

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YÜKSEK ÖĞRETİMDE YÖNETİŞİM (GOVERNANCE)
VE
TÜRKİYE İÇİN ÖNERİLER**

Türkan BİÇER

**İZMİR
2006**

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YÜKSEK ÖĞRETİMDE YÖNETİŞİM (GOVERNANCE)
VE
TÜRKİYE İÇİN ÖNERİLER**

Türkan BİÇER

Danışman

Prof. Dr. Reşide KABADAYI

**İZMİR
2006**

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak savunduğum “Yüksek Öğretimde Yönetişim (Governance) ve Türkiye İçin Öneriler” başlıklı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım yapıtların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara gönderme yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19.10.2006

Türkan BİÇER

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne

İşbu alışma, j¼rimiz tarafından

..... Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
..... Eğitim Y¼retimi ve Denetimi Bilim Dalında

Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

..... Prof. Dr. Rezide Kabadayı Perinle

¼ye

..... Yrd. Doç. Dr. Mustafa G¼vendi Mustafa

¼ye

..... Yrd. Doç. Dr. Ali Akıncı Akıncı

Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2006

Prof. Dr. Sedef GİDENER
Enstit¼ M¼d¼r¼

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No: _____ **Konu No:** _____ **Üniv. Kodu:** _____

Tezin Yazarının

Soyadı: BİÇER

Adı: Türkan

Tezin Türkçe Adı: Yüksek Öğretimde Yönetişim (Governance) ve Türkiye İçin Öneriler

Tezin İngilizce Adı: Governance in Higher Education and Suggestions for Türkiye

Tezin Yapıldığı

Üniversite: Dokuz Eylül

Enstitü: Eğitim Bilimleri

Yıl: 2006

1. Yüksek Lisans
2. Doktora
3. Tıpta Uzmanlık
4. Sanatta Yeterlilik

Dili: Türkçe

Sayfa Sayısı: 124

Referans Sayısı: 82

Tez Danışmanının

Ünvanı Adı Soyadı: Prof. Dr. Reşide KABADAYI

Türkçe Anahtar Sözcükler:

1. Yönetişim
2. Yüksek Öğretim

İngilizce Anahtar Sözcükler:

1. Governance
2. Higher Education

Tarih:

İmza:

ÖNSÖZ

Türk yüksek öğretim sistemi üzerine tartışmalar yıllardır süregelmekte, özellikle son yıllarda hükümetlerle akademisyenleri karşı karşıya getirmekte ve gittikçe şiddetlenen bu gelişmeler kamuoyu tarafından da ilgiyle takip edilmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de yaratıcı/yeni fikirler üreterek, bunları uygulayan bireylerle nitelikli işgücünü yetiştiren kurumlar olarak bilgi çağında önemi daha da artan yüksek öğretim kurumlarının değişen koşullara ayak uydurabilmesi ve küreselleşen dünyada öncü konumunu sürdürebilmesi için yeniden gözden geçirilerek, yapılandırılması gereği kaçınılmaz olmuştur. Bu noktadan hareketle araştırma konusunu seçerken, dünyada yapısal uyum programlarıyla gündeme gelen, özellikle kamu reformlarında uygulanan ve giderek yükselen bir söylem olan “yönetişim” ile bileşenlerinin Türk yüksek öğretim sisteminin yönetsel yapısında nasıl uygulanabileceği düşüncesinden hareket etmişim.

Araştırmaya başladığımda gördüm ki, dünyada halen tartışılan ve ülkemize de yapısal uyum programlarıyla geldiği için henüz yeni olan “yönetişim” ile ilgili uygulamalar ve kaynaklar çok sınırlıydı. Tüm zorluklarına rağmen yaptığım bu çalışmanın yapılacak araştırmalarda faydalı olacağını ümit ediyorum.

Araştırma süreci boyunca yorumlarıyla bana yardımcı olan, ufku genişleten, tüm öğrenim sürecimde de büyük bir özveriyle ve sabırla desteğini sürdüren, bilimsel ve kişisel duruşuyla bana model olan, değerli hocam ve danışmanım sayın Prof. Dr. Reşide KABADAYI' ya emekleri için, gönül borcuyla sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada yaptığı okumalar ve gözden geçirmeler sonucunda değerli görüşleriyle beni yönlendiren, öğrenimim boyunca da çalışmalarımda beni sürekli

destekleyen, her tür yardımı esirgemeyen değerli hocam Yard. Doç. Dr. Ali AKSU'ya sonsuz teşekkürler ederim.

Son olarak, çalışmam boyunca yardımlarını ve desteğini sürdüren Yard. Doç. Dr. Mustafa GÜVENDİ'ye teşekkür ederim.

Türkan BİÇER

İzmir - 2006

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
	No
YEMİN METNİ.....	i
TUTANAK	
YÖK DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	
TABLolar LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
Çalışmanın Gerekçesi.....	1
Araştırmanın Temel Sorusu.....	16
Alt Sorular.....	16
Sınırlılıklar.....	17
Tanımlar.....	18
Kısaltmalar.....	19
Çalışmanın Amacı.....	20

BÖLÜM II

YÖNTEM	22
---------------------	----

BÖLÜM III

DÜNYADA YÖNETİŞİM	23
Kavramın Tarihçesi.....	23
1. Kavramın ortaya çıkmasının nesnel/ ekonomik nedenleri.....	23
2. Kavramın kökeni ve bugünkü anlamını alma süreci.....	25
3. Yönetişim ve demokrasi.....	26
Kavramın Tanımı.....	27
1. Dünya Bankası/ Birleşmiş Milletler/ UNESCO ve yönetişim.....	27
2. Hiyerarşiden Ağlara.....	29
3. Yönetim ve Yönetişim Kavramlarının/Süreçlerinin Birbirinden Farkları.....	30
4. Yönetişim önceki Kuramlardan Farkları.....	31
İyi Yönetişim.....	32
1. Kavramın tanımı.....	32
2. İyi ve Kötü Yönetişim Arasındaki Farklar.....	33
3. İyi yönetişimin ilkeleri.....	33
4. İyi yönetişimin ölçütleri.....	38
Avrupa Birliği ve Yönetişim.....	40
Yönetişime Getirilen Eleştiriler.....	41

BÖLÜM IV

DÜNYADA YÜKSEK ÖĞRETİM VE YÖNETİŞİM	43
Üniversite Yönetimindeki Temel Eğilimlerin Kısa Tarihçesi.....	43
Dünyadaki Üniversite Yönetim Modelleri.....	47
1. Kıta Avrupası Modeli.....	47
2. Anglo-Sakson Modeli.....	48
Çeşitli Ülkelerde Yüksek Öğretim Yönetiminde Yapılan Değişiklikler.....	48
1. İngiltere Örneği.....	50
2. Avustralya Örneği.....	53

3. ABD örneği.....	55
Avrupa'da Yüksek Öğretim.....	57
Yüksek Öğretimde Yönetişim ve Temel Dayanakları.....	58
1. Kurumsal Özerklik/Akademik Özgürlük.....	60
2. Mali Yapı/ Finansal İstikrar.....	63
3. Kalite Değerlendirmesi/Standartların Düzenli Test Edilmesi.....	65
4. Güçlü üniversite Yönetimi/Katılımcı (Paylaşımçı) Yönetişim.....	66
5. Kurumsal Liderlik.....	67
Yönetişim Bileşenlerinin Yüksek Öğretim Kurumlarına Uyarlanması.....	68
1. Karşılıklı Onaylanmış Haklar Ve Sorumluluklar.....	70
2. Hesap verme Yükümlülüğü.....	70
3. Yakın İşbirliğinin Önemi.....	71
4. Bireysel Haklara Sahip Çıkmak/korumak.....	71
5. Paydaşların Katılımı.....	72
Yüksek Öğretim Kurumlarının Diğerlerinden Ayırt Edici Özellikleri.....	76
Gelişmekte Olan Ülkelerde Yönetişim Neden Özel Bir Problemdir?.....	80

BÖLÜM V

TÜRKİYE' DE YÜKSEK ÖĞRETİM VE YÖNETİŞİM.....	82
Türkiye'de Yüksek Öğretimin Tarihsel Gelişimi.....	82
1. Cumhuriyet Öncesi Dönem.....	82
2. Cumhuriyet Sonrası Gelişmeler.....	83
3. 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu'nun dayandığı ilkeler/getirdiği yenilikler.....	84
4. 1750 sayılı kanunla 2547 sayılı kanunun arasındaki temel değişiklikler.....	85
5. 2547 sayılı kanununda yapılan değişiklikler/olumlu ve olumsuz yönleri.....	86
Türkiye'de Yüksek Öğretim.....	87
Türkiye'de Yönetişim.....	91

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER	96
Sonuç.....	96
Türkiye İçin Değerlendirmeler ve Öneriler.....	97
KAYNAKÇA	100

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
1	Türkiye ile Avrupa Birliği Üyesi ve Adayı Ülkelerin Bilimsel Yayın Sayılarına Göre Karşılaştırılması	6
2.	2005 Yılında Tüm Üniversitelerde SCI+ SSCI+ AHCI 'te Yayımlanan Yayınlarla Göre Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı	7
3.	OECD Ülkelerinde Yüksek Öğretimin Kurumsal Özerklik Açısından Değerlendirmesi	62
4.	Yükseköğretim Kurumlarında Üst Düzey Yöneticilerin Görev, Yetki Ve Sorumlulukları	89

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, son yıllarda üzerine tartışmaların iyice yoğunlaştığı yüksek öğretim sistemimizin incelenerek, özellikle 1980'lerin başından itibaren yükselen “yönetişim” söyleminden bu alanda nasıl yararlanabileceği sorusuna yanıt aramaktır.

Buradan hareketle, çalışmada öncelikle yönetişim kavramının ortaya çıkmasına neden olan dünya koşulları analiz edilmeye çalışılmıştır. Bunların daha çok ekonomik olduğu görülmüştür.

1970'li yıllarda kapitalist sistemin geçirmiş olduğu bunalıma bir çözüm olarak ortaya çıkan liberal politikalar, küreselleşme süreciyle birlikte tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, ulus devletlerin ve işlevlerinin yeniden sorgulanmasına yol açmıştır. Özellikle, gelişmekte olan ülkelerde uygulanan “Yapısal Uyum Programları”na yönelik düzenlemelere paralel olarak ortaya çıkan “yönetişim” söylemi, devletin siyasal duruşundan ekonomi, finansman, eğitim vb. tüm alanlarına kadar pek çok değişimi de beraberinde getirmiştir.

Çalışmada “Yönetişim” kavramının tanımı, temel unsurları, ilkelerinin açıklanması ve önceki yönetim kuramlarından farklarının ortaya konulmasından sonra, yüksek öğretim kurumlarına etkileri incelenmiştir.

“Bilgi Çağı”nda eğitimin, özellikle de yaratıcı, yeni fikirler üretebilen, analiz yeteneğine sahip bireylerle nitelikli işgücünü yetiştiren kurumlar olarak yüksek öğretimin önemi artmıştır. Bu kurumların çağa, değişen koşullara ayak uydurabilmesi ve küreselleşen dünyada öncü konumunu sürdürebilmesi için tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de tümüyle gözden geçirilerek yeniden yapılandırılması gereğinin kaçınılmaz olduğu görülmüştür.

Buradan hareketle, çalışmada son olarak, Türk Yüksek ğretiminin Yönetimi ana hatlarıyla analiz edilmiş ve ynetişimin ynetimsel boyutunda, yani etkin, bağımsız, sorumlu ve aık bir kamu hizmeti olarak, yüksek öğretim sistemimize uygulanabilirliği konusunda öneriler getirilmeye alışılmıştır.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to find out an answer to the question of how to make use of the “governance” concept which is developing especially from the beginning of 1980’s, by searching our higher education system on which negotiations are intensified in recent years.

Thus, first the world conditions are tried to be analyzed which caused the “governance” concept to reveal.

In 1970’s liberal policies which were revealed as a solution of the crisis of which capital system had are started to spread all over the world during the globalism period. These development caused “the national goverments’ and their functions” to be judged. Especially, the “governance” concept revealed as a paralel to the “Structural Adaptation Programmes” which are practiced in the developing countries brought together a lot of changes in the states’ political status, and also an economical, financial and educational etc. areas.

In this study,the effects of “governance” concept on higher education institutions are examined after the definitions, the basic elements, principles and differences from the previous governing theories of the concept were explained.

In the “Knowledge Age” the importance of higher education institutions which can generate creative, new ideas, can cultivate qualified individuals who have a good ability of analyzing, is increased. It is observed that these institutions in our country should be went over in order to stand against the changes of the age and to continue its Pioneer State in the globalizing World.

Finally in this study “The Governance Of The Turkish Higher Education” is analyzed with its main lines and new ideas about our Higher

education governance as a functional, independent responsible public service are tried to be revealed.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın konusunu ve önemini ortaya koyan gerekçesi araştırmanın cevaplamaya çalıştığı temel soru ile ilgili alt sorular, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, tanımları ve kısaltmaları yer almaktadır.

Çalışmanın Gerekçesi

1980'lerden sonra iletişim ve ulaşım teknolojisindeki “devrim” olarak nitelenebilecek gelişmeler ya da “bilimsel ve teknolojik devrim” nedeniyle, bilgi çağına geçilmiştir. Bu köklü değişim öteki teknolojik devrimlerde olduğu gibi başta ekonomi olmak üzere tüm alanları etkilemiştir. “Sermaye” serbest dolaşım imkânı bularak küreselleşme sürecine geçilmiştir. Bir başka söyleyişle kapitalizm dünyaya yayılmıştır. Carnoy (1999,13) “küreselleşmenin ulusların yatırım, üretim ve yenilikleri (innovation) sadece ulusal sınırlar içinde bırakmaması ve kapitalist ekonominin finansmanı, yönetimi ve yenilikleri de kapsayan stratejik faaliyetlerinin gezegen ölçeğinde yayılması ve işlemesi” olduğunu belirtmektedir.

Bilimsel/teknolojik devrim ve küreselleşmeyle birlikte eş zamanlı olarak başlayan Fordist üretimden esnek üretime, sanayi toplumundan bilgi toplumuna ve nihayet modernizmden postmodernizme doğru geçiş süreçleri devam etmektedir (Tekeli, 1999:244). Değişme siyasal alana da yansımış ve yine

1980'lerin başından itibaren, soğuk savaş yılları yerini değişim rüzgârlarına bırakmış, tüm dünyada ulus devletler sarsılmaya başlamıştır.

Değişmelerin ekonomik alana yansımalarına dönülürse, küreselleşme sürecinin piyasa sisteminin mitleştirilmesine de neden olduğu söylenebilir. Aslında liberal politikalar 1970'lerde kapitalist sistemin geçirdiği bunalıma bir cevap olarak doğmuş ve bu politikalar küreselleşme süreci ile birlikte tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır. Yeni liberalizm de kaynakların etkin dağılımında piyasa mekanizmasının –örneğin, planlama gibi- öteki tüm alternatif politikalara göre daha etkin olduğu varsayımı bulunmaktadır.

Yeni liberalizm 1979'da Margaret Thatcher'in İngiltere'de iktidara gelmesiyle ve uyguladığı ekonomik politikaların başarısı ile giderek yayılmaya başlamıştır.

Bunlara paralel olarak kapitalist dünya, kriz ve yeniden yapılanma koşullarında Thatcher'in yaptığı gibi “yapısal uyum politikaları” adı verilen bir dizi uygulamaya girişmiştir. Piyasaların etkin kullanımını amaçlayan bu politikalardan konumuzu ilgilendirenler aşağıda sıralanmaktadır.

1. Özelleştirme,
2. Devletin piyasa sürecine katılmaması ve ekonomik yaşama kural koymasının ortadan kaldırılması,
3. Ülke içi piyasaların/pazarların dünya pazarları ile bütünleşmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması.

Görüldüğü gibi, Türkiye'de de uygulanan bu politikalar devletleri küçültmekte onun ekonomik işlevini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle, bu dönüşüm sürecinde bireyle devlet arasındaki ilişki biçimi de değişmiş; yönetim (government) kavramı yanı sıra, “yönetişim” (governance) kavramı da kullanılmaya başlanılmıştır. Yönetişim kavramı, özellikle son yıllarda gündeme gelmekle birlikte, aslında hem yeni hem de eski bir kavramdır. Yeni olmasının

sebebi, uluslararası kuruluşların, “yönetişim”i, gelişmekte olan ülkelerde siyasi, idari ve kamu politikasındaki değişimleri teşvik eden faaliyetlerine yönelik olarak kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Eski olmasının sebebi ise, “iyi yönetim/yönetim”in yönetenler ve yönetilenler tarafından yüzyıllardır sorgulanıyor olmasıdır (www.gdrc.org).

Bilgi çağının özelliği, bilgi biriktirip depolamak değil, bilgiyi üretmenin yanı sıra üretilmiş bilgiye en kolay ve hızlı biçimde ulaşmaktır. Bacon’a göre, bilgi güç demektir. Bu nedenle, bilgiye ulaşmak ve elinde tutmak özellikle günümüzde çok büyük önem kazanmıştır.

Bilgi kazanım savaşı aynı zamanda, dünya piyasalarına rekabeti taşımıştır. Rekabette başarılı olabilmek için de tüm alanlarda kaliteye büyük önem vermeye başlanmıştır.

Rekabet gücünü belirleyen en önemli etkenin teknolojik değişme olması, teknolojiyi üretebilen ve yeni teknolojileri üretime uygulayabilen, yaratıcı ve istenir nitelikteki insanları yetiştiren kurumlara gereksinimi arttırmıştır. Böylece, eğitim sistemi, dünya ekonomisinde rekabet gücünü belirleyen en önemli kurumsal yapılardan birisi haline gelmiştir (Muter ve Gökbunar, 2000:1).

Yüksek nitelikli ve yaratıcı insan gücü yetiştiren kurumlar olarak üniversiteler; özgür ve demokratik ortamlarda bilginin üretildiği, yayıldığı, çeşitli yöntemlerle araştırmaların yapıldığı, insanın, toplumun ve ülkenin geleceğinin inşa edildiği vazgeçilmez kurumlardır. Üniversiteler; toplumun gereksinimlerini karşılayacak bilginin üretilmesi, yayılması ve bilgiye erişim yöntemlerinin değişmesinin bir sonucu olarak sürekli bir arayış içinde olmak ve buna paralel olarak akademik ve kurumsal işleyiş anlamında zorunlu olan yenilenmeyi gerçekleştirmek durumundadır (<http://bem.meb.gov.tr>). Kuşkusuz bu işlevlerini yerine getirebilmesi için üniversitelerin öncelikle etkili yönetilmesi gerekir. Zira yönetimin görevi örgütleri amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde çalıştırmaktır.

Türkiye üniversiteleri söz konusu olunca üniversitelerimizin yeterince verimli/etkili yönetilemediği dünya yayın sıralamalarında buldukları yerden bellidir. Örneğin ülkemizde hiçbir üniversite henüz uluslar arası sınıflamada ön sıralarda yer alabilmiş değildir.

“İngiliz The Times Gazetesi'nin yükseköğrenim eki `Times Higher Education`, dünyanın en iyi 500 üniversitesini araştırdı. Türkiye`den hiçbir üniversite listeye girmeyi başaramadı. Sadece İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi, `En iyi 100 tıp` listesinde 71. sırada yer alarak Türkiye`nin gurur kaynağı oldu.

Avrupa Birliği`ne girmeye çalışan Türkiye, bilimde sınıfta kaldı. Avrupa`nın en iyi 100 üniversitesi sıralamasına da hiçbir Türk üniversitesi giremedi. Türkiye`nin bu eğitim utancına karşılık Brezilya, Meksika, ekonomik krizlerden yıllardır kurtulamayan Arjantin bile `dünyanın en iyileri` arasına adını yazdırmayı başardı.

Dünyanın en iyi 500 üniversitesi sıralamasında ilk 10 sırada 8 ABD`li, iki İngiliz üniversitesi yer aldı. Bu üniversiteler sırasıyla şöyle: `Harvard, Stanford, Cambridge, California-Berkeley, Massachusetts İns.Tech. (MIT), California Ins. Tech. Princeton, Oxford, Columbia ve Chicago.` ABD, listenin tartışmasız şampiyonu. 500`lük listenin 164`ünde ABD üniversitelerinin imzası var. Ancak ilk 500 arasında en çok AB ülkelerinin üniversiteleri bulunuyor.

Türkiye`nin giremediği listede şu ülkeler yer aldı: `Kanada, Japonya, Avustralya, Norveç, İsviçre, Singapur, İsrail, Çin, Güney Kore, Meksika, Rusya, Brezilya, Hindistan, Yeni Zelanda, Arjantin, Güney Afrika ve Şili.` Araştırma, dünya genelinde 1300 bilim adamı ve öğrencinin katılımıyla gerçekleştirildi.” (www.abhaber.com).

“Şanghay Jia Tong Üniversitesi Yükseköğretim Enstitüsü'nün yaptığı Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması araştırmasının 2006 yılı sonuçları açıklandı. 4'üncüsü gerçekleştirilen araştırmada Türk üniversiteleri bilimsel bir başarı ortaya koyamadı. Geçen yıl 410'uncu olan Hacettepe Üniversitesi ile 469'uncu seçilen İstanbul Üniversitesi, 2006'da bu seviyeyi bile koruyamadı.

Araştırma çerçevesinde, “Uluslararası bilimsel atıf indekslerinde yer alan makale sayıları, bilimsel araştırma sonuçları, mezunları ve hocalarının uluslararası bilimsel çalışmaları” gibi ölçütler değerlendirildi.

Başta Amerika, İngiltere, Almanya ve Japonya olmak üzere, sıralamaya şu ülkeler girdi: Şili, Güney Afrika, Yeni Zelanda, Singapur, Çek Cumhuriyeti, İrlanda, Macaristan.” (Çetinkaya, 2006).

