



ABD'de Eyalet Düzeyindeki Yükseköğretim Kurullarının İncelenmesi ve Türkiye için Reform Önerileri: Yönetim, Kalite Güvencesi ve Finansman

Sedat Gümüş¹

Öz

ABD yükseköğretim sistemi, üniversitelerinin uluslararası başarısı nedeniyle dünyanın farklı bölgelerinden büyük ilgi görmektedir. Bu nedenle, birçok ülke ABD yükseköğretim sisteminin bazı özelliklerini kendi sistemine uyarlamıştır. Türkiye yükseköğretim sisteminin yönetiminden sorumlu olan Yükseköğretim Kurulu (YÖK) da ABD'deki eyalet yükseköğretim kurullarından uyarlanarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda, bu çalışma, ABD'de bulunan eyalet yükseköğretim kurullarının yapı ve işlevlerini araştırmayı, onları YÖK ile karşılaştırmayı ve Türkiye'nin yükseköğretim üst yönetimi için reform önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla konsolide idare kurulu olan bir eyalet (Georgia) ve koordinasyon kurulu olan bir eyalet (Güney Karolina) ayrıntılı inceleme için seçilmiştir. Çalışmanın sonuçları, ABD'deki yükseköğretim kurulları ile YÖK arasında hem yapı hem de temel işlevler bakımından birkaç önemli farklılığın bulunduğunu göstermektedir. Sonuçlar temel alınarak Türkiye'ye yönelik yükseköğretim yönetim reformu önerileri ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler

Yükseköğretim yönetimi
Yükseköğretim politikaları
Yükseköğretim kurulları
Yükseköğretim reformu
YÖK

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 22.08.2017

Kabul Tarihi: 08.12.2017

Elektronik Yayın Tarihi: 01.03.2018

DOI: 10.15390/EB.2018.7476

Giriş

Son yüzyılda, özellikle 1950'lerden sonra, yükseköğretim "politik sistem, ekonomik gelişme düzeyi ya da eğitim ideolojisi"ne bakılmaksızın birçok ülkede kitleler için erişilebilir hâle gelmiştir (Altbach, 2005, s. 21). Bununla birlikte, yükseköğretimin kiteselleşmesi öğrenciler, personel, kurumlar ve sistemler ile ilgili birçok sorunu beraberinde getirmiştir. Böylece, yükseköğretim daha çok kamusal ilgi çekmeye başlamış ve birçok dünya ülkesinde eğitim politikaları ile ilgili tartışmalarda önemli bir yer edinmiştir. Yükseköğretim sistemlerinin yapıları ve aktörleri bir ülkeden diğerine büyük ölçüde farklılık göstermesine rağmen yükseköğretim kurumlarının mali, yönetsel ve akademik işlevlerinde hükümetlerin rolleri birçok ülkede sorgulanmaktadır (Fielden, 2008; Küçükcan ve Gür, 2009). Bağlam diğer birçok ülkeden farklı olsa da konuyla ilgili tartışmalar Türkiye'de de devam etmektedir.

Yükseköğretim kurumları ile hükümetler arasındaki ilişki, Türkiye'de uzun yıllardır önemli bir tartışma konusudur. İlk yükseköğretim yasasının kabul edildiği 1924'ten bu yana yükseköğretim sisteminin yapısında ve yönetiminde birkaç kez oldukça önemli değişiklikler olmuştur (Günay ve Kılıç, 2011). Türkiye şu anda kuruluşundan bu yana büyük bir yükseköğretim reformu yapılmadan geçen en uzun sürenin içerisinde (1981'den bugüne). Ancak, bu zaman dilimi içerisinde toplumun farklı sosyal ve politik çevrelerinden gelen reform çağrıları artarak devam etmiştir. Bu süre zarfında yükseköğretim ile ilgili tartışmalar çoğunlukla, 1980 darbesinin ardından kurulan Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK)

¹ Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, gumussed@gmail.com

yapısına ve sorumluluklarına odaklanmıştır. Sıklıkla otoriter ve anti demokratik olmakla suçlanan YÖK'ün yeniden yapılandırılması uzun yıllar boyunca en sıcak siyasi tartışma konularından biri olmuştur. Bununla birlikte, bugüne kadar yükseköğretim üst yönetiminin nasıl yeniden düzenlenebileceği konusunda fikir birliği sağlanamamıştır (Çelik ve Gür, 2014).

Son on yıl boyunca Türkiye'de yükseköğretimin hızla yaygınlaşması, bir yükseköğretim reformu yapılmasını özellikle de YÖK'ün yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır (Gök, 2016; Özoglu, Gür ve Gümüş, 2016). Ancak Türkiye için alternatif yükseköğretim üst yönetim modellerinin ortaya konulmasına yönelik akademik araştırma ve tartışmalar oldukça sınırlı düzeydedir. Bu nedenle, dünyadaki farklı yönetim modellerini analiz etmek ve tabii ki ülkenin önemli yapısal ve kültürel farklılıklarını da göz önüne alarak Türkiye için veriye dayalı öneriler geliştirmek çok önemlidir. Bu noktada, ABD kurum sayısı, yönetim modeli, akademik programlar vb. birçok konuda gösterdiği çeşitlilik nedeniyle çok bilgilendirici bir örnek olabilir (Eckel ve King, 2004; Keppel, 1991). Ayrıca, farklı pek çok ülkenin ABD üniversitelerinin uluslararası başarısını göz önünde bulundurarak ABD'yi örnek almaya çalıştıkları görülmektedir (Zhou ve Wu, 2016). Türkiye de yükseköğretim sisteminin bazı özelliklerini ABD'den uyarlamıştır.

YÖK'ün kurucu başkanı, YÖK'ün ABD'deki eyalet yükseköğretim kurullarına benzer şekilde yapılandırıldığını belirtmiştir (Doğramacı, 2007). Ancak, şu ana kadar Kaliforniya, Texas, Florida ve New York eyaletlerinin yükseköğretim sistemlerini araştıran bir karşılaştırmalı çalışmanın (Gür, 2016) dışında, ABD'de bulunan eyalet düzeyindeki yükseköğretim kurulları ile YÖK arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarmak için kapsamlı bir analiz yapılmadığı görülmektedir. Buna ek olarak, YÖK'ün ABD eyaletlerinin bazılarında görülen örneklerle benzer şekilde bir koordinasyon kurulu olarak yeniden yapılandırılması son yıllarda sıkça tartışılmaktadır (Ergüder, Şahin, Terzioğlu ve Vardar, 2009). Ancak, mevcut ulusal alan yazında yükseköğretimde koordinasyonun ne anlama geldiği ve koordinasyon kurullarının rolleri ile ilgili tartışmalar oldukça sınırlıdır.

Bu bağlamda, bu çalışma, ABD'de bulunan eyalet yükseköğretim kurullarının yapı ve işlevlerini incelemeyi ve bu kurulları YÖK ile karşılaştırarak Türkiye'de yükseköğretim sisteminin yönetimi için reform önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, iki eyalet (Georgia ve Güney Karolina) ayrıntılı inceleme için seçilmiştir. Birinci eyalet olan Georgia, Türkiye'ye benzer şekilde eyaletin tüm kamu yükseköğretim kurumlarını kontrol eden güçlü bir konsolide idare kuruluna (consolidated governing board) sahip olduğu için seçilmiştir. Öte yandan, Güney Karolina, eyalet düzeyinde bir koordinasyon kurulu (coordinating board) ve her bir üniversite veya üniversite sistemi için idare kurulları (mütevelli heyetleri) bulunan nispeten daha az merkezî bir sisteme sahiptir. Birbirinden oldukça farklı olan bu iki örneğin yükseköğretim yönetim modellerini incelemek eyalet düzeyinde idare ve koordinasyon kurulları arasındaki yapı ve işlevler açısından temel farkları görmemizi sağlayacaktır.

ABD'de Yükseköğretim Yönetimi

ABD'nin merkezî olmayan yönetim yapısı, aynı zamanda yükseköğretim sisteminin yönetimine de yansımıştır. Bu nedenle, federal hükümet yerine öncelikle eyalet hükümetleri kendi eyaletlerindeki yükseköğretim sektörünün yönetiminden sorumludurlar (Hearn, Warshaw ve Ciarimboli, 2016). Eyalet hükümetleri yükseköğretim sistemini üç yoldan etkilemektedir. Birincisi, yükseköğretim kurumlarının çalışma koşullarını düzenleyen kanunlar çıkarmak ve bunları uygulamak. İkincisi, kamu yükseköğretim kurumlarına doğrudan fon ayırmak. Üçüncüsü, yükseköğretim kurumlarının çıktılarını denetlemek (McGuinness, 2005). Şu anda çoğu eyalet, son iki rolünü eyalet düzeyindeki yükseköğretim kurulları vasıtasıyla uygulamaktadır. Bu kurullar, yükseköğretim politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasının yanı sıra kamu yükseköğretim sisteminin düzenlenmesinde hayati rol oynamaktadırlar. Eyaletler arasında önemli farklılıklar olmasına rağmen, yükseköğretim yönetim sistemleri genel olarak üç kategoriye ayrılır: "planlama ajansı modeli, eyalet çapında koordinasyon kurulu modeli (danışma koordinasyon kurulları ve düzenleyici koordinasyon kurullarından oluşur) veya konsolide idare kurulu modeli" (McLendon ve Ness, 2003, s. 67).

