

Rektörlere Göre Yükseköğretimde Öğretimin Kalitesi

Ali BALTACI^{ID}

Artvin Çoruh Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü, Artvin, Türkiye

Öz

Bu çalışma, rektörlük görevi yapmış katılımcıların yükseköğretimdeki öğretimsel sorunlara ilişkin algılarını belirlenmesi amacını taşımaktadır. Ayrıca var olan öğretimsel sorunlara ilişkin çözüm üretme durumlarının tespit edilmesi de hedeflenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desene sahip olan araştırmada karma örneklemeyle belirlenen 19 katılımcı yer almıştır. Veriler, yapay zekaya dayalı bir algoritma kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre rektörlerin betimlediği öğretimsel sorunlar; öğretim elemanı, öğrenci ve öğretim programları olarak kategorize edilebilir. Rektörlerin öğretim elemanlarına ilişkin sorun alanları; istihdam ve terfi, personel niteliği, ekonomik sıkıntılar, iş yükü fazlalığı, nitelikli yayın, etik ihlaller, özlük hakları, imaj ve itibar, akademik özgürlük/özerklik ve iş doyumuna ilişkin sorunlar olarak belirlenmiştir. Öğrencilere ilişkin sorun alanları; sosyoekonomik sorunlar, öğrenci niteliği, rehberlik/danışmanlık hizmetleri ile öğrenci sayısı olarak tespit edilmiştir. Öğretim Programıyla ilgili sorunlar; yabancı dil programlardaki yetersizlikler, uygulamalı derslerde yaşanan sorunlar, plansız öğretim, liyakatli öğretim elemanı yetiştirmede yaşanan güçlükler ve güncel olmayan müfredat olarak belirlenebilir. Rektörler sorunların farkında olsa da bu sorunları çözme noktasında isteksiz davranmış veya sorunu ertelemiştir. Bu noktada rektörlerin işleri ehline verme ve zaman yönetimi gibi yönetsel becerilerinin zayıf olduğu söylenebilir. Rektör atamalarında ihmal edilen liyakatin, ne derece önemli bir unsur olduğunun belirlenmesi bu çalışma, yüksek öğretim araştırmalarına katkı sunma potansiyelindedir.

Anahtar Kelimeler: yükseköğretim, rektör, öğretim, öğretim kalitesi, üniversite

The Quality of Teaching in Higher Education According to The Rectors

Abstract

This study seeks to establish the viewpoints of former university rectors regarding prevalent instructional challenges in higher education. Moreover, the research aims to assess how these challenges are being addressed. Technical terms are explained upon first use, and the writing style is objective, clear, and formal, adhering to consistent language usage and grammatically correct structure. The findings do not exhibit bias and adhere to a conventional academic structure with clear logical progression between statements. The study employs a phenomenological design, a qualitative research method, and involves a mixed sampling of 19 participants. The data were analyzed using an artificial intelligence-based algorithm. The study identified three categories of instructional problems described by the rectors: instructors, students, and curricula. Among these, the rectors' identified problem areas related to teaching staff were employment and promotion, staff quality, economic problems, excessive workload, qualified publications, ethical violations, personal rights, image and reputation, academic freedom/autonomy, and job satisfaction. Problem areas concerning students include socioeconomic issues, student quality, counselling services, and student numbers. As for the curriculum, drawbacks have been identified in the foreign language programmes, applied courses, unplanned teaching, ineffective training of teaching staff, and an outdated curriculum. Despite the rectors' awareness of such problems, they have hesitated to address them or have postponed their resolution. At this stage, it can be concluded that rectors' managerial abilities, particularly in delegation and time management, are inadequate. The significance of merit, which is often disregarded in rector appointments, is emphasized in this study, suggesting potential contributions to research in higher education.

Keywords: Higher education, quality of teaching, rector, teaching, university

Giriş

Toplumsal gelişimin önemli bir unsuru olan yükseköğretim sistemi, ekonomik istikrar ve üretime sağladığı destek kadar toplumdaki etik, estetik ve entelektüel birikimin başat aktörüdür. Bir toplumun gelişmişlik düzeyi belirlenirken yükseköğretimdeki okullaşma oranları, akademik ve bilimsel üretim çıktıları ile nitelikli insan gücü yetiştirme potansiyeline odaklanılır. Yükseköğretim gibi topluma yön veren kritik kurumların yönetiminde liyakat sahibi, deneyimli ve yönetim becerileri gelişmiş öğretim liderlerinin olması zaruridir. Bir yükseköğretim kurumunu yönetmek; finansman, personel ve yapı işleri olduğu kadar öğrenci ve öğretime yönelik misyonu içselleştirmekle mümkündür. Öğretimin temel unsurları ise müfredat, öğrenci, öğrenme ortamı ve

öğretici olarak belirlenebilir (Warner & Palfreyman, 1996). Bu noktada yükseköğretim kurumunu yönetmekle sorumlu bir rektörün kurumda var olan öğrenci ve öğretim elemanı profilini tanıması, farklı öğretim programlarının kapsam ve sınırlılıkları ile öğretim ortamının imkanları hakkında bilgi sahibi olması beklenir. Çünkü kuruma ait bilgisi eksik olan bir yöneticinin stratejik kararlar alarak kurumu yönetmesi mümkün değildir (Uygun & Gupta, 2020). Ayrıca öğretimin kalitesini belirleyen unsurlar arasında var olan imkanları optimal şekilde kullanma ve geleceğe dair keskin öngörü geliştirme gibi liderlik özellikleri sayılabilir.

Medeni dünyada insani gelişmişlik, toplumsal refah ve kamusal mutluluğun gelişim ve idamesinde önemli bir aktör olarak görülebilecek üniversite kurumunun kalitesi, gelişimi ve geleceği; idari, ekonomik,

Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Ali BALTACI, E-mail: alibaltaci@artvin.edu.tr

Cite this article as: Baltacı, A. (2024). The quality of teaching in higher education according to the rectors. *HAYEF: Journal of Education*, 21(2), 207-215.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License
Available online at <https://hayefjournal.org>

eğitimsel ve siyasal birçok parametrenin yer aldığı çok bilinmeyenli bir denklem hüviyetindedir. Üniversite kurumunun kaderini etkileyen parametrelerin en önemlisi sayılabilecek öğretim hizmetlerine ilişkin hususlar bağlamında üniversitenin başta rektör olmak üzere tüm paydaşlarının görüşleri, sorunları ve tecrübeleri büyük önem taşımaktadır.

Toplumsal yükseköğretimden beklentisi ile var olan durum arasında önemli ayrımlar olduğu öngörüsünü test etmek isteyen bu çalışma, temelde yükseköğretimin üretim süreci olarak nitelenen öğretimin kalitesini etkileyen unsurların, yükseköğretim kurumunu yönetmekle görevli rektörlerin algısına göre ne şekilde farklılaştığını belirleme niyetindedir. Rektörlük gibi toplumda önem atfedilen bir makamın, yükseköğretim sisteminin temel işleyişine ilişkin farkındalık sahibi olması beklenirken, rektörlerin, kurumlarının öğretim süreçlerini etkileyerek daha yüksek nitelikli öğretimsel üretimin yollarını bildiği ancak bunları çeşitli nedenlerle uygulamadığı öngörüsü bu çalışmanın temel motivasyon kaynağını oluşturmaktadır.

Yükseköğretimde üst yönetim ve denetim yetkisine sahip makam olarak rektörlük, özerklik ilkesi gereği, personel arasından seçim esasına dayansa da ülkemizde rektörlük seçiminde siyasi konjonktüre bağlı olarak farklı yöntemler uygulanagelmıştır. Günümüzde rektörlük makamına yapılan atamalar, istekliler arasından doğrudan cumhurbaşkanınca yapılmaktadır (Erat, 2019). Rektörlerin yetkileri ise üniversite kurullarına başkanlık etmek, üniversite kurumları arasındaki koordinasyonu sağlamak, üniversitenin yatırım programlarını, bütçesini, kadro ihtiyaçlarını Yükseköğretim Kurulu'na sunmak ve üniversite birimleri ile her düzeydeki personel üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yerine getirmek olarak özetlenebilir (Staley, 2019).

Türkiye’de üniversite sayısında hızlı bir artışın yaşandığı 2007’den itibaren başta rektörlerin seçilme süreci ve atanma kriterleri olmak üzere rektörlük makamının yetkileri, bu makamın siyasetle ilişkisi, özerklik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve fırsat eşitliği gibi hususlarda tartışmalar sürmektedir. Yaman ve Özdemir’in (2016) rektör görüşleri, Erdoğan ve Esen’in (2014) rektörlerin demografik özellikleri ve kariyer hedefleri, Günay ve Kılıç’ın (2011) rektör atamaları, Mutlu’nun (2009) devlet ve vakıf üniversitelerindeki rektörlük seçimleri ve Alpar, Kartal ve Onursal’ın (2001) rektörlerin kullandıkları iletişim dili hakkında yaptıkları çalışmalar dikkat çekicidir. Bununla birlikte söz konusu çalışmalar arasında doğrudan rektörlerle yapılan mülakat ve görüşmeler bulunmakla birlikte bu çalışmaların üzerinden uzun zaman geçtiği, Türkiye’nin siyasal ve toplumsal yapısındaki değişim ve dönüşümler göz önüne alındığında rektörlerin görüşlerini ve görev yaptıkları süre boyunca karşılaştıkları sorunları yeniden belirleme ihtiyacının doğduğu söylenebilir.

Yükseköğretimde öğretimin kalitesi, çoğunlukla sunulan öğretimin içeriğine bağlıdır. Öğretim programları ekonomi ve endüstrinin ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünü yetiştirmek için güncel bilgi ve deneyimleri içerip bunları öğrenciye kazandırdığı ölçüde kapsayıcıdır (Green, 1994). Ayrıca öğretime yön veren akademisyenler de hem yaptıkları araştırma-geliştirme faaliyetleri hem de verdikleri derslerle yükseköğretimde sunulan öğretim faaliyetlerinin başat aktörleridir. Bunun dışında nitelikli öğrencilerin sisteme yönlendirilmesi ile öğretim süreci daha etkili hale getirilebilir. Öğretim programına kayıt yaptırmış öğrencilerin programa olan ilgileri ve azami devam düzeyleri de kalitenin belirleyicileri arasındadır (Chua, 2004). Özetle yükseköğretimde öğretimsel kalite pek çok unsurun karşılıklı etkileşimine bağlı iken bunları harekete geçirip organize edecek bir liderlik ile beklenenden çok daha ileri düzeyde başarı yakalamak mümkün olabilir. Bu noktada yükseköğretimi yönetme görevini üstlenen rektörlerin aynı zamanda öğretim liderleri olması gerektiği belirlenebilir.