Öte yandan üniversitelerin yapabildiği yurt dışı yayın bakımından da benzer durumda olduğu söylenebilir (Tablo 1’de görüldüğü gibi). Üstelik yeni kurulan (1980’den sonra kurulan) ya da üç büyük şehir dışındaki üniversiteleri yayın sayısına bakıldığında durumun daha da vahim olduğu söylenebilir (Tablo2).

Tempo dergisi’nin 16.12.2004 tarihli bir haberinde; Çin’de yapılan bir araştırmaya göre dünyanın en iyi 500 üniversitesinin belirlendiği ve Türkiye’deki üniversitelerin ‘kriterleri aşarak’ bu sıralamada yer alamadığı belirtilmiştir:

“Çin’de Shanghai Jiao Tong Üniversitesi’nin 2004 yılının en iyi 500 üniversitesini araştırdığı çalışma, Türkiye üniversitelerinin içinde bulunduğu tabloyu ortaya çıkardı. 2002 yılında Türkiye’den sadece İstanbul Üniversitesi’nin yer aldığı en iyi 500 arasına, 2004’te Türkiye’den tek bir üniversite bile giremedi. Birinci sırada Harvard Üniversitesi’nin yer aldığı sıralamada; Güney Afrika, Polonya, Şili, Singapur, Çek Cumhuriyeti gibi ülkelerin üniversiteleri yer aldı. Araştırmada dikkate alınan kriterler arasında; ‘üniversitenin mezunlarından ya da personelinden birinin Nobel ödülü sahibi olup olmadığı’, ‘üniversitenin akademik kadrosunun yazdığı bilimsel makalelerin bilimsel çalışmalarda referans olarak kullanılıp kullanılmadığı’, ‘bu makalelerin uluslararası atıf indeksinde yer alıp almadığı’ konuları yer alıyor. 21 kriteri belirleyen soruların yanıtlarına göre, dünyanın ilk 500 üniversitesi belirleniyor.

Bu kriterler göz önüne alındığında, dünyanın en iyi 10 üniversitesi sıralamasında Amerikan üniversiteleri başı çekiyor. İngiltere’den ise Oxford ve Cambridge Üniversiteleri ilk 10 sıralamasında yer alıyor. Çin Shanghai Jiao Tong Üniversitesi’nin yaptığı ‘Dünyanın En İyi 10 Üniversitesi’ sıralaması şöyle:

Harvard University (Amerika), Stanford University (Amerika), Cambridge University (İngiltere), California Berkeley University, (Amerika), MIT University (Amerika), California Inst. Tech University (Amerika), Princeton University (Amerika), Oxford University (İngiltere), Columbia University (Amerika), Chicago University (Amerika).” (www.tempodergisi.com).

Tablo 1
Türkiye ile Avrupa Birliği Üyesi ve Adayı Ülkelerin Bilimsel Yayın
Sayılarına Göre Karşılaştırılması

Avrupa Birliği (AB) Üyesi Ülkeler	2003 Makale Sayısı	Nüfus (bin)	Milyon Kişi Başına Düşen Makale Sayısı	AB'ye Yeni üye Olan Ülkeler ve AB'ye aday olan ülkeler	2003 Makale Sayısı	Nüfus (bin)	Milyon Kişi Başına Düşen Makale Sayısı
İsveç	14.122	8.878	1591	Slovenya	1.749	1.935	904
Danimarka	8.248	5.384	1532	Çek Cumhuriyeti	5.173	10.249	505
Finlandiya	7.731	5.190	1489	Estonya	694	1.380	503
Hollanda	20.432	16.150	1265	Macaristan	4.230	10.045	421
İrlanda	4.882	4.015	1216	Slovakya	1.978	5.431	364
İngiltere	72.214	60.094	1202	Polonya	12.998	38.622	337
Belçika	11.369	18.289	1105	Kıbrıs Rum Kes.	204	700	291
Almanya	66.273	82.398	804	Bulgaristan	1.586	7.537	210
Fransa	47.725	60.180	793	TÜRKİYE	12.229	68.109	180
İspanya	26.758	40.217	665	Malta	51	390	131
Yunanistan	6.625	10.665	621	Litvanya	343	3.490	98
İtalya	35.852	57.998	618	Romanya	2.171	22.271	98
Lüksemburg	165	440	375				

Kaynak: YÖK, 2005: 116

Tablo-2:
2005 Yılında Tüm Üniversitelerde Scı+Ssci+Ahci'te Yayımlanan Yayınlar
Göre Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı

	ÜNİVERSİTE ADI	SCI+SSCI+AHCI	Yayın/Öğr.Üye.Say.
1	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üni.	30	1,30
2	Başkent Üniversitesi	377	1,19
3	Işık Üniversitesi	37	1,09
4	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	135	1,04
5	Bilkent Üniversitesi	240	0,98
6	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	100	0,92
7	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	648	0,89
8	Koç Üniversitesi	108	0,86
9	Fırat Üniversitesi	490	0,85
10	Erciyes Üniversitesi	419	0,85
11	Hacettepe Üniversitesi	1072	0,82
12	İnönü Üniversitesi	321	0,80
13	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.	171	0,79
14	Kafkas Üniversitesi	96	0,79
15	Fatih Üniversitesi	70	0,79
16	İstanbul Üniversitesi	1643	0,76
17	Harran Üniversitesi	198	0,75
18	Sabancı Üniversitesi	94	0,75
19	Akdeniz Üniversitesi	363	0,73
20	Gaziosman Paşa Üniversitesi	150	0,73
21	Mersin Üniversitesi	264	0,71
22	Çanakkale Onsekiz Mart Üni.	128	0,71
23	Atılım Üniversitesi	48	0,71
24	Kırıkkale Üniversitesi	187	0,69
25	Boğaziçi Üniversitesi	240	0,64
26	İstanbul Teknik Üniversitesi	543	0,64
27	Çankaya Üniversitesi	44	0,63
28	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	222	0,61

29	Kocaeli Üniversitesi	241	0,61
30	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	423	0,59
31	Süleyman Demirel Üniversitesi	325	0,58
32	Gaziantep Üniversitesi	158	0,57
33	Çukurova Üniversitesi	426	0,57
34	Ege Üniversitesi	692	0,54
35	Ankara Üniversitesi	862	0,53
36	Pamukkale Üniversitesi	200	0,52
37	Cumhuriyet Üniversitesi	189	0,51
38	Zonguldak Karaelmas Üni.	156	0,50
39	Karadeniz Teknik Üniversitesi	283	0,50
40	Selçuk Üniversitesi	384	0,50
41	Atatürk Üniversitesi	524	0,49
42	Gazi Üniversitesi	742	0,47
43	Afyon Kocatepe Üniversitesi	156	0,46
44	Celal Bayar Üniversitesi	165	0,46
45	Dokuz Eylül Üniversitesi	508	0,46
46	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	152	0,45
47	Trakya Üniversitesi	203	0,45
48	Uludağ Üniversitesi	337	0,44
49	Adnan Menderes Üniversitesi	155	0,44
50	Dicle Üniversitesi	182	0,44
51	Doğuş Üniversitesi	20	0,43
52	Mustafa Kemal Üniversitesi	108	0,42
53	Balıkesir Üniversitesi	87	0,41
54	Marmara Üniversitesi	321	0,40
55	Osmangazi Üniversitesi	173	0,38
56	İzmir Ekonomi Üniversitesi	14	0,37
57	Niğde Üniversitesi	73	0,37
58	Yıldız Teknik Üniversitesi	161	0,36
59	Kadir Has Üniversitesi	21	0,36
60	Sakarya Üniversitesi	115	0,28

61	Yeditepe Üniversitesi	86	0,27
62	Muğla Üniversitesi	52	0,27
63	Dumlupınar Üniversitesi	46	0,24
64	Anadolu Üniversitesi	135	0,24
65	Bahçeşehir Üniversitesi	10	0,16
66	Beykent Üniversitesi	6	0,16
67	Maltepe Üniversitesi	13	0,14
68	Galatasaray Üniversitesi	13	0,14
69	İstanbul Bilgi Üniversitesi	14	0,13
70	İstanbul Ticaret Üniversitesi	5	0,11
71	İstanbul Kültür Üniversitesi	9	0,08
72	Haliç Üniversitesi	3	0,04
73	Ufuk Üniversitesi	1	0,04
74	Mimar Sinan Üniversitesi	4	0,01
75	Çağ Üniversitesi	0	0,00
76	Okan Üniversitesi	0	0,00
77	Yaşar Üniversitesi	0	0,00
	Toplam	17391	0,57

(<http://www.yok.gov.tr>)

Çin'de Shanghai Jiao Tong Üniversitesi'nin 2004 yılının en iyi 500 üniversitesini araştırdığı çalışmada, değerlendirme için kullanılan 21 kriter şunlardır (Kas, 2004:14):

- 1- Uluslararası tanınma
- 2- Uluslararası düzeyde eğitim sağlaması
- 3- Ulusal düzeyde tanınması
- 4- Mezunların tercih edilme düzeyi

- 5- Eğitimin kalitesi
- 6- Çok çeşitli eğitim seçeneği sunması
- 7- Fakülte ve bölümlerin esnekliği
- 8- Öğretim üyelerinin kalitesi
- 9- Eğitim görmek istenilen bölümlerin bulunması
- 10- Ders dışı sosyal faaliyetlerin çeşitliliği
- 11- Geniş bir kütüphaneye sahip olması
- 12- Laboratuvar, stüdyo ve çalışma mekânlarının bulunması
- 13- Gelişmiş bir kampusunun olması
- 14- Üniversitenin genel imajının yüksekliği
- 15- En başarılı öğrencilerden oluşması
- 16- Tavsiye edilen bir üniversite olması
- 17- Bulunduğu yerde şehir merkezine yakınlığı
- 18- Şehirde bulunduğu semtin öğrenciye uygunluğu
- 19- Bir kampus üniversitesi olması
- 20- Ücretli olup olmaması
- 21- Bazı yıllarda yurtdışında eğitim seçeneğinin bulunması

Dünya genelindeki yayınlar bakımından 2001 verilerine göre, Science Citation Index (SCI)'de kayıtlı olan toplam 1.110.124 yayın içindeki yayınları yapan ülkelere göre yapılan sıralamada 327,671 bilimsel yayın ile ABD ilk sırayı almaktadır. ABD'yi 88,911 yayın ile İngiltere ve 83,036 yayın ile Japonya takip etmektedir. Türkiye 2001 yılındaki bu sıralamada 191 ülke içerisinde 7,381 yayın ile 25.sırada yer almış, 2003 SCI kapsamındaki verilere göre bilimsel yayın sıralamasında 22.sıraya yükselmiştir (<http://www.ulakbim.gov.tr>).

2004 yılı ISI kapsamındaki verilere göre Türkiye, 20.sıraya yükselmiştir. Social Science Citation Index (SSCI) 2001 verilerine göre indeksteki kayıtlı toplam 137,889 yayın için değerlendirildiğinde; ABD 69,078 yayın ile ilk sırada yerini korurken, 18,100 yayın ile İngiltere ikinci, 7,456 yayın ile Kanada üçüncü sırada yer almaktadır. Türkiye 191 ülke arasında 355 yayın ile 30.sırada yer almıştır. 2001 yılında Art&Humanities Citation Index (AHCI) içindeki 48,855

yayımdan 26.244'ünü ABD; 9,035'ini İngiltere; 3,075'ini de Kanada yayınlamış bulunmaktadır. Türkiye ise 34 yayın ile 191 ülke arasında 36.sırada yer almıştır (www.yok.gov.tr).

Üniversitelerimizin iyi yönetilmediği 4.11.1981 de kabul edilen 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanununun defalarca değiştirilmesinden de bellidir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Mayıs 2004 verilerine göre, başlangıçta; toplam 68 madde ve 49 geçici maddesi bulunan Yükseköğretim Kanununa sonradan; 20 geçici madde (1982 de 2652 sayılı Kanunla) ile 24 ek madde eklenerek (15'i 1983 de) 51 noktada değişiklik yapılmıştır. (14'ü 1983 de). Bunun sonucunda da sadece ilk 2 yılda 49 madde, ya değiştirilmiş ya da ek madde eklenmiştir. Böylece bugüne kadar, Kanuna 96 noktada müdahale edilmiştir (<http://bem.meb.gov.tr>).

Bugün, bütün siyasi partiler ve sivil toplum örgütleri dâhil ilgili hemen herkes, Yüksek Öğretimde yeni bir düzenleme yapılması ve bunun bir an önce gerçekleştirilmesinin gereğini kabul etmektedir. Parti programları gözden geçirildiğinde bu anlayışın yansımaları görülmektedir. Merkez sağ ve sol partilerin programlarında yer alan üniversitelere yönelik görüşler aşağıda verilmiştir:

CHP yönetiminde, üniversiteler;

“Kaliteli düzeyde eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma yapan; teknolojik ve bilimsel gelişmelerin öncülüğü görevini yüklenen;

Bulunduğu yörede sanayi kesimleri ile işbirliği yapan; yerel araştırmalara, gelişme atılımlarına ve aydınlanmacı toplumsal değişime katkıda bulunan;

Çağın hızla değişen koşullarına göre kendini sürekli yenileyen; eğitim programlarını toplumun insan gücü talebine göre sürekli geliştiren; dış dünyaya açık, etkin, verimli, dinamik, topluma ışık saçan bir yapıya kavuşturulacaktır.

CHP döneminde, üniversiteler, en ileri ve en yüksek düzeyde eğitim ve bilimsel araştırma yapan, bilgi üreten, bilgiyi hiçbir baskı ile sınırlama olmaksızın serbestçe yapabilen, özerk, bilim, eğitim ve kültür kurumları haline getirecektir. CHP, bu amaçla köklü bir üniversite reformu yapacak; üniversitelere bilimsel ve yönetsel özerklik tanyacaktır. Personelin ve

öğrencilerin de yönetime katılmaları sağlanacaktır. Üniversiteler, CHP'nin yenileşme, yeniden yapılanma anlayışı ile uyumlu olarak, her yaşta insanın "hayat boyu eğitim" anlayışına ulaşmasına aktif katkıda bulunacaklardır.”

(www.chp.org.tr).

AK Parti Programı ise üniversitelerle ilgili görüşlerini aşağıdaki ifadelerle belirtmektedir:

“* Kamu üniversitelerinde okuyan öğrenciler için okul masraflarını karşılayıp yaşamlarını belli bir standartta sürdürebilecekleri bir kredi sistemine geçilecek, yoksul öğrencilere yapılacak yardımların ilke ve esasları belirlenecektir. * Ara eleman ihtiyacını karşılamak üzere kurulan meslek yüksek okulları bir program dahilinde yeni bir düzenlemeye tabi tutulacak, bu kurumların nitelikli ara eleman yetiştirmeleri sağlanacaktır. * Üniversitelere yerel yönetimler, odalar ve işadamları ile şirket kurabilmeleri ve ortak projeler yapmaları fırsatı yaratılacak, yerel yönetimler ve özel sektörün üniversitelerle ilişkilerinin geliştirilmesini sağlayacak düzenlemeler yapılacaktır. * Merkezi Yönetim, devletin ihtiyacı olan alanlarda üniversitelerde araştırma ve teknoloji geliştirme programlarını destekleyecek, üniversitelere bu konularda fon sağlayacaktır. Böylece üniversitemizin sanayi ile işbirliği içerisinde olmaları, pratik faydayı gözetken kurumlar haline gelmeleri sağlanacak, toplumdan ve hayattan kopuk bir görüntü arz etmelerinin önüne geçilecektir. * Türkiye’de yüksek öğretim nicelik açısından büyük bir ilerleme kaydetmiş, ancak nitelik bakımından aynı başarı gösterilememiştir. Yüksek öğretimde köklü bir reforma ihtiyaç vardır. YÖK, üniversiteler arasında koordinasyon sağlayan, standart belirleyici bir yapıya kavuşturulacak, üniversiteler idari ve akademik özerkliğe sahip, bilim adamları ve öğrenciler üzerinde baskı, dayatma ve antidemokratik uygulamaların bulunmadığı, bilimsel bilginin üretildiği, araştırma ve öğretim faaliyetlerinin esas olduğu kurumlar haline getirilecektir.”

(www.akparti.org.tr).

Genel olarak, merkez sağ ve sol partilerin üniversitelere ilişkin parti programlarına bakıldığında yüksek öğretimin yeniden düzenlenmesine ilişkin hükümlerinin olduğu görülmekle birlikte, bu partiler iktidara geldikleri zaman radikal adımların atılmadığı da gözlemlenmektedir. Bu noktada, bir seçim sonunda iktidar olan parti ya da partilerin güvenoyu almış hükümet programları bizi yine aynı sonuca, yani Türk Yüksek Öğretimi’nde yeni bir düzenleme

yapılması ve bunun bir an önce gerçekleştirilmesi gereğine götürmektedir. 21 Aralık 1987'den bu yana kurulan tüm hükümet programlarında (52. Hükümet hariç) Yüksek Öğretim Kanunu'nun yeniden değerlendirilmesi ve düzenlenmesine dair hükümler vardır.

a) 46. Hükümet Programı (21 Aralık 1987 – 9 Kasım 1989)
“Bugüne kadar yapılan uygulamalar ve sonuçları değerlendirilerek, YÖK Kanunu günün şartlarına göre değiştirilecektir.”

b) 47. Hükümet Programı (9 Kasım 1989 – 24 Haziran 1991)
“46. Hükümet Programı ile aynı hüküm.”

c) 48. Hükümet Programı (24 Haziran 1991 – 25 Ekim 1991)
“Bugüne kadar yapılan uygulamalar ve sonuçlar ışığında, YÖK Kanunu yeniden değerlendirilecektir.”

d) 49. Hükümet Programı (25 Ekim 1992 – 30 Haziran 1993)
“...Üniversitelerarası eşgüdümü sağlamak, ülkenin insan gücü gereksinimini göz önünde tutarak araştırmalar ve plânlar yapmak ve önerilerde bulunmak, üniversitelere ayrılan kadro ve kaynakların dengeli dağılımı ve verimli kullanımı konusunda hükümet ve ilgili makamlara önerilerde bulunmak, yeni kurulacak üniversiteler için görüş bildirmek amacıyla, üniversitelerin kendi üst kurullarınca belirlenecek adaylar arasından seçilecek yükseköğretim ve eğitim kuruluşu oluşturulacaktır.”

e) 50. Hükümet Programı (30 Haziran 1993 – 10 Ekim 1994)
“Üniversitelere bilimsel ve yönetsel özerklik tanınması çabaları devam edecektir.”

f) 51. Hükümet Programı (10 Ekim 1994 – 31 Ekim 1995)
“...Yükseköğretimde rekabetçi bir yapı oluşturularak yükseköğretimin etkinleştirilmesi amacıyla 2547 sayılı Kanunda yeni düzenlemelere gidilecektir...”

g) 53. Hükümet Programı (7 Mart 1996 – 28 Haziran 1996)
“...Yükseköğretime geçişte yığılmaları önlemek üzere ortaöğretim yeniden yapılandırılacaktır... Yüksek öğretim yeniden düzenlenecektir. YÖK, sadece koordinasyonun sağlanmasından sorumlu bir yapıya kavuşturulacaktır. Vakıf üniversitelerinin kurulması teşvik edilecektir...”
“...Özel üniversitelerin kurulması için, gerekli yasal düzenlemelere gidilecektir...”

h) 54. Hükümet Programı (28 Haziran 1996– 30 Haziran 1997)
“...Yükseköğretim Kurulu yeniden düzenlenecek ve sadece koordinasyonun sağlanmasından sorumlu bir yapıya kavuşturulacaktır.”

l) 55. Hükümet Programı (30 Haziran 1997 – 11 Ocak 1999)

“YÖK, üniversitelerarası eşgüdüm kurumu haline getirilecek, üniversiteler tam özerkliğe kavuşturulacak; öğrencilerin, üniversite yönetimlerinde temsiline imkân sağlanacaktır.”

j) 56. Hükümet Programı (11 Ocak 1999 – 28 Mayıs 1999)

“Seçim Hükümeti olması sebebiyle YÖK’e ilişkin değerlendirme yer almamaktadır.”

k) 57. Hükümet Programı (28 Mayıs 1999 - 18Kasım 2002)

“YÖK, üniversitelerarası eşgüdüm kurumu haline getirilecek, üniversiteler çağdaş anlamda özerk bir yapıya kavuşturulacak, öğrencilerin de üniversite yönetimlerinde temsil edilmesine imkân verici düzenlemeler yapılacaktır.”

l) 58. Hükümet Programı (18 Kasım 2002 – 11 Mart 2003)

“Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK), üniversiteler arasında koordinasyon sağlayan, standartlar belirleyen bir yapıya kavuşturulacak; üniversiteler idarî ve akademik özerkliği olan, öğretim elemanları ve öğrencilerin serbestçe bilimsel faaliyette bulunduğu, araştırma ve öğretim kurumları düzeyine çıkarılacaktır.”

m) 59. Hükümet Programı (11 Mart 2003 -)

“Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK), üniversiteler arasında koordinasyon sağlayan, standartlar belirleyen bir yapıya kavuşturulacak; üniversiteler idarî ve akademik özerkliği olan, öğretim elemanları ve öğrencilerin serbestçe bilimsel faaliyette bulunduğu, araştırma ve öğretim kurumları düzeyine çıkarılacaktır. Üniversiteler, her çeşit düşüncenin demokratik bir ortamda, hoşgörü içinde öğretilip tartışıldığı, yasakların ve sınırlamaların olmadığı özgür bir foruma dönüştürülecektir...Meslek eğitimi veren meslek yüksek okulları, meslek standartlarına uyumlu niteliklere sahip insan gücü yetiştirecek bir şekilde yeniden ele alınacaktır.” (MEB, 2004: 27-28).

