

Türk Yükseköğretiminde Toplumsal Katkının Kapsamı Üzerine Bir Değerlendirme

An Evaluation On the Scope of the “Social Contribution in Turkish Higher Education”

İsmail Güleç¹, Seda Demir^{2*}

¹İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Türk Dili ve Edebiyatı, İstanbul, Türkiye.

²Milli Eğitim Bakanlığı, Sakarya, Türkiye.

Orcid: İ. Güleç (0000-0002-0174-148X), S. Demir (0000-0002-3044-8530)

Özet: Üniversitelerin toplumsal katkı açısından misyonları ve içinde buldukları bölgede sağladıkları akademik hizmetlere ek olarak sosyal, ekonomik, etik, etnik çeşitlilik, hümanizm gibi diğer araçlardan da katkı sağlamaları beklenir. Mezunlarının ileride bir parçası olacakları toplumu daha yakından tanımaları ve üniversitenin tüzel bir kişilik olarak toplumda bıraktığı izlenim ve etkinin niteliği oldukça önemlidir. Çünkü bu unsurlar, kurumun toplumdaki paydaşları ve uygulama alanları ile olan ilişkisini sağlam tutmasını sağlamakla kalmayacak aynı zamanda kabul edeceği öğrenci kitlesi ve akademisyen gruplarının kalite ve etkililik seviyesini de artıracaktır. Başka bir ifade ile üniversitenin topluma maddi-manevi anlamda sağladığı katkı, bu durumun kurum adına bir “kazan-kazan” ilişkisine dönüşmesini sağlayabilir. Çalışmada, üniversitelerin “kurumsal sosyal sorumluluğu” kavramının üniversite-toplum ilişkisi ve paydaşları açısından nasıl bir önem arz ettiği, dünya genelinde bu iki unsurun sosyal sorumluluk tabanında nasıl birleştiği ve Türkiye’deki durum gibi konulara değinilecektir. Son olarak uygulamaya yönelik birkaç noktanın altı çizilecektir. Çalışmanın üniversitelerin kurumsal sorumluluğu ve toplum iş birliği açısından alandaki sayılı çalışmalara ek olarak global bir panorama çizmek ve Türk üniversiteleri açısından toplumsal katkı sağlamaya yönelik uygulamaların nasıl genişletilebileceğini vurgulamak adına alan yazına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: üniversite sosyal sorumluluğu, kurumsal sosyal sorumluluk, YÖKAK, toplumsal katkı, Türkiye’de üniversite kurumsal sosyal sorumluluğunun geçmişi, YÖKAK ve toplumsal katkı

Abstract: Considering the missions of universities in terms of social contribution and their duties (social, economic, humanistic, etc.) in the region they are settled in, they are expected to contribute somehow in some aspects. The graduates’ getting to know the society they will be a part of in the future and also the impression and impact of the university on the society as a legal entity will not only ensure that the institution maintains its relationship with its stakeholders in the society and its fields of practice but will also increase the quality and effectiveness of the student groups and academic community it will accept. In other words, the financial and moral contribution of the university to the society can turn this situation into a “win-win” relationship for the institution. In the study, the importance of the concept of “corporate social responsibility” of universities in terms of the university-society relationship and its stakeholders, how these two elements combine in the social responsibility base around the world, and how this situation is in the table in Turkey, will be underlined over a few practical points. In addition to the limited studies in the field in terms of corporate responsibility of universities and community cooperation, it is aimed that the study will contribute to the literature in order to draw a global panorama and to emphasize how practices aimed at making social contributions can be expanded for Turkish universities.

Keywords: University Social Responsibility, Corporate Social Responsibility, YÖKAK

1. GİRİŞ

Kıta Avrupası ve Amerika’da Orta Çağ’dan itibaren prestijlerini korumayı başarmış ve günümüzde de etkin olarak hizmet veren çok sayıda prestijli üniversite mevcuttur. Türkiye’deki çoğu üniversitede de artık bu emsaller gibi “uluslararası üniversite” veya “dünya üniversitesi” olma arzusu belirgin hale gelmiştir. Bu arzuyu taşıyan

yükseköğretim kurumları bir takım standart uygulamalar ve kalite kriterlerini karşılamak durumundadır. Ülkemizde bu türden hizmet standartlarının belirlenmesi ve üniversitelerin iç ve dış kalite özelliklerini tespit etmek adına işleyen yüksek öğretim kurumu bilindiği gibi Yükseköğretim Kalite Kurulu’dur (YÖKAK).

* İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email : serkoc_16@hotmail.com

Geliş Tarihi / Received Date: 26.06.2022 — Kabul Tarihi / Accepted Date: 01.02.2023

doi: 10.32329/uad.1135842

Bir genelleme yapmak gerekirse bir kurum olarak üniversitenin işlevleri kabaca eğitim, araştırma ve toplumsal katkı olarak üç başlık altında değerlendirilebilir. Tarihi asırlar öncesine dayanan tüm kurumlar gibi üniversite de birtakım fiziki ve sosyal aşamalardan geçerek bugünkü haline ulaşmıştır. İlk kurulduğu dönemde, birinci nesil üniversiteler dediğimiz Orta Çağ üniversitelerinin temel işlevi eğitimden ileri gidememiştir. Başta tıp, hukuk, din eğitimi gibi alanlarda eğitim verilirken yığılmalı olarak ellerine gelen bilginin genişleyip ileriki nesillere iletilmesine katkı sağladıkları söylenebilecek olan bu üniversitelerin üniversite bileşenlerinden olan “araştırma unsuru” adına bugünkü üniversitelere nazaran fazla katkı sağlamış olmaları beklenemez. Üniversiteler tarihinde bu unsurun üniversitelerin temel niteliği olarak temsil edilmesinin başladığı dönem birinci nesilden yedi yüzyıl sonra ortaya çıkan Humbolt modeli dönemidir.¹

Öte yandan toplumsal katkı unsurunu tam olarak açıklayabilmek adına üniversitelerin kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun nasıl işlediğine değinmek gerekir. Öyle ki üniversitelerin paylarına düşen toplumsal katkıyı doğrudan ve dolaylı yollardan gerçekleştirdikleri düşünülebilir. Aldığı eğitim süresinde kurumdan belirli konularda tecrübe kazanan bireyler bu kazandıkları tecrübelerin mesleki uygulamalar sırasında da topluma ahlaki ve insancıl bir şekilde yansıtılması konusunda şuur sahibi olurlar. Kaldı ki “Müşteriler artık sadece aldıkları ürün, hizmet kalitesi ve fiyatı ile değil; bunları üreten kurumun ahlaki değerlere sahip olup olmadığı ve topluma hizmet ederek sosyal sorumluluğunu yerine getirip getirmediği ile de ilgilenmektedir” (Saran vd., 2011, s. 3734). Üniversite eğitiminin sağladığı mesleki donanım bilgisi söz konusu eğitimle ilgili temel ve önemli bilgilerin sağlanması, mesleki sorunların çözümünde esnek ve etkili yolların bilincinde olunması ve akademik uzmanlığı beraberinde getirmektedir. Yine, mesleki ehliyet, önceden tecrübe edilen iş ortamları, akademik veya staj bağlantıları gibi alanlardaki yaşantı zenginlikleri toplumla iç içe yetişen meslek çalışanlarının bu konuda da bilinçli bir şekilde yetişmiş olmasına dolaylı yoldan katkıda bulunacaktır. Kaldı ki özel veya kamu hiçbir iş yeri, kurum, kuruluş veya organizasyonun toplumdan kopuk bir şekilde işlemesi beklenemez.

Bu çalışmada Türkiye’de üniversitelerin doğrudan gerçekleştirdikleri toplumsal katkı veya sosyal sorumluluk konusu için işleyişleri içinde konuyu nasıl ele aldıkları incelenecektir. Çalışmanın amacı Türk Yükseköğretiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk olgusunun kapsamı ve ilgili durumlara yönelik uygulamaları ele almak ve bu olguyu uluslararası nitelikleri bağlamında inceleyen ve çözümler sunan çalışmaların eksikliği yönündeki ihtiyaç karşılamak.

Çalışmanın izleyen kısımları kavramın üniversiteler bağlamında incelenmesi, toplumsal katkı ve alandaki

diğer bazı kavramlara olan yakınlığı nedeniyle ortaya çıkan kavramsal karmaşaların açıklanması ile devam edecektir. Sonraki bölümlerde ise çalışmanın Türk yükseköğretim organizasyonları içindeki yeri ve YÖKAK’ın geçmiş uygulamalarına ilişkin genel bazı tespitlerde bulunulduktan sonra, uluslararası örnekler üzerinden bazı öneriler sunulacaktır.

2. Toplumsal Katkı Bağlamında Üniversitelerde KSS Kavramının Kapsamı

Yükseköğretim kurumlarının toplumsal katkı adına yapabilecekleri şeyler ve uygulama alanları Yükseköğretim Kanunları ile belirlenmiş olduğu gibi bu bağlamdaki “toplumsal katkı” kavramından biraz daha güncel ve dünya üniversiteleri tarafından da tıpkı özel sektördeki kurumların da ciddiye aldığı bir olgudan bahsetmekte yarar vardır. Bu olgu Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramıdır.²

Aşağıda da bahsedileceği gibi KSS kavramı kurum niteliği taşıyan organizasyonlar olan üniversiteleri de içine almaktadır. KSS, bir kuruluşun kendisini yönettiği, misyonunu yerine getirdiği, değerleriyle yaşadığı, paydaşlarıyla etkileşim kurduğu, etkilerini ölçtüğü ve faaliyetleri hakkında kamuya açık rapor verdiği bütünlükle ilgilidir (Asemah, vd., 2013).

