



Uluslararası Kalite Standartlarına Uyum: Türk Yükseköğretim Kurumlarının Yönetimsel Boyutlar Açısından Değerlendirilmesi

Kamil Yıldırım ¹, Şenyurt Yenipinar ²

Öz

Bu çalışma Türk yükseköğretim kurumlarının durumunu Avrupa Kalite Güvence Standartları (ESG) açısından betimlemekte ve değerlendirmektedir. Hedef belirleme, planlama, organize etme, kaynak sağlama, liderlik etme, yönlendirme ve değerlendirme ve iyileştirme yönetim süreçleri dikkate alınmıştır. Nitel araştırma desenlerinden çoklu durum incelemesiyle gerçekleştirilen çalışmanın temel veri kaynaklarını “Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporları-YDR” oluşturmaktadır. 2016-2019 döneminde dış değerlendirme süreci tamamlanan 160 yükseköğretim kurumunu kapsayan raporlara içerik analizi uygulanmıştır. Analiz hem nitel hem de nicel veriler üretti. Çalışma, Türk yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirme sürecinde ESG standartlarının (.46) önemli bir bölümünün dikkate alınmadığını tespit etti. Türk yükseköğretim kurumlarının yönetimsel açıdan uluslararası standartları karşılamada en başarılı olduğu boyut amaç belirleme ve planlama olurken en başarısız olduğu yönetimsel boyut değerlendirme ve geliştirmedir. Olgunluk düzeyi en düşük olan alan ise paydaş katılımını sağlamaktır. Kurumların büyük çoğunluğunun öğrenci öğrenmesine odaklı olmadığı belirlenmiştir. ESG standartlarını uygulama sürecinde Türk yükseköğretim sisteminin merkezîyetçi yönetim yapısının sınırlandırıcı bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Uluslararası kalite standartları
Türk yükseköğretim sistemi
Yükseköğretimin değerlendirilmesi
Yönetim süreçleri

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 01.03.2021
Kabul Tarihi: 05.07.2022
Elektronik Yayın Tarihi: 29.07.2022

DOI: 10.15390/EB.2022.10640

Giriş

Yükseköğretim kurumlarının temel amacı, araştırma, bilgi-teknoloji üretimi ve mesleki uzmanlık kazandırma yoluyla insan kaynağını geliştirmektir. Yükseköğretimde yönetim sisteminin kalitesi, bütünsel kalkınmayı destekleyen yenilikçi, üretken ve problem çözebilen insan kaynağının yetiştirilmesi için önemlidir. Yönetim sisteminin kalitesi karar alma, örgütlenme, liderlik, değerlendirme gibi yönetsel süreçlerin kalitesinin temsilcisidir (ENQA, 2015; Şahin, 2019). Yükseköğretimde uluslararası standartları karşılayabilme durumu yönetimsel süreçlerin geliştirilmesinin yanı sıra tanınma, hareketlilik, bilgi-teknoloji transferi gibi önemli boyutlara sahiptir (Eriçok, 2020; Jang, 2009). Bu sebeple yükseköğretim kurumlarının standartları karşılama durumunun ortaya konulması, iyileştirme girişimlerinin başlangıcını oluşturur. Türk Yükseköğretim Kurumlarının, kalite yönetim sistemi açısından uluslararası standartları karşılamaması ve buna bağlı iyileştirme girişimlerinin

¹ Aksaray Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, kamilyildirim@aksaray.edu.tr

² Aksaray Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, yenipina@gmail.com

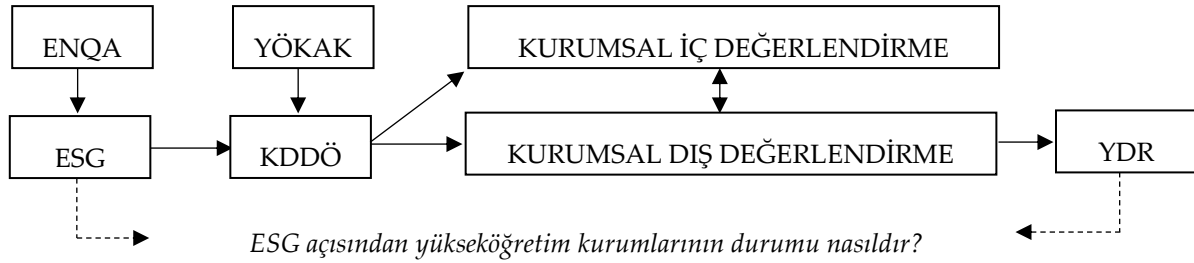
gerçekleştirilmemesi bir sorundur (Aba, 2013; Büyükgöze ve Özdemir, 2016; Çetinsaya, 2014; Eriçok, 2020; Özdemir, 2015; Taşçı, 2018; Üstünlüoğlu, 2016; Yıldırım ve Aslan, 2021). Bu çalışma, bu soruna yönelik olarak Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının uluslararası standartları karşılama durumunu, yönetim boyutunda incelemeye odaklanmıştır.

Yönetim kavramı çok boyutlu, birikimli ve dinamik bir alandır (Aydın, 1991; Bursalıoğlu, 2000; Hoy ve Miskel, 2013; Lunenburg ve Ornstein, 2022). Bu çerçevede *Taylor*, yönetimin temel unsurlarını *iş analizi, personel seçimi, işbirliği ve denetim* olarak belirlerken *Fayol*, planlama, örgütlenme, komuta etme, eş güdümlenme ve kontrol etme boyutlarını saptamıştır. *Gullick* ise yönetimin temel işlevlerini planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, eşgüdümleme, raporlama ve bütçeleme olarak formüle etmiştir. Yönetimde değişim, yenileşme, gelişme açısından liderlik yönetim alanını derinleştirirken zamanla veriye dayalı karar alma, stratejik yönetim, hesapverebilirlik, yönetişim ve demokratik topluluk uygulamaları yönetsel süreç ve uygulamalara yansımıştır (Aydın, 1991; Bursalıoğlu, 2000; English, 2006; Hoy ve Miskel, 2013; Küçükali, 2011; Lunenburg ve Ornstein, 2022; Mintzberg, 1979; Özdemir, 2000, 2018; Savaş, 2020). Literatürün işaret ettiği yönetim süreçleri ve içeriği i) *Amaç belirleme, planlama, ii) Örgütlenme ve kaynak yönetimi, iii) Liderlik ve yöneltme, iv) Değerlendirme ve geliştirme* ana başlıkları altında sınıflandırılabilir (Hoy ve Miskel, 2013; Lunenburg ve Ornstein, 2022).

Eğitim yönetiminde standartlar oluşturma tartışmalı bir alan olmasına karşın (Anderson, 2001) standartlar belirleme eğilimi yaygınlaşmaktadır. Örneğin eğitim ortamlarının hangi standartlara sahip olması gerektiği; yönetim ve öğretim kadrosunun hangi yeterliklere sahip olacağı standartlaşmaya işaret etmektedir. Fırsat eşitliğinin ve adaletin sağlanması, kaliteli eğitimin yaygınlaştırılması, hesapverebilirliği uygulama gibi eğitim yönetiminin temel konuları ile ilgili standartlar belirleme, eğitim kurumlarına ölçülebilir, karşılaştırılabilir sorumluluklar yüklemektedir. Böylece örgütler olması gereken niteliklere sahip olabilmek için kendilerini geliştirmek zorunda kalmaktadır. Standart, olması gerekeni, ideal ölçüyü/niteliği belirtmektedir (Türkçe Sözlük, 2021). Bir örgütte yönetime ilişkin nelerin, nasıl yapılması gerektiğine ilişkin üzerinde uzlaşılan konular standart işlevi görmektedir (English, 2006). Gelişim yönündeki etkinliklerin başarısı hakkında bir değerlendirmede bulunabilmek için standartlar ölçüt işlevi görmektedir. Standartlar aracılığıyla geliştirilmesi gereken yönleri ortaya koymakta objektiflik sağlanmaktadır (Anderson, 2001; English, 2006).

Yükseköğretimde standartlar aynı zamanda uluslararasılaşmanın zemini olarak kullanılmaktadır. Dünyanın farklı bölgelerinde yükseköğretim kurumları arasındaki hareketliliğin sağlanması için ortak ölçütler oluşturulmuş ve bunlar geliştirilmektedir (Eriçok, 2020). Avrupa’da 1999 yılında başlayan Bologna süreci kapsamında uluslararası düzeyde yükseköğretimde sürekli iyileştirme sağlamak amacıyla *Yükseköğretim Kalite Güvence Kurulu (ENQA)* oluşturulmuş ve *kalite güvence standartları (ESG)* belirlenmiştir (European Commission, 2020). Ortak bir yükseköğretim ağında hareketlilik, tanınma, sürekli iyileştirme sağlayabilmek için *içsel kalite güvence sistemi, dışsal kalite güvence sistemi ve kalite güvence ajansları* oluşturulmuştur (ENQA, 2015). Bu yönde *dış gözlemci alan ziyaretleri, iç değerlendirme, raporlama, dönüt verme, izleme süreçleri* gerçekleştirilmektedir (Dakovic ve Gover, 2019). 2001 yılında Bologna sürecine katılan Türkiye’de uluslararası sürece uyum sağlayıcı mekanizmalar oluşturulmuştur. ESG standartları ve yönergeleri, her ülkenin tarihsel ve kültürel bağlamına göre uyarlanabilmektedir (Alzafari ve Ursin, 2019; Stensaker ve Leiber, 2015). Bu çerçevede, 2017 yılında ulusal bağımsız dış değerlendirme ajansı olarak “Yükseköğretim Kalite Kurulu-YÖKAK” kurulmuştur (Yükseköğretim Kurulu [YÖK], 2018). YÖKAK tarafından kurumsal dış ve iç değerlendirmede kullanılmak üzere *Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri (KDDÖ)* geliştirilmiştir. Bu ölçütler *kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim sistemi* boyutlarında yükseköğretim kurumlarının değerlendirilmesinde kullanılmıştır. KDDÖ ilk sürümünde altı adet eğitim-öğretim, dört adet araştırma-geliştirme, beş adet yönetim sistemi olmak üzere 15 ölçütü içermiştir. Bu ölçütlerin kullanıldığı dış değerlendirme uygulamalarına bağlı olarak 2016 ve 2017 yıllarında Yükseköğretim Dış Değerlendirme Raporları (YDR) yayınlanmıştır. Şekil 1, bu süreci görselleştirmektedir. YÖKAK, KDDÖ üzerinde yeni bir uyarlama yapmış ve mevcut boyutlara üç adet ölçüt içeren *toplumsal katkı* boyutunu eklemiştir. Bu uyarlama sonrası 2018 YDR ve 2019 YDR

üretimiştir. ENQA (2015) tarafından oluşturulan yükseköğretimdeki gelişim yaklaşımı gereğince üretilen YDR aracılığıyla kamuoyu ve akademisyenler yükseköğretim kurumlarının mevcut durumunu değerlendirebilmektedirler. Ayrıca beş yılda bir dış değerlendirmeye tabi tutulacak olan yükseköğretim kurumu belgelendirilecektir (akreditasyon) (ENQA, 2015; YÖK, 2018). ESG ile KDDÖ arasındaki uyum Türk yükseköğretim sisteminin Uluslararasılaşmasının düzeyine işaret eder. Uluslararası standartlara yaklaştıkça uluslararasılaşmanın alt yapısının oluşturulduğu söylenebilir.



Şekil 1. Yükseköğretimde kurumsal dış değerlendirme raporlarının üretilme süreci

Yükseköğretim kurumlarındaki yönetim sisteminin temel nitelikleri dış değerlendirme ölçütlerinin bir boyutu olarak YÖKAK tarafından duyurulmuştur. Yönetim sistemi kavramı, yönetimi oluşturan unsurları ve bunların işleyişini ifade etmektedir. Bunlar arasında karar verme, örgütlenme iletişim, kaynak yönetimi, liderlik, eşgüdüm, değerlendirme gibi yönetsel unsurlar yer almaktadır. Yönetim soyut bir kavram olduğundan onun somut temsiliyetini idare kavramı karşılamaktadır (Şahin, 2019). İdarenin örgütü nasıl yönettiği, yönetsel öğeleri nasıl yerine getirdiğinin bağımsız ve tarafsız uzmanlarca gözlemlenmesi ve raporlanması gelişim için bir fırsat yaratmaktadır (Stensaker ve Leiber, 2015). Dış değerlendirme önceden belirlenmiş ve yayımlanmış ölçütlere dayalı gerçekleştirilmektedir.