Bu üç yönetim kategorisi arasında, şu anda sadece birkaç eyalet (Delaware, Michigan ve Vermont) planlama ajansı modelini kullanmaktadır. Planlama ajanslarının yükseköğretim kurumları üzerinde hiçbir yaptırımı yoktur, sadece öneri ve tavsiyelerde bulunurlar. Planlama ajansına sahip eyaletlerde, yükseköğretim kurumları yüksek düzeyde özerkliğe sahiptirler (Richardson, Bracco, Callan ve Finney, 1999). Ancak birçok eyalette yükseköğretim kurumları üzerinde belli yaptırımlara sahip olan bağımsız idare veya koordinasyon kurulları bulunmaktadır. Bu türden kurulların ilk örnekleri 20. yüzyılın başında birkaç eyalette kurulmuştur (Richardson vd., 1999). 1950'lerden sonra, öğrenci kayıtlarındaki yüksek artış ve akademik programların hızla çeşitlenmesiyle birlikte eyaletlerin çoğu yükseköğretim sistemlerinin verimliliğini ve stratejik planlamasını sağlamak için konsolide idare kurulları veya koordinasyon kurulları kurmaya başlamışlardır (McLendon, Deaton ve Hearn, 2007).

Şu anda, eyaletlerin yaklaşık yarısı koordinasyon kurullarına sahipken kalan yarısından biraz daha azı konsolide idare kurullarına sahiptirler (Lacy, 2011). İdare kurullarına sahip eyaletlerin yükseköğretim sistemleri üst düzeyde merkezileşme göstermektedirler. İdare kurulu sistemlerinde, kurullar hem yükseköğretim sektörünü planlamaktan hem de her bir kurumun faaliyetlerini kontrol etmekten sorumludurlar (McLendon ve Ness, 2003). İdare kurulları ayrıca, kamuya hesap verme sorumluluğu ile kurumsal özerkliğin dengelenmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar (McGuinness, 2005). Bazı eyaletlerde idare kurulları sadece dört yıllık kamu yükseköğretim kurumlarından sorumlu iken diğer eyaletlerde iki yıllık kamu kolejlerinden de sorumludurlar (Richardson vd., 1999).

İdare kurullarının aksine koordinasyon kurulları genellikle eyaletin tüm yükseköğretim sistemini genel olarak izlemekte ve genel politikalar geliştirmektedir. Bununla birlikte, idare kurullarına kıyasla yükseköğretim kurumları üzerinde daha az yaptırma sahiptirler (McLendon vd., 2007). Yine de koordinasyon kurullarının birçoğunun düzenleyicilik rollerini yıllar boyunca güçlendirdiğini belirtmek gerekir. Şu anda birçok koordinasyon kurulunun bütçe tahsisi üzerinde etkileri ve akademik programları onaylama yetkisi vardır (McGuinness, 2005; Richardson vd., 1999).

Yöntem

Bu çalışmanın ana araştırma sorusu şudur: Eyalet düzeyinde bulunan yükseköğretim kurullarının ABD yükseköğretim üst yönetimindeki rolü nedir? Bu ana soru çerçevesinde, çalışma ayrıca aşağıdaki alt soruları da cevaplamayı amaçlamaktadır:

1. Eyalet düzeyindeki kurullar nasıl yapılandırılmışlardır?
2. Bu kurulların temel işlevleri nelerdir?

Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma, araştırmacıların olayları kendi doğal ortamlarında bütünsel bir yaklaşımla ve katılımcıların kendilerini özgürce ifade etmelerine olanak sağlayacak şekilde analiz etmelerini mümkün kılar (Creswell, 2009). Görüşme tekniği, katılımcıların görüşleri, duyguları ve araştırmanın odaklandığı şey veya olaylarla ilgili düşünceleri hakkında ayrıntılı bilgi edinmek için nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılır. Genel olarak, üç tür görüşme tekniği vardır: yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış (Creswell, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada, katılımcıların çalışmanın ana sorularına cevap vermelerinin yanı sıra, düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine ve gerekli gördükleri durumlarda sorulan soruların ötesine geçebilmelerine olanak vermek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmacı tarafından ilgili literatürün kapsamlı bir incelemesine dayanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Ardından bu form, yükseköğretim yönetimi konusunda uzman olan

dört akademisyene (ikisi Türkiye'den, ikisi ABD'den) görüş ve önerilerini almak üzere gönderilmiştir. Bu akademisyenlerin yorumları ve önerileri gözden geçirildikten sonra bazı küçük değişiklikler yapılmış ve görüşme formuna son hâli verilmiştir. ABD'li akademisyenler ayrıca dilbilgisi hatalarının düzeltilmesi ve formda ABD sistemine daha uygun terimlerin kullanılması konularında da yardımcı olmuşlardır. Görüşme formundan örnek sorular aşağıda sunulmuştur:

1. Kurul üyesi (veya yönetici) olarak başlıca sorumluluklarınız nelerdir?
2. Eyaletinizdeki akademik programların kalitesini korumak ve geliştirmek için kurul olarak rolünüz nedir?
3. Eyaletin bütçesinin kamu yükseköğretim kurumlarına tahsisi konusunda herhangi bir etkiniz var mı? Nasıl?

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu, Georgia ve Güney Karolina'da bulunan eyalet yükseköğretim kurumlarının mevcut ve eski üyeleri ile üst düzey yöneticilerini içermektedir. Görüşmeler Georgia'dan yedi kişi ve Güney Karolina'dan altı kişi ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 1, katılımcıların listesini göstermektedir. Çalışma evreninin nispeten küçük olması nedeniyle yaş, cinsiyet ve deneyim gibi ayrıntılı bilgiler katılımcıların kimliklerini korumak için belirtilmemiştir. Her bir eyalette kurul üyelerinin toplam sayısı 20'den az ve üst düzey yöneticilerin toplam sayısı 10'dan azdır.

Tablo 1. Katılımcı Listesi

Kod	Rol	Temsil Durumu
G1	Kurul Üyesi	Bölge
G2	İdari Yönetici	-
G3	Kurul Üyesi	Bölge
G4	Eski Kurul Üyesi	Bölge
G5	Kurul Üyesi	Eyalet Geneli
G6	Kurul Üyesi	Eyalet Geneli
G7	İdari Yönetici	-
SC1	Kurul Üyesi	Sektör
SC2	Kurul Üyesi	Bölge
SC3	Kurul Üyesi	Eyalet Geneli
SC4	İdari Yönetici	-
SC5	Kurul Üyesi	Bölge
SC6	Kurul Üyesi	Sektör

Veri Analizi

Tüm görüşmeler katılımcıların izniyle ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıtları bir Microsoft Word belgesine geçirilmiştir. Ardından, veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, verileri ana temalara ayırma, alt temaları belirleme ve örnekler seçme aşamalarından oluşan üç adımlı kodlama yaklaşımı kullanılmıştır (Neuman, 2009). Bu kodlama işleminden sonra, başka bir araştırmacıdan, sonuçların güvenilirliğini sağlamak için temaların, alt temaların ve seçilmiş örneklerin uygunluğunu kontrol etmesi istenmiştir (Creswell, 2009). Yukarıda da açıklandığı üzere görüşme formları, çalışmanın geçerliliğini artırmak için gerek Türkiye gerekse ABD'li uzmanların yardımıyla hazırlanmıştır. Buna ek olarak, katılımcıların yanıtlarını doğru bir şekilde temsil etmek için metin içerisinde sıklıkla doğrudan alıntılar kullanılmıştır.

Bulgular

Georgia ve Güney Karolina eyaletlerinden toplam 13 katılımcıyla yapılan görüşmeler sonucunda oluşan bulgular bu bölümde sunulmuştur. Bulgular iki ana tema altında sunulmaktadır: kurulların yapıları ve kurulların temel işlevleri.