KSS hümanizma bağlamında hayırseverlikten farklı bir noktada bulunmakta, bu türden faaliyetler en nihayetinde ilgili paydaşlarıyla kurdukları ilişkiler üzerinden ilgili kurumlara çeşitli türden (başta ekonomik olmak üzere, sosyal, etik, vb. açılardan) geri kazanım sağlayan kurumsal etkinlikler olarak da bilinmektedir. Özetle, çoğu zaman gönüllülük ve karşılık beklememe esasına dayalı değildir. Yine bu türden faaliyetler içinde bulunan kurum, organizasyon, birlik veya şirketlerin prestij ve itibarlarının da yükseldiği kabul edilebilir.

Artık sürekli değişen, bilimsel ve sosyal açıdan globalleşen dünyada diğer kurumlar ve kuruluşlar gibi üniversitelerin de KSSlerini benimsemeleri beklenmektedir. Üniversitelerin bu olguyu toplumla iletişim için etkili bir yöntem ve kendini kabul ettirme şekli olarak kullanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Ayrıca KSS fikri yalnızca resmî kurumların değil özellikle ticari kuruluşların da kâr oranlarının bir kısmını içinde buldukları toplumla paylaşmaya açık olması, bunu parçası oldukları toplumun devamlılığını sağlamanın bir yolu olarak görmesi şeklinde düşünülebilir. Dikkati çeken bir başka nokta da üniversitelerin KSS algıları içinde öğrencilerini hangi noktada tuttuğudur. “Üniversite eğitimi bireylerde farkındalık yaratmakta oldukça etkili olduğundan ve günümüzde birçok kurumsal yönetici, idareci veya karar vermekle sorumlu kişiler bir zamanlar üniversitelerde öğrenci olduğundan, üniversitelerin KSS’yi nasıl değerlendirdiğini bilmek önemlidir (Nejati vd., 2011).

¹ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız: Güleç, İ. (2020). *Üniversite Fikriyatı: Geçmişten Geleceğe Üniversitelerin Dönüşümü* (Analiz Raporu: 2020/06). İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı; Güleç, İ. (2022). *Üniversite nedir?* İstanbul: Pati Kitap.

² Kavram buradan itibaren KSS şeklindeki kısaltma ile ifade edilecektir.

Başlangıcından beri üniversiteler ve üniversite benzeri kurumlar, temel iki ögenin birleşiminden istifade etmişlerdir. İlk öge, buldukları yerde oluşturdukları kimlik ve civarda işlevleri ile yarattıkları izlenimler, başka bir ifade ile yerellik ve prestijdir. Üniversiteler ilk dönemlerinde birlikte okuyup yorumlayan bir grup hoca ve öğrenci olarak Avrupa'nın belirli şehirlerinde ortaya çıkmış, zamanla kendini kanıtlayanlar ise ülkenin her yerinden öğrenci kabul eden, hocaları ve yerleşkeleri ile ünlü ve yaptırım gücü şehir insanları ve belediyelerce yadsınamayacak kadar önemli kurumlar haline dönüşmüşlerdir. Günümüzde ise küresel anlamda adından söz ettiren bu türden kurum sayısı az değildir. Ancak bu noktaya gelmelerinde yerellik unsurunun etkisi göz ardı edilmemelidir.

İkinci unsur ise bu kurumların ürettikleri evrensel olarak akademik ve uygulamalı (sektörel) alanda dolaşan bilgidir. Üniversite bilgi iletmek, çalışmak ve bilgi yaratmakla meşguldür. Bunu yapan daha geniş bir kurumlar ağının da bir parçasıdır. Bu ağ ile devamlı iletişim ve iş birliği içindedir. Üniversitenin araştırma bileşeninin ürünü olan bilgi, diğer bir deyişle yükseköğrenimin atar damarıdır. Bilginin sektörde yaratılan her kamu ve özel malın temelinde var olduğu yadsınamaz. Ancak bilgi işlevleri, kurumları yerele yerleştirmek için tek başına yeterli değildir. "Yüksek öğretimin, bilgiyle ilgili işlevlerini gerçek yerelliğe dayandıran, temel çatışmasının iki parçasını birbirine bağlayan bir gerekçeye ihtiyacı vardır. Bu mantık, derinden hissedilen ortak değerleri içermelidir. Dolayısıyla bu bağlamda her şey kamu malı meselesine dönüşmektedir" (Pusser, vd., 2012, s. 8-9).

Toplumsal katılım, yukarıda da belirtildiği gibi öğretim ve araştırmadan sonra genellikle üniversitelerin üçüncü misyonu olarak kabul edilir ve üçüncü akış faaliyetleriyle olduğu kadar öğretme, öğrenme ve araştırmayla da ilgilidir. Gerçekten de toplumsal katılımın öğretim ve araştırmanın yanında ayrı bir ünite olarak yer almaması, tüm üniversite faaliyetlerine nüfuz etmesi gerektiğine dair bir görüş vardır (Kagan & Diamon, 2019, s. 2). Bu yaklaşım üniversite olgusunu sadece bir eğitim kurumu olarak basit üniversite işlevinden bağlı ve toplumla bütünlük olarak işleyen üniversite kavramına taşır.

Üniversitenin toplum ile ilişkisinin genellikle başta ekonomi olmak üzere sosyolojik, kültürel ve çevresel unsurlarda keşiştiği görülür. Üniversitelerin uluslararası ve global gelişmelerin yanı sıra yerel meselelerle de ilgilenmeleri ve buldukları sınırlar içindeki şehir ve şehircilikle ilgili meselelere de duyarsız kalmamaları beklenir. Bununla birlikte, üniversitede üretilen bilginin ve tecrübenin topluma aktarılması ve halkın istifadesine sunulmasının yanı sıra üniversitenin içinde bulunduğu topluma ve onu oluşturan temel unsurlara yabancılaşmaması beklenir. Ayrıca, mezunlarının ileride bir çalışana olacakları toplumu tanımış olması amaçlanır. Bu bilinci kazandırmak ise üniversite eğitiminin temel bileşenlerindedir.

2.1. Kavram Karmaşası: Toplumsal Katkı Başlığı Altında KSS

Özellikle son 20-30 yıllık bir süreç içinde dünya genelinde yükseköğretime dahil olan ve yükseköğretimin de bir parçası olduğu öngörülen (Aktan & Börü, 2007; Adhikariparajuli vd., 2021; Schimperna vd., 2022) KSS kavramını genellikle dünya üniversitesi statüsündeki üniversite üyeleri ve temsilcilerinin "sivil katılım" ve "toplum katılımı" ("community engagement" veya "community participation") olarak adlandırdığı olguya işaret etmektedir. Bu kavram ve aynı anlama işaret eden benzer kavramların ilgili literatürdeki kullanımları göz önüne alındığında çoğunun "sosyal sorumluluk" ve "sivil katılım" terimleri ile aynı bağlamlarda hatta çok yakın anlamlarla birbirinin yerine kullanıldığı anlaşılmaktadır (İlgili kullanım örnekleri için bkz. Shek & Hollister, 2017; MuijenHeidi, 2004; Kouatli, 2018; Nejati vd., 2011; Tetřevová, & Sabolova, 2010; Matten & Moon, 2004, vb.). Öyle ki günümüzde çağdaş üniversiteler ve kolejler, çoğu kurum ve kuruluş gibi topluluk düzeyinde hayati ekonomik, sosyal ve çevresel sorunları ele almak için artan kamu baskısıyla karşı karşıyadır (Russo vd., 2021; Dempsey, 2010, s. 359).

Topluluk katılımı ve sivil katılım, belirli bir coğrafi bölgede yaşayan ortak ihtiyaçlara sahip grupların aktif olarak ihtiyaçları belirlediği, kararlar aldığı ve çözüme ulaşmak için mekanizmalar kurduğu sosyal bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Butterfoss, 2006, s. 325). Başka bir ifade ile katılım, yönetişime katılımı ifade eder ve aktif vatandaşlık etiketine iliştirilen çok daha yaygın gayri resmi sivil ve dernek faaliyetlerinden farklıdır (Skidmore vd., 2006). Bununla birlikte, üniversite sosyal sorumluluğunun daha kapsamlı bir kavram olabileceğini, üniversite işlevlerinin tamamının sosyal etkilerini, dahası KSS konularının tamamını içeren bir kavram olduğunu belirtmek gerekir. Öyle ki bu işlev tanımı yeri geldiğinde temel sosyal sorumluluk konuları kadar kampüs ve paydaşların şehircilikle ilgili meselelerini, enerji verimliliği, istihdam politikaları, satın alma ve finansal yönetim gibi konuları da ilgilendirebilmektedir.