Bilindiği üzere ülkemizde beşer yıllık kalkınma programlarıyla bir gelişim çizgisi öngörülmektedir. Bu gelişim çizgisi doğrultusunda ülkenin politik, ekonomik, sosyal istikrarı programlanmıştır. 1979 yılından bu yana beşer yıllık kalkınma programlarında yüksek öğretimin vizyonu, dar ekonomik ve bürokratik çerçevenin dışına çıkamamıştır.

a) 4. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979–1983)

“Yükseköğretim kurumları işlevleri açısından ikilemleri giderecek ve kaynak israfını önleyecek biçimde bütünlük ilkesi ve üniversite düzeyinde bölüm sistemine dayalı olarak kurumsal niteliklerine göre yeniden düzenlenecektir.”

b) 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990–1994)

“Yükseköğretim kurulunun ve üniversitelerin teşkilât yapıları planlama ve koordinasyon faaliyetlerinin etkin olarak yürütülmesi müsait hale getirilecektir.”

c) 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996–2000)

“Yükseköğretim bürokratik ve merkeziyetçi yapıdan kurtarılacak ve sistemde rekabeti geliştirici düzenlemeler yapılacak, üniversitelere bilimsel özerklik kazandırılacaktır.”

d) 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005)

“Yükseköğretimin bürokratik ve merkeziyetçi yapıdan kurtarılacağı, sistemde rekabeti geliştirici düzenlemelerin yapılacağı, üniversitelerin idari, mali ve bilimsel özerkliklerinin güçlendirileceği; Yükseköğretim Kurulunun üst düzeyde uzun dönemli planlama ve koordinasyon işlevini yürütecek bir yapıya kavuşturulacaktır. Gücü yetiştirecek bir şekilde yeniden ele alınacaktır.” (MEB, 2004: 29).

2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun kabul edildiği 1981’den bugüne dünyada ve Türkiye’de yaşanan bu değişimlere eski yönetimin ayak uydurması imkânsız hale gelmiştir. Kaldı ki üniversitelerde okuyan öğrenci sayısının giderek artması da eski anlayıştaki yapının bu yükü taşıyamamasına neden olmaktadır. Uyumlaşmanın sağlanabilmesi için bu alanda da gerekli düzenlemelerin ve reformun yapılması gerekmektedir.

Örneğin, Vardar (2005:16) “Türk Yüksek Öğretim Sistemi artık dünyadaki değişimi görmek zorundadır. Küreselleşme, AB üyeliğine adaylık ve hepsinden önemlisi rekabet edebilme ihtiyacı nedeniyle görmek ve gerekeni yapmak zorundadır.” cümleleriyle bu durumu açık bir şekilde ifade etmektedir.

Başka bazı bilim adamları da “Eğitim hizmetlerinin sunumundaki idari zihniyet, iş görme usulü, bürokratik ve merkeziyetçi yaklaşım, etkin hizmeti engellemektedir. Sorunun kaynağı "tembel ya da yetersiz insanlar" değil, yaratıcılığı engelleyen gereksiz aşırı kural ve yönetmeliklerdir.” (Muter ve Gökbnar,2000:7) şeklindeki saptamalarıyla üniversitelerde yönetimin yetersizliğinin başka nedenlerine değinmektedirler.

Özetle, Türkiye’de Yüksek Öğretim iyi yönetilmemektedir. Yüksek öğretime yönetilenleri katma çabası bulunmakta, seçimler yapılmakta, fakat bu çaba da gerekli düzenlemeler yapılmadığı için yetersiz kalmakta ve iyi sonuç vermemektedir. Bu sorunları çözmek gerekmektedir, ama sorunlar çözülemediği gibi son yıllarda hükümetle yüksek öğretim arasındaki çatışmaların artmasının da sorunların katmerleşmesine ve iyice içinden çıkılmaz hal almasına neden olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada ilgili literatürde uluslar arası kuruluşlarca, “Yeni Dünya Düzeni”nde özellikle kamu kuruluşları için önerilen kısaca yönetişim adı verilen yönetim yaklaşımı kuramsal olarak incelendikten sonra, Türkiye üniversitelerinde uygulanabilirliği üzerinde durularak uygulayıcılara öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece Türkiye Üniversitelerinde yapılacak olası reformların planlanmasına katkı getirilmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca, ilgili literatürde Türkiye Yüksek Öğretiminde yönetişim ve yüksek öğretime uygulanabilirliği konusunda kapsamlı bir çalışmaya rastlanmadığından bu alandaki boşluğunda bir ölçüde doldurulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Temel Sorusu

Yönetişim kavramı ve ortaya çıkmasına neden olan, kuramsal/güncel ve tarihsel nedenler nelerdir? Bu yönetim yaklaşımının Türkiye üniversitelerin yönetilmesinde kullanılabilirliği ve getireceği katkılar nelerdir?

Alt Sorular

- 1- Yönetişim kavramı ve dayandığı kuramsal/güncel temeller nelerdir?

- 2- Bunların önceki yönetim yaklaşımlardan/kuramlarından farkları nelerdir? İlk olarak/tarihsel olarak dünyada nasıl ve hangi sektörlerde ortaya çıkıp kullanılmaya başlamıştır?
- 3- Bir yönetim yönetişim halen dünyada nerelerde/hangi tür örgütlerde/ sektörlerde kullanılmaktadır?
- 4- Uluslararası kurumlardan BM ve OECD'nin ilgili öneri ve kararları nelerdir?
- 5- Dünyada yönetişimin öteki başarılı uygulama örnekleri nelerdir?
- 6- Yönetişim kamu sektöründe ve üniversitelerde uygulanabilir mi? Dünyada bu alandaki uygulama örnekleri nelerdir?
- 7- Yönetişim kavramına getirilen eleştiriler nelerdir?

Sınırlılıklar

- 1- Bu çalışma bir saha araştırması olmadığından ilgili literatürün sağladığı bilgi ve verilerle sınırlıdır.
- 2- Bu çalışmada Türkiye üniversitelerinin daha etkili yönetilebilmesi için öneriler getirilmesi amaçlandığından yönetişim kavramı/ modeli makro/ulusal düzeyde ve kamu yönetimi kapsamında incelenmektedir. Kavramın mikro/ firma düzeyinde analiz edilmesi bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

Tanımlar

Küreselleşme: Dünya ölçeğinde ekonomik, siyasal ve kültürel bütünleşme, fikirlerin, görüşlerin, pratiklerin, teknolojilerin küresel düzeyde kullanılması, sermaye dolaşımının evrenselleşmesi, ulus-devlet sınırlarını aşan yeni ilişki ve etkileşim biçimlerinin ortaya çıkması, mekanların yakınlaşması, dünyanın küçülmesi, sınırsız rekabet, serbest dolaşım, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi ve ulusal sınırların dışına çıkması, kısaca dünyanın tek pazar haline gelmesidir (Kaçmazoğlu, 2002, akt. 49).

NGO (Non-governmental organizations): Türkçeye STK (Sivil Toplum Kuruluşları) olarak geçen NGO'lar, merkezi ya da yerel yönetimin denetiminde olmayan, gönüllü olarak kurulmuş dernekler, vakıflar, siyasal partiler, spor kulüpleri, sendikalar, meslek odaları vb. örgütlerdir. Barolar, mimar-mühendis odaları vb. ise, belirli bir mesleği yapabilmek için üye olunması zorunlu kuruluşlar oldukları için, tam gönüllü nitelikte değildirler, dolayısıyla sivil toplum kuruluşları içerisinde düşünülmemelidirler (Tunçay, www.siviltoplum.com.tr).

Stakeholder (paydaş): Sözlük anlamı, kendisine son derece kıymetli bir şey emanet edilen kişidir. Dolayısıyla, paydaş, basit anlamdaki bir pay sahibi olma anlamının ötesinde, bir karardan etkilenenlerin tümünün malvarlığı veya değerli eşyalarını korumaya layık bir kişiyi anlatmaktadır. Siyasi otoritelerin yurttaşı paydaş olarak benimsemeleri durumunda gerçekleşecek olan katılma olgusudur. Bu anlayışta siyasal kararlardan etkilenecek olan herkesin sorumluluk olarak, bu kararların alımına katkıda bulunması ve sonuçlarına da katlanması gerekmektedir (Alıcı, 2003: 47-48).

Toplam Kalite Yönetimi: Tüm örgütlerde, mal ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve böylece “müşteri memnuniyeti”nin gerçekleştirilmesini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminde nihai amaç “ürün ve hizmet kalitesi”ni iyileştirmektir. Bu amaca ulaşmak ise organizasyondaki

“insan kalitesi”, “sistem kalitesi”, “süreç kalitesi”, “iş kalitesi” vs. unsurların bütünsel olarak gerçekleştirilmesi ile mümkündür (www.canaktan.org).

Yapısal Uyum Politikaları: Ghai’ye göre,(1995:39) “Yapısal Uyum” kısaca, daha fazla piyasa güçlerine dayanma ve devletin ekonomi yönetimindeki rolünün azalması” olarak tanımlanır. 1970’li yıllarda yaşanan petrol şokları gibi dış şoklar karşısında ekonomilerin istikrarsızlığa düşmelerini engelleyici bir çözüm olarak ortaya çıkan, özellikle 1980’li yıllardan itibaren, ilk amacını aşacak kadar geniş kapsamlı uygulanmaya başlayan istikrar politikalarıdır. Bu politikalarla “küresel bir ekonomi yaratma” amacıyla devlet anlayışından demokratik haklara, sağlıktan eğitime, konuttan işgücü piyasasına, özelleştirmeden dış ticarete vb. pek çok alanı kapsayan yalnızca ekonomik değil politik düzenlemelere de gidilmiştir (www.sosyalhizmetuzmani.org).

Yönetişim: Hem merkezi ve yerel otoritelerin örgütsel yapılarıyla etkinliklerinin işlev görmesini hem de yaşamlarını etkileyen genel politikanın biçimlendirilmesine aktif olarak katıldıkları ve etki ettikleri derecede sivil toplumu oluşturan kurumları, kuruluşları ve bireyleri kapsayan geniş bir kavram olarak anlaşılmalıdır (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı [BM UNDP]; akt:Alıcı, 2002:7).

Kısaltmalar

AB: Avrupa Birliği.

BM: Birleşmiş Milletler.

CFI: Canada Foundation for Innovation.

DB: Dünya Bankası.

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı.

IMF: (International Monetary Fund) Uluslararası Para Fonu.

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı.

NGO: Non-governmental organizations.

OECD: (Organisation for Economic Co-operation and Development) Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü bazen de İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı.

STK: Sivil Toplum Kuruluşları.

TKY: Toplam Kalite Yönetimi.

UNDP (United Nations Development Programme): Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı.

ÜYK: Üniversite Yönetim Kurulu.

WB: World Bank.

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu.

Çalışmanın Amacı

Leftwich'e göre (1994), "İyi yönetim" sistemsel, politik ve yönetsel olmak üzere üç boyuta sahiptir. Sistemsel olarak yönetim, modern devletin otoriter karar alma süreçleri ve formal yapısı ile belirlenen hükümetten daha geniş bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Politik olarak, yönetim terimiyle devletin

meşruiyetinin ve otoritesinin demokratik yönetimden kaynaklanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu da modern batı hükümetlerine benzer demokratik kurum ve kuralların hâkimiyeti anlamına gelir. Son olarak daha dar olan yönetsel boyutta ise, yönetim etkin, bağımsız, sorumlu ve açık bir kamu hizmeti anlamına gelmektedir (akt: Aygöl, 1998: 242). Bu çalışmada da Yüksek Öğretim Sistemi yönetimin yönetsel boyutuna yönelik olarak irdelenmeye çalışılacak ve öneriler bu yönde olacaktır.

Buradan hareketle çalışmada öncelikle “Yönetim (Governance)” kavramı tarihçesi, anlamı, temel unsurları, ilkeleri ile açıklanması, sonra Türk Yüksek Öğretiminin Yönetimi ana hatlarıyla analiz edilmesi ve son olarak, yönetimin yönetsel boyutunda, yüksek öğretim sistemimize uygulanabilirliği konusunda öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu çalışma literatür taraması niteliğindedir. Araştırmada yönetim kavramının uluslararası düzeyde ortaya atılması nedeniyle, önce bu düzeyde tarama yapılmış, daha sonra kavramın ulusal niteliği olmasından hareketle Türkiye düzeyine geçilmiştir.

BÖLÜM III

DÜNYADA YÖNETİŞİM

*“İyi yönetim belki de yoksulluğu sona
erdirecek ve kalkınmayı sağlayacak tek ve
en önemli faktördür”*

Kofi A. Annan

Bu bölümde alt problemlerde sorulan sorulara paralel, onlara uygun başlıklarda yanıtlar, ilgili literatür taranarak verilmektedir.

Kavramın Tarihçesi

1. Kavramın Ortaya Çıkmasının Nesnel/Ekonomik Nedenleri:

Bilindiği gibi, dünya 1970’li yılların ikinci yarısında, yeni ve evrensel bir krizle daha tanışmıştır. Birinci ve ikinci petrol şokları, enflasyon ve durgunluğun bir arada yaşanması gibi olgular tüm dünyada köklü değişimlerin yaşanacağı bir sürecin başlangıcı olmuştur.

Bu süreçte, mal, hizmet ve sermaye hareketlerinin önündeki engellerin kaldırılması için sanayi, ticaret, bankacılık ve finans sektörlerinde, devlet müdahalesine ve düzenleyiciliğine son verilerek, kamu işletmelerinin hızla özelleştirilmeleri ya da tasfiyesi gündemi oluşturmuştur.

Serbest rekabet ve devletin ekonomiye karışmayarak küçülmesi temelinde düzenlenen neo-liberal devletin görevleri, güvenliğin sağlanması ile adalet hizmetlerini gerçekleştirilmesi olarak kısıtlı role indirgenmiştir. İktisadi ve sosyal etkinlikler özel girişime devredilmiş, kamu/ortak yarar, toplumsal dayanışma kavramları anlamlarını yitirirken, bireyin yaratıcılığı yüceltilmiştir.

Yeni düzene ulaşmayı sağlayacak küreselleşme sürecinde uyulması gereken ilkeler, çok çekici bir anlatımla sunulmuştur. Yeniden yapılanma süreci “Yeni Dünya Düzeni” olarak tanımlanmış, “evrensel barış, çoğulcu demokrasi ve insan haklarına saygı” anlamında kullanılmış, devlet karşısında “ bireye ayrıcalık tanıyan” liberal ilke temel alınmıştır.

Yeni Dünya Düzeninin önde gelen önermelerinden biri olan “minimal devlet” refah devletinin ciddi ölçüde daraltılmasını ifade etmektedir. Devletin küçülmesi ile birlikte hem dünya zenginliklerinden daha fazla yararlanılacağı hem de baskıcı-otoriter- bürokratik iktidarlar çağının kapanacağı ileri sürülmektedir. Devlet eliyle kullanılan kamu gücünün topluma devredilmesinin “yönetme-yönetilme” ilişkisini tarihe mal edecek olan “yönetişim ilkesi” ile sağlanacağı, karar verme ve uygulama gücünün seçilmiş ve atanmışlar yerine hizmeti alanlar tarafından kullanılacağı, sistemin kurucu unsurlarının “sivil toplum kuruluşları” (NGO) olacağı savunulmuştur (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2000:28).

Devletin piyasa mekanizmalarının önünü açmak ve rekabeti güvence altına almak üzere düzenlemeler yaparak, piyasaların gereksinim duyduğu yatırımları gerçekleştirmek, doğal olarak da kamu huzur ve güvenini sağlamakla yükümlü kılınması gerektiği ileri sürülmüştür (DPT, 2000:29).

Bu açıklamalardan yönetim kavramının küreselleşme ve serbest piyasa koşullarında devletin küçülmesiyle ve ona bir cevap ya da ortaya çıkan boşluğu doldurmak üzere yaratıldığı söylenebilir.

2. Kavramın Kökeni Ve Bugünkü Anlamını Alma Süreci: Yönetişim, İngilizce “governance” kelimesinin Türkçe’deki karşılığı olarak yaratılmıştır. Eski Fransızca’ da, XIII. yüzyılda yönetme biçimi ve sanatını belirtmek için kullanılan “gouvernance” kelimesi, bir yüzyıl sonra aynı anlamla İngilizce’ ye “governance” olarak geçmiştir (İnsel, 2001: s.9).

Daha sonra da unutilan bu kavramın yeniden su yüzüne çıkması ve uluslararası reform literatürüne girişı, 1989 yılında, Dünya Bankası tarafından, “Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth” (DPT, 2000:176) adlı raporunda, Afrika’nın yapısal uyum programına yönelik oluşturulması gereken siyasi ve hukuki kurumları tanımlarken kullanılmasıyla olmuştur. Staedler’e göre,(2001), kavramın içeriğinde giderek, “uluslararası ilişkilerde siyasal boyutun kullanılması” öne çıkmaya başlamıştır (akt. Çukurçayır, 2003:260). Ancak, daha sonra Dünya Bankası’nın yönetim kavramını geliştirmesi ve kavrama olumlu bir sıfat ekleyerek “iyi yönetim” anlamına gelen “good governance” biçiminde formüle etmesinin temelinde gelişmekte olan ülkelerde uygulanan yapısal uyum programlarının başarıyla gerçekleşmesi için gerekli kurumsal yapılar üzerinde odaklanmaya başlamasının etkisi vardır (Zabcı, 2002: 1).

Dünya Bankası, 1980’lerde sahip olduğu büyük mali gücün yanı sıra, istihdam ettiği akademisyenler ordusu sayesinde politika, ekonomi ve kamu yönetimi alanlarında yönetim paradigmasının akademik söylemlerini manipüle etme ve yayma olanağına sahip olmuştur (Tatar Peker, 1996:7).

Dünya Bankası’nın peşinden, IMF ve Birleşmiş Milletler’ in çeşitli kuruluşları ve uluslararası STK’lar yönetim kavramını söylemlerinin merkezine yerleştirmişlerdir (İnsel, 2001:9).

Dünya Bankası'nın yönetim kavramına, yeni bir anlam yükleyerek kullanmaya başlamasına Amerikalı iktisatçı Coase'un izinden giden meslektaşları neden olmuşlardır. “Yeni kurumculuk” olarak tanınan ve 1970’lerde hızla örgütlenmeye başlayan bu akım, işletmeyi de bir kurum olarak ele alıp, bunu

iktisadi analiz aletleriyle incelemeye başlamış, ardından toplumsal ve siyasal ilişkileri, hatta tarihsel gelişmeyi de aynı kavramlarla incelemeye girişmiştir (İnsel, 2001: 9).

3. Yönetişim Ve Demokrasi: Yönetişim yaklaşımını benimseyenler, Dünya Bankası ve IMF gibi uluslar arası kuruluşlar ile Batılı hükümetlerdir. Bu hükümetler “iyi yönetim”den tutarlı bir yönetim ve demokratikleşmeyi anlamaktadır.

Leftwich’ e göre (1994), “Üçüncü Dünya’da demokratikleşme ve “iyi yönetim” retoriğinin ortaya çıkışındaki nedenler ise, “yapısal uyum” deneyimleri, Batı’da resmi neo-liberalizmin/yeni muhafazakârlığın hâkimiyeti, komünist rejimlerin yıkılışı ve gelişmekte olan dünyada demokrasi hareketlerinin yükselişidir.” (akt.Aygül, 1998: 366).

Günümüzde klasik demokrasi kavramı yerini katılımcı ve çoğulcu demokrasi kavramlarına bırakmıştır. Çoğulcu demokrasi, toplumda devletle bireyleri kaynaştıracak gönüllü örgütler ağı kurulmasını vurgulamaktadır. Katılımcı demokrasi ise, ortak karar almada katılımı ve bunun sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için, bireylerin siyasi aktivitelerini oy vermenin ötesine taşıyarak, demokrasinin tabandan uygulanması amacını güder ve karar alma işlemini tüm paydaşların katılımıyla gerçekleştirir. Bu bağlamda, Olsen’e göre,(1991) katılımcı demokrasinin beş ana özelliği ortaya çıkmıştır:

- Bütün bireyler kendilerini etkileyen konularda ortak karar alımına istedikleri kadar katılma olanağına sahip olmalıdırlar.
- Ortak karar almaya katılım yalnızca oylama ile sınırlı olmamalı, değişen derecelerde katılım ve bağlılık gerektiren aktiviteleri de içermelidir.

- Ortak kararlarda ki sorumluluk sadece görevlilerle ve/veya uzmanlarla sınırlı olmamalı, mümkün olduğunca yaygın olmalı ve paylaşılmalıdır.
- Ortak kararlar almaya yönelik katılım, sadece siyasi sistem ile sınırlı olmamalı, toplumsal hayatın bütün evrelerini kapsamalıdır.
- Siyasi olmayan kararlar alma işlemine katılım, bireylere daha önemli siyasi kararlara katılabilmek için gerekli siyasi beceri ve normları öğretecektir (akt.Şahin ve Temizel:254-255).

Eğer demokrasi gerçek anlamda oluşturulmak isteniyorsa “mutabakata, diyaloga, uzlaşmaya, katılım ve iletişime, yani iyi yönetime” (Aktan, www.canaktan.com) önem verilmelidir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere yönetim, katılımcı demokrasi ile benzer özellikler taşımakta ya da katılımcı demokrasiyi kapsamaktadır.

Kavramın Tanımı

1. Dünya Bankası/Birleşmiş Milletler ve Yönetişim: Yönetişim, bir ülkenin idaresi için tüm düzeylerde ekonomik, siyasi ve idari yetkilerin kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda yönetim, bir ülkedeki vatandaşların ve toplumdaki grupların, kendilerini açık bir şekilde ifade etmelerini, yasal haklarını kullanmalarını, yükümlülüklerini yerine getirmelerini ve farklılıklarını ortaya koymalarını sağlayan mekanizma, süreç ve kurumları kapsamaktadır (www.tugi.apdip.net).

1997 tarihli Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)'nın "Reconceptualizing Governance" başlıklı belgesinde yönetim kavramı;

- Otoritenin toplum içinde dağılımı ile kamusal kaynakların yönlendirilmesinde ve ortak sorunların çözümünde etkili olan ve
- Toplumunu oluşturan birey ve grupların çıkarlarını dile getirdikleri, yükümlülüklerini yerine getirdikleri, aralarındaki farklılıkları çözüme kavuşturdıkları

karmaşık mekanizmaların, süreçlerin, ilişkilerin ve kurumların toplamı olarak tanımlanmıştır (DPT, 2000:164).