Kurulların Yapısı

Georgia

Georgia, eyalet düzeyinde bir idare kuruluna sahiptir ve bu kurula *Naipler Kurulu* (Board of Regents) adı verilmektedir. Bu idare kurulu, eyalet valisi tarafından yenilenebilir yedi yıllık bir dönem için atanan 19 üye içermektedir. Katılımcılar, yedi yıllık dönemin idare kurulunda her zaman çeşitliliği mümkün kıldığını vurgulamışlardır. Gerçekte de bu görüşmeler sırasında idare kurulunun hem mevcut vali hem de önceki vali tarafından atanan üyeleri içerdiği görülmüştür. Katılımcılardan bazılarının üye atamaları ile ilgili düşünceleri aşağıdaki gibidir:

Naipler Kurulu yıllar önce kuruldu ve kuruluşundaki asıl amaç siyaseti akademik kararlardan uzaklaştırmaktı. Fakat hâlâ birçok şey örtüyor. Örneğin, vali tüm naipleri atar. Dolayısıyla valinin bazı etkileri var, çünkü kurul üyelerini o seçiyor. Atama süresi yedi yıldır, dolayısıyla kurulda neredeyse her zaman bir miktar çeşitlilik mevcuttur. (G1)

Bu tasarlandığında, vali sadece dört yıllık bir dönem için seçiliyordu. Şimdi, ikinci dönem için yeniden seçilebiliyor. Böylece, vali ikinci kez seçilirse, kurul üyelerinin tümünü değiştirebilir. Fakat bir sonraki vali göreve geldikten kısa süre sonra birkaç üye ataması yapar. (G3)

İdare kurulu üyelerinin meslekleri incelendiğinde, farklı iş alanlarından geldikleri görülmektedir. Görüşmelerin gerçekleştiği sırada, idare kurulu üyelerinin çoğu büyük şirketlerin üst düzey yöneticileri ve/veya hissedarları iken, aralarında tıp doktorları ve avukatlar gibi başka mesleklerden gelen az sayıda üye de bulunmaktaydı. Bütün üyeler halk temsilcisi olarak görülmektedir. Georgia valisi eyaletin her 14 seçim bölgesi için birer idare kurul üyesi ve eyalet genelini temsil eden beş üye atamaktadır. Bölge temsilciliği yönteminin arkasındaki nedenler ve bunun üyelerin kararlarına etkisi katılımcılar tarafından aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

Georgia'daki tüm üniversitelerden haberdar olmam mümkün değil. X bölgesini temsil ediyorum ve bölgemde birkaç üniversite var. Bu üniversitelerle daha yakından çalışıyorum. Her naip bunu benzer şekilde yapıyor. Bazen, haftada bir bölgemden bir üniversite başkanı görüyorum, ancak diğer bölgelerden başkanları çok sık görmüyorum. (G1)

14 üye bölgeleri temsil ediyor, bu yüzden kendi toplumlarından etkileniyorlar. Bölgelerindeki kurumları, öğrencileri, işverenlerini vb. tanımaya çalışıyorlar. Bir bölgeyi temsil edenler için bölgelerindeki insanlar ve kurumlarla daha yakın bir ilişki kurmak doğaldır, ancak onlar aynı zamanda eyalet düzeyinde bir kurulun üyesiler. (G2)

Bölgemde birkaç üniversite var, ancak kurulda verdiğim her karar bir kurum için değil, Georgia'da yaşayan 10 milyon insan için oldu. Eyaleti bir bütün olarak düşünüyorduk, bu nedenle her zaman Georgia'daki tüm insanlar için en iyisinin ne olduğunu dikkate alıyorduk. (G4)

İdare kurulu üyelerine (kurul kararları konusundaki nihai yetkililer) ek olarak, kurul için çalışan birçok personel bulunmaktadır. İdare kurulunun merkez ofisinde çalışan yaklaşık 400 personel vardır. Bu kişilerin yaklaşık 20'si şansölye, baş şansölye yardımcıları ve diğer şansölye yardımcıları dahil olmak üzere üst düzey yöneticilerdir. Şansölye, idare kurulunun icradan sorumlu idari amiri

olarak görev yaparken, şansölye yardımcıları akademik konular ve mali işler gibi farklı bölümlerden sorumludurlar. İdare kurulunun resmi web sayfasına göre, "Şansölye yükseköğretim alanındaki eğilim ve gelişmeleri izleme, analiz etme ve öngörme konularında liderlik göstererek ve üniversite sisteminin geleceğini stratejik şekilde planlayarak, üniversite sistemi için ortaya koyduğu vizyonun gerçekleştirilmesi ve daha ileriye taşınması konusunda Naipler Kurulu'nu destekler." (University System of Georgia [USG], 2015, para. 1).

İdare kurulu üyeleri ve yöneticilerle yapılan görüşmeler sırasında, şansölyenin yükseköğretim sistemindeki rolü ve önemi sıklıkla dile getirilmiştir. İdare kurulu üyelerinin şansölye hakkındaki düşüncelerinden bazıları şöyledir:

Şansölye, çalışanları ile birlikte akademik programlar, bütçe ve benzeri konularda tüm kampüslerle yakından çalışır. Ayrıca meclis üyeleri ile görüşür, bütçe için mücadele eder, bütçenin dağıtılması konusunda çalışır, vs. Aynı zamanda, kurulda çalışan personelin yöneticisi konumundadır. (G5)

Şansölye ve ekibi yükseköğretim kurumları ile yakın temas hâlinde çalışmakta ve onları izlemektedirler. Örneğin, eğer bir üniversite başkanı çok fazla para harcıyorsa ve bütçenin dışına çıkmışsa şansölye ve ekibi dikkatimizi bu konuya çeker. (G3)

Güney Karolina

Güney Karolina, Yükseköğretim Komisyonu (Commission on Higher Education) olarak adlandırılan eyalet düzeyinde bir koordinasyon kuruluna sahiptir. Bu kurul, oy hakkı olan 14 ve oy hakkı olmayan bir olmak üzere toplam 15 üyeden oluşur. Oy hakkı olmayan üye, eyaletteki özel yükseköğretim kurumlarını temsil ederken 14 oy hakkı olan üyenin üçü farklı sektörlerden kamu yükseköğretim kurumlarını (araştırma kurumları, dört yıllık kurumlar ve teknik kolejler) temsil etmektedir. Geri kalan üyelerden dördü eyalet genelini temsil etmek üzere vali tarafından atanırken son yedi üye eyaletin seçim bölgelerini temsil ederler. Katılımcılar, atama sisteminin kurulda yüksek seviyede çeşitlilik oluşturduğunu vurgulamışlardır. Bazı idare kurul üyeleri bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir:

Seçim bölgesi temsilcileri için üyelik maksimum dört yıllık iki dönemden oluşmaktadır. Sektör temsilcileri için bu sadece iki yıllık bir dönemdir. Sektör temsilcilerinin amacı sektörlerin görüş ve düşüncelerini komisyona sunmaktır. Seçim bölgesi temsilcileri kendi topluluklarının görüşlerini sunarlar. (SC5)

Sektörlerde her üniversite bir dönem alır ve kendi mütevelli heyeti üyelerinden birini komisyona tavsiye etmek için seçer. Benim görevim bittiğinde, sektörümdeki başka bir üniversite benim yerime mevcut üyelerinden birini seçecek. Yani, üniversite mütevelli heyeti kimin sektörü temsil edeceğine karar verir ancak vali atamayı yapar. (SC6)

Meslek açısından Güney Karolina'daki kurul üyelerinin çoğu, Georgia'nın kurul üyeleri gibi ticaret sektöründen gelmektedir. Ancak, eğitim, hukuk, askeriye ve kamu yönetimi alanlarından da üyeler bulunmaktadır. Buna ek olarak, akademik geçmişe sahip iki üye de vardır. Bu nedenle, Güney Karolina'nın koordinasyon kurulunun üyelerinin geçmişi açısından daha fazla çeşitlilik gösterdiği söylenebilir. Bu çeşitlilik muhtemelen katılımcılar tarafından yukarıda tanımlanan Güney Karolina'daki atama sisteminin bir sonucudur.

Güney Karolina'nın koordinasyon kurulu da merkez ofiste çalışan bazı kilit yönetici ve personellere (Georgia'dan daha az sayıda olsa da) sahiptir. Kurulun direktörü merkezi ofiste çalışmak ve kurulun üyelerini desteklemek açısından Georgia'da bulunan idare kurulunda görev yapan şansölyeye çok benzer sorumluluklara sahiptir. Kurulun web sitesine göre, "Direktör, Komisyonun eyaletteki verimli ve duyarlı bir yükseköğretim sistemini koordine etme sorumluluğunu yerine getirmesi için gerekli liderliği sağlar." (Higher Education Commission [HEC], 2016, para. 1).