Bu konuda tartışılması gereken önemli bir konu, isimlendirme meselesidir. Küresel bağlamda, "üniversite sosyal sorumluluğu" veya üniversitelerin birer kurum olarak işlevsel tanımı içinde geçen "toplumsal katkı", yükseköğretim kurumlarının kamu ve toplum hizmeti faaliyetlerini ve etkilerini tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir ifadedir. Yabancı literatürde "social contribution" ifadesi bu anlamda sık kullanılmaktadır ve terim haline gelmiştir. Batılı üniversite sistemlerinde ise bu durumu ifade etmek için yaygın bir şekilde "university-community engagements" ("üniversite-toplum ilişkileri") ifadesi kullanılmaktadır (Bkz. Bruning vd., 2006; Mtawa vd., 2016; Humprey, 2013; Winter vd., 2006; Clifford & Petrescu, 2012, vb.). Özellikle "community" ve "civic" sözcüklerinin yakın anlamları dolayısıyla "community engagement" veya "civic engagement" gibi kullanımlara da oldukça sık bir şekilde rastlanmaktadır. "Engagement" sözcüğünün tercümesi "üzerine alma, ilgili olma, yük-

lenme, ... ile meşgul olma, ilişki içinde olma” gibi anlamlara işaret eder. Bu nedenle kavramın toplumu ilgilendirme ve toplumsal olguları merkeze alma imasına dikkati çekmekte yarar vardır. Öyle ki (siyaset ve sağlık sektörü başta olmak üzere) çoğu diğer iş kolu ve alanda olduğu gibi üniversite adına bu işi yönetmek üzere de “community organizer” denilen bir görev tanımı dahi oluşturulmuştur. Türkçeye tam olarak tercüme edilmesi zor olan bu ifadeyi “toplum ilişkileri sorumlusu” veya “topluluk organizatörü” şeklinde tercüme etmek mümkündür.

İsimle ilgili bir diğer sıkıntılı husus, toplumsal katkı denildiğinde üniversitenin biraz daha baskın ve aktif olduğu bir bakış açısının ortaya çıkmasıdır. Oysa işaret edilmesi amaçlanan şey bir iş birliği veya yukarıda değinildiği gibi (üniversite adına daha çok manevi nitelikte saygı, nam, itibar gibi getirileri olan) bir kazan-kazan sistemi olarak düşünülmelidir. Sıkça kullanılan paydaş sözcüğünün anlamını tam olarak karşılayacak şekilde “üniversite-toplum ilişkisi” veya “üniversite-toplum iş birliği” olarak her iki unsuru aynı düzleme alarak ifade etmek daha yapıcı, açıklayıcı ve eşitleyici olabilir ve iş birliği sağlamanın yollarını ilgili platformlarda daha net ifade etmeye yardımcı olabilir. Önemli bir diğer nokta ise bu türden iş birliklerine toplum ve üniversite ikilisi kadar üniversite özelinde öğrencilerin de ihtiyacının olmasıdır.

Konuyla doğrudan ilgili ve çeşitli alanlarda kamu veya özel kurum ve kuruluşlar için kullanılan başka kavramlar da mevcuttur. Bunların başında KSS kavramı, Sosyal Girişimcilik ve yükseköğretimde derslere isim olan Toplumsal Hizmet Öğrenimi veya Topluma Hizmet Uygulamaları sayılabilir. Sosyal girişimcilik eğitimleri ise genel bir tanım ile “toplumu ilgilendiren problemlerin çözümünde temel ve köklü değişimler yapacak bilgi ve becerilerin kazandırılması olarak ifade edilebilir” (Karğın vd., 2018, s. 165).

Bu konu ile ilgili olarak yukarıda da belirtilen KSS kavramı üniversiteler için de kullanılmaktadır. Ayrıca en geniş tanımı ile sosyal sorumluluk, «bir kurumun ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir” (Eren, 2000, s. 99). Üniversitelerin en azından başlangıç olarak özellikle bu kavram ışığında kalite sistemleri ve toplumsal katkı mekanizmalarını düzenleyerek dünya genelinde bu türden başarıları yüksek üniversitelerin uygulamalarına benzer uygulamalarda bulunmaya çalışmaları, en azından yapılabilmesi mümkün konulu projeler düzenleyerek halkın güvenini kaybetmemek adına bu planlara sadık kalmaya çalışmaları, konuyla görevli kurullar ve belirli sürelerde devreden rektörlük veya fakülte birimleri oluşturmaları, kavramı üniversitenin temel bileşenlerinden toplumsal katkı kategorisi içinde gerçekleştirebilmek adına önemlidir.

Konuyla ilgili genişletilmesi gereken kavramlardan bir diğeri ise ilk olarak Amerika’da ortaya çıkmış olan ‘toplumsal hizmet öğrenimi’ kavramıdır. ‘Toplumsal hizmet öğrenimi’ tercümesi ile “service-learning” olarak tanımlanan ve hem üniversite hem de lise ve yüksek

okullarda okutulan bir dersin de ismi olan bu kavram demokratik toplumlarda vatandaşların topluma karşı sorumluluklarına (Sliwka, 2004, s. 6), yükseköğretim bağlamında ise öğrencilerin topluma hizmetle haşır neşir olmasına bu sayede toplumsal etiği öğrenmelerine temas etmektedir (Ehrlich, 2000, s. 348). Örneğin, bugün Türkiye’deki çoğu üniversitenin “Topluma Hizmet Uygulamaları” isimli dersi verdiği görülmektedir. Bu türden pedagojik bir yaklaşımın yüksek öğretim sistemi içinde yer bulması en azından müfredatı olan bir dersi ilgili alanların ders programı içine yerleştirerek sadece akademik olarak yapılması gerekeni yapmış olmaya çalışmak gibi bir izlenim yaratmaktadır. Ancak bir ders ismi olmaktan öte konunun akademik ve araştırma kısmında bu kavramın daha sağlam şekilde üniversite işlevlerine entegre edilmesinin ilgili sonuçlarda toplam kaliteyi artırmak adına daha faydalı olacağı düşünülebilir.

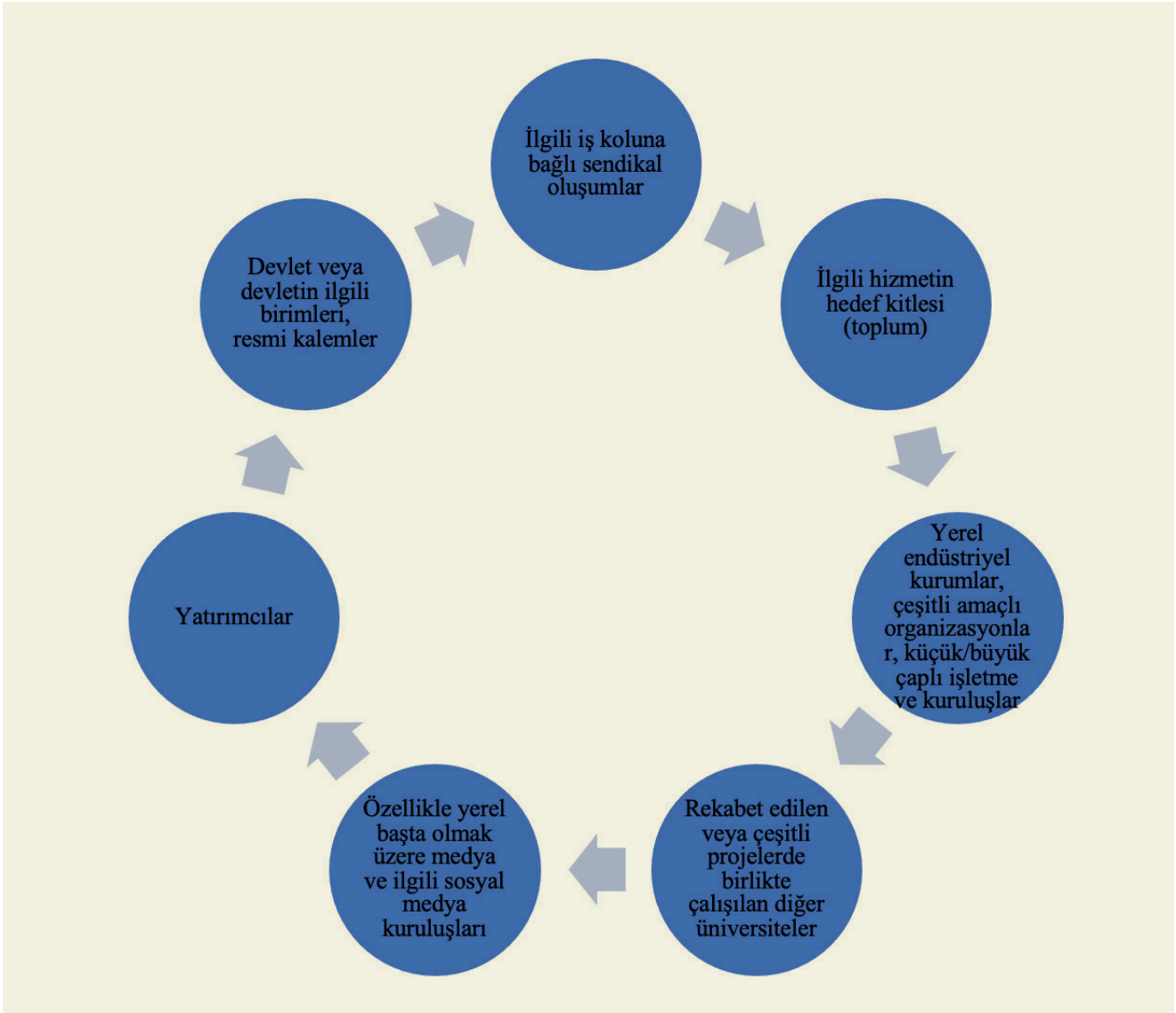
Yine, yukarıda bahsedildiği gibi toplumsal sorunlara yönelik girişimcilik ilkeleri çerçevesinde ve bu yönde bir bakış açısıyla çözümler üretmek olarak açıklanan (Gökbunar vd., 2018; Apaydın & Altun, 2021) bir ders ismi olarak “sosyal girişimcilik” derslerinin ise Avrupa ülkelerinde, Asya’da, Kuzey Amerika’da, Avusturalya’da ve Yeni Zelanda’da ciddi anlamda üniversite müfredatlarında yer aldığı bilinmektedir” (Karğın vd., 2018, s. 165).

