya başlamıştır. Ayrıca, bilim ve teknolojinin ülkemiz dahil bütün dünyada ekonomi ve toplum hayatında daha fazla rol oynaması, yükseköğretim kurumları arasında farklılaşmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu farklılaşma fiili olarak gerçekleşmeye başlamış; bazı üniversitelerimiz kendilerine değişik misyonlar tanımaya ve özellikle araştırma–öğretim, sanayi ilişkileri, lisansüstü eğitim–lisans eğitimi eksenleri üzerinde kendi konumlarını tanımlamaya başlamışlardır.

YÖK sisteminin en önemli darboğazı, kuruluş rasyoneli ile yükseköğretim hayatımızın gelişen dinamiklerinin giderek daha bağdaşamaz hale gelmesidir. Sistemin merkeziyetçi ve tek tip niteliğinin, 1982 yılında hem okullaşma oranlarını artırmak hem de üniversite hayatına belirli bir asgari standart getirmek bağlamında bir işlevi olmuştur. Ancak, yükseköğretim hayatımızın çeşitlenmesi ve farklılaşması nedeniyle özellikle 1990’lı yıllarda "YÖK elbisesi" sisteme dar gelmeye başlamıştır. Nitekim 1982’den bugüne kadar hem siyasi eleştirileri karşılamak amacıyla, hem de gelişen şartlar göz önünde bulundurularak yasada bazı değişikliklere gidilmiş; uygulamada ise hem 2547 sayılı yasanın hem de mali mevzuatı düzenleyen yasaların boşluklarından faydalanarak, üniversiteler sistemde fiili farklılaşmayı artıran uygulamalar gerçekleştirmişlerdir.

Kanımızca YÖK sisteminin değişen dünya ve ülke şartlarına cevap veremediği daha 1991 yılında düşünülmüş olacak ki, 2547 sayılı yasanın mimarı olarak bilinen dönemin YÖK Başkanı Prof. Dr. İhsan Doğramacı’nın desteği ve Cumhurbaşkanı Turgut Özal’ın da konuya sıcak bakması ile, bugünkü YÖK Başkanı Prof. Dr. Kemal Gürüz beş üniversiteyi özel statülü devlet üniversitesine dönüştüren yasa taslağını<sup>1</sup> hazırlamıştı. Bu girişimin ardında, esas vurgusu okullaşma oranları çerçevesinde “nicelik” olan YÖK sisteminin artık niteliğe de önem vermesi gerektiği savı yatıyordu. Bu taslak, kanun niteliğinde kararname olarak Bakanlar Kurulu tarafından

---

(1) *2547 Sayılı Kanunun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi, Bu Kanuna Dört Madde Eklenmesi ve Bir Ek Maddesinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun*. (Kanun No: 3708; Kabul tarihi 3/4/1991.) Bu kanunun Ek 19. maddesi özel statülü üniversiteler kategorisini yaratıyordu.

kabul edilmiş; ancak Resmi Gazete’de yayımlanmadığı için kadük olmuştur. 1994 yılında Prof. Dr. Kemal Gürüz’ün koordinatörlüğünde hazırlanan TÜSİAD raporu da yükseköğretim hayatımızda kalite sorunu ile ilgileniyor ve üniversitelerimiz için, 3708 sayılı yasa taslağında özel statülü üniversiteler için düşünülen benzer bir yönetim ve mali yapıyı öneriyordu.<sup>2</sup>

Yukarıda da işaret edildiği gibi, yükseköğretim hayatımızın 1990’lı yıllarda en önemli sorunu, sistemdeki farklılaşmanın bilincinde olunmasına rağmen bu değişen yapıya yeni bir elbise dikmek için toplu düşünme ve siyasa üretme mekanizmalarını harekete geçirilememesidir. Kanımızca YÖK’ün en büyük erdemlerinden biri olan, üniversiteleri gündelik siyasi gelişmelerden ve hükümetlerin baskısından uzak tutabilmeyi amaçlayan yapısı, 1990’lı yıllarda "kılıf-kıyafet meselesi" nedeni ile ülkemizde yaşanan siyasi kutuplaşmanın üniversitelerimize yansımaları önlemeye yetmemiştir. Bu nedenledir ki, sistemde reform meselesi tamamen rafa kaldırılmış; bu konuda ilginç fikirler ve vizyon sahibi olduğu bilinen YÖK yöneticileri bile, 1990’lı yılların başında üzerinde epey çalıştıkları değişim taslaklarını (örneğin *Özel Statülü Üniversiteler Yasası*) gündeme getirmemişlerdir. Diğer bir örnek, yükseköğretimde kalite değerlendirmesi sürecidir. YÖK, 1995 yılından itibaren kalite sürecini ciddi bir çalışma ile sisteme entegre etmeye çalışmış; ancak bu olumlu girişim ideolojik kutuplaşma yüzünden çok çabuk bir kenara itilmiştir. Ancak şunu da unutmamak gerekir: YÖK’ün Cumhurbaşkanlığına bağlı olması, sistemi uzun bir süre siyasallaştırmaktan korumuştur. Ancak, ileride bu makamın siyaset üstü niteliğini kaybettiği durumlarda, bu düzenleme üniversiteleri günlük politikadan uzak tutmaya yetmeyecektir.

Türkiye’nin yükseköğretimde yeni bir yapılanmaya gitmesi gerektiği muhakkaktır. Sorun 2547 yasa ile de sınırlı değildir. Kanımızca yükseköğretim kurumlarını ilgilendiren mali hükümler ve hatta personel rejimi de gündeme getirilmelidir. Bugünün katma bütçe sistemi ile, tıp fakültelerini model alan döner sermaye hükümleri çerçevesinde çağdaş bir üniversiteyi yönetmek oldukça zordur. Son derece katı, merkezi kontrollere bağlı katma bütçe sistemine tabi olan bir üniversitede, rektörün, ne kadar yetkili olursa olsun kurumda sağlıklı bir stratejik planlama sürecini yürütmesi, imkansız değilse bile çok zordur. Döner sermaye sistemi tıp fakültesi olma-

---

(2) Prof. Dr. Kemal Gürüz, Prof. Dr. Erdoğan Şuhubi, Prof. Dr. A.M. Celal Şengör, Prof. Dr. Kazım Türker, ve Prof. Dr. Ersin Yurtsever, *Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji*, TÜSİAD, 1994, s.253.

yan üniversiteler için pek tercih edilen bir sistem değildir. Topluma daha yakınlaşması, teknoloji üretmesi, her yaşta insana bilgi aktarması beklenen günümüz üniversitelerinde yasaların boşluklarından yararlanılarak ortaya çıkan "*devlet üniversiteleri vakıf sistemi*" hiç de tesadüf olmayıp üniversiteler için -döner sermaye yerine- kaynak yaratmanın en önemli aracı haline gelmiştir. Mali hükümler konusunda da acil önlemler alınmalıdır.

Bugünkü mevzuata göre devlet üniversitelerinde akademik ve idari personel devlet memurudur. Devlet memuru statüsünün verdiği güvence bir dereceye kadar bilimsel özerklik için çok önemlidir. Ancak sisteme yöneltilen en önemli eleştiri, memur statüsünün ömür boyu güvenceye, otomatik yükseltmeye dönüştüğü ve böyle bir ortamda akademik liyakat sisteminin uygulanamayacağıdır. Diğer bir önemli eleştiri, memur statüsünün akademik personel maaşlarını bürokrasinin diğer kesimlerindeki maaşlara endekslediği ve dolayısıyla devlet üniversitelerinde öğretim üyelerinin gelirlerinin düşük olduğu, vakıf üniversiteleri ile karşılaştırıldığında ortaya önemli dengesizliklerin çıktığıdır.

İdari personelin de memur statüsünde olması, çağdaş bir üniversitede verilmesi gereken enformasyon teknolojisi, kütüphane, laboratuvar, kayıt sistemi, öğrenci hizmetleri gibi destek hizmetlerini darboğaza sokmaktadır. Düşük maaşlar nedeniyle bu hizmetleri görmek üzere nitelikli eleman alınamamakta; devletin personel politikası sonucu ortaya çıkan şişik kadrolar ve gizli işsizlik verimi düşürmektedir. Üniversiteler soruna çözüm üretmek amacıyla akademik personeli idari işlerde görevlendirmektedir. Bu durum akademik performans ve akademik liyakat isterlerinin gerektiği gibi uygulanamamasına neden olmaktadır. Üniversitenin enformasyon teknoloji sistemini yürütmesi veya kayıt sistemini modernize etmesi istenen bir yardımcı doçent veya doçent, bu işi akademik görevine ek olarak gecesini gündüzüne katarak yapmaktadır. Böyle görevleri üstlenen kişilerden, normal şartlar altında, akademik liyakat isterlerine uymalarını beklemek zordur.

## **1.2. Nereye Gidiyoruz? Yükseköğretim Kanunu Tasarısı Taslağı Hakkında Genel Görüşler**

Türkiye'nin yeni bir yükseköğretim düzenlemesinden beklentileri büyüktür ve sorun oldukça karmaşıktır. Bu noktada şu soruyu sormak gerekir: Gündemimizde olan yasa tasarısı taslağı bu beklentileri karşılamakta mıdır?

1994 yılında yayımlanan TÜSİAD raporunda belirtilen yükseköğretim konusunda politikasızlık gözlemi, gündemde olan taslak için de geçerlidir. Diğer bir deyişle, taslağın bir reform felsefesi yoktur. Yukarıda da özetlendiği gibi, üniversitemizde neler olduğu ve ne gibi evrimler geçirdikleri göz önünde bulundurulmamıştır. Bugünkü tek tip ve merkeziyetçi yapının fiilen çeşitlenmiş olan Türk üniversitelerini yönetmeye veya yönlendirmeye yeterli olup olmadığı sorusu dikkate alınmamıştır. Diğer taraftan, Türkiye'nin Avrupa ve dünyayla daha çok entegre olmaya çalıştığı bir ortamda, rekabetin, bilimin ve teknolojinin hakim olduğu dünyada yükseköğretimde yaşanan gelişmeler yeterince irdelenmemiştir.

Taslağın tamamen iç siyasi dinamiklerimiz ile şekillenmiş olduğu görülmektedir. Bu iç dinamikler şöyle sıralanabilir:

- Bugünkü siyasi iktidar tarafından YÖK'ün bazı geçmiş uygulamalarına duyulan tepki ve seçmene verilen sözler.
- Demokrasi, kurullarla yönetim, geniş katılım, YÖK'ün yetkilerinin budanması gibi üniversite camiasından gelen ve 1991'den beri her siyasi partinin programında yer alan birikmiş "tepkisel" talepler.
- YÖK yasasından olumsuz etkilenmiş öğretim üyesi veya eski yöneticilerin mensup olduğu derneklerin ve sendikaların söylemleri.
- 2547 sayılı yasanın "tek tipçi" ve merkeziyetçi yapısının bu taslakta da görülmesi.
- 2001 yılında YÖK tarafından hazırlanan fakat kadük olan mali hükümlerle (işletme hesabı) ilgili yasa.