Direktörün yanı sıra akademik konular, mali işler, dış ilişkiler ve öğrenci işlerinden sorumlu dört yönetici vardır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler ve kurulun web sitesinden elde edilen bilgilere göre, Güney Karolina'da bulunan kurul için çalışan toplam personel sayısı 35 civarındadır. Kurulun genel yapısı ve direktörün rolüne ilişkin bazı katılımcıların düşünceleri aşağıdaki gibidir:

Direktör; komisyon üyeleri, genel kurul, üniversite başkanları vb. ile çalışma becerisine sahip olmalıdır. Üniversite başkanlarıyla çalışmak çok önemlidir. Direktörün ana sorumluluğu, personel yönetimini sağlamak ve kamusal ajanda oluşturma konusunda bize yardımcı olmaktır. (SC1)

Komisyonunda dört bölüm var. Personelimiz tam zamanlı çalışan otuz civarında insandan oluşuyor. Eskiden daha büyüktük. Yasa yapıcılara, bize verdikleri tüm sorumlulukları yerine getirebilmek için genişlememiz gerektiğini söylüyoruz. Çalışanlarımız genellikle üniversitelerden gelmektedir. Bazen başka yerlerden de gelebiliyorlar, örneğin hukukçularımız hukuk bürolarından gelebilir veya finans personelimiz muhasebe bürolarından gelebilir vb. (SC4)

Kurulların Temel İşlevleri

Georgia

Görüşme verilerine göre Georgia'da bulunan idare kurulunun; 1) planlama ve politika geliştirme, 2) yönetim/idare, 3) akademik işler ve 4) mali işler dahil olmak üzere önemli sorumlulukları vardır. Öncelikle planlama ve politika geliştirme, kurulun en önemli sorumluluklarından biri olarak görülmektedir. Katılımcılar yeni politikalar geliştirdiklerini ve hem yükseköğretime erişimi artırmak hem de eyaletteki kurumların kalitesini yükseltmek için stratejik planlar hazırladıklarını vurgulamaktadırlar. Ayrıca, idare kurulu bu girişimler hakkında çeşitli istatistiksel veriler toplamakta ve bunları yayınlamaktadır. Bu veriler, kurul üyelerinin politika geliştirme ve planlamayla ilgili daha uygun kararlar almalarına yardım etmenin yanı sıra, yükseköğretim kurumlarını da performanslarını geliştirme konusunda teşvik etmektedir.

Katılımcılardan bazıları, kurulun politika geliştirme rolüyle ilgili düşüncelerini şöyle dile getirmişlerdir:

Biz yükseköğretim sisteminin tamamı için politikalar belirliyoruz. Ardından, her başkan ve üniversitenin nasıl ilerlediğine dair yıllık değerlendirme yapıyoruz. Onlar, bizim politikalarımızı takip etmeliler çünkü biz onların yöneticisiyiz. Bize rapor vermek zorundalar ve beklentilerimizi karşılama sorumlulukları var. (G4)

Kurul, kampüslerimiz için genel politikalar ve öncelikleri belirlemektedir. Ayrıca, genel misyon, işlev ve kapsamlar kurul tarafından belirlenir. Örneğin, dünya çapında araştırma üniversitelerine sahibiz, aynı zamanda çoğunlukla açık erişim politikasına sahip eyalet kolejlerimiz de var. Üniversite başkanları kurula rapor verirler, bu nedenle kuruldan ve onun politika önceliklerinden oldukça etkilenirler. (G2)

Kurul ayrıca, kurumsal ön inceleme komisyonlarının önerilerini aldıktan sonra her bir yükseköğretim kurumunun başkanını atamaktadır. Bu durum, kurumların yönetimi üzerinde ciddi ve önemli bir etkiyi temsil etmektedir. Ancak, kurulun başkan atamasına ek olarak mali işlerden sorumlu başkan yardımcısı ve baş denetim görevlisi gibi birkaç istisna dışında, diğer yöneticilerin veya personelin atanması üzerinde önemli bir etkisi yoktur. Bu durum bazı katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

Her başkanlık seçimi için bir topluluk ve öğretim elemanları komisyonu tayin ederiz. Bu komisyon 12-18 kişi arasında olabilir. Görüşme sürecine başlarlar. Onların sorumluluğu herhangi bir sıralama olmadan üç ile beş arasında aday belirlemektir. Böylece, o listeden kimi başkan seçersek seçelim bundan memnun olacaklardır. Ancak, hiçbir adaydan memnun kalmayabiliriz, bu durumda istersek tekrar aday aramaya başlayabiliriz. (G1)

Kurul, başkanları seçer. Başkanlar kendi liderlik ekiplerini oluşturur. Orada birkaç istisna var. Başkanların mali işlerden sorumlu başkan yardımcılarını seçerken bizim

mali işlerden sorumlu şansölye yardımcımızla birlikte çalışması beklentisi vardır. Bu kişinin iş için uygun bir geçmişe sahip olduğundan emin olmak isteriz. Provost¹ ve dekanlar gibi diğer kararlar için bizden tavsiyeler isteyebilirler. Ancak, bu kişileri işe almak onların görevidir. Bizden herhangi bir onay almak zorunda değiller. (G2)

Diğer atamaları başkanlara bırakıyoruz. Başkanlara inanmak zorundayız çünkü onları biz seçiyoruz. Bir üniversitede herhangi bir yanlışlık olursa şansölye, başkanla görüşür ve bizi bilgilendirir. (G5)

Araştırmaya katılanlar, kesinlikle gerekli olmadıkça, kurumların gündelik yönetimlerine genellikle müdahale etmediklerini belirtmişlerdir. Bunun yerine her bir kurumun yıllık değerlendirmelerini yapmakta ve bunları başkanlar ile görüşmektedirler. Akademik veya mali problemler tespit edildiğinde kurul personeli, bu sorunları çözmek için kurumlarla çok yakından çalışmaktadır. Bir katılımcı bu durumu ayrıntılı olarak şöyle açıklamıştır:

Başkanlar için yıldan yıla sözleşme yapılmaktadır. Genel olarak sözleşmeleri erken sonlandırmak istemiyoruz çünkü liderlerinizi sık sık değiştirmek istemezsiniz. Bu nedenle, bir ya da iki yıl sonra sözleşmeyi yenilememek çok sıra dışı bir durum. Ancak, başkanların liderliğinden memnun olmadığımız birkaç örnek oldu, bu nedenle kurul bu kişilerin sözleşmelerini 2 veya 3 yıl sonra yenilemedi. Çoğu zaman sorunları çözmek için onlarla yakından çalışıyoruz. Eğer bir başkan ve onun liderlik ekibi sorun yaşıyorsa günlük çalışmalara yoğun şekilde dahil oluruz ve sorunları düzeltmeye çalışırız. Onların ayakları üzerinde durabilmelerine yardım ederiz. Onların başarılı olmalarını istiyoruz. (G2)

Akademik işler açısından, kurulun en önemli rolü yeni programları onaylamak ve mevcut programları değerlendirmektir. Katılımcılara göre, yeni programlar açılması için en önemli kriter öğrenci talebidir. Araştırmanın katılımcıları, kamu kaynaklarının israfını önlemek amacıyla mevcut programların tekrarından kaçınmak istediklerini de vurgulamışlardır. Buna ek olarak, öğretim üyelerinin sayı ve nitelikleri, fiziki altyapı ve akademik kaynaklar program oluşturma ve değerlendirme sürecinde değerlendirilmektedir. Ancak, yeni programlar açmak için belli sayıda öğretim üyesi veya doçent/profesör öğretim üyesi sayısı gibi kesin bir kriter bulunmamaktadır. Program onay sürecinin ayrıntıları bazı katılımcılar tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

Genel olarak, Georgia ekonomisini geliştirmek istiyoruz çünkü ekonomiyi geliştirdiğinizde iş yaratılıyor ve iş yaratırsanız yaşam standartları yükseliyor. Aynı zamanda beş tıp fakültesine sahip olmak istemiyoruz. Vergi veren insanların paralarını boşa harcamak istemiyoruz. Bunu etkili bir şekilde kullanmak istiyoruz. (G3)

Akademik işlerden sorumlu bir şansölye yardımcımız var. Herhangi bir üniversite bir program ekleme, bir programı silme, bir programda değişiklik yapma vb. isterse ona gider. O ve ekibi bu konu üzerinde çok detaylı şekilde çalışırlar ve bunu bizim akademik işler komisyonumuza sunarlar. Genel olarak, onların kararlarına güveniyoruz ancak bize getirilen şeylerin doğruluğunu da soruşturuyoruz. (G1)

Yeni bir diploma programı başvurusu aldığımızda öğretim üyesi kaynağı, öğretim üyesi kalitesi, bu öğretim üyelerinin ilgili programlarda doktora yapıp yapmadıkları ile ilgili dokümanlar istiyoruz. Ayrıca bölümle ilgili olarak mevcut laboratuvarlara bakıyoruz, bu programlar için yeterli sınıfları var mı, hem öğretim üyeleri hem de öğrenciler için ilgili kitaplık ve öğrenme kaynakları var mı, vb. (G2)

Zor kararlar vermek için buradayız. Bu programa ihtiyacınız yok çünkü bu programdan zaten çok fazla var ya da doktora programına ihtiyacınız yok çünkü bu sizin misyonunuz değil dememiz gerekiyor. Üniversiteler kendileri karar verirse birçok gereksiz tekrar olur. (G7)

¹ Araştırma üniversitelerinde akademik işlerden sorumlu başkan yardımcısı.

Ayrıca bir katılımcı, her bir akademik program farklı öncelikler gerektirdiğinden, program onayı için belirli bir değerlendirme kriterleri listesi oluşturulmasından kasıtlı olarak kaçındıklarını belirtmiştir. Buna ek olarak, üniversitelerin farklı özelliklere ve misyonlara sahip olması nedeniyle, kurulun her üniversite türü için farklı beklentilere sahip olduğu vurgulanmıştır. Örneğin, eyalet kolejlerinin bir araştırma üniversitesine göre daha fazla yarı zamanlı öğretim üyesine sahip olması normal görünmektedir. Ayrıca, yeni kurulan programların ilk yıllardaki performanslarını gözlemlemek ve değerlendirmek için bir izleme süreci de bulunmaktadır. Kayıt ve mezunlarında önemli düşüşler gösteren programlar için de benzer bir takip programı kullanılmaktadır.