Bir yükseköğretim kurumunun kalite göstergelerinden birisi de öğrencilere sunulan öğretim hizmetlerinin azami seviyeye

çıkartılmasıdır. Böylesi bir durumu başarmak için rektörün temel çatışma ve sorun çözme becerilerine sahip olması beklenir. Çatışma yönetimi, kişilerarası ilişkilerde etkili iken sorun çözme becerileri hemen tüm alanlarda yaşanan aksaklıkları fark ederek zamanında önlem alma veya var olan sorunu tamamen çözümlmeye yönelik bilgi, beceri ve deneyimi kapsar. Sorunun farkında olmak becerinin bir yönü iken, sorunu analiz edip olası çözüm yolları üretmek diğer yönleri oluşturur (Carvalho & de Lurdes Machado, 2010). Bu noktada rektörlerin öğretim hizmetlerine yönelik hangi olguları sorun olarak belirlediğinin bilinmesi önemlidir. Bu sayede zaten var olan ve yönetim kademesince belirlenen sorunların örtüşme düzeyi ya da yönetimin kurumun işleyişinden haberdar olma durumu da tespit edilebilir. Literatürde rektörler üzerine yapılmış farklı çalışmalar olsa da bu çalışma, öğretimin kalitesine yönelik sorun algısını belirlemeye çalışarak literatürden ayrılmaktadır. Çalışma kapsamında ulaşılabilecek sonuçlarla yükseköğretimin yapılandırılması, planlanması ve geliştirilmesine ilişkin yeni politika ve tartışma alanları oluşması umulmaktadır.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, bir yükseköğretim kurumunu en az iki yıl süre ile yöneten rektörlerin, öğretim sürecine ilişkin ne tür sorunlar yaşadığını tespit ederek bu sorunları nasıl çözümlmeye çalıştıklarını belirlemektir. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Rektörlerin görev yaptıkları süre içerisinde karşılaştıkları öğretimsel sorunlar nelerdir? Rektörler bu sorunlara nasıl ve ne tip çözümler getirmişlerdir?
2. Rektörlere göre genel anlamda yükseköğretimin kronik öğretimsel sorunları nelerdir? Rektörler bu sorunlara ne gibi çözüm önerileri sunmaktadır?

Çalışmada rektörlerin görevleri boyunca karşılaştıkları öğretimsel sorunlara ilişkin algı ve yaşantılar ile sorunların çözümü noktasında önerdikleri alternatifler nitel araştırma yöntemiyle belirlenmeye çalışılmıştır.

Desen

Rektörlük sürecinde yaşanan farklı yaşantıların derinlikli olarak tespit edilmesi ve bunlardan ayrıcalıklı anlam formları oluşturulması gayretindeki bu çalışmada nitel araştırma modellerinden fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Olgu veya olaya ilişkin detaylı anlam kalıplarına ulaşmayı hedefleyen fenomenoloji çalışmaları, anlamın derinlik ve yoğunluğuna odaklanarak deneyimi yaşayan öznenin bunu nasıl anlamlandırdığını çeşitli biçimlerde belirlemeye çalışır (Creswell & Poth, 2017; Patton, 2014).

Çalışma Grubu

Deneyime duyarlı olan fenomenolojik çalışmalar, incelenen konu hakkında bilgi sahibi olup bunu detaylı şekilde ifade edebilen bireylerden oluşan bir çalışma grubunu gerektirir (Merriam & Grenier, 2019). Bu araştırma verilerinin toplandığı çalışma grubu 2016–2023 arasındaki yedi yıllık süreçte en az bir kez rektörlük görevinde bulunmuş ve bu görevde asgari iki yıl kalmış 19 öğretim üyesinden ibarettir. Çalışma grubunun belirlenmesinde karma örnekleme stratejisi kullanılmıştır (Baltacı, 2018). Çeşitli bilim alanlarında (sağlık, mühendislik, eğitim, sosyal bilimler, fen bilimleri, hukuk, ilahiyat vb.) ve 11 farklı üniversitede çalışmakta olan katılımcılardan dördü emeklidir. Farklı bilim alanlarından dengeli temsili sağlanmasına özen gösterilen çalışmada; 18’si erkek ve 1’i kadın olmak üzere toplam 19 rektör çalışma grubunu oluşturmuştur. Katılımcıların asgari yaşı 63, rektörlük görev süresi ortalaması 6 ve mesleki kıdemleri ortalama 32 yıldır. Katılımcıların kimliklerini gizli tutmak ve araştırmanın güvenilirliğini artırmak için bulgular bölümünde her katılımcı ‘R’ ile başlayan bir rumuzla nitelenmiştir.

Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda genellikle kullanılan veri toplama araçlarından mülakat, bu çalışmada da işe koşulmuştur. Mülakatlardan istenen verimin alınabilmesi amacıyla araştırmacılar tarafından yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Çoğunlukla açık uçlu ve üzerinde uzun süre görüş belirtilebilecek soruların bulunmasına gayret edilen mülakat formu hazırlanırken ilgili literatür incelenmiş ve daha önce rektörlük görevini yürüten üç öğretim üyesiyle odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmelerinin ardından hazırlanan mülakat formu yükseköğretim alanında akademik çalışmalar yürüten iki öğretim üyesinden alınan uygun görüşler sonucunda alan uygulamasına hazır hale getirilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat formu 8 ana, 5 açıcılayıcı ve 5 sonda soru olmak üzere 18 sorudan ibarettir. Her katılımcıya araştırma hakkında detaylı bilgi verilmiş ve kimlik bilgileri ile çalışma kapsamında paylaştıkları görüşlerin hiçbir şekilde ifşa edilmeyeceği bilgisi verilerek karşılıklı onam formunun imzalatılmıştır. Gönüllülük esasına dayalı sürdürülen mülakatlar, Artvin Çoruh Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun (Onay No: 68861, Tarih: 01.11.2022) etik uygunluk onayı ile katılımcıların ofislerinde veya çevrimiçi ortamda sürdürülmüştür. Bazı katılımcılardan daha detaylı bilgi almak amacıyla mülakat formunu e-posta ile doldurmasına izin verilmiştir. 2022 yılı eylül ayında başlayan veri toplama süreci 2023 yılı ağustos ayında son bulmuş; ortalama 146 dakika ve toplamda 53 saat 46 dakika süren sesli ve görüntülü mülakat kayıtlarına ek olarak 34 567 kelimeden oluşan 89 sayfa e-posta mesajı veri setine dâhil edilmiştir. Veri setini oluşturan tüm kaynak, derin analizi kolaylaştırmak amacıyla yapay zekaya dayalı bir dikte programı kullanılmıştır. Mülakatlar, katılımcı teyidini sağlamak amacıyla tüm katılımcılara e-posta aracılığıyla gönderilerek ifadelerini kontrol ederek hatalı veya yanlış anlaşılabilir noktaları belirlemeleri istenmiş; katılımcıların yeniden düzenlediği çeşitli ifadeler veri setine eklenerek çalışmanın geçerlik, tutarlık ve inandırıcılığı artırılmıştır (Guba & Lincoln, 1994).

Verilerinin Analizi

Mülakatlarla elde edilen ham nitel verilerin standart anlam bütünlüklerine dönüştürülmesi amacıyla veri çözümleme aşamasında araştırmacı tarafından hazırlanan yapay zekâ teknolojisine dayalı bir veri çözümleme algoritması işe koşulmuştur. Söz konusu algoritma MaxQd yazılımına entegre edilerek nitel verilerin içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda verilerin anlam örüntülerine odaklanılmış; veriler arasına gizlenen alt anlamlara ulaşmak ve inandırıcılığı sağlamak için yapay zekâ tarafından üretilen çoklu kodlayıcı çeşitlemesi tekniği işe koşulmuştur. Buna göre birden fazla kodlayıcının kod örüntüleri yapay zekaya öğretilmiş, yapay zekanın her bir mülakat için farklı kodlayıcıların ne şekilde davranacağını kestirmesine izin verilmiştir. Bu sayede kodlayıcıdan kaynaklı hatalar en aza indirilerek kodlama çeşitliliği optimal seviyeye getirilmiştir. Yapay zekanın analizleri farklı zamanlarda araştırmacı tarafından incelenerek makine öğrenmesi sonucu oluşabilecek hatalar en aza indirilmiştir. Kodlama işlemi sonucunda temalar oluşturmuş; katılımcıların görüşlerinden azami verim sağlanması için farklılaşan kod yapıları birleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veri kalıpları anlamlı bütünlük haline getirilerek çalışmanın bulgular bölümünde sunulmuştur.

Bulgular

Araştırma verilerinin çözümlemesi sonucunda aşağıda başlıklar halinde belirlenen üç tema (öğretim elemanları, öğrenci ve öğretim programı) elde edilmiştir. Katılımcıların sorun olarak belirlediği durumlar ile bu sorunların çözümüne ilişkin görüşler birlikte değerlendirilmiştir.

Öğretim Elemanlarıyla İlgili Sorunlar

Araştırmaya katılan rektörlerin tamamı aşağıda sıralanan gerekçelerle akademisyenleri bir sorun kaynağı olarak görmektedir. Hatta

R5, “şu akademisyenler olmasa üniversiteler o kadar iyi yönetilir ki” gibi ironik bir ifade kullanarak öğretim kadrolarının kendine has sorun kaynağı olduğunu dile getirmektedir. Bu noktada akademisyenlerin nicelik, istihdam ve terfi gibi özlük haklarının önemli bir sorun alanı oluşturduğu belirlenmiştir.

