

## 2000'LERİN YÜKSEKÖĞRETİM MODELİ

Prof. Dr. Öktem Vardar,  
Eylül 2004

2547 sayılı yükseköğretim yasası zamanının ilerici, yeni filizlenen yükseköğretim sistemine uyumlu, bütünlüğü olan bir felsefeyle oluşturulmuş, ancak dönemin tek-tip yaklaşımından kurtulamamış idi. Dar yapısı yanında, dengeleri doğru kuramadığı ve özensiz uygulandığı için akademik camiada hep aşağılandı, reddedildi. Bugün giderek çok sayıda ülkenin benimsemekte olduğu “managerial” modelin sadece yetkili rektör kısmının benimsenmesi, karşı denge olan hesap verme ve sosyal paydaş katılımının oluşturulamaması nedeniyle, birçok üniversite keyfi yönetime kaymış ve Türkiye bir değişimi daha ıskalamıştır. Halbuki ABD, İngiltere ve Avustralya'nın öteden beri kullandığı, Hollanda, İrlanda, İsveç, Norveç, Danimarka, Avusturya'nın sırayla katıldığı sistem de “atama” bazlıdır, ama iç kontrolleri sayesinde aşırılıklardan korunabilmiştir.

Türk yükseköğretim sistemi artık dünyadaki değişimi görmek zorundadır. Küreselleşme, AB üyeliğine adaylık, ve hepsinden önemlisi rekabet edebilme ihtiyacı nedeniyle görmek ve gerekeni yapmak zorundadır. Sosyal paydaşlardan bazılarının kendi menfaatlerini korumak uğruna değişime direnç göstermesi diğer sosyal paydaşların baskısı ve sistematik bilgilendirme / bilgilendirme kampanyası ile aşılabılır. Yeni sistemin kurulması rekabet edebilmenin olmazsa olmaz önkoşulu, altyapısı olacaktır. Bu altyapı öylesine kurulmalıdır ki, sistemin kontrol ve denge unsurları sistemi sürekli işler halde tutsun.

**Temel fikir, yönetimi güçlü kılmak, yetki vermek ve çeşitli unsurlarla denetlemektir. Güçlü kılmak** yasada rektörlüğe inisiyatif kullanacak imkanları vermekle, **yetki vermek** devletin/ hükümetin özerklik sınırlarını genişletmesi ve farklılıklara imkan tanıması ile, **denetleme** ise tüm hesap verme mekanizmalarını oluşturmakla yapılmaktadır. Türkiye maalesef, birinci ve ikinci hususlarda tersi heveslere gebe, üçüncü hususta ise tamamen bilgisiz, ilgisiz ve inançsızdır. Denetleme olmadığı ve olamayacağı gibi argümanlarla tek-tip kurum korunmaya, yetkiler olabildiğince kısılmaya, değişik kişilere dağıtılmaya çalışılmaktadır. Bu arada sorumluluklar da dağıldığı için kimse hesap verme lüzumunu hissetmemektedir. (Ayrıca, oyun alanının darlığı nedeniyle de inisiyatif alma fırsatı oluşmamaktadır.) Yeni sistemde hesap verme, ödemelerin, alımların kısır hesabı değil fırsatların, alternatiflerin, politikaların veya politikasızlığın hesabı olmalıdır ve olağan yükseköğretim mekanizmaları eliyle yürütülmelidir. Hiyerarşik atama, sosyal paydaş katılımı, kalite güvence mekanizmaları ve şeffaflık bu olağan mekanizmalardır.

Yeni sistemin yapı taşları olan güçlü yönetim, geniş özerklik, farklılaşma imkanları, hiyerarşik sorumluluk düzeni, sosyal paydaş katılımı, kalite güvence mekanizmaları, iletişim ve şeffaflık konularını ayrı ayrı incelemeden önce modelin niteliklerini sıralamakta fayda bulunmaktadır. Çünkü yapı taşları bu nitelikleri ortaya çıkarmak için kullanılan araçlardır. Yeni sistem, **girişimci zihniyete prim veren, pazara duyarlı, dışa dönük, akademik rekabete inanan, yöreye ve topluma katkı yapan, araştırmanın önemini kavramış, öğretmekten çok öğrenmeye odaklı, sosyal katılıma açık, performans değerlendirmesine dayanan, risk alabilen** bir düzendir. Bu niteliklerin bir

kısmı kültürel değişimi de gerektirecektir. Dolayısıyla, yeni sistem kendi kendine öğrenen, gelişen, kendini sürekli yenileyen bir yapıyı içermelidir.

### **Güçlü yönetim**

Üniversite içi karar alma, uygulama mekanizmaları ile yetki ve sorumlulukların dağılımı hızlı bir değişim geçirmektedir. Meslektaş dayanışması ve geniş katımlı kurullara dayanan klasik tarz yerini icracı otoritesinin kuvvetlendirilmesine ve üniversite dışı birey ve temsilcilerin yönetimde söz sahibi olmasına bırakmaktadır. Geleneksel “katılımcı / paylaşan” yönetim (shared governance) gerçekte sadece öğretim üyelerinin katılımını içermesi nedeniyle yavaş, her etapta sorgulayan, statükoyu koruyan, toplum ihtiyaçlarını dikkate almayan, geçmişe endeksli, sonuçtan çok süreci önemseyen karakterinden dolayı yarışmacı ortama uyumsuz bulunmaktadır. Bu nedenle, yetki ve sorumlulukları belirgin olarak ortaya koyan, etkin ve verimli çalışabilen, kamuya hesap verebilen güçlü bir üst yönetim planlanmaktadır. ÜYK, mesela, rektörün yakın mesai arkadaşları, destekleyicilerinden oluşmalıdır. Rektör ve ÜYK üyeleri, üniversitenin politikalarını belirlemek, bunları belirlerken , tabii, fakülte ve bölümlerle yakın teması kaybetmemek durumundadırlar. Bu teması kaybeden ve esas işi yapacak olanları beraberce sürükleyemeyen rektör performans değerlendirmeleri aşamasında başarısız duruma düşer ve işi bırakmak durumundadır. Yapılanların yakın takibi için şeffaflık, iletişim, sosyal paydaşların çeşitli kademe ve yetkide üniversite hayatına girmesi ve mütevelli sisteminin bulunması fevkalade önemlidir. (Ülkemizde tam tersine ÜYK, rektörü kontrol etmek, politikalarını uygulatmamak üzere tasarlanmaktadır. Gaye yönetime yönetme fırsatını vermemektir. Zira yönetimin kötü olacağı kabul edilmekte, kötülöklere mani olucu “dengeler” inşa edilmektedir. Mütevelli fikri değişik endişelerle hemen herkesce reddedilmektedir. Bu saplantılardan kurtulmak gerekir.)

**Geniş özerklik :** Kurumların kendi politika ve önceliklerini belirleyerek, kendi tercihleri doğrultusunda gelişmeleri esastır. Hükümetlerin yükseköğretim kurumlarına yetişkin muamelesi yapması, hertürlü hareket kabiliyetini vermesi, ama sonuçlarından sorumlu tutması ilke olarak benimsenmiştir. Özerklik kavramına, kendi bina ve ekipmanına sahip olma, borç alabilme, bütçesini kendi (ilan edilmiş) hedeflerine varmak için kullanma, akademik yapısını saptayabilme, akademik personelini işe alma/işten atma, maaş takdir edebilme, öğrenci sayılarını saptayabilme, öğrenci harçlarına karar verebilme gibi hususlar eklenmiştir.

**Farklılaşma imkanları :** Tek-tipte ısrar ortak paydanın en kötüde buluşmasına yol açmaktadır. Ülkemizin bir yerde özelliği “zıtlıklar (contrast)” dır. Yükseköğretimde farklılaşmaya imkan tanındıkça kurumların kendi seçtikleri ve benimsedikleri alanlarda/şekillerde gelişmeleri, rüşlerini ispat etmeleri, farklı ihtiyaçlara çözüm üretmeleri mümkün olacaktır. Kalite güvence mekanizmaları ve şeffaflık, farklılaşmanın kötüye kullanılmasını en aza indirme yoludur. Kurumların benimseyecekleri yönetim yöntemlerini seçmeleri; yöneticilerin iş tanımlarına, sorumluluk paylaşımlarına karar vermeleri ve oluşturdukları sistemin sonuçlarıyla yaşayacakları kabul edilmelidir. Buna paralel olarak, kurumların misyon ve hedeflerini, stratejik planlarını oluşturmaları, benimsemeleri, yürütmeleri ve gözden geçirmeleri zorunlu tutulmalıdır.

**Hiyerarşik sorumluluk düzeni :** Temel değişim, seçimden atamaya geçiş ve atama safhasında üniversite dışı üyelerin etkinliğidir. Atanan yöneticinin yerleşik düzende yapabileceği değişimin, seçilen yöneticiye göre çok daha etkin olacağı, ancak kurumca benimsenmesinin de çok önemli olduğu, genelde akademik çevreden bir üyenin yönetici atandığı, yönetim becerilerinin tercih nedeni olduğu görülmektedir. “Alta ve üste” hesap veren yönetim tarzının gereği olarak, bölüm başkanı için bölüm üyeleri ve dekan; dekan için fakülte üyeleri ve rektör; rektör için üniversite öğretim üyeleri ve mütevelli heyeti etkili olmalıdır. Mütevelli heyet – rektör – dekanlar – bölüm başkanları silsilesi, sorumlulukların takibi ve performansın değerlendirilmesi açılarından da anahtardır.

**Çok kaynaklı gelir yapısı :** Torba bütçeye geçiş, öğretim harçlarının arttırılması, çıktı bazında verilen ödenekler ve çok kaynaklı gelir yapısına uygun mali düzenlemeler gerçekleştirilmelidir. “Daha özerk, ama daha hesap verebilen” bir sisteme geçiş mali yapıyı da içermelidir. Torba bütçe uygulamalarında hükümetlerin formüle dayanan (öğrenci sayısı, mezun sayısı, araştırma çıktıları, topluma doğrudan katkı vb. büyüklükleri içeren formüller) veya performans sözleşmesi şeklindeki (üç yıllık belirli hedeflere varmayı taahhüt eder, gibi) yaklaşımları benimsedikleri gözlenmektedir. Özerkliğin değişik bir tanımı, birden fazla gelir kaynağının olması ve hiçbir kaynağın tek başına yükseköğretim kurumuna kendi politikasını dikte edememesidir. Buna paralel olarak, üçüncü kesim kaynaklarının (endüstri veya özel vakıflar), araştırma ve geliştirme çerçevesinde, giderek daha fazla önem kazandığı ve üniversitelerde “araştırma yönetimi” kavramının yerleştiği görülmektedir.

**Sosyal paydaş katılımı :** Ekonomiyle bağları kuvvetlendirecek, yerel ihtiyaçları yansıtabilecek, iç verimi arttırabilecek endüstriyel veya ticari tecrübesi olan sosyal paydaşların doğrudan veya dolaylı olarak yönetime katılımı gündemdedir. Akademik çevre dışından üye alımı hem karar mekanizmalarına, hem de danışma kurullarına olabilmektedir. Ayrıca, topluma hizmet mekanizmalarının (kısıtlamak değil, teşvik etmek üzere) düzenlenmesi — danışmanlık, teknoloji transferi, ikinci öğretim, yaşam boyu eğitim, yaz okulları tipi faaliyetlerin en verimli biçimde yapılabilmesi önemlidir.

**Kalite güvence mekanizmaları :** Avrupa, ulusal kalite güvence sistemlerine atıf yaparak 2005 yılına kadar, bağımsız organizasyon, öz-değerlendirme, yerinde inceleme ve kamuya açık sonuçları içeren bir yapıyı vurgulamakla beraber yükseköğretimde kalite güvence sorumluluğunun temelde kurumların (üniversitelerin) kendilerinde olduğunu benimsemiştir.

Öz değerlendirmenin, tüm modern kalite değerlendirme sistemlerinin vazgeçilmez ilk adımı olduğu kabul edilmektedir. Ancak öz değerlendirme tek başına yeterli etkiyi sağlayamamaktadır. Dış değerlendirme ve hakem ziyareti ile analizin geçerliliği, nesnelliliği, bütünlüğü garanti edilmelidir. Bu süreçte önemli bir husus üniversitede değişikliğin uygulanmasını sağlayacak otoritenin bulunmasıdır. Kalite çalışmalarının hedefi sadece denetleme olmayıp değişim ve iyileştirme de sağlamak olduğu için, amaçların saptanması, ölçülebilir hedeflerin tanımlanması, ulaşılmadığı takdirde gereken eylemin yapılması, ulaşıldığı takdirde gereken ödöl mekanizmasının çalıştırılması gerekir. Kalite değerlendirme yapılanması ve süreçleri belirli bir yaptırım gücünün, diğer

bir deyişle uygun yönetim modelinin, beraberce tasarlanmasını içermelidir ve stratejik yönetimle bağlantılı olarak yürütülmelidir.