Katılımcılar, yükseköğretimde akreditasyon sürecinin bağımsız ajanslar tarafından yürütülmekte olduğunu ve kurulun bu sürece dahil olmadığını vurgulamışlardır. Georgia'daki üniversitelerin kurumsal akreditasyonu, ABD'deki yedi bölgesel akreditasyon ajansından biri olan Okullar ve Kolejler Güney Birliği (SACS) tarafından yürütülmektedir. Ayrıca, her bir akademik programın akreditasyonunu sağlayan mesleki örgütler de vardır. Ancak idare kurulu, eyaletteki üniversiteler için sorumluluk hissetmekte ve akreditasyon sürecini kendi işleyişi içerisinde dikkate almaktadır. Böylece kurul, Georgia üniversitelerinin gerekli şartları yerine getirmelerine ve akreditasyonlarını sürdürmelerine yardımcı olmaya çalışmaktadır. İki katılımcı bu durum hakkında şu şekilde yorum yapmışlardır:

Üniversitemiz SACS tarafından akredite edilmezse çalışamayız. Her on yılda bir üniversiteler SACS'ın değerlendirmesinden geçmek zorundadırlar. İçerisinde ülkenin her yerinden birçok akademisyenin yer aldığı bir takım gönderirler. Kimin geldiğini bilmezsiniz. Tüm programları ve üniversiteyi nasıl yürüttüğünüz hakkında derinlemesine ve ayrıntılı inceleme yaparlar. (G1)

Kalite ve dokümantasyon açısından sistem düzeyindeki politikalarımızın SACS gereklilikleriyle uyumlu olduğundan emin olmak isteriz. Örneğin, kimya bölümü ulusal kimya birliği tarafından yapılan program akreditasyonu için muhtemelen her 7 yılda bir dokümanlar hazırlamak zorundadır. Ayrıca, SACS'ın genel akreditasyonu için de bazı dokümanlar hazırlamak zorundadır. Ve bizim genel program değerlendirme sürecimiz var. Dolayısıyla, onların mesleki akreditasyon kuruluşunun neler istediğini ve SACS için neler hazırlamaları gerektiğini bilmek istiyoruz. Doküman hazırlamakla çok fazla vakit geçirmelerini istemediğimiz için beklentilerimiz bunlarla uyumlu olmalıdır. (G2)

Mali konularla ilgili olarak, kurul kamu yükseköğretim kurumlarının bütçelerinin oluşturulmasında hayati bir rol oynamaktadır. Kurul, bütçeleme sürecinde doğrudan eyalet meclisi ile çalışmaktadır. Daha sonra kurul, kamu yükseköğretim sistemi için ayrılan toplam bütçeyi alır ve onu farklı kurumlara tahsis eder. Bu durum, kurulu güçlendiren ve kurumların kurulun kurallarını ve önerilerini takip etmesini sağlayan bir unsurdur. Kurul ayrıca, kurumların yatırım bütçesi taleplerini gözden geçirir ve onaylar. Kurul, bütçeye ek olarak, eğitim ücretlerini belirleyerek de yükseköğretim kurumlarının mali durumlarını etkilemektedir. Kurulun mali konulardaki rolü bazı katılımcılar tarafından şöyle açıklanmıştır:

Bütçeyi 29 kurumun her birine tahsis ediyoruz. Bu, formüle dayalı bir tahsisattır. Fakat formülü sıkı bir şekilde takip etmeyiz; çeşitli nedenlerle bazı ayarlamalar yaparız. Örneğin, son yıllarda bazı kurumlar çok daha az sayıda öğrenci kaydediyorlar. Bu nedenle, biz onlar için ayarlamalar yapmaya çalışıyoruz. (G7)

Genel bütçenin yanı sıra, binalar vb. inşa etmek için her yıl özel bir fon (yatırım bütçesi) da var. Hükümet bu konuda çok destek veriyor diyebilirim. Genellikle her yıl 200-250 milyon dolar ayrılıyor ve biz bu parayı üniversitelere tahsis ediyoruz. (G1)

Farklı türdeki üniversiteler için öğrenim ücretlerini ve diğer ücretleri farklı belirleriz. Bu durum programlar arasında da farklılık gösterir. Üniversitelerimizin her biri farklıdır. Örneğin, Georgia Tech, California Tech ya da MIT kadar iyidir ama ücretleri bu okullardan daha düşüktür. Ancak yine de kalitesini korumak için eyaletteki diğer üniversitelerden daha yüksek olmalıdır. (G5)

Güney Karolina

Güney Karolina'nın koordinasyon kurulunun sorumlulukları incelendiğinde, üç ana tema ortaya çıkmaktadır: 1) planlama ve politika geliştirme, 2) akademik işler ve 3) mali işler. Bu sonuçların gösterdiği gibi genel temalar açısından Güney Karolina ile Georgia'nın yükseköğretim kurulları arasındaki tek fark yönetim/idare alanındadır. Güney Karolina'da bulunan kurulun kurumların yönetimi üzerinde herhangi bir ciddi etkisi yoktur, çünkü her kurum kendi mütevelli heyetine sahiptir. Bu mütevelli heyetleri idare kurulu olarak hareket ederler ve kendi kurumlarının başkanlarını seçerler.

Güney Karolina'nın koordinasyon kurulunun en önemli sorumlulukları planlama ve politika geliştirmedir. Kurul, genel politikalar geliştirir ve özel kurumlar da dahil olmak üzere eyaletin yükseköğretim sistemi için stratejiler belirler. Buna ek olarak, kurul yükseköğretimin farklı yönleri ile ilgili istatistiksel verileri toplar ve yayınlar. Georgia'nın idare kurulunun aksine, Güney Karolina'daki koordinasyon kurulunun planlama süreçlerine özel kurumları (bağımsız kolejler) da dahil ettiği ve aynı zamanda onlar hakkında da veriler yayınladığı görülmektedir. Ancak kurul oluşturduğu politikaların ve planların uygulanmasını sağlamak için yeterli yetkiye sahip değildir. Bu çalışmaya katılan kurul üyeleri kurumlara herhangi bir şeyi zorla kabul ettiremediklerini, ancak onları planlarını takip etmeye teşvik etmeye çalıştıklarını vurgulamışlardır. Kurulun politika geliştirme ve planlama rolü üzerine bazı düşünceler şunlardır:

Tüm üniversitelerden veri topluyor ve gerçekleri görünür kılmak için bir ajans görevi görüyoruz. Kayıt sayıları, hangi alanlarda ve kaç tane diploma verildiği, burs, hibeler, dersler vb. şeyleri yayınlıyoruz. Bunları zaman içerisinde izliyoruz ve hiçbir üniversiteye ayrıcalık yapmadan yayınlıyoruz. İkincisi, geçmişte yazılmış ve halen uygulamada olan stratejik planımız var. Bu yaz boyunca yaptığımız tartışmalardan, bunu tekrar yapacağımızı düşünüyorum. (SC5)

Web sitemiz aracılığıyla yıllık raporlarımıza erişebilirsiniz. Bu yıllık raporlar halka açıktır. Daha fazla veri ve bilgi talep etme yolları da vardır. Üniversitelerden bilgi alıyoruz. Bu uyulması mecburi bir talep; onlar bize veri sağlamak zorundalar. Bize kayıt oranları, mezuniyet oranları ve diğer tüm verileri bildirmek zorundalar. Buna ek olarak, bizim için araştırma yapabilen kendi çalışanlarımız da var. (SC3)

Üniversitelere ne yapacaklarını gerçekten söyleyemeyiz. Bizim sistemimizde her üniversitenin kendine ait bir mütevelli heyeti vardır: gücün olduğu yer burasıdır. Onlar bize rapor vermiyorlar. Onlara isteklerimizi zorla kabul ettiremeyiz, sadece önerilerde bulunuruz. Bir de, verilere bakıp karşılaştırmalı bir grafik şeklinde yayın yapıyoruz. 'Bu okul çok iyi gidiyor' veya 'başka bir okul iyi gitmiyor' diyoruz. Onları utandırıyoruz ve akran baskısı oluşturuyoruz. (SC2)

Komisyon, üniversiteleri misyonları konusunda sorumlu tutuyor. Her sektörün belirli bir misyonu vardır ve bu misyonu takip etmek zorundadırlar. Öğretim üyeleri, tesisler ve erişim/eşitlik konularına dikkat etmek zorundayız, çünkü kullandığımız tüm para vergi ödeyen insanların parası. Üniversiteler arasında çatışma veya gereksiz tekrarlar yaratmak istemiyoruz. (SC6)