Yukarıda sayılan nedenlerle, ortaya yamalı bohça gibi, kendi felsefesi olmayan, uzun ve ayrıntılı, merkeziyetçiliği ve tek tipçiliği bu kez "kurulları" vurgulayarak ve yetkilendirerek güçlendiren bir taslak ortaya çıkmıştır. Örneğin, tepki yasası niteliğinde olduğundan kurullara önem verilmekte ve başkanlar ve rektörler ikinci plana itilmektedir. Tasarıda Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) ve YÖK başkanlarının görev ve sorumlulukları ile ilgili ayrı madde bulunmamaktadır. Şeffaflık, katılım ve duyarlılık sağlanmaya çalışılırken, bütün yönetim inisiyatifi, popülist bir yaklaşımla kurullara bırakılmaktadır ki, bu pek doğru bir yaklaşım değildir. Ayrıca, şu soruların yanıtının da düşünülmediği anlaşılmaktadır: Zaten kalabalık olan kurullar nasıl çalışacak? Değişimin, yeniliğin gündemde olduğu bir dünyada kim inisiyatif alacak? Sistem nasıl pro-aktif olacak? Kurullar bunu becerebilir mi? 1998 yılında hazırlanmış bir OECD raporunda bu konuda aşağıdaki paragrafa yer verilmiştir:

“Son yıllarda yükseköğretim kurumlarının yönetimi ve bu kurumlardaki liderlik rollerinde önemli değişiklikler meydana geldiği gözlemlenmektedir. Değişik ülkelerin milli sistemleri içindeki kurumların alışageldiğimiz özerklik kavramları ve sistemleri günümüzün finansman sorunları ve kalite değerlendirme süreçleri nedenleriyle değişime uğramaktadır. Yükseköğretim kurumlarına kamu kaynaklarından sağlanan destek giderek azalmakta; dolayısı ile, birçok ülkede bu kurumlar kendi finansal yönetimlerinde daha büyük sorumluluklar almaya yönelmektedirler. Günümüzde kurumsal liderler, yani rektörler, alışlagelmişin çok üzerinde bir yoğunlukta mali kaynak yaratmak, bütçeleme ve topluma sorumluluğun gereklerini yerine getirmek gibi sorunlarla uğraşmaktadırlar. Bu gelişmelerin ışığında, yükseköğretim kurumlarının yönetim yapıları, toplumun ve iş aleminin temsilini daha etkin bir şekilde sağlamak üzere değişikliğe uğramaya başlamıştır. Diğer bir deyimle "meslektaşlar" kavramına dayanan eski yapı, "şirket" modelini anımsatan "girişimci" bir yapıya dönüşmektedir. Bir örnek verecek olursak, kurumsal liderler (rektör) hala birçok kurumda çalışanlar (öğretim üyeleri) tarafından seçilmelerine rağmen, giderek artan bir şekilde sistem üniversite dışından atanmaya doğru değişmektedir. Yeni liderlerin otoritelerinin kaynağı ne olursa olsun, günümüzde işleri her zamankinden daha zor ve karmaşıktır.”<sup>3</sup>

Birleşik Amerikalı bilim adamı Burton Clark'ın değişik Avrupa üniversitelerini inceledikten sonra yazdığı *Girişimci Üniversite (Entrepreneurial University)* adlı eserde de, üniversite yönetimi hakkında yukarıdaki alıntıda özetlenen gözleme benzer sonuçlara varılmaktadır.<sup>4</sup>

Hazırlanan yasa taslağı bir ana vizyondan yoksun olduğu için, getirilen bazı olumlu düzenlemeler de havada kalmaktadır. Örneğin taslakta sosyal konsey, etik kurulu gibi kurumların gündeme getirilmesi olumludur. Ancak sosyal konseyin, üniversitenin bütçesi ve kaynak yaratma politikalarının tespitinde daha etkin bir konuma getirilmesi gereklidir.

---

(3) "Directing Group: Programme of Work for 1999-2000." OECD Center for Educational Research and Innovation, Programme on Institutional Management in Higher Education, CERI/IMHE/DG(98)1/FINAL, 2 December 1998, s.4.

(4) Burton Clark, *Creating Entrepreneurial Universities*. London: Pergamon, 1998. Bu konuda Clark'ın özet fikirleri için bknz: Burton Clark, "The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy and Achievement". OECD-IMHE Konferansında Sunulan Tebliğ, 2000 - Paris, 11-13 September 2000.

Başka bir örnek olarak ise, akreditasyon, dış değerlendirme, kalite gibi kavramların taslakta devreye sokulması çok önemli ve olumludur. Ancak üniversiter yapıda bu süreçlerin gerçekleşmesi için yönetim inisiyatifi çok önemlidir. Oysa, kurulların bu konularda gerekli inisiyatifi almaları çok güçtür. "Rektörlük" kurumunun inisiyatif alamaz hale getirilmiş olması bu açıdan da çok sakıncalıdır.

### 1.3. Ne Yapmalı?

Taslaktaki maddeler daha sonra ele alınacak olup önce ideal olarak ne yapılması gerektiği hakkında bazı görüşlere aşağıda yer verilecektir.

Türkiye Avrupa Birliği (AB) üyeliği yolunda önemli bir mesafe katetmiştir ve üyeliği gerçekleşme bile uluslararası platformda önemli rol oynamaya aday bir ülkedir. Bu açıdan bakıldığında, kapsamlı ve diyaloga açık bir süreçten sonra, geçmişin artılarını bir kenara itmeden, nereden gelip nereye gittiğimizi iyi tespit ederek, önümüzdeki 25 yılı perspektif olarak alarak ve düşünülmeyenleri bile düşünmeye çalışarak bir yükseköğretim politikası ve vizyonu geliştirmek gereklidir. Kanımızca Türk yükseköğretimi bugün böyle bir fırsat penceresi ile karşı karşıyadır. Yapılacak reform, geçmişin sorunlarını çözmek ve birikmiş tepkilere popülist bir yaklaşım ile deva olmaya çalışmak yerine, akılcı ve toplu düşünceye açık bir yöntemle bu fırsatı kullanmak olmalıdır.

Türk yükseköğretim politikalarını iki ana unsurun şekillendireceği düşünülmektedir:

1. Yıllık nüfus büyüme oranı yüzde 1.5 civarına gerilemiş olsa bile, Türkiye yükseköğretim sistemi üzerinde genç nüfusun etkisini bir süre daha hissetmeye devam edecektir. Yükseköğretimde okullaşma oranlarını yükseltmek YÖK'ün ilk yıllarında olduğu gibi, hâlâ gündemimizdedir. Bu açıdan bakıldığında, Türkiye'nin AB ülkeleri ve AB'ye üye aday olan diğer ülkelerden çok önemli bir farkı vardır: **Genç nüfus ve nicelik sorunu**.<sup>5</sup> Yukarıda değinildiği gibi, bu sorun 1980'li yılların başında da vardı ve YÖK'ün varoluşunun arkasındaki en önemli nedendi.

---

(5) Bu konuda bkz. İnsan Tunalı, "Background Study on Labour Market and Employment in Turkey", European Training Foundation için hazırlanmış rapor, 2003; Alpay Filiztekin, "Eğitim ve Demografi". İstanbul Politikalar Merkezi, Eğitim Reform Girişimi için hazırlanmış rapor, Mayıs 2003; Üstün Ergüder, "Eğitim Reformu Girişimi: Fikir Üretim ve Reform İzleme Projesi" Açık Toplum Enstitüsü'ne sunulan proje teklifi, Ekim 2002.

2. Türkiye önümüzdeki yıllarda dış dünya ile daha çok entegre olacaktır. Hem dünya standartlarında iş yapabilen kalifiye iş gücüne hem de bilim ve teknolojiye atak yapabilecek bir kapasiteye ihtiyaç söz konusudur. Bu da yükseköğretim politikalarımızın **niteliği ön plana çıkararak** yeniden tasarlanması gerektirmektedir. Başka bir açıdan bakacak olursak, yükseköğretim sistemimizde önemli ve akılcı bir görev bölümü ve kurumlar arası farklılaşma şarttır. Meslek eğitiminin yeniden tasarlanıp, günün devamlı değişen şartlarına ve piyasa taleplerine uyum sağlayan kıvrak bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Lisans eğitimi, yüksek lisans eğitimi, araştırma ve bilgi üretimi konularında üniversiteler arası iş bölümüne ihtiyaç vardır. Üniversitenin gerçek anlamda bir üniversite olabilmesi için bu üç işlevi yerine getirmesi çok önemlidir. Ancak, üniversiteler arası vurgular değişebilir. Nitelik sorunu çerçevesinde en azından bazı Türk üniversitelerinin, dünyadaki benzerleri ile rekabet edecek kapasiteye ulaşmaları gereklidir.

Yukarıda özetlenen çerçeve ve son çeyrek asırda sistemin ulaştığı heterojen ve farklılaşmış yapı nedeniyle, önümüzdeki yıllarda Türkiye'nin yükseköğretim politikasını YÖK tipi merkeziyetçiliğe ve tek tipe önem veren bir çerçevede yönlendirmesi güç olacaktır. **Üniversiteleri ve meslek eğitimini tek ve merkeziyetçi bir çatı altında toplayan**, bütün ayrıntıları yasa ile yönetmeye kalkan bir sistem ancak **sıradanlığa prim** verecektir. Alınması gereken en önemli tedbirler şöyle sıralanabilir:

1. Yükseköğretim yasası, ayrıntıya girmeyen, ancak en önemli, olmazsa olmaz ortak ilkeleri yasalaştıran bir **çerçeve yasası** olmalıdır.
2. Bu yasa altında bir Yükseköğretim Kurulu'nun varlığı şarttır. Bu kurul yasanın gerektirdiği ortak ilkelerin uygulanmasını koordine eden, ülkenin yükseköğretim politikasını geliştiren, ÜAK'ın geliştirdiği liyakat kriterlerinin uygulanmasını ve kurumların performansını denetleyen, üniversitelerin yönetmeliklerini onaylayan bir kurum olmalıdır. Ayrıca, Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesinde, YÖK'ün sivilleşmesi doğrultusunda, Anayasa'nın 131. Maddesi'nin gözden geçirilmesi gereklidir.
3. **Üniversitelerin nasıl yönetileceği, her üniversite için tespit edilecek yönetmeliklere bırakılmalıdır.**<sup>6</sup> Toplumla ilişkilendirilmek, sosyo-ekono-

---

(6) Bir örnek olarak Estonya sistemini incelemek mümkündür. Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra Estonya'da kurulan devlet üniversite sistemi genel bir yasa ile düzenlenmektedir. Ancak, Estonya üniversite sisteminin lokomotifi olarak kabul edilen Tartu Üniversitesi'nin bu üniversiteye özel bir statü tanıyan ayrı bir yasası vardır.



mik önceliklere duyarlı olmak ve iş dünyasının önceliklerini paylaşmak üzere, tercih eden ve uygun görülen üniversitelerde ayrı ayrı mütevelli sistemine imkan tanınmalıdır. Üniversitelerin kendi özel ilgi ve uzmanlık alanlarında sivrilmeleri, proaktif, rekabetçi ve girişimci olmaları; yerel düzeyde, yani üniversitenin mütevelli heyeti vasıtasıyla çok daha kolay gerçekleşecektir. Böyle bir sistem, mütevelli heyeti tarafından yapılacak üst yönetici atamaları sayesinde, pasif, suya sabuna dokunmayan ve üniversitenin iç çıkar gruplarına duyarlı, önceliği herkesle iyi geçinmek olan yönetici türünün üremesine fırsat vermeyecektir. Bugünkü taslakta olduğu gibi, bir üniversitenin yönetim sorunlarını çözmek için diğer üniversitelere de aynı kılıf biçilmemelidir. (Madde 14a: Bir üniversitede rektör seçilen bilim alanından, takip eden dönem için tekrar rektör seçilemez.)

4. Gelişmekte olan üniversiteler için ABD'deki Kaliforniya veya New York State sistemine benzer bir sistem tasarlanabilir. Ülkenin çeşitli yörelerinde bulunan gelişmekte olan üniversiteler bu sistemin kampüsleri olarak düşünülebilir (New York Devlet Üniversitesi Binghamton, Stony Brook, Buffalo kampüsleri gibi). Kaliforniya'da ise *California State* sistemine (değişik merkezlerde kurulmuş kampüsler) ek olarak özel kuruluş yasalı (charter) devlet üniversitesi *University of California* bulunmaktadır. Türkiye için önerilecek sistemin mütevelli heyeti YÖK veya YÖK'ün bir alt kuruluşu olabilir. Yine YÖK'ün koyduğu performans kriterlerini karşılayan kampüsler, akredite olarak tasarıda Madde 3'te düşünülen, kendi yasa veya yönetmelikleri ile yönetilen üniversite statüsüne geçebilirler.
5. Meslek yüksek okulları için çok esnek bir yapı tasarlanmalıdır. YÖK'ün tespit edeceği çok genel çerçevede özel sektör kuruluşları, vakıflar, KİT'ler, üniversite kurmaya gerek kalmadan meslek yüksek okulları kurabilmelidirler. Bunun avantajı, bu kuruluşların piyasanın ihtiyacını en çabuk "koklayabilme" ve meslek eğitimlerini devamlı değişen şartlara göre ayarlayabilme kıvraklığına sahip olma olasılıklarının yüksekliğidir. Devlet üniversitelerine bağlı olarak kurulan meslek yüksek okulları, devlet personel yasaları ve üniversitelerin yasal ve tek tip yönetim yapılandırılmalarına (bölüm, vs.) tabi olduklarından, değişen piyasa şartlarına göre kendilerini ayarlamaları güç olmaktadır. Ayrıca, kampüslere yakın bu okullar "fakülteleşme" eğilimi gösterebilmekte ve kuruluş amaçlarından ayrılabilirler. Ayrıca, YÖK'e bağlı bir alt kuruluş meslek yüksek okullarının performans denetimini yapabilir.