Türkiye’de yükseköğretim kurumları uluslararasılaşma iddiasındadır. Bu durum Bologna sürecine katılım ve resmi dokümanlara yansıtılarak gösterilmiştir (European Commission, 2020; YÖK, 2019). Bu iddianın gereği olarak yükseköğretim kurumlarının uluslararası standartlara uygun yapılmasına ve işlemesine çalışılmaktadır. Bu çerçevede yükseköğretim kurumlarının yönetim sistemlerinin uluslararası standartlara ne ölçüde uyduğunun bilinmesi gerekir. İdarenin erişme iddiasında bulunduğu bir hedefle ilgili durum bilgisinin olmaması önemli bir sorundur. Jang (2009), uluslararasılaşma göstergeleriyle kalite göstergeleri arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmiştir. Bir yükseköğretim kurumunun kalitesi iyileştikçe uluslararası olma derecesi artmaktadır. Eriçok (2020) tarafından yapılan çalışmada Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşmasının önünde yönetsel, akademik ve politik engeller olduğu belirlenmiştir. Yağcı (2010) ve Aba (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmalara göre Türkiye’nin Bologna sürecine katılımı Türk yükseköğretim kurumlarının uluslararası hareketliliğini olumlu yönde etkilemiştir. Fakat Bologna sürecinin bu etkisi ağırlıklı olarak nicel çıktılarda görülmekte; nitel sonuçlarda oldukça sınırlı kalmaktadır (Yalı, 2017). Büyükgöze ve Özdemir’e (2016) göre Bologna sürecinin politika düzeyindeki amaçları benimsenmesine karşın bunların uygulamaya aktarılmasında sorunlar bulunmaktadır. Benzer şekilde Taşçı (2018) yükseköğretim kurumlarında politika ve strateji belirlemenin diğer boyutlara göre daha sistemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmaların sonuçları birlikte değerlendirildiğinde Türk yükseköğretim sisteminde uluslararasılaşma açısından merkezi bir politika oluşturulduğu fakat bu politikanın gereklerinin kurumlardaki uygulamaya aktarılmasında sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının uygulamalarının KDDÖ bakımından denetlenmesi ile belirlenen durumlar YDR aracılığıyla kamuoyuna duyurulmuştur. Denetim raporlarında belirlenen durumlar dikkate alınarak kurumlar düzeyinde ESG standartlarının hangi boyutlarda ve ne düzeyde karşılandığı incelenebilir. Böylece politikaların uygulamadaki durumu ortaya konularak iyileştirme yönünde veri temelli karar ve girişimlere ışık tutulabilir. Türk Yükseköğretim Kurumlarının, kalite yönetim sistemi açısından uluslararası standartları karşılamaması bir sorundur. Çalışma, bu soruna odaklı olarak yapılmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı yükseköğretim kurumlarının yönetim sisteminin uluslararası standartlara uyma durumunu inceleyerek hangi boyutların geliştirilmesi gerektiğini ortaya

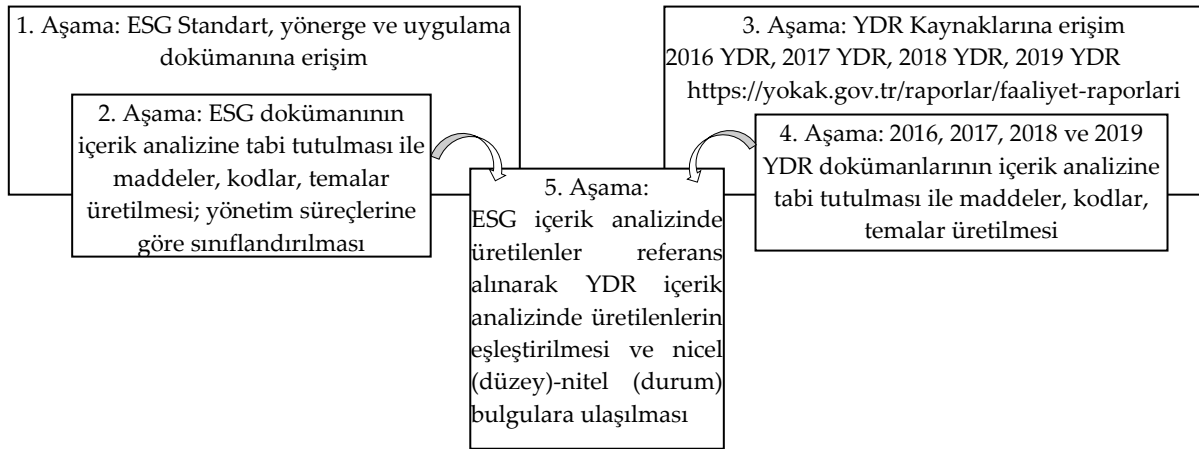
koymaktır. Operasyonel anlamda çalışmanın amacı, dış değerlendirme raporlarıyla ortaya konulan yönetim sisteminin 2016-2019 dönemindeki durumunun ESG standartları ve yönergelerini ne ölçüde karşıladığını saptayarak geliştirme yönünde uygulamaya dönük öneriler sunabilmektir. Çalışmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

- i) 2016, 2017, 2018 ve 2019 yılları YDR içeriklerinin ESG standartlarıyla eşleştirilme düzeyini yönetsel boyutlara göre (*amaç belirleme ve planlama, örgütlenme ve kaynak yönetimi, liderlik ve yöneltme, değerlendirme ve geliştirme*) ortaya koymak,
- ii) ESG standartlarıyla eşleştirilen YDR içerikleri temelinde, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının yönetsel boyutlara göre gelişme durumunu yıllara göre ortaya koymaktır.

Yöntem

Desen

Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden çoklu durum incelemesi deseninde gerçekleştirilmiştir. Çoklu durum incelemesi, çoklu kaynaklardan derinliğine bilgi elde etmeyi gerektiren nitel çalışmalarda kullanılır. Bu kapsamda “ağ sayfaları, dosya transfer protokolü yoluyla mevcut raporlar, elektronik yazılar” kolayca ulaşılabilecek veri kaynaklarıdır (Merriam, 2016, s. 40). Çalışmanın amaçlarına hizmet edecek veriler, dokümanlardan elde edildiğinden içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Belirlenen dokümanlara içerik analizi uygulanmıştır. Analize bağlı olarak hem nitel hem nicel veriler elde edilmiştir. Türkiye’de yükseköğretimle ilgili araştırmaların ağırlıklı olarak anket ve nicel yöntemlerle yapıldığı oysa dokümanların önemli veri kaynağı olduğu belirtilmektedir (Aydın, Selvitopu ve Kaya, 2018). Bu çalışmanın dokümanlarını ENQA tarafından yayınlanan ESG standart ve yönergeleri ile Türkiye’de YÖKAK tarafından yayınlanan “Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporları-YDR” oluşturmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Araştırmanın modeli

Kurumsal dış değerlendirme programına 2016'da 20; 2017'de 50, 2018'de 45 ve 2019'da 45 yükseköğretim kurumu alınmıştır. Toplam 207 yükseköğretim kurumunun 160'ı dış değerlendirme sürecine tabi tutulmuştur. Böylece mezun veren Türk yükseköğretim kurumlarının tamamı dış denetime tabi tutulmuştur (YÖKAK, 2020). Bu kurumların dış değerlendirme sürecine bağlı üretilen raporlar temel alınarak YDR üretilmektedir. Bu çalışmada incelenen dokümanlar Tablo 1'de gösterilmektedir. Çalışmanın gerçekleştirildiği zamana kadar dört YDR yayınlanmıştır. Raporlara, YÖKAK resmî web sayfasından (<http://www.yokak.gov.tr>) farklı tarihlerde ulaşılmıştır. 2016 yılına ait rapor 31.05.2017 tarihinde yayınlanmış olup 51 sayfadır. Raporda *dış değerlendirmenin temel ilkeleri, kurum içi değerlendirme raporlarının (KİDR) genel değerlendirmesi, sürecin iyileştirilmesine ilişkin öneriler, dış değerlendirme komisyon başkanlarının geri bildirimleri, dış değerlendirmenin kazanımları ve dış değerlendirmeye tabi tutulan kurumların geri bildirimlerinin değerlendirilmesi* bölümleri yer almaktadır (YÖKAK, 2017). 85 sayfadan oluşan 2017 yılına ait durum raporu ise Ekim 2018 tarihinde yayınlanmıştır. Bu raporda bir önceki raporda yer verilen bölümlere ek olarak *araştırma odaklı ve bölgesel kalkınma odaklı* üniversitelere ait durum raporları ayrı başlıklarla ele alınmıştır (YÖKAK, 2018). Temmuz 2019'da yayınlanan 2018 yılı durum raporu ise 76 sayfadan oluşmuştur. Önceki raporlara ek olarak *kurum içi değerlendirme raporlarıyla (KİDR) kurumsal geri bildirim raporları (KGBR)* arasındaki tutarlılık ele alınmıştır (YÖKAK, 2019). 2019 YDR 92 sayfadan oluşmuş ve standart bir raporlama dili oluşturulmasının önemi vurgulanmıştır. Kurumların kalite güvence sistemi açısından uygunluk düzeyleri beşli rubrik kullanılarak değerlendirilmiş ve sonuçlar güçlü, zayıf ve geliştirilmeye açık yönler şeklinde sunulmuştur (YÖKAK, 2020).

Tablo 1. Araştırmada incelenen dokümanlar

Yıl	Doküman Adı	Dokümanın elde edildiği kaynak	Dokümanın kapsadığı yükseköğretim kurumu sayısı
2016	YDR	http://www.yokak.gov.tr	20
2017	YDR	http://www.yokak.gov.tr	50
2018	YDR	http://www.yokak.gov.tr	45
2019	YDR	http://www.yokak.gov.tr	45
2015	ESG 2015	https://enqa.eu/index.php/home/esg/	
2016	ESG 2015 Türkçe Çevirisi	DOI: 10.5961/jhes.2016.149	

Veri Analizi

Bu çalışmada araştırmacıların rolü, Merriam (2016)'ın tanımlamış olduğu çerçevede, analiz aracını geliştirmek, verileri belirlemek, anlamak, tasnif etmek, indirgemek ve yorumlamaktır. Bulgular; düzenlenmiş betimleyici açıklamalar, kodlar, temalar ya da kategoriler şeklinde olabilir. Bu çalışmada dokümanlar içerik analiziyle incelenmiştir. Bu kapsamda anlamlı kelime, ifade, cümle ve paragraf veri birimi olarak alınmıştır. İçerik analizinde aşağıdaki süreçler gerçekleştirilmiştir:

- i) Metni belirleme (ESG ve YDR içerikleri)
- ii) Analitik sınıflama (Yönetim sistemi boyutlarına göre içeriği ayırıp maddeleştirme)
- iii) Kodlama (Madde halindeki içeriği daha öz ifade eden kelimeleri belirleme)
- iv) Temalar üretme (Kodları ortak anlamları temelinde birleştirip adlandırma)
- v) Eşleştirme (ESG ve YDR içeriği arasında içerik, kod ve tema eşleştirmesi)

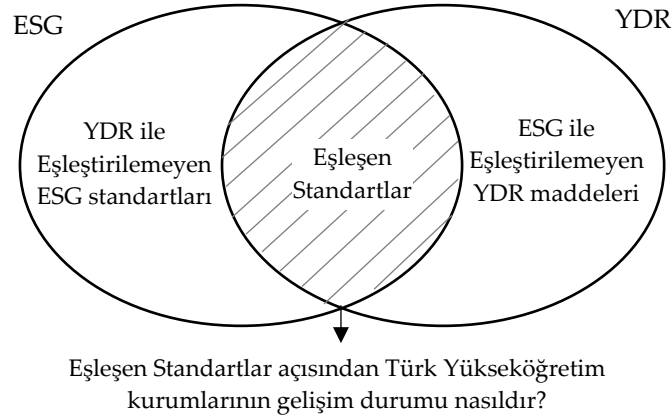
İçerik analizi sürecinde öncelikle ESG standart ve yönergeleri, bu standart ve yönergelerin Türkçe çevirisinin yayınlandığı makale incelenmiştir. Toprak, Us ve Şengül (2016) tarafından yapılan söz konusu çeviride üç ana başlık altında toplam 24 standart ve bu standartlara ait yönergelerle uygulama içeriği yer almaktadır. İlk iki ana başlık olan iç değerlendirme ve dış değerlendirme başlıkları ile bu başlıklara ait standartlar, yönergeler, uygulama içerikleri doğrudan yükseköğretim kurumlarını ilgilendirdiği; fakat üçüncü ana başlık olan "Kalite Güvencesi Ajansı Standartları"nın YÖKAK için geçerli olduğu görülmüştür. Bu nedenle yükseköğretim kurumlarıyla doğrudan ilgili olan 18 standart ve bunlara ait yönerge ve uygulama içeriği incelenmiştir. İncelenen standartlar, yönergeler, uygulamalara ait içerik analitik maddeleştirme yaklaşımı doğrultusunda Microsoft Excel çalışma

sayfasına işlenmiştir. Maddeleştirmede olumlu yapıda ifade biçimi tercih edilmiştir. Böylece toplam 113 madde üretilmiştir. Bu maddeler arasında *yönetim sistemi* boyutlarının içeriği ile örtüşen 80 madde belirlenmiştir. Bu maddeler yönetim sistemi boyutlarına göre tasnif edilmiştir. Yönetim süreçleri, analizde ve bulguların sunumunda ekonomiklik sağlamak üzere literatüre uygun olarak dört boyutta sınıflandırılmıştır: *i) Amaç belirleme ve planlama* (beş madde), *ii) Örgütlenme ve kaynak yönetimi* (26 madde), *iii) Liderlik ve yöneltme* (17 madde), *iv) Değerlendirme ve geliştirme* (32 madde). Tasnif etme sürecinde doktorasını eğitim yönetimi alanında yapmış iki akademisyen öncelikle bağımsız şekilde tasnif yapmış ardından üretilen sınıflamalar karşılaştırılarak uyumsuz noktalar literatürdeki (Aydın, 1991, Bursalıoğlu, 2000; Hoy ve Miskel, 2013; Lunenburg ve Ornstein, 2022; Özdemir, 2000; Şahin, 2019) açıklamalar temelinde tartışılarak son haline ulaşılmıştır.