TODAİE'nin Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde (1998:274) ise, "Yönetişim, bir toplumsal- politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen" dir (akt. Çukurçayır, 2003:262).

Çukurçayır'a (2003:263) göre, buradaki "yapı ya da düzen"den, siyasal/ yönetsel sistem anlaşılmalıdır. Bu siyasal/yönetsel sistem, eskinin merkezi, tek aktörlü ve tek boyutlu, bütün yetkileri kendinde toplayan ve yararlı olanı kendisi belirleyen bir sistemi değil, "desantralize, çok aktörlü, ağsal (network) ilişkiler içinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren" (Tekeli, 1999: 248) ve toplumsal aktörlerle sağlıklı etkileşime dayanan bir yapıyı anlatmaktadır (Çukurçayır, 2003:263).

Yönetişim konusundaki çalışmaları destekleyen uluslar arası kuruluşlardan bir diğeri olan OECD'e göre (2003) "yönetişim" kavramı, kurumların kendine özgü nitelikleri ve tüm sistemle nasıl ilişkili oldukları, bu kurumlara nasıl para ayrıldığıının ve ayrılan paranın nasıl harcandığının hesabının verilmesi, aynı kaynaklarının zamanda daha az resmi yapılar ve bunları yönlendiren/etkileyen davranış ilişkileri ile yaşamayla ilgili yapıyı da içeren karmaşık ağlardan oluşmaktadır. Yine OECD yönetişim kavramını kısaca "bir ülkenin ekonomik ve sosyal yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin kullanımı" olarak tanımlanmaktadır (akt. www.canaktan.org).

OECD'nin Küresel Yönetişim Komisyonu 1995'te daha geniş bir perspektifle şu tanımı benimsemiştir:

“Yönetişim, gerek bireylerin gerekse kamusal ya da özel kuruluşların ortak konularının yönetimi için izledikleri yolun toplamını belirtir. Yönetişim çatışan ya da farklı çıkarların uyumlaştırılması ve işbirliğine dayalı adımların atılmasını sağlayabilecek kesintisiz bir süreçtir. Yurttaşlardan itaat talebinde bulunma yetkisine sahip formal kurum ve rejimlerin yanı sıra, halkın ve kurumların üzerinde anlaşmaya vardıkları ya da kendi çıkarlarına uygun gördükleri informal düzenlemeleri de içerir” (TÜSİAD, 2002: 164).

Yönetişim konusunda birçok bilimsel araştırmayı gerçekleştiren Dünya Bankası uzmanlarından Kaufmann, Kraay ve Zoido-Lobaton'ın yaptığı tanımlama ise şu şekildedir:

“Yönetişim, belirli bir ülkede güç ve yetkinin ne şekilde kullanıldığı ve uygulandığını belirleyen gelenekler ve kurumlar olarak tanımlıyoruz.” (akt. Aktan, www.canaktan.org).

Jan Kooiman (1993:1-3) ise yönetişimi, toplumsal, siyasal ve yönetsel aktörlerin toplumu, sektörleri ve alanları yönlendirmek, denetlemek ve yönetmek için yaptıkları amaçlı faaliyetler toplamı olarak tanımlar.

2. Hiyerarşiden Ağlara: Yeni yönetim anlayışında dikkat edilmesi gereken nokta olarak, kamu kurumlarının yapısal işleyişinden çok, bu kurumların destekçisi olan aktörlerin oluşturduğu ağlar kabul edilmektedir. Ağ Teorisine (Network Theory) göre, aktörler arasındaki standart ilişki bağlayıcı bir unsur olmaktadır. Dolayısıyla hiç bir aktör, ki buna devlet yönetimleri de dahildir, kendi isteklerini dikta edememektedir.

Ağ yapısında her aktör kendine özgü ilgi, çıkar ve anlayışa sahip olduğu için, her biri ilişkilere farklı bir perspektifle ve farklı motivasyonla yaklaşırlar. Bütün aktörler, devlet yönetimi de dahil olmak üzere, birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen, bütün tarafların aynı şeyi istediği durumlarda bile etkili bir

yönetim gerçekleşmeyebilir. Çünkü hepsi olmasını istedikleri şeyin önceliği, atılacak adımlar ve zamanlama konusunda aynı görüşte olmayabilirler.

Ağ teorisinin temel taşlarından biri de ağdaki tarafların önemli bireysel/kurumsal özelliklerini korumalarıdır. Ancak, ilişkileri tanımlamada rekabet yerine iş birliği kavramı önem kazanmaktadır.

Kamu kurumlarının işleyişine odaklı olan geleneksel yönetim anlayışı, kamusal programların yürütülmesinin özü olarak emir-komutayı vurgulamaktadır. Buna göre kamusal adımlar, omurgasını emirler zincirinin oluşturduğu hiyerarşik olarak düzenlenmiş kurumlar tarafından atılır. Ağ teorisinde ise, gittikçe büyüyen ağ ilişkileri dünyasında emir-komuta zincirinin, uygun bir yönetsel yaklaşım olmadığı ifade edilmektedir. Bu şartlar altında, tercih edilen yönetim yaklaşımı olarak müzakere ve ikna, emir ve komutanın yerini almaktadır. Bu değişim yalnızca politikaların belirlenmesi konusunda değil, belirlenen politikaların uygulanması konusunda da olmalıdır (Salamon,2002:11-15).

3. Yönetim ve Yönetişim Kavramlarının/Süreçlerinin Birbirinden

Farkları: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (BM, UNDP)'nda yönetim, otoritenin bir toplumun meselelerinin ve kaynaklarının yönetilmesinde düzenlediği ve uyguladığı yol olarak tanımlanmaktadır. Yönetişim ise, hem merkezi ve yerel otoritelerin örgütsel yapılarıyla etkinliklerini hem de yaşamlarını etkileyen genel politikanın biçimlendirilmesine aktif olarak katıldıkları/etki ettikleri derecede sivil toplumu oluşturan kurumları, kuruluşları ve bireyleri kapsayan geniş bir kavram olarak anlaşılmalıdır (akt:Alıcı, 2002:7).

Yönetim politikaları icra eder ve yürütürken (www.tfhe.net) yönetişim, kurumların kendine özgü niteliklerini, sistemle nasıl ilişkili olduklarını, nasıl para ayrıldığını ve harcadığını, bu harcamaların hesabının verilmesini, aynı zamanda informal yapıları yönlendiren ve etkileyen davranış ilişkilerini içeren karmaşık

ağlardan oluşan bir yapıyı ifade eder (OECD, 2003). Yönetişim, yönetimle büyük ölçüde çakışmasına rağmen, aralarındaki temel ayrılık buradan gelmektedir.

Bu açıklama ve önceki sayfalarda (Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler ve yönetim konusunda) verilen tanımlar analiz edildiğinde yönetim ve yönetim kavramlarının/süreçlerinin birbirinden farklarını şöyle sıralamak mümkündür:

1. Yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının bileşiminden oluşan ve birlikte yönetmek anlamına gelen “Yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden çok, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir.
2. Yönetim hiyerarşik, dikey bir yapı öngörürken, yönetim aktörlerin katılımını arttırarak, aralarındaki yöneten ile yönetilen ayrımını ortadan kaldıran yatay bir yapıdadır.
3. Yönetişim kavramı, çeşitli yönetim seviyelerinde, kamu işlerinin yönetiminin sivil toplumun katılımıyla yapılmasına gönderme yapar (İnsel, 2001: 9).

4. Yönetişimin Önceki Kuramlardan Farkları: Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere bir yönetsel yaklaşım olarak, yönetişimin önceki örgüt/yönetim kuramlarından farkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Burada öncelikle yönetişimin “yapısal uyum politikaları” adı verilen ulusal ekonomik politikalarla beraber ortaya çıktığını hatırlanması yerinde olur. Bu politikalara paralel siyasi ve hukuk düzenlemelerin neler olması gerektiği düşünülürken (önceki sayfalarda belirtildiği gibi Staedler, 2001; Zabcı, 2002: s.1) ortaya çıkan yönetişimin, bu nedenle daha çok ulusal/makro düzeyde bir yönetim politikası

olduğu söylenebilir. Nitekim kavramın kökü ‘government’ hükümet sözcüğünden gelmektedir.

2. Yönetişim mikro düzeyde ise kuramsal olarak Amerikalı iktisatçı Coase’un ortaya attığı Yeni Kurumculuk akımı çerçevesinde düşünülebilir. Bu akım işletmeyi bir kurum olarak ele alıp, bunu iktisadi analiz teknikleriyle incelemektedir. (İnsel, 2001: s.9).
3. Bu açıklamalardan görüldüğü gibi hangi düzeyde uygulanırsa uygulansın insan ve örgütlere daha çok ekonomik yaklaşımdır.
4. Daha çok makro/ulusal düzeyde kullanılan yönetim bu düzeyde devletin küçülmesiyle birlikte ortaya çıkan boşlukta, alınan kararlara ilgili kişi ve sivil kuruluşların aktif katılımını öngörmekte bu anlamda daha çok yönetenlerin değil yönetilenlerin gerçekleştireceği bir dizi karar alma süreci olarak görünmektedir.
5. Yönetişim WB, UNDP, TODAİE ve OECD’nin tanımlarında görüldüğü gibi, ulusal düzeyde bir yönetim süreci olmaktan ziyade onu da kapsayan ancak içindeki insanlara özel önem veren bir yapı, kurum ve düzeni ifade etmektedir (önceki sayfalarda kavramın tanımını konusunda belirtilmiştir).

İyi Yönetişim

1. Kavramın Tanımı: “İyi yönetim” kavramının uluslararası reform literatürüne girişi genellikle Dünya Bankası’nın 1989’da yayımladığı “Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth” başlıklı rapora

tariflenmektedir. Kavramı en sık ve yaygın olarak kullanan Dünya Bankası, “iyi yönetim”i şöyle tanımlamıştır:

“İyi yönetim (good governance), açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin; profesyonel bir bürokratik yönetimin; eylem ve işlemlerinden sorumlu bir hükümetin, kamusal sürece aktif bir şekilde katılımında bulunan sivil toplumun ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder.” (www.canaktan.org).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programı)nın tanımı ise şöyledir:

“İyi yönetim, bir ülkedeki ekonomik, siyasal ve idari otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesi anlamına gelmektedir. İyi yönetim, vatandaşların ve toplumsal grupların kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını kullanmak için gerekli mekanizmalara ve kurumlara sahip olmalarını gerektirir.” (www.canaktan.org).

2. İyi ve Kötü Yönetişim Arasındaki Farklar: Dünya Bankası 1994 tarihli “Governance: The World Bank’s Experience” adlı raporunda “iyi” ve “kötü” yönetim arasındaki ayrımı şu tanımlarla belirtmiştir:

“İyi yönetim, politika oluşturmada öngörülebilirlik, açıklık ve açık fikirlilik, kamu yararına öncelik veren profesyonel bir anlayışı içselleştirmiş bürokrasi; hukukun üstünlüğü, saydam süreçler ve kamu yaşamına katılan güçlü bir sivil toplum olarak özetlenebilir. Buna karşılık kötü yönetişimin belirleyici özellikleri, politika oluşturmada keyfilik, sorumlu tutulamayan bir bürokrasi, işlemeyen ya da adil olmayan bir hukuk sistemi, yürütme erkinin kötüye kullanılması, kamu yaşamıyla bağları kopuk bir sivil toplum ve yaygın yolsuzluktur. İyi yönetim sürdürülebilir ekonomik ve toplumsal kalkınmayı ve kurumsal gelişmeyi sağlama yeterliliği olan güçlü bir devletin önünü açar. Kötü yönetim ise politika oluşturmada iyiye doğru adım atma ve dayanıklı kurumlar yaratma yönündeki her türlü çabayı baltalar.” (akt.DPT, 2000: 176).

3. İyi Yönetişimin İlkeleri: UNDP’nin konuyla ilgili ilk tartışma belgesi olan 1995 tarihli “Public Sector Management, Governance and Sustainable Human Development” çalışmasında iyi yönetişimin yedi temel ölçütü şöyle sıralanmaktadır:

- Meşruiyet ve halk nezdinde kabul edilebilirlik
- Katılım, örgütlenme ve basın-yayın özgürlüğü
- Tarafsız biçimde uygulanan adil ve kökleşmiş hukuksal yapılar
- Saydam ve sorumlu bürokrasi
- Serbestçe erişilebilen doğru bilgi
- Etkin ve verimli biçimde yönetilen bir kamu kesimi
- Devlet ile sivil toplum örgütleri arasında işbirliği (TÜSİAD, 2002: 175-176).

UNDP tarafından 1996 yılında düzenlenen “Sürdürülebilir Beşeri Kalkınma İçin, Yönetişim Çalıştayı” nda bütün dünyadan çok sayıda katılımcının katkılarıyla, iyi yönetim bileşenlerinin daha ayrıntılı bir listesi oluşturulmuştur. Bu listede yukarıdaki maddelere ek olarak:

- Eşitliğin ve hakkaniyetin önünü açma
- Farklı perspektiflere izin verme ve bunları kabullenme
- Yapabilir kılma ve kolaylaştırma
- Hizmete odaklanma
- Kadın erkek eşitliğini destekleme
- Kaynakları sosyal amaçlarla harekete geçirebilme yeteneği
- Kaynakların etkin ve verimli kullanımı
- Kumanda edici değil düzenleyici olma
- Yerli mekanizmaları güçlendirme
- Saygı ve güven duygularına kaynaklık etme, bu duyguları öne çıkarma
- Hesap verme sorumluluğu
- Sürdürülebilirlik
- Yönetişimin kaynak ve yöntemlerini geliştirme yeteneği
- Sorunlara ulusal çözümleri tanımlama ve bunlara sahip çıkma yeteneği

- Zaman içinde değişen ve yeni ortaya çıkan sorunlarla başa çıkma yeteneği (TÜSİAD, 2002: 177-178) maddeleri bulunmaktadır.

Birleşmiş Milletlerin 1996' da düzenlenen Habitat II Konferansı'nın hazırlık çalışmaları sırasında ise iyi yönetişimin belli başlı unsurları şöyle belirlenmiştir:

- 1) Gerek seçilmiş gerekse atanmış kamu görevlilerinin **hesap verme sorumluluğu/hesap verebilirlik**: Yönetişimin kuram ve uygulamasında anahtar kavramdır (Samsun, 2003:18). Bir kurumdaki görevlilerin, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına yönelik olarak ilgili kişilere karşı hesap verebilir olması, onlardan gelen eleştiri/istekleri dikkate alması ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekârlık durumunda sorumluluğu üzerine alması gerekliliğidir (UNDP,1). Hesap verme sorumluluğu, saydamlık ve katılım, siyasal/ekonomik kurumların adil ve meşru kurallar oluşturmalarını sağlar (DPT, 2000: 176-177).
- 2) Kamu işlemlerinde, işleyişinde, yatırım kararlarında, sözleşme ve atamalarda **saydamlık/şeffaflık**: Bireylerin, devletlerin ekonomik, politik ve sosyal konularda aldığı kararlara; özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların mali durumlarına; uluslararası kuruluşların faaliyetlerine ilişkin anlaşılır, ilgili, nitelikli, güvenilir bilgiye zamanında ve kolayca erişebilmesidir (Kuzey,2003:1). Hesap verme sorumluluğunun işlerliğine katkıda bulunabilmesi için, bilginin yalnızca mevcut olması yeterli değildir. Aynı zamanda güvenilir, anlaşılır, kullanılabilir biçimde sunulması ve toplumdaki tüm bireylerin siyasal/ekonomik konulardaki tartışmalara yeterince bilgilenmiş olarak katılabilmelerine olanak sağlayacak yaygınlıkta erişilebilir olması da gerekmektedir (TÜSİAD, 2002: 176).

- 3) Kamu politikalarına ve düzenlemelerine (piyasaların işleyişiyle ilgili olanlar dahil) ilişkin tercihlerin oluşmasında **geniş katılım/katılımcılık**: Vatandaşların siyasi karar mekanizmasına ve yönetim sürecine temsil yolu ile ya da doğrudan dahil olmaları anlamına gelmektedir (Kösekahya,2003:35). Önemli kamusal tercihlerin, yalnızca devlet kurumlarını değil, temsil yeteneği ve hesap verme sorumluluğu olan çeşitli kuruluşları da içeren geniş katılımlı bir tartışma sonucunda belirlenmesi gerekmektedir. Geniş katılım, yurttaşların gereksinimleriyle örtüşecek biçimde oluşturulmuş kamu politikalarına ilişkin meşruiyet ve temsililik algılamasını yükseltir (TÜSİAD, 2002: 177).Katılımcılık kavramı, günümüzde vatandaş hakları, demokratik yönetim, yolsuzlukla mücadele ve yoksulluğun azaltılması ile birlikte kullanılmaktadır. (Kösekahya, 2003: 35).
- 4) **Hukukun üstünlüğü**: Hukukun üstünlüğü, hesap verme sorumluluğu, saydamlık ve katılımın gereği olarak siyasal ve ekonomik kurumların adil ve meşru olarak oluşturduğu kuralların toplumun bütün üyelerine, önyargısız biçimde eşit olarak uygulanmasını gözetir (TÜSİAD, 2002:177). Böylece, kurumların, adil olarak oluşturulan yasal çerçeveler içinde hareket etmeleri ve kişilerin kendi davranışlarına kanunun tatbik edilebileceğini kabul etmeleri anlamına gelmektedir. (Karabacak, 2003: 63).
- 5) Gerek kamusal, gerekse özel kurumların (piyasalar dâhil) işleyişinde **öngörülebilirlik/stratejik vizyon**: Hukukun üstünlüğü yurttaşları değişken ve sessiz yaptırımlardan ve kamu görevlilerinin keyfiliklerinden korur; ama kamusal kuralların

oluşturulduğu ve değiştirildiği süreçler de öngörülebilir olmalıdır (TÜSİAD, 2002: 177).

Strateji, Bulu tarafından “firmanın uzun dönem hedeflerindeki karar verici ile bu hedeflere ulaşılmasındaki hareket tarzı ve kaynakların kullanılmasındaki adaptasyon” olarak tanımlanmaktadır.

Vizyon ise, bir işletmenin yöneldiği hedefin ifadesidir. Vizyonun netleşmesi için, kurumun ne yaptığını, kime yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte arzulananı ve var oluş amacını yansıtan misyon da ortaya konmalıdır (Özdemir, 2003: 114).

İyi yönetişimin olmazsa olmazları olarak kabul edilen ve birbirini tamamlayan bu unsurlar arasında aşağıdakilerde sıralanarak, açıklanabilir:

- 6) **Cevap verebilirlik:** Vatandaşların, hükümette ya da kamu yönetiminde yer alanlar tarafından dinlenerek cevaplandırılacaklarını bilmeleridir (Acar, 2003: 51).
- 7) **Etkinlik:** Küreselleşmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın gerektirdiği değişime ayak uydurmaya yönelik, devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşın yönetimde birlikte rol almalarını öngören geniş bir perspektifi temsil etmektir (Soylu, 2003: 78).
- 8) **Eşitlik:** Günlük hayatta ekonomik, sosyal ve hukuki ilişkilerdeki içeriği göz önünde tutularak en geniş anlamda, benzer olayların benzer şekilde tarafsız ve adil muamele görmesi olarak

tanımlanabilir. BM tarafından ise “tüm kadınların ve erkeklerin mevcut refah ve mutluluklarını muhafaza etme veya geliştirme fırsatlarına sahip olmaları” olarak tanımlanmaktadır. Daha kapsamlı olarak eşitlik, herkesin sınıf, kast, ırk, din, dil, cinsiyet vb. özelliklerle ayırım gözetilmeksizin adil ve tarafsız muamele görmesi ve fırsat eşitliğine sahip olmasıdır (Aşkın, 2003: 94–108).

4. İyi Yönetişimin Ölçütleri: Leftwich’e göre, “iyi yönetim” sistemsel, politik ve yönetsel olmak üzere üç boyuta sahiptir. Sistemsel olarak yönetim, modern devletin otoriter karar alma süreçleri ve formal yapısı ile belirlenen, hükümetten daha geniş bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Politik olarak, yönetim terimiyle devletin meşruiyetinin ve otoritesinin demokratik yönetimden kaynaklanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu da modern batı hükümetlerine benzer demokratik kurum ve kuralların hâkimiyeti anlamına gelir. Son olarak daha dar olan yönetsel boyutta ise, yönetim etkin, bağımsız, sorumlu ve açık bir kamu hizmeti anlamına gelmektedir (akt.Aygül, 1998:242).

Johannesburg Yönetişim ve Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi’nde Yönetişimin iki temel unsuru üzerinde durulmuştur:

- Kurumsal düzenlemeler, araçlar, teknikler
 - Kurumsal süreçler: ortaklıklar, birleşmeler (şirket evlilikleri)
- (Khan, 2000: 5).

Kurumsal açıdan da bu unsurlar ekonomik kurumlar ve demokratik kurumlar olarak iki grupta toplanmış ve bunlar arasındaki ilişkinin tamamlayıcı faktörleri gerçekleşmeksizin iyi yönetim unsurlarına ulaşılamayacağı fikri açıkça belirtilmiştir.

1. Ekonomik kurumlar:
 - Birleşmeyi (ortaklığı) gerçekleştiren kurumlar

- Kamu yönetimi/ merkeziyetçilikten uzaklaşma
- Güvenilirlik/ saydamlık sağlayan kurumlar
- Analiz etme araçları

2. Demokratik kurumlar:

- Yargı
- Hukuk ve düzen kurumları
- Yasama
- Sosyal kurumlar
- Gelenek, görenek, kültür, vs. (Khan, 2000: 6).