3. Yükseköğretimde KSS’nin Organizasyonu

Üniversiteler ve toplumdaki paydaşları veya iş birliğine dayalı olarak yürüttükleri projelerdeki muhatapları, başta yapılan işin hitap ettiği toplum olmak üzere, yatırımcılar, devletin ilgili birimleri ve sendikal oluşumlar, medya ve sosyal medya kuruluşları, yatırımcılar, vs. ile muhatap olurlar.

Dolayısı ile KSS için üniversiteler kurulacak birimlerde çalışanların bahsi geçen bu kesimlerle sağlıklı ilişkiler kurup etkili yönetsel kararlar verebilecek nitelikte çalışanlara sahip olması ve üniversitelerin bu yönde daha net tanımlanmış hedeflere sahip olması önemlidir (Metha, 2011). Yukarıda da belirtildiği gibi dünya üniversitesi niteliği kazanmış ve uluslararası anlamda kalite sistemleri geliştirmiş üniversitelerde diğer iş alanları ve kollarında da görülen bir pozisyona işaret eden kavram daha çok “community organizer” (“topluluk düzenleyicisi”) (İlgili şekilde kullanan araştırmalar için bkz. Quigley, 1994; Gutierrez & Lewis, 1994; Stoecker, 2003) veya “CSR coordinator” (“KSS koordinatörü”) (İlgili şekilde kullanan araştırmalar için bkz. Kurki vd., 2006; Fernando, 2010; Şerban, 2015) olarak şekil almaktadır.

Bu türden kurumların bünyesinde yer verdiği bu meslek ismi bazı yapısal eşitsizliklerin tanınması, üniversite-topluluk ortaklıklarının adaletsiz güç farklılıklarıyla başa çıkması, toplum-üniversite ilişkilerinin hoşgörüsü ve iletişime dayalı bir platformda sürekliliğinin sağlanması gibi misyonlarla tanımlanmaktadır. “Topluluğun bakış



Şekil 3. KSS Açısından Üniversitelerin İletişime Geçebilecekleri Paydaşlar

Not. Araştırmacı tarafından Kotler ve Fox, 1985'den akt. Naudea ve Jonathan, 1999, s. 128'deki görselden uyarlanmıştır.

açısından, üniversite-toplum ilişkilerinde ortaya çıkan sosyal adaletsizlikleri ele alma konusunda daha yetenekli olan aktör, topluluk düzenleyicisidir” (Soska & Butterfield, 2013, s. 228). Buradan anlaşılacağı üzere bu şekilde tanım bulan pozisyonların asıl görevi üniversite adına toplum ilişkilerini düzenlemek ve üniversitenin bir kurum olarak sosyal sorumluluğu ile ilgili işlemleri idame ettirmesine ilgili birim üzerinden yardımcı olmaktır. Bu noktada “ilgili birim” ifadesini biraz açmak için KSS olgusunun üniversiteler bünyesinde üniteleştirilirken bazı kriterlerin de göz önünde bulundurulması gerekir. Bu görev tanımlarının hangi sosyal alanları kapsayacağını ve kurulacak birim tarafından hangi kavramsal çerçevede hareket edileceğini bilmek yapılacak planlar ve stratejik gelişim açısından önemlidir. Örneğin; KSS kavramına göre ilgili hizmet alanlarına yönelik bir çerçeve çizmek gerekirse en genel kapsam olarak Carroll’ın KSS piramidinden yola çıkılabilir.

Carroll’ın piramidi, iş dünyasının toplumda oynadığı

ve toplumdaki beklediği temel rolleri yansıtmaya çalışarak düzenlenmiştir. Etik motivasyonlar ve etik meseleler, dört KSS kategorisini delip geçer ve böylece KSS’nin bütününde hayati bir rol üstlenir. Öyle ki hayırseverlik odaklı sorumluluklar bazen doğru şeyi yapmaya çalışan şirketlerde etik temelli ortaya çıkar. Bazı şirketler sadece “iyi kurumsal vatandaşlar” olarak görülme için faydacı bir karar olarak (örneğin, stratejik hayırseverlik) hayırseverlik faaliyetleri yürütürken, bazıları yapılacak erdemli bir şey olduğunu düşündükleri için hayırseverlik peşinde koşarlar (Carroll, 2016, s. 4). Araştırmacı ilerleyen dönemlerdeki çalışmalarında ise gönüllüğe dayalı yapılan yardım ve hayır işlerini yani İngilizce ismi ile “philanthropic responsibilities” (isteğe bağlı sorumluluk) kavramını KSS hizmet alanlarını temsil eden piramidin en üst kısmında dar bir alan olarak oluşturduğu bu terimle, bireysel yargı ve seçimler doğrultusunda şekillenen isteğe bağlı bir sorumluluk anlayışının olduğuna ve bu sorumluluklar konusunda hiçbir mükellefiyet ve zorunluluğun bulunmadığına dikkati çekmiştir (Carroll,



Şekil 4. Carroll'ın KSS piramidi (Carroll, 2016, s. 5)

1979, s. 500' den akt. Gedikçi Öndoğan, 2020). Ancak sonraki dönemlerde yapılan çalışmalarda hayırseverliğin KSS kapsamında ele alınmadığı araştırmalar da görülmektedir (Bkz. Schwartz & Carroll, 2003, s. 503-504; Friedman, 2007, s. 173-174).

Yukarıdaki piramide bakılacak olursa ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar şeklindeki üç ana alanın KSS temel hizmet alanlarını oluşturduğu görülebilir. En üstteki etki alanı dar kısmı ise hayırseverlik unsuru barındıran sorumluluklarla kapatıldığı görülebilir. Ancak hayırseverlik ve insani yardım gibi unsurların etik unsurlarla karışma olasılığı çok büyüktür ve keskin sınırlarla ayrılması da zor olacaktır. Dolayısı ile etik (ahlaki) unsurların KSS kavramının büyük bir parçası olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bunlar bir hizmet alanı olarak düşünüldüğünde:

- *İnsani ve yardımseverlik açısından, etik sorumlulukları açısından üniversite toplumdan aldığı şeylerin tümünün bir karşılığı olarak topluma borcunu ödemek, toplumdaki refahın artışına destek olmak; toplumla olan ilişkilerinde dürüst, adil olmakla, toplumda herhangi bir zarara sebep olmaktan kaçınmakla yükümlüdür.*
- *Üniversite, yasal alanı ilgilendiren sorumlulukları açısından toplum ile ilişkilerini yürütürken tüm ulusal ve uluslararası kural ve yasalara uymakla, endüstriyel ilişkilerini bu çerçevede yürütmekle yükümlüdür.*
- *Üniversitelerin ekonomik alanı ilgilendiren sorumlulukları KSS kapsamı içinde en geniş hizmet alanını oluşturmaktadır. Bir kurum olarak birimlerin ekonomik işlevlerini sürdürebilmesi için üniversitelerin belirli bir kâr marjinleri olmak zorundadır. Yani üniversiteler para kazanmak zorunda olan kurumlardır. Ancak bu kâr marjininin içinden bir kısmının üniversite tarafından topluma yönelik bir şekilde iş alanları oluşturmakta, yerel oluşum ve organizasyonları desteklemekte, ilgili çalışmaların niteliğine göre gönüllü olarak bazı projeleri fiziksel bir hizmet veya maddi bir karşılık beklemeden kullanılması beklenir.*

- *Üniversitelerin KSS kapsamı daha özeldir ise hem kendi çalışanları hem de toplumdaki paydaşlarını ilgilendirecek şekilde, hatta genel olarak dünya mirası çevre ile ilgili meseleler, insanı hak ve özgürlükler, sağlık ve güvenlik mevzuları, yönetim sistemleri gibi meselelerle de genişletilebilir.*

Dolayısı ile üniversiteler bünyesinde KSS yönelik birimler oluşturulurken bu üç temel alanı içinde barındıran nitelikte hizmet verebilecek kalemlerden oluşmuş üniteler organize edilmesi gerekmektedir. Söz konusu işin niteliğine göre gerektiğinde birimlerin tümünün veya ilgili olanların aynı anda etkin çalışması önemlidir.

4. YÖKAK'a Göre Toplumsal Katkının Bağlamı Üzerine Bazı Tespitler

Türkiye'deki eğitim kurumlarında sosyal sorumluluk konusuna ilişkin eğilim iki boyutta değerlendirilebilir. Birincisi eğitim kurumlarının kendi sosyal sorumlulukları açısından çalışmalarda bulunmaları; ikincisi ise eğitimlerini tamamladıktan sonra çalışma hayatına başlayacak olan öğrencilerin sosyal sorumluluk bilinçlerinin geliştirilmesi ve henüz öğrencilik döneminde sosyal sorumluluk projeleri içinde yer almalarının sağlanmasıdır (Saran vd., 2011, s. 3736). Bu ilk eğilime göre KSS açısından yukarıda da bahsedildiği gibi daha dolaylı niteliktedir. Ancak "olumsuzlukların ortadan kaldırılması, önlenmesi veya telafisi için de üniversitelerin üzerine düşen bazı görevler bulunmaktadır. Toplum faydası için yerine getirmesi gereken bu görevler KSS değerlendirilebilir. Toplumsal refah maksimizasyonunu hedefleyen kalite vizyonu, sosyal sorumluluk kavramının gelişimindeki etken anlayışın temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple; kalite ve sosyal sorumluluk kavramları birbirilerinden ayrı iki kavram olsalar da sürdürülebilirlik açısından bakıldığında özünde birbirlerine bağlı kavramlardır. Dolayısıyla Yüksek Öğretim Kurumları, bireylerin özgür ve aktif katılımını teşvik ve motive etmeli ve fiziksel ve zamansal ortamlarındaki sorunlara yeni bir yaklaşım geliştirmelerini sağlayacak araçlarla donatılmalıdır" (Koçak vd., 2020).