Yönetim süreçlerine göre sınıflandırılan ESG standartlarının içeriği kodlama ve kodlardan temalara ulaşma yoluyla analiz edilmiştir. Bu çalışmada tümdengelim ve tümevarım yöntemlerinin her ikisi de kullanılarak üç soyutlama düzeyi kullanılmıştır. Analiz sürecinde doktorasını Eğitim Yönetimi alanında yapmış iki akademisyen maddelerin içeriği üzerinde birlikte tartışarak kodlama yapmışlardır. Kodlama işlemi iki haftalık zaman aralığı sonrasında tekrarlanmıştır. Uyum göstermeyen kodlar için yeni kod bulunarak, mevcut koda ekleme yapılarak veya kodlardan biri tercih edilerek uyum sağlanmıştır. Bu kapsamda 54 kod olduğu gibi kalırken dokuz yeni kod oluşturulmuş ve 17 kod yeniden ifadelendirilmiştir. Çalışmanın bu sürecinde kodlayıcılar arası uyumun yüksek olduğu söylenebilir ($71/80=0.89$).

ESG içeriğinin maddeleştirilmesi, kodlanması ve temalandırılmasının ardından benzer içerik analizi YDR içerikleri için tekrarlanmıştır. Bu uygulama 2016, 2017, 2018 ve 2019 yılları için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. 2016 YDR yönetim sistemi içeriğinde 50 madde tespit edilmiştir. Madde sayıları sırasıyla 2017 için 52; 2018 için 44 ve 2019 için 50'dir. Maddeleri temsil eden öz ifadeler belirlenerek kodlama yapılmıştır. Analiz sürecinin son aşamasında ESG içeriğinin yönetim sistemine göre sınıflandırılmış boyutları, kodları ve temaları referans alınarak YDR yönetim sistemi içeriğinin maddeleri ve kodları eşleştirilmiştir. Eşleştirmede önce terminolojik (kod) ardından içerik uyumuna dikkat edilmiştir. Eşleştirme sonucunda üç farklı durumla karşılaşmıştır. İlk durum ESG standartları ile YDR'nin örtüştüğü maddeler; ikincisi ESG'de olup YDR'de olmayan maddeler ve sonuncusu YDR'de olup ESG'de karşılığı belirlenemeyen maddelerdir. Şekil 3, ESG ve YDR arasındaki eşleştirmeler sonucu ortaya çıkan farklı durumları göstermektedir. 2016 YDR yönetim sistemi maddelerinden 43 tanesi ESG maddeleriyle eşleştirilmiştir. Eşleştirilen YDR yönetim sistemi maddeleri sırasıyla 2017 için 39; 2018 için 42 ve 2019 için 48 adettir. Bu çalışmanın temel amacı YDR içeriklerinin ESG standartlarını karşılama durum ve düzeyini ortaya koymak olduğundan "eşleşen maddeler" üzerinde odaklanılmıştır.

YDR yönetim sistemi içeriğinin ESG standartlarını karşılama oranları yıllara göre ve yönetsel boyutlara göre hesaplanarak bulgular kısmında (Tablo 2) verilmiştir. Eşleşen maddeler temel alınarak araştırmanın nicel ve nitel bulguları elde edilmiştir. Nicel bulgular için analiz düzeyini kodlar oluşturmuştur. Nitel bulgular ise ESG ile eşleştirilen YDR maddelerinde açıklanan "yükseköğretim kurumlarının mevcut durumuna ilişkin açıklamalardan" oluşmaktadır. Eşleştirme sürecinde, yanlılığın üstesinden gelmek için, doktorasını eğitim bilimleri alanında yapmış iki hakem öncelikle bağımsız eşleştirme yapmış, ardından karşılaştırma ve tartışma yoluyla uzlaşmayan eşleştirmeleri kararlaştırmışlardır.



Şekil 3. ESG ve YDR arasındaki eşleştirme durumları

Tutarlılık ve İnandırıcılık

Bu çalışmanın veri kaynaklarına erişim kamuoyuna açıktır ve Tablo 1'de erişim adresleri verilmiştir. Veri kaynaklarının kamu tarafından erişilebilir olması, inandırıcılığı desteklemektedir. ESG ve EER belgelerinin içeriklerinin sıralanması, sınıflandırılması, kodlanması, özetlenmesi ve son olarak içeriklerin eşleştirilmesi gibi tüm analiz süreçlerinde alan uzmanlarının görüşlerinin alınması inandırıcılığı desteklemektedir. Alan uzmanları tarafından bağımsız kodlama yapılması yanlılık etkisini azaltmakta ve kodlar arasındaki uyumluluğu kontrol etmek de inandırıcılığı ve tutarlılığı desteklemektedir. Ayrıca doğrudan alıntılarla desteklenen bulgular, inandırıcılığı güçlendirmektedir. Kodlayıcılar arası uyumun kontrol edilmesi, tutarlılık hakkında bilgi vermektedir. Bu kapsamda kodlama işlemi iki hafta sonra tekrarlanmıştır. Ayrıca “çelişki-tutarlılık” açısından tüm bulguları kontrol ederek iç tutarlılığı sağlamaya çalıştık. Bu çerçevede hem dikey hem de yatay uyumluluğu kontrol ettik. Dikey uyumluluğu kontrol ederken, belirli bir yılda (örneğin 2016 EER'de) yönetim boyutuna göre maddelerin sınıflandırılmasının doğruluğunu kontrol ettik. Yatay uyumlulukta, belirli bir ögenin yıllar boyunca ESG içerikleriyle eşleşmesindeki tutarlılığı kontrol ettik. Ayrıca çalışmanın sonuçları, üç farklı üniversitede kalite koordinatörü olarak görev yapan üç uzmanın görüşlerine sunulmuş ve böylece dış inandırıcılık sağlanmaya çalışılmıştır. 14 başlık altında düzenlenen sonuçlara ilişkin uzman görüşleri Likert tipi bir ölçekle (Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum) alınmış ve uzmanların doğruladığı sonuçlara da tartışma bölümünde yer alan Tablo 3'te yer verilmiştir. Bir madde (madde 8) dışında diğer maddelerin geçerliliği teyit edilmiştir.

Bulgular

Çalışmada elde edilen bulgular araştırmanın alt amaçlarına göre aşağıda ele alınmıştır. Bulgular yorumlanırken iki farklı boyut dikkate alınmıştır. İlk raporlardaki içeriğin ESG içeriği ile örtüşmesi; ikincisi ise kurumların mevcut durumu hakkında raporlardaki saptamalardır. Rapor içeriğinin ESG standartlarıyla yüksek düzeyde örtüşmesi bu standartlar açısından kurumlardaki durumun iyi olduğu anlamına gelmemektedir.

Bulguların genelinde ESG içeriğinin “öğrenci öğrenmesi ve gelişimi” odaklı olduğu fakat YDR içeriklerinin “stratejik planlama, kalite güvence sistemi” odaklı olduğu gözlemlenmiştir. YDR içeriklerinin kendi içinde iki alt grup oluşturduğu fark edilmektedir. Sunulma şekli açısından 2016 YDR ve 2017 YDR kendi arasında uyumlu iken 2018 YDR ve 2019 YDR kendi arasında uyumludur. Bu raporlama formatının yanı sıra ölçekleme ve odaklanılan boyutlarda da farklılıklar mevcuttur. Yıllara göre değişen sunum formatları ve odaklanmalar izlenebilirliği zorlaştırmaktadır. Durumun betimlenmesinde farklı ölçeklendirmeden kaynaklı güçlük yaşanmıştır. Ayrıca raporlarda ortak bir terminoloji kullanılmaması da verilerin izlenebilirliğini olumsuz etkilemiştir. Bu güçlüklerin üstesinden gelebilmek için raporlardaki esas alınan ölçege sadık kalınmıştır.

Yönetimsel Boyutlara ve Yıllara Göre YDR İçeriklerinin ESG Standartlarını Karşılması

Tablo 2, yönetimsel boyutlara ve yıllara göre YDR içeriklerinin ESG standartlarını karşılama düzeylerini göstermektedir. ESG standartlarıyla eşleştirilen YDR içerikleri açısından en düşük düzeyin 2017 YDR’de .49 ile gerçekleştiği gözlemlenmiştir. En yüksek oran 2019 yılında .60 olarak saptanmıştır. Genel ortalama ise .54’tür. Bulgulara göre ESG standartlarının yaklaşık yarısının YDR içeriklerinde karşılığı bulunmamaktadır. Türk yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirme sürecinde ESG standartlarının önemli bir kısmının dikkate alınmadığı anlaşılmıştır. Buna bağlı olarak Türk yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşması için gerekli zeminin tam oluşturulamadığı söylenebilir.

YDR ile ESG eşleştirmesi yönetsel boyutlara göre incelendiğinde amaç belirleme ve planlama boyutunun pozitif ayrıştığı görülmektedir. Amaç Belirleme ve Planlama boyutunda ESG standartları toplam beş kod ile temsil edilirken YDR 10 kod ile temsil edilmiştir. Bu durum, Türk yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirmesinde nereye yoğunlaşıldığını göstermektedir. Buna karşılık en az yoğunlaşılan yönetsel boyutun değerlendirme ve geliştirme boyutu olduğu anlaşılmaktadır (.30). Örgütlenme ve kaynak yönetimi boyutunda eşleştirme oranı .62 iken liderlik ve yöneltme boyutunda .44’tür.

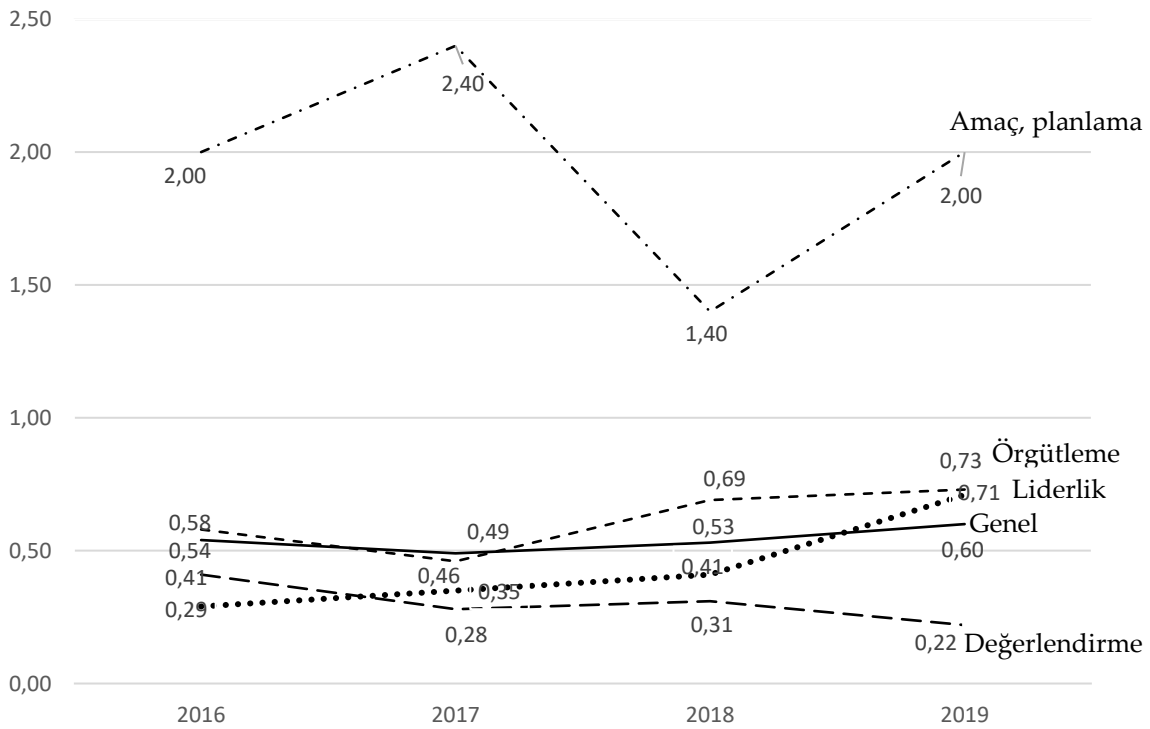
Tablo 2, her bir yönetsel boyutta, tema ve kod düzeyinde bulgular içermektedir. Amaç belirleme ve planlama boyutunda kalite kültürü teması ESG’de iki kod ile belirtilmişken YDR’de 2016 için beş kod; 2017 için yedi kod; 2018 için iki kod ve 2019 için üç kod ile temsil edilmiştir. Örneğin ESG kalite kültürü teması kodlarından biri aynı ad ile kalite kültürü kodu “Politika, kurumda kalite kültürünün yerleşmesini desteklemektedir” maddesini içermektedir. Bu kod ile eşleştirilen 2017 yılındaki kalite kültürü temasının aynı adlı kalite kültürü kodu “Kurumların %38’inin ilan edilmiş bir kalite politikası bulunmakta; %40’ında ise kısmen bulunmaktadır” madde içeriğine sahiptir. Kapsayıcılık temasında ESG “Kamuoyu ile paylaşılan kurum politikası kurumdaki bütün süreçleri kapsayıcıdır” maddesini içermektedir. Bu madde politikanın kapsayıcılığı kodu ile ifade edilmiştir. Bununla eşleştirilen YDR maddeleri arasında 2019 yılında dört madde bulunmaktadır. Örneğin “Değerlendirilen kurumların önemli bir kısmında (%49) henüz tüm alanlara yayılan kalite politikaları bulunmasa da çeşitli uygulamalar mevcuttur ve uygulamalardan bazı çıktılar elde edilebilmektedir” maddesi tespit edilmiştir.