Dünya Bankası'na göre ise, iyi yönetim için şu faktörler önem taşımaktadır:

- **Kurallar ve sınırlamalar:** Yasama, yürütme ve yargı organlarının işleyişi ile ilgili kurallar ve sınırlamalar önem taşımaktadır. Bütçenin hazırlanması, onaylanması ve denetimi ile ilgili kurallar, merkez Bankası özerkliği, yargı bağımsızlığı, ombudsman (kamu denetçisi), muhasebe ve denetim standartları iyi yönetim için gerekli temel unsurlardır.
- **Halkın sesi ve katılım mekanizmaları:** Vatandaşların kamusal hizmetlere ilişkin görüşlerini tespit etmek için düzenli anketler yapılması ve kamuoyuna açıklanması, halkın siyasal kararlara katılımını sağlayacak mekanizmaların uygulanması vs. gereklidir.
- **Rekabet.** Alternatif hizmet sunum yöntemlerine başvurulması, devlet ile özel kesim arasında anlaşmazlıkların çözümünde tahkim benzeri yöntemlerden yararlanılması, kamusal hizmet alanlarında

deregülasyon ve özelleştirme uygulamalarının yapılması vs. iyi yönetişimin oluşturulması için çok önem taşımaktadır (TÜSİAD, 2002: 177-179).

Avrupa Birliği ve Yönetişim

İyi yönetim ve yönetişim reformu Avrupa Birliği'nin kurumsal gündeminde de önemli yer tutmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu, 2000 yılının başlarında Birlik düzeyinde yönetim/yönetişim reformunu dört stratejik hedeften biri olarak belirlemiştir. Avrupa Birliği üyesi ülkelerin yurttaşları ile Birlik kurumları arasındaki yabancılaşmanın aşılmasını hedef alan yönetişim reformu konusunda Komisyonun Temmuz 2001' de yayımladığı "Beyaz Kitap" Avrupa düzeyinde iyi yönetişimin ilkelerini şöyle sıralamıştır:

- **Açıklık:** Avrupa Birliği kurumlarının Birlik uygulamaları ve kararları konusunda Birlik yurttaşlarıyla daha faal bir iletişim içinde olması.
- **Katılım:** Politikaların oluşturulmasından uygulanmasına kadar uzanan zincir üzerinde daha geniş bir katılımın sağlanması.
- **Hesap verme sorumluluğu:** Yasama ve yürütme süreçlerindeki rollerin daha belirgin kılınması, gerek bütün Birlik kurumlarının gerekse üye ülke devletlerinin uygulamalarında belirginliği sağlaması ve uygulamaların sorumluluğunu üstlenmesi.
- **Etkinlik:** Birlik kurumlarının icra politikalarının gecikmeden ve etkin sonuç vermesinin sağlanması, bunun için kararların en uygun yönetim kademesinde alınması.
- **Tutarlılık:** İcra politikalarının kendi içinde tutarlı ve kolay anlaşılır olması (TÜSİAD, 2002: 179-180).

Yönetişime Getirilen Eleştiriler

Önceki sayfalarda (çalışmanın gerekçesi ve kavramın ortaya çıkmasının nesnel/ekonomik nedenleri başlıkları altında) belirtilen değişimler, neo-liberalizm, küreselleşme ve “Yapısal uyum politikaları” ile dünya literatürüne giren “yönetişim” söyleminin Türkiye için henüz yeni bir kavram olduğu söylenebilir.

Zabcı'ya (2002:152-153) göre, “yönetişim özellikle gelişmekte olan ülkelerde uygulanmaya çalışılan “yapısal reform”larla, “şeffaflık, hesap verme, katılım” gibi demokratik kavramlarla örülen kabuğu kaldırıldığında, birincisi uluslar arası sermayenin akışını güvence altına alacak koşulları yaratmak içindir. İkincisi ise, bu akışkanlığın ve genişlemenin sağlanması, günümüzde artık bir devletin diğerini ekonomik anlamda bağımlı kılması şeklinde değil, uluslar arası kuruluşların gerçekleştirdiği programlar ve yaptırımlar biçiminde yaşanmaktadır.”

Yönetişimle ilgili tartışmalar küreselleşme, yapısal uyum programları, devletin küçülmesi, özelleştirmeler, sivil toplum, STK kavramlarını da içine alan geniş bir çerçevede yürütülmekte ve tartışmacıların bir bölümünün, konuya büyük bir kuşkuyla baktıkları gözlemlenmektedir. Atauz'a göre, “bu kuşku ve tartışma, devletten ve geleneksel devlet bürokrasisinden kaynaklanmış olsaydı, anlaşılabilir bir durum olabilirdi; ancak tartışma daha çok, “sol” siyasal bakış açısının terminolojisiyle yapılmakta bu da durumu karmaşıklaştırmaktadır.”

Atauz “Yönetişim – Nüfus ve Kalkınma Yazını Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme” adlı çalışmasında, “Bu nedenlerle yönetimle ilgili yazının henüz “teknik” nitelikleri ağır basan bir yazın olduğunu söylemek oldukça güçtür. Yönetişim, henüz bir fikir/düşünce olarak, ideolojik tonları ağır basan bir yaklaşımla tartışılmaktadır. Türkiye’de böyle bir deneyimin henüz olup-olmadığı, varsa uygulamalar yönetişime benzer uygulamalar gibi yorumlanabileceyse, bu uygulamaların nasıl anlamlandırılacağı ve teknik olarak Türkiye’de yönetim kavramına nasıl yaklaşılması gerektiği türünde tartışmalara henüz pek rastlanmamaktadır” saptamasında bulunmaktadır ([www. Kbam.metu.edu.tr](http://www.Kbam.metu.edu.tr)).

Ancak, AB “müktesebatı” ile uyum çalışmaları yapmak durumunda olan bürokrasi kesiminin, bu dönemde ve bu konjonktürde, böyle bir yayınına rastlanmaması doğal karşılanmalıdır ([www. Kbam.metu.edu.tr](http://www.Kbam.metu.edu.tr)).

BÖLÜM IV

DÜNYADA YÜKSEK ÖĞRETİM VE YÖNETİŞİM

“Bizim yeni fikirler ve yeni sentezler üretebilme kapasitesine sahip bireylerin ortaya çıkmasına ihtiyacımız var. Avrupa’nın geleceği burada yatar, askeri güçte değil.”

Alberto Moravia

Bu bölümde üniversite yönetiminde temel eğilimlerin tarihçesi ve yönetim modellerine değinilerek, yüksek öğretimin önemini arttıran ve yönetişime yol açan dünya koşulları üzerinde durulacaktır. Yüksek öğretim yönetiminde yapılan değişiklikler İngiltere, Avustralya ve ABD örneklerinde incelendikten sonra, yüksek öğretimde iyi yönetişimin temel dayanakları ve ortaya çıkan eğilimlere yer verilecektir.

Üniversite Yönetimindeki Temel Eğilimlerin Kısa Tarihçesi

Yüksek öğretimin kökenleri Eflatun’un Academia’sına (M.Ö.400), Aristo’nun Lyceum’una (M.Ö.387), Roma’nın özellikle retorik ve tartışma usullerini/esaslarını öğreten okullarına ve hatta bir araştırma kurumu niteliğini

taşınması nedeniyle İskenderiya Müzesi'ne (M.Ö.330-200) kadar gitmektedir (Gürüz 2001, Versan 1988, akt.Erdem, 2004:1).

Yüksek öğretim denince akla üniversite gelmektedir. Üniversiteler Ortaçağ Avrupası'nda bilginler ile öğrencilerden oluşan, genel olarak dini bir doğası olan topluluklar olarak ortaya çıkmıştır. "University (üniversite)" sözcüğü Latince "universitas" kavramından gelmektedir. "Universitas" toplum, topluluk anlamlarında kullanılıyordu ve bunları oluşturan bireyler arasındaki paylaşımlar en önemli unsurlardan (Jackson ve Cowley, 2002: 9-10). Güler'e göre (1994), Ortaçağ'da kullanılmaya başlanan bu kelime o zaman herhangi bir birlik anlamına geliyordu (akt.Erdem,2004:1).

Günümüzde ise bu kullanımı değişen ve bilginin evrenselleşmesi kavramını çağrıştıran (Jackson ve Cowley, 2002: 9-10) ve bazıları yüzlerce yıl önce bazıları ise daha yakın zamanlarda kurulmuş olmasına karşın, üniversiteler genel olarak:

- Ortak kültür ve tarih,
- Öğrenciler üzerine düşen maliyetlerin artması
- Kurum ve akademik çevre üzerindeki baskılar (özellikle kamusal mali destek konusunda)
- Bürokratların, üniversitelerin kamusal ve özel alanlarda daha verimli olmaları ve daha iyi yönetilmelerine yönelik istekleri (Coaldrake ve diğer., 2003: 5).

gibi benzer etkenler tarafından şekillenir.

Önceki sayfalarda belirtildiği gibi, 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra yaşanan teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, tüm dünyayı tarihte görülmemiş bir değişim ve gelişim sürecinin içine sürüklemiştir. Bilgi çağının en önemli özelliği, bilginin üretilerek kolay ve hızlı biçimde ulaşılabılır kılınmasıdır. Bu bilgi kazanım savaşı, beraberinde rekabeti de dünya piyasalarına taşımıştır.

Rekabette başarılı olabilmek için tüm alanlarda ve boyutlarda kaliteye büyük önem verilmeye başlanmıştır. (Muter, Gökbnar, 2000: 1–2)

Hızlı teknolojik değişimin rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen ve geliştirilen yeni teknolojileri üretime uygulayabilen bireylere gereksinimi arttırmıştır. Böylece, nitelikli işgücünü sağlayacak olan eğitim sistemi, dünya ekonomisinde rekabet gücünü belirleyen en önemli kurumsal yapılardan birisi haline gelmiştir. Bu dönüşüm sürecinde, tüm devletler eğitim sistemlerini, özellikle de, yaratıcı, yeni fikirler üretebilen, edindiği bilgi ve teknolojiyi doğru kullanabilen, nitelikli insan beklentisini karşılayan ve yetiştiren yüksek öğretim sistemlerini sorgulamaya, çağın gerekleri doğrultusunda gözden geçirmeye, yeniden düzenlemeye ve yeniden yapılandırmaya başlamıştır.

Alberto Moravia, kendisine Avrupa'nın geleceği üzerine görüşü sorulduğunda şu yanıtı vermiştir:

“ Bizim yeni fikirler ve yeni sentezler üretebilme kapasitesine sahip bireylerin ortaya çıkmasına ihtiyacımız var. Avrupa'nın geleceği burada yatar, askeri güçte değil.” (Sayer,1993: 114).

Bu saptama sadece Avrupa'nın değil, tüm dünyanın geleceğine dair ipucunu verirken, eğitimin özellikle de Bilgi Çağı'nın en önemli kurumlarından biri olan yüksek öğretimin önemi bir kez daha işaret edilmektedir. Ülkelerin devlet bütçesinden eğitime ayırdığı pay artmakta, yeni projeler ve araştırmalar hem devlet tarafından hem de özel sektör tarafından desteklenmektedir. Türkiye'de de geçmiş yıllarda bütçede %3 ile savunmayla kıyaslanamayacak kadar az paya sahip olan eğitim harcamaları, Yüksek Planlama Kurulu'nun (YPK) kabul ettiği ödenek teklifinde, 2007–2009 Orta Vadeli Mali Plan çerçevesinde hazırlanan bütçede, savunma harcamalarının önüne geçmiştir. Ödenek tavanı, Milli Savunma Bakanlığı (MSB) için 13 milyar 119 milyon YTL, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) için 17 milyar 860 milyon YTL olarak belirlenmiştir (Milliyet, 16.07.2006)

1. Yoğunlaşma/dağılma: Önemli değişimlerin eşliğinde olan üniversitelerde gücün merkezde yoğunlaşması mı yoksa merkezden başka yere dağılması mı gerektiğine dair tartışmalar, her zaman gündemde olmuştur.

1970'lerin başında, Lockwood ve Fielden (1973), üniversitelerde karar almanın “mümkün olduğu kadar eylemin gerçekleştiği en yakın noktaya devredilmesi” gerektiği konusunda birleşerek, bütçeye ait sorumluluğun da fakülte ya da bölümlere devredilmesini önermişlerdir (akt. Shattock, 1999: 274). Daha sonra, John Sayer'de (1993:114) yönetsel kararların eğitim ve öğretimin gerçekleştiği yere mümkün olan en yakın noktada alınması gerektiğini dile getirerek Lockwood ve Fielden'in görüşüne katılmıştır.

2. Yeni Kamu Yöneticisinin Konumu: Yeni koşullar kamu yöneticilerinin rolünü de değiştirmiştir. Kamu yöneticileri artık kilit konumlarını yitirmişlerdir. Günümüzde “kamu yöneticisi” -minimalist bir tanımla- daha önce belirlenmiş hedeflerin gerçekleşmesi için yönetim stil ve tekniklerini işleten biridir. Daha ideolojik bir ikinci tanıma göre ise, “yeni” kamu yöneticisi özel sektör girişimcisinin pek çok özelliğine ve değerine sahiptir. Girişimcinin tutkusu, yönetim süreçlerini birleştirmek, kamu sektöründeki eski güç ilişkilerini, kontrol ve sorumluluk kalıplarını dönüştürmektir (Bargh, akt: Rochford, 2002: 52).

3. Yönetimin İşi Danışmanlık: Shattock'un (1999: 273-275) önerisine göre, üniversitelerde yönetimin esas işinin danışmanlık olması pek çok avantajı beraberinde getirmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır:

1. Daha çok bireysel hareket eden bölümler ne yaptıklarına dair sorumluluk taşırlar ve daha çok sorumluluk alabilecekleri çalışmalardan hoşlanırlar. Bu her bir bölümün geleceğinin kurumsal değerlendirmesi ve bir kalite kontrol sistemi içinde onların girişimciliğini ve atılganlığını ortaya çıkaracak bir yoldur.

2) Mali sorumluluğun bölümlere, fakültelere devredilmesi bu birimleri geliştirebilir. Mali sorumluluk ve karar alma örgütleri daha ileri götürebilir (Shattock,1999: 274) Çalışanlara yetkinin devredilmesi ile bireylerin daha etkin çalışmaları sağlanmaktadır. Kendisine yetki verilen birey sorumluluk psikolojisi ile verimini arttırmaktadır (Gencel, 2001:207).

Akademik bölümlerin görevli ücretlerini de belirlemelerini de içeren bütçe devri, bölümün kendi kendini yönetebileceği anlamına gelir. Bu durum bölümler adına merkezin yapacaklarından daha iyidir.

3) Kesinlikle pek çok üniversite merkezinde görüldüğü gibi, yetki devri/aktarımı (ki mikro düzeyde insanların yönetimi anlamına gelir) pek çok üniversitede üst düzey yöneticilerin yükünü hafifletmiştir. Elbette bu, onları büyük stratejik kararların yanı sıra fon temini ve dışarıda üniversitenin temsilinden de mahrum bırakmıştır. Örneğin, bir rektör yardımcısının, üniversitesinin önemli parasal açığı olduğunu fark ettiği zaman, her bölüme önemli ölçüde finansal yetki devri kararı verdiği ve bunun uygulanması sonucunda, üniversite açığının bir bölümünü kapattığı bilinmektedir (Shattock, 1999: 274-277).

Dünyadaki Üniversite Yönetim Modelleri

Yönetimsel açıdan incelendiğinde, dünyada genel olarak iki üniversite modeliyle karşılaşılmaktadır:

1. Kıta Avrupası Modeli: Bu modelde üniversiteler doğrudan Eğitim Bakanlığına ya da eşdeğer bir bakanlığa bağlıdır. Rektörler ve diğer yönetici kadrosu bir seçici kurul tarafından o üniversitenin profesörleri arasından seçilerek, bağlı olduğu bakan tarafından

atanmaktadırlar. Almanya gibi bazı ülkelerde seçilen kişiyi bakanın veto etme yetkisi de vardır.

2. Anglo-Sakson Modeli: Bu modelde eğitim bakanlığının üniversiteler üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Üniversiteler, ABD’de üniversite mensubu olmayanlardan oluşan yönetim kurulları, İngiltere’de ise, öğrenci ve öğretim üyelerinden oluşan konseyler tarafından yönetilmektedir. Rektörlerin seçimi ve görev süreleri de bu yönetim kurulları/konseyler tarafından belirlenmektedir. Rektörler Norveç, Danimarka, Yunanistan ve Avusturya’da; akademik personel, idarî personel ve öğrenciler tarafından 4 yıllığına seçilirken; Japonya, Kore ve Finlandiya’da akademik personel tarafından 4 veya 5 yıllığına seçilmekte ve hükümet onayı ile atanmaktadır. Fransa, Hollanda, İngiltere, İsviçre, İsveç ve Avustralya’da ise rektörler, 4 veya 7 yıllığına senato ya da konsey gibi üst kurul üyeleri tarafından seçilir ve atanır (MEB, 2004: 1-3).

Çeşitli Ülkelerde Yüksek Öğretim Yönetiminde Yapılan Değişiklikler

Yüksek öğretimin yeniden gözden geçirilerek, biçimlendirilmesi ve sorunlarına yönelik ilk tartışmalar İngiltere, Avustralya ve ABD’de başlamış; bu ülkelerde 20. yüzyılın son çeyreğinden beri yüksek öğretim sıklıkla masaya yatırılmıştır. İngiltere’de Jarrat Report (1985), Nolan Committee Reports (1995–1996–1997) ve Dearing Committee Reports’larla, Avustralya’da Hoare Committee Report (1995) ve West Report’larla (1998) yüksek öğretimin sorunları ve bunların çözümü üzerine çalışılmıştır. (Rochford, 2001: 49).

ABD, İngiltere ve Avustralya başta olmak üzere pek çok ülkede üniversite yönetimleri ile ilgili yapılan reformlar konusunda en önemli

unsurlardan bazılarını Coaldrake, Stedman ve Little (2003: 24-29) aşığıda yer alan maddeler olarak sıralamaktadırlar:

- Yönetim yapılarının (senato ve akademik kurulun da üstünde yer alarak) üniversite adına nihai otorite ve sorumluluğa sahip olduğunun savunulması,
- Özellikle mezunların yetenek ve performansları ile ilgili olmak üzere üniversitelerin çeşitli kuruluşlar ile olan bağlantılarının güçlendirilmesi yönündeki baskılar.

Genellikle yasal yükümlüler üniversitelerin kendi kendilerini yönetme kapasitelerine karşı güven duymamaktadırlar. Dolayısıyla üniversiteler kendi yön ve eylemlerini tayin etmede sınırsız özerkliğe sahip değildirlir. Bu noktada yaklaşımlar çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, ABD'nde bazı eyaletler üniversitelere daha fazla özerklik sağlarken, diğerleri eyalet çaplı yönetim sistemlerini güçlendirmektedirler

Aslında üniversite yönetimlerindeki değişiklikler, bu konuda yapılmış olan verimlilik araştırmalarına dayanmamaktadır. Çünkü ne tür bir üniversite yönetiminin en iyi sonucu ortaya çıkaracağı ile ilgili sorular cevapsız kalmaktadır. Dolayısıyla, üniversite yönetimlerindeki farklılıklar hükümet ve sanayinin beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir (www.chancellery.qut.edu.au).

Üniversitelerde otorite, yetki ve gücün yönetim yapıları, üniversite yetkilileri, akademisyenler, öğrenciler ve diğer iç gruplar arasındaki dağılımında yaşanan karmaşalar, üniversite yönetimlerinin nasıl işleme gerektiği konusuna bir açıklık getirilmesi ve yeniden yapılanmaya gidilmesi konusunda çeşitli beklentileri de beraberinde getirmektedir.

Coaldrake'e göre (2003:19), bu nedenlerle üniversite yönetimi uygun bir biçimde yeniden ele alınacaksa odak noktasında iletişim, roller ve güven yer almalıdır.

Bir üniversitenin daha verimli olabilmesi konusunda, akademisyen ve öğrencilerin üniversite yönetimine katılımı ve akademisyenlerin belirli bir noktaya kadar çalıştıkları akademik ortamlarını, araştırmalarını ve öğretim biçimlerini belirleyebilme olanakları duygusal bir ifadeden daha fazla anlam taşımaktadır. (Coaldrake, ve diğer., 2003: 19-23)

Yüksek öğretim sistemlerinde yaptıkları köklü değişimlerle öncü olan ve dünya üniversitelerini etkileyen bu ülkelerin sistemlerinin gözden geçirilmesinde fayda vardır.

1. İngiltere Örneği:

İngiltere son 20 yıldır, yeni bir politika ve yönetim çevresi yaratan “pazarlama” ve “massification” eğilimini tamamlamıştır. Bu yeni durum, iki nedenden dolayı yönetişim konularının tekrar ortaya çıkışına katkıda bulunmuştur. Birincisi, üniversite yönetim kurulu ve yönetim grupları kendi sorumluluklarını yeniden yorumlamışlardır. İkincisi ise, rekabetçi dışsal çevre üniversiteler üzerinde baskı oluşturmuştur. Bargh’a göre, bu nedenler üniversite yönetim kurullarını -isteksiz olmalarına rağmen- daha özenli olmaya zorlayan etmenler olmuşlardır (akt. Rochford, F., 2001: 49-50).

Bargh ve arkadaşları, yüksek öğretim kurumlarının yönetimindeki reform ile kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi arasında bir paralellik çizmektedirler. Onların analizine göre, yönetişim ve özelleştirme süreciyle oluşan “yeni” kamu yönetimi kültürü” İngiltere’de üniversitelere de yansımıştır. Yüksek öğretimde kurumların kamu hedefleri aynı kalmış fakat yönetim stilleri ve teknikleri değişmiştir. (akt. Rochford, F., 2001: 51-52).

İngiltere’de üniversite yönetiminin sorunlarını tartışarak, çözüm önerileri getirilmeye çalışan Jarrat Raporu’na gereksinim doğuran sorunlar, raporun yayınlandığı 1985 tarihinden sonra artarak devam etmiştir. Öğrenci sayısının hızlı büyümesi, 1989–1998 yılları arasında bölüm maliyetlerinin % 45 düşürülmesi ve

1992–1995 yılları arasında her eğitim öğretim yılında % 3 azaltılan bütçe payı tüm üniversitelerin örgütsel yapılarında önemli bir etki yapmıştır. Böylece, 1990'larda pek çok İngiliz Üniversitesi kendi kurumlarının gerçek bir değişime ihtiyacı olduğunu görmüştür (Shattock, 1999: 273).