YÖKAK, 2019'a kadar üniversiteleri dört ana başlık altında değerlendirilmekteydi:

- Kalite Güvence Sistemi,
- Eğitim ve Öğretim,
- Araştırma ve Geliştirme
- Yönetim Sistemi.

Bu başlıklara ek olarak 2019 yılından itibaren Toplumsal Katkı da eklenmiş ve bu yıldan itibaren yapılan değerlendirmeler bu beş başlık altında yapılmaya başlamıştır. Yine, 2021 yılında ise bu başlıkların Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu'nda (Sürüm 3.0) Liderlik, Yönetim ve Kalite, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı olarak dört başlık altında incelenmesi öngörülmüştür (YÖKAK, 2021a). Toplumsal katkının bu şekilde değerlendirilmeye alınması YÖKAK'ın üniversite-toplum arasındaki iş birliğinin zaruri olduğu öngörüsü taşıdığına işaret etmekle birlikte bunun dünya genelinde uygulama içinde bulunan bir unsur olduğu ve Türkiye'deki üniversitelerde de göz önünde bulundurulup uygulamaya alınması gerektiği kanısında olduğuna işaret etmektedir. Ancak YÖKAK'ın değerlendirmesi ve üniversitelerin uygulamalarına bakıldığında istenilen hedeflere ulaşılması noktasında bazı hususların uygulamalarında kimi sıkıntılara neden olacağı öngörülebilmektedir. Çalışma bağlamında bu sorunlardan biri topluma katkının temellendirilmesi ile buna bağlı oluşan yaklaşım ve uygulama detaylarıdır.

4.1. YÖKAK'a Göre Toplumsal Katkının Temellendirilmesi

Çalışma bağlamında Türkiye üniversitelerindeki toplumsal katkı olgusunun uygulanmasına ilişkin bazı düzenlemeler yapılması gerektiği öngörülmektedir. Örneğin, YÖKAK üniversitelerdeki topluma yönelik uygulamaların uygunluğuna dayanak noktası olarak yasaları işaret etmektedir. Ancak bu türden uygulamalarda, uygulamaların güncel düzenlemelere dayalı (ilgili uygulamanın üzerinden 41 yıl geçmiştir) olması gerekir ve yükseköğretimdeki çaplı gelişmelerin merkeze alınması önemlidir. Son tahlilde 1982 tarihli ve 2547 sayılı YÖK Kanunu temel alınmaktadır, dolayısıyla toplumsal katkının sınırlarının eskiye dayalı ve nispeten sınırlanmış durumda olduğu düşünülebilir. Ancak, 80'li yıllar Türkiye'sinin yükseköğretimi ve toplumu ile günümüzdeki yükseköğretim ve ilgili toplumları birbirinden gerek fiziksel gerekse sosyal, ekonomik ve siyasi dinamikler açısından oldukça fark vardır.

Dikkate alınması gereken bir diğer husus, YÖK Kanunu'nun 4. bölümünde üniversitenin görevlerinin sıralandığı 12. Maddesinde (YÖK, 1982):

"Yörelere katkısı, tarım ve sanayinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi sağlayacak çalışmalara katılmak, bunlarla ilgili kurumlarla iş birliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirmek"

önerilerde bulunmak"

şeklinde sınırları çizilen maddeden hareketle üniversitelerin kurumsal olarak toplumla ilişkiler ve bu ilişkilerin nitelikleri noktasında çeşitli görevleri olduğunun hatırlanmasıdır.

Yine, YÖKAK tarafından toplumsal katkı unsuruna dayanak gösterilen başka bir madde de ilgili kanunda geçen 37. maddedir. İlgili madde, üniversitelerin toplum hizmeti olarak sunacakları bilimsel görüş, proje, araştırma, hasta muayene ve tedavi gibi hizmet türlerinin üniversite yönetim kurullarınca sınırları çizilecek kıstaslar çerçevesinde gerçekleştirileceği ve bu türden hizmetler üzerinden elde edilecek gelirlerin döner sermaye üzerinden idare edileceğini belirtir. Maddenin kapsamı, toplumsal katkı olgusunun finansal boyut ve kaynaklarının yeniden ele alınması gerektiğini gösterir niteliktedir. Çok modern ve yeni olan üniversite-toplum iş birliğini 1982'de çıkan yasalarla kavramaya ve tanımlamaya çalışmak yanlış uygulama ve sonuçlara sebep verebilir.

YÖKAK, ilgili iki maddeyi sunduktan sonra, toplumsal katkının yetişkin eğitimi, uygulamaları araştırma, danışmanlık ve sağlık hizmeti başlıkları altında toplanacağını ifade etmektedir. Ancak üniversitelerin, ücreti mukabilinde danışmanlık ve sağlık hizmeti sunmasının topluma katkı olarak kabul edilmesi, üniversite geleneği ve yurt dışındaki, özellikle bu işlerin öncüsü sayılabilecek Anglo-Sakson ve Kıta-Avrupa üniversitelerindeki uygulamalara bakıldığında pek makul görünmemektedir.

Aynı bölümde, çeşitli üretim mekanizmalarının (danışma kurulu, sürekli eğitim merkezi, araştırma merkezleri, teknokentler, üniversite-endüstri ilişkileri ofisi, döner sermaye birimi gibi) oluşturulmasından söz edilmekte ve öğretim üyelerinin uygulama alanlarıyla ilgili ortak çalışmaları, danışmanlık eğilimleri, ortak proje yürütülmesi vb. çalışmaların bu başlık altında örnek gösterilebileceği ifade edilmektedir.

YÖKAK'ın, 2020'de yayımladığı *Alt Ölçütler Rehberi* isimli kitapçığa bakıldığında ise Toplumsal Katkı başlığı altında kimi alt başlıkların da yer aldığı görülmektedir. Kalite ve akreditasyon çalışmaları gereği, her şeyden önce kurumun stratejik planı olmalıdır. Bu planı uygulayacak fiziki, teknik ve mali kaynaklara sahip olmalıdır. Verilen hizmetler ile yapılan işlerin düzenli olarak izlenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir (YÖKAK, 2020).

Adı geçen kitapçıkta, toplumsal katkı kategorisinde değerlendirilecek başlıklar olarak şunlar sıralanır (YÖKAK, 2020):

- Sosyal sorumluluk (ücretsiz hizmetler; sosyal ve kültürel yaşama katkı)
- Üniversitenin şehir hayatına katkısı
- Bilimin topluma tanıtılması, sevdirilmesi
- Bilgi ve teknoloji transferi (endüstriye yapılan sözleşmeli araştırma, danışmanlık, hizmet, proje; kamu

kurumlarına yapılan sözleşmeli araştırma, danışmanlık, hizmet, proje; politika geliştirmeye katılım, uzmanlık paylaşımı),

- Girişimcilik, yenilikçi şirketler
- Fikri mülkiyet, patent, lisans
- Tesis yönetimi (kira gelirleri, laboratuvar hizmetleri, vb.)
- Yaşam boyu öğrenme çerçevesinde eğitim, kurslar, sertifikalar, diplomalar vs.

Akredite olmak isteyen üniversiteler, doğal olarak bu rehberlere bakarak yapılandırma ve çalışmalarını yürütmüşlerdir. YÖKAK'ın sitesinde yayınlanan üniversitelerin hazırladıkları *Kurum İç Değerlendirme Raporları (KİDR)* incelendiğinde toplumsal katkı başlığı altında şu hizmetlerin verilmiş olduğu görülmektedir (YÖKAK, 2021b):

- Sürekli eğitim merkezinde verilen kurslar
- Uzaktan eğitim merkezlerinde verilen dersler
- Kütüphane hizmetleri
- Kültür sanat faaliyetleri
- Kongre ve sanat merkezindeki faaliyetler
- Arkeolojik kazı ve araştırmalar
- İletişim faaliyetleri
- Sağlık hizmetleri
- Spor tesisleri
- Otel ve restoran hizmetleri
- Ar-ge faaliyetleri
- Öğrenci topluluklarının kreş ve huzurevi ziyareti
- Seminerler
- Kitap bağış kampanyası
- Özel öğretim bölümü lisans ve lisansüstü eğitimi dezavantajlı gruplar için katkı olarak sunmak
- İş-meslek sınavları yapmak
- Üniversite personeline akademik İngilizce kursu vermek
- Araştırma merkezlerinin faaliyetleri
- Panel, konferans vs. düzenlemek
- Şiir dinletisi düzenleyip elde edilen gelirlerin hayır kurumuna bağışlanması

Aslında üniversiteler global anlamda etkili olabilecek kamu politikalarını kullanmak, kurumlara devlet veya özel sektör tarafından sunulan eğitimsel/ teknolojik yeniliklerden yararlanmak hem yakın çevresi hem de küresel ortamlarda herhangi bir sosyoekonomik kaynağın devamlılığını sağlayabilmek adına benzersiz stratejik avantajlara sahip oluşumlardır. Bu elverişli konumlarını sağlayan yönleri ise herhangi bir amaç için kullanılabilir bilginin fiziki imkanlar kadar zihinsel kapasite anlamında da üreticisi ve de uygulayıcısı olabilecek donanımına ayrıca ulusal ve uluslararası iletişim ağına sahip olmalarıdır. Bu sıralanan hizmetlerin kalite açısından getirileri oldukça belirgin bir şekilde tahmin edilebilir olsa da toplumsal katkı noktasında çoğunun üniversitelere maddi imkân sağlamaktan uzak, tamamen ve yalnızca halka hizmet amacı güdülen yapılmakta olduklarını söylemek zordur. Şöyle ki kabaca bir değerlendirme yapmak gerekirse;

- Kongre ve Sanat Merkezindeki faaliyetler genellikle

öğrencilere yönelik olup kampüs hayatının bir parçasıdır. Ancak bir dernek, vakıf veya bir kurum ile birlikte düzenlenen ve şehrin de katıldığı etkinlikler katkı olarak değerlendirilebilir.