Örgütlenme ve kaynak yönetimi boyutunda ESG 26 kod/maddeye sahip iken YDR ortalama 16 kod/madde içermektedir. Eşleştirmenin en yüksek olduğu yıl 2019 (.73); en düşük olduğu yıl ise 2017 (.46)’dir. Bu boyutta eşleştirme oranı en düşük tema ise “Öğrenci gelişimi ve ilerlemesi” temasıdır. Bu temada en yüksek eşleştirme oranı 2016 (.56) yılında gerçekleşmiştir. ESG maddelerinden biri “Öğrencinin öğrenmesi için ihtiyaç duyulan destek hizmetleri verilmektedir” maddesidir. Bu madde, 2016 YDR’de “Öğrenci merkezli eğitim konusunda öğrencilerin farkındalığının ve eğitiminin artırılması bakımından kurumların %37’si beklentileri karşılamaktadır” maddesi ile eşleştirilmiştir. Örgütlenme ve kaynak yönetimi temasında ESG maddelerinden yedi tanesi YDR raporlarından hiç birinde eşleştirilememiştir. Bunlardan bazıları: “Programlar, öğrencilerin ilerlemesini pürüzsüz sağlayacak şekilde tasarlanmıştır”, “Çeşitli pedagojik yöntemler esnek biçimde kullanılmaktadır”, “Öğrencilerin başarısını değerlendirenler mevcut test ve sınav yöntemlerine ilişkin bilgi ve beceriye sahiptir”.

Liderlik ve yöneltme boyutunda ESG 17 kod/madde içermektedir. YDR ile eşleştirme oranı .44’tür. Bu boyutta tema düzeyinde en yüksek eşleştirme oranı “veri temelli girişim” temasında (.53) gözlemlenmiştir. Bu temanın yıllara göre eşleştirmesinde en yüksek oran ise 2019 yılında .80 ile saptanmıştır. Örneğin ESG’de “Güvenilir veri elde etme süreç ve mekanizmaları oluşturulmuştur” maddesi 2019 YDR’de “Yönetim sistemi ana başlığında diğer ölçütlere göre en zayıf kalan ölçütün ‘bilgi yönetim sistemi’ ölçütünün olduğu görülmektedir. Kurumların %30’unda olgunlaşmamış bazı uygulamalara rastlanırken %3’ünde hiçbir uygulamanın olmadığı saptanmıştır” maddesi ile eşlenmiştir. Yeniliği teşvik teması ise en düşük eşleşme oranına (.25) sahiptir. Bu temada ESG’de yer alan üç kod/madde 2016 ve 2017 YDR’de hiçbir kod/madde ile eşlenememiştir. 2019 YDR’de iki madde ile eşleştirilmiştir. Bu temadaki “Yeni eğitim-öğretim yöntemlerinin kullanımı cesaretlendirilmekte, teşvik edilmektedir” maddesi hiçbir raporda eşleştirilememiştir.

Değerlendirme ve geliştirme boyutu en düşük eşleştirme oranına (.30) sahiptir. Bu boyutun en yüksek eşleşme oranı (.41) 2016 YDR ile sağlanmaktadır. Temalar içinde en düşük eşleşme oranı “öğrenci gelişiminin sağlanması” teması (.14) ile “yeterliklerin tanınması” temasındadır (.19). Öğrenci gelişiminin sağlanması en yüksek 2016 YDR maddeleriyle eşleştirilmiştir (.44). Bu temada ESG 9 kod/maddeye sahip iken 2018 ve 2019 YDR’de hiçbir madde eşleştirilememiştir. Öğrenci gelişiminin sağlanması temasında 2016 YDR’de eşleştirilen maddeler incelenmiştir. Örneğin ESG’de “Öğrenci ilerlemesi hakkında bilgi toplama süreç ve mekanizmaları tanımlanmış ve işlemektedir” maddesi YDR’de “Program yeterliliklerine ulaşıp ulaşılmadığının sistematik olarak izlenmesi, iyileştirme çabaları %26 beklentileri karşılıyor, %26 beklentileri kısmen karşılıyor, %37 beklentileri karşılamıyor ve %11 raporda bulunmuyor” maddesi ile eşleştirilmiştir. Bu tema kapsamında ESG’de bulunan beş madde hiçbir YDR içeriğinde eşleştirilememiştir. Bunlardan bazıları “Değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak öğrencilere öğrenme süreçlerini iyileştirici dönütler verilmektedir”, “Öğrencilerin ilerlemesi ve programı tamamlama durumu güncellemelerde dikkate alınmaktadır”, “Güncelleştirmelerde öğrenme ortamlarının niteliği ve destek hizmetlerinin etkililiği dikkate alınmaktadır” şeklindedir.

Eşleştirilen temaların yanı sıra ESG standartlarında karşılığı bulunamayan YDR içeriklerinden üretilen temalar da vardır. Bu temalardan stratejik planlama teması 2016 ve 2017 YDR raporlarında sırasıyla iki ve üç madde/kod içermiştir. 2018 ve 2019 YDR yönetim sistemi içeriklerinde stratejik planlama teması maddelerine erişilememiştir. Benzer durum “Fiziki alt yapı, engelsiz üniversite” ile “Yönetimsel ve idari süreçler” temaları için de geçerlidir. Özellikle 2017 raporunda yönetimsel ve idari süreçler kapsamında beş madde/kod belirlenmiştir (örneğin “İnsan kaynakları yönetiminin misyon ve hedeflerle uyumlu olması”, “Yönetimsel ve idari süreçlerin tanımlanmış olması”, “İş akış süreçlerinin idari hizmetlerde de tanımlanması). İlişkilendirilemeyen diğer tema ise toplumsal katkı temasıdır. 2016 raporu dışında diğer raporların tamamında yer almıştır. Bu temada yer alan maddelerden bazıları şunlardır: “Yükseköğretim Kurumlarındaki Toplumsal Katkı Sürecinin Uygulanma Düzeyi”, “Bölgeye ve ülkeye katkı sunma ve değer yaratma hedeflerine yönelik performans göstergelerinin bulunması”.



Grafik 1. Yıllara ve yönetimsel boyutlara göre YDR içeriklerinin ESG içeriklerini karşılama eğilimi

Yönetmel boyutlara göre YDR içeriklerinin ESG standartlarını karşılama düzeylerinin yıllara göre değişim eğilimi Grafik 1 ile gösterilmektedir. Grafikte ESG ile YDR arasındaki tam örtüşme durumunu 1.00 satırı göstermektedir. Bu değerin üstü YDR içeriklerinin ilgili yıl ve yönetmel boyutta ESG standartlarını fazlasıyla karşıladığını ifade etmektedir. 1.00 değerin altı ise karşılama düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Yönetmel boyutların yıllara göre değişim eğilimlerine göre *liderlik ve yöneltme* boyutu sürekli önem kazanan bir boyut olarak dikkati çekmektedir. 2016'da .29 olan eşleşme oranı 2019'da .71'e ulaşmıştır. Buna karşılık *değerlendirme ve geliştirme* boyutu düşme eğilimindedir. 2016'da .41 olan eşleşme oranı 2019'da .22'ye düşmüştür. *Amaç Belirleme ve Planlama* boyutu ise varyansı en yüksek boyuttur. 2017'de 2.40 iken 2018'de 1.40'a düşmüştür. 2017 yılında *amaç belirleme ve planlama* boyutundaki yükselmeye karşın *örgütlenme ve kaynak yönetimi*nde düşüş gözlemlenmiştir. 2018 yılında ise ilkindeki düşmeye karşın diğerinde yükselme görülmektedir. Bu iki boyut arasında ters yönlü bir hareket bulunmaktadır.

Türkiye'deki Yükseköğretim Kurumlarının Yönetimsel Boyutlara Göre Durumu

ESG Standartlarıyla YDR içeriklerinin eşleşme durumu sayısal yönü (Tablo 2) belirtirken eşlenen maddelerin içerikleri Türk yükseköğretim kurumlarının ilgili ESG maddesi açısından durumu ve yıllara göre gelişimi hakkında bilgi vermektedir. İzleyen satırlarda yönetmel boyutlardaki temaları oluşturan maddeler temelinde bulgular sunulmaktadır.

Amaç Belirleme ve Planlama Açısından Durum

Kapsayıcılık: 2016-2019 yılları dâhil olmak üzere bu dönemde politikanın kapsayıcılığı gelişmiştir. En son raporda "Kalite politikası oluşturulmuş ve kapsayıcılığı artmıştır. Kurumların %51'inde politika tüm alanları kapsamaktadır." Fakat kurumların %49'unda politika kapsayıcılığının bir sorun alanı olarak devam ettiği söylenebilir. Örneğin "araştırma stratejisinin ve hedeflerin belirlenmesi" raporların tamamında sorunlu alan olarak belirtilmiştir.

Katılımcılık: Politikanın oluşturulmasında paydaş katılımı kurumlarda olgunluk düzeyi en düşük olan alandır. 2017 ve 2018'de kurumların %24'ü beklentileri karşılamakta iken 2019'da bu oran %8'e düşmüştür. Politika ve karar oluşturulmasında paydaş katılımında gerileme gözlemlenmiştir.

Kalite Kültürü: Kurumlarda kalite kültürünün yaygınlaşması bakımından yıllara göre sorunun devam ettiği söylenebilir. Örneğin 2017 raporunda "kurumların %62'sinde kalite kültürünün yaygınlaşma düzeyi beklentileri karşılamaz" iken 2019 raporunda da "kalite kültürünün yaygınlaşması kurumların %62'sinde geliştirilmesi gerekli bir alan" olarak görülmektedir.

Hesapverebilirlik: Politika oluşturulmasında hesapverebilirliğin desteklenmesine ilişkin içerik yalnızca 2017 yılı raporunda bulunmakta; diğer raporlarda bulunmamaktadır. 2017 raporunda ise "kurumların %22'si beklentileri karşılamaktadır" ifadesi saptanmıştır.

Politika oluşturulmasında ESG standartlarıyla eşleştirilen oldukça fazla içerik bulunmasına karşın bu içerik politika oluşturulması bakımından kurumlardaki mevcut durumun beklentileri karşılamadığını ve bu alanın gelişmeye açık bir yön olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Yıllara ve yönetsel boyutlara göre YDR içeriklerinin ESG içerikleriyle örtüşme durumu

Yönetsel Boyut	Tema	ESG Kod	2016		2017		2018		2019		Genel	
			Kod	YDR/ESG	Kod	YDR/ESG	Kod	YDR/ESG	Kod	YDR/ESG	Kod	YDR/ESG
Amaç Belirleme ve Planlama	Kapsayıcılık	1	3	3.00	2	2.00	3	3.00	4	4.00	3	3.00
	Katılımcılık	1	2	2.00	2	2.00	2	2.00	3	3.00	2.25	2.25
	Kalite Kültürü	2	5	2.50	7	3.50	2	1.00	3	1.50	4.25	2.13
	Hesapverebilirlik	1	0	0.00	1	1.00	0	0.00	0	0.00	0.25	0.25
	Stratejik planlama (ESG'de karşılığı yok)		2		3		0		0			
	ESG Kodlarıyla Eşlenen Kodların ESG'yi karşılama oranı	5	10	2.00	12	2.40	7	1.40	10	2.00	9.75	1.95
Örgütlenme ve Kaynak Yönetimi	Programların niteliği ve yeterlikler	4	2	0.50	5	1.25	4	1.00	5	1.25	4	1.00
	Öğrenci gelişimi ve ilerlemesi	16	9	0.56	5	0.31	8	0.50	8	0.50	7.5	0.47
	İşgörenlerin niteliği	6	4	0.67	2	0.33	6	1.00	6	1.00	4.5	0.75
	Fiziki alt yapı, engelsiz üniversite (ESG'de karşılığı yok)		2		2							
	Yönetsel ve idari süreçler (ESG'de karşılığı yok)		3		5							
	ESG Kodlarıyla Eşlenen Kodların ESG'yi karşılama oranı	26	15	0.58	12	0.46	18	0.69	19	0.73	16	0.62
Liderlik ve Yöneltilme	Yöneltilme ve destek	4	1	0.25	1	0.25	2	0.50	2	0.50	1.5	0.38
	Veri temelli girişim	10	4	0.40	5	0.50	4	0.40	8	0.80	5.25	0.53
	Yeniliği teşvik	3	0	0.00	0	0.00	1	0.33	2	0.66	0.75	0.25
	ESG Kodlarıyla Eşlenen Kodların ESG'yi karşılama oranı	17	5	0.29	6	0.35	7	0.41	12	0.71	7.5	0.44
Değerlendirme ve Geliştirme	Değerlendirmenin ve değerlendiricinin niteliği	5	8	1.60	4	0.80	3	0.60	2	0.40	4.25	0.85
	Programların niteliklerinin geliştirilmesi	14	1	0.07	3	0.21	6	0.43	4	0.29	3.5	0.25
	Öğrenci gelişiminin sağlanması	9	4	0.44	1	0.11	0	0.00	0	0.00	1.25	0.14
	Yeterliklerin tanınması	4	0	0.00	1	0.25	1	0.25	1	0.25	0.75	0.19
	Toplumsal katkı (ESG'de karşılığı yok)		0		3		2		2		1.75	
	ESG Kodlarıyla Eşlenen Kodların ESG'yi karşılama oranı	32	13	0.41	9	0.28	10	0.31	7	0.22	9.75	0.30
Genel	Yönetim Sistemi Açısından ESG ile Örtüşme Oranı	80	43	0.54	39	0.49	42	0.53	48	0.60	43	0.54

Örgütlenme ve Kaynak Yönetimi Açısından Durum

Programların Niteliği ve Yeterlikler: Program çıktıları ile Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesinin (TYÇ) ilişkilendirilmesi bakımından yıllar ilerledikçe önemli bir gelişmenin olduğu görülmüştür. Örneğin bu durum 2017’de kurumların %16’sında beklentileri karşılarken 2019’da kurumların %64’ünün bu ilişkilendirilmeyi yaptığı raporlanmıştır.