6. Vakıflar, üniversite kurmaya gerek kalmadan, lisansüstü diploma ve dereceler veren kurumları hayata geçirebilmelidir.
7. Yasa taslağının önemli yönlerinden biri, üniversiteler için "*işletme hesabı*"nın kurulmasıdır. Ancak, işletme hesabı kavramı taslaktakinden daha kapsamlı düşünülmelidir. Üniversitenin bütün gelirleri (devlet bütçesinden alınan kaynak, bağışlar, öğrenci katkı payları ve üniversitenin topluma sunduğu hizmetlerden elde edilen gelir) bu hesaba yatırılmalıdır. Devletten elde edilen kaynak, katma bütçe yerine torba bütçe olarak alınmalı ve bu şekilde her üniversitenin devletten aldığı kaynağın bir kısmının hesaplanmasında performans kriterleri (uluslararası standartlara göre yayın ve araştırma, mezun edilen öğrenci sayısı gibi) kullanılmalıdır.
8. Öğrencilerden alınacak katkı payları da işletme hesabına yatırılmalıdır. Ancak, devlet üniversitelerinde okuyan öğrencilerin öğrenci başına maliyete katkıları bugünkü sembolik düzeylerden yukarı çekilmeli, böylelikle bu konuda devletin sübvansiyonu kaldırılmalıdır. Bugünkü sistemde her öğrencinin ödediği eşit ve sembolik düzeydeki katkı payları, ancak populist anlamda **sosyal adalete uygun gibi gözükür. Gerçekte ise bu uygulama "öğrenci maliyetini"** fazlası ile karşılayabilecek öğrencilere daha **yoksul öğrencilerden kaynak transferidir**. Vergi adaletinin oturtulamadığı, dolaysız vergilerin ancak kaynakta el konularak toplanabildiği, dolaylı vergilerin ve enflasyonun çok yüksek olduğu bir ortamda, vergi yükünün daha az gelirlinin üzerinde olduğu iktisada giriş derslerinde öğretilir. Bu, şu anlama gelmektedir: Basit bir eşit katkıyı öngören bugünkü sistem çerçevesinde, yükseköğretimin maliyeti, alt gelir grubundaki öğrencilerin aileleri ve -katma bütçeden ayrılan kaynağı da düşünürsek-, çocukları yükseköğretim imkanlarından faydalanamayan aileler tarafından karşılanmaktadır. Yalnız, Türkiye’de gelir dağılımının oldukça bozuk olduğunu unutmamak gerekir. Bu nedenle yükseköğretim üst kurullarının koyacağı ilkeler çerçevesinde, yükseköğretimin maliyetini karşılayamayan öğrenciler için kapsamlı burs ve düşük faizli borçlandırma sistemleri düşünülmelidir. Başka bir anlatımla, devlet, maliyeti karşılayamayan öğrencilerin katkı payını üniversitelere ödemelidir.<sup>7</sup>

---

(7) TÜSİAD tarafından, 2000 yılında yükseköğretimin finansmanı konusunda bir rapor yayımlanmıştır (Latif Mutlu, **Yükseköğretimin Finansmanı: Yasal Düzenleme İçin Öneriler**, TÜSİAD, Ekim 2000).

9. Devlet üniversitelerinde akademik ve idari personelin sözleşmeli statüde olmaları teşvik edilmelidir. Gündemdeki taslağın 55. Maddesi (*Araştırma Öğretim Üyeliği*) düşünülen yönde bir yenilik getirmektedir. Ancak bu kategori genişletilmelidir. Sözleşmeli personele verilecek cazip maaş farkı, dinamizm sağlanmasına ve mesleki liyakat ilkelerini uygulamaya yardımcı olacağı gibi, uzun vadede "devlet memuru akademisyen" statüsünün eritilmesine de katkıda bulunacaktır.

Yukarıda sıralanan tedbirler, sıfırdan başlayıp katılımcı bir yaklaşımla tartışılması gereken ilkeleri içermekte ve dolayısıyla tamamen yeni bir taslak hazırlamayı öngörmektedir. Bundan sonraki bölümde ise, gündemdeki yasa taslağının önemli maddeleri hakkında görüşler, yukarıdaki ilkeler çerçevesinde özetlenmektedir.

#### **1.4. Yükseköğretim Kanunu Tasarısı Taslağı Maddeleri Hakkında Görüşler**

##### ***Bilimsel Özgürlük***

Bilimsel özgürlük kavramının Madde 3 (a)'da kısa bir tanımı yapılmaktadır. Yükseköğretimi ilgilendiren her yasamızda olduğu gibi, bu kavrama bir referans vardır. Ancak, bu kavram ülkemizde sorunlu ve tartışılır olmaktan çıkmamıştır. Kavramın tanımını çok daha açık ve tartışmaya fırsat vermeyecek bir şekilde yapmak gereklidir. Bu konuda seçkin akademisyenlerin, TÜBA ve TÜBİTAK gibi uzman kuruluşların görüşlerini almaya ve bu görüşler etrafında bir uzlaşma oluşturmaya dikkat etmek gerekir. TÜBA'nın gündemde olan yasa taslağı ile ilgili hazırladığı görüşlerdeki bilimsel özgürlük tanımı, herhangi bir yasa taslağında bulunması çok uygun olan bir tanımdır:

*“Tüm öğretim üyeleri, bilimsel ahlak kurallarına titizlikle bağlı kalmak koşuluyla derslerinde, üniversite içinde ve dışındaki araştırmalarında ve araştırma sonuçlarını tartışmak, yorumlamak ve yayınlamakta özgürdürler. Yükseköğretim kurumları, mensuplarının kişisel bilimsel görüşünü ifade ve sanatsal dışavurum baklarını korumakla yükümlüdürler. Bu kurumlar mensuplarının kişisel, bilimsel görüşlerini, ya da bu görüşlerin kamuoyu önünde ifade edilmesini etkilemeye veya kontrol altına almaya teşebbüs etmezler.”<sup>8</sup>*

---

(8) "Yeni Yükseköğretim Yasa Tasarısı Taslağı Üzerine Türkiye Bilimler Akademisi Konseyinin Görüşleri", Yayımlanmamış Türkiye Bilimler Akademisi Raporu, Ağustos 2003, s.4.

## **Üst Kurullar**

Taslağın ilgili maddeleri (Madde 7 ve 8) üst kurullar konusunda sistemde önemli bir karmaşa yaratmakta olup, 2547 sayılı yasayla gelen YÖK düzenindeki bazı uygulamalara tepki niteliğini taşımaktadır:

1. YÖK ve ÜAK'ın başkanlarının görevleri ve sorumlulukları ayrı bir madde halinde tanımlanmamıştır. Bu, başkanlık kurumunun önemini ikinci plana itmeye yönelik bir tedbirdir ve kurulların yeterli inisiyatifi alabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayımın doğru olduğu ise çok şüphelidir.
2. Başkanlık kurumunun zayıflatılması, hatta işleyemez hale getirilmesi, başkana tüm yardımcılarını atama yetkisinin verilmemiş olmasından anlaşılmaktadır. Yürütme yetkisine sahip bir yöneticiye kendi ekibini kurma imkanı fazla görülmemelidir. Taslağın üniversite **rektörlüğünü ilgilendiren maddelerinde de aynı sakıncalı durum** mevcuttur.
3. Özellikle ÜAK çok kalabalıktır ve çalışması zordur.
4. ÜAK ve YÖK arasındaki görev ve sorumluluk dağılımında bir karmaşa görülmektedir ve sistem iki başlı bir hale getirilmiştir. Ters bir mantık yürütülecek olursa, bu iki başlılıktan ortaya bir üst kurul boşluğu çıkacağını ve bu boşluğun da, üniversitelerin fiiliyatta "kurumsal özerkliğine" katkıda bulunacağını ileri sürmek mümkündür. Eğer amaç bu ise, bu iki kurula ne gerek olduğu sorulmalıdır.
5. ÜAK'da Yürütme Kurulu kurularak "kalabalık kurul sorunu" aşılmaya çalışılmıştır. Kriter ise, seçim ve bilimler arası eşit temsildir. Kanımızca bu kurulun oluşmasında mesleki liyakat ve deneyim ön plana çıkarılmalıdır.

Üst kurulları ilgilendiren en sakıncalı hüküm YÖK'ün oluşumu ile ilgilidir. 2547 sayılı yasanın en önemli erdemlerinden biri, YÖK'ün üniversiteleri gündelik politikaya alet etmeyen bir yapıya sahip olması idi. Bunda kurumun doğrudan Cumhurbaşkanlığına bağlı olmasının çok önemli bir katkısı vardı ve uzun sürede amaca erişildi. Ancak, kılık-kıyafet sorununun yarattığı siyasi kutuplaşma üniversitelere de sıçradı ve dolayısıyla siyasallaşma önlenemedi. Ancak taslakta önerilen yapı, üniversiteleri gündelik meselelerde de siyasallaşma içine çekmeye aday gibi gözükmektedir. Ayrıca, başkanlık veya yarı başkanlık sistemine geçildiği ya da bu makamın daha siyasallaştığı dönemlerde, Cumhurbaşkanlığı makamı yükseköğretim konusunda

bugüne kadar üstlendiği siyaset üstü işlevi artık yerine getiremeyebilir. Bu nedenle YÖK'ün oluşumunda ÜAK kontenjanlarının artırılması gerekir.

Böyle bir yapının aynen yasalaşmasının, siyasallaşma yanında ne gibi sonuçları olur? Burada gene ters bir mantık yürütürsek, etkisiz ve çalışamayan üst kurullar, "kurumsal özerklik" peşinde olan üniversitelerimizin işine yarayacaktır. Akan su mecrasını bulur misali, üniversiteler kendi yollarını bulacaklardır. 2547 sayılı yasanın tek tip ve merkeziyetçi yapısına ve Maliye Bakanlığı'nın mevzuat kısıtlamalarına rağmen, üniversiteler sistemin etrafından dolanma becerisini geliştirmişlerdir. Hatta üniversitelerin gri alanlarda geliştirdikleri bazı uygulamalar, daha sonradan 2547 sayılı yasada ve mali mevzuatta değişikliklere gidilmesine yol açmıştır. Bunun en güzel örneği yaz okullarının hayata geçirilmesidir.

Ancak bu durumda olan, yükseköğretim politikasının tespiti ve uygulanmasına ve taslakta getirilen stratejik plan ve kalite uygulamalarına olur. Yukarıda önerildiği gibi, çerçeve kanunu esprisinin hakim olduğu daha özerk ve çeşitliliği vurgulayan bir sistem istiyorsak, koordinasyon görevini iyi yapan, dikkatle tespit edilmiş ortak ilke ve kriterleri gözetebilen, başka bir deyimle, çalışabilen üst kurullara ihtiyaç vardır. Ayrıca, yukarıda "Ne yapılmalı?" bölümünde ifade edildiği gibi, Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesinde, YÖK'ün sivilleşmesi doğrultusunda, Anayasa'nın 131. Maddesi'nin de gözden geçirilmesi gereklidir.