- Ar-ge faaliyetleri, Arkeolojik Kazı ve Araştırmaların bizzatı topluma katkı ile ilgisi yoktur. Bunlar temelde birer araştırma ve eğitim faaliyetidir.
- İletişim faaliyetleri üniversitenin yapmak zorunda olduğu görevleri arasında yer alır.
- Sağlık faaliyetleri açısından yükseköğretimde hastane hizmetleri hem temel misyonu sağlık hizmeti vermek olduğu hem de eğitimin uygulama alanı olduğu için değerlendirilemez.
- Spor tesisleri, otel ve restoranlar gibi sosyal ihtiyaç ve faaliyet alanlarını ücreti mukabilinde tesislerden yararlandırmak topluma katkı olarak değerlendirilemez.
- Kreş ve huzurevi ziyareti gibi etkinlikler senede bir gün yapılan etkinlikler özel olarak öğrencilere yönelik olup topluma hizmet kapsamında değerlendirilmez.
- Kitap bağış kampanyası bilinçsizce yapıldığı takdirde topluma hizmet olarak değerlendirilmez ve yine bilinçsizce toplanan kütüphaneler amaca hizmet etmediği gibi toplanılan kurum veya ilgili yere de fiziksel yük oluşturabilir.
- Özel öğretim bölümü lisans ve lisansüstü eğitimlerinin var oluşu dezavantajlı gruplar için katkı dolayısıyla da topluma katkı olarak sunulamaz.
- Sürekli Eğitim Merkezi başta olmak üzere muhtelif merkezlerin düzenledikleri kurslar vb. etkinlikler.

5. Yurt Dışı Yükseköğretim Kurumlarında Toplumsal Katkıya Yönelik Uygulamalar

Daha önce de bahsedildiği gibi özellikle Kıta-Avrupası ve Anglo-Sakson dünya üniversitelerinde yükseköğretimde topluma yönelik katkı kavramının daha çok KSS kapsamında değerlendirilmektedir. Hatta bu toplumlarda toplumsal katkıya verilen önem yükseköğretim aşamasından daha önceki eğitim seviyelerinde de çeşitli ders isimlerinde göze çarpar: “Sosyal Hizmet Öğrenimi”, “Sosyal Girişimcilik” vs. Öyle ki artık sosyal girişimcilik gibi kavramlar okul öncesi eğitim süreçlerinde dahi izleri aranan ve geliştirilmeye çalışılan kavramlar arasındadır.³

Aslında toplumsal katılımı, çoğu dünya ülkesinde üniversitelere tanıdık fakat bazen de yabancı bir terimdir. Örneğin; Birleşik Krallık'ta üniversiteler uygulamada her zaman kendi topluluklarının içinde aktif olarak var olmuşlardır. Terim aynı zamanda yeni ve yabancıdır, çünkü kuramsal olarak oldukça yakın bir zamana kadar herhan-

³ İlgili bir çalışma için bkz. Sarıkaya, M., & Coşkun, E. (2015). A new approach in preschool education: Social entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 888-894.

gi bir türden katılım, üniversitelerin temel çalışmalarının bir parçası olarak yazılı uygulamalarda bu şekilde ön plana çıkarılmamıştır (Kagan & Diamon, 2019, s. 2).

Yukarıda belirtilen türden üniversiteler toplumsal katılımı sadece bir uygulama alanı olarak görmekle kalmamış aynı zamanda bunu tüm eğitim ve araştırma unsurlarının içine entegre etmeye çalışmışlardır. Bunun temel uygulama alanı olarak ise en münferit öge öğrenci olarak görülmektedir. Üniversitelerin işleyişine yönelik vizyonları öğrencilerin bu anlamda farkındalık ve tecrübe kazanmalarını gerektiği kanısını taşır. Örneğin; New South Wales Üniversitesi (UNSW), gönüllülük yoluyla sosyal sorumluluk sahibi öğrencileri geliştirmek için iki farklı ortak müfredat yaklaşımı kullanır- yoğun katılım için bir fırsat arayan öğrencileri içeren yoğunlaştırılmış bir program ve daha fazla sayıda öğrencinin katıldığı daha az yoğun bir seçenek sunan ayrı bir program. Yoğun seçenek, öğrencileri hazırlık çalışmaları, atölyeler ve yansıtma oturumları ile desteklenen çok çeşitli topluma hizmet etkinliklerine dahil eder. İkinci program, daha fazla sayıda UNSW öğrencisini, K-12 öğrencilerinin akademik ilerlemesini desteklemek ve eğitim isteklerini yükseltmek için dezavantajlı topluluklardaki okullara yerleştirir. Üniversite, her iki programın da öğrencilerin sosyal sorumluluk duygusu üzerindeki etkilerini değerlendirir ve ayrıca değerlendirme sürecine toplum ortaklarını da dahil eder (Shek & Hollister, 2017, s. 8). Oysaki kavramı ciddiye alıp kurumsal kimliği ve taşıdığı vizyon ile fark yaratan birkaç üniversite hariç Türkiye'deki üniversitelerin çoğunda kavram bir ders adı olmaktan fazla öteye gidebilmiş değildir.

Yine Avrupa emsalleri dışında okyanus ötesinden örnek vermek gerekirse Pekin Normal Üniversitesi'nde, üniversite öğrencilerinin sosyal sorumluluk duygusunu geliştirmek için üç yaklaşım (akademik, profesyonel ve kamu hizmetleri) merkeze alınmaktadır. Bu bakış açısı akademik yaklaşım, sosyal sorumluluk eğitiminin çok çeşitli derslere entegre edilmesi şeklindeki yaklaşım ve öğrencilerin araştırma projelerine katılımı yönündeki yaklaşım özelliklerini taşır. Profesyonel strateji sayesinde, öğrenciler sınıfta öğrendiklerini pratikte uygulamak için birçok fırsata sahip olurlar. Şu anda konu ile ilgili olarak bu üniversitede en çok üzerinde durulan şey, çok çeşitli öğrenci gönüllü projeleri olan üçüncü kamu hizmetleri yaklaşımıdır (Shek & Hollister, 2017, s. 8).

ABD'de ise toplumsal hizmet öğrenimi kavramına 21. yüzyılın ilk iki çeyreğinde pedagoji alanında, okullarda sorumluluk bilincinin geliştirilmesi açısından özellikle münferit uygulamalarda rastlanmaktadır. Bu uygulamalar ancak 80'li yılların ortalarına gelindiğinde toplumsal hizmet öğrenimi hareketine dönüşmüştür. Seksenli yılların sonlarında ABD'deki yirmi eyalet başkanlığı eğitim kurumlarında toplumsal hizmet öğrenimini hayata geçirmişlerdir. Doksanlı yılların başında ise hazırlanan birçok yasal düzenleme aracılığıyla toplumsal hizmet öğreniminin altyapısı geliştirilmiştir (Sliwka, 2004, s. 6'dan akt. Saran vd., 2011, s. 3734).

Üniversite denilince akla ilk gelen ülkelerdeki birkaç üniversitenin sitelerine bakarak mevcut kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerinden birkaç örnek aşağıda görülebilir.

- Walnutt Way bölgesinde, halkın sokak düzenlemelerinde ve yerel çiftçiler için 2003'ten beri bu bölgede çevrede yetiştirilen çiçeklerin satıldığı açık pazarın planlanması ve düzenlenmesi yapılmıştır (Walnut Way Conservation Corporation, 2010, s. 2).
- Wisconsin Eyalet Üniversitesi, Woodlawn bölgesinde artık uyuşturucu satıcılarının üssü haline gelen parkları, halkla görüşmeler yapıp organize olup kurtararak, mahalle sakinleri için yaşam alanını genişletmiştir. Halk-Polis-Üniversite iş birliği ile birkaç park çocukların ve yaşlıların gidebilecekleri hale gelmiştir (US Department of Housing and Urban Development, 1995, s. 220).
- Alabama Üniversitesi ile Alabama'nın Amerika'da suç oranının en yüksek ve toplum bilincinin en düşük olduğu Huntsville kesimi sakinleri arasında toplum bilinci geliştirmeye yönelik bir proje yapılmıştır. Doğum kontrolü, zührevi hastalıklar ve aile içi yetişkinler arası şiddeti önleme amaçlı bir program uygulanmış ve kısmen başarılı olunmuştur (US Department of Housing and Urban Development, 1995, s. 230).
- Wisconsin Üniversitesi Racine yerel polis merkezi iş birliği ile toplum polisliğinin olası getirilerini 2 yıllık kapsamlı bir programla değerlendirmiş ve toplumsal sıkıntılara tesir etmesi için çeşitli önerilerde bulunmuştur. Toplumsal ahlak ve düzeni sağlamak adına yapılmış bir projede veri toplama, rapor yazma, elde edilen gelişmelerin toplumla ve ilgili kurumlarla paylaşılması işini bizzat üniversite öğrencileri üstlenmiştir (US Department of Housing and Urban Development, 1995, s. 231).
- Durham Üniversitesi (ABD) şehirdeki kamu yararına çalışan 100 dernek ve vakıfla öğrencilerini her yıl 700 öğrenci ve personel 14.000 saat (öğrenci başına 20 saat veya beş iş günü) gönüllü olarak çalışmalar yapmakta ve kampüs etkinliklerine halkın katılımını da sağlamaya çalışmaktadır (Durham, 2021).
- Cadiz Üniversitesi (İspanya) göçmenler, insan hakları ve kültürel haklar ile ilgili etkinlikler ve katılım, gönüllülük ve adanmışlık duygusunu geliştirmek adına toplumun dezavantajlı gruplarına ve engellilere yönelik organizasyonlar düzenlemektedir (Ramos-Monge, Llinas-Audet & Barrera-Martinez, 2017, s. 207).
- Kyoto Üniversitesi üniversite kampüsünü, eğitimi aksatmayacak bir programla yerel halkın eğitimine yönelik programlar düzenlemektedir. Örneğin, üniversite rasathanesine lise öğrencilerini gezdirmek, vs. (Kyoto University Fund, t.y.).