Uluslararasılaşma açısından yıllara göre gelişme tespit edilmiştir. Örneğin, 2016 yılında kurumların yaklaşık %68’inde geliştirilmesi gerekli yön olarak belirtilmişken 2019’a gelindiğinde bu oran %38’e düşmüştür.

Program tasarımı ve onayı için süreçlerin tanımlanması bakımından yalnızca 2018 ve 2019 raporlarında içerik bulunmaktadır. Bunlara göre gelişmenin sağlandığı söylenebilir. 2018’de kurumların %80’inde ve 2019’da kurumların %87’sinde güçlü yön olarak belirtilmiştir. Program tasarımında dış paydaş katılımı açısından ise 2016 raporunda “iyileştirilmesi gereken bir yön” şeklinde durum açıklanırken 2017 raporunda “kurumların %16’sının beklentileri karşıladığı” belirtilmiştir.

2018 raporunda kurumların %60’ında geliştirilmeye açık yön olarak raporlanmış, 2019’da ise “kurumların %21’inde yeterli düzeyde” olduğu açıklanmıştır. Programların kazanım odaklılık, edindireceği yeterlikler ve öğrencilerin kişisel gelişimine katkısı bakımından ESG standartları raporların içeriklerinde bulunmadığından değerlendirilememiştir.

Öğrenci Gelişimi ve İlerlemesi: Öğrenci öğrenmesine odaklanma, öğrenci merkezli yaklaşımlara ilişkin uygulamalar bakımından kurumların yaklaşık %80’i beklentileri karşılamadığı söylenebilir. Yıllara göre bu durumda önemli bir değişim görülmemiştir. Örneğin “2016 yılında kurumların yalnızca %16’sı beklentileri karşılamaktadır”. 2017 için bu oran %6’ya düşmüştür. 2018’de “kurumların %77’sinde geliştirilmesi gereken bir yön olduğu” ve 2019’da “kurumların %79’unun olgunlaşmadığı ya da yeterince kapsayıcı olmadığı” raporlanmıştır.

ESG standartlarında yer alan “esnek öğrenme”, “farklı öğretim biçimleri ve çeşitli pedagojik yöntemleri esnek biçimde kullanma” ile ilgili içerik raporların hiçbirinde bulunamadığından değerlendirilememiştir.

İş başında eğitim, staj vb. uygulamalar bakımından yıllara göre gelişme sağlandığı gözlemlenmiştir. Bu alanla ilgili olarak 2016 yılında “kurumların %68’i beklentileri karşılamamakta” iken 2017’de bu oran %66’sı beklentileri karşılamamaktadır. 2018’de bu durum “kurumların %60’ında geliştirilmeye açık yön” ve 2019’da “kurumların %56’sında güçlü yön” olarak saptanmıştır.

Öğrenme kaynakları açısından 2018 raporunda kurumların %47’si yeterli görülürken 2019 raporunda kurumların %51’inin geliştirilmesi gerektiği bildirilmiştir. Bu kapsamda dikkate alınan araştırma kaynaklarının işlevselliği açısından 2017 raporunda kurumların %26’sı beklentileri karşılamaktadır. 2019 raporunda araştırma laboratuvarlarının bulunması kurumların %33’ünde güçlü yön olarak belirtilmiştir. *Öğrencilerin araştırma becerilerinin geliştirilmesi* bakımından 2017’de kurumların yalnızca %14’ünün beklentileri karşıladığı bildirilmiştir. Diğer raporlarda bu konuda bilgiye erişilememiştir. AR-GE faaliyetleri bakımından PUKÖ sürecinin işletilememesi öne çıkan vurgulardan (2017 raporu). 2018 raporunda ise “AR-GE faaliyetlerinin performans göstergelerine dayalı iyileştirilmesi kurumların %73’ünde geliştirilmeye açık yön olarak saptanmıştır.”

Öğrenci iş yükü tanımlanması (AKTS) konusunda 2016 yılında “sorunlar olduğu” belirtilmiştir. 2017 yılında kurumların yalnızca %14’ü beklentileri karşılamıştır. 2018 yılında ise kurumların %73’ünde uluslararası hareketlilikte AKTS kullanımının geliştirilmesi gereken yön olarak belirtilmiştir. 2019’da ise oran verilmeksizin gerçek iş yükü hesaplanmasında sorunlar olduğu vurgulanmıştır.

ESG standartları arasında yer alan öğrencilerin ihtiyaç, beklenti ve gelişimleri için süreçlerin belirlenmesi konusunda 2018 yılında kurumların %60’ında özel yaklaşım gerektiren öğrencilere yönelik düzenlemeler geliştirilmeye açık yön olarak belirtilmiştir. 2019 yılında bu oran %76’dır. 2016 ve 2017 yılında bu konuda içeriğe ulaşılamamıştır.

İş Görenlerin Niteliği: İş görenlerin yetkinlik durumunu belirleme bakımından gelişme olduğu söylenebilir. 2016 ve 2017 raporlarında bu durum kurumların %60'ında beklentileri karşılamıyor iken 2018'de %14'ünde geliştirilmeye açık yön olarak raporlanmıştır.

2018 ve 2019 raporlarında öğretim elemanlarının yetkinliğinin yüksek düzeyde olduğu belirtilirken akademik yayın performansının kurumların %31'inde geliştirilmeye açık yön olduğu saptanmıştır.

İş görenlerin mesleki yönden geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi bakımından yıllar ilerledikçe bir gelişme gözlemlenmesine rağmen kurumların önemli bir kısmında sorunlu bir alan olarak sürmektedir. 2016 yılında kurumların yarısından fazlası beklentileri karşılamıyor iken 2017'de "iş görenlerin yetkinleştirilmesi bakımından kurumların %14'ü beklentileri karşılamaktadır" açıklamasına yer verilmiştir. 2018'de bu konu "kurumların %22'si için gelişmeye açık yön" olarak saptanmış iken 2019'da "kurumların %24'ünde güçlü yön" olarak belirtilmiştir. Bu çerçevede "eğiticilerin eğitimi" hakkında 2018 ve 2019 raporlarında sırasıyla kurumların %40 ve %47'si için "geliştirilmeye açık yön" saptaması yapılmıştır.

Değerlendirme kapsamında değerlendiricilerin geliştirilmesi ESG standartlarında yer alırken bu konuda raporların hiçbirinde bir ifadeye erişilememiştir. Bu çerçevede ESG standartları "test ve sınav yöntemlerine ilişkin bilgi ve beceri kazandırılması, ölçme ve değerlendirmeye ilişkin destek verilmesi ve öğrencilerin durumuna duyarlık gösterilmesini istemektedir.

Liderlik ve Yönelme Açısından Durum

Yönelme ve Destek: Öğrencileri yönlendirmede danışmanlık mekanizmasının işletilmesi bakımından yıllar ilerledikçe bir gelişme saptanmaktadır. 2016 raporunda "geliştirilmesi gerektiği" belirtilirken 2017'de "kurumların %30'unun beklentileri karşıladığı" açıklanmıştır. 2018 ve 2019 yıllarında sırasıyla "kurumların %31 ve %33'ünde güçlü yön" olarak belirtilmiştir.

Öğrencileri yönlendirme ve destek sağlama bakımından ESG standartları "öğrenci öğrenmesini sağlayıcı yardım ve yönlendirmelerin sağlanması ve bunlar hakkında öğrencilerin bilgilendirilmesini" talep etmesine karşın YDR raporlarında bu duruma ilişkin açıklamaya erişilememiştir.

Veri Temelli Girişim: Verilerin kullanılma yer ve süreçlerinin tanımlanması kapsamında gelişme olduğu gözlemlenmiştir. 2016 ve 2017 yıllarında kurumların yaklaşık %20'si beklentileri karşılarken 2019'a gelindiğinde kurumların %29'unda gelişmeye açık yön olarak raporlanmıştır. Güvenilir veri elde etme süreç ve mekanizmalarının oluşturulması kapsamında değerlendirilen bilgi yönetim sisteminin kullanılması 2017'de kurumların %10'unda beklentileri karşılamakta iken 2019'a gelindiğinde kurumların %60'ında geliştirilmesi gerekli bir yön olarak raporlanmıştır.

Öğrencilerin memnuniyetine ilişkin veri toplanması ve bunların gelişim amaçlı kullanılması bakımından 2016 yılında kurumların yalnızca %16'sı beklentileri karşılarken 2017'de bu oran %10 olarak saptanmıştır. 2019 yılında ise bu durum kurumların %29'unda gelişmeye açık yön olarak belirtilmiştir. Ayrıca mezunların izlenmesi bakımından kurumların gelişmeye ihtiyaç duyduğu söylenebilir. 2016'da kurumların yalnızca %11'i beklentileri karşılamakta iken 2017'de %12'si beklentileri karşılamaktadır. 2019'da ise kurumların %38'inde gelişmeye açık yön olarak vurgulanmıştır.

Kurumdaki süreçler hakkında kamuoyunun bilgilendirilmesi bir hesapverebilirlik uygulaması olarak dikkate alındığında 2016 yılında elde edilen verilerin kamuoyu ile paylaşılması kurumların %21'inde beklentileri karşılarken bu durum 2018 ve 2019'da sırasıyla kurumların %27'si ve %30'unda güçlü yön olarak raporlanmıştır.

Veri elde edilmesi ve kullanılması bakımından ESG standartlarının yer verdiği ancak raporların hiçbirinde yer verilmeyen konular ağırlıklı olarak öğrencilerle ilgilidir. Öğrencilerin nüfus profilinin çıkartılması, öğrenci başarısı ve ilerlemesi hakkında veriler oluşturulması ve kullanılması, öğrenme kaynaklarının kullanımı ve öğrencilere yönelik desteklerden faydalanılma durumu hakkında raporlarda saptamalara erişilememiştir.

Yeniliği Teşvik: ESG standartları arasında yer alan yeni teknolojilerin ve yeni eğitim-öğretim yöntemlerinin kullanımına ilişkin raporlarda açıklamalara erişilememiştir. Bu kapsamda ele alınan akademik etkinliklerin desteklenmesi konusuna ise 2018 ve 2019 raporlarında yer verilmiştir. Anılan raporlarda sırasıyla kurumların %22'si ve %42'sinde araştırma etkinliklerini destekleme mekanizmalarının geliştirilmeye açık yönler olduğu belirtilmiştir.

Değerlendirme ve Geliştirme Açısından Durum

ESG standartlarının en yoğun olduğu bu yönetsel boyut YDR raporlarında en az ağırlık verilen boyuttur. Raporlardaki değerlendirme ve geliştirme içeriğinin ESG standartlarını karşılama oranı 0.30'dur.

Değerlendirmenin ve Değerlendiricinin Niteliği: Bir ESG standardı olan anahtar performans göstergelerinin (APG) tanımlanması, analizlerinin yapılması ve sonuçların iyileştirmede kullanılmasında Türk yükseköğretim kurumlarında bir gelişme olduğu söylenebilir. Fakat bu gelişme "göstergelerin tanımlanması" ile sınırlıdır. APG tanımlanması açısından 2016'da kurumların %21'i, 2017'de kurumların %16'sı beklentileri karşılamaktadır. 2018 raporunda kurumların %29'unda, 2019'da ise %36'sında gelişmeye açık yön olarak belirtilmiştir. APG ile ilgili veri toplanmasına ilişkin bilgilere yalnızca 2019 raporunda rastlanmıştır. Buna göre kurumların %38'inde APG ile ilgili veri toplanması gelişmeye açık yöndür. APG temelinde veriye dayalı girişimlere ilişkin yalnızca 2018 raporunda şu bilgiye erişilmiştir: "AR-GE faaliyetlerinin performans göstergelerine dayalı iyileştirilmesi kurumların %73'ünde geliştirilmeye açık yön olarak saptanmıştır".

Değerlendirmenin adil olmasına ilişkin 2016 ve 2017 raporlarında bilgilere erişilmiştir. Buna göre "etkili, adil, şeffaf ve sonuç odaklı değerlendirme yaklaşımının benimsenmesi 2016'da kurumların %26'sında, 2017'de kurumların %36'sında beklentileri karşılamaktadır.

ESG standartları arasında yer alan "değerlendirme yöntemi ve puanlama ölçütlerinin önceden duyurulması" ve "değerlendirme güvenilirliğinin sağlanması" hakkında raporların hiçbirinde bilgiye erişilememiştir.

Değerlendirme kapsamında ele alınan "kurum iç değerlendirme sürecinin iyileştirme amaçlı kullanılması" bakımından 2016'da kurumların yalnızca %10'u beklentileri karşılamaktadır. 2018'de "iç denetim planının varlığı" kurumların %36'sında gelişmeye açık yön olarak belirtilmiştir. 2019'da ise "iç denetim süreçlerinin yönetilmesi" kurumların %16'sında gelişmeye açık yön olarak saptanmıştır. ESG standartlarının bu maddesi açısından Türk yükseköğretim kurumlarında gelişmenin izlenebilirliğinin zayıf olduğu söylenebilir.

Programların Niteliklerinin Geliştirilmesi: Programların düzenli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi kapsamında 2016'da kurumların %26'sı beklentileri karşılarken 2017'de %30 beklentileri karşılamaktadır. 2018 raporunda bu konuda şu saptamaya yer verilmiştir: "Kurumların genelinde en zayıf alanlardan biri programların izlenmesi ve güncellenmesidir. Bu açıdan yalnızca %11'i yeterlidir". 2019 yılında ise incelenen 45 kurumdan yalnızca biri yeterli görülmüştür.