Rektörlerin karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında akademik personelin istihdamına önemli bir yer tutmaktadır. Görüşülen rektörlerden R4, bu sorunu “*Öğretim elemanı sayısı her zaman yetersiz olmuştur... Bu sorunu çözmek için liyakati benimsemeye çalıştıysam da ülkemizde nitelikli akademik personel alımından ziyade ilişkiler üzerinde gelişen bir istihdam politikası tercih edildiğinden çok da aşama kaydedemedim.*” şeklinde dile getirmiştir. Katılımcılardan R13 ise “*Bölgülerin çoğunda yeterli öğretim elemanı yoktu. İstihdam politikası için oldukça yoğun mesai harcamış ama tam olarak başarı sağlayamadım.*” şeklindeki akademik kadrolardaki niceliksel azlığına dile getirmiştir. Diğer bir katılımcı (R11) ise “*Öğretim kadrosunun istihdamını ve kadro terfilerini tam anlamıyla sağlamak oldukça zorlayıcıydı. Genellikle akademik, siyasi ve sosyal gruplara ilişkin referanslar üzerinden öğretim elemanı almayı tercih ettim.*” cümlesiyle terfi sürecine dikkat çekmiştir.

Rektörler akademik personelin niteliğini bir sorun olarak algılamaktadır. R8, nitelik sorununu; “*Öğretim elemanı bulsak da nitelikli olmadıklarından ciddi akademik sorunlarla karşılaştık. Bu sorunu çözmek ‘maalesef’ çok zor; ancak görevi bırakırken niteliksiz akademisyenlerle ilgili bir dosyayı halefime sundum ve bunlardan kurtulmasını istedim.*” cümleleriyle dile getirmiştir. “*Kaliteli öğretim üyesi temini, belki de en zorlandığım konu idi. Hiçbir hocanın özgeçmişi, aslında kim olduğunu göstermiyordu. Özgeçmiş mükemmel olsa da işe başladıklarında bu özgeçmişlerin şişirilmiş evraklar olduğunu anlıyorduk. Zamanla özgeçmişten ziyade referanslar üzerinden gelişen ve daha detaylı mülakatların olduğu bir personel rejimine geçtik, başarılı da olduk...*” diyen R4 ise öğretim üyelerinin hazırladıkları özgeçmiş ile mesleki nitelikleri arasındaki uçurumu belirtmek suretiyle iş başvurusu sürecinin etik boyutuna dikkat çekmektedir. Nitelik probleminde farklı bir açıdan yaklaşan R2; “*Öğretim elemanlarındaki memur zihniyeti, kibir ve kendini beğenmişlik çok yaygın... Akademik yönden zayıf, öğrenciyle iletişimi düşük ancak dedikodu ve diğer fitneliklerde yetkin olan öğretim elemanlarının akademide ciddi bir yekünü var. En büyük pişmanlığım bu grulu kovamamak, ancak görev süremde en azından bunları aşırı sürekli kontrolle rahatsız edip çalışmalarını az da olsa sağladığımı düşünüyorum...*” şeklindeki ifadeleriyle kişilik ve karaktere ilişkin bir sorunu belirlemektedir.

Rektörlerin öğretim elemanlarına ilişkin sorun algılarından biri akademisyenlerin yaşadığı ekonomik sıkıntılardır. Bu bağlamda R1, “*Öğretim elemanlarının maaşları ve yaptıkları işler arasında ters orantı vardır. Çalışan ile çalışmayanın aynı maaşı aldığı kamunun aksine vakıf üniversitelerinde çalışan ile çok çalışan arasında az da olsa bir ayrımın olduğu görülür. Kamudaki ‘çok az’ akademisyen, vakıf üniversitelerindeki ekonomik ve akademik çalışma koşullarına dayanabilir...*” sözleriyle devlet üniversiteleriyle vakıf üniversiteleri arasındaki çalışma karakteristiği farklılığına dikkat çekmiş, R7 ise ekonomik sorunu yolluk ve maaş açısından ele almıştır: “*Yolluk, ücret ve diğer ekonomik sıkıntılar oldukça yaygın... Öğretim elemanlarının maaşları da yetersiz. Bu bir kamu istihdam politikası, bazı iyileştirmeler olsa da merkezi hükümete bağlı olduğumuzdan bütçeden akademik kadroya aktarım yapıyoruz... Ama elbette akademisyenlerin her dönemde ekonomik sıkıntı çektiklerini biliyordum.*” Bir diğer katılımcı olan R1’in “*Akademisyenleri üretkenliğe sevk etmek için çeşitli burslar veya hibeler vs. sağlasam da bu teşviklerin bir süre sonra hep aynı kişilere gittiğini fark ettim. Yıllar içinde bu durum değişmedi, ekonomik sıkıntıyı çözmek bir rektörün başat görevi olmamalı...*” şeklindeki ifadelerinden anlaşıldığı gibi ekonomik zorluklar, rektörlerin motivasyonunu tüketen en önemli unsurlardan biridir.

Rektörler, üniversitelerin diğer bir önemli sorunu olarak akademik personelin iş yükünü öne sürmüşlerdir. R19, iş yükü fazlalığına ilişkin şikayetlerin asılsız olduğunu vurgulayarak şunu ifade etmektedir: “Öğretim elemanları her daim iş yükünden yakındır. Oysa çok azı gerçekten yoğundur. Pek çoğu akşama kadar içeceğini yudumlayıp dizi, film veya video izler ya da şiir kitabı okur. Akademik ve idari birimleri denetleyerek buna engel olmaya çalışsam da önüne geçemedim...” R19 ile paralel görüş belirten R4 ise “Öğretim elemanlarının ancak %10’u aşırı iş yüküne sahiptir. Bunların çoğu da ya parayla tez yazıyordu ya da doçentliğe veya profesörlüğe hazırlanıyordu. İş yükünün olduğunu söyleyenler de profesyonel yalancılardır. Biz de bu yollardan geçtik, akademisyenlik nedir biliriz... İş yükünü artırmadan bir önlem olmadığını, akademisyenlerin kibirli tepkilerle işi yavaşlatacaklarını bildiklerinden onları kendi haline bıraktım.” sözleriyle akademideki iş yükü sorununun çözümüne ilişkin kötümserliğini dile getirmektedir. Bir diğer katılımcı olan R10, bu konuda görüş belirten diğer iki rektörle paralel bir şekilde akademik personelin çalışkan olmadığına dikkat çekmektedir: “Bilim, teknik ya da sanat için yoğun olmaz bizim akademisyenimiz; koridorda hızlı yürür ki yoğun olduğu izlenimi versin! İş yükleri, ders yükleri veya diğer yoğunluklarının çoğu göstermeliktir. İş yükünü artırdım, eğitimler verdim, paneller düzenledim ama olmadı; ben akademiye katkı sağlamaya çalıştıkça onlarla aramdaki bağlar koptu, sınırlar yükseldi...”.

Üniversitenin diğer üniversiteler arasındaki yerini belirleyen ve ‘kalite göstergeleri’ arasında yer alan nitelikli yayın sorunu, katılımcı rektörlerin de dikkat çektiği bir sorundur. Bu bağlamda R6, “Akademisyenlerimizin çoğu göstermelik yayınlar yapar. Reklamlarını iyi yaparak ya kadro veya koltuk kapmaya ya da bulundukları konumu sağlamlaştırmaya çalışırlar... Aslında çalışmış gibi yapan akademisyeni severiz, anlattıklarının yalan olduğunu biliriz ama onların girişim ve gayretini görmek hoşumuza gider... Üretken olmayanlar için çok çeşitli eğitimler yaptım: akademik yazım, yurtdışında yayın nasıl yapılır gibi... Ama olmadı, hareketlendiremedik çoğunluğu.” şeklindeki sözleriyle üniversitelerdeki yayınların niteliğinin düşük olduğunu vurgulamaktadır. R7 ise anılan nitelik eksikliğini bir başka açıdan değerlendirmekte, “Akademik teşvik döneminde üniversiteler hareketlenir; akademik üretimler piyasaya çıkar ama çoğu çöptür bu yayınların. Kimse okumaz, atıf ve hakem çetesine kurar akademisyenlerimiz. Yayınlarının önemli olduğunu, üretken olduklarını vs. göstermek isterler... Ama çok azı gerçekten üretkendir. Akademik teşvikler yetersiz olduğundan, çeşitli ödül sistemleri getirdim ama o da işe yaramadı.” sözleriyle niceliği arttırmak adına başvuru etik dışı uygulamalara dikkat çekmektedir. Yükseköğretimdeki üretkenlik sorunu, R18’in şu ifadeleriyle netleşmektedir: “Yıllarca kadro işgal edip akademik yükseltme döneminde canhıraş çalışan akademisyene sık rastlanır. Tez bitince veya doçent, profesör unvanı alınca kış uykularına geri döndüklerini görürüz; uykudan uyandırmayı denedim. Eğitimler, paneller, yurtdışı gezileri vs. maalesef hiçbir istediğim sonucu vermedi.”

Üniversite düşüncesini ayakta tutan bilimsel etik ilkesi bağlamında da katılımcı rektörlerin gözlemleri dikkate değerdir. “Akademisyenlerin büyük çoğunluğu intihal ya da etik ilkelere aykırı şeyler yapar, çok azı gerçekten akademik ve mesleki etik değerlere saygılıdır. Genellikle etik ceza alanları son ana kadar korudum, ama koruyamayacaklarımı gözden çıkarmak zorunda kaldım.” diyen R3, etik değerlere riayet hususundaki bakış açısını ortaya koyarken R6 ise “Batı’da akademi, etik üzerine kurulu olsa da bizim akademimiz çeviri ve intihal üzerine kurulmuştur. İyi çeviri yapanın üretken akademisyen olduğu ülkemizde akademik ve mesleki etik sadece bir yasal düzenleme olarak kalır. Akademik kadroyu bilinçlendirmek, risklere karşı uyarmak için eğitimler vs. yaptık ama işe yaramadı. Huylu huylardan vazgeçmiyor.” sözleriyle bu soruna karşı geliştirilen mevcut önlemlerin işlevsizliğini vurgulamaktadır. Bir diğer katılımcı olan R11 ise şu sözleriyle bilimsel etik kapsamının dışına çıkan ahlaki sorunlara vurgu yapmaktadır: “Akademisyenlerin etik sorunları bilinen bir gerçektir. Ancak çoğunluğun çeşitli taciz ve haka- retlerle birbirine veya öğrencilere zarar verdiğini pek azımız, yüksek

yönetim kademesi bilir... Bunu engellemeye çalışmadım, bu tür rezillik- leri yapanları kurumumdan kovdum.”