- Uzak Doğu'dan örnek vermek gerekirse, Sichuan Üniversitesi (Çin), birçok kurs ve öğrenci gönüllü dernekleri aracılığıyla sosyal sorumluluğu teşvik etmenin yanı sıra, doğal afet önleme ve müdahale konusunda büyük bir çaba içinde araştırma yeteneklerini harekete geçirmiştir. Sichuan kurumsal hesabı ayrıca, kırsal alanlardaki kadınların kapasitesini geliştirmek, yaşlılar için yeni sağlık hizmeti modelleri geliştirmek ve doğum kusurları soy veri tabanı ve DNA bankası oluşturmak da dahil olmak üzere acil bölgesel zorlukları ele almak için birkaç uygulamalı araştırma girişimi sergilemiştir. Hong Kong Politeknik Üniversitesi vakası, sürdürülebilirliği teşvik etmek için önemli araştırma programlarını düzenlemiştir. Pekin Üniversitesi'nde sekiz akademik bölüm, Yunnan Eyaletinde araştırma, eğitim ve doğrudan sağlık ve insani hizmetlerin sağlanmasını birleştiren uzun vadeli bir yoksullukla mücadele girişimi başlatmıştır (Shek & Hollister, 2017, s.8).
- Sheffield Üniversitesi yerel projeleri desteklemek, katkıda bulunak, öğrencilerin yeteneklerinin gelişmesi ve bilgilerini artıracak işlerde çalışmalarını için yerel usta, esnaf ve işyerleri ile iş birliği yapmak, şehrin kültür hayatını canlandırmak ve zenginleştirmek, toplum sağlığının daha iyi olmasına katkıda bulunmak için çeşitli projeler düzenlemektedir (Sheffield Üniversitesi, 2021).

6. Değerlendirme ve Sonuç

Toplumsal katkı başlığı altında değerlendirilen hususlara baktığımızda isimlendirme ve organizasyon ile uygulamalarda dünya ile aramızda ciddi farklar olduğu görülmektedir. Bahsi geçen ülkelerde dahi üniversite liderleri ve paydaşları arasında, sosyal sorumluluk çabalarının daha kapsayıcı bir yaklaşımı benimsemesi gerekip gerekmediği konusunda önemli bir fikir ayrılığı vardır. Yukarıda yazılanlardan da anlaşılabilceği gibi çoğu önde gelen üniversite tarafından sosyal sorumluluk oldukça kapsayıcı bağlamda benimsenmiştir. Bu nedenle, çoğu üniversite öğrenci etkin katılımının, öğrenci gönüllülüğünün, hizmet ederek öğrenmenin ve uygulamalı araştırmaların ötesinde ayrıca bu olguyu kurumsal politika ve uygulamalarında da ciddiyetle gözetmektedir.

Görüldüğü gibi Türk Yükseköğretimindeki uygulamalar ile bahsi geçen örnekler arasında ciddi anlayış ve uygulama farklılıkları mevcuttur. Yurt dışındaki uygulamalara baktığımızda birkaç temel özellik göze çarpmaktadır:

- **Gönüllülük:** Yapılan işlerde öğrenciler gönüllülük esası üzerine çalışmaktadır. Üniversite birikiminin ve öğrencilerinin enerjisinin topluma aktarılması noktasında bu türden projelerin katılımcıları, karşılık beklemeden hizmet etmekte ve bunu yüksek bir motivasyon ile gerçekleştirmektedirler.
- **Hoşgörü:** Üniversite-yerel yönetim iş birliklerinin başarısız sonuçlanması, kısa sürmesi, üniversite bütçe-

sinden maddi beklentinin büyük olması gibi çeşitli nedenlerle yerel yönetimlerin proje tekliflerine olan olumsuz tutumu üniversiteler hoşgörüyle ve profesyonel bir şekilde elimine edilmeye çalışılmaktadır.

- **Üniversite-toplum arasındaki ilişkinin eşit bir dengede durması:** Üniversitelerin muhatap kurum, kuruluş veya organizasyonlara ast-üst veya veren-alan türünde ilişkiler yerine, paydaşlar olarak aynı platformda duran iki denk kurum olarak yaklaştığı ilişkiler kurması önemlidir. Unutulmaması gereken husus bu ilişkide toplumun kazandığı kadar üniversitenin ve öğrencilerinin de özellikle manevi yönden kazançlı olmasıdır.
- **Motivasyon:** Çoğunlukla bu türden uygulamaların motivasyonu en yüksekte yani üniversitelerin kurumsal vizyonundan kaynaklanmaktadır. Çoğu emsalde, sosyal sorumluluk konusu eğitimi alınan alan ile ilgili olsun olmasın, üniversite öğrencisi olmanın bir parçası olarak çok sayıda ilgili dersin içine sarmal şekilde entegre edilmiş halde öğrenci karşısına çıkarılmaktadır. Dolayısı ile öğrenci açısından en başından itibaren, yerine getirilen işler ve sorumlu olduğu durumlar motivasyon eksikliği nedeni ile sekteye uğramamaktadır.
- Kavram, yukarıda belirtildiği gibi çoğu dünya üniversitesinin görev tanımları arasında bugünkü gördüğü önemi nispeten yeni kazanmıştır. Ancak üniversitelerin toplumla her zaman iç içe faaliyette bulunma ve "community service" gibi vizyonları ve benzer konulara yabancı olmamasından dolayı profesyonel anlamda uygulamaya geçişi çok daha geniş kapsamlı ve etkili olmuş gibi görünmektedir. Türkiye'de de konunun sadece YÖKAK'ın belirttiği şekilde ve Yüksek Öğretim Kanunları içinde sınırları belirli şekilde kalmayıp her üniversite biriminin ilgili üniteleri oluşturması, fonlanması, uygulama planları yapması, değerlendirme birimleri ve faaliyet raporları ortaya konmasının önü açılmalıdır.

Örneklere ve uygulamalara bakıldığında belirgin farklar şu şekildedir:

- Türkiye'de bu yöndeki, faaliyetlerin yasalara dayandırılması,
- Üstten gelen bir düzenleme ile yürütülmesi,
- Dünyada gelişen üniversitelerde bunun uygulama olarak eğitimin en münferit öğeleri olan öğrenciler, eğitim aldıkları birimler ve onların üstleri şeklinde aşağıdan yukarıya doğru genişlemesi,
- Gönüllülük temelli olması ve genellikle öğrenci inisiyatif ve örgütlenmesi ile şekillenmesi olarak sıralanabilir. Hatta bunun için üniversiteler geri dönmesi beklenmeyen veya döner sermaye ile ilişkisi olmayan özel ve ayrı fonlar ayırmaktadırlar.

Konu ile ilgili bir diğer hassas nokta ise toplumun üniversite tarafından verilen hizmetleri değerlendirmesidir. Toplumsal kurum ve kuruluşlar, akademik ve finansal çıkarları için üniversitelerin kendilerinden istifade ettiği, gerekli uygulama yapıldıktan sonra ilgili mecrada ortaya çıkan sorunları iletecek muhatap bulmakta zorlanmaktan korktukları için çoğu zaman bir kurum olarak üniversiteye karşı güvensizlik duyabilmektedirler. Uygulamalarda bu hususa da dikkat etmek gerekir.

Yukarıda sıralanan hususlar doğrultusunda üniversite-toplum iş birliğinde olması gereken hususlar maddeler halinde özetlenecek olursa:

- Üniversite ile toplum arasında eşit bir ilişki kurulmalıdır,
- Etkinliklerde gönüllülük esası aranmalıdır,
- Üniversitelerin para kazanmak için açtıkları kurslar işletmelerdir, topluma katkı olarak değerlendirilmelidir,
- Sağlık hizmetleri, ancak hastane dışında ve personelin mesai saatleri dışında gönüllü olarak yapılan hizmetleri kapsar,
- Stajlar eğitimin bir parçasıdır,
- Ar-ge ve teknoparklar, üniversitenin araştırma-geliştirme tarafı ile ilgilidir ve o başlık altında değerlendirilmelidir,
- Öğrencilere yönelik düzenlenen panel, konferans, konser vb. faaliyetler sivil vatandaşlar yararlıysa bile topluma katkı olarak değerlendirilemez,
- Üniversitelerin KSS'leri bağlamında bu türden iş birliklerinde öncelik vermeleri gereken hususlardan biri söz konusu projelerin topluma yararını somut olarak devam ettirebilmeleri için sürdürülebilir maddi kaynaklar oluşturmaya çalışmaları önemlidir.