İngiltere'de eğitimde yeniden yapılanmaya gidiş sürecinde, Education Reform Act (1988) ve Further and Higher Education Act (1992) yasalarıyla yerel yönetimlerin kontrolü altında bulunan "polytechnic"lerden oluşan yeni üniversiteler kurulmuştur. Bu nedenle, İngiltere örneğini -en eski ve köklü üniversiteleri olan Oxford ve Cambridge'i tanımlayan- Oxbridge, 1992 öncesi üniversiteler ve 1992 sonrası üniversiteler olmak üzere üç bölümde incelemek yararlı olacaktır.

- **Oxbridge:** Oxford ve Cambridge üniversitelerinin yönetim yapıları diğer İngiliz üniversitelerinden çok farklıdır. Her ikisinde de yönetim meclisi vardır ve bu meclislerin üniversite çalışanlarından ve üniversiteyle bağlantılı olan komitelerin üyelerinden seçilmiş üç bine yakın üyesi vardır.
- **1992 Öncesi Üniversiteler:** İngiltere'de tüm üniversitelerin yönetimleri bağımsızdır ve kendi yönetimlerinden sorumludurlar. Bu nedenle, İngiltere'de 1992 öncesi kurulan üniversitelerin hepsinin farklı yönetim yapıları vardır. Genel olarak yönetimlerde sözleşmeli üyeler, üniversite dışından katılan seçilmiş üyeler, seçilmiş akademisyenler, öğrenci temsilcileri, iş dünyası ve sivil toplum temsilcileri bulunmaktadır.
- **1992 Sonrası Üniversiteler:** 1992 yılından sonra kurulan İngiliz üniversitelerinde yönetimden sorumlu bir Kurul (Board) mevcuttur. Bu sistemde akademisyenler ve öğrenciler üniversite yapısını oluşturan bireyler olarak görülmemekte –teoride- akademisyenlere çalışan, öğrencilere ise müşteri gözüyle bakılmaktadır. Fakat

uygulamaya bakıldığında akademisyenlerin ve öğrencilerin de yönetimde söz sahibi olduğu görülmektedir.

Yönetimden sorumlu Kurul 12–25 arası üyeden oluşmaktadır. Endüstri, ticaret ve meslek alanlarından katılan 13 bağımsız üye, en fazla 2 akademisyen üye, yine en fazla 2 öğrenci temsilcisi ve Kurul tarafından seçilen en az 1 en fazla 9 üniversite dışından üye bulunmaktadır. Ayrıca üniversitelerde var olan akademik kurullar yönetim kurulunun tanıdığı yetkileri kullanabilmektedir; fakat bu kurulların yetkili olduğu konularda dahi son söz yönetim kurulunun olmaktadır.

İngiltere’de Üniversite Yönetimindeki Gelişmeler: Son 20 yıldır, özellikle hükümetlerce yürütülen çalışmalarda, üniversite yönetimlerinde otoritenin akademisyenlerden alınıp daha çok harici üyelerden oluşan ve genel olarak daha ufak konseylere bırakılması amaçlanmıştır.

2000 yılında yayımlanan üniversite rektörleri komitesinin Raporu’nun sonuçlarından bazıları aşağıda yer almaktadır:

- İngiltere’deki üniversitelerin en az %96’sı yasal yapılarını ve yönetim verimliliklerini ya gözden geçirmiştir ya da geçirmektedir.
- Bütün üniversiteler yönetim yapı şemalarının üniversite yönetimi konusunda yasal olarak kesin ve nihai otoriteye sahip olduğunu kabul etmiştir.
- Akademik senatoların gücünün Kurul’lara kaydırılması konusunda çeşitli sorunlar çıkmıştır.
- Yönetim kurulları üniversite etkinlikleri konusunda yetersiz kalmıştır.

- Yönetim kurulları tepe yöneticilerinin yönetim yapısının tüm otoritesiyle hareket etmesini ve bunlardan sorumlu olmasını sağlayamamıştır.

İngiltere’de dışardan vekâleten yönetim yaklaşımından vazgeçilip, tekrar eskisi gibi akademisyenlerin daha çok yetki ve otorite sahibi olduğu yönetim sistemlerine geri dönüş yapılması için birçok çağrı yapılarak, akademik yetkinliğe olanak tanıyacak bir çevrenin oluşmasında yönetime akademik katılımın sağlanması zorunlu olduğu vurgulanmıştır. Bu yönde yapılan öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

- Yönetim kurulları ile akademik bünye arasında daha sağlam diyalog kurulmalıdır.
- Tepe yöneticinin akademik bünye adına yaptığı yorumları doğrudan kabul etmek yerine, yönetim kurulu akademik kurul veya benzeri bir kurula danışılmalıdır.
- Akademik kurullara daha çok sorumluluk verilmelidir.
- Ortak komite kurulmalı ve belirli konularda danışmanlık ve proje geliştirme gibi yapıların kullanımı arttırılmalıdır (Coaldrake, ve diğer., 2003: 10-14).

2. Avustralya Örneği:

Avustralya’daki yüksek öğretim sistemi İngiltere’dekinin mirasçısı niteliğindedir. Son yıllarda reformların yapılması sık sık gündeme gelmektedir.

Avustralya’da üniversite içindeki mal-mülk ve finans konularında nihai otorite ve sorumlu yönetim kurulu ya da bu kurulun başkanıdır. Üniversite

yönetim yapısının rolü her zaman kolaylıkla açıklanamaz. Bunun nedenlerinden bazıları, akademik topluluğun içinde ve dışında beklentilerin çeşitliliği, yönetim yapılarında ve büyüklüklerinde önemli farklılıklar, statü ve tüzükler dışında rolleri tanımlayıcı dokümanların olmayışıdır. Üniversite yönetim kurullarının fonksiyonlarına dair ayrıntılı bilgilerin çoğu, örgütün ortak anlarından oluşturulmuştur. Üniversite yönetim yapısının değişimi ancak, bu kurumsal anıların yitimi sonucu olabilir (Rochford, F., 2001:53-56).

Üniversite yönetimine yaygın olarak, kaynak olan “meslektaşlık” yapısı ve karar alma biçimidir. Son zamanlardaki pek çok hükümet eleştirisi, Hoare Committee Report (1995) ve West Reports (1998)’ların önerilerini açıkça desteklemektedir; bunların dışında hükümet yeni öneriler getirmemektedir (Rochford, F., 2001: 55). Yapılan reform çalışmalarının odak noktasında ise yönetim konseylerindeki üyelerin sayısının azaltılması yer almaktadır. Çeşitli raporlarda yer alan optimum üye sayısı 10 ile 20 arasında değişmektedir.

1995 yılında Hoare Committee tarafından yayınlanan raporda yönetim kurullarını oluşturan üye sayısının, üyelerin ve onlara sunulan bilginin kalitesinden daha az önemli olduğu vurgusu yapılmıştır (Coaldrake, ve diğer. 2003: 14-16)

Üniversite yönetimi farklı ve karmaşıktır; Neane’e göre (1996), yüksek öğretim “istikrarsız bir örgütsel evren”dir. (akt. Rochford, F., 2001: 54). Cohen ve March, “American College Present”ta üniversitenin örgütsel yapısını “düzenli kargaşa” (organized anarchy) olarak tanımlamışlardır. (Cyert, R. M. 1979: 90).

Bargh’a göre, Yüksek öğretimde analitik bir zekâ, işbirlikli çalışma ve meslektaşlık ideal bir yönetim tipi gibi görünebilir; ama bu kurumların karmaşık yaşamı hiçbir yaklaşımın gerçekleştirilmesine izin vermez. Yüksek öğretim kurumları özel bir yönetim tipi yerine, bir sarkaç gibi iki aşırı uç arasında hareket eden farklı yönde bir eğilim sergilerler. Bir bakıma yöneticilik ve meslektaşlık arasında bocalamak, yüksek öğretim içindeki pek çok çatışmanın kaynağıdır.

Başka bir bakış açısıyla bu, yüksek öğretim dinamiklerinin tümünün farklı bir görünümüdür.

Bu olgu yalnızca hükümete mal edilemez, çünkü bu, daha çok küresel yüksek öğretim politikasına paralel eğilimlere yönelmenin bir belirtisidir. Üniversitelerde bölümler, fakülte kurulları, üniversite yönetim kurulları “üniversitenin gerçek akademik önceliklerini belirlemede” daha az önemli olmalarını buna bağlarlar (Coaldrake ve diğer. 2003: 17-20).

Yüksek Öğretimde sebebi ne olursa olsun bu çatışma “yeni yöneticilik/yönetişim”in “meslektaşlık” anlayışıyla karşılaştırılmasına kaynak olarak görülür. Bessaut’a göre, pek çok üniversitede geçmiş dönemin “amatör yöneticisi”, “profesyonel yönetici-memur” ile yer değiştirir. Bu, işbirlikli etos, kamu sektörü kültüründeki genel değişimle bağlantılı olmuştur (Coman, Wealth, Meek and Wood,akt. Rochford, F., 2001: 52). Üniversitede bu durum etkisini “meslektaşlığın yitimi/etkili sesin yitimi” deyimiyile ifade edilen- yönetici organın, karar almada nihai otorite olmasıyla kendini gösterir. Yönetici herkes tarafından zorla benimsenen, onaylanan ya da desteklenen bir karar sunar. Yönetim Kurulu toplantısında rektör, rektör yardımcısı ve vekil rektör yardımcısından oluşan bir gruba karşı çıkmak ve karşı bir görüşü savunmak cesur bir öğretim üyesi gerektirir. Bu “ürkütücü ve uzak otorite”, Bessaut’a göre, akademik/profesyonel yönetim kurulu yani “meslektaş otoritesi” dir (Rochford, 2001: 53-54).

3. ABD örneği:

ABD’de üniversitelerde yönetim deneyimleri Avrupa’dan daha farklıdır. Bu ülkede çok sayıda özel üniversitenin bulunmasına paralel olarak daha girişimci bir üniversite sektörü oluşmuştur. Amerikan üniversiteleri büyük ve karmaşık bir şekilde örgütlenmişlerdir. Bu nedenle, Patterson modern Amerikan üniversitesinin “uzman ve âlimler topluluğu” bir üniversite tipinden çok, geniş bir şirket tipini benimsediğini belirtmektedir (akt. Rochford, 2001: 52).

ABD’nde yönetim eyalet bazlı olduğu için üniversitelerde çok farklı yönetim yaklaşımlarına rastlanmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında ABD’ndeki üniversiteleri 3 gruba ayırabiliriz:

- Devlet üniversiteleri: Kamu üniversiteleri ağırlıklı olarak ve bazen de tamamıyla eyalet valisi tarafından atanan üniversite dışından oluşturulmuş bir kurul tarafından yönetilir. Bazı eyaletlerde ise eyalet çapında kurullar vardır ve bunlar o eyaletteki tüm üniversitelerin yönetiminden sorumludurlar.
- Kar amacı gütmeyen vakıf üniversiteleri: Genel olarak vakıflar tarafından kurulan bu tip kurumların yönetim yapıları şirketlerin yönetim yapılarıyla benzerlik gösterir. Bu tip kurumlar, kamu yararından çok, vakfın isteklerine ve kurumsal gelişime önem verirler. Bu tip kurumların yönetimlerinde genelde mesleki ve profesyonel yöneticiler yer almaktadır ve akademik görevlilere temsil hakkı tanınmamaktadır.
- Kar amacı güden vakıf üniversiteleri

ABD üniversitelerinde yönetim kurulu paylaşılmış yönetime diğer bir deyişle “akademik güçler ayrılığı”na dayalı olarak işlemektedir. Paylaşılmış yönetimde fakülteyi temsilen kurulmuş olan güçlü ve bağımsız bir kurul, akademik konularda sorgulanamaz bir otoriteye sahip olarak üniversite yönetiminde yer almaktadır. Ancak nihai yetki yönetim kurulundadır ve özellikle finansal konularda üniversite yönetim kurulları yetkilerini devredemezler. Yetkilendirme yapabildiği konularda ise, üniversite yönetim kurulunun hesap sorma hakkı vardır (Coaldrake, ve diğer., 2003: 5-9).

Avrupa’da Yüksek Öğretim

Eğitim alanının Avrupa Birliğinde (AB) hukuki olarak tanınması Maastricht Antlaşması ile mümkün olmuştur. Maastricht Antlaşması’nın ardından 1999 yılında başlatılan Bolonya Süreci ve 2000 yılında yayınlanan Lizbon Stratejisi eğitim alanının gelişmesine katkıda bulunmuştur (TEPAV, 2006: 2).

AB yüksek öğretimle ilgili ilk genel yapısal düzenleme; Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya arasında, 1998’de imzalanan “Sorbonne Deklârasyonu”dur. 1999 yılında ise, Türkiye’nin de dâhil olduğu 31 Avrupa ülkesi “Bologna Deklârasyonu”nu imzalamıştır. Söz konusu deklârasyonlarla AB Yükseköğretim Kurumları arasında en üst seviyede uyum ve iş birliğinin sağlanması amaçlanmıştır.

Avrupa Birliğine bağlı 29 ülkenin Milli Eğitim Bakanları, 2010 yılına kadar Avrupa Yüksek Öğretim Alanını oluşturmak amacı ile Haziran 1999’da Bologna’da 7 eylem ve 2000 yılında Prague’da 3 eylem olmak üzere toplam 10 eylem belirlemişlerdir. Bu eylemler, “Bologna-Prague Reformu” olarak tanımlanmıştır. Bologna ile birlikte başlayan ve öncelikle 2010 yılına kadar devam edecek bu süreç “Bologna Süreci” olarak tanımlanmaktadır (Vural, 2005:19-23).

Bologna Deklârasyonunda belirtilen hedefler, AB’ de Yüksek Öğretimin gelişmesi için bir temel oluşturmaktadır. Bu bildirge AB ülkeleri arasında yönetici, öğretim elemanı ve öğrencilerin Avrupa Birliği Yüksek Öğretim Alanının demokratik değerlerinden, kültür, dil ve yüksek öğretim çeşitliliğinden faydalanmasını içermektedir (<http://bem.meb.gov.tr>).

Graz Deklarasyonu ile Bilgi Avrupa’sının oluşmasında, güçlü araştırma kapasitesi ve araştırmaya dayalı eğitim sistemi ile üniversitelerin öncü bir kuruluş olduğu; Avrupa üniversitelerinin, küresel alanda, ekonomik gelişme ve yeniliklere katkı sağlayacak etkinliklerde aktif rol alması ve rekabet ile mükemmeliyetin

sosyal birliktelik ve başarı ile dengelenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Söz konusu deklarasyonda ayrıca “Üniversiteler en yüksek düzeyde kaliteyi, yönetişimi ve liderliği benimsemeye devam etmek zorundadır” maddesiyle yönetişimin yerleştirilerek içselleştirilmesine vurgu yapılmaktadır (Derle, E. ve Yazıcı, E., 2003, www.bologna.org.tr).

26-28 Nisan 2004 tarihinde Liege’de açıklanan “The Europe of Knowledge 2020: A Vision for University based Research and Innovation” raporunda, Avrupa üniversitelerinin, Bilgi Avrupa’sının gereksinimlerini karşılayacak araştırma/yenilik stratejileri ve politikalarını belirleyecek prensipler aşağıdaki maddelerle açıklanmıştır:

Üniversiteler,

- Temel araştırmalara yer vermeli,
- Araştırmacı eğitime özel önem göstermeli,
- Eğitim ve araştırma arasında integral bir hat oluşturan araştırma kurumları olduğunun bilincinde olmalı,
- Disipliner araştırma içinde mükemmeliyetini sürdürmeli ve disiplinler arası çalışma ortamını yaratmalı,
- Sosyal ve ekonomik refah için bilgiyi yaratan, koruyan ve bilgiye ulaşım merkezleri olmalı,
- Yenilikçi yaklaşımla bilgi aktarımında etkin rol oynamalı,
- Diğer üniversite ve sektörlerle işbirliği ve iletişim yolları aramada ve yoğunlaşmada istekli olmalıdır (Vural, 2005).

Yüksek Öğretimde Yönetişim ve Temel Dayanakları

Yüksek öğretimin yönetim yapılarında saydamlık/şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik bağlamında değişim gerektiği kabul edilen bir gerçektir. Hoare Report’a (1995) göre, üniversitenin yönetimi, yüksek öğretimin değişen/gelişen çevresi ve günümüzde benimsenen eğilimlerin ışığında yeniden gözden

geçirilmesi gereken bir konudur. Raporda, üniversitelerin geleneksel formlarına uzun süre bel bağlayamayacakları ve günümüze kadar deneyimlenmiş üniversite kuruluş tiplerinin, yönetim yapıları, üyeler, roller ve sorumluluklara ait sorunlara etkili bir çözüm bulamadığı da belirtilmiştir (akt. Rochford, 2001: 58-60).

Üniversiteler yönetişime ağırlık vermeli ve onun gerektirdiği koşullara/yapılara yönelmelidir (Rochford, 2001:49). İyi yönetişim, yüksek kalitenin başarılması için yeter koşul değildir, fakat kesinlikle gerekli olan koşullardan biridir. Yönetişim yönetim için parametreleri oluşturur (www.tfhe.net).

Yüksek öğretimde yönetişim kavramı, bu kurumların karar almasına ve eylemde bulunmasına olanak sağlayan resmi ve gayri resmi düzenlemeleri belirtir. Kurumdaki bireyler ve yöneticiler arasındaki ilişkileri, kurum dışındaki/kurum içindeki otorite yollarını ve içsel yönetişimi kapsar.

OECD'nin 2003 yılında yayımladığı "Changing Patterns Of Governance In Higher Education" adlı eğitim politikası analizinde, üyesi olan ülkelerin yüksek öğretim sistemlerinde yönetişimin yürütülmesini aşağıdaki beş noktada değerlendirilmiştir:

1. Kurumların kendi işlerini yürütmede ne kadar özgür oldukları;
2. Hükümet finansmanına ne kadar bağlı oldukları ve başka kaynaklardan ne ölçüde yararlanabildikleri;
3. Yüksek öğretim sisteminin kalite güvencesi ve kontrolüne tabi tutulma biçimlerinin değiştirilmesi;
4. Kurumların yönetişim mekanizmasının güçlendirilmesi,
5. Bu kurumların yöneticilerinin yeni rolleri (OECD, 2003: 1-4).

Şimdi bu maddeleri derinlemesine inceleyelim:

1. Kurumsal Özerklik/Akademik Özgürlük: Yüksek Öğretim Kurumlarının Özerkliği ve Akademik Özgürlük Üzerine Lima Bildirgesi'nde (1988), “özerklik, yüksek öğretim kurumlarının iç işleyişlerine, mali işlerine ve yönetimlerine ilişkin kararlar almada ve eğitim, araştırma, dışa yönelik çalışmalar ve diğer ilgili faaliyetlerde kendi politikalarını oluşturmada devlet ve toplumun tüm diğer güçleri karşısındaki bağımsızlıkları anlamına gelir” şeklinde tanımlanmıştır (Alpkaya vd., 1999:15). Aras'a göre (2004: 22) kısaca, eğitim, öğretim, araştırma ve yayımda özgürlük anlamına gelen akademik özerklik, Vardar'ın tanımında ise (2005: 16), yüksek öğretim kurumlarının kendi politika ve önceliklerini belirleyerek, kendi tercihleri doğrultusunda gelişmeleri özgürlüğüdür.

OECD'nin analizine dönecek olursak, kurumsal özerklik/akademik özgürlük konusunda, kuruluşun üyesi olan ülkelerin üniversitelerini değerlendirirken göz önüne alınan kriterler:

- Kendi binalarının ve tüm araç-gereçlerinin mülkiyet hakkına sahip olmak,
- Kredi alabilme yetkisine sahip olmak,
- Hedeflerine ulaşabilmek için bu doğrultuda bütçesini oluşturma ve öncelikleri doğrultusunda sarf edebilmek,
- Akademik yapısını ve ders programlarını belirleyebilmek,
- Akademik personelini işe almak veya işine son verme yetkisine sahip olmak,
- Çalışanlarının maaşlarını belirlemek,
- Üniversiteye alınacak yeni öğrencilerin sayısını saptamak,
- Öğrencilerin öğrenim ücretlerini belirlemek (2003: 62–63).

olarak saptanmıştır (Türkiye'nin bu değerlendirmedeki yeri de Tablo-3te gösterilmektedir).

Üniversite özerkliği, “yönetimde özerklik”, “mali özerklik” ve “akademik özerklik” olmak üzere üç temelde incelenebilir (www.eğitim.aku.edu.tr).

Yönetimde özerklikten üniversite üyelerinin seçim yoluyla oluşturdukları organlar tarafından yönetilmesi ve denetlenmesi anlaşılır. Bu organlarda görevli olanlar yasal bir gerekçe olmadan görevlerinden uzaklaştırılmaz (Aktan, 2003: s.55).

Mali özerklik, yüksek öğretim kurumlarının kendi kaynaklarından serbestçe yararlanma, harcamalarını yönetme ve tasarruf yetkisine sahip olması durumudur (Aktan, 2003: s.55-56).

Akademik özgürlük ise, Yüksek Öğretim Kurumlarının Özerkliği ve Akademik Özgürlük Üzerine Lima Bildirgesi'nde (1988), “akademik bir çevre üyelerinin tek tek ya da toplu halde bilgiyi araştırma, inceleme, tartışma, belgeleme, üretme, yaratma, öğretme, anlatma veya yazma yoluyla edinmelerinde, geliştirmelerinde ve iletmelerindeki özgürlükleri anlamına gelir.” şeklinde tanımlanmıştır. (www.metu.edu.tr). Akademik özgürlük akademisyenlerin onları çalıştıran kurumların sınırlaması ve kontrolü olmaksızın araştırma, öğretim ve yayınlarını sürdürmesini de kapsar (www.tfhe.net).