Üniversite kurumu ve akademisyenlik mesleği, toplum nezdindeki prestijli konumundan dolayı atama, terfi ve özlük hakları bağlamında büyük bir rekabete sahne olmaktadır. Görüştüğümüz rektörlerden R9, “Akademisyenlerin bazıları ideoloji, din ve siyasi kimliğiyle öne çıkar. Bunlar akademik yükseltmelerde genellikle sona bırakılır. Çünkü aşırı görüşler akademide sevilmez ve onların aramızdan ayrılması istenir. Kadro, ders veya lisansüstü tez danışmanlığı vs. verilmez. Adeta yok sayılırlar... Bu tür akademisyenleri ben de yok saydım, çünkü radikal olana şans tanımak benim kariyerimi tehlikeye düşürebilirdi.” sözleriyle meselenin kendi makam ve şahsiyetine de sirayet eden yanını samimi bir şekilde dile getirmiş ve bu suretle akademiye çürütme potansiyeli en yüksek sorunlardan biri olarak özlük hakları sorunu üzerinde düşü- nülmesi gerektiğini vurgulamıştır. R15 ise “Özlük hakları konusunda pek çok sorun var: görevlendirmeler, tayinler, ödemeler... Bu camiada her şey tanıdıklarla olur; siz ne kadar nitelikli olsanız da birileri sizden öne geçmek için her yolu dener. Sorunların çözümü noktasında kurumun yararını gözetmeyi tercih ettim. Elbette pek çok tayine engel olmadım; ama üniversiteye katkı yapan akademisyenin de önünü kesmedim.” söz- leriyle R9’a nazaran daha ahlaki bir duruşu savunmakta ve yapıcı bir tavır ortaya koyduğunu ifade etmektedir. R17’nin büyük bir medeni cesaret sezilen ifadeleri; bizi üniversitenin en üst dereceli makamı olan rektörlük makamını dahi nasıl etik ikilemlerle karşı karşıya bıraktığına dair düşünmeye davet etmektedir: “Akademisyene hak ettiği değeri ver- mek için çaba göstersem de politik, dini, ekonomik baskı gruplarının etkisinde kalıp çeşitli eşitsizliklere yol açtığım olmuştur. Özellikle kadro ve atama konularında bir politika oluşturmaya çalıştım ama olmadı.”

Akademisyenlik gerek özlük hakları gerekse iş doyumu açısın- dan günümüzün ilgi çeken itibarlı meslekleri arasındadır. Bu hususta “Akademisyenlik her dönemde toplumda saygı gören bir iş olsa da son dönem yaşanan etik ve ahlaki ihlaller ile taciz ve diğer suçlar nedeniyle toplumda hızla güven kaybeden iş alanı haline gelmeye başladı. Çalıştığım kurumda çürük elmaları ayıklayarak kurumun ima- jını toparlamaya çalışsam da vicdan veya pek çok nedenle istediğim sertliği yakalayıp bunlardan üniversiteyi temizleyemedim.” diyen R8, akademisyenliğin son yıllarda kaybolmaya yüz tutan prestijine vurgu yapmakta ve mesleğin saygınlığını zedeleyen ahlaki ihlaller karşısın- daki çaresizliğini dile getirmektedir. Katılımcılardan R9’un ifadelerinden; akademisyenliğin imajını sarsan hususların yalnızca bilimsel etik ve diğer yüz kızartıcı suçlarla sınırlı olmadığı ve bu hususta pedagojik birtakım sorunların da söz konusu olduğu anlaşılmaktadır: “Dersleri kitaptan veya slayttan okuyan, öğrencilerle ilgilenmeyen, araştırma faaliyeti yürütmeyen ve kendini yenilemeyen akademisyen sürüsünün hâkim olduğu bir üniversitede çok da fazla ilerleme kaydedemiyor- sunuz. Motivasyon konuşmaları veya eğitimler de istenen randımanı vermiyor... Toplumsal itibarı yüksek olsa da meslek anlamında ciddi- den çok alt seviyelerde akademisyenlik...” R5’in bu hususta dile getirdiği “Hemen her üniversitede memur zihniyetinin hâkim olduğu bir akade- mik kadromuz var. Paralı dergiler veya tanındık jürilerle kadro ve unvan alarak gelmiş, her şeyi çok kolay elde etmiş bir akademisyenden çalış- masını beklemek zor. Başka hiçbir şey olamayıp nepotizm veya adam kayırmayla işe aldığımız bir akademik kadroyla ülke olarak ilerleme kaydedemeyiz. Buna engel olmayı başaramadım.” ifadeleri; bizi yükse- köğretimdeki mesleki etik sorunlar karşısında bürokratik mekanizma- ların işlevsizliği gerçeğiyle yüzleştirmektedir.

Tarih boyunca üniversitenin adeta ayırıcı niteliği olarak vurgulanan akademik özgürlük ve özerklik meselesinin ülkemizde gereği gibi anla- şılmadığı gerçeğini dile getiren R19’un bu bağlamda söyledikleri önem- lidir: “Akademisyenler doğası gereği ideolojiktir. Çünkü bir şekilde iktidarın lehine veya aleyhine söylem üretirler. Üniversite, siyaset veya sanayiden bir kesim bazı hocaları baskılayarak onların aleyhte sonuç- lar içerebilecek çalışma üretmesini engeller. Bu nedenle her tür eleştiri

dolaylı ve cılız yapılır. Oysa Batı’da ne tür bir akademik özgürlük var hepimiz biliyoruz.”. Bu hususta R3’un ifadeleri ve akademik özerklik bağlamında verdiği somut örnekler, yükseköğretimdeki zihniyet sorununu billurlaştırmaktadır: “Üniversitelerde orijinal çalışma yürütmek zordur; bütçe, altyapı ve diğer malzeme eksiklikleri zaten sizi zorlar. Ancak diğerlerinden farklı bir çalışma yapmanız, bölüm ve fakülte yönetimi veya çalışma arkadaşlarınız tarafından da engellenir. Kıskançlık, iftira, dedikodunun yuvası olan üniversiteleri kurtarmak için Batı’daki modeli uygulamak istemişim: araştırma ve ders görevini ayırarak bazıları hiç derse sokmamayı. Elbette hemen eleştiri aldım. Her akademisyenin çalışma konusuna veya ifade hakkına saygı duydum, ama bana veya kuruma zarar verebilecek girişimlere de engel oldum.” R13 ise akademik özgürlük konusundaki negatif tutumuyla dikkat çekmektedir: “Akademik dünyada özgürlük diye bir şey yok; özerklik vs. hepsi büyük bir aldatmaca. Diğerlerini zora sokacak her tür çalışmaya engel oldum. Bazı şirketlerin parayla akademisyen satın alması ve kendi ürünlerinin reklamını yapmasını önledim. Etik ve çalışma izinlerinin şartlarını zorlaştırdım. Koşulları eleştiren ve aşırı zorlayanları gönderdim. Sanırım biraz otoriterdim bu konuda, ama öyle olmak gerekiyor.”

Kurumsal kültüre sahip bir üniversitenin olmazsa olmaz şartı olan iş doyumu bağlamında R7, karamsar bir tablo çizmektedir: “Akademisyenin iş doyumu düşüktür, kendini işe vermez, çok azı örnek teşkil edecek çalışma hızına ve azmine sahiptir. Bazı fakültelerde bu negatiflik kroniktir. Mutsuz, tembel ve sadece aldığı parayı düşünen, sabahın akşama siyaset konuşan, derslere geç giren veya sürekli hastalanan bir akademisyenin kuruma katkısı da olmaz. Böyle akademisyenlerle yollarımızı ayırmaya gayret ettik, çalışkan ve işe bağlı olanları istihdam etmeye çalıştık.” Benzeri bir tabloya dikkat çeken R11, bu bağlamda şunları söylemektedir: “Akademi sevgi ve bağlılık işidir. İletişim becerileri gerektirir, işi sahiplenmeniz gerekir. Ancak şu an her üniversitenin temel sorunu: ideolojik olarak ayrılmış, araştırma yapmayan, üretmeyen ve sadece derslere girip çıkan akademisyenler. Bunları yükseköğretime dolduran zihniyete beddua ettiğim çok oldu. Hiçbir şey yapmadık bu tembel kitleyle ve ülkenin yakın geleceği bu tür akademisyen adaylarıyla dolu...” Bu konuda R14 şu hususları ifade etmektedir: “Maaş günü iş doyumu artan, diğer günler odasında çay içen, dedikodu yapan akademisyenlerden oluşan bir üniversitem vardı. Hemen her hafta birimleri dolaşır, eksikleri tespit ederdim. Herkes memnundu durumdan, ancak birkaç anket sonucunda aslında akademisyenlerimizin bana yalan söylediğini anladım. Çoğu işinden nefret ediyor, iş ortamını sevmiyor, iş yerine gelmekten kaçınıyordu. Sorunları çözmeden ayrıldım, arkamda koca bir enkaz bıraktığımı biliyorum.”

Rektörlerin, yükseköğretimin taşıyıcı unsuru olan akademik personele karşı yukarıda anılan karamsar görüşlerinden farklı olarak bu çalışma sonucunda öğrencilerin de önemli bir sorun alanı olarak algılandığı belirlenmiştir. Takip eden bölümde yükseköğretimin ana unsurlarından olan öğrencilere ilişkin rektör görüşlerine yer verilmiştir.