YÖKAK'ın toplumsal katkı için hazırladığı alt ölçütleri ve tarifleri başta isimlendirme olmak üzere yeniden gözden geçirmesi yararlı olabilir. Gönüllülük ve üniversitenin topluma resmî ve özel/tüzel kişilerle iş birliği içinde ücretsiz sunacağı hizmetin sınırları iyice belirginleştirilmelidir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılın son çeyreğinde küreselleşme ve uluslararasılaşma, sosyal ve ekonomik değişimlere neden olmuş, dünyada sosyal ve ekonomik etmenlerin baş rollerindeki eski kurum ve kuruluşların rollerini değiştirmiştir. Bu durumdan etkilenen öğelerden biri olan üniversiteler özellikle içinde buldukları yaşam alanlarında bölgesel ekonomik ve sosyal refah, kamu fonlarının azaltılması, eğitim piyasası yetkinliği gibi yeni sorumluluklardan etkilenmektedir. Bu konuda üniversitelerden daha girişimci bir şekilde faaliyet göstermeleri, araştırmalarının sonuçlarını ticarileştirmeleri ve yeni, bilgiye dayalı girişimleri ön plana çıkarması beklenmektedir. Üniversite-toplum arasındaki ilişki eşitler arasında, gönüllülük esasına dayalı olmalıdır. Öğrencilerin iş hayatı, çalışma ortamlarını, işveren-çalışan-toplum ilişkilerini daha iyi tanımları, yaşadıkları toplumun sorunlarını öğrenmelerini, çevre, hayvan ve kadın hakları gibi konular ile dezavantajlı grupların sorunlarını görecektir şekilde projelendirilmelidir.

Çalışmanın kısıtı olarak görülebilecek bir nokta olan uygulamadan yoksunluk bundan sonraki çalışmalar için konu teşkil edebilir. İlerleyen zamandaki çalışmalarda bu konu ile ilgili araştırma yapacak bilim insanlarının kuramsal anlamda konuya ilişkin farkındalık sahibi olmaları önemlidir. Bu çalışmada yükseköğretimde toplumsal katkı olgusu kuramsal olarak değerlendirilmiştir. Buradan hareketle gelecek çalışmalarda araştırmacıların bu durumu istatistikî veriler ve çeşitli sistematik uygulamalarla analiz etmeleri mümkün olabilir. Ayrıca olgu, yeterli miktarda verinin oluşması durumunda konu ile ilgili yeni kuramlar oluşturularak Türk Yükseköğretim sistemlerinde iyileştirmeye veri sağlama amaçlı ampirik olarak da incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Adhikariparajuli, M., Hassan, A., & Siboni, B. (2021). Csr implication and disclosure in higher education: Uncovered points. results from a systematic literature review and agenda for future research. *Sustainability*, 13(2), 525.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk*, 11-36.
- Apaydın, E., & Altun, F. (2021). Sosyal girişimcilik ile sosyal hizmet arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(39), 777-803.
- Asemah, E. S., Okpanachi, R. A., & Olumuji, E. P. (2013). Universities and corporate social responsibility performance: An implosion of the reality. *African Research Review*, 7(4), 195-224.
- Bruning, S. D., McGrew, S., & Cooper, M. (2006). Town-gown relationships: Exploring university-community engagement from the perspective of community members. *Public Relations Review*, 32(2), 125-130.
- Butterfoss, F. D. (2006). Process evaluation for community participation. *Annual review of public health*, 27(1), 323-340.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.
- Clifford, D., & Petrescu, C. (2012). The keys to university-community engagement sustainability. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(1), 77-91.
- Dempsey, S. E. (2010). Critiquing community engagement. *Management Communication Quarterly*, 24(3), 359-390.
- Durham University (2021). Retrieved from <https://www.durham.ac.uk/news-events/latest-news/2021/10/volunteering-platform/>
- Ehrlich, T. (Ed.). (2000). *Civic responsibility and higher education*. Greenwood Publishing Group.

- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der. Türkiye: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Fernando, I. (2010). Community creation by means of a social media paradigm. *The learning organization*.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Gedikçi Öndoğan, A. (2020). Bir itibar bileşeni olarak kurumsal sosyal sorumluluk. (Doktora Tez). Retrieved from: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=CqJOMh4YqemV-D7JjBBEfrA&no=Ucj7mgwusPeHRnEnGfPdXw>
- Gökbunar, R., Aktaş, H., & KARGIN, M. (2018). Üniversitelerde sosyal girişimcilik: fırsatlar ve öneriler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 155-170.
- Gutierrez, L. M., & Lewis, E. A. (1994). Community organizing with women of color: A feminist approach. *Journal of Community Practice*, 1(2), 23-44.
- Humphrey, L. (2013). University–community engagement. In *University engagement with socially excluded communities* (pp. 103-124). Springer, Dordrecht.
- Kagan, C., & Diamond, J. (2019). *University–community relations in the UK: engaging universities*. Springer.
- Kouatli, I. (2018). The contemporary definition of university social responsibility with quantifiable sustainability. *Social responsibility journal*.
- Öndoğan, A. G. (2021). *Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibara etkisi*. Hiperlink eği. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti..
- Karğın, M., Gökbunar, R. & Aktaş, H. (2018). Üniversitelerde sosyal girişimcilik: fırsatlar ve öneriler. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 155-170.
- Koçak, R. D., Erden, N. K., & Aşçı, H. B. (2020). *Kalite ve kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında yükseköğretim kurumları*. II.Ululararası Akademik Araştırmalar Kongresi (17 - 19 Şubat 2020), Bolu, Türkiye. <https://hdl.handle.net/11511/82919>
- Kyoto University fund (t.y.). Retrieved from <https://www.kikin.kyoto-u.ac.jp/en/contribution/observatories/>
- Kurki, A., Boyle, A., & Aladjem, D. K. (2006). Implementation: Measuring and explaining the fidelity of csr implementation. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 11(3-4), 255-277.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54(4), 323-337.
- Mehta, S. R. (2011). Corporate social responsibility (CSR) and universities: Towards an integrative approach. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(4), 300.
- Mtawa, N. N., Fongwa, S. N., & Wangenge-Ouma, G. (2016). The scholarship of university-community engagement: Interrogating Boyer's model. *International Journal of Educational Development*, 49, 126-133.
- MuijenHeidi, H. S. (2004). Corporate social responsibility starts at university. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 235-246.
- Naudea P. and Jonathan, I. (1999). The marketing strategies of universities in the United Kingdom. *International Journal of Educational Management*, 13 (3), pp. 126- 134.DOI 10.1108/09513540710780543.
- Nejati, M., Shafaei, A., Salazadeh, Y., & Daraei, M. (2011). Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites. *African Journal of Business Management*, 5(2), 440-447.
- Pusser, B., Kempner, K., Marginson, S., & Ordorika, I. (Eds.). (2012). *Universities and the public sphere: Knowledge creation and state building in the era of globalization*. Routledge.
- Quigley, W. P. (1994). Reflections of community organizers: lawyering for empowerment of community organizations. *Ohio NUL Rev.*, 21, 455.
- Roy, P. (2008). *Urban environmental inequality and the rise of civil society: the case of Walnut Way neighborhood in Milwaukee*. The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Russo, S., Schimperna, F., Lombardi, R., & Ruggiero, P. (2021). Sustainability performance and social media: an explorative analysis.
- Saran, M., Coşkun, G., Inalozel, F., & Aksoy, Z. (2011). Üniversitelerde sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi: ege üniversitesi topluma hizmet uygulamaları dersi üzerine bir araştırma. *Journal Of Yasar University*, 6(22).
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sheffield Üniversitesi (2021). Retrieved from <https://usic.sheffield.ac.uk>.
- Schimperna, F., Nappo, F., & Collaretti, F. (2022). Universities and CSR teaching: new challenges and trends. *Administrative Sciences*, 12(2), 55.
- Shek, D. T., & Hollister, R. M. (2017). *University social responsibility and quality of life*. Springer Nature Singapore Pte Limited.
- Skidmore, P., Bound, K., & Lownsbrough, H. (2006). Community participation. *Who benefits*.
- Sliwka, A. (2004). *Service learning: Verantwortung lernen in Schule und Gemeinde*. Berlin: BLK.
- Soska, T., & Butterfield, A. K. J. (2013). *University-community partnerships: Universities in civic engagement*. Routledge.
- Stoecker, R. (2003). Community-based research: From practice to theory and back again. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 9(2).
- Şerban, A. D. (2015). How personal values influence romanian csr managers involvement in CSR campaigns. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(4), 729-748.
- Tetřevová, L., & Sabolova, V. (2010). University stakeholder management and university social responsibility. *WSEAS transactions on advances in engineering education*, 7(7), 224-233.
- US Department of Housing and Urban Development. (1995). University-community partnerships: Current practices.
- Walnut Way Conservation Corporation. (2010). *Caring neighbors make good communities: the walnut way story project*
- Winter, A., Wiseman, J., & Muirhead, B. (2006). University-community engagement in Australia: Practice, policy and public good. *Education, citizenship and social justice*, 1(3), 211-230.
- YÖK (1982). Yüksek Öğretim Kanunu. Retrieved from <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2547.pdf>
- YÖKAK (2020). Alt Ölçütler Rehberi. Retrieved from https://www.yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_degerlendirme_prog_doc_v_2_0/Ek7AltOlcutlerRehberi.pdf
- YÖKAK (2021a). Kurum iç değerlendirme raporu (kidr) hazırlama klavuzu sürüm 3.0. Retrieved from https://yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/Kidr_Surum_3.0.pdf.
- YÖKAK (2021b). Kurum iç değerlendirme raporları. Retrieved from <https://yokak.gov.tr/raporlar/kurum-ici-degerlendirme-raporlari>