

## YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ HAKKINDA....

Öktem Vardar , Ocak 2004

Öğretim üyelerine “nasıl bir yönetim?” diye sorarsınız büyük bir çoğunluk akademik statükoya en az zarar vereceğini düşündüğü ve akademik değerler açısından en ulvi gözükeni söyleyecektir: katılımcı ve demokratik (seçime ve kurulların hakimiyetine dayanan), devletin karışmadığı (özerk), meslekdaşlar dışında kimseye hesap vermeyen, mali açıdan serbest ve kaynak sıkıntısı çekmeyen, araştırmayı sadece gerçeklere ulaşmak üzere yapan ve dış etkilere tamamen kapalı... Bu sistem iş güvencesini garantiye alan, akademik statükoya tehdit oluşturmayan, mesleki dayanışmayı temel alan, problemleri yok sayan, bireysel, ufku sınırlı bir anlayışı temsil eder ve kıta Avrupasının klasik tarzıdır. Gelişmeleri takip etmeyen veya çıkarı böyle bir yapıda olan, çok sayıda öğretim üyesi hala bu sistemi Türkiye’de gerçekleştirme düşleri görmektedir. Üzerinde kafa yormadığınız zaman “demokratik-katılımcı” klişesi kulağa hoş gelmektedir. 1990’lardan sonra artık Avrupanın da benimsemeye başladığı, anglo-sakson sisteminde öteden beri uygulana gelen “güçlü yönetim, toplumla iç içe olma ve hesap verme” unsurları artık neredeyse standart hale gelmektedir. Iain McNay’ın tanımı<sup>1</sup> çerçevesinde üniversite sistemleri, meslektaş güdümlü(collegial), bürokratik(bureaucratic), şirket gibi (corporate), girişimci(enterprise) alternatiflerinden biri olmaktadır. Ülkemizde çoğu üniversite bürokratik, bazıları ise meslektaş güdümlü bir yaşam tarzı sergilemektedir. Dünya, girişimci(enterprise) sistemine geçmektedir. Politika ve strateji belirlemeyi tepe yönetimin yönlendirdiği, günlük uygulamaların birimlerin inisiyatifine bırakıldığı bu sistem, diğer bir anlatımla, akademik kararların öğretim üyelerine, mali ve yönetim kararlarının üst yönetime ait olduğu yaşam tarzıdır. Bu yaşam tarzının yönetici belirleme mekanizmaları ile uyumlu olması gerekir; bu da yöneticilerin üst makamlarca atanmasını gerektirir. **Yönetişim prensipleri bir bütün olarak kullanılmaz ise, yani yönetici belirleme, kararları alma, para harcama, yapılanın hesabının verilmesi sistemleri uyumlu ve aynı ana sistemin uygulamaları olarak devreye sokulmazsa kurumun başarılı olma şansı bulunmamaktadır. Seçim ve kurullar hakimiyetine dayanan sisteme “managerial” araçlar monte edemezsiniz. Ülkemizde en önemli sorun bu bütünlüğün sağlanamamasıdır.** Geçmişte yetkili, güçlü rektörler oluşturulmuş, onların bireysel girişimci tavırları olmuş, ancak hesap verme sistemi oluşturulmadığı için olumlu olduğu kadar olumsuz uygulamalar da yapılmış, hep olumsuzluklar göze battığı için o yetkilerin tirpanlanması gündeme gelmiştir. Alternatif olarak öne sürülen seçime dayalı sistemin yetkileri kötüye kullanmayı en aza indirdiği düşünülmektedir ama bunun faturası çok ağır olduğu içindir ki (yavaş, statükoyu koruyan, geçmişe endeksli, yarışmacı ortama uyumsuz,...), gelişmiş ülkeler güçlü yönetime yönelmiştir. Bugün proaktif, risk alabilen, girişimci, sorunlara meydan okuyabilen, şikayet etmekten çok çözüm üreten, stratejik düşünme kabiliyeti olan, topluma hizmet götüren güçlü yönetimler tercih edilmekte, bu gücün kontrol altında tutulması için de çok kesin hesap verme, kalite güvence sistemleri uygulanmaktadır.