Öğrencilerle İlgili Sorunlar

Rektörlere göre öğrencilerin yaşadığı sosyoekonomik sıkıntılar, öğrenci kaynaklı sorunların büyük bölümünü oluşturmaktadır. Bu sorunsalı R10, “Öğrenciler her geçen gün artan ekonomik ve sosyal sorunlardan en çok etkilenen kesim. Elbette bu durum psikolojilerini bozuyor. Sosyal ortam pek çok üniversitede sağlanamıyor, öğrencinin hayatı yurt ve okul arasında mekik çekerek geçiyor. Ekonomik sıkıntılar nedeniyle istedikleri rahat koşullarda okuyamayan, okulu terk eden çok öğrencimiz var. Barınma ve ulaşım gibi temel sorunları çözmeye çalışmaktan öte bir ilerleme kaydedemedim yöneticilik dönemimde. Onları da tam anlamıyla başardığımı söylemek zor.” cümleleriyle ifade etmiştir. Rektörlerin bu konudaki izlenimleri genellikle öğrencilerin barınma ve ulaşım gibi ekonomik sorunları etrafında toplanmaktadır. Görüşülen rektörlerden R16, bu durumu “Üniversite yaşamı hemen herkes için zorluklar içermiştir. Kimse kolay yoldan mezun oldum demez. Barınma,

beslenme, ulaşım gibi sorunların nedeni ekonomidir: aile, burslar, krediler vs. olmasa pek çok öğrenci yaşamını sürdüremez. Öğrencilerimizin çoğu okul dışı zamanını çalışarak geçiriyordu, bu elbette iş yaşamı için güzel bir gayret olsa da öğrencinin yaşamını idame etmek için çalışmak zorunda kalması çok üzücü. Her öğrenciye burs vermek için çok çaba gösterdim, ama olmadı. Bu kronikleşmiş sorunu bir kişi veya kurumun çözmesi de oldukça zor...” şeklinde belirtirken R1 ise bu hususta “Öğrencilerin büyük çoğunluğu zorluklarla baş edemiyor ve psikiyatrik ilaç kullanıyor. Çoğunun ailevi sıkıntısı var, ekonomiyi saymıyorum bile... Bunların çözümü yoğun bir politika değişimini gerektiriyor. Herkes elini taşın altına koymalı.” ifadelerini kullanmıştır.

Ülkemizde 2007’li yıllardan itibaren görülen yoğun üniversiteleşme doğal olarak bazı nitelik problemlerini beraberinde getirmiştir. Üniversiteye girişte puan barajının kaldırılmasıyla başlayan öğrenci niteliğindeki düşüş, R12 tarafından şöyle ifade edilmiştir: “Öğrencilerin niteliği her geçen yıl azalıyor. İçinde oldukları sınav yarışı onların psikolojini etkiliyor; daha iyi test çözen ama ahlaki, insani ve iletişim yönü zayıf nesiller yetiştiriyoruz. Eğitimin yeniden yapılması gerekli, bu ise topyekûn bir zihniyet değişimini gerektirir.” Katılımcılardan R5, “Öğrenciler çabuk yoldan mezun olmak istiyor; gelişen teknikte birlikte üniversiteye gelmeden pek çok beceriyi kazanmış oluyorlar. Ancak büyük çoğunluğunda ciddi nitelik sorunları var. Hiçbir alanda ülke sorunlarını çözebilecek nitelikte bilgili ve ilgili öğrenci yetiştiremiyor...” şeklindeki ifadesiyle nitelik probleminin farklı bir yönüne dikkat çekmiştir. R13 ise, nitelik probleminin karşı alınması önlemleri konusunda karamsarlığını şu sözlerle ifade etmektedir: “Gelecek kaygısı yüksek, umudunu kaybetmiş bir nesil var üniversitelerde. Mezun olunca iş sahibi olmak onlar için önemli; ancak üniversite öncesi dönem o denli niteliksiz ki biz bile çok ekleme yapmadan hayata salıyoruz onları. Maalesef nitelik her yıl daha da düşüyor; buna engel olmak için kariyer günleri, mezun toplantıları vs. denedik ama toplantılarda para isteneceğini düşünen mezunlar veya iş adamları bu tür etkinliklere rağbet etmedi ve istediğimiz sonucu alamadık...”

Yükseköğretime nitelikli öğrencinin gelmesi, elbette ki daha lise döneminde öğrencinin doğru rehberlik ve danışmanlık mekanizmaları çerçevesinde yönlendirilmesinden geçmektedir. R13, bu konudaki tespitini ve doğru mesleki yönlendirme ile ilgili çözüm önerisini şöyle dile getirmiştir: “Öğrencilerin büyük bölümü ilk yıl hayal kırıklığı yaşıyor, isteyerek okuyan sayısı az. Demek ki lisede ciddi bir yönlendirme sorunu var. Sadece üniversite okumak, boş vaktini doldurmak veya işsizliğini ertelemek için gelenleri düşünün... Bunun çözümü için bölümlerin kendini ve mezuniyet sonrası iş imkanlarını daha iyi anlatmalarını ve medya araçlarıyla üniversiteyi tanıtmalarını istemişim; bazı girişimlerimiz olsa da uzun soluklu olmadı. Ben ayrıldıktan sonra akademisyenlerin artan iş yükü gerekçe gösterilerek bu uygulamadan vazgeçildi...” Yükseköğretimin öğrenciler tarafından tercih nedeninin öncelikli olarak iş ve kariyer olanakları olması doğal karşılanmakla birlikte, R9’un işaret ettiği gibi kariyer öncelikli bölüm seçimi, öğrencilerin sevmediği bölümlere yerleşmelerine yol açmaktadır: “Yönlendirme büyük bir sorun. Öğrencilerin çoğu mezuniyet sonrası iş imkanlarına odaklanıyor; oysa bir ömür sevak yapacakları işlere yönelmeyi akıl edemiyorlar.” Benzer bir saptama R14’ün ifadelerinde de yer almaktadır: “Sevmediği bölümde okumak zorunda kalan, gelecekte bu mesleği yapmayacağım diyen öyle çok öğrenci var ki... Ben bu sorunu çözmek için tercih günlerinde danışmanlık hizmeti verdim. Güzel de olmuştu. Bu gayretlerin desteklenmesi gerekiyor.”

Çalışma kapsamında görüşülen rektörlerden bazıları, yükseköğretim öğrencilerinin niteliklerindeki eksiklik kadar niceliksel dengesizlikten de şikayetçidir. “Bazı bölümlerde yıllardır öğrenci alınmıyor; bazılarıysa oldukça kalabalık... Büyük gayretlerle açtığımız bölümlerin kapanması üzücü oluyor. Yükseköğretimin kontenjan sorunlarını daha akılcı yöntemlerle çözmesi gerekiyor.” diyen R3, doğru bir planlama

gerekliliğine işaret etmektedir. Bir diğer katılımcı olan R17 bu bağlamda şunları ifade etmektedir: *“Nüfus gerilese de göçmen ve uluslararası öğrencilerin sisteme katılımıyla öğrenci sayısı giderek artıyor. Bazı bölümlerde yığılmalar oluyor; bazılarında kontenjanlar dolmuyor. Her öğrenci üniversite okumak zorunda değil; ama aileler evlatlarının mutlaka yüksekokul mezunu olmasını istediğinden, başka alanlarda başarı gösterebilecek öğrencilerin istemeden geldiği üniversitelerde yaşamalarının en güzel yıllarını heba ettiğini izliyoruz. Kontenjan ve alana göre baraj uygulaması bir çözüm olsa da siyasi hesaplar uğruna bunlar da esnetilince hoca başına düşen öğrenci sayısı bazı bölümlerde giderek artıyor. Bu sorunu çözmek bir rektörü aşan bir irade gerektiriyor.”* Görüşüğümüz rektörlerden R16 ise *“Bazı bölümler kurallı on yıllar geçmesine rağmen hiç öğrenci almadı. Bazı bölümler ise fiziksel imkânları adına öğrenci sayısıyla boğuşuyor. Her geçen yıl niteliksiz öğrenci sayısının artıyor olması geleceğimiz için büyük bir tehdit...”* sözleriyle yükseköğretimdeki nicelik sorununu ciddiyetini ortaya koymaktadır.

Bir yükseköğretim kurumu farklı bilim alanlarında güncel akademik öğretim yapan bölümlerden oluşur. Her bölümün kendine has bir öğretim programı (müfredat) oluşturması ve bunu güncel gelişmeler ışığında yenilemesi beklenir. Ancak öğretim programları, yükseköğretim sistemi içinde önemli sorun alanlarından biridir. İlerleyen bölümde katılımcı görüşlerinden hareketle öğretim programında var olan sorunlar ve olası çözümler dile getirilmektedir.

Öğretim Programıyla İlgili Sorunlar

Müfredat olarak da anılan öğretim programı; eğitimin amaç, hedef, içerik, yöntem ve değerlendirme gibi temel unsurlarını içerirken öğretimin bu plana göre yapılmasını öngörür. Açık bir şekilde yazılıp ilan edilen ve standartlaşma aracı olan nitelikli bir öğretim programı, var sayımsal olarak olması gerekeni ortaya koyarak eğitimin temel felâsesini yansıtır. Bu açıdan öğretim programının günceli yakalaması, endüstrinin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve toplumun yükseköğretimden beklentilerini de içermesi gereklidir. Müfredattan farklı olarak bir bilim alanındaki öğretimin çeşitliliğine vurgu yapan program ise, lisans veya lisansüstü düzeyde sürdürülen öğretim çalışmalarının tümünü ifade eder. Bu kapsamda bir mühendislik fakültesindeki farklı bölümler, o programların diğerlerinden ayrı bir müfredata sahip olduğunu da belirlemektedir.

Öğretim programlarının çoğunluğu anadilde öğretimi esas alırken bir kısmı yabancı dilde öğretime göre yapılandırılmıştır. Bu noktada bilim alanının özelliğine göre çok dilli öğretim programlarının da söz konusu olduğu bilinmektedir. Yabancı dil öğretimi hemen her dönemde ve Türk eğitim sisteminin tüm kademelerinde önemli sorun alanı olagelmıştır. Bu noktada gerek akademik personel gerekse eğitim müfredatı bağlamında yabancı dil yeterliliği büyük önem taşımaktadır. Görüşülen rektörlerden R1, *“Yabancı dilde öğretim yapan programlarda verilen eğitim, Türkçe programa göre daha verimsiz; bir şeyi anadilde kavramak her zaman daha kolay, buna karşın hocalarımızın da yabancı dil bilgisi sınırlı.”* ifadelerini kullanmaktadır. R10 ise *“Ne kadar yabancı dil öğreterek de bazı programların kendine has terimleri veya öğretim üyelerinin dile hâkim olmaması gibi nedenlerle öğrencilerin bu programlardan yeterince iyi yararlanamadığını biliyordum. Bazı kritik dersleri Türkçe almaları için öğrencileri yönlendirsek de istediğimiz başarıyı yakalayamadık.”* diyerek yabancı dil sorununu bir başka açıdan dile getirmektedir. Bu noktada katılımcıların çoğunun yabancı dili önemli bir sorun olarak gördüğü belirlenebilir.