### ***Sosyal Konsey***

Taslağın getirdiği en önemli yeniliklerden biri sosyal konseydir. Bazı üniversitelerimiz ve bu üniversitelerin alt birimleri zaten fiiliyatta benzer uygulamalar yapmaktaydılar. Üniversite-toplum ilişkilerini geliştirmek, toplumdaki değişik iddia sahiplerinin (veya paydaşların) üniversite ile ilişkilerini teşvik etmek, program geliştirmede fildişi kulenin duvarları dışına çıkıp dışarıda, piyasada, teknoloji ve insan gücü ihtiyacında gelişmeleri takip edip gerekli geri beslemeleri alabilmek için son derece önemli bir maddedir. Ancak, kanımızca sosyal konseyin üniversiteyi sahiplenmesi için yetkilendirilmesi gerekir. Örneğin, sosyal konsey üniversitenin bütçesinin hazırlanmasında, özellikle gelirlerin artırılması çerçevesinde çok önemli roller üstlenebilir. Bu kurulun üniversitenin mali sorunları ile aşına olmasında, gelir artırıcı faaliyetler hakkında önerilerde bulunmasında, bağış kaynaklarının tespitine katkı sağlamasında sonsuz fayda vardır.

Bir üniversite için sosyal konsey üyelerinin tespit edilmesinde o üniversitenin görüşleri, sosyal konseye önerilen üyenin üniversiteye yapmış olduğu veya yapmayı düşündüğü katkılar, mezunların ve üniversitenin diğer paydaşlarının temsili gibi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Uzun vadeli gelişim vizyonundan bakacak olursak, sosyal konseyi ileride üniversitenin "mütevelli heyeti" olarak düşünmek de mümkündür.

### ***Bilim Etik Kurulu***

Taslağın 9. Maddesi ile kurulan Bilim Etik Kurulu çok önemli bir yeniliktir. Ancak, bu kurul çok saygın, bazıları belki de emekli olmuş, akademik liyakat ve ahlak kriterlerini içselleştirmiş, bu konularda dünya standartlarını bilen kişiler arasından oluşturulmalıdır. Kurul üyeleri, üniversitelerimizin, TÜBİTAK ve TÜBA gibi kuruluşların, titizlikle tespit edilmiş kriterlere uygun olarak gösterecekleri adaylar arasından Cumhurbaşkanınca seçilmelidir. Bu kurul, Madde 9'daki görevlerine ek olarak, yükseltme ve atamalarda kuruma karşı meslektaş itirazlarını da inceleyebilmelidir.

### ***Üniversite Yönetimi***

Yukarıda da belirtildiği gibi, taslağın oldukça sorunlu maddeleri üniversite yönetimi ile ilgilidir. Dünyada görülen gelişmelerin aksine, "rektörlük kurumunun" kolu kanadı kırılmıştır. Yasa taslağını hazırlayanlar üzerinde, sanırsınız "üst yönetim otoriterliğinden" olumsuz yönde etkilenenlerin etkisi fazla olmuştur. YÖK sistemiyle geçen 22 yıl içerisinde değişik üniversitelerde olan uygulamaları değerlendirmek yerine, birkaç sorunlu örnek ve 1750 sayılı yasadan kalma "kurullarla yönetim" populist romantizmi, taslağın 14. maddesinin kaleme alınmasında rol oynamış gibi gözükmektedir. Halbuki 1992 yılından itibaren YÖK sistemi içerisinde seçimler kural olmuştur. Üniversitelerin çoğunluğunda ise üniversitenin seçtiği birinci aday rektör olarak atanmıştır. Ayrıca, uygulama sürecinde 2547 sayılı yasanın rektörlere tanıdığı sınırsız gibi gözüken yetkiler zamanla kurumların kültürleri ile törpülenmiştir. 1992'den sonra sistem birçok üniversitede kurullara fiilen daha çok önem veren bir ortamda işlemeye başlamıştır.

Taslakta Madde 14 (a) hükmü ile getirilen bir kısıtlamayı ele alalım: *"Bir öğretim üyesi üst üste olmamak üzere iki defa için rektör seçilebilir. Bir üniversitede rektör seçilen bilim alanından, takip eden dönem için tekrar rektör seçilemez"*. Bu, sanırsınız **bir üniversitenin deneyimlerinden hareket ederek bütün üniversitelere bir kalıp uydurmak** anlamına gelmektedir. Eğer bu hüküm yasalaşacak ise, bazı

üniversitelerde bırakın **kaliteli** rektör adayını, rektör adayı bile bulmak güçleşebilir. Bu kısıtlamanın mutlaka kaldırılması gerekir.

Eğer taslakta öngörüldüğü gibi, üniversitelerin stratejik plan ve öz değerlendirme yapmaları, dış değerlendirmeye başvurmaları, yenilik peşinde koşmaları arzu ediliyorsa rektörlük kurumunun etkisizleştirilmemesi gerekir.

Rektörün yardımcılarını seçmesi kısıtlanmamalıdır. Rektör başarılı olacak ise yanında iyi ve çalışabileceği bir takıma ihtiyacı vardır. Kaldı ki, Batı üniversitelerinde de "rektör yardımcılığı" önemli bir kurumdur ve yasadaki anlayışla taban tabana zıt bir konumdadır. Rektör yardımcısı rektöre yardımcı olan biri olarak görülmemekte, giderek karmaşıklaşan üniversite yönetiminde yetkili, sorumluluk alabilen, toplum-üniversite ilişkileri, kalite, araştırma, sürekli eğitim gibi konularda üniversiteye yön verilmesinde önemli rol oynayan biri olarak algılanmaktadır. Bu, ülkemizden katılan bazı rektörlerimizin de bildiği gibi, Avrupa Üniversiteler Birliği'nin (EUA) her yıl yapılan "Üniversite Yönetimi Seminerleri"nde sık işlenen ve telkin edilen bir konudur. Taslakta ise rektör yardımcılarının sayısı hem üç kişi ile sınırlandırılmakta hem de bu kişilere Senato ve üniversite yönetim kurulunda oy hakkı verilmeyerek kurum etkisizleştirilmektedir.

Benzer bir durum bölüm başkanlığını ilgilendiren 25. Madde'de de mevcuttur. Başkanın bir defa ve iki yıllığına atanması, rotasyonla bölüm işlerine bakmak anlamına gelir. Oysa, bölüm çekirdek birimdir ve herhangi bir bölüm başkanının bu durumda ciddi atılımlar, girişimler yapmaya soyunabileceğini düşünmek zordur.

14. Madde bir öğretim üyesinin iki defa rektör olabileceği, ancak bunun birbirini takip eden dönemlerde olamayacağı hükmünü getirmektedir. Kanımızca bu hüküm de yönetimin devamlılığına önemli darbe vuran bir kısıtlamadır. Eğer ciddi bir stratejik plan uygulanacaksa, bir yöneticiye süre vermek gerekir. Stratejik planın hem yapılmasında hem de uygulanmasında olaya yönetimin sahip çıkması son derece önemlidir.

Rektör atanması veya seçilmesi, yukarıda önerildiği gibi, üniversitelerin kendi yönetmeliklerine bırakılmayacaksa ve seçimde ısrar ediliyorsa, bir öğretim üyesi ancak bir kere seçilebilmeli ve bu da taslağın öngördüğü süreden daha uzun bir süre için olmalıdır ki, göreve gelenler bazı işlere başlayıp bitirebilsinler. Bu düzenleme ayrıca, görevde olan bir rektörün yeniden seçilebilmek için populist kaygılarla seçmenlerine mavi boncuk dağıtmasını önler. Düşünülen süre 6 yıldan az olmamalıdır.

Rektörlerin yetkileri kısıtlanıp kurulların yetkileri artırılırken göz ardı edilen çok önemli bir nokta vardır. Kurullarda üniversitenin değişik birimlerinin temsili esastır. Bu kurullarda görev alan dekan ve öğretim üyelerinin görev algılamaları, genellikle geldikleri birimleri sonuna kadar temsil etmektir; ki bu da doğaldır. Rektörlük kurumu üniversitenin kurumsal kimliğinin temsilcisidir ve üniversitenin kurumsal kimliği, üniversiteyi meydana getiren birimlerin biraraya gelmesinden daha başka, daha geniş bir kavram ve olgudur. Rektörlük bu perspektiften bakıldığında çok önemli bir kurumdur. Rektör yalnız üniversite yönetim kurulu ve senato başkanı olarak algılanmamalıdır.

### ***Atama ve Yükseltmeler***

Her şeyi tek çatı altında toplama, merkezden yönetme, her kurumu ve kişiyi birbirine benzetme kültürümüz; aslında çeşitliliği, çok merkezliliği, değişik olmayı, aykırı düşünmeyi seven, dikey bir örgüt yapısından çok yatay bir örgüt yapılanmasına sahip, karmaşık ve kolay anlaşılamayan yapılarda yeşeren "üniversite kültürü"ne çok aykırıdır. 2547 sayılı yasa da merkeziyetçilik ve tek tip yapı hastalığından muzdaripti. Ancak, zamanla bu yasada yapılan değişiklikler ve fiiliyattaki uygulamalar, 2547'nin bu hastalığını biraz da olsa törpülemişti.

Gündemdeki yasa taslağının en önemli sakıncalarından biri, 2547 sayılı yasayı merkeziyetçilik ve tek tip yapı konusunda fersah fersah geride bırakmış olmasıdır. Üst kurullarda "kurullarla yönetim"e ağırlık verilmesi merkeziyetçiliği ve tek tip uygulamaları sulandırmaz; ancak etkisiz ve verimsiz bir merkeziyetçilik haline getirir. Sonuç, başsız bir kitle gibi durağanlıktır.

Taslağın en önemli ve aynı zamanda en sakıncalı maddeleri, araştırma görevlisi, yardımcı doçent ve doçent atamaları konusunda görülmektedir (Madde 27, 29 ve 36). Ortaya çıkan durum bütün dünyada geliştirilmiş "kurumsal özerlik" kavramına çok karşıdır. Bu maddeler kabul edilebilir olmayıp, acilen değiştirilmeleri gerekir.

27. Madde yardımcı doçentlik atamalarını tamamen merkezileştirmektedir. Bir üniversitenin "kurumsal özerkliğinin" en önemli unsurlarından biri, akademik kadrolarının oluşmasında belirir. Kurumsal kültürüne, akademik birikimine, geliştirdiği mesleki liyakat ilkelerine kimlerin uyup uyamayacağı, "üniversiteyim" diyen kurumların en titizlikle koruması gereken husustur. Bu maddenin **merkezi atama ile ilgili hükümleri kesinlikle değiştirilmelidir.**



2547 sayılı yasanın en olumlu yönlerinden biri, doçentliğe yükseltme ile doçentliğe atamayı birbirinden ayırmış olması idi. ÜAK koordinasyonunda yapılan sınavlarda başarılı olup doçentliğe yükselmek, bir üniversitede, hatta bulunduğunuz üniversitede doçentlik kadrosuna atanma garantisini vermiyordu. Bu, mesleki liyakat ilkelerini ciddiye alan bazı üniversitelerimizin doçentliğe atama için gerekli ek (o üniversiteye ait) doçentlik kriterleri geliştirmesini sağlamış ve kanımızca kaliteyi vurgulamak açısından çok olumlu olmuş; üniversiteler arasında olumlu bir rekabete ve kurumsal kimlik geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. 29. madde *"Bir üniversitede, fakülte veya yüksek okulların talebi üzerine, boş bulunan doçentlik kadroları rektörlükçe bir ay içinde ilân edilir. Ancak, çalışmakta olduğu yükseköğretim kurumunda doçentlik ünvanını alanlar için bu kadroların ilânında, fakülte ve yüksek okulların talebi aranmaksızın, adayın rektörlüğe başvurusunu takiben en geç bir ay içinde, boş kadrolar ilân edilir"* hükmü ile fakülte, bölüm, vs. yi aradan çekerek atanmayı fiilen otomatik hale getirmektedir. Kanımızca bu da "kurumsal özerklik" açısından sakıncalıdır.