Akademik işler açısından, Güney Karolina'nın koordinasyon kurulu da program onay yetkisine sahiptir. Sonuç olarak, tüm yeni program açma talepleri kurulun inceleme sürecine girmek mecburiyetindedir. Georgia'daki duruma benzer şekilde, akademik işler bölümünün personeli, kurul üyelerine ayrıntılı raporlar hazırlar ve kurul nihai kararları verir. Katılımcılar, yeni programları

onaylarken baktıkları en önemli hususların öğrenci talebi, programın toplum üzerindeki etkisi, gereksiz tekrarlar, öğretim üyeleri, altyapı vb. olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar, program onay sürecini ve değerlendirme kriterlerini şu şekilde açıklamıştır:

Her üniversite ve kolej "Biz bu programı istiyoruz." diyebilir. Baktığımız ilk şey gereksiz tekrar. Sonra, onlar başvurularını gerekçelendirmeye çalışıyorlar. Örneğin, aynı bölgede bulunan başka bir üniversitede bir MBA programı bulunduğunu, ancak bunun gündüz öğrencilerine yönelik olduğunu ve kendilerinin çalışan öğrencileri hedeflediklerini söyleyebilirler. Bu gereksiz bir tekrar mı? Bunu anlamaya çalışıyoruz. (SC2)

Üniversiteler program taleplerini bize getiriyor. Genellikle, istihdam açısından ihtiyaç olup olmadığına bakarız. Başka bir konu ise maliyettir. Öğrenci başına maliyeti bize göstermek zorundalar. Yeni öğretim üyesi almaları gerekiyor mu, ek binalara ihtiyaç duyuyorlar mı gibi... Bir dosya hazırlıyorlar ve buna kaç öğrenci beklediklerini, bunların üniversiteyi ve kampüs hayatını nasıl etkileyeceğini dahil ediyorlar. (SC3)

22-25 sayfalık gerekçe istiyoruz. Öğretim üyesi yeterliliklerine, programa olan ihtiyaca, iş gücü projeksiyonlarına (öğrenciler programlardan mezun olduğunda onları bekleyen işler olup olmayacağı), yeni programı desteklemek için kurumsal tesislere (binalar, kütüphaneler, sınıflar, vb.) bakarız. Ayrıca bütçeye, masraflara ve programın öğrenim ücreti ve bağışlardan elde edebileceği gelire bakarız. (SC4)

Güney Karolina'nın koordinasyon kurulu mevcut bir programı iptal etme yetkisine sahip değildir. Bu nedenle, mevcut programlar için sistematik bir izleme süreci yoktur. Bu durum genel olarak kurul üyeleri tarafından önemli bir eksiklik olarak görülmekle birlikte bazı katılımcılar yayımladıkları veriler ve yeni program onayı konusundaki güçleri ile kurumların mevcut programlarla ilgili kararlarını da etkilediklerini belirtmişlerdir. Güney Karolina'daki katılımcılar da Georgia'nın kurul üyelerine benzer şekilde, akreditasyon sürecinde hiçbir sorumluluklarının olmadığından, SACS ve programa dayalı akreditasyon kuruluşlarına itimat ettiklerinden bahsetmişlerdir. Ancak yine de kurumlarını akreditasyon kurumlarının beklentilerini takip etmeye teşvik etmektedirler. Katılımcılar, kurulun akreditasyon konusundaki rolüne ilişkin şu görüşleri belirtmişlerdir:

Akreditasyon için herhangi bir rolümüz yok. Ancak, üniversiteler bize yeni bir program getirdiğinde şu an nasıl gittikleri, diğer programlar için mezuniyet oranlarının ne olduğu, program akreditasyon sürecini başlatıp başlatmadıkları, vb. konulara bakıyoruz. Onların yaptıklarına bakarız ve bu onaylayıp onaylamama kararımızı etkiler. (SC3)

Her kurumun, kurumsal akreditasyona sahip olması gerekir. Hepsi şu an buna sahip ve bunu devam ettirmek zorundalar. Yeni programlar için kurumların bir program hazırlarken SACS ölçütlerini kullanmasını bekliyoruz. Ayrıca, kurumlardan programa dayalı akreditasyonları takip edeceklerine dair kanıt sunmalarını istiyoruz. (SC4)

Son olarak, Güney Karolina'nın koordinasyon kurulu mali işlemlerle ilgili sınırlı sorumluluklara sahiptir. Kurul, genel bütçeleme sürecinde herhangi bir role sahip olmamasına karşın yatırım bütçesi talepleri için değerlendirme sürecine sahiptir. Katılımcılar, yatırım bütçesi değerlendirme sürecinde gereksiz harcamalardan kaçınmaya ve kamu kaynaklarını korumaya çalıştıklarını vurgulamışlardır. Georgia kurulunun aksine, Güney Karolina kurulunun üniversitelerin öğrenim ve diğer ücretlerini belirleme yetkisi yoktur. Ancak, yaptıkları yayınlar ve diğer sorumlulukları aracılığıyla üniversitelerin kararlarında dolaylı bazı etkilere sahip olabilmektedirler. Bazı katılımcılar, mali konular hakkındaki düşüncelerini şu şekilde vurgulamışlardır:

Georgia'da, Naiples Kurulu üniversitelere para dağıtmaktadır. Burada, her mütevelli heyeti kendi kurumlarının bütçelerini hazırlar; bazıları bunu bize göndermiyor bile, bunun yerine doğrudan yasa koyuculara gönderiyorlar. Yani, üniversite kurulları bütçe ve diğer pek çok konuda doğrudan yasa koyucularla çalışmaktadırlar. (SC2)

Bizim kamu finansmanını etkilememiz sadece yatırım bütçesi onay süreci yoluyla olmaktadır. Örneğin, son 14 ay boyunca yatırım projeleri için yaklaşık yarım milyar dolar onayladık. Bu masrafların öğrenci harçları veya diğer ücretleri nasıl etkileyeceğine ve sonuç olarak da Güney Karolina vatandaşlarını nasıl etkileyeceğine bakmaya çalışıyoruz. (SC1)

Öğrenim ücretleri ile ilgili herhangi bir yetkimiz yok, ancak utandırmayı kullanıyoruz ve istatistik kitaplarımızda bazı bilgileri vurguluyoruz. Bu kitaplar her kurumu yıllara ve programlara göre gösterir. Meclis de bu bilgilere bakıyor. Örneğin, öğrenim ücretinde yüzde 10'luk bir sıçrama gördüklerinde bununla ilgili soru sorarlar. (SC5)

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, Türkiye'de gerçekleşmesi muhtemel yükseköğretim yönetim reformuna yönelik öneriler sunmak amacıyla ABD'de bulunan eyalet yükseköğretim kurullarının yapı ve işlevlerini incelemektedir. Bu amaç kapsamında, Georgia ve Güney Karolina eyaletleri ayrıntılı inceleme için seçilmiştir. Georgia'nın eyalet düzeyindeki yükseköğretim kurulu, idare kurulu olarak tanımlanır ve eyaletin tüm kamu yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerini sıkı bir şekilde kontrol altında tutar. Bu açıdan bakıldığında, Türkiye'deki tüm kamu ve vakıf üniversitelerini denetleyen merkezi ve güçlü bir kurul olarak tanımlanan Yükseköğretim Kurulu'na (YÖK) nispeten benzemektedir (Kurt, Gür ve Çelik, 2017; Ergüder vd., 2009; Yavuz, 2012; World Bank, 2007). Öte yandan, Güney Karolina'nın eyalet yükseköğretim kurulu, yükseköğretim kurumları üzerinde daha az yetkiye sahiptir. Kamu yükseköğretim kurumlarını doğrudan yönetmek yerine, bu kurul koordinasyonu sağlayan bir organ olarak hareket etmektedir.

Her ne kadar Türkiye'nin yükseköğretim üst yönetim modeli, özellikle YÖK, ABD sisteminden uyarlanmış olsa da YÖK ve ABD'deki yükseköğretim kurullarının yapısı ve işlevleri arasında önemli farklar görülmektedir. İlk olarak, Georgia ve Güney Karolina'daki kurulların üyelerinin neredeyse tamamı, iş dünyasının farklı sektörlerinden, kar amacı gütmeyen kuruluşlardan ve tıp veya hukuk gibi alanlardan gelen akademik olmayan profesyonel kişilerdir. Bu iki idare ve koordinasyon kurulu örneği, ABD'deki eyalet yükseköğretim kurullarında önemli bir vatandaş temsili olduğunu göstermektedir. Ancak, YÖK üyelerinin büyük çoğunluğu profesör ve geri kalan üyeler ise üst düzey devlet görevlileridir. Bu durum, kamuya hesap verme sorumluluğu, iş dünyası ile iş birliği ve Türk yükseköğretim sisteminin ortak yönetimi hakkında önemli sorular ortaya çıkarmaktadır (Ergüder vd., 2009; Kurt, 2015). Bu nedenle, YÖK bir "vatandaş yönetimi" örneği değil "uzmanlar kurulu"dur (Gür, 2016). Buna ek olarak, hem Georgia hem de Güney Karolina'daki kurul üyelerinden önemli bir kısmı seçim bölgelerini temsil etmektedir. Türkiye örneğinde ise farklı bölgelerin temsili ihmal edilmektedir. Türkiye'de, YÖK'ün hemen hemen tüm üyelerinin büyük şehirlerdeki köklü üniversitelerden olması ve ülkenin farklı bölgelerinde bulunan yeni kurulmuş üniversitelerden gelen üyelerin sınırlı sayıda olması ihtimali yüksektir.