Üniversiteler; eğitim, tıp ve mühendislik gibi örneklerde görüleceği üzere bilginin teorik düzlemde kalmadığı ve somut tatbik sahalıyla anlam kazandığı kurumlardır. Uygulamalı eğitim ve etkili staj mekanizmalarının eksikliği en fazla dillendirilen sorun alanlarından. Görüşülen rektörlerden R6 bu sorunu *“Bazı programlarda yer alan staj ve diğer uygulama eğitimleri çoğu öğrenci tarafından önemsenmiyor; öğretim elemanları da uygulamalı derslere yeterince önem vermiyor.”*

Sonuçta işletmelerin istediği niteliklerden uzak öğrenciler yetiştiriyoruz.” şeklinde dile getirmiştir. Bir diğer katılımcı olan R4, *“Uygulamalı eğitimlerin çoğu kâğıt üzerinde yapılıyor. Uygulamalı eğitimlerin kalitesi oldukça düşük...”* sözleriyle uygulamalı eğitimin kalitesine dikkat çekerken; R14 konuyu şöyle ele almaktadır: *“Endüstrinin gereksinim duyduğu insan gücünü eğitmekten oldukça uzak bir noktadayız; kendimizi kandırıyoruz. Birkaç iyi öğrenci ve öğretim elemanı üzerinden devşirilen gündelik başarılarla yetiniyoruz. Oysa uygulamalı eğitim veren bölümlerde durum içler acısı...”*

Türkiye’nin 2007 yılından itibaren uyguladığı yükseköğretim politikasına ilişkin sıkça yöneltilen “yeterli planlama yapılmaksızın her ile bir üniversite kurulduğu” eleştirisinin rektörler nezdinde ihtiyatla karşılandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda R18, *“Yükseköğretimde okullaşma oranlarımız gerçekten düşük seviyede; bu durum bölgeler arasındaki eşitsizlikleri daha da görünür hale getiriyor.”* ifadesiyle yükseköğretimdeki niceliksel artışın halen istenen düzeye ulaşmadığını vurgularken R10; *“Çağ nüfusunun yükseköğretimdeki temsili her geçen yıl artsa da gelişmiş ülkelerin oldukça gerisindeyiz.”* sözleriyle R18’e paralel bir görüş öne sürmektedir. Okullaşma sorununa R15, daha kapsamlı bir çerçeveden yaklaşmaktadır: *“Okullaşma oranı giderek yükseliyor; eskiden erkek öğrenciler askerlikten kaçmak için kaydolurken bu kez işsizliği ertelemek için aynı durumun yaşandığını görüyoruz. Öğrenciler hem işsiz kalmamak hem de daha nitelikli iş bulmak için kayıt yaptırırlar. Ancak okullaşma durumu bazı bölümlerde hala çok düşük seviyede...”*

Açıktır ki bir ülkede esaslı bir yükseköğretim sisteminin tesisi, nitelikli öğretim elemanı kadrosuna bağlıdır. Bu hususta görüş belirten R2, *“Öğretim elemanı yetiştiremiyoruz. Hemen herkeste çabuk yükselme hırısı var. Nitelik zaman alır; bunu içselleştirmiş hoca sayısı yok denecek kadar az. Kaliteli birkaç hoca ise özellikle Doğu’da kalmak yerine Batı’daki veya Büyükşehirlerdeki kurumlara geçiş yapıyor. Biz yatırım yapsak da bunlar boşa çıkıyor.”* sözleriyle Türkiye’nin az gelişmiş bölgelerinde üniversite kurmanın sonuçlarına değinmiştir. Bu hususta R13, şunları söylemektedir: *“Giderek daha da belirginleşen bir gerçek olarak kaliteli öğretim üyesi yetiştirme sorunu her dönemde yaşanmıştır. Bunu aşmak için pek çok şey denendi ama olmadı. Akademisyenlik zor ve zaman alan bir iş; elbette nitelikli akademisyenlik kaygınız varsa... Ailenizden, kendinizden ve diğer pek çok şeyden taviz veriyorsunuz; yaşamınız okumakla, araştırmakla ve ders anlatmakla geçiyor ya da bunların tamamını es geçerek tüm gününüzü dedikodu ve siyasi tartışmalarla da geçirebilirsiniz elbet...”* Bir diğer katılımcı olan R11, yükseköğretim politikasını belirleyenleri bu sorunun çözümüne ağırlık vermeye davet ederken şu hususları dile getirmektedir: *“Öğretim elemanı yetiştirme işine ağırlık vermek gerekli. Nitelikli lisansüstü öğrenciler akademik yaşama yönlendirilmeli... Elbette akademik yaşam şartları ve diğer özlük hakları bakımından iyi bir ortam sağlanırsa nitelik de yükselir ancak bu durumun oldukça gerisindeyiz; elimizdeki akademik kadrolar günü kurtarma, başka ile gitme veya diğerini alması etme planları yaparak palyatif bir formda yaşamını sürdürüyor...”*

Yükseköğretimin sorunları bağlamında R7, *“Bazı bölümlerde yıllardır müfredat güncellenmiyor; oysa eğitim sistemi yaşamın değişen ihtiyaçlarına cevap verecek denli esnek olmalı...”* şeklindeki ifadeyle müfredatlardaki güncellik problemine dikkat çekmektedir. R7’nin ifadelerine paralel şekilde R1, müfredat sorununu şu cümlelerle ifade etmektedir: *“Ders içerikleri güncel değil, çoğu akademisyen her yıl aynı dersi hiçbir güncelleme olmaksızın okutmaya devam ediyor. Tarih ve ilahiyat gibi değişime dirençli programlar için sorun olmaz belki bu durum ancak mühendislik ve tıp gibi alanların sürekli güncel kalması gerekiyor...”* Müfredat problemini farklı bir açıdan yaklaşan R12 ise öğrenciye yüklü bir ders yükü dayatmasının sakıncalarına değinmiş, toplumsal fayda adına daha kompakt ve esnek bir müfredatın gerekliliğini vurgulamıştır: *“Eğitim müfredatı çok hantal, eğitim süresi kısaltılabilir. Yalnızca gelecekteki istihdama yönelik dersler alarak hayata hazırlanmak isteyen oportünist bir öğrenci profili var; KPSS ve diğer sınavları*

aşırı önemseyen ve işine yaramayacağı dersleri almayan çok sayıda öğrenci mevcut. Dahası ilgi gören veya görmeyen çoğu ders içeriği gündelden uzak... Öğrenciler etik ve estetik olmadan yetişiyor; değersiz bir toplum haline geliyoruz. Oysa günceli yakalamış ve estetik yönü zengin bir müfredat ve biraz çaba ile daha iyi bir toplum haline gelebiliriz..."

Tartışma ve Sonuç

Yükseköğretimdeki öğretimin kalitesini rektörlerin algısına göre belirlemeyi amaçlayan bu çalışma; öğretimin kalitesine etki eden unsurları: öğretim elemanı, öğrenci ve öğretim programı olarak tespit etmiştir. Çalışmada elde edilen sorun alanları Şekil 1’de izlenebilir.

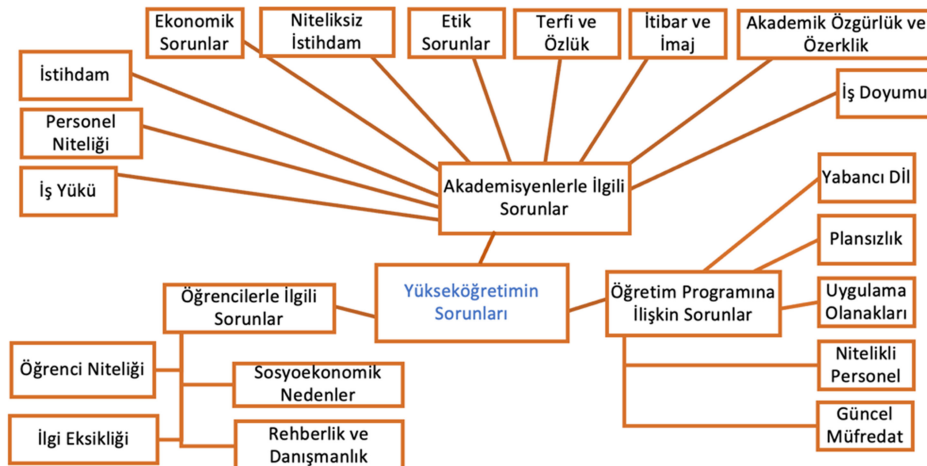
Şekil 1’den hareketle rektörlerin öğretim elemanlarına ilişkin sorun alanları; istihdam ve terfi, personel niteliği, ekonomik sıkıntılar, iş yükü fazlalığı, nitelikli yayın, etik ihlaller, özlük hakları, imaj ve itibar, akademik özgürlük/özerklik ve iş doyumuyla ilişkin sorunlar olarak belirlenmiştir. Öğrencilere ilişkin sorun alanları; sosyoekonomik sorunlar, öğrenci niteliği, rehberlik/danışmanlık hizmetleri ile öğrenci sayısı olarak tespit edilmiştir. Öğretim Programıyla ilgili sorunlar; yabancı dil programlarının yetersizliği, uygulamaya dönük yetersizlikler, plansız okullaşma, öğretim elemanı yetiştirme ve güncel müfredat olarak belirlenebilir. Bu sonuç; Kil ve ark. (2021) meta-sentez çalışmasında ele aldığı kategoriyle benzeşmektedir.

Çalışmada ele alınan problematik bağlamında öğretim üyelerine ilişkin sorunların daha önce yapılmış çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Yükseköğretimde öğretim kalitesine ilişkin literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde yoğunlukla istihdam, öğretim elemanı eksikliği, terfilerde yaşanan adaletsizlikler ve liyakat sorunlarına odaklanıldığı görülmektedir (Acer & Güçlü, 2017; Akyol ve ark., 2018; Anık & Özkan, 2016; Arslan, 1999; Cingi & Güran, 2003; Demirel, 2018; Ertepinar, 2014; Gedikoğlu, 2005; Günel, 2006; Günay, 2011; Kılınç ve ark., 2017; Tuğlu, 2009). Bunun yanında öğretim elemanlarının mesleki yetersizlikleri ile yabancı dil sorunlarını ele alan çalışmalar, bu çalışma bulguları arasında yer alan nitelik sorununa da dikkat çekmektedir (Akyol ve ark., 2018; Anık & Özkan, 2016; Bahşi, 2011; Gökaş, 2008; Küçükcan & Gür, 2009; Tuğlu, 2009). Öğretim elemanlarının yaşadıkları ekonomik sıkıntılar (Arı, 2007; Çeçen, 1977; Doğan, 2013; Türkoğlu, 1987; Ünver ve ark., 2009) ile iş yükü fazlalığı (Doğan, 2013; Ertepinar, 2014; Gündüz, 2013; Kılınç ve ark., 2017; Yıldırım ve ark., 2019) ve yaşanan mesleki doyumsuzluk ile tükenmişlik gibi durumlar (Arı, 2007; Günel, 2006) sonucunda üretkenliğin düştüğü (Akyol ve ark., 2018; Cingi & Güran, 2003; Çeçen, 1977; Kılınç ve ark., 2017; TÜSİAD, 2008; Ünver ve ark., 2009) gibi bulgular literatürdeki farklı çalışmalarla örtüşmektedir.