Ancak, şuna da dikkat etmek gerekir: Taslağı hazırlayanlar, atama ve yükseltmelerde akademik kriterlerin yerine başka kriterlerin hakim olduğunu düşünmüş olacaklar. Ancak, bunun çözümü "pireye kızıp yorgan yakmak" misali, kurumsal özerliği kısıtlamak olmamalıdır. Hakkının yendiğini düşünen birçok meslektaşımıza idari yargı yolu her zaman açık olmuştur. Türkiye belki de dünyanın hiçbir yerinde görülmeyecek kadar idari yargı yoluyla sınıf geçen öğrenci, yükseltilen ve kadroya atanan akademisyen ile doludur. Ayrıca, taslağın olumlu yönlerinden biri de Bilim Etik Kurulu'nun kuruluyor olmasıdır. Yukarıda belirtildiği gibi, titizlikle kurulmuş, liyakat ve mesleki ahlak kurallarına önem veren böyle bir kurulun kapıları da hakkını arayan meslektaşlarımıza ek bir güvence olarak açık tutulabilir.

Araştırma görevlisi atamaları için de (Madde 36) yukarıda belirtilenleri tekrarlamak mümkündür. Ancak maddenin *"Araştırma görevlilerinin toplam görev süresi; yüksek lisans eğitimi için üç yıl, doktora çalışmaları için ise altı yıl olmak üzere en fazla dokuz yıldır. Yüksek lisans ve doktora eğitimini geçerli bir neden olmaksızın öngörülen süre içerisinde tamamlayamayanların çalıştıkları kurumla ilişkileri kesilir"* hükmü olumludur. Araştırma görevliliği ömür boyu bir meslek olmaktan çıkarılmakta; biraz da olsa "burslu lisansüstü öğrenci" kategorisine yaklaştırılmaktadır. Ancak burada öngörülen, yüksek lisans için üç, doktora için altı yıl süreleri fazla olup, kısaltılmalıdır.

## ***Stratejik Plan ve Kalite Değerlendirmesi***

Taslağın getirdiği en önemli ve olumlu yeniliklerden biridir. Kurumların arzu ettikleri takdirde uluslararası değerlendirmeye de başvurabileceklerinin taslakta belirtilmesi çok yerindedir. Yukarıda belirtildiği gibi, zaten üniversitelerimiz, kendi yaratıkları imkanlarla (vakıf gelirleri) uluslararası değerlendirmeye başvuruyorlardı. Bu madde, halen devam etmekte olan bir süreci tanımış oldu. Ancak bu sürecin başarılı olabilmesi için, üniversitelere kaynak tahsis edip teşvik oluşturmak gerekmektedir.

Üst kurullara verilebilecek belki de en önemli görev, Türkiye’de ciddi bir dış değerlendirme ve akreditasyon sürecinin oluşturulmasıdır. Başta YÖK olmak üzere, üst kurulların, bu amaçla uluslararası ağlara (network) katılması ve tanınması gerekir. Hatta üniversitelere tahsis edilen devlet kaynakları ve bütçe, kalite süreci ile ilişkilendirilebilir. Çeşitlenmiş ve farklılaşmış bir yükseköğretim sisteminde dış değerlendirme süreçlerinin örgütlenmesi, üst kurul için son derece önemli bir görevdir.

## ***Özel Statülü Devlet Üniversiteleri***

Taslağın 85. Maddesi, ilginç ve sistemde farklılaşmaya imkan tanıyan bir yenilik getirmektedir. Bu maddeye göre, uluslararası anlaşmalarla kurulmuş devlet üniversiteleri yönetimlerinin mütevelli heyetleri marifetiyle yapılabileceği, ilgili atama hükümlerinden anlaşılmaktadır. Bu raporda çeşitli vesilelerle altı çizilen çeşitlilik ve farklılaşmayı hedefleyen yaklaşım çerçevesinde, bu maddenin arzu eden devlet üniversitelerini de kapsayacak bir şekilde genişletilmesi uygun olur. **Bu amaçla yukarıda referans verdiğimiz 1991 tarihli "Özel Statülü Devlet Üniversiteleri" yasa taslağını tekrar incelemekte fayda vardır.**

## ***Yaz Okulu***

Üniversitelerimizde artık bir üçüncü dönem niteliğini kazanmış "Yaz Okulları"nın 53. madde ile taslağa girmesi çok olumludur. Bazı üniversitelerimizde başlatılan "yaz okulu" uygulamaları, ilk başta mali hükümler açısından boşlukta yapılan programlar olup, üniversitelerimizin **mevzuata rağmen geliştirdikleri** çok faydalı bir yeniliktir. Fiili durum sonradan bütçe kanunlarına girmiş ve bütçe kanunlarındaki mali hususlar şimdi de 53. Madde ile taslağa taşınmıştır. Her üniversitenin, özellikle yabancı dilde eğitim yapan üniversitelerimizin, şartları değişiktir. Yurt dışında

okuyan Türk vatandaşı öğrenciler, yabancı öğrenciler ve öğretim üyeleri için Boğaziçi, ODTÜ gibi üniversitelerde yaz okulu çok çekici olmaktadır. Bu nedenle mali hususların tespitinde üniversitelere esneklik tanımakta büyük fayda vardır.

### ***Geçici Maddeler***

Taslağın en eleştirilecek yönlerinden biri, yönetici kadroların tamamının değişimini öngören geçici hükümler olup tamamen sistemi siyasallaşmaya götürecek bir tepki niteliğindedir.

Üniversite yönetimi, hiçbir kademede kolay bir iş değildir. Birçok öğretim üyesi kariyerlerinden fedakârlıkta bulunup idari görev üstlenirken, bazı kişiler ise idari göreve kıyısından köşesinden yaklaşmak istemezler. Bunda, idari görev ek ödeneklerinin çok düşük olması iktisadi bir etkidir. Bazı üniversitelerimizin mezunlarının daha mezun oldukları gün rektörlerinkinden yüksek bir maaşla iş bulmaları mümkündür. Ayrıca, üniversitelerimizdeki akademik idareci derinliği, hiçbir şekilde geçici maddelerde belirtilen bir kısıma müsait değildir. Burada da "pireye kızıp yorgan yakmak" sendromunun geçerli olduğu görülmektedir.

Ağustos 2004 yılında birçok rektörümüz ikinci dönemlerini dolduracak; önemli bir kısmı ise birinci dönemlerini tamamlayacaklardır. Ortada böyle bir milat varken, kamuoyunu rahatsız edecek derecede ve süratte kadro değişimini zorlamanın hiçbir anlamı olmadığı gibi, bu girişim iktidarın niyetleri konusunda kamuoyunda kaygı yaratabilir.

## **1.5. Sonuç**

Yükseköğretim sistemimiz çok çeşitlenmiş ve farklılaşmıştır. 1992'de 28 devlet üniversitesi, 1 vakıf üniversitesi ve bunlara bağlı meslek yüksek okullarından oluşan sistemde bugün, 53 devlet üniversitesi ve 23 vakıf üniversitesi yer almaktadır. Ülkemizin çeşitli yörelerine dağılmış olan üniversitelerimiz, ya kendi kimliklerini geliştirmişlerdir ya da halen geliştirme sürecindedirler. Bu durumda, İstanbul'daki ya da Anadolu'daki üniversitelerin perspektifinden bakarak ülkedeki bütün üniversiteler için tek tip bir yapı öngörmek doğru bir yaklaşım değildir. Kaldı ki, uzun bir geçmişe sahip üniversitelerimiz bile kendi aralarında çok farklılaşmışlardır ve bunlar için de tek tip bir yapı düşünmek uygun olmayacaktır. Örneğin ikisi de İstanbul'da bulunan İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi birbirlerinden çok farklı kurumlardır. Aynı gözlemi, Amerikan yükseköğretim sistemini model almış olmalarına

rağmen aralarında çok farklılıklar oluşan ODTÜ ve Boğaziçi Üniversitesi için bile yapmak mümkündür.

Çağın gerekleri de yükseköğretim sisteminde farklılaşmayı ve çeşitliliği zorunlu hale getirmektedir. Bir taraftan ülkemizin genç nüfusunu eğitirken, diğer taraftan bilim ve teknolojiye dünyayla rekabet etmek durumundayız. Yükseköğretim sistemimiz, hem nicelik hem de nitelik sorunu ile aynı zamanda başa çıkmak zorundadır. Ayrıca, kalifiye insan gücü yetiştirilmesi konusunda meslek eğitiminde bugüne kadar düşünülen ve yapılanın çok dışında yeni ve yaratıcı çözümler üretilmesi de gereklidir. Bu çerçevede, yükseköğretim sisteminde çeşitliliği vurgulayan, ademi merkezietçi, kurumların yaratıcılığını ve kimliklerini ön plana çıkaran ve dolayısıyla karşılaşılan sorunlara esnek tepkiler verebilen, üniversitelerin birbirleri ile rekabet edebilmelerine fırsat tanıyan bir sistemin tasarlanması son derece önemlidir.

Bu perspektiflerden bakıldığında gündemde olan Yükseköğretim Yasa Taslağı, olması gerekenden uzun, üniversitelerin kendilerine bırakılması gereken ayrıntılara giren, ülkemizin "tek tip, tek çatı" ve her kuruma aynı elbiseyi giydirmeye çalışan geleneğinden pek arınamamış bir metin olarak karşımıza çıkmaktadır. Halbuki yapılacak iş, geçmişin kazanımlarını göz ardı etmeden, gelecek vizyonundan hareketle ve gelişmiş ülkelerin sistemlerini iyi tahlil ederek kendi yükseköğretim sistemimizin tasarlanmasıdır. Üst kurullar, üniversitelerin yönetimi, mali konular, yükseköğretimde personel rejimi, toplumla ilişkiler, hesap verebilirlik gibi konular, sloganlardan uzaklaşarak bir "çerçeve yasası" anlayışı içinde yeniden ele alınmalıdır. Hepsinden önemlisi, yasanın ruhu ve maddeleri birbirleriyle tutarlı, gerçekçi ve global dünyayla uyumlu olmak zorundadır.

Özetleyecek olursak; yükseköğretim sistemi, tepkilerden, popülizmden arındırılmış olarak gerçekten yeniden yapılandırılmak (reform) isteniyorsa, üç aşamalı bir yol izlenmelidir:

1. Kısa vadede hükümet, YÖK ve Üniversitelerarası Kurul ile anlaşarak, mevcut yasanın, özellikle mali konularla ilgili, herkesin şikayetçi olduğu birkaç maddesini değiştirmeli ve üniversiteleri kısmen rahatlatmalıdır.
2. Orta vadede, (a) Anayasa'nın yükseköğretim ile ilgili maddeleri değiştirilmeli, kısaltılmalı ve özel statülü devlet üniversitesi, mütevelli heyetiyle yönetim, işletme hakkının devri gibi yeni açılımlara müsait hale getirilmelidir. (b) Çok

kısa bir çerçeve yasası çıkarılmalı ve yükseköğretimin ana unsurları düzenlenmelidir. Geniş kapsamlı bir kamu reformu çerçevesinde yükseköğretimde akademik ve idari personelin özel durumu göz önünde bulundurulmalı, sözleşmeli personel çalıştırılmasına imkan verecek gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

3. Uzun vadede, yönetmelik veya hükümet kararnamesi ile her üniversite için kendi şartlarına uygun düzenleme yapılmalı; özel statülü devlet üniversitele-ri, mütevellî heyetle yönetim, işletme hakkının devri gibi denemelere ve uygulamalara başlanmalıdır.



# B Ö L Ü M

“YÜKSEKÖĞRETİMİN YENİDEN  
YAPILANDIRILMASI: TEMEL İLKELER”  
RAPORUNU DEĞERLENDİRME  
TOPLANTISI  
4 EYLÜL 2003





## **2.1. “Üst Kurulların Yapısı ve Yetkileri Çalışma Grubu” Görüşü**

Anayasamızın 131. maddesi gereğince üniversiteler üstü bir kurum olarak kurulan ve çok geniş yetkilerle donatılmış olan YÖK, tepeden aşağıya yönetim anlayışıyla, üniversitelerin kendilerini aşabilmelerinin önündeki en önemli engel haline gelmiştir.