Avusturya, Finlandiya, İtalya ve Polonya'daki yeni yükseköğretim kanunları, üniversitelere daha fazla özerklik tanınması yönündeki değişiklikleri içermektedir. Ancak, özerkliğin anlamı ülkelere göre farklılık göstermektedir.

Avrupa'daki özerklik tartışmaları ise, hükümet desteğinin kullanılmasındaki kısıtlamaların kaldırılması (mali özerklik), öğrencilerin kabulü, öğrenim ücretinin

Tablo 3 / OECD Ülkelerinde Yüksek Öğretimin Kurumsal Özerklik Açısından Değerlendirmesi

	Kendi bina ve donanımına sahip olma	Borç Alma	Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin harcanan bütçe	Akademik yapısını saptayabilme	Akademik görevliyi işe almak ve isten çıkarmak	Maaş belirleme	Öğrenci sayısına karar verme	Öğrenci harçlarına karar verme
Meksika	O	●	O	O	O	●	O	O
Hollanda	O	O	O	●	O	O	O	●
Polonya	O	O	O	O	O	●	O	●
Avustralya	O	●	O	O	O	O	●	●
İrlanda	O	●	O	O	O	●	O	●
İngiltere	●	●	O	O	O	O	●	●
Danimarka	●	O	O	●	O	●	O	●
İsveç	●	●	O	O	O	O	●	●
Norveç	●	●	O	O	O	●	O	●
Finlandiya	●	●	O	●	O	O	●	●
Avusturya	●	●	O	O	O	●	O	O
Güney Kore			●	●		●		
Türkiye				●	●			●
Japonya				●	●			

● : Kısıtlı özerkliklik var

O : Özerklik var

belirlenmesi ve diplomaların verilmesinde üniversitelerin yetkili kılınması konularında yoğunlaşmaktadır. Örneğin, 1970'lerin sonlarına kadar İsveç üniversitelerindeki programlarda okutulan dersler Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmekteydi. 1993 yılındaki Yükseköğretim Reformu sonucunda üniversitelere kısmi özerklik verilerek, akademik yükseltmelerde ve takip edilecek programların belirlenmesinde üniversitelerin yetkili kılınması kararlaştırılmıştır (www.food.itu.edu.tr).

Aktan'a göre (2004: 15), akademik özgürlükler en geniş anlamda ve yasal güvenceler altında olmalıdır. Öğretim elemanlarının göreve alınması, yükseltilmesi ve görevlerine son verilmesinin sadece yüksek öğretim kurumlarının kendi organları tarafından gerçekleştirilmesi gerekir.

Akademik özgürlük olmadan üniversite birincil fonksiyonlarını, yani, popüler olmayı da içeren yeni fikirlerin katalizörü ve barınağı olma işlevini yerine getirememektedir. Akademik özgürlük değişmez bir kavram değildir; sınırları vardır ve sorumluluk gerektirir. Yüksek öğretimin yeniden yapılandırılmasında temel değişim, bu kurumlara yasal güvenceler altında, geniş özgürlükler verilmesi ve bunların sonuçlarından sorumlu tutularak, tüm faaliyetlerde kamuya hesap vermeyi de içermesi yönündedir (www.tfhe.net).

2. Mali Yapı/ Finansal İstikrar: OECD analizinde çok kaynaklı gelir yapısı hedeflenmiştir. Analizde sürekli olarak vurgulanan “daha özerk, ama daha hesap verebilen” bir sisteme geçiş mali anlayışa da egemen olmuştur.

Yüksek öğretim kurumlarının düzenli gelişimi yeterli finansal istikrar gerektirmektedir. Finansal belirsizlik, bütçe dalgalanmaları ve politik favoritizm/kayırmacılık iyi yönetişimi engeller ve rasyonel planlamayı olanaksız kılar. Yüksek öğretim kurumlarının kamuya karşı sorumluluklarını başarıyla yerine getirmelerine olanak sağlamaları için yeterli kamu yatırımı yapılması zorunludur (www.tfhe.net).

Mali yapıdaki temel değişim, torba bütçeye geçiş, öğrenim harçlarının arttırılması ve çıktı bazında verilen ödeneklerdir. Ancak araştırma projelerine yönelik desteklerde tersine bir eğilim görölmektedir. Buna paralel olarak, üçüncü kesim kaynaklarının (endüstri veya özel vakıflar), araştırma ve geliştirme çerçevesinde, giderek daha fazla önem kazandığı ve üniversitelerde “araştırma yönetimi” kavramının yerleştigi görölmektedir. Gerek hükümetler, kamu ya da özel kurumların araştırma/geliştirme destekleme ajansları belirli amaçlara yönelik araştırmalara daha fazla kaynak ayırmaktadır. Avrupa için yeni olan hedefi tanımlanmış (earmarked), yönlendirilmiş araştırmalara daha fazla destek verilmesi, Kuzey Amerika’da geçmişten beri yerleşmiş bir anlayıştır (OECD:2003:65-69, akt.Vardar) .

Ayrıca, kaynakların kullanımında üniversitelere mali kolaylıklar sağlanmışır. Bir önceki yıl rakamları üzerinde pazarlık edilerek hazırlanan, çok fasıl ve çok kalemlili bütçe sistemlerinin yerini, girdi ve çıktılarına bağlı performans göstergelerine dayalı torba bütçe ve torba kadro sistemleri almaktadır (www.food.itu.edu.tr).

Gelişmekte olan ölkelerden bazıları, kaynaklarını daha verimli kullanmak üzere “araştırma üniversiteleri” belirlemişler; onları “toplumu bilgi çağına taşımakla” görevlendirmişler ve bunun için gereken tüm yetki ve sorumlulukları da vermişlerdir. Torba bütçe uygulamalarında ise hükümetlerin öğrenci sayısı, mezun sayısı, araştırma çıktıları, topluma doğrudan katkı vb. büyüklükleri göz önüne aldıkları ya da performans değerlendirmesi yaklaşımlarını benimsedikleri gözlenmektedir (OECD:2003:65-69, akt.Vardar).

Özerkliğin değişik bir tanımı, birden fazla gelir kaynağının olması ve hiçbir kaynağın tek başına yükseköğretim kurumuna kendi politikasını dikte edememesidir (OECD:2003:65-69, akt.Vardar). Fakat, mali açıdan destekleyiciler yüksek öğretim kurumlarının etkinliklerini etkilemeye çalışarak, özerkliği

baltalayabilir. Bu özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli bir tehlikedir (www.tfhe.net).

3. Kalite Değerlendirmesi/Standartların Düzenli Test Edilmesi:

Üniversitelerin etkinliklerini ve verimliliklerini ölçmek için kullandıkları çok az standart mevcuttur. Şirketlerde olduğu gibi bir sorumluluk ve hesap verme (öz denetim) sistemi üniversitelerde bulunmamaktadır (Lombardi, <http://thecenter.ufl.edu>).

1990'larda itibaren ulusal kalite değerlendirme ajanslarının uluslararası değerlendirme ölçütlerine uygun değerlendirmeler yapmaya başlamıştır. Bu değerlendirmelerin sonucunda üniversite içi güç dengeleri değişmeye başlamıştır. Dış değerlendirmeler üst yönetimin de desteğini de alarak, kişilerin veya birimlerin üniversite içi konumlarının değiştirebilecek düzeylere ulaştığı görülmektedir (OECD:2003:69-71, akt.Vardar).

Kurumsal değerlendirme, öğrencilerden öğretim üyelerine, fakülteden rektörlüğe uzanan dikey doğrultudaki işleyişin (iletişim, karar alma, hedef belirleme, uygulama, değerlendirme, iyileştirme) ele alındığı; bölüm içi değerlendirme ise disiplin/bilim dalı içindeki yatay doğrultudaki işleyişin masaya yatırıldığı değerlendirmelerdir (www.tfhe.net).

Avrupa ülkelerinde görülen akım, üniversitelere verilen özerklikle birlikte, kamu kaynaklarını kullanan bu kurumları denetleyecek mekanizmaların hayata geçirilmesidir. Buradan anlaşılacağı gibi, yükseköğretim kurumlarına verilen özerklik, akademik değerlendirme sistemlerinin kurulmasıyla dengelenmeye çalışılmaktadır. Üniversitelerde yürütülen eğitim-öğretim ve araştırma etkinliklerinin değerlendirilmesi, genellikle üniversite dışındaki bağımsız kuruluşlar tarafından yapılmaktadır (www.food.itu.edu.tr).

İyi yönetim, yüksek kalitenin başarılması için yeter koşul değildir, fakat kesinlikle gerekli olan koşullardan biridir. Kalite standartlarının düzenli test edilmesi ve doğruluğunun sağlanması, önceliklerin seçilerek listelenmesi yönetim için kurumsal bir yükümlülüktür. Yönetim kurulu görüş alışverişinde bulunmalı ve standartlarda geniş ölçüde fikir birliğine varmalıdır (www.tfhe.net).

4. Güçlü üniversite Yönetimi/Katılımcı (Paylaşımçı) Yönetişim:

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, kamu kurumlarında gözlenen değişim yüksek öğretim kurumlarının yönetim yapılarına da yansımaktadır. Bu değişim, yüksek öğretim kurumlarının karar alma yöntemleri, alınan kararların uygulanma süreci, yetki ve sorumlulukların dağılımında gözlenmektedir. Kurum içinde ve kurum dışında değişen koşullara ayak uyduramayan geleneksel yaklaşım yerini, yetki ve sorumlulukları açık ve net olarak belirleyen, etkin ve verimli çalışan, kamuya hesap verebilen güçlü üst yönetim ile üniversite dışı birey ve temsilcilerin yönetimde söz sahibi olmasına bırakmaktadır. Ekonomiyle bağları kuvvetlendirecek, yerel ihtiyaçları yansıtabilecek, iç verimi arttırabilecek sanayi ya da ticari tecrübesi olan sosyal paydaşların da doğrudan veya dolaylı olarak yönetime katılmasını gerektirmektedir (OECD:2003:71-72, akt.Vardar).

Katılımcı yönetim olarak da bilinen paylaşımçı yönetim bir zorunluluktur. Sistem düzeyinde, kurumların ve onları destekleyenlerle paydaşlarının ulusal yüksek eğitim politikasında rol oynamalarına yol açar. Kurumsal düzeyde ise, politika saptamada fakültelerin anlamlı bir sesinin olmasını sağlar ve bu özellikle müfredat geliştirme gibi konularda eğitim politikasına büyük ölçüde uyarlanır (www.tfhe.net).

OECD'nin analizinde, öğretim üyelerinin ve akademik birimlerin eğitim ve araştırma konularında geniş özerkliği olması, uzun vadeli öncelik ve stratejilerde ise karar yetkisinin tepe yönetimde toplanması, kontrollerin işlerliği için "alta ve üste" hesap veren yönetim tarzı geliştirilmesi, akademik değerlerle yönetim tekniklerinin birbirini tamamlaması üzerinde durulmaktadır (OECD:2003:71-73, akt.Vardar).

Katılımcı yönetim sisteminde öğrencinin rolü tartışmalı olabilir. Öğrenci eğitim kurumlarında yalnızca birkaç yıl kalan geçici nüfus iken, fakülte üyeleri ve yöneticileri kurumlarda uzun dönemler kalmaktadır. Bu nedenle fakülte ve yöneticiler, özellikle, standartların kabulü, politikanın niteliği ve gereksinimlerin derecesi gibi akademik konularla ilgili olarak içsel yönetim sürecinin pek çok adımında öğrenciler üzerinde doğal otoritedir.

Bununla beraber öğrenciler (ki olumlu girdilerin sağlanmasında yeterliğe sahiptir) yaşamlarını etkileyecek ekstra ders aktiviteleri, öğrenci servis ve yurtlarının yönetimi gibi alanlarda rol oynayabilirler. Akademik alanda da, alt yapısal gereksinimler, öğretmen geliştirme, program oluşturma alanlarında öğrenciye uygun rol verilebilir (www.tfhe.net).

Üniversitelerdeki yönetim yapıları öğretim ve araştırmaların yürütülmesinde olası en iyi çerçeveyi çizmelişler. Akademik üstünlük ancak yönetsel üstünlükle sağlanabilir ve sağlanmalıdır. İyi bir yönetim yapısı, üniversite yönetiminde yer alan, akademik etkinliklerden sorumlu üyelerin kararlarının tartışmalara açık olmasına ve bu kararların temelini oluşturan bilgilerin iyi bir biçimde analiz edilmesine olanak sağlamalıdır. Bu da, üniversite yönetiminden sorumlu bireylerin gerekli uzmanlıkları taşımalarını, kararlara uygun bir biçimde eleştiri yapmalarını, stratejik önemi olan fırsatları iyi değerlendirmelerini ve kurumsal riskleri öngörebilmelerini gerektirmektedir (Oxford, 2006: 5-6).

5. Kurumsal Liderlik: Diğer büyük kamusal veya özel kurumlarda olduğu gibi, üniversitelerde de etkin liderlikte, gerekli değişim ve gelişimin sağlanması adına farklı grupların bir araya getirilmesini ve desteklerinin alınmasını gerektirmektedir. Üniversitedeki çok çeşitliliğin farkına varmak liderlik vasfı olarak yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra çeşitliliğin desteklenmesi ve bunların bir araya getirilmesinin sağlanması gerekmektedir.

Ayrıca liderlik, üniversite bünyesindeki tarafların bireysel ilgi ve isteklerini görmezden gelmek değil, bu ilgi ve isteklerin ortak paydada işlenebilmesini sağlamaktır (Benjamin, Bourgeault, McGovern, 1993: 22-24).

“Yeni yönetim anlayışında” rektörlerin, saygın birer akademisyen olmaktan daha fazla özelliklerinin olması gerekmektedir. Temel değişim, seçimden atamaya geçiş ve atama safhasında üniversite dışı üyelerin etkinliğidir. Atanan rektörün yerleşik düzende yapabileceği değişimin, seçilen rektöre göre çok daha etkin olacağı, ancak kurumca benimsenmesinin de çok önemli olduğu, genelde akademik çevreden bir üyenin rektör 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 sistemi, aynı zamanda rektör atama sürecinde üniversite dışı etkileri yapıya kazandıracak ve rektörün yerel denetimini sağlayacak bir oluşumdur.

Liderlerin, bağımsız ve değişime uzak duran akademik kitleyi harekete geçirmelerinin zorlukları bulunmaktadır. Katılımın sağlanması ve genel politikalar yönünde spontane girişimleri sağlayacak olan en etkili enstrümanların stratejik planlama, bütçeleme ve finans yönetimi, kalite kültürü oluşturmak ve iyi iletişim olduğu kabul edilmektedir. (OECD, 2003: 73-74, akt. Vardar, 2003)

Yönetişimin Bileşenlerinin Yüksek Öğretim Kurumlarına Uyarlanması

Üniversitelerin sistemli bir üst-ast yönetimi ile (piramit yapısı) yönetilmesini isteyenler bulunmaktadır. Bu yapıya göre güç piramidin en tepesinde yer alan başkana verilmektedir. Tek amacı para kazanmak olan özel sektör firmalarında bu tip bir yönetim anlayışı verimli olabilir. Ancak

üniversiteler çok çeşitli alanlarda değişkenlik gösteren birçok amaca sahiptirler. Örnek olarak, üniversiteler bir yandan lisans ve lisansüstü eğitimin kalitesi artırmalı, çeşitli bilimsel araştırmalar içinde bulunmalı, toplumun kültürel etkinliğinde önemli roller üstlenmeli ve öte yandan yurtlar, kültür ve spor tesisleri, kütüphaneler ve laboratuvarlar gibi hizmetleri yürütmelidir.

Akademik çalışanların kendilerine has ilgi ve istekleri olduğu gibi yönetim yapılarının da çeşitli istekleri bulunmaktadır. Etkili üniversite yönetiminin sırrı bu tarafların bir arada çalışmalarını sağlayacak yapıları oluşturabilmektir. Bu noktada bürokratik yapılardan, raporlamalardan kurtulup daha yaratıcı ve etkin bir yönetim yapısının benimsenmesi önemlidir (Benjamin, ve diğer., 1993: 25-29).

Yönetim geleneği ülkeden ülkeye değişir. Bazılarında sistem geniş ölçüde bireysel hareket eden kurum görünümündeyken, örneğin, Avrupa Kıtasal Yüksek Öğretim Sistemi yönetimi büyük ölçüde devlet denetimli temele dayanan modeldir. Bazı gelişmekte olan ülkelerde de devlet denetimli sisteme geçilmektedir. Devlet ve özel kurumlar arasında daima geniş ölçüde farklılıklar görülmektedir. Avrupa yüksek öğretiminde devlet rolünün değişimi özel kurumların sayısını arttırmıştır.

Her ülkedeki bireysel hareket eden, kurumlar hiyerarşik düzenden işbirlikli yönetim modellerine kadar çok çeşitli ve değişiklik gösteren kendi yönetim geleneklerine sahiptir. Örneğin, USA üniversiteleri hiyerarşik stili kullanır ve başkanla diğer yöneticilere büyük güç verir. Avrupa geleneği daha zayıf yöneticilere sahiptir. Her kurumda yönetim biçimleri de farklıdır. Örneğin, araştırma üniversitelerinin “meslektaş” modelinden kesinlikle farklılıkları olacaktır (www.tfhe.net).

Yüksek Öğretim Kurumları arasında pek çok farklılıklar olmasına rağmen, daha önceki sayfalarda değinildiği gibi genel ve sürekli uygulanabilir

önceliklerde vardır. “Task Force” adı altında özellikle gelişmekte olan ülkelere yönelik incelemelerde bunlara ek olarak aşağıdaki önceliklere de yer verilmiştir:

1. Karşılıklı Onaylanmış Haklar Ve Sorumluluklar: Yüksek öğretim sistemindeki her elemanın hakları, sorumlulukları ve rolleri, ulusal politika dokümanlarında ve yasalarda açık seçik ve net olarak ifade edilmelidir. Yüksek öğretim geleneğinin oluşması, rollerin belirginleşmesi, hukuk yoluyla ve sosyal sözleşmeye uygun olarak kurumsal tüzük ve yönetmeliklerle tasarlanmalıdır. Fakülteler, öğrenciler, yöneticiler, denetçiler ve diğerleri kendi haklarına ve sorumluluklarına yönelik açık ve net bir anlayışına sahip olmalıdırlar (www.tfhe.net).

ABD’nde 763 lisans, yüksek lisans ve doktora enstitüsünde yapılan bir araştırmaya göre, akademisyenlerin birçoğu paylaşılmış yönetim sisteminde rollerinin ne olduğu konusunda karışıklık yaşamaktadır. Bu nedenle, yüksek öğretim kurumlarında yönetim heyeti ile fakülte yönetimine verilen sorumluluklar arasındaki sınır iyi çizilmelidir. (Coaldrake, ve diğer., 2003: 5-9)

2. Hesap verme yükümlülüğü: Üniversitelerin kontrolü üst düzey görevlilerden oluşan yönetim gruplarının eline geçmiştir ve bu gruplar üniversiteyi gerçek anlamda bir sorumluluk üstlenmeden yönetmektedirler. Birçok yerde rektörler yönetim işlerinin hem başı hem de sözcüsü olarak hareket etmektedirler. Bu durumda alınan kararların katılımcı süreçlerden ziyade politik kararların etkili olduğu şüphesi gündeme gelmektedir (Cyert, 1979: 90-92).

Yüksek öğretim kurumları kamu ya da özel olsun, kendi destekçilerine karşı sorumlu olmalıdır. Sorumluluk, düzenli olarak eylemlerin açıklanmasını ve başarıların ya da başarısızlıkların şeffaf bir biçimde incelenmesini gerektiren bir zorunluluktur. Tüm etkinlikler onaylanmış ve hem fikir olunmuş haklar ve

sorumluluklar bağlamında olmalıdır. Otonomi ve sorumluluk arasında uygun bir denge saptanmalıdır (www.tfhe.net).

Senatolar gibi temsil yapıları, önemli ve belirgin görev ve sorumluluklar üstlendikleri zaman sorumluluklarının daha fazla bilincindedirler ve daha çok destek bularak hareket etmektedirler (Cyert, 1979: 90-92).

3. Yakın İşbirliğinin Önemi: Etkili yönetim yakın işbirliğini ve farklı düzeydeki kurumsal yöneticilerin arasındaki uyumu gerektirir. Yüksek öğretimin başarılması için uyumlu etkileşim yollarının düzenlenmesinde farklı aktörlerin haklarını, sorumluluklarını açıkça ifade etmek ve birbirleriyle iletişimini belirleyen kuralları koymak çok önemlidir (www.tfhe.net).

4. Bireysel Haklara Sahip Çıkmak/korumak: Üniversitelerin bireysel haklara sahip çıkmaları çok önemli ve gerekli bir konudur. Yönetim ölçütleri bazen çok spesifik ya da çok belirsiz olmaktadır. Bu belirsizlik uygulamada kuralların bir yöneticiden diğerine göre değişmesine neden olabilmektedir. Yöneticilerin kampüste prosedürlerin uygulanması için direktme eğiliminde olmaları daha çok huzursuzluğun nedeni olabilmektedir.

Üniversitelerin kimlerin akademik kadroda yer alacağına karar verme hakkı ile bireylerin ön yargısız bir şekilde işe alınma, terfi edilme ve işten çıkarılma hakları konusunda yüksek öğretim kurumları “fırsat eşitliği” hedefinden uzaklaşmamalı ve herkes için eşitliğe kesin ve değişmez katkılarda bulunmalıdırlar. Böyle bir katkı zor durumda olan sivil haklarının geliştirilmesi konusundaki gerilimi azaltmaya da fayda sağlayacaktır.

Bireylerin haklarını korumak toplumsal sorumluluğu da beraberinde getiren bir zorunluluktur ve bütün yüksek öğretim kurumları bu zorunluluğu yerine getirmelidirler. Bu zorunluluğu yerine getirirken kurumlar, açıkça ifade

edilmiş amaçlar ve bunların uygulanması konusunda detaylı planlara sahip olarak, fırsat eşitliği hususuna olan katkılarını net bir şekilde ifade etmelidirler.