Program niteliklerinden biri ESG standartlarında "öğrencileri aktif yurttaşlığa hazırlaması" şeklinde belirlenmiştir. Bu açıdan seçmeli derslerin belirlenip yürütülmesi bir gösterge olarak alınmıştır. 2016 raporunda seçmeli derslerin belirlenip yürütülmesi bakımından kurumların yalnızca %11'i beklentileri karşılarken 2017'de bu oran %20'ye ulaşmıştır. 2018 yılı raporunda ise bu konuda şu saptama yapılmıştır: "Seçmeli derslerin niteliği ve niceliği kurumların %27'sinde geliştirilmelidir". 2019 yılında ise bu konuyla ilişkili bir bilgiye ulaşılamamıştır.

Dış değerlendirme sonuçlarından yararlanılması konusunda 2016 ve 2017 raporlarında bilgilere erişilmiştir. 2016'da kurumların %37'si beklentileri karşılarken 2017'de bu oran %12'ye düşmüştür. Bu konuda gelişme tersi yöndedir.

Program niteliklerinin geliştirilmesi temasında ESG standartlarında bulunan fakat YDR raporlarında bilgiye erişilemeyen konular şunlardır: “Programların öğrencilerin istihdam edilebilmesine katkı sağlaması, öğrencileri araştırma yapmaya ve yenilik üretmeye teşvik edici nitelikte olması, pedagojik yöntem ve öğretim tekniklerinin düzenli olarak gözden geçirilip değerlendirilerek uyarlanması, programların gözden geçirilmesinde paydaş katılımının sağlanması, programların gözden geçirilmesinde araştırma sonuçlarından yararlanılması ve programların gözden geçirilmesinde toplumun değişen ihtiyaçlarının dikkate alınmasıdır.”

Öğrenci Gelişiminin Sağlanması: ESG standartlarından biri olan “öğrenci ilerlemesi hakkında bilgi toplama süreç ve mekanizmalarının işlemesi” doğrultusunda raporlarda “program yeterliklerine ulaşılma durumu” bir göstergesi olarak dikkate alınmıştır. 2016 yılında “program yeterliklerine ulaşılma durumunun izlenmesi ve iyileştirme çabaları” açısından kurumların %26’sı beklentileri karşılarken bu oran 2017’de %40’a çıkmıştır. Bu durum 2018 ve 2019 raporlarında “kurumların %40’ı için gelişmeye açık yön” olarak vurgulanmıştır.

Öğrencilerin ihtiyaç, görüş ve memnuniyetlerinin programların gözden geçirilmesinde ve iyileştirilmesinde dikkate alınması konusuna ilişkin raporlarda bilgiye erişilememiştir. Bu kapsamda hakkında bilgiye erişilemeyen ESG standartları şunlardır: Program güncellemelerinde “öğrenci ilerlemesi ve programı tamamlaması”, “öğrenci başarısını değerlendirme süreçleri”, “öğrenme ortamlarının niteliği”, “değerlendirme sonuçlarına bağlı öğrenci öğrenmesini iyileştirici dönütler verilmesi”.

Yeterliklerin Tanınması: ESG standartları “önceki öğrenilen ve edinilen belgelerin tanınması ve muafiyetlerin adil biçimde yapılmasını (Lizbon Tanınma Sözleşmesi ve ENIC/NARIC uyumunun sağlanması)” istemektedir. Bu kapsamda raporlarda saptanan bilgilere göre 2017 yılında kurumların %14’ü beklentileri karşılamaktadır. 2018 raporunda ise “öğrenmelerin tanınması kurumların geneli için gelişmeye açık bir yön” olarak belirtilmiştir. 2019 raporunda ise “yeterliklerin tanınması en zayıf alanların başındadır” vurgusu yapılmıştır. “Öğrenme çıktılarına dayalı değerlendirme yapılması” konusu 2016 ve 2017 raporlarına göre ters yönde bir gelişme eğilimi göstermiştir. 2016’da kurumların %26’sı beklentileri karşılarken 2017’de kurumların %14’ü beklentileri karşılamaktadır. “Mezuniyet belgesinin elde edilen yeterliği gösterme durumu” ve “edinilmesi gerekli yeterliklerin kamuoyuna duyurulması” hakkında raporların hiçbirinde bilgiye erişilememiştir.

YDR içeriklerinde olan fakat ESG standartlarıyla eşleştirilemeyen içerik incelenmiş ve yıllara göre ayrılmıştır. 2016 YDR ve 2017 YDR içeriklerinden üçü eşleştirilememiştir. Bu durum 2018 için sekiz; 2019 için ise dokuz adet olarak belirlenmiştir. İçerikler kodlandığında iki tema ve 12 kod üretilmiştir: *Kurumsal özellikler* (tarihi, birimler arası iş birliği, misyon odaklılık, idari birimlerin varlığı, kaynak yönetimi, mütevellî heyeti, kalite komisyonları, girişimcilik ekosistemi oluşturulması), *Araştırma* (tematik ve öncelikli alanlar, kurum dışı fonlar, patent desteği, kalkınma planı hedefleri).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma sürecindeki edinimler ve bulgular katmanlı bakış açısıyla tartışılmaktadır. İlk katmanda bulguların alanyazındaki yeri ve anlamı ele alınmıştır. İkinci katmanda bulgular yükseköğretim yönetiminin tarihsel ve kültürel oluşumu bakımından tartışılmıştır. Üçüncü katmanda “şeffaflık, hesapverebilirlik ve gelişme odaklılık” bilincinin özümsemesi bakımından Türk yükseköğretim kurumlarının durumu tartışılmıştır.

Bu çalışmada, Türk yükseköğretim kurumlarının yönetsel boyutlara göre durumuna ilişkin ulaşılan sonuçlar Tablo 3’te özetlenmektedir. Sonuçlar, “gelişme sağlanan”, “gelişmeye açık yönler” ve “ESG standartlarının talebi” şeklinde sınıflandırılmıştır. Böylece hangi yönetsel boyutta hangi sorunların olduğu ve geleceğe dönük neler yapılması gerektiğine işaret edilmektedir.

Bu çalışmanın en temel sonucu Türk yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirme sürecinde ESG standartlarının önemli bir kısmının (.46) dikkate alınmadığının belirlenmesidir. ESG standartlarının yaklaşık yarısına ilişkin YDR içeriklerinde açıklamalara yer verilmemiş olmasının

sebepleri tartışmayı gerektirmektedir. YDR içeriklerinde karşılığı saptanamayan ESG standartları öğrenci öğrenmesi, değerlendirme, öğretim programlarının oluşturulması ve güncellenmesine ilişkindir. YDR içeriklerinde Türk yükseköğretim kurumlarının yaklaşık %80'inin öğrenci öğrenmesine odaklı olmadığı raporlanmıştır. ESG standartlarında yer alan *esnek öğrenme, farklı öğretim biçimleri ve çeşitli pedagojik yöntemleri esnek biçimde kullanmaya* ilişkin içerik saptanamamıştır. Programların kazanım odaklılığı, edindireceği yeterlikler ve öğrencilerin kişisel gelişimine katkısı bakımından ESG standartları raporların içeriklerinde yer almamıştır. Bu durum öğrencinin öğrenmesi, geliştirilmesi ve yeterli hale getirilmesinin önemsenmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu çıkarıma bağlı olarak ontolojik açıdan yükseköğretim kurumları niçin vardır sorusu yöneltilir. 2019 YDR, kurumların %40'unda program yeterliklerine ulaşılma durumunun ortaya konulmasının yetersizliğini belirtmiştir. Yıldırım ve Aslan (2021) yükseköğretimde öğretim kalitesinin düşük olduğunu bildirmiştir. Yılmaz ve Memişoğlu (2019) ise “derslerin sayısal değer olarak görüldüğü; öğretimin içeriğinin ve niteliğinin geri planda kaldığı” şeklinde durumu nitelenmektedir. Üstünlüoğlu (2016) “öğretimin sorun olarak devam ettiği ve öğretim üyelerinin nasıl öğretilmesinden çok nelerin öğretilmesine odaklandıklarını, geleneksel öğrenme yöntemlerini tercih ettiklerini ve teknolojiyi kendi yararlarına aşırı derecede kullandıklarını” açıklamaktadır. Salmi (2010)'ye göre; yükseköğretim kurumlarının uluslararası niteliklerinden birisi, öğrencilere, destekleyici eğitim-öğretim ortamlarının sağlanması ve etkili öğrenmeyi sağlayacak yöntem ve tekniklerin kullanılmasıdır. Belirlenen bu alanlar eğitimin değerini artıran çağdaş eğitim ve uluslararasılaşmanın gereklerindedir (Patrinos, 2020). Fiziki alt yapı ve sayısal büyüme açısından Avrupa yükseköğretim ağında birinci konuma yükselen Türkiye (European Commission, 2020) öğrenci öğrenmesine odaklılık, öğretim kalitesi ve istihdam edilebilirlik bakımından düşük performans sergilemektedir (Eriçok, 2020; Yalı, 2017; Yıldırım ve Aslan, 2021). Kalite göstergeleriyle uluslararasılaşma göstergeleri arasındaki pozitif ilişki (Jang, 2009) dikkate alındığında Türk yükseköğretim sisteminin gelişimi açısından öğrenci öğrenmesine ve gelişimine odaklı kaliteyi iyileştirme girişiminin kritik bir unsur olduğu kolaylıkla fark edilebilir. Türk yükseköğretim sisteminin uluslararası standartları karşılamadaki düşük performansı aynı zamanda Türk toplumunun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağı bakımından ekonomik ve toplumsal kalkınma boyutları olan sorunlara işaret etmektedir. Nitelikli insan kaynağının seçilmesi, geliştirilmesi ve öğretimde başarılı olanların ödüllendirilmesi gibi teşviklerin yanı sıra yükseköğretim kurumlarındaki öğretim üyelerinin eğitim biliminin ilke ve yöntemlerine uygun olarak derslerini yürütmeleri yönünde gerekli profesyonel yeterlikler kazandırılmalı ve yükseköğretim kurumlarında öğretimsel hesapverebilirlik işletilmelidir. Bu çerçevede, Hénard (2010) tarafından da vurgulandığı gibi, *dış değerlendirmenin* ESG standartlarını kapsayarak, öğrencilerin uluslararası düzeyde bilişsel, kültürel ve ekonomik becerilere sahip bireyler olarak yetişmelerini destekleyecek, program ve ders süreçlerinin oluşturulmasını sağlayıcı işlev görmesi önemsenmelidir. Yükseköğretim sistemlerinin uluslararası standartları karşılaması bakımından kalite güvence sistemini gerçek anlamıyla işler hale getirmeleri yakın geleceğin odağını oluşturacaktır (Hou, Hill, Guo, Tsai ve Castillo, 2020). Bu bağlamda Türk Yükseköğretim Sisteminin kalite güvence sistemini geliştirmesi bir gerekliliktir.

ESG standartlarının odağını “öğrenci öğrenmesi ve gelişimi” oluştururken; YDR fiziki birimlerin, mekanizmaların ve insan kaynaklarının varlığı ile araştırma, yayın, proje gibi performans göstergelerine odaklanarak ESG standartlarından farklılaşmıştır. ESG süreç odaklı iken YDR değerlendirmeleri ağırlıklı olarak *girdi ve çıktı* odaklıdır. Oysa YDR açıklama kısımlarında “öğrencilerin hedeflenen yeterliliklere ulaşmasının güvence altına alınması” en önemli boyut olarak vurgulanmıştır (YÖKAK, 2017, 2018, 2019, 2020). Bu önem ifadesi ile kurumların dış değerlendirmesinde odaklanılan ve raporlanan noktalar çelişmektedir. Bu durum üst yönetim birimlerinin duyurduğu karar, politika ve planların hem aracı birimler hem de uygulayıcılar tarafından özümsemediğine işaret etmektedir. Türk yükseköğretimindeki gelişim eğilimini inceleyen Çetinsaya (2014) sayısal büyüme aşamasını kaliteye yönelimin ve uluslararasılaşmanın takip edeceğini öngörmüştür. Bu gelişim eğiliminde tepeden aşağıya doğru bir güdülemenin olduğu vurgulanmıştır. Bu durumu Akar ve Babadoğan (2018) yönetsel farkındalığın henüz öğrenci ve akademisyenlere yansımadağı şeklinde açıklamaktadır. Benzer sonuçlar Büyükgöze ve Özdemir (2016) ile Yalı (2017) tarafından da bildirilmiştir. Yıllar geçmesine rağmen

politik düzeydeki kararların uygulamaya aktarılmasındaki sorun sürmektedir. Bu durum, karar süreçlerinde uygulamacıların etkin bir şekilde yer almadığını düşündürmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru kararların uygulanmaya çalışılması eğitim yönetimi alanında eleştirilen ve kararların uygulanabilirliğini zayıflatan bir durum olarak vurgulanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2013; Lunenburg ve Ornstein, 2022; Özdemir, 2000). Bu durum ile yakından ilişkili bir diğer sonuç kalite kültürünün yaygınlaşma durumuna ilişkindir.