Bu kurumun oluşumunda, Cumhurbaşkanlığı, Hükümet ve üniversiteler arasında kurulmaya çalışılan hassas denge çok kırılgan olup; gelecekte bu kurumun, üniversitelerin azınlık, siyasilerin çoğunlukla temsil edildiği ve siyasi etkilere açık bir kurum haline gelmesi muhtemeldir.

2547 sayılı kanunun gereğince kurulan ve üniversitelerin ortak ve üst senatosu olarak görev yapması gereken Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) ise, rasyonel yönetime olanak verecek sayı ve alan temsili esasına oturtulamadığı için ve adeta YÖK’ün bir alt kurulu olarak çalıştırıldığı için verimli olamamıştır.

Özet olarak, üst kurullar son 20 yılda yetkilerinin tümünü kullanırken, kanunla verilen görevlerinin çok az bir kısmını yerine getirebilmişlerdir.

Bugün sayıları 76’ya erişen, tarihsel gelişimleri, mevcut kaynakları, kuruluş amaçları, yerleşim alanları, gelişme olanakları farklı olan üniversitelerimizin artık üst kurullarca belirlenen tek tip/tekdüze yapılanmadan kurtulmaları gerekmektedir.

Bu amaçla, yeni kurulacak üst kurullarda (YÖK ve ÜAK) güvenilirlik ve verimlilik ön planda düşünülmeli; iki kurulun görev ve yetki alanları kesin hatlarla ayrılmalıdır (YÖK, idari ve mali konular; ÜAK, akademik konular). Üniversitelerin üst kurullar nezdindeki bağımsızlığı artırılmalı ve böylece, yasal sınırlar ve ortak ölçütler çerçevesinde farklı ve özgün üniversite modellerinin birbirlerini tamamladığı ve birbiriyle rekabet ettiği yeni bir yükseköğretim sisteminin oluşmasına olanak sağlanmalıdır.

Bu görüşler ışığında ve Anayasa'nın 131. Maddesi'nin değiştirilemediğini varsayarak<sup>9</sup> "Üst Kurulların Yapısı ve Yetkileri Çalışma Grubu" olarak önerilerimiz aşağıda özetlenmiştir:<sup>10</sup>

### **Yükseköğretim Kurulu'nun Oluşumu:**

<b>Aday Gösterenler</b>	<b>Yürütme Kurulu*</b>
Üniversitelerarası Kurul	7
Bakanlar Kurulu	5
Cumhurbaşkanı	2
Genelkurmay Başkanı	1
<b>Toplam</b>	<b>15</b>

\*Yürütme Kurulu üyeleri tam zamanlı olarak görev yapar.

### **Yükseköğretim Kurulu'nun Temel Görevleri:**

- Türk yükseköğretim sisteminin uzun dönemli planlamalarının yapılması, vizyon ve misyon çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- Ulusal akreditasyon ve kalite değerlendirmelerinin yapılması,
- Kaynak dağılımının planlanması,
- Üniversitelerin hazırladığı ana yönetmeliklerin onaylanması,
- Dekan atamaları,
- Seçimle belirlenen rektör adayları hakkında Cumhurbaşkanı'na görüş bildirilmesi,
- Yeni kurulan üniversiteler için rektör ve dekan adaylarının belirlenmesi ve Cumhurbaşkanı'na sunulması.

---

(9) TÜSİAD görüşü: Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesinde, YÖK'ün sivilleşmesi doğrultusunda, Anayasa'nın 131. Maddesi'nin gözden geçirilmesi gereklidir.

(10) HAK-İŞ temsilcisi Sayın Osman Yıldız'ın itirazı kayıdır (Üst Kurullar Çalışma Grubu'ndaki tartışmanın ve varılan uzlaşmanın rapora aynen yansımadağı noktasından hareketle):

“Üst kurullara ilişkin olarak, genel kurulun geniş ve katılımcı (ilgili bütün sivil toplum kuruluşlarının katılımı ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının katılımı şeklinde) olması ve yıllık ya da daha uzun bir aralıkta toplanması noktasında uzlaşma sağlanmıştı. Ayrıca YÖK İcra ya da Yönetim Kurulu'nun yeniden yapılanarak 4-5 kişiden oluşması ve etkin icra makamı olması kararlaştırılmıştı. Yönetim Kurulu'nun yapısının da Başkan, Başkan Yardımcısı, Genel Sekreter ve diğer benzer unvanların kullanıldığı bir yapı olması öngörülmüştü.”

**Üniversitelerarası Kurul'un Oluşumu:**

- Üniversitelerarası Kurul, tüm Avrupa ülkelerinde olduğu gibi sadece üniversite rektörlerinden oluşmalı; ancak görev ve yetkilerini tüm bilim dallarında oluşturulacak alt konseyler (sağlık, fen, sosyal bilimler gibi) ve komisyonlar (uluslararası ilişkiler, mevzuat, eğitim, etik gibi) ile paylaşmalıdır. Kurul, tüm üniversitelerin rektörlerinden, yani 76 rektörden oluşmalıdır.

**Üniversitelerarası Kurul'un Görevleri:**

- Üniversitelerarası Kurul tüm akademik konularda tek yetkili karar organı olmalı; eğitim, öğretim, akademik yükseltmelerde tüm üniversitelerin uyması gereken asgari koşulları belirlemeli, üniversiteler arası akademik işbirliği ve koordinasyonu sağlamalıdır. Bu işlevini değişik bilim ve sanat dallarında kurulacak konseyler ve komisyonlar aracılığıyla geniş bir katılımı ile gerçekleştirmelidir.

## 2.2. “Üniversite Yönetimi Çalışma Grubu” Görüşü

Günümüzde, Batı dünyasında üniversiteler etkin ve girişimci yönetim modeli ile akademik kültürün yatay yapısının nasıl bağdaştırılabileceğini tartışmaktadır. Bizde ise bir uçtan diğer bir uca doğru gidip gelinmektedir: 1750 sayılı yasanın kurullara önem veren yapısına gelen tepkiler 2547 sayılı yasanın "etkin yönetici" düzenlemelerini yaratmış; 2547 sayılı yasaya olan tepkiler ise, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan taslaktaki düzenlemeleri "kurullarla yönetim" yaklaşımına doğru itmiştir. Çözüm oldukça karmaşıktır ve bu iki ucun arasında bir yerde yatmaktadır.

Bu nedenle yeni bir yönetim modeli önerirken şöyle bir yöntem uygulamanın doğru olacağı düşünülmektedir:

- Geçmiş uygulamaların, tepkilerden uzak, akılcı bir muhasebesi yapılmalıdır.
- Önümüzdeki 25 yıl perspektifinden hareket ederek nasıl bir üniversite yönetimi olması gerektiği konusunda akılcı, yaratıcı ve düşünülmemeyeni bile düşünmeye hazır bir model yaratılmalıdır. Bu çerçevede, önümüzdeki yıllarda üniversitelerimizin,
  - sürekli değişim ortamına adapte olmaları gerekeceğini,
  - fildişi kulenin dışına çıkıp toplumla daha iç içe olacaklarını,
  - hem ülkede hem de uluslararası platformda rekabet etmek durumunda kalacaklarını,
  - bilgi toplumu çerçevesinde hem araştırma hem de eğitimde alışlagelmişin dışında roller üsteleneceklerini,
  - azalmakta olan kamu fonları (devletin katma bütçe ile sağladığı imkanlar) karşısında kaynak yaratma sorunu ile karşı karşıya kalacaklarını,
  - stratejik plan uygulamaları ve kalite süreçlerinin gündemlerinde daha çok yer tutacağını

göz ardı etmemek gerekecektir.

- Üniversite yönetiminde rektör, üniversitenin kimliğini temsil etmektedir. Senato ve üniversite yönetim kurulu gibi kurullarda bulunan dekan ve diğer temsilciler de geldikleri birimleri temsil etmektedirler. Üniversitenin kimliği ve çıkarları ise, gelen temsilcilerin temsil ettikleri görüş ve çıkarların basit bir toplamı olmayıp daha geniş bir olgudur. Bu nedenle rektörün bu kurullarda yönetim ve liderlik yetkileri dışlanmamalıdır.

- Üniversitede yönetimin belki de en önemli görevi, mesleki işlev ve görevlerin, kurumsal sorumlulukların gerektiği gibi yerine getirilmesini izlemek ve sağlamaktır. "Kurullarla yönetim" veya "demokratik üniversite" modelinde, üst yönetimin denetlemesi gereken kişiler, denetleyen ve hesap verilen kişiler durumuna gelmektedir. Bu durum ise kurumun sağlıklı işleyebilmesi açısından sakıncalıdır. Diğer taraftan üniversite, yatay bir örgüt yapısına, danışmaya, fikir alış verişine, adem-i merkeziyetçiliğe çok yatkın bir kurumdur. Katılımı öngören ve son yıllarda "yönetim" literatüründe gündemimize giren "yönetişim" kavramı, bir meslektaşlar topluluğu olan üniversite için çok yatkın bir modeldir. Üniversite yönetimi "demokratik üniversite", "kurullarla yönetim" gibi sloganlaşmış kavramların ifade ettiğinden çok daha karmaşık bir mesele olup bir tarafta etkin yönetim ihtiyacını, diğer tarafta ise meslektaşlar topluluğu olgusunu bağdaştırmayı gerektiren bir süreçtir.
- Üniversite yönetiminde etkin ve girişimci bir kültürün yaratılmasında rektör-dekan-bölüm başkanı ilişkileri çok önemlidir. Rektörün, rektör yardımcıları ile birlikte bir takım kültürü yaratabilmesi gerekir. Burton Clark'ın "*collegial entrepreneurship*" olarak adlandırıldığı modelinin yaratılabilmesi için takıma dayalı liderlik kültürü son derece önemlidir. Rektör, rektör yardımcısı, dekan ve bölüm başkanlarının göreve getirilmesinde bu olguyu dikkate almak gerekir.
- Önümüzdeki yıllarda üniversitelerin yönetiminde toplumun veya üniversite paydaşlarının temsili gündeme gelecektir. Bu bağlamda üniversite yönetiminde "mütevelli heyeti" veya "sosyal konsey" gibi kurulları da düşünmek gerekecektir. Nitekim Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan yasa taslağı, üniversiteler için sosyal konsey kurulmasını öngörmekte ancak bu kurulun üniversite yönetimi içindeki rolünü iyi tanımlamamaktadır.

Üniversite Yönetimi Çalışma Grubu'nun tercihi, bir çerçeve yasası anlayışı içinde, üst yönetim modellerinin tespitini üniversitelere ve dolayısıyla YÖK tarafından onaylanacak her üniversitenin iç yönetmeliğine bırakmak olmuştur. Eğer "çerçeve yasası" yaklaşımı kabul görmez ise, aşağıdaki ilkelerin göz önünde bulundurulması konusunda çalışma grubunda yapılan görüşmelerde oydaşma (*consensus*) sağlanmıştır.

### **Rektör seçimi:**

- Adaylar en az 5 yıllık profesör olmalıdır.
- Bir dönem için seçilmelidir.
- Dönem (görev süresi) 6 yıldan fazla olmamalıdır.
- Senato rektörün görevden alınmasını 2/3 çoğunluk ile atamayı yapan makamlara önerebilir.<sup>11</sup>

### **Seçmenler:**

1992 yılından bu yana rektör seçimlerinde edinilen deneyim göz önüne alınarak;

- Seçmenler tam zamanlı profesörler ve doçentlerden oluşmalıdır.
- Yardımcı doçentler ise en az 3 yıl görev yaptıktan sonra oy hakkını kazanmalıdır.