Yüksek öğretim kurumları akademik ve akademik olmayan bütün işe alım, işten ayırma ve terfi işlemlerini denetlemek için fırsat eşitliği konseyleri kurulmalıdır (Princeton University,1989: 71-72). Konseyler üniversitede eşitlik ve hoşgörünün sağlanması konusunda etkin görevler üstlenmelidirler. Kişi hakları ve eşitlik komiteleri de kurulmalıdır (Cyert, 1979: 90-92).

Fırsat eşitliği konseylerinin üyeliği kampus personelinin yanı sıra diğer kampuslardan gelebilecek profesyonelleri de içermelidir ve konseyin bulguları bölgesel katılım komiteleri tarafından incelenerek ve uygun görülen resmi uygulama kurumlarına sunulmalıdır.

Fırsat eşitliğinin sağlanması için yeni öz denetim ayarlamalarının yapılması zorunlu olmak ile birlikte kampuslar detaylandırılmış prosedürlere değil amaçlara ve sonuçlara göre yargılanmalıdır (Princeton University,1989: 71-87)

5. Paydaşların Katılımı

Fakülte ve çalışanların kurulda temsili: Senatolarda temsil edilmek bir haktan çok görev olarak algılanmalıdır. Senato tarafından açıkça belirtilmiş olan akademik görevlerin herkes tarafından anlaşıldığından ve gerekliliklerin farkına varıldığından emin olmak için üniversitelerdeki bütün tarafların senato ile doğrudan bağlantısı olması gerekmektedir.

Öğrencilerin kurulda temsili (Student representation on the senate): Benjamin E., Bourgeault G., McGovern K., 1993'te Canadian Association of University Teacher tarafından hazırlanan ISGUG Raporu'nda "The Report of the Independent Study Group on University Governance" başlığı altında, öğrencilerin, yalnızca birer müşteri olduğu, gerçek ihtiyaçlarını idrak etmede yetersiz kaldıkları

ve sorunlarını muhakeme etmede profesyonel yeterliliklere sahip olmadıkları yönündeki görüşlere katılmadıklarını belirtmektedirler.

Bazı yöneticiler ise öğrenci temsilcilerinin toplantılara katılmamasından şikâyet etmektedirler. Ancak öğrencilerin katılmamasının başlıca nedenlerinden biri konsey ve komitelerde kendilerine çok az ve hatta hiç bir güç verilmeyişidir.

Benjamin E. ve diğerleri (1993) aynı raporda, öğrencilerin komiteden komiteye, ele alınan konulara göre temsilcilerinin değişmesi gerektiğini ancak, öğrenci temsilcilerinin her türlü komitenin akademik konularında önemli katkıları olacağını dile getirmektedirler.

Öğrenciler üniversitelerin “müşterileri” durumda olmalarına rağmen iş yerlerinin müşterilerinden farklıdır. Onlar kampusta yaşadıkları, kurumun servislerinden ve mülkiyetlerinde yararlandıkları için yaşamlarını, çalışmalarını ve öğrenme koşullarını etkileyecek kararlarla da yakından ilgilenmektedirler.

Önceki sayfalarda (Güçlü üniversite yönetimi/katılımcı yönetim konusunda) da değinildiği gibi, öğrenciler üniversitelerde kısa süreli kalmalarına rağmen enerjileri, yaratıcılıkları ve değişime yatkınlıklarıyla pek çok alanda aktif olarak rol oynayabilirler.

Komiteler: Üniversitelerde etkin olarak rol alacak komite sayısının olabildiğince az tutulması ve yeni komitelerin kurulmasından mümkün olduğunca kaçınılmasında yarar vardır. Komiteler bireylere veya bölümlere olabildiğince görevleri üstlenmelerini ve sonuçları araya bürokratik katmanlar eklemeden doğrudan raporlamalarını sağlamalıdır.

Komiteler üniversite yönetimlerinin yerini almaktan ziyade yönetimlere akademik konularda rehberlik etmeli ve verimliliğin artması için uğraşmalıdır.

Yönetim Kurulları (Boards Of Governors): Üniversite yönetim kurullarının etkisiz ve zayıf olmasının sebeplerinden bir tanesi, yönetim kurulunun iki önemli görevinin birbiri ile çelişmesi olarak görülmektedir. Yönetim kurulları, üniversitelerde kamu yararını ve temsilini gözetirken bir yandan da üniversitenin kamuda temsilini yürütmek zorundadırlar. Diğer bir deyişle, yönetim kurulları üniversitenin kamuyu temsilini sağlarken bir yandan da üniversitenin uyguladığı programları da kamusal alanda savunmalı ve anlatmalıdırlar.

Yönetim kurulları üniversitelerin özerkliğini korumak zorunda olduklarının farkında olmalıdır. Yönetim kurullar otoritelerini çeşitli harici grup ve kurumların (ki buna hükümette dahildir) üniversiteye yön vermelerini engellemek için kullanmalıdırlar.

Yönetim kurulları kendi görevlerinin ve üniversitenin hedeflerini açıkça ortaya koymak üzere çeşitli prensipler edinmelidirler. Böylece bu kurulların zamanla yönetmek ve hizmet etmek zorunda oldukları üniversiteden yabancılaşmaları engellenmiş olur (Benjamin E. ve diğer. 1993: 12-52).

Üniversite yönetimini anlamak için çalışma ilişkilerini anlamak önemli bir konudur. Fakülte üyeleri özel şirketlerdeki çalışanlarla eş bir konuma sahip değildirler ve ilişkileri de çalışan-işyeri ilişkisinden farklıdır.

İmtiyaz sahibi fakülte üyeleri üniversiteden uzun soluklu yatırımlar ve destekler aldıkları için sıradan bir çalışan olarak görülemezler. Ayrıca bu durumda fakülte üyeleri üniversitenin karar alma süreçlerinde söz sahibi olabilmek için çaba harcamaktadırlar (www.tfhe.net).

Fakülte Kurulları (Faculty Senate): Fakülte kurulları üniversite yönetimleri ile iş birliği içerisinde çalışmaya çaba göstermektedirler. Kurulların belirlediği problemleri yönetime taşır ve ortak bir biçimde sorunların çözülmesi için adımların atılmasına çabalanır. Çalışmanın temelinde ortaklık vardır ve amaç

yönetimle birlikte üniversiteyi fakülte için daha iyi bir yer haline getirmektir. Hangi modelde olursa olsun kurulların eylemleri yönetime belirli konularda adım atması için çağrıda bulunan çözüm önerileri şeklini alır. Kurulların bu eylemleri yönetimin belirli bir işlemi gerçekleştirmesi için harcanan çabalarıdır ve fakültenin görüşlerini vurgulayarak yönetimler üzerinde baskı oluşturur (Benjamin E. ve diğer., 1993: 12-52).

Dolayısıyla kurulların, yönetim kademesinde gerçek anlamda temsilcileri olmalı ve fakülte adına konuşabilmelidirler. Ancak mevcut durumda kurul çalışmalarına gereken önem verilmemekte ve kurulların bir prestiji kalmamaktadır. Bütün fakülte üyelerinin katılımı ile yapılan fakülte kurul seçimlerine nadiren rastlanmaktadır. Yalnızca üniversite veya yönetiminin zor zamanlarında bu tip kurullar önemli rol üstlenmektedir. Dolayısıyla kurullar yalnızca acil durumlarda önemli konuları olan, normal koşullarda nitelikli insanların katılımının zor olduğu bir yer durumundadır (Cyert, 1979: 90-108).

Mevcut Durum: Yönetişim kurumsal amaçlar göz önünde bulundurularak uygulanmalı ve prensiplerinin tümü bütün yüksek öğretim kurumlarına eşit güçle uyarlanmamalıdır. Araştırma üniversitelerinde yukarıda açıklanan unsurların tümü çok önemli iken, akademik özgürlük ve katılımcı/paylaşımçı yönetim mesleki okullarında daha az önemlidir (www.tfhe.net).

Üniversiteler, yasal ve manevi yükümlülüklerini etkili olarak yerine getirecekleri stratejiler belirleyerek bunları geliştirmelidirler. Bunu başarmak için Princeton University'nin yayınladığı The Control Of The Campus, A Report On The Governance Of Higher Education çalışmasının "A Governance Framework for Higher Education" başlıklı bölümünde (1989: 84-85) aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Bireysel haklara sahip çıkmak, her yüksek öğretim kurumunun yerine getirmek zorunda olduğu bir kamu sorumluluğudur.
- Üniversiteler kamu yükümlülüğünü yerine getirirken, uygulama için ayrıntılı planlara ve açık olarak belirtilmiş amaçlara sahip olmalıdır.
- Uygun koşullarda Yönetim Kurulu bölgesel katılımcı komiteler tarafından incelenebilir
- Eşit koşulları başarmak için değerlendirme düzenlemeleri zorunludur. Sonuçta, bir üniversite ayrıntılı yöntemlerden çok ulaşabildiği amaçlar ve sonuçlarla değerlendirilmelidir.

Yüksek Öğretim Kurumlarının Diğerlerinden Ayırt Edici Özellikleri

Yüksek öğretim her ne kadar dünyanın en başarılı iş ve devlet örgütlerinden pek çok şey öğrense de bu kurumlardan önemli ölçüde farklıdır. Yüksek öğretim kurumları yaratıcılık ve bireysel girişime tabidir ve bunların gelişmesi için yer ve zamana ihtiyacı vardır. Kurumsal zaman anlayışı da iş dünyasından daha uzundur (www.tfhe.net).

Amacın belirsizliği (Goal Ambiguity): Kurumların çoğu amaç odaklıdır; dolayısıyla hedeflerine ulaşmak üzere kendilerine özgü karar yapıları oluşturabilmektedirler. Oysa yüksek öğretim kurumları üstü kapalı ve belirsiz hedeflere sahiptirler. Bu azami belirsizlik ve uyuşmazlıkla mücadele edebilmek için karar alma süreçleri oluşturmak zorundadırlar.

Amaç belirsizliği önde gelen özelliklerden biri olmasının nedeni akademik kurumların pek çok görevlerinin olması ve sıklıkla “herkes için her şey” olmaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Akademik kurumların mevcut amaçları net olmadığı içinde yeni amaçları reddetmekte zorlanmaktadır. 1968 yılında Edward Gross tarafından yapılan araştırmaya göre, akademik özgürlük başı çekmek üzere belirlenen 47 amacın neredeyse tamamı hem yönetim hem de

fakülteler tarafından önemli olarak nitelenmiştir (akt. Baldrige, Curtis, Ecker, Riley, 2000: 128).

Akademik amaçlar yalnızca belirsiz değildir; aynı zamanda çok fazla muhalefetle karşılanmaktadırlar. Amaçlar belirsiz ve soyut oldukları sürece kolayca kabul edilmektedirler; ancak somut olarak ifade edilip işletilmeye başlandıkları anda uyuşmazlıklar ortaya çıkmaktadır.

Okullar, hastaneler ve sosyal dayanışma kurumları gibi akademik yapılar da birey-işleme kurumlarıdır. Belirli ihtiyaçları olan bireyler çevreden kuruma yönlendirilir, kurum bireyler üzerinde çalışır ve bireyler tekrar topluma karışırlar. Bu önemli bir özelliktir ve bireyler kurumsal karar alma süreçlerine önemli katkılarda bulunmayı talep ederler ve genelde de bunu elde ederler.

Amaç Belirleme (Setting Goals): Üniversitelerin amaçlarını belirlerken kurumda yer alan bütün ilgili tarafların (paydaşların) katılımı sağlanmalıdır. Ancak önemli olan yönetimin çeşitli taraflardan gelecek girdileri göz önünde bulundurarak, gerekli amaçlar bütününi geliştirmek için bunları optimum düzeyde kullanmasıdır.

Amaçları belirleme süreci temel düzeyde (bölüm düzeyinde) planlama ile başlamalıdır. Merkezi yönetim planlama süreci ile ilgili temel hatları çizmeli bu durumdan bölümleri haberdar etmelidir. Bütün fakülte üyelerinin planlama sürecine katılmasına önem verilmeli ve amaçlara ulaşmak için izlenecek stratejilerin geliştirilmesinde katkılarına ihtiyaç duyulduğunun üzerinde durulması gereklidir. Bölümler ve planlama birimleri ilgili tarafları sorumlu oldukları alanlarla ilgili amaçlar konusunda bilgilendirmelidirler. Ayrıca yönetim, kurum içindeki işleyişle ilgili genel bir çerçeve de çizmelidir. Bundan sonra her birim kendi amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için kullanacağı stratejileri geliştirmelidir. Geliştirilen amaç ve stratejiler analiz edilerek, gözden geçirilmeli ve yapılacak değişiklikleri takiben bir taslak oluşturulmalıdır.

Bölümlerden gelen sonuçların bir araya getirilmesi ile yönetim düzeyinde, üniversitenin genel planlama taslağı ortaya çıkarılmalıdır ve bir kopyası paydaşların tümüne dağıtılmalıdır. İlk taslağı incelerken tüm tarafların düzenli bir süreç izlemesi, gerekli gördükleri noktalarda önerilerini ve geri bildirimlerini iletmeleri ve diğerleriyle uyum içinde çalışmaları gereklidir. Yönetim, ilk taslağı gelen öneri ve geri bildirimleri dikkate alarak, kurumun amaçlarına uygunluk gösteren ve uygulanabilir yapıdaki nihai belgeyi geliştirmelidir (Cyert, 1989: 71-76).

Profesyonellik (Professionalism): Üniversitelerin içsel yönetişimi profesyonelleri daha doğrusu akademik görevlerini en iyi biçimde nasıl uygulayacağını bilen bireyleri gerektirir. İleri düzeyde akademik eğitilmiş ve deneyimli bireyler bu görevlerin icra edilmesi için en iyi seçimdir. Deneyimsiz yabancıların kullanımı sık sık olmuştur, fakat bu durum kuruma zarar verir (www.tfhe.net).

1. Profesyoneller (üniversitede görev alan akademik görevliler) çalışmalarında özerklik talep ederler. Alanlarında önemli beceri ve deneyimlere sahip oldukları için bunları uygulayabilme konusunda yönetimden özgürlük isterler.
2. Bir kurumda profesyonel değerler ile bürokratik beklentiler arasında kuvvetli gerilimler var. Bu, profesyonel çalışanlar ile kurumsal yöneticiler arasındaki uyuşmazlıkları yoğunlaştırır.
3. Profesyoneller çalışmalarının eş değer profesyoneller tarafından değerlendirilmesini isterler. Yalnızca kendi iş arkadaşlarının kendileri değerlendirebileceğine inanırlar ve kurumsal hiyerarşide teknik olarak kendilerinden üstün kişilerin bile değerlendirmelerini kabul etmezler.

Çevrenin Baskısı (Environmental Vulnerability): Profesyonel kurumlar ancak dışsal çevrenin baskılarından iyi bir şekilde yalıtıldıkları zaman,

kurumun yapısını şekillendirmede profesyonel değerler, normlar baskın bir rol oynayabilirler.

Öte yandan, yüksek öğretim kurumlarına güçlü bir dışsal baskı uygulandığında, akademik profesyonellerin özerkliği önemli ölçüde azalmakta, Fakülte ve yöneticiler müfredat, amaçlar ve kurumun günlük işleyişi konularındaki kontrollerini yitirebilmektedirler.

Yüksek öğretim kurumları bütünüyle çevreleri tarafından işgal edilmemiş olmalarında rağmen, güç kaybetmektedirler. Kırılganlıkları artıkça, yönetim modelleri de belirgin bir biçimde değişmektedir.

Kurumsallaşmış Anarşi (Organized Anarchy): Kısaca, akademik kurumlar kendilerine özgü çeşitli kurumsal özelliklere sahiplerdir. Çoğunlukla şiddetli muhalefete neden olan belirsiz amaçları bulunmaktadır; karar alma sürecinde söz sahibi olmak isteyen bireylere hizmet etmektedirler ve çalışanları kurumsal karar sürecinde önemli ölçüde kontrol sahibi olmak istemektedirler. Sonuç olarak, yüksek öğretim kurumları gün geçtikçe çevrelerine karşı daha savunmasız hale gelmektedirler.

Bürokrasi belirgin otorite düzeyleri ile katı hiyerarşik emirleri ifade ederken, akademik kurumlar belirgin olmayan otorite düzeyleri ve çalışmalarında özerklik talep eden profesyonel çalışanlara sahipler.

Akademik kurumlar için belki de iyi bir terim Cohen ve March tarafından ifade edilmiştir. Onlar akademik kurumları, kurumsallaşmış anarşi – merkezi koordinasyonu ve kontrolü ufak olan bir sistem- olarak tanımlarlar.

Kurumsallaşmış anarşi, iyi bir biçimde yapılaşmış bürokrasiden radikal bir şekilde farklılık gösterir. Bu yapıda cömert kaynaklar insanların merkezi bir otorite tarafından koordine edilmeden farklı yönlerde gidebilmelerine izin verir. Liderler zayıf kalırlar ve kararlar bireysel eylemlerle belirlenir. Kurumun amaçları

belirgin olmadığı için amaçlar genel olarak planlanmamış etkinliklerin ürünleri olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Üniversitelerin bürokratik özellikleri: Üniversiteler devlet imtiyazı altındaki karmaşık kurumlardır. Özellikle devletler kontrolü artırmaya çalıştıkları zaman önemli sonuçlar doğmaktadır.

Üniversitelerde belirlenmiş bürokratik otorite ilişkileri ve uyulması gereken resmi iletişim kanalları bulunmaktadır. Bazı çalışanlar diğerleri üzerinde otoriteye sahiptir. Üniversitelerde otorite ilişkileri değişim göstermektedir ancak kimse otoritenin olmadığını söyleyemez.

Üniversitelerde, özellikle rutin kararların alınmasından sorumlu görevliler tarafından olmak üzere, bürokratik karar alma süreçleri kullanılmaktadır (Baldrige ve diğer. 2000: 128-134).

Gelişmekte Olan Ülkelerde Yönetişim Neden Özel Bir Problemdir?

Yüksek Öğretim Kurumları kaçınılmaz olarak faaliyet gösterdikleri toplumu yansıtırlar. Bir ülke derin çatlaklarla doluysa bu üniversitede de gerçekleşecektir. Demokratik olmayan ülkeler yüksek öğretimde paylaşılan yönetişimi desteklemekten hoşlanmaz. Yozlaşmış bir toplumun yüksek öğretim sisteminin bozulmamış olması, normal olarak beklenemez. Diğer bir deyişle, dışsal faktörler, değişimi destekleyen kurumsal çabaları (özellikle de değişim güçse) kolayca etkiler.

Gelişen dünyadaki pek çok bağımsız ülkenin başındaki siyasi liderler üniversite eğitiminin ihtiyacı olan biraz anlayış ve eğilimi sergilerler. Buna rağmen, gelişmekte olan ülkelerde, günümüzde hala karşılaşılan problem, hükümet desteğinin ve denetiminin bazı düzeylerde gerektiğine inanılmasıdır (www.tfhe.net). Ülkemizdeki durum da bundan pek farklı değildir.

“Yüksek Öğretimde Yönetişim Ve Temel Dayanakları” bölümünde sözü edilen prensipler kurumlarının farklılıklarına rağmen temel oluşturmaktadır. Fakat, bunlar çoğu zaman ihlal edilirler. “The Task Force on Higher Education in Developing Countries” başlıklı ABD temelli rapor bu önceliklerin gelişmekte olan ülkelerde de sıklıkla çiğnendiğine işaret etmektedir. Şu dört örnekteki gibi:

1. Afrika’daki pek çok ülkede hükümetler, rektörü atama ve işten alma gücüne sahip oldukları için üniversitelerdeki yönetim tümüyle devlet kontrollü bir sistem olmuştur. Bu ülkelerdeki dekan ve bölüm başkanları bile hükümet tarafından atanır ve hükümetle birlikte değişir.
2. Çin’de, en seçkin iki üniversitenin başkanları (rektör), Beijing ve Tsinghua, (komünist partinin önerileri ile hareket eden Başbakan ve kabinesinden oluşan) devlet konseyi tarafından atandılar.
3. US temelli, Toplumsal Eğitim Projesi’nin değerlendirmesi şu yöndedir: “üniversitelerde görevlendirmeler kısa sürelidir ve personel müdürünün ya da Eğitim Bakanının resmi etkileri altındadır. Yüksek yönetim otoriteleri herhangi bir görevliyi ya da öğretmeni istedikleri zaman işe alıp, işten kovabilir. Akademisyenlerin yüksek öğretim sisteminin biçimlemesinde hemen hemen hiç sözleri ve etkileri yoktur. Akademisyenler nadiren yüksek öğretimin yönetim sürecinde göz önünde bulundurulur. Onlara eğitimle ilgili olarak, hiçbir konuda hiçbir zaman danışılmaz. Kararlar tepede alınır ve ikincil topluluklara zorla dayatılır. Yüksek öğretim reformunda kamunun görüşü alınmaz. En değişim yanlısı Orta Asya ülkelerinde bile, basın ve medya hükümetler tarafından kontrol edilir ve kamunun can alıcı sektörü yüksek öğretimdeki reform tartışılmaz ya da açık sosyal diyaloglar yoktur.
4. 1980’lerin başıyla 1996 yılları arasında, El Salvador’da yüksek öğretim kurumlarının toplam sayısı 6’dan 12’ye yükseldi. Zayıf dışsal yönetim nedeniyle bunların pek çoğu düşük kaliteli “garage” üniversiteleri idi (<http://www.tfhe.net>).

BÖLÜM V

TÜRKİYE'DE YÜKSEK ÖĞRETİM VE YÖNETİŞİM

Bu bölümde Türkiye’de yüksek öğretimin tarihsel gelişimi üzerinde durulduktan sonra, bu günkü durumu değerlendirilmekte ve yönetişimin uygulanabilirliği hakkında değerlendirmeler yapılmaktadır.

Türkiye’de Yüksek Öğretimin Tarihsel Gelişimi

1. Cumhuriyet Öncesi Dönem: Türk yüksek öğretiminin tarihsel gelişimi gözden geçirildiğinde medreseden-üniversiteye uzanan bir süreç