Bu çalışmada öğrencilere yönelik sorunların çoğunlukla sosyoekonomik düzlemde yer aldığı belirlenmiş olup bu sonuç literatürdeki çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir (Akyol ve ark., 2018; Cingi & Güran, 2003; Söyler, 2008; Şahin, 2011; TÜSİAD, 2008). Dahası öğrenci sayısının her geçen yıl arttığı ancak öğrencilerin sahip oldukları akademik niteliklerin aynı oranda artmadığı bulgusu literatürde karşılığını bulmaktadır (Akyol ve ark., 2018; Anık & Özkan, 2016; Cingi & Güran, 2003; Demirel, 2018; Ertepinar, 2014; Şahin, 2011; Tuğlu, 2009). Yükseköğretimin nicelik olarak gelişme gösterdiği bilinen bir gerçektir. Tablo 1’den izleneceği üzere son 8 yıllık dönemde yükseköğretim sistemine kayıtlı öğrenci sayısı üstel olarak artmaktayken öğretim elemanı sayısında marjinal bir değişim söz konusu değildir.

Tablo 1’den hareketle 2013 yılında 183 olan yükseköğretim kurum sayısı 2021 itibarıyla 204’e; öğretim elemanı sayısı 142437’den 184702’ye; öğrenci sayısı ise 2763194’den 3761637’ye yükselmiştir. Buna karşın öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı 19,3’ten 20,4’e ulaşmıştır. Öğretim elemanı sayısındaki artış öğrenci sayısındaki artışla orantılı olmadığından, öğretim elemanlarının artan oranda bir iş/ders yükü ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Öğretim elemanlarının yüz yüze olduğu bu iş/ders yükü sorunu nedeniyle yabancı dil öğrenme de dahil olmak üzere akademik öz gelişimin yeterli düzeyde olmamasına neden olmaktadır. Yabancı dil bilen akademisyen sayısının azlığı ve yabancı dilde öğretim yapılan programların güncel bilgi ve deneyimi içermediğini iddia eden katılımcılara göre öğretim programının yabancı dilde olması öğretim kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Bu bulgu literatürdeki farklı araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Çeçen, 1977; Demirel, 2018; Doğan, 2013; Gündüz, 2013; Okçabol, 2015). Ayrıca literatüre paralel şekilde katılımcıların büyük çoğunluğu, programla ilgili uygulamaya dönük yetersizlikler ile öğretim elemanı yetiştirmedeki yetersizlikleri de sorun alanı olarak belirlemişlerdir (Anık & Özkan, 2016; Arslan, 1999; Kılınç ve ark., 2017; Tuğlu, 2009).

Dünyada yapılan toplam bilimsel üretimin büyük çoğunluğu İngilizce olduğundan, son bilimsel gelişmeleri takip edebilmek için öğretim üyelerinin İngilizce bilgilerinin yeterli olması zaruridir. Bu eksikliğin farkında olan YÖK, Akademik Yabancı Dil Desteği Projesi gibi politikalarla soruna çözüm bulmaya çalışmaktadır. Ancak bu projenin sonuçlarını ortaya koyan somut çalışmaların yokluğu göze çarpmaktadır. Dahası ülkemizde yabancı dil bilgisini ölçtüğü varsayılan YÖKDİL gibi sınavların yalnızca okuma ve yazma ile İngilizce dil bilgisine odaklanarak konuşma ve dinleme gibi becerileri ölçmekten uzak olduğuna yönelik eleştiriler söz konusudur (Dinçer, 2019; Polat, 2020). Bu tarz sınavların akademik yükselme amaçlı olarak kullanılması akademide liyakatin sorgulanır hale gelmesine neden olmuştur. Ek olarak doçentlik mülakatlarının kaldırılması ve doçentlik şartları arasında yer



Şekil 1.

Katılımcıların yükseköğretimin sorunlarına ilişkin tespitleri.

Tablo 1.

Yükseköğretim İstatistikleri (2013-2021*)

Yıllar	Üniversite Sayısı	Öğretim Elemanı Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı
2013	183	142437	2763194	19,3
2014	184	148,903	3200545	21,5
2015	193	156168	3536787	22,6
2016	183	151763	3800310	25
2017	186	158098	3887682	24,6
2018	206	166225	3777114	22,7
2019	209	174494	3740332	21,4
2020	204	179685	3801294	21,2
2021	204	184702	3761637	20,4

*Söz konusu İstatistikler Yükseköğretim Yönetim Bilgi Sisteminden alınmıştır. <https://istatistik.yok.gov.tr/>.

alan yabancı dil puanı şartının yıllar itibarıyla düşürülmesi kamuoyunda akademisyen kalitesinin sorgulanmasına yol açmıştır (Alpaydın & Demirci, 2021; Baltacı, 2022).

Rektörlerin çoğu öğretimde kalitenin akademisyenlere bağlı olduğunu, akademisyenlerin özlük haklarındaki iyileştirmelerin onların iş verimini yükselteceğini düşünmektedir. Bu belirleme göreceli olarak doğru kabul edilse de özerk araştırma imkanlarının artırılması ve demokratik mekanizmaların işletilmesiyle akademisyen verimliliği arasında ilişki göz ardı edilemez. Üniversitelerin demokratikleştirilmesi; yalnızca kısıtlı karar mekanizmalarına katılım anlamına gelmez. Akademisyenlerin özlük hakları ile kendilerini ilgilendiren terfi ve diğer yönetsel işlemlere aktif katkı sunması, özerk bir üniversite oluşmasını sağlar. Bunun yanında rektörlerce öğretim elemanlarının iş yüklerine yapılan aşırı vurgu dikkat çekicidir. Akademik yaşam, yalnızca belli sayıda dersin işlenmesi demek değildir; danışmanlık ve araştırma faaliyetleri de akademisyenin iş yükünü artırmaktadır. Pek çok akademisyen için mesai kavramı, yıllık izin veya yaz tatili gibi kavramlar işe yönelik çalışmaları içerir; bu açıdan akademi, yaşam boyu süren bir gelişim sürecine vurgu yapar. Literatürdeki pek çok çalışma bulgusu ve bu araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanlarının iş yükleri, onların iş verimleri ile işe bağlılıklarını azaltmakta tükenmişlik ve işe yabancılaşma düzeylerini yükseltmektedir (Kahraman & Çelik, 2018; Okray, 2018). Bu durum üretkenlik karşıtı davranışların sergilenmesine neden olabilmektedir. Böylesi istenmeyen durumların önlenmesi, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmasıyla yakından ilişkilidir. Üniversite yönetimi, akademisyenlere sağlıklı çalışma ortamı sağladığı ölçüde nitelikli bir öğretimin yapılabilirliği söylenebilir.

Katılımcı görüşleri bağlamında yükseköğretimimizin sorunlarına ilişkin ileri sürülen düşünceler çarpıcı olmakla birlikte bu görüşler arasında hiç öz eleştiriye rastlanmaması dikkat çekicidir. Rektörlerin atanma süreçlerinde YÖK tarafından mülakata tabi tutularak atanacakları üniversiteyi ne şekilde değiştirecekleri veya üniversiteye ilişkin proje ve vizyonlarının esas alınması söz konusu iken, görev süresince ve görev sonrasında herhangi bir denetim mekanizmasının olmaması, rektörlük makamının hesap verebilirlik esnasından uzak olduğu izlenimini uyandırmaktadır. Bu çalışmayla rektörlerin sorumluluğu üstlenme yerine sürekli bahane üretmek sorunların kaynağını dışarıda aramaları belirginleşmiştir. Drucker'a göre yöneticinin yetki ve sorumluluğa sahip olmasına rağmen karşılaştığı sorunlara çözüm üretmemesi durumu, liyakatsizliğin göstergesidir (Drucker, 2009). Akademi dışı dini/ideolojik unsurlar ile akraba, eş-dost ve siyasi kayırmacılık gibi unsurların da devreye girdiği rektörlük makamının karşılaşılan sorunları aşma noktasında nitelikli politika üretmesi mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte rektörlerin çoğunun zamanı iyi kullanamadıkları, işleri iyi organize edemedikleri ve doğru iş gören seçmede zorluk yaşadıklarını öne çıkararak sorumluluğu dış kaynaklara yükledikleri belirlenmiştir. Buradan hareketle rektörlük makamının öğretimsel sorunların farkında olduğu, ancak bunları çözecek mekanizmaları oluşturmaktan kaçındığı;

palyatif önlemlerle günü kurtarma veya hesap vermeyeceklerini bildiklerinden sorunları erteleme eğilimde olduğu anlaşılmaktadır.