### **Rektörün yetkileri:**

- 2547 sayılı yasadaki yetkiler ve görevler denenmiş ve oturmuştur. Ancak bu yetkilerden **akademik personelin görev yerinin değiştirilmesi yetkisi kısıtlanmalıdır.**
- Stratejik planın hazırlanması, üniversitenin kalite denetimi ve akreditasyon sisteminin kurulması ve işletilmesi, rektörün yetkilerine eklenmelidir.
- Torba bütçe sistemine geçildiği takdirde, bütçenin kullanımında ve torba kadroların dağıtımında Üniversite Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunulması da rektörün yetkileri dahilinde olmalıdır.
- Rektör, kaynakları tek başına yönetmemelidir. Rektör, yetkilerini **yönlendirme** için kullanmalı, **kaynakları** ise **birimler yönetmelidir.**

### **Rektör yardımcıları, dekanlar ve bölüm başkanları:**

- Sayıları, yetki ve sorumlulukları her üniversitenin akademik teşkilat yönetmeliğinde özellikle belirtilmelidir (provost, mali işler, araştırma gibi).

---

(11) Görüşmelerde bu konuda görüş birliğine varılamamıştır.

- Rektör, seçimle belirlenen ve sıralanmaksızın kendisine iletilen 2 dekan adayının isimlerini, kendi görüşleri ve sıralaması ile birlikte, atama kararı için YÖK'e bildirmelidir.
- Dekanlar ve bölüm başkanları 3'er yıllık 2 dönem süresince görev yapmalıdır.

#### **Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu (ÜYK):**

- 2547 sayılı yasadaki **Senato** ve **ÜYK** düzenlemeleri aynen kabul edilmelidir.
- Rektör yardımcılarına bu kurullarda oy hakkı tanınmalıdır.

#### **Hesap verme:**

- Bütün üst yönetim yapısının, gündelik bürokratik girdi kontrolleri yerine, performansı göz önünde bulunduran, hesap verebilir bir yapıya dayandırılması ve nerelere hesap verileceğinin belirlenmesi gereklidir.

#### **Mütevelli heyeti:**

- Mütevelli heyeti sisteminin çeşitlendirilmiş bir yükseköğretim sistemi içerisinde gündeme konabileceği düşünülerek, bu sistemin uluslararası ve ulusal örneklerinin irdelenmesi gerektiği konusunda çalışma grubunda bir oydaşma oluşmuştur. Ancak, bazı üyeler ODTÜ'nün kuruluş yıllarında geçerli olan mütevelli heyeti sisteminin siyasallaşarak üniversiteyi krize götürdüğünü hatırlatmışlardır. Buna karşın, diğer üyeler ise ODTÜ'nün üniversite olarak kuruluş yıllarında kazandığı ivmede ve kurumun bugünkü saygın konumuna ulaşmasında mütevelli heyeti sisteminin büyük katkısı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

### 2.3. “Üniversitelerin Mali Açıdan Yeniden Yapılandırılması Çalışma Grubu” Görüşü

Türk üniversiteleri, ülkemizin en büyük KİT’leri haline gelmiştir ve mali açıdan da aynı yanlışlarla malûldür. Sistem aceleyle ve toptancı bir yaklaşımla ele alınırsa, mevcut yanlışların başka bir biçimde devamına yol açılmış olacaktır. Sistem kısa, orta ve uzun vadeli yaklaşımlarla reforme edilmeli ve şunlar yapılmalıdır:

#### **Yeni düzenleme yöneticilere güven esasına dayanmalıdır.**

- Yeni düzenlemede, bürokrasi ve kontrol mekanizmaları mutlaka azaltılmalı; kurullara ve kurallara değil, yöneticilere, kişilerin sorumluluk duygusuna, vicdan ölçüsüne ve görev bilincine güvenilmelidir. Belirli bir mali kaynağın kullanımını yöneticilere emanet edemiyorsak, ülkenin geleceğini şekillendirecek binlerce öğrencinin eğitimini de emanet etmemeliyiz.
- Açıklık ve şeffaflık esas olacağı için, tüm paydaşlar, öğrenciler, veliler, akademik ve idari personel ve bağış sahipleri kaynakların rasyonel kullanımının takipçisi olacaklardır. İdari ve mali denetim, asla fonksiyonun etkin işleyişini azaltacak bir düzeyde olmamalıdır. İdari ve mali konularda yargının aşırı müdahalesi mutlaka engellenmelidir.

#### **Yeni düzenleme maliyet-fayda bilincini yerleştirmelidir.**

- Herkes, yani öğrenciler, vatandaş, iş alemi ve devlet, üniversiteden aldığı karşılığını ödemeli ve bunu sağlayacak mekanizmalar getirilmelidir. Öğrenci başına maliyeti fazlasıyla karşılayabilecek öğrencilere daha yoksul öğrencilerden kaynak transferi anlamına gelen bugünkü sistem yerine; sosyal adaleti sağlamak amacıyla, eğitim mutlaka paralı olmalı; alınacak harçların miktarı öğrenci maliyetlerini karşılayacak biçimde üniversitelerin kendileri tarafından belirlenmelidir.”<sup>12</sup> Personelin ve birimlerin kullandığı kaynak ve personel ücretleri, yaratılan fayda ile irtibatlandırılmalıdır. Hiç kimse getirisini ispat edemediği mekân, tefriş, alet, donanım, personel imkanı elde edememelidir. Sis-

---

(12) HAK-İŞ temsilcisi Sayın Osman Yıldız’ın itirazı kayıdır: “Metinde üniversitelerin mali açıdan özzerleştirilmesi vurgulanmaktadır. Ancak bu durum sadece öğrenci harçlarının artırılması şeklinde yansıtılmaktadır. Bu noktada öğrenciler hangi maliyeti ödeyecektir? Ayrıca devlet yardımları ne olacaktır? Üniversitelerin özzerleştirilmesini devlet yardımlarının ötesinde öğrenci harçlarına bindirmek çok mantıklı ve sağlıklı bir anlayış olmayacaktır.”



tem buna göre kurulmalıdır. Dolayısıyla, girişimci bir yaklaşımla, ürettiği mal ve hizmetleri, öğrencilerine ve topluma satmak, bağış toplamak; hasılatı maksimum, maliyeti minimum yapmak anlayışı yerleşmelidir.

### **Dar gelirli öğrenciler için etkin bir burs mekanizması kurulmalıdır.**

- Üniversiteler belirli bir kontenjan dahilinde dar gelirli öğrencileri ücretsiz okutmalı; diğerleri için de mutlaka etkin burs ve kredi mekanizmaları kurulmalıdır. Hiç kimse, mali imkânsızlık nedeniyle yükseköğretimden mahrum bırakılmamalıdır.

### **Mali özerklik sağlanmalıdır.**

- Yükseköğretime ayrılacak kaynakların belirlenmesinde Maliye Bakanlığı ve DPT söz sahibi olmalı, ancak bu kaynağın üniversiteler arasında dağılımı belli kriterlere göre YÖK tarafından yapılmalıdır. (a) Genel bütçeden, öğrenci sayısı, araştırma, yayın, genel performans gibi belirli kriterlere göre alınan mali kaynaklar, (b) öğrencilerden alınan harçlar, (c) hastane gelirleri, (d) iş aleminden ve piyasadan elde edilen gelirler, (e) kira gelirleri, (f) bağışlar ve benzeri gelirler bir tek havuzda toplanmalıdır. Bunların, personel harcamaları, yatırımlar ve diğer cari harcamalar arasındaki dağılımı üniversite organları ve ilgili birimlerin katılımıyla yapılmalı ve bu hesaplar tümüyle şeffaf olmalıdır.
- Dolayısıyla, kaynakların sınırsız olduğu imajını güçlendiren “geniş bütçe” anlayışından, kaynakların kıt olduğu ve rasyonel kullanılması gerektiği bilincini yerleştiren “dar bütçe” anlayışına geçilmelidir. Yani yöneticiler, tüm akademik ve idari personel kaynak yaratmak zorunda olduğunu anlamalı ve “girişimci üniversite” nosyonu yerleşmelidir.

### **Sözleşmeli personel çalıştırma imkânı ve ‘tenür sistemi’ getirilmelidir.**

- Beşeri kaynakların rasyonel kullanılabilmesi ve verimlerinin artırılması için, üniversitelerde sözleşmeli akademik ve idari personel çalıştırılabilmeli; bunların ücretleri bireysel mali özerkliği sağlayacak bir biçimde üniversiteler tarafından belirlenmeli, mevcut daimi statüler zaman içinde eritilmeli, üstün performans sergileyen personel, daimi statüye (tenür sistemi) geçirilmeli ve mutlaka bir ödül mekanizması kurulmalıdır.

### **Tek tip üniversite anlayışından kurtulmak gereklidir.**

- Yeni düzenlenmenin mali açıdan da tek tiplilikten ve merkezîyetçilikten uzaklaştırılması gerekmektedir. Kuruluş gerekçeleri, gelenekleri, ihtiyaçları, imkânları ve ortamları bütünüyle birbirinden farklı olan üniversitelerin mali cephesini rasyonalize edecek farklı düzenlemeler yapmak şarttır.
- Ayrıca, belirli bir gelişmişlik düzeyine geldikten sonra, devlet üniversitelerinin, Türkiye'deki vakıf üniversiteleri ve gelişmiş dünya üniversiteleri ile rekabet etmelerini sağlayacak yeni bir düzenleme yapmak ve bunun için de, o üniversitelerin kaynak yaratma ve kullanma rasyonellerini devlet üniversitelerinin bünyesine monte etmek gereklidir.
- Dolayısıyla, üniversitelerin mali sistemlerinde köklü farklılaşmaların, özel statüye kavuşturma, işletme hakkını devretme, mütevelli heyetle yönetme gibi uygulamaların yolu mutlaka açılmalıdır.

## 2.4. “Kurumsal Özerklik, Bilimsel Özgürlük ve Sorumluluklar Çalışma Grubu” Görüşü

Daha önceki yasa ve düzenlemelerde yer almadığı göz önüne alındığında, **bilimsel özgürlük** hakkının taslakta belirtilmesi olumlu bir gelişmedir.

Bilimsel özgürlük bireysel bir haktır. Öğretim elemanının bu özgürlüğü kendi akademik alanında kullanması gerekir. Tümüyle bilimsel ve objektif bazda kaldığı sürece, bilim insanının araştırma yapma ve araştırma sonuçlarını ifade etme özgürlüğü, kendi üniversitesinin organları ya da başka bir merci tarafından engellenemez.

Bilimsel özgürlük hakkı birtakım yükümlülükleri de beraberinde getirir. Öğretim elemanının kendi alanındaki farklı görüşleri hoşgörüyle karşılaması ve bunları tartışmaya açık olması, diğer yandan üniversiteye olan sorumluluklarını bilimsel özgürlük hakkından ayrı tutması ve bu hak çerçevesinde ifade ettiği kendi görüşlerinin üniversiteyi bağlamayacağını bilmesi gerekir.

Yasa taslağının bu açıdan değerlendirilmesine gelince;

- Yasa taslağında, üst kurulların yapılanması ve yetkileri, üniversite yönetimi ve mali konular gibi düzenlemeler, kurumsal özerklik kavramıyla uyumlu bir şekilde belirlenmişse, "**kurumsal özerklik**" kavramını ayrıca vurgulamaya gerek yoktur.
- Bu düzenlemeler tek tek üniversitelerin mevcut kanuna bağlı kalarak kendi stratejik planlarını belirleyebilmelerine olanak tanınmalıdır. Üniversitelerin bu planı ve kendi iç idari yapılanmalarını, zaman içerisinde değişecek şartlara göre kendi yapacakları yönetmeliklerle güncelleştirebilmeleri gerekir.
- Üniversitenin bütün idari yapısının yasa ile çok ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi kurumsal özerkliğe ters düşebilir. Ayrıca bu hususlar bugün kanunla mükemmel bir şekilde düzenlenmiş olsa bile, yaşadığımız küreselleşme olgusu ve hızla değişen bilim ve teknoloji göz önüne alındığında, ileride ortaya çıkacak yeni şartlarla uyumsuz hale gelebilirler. Bu nedenle üniversitelerin idari yapılarının ayrıntılarının belirlenmesi, kanunun ana esaslarına uymak şartıyla üniversitenin kendi yapacağı birtakım yönetmeliklere bırakılmalıdır.