Kurul üyelerinin atanması konusunda hem ABD'nin her iki eyaleti hem de YÖK için benzer bir durum söz konusudur. Türkiye'de YÖK'ün yedi üyesi doğrudan cumhurbaşkanı tarafından seçilirken, hükümet ve Üniversitelerarası Kurul da yedişer üye seçmekte ve bu üyeler yine cumhurbaşkanı tarafından onaylanmaktadır. Benzer şekilde, Georgia ve Güney Karolina'da da eyalet valileri tüm üyeleri seçtikleri ya da onayladıkları için kurul üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler. Eyalet valilerinin yükseköğretim kurulları üzerindeki güçlü etkisi, Florida, New York ve Texas gibi daha büyük eyaletler de dahil olmak üzere diğer birçok ABD eyaletinde de yaygın olarak görülmektedir (Gür, 2016). Üyelik süresi bakımından, Georgia'daki kurul üyeleri, idare kurullarına sahip diğer birçok eyaletteki duruma benzer şekilde nispeten daha uzun süre (her dönem için yedi yıl) görev yapmaktadırlar (Association of Governing Boards of Universities and Colleges [AGB], 2017). Bu durum, idare kurulu üyelerinin tek bir vali tarafından kısa sürede değiştirilmesini engelleyerek kurul kararlarını siyasetten ayırmanın bir yolu olarak görülmektedir. Türkiye'de ise, YÖK daha çok bir idare kurulu gibi işlev görse de kurul üyeliği süresi sadece dört yıldır. Türkiye'deki kısa üyelik süresinin YÖK'ü siyasi etkiye daha açık hâle getirdiği söylenebilir. Eğer YÖK, üniversiteler üzerinde geniş bir yetkiye sahip olmaya devam edecekse Türkiye'de de kurul üyeliği süresini arttırmak tartışılabilir. Bu değişiklik, kurulu daha çeşitli hâle

getirebilir ve kurulun siyasi etkilere karşı daha az kırılğan olmasını sağlayabilir. Ayrıca, kısa bir zaman içerisinde değiştirilme riskiyle karşı karşıya kalmayan kurul üyeleri verdikleri kararlar açısından daha bağımsız davranabilirler.

Kurulun işlevleri bakımından, Georgia'nın idare kurulu eyalet yükseköğretim sistemi için genel hedefler ve farklı kurumların misyonlarını belirlemektedir. Bütçenin tahsis edilmesi ve kurum başkanlarının atanması gibi rollerini kullanarak kurul, tüm kurumların misyonlarını yerine getirmenin yanı sıra eyaletin genel yükseköğrenim hedeflerine uymalarını da sağlar. Güney Karolina'nın koordinasyon kurulu, çeşitli konularda veri yayınlaması ve genel stratejik planlama yapmasına rağmen, planlarını ve önerilerini takip etmeleri konusunda yükseköğretim kurumlarını etkileme gücüne sahip değildir. Akademik konularla ilgili olarak, her iki eyaletteki kurul üyeleri de genellikle personellerinin uzmanlığına güvendiklerini vurgulamışlardır. Yeni diploma programlarının onaylanması sürecinde dikkat edilen en önemli konular; öğrenci talebi, toplumsal ihtiyaçlar, gereksiz tekrar ve kamusal maliyet olarak sayılabilir. Değerlendirme sürecinde, akademik ve fiziki kaynaklar da ayrıntılı olarak araştırılmaktadır, ancak tüm üniversiteler ve disiplinler için geçerli kesin bir kriterler listesi bulunmamaktadır. Kurulların yeni akademik programların onaylanmasına ilişkin rolleri her iki eyalette de benzer olmasına rağmen, Güney Karolina'nın koordinasyon kurulu mevcut programları iptal etme yetkisi olmadığı için programların onaylanmasından sonra sistematik bir izleme sürecine sahip değildir.

YÖK'ün işlevlerine bakıldığında, YÖK'ün genel sorumluluklarının Georgia'da bulunan idare kurulunun görevlerine daha çok benzediği açıktır. Hatta üniversite başkanlarını atamak ve genel bütçeyi tahsis etmek gibi bazı konularda Georgia'daki idare kurulu YÖK'ten daha fazla yetkiye sahiptir. Ayrıca, Georgia'nın kurulu farklı türdeki üniversiteler için genel hedefler belirlemek, politika geliştirmek ve yükseköğretim kurumlarının bu hedeflere ve politikalara bağlı kalma derecelerini izlemek için daha fazla zaman harcamaktadır. Türkiye'de ise YÖK üniversitelerin yönetim ve günlük işleyişlerine yoğun bir şekilde dahil olmaktadır. Örneğin, tüm üniversitelerin dekan atamaları YÖK tarafından onaylanmak zorundadır ve devlet üniversiteleri tüm akademik personel alımlarından önce YÖK'ten izin almalıydılar. Her iki eyalette de Türkiye'ye kıyasla çok daha az sayıda kamu yükseköğretim kurumu bulunmasına rağmen hem Georgia hem de Güney Karolina'daki kurullar bu ayrıntılar ile uğraşmamaktadırlar. Akademik program onayları açısından ise YÖK genel olarak belirli bir kriterler listesi oluşturmakta ve başvuruların bu ölçütleri karşılayıp karşılamadığına bakmaktadır. Bu ölçütler çoğunlukla tam zamanlı öğretim üyesi sayısı ile ilişkilidir ve farklı akademik programlar veya üniversiteler için ciddi değişiklikler göstermez. Dolayısıyla, yükseköğretimin farklı dinamikleri ve farklı kurumsal bağlamları göz önüne alındığında bu uygulama çok etkili gözükmemektedir. Her iki ABD eyaletinde de katılımcılar, her akademik alanın ve her bir kurumun farklı özelliklere sahip olduklarını, bu nedenle de kurul personelinin yeni program onayları için rapor hazırlarken öğretim üyesi sayısından daha geniş ölçütleri değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgular ışığında, tüm yükseköğretim kurumlarını ve akademik alanları eşit kabul eden ve iş fırsatları, gereksiz tekrarlar, öğretim üyelerinin nitelikleri, fiziksel kaynaklar vb. konulara yeterince odaklanmayan mevcut yeni program açma kriterlerinin YÖK tarafından yeniden gözden geçirilmesi önerilebilir.

Mali işlevler ile ilgili olarak, Georgia'nın idare kurulu kamu bütçesinin yükseköğretim kurumlarına tahsis edilmesi ve yatırım projelerinin finansmanı konularında tam yetkilidir. Bu durum, üniversitelerin misyonlarını belirleme ve mali konularda bu misyonlara uygun şekilde hareket etme konusunda kurula imkân tanımaktadır. Güney Karolina'nın koordinasyon kurulu bütçe tahsisine ilgili herhangi bir sorumluluk taşımasa da yatırım projelerinin finansmanı ile ilgili kararlarda etkili olmaktadır. YÖK ise Türk yükseköğretim sistemi ile ilgili mali konularda herhangi anlamlı bir rol oynamamaktadır (Kurt ve Gümüş, 2015). Şu anda Türkiye'nin 100'den fazla devlet üniversitesine sahip olduğu ve YÖK'ün ilgilenmesi gereken birçok idari konu olduğu göz önüne alındığında, bu durum makul görülmektedir. Ancak, bu araştırmanın bulguları doğrultusunda YÖK'ün idari konulardaki sorumluluklarının bir kısmını yükseköğretim kurumlarına devretmesi ve bütçe tahsisi ve alt yapı harcamaları gibi makro seviyedeki finansal kararlar konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmesi önerilebilir.

Özetle, bu çalışmanın bulguları göz önüne alınarak Türkiye'nin olası yükseköğretim yönetim reformu için birkaç önemli öneri yapılabilir. Her şeyden önce, Türkiye'nin büyüklüğü ve yükseköğretim kurumlarının sayısı dikkate alındığında, tek bir merkezi kurul ile tüm yükseköğretim kurumlarını etkili bir şekilde denetlemek ve yönetmek pek uygun görünmemektedir. ABD örneği kapsamında, her üniversite için bir mütevellî heyetinin kurulması veya bölgesel üniversite sistemleri oluşturularak her bir sistem için bir mütevellî heyeti kurulması konusu tartışılmalıdır. Her iki durumda da YÖK detaylı idari süreçlerle uğraşmak yerine, yükseköğretim kurumlarının sistem düzeyindeki hedeflerine ve misyonlarına odaklanan bir koordinasyon kurulu olarak yeniden yapılandırılabilir. Buna ek olarak, kamuya hesap verme sorumluluğu kapsamında YÖK'ün üye kompozisyonu genişletilmelidir. Farklı sektörlerden profesyoneller, iş adamları ve sivil toplum kuruluşu temsilcileri yükseköğretim ile ilgili karar verme süreçlerine dahil edilebilir. Bu da yükseköğretim, iş dünyası ve toplum arasındaki bağları güçlendirebilir. Hâlen hem yükseköğretim literatüründe hem de ulusal medyada tartışıldığı üzere Türkiye'de binlerce üniversite mezunu iş bulmak için mücadele etmektedir. Toplumun ve iş dünyasının farklı kesimlerinden daha fazla üye eklemek yoluyla YÖK'ün daha çeşitli grupları kapsayacak hâle getirilmesi hem toplumsal taleplere hem de sektörel ihtiyaçlara daha iyi cevap verilmesini sağlayabilir.