Ülkemizde rektörlerin genellikle üniversite içerisindeki söz sahibi fakülte üyeliğinden seçilmesi, özellikle tıp, ilahiyat ve mühendislik gibi doğrudan yönetim ve organizasyon becerisi gerektirmeyen alanlardan belirlenen rektörlerin görev üstlenmesine neden olmuştur. Yöneticilik bilgisi, öğretimsel kararların alınması ve politikaların uygulanmasında başat roledir. Oysa liyakati subjektif kriterlere göre belirlenen ve yönetim deneyimi olmadan atanan rektörlerin, üniversiteyi daha üst akademik başarıya sevk edecek potansiyelden yoksun olduğu görülmektedir (Akçığit & Özcan-Tok, 2020). Bu çalışma sonucunda rektörlerin, sorun algılarının üst düzeyde olduğu, ancak soruna yaklaşma ve onu çözümleme becerilerinin yeterince gelişmediği belirlenmiştir. Bu durum liyakate dayalı bir rektör seçim ve atama sisteminin kurgulanmamasının sonucu olarak okunabilir. Bununla birlikte özellikle Batı'da ve Uzak Doğu'da rektörlüğün belirli bir yönetim kademesinde deneyim kazandıktan sonra yapılabilecek bir meslek olduğu gerçeğinden hareketle, liyakate dayalı bir seçim sistemini işler kılmak, yükseköğretimden beklenen öğretimsel çıktılara ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Bu araştırma 2022–2023 yılları arasında sınırlı bir örneklem grubundan toplanan verilere dayandığından yaşanan sosyal ve ekonomik gelişmeler araştırma verilerini geçersiz kılabilir. Çalışma kapsamında yükseköğretimdeki yönetim politikalarına, ekonomik kaynakların rasyonel yönlendirilmesine, önemini yitirmiş dallarda hemen her üniversitede açılan programlara, üniversitelerin belli alanlarda uzmanlaşması gerektiğine, öğrenci gereksinimlerine yoğunlaşan yönetim ve eğitim anlayışına değinilememiştir. Bununla birlikte yükseköğretim kurumlarıyla sektör ilişkilerinin kopukluğu, araştırma-egitim sinerjisinin düşüklüğü, öğrencilerin araştırma sonuçlarından yararlanamaması ve mezun sadakatinin düşüklüğü gibi farklı sorunlar belirlenmiş olsa da bunların tek bir makale içine sıkıştırılması da mümkün olmamıştır. Anılan sınırlılıkları aşmak ancak yeni çalışmalarla mümkündür. Bu noktada farklı örneklem türlerinde daha fazla nicel ve nitel çalışmaların sürdürülmesi yükseköğretimde kalite artışının sağlanması için gerekli görülmektedir. Bunun yanında araştırma kapsamının öğretim alanı ile sınırlı tutulması bir sınırlılık olsa da rektörlerin idari ve mali konularda yaşadığı sorunların farklı araştırmalarla belirginleştirilmesi ileride yapılacak çalışmalar için önerilebilir.

Etik Komite Onayı: Bu çalışma için etik komite onayı Artvin Çoruh Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan (Onay No: 68861, Tarih: 01.11.2022) alınmıştır.

Katılım Onamı: Bu çalışma için tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Ethics Committee Approval: Ethics committee approval was received for this study from the ethics committee of Artvin Çoruh University Social and Human Sciences Ethics Committee (Approval No: 68861, Date: 01.11.2022).

Informed Consent: Written informed consent was obtained from participants who participated in this study.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Declaration of Interests: The author has no conflict of interest to declare.

Funding: The author declared that this study has received no financial support.

Kaynaklar

- Acer, E. K., & Güçlü, N. (2017). Türkiye’de yükseköğretimin genişlemesi: Gerekçeler ve ortaya çıkan sorunlar. *Yükseköğretim Dergisi*, 7(1), 28–38.
- Akçığit, U., & Özcan-Tok, E. (2020). *Türkiye bilim raporu (TUBA No: 43)*. Türkiye Bilimler Akademisi. <https://www.tuba.gov.tr/yayinlar/suresiz-yayinlar/raporlar/turkiye-bilim-raporu-1>
- Akyol, B., Yılmaz, K., Çavuş, B., & Aksoy, V. (2018). Akademisyen yöneticilerin görüşlerine göre Türkiye’de yükseköğretimin sorunları. *Electronic Turkish Studies*, 13(11), 111–131.
- Alpar, M., Kartal, E., & Onursal, İ. (2001). Hacettepe Üniversitesi rektör adaylarının iletilerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 69–88.
- Alpaydın, Y., & Demirci, M. E. (2021). Türk akademisyenlerin doçentliğe hazırlığa ve doçentlik sınavına ilişkin deneyimlerinin fenomenolojik olarak incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 54(54), 265–288.
- Anık, M., & Özkan, A. (2016). Türkiye’de gençlik ve üniversite ilişkisi: Yapısal sorunlar ve somut öneriler. *İş, güç: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 18(2), 176–193.
- Arı, A. (2007). Üniversite öğretim elemanlarının sorunları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 65–74.
- Arslan, M. (1999). 21. yüzyıla girerken Türkiye’de yükseköğretimin durumu ve belli başlı sorunları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(8), 195–211.
- Bahşi, N. (2011). Meslek yüksekokullarının sorunları ve yöneticilerinin tutum ve davranışları üzerine bir araştırma. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 20(2), 165–178.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örneklem yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231–274.
- Baltacı, A. (2022). Doçentlik başvuru ve değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlar: Fenomenolojik bir araştırma. *Journal of Higher Education and Science*, 12(2), 313–323. [CrossRef].
- Carvalho, T., & de Lurdes Machado, M. (2010). Gender and shifts in higher education managerial regimes. *Australian Universities’ Review*, The, 52(2), 33–42.
- Çeçen, A. (1977). Üniversiteye giriş sorunu. *Eğitim ve Bilim*, 1(5), 15–17.
- Chua, C. (2004). Perception of quality in higher education. In *Proceedings of the Australian universities quality forum içinde* (ss. 1–7). Citeseer.
- Cingi, S., & Güran, M. C. (2003). Türkiye’de iktisadi kalkınmayı tehdit eden sorun: Eğitim. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 109–137.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design* (4. bs.). SAGE Publications.
- Demirel, E. (2018). Türkiyede yükseköğretimin kalitesini etkileyen önemli sorunlar. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(17), 311–320.
- Diñçer, B. H. (2019). *The validity of translation items in English language proficiency exams in Turkey* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, D. (2013). Yeni kurulan üniversitelerin sorunları ve çözüm önerileri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2, 108–116.
- Drucker, P. F. (2009). *Managing in a time of great change*. Harvard Business Press.
- Erat, V. (2019). Osmanlı’dan günümüze rektör belirleme usulü. *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 371+383.
- Erdoğan, N., & Esen, M. (2014). Türkiye’de üniversite rektörlerinin sosyodemografik özellikleri ve kariyer hazırlıkları. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(1), 44–53.
- Ertepinar, A. (2014). Türkiye’de yükseköğretime genel bir bakış (ss. 31–47). İnşaat Mühendisliği eğitimi Sempozyumu, sunulmuş bildiri, Antalya.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66–80.
- Göktaş, Y. (2008). Yükseköğretimin sorunları ve bunlara yönelik çözüm önerileri I: Öğrenci seçme ve yerleştirme sistemi. *Liberal Düşünce Dergisi*, 52, 141–156.
- Green, D. (1994). *What is quality in higher education?* Educational Resources Information Center.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 105, 163–194.
- Günel, S. Ö. (2006). *Yükseköğretimde yönetim sorunları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Günay, D. (2011). Türk yükseköğretiminin yeniden yapılandırılması bağlamında sorunlar, eğilimler, ilkeler ve öneriler-I. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3, 113–121.
- Günay, D., & Kılıç, M. (2011). Cumhuriyet dönemi Türk yükseköğretiminde rektör seçimi ve atamaları. *Yükseköğretim Dergisi*, 1(1), 34–44.
- Gündüz, M. (2013). Akademiyi anımsamak: Anılarda üniversite sorunları ve eleştiriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1, 16–26.
- Kahraman, Ü., & Çelik, K. (2018). Akademisyenlerin iş yükü algıları ile iş ve aile çatışmaları arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1, 95–105.
- Kil, G., Özkan, M. A., & Aykaç, N. (2021). Yükseköğretimde yaşanan sorunların değerlendirilmesi: Bir meta-sentez çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 59, 85–109.
- Kılınç, A. Ç., Çepni, O., Kılcan, B., & Palaz, T. (2017). Öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye’de yeni kurulan üniversitelerin sorunları: Nitel bir araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2, 282–293.
- Küçükcan, T., & Gür, B. S. (2009). *Türkiye’de yükseköğretim karşılaştırmalı bir analiz. Siyaset, eğitim, toplum araştırmaları*. SETA.
- Merriam, S. B., & Grenier, R. S. (2019). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. Jossey-Bass.
- Mutlu, L. (2009). *Devlet ve vakıf üniversiteleri: Rektör seçiminin önemi*. Yalın Yayıncılık.
- Okçabol, R. (2015). Türkiye’de üniversitelerin temel sorunları. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 8(17), 23–49.
- Okay, Z. (2018). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri: Sistemati bir derleme. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(1), 163–180.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods* (4. bs.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Polat, M. (2020). YDS ve YÖKDİL sınavlarının yabancı dil eğitimi üzerine etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(5), 2188–2202. [CrossRef]
- Şahin, İ. (2011). Öğretmen adaylarının öğretmen istihdamı ve mesleki geleceklerine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(3), 1167–1184.
- Söyler, İ. (2008). Eğitim hizmetleri bağlamında vakıf üniversitelerinin finansal ve vergisel sorunları. *Maliye Dergisi* 154(1), 52–76.
- Staley, D. J. (2019). *Alternative universities: Speculative design for innovation in higher education*. JHU Press.
- Tuğlu, B. M. (2009). Türkiye’de üniversite eğitiminin durumu, sorunları ve çözüm arayışları (ss. 303–310). İnşaat Mühendisliği Eğitimi Sempozyumu, sunulmuş bildiri, Antalya.
- Türkoğlu, A. (1987). Eğitim fakültelerinde öğretim üyesi sorunu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 229–232.
- TÜSİAD (2008). *Türkiye’de yükseköğretim: Eğilimler, sorunlar ve fırsatlar (Değerlendirme Raporu No: 2008-10/473)*. Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı.
- Ünver, H. M., Yaylı, H., & Ceylan, H. (2009). Taşra meslek yüksekokullarının sorunları ve çözüm önerileri. 1.uluslararası 5.ulusal meslek yüksekokulları sempozyumu, sunulmuş bildiri, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Uygun, S. V., & Gupta, S. K. (2020). Leadership and accountability for social development: Intellectual leadership and rectors. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 21(2), 171–180. [CrossRef]
- Warner, D., & Palfreyman, D. (1996). *Higher education management: The key elements*. McGraw-Hill Education.
- Yaman, A., & Özdemir, S. (2016). Yükseköğretim yönetici görüşlerine göre yükseköğretimde yeniden yapılanma ihtiyacı. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 2–37.
- Yıldırım, H., Sertel, E., & Özmen-Akyol, S. (2019). Meslek yüksekokullarının güncel sorunlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 287–300.