Kalite kültürü sürekli gelişime yöneliktir. Çok yönlü etkileşim halindeki sistem bileşenleri, arz-talep anlayışıyla hızlı ve sürekli değişen ihtiyaçları karşılayabilecek süreçleri geliştirmede planla-uygula-kontrol et-önlem al döngüsünü işletmektedir. Kalite kültürüne eşlik eden stratejik düşünme ve örgütsel öğrenme bütün paydaşları geliştirmeye ve onların katkılarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar (Özdemir, 2000). Kalite kültürünün yaygınlaşması bakımından yıllara göre Türk yükseköğretim sisteminde çok sınırlı bir değişimin olması bu alana yönelik alınan tedbirlerin etkili olmadığını göstermektedir. Ulaşılan bu sonuç Türk yükseköğretim sisteminin fiziki ve sayısal hızlı büyümesinin yol açtığı bir ihmal olarak değerlendirilebilir. Akademisyenlerden öğrencilere örtük biçimde aktarılan akademik kültürün oluşumu uzun yılları almaktadır (Zilwa, 2007). Kuruluş geçmişı henüz ilk yirmi yılındaki çok sayıda Türk yükseköğretim kurumunda, kalite kültürünün yerleşmesi ise yoğun bilinçli ve uzun erimli çabayı gerektirmektedir. Bu durumun yanı sıra Türk yükseköğretiminin merkeziyetçi yönetim yapısı kalite kültürünün doğal sonucu olan özerk, hesapverebilir, paydaş katılımlı karar alıp uygulama gibi yönleriyle uyumsuzdur. Bu belirlemeden hareketle kalite kültürünün yerleşmesi bir sorun alanı olarak geleceğe taşınmaktadır (Kılıç, 2013).

Tablo 3. Yönetmel boyutlara göre Türk yükseköğretim kurumlarının durumuna ilişkin sonuçlar

Boyut	Tema	Gelişim Sağlanan	Gelişime açık alanlar	ESG standartlarının talebi
Amaç Belirleme Planlama	Kapsayıcılık	Politikanın kapsayıcılığı	Araştırma stratejisi ve hedeflerinin belirlenmesi	
	Katılımcılık Kalite Kültürü Hesap verebilirlik		Politikanın oluşturulmasında paydaş katılımının sağlanması Kalite kültürünün yaygınlaşması Hesap verebilirliğin işlevsel olması	
Örgütlenme ve Kaynak Yönetimi	Programların niteliği	Program çıktılarıyla TYYÇ ilişkisi Program tasarım ve onaylama süreçleri	Program tasarımında dış paydaş görüşü alınması	Programların kazanım odaklı tasarlanması, öğrencilerin kişisel gelişimine katkı sağlaması
	Öğrenci gelişimi ve ilerlemesi	İş başında eğitim, fiziki alt yapı ve öğrenme kaynakları	Öğrenci öğrenmesine odaklanma, araştırma kaynaklarının işlevsel kullanımı, AKTS için gerçek iş yükü hesabı yapılması	“Esnek öğrenme”, “farklı öğretim biçimleri ve çeşitli pedagojik yöntemlerin esnek biçimde kullanılması”
	İş görenlerin niteliği	İş görenlerin yetkinlik durumu	Akademik yayın performansı, iş görenlerin yetkinliklerini geliştirme, eğiticilerin eğitimi	Değerlendirme yapanların ölçme ve değerlendirme açısından geliştirilmesi, öğrencilerin durumuna duyarlık gösterilmesi
Liderlik ve Yöneltilme	Yöneltilme ve destek	Danışmanlık mekanizması		Öğrenci öğrenmesini sağlayıcı yardım ve yönlendirmeler,
	Veri temelli girişim	Veri elde etme ve kullanma süreç ve mekanizmaları, kurumdaki süreçler hakkında kamuoyu bilgilendirilmesi	Bilgi yönetim sistemlerinin kullanılması, mezunları izleme ve dönütlerini kullanma	Öğrencilerin profili, öğrenme kaynaklarından yararlanma durumu ve başarı verilerinin kullanılması
	Yeniliği teşvik		Yeni teknolojileri kullanma ve akademik faaliyetleri destekleme	Yeni eğitim öğretim yöntemlerinin kullanımı

Tablo 3. Devamı

	Değerlendirmenin ve değerlendiricinin niteliği	İç denetim mekanizmasının işler hale getirilmesi Anahtar performans göstergelerinin tanımlanması	PUKÖ döngüsünde kontrol ve önlem al süreçleri; etkili, adil, şeffaf, sonuç odaklı değerlendirme yaklaşımı, AR&GE faaliyetlerinin anahtar performans göstergelerine dayalı iyileştirilmesi	
Değerlendirme ve Geliştirme	Programların niteliklerinin geliştirilmesi	Seçmeli ders uygulaması	Programların düzenli gözden geçirilmesi ve güncellenmesi, Dış değerlendirme sonuçlarından yararlanılması	Programların öğrencilerin istihdamına katkı sağlaması, öğrencileri araştırma ve yenilik üretmeye teşvik etmesi, öğretim yöntem ve tekniklerinin gözden geçirilip uyarlanması, gözden geçirmede paydaş katılımının sağlanması, araştırma sonuçlarının, toplumun değişen ihtiyaçlarının dikkate alınması Programlarda öğrencilerin başarı, ihtiyaç, beklenti ve görüşlerinin dikkate alınması
	Öğrenci gelişiminin sağlanması Yeterliklerin tanınması	Program yeterliklerine ulaşılma durumu	Önceki öğrenmelerin tanınması, öğrenme çıktılarına dayalı değerlendirme yapılması	

YDR içeriklerinde belirlenen yönetsel boyutlardan *liderlik ve yöneltme* boyutunda uluslararası standartların karşılama oranı 2016'da 0.29 iken 2019'da 0.71 olmuştur. Standartları karşılamada artış eğilimine rağmen özellikle bilgi elde etme ve kullanma, mezunları izleme ve onlardan elde edilecek dönütlerden faydalanma Türk yükseköğretim kurumlarının geliştirilmeye açık yönleri olarak saptanmıştır. Liderlik ve yöneltme boyutunun ESG standartlarıyla en düşük eşleşme oranına (.25) sahip tema yeniliği teşviktir. Bu durumla uyumlu biçimde ESG standartlarında yer alan yeni öğretim yöntemlerinin kullanılmasını sağlama, öğrenci öğrenmesini destekleyici yardım ve yönlendirmeler, öğrenci başarı verilerinin kullanılması maddelerine değinilmemiştir (Tablo 3). Liderlik ve yöneltme boyutunda nicel olarak iyileşmeye nitel durumda iyileşmenin eşlik etmediği söylenebilir. Bir başka ifadeyle retorik ve uygulama örtüşmemektedir. Kurumların etkili yönetilmesinde ve uluslararası standartlara erişimde liderlik ve yöneltme önemli olmakla birlikte (Salmi, 2010) kurumsal gelişim için değerlendirme ve sonucunda geliştirme süreçlerinin işletilmesi ve bunların sürekliliğinin sağlanması, yükseköğretim kurumlarının devamlılığı ve işlevlerini yerine getirmesi açısından vazgeçilemez süreçlerdir. Dikkat çekici sonuçlardan biri yıllar geçtikçe *değerlendirme ve geliştirme* boyutuna verilen önemin azalmasıdır. Bu sonucun Aydın ve diğerlerinin (2018) sonuçları ile aynı yönde olduğu görülmektedir. Değerlendirme, gelişimin ön koşulu olduğundan (Hoy ve Miskel, 2013) Türk yükseköğretim sisteminin gelişimi için değerlendirme sürecine önem verilmesi, anahtar bir alan olarak belirmektedir. Değerlendirmenin bir başka boyutu güncellemedir. Türk yükseköğretim kurumlarının geliştirilmeye en açık alanlarından biri *programların düzenli gözden geçirilmesi ve güncellenmesidir*. Öyle ki 2019 yılında denetlenen 45 kurumdan yalnızca biri bu konuda yeterli görülmüştür.

Yükseköğretim kurumlarının, üst konumundaki merkezi yönetimce oluşturulan programları uygulama geleneği ile uluslararası standartlar ve kalite kültürünün gerektirdiği özerk fakat hesapverebilir yönetsel işleyiş arasında rol belirsizliği yaşadığı söylenebilir. Kanıksanan uygulamacı rolünden farklı şekilde, kalite kültürü gereği yükseköğretim kurumları özgün ihtiyaç ve koşullarını dikkate alarak sürekli gelişimi sağlayacak şekilde yapılanma talebiyle karşı karşıyadır. Katılımcı bir anlayışla amaç ve politikalarını oluşturma, planlama, uygulama ve kontrol edip önlem olarak gelişmeyi güvence altına alma yapısını yerleştirmek "kendi kendini yönetmek" anlamına gelebilir. Bu çerçevede kendini sürekli yenileyen, güncelleyen, geliştiren bir yönetsel işleyiş hâkim kılmak aslında yükseköğretim kurumlarının içinde konumlandığı YÖK'ün merkeziyetçi yapısıyla çelişmektedir. Bir yanda üyesi bulunulan uluslararası kuruluşların ve etkileşimlerin dayattığı standartlara uyulması talepleri öte yanda merkeziyetçi yönetim uygulamalarının oluşturduğu kalıplar yükseköğretim kurumlarının henüz gerçek anlamda çözemediği bir durum olarak nitelenebilir. Bu nedenle üst yönetim birimlerinde "kâğıt üzerinde" vurgulanan yönetsel anlayış uygulamaya aktarılma sürecinde sınırlanmaktadır. Bu durumun göstergelerinden biri stratejik yönetim yaklaşımının benimsenme ve uygulanmasındaki sorunlardır. Yükseköğretim kurumları stratejik planlarında belirledikleri amaçlar ile kalite güvence sistemlerindeki amaçları farklıdır (YÖKAK, 2019). Oysa stratejik yönetim bütün amaç, süreç ve ürünlerdeki değişimin belirlenmesi ve bunun gerçekleştirilmesini kapsar (Yenipınar ve Akgün, 2017). Değerlendirme ve geliştirme açısından standartlarla yönetsel yapı arasındaki uyumsuzluğun bir başka göstergesi program güncellenmesinin kurumlar tarafından yapılmasının talep edilmesidir. Örneğin ESG standartlarından "programların güncellenmesinde öğrencilerin durumunun, ihtiyaçlarının ve görüşlerinin dikkate alınması" raporlarda yer almamıştır. Çünkü programlar merkezi olarak belirlendiğinden güncellenmesi de merkezi olarak yapılabilir. Benzer şekilde politikanın oluşturulmasında *paydaş katılımı* kurumlarda olgunluk düzeyi en düşük olan alandır. Katılımlı yönetim, özerkliği ön plana çıkartıp merkezi yapıyı zayıflatır. Yıllar ilerledikçe politika ve karar oluşturulmasında Türk yükseköğretim kurumları için paydaş katılımında gerileme gözlemlenmiştir. Uludağ, Bora ve Çatal (2021) gerçekleştirdikleri derleme çalışmasında YÖKAK aracılığıyla Türk yükseköğretim kurumlarında yönetsel süreçlere öğrenci katılımının sağlanmasına önem verildiği sonucuna ulaşmışlardır. Fakat uygulamalarda öğrenci katılımının sağlanmasında sorunlar, eksikler bildirilmiştir (Avcı, 2018; Yaman ve Özdemir, 2016). Üçüncü kuşak üniversitelerin gelişimi açısından (Wissema, 2009) iç dinamiklerin etkili verimli şekilde yönlendirilmesinde dış paydaşlarla etkileşim güçlendirilmek zorundadır. Kılıç (2013) "paydaş merkezli üniversite" vurgusuyla yetiştirme işlevinin

gerçek uygulama alanıyla ilişkilendirilmesini ve üniversitenin bilgi ve teknoloji üretimi ile ticari değer yaratma yönünü açıklamaktadır. Bu noktada yükseköğretim kurumuna olumlu katkı sağlayabilecek dış paydaşların niteliğinin ve katkısının önemi vurgulanmalıdır. En azından, dış paydaş katılımının yükseköğretim kurumlarının uluslararası standartları yakalamasında negatif yönde etki yapmamasına özen gösterilmelidir.

Politika oluşturulmasında hesapverebilirliğin desteklenmesine ilişkin içerik yalnızca 2017 yılı raporunda bulunmaktadır. Kurumların büyük çoğunluğunda (%78) hesapverebilirliğe önem verilmediği söylenebilir. Türk kamu yönetiminde ve eğitim sisteminde hesapverebilirlik problemleri bir konu olarak belirtilmektedir (Acar, 2013; Yıldırım ve Yenipinar, 2019). Türk yükseköğretim sisteminde hesapverebilirliğin problemleri olduğu Doğan ve Aypay (2016) tarafından “uygulanabilir bir hesapverebilirlik yapısının kurulamadığı” şeklinde nitelenmiştir. Benzer sonuç Kurt, Gür ve Çelik (2017) tarafından da vurgulanmıştır. Kamu kaynaklarını kullanan yükseköğretim kurumlarının kamuoyuna hesapvermesinin ön koşulu, iç süreçlerinde hesapverebilirliği bir kültür haline getirmesine bağlıdır. Hesapverebilirliği işlevsel hale getirmek aynı zamanda uluslararası kalite göstergelerinin başında gelmektedir (European Commission, 2020; Salmi, 2010). Yükseköğretim kurumlarının tarihsel gelişiminde, özellikle batı dünyasında, öğrenciler tarafından finanse edilme hesapverme kültürünün içselleştirilmesinin bir sebebi olabilir (Wissema, 2009). Ortadoğu’da ve özellikle Türk devletlerinde yükseköğretim kurumları yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar (medreseler-darülfünun) devlet ve vakıflar tarafından finanse edilmişlerdir. Yükseköğretime talep batı dünyasından farklı şekilde gelişmiştir (Akyüz, 2015). Bu durum yükseköğretim kurumlarının hesapverme anlayışında kamuoyuna ve öğrencilere değil üst yöneticilere hesapverme şeklinde yerleşmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı ise iç ve dış paydaşlar olarak öğrencileri ve kamuoyunu hesapverme tarafları olarak tanımlamaktadır (Kaymakçı ve Çakır, 2008).

Çalışmanın sonunda uluslararası standartların talepleri ile Türk yükseköğretim sisteminin tarihsel kültürel köklere dayalı merkezî yönetimsel işleyişi arasında örtük bir çatışma saptanmaktadır. Uluslararası standartlar yönetimsel açıdan özerkliği, paydaş katılımlı karar almayı, hesapverebilirliği ve süreç geliştirmeyi talep ederken Türk yükseköğretim sisteminin yönetimsel yapısı tepeden aşağıya iletilen kararların uygulanmasını, merkeze bağlılığı, başarılı çıktılarını elde edilmesini ve üstlere hesapvermeyi talep etmektedir. Bu örtük çatışma sürecinde YÖKAK, bağımsız akreditasyon ajansları ile anlaşarak yükseköğretim kurumlarının akreditasyon sürecini başlatmıştır (YÖKAK, 2021). Açıklanan örtük çatışmanın ortaya çıkarabileceği sorun alanlarının en başında kalite kültürünün içselleştirilmesi, iç-dış paydaş katılımlı politika oluşturma, bu politikaları uygulama, kendi programlarını belirleme ve güncelleme alanları olacağı tahmin edilmektedir.

Bu çalışma ESG standartları ve YÖKAK tarafından üretilen dış değerlendirme raporlarının içeriği ile sınırlıdır. Çalışmada, yükseköğretim kurumlarındaki durumun dış değerlendirme raporlarına yansıtıldığı varsayılmıştır. ESG standartları, yükseköğretimde öğrenci öğrenmesini iyileştirmeye yönelik kalite güvencesine odaklı olduğundan yönetimsel öğeler bu standartların kapsama alanıyla sınırlandırılmıştır. Dış değerlendirme sürecinde, kurumların öz değerlendirme raporları (KİDR) dikkate alındığından dış değerlendirmenin tamamen bağımsız olması doğal olarak sınırlanmaktadır. Dış değerlendirme uzmanlarının görüş ve tespitleri konsolide edilerek YDR oluşturulması, görüş ve tespitlerde ortaya yığılma ve orta düzey değerlerin öne çıkmasına yol açmaktadır. Bu durum uç değerlerin kaybına yol açabileceğinden ilk aşamada YDR verilerinin sınırlandırılmasına ardından ikincil analizlerin sınırlandırılmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, bu çalışma, yukarıda belirtilen sınırlamalar nedeniyle ortalama durumu sunmaktadır.

Diğer taraftan izlenebilirlik açısından YDR raporlama biçiminde ve terminolojisinde tutarlılık sağlanmalıdır. Kalite kültürünün yerleşmesi ve ENQA talebi doğrultusunda YDR içeriklerinde şeffaflığa, gerçek durumu olduğu gibi yansıtmaya önem verilmelidir. Ayrıca, kamuoyundan ve araştırmacılardan gelebilecek eleştiriler yükseköğretim sisteminin gelişimine hizmet edebilir. Bir diğer önemli nokta olarak, YDR izlenebilirliğe imkân vermemektedir. Belirli bir yılın raporunda bir konu hakkında sunulan veri, başka bir yıla ait raporda yer almamaktadır. Bu durum belirli bir durumun gelişimi hakkında bilgi elde edilememesi veya uzun erimli iyileştirme faaliyetlerinin sürdürülmemesi anlamına gelmektedir. ESG standartları daha ölçülebilir ve spesifik noktalara kılavuzluk ederken YDR daha genel ve yorum gerektiren değerlendirme ölçütlerine yer vermektedir. Örneğin “paydaş katılımı” YDR’lerde genel olarak ifade edilirken ESG’de politika belirlenmesinde paydaş katılımı, programların tasarlanmasında paydaş katılımı, gözden geçirmede paydaş katılımı gibi ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Oysa 2019 yılı YDR’de “...kurumlar temel fonksiyonları ile ilgili politikalarını oluşturarak kamuoyu ile paylaşmalı” ifadesi yer almaktadır. Kurumların bu konuda işlemlerini ayrıntılı yapması istenmesine karşın bu durumla ilgili inceleme yapılmadığı, yapıldıysa rapora yansıtılmadığı söylenebilir. Ayrıca, uygulamaya yönelik olarak “kâğıt üstünde” gerçekleştirilen kalite faaliyetlerinin gerçekten uygulanmasının sağlanabilmesi için paydaş katılımının kalite süreçlerinin her aşamasında sağlanması ve paydaş görüşlerinin dikkate alınmasına ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Araştırmacılara yönelik olarak, yükseköğretim kurumlarında akademik ve idari personelin iç-dış değerlendirme, kalite güvence sistemleri çerçevesinde üst yönetim birimlerinden yönlendirilen etkinlikler hakkında bilinç durumları, uygulamaları onaylama düzeyleri ve bu etkinliklerin yükseköğretim sistemini geliştirmeye katkıları hakkında görüşlerini belirlemeye ve ilişkilendirmeye odaklı çalışmalar önerilmektedir. Ayrıca, mevcut çalışma kapsamı dışında kalan 2020 YDR ve sonrasında yayınlanan dokümanların da zengin veri kaynağı içermesi sebebiyle yeni araştırmalarda incelenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Aba, D. (2013). Internationalization of higher education and student mobility in Europe and the case of Turkey. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 42(2), 99-110.
- Acar, M. (2013). Eğitimde hesapverebilirlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde* (s. 381-410). Ankara: PegemA.
- Akar, T. ve Babadoğan, M. C. (2018). Opinions of academic administrators of regarding constructing a quality culture at education faculties. *Journal of Education and Future*, 13, 1-11.
- Akyüz, Y. (2015). *Türk eğitim tarihi-MÖ 1000-MS 2015*. Ankara: Pegem Akademi.
- Alzafari, K. ve Ursin, J. (2019) Implementation of quality assurance standards in European higher education: does context matter?. *Quality in Higher Education*, 25(1), 58-75. doi:10.1080/13538322.2019.1578069
- Anderson, G. L. (2001). Disciplining leaders: A critical discourse analysis of the ISLLC National Examination and Performance Standards in educational administration. *International Journal of Leadership in Education*, 4(3), 199-216. doi:10.1080/13603120110062699
- Avcı, H. (2018). *Türk yükseköğretim sisteminde yönetiminde katılımcılık: Üniversite senatolarında karar alma süreçlerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Aydın, A., Selvitopu, A. ve Kaya, M. (2018). Türkiye’de yükseköğretim yönetimi alanında üretilen doktora tezlerine ilişkin bir inceleme. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(2), 305-313. doi:10.5961/jhes.2018.273
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak, sistemi çözümlmek*. Ankara: PegemA.
- Büyükgöze, H. ve Özdemir, M. (2016). Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) çerçevesinde yükseköğretime erişimi ve katılımı genişletme politikalarının değerlendirilmesi. *Yükseköğretim Dergisi*, 6(1), 40-46.
- Çetinsaya, G. (2014). *Growing, quality and internationalization: A guide map for higher Education in Turkey*. Ankara: Council of Higher Education Publishing.
- Dakovic, G. ve Gover, A. (2019). Impact evaluation of external quality assurance by the Institutional Evaluation Programme. *Quality in Higher Education*, 25(2), 208-224. doi:10.1080/13538322.2019.1635304
- Doğan, D. ve Aypay, A. (2016). Yükseköğretim kurumlarında hesap verebilirlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(3), 386-397. doi:10.5961/jhes.2016.175
- English, F. W. (Ed.). (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration (volume 1-2)*. London: Sage.
- ENQA. (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area-ESG*. Brussels: Eurashe.
- Eriçok, B. (2020). *Türkiye’de yükseköğretimin uluslararasılaşmasının değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- European Commission. (2020). *The European Higher Education area in 2020: Bologna process implementation report*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Hénard, F. (2010). *Review of quality teaching in higher Education*. Paris: OECD Publication.

- Hou, A. Y. C., Hill, C., Guo, C. Y., Tsai, S. ve Castillo, D. R. J. (2020). A comparative study of relationship between the government and national quality assurance agencies in Australia, Japan, Malaysia and Taiwan: Policy change, governance models, emerging roles. *Quality in Higher Education*, 26(3), 284-306. doi:10.1080/13538322.2020.1778613
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research and practice* (9. bs.). New York: McGrawHill.
- Jang, J. Y. (2009). *Analysis of the relationship between internationalization and the quality of higher education* (Doktora tezi). University of Minnesota, Minnesota-USA.
- Kaymakçı, S. ve Çakır, O. (2008). Türk Eğitim Tarihi'nde yükseköğretimin gelişimi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11, 17-40.
- Kılıç, M. (2013). Akademik sosyolojisine dair bir derkenar: Akademiyanın sosyo-psikolojik dinamikleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(1), 30-39.
- Kurt, T., Gür, B. S. ve Çelik, Z. (2017). Türkiye yükseköğretim sisteminde reform ihtiyacı ve devlet üniversitelerinde mütevelli heyeti yönetiminin uygulanabilirliği. *Eğitim ve Bilim*, 42(189), 49-71. doi:10.15390/EB.2017.6253
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2022). *Educational administration* (7. bs.). London: Sage.
- Merriam, S. B. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Özdemir, M. (2015). *Avrupa Birliği yükseköğretim kalite göstergeleri bağlamında öğretim süreçleri ve öğrenme kaynaklarının incelenmesi (Gaziantep Üniversitesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: PegemA.
- Patrinos, H. A. (2020). *The learning challenge in the 21st century*. The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33608/The-Learning-Challenge-in-the-21st-Century.pdf?sequence=1> adresinden erişildi.
- Salmi, J. (2010). The challenge of establishing world-class research universities in developing countries. L. E. Weber ve J. J. Duderstadt (Ed.), *University research for innovation* içinde (s. 271-286). London: Economica Ltd.
- Savaş, G. (2020). Tarihsel seyir içinde eğitim yönetiminin bilimleşme süreci. *Kastamonu Education Journal*, 28(1), 253-266. doi:10.24106/kefdergi.3553
- Stensaker, B. ve Leiber, T. (2015) Assessing the organisational impact of external quality assurance: hypothesising key dimensions and mechanisms. *Quality in Higher Education*, 21(3), 328-342. doi:10.1080/13538322.2015.1111009
- Şahin, F. (2019). Yönetime ilişkin temel kavramlar ve eğitim yönetimi. N. Cemaloğlu ve M. G. Gürkan (Ed.), *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi* içinde (s. 1-16). Ankara: Pegem.
- Taşçı, G. (2018). *Yükseköğretimde uluslararasılaşma: Türkiye örneği (1995-2014)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Toprak, M., Us, D. ve Şengül, M. (2016). Avrupa yükseköğretim alanında kalite güvencesi standartları ve yönergeleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(1), 123-134. doi:10.5961/jhes.2016.149
- Türkçe Sözlük. (2021). Standart [Kelimelerin anlamları]. www.tdk.gov.tr adresinden erişildi.
- Uludağ, G., Bora, M. ve Çatal, S. (2021). Türk yükseköğretiminde kalite güvence sistemi ve öğrenci katılımının önemi. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetim Dergisi*, 1(1), 91-111.
- Üstünlüoğlu, E. (2016). E. (2016). Perceptions versus realities: Teaching quality in higher education. *Education and Science*, 41(184), 235-50. doi:10.15390/EB.2016.6095

- Wissema, J. G. (2009). *Towards the third generation university: Managing the university in transition*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Yağcı, Y. (2010). A different view of the Bologna process: The case of Turkey. *European Journal of Education*, 45(4), 588-600.
- Yalı, S. (2017). Avrupa Birliği'nde yükseköğretim çalışmaları: Bologna süreci ve Türkiye üniversiteleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 143-154.
- Yaman, A. ve Özdemir, S. (2016). Yükseköğretim yönetici görüşlerine göre yükseköğretimde yeniden yapılanma ihtiyacı. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-37.
- Yenipınar, Ş. ve Akgün, N. (2017). Stratejik yönetimin ilköğretim kurumlarında uygulanması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 1039-1060.
- Yıldırım, K. ve Aslan, A. (2021). Examination of the quality teaching in Turkish higher education based on the external evaluation reports from multiple perspectives. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 102-125. doi:10.14689/enad.25.5
- Yıldırım, K. ve Yenipınar, Ş. (2019). Okul yöneticilerine göre öğretimsel hesapverebilirlik olgusunun nitel analizi. *Kastamonu Education Journal*, 27(1), 151-162. doi:10.24106/kefdergi.2420
- Yılmaz, Ö. ve Memişoğlu, S. P. (2019). Yükseköğretim kurumlarında akademik performans değerlendirmeye ilişkin akademisyen görüşleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 9(3), 542-554. doi:10.5961/jhes.2019.353
- Yükseköğretim Kurulu. (2018). *Kurumsal dış değerlendirme*. <http://www.yok.gov.tr> adresinden erişildi.
- Yükseköğretim Kurulu. (2019). *Stratejik plan 2019-2023*. www.yok.gov.tr adresinden erişildi.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2017). *Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi 2016 yılı durum raporu*. Ankara: YÖK. www.yok.gov.tr adresinden erişildi.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2018). *Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi 2017 yılı durum raporu*. Ankara: YÖK. www.yokak.gov.tr adresinden erişildi.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2019). *Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi 2018 yılı durum raporu*. Ankara: YÖK. www.yokak.gov.tr adresinden erişildi.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2020). *Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi 2019 yılı durum raporu*. Ankara: YÖK. www.yokak.gov.tr adresinden erişildi.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2021). *Akreditasyon*. <https://yokak.gov.tr/akreditasyon-kuruluslari/uluslararası-akreditasyon-kuruluslari> adresinden erişildi.
- Zilwa, D. (2007). Organizational culture and values and the adaptation of academic units in Australian universities. *Higher Education*, 54, 557-574. doi:10.1007/s10734-006-9008-6