Yükseköğretim kurumlarının misyonlarını çeşitlendirmek, Türk yükseköğretim sisteminin iyileştirilmesi konusunda önemli başka bir adım olabilir. Bu çeşitlendirme, bazı kurumların araştırma üzerine yoğunlaşmasına ve uluslararası alanda rekabet etmesine izin verirken diğer üniversiteleri toplumsal ihtiyaçlara daha iyi cevap verme konusunda teşvik edebilir. Her ne kadar YÖK yakın zamanda 10 kamu yükseköğretim kurumunu araştırma üniversitesi olarak belirlemişse de bu değişikliğin yükseköğretim sistemi üzerinde önemli bir etkisi olup olmayacağını şu an itibarı ile tahmin etmek zordur. YÖK'ün mevcut uygulama ve kuralları açısından veya finansal teşvikler kapsamında araştırma üniversitelerine yönelik farklı bir muamele olup olmayacağı henüz net değildir. Bu araştırmanın katılımcıları, öğretim üyeleri, yeni program onayları, öğretim ücretleri vb. konularda araştırma üniversiteleri ve diğer yükseköğretim kurumlarından farklı beklentileri olduğunu sıklıkla belirtmişlerdir. Ancak, bu çalışmanın yayına hazırlandığı sırada Türkiye'deki uygulamanın içeriğine yönelik bilgiler oldukça sınırlıdır. Bu çalışmanın bulguları, yeni oluşturulan araştırma üniversitelerinin gelişmelerinin izlenmesi sırasında göz önünde bulundurulması gereken olası alanlar hakkında fikir sunabilir.

Akademik kalitenin sağlanması YÖK için başka bir odak noktası olmalıdır. Bu bağlamda, yeni programların onay sürecinde öğretim üyesi sayısı ve niteliği, toplumsal ihtiyaçlar ve gerekli fiziki kaynakların bulunması gibi daha geniş kriterler oluşturulmalı ve dikkate alınmalıdır. Her akademik programın ve kurumun farklı özellikleri vardır. Bu nedenle kriterler tüm alanların ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi için esnek olmalıdır. Buna ek olarak, mevcut programlar için ayrıntılı izleme prosedürleri geliştirilmeli ve mezuniyet oranları, akademik test sonuçları, işe yerleştirme oranları vb. açılardan programların başarısı her yıl değerlendirilmeli ve yayınlanmalıdır. Kurumsal ve program akreditasyonları da akademik kaliteyi olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, Türkiye'nin yakın zamanda ulusal düzeyde bir kalite güvence organı (Yükseköğretim Kalite Kurulu) kurması, programların ve kurumların kalitesinin sağlanmasına yönelik önemli bir adımdır. Bununla birlikte, bu organın bağımsızlığına özel olarak dikkat edilmelidir. Akreditasyon organlarının bağımsızlığı, ABD de dahil olmak üzere birçok ülkede önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu çalışmanın bulguları ABD'deki eyalet yükseköğretim kurullarının akreditasyon sürecine karışmadıklarını ve bağımsız akreditasyon kurumlarının uygulamalarına saygı duyduklarını göstermektedir. Dolayısıyla, Türkiye'de henüz kurulan kalite güvence organının iki büyük zorluğu vardır. Bir taraftan, kalite güvencesi ile ilgili politikalar geliştirirken YÖK ve hükümet tarafından belirlenen kapsamlı yükseköğretim politikalarını (ör., erişim, finans, personel, vb.) göz önüne almalıdır (Özer, Gür ve Küçükcan, 2010). Öte yandan, yükseköğretim kurumlarının kalitesini gözden geçirirken ve/veya denetlerken YÖK, diğer devlet kurumları ve yükseköğretim kurumlarının kendisinden doğrudan etkilenmeden bağımsız olarak çalışmalıdır.

Teşekkür

Bu makale, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TUBİTAK) 2219 burs programı kapsamında desteklenen yazarın doktora sonrası çalışmasına dayanmaktadır.

Kaynakça

- Association of Governing Boards of Universities and Colleges. (2017). Association of Governing Boards of Universities and Colleges. 17 Aralık 2017 tarihinde <https://www.agb.org/public-higher-education-boards> adresinden erişildi.
- Altbach, P. G. (2005). Patterns in higher education development. Altbach, P. G., Berdahl, R. O. ve Gumport, P. J. (Ed.), *American higher education in the twenty-first century* içinde (s. 15-37). Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çelik, Z. ve Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 18-27.
- Doğramacı, I. (2007). *Türkiye’de ve dünyada yükseköğretim yönetimi*. Ankara: Meteksan.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T. ve Vardar, Ö. (2009). *Neden bir yükseköğretim vizyonu*. İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.
- Eckel, P. D. ve King, J. E. (2004). *An overview of higher education in the United States: Diversity, access, and the role of the market place*. Washington, DC: American Council on Education.
- Fielden, J. (2008). *Global trends in university governance* (No. 44244). Washington, DC: The World Bank.
- Gök, E. (2016). The Turkish higher education system from the kaleidoscope of Martin Trow. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 147-168.
- Günay, D. ve Kılıç, M. (2011). Cumhuriyet dönemi Türk yükseköğretiminde rektör seçimi ve atamaları. *Yükseköğretim Dergisi*, 1(1), 34-44.
- Gür, B. S. (2016). *Egemen üniversite: Amerika’da yükseköğretim sistemi ve Türkiye için reform önerileri*. İstanbul: EDAM.
- Hearn, J. C., Warshaw, J. B. ve Ciarimboli, E. B. (2016). Privatization and accountability trends and policies in US public higher education. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 1-26.
- Higher Education Commission. (2016). South Carolina Commission on Higher Education. 18 Ağustos 2017 tarihinde <http://www.che.sc.gov/AboutCHE/WhoWeAre/DivisionDescriptions/ExecutiveDirectorHome.aspx> adresinden erişildi.
- Keppel, F. (1991). The Role of public policy in higher education in the United State: Land grants to pell grants and beyond. Finifter, D. H., Baldwin, R. G. ve Thelin, J. R. (Ed.), *The uneasy public policy triangle in higher education*. New York: Macmillan.
- Kurt, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetiminde mütevelli heyetleri*. SETA Analiz: Ankara.
- Kurt, T. ve Gümüş, S. (2015). Dünyada yükseköğretimin finansmanına ilişkin eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(1), 14-26.
- 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.
- Küçükcan, T. ve Gür, B. S. (2009). *Türkiye’de yükseköğretim: karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: SETA.
- Lacy, T. A. (2011). *Measuring state postsecondary governance: Developing a new continuum of centralization* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Georgia.
- McGuinness, A. C. (2005). The states and higher education. Altbach, P. G., Berdahl, R. O. ve Gumport, P. J. (Ed.), *American higher education in the twenty-first century* (s. 198-225). Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- McLendon, M. K., Deaton, S. B. ve Hearn, J. C. (2007). The enactment of reforms in state governance of higher education: Testing the political instability hypothesis. *The Journal of Higher Education*, 78(6), 645-675.

- McLendon, M. K. ve Ness, E. C. (2003). The politics of state higher education governance reform. *Peabody Journal of Education*, 78(4), 66-88.
- Neuman, W. L. (2009). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston, MA: Pearson.
- Özer, M., Gür, B. S. ve Küçükcan, T. (2010). *Yükseköğretimde kalite güvencesi*. Ankara: SETA.
- Özoğlu, M., Gür, B. S. ve Gümüş, S. (2016). Rapid expansion of higher education in Turkey: The challenges of recently established public universities (2006–2013). *Higher Education Policy*, 29(1), 21-39.
- Richardson, R., Bracco, K., Callan, P. ve Finney, J. (1999). *Designing state higher education systems for a new century*. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- University System of Georgia. (2015). University System of Georgia. 20 Nisan 2017 tarihinde <http://www.usg.edu/chancellor/> adresinden erişildi.
- World Bank. (2007). *Turkey: Higher education policy study, Volume 1. Strategic directions for higher education in Turkey* (Report no: 39674). Washington, DC: The World Bank.
- Yavuz, M. (2012). *Yükseköğretimin yönetiminde dönüşüm ve Türkiye için alternatif yönetim modeli önerisi*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (7. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhou, Y. ve Wu, J. (2016). The game plan: Four contradictions in the development of world class universities from the global South. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 75-89.