## 2.5. “Yükseköğretimde Hizmetlerin Değerlendirilmesi” Çalışma Grubu Görüşü

Yükseköğretimde hizmetlerin değerlendirilmesi ve sosyal duyarlılık; üniversitenin, çalışmalarını ve ürettiği bilgiyi sosyal paydaşlarıyla (öğretim üyesi, öğrenci, mezunlar, iş adamları ve toplum) paylaşması, onların katılımına fırsat vermesi ve kaynakların kullanımı açısından şeffaf ve topluma hesap verebilir olması anlamına gelmektedir.

Bugün Türk üniversitelerinde güçlü bir yönetim ve esnek hareket kabiliyeti oluşturulamaz ise, yükseköğretime hızla değişen koşullarına uyum sağlamak mümkün olmayacaktır. Kuvvetli yönetimler zaman zaman keyfi olabilmektedir. Keyfi gücün sınırlandırılması ancak şeffaflık ve hesap verme ile mümkündür. Dolayısıyla yapılacak yasal düzenlemeler, kontrolü kurumsallaştıran bir anlayışta olmalıdır.

### **Topluma Hizmet:**

- Geleneksel eğitim ve araştırma misyonunun yanında, üniversitelerin artık üçüncü bir görev/fonksiyonu bulunmaktadır: **Topluma hizmet**. Bu, örgün eğitim ağının dışında, tüm topluma bilgi yaymak, sosyal ve ekonomik sorunlara çareler üretmek, rekabetçi teknolojiler geliştirmek ve bu teknolojileri sanayiye aktarmak gibi işlevleri içerir. Yasal düzenlemeler, öğretim üyelerine zamanlarının % 20'sini uygulamaya ayırmaları (özel ve/veya kamu sektöründe haftada bir gün görevlendirme) ve sanayide "sabbatical" (uzun süreli görevlendirme) hususlarında teşvikler sunabilmelidir.
- Etkin **araştırma yönetimi** ile belirli konularda yoğunlaşmak, sosyal ve ekonomik faydaya dönük, çözüm üreten araştırmalar yapmak teşvik edilmelidir. Her üniversiteden, araştırma yönetimini kendi misyonlarıyla uyumlu olacak şekilde kurumsallaştırması, yetki ve sorumlulukları açıkça tarif etmesi beklenmektedir. Toplumu bilgi çağına taşıyacak birinci derecede sorumlu/görevli kurum ve birimlerin belirlenmesi ve bunların gereken kaynak ve yetkilerle donatılmaları sağlanmalıdır.

### **Sosyal Paydaşların Rolü:**

- Kurumsal hedeflerin tespiti, stratejilerin saptanması, yıllık projelerin gerçekleştirilmesi, mali kaynakların çeşitlendirilmesi; tanıtım ve benzeri işlerde sosyal paydaşların kararlara katılması, yön vermesi ve destek olması gerekmektedir.

Bunlar danışma kurulları, sosyal konsey, öğrenci temsilciliği ve üniversite mensubu olmayan kişilerin yönetime katılması şeklinde olabilir. Paydaşlarıyla etkileşim içinde olmayan üniversitelerin yakın gelecekte gelişme şansı yoktur.

### **Hesap Verebilirlik:**

- Kalite yönetimi ve kalite kültürü dört unsuru içermektedir:

Kurumsal hedeflerin (misyon, vizyon) saptanması,

Politika ve stratejilerin geliştirilmesi,

Performansın değerlendirilmesi (başarı kriterleri, ölçümler, öz değerlendirme, akreditasyon, meslektaş değerlendirmesi, kıyaslama),

İyileştirme süreç ve mekanizmalarının yerleştirilmesi.

Olmazsa olmaz nitelikteki bu unsurlar, gelişmiş ülkelerdeki kurumların benimsedikleri önceliklerdir. Üniversiteler kendilerini kanıtlayabilmek için topluma rapor vermek, kaynakları nasıl kullandıklarını izah etmek, faaliyetlerini gerekçelendirmek zorundadır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik üniversite içi gerginlikleri de en aza indirecektir. Burada, hesap verme ile geliştirme (iyileştirme) arasındaki dengeye; işbirliği ile rekabet arasındaki dengeye; iç ve dış değerlendirme arasındaki dengeye; süreç ve içerik arasındaki dengeye dikkat edilmesi gerekir.

### **Ödüllendirme:**

- Değerlendirmelerin etkili olması, cezadan çok ödül sisteminin var olmasına bağlıdır. Değerlendirmelerin çıktı bazında olması, muhakkak bir ödüllendirme imkanına bağlanması sağlanmalıdır. Özellikle eleman yetiştirmek, lisansüstü programlara destek olmak konularındaki ödül sistemine şiddetle ihtiyaç vardır ve konunun mali hususlar çerçevesinde çözülmesi gerekmektedir.

### **Yasada Açıkça İfade Edilmesi Gereken Konular:**

#### **a. Üniversitelerin,**

- Topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir olduğunun beyan edilmesi ve bunun nasıl başarılacağını belirten yöntem ve yapıların oluşturulması (web sitesi oluşturmak gibi);

#### **b. Üniversitelerde,**

- Misyonların ve stratejik planların tüm sosyal paydaşların görüşleri alınarak

oluşturulması, önceliklerin tanımlanması, benimsenmesi; bir öz değerlendirme yönteminin oluşturulması ve bu yöntemin topluma duyurulması,

- Kalite güvence ve değerlendirme sisteminin kurulması ve hiyerarşik yapıdaki yerlerin ve mekanizmaların belirlenerek duyurulması; akademik etik değerlerinin vurgulanması (Üniversitede kalite değerlendirmesinden sorumlu bir yönetici ve fakültelerde de bu yöneticiye bağlı sorumlu kişiler bulunmalıdır. Üniversite bu yapıyı kendisi oluşturmalıdır),
- İdari ve mali şeffaflığı, katılımcı yapıyı, yetki ve sorumlulukları kendi bünyelerine uygun bir şekilde yorumlayarak ilgili yaklaşımların oluşturulması ve duyurulması [örnek olarak, bütçe (katma+vakıf+öğr. sosyal+diğer) kullanımının ana hatlarının (geçmiş yıl+süren yıl) web sayfasına konması (3 yıllık sari bütçe, performansa dayalı bütçe); öğrenci katılımı/şikayetleri, taleplerini düzenleyen yapıların oluşturularak topluma duyurulması],
- Araştırma ve geliştirme fonksiyonuna bir rektör yardımcısı başkanlığında sahip çıkılması; gereken yapısal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi; kuvvetli alanların tanımlanması ve sistematik, periyodik yayınlarla tüm araştırma faaliyetlerinin ilgili merciler ve toplumla paylaşılması; web sayfasında tüm araştırma potansiyelinin ve faaliyetlerinin sunulması,
- Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, yeni teknolojilerin kullanımına zemin hazırlanması, mezunlara ihtiyari olarak meslek kuruluşlarının katılımıyla hazırlanacak çıkış sınavları (merkezi uzmanlık ölçme sınavları; FE, Fundamentals of Engineering tipi) sunulması,
- Topluma hizmet fonksiyonunun yorumlanması, buna göre tercihlerin ve yapıların oluşturulması; faaliyetlerin topluma duyurulması,

**c. Araştırma** ağırlıklı üniversiteler/fakülteler/bölümler oluşturularak bu birimlere ek sorumluluk ve kaynak verilmesi ve mükemmeliyet merkezlerine dönüşmelerinin talep edilmesi (toplumu bilgi çağına taşıyacak kurum/birimlerin görevlendirilmesi),

**d. Tıp fakültelerinin** üniversiteden ayrılması (sağlık üniversitesi) ya da ayrı bir yasa maddesiyle düzenlenmesi (çok farklı ihtiyaçlara cevap vermek, ünvan karmaşasını önlemek, ünvan enflasyonunun önüne geçmek, bütçe düzenlemelerini düzene sokmak üzere)

gerekmektedir.

**EK:**

**"Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması:  
Temel İlkeler" Raporunu Değerlendirme Toplantısı  
Çalışma Gruplarına Katılım Durumu\***

**4 Eylül 2003**

**1. Üst Kurulların Yapısı ve Yetkileri Çalışma Grubu**

- Prof. Dr. Suha Sevik, ODTÜ Öğretim Üyesi (ODTÜ 1992-2000 Dönemi Rektörü) (Çalışma Grubu Koordinatörü)
- Prof. Dr. Faruk Birtek, Boğaziçi Üniversitesi
- Bener Cordan, YÖK
- Nuri Çolakoğlu, TÜSİAD
- Yusuf Ekinci, TÜRK-İŞ
- Öner Kabasakal, TOBB
- Öğr. Gör. Memduh Karakullukçu, İTÜ
- Doç. Dr. Şaban Şimşek, Milli Eğitim Bakanlığı
- Osman Yıldız, HAK-İŞ
- Ebru Özcan (TÜSİAD Raportörü)

**2. Üniversite Yönetimi Çalışma Grubu**

- Prof. Dr. Üstün Ergüder, Sabancı Üniversitesi İstanbul Politikalar Merkezi Direktörü (Boğaziçi Üniversitesi 1992-2000 Dönemi Rektörü) (Çalışma Grubu Koordinatörü)
- Doç. Dr. Ali Rıza Büyükuslu, TİSK
- Prof. Dr. Türker Gürkan, ODTÜ
- Prof. Dr. Enver Hasanoğlu, Gazi Üniversitesi
- Doç. Dr. Servet Özdemir, Milli Eğitim Bakanlığı
- Prof. Dr. Can Özşahinoğlu, Çukurova Üniversitesi
- Prof. Dr. Şevket Pamuk, Boğaziçi Üniversitesi
- Prof. Dr. İhsan Sezal, Gazi Üniversitesi

---

\* Toplantıya öğretim üyeleri, işadamları ve sivil toplum örgütlerinden elli kişi davet edilmiş olup, liste, toplantıya katılarak çalışma gruplarında yer alan kişileri göstermektedir. Çalışma grubu koordinatörleri ve raportörler dışındaki katılımcılar soyadına göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

- Prof. Dr. Naciye Talınlı, İTÜ
- Prof. Dr. Betül Tanbay, Boğaziçi Üniversitesi
- Aslı Ulusoy (TÜSİAD Raportörü)

### **3. Üniversitelerin Mali Açidan Yeniden Yapılandırılması Çalışma Grubu**

- Prof. Dr. Mehmet Şahin, Kadir Has Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyesi (Erciyes Üniversitesi 1992-2000 Dönemi Rektörü) (Çalışma Grubu Koordinatörü)
- Tevfik Altınok, TÜSİAD
- Melih Araz, TÜSİAD
- Prof. Dr. Ahmet Sağlamer, İTÜ
- Arzuhan Yalçındağ, TÜSİAD
- Bilge Karcıoğlu (TÜSİAD Raportörü)

### **4. Kurumsal Özerklik, Bilimsel Özgürlük ve Sorumluluklar Çalışma Grubu**

- Prof. Dr. Tosun Terzioğlu, Sabancı Üniversitesi Rektörü (TÜBİTAK 1992-1997 Dönemi Başkanı) (Çalışma Grubu Koordinatörü)
- Prof. Dr. Şahin Koçak, Anadolu Üniversitesi
- Prof. Dr. İlter Turan, Bilgi Üniversitesi
- Tülay Ayalp (TÜSİAD Raportörü)

### **5. Yükseköğretimde Hizmetlerin Değerlendirilmesi Çalışma Grubu**

- Prof. Dr. Öktem Vardar, Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi (TÜBİTAK Bilim Kurulu ve YÖK Genel Kurulu Üyesi) (Çalışma Grubu Koordinatörü)
- Prof. Dr. Attila Aşkar, Koç Üniversitesi
- Prof. Dr. Ertuğrul Eriş, YTÜ
- Prof. Dr. Hasan Yazıcı, İstanbul Üniversitesi
- Fecir Alptekin (TÜSİAD Raportörü)