**İletişim ve şeffaflık :** Yeterli miktarına bir türlü erişilmeyen iletişim ve şeffaflık hesap vermenin etkin bir yöntemidir ancak iyi tanımlanmalıdır. İletişim kanallarının iyi bilinen ve sürekli olması, ısrarlı talep gerektirmeden güncel ve değerli bilgi sağlaması fevkalade önemlidir. Yasa ve yönetmeliklerdeki muğlaklık “açık vermemek” endişesine, performans ve çıktı kontrollerinin benimsenmemesinin “raporlama tembelliğine” götürdüğü bilinmektedir. Birimlerin çalışma (ileriye dönük) ve faaliyet (geçmişe dönük) raporlarını önemsemesi, web sayfalarında güncel bilgi sunmaları, misyon ve stratejilerini toplumla paylaşmaları, ulaşılabilir olmanın mekanizmasını geliştirmeleri sağlanmalıdır. Mali, eğitim, araştırma, hizmet konularında ayrı ayrı hesap verme ilkeleri ve yöntemleri geliştirilmelidir. Üniversitelerde yönetim kararlarının ve yönetim başarısının değerlendirilmesini içeren emniyet süaplarının yaratılması (kurum içi ve kurum dışı) faydalıdır. Bunların bir kısmı anketler olabileceği gibi diğerleri yapılanların periodik toplantılarda tüm sosyal paydaşlarla tartışılması da olabilir.

**Yükseköğrenim sisteminin gözetimi :** Yükseköğrenim sistemini kurgularken günlük endişelerden uzak ancak sistemin doğru gelişmesine hamilik edecek ve uzun vadeli politikaları geliştirecek bir üst kurulun oluşturulması da gerekir. Bu kurulun,

- İhtiyaç gösteren (örneğin, yeni kurulan veya yeterli ivmeyi yakalayamamış) yükseköğretim kurumlarının mütevellisi olması ve/veya mütevelli heyetlerini onaylaması
- Yükseköğretim sisteminin sorunlarını gidermek üzere gelişen model ve yöntemleri uyarlaması
- Ülkenin farklı gereksinimlerine yönelik yükseköğretim yapılanması için sistem / altyapı oluşturması ve sürdürmesi: araştırma yoğun kurum veya birimler; kitle eğitiminin dağılımı; meslek eğitiminin yaygınlaştırılması; bilişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması; teknoloji geliştirmenin sahiplenilmesi;...
- İş sahaları yaratma ve sosyo-ekonomik katkı sağlanması hususlarında rehberlik yapması;
- Ülkenin bilim ve teknoloji politikalarını oluşturmak ve uygulamak üzere ilgili kuruluşlarla işbirliği yapması gibi görevleri düşünebilir.

**Geliştirme süreçleri :** Ülkemizde yeni bir yasanın dayanacağı yükseköğrenim modellerinin düşünüldüğü platformlar maalesef çok azdır. “Yetkisiz- denetlenmeyen” (eski) sistemin yerini “yetkili- denetlenen” (yeni) sistemin aldığı uluslararası platformda sürekli işlendiği halde Türkiye’de duyarlılıklar enaz mertebededir. Modern üniversitede yönetime tüm yetkiler verilmiştir, ancak hesap verme/ şeffaflık/ paydaş katılımı/ hedeflerin saptanması – hedefe uygun gelişme/ kalite güvencesi gibi “sigortalar” da konmuştur. Devletten beklenen “üniversiteleri güvenilir yetişkin” gibi görerek tüm özerklik ve farklılık unsurlarını vermesi, arkasından hesabını sorması olduğu gibi akademik camiadan da üniversite yönetimine baştan açık çek vermesi, belirli aralıklarla ise muhakkak ciddi hesap sorması istenir. Bu modelin geliştirilmesi için seri sempozyumlar düzenlenmesi, yayın organlarının imkanlarını tahsis ederek konunun sürekli tartışılmasına destek vermesi ve Yükseköğretim Kurulunca oluşturulacak ihtisas

komisyonlarınca yukarıda kapsanan yapı taşlarının irdelenmesi düşünölebilir. Burada iki hususa dikkat etmekte fayda vardır : birincisi, bu sistem bir bütündür; önerilerin bazılarını cımbızla çekip uygulamaya çalışmak işe yaramaz, hatta ters sonuçlara götürür. İkincisi ise, bu önerilerin tartışılarak ayrıntılarının bünyeye uyarlanması ve akademik camiaca bir oranda içselleştirilmesi gerekir. Prematüre oldu-bitti haksız reaksiyona neden olarak tüm sistemi çıkmaza sürükleyebilir.