Oy kullanarak yapılan yönetici seçimi, öğretim üyelerinin tercihlerini bildirmeleri hususundaki en kaba yoldur. Seçim yapılacağı gün çoğunluk zar zor sağlanır; gelenler de işi yarım saatte bitirmek azmindedir. Halbuki iyi bir sistem emek gerektirir. Diyaloglar, tartışmalar, yorumlar tercihlerin yoğunluğunun anlaşılmasını sağlar. Böyle özenle kurulan bir sistem tabii ki daha iyi sonuçlar verecektir ama derinlemesine araştırmaları çıkarlarına

<sup>1</sup> I.McNay, “From Collegial Academy to Corporate Enterprise”, *The Changing University*, SRHE Open University Press, 1995

ters bulanlar ve sistemin tümünden ümidini keserek ilgisizliğe gömülenler, “yapılamaz” damgası vurarak buna izin vermemektedir.

Seçimin alternatifi tepeden atama değildir. Oy kullanarak yönetici belirleme yetkinin “yüzde yüzünü” seçmene (öğretim üyelerine) vermektedir. Üst makam tarafından “danışmaksızın” yapılacak tepeden atama (rastgele, vahşi! atama) yetkinin “yüzde yüzünü” üst makama vermektedir. Arada değişik oranları temsil eden, zor ama sıhhatli, birçok alternatif vardır ve ısrarla gözardı edilmektedir. Tek seansta şip-şak yönetici seçmeye karşı olan herkes rastgele! atama isteyenler kategorisine konarak damgalanmaktadır.

Seçim yarışına girenler genelde böyle bir yarışın, galibi de olsa mağlubu da olsa, bu olayın kendisine birşeyler kazandırdığı kişiler olacaktır. Aynı görevi çok daha iyi yürütebilecek, o pozisyonu çoktan aşmış kişiler kendiliklerinden böyle bir yarışa soyunmayacaklar, oy için dil dökme, şirin gözükmeye zahmetine katlanmayacaklardır. Ancak kendilerinden böyle bir görev talep edilir ve uygun ortamın oluşturulacağı izlenimi verilirse o kişileri ikna ederek yeteneklerinden yararlanma imkanı vardır. Akademik dünyada yöneticilik zaten makbul uğraşlardan biri değildir; kişinin kendisine fazla bir getirisi yoktur. Bunun bir de yarışa çevrilmesi ikinci/üçüncü sınıf adaylara meydanı boş bırakacaktır.

Yükseköğretim kurumlarında, kurum ve birey(öğretim üyesi) menfaatleri birçok konuda çakışsa bile, bu çıkarların azımsanmayacak bir oranda çatıştığı da olur.. Hem bu çatışma durumlarında kurumu korumak, hem de bireyler arasındaki sürtüşmelerde inisiyatif alarak ciddi, gereken kararı alabilmek (olayı sürüncemede bırakmak ve zamana yaymak yerine) gücünü sadece seçmen kitlesinden alan yani sadece idare edeceği bireylerin oyu ile işbaşına gelen idarecilerde mümkün değildir. Ara sıra çıkacak, yaş nedeniyle veya olağanüstü karizmatik kişilik nedeniyle oluşabilen irade istisnai durumdur ve süreklilik arzetmesi gereken kurumların bel bağlayabileceği bir husus değildir. Üstelik ülkemizde danışma kültürünü oluşturamadığımız için oyları alıp seçilen idareci de bir müddet sonra padişah gibi davranabilmekte, seçilmiş olmanın getirdiği güvence ile sorgulama-hesap verme ortamını hiçbir zaman yakalamak mümkün olmamaktadır. Tekrar seçim zamanı geldiğinde de “unutkanlık” veya “alternatifsizlik” yetebilmektedir.

Demokratik-katılımcı yönetim klişesi arkasında, genelde, dayanışma ruhunu perçinlemek, hesap verme riskinden kaçmak gayretleri gizlidir. Popüler seçimle gelen hangi akademik yönetici kalite değerlendirme, performans ölçme gibi huzursuzluklar(!) çıkarır? Sadece bu kavramlar hakkında konuşmak (ki sureti haktan gözükülsün) ve dişe dokunur hiçbir şeffaflığa girişmemek standart uygulamadır. Dünya bankasının Haziran 2003'te hazırladığı bir çalışma<sup>2</sup> üniversite içindeki seçim sisteminin uluslararası en iyi uygulama (best practice) ile uyuşmadığını belirtmektedir. Katılımı, oy birliği olmayan kararların alınmaması olarak yorumlayan bir grup akademisyen sürekli olarak tüm öğretim üyelerini toplu yönetime teşvik etmektedirler. Kuzey Amerika ve klasik Avrupa sistemlerini inceleyen Amaral<sup>3</sup> seçime dayanan klasik Avrupa modelinde gerçek katılımın Amerika'ya kıyasla çok daha az olduğunu vurgulamaktadır. Ülkemizde de katılımcı demokrasiye büyük önem veren üniversitelerimizde çoğunluğun ortak hedeflerden, neler olup bittiğinden haberi yoktur; sorunun iletişim eksikliğinden olduğu zannedilip daha çok duyurular gönderilir, ama gerçek, standart öğretim üyesinin meşgul olmak istediği daha önemli işleri (eğitim, araştırma) olması ve akademik yaşamı düzgün gittiği sürece idari

<sup>2</sup> D.O'Hare, World Bank Report, 2003

<sup>3</sup> A.Amaral, The US accreditation system and the CRE quality audits, Universidade do Porto, 30.05.1997

işlerle ilgilenmemesidir. Zaten doğrusu da budur; giderek karmaşıklaşan üniversite yönetiminden öğretim üyelerini sorumlu tutmak ya üniversitenin beklentilerini, ya da öğretim üyelerinin görevlerini hafife almaktır.

Seçilmiş-atanmış ikilemi üniversiteye gerçek olmayan bir problem sunmaktadır; mümkün olduğu kadar seçilme ve atanmayı %50-%50 dengelemekte fayda vardır. Yani idareciler hem üste, hem alta sorumlu olmak durumundadır. Bu “yüzde” atanmaya doğru kaydıka değişim, ilerleme hızlanacak ancak dar çevre riski artacaktır. Seçilmeye kayan sistemlerde daha geniş çevrelerin sesini duyurması mümkünken fikir birliğı ve eylem ihtimali düşecektir. Tepede bir müteveli heyeti olması, alta ve üste sorumlu yönetici sistemini tamamlar mahiyettedir. Zira rektörün sorumlu olacağı başka üst makam bulunmamaktadır. Müteveli heyeti sistemi gerçekleştirilebilirse gerisini kurgulamak kolaylaşmaktadır. Dekan, rektör ve fakülte üyelerine; bölüm başkanı, dekan ve bölüm üyelerine bağı ve hesap verme durumunda olacaktır. Aksi halde yönetici projelerini hayata geçirecek öğretim üyesi katılımı ve üst makam desteğı bulamaz. Takım oluşturamadığınız durumlarda başarı en fazla tesadüfi olabilir. Başarısızlığın ceremesini hem idareci hem de tüm birim çalışanları çekmektedir. **Rektörün, dekanın, bölüm başkanının icraatı sürekli denetlenebilir ve başarısız idarecilerin süreleri kısıtlanabilir.** Görevlendirme sürecindeki tercih tespiti kesinlikle oy atma, oy sayma, ilan etme şeklinde olmamalıdır. Yoksa en yüksek oyu alan mutlaka atanmak ister. Onu değil de bir alttakini atamak yarardan çok zarar doğurur. Seçme mekanizması görüş alma, fikirleri tespit etme, en uygunu danışarak bulma olmalı ve prosedürü herkesce bilinmelidir. Burada, ABD’deki arama komisyonlarına kıyasla biraz daha akademik kadronun eğilimlerine kulak veren bir sistem önerilmektedir. Bu, Burton Clark’ın<sup>4</sup> “collegial entrepreneurialism” modelindeki yumuşatmaya benzer bir denge arayışı, akademik çevrenin daha fazla kurumsal kimliğe sahip çıkmasını sağlama girişimidir. Üniversitedeki “değerlerin” hiyerarşik piramidin alt tabakası olması, tepeden yönetimin bu kapasiteyi en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlayacak şekilde yumuşatılmasını gerektirmektedir. **Akademik istişare (özellikle kararlardan en çok etkilenecek birimlerle yapılacak fikir alış-verişi) başarılı yönetimin önşartı olmaktadır.**

Gidişin, “**kuvvetli yönetim - sosyal paydaş katılımı - hesap verme mekanizmalarının yerleşmesi**” yönünde olduğu uluslararası her platformda vurgulanmaktadır<sup>5</sup>. Dünyada birçok kurum bu değişimlere direnmektedir ve direnmeleri de normaldir.. Avustralya Yükseköğretim Sendikası (NTEU) 1995 ile 2000 arasında üniversite yönetimlerinin daha az temsili olduğundan, meslekdaş(collegial) modelinden şirket(corporate) modeline geçilmesinden yakınmaktadır<sup>6</sup>. Geleneksel yapıları ve gelir kaynakları çok köklü olan Oxford, Cambridge gibi üniversiteler uzun süre eski sistemlerini koruyabilirken, henüz kurumsallaşmamış Türk üniversitelerinin böyle bir opsiyonu hiç bulunmamaktadır. Karar verilmesi gereken bu modelin Türk yükseköğretim sistemine uygun olup olmadığıdır. Bu gelişmeleri bilen ancak “Türkiye de bunlar olmaz, bizim için lüks” diyen meslektaşların yenilgiyi peşinen kabul ettiklerini düşünüyorum.

Yukarıda sözünü ettiğim yetkili ve sorumlu liderlik yapısını yaratmanın önkoşulu, yükseköğretim sisteminin, üniversitelerin **devletten olabildiğince az etkilendiğı** (özerk)

<sup>4</sup> B.R. Clark, The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy and Achievement, OECD/IMHE Conference, 11 Sept. 2000 or see Change, 32 (2000)

<sup>5</sup> Education Policy Analysis OECD 2003, Chapter 3

<sup>6</sup> wysiwyg://116/http://203.89.251.23./about/policymanual/29

ve **mali sisteminin iş yapmaya imkan verdiği** biçimde kurgulanmasıdır. Eğer kurumlara yetişkin gibi davranırsanız o kurumlardan başarı beklemek, hesap sormak hakkına sahip olursunuz. Yoksa elini kolunu bağlayıp her hareketini dikte ederek çocuk (hatta özürülü çocuk) muamelesi yaptığınız bir kurumdan başarı bekleme hayal olur. İmkanları sağlayıp, çıkan sonuçlara göre bütçe vermek, fon sağlamak, proje vermek, ayrıcalık tanımak devlete düşen görevdir. Özerklik ve mali yetkinlik sağlanmadığı ortamlarda diğer yönetim unsurlarını konuşmanın hiç, ama hiç anlamı bulunmamaktadır. Hokkabazlık yaparak Üniversiteyi yönettiğiniz kadrodan performans bekleyemezsiniz! Hele hele oyunun kurallarını keyfi ve rast gele değiştirirseniz...

Öğretim üyelerinin üniversite karar mekanizmalarına katılımı ile üniversite performansı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, katılımın performansı düşürdüğü<sup>7</sup> veya optimum seviyenin karar tipine bağlı olduğu<sup>8</sup> ortaya çıkmaktadır. Akademik programlar, diploma isterleri, akademik performans, ders dağılımları, senato veya fakülte komisyonları gibi durumlarda bilgi paylaşımının avantajlarının katılımın maliyetini aştığı; bütçe planlaması, maaş takdiri, idari görevlendirme, işe alma/ işten çıkarma durumlarında ise katılımın kurum çıkarlarına ters düştüğü görülmektedir<sup>8</sup>. Verilen referansların ABD üniversitelerinin analizi olması kanımca çok önemli değildir. Akademik dünya birbirini taklit etmekte, Avrupa hızla Kuzey Amerika sistemini benimsemektedir. Kalite değerlendirmesi, ikili program yapısı (BS/MS), kredi sistemi ve dolaşım artık AB'nin benimsediği sistem olarak lanse edilmektedir. Özel üniversitelerin de yakında Avrupa'lılarca keşfedileceğini söylemek kehanet olmayacaktır. Hızla yayılan yükseköğretim yapısı ve davranış biçimi nedeniyle bugün Kuzey Amerika'da yapılan analizleri takip etmek ülkemize de zaman ve enerji kazandırabilir. Martin Trow'un "özerklik, mükemmellik ve kurum içi demokrasi" çerçevesinde Kaliforniya Üniversitesi için söylediklerini<sup>9</sup> ve "çeşitlilik ve kuvvetli yönetim" çerçevesinde İsrail Yükseköğretim video-konferansına katkılarını<sup>10</sup> anlamının fevkalade önemli olduğunu düşünüyorum.

ABD yükseköğretim sisteminin talep-endeşli (öğrenci ve KOBİ yerine işveren ve büyük sermayeye dönük) olması ve toplumlar arasında daha fazla polarizasyona ve bölgesel ticaret blokları oluşumuna hizmet etmesi nedeniyle eleştirildiği bilinmektedir. Ancak, olumsuz etkilerin azaltılmasını pazar modelini tümünden reddeden, gerçek dışı bir modelde arayamayız. Meslektaş güdümlü(collegial) yapıdan uzaklaşmanın bir diğer unsuru üniversite yönetimlerinde üniversite dışı sosyal paydaş etkisinin kendisini hissettirmesidir. Öğretim üyeleri giderek daha fazla güç kaybetmekte, ekonomiyle bağları kuvvetlendirecek, yerel ihtiyaçları yansıtabilecek, iç verimi arttırabilecek, endüstriyel veya ticari tecrübesi olan **sivil toplum temsilcileri doğrudan veya dolaylı olarak yönetime katılmaktadır**. Yönetime üniversite dışı temsilcilerin katılması, üniversite içi müzmin hastalıkların giderilmesine büyük katkı yapacaktır. Ümit edilir ki bu katılım, öğrenci ve KOBİ ihtiyaçlarını da içine alan, sosyal içeriği kuvvetli bir yönetim paylaşmasına yol açsın. Bu değişim sürecinde öğretim üyelerinin (su katılmamış!) kurullarla yönetimi en ulvi yöntem olarak sunmaya devam etmeleri çıkar çatışmasının doğal uzantısıdır; geçmişte edinilen ayrıcalıkları sürdürme çabalarıdır.

<sup>7</sup> R.E. McCormick and R. Meiners, The J. Law and Economics, 31(1989)

<sup>8</sup> W.O.Brown, Jr, J. Economic Behavior & Organization, 44(2001)

<sup>9</sup> M.Trow, Higher Education Policy, 11(1998)

<sup>10</sup> M. Trow, On Mass Higher Education and Institutional Diversity, [http://gspp.berkeley.edu/people/faculty/emeritus/Institutional\\_Diversity\\_Israel.pdf](http://gspp.berkeley.edu/people/faculty/emeritus/Institutional_Diversity_Israel.pdf)

Yükseköğretimin ihtiyaçlarını sadece artması gereken kurumsal özerklikler ve mali yapının düzeltilmesi olarak görmek mümkün değildir; burada **çeşitlilik** ihtiyacını özellikle vurgulamakta fayda vardır. Yükseköğretim kurumlarının eşit veya homojen olması verdikleri eğitim ve hizmet ettikleri toplum açılarından isabetli değildir. Elit araştırma kurumlarının görevleri ve yetkileri, meslek eğitimi veren iki veya dört yıllık kurumlardan veya kitle eğitimi yapan 4 veya 6 yıllık üniversitelerden farklı olması gerekir. Ama ülkemizde daha araştırma üniversiteleri bile tanımlanamamıştır. İhtiyaçlar paketindeki bir başka husus, artan dış değerlendirmeler ve mali, eğitim ve araştırma kalitesi, kurumsal dinamizm ve sosyal duyarlılık dahil tüm faaliyetlerde **kamuya hesap verme** olmaktadır. Çıktı bazında değerlendirme giderek yayılmaktadır. Mezun sayısı, araştırma sonucu, proje sayısı yanında, süreçler öne çıkmaktadır; stratejik planı hazırlama, hayata geçirme, tekrar değerlendirme, paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alma süreçleri, kalite standartlarını benimseme, ve uygulama / içselleştirme süreçleri ve üniversitede bunlara uygun yapıları oluşturmak **profesyonel, tam zamanlı, takım oyununa inanan yöneticiler** gerektirmektedir. Üniversiteler artık amatör, yarı zamanlı ve bireysel gayretlerle yürüyemeyecek kadar zor ve karmaşık hale gelmiştir.

Almanya Aşağı Saksonya eyaleti, yükseköğretimde performansa dayalı bütçeye geçme çalışmaları yaparken, kriter olarak eğitim ve araştırmaya kabaca %50'şer pay ayırmayı öngörmektedir<sup>11</sup>. Eğitimde değerlendirme ağırlıkları, öğrenci sayısı %30, mezun sayısı %65, yabancı öğrenci ve dışarı giden kendi öğrencileri %5 olarak; araştırmada, doktora mezunları %24, üçüncü kesim destekleri %74, ödül kazananlar %2 olarak düşünülmektedir. Çıktılara olan vurgu, uluslararası etkileşime verilen prim, üniversite dışı kaynaklardan sağlanan finans desteğine verilen önem ve yayınların araştırma kriterine dahil dahi edilmemesi dikkat çekicidir. Bu gibi kararlara demokratik-katılımcı yoldan ulaşmak maalesef zor olmaktadır.

Optimumun, denge durumu olduğunu bile bile, bazen kısa vadede ağırlığın bir tarafa daha fazla verilmesi gerekebilir. Yapının aşırı meslektaş güdümlü olduğu durumlarda “şirket gibi” enstrümanlara veya yapının eğitim ağırlıklı olduğu durumlarda araştırmaya yüklenmek gibi...Bozuk dengenin, dengeli gayretle düzeltilmesi aşırı zaman alacaktır. O açıdan yükseköğretim sistemimizde **paydaş katılımı, kalite güvencesi, hesap verme mekanizmalarını yerleştirmenin önceliği çok yüksektir**. Hepimiz işimize gelen kaynaklar bularak tezimizi kuvvetlendirebileceğimizi biliyoruz; ancak uluslararası platformlardaki hakim görüş ve uygulamaları, global trendleri ıskalatmanın bedelini taşıyabilir miyiz? İyi düşünmek gerekiyor...

---

<sup>11</sup> J. Lange Presentation to the IMHE Conference , Bonn, 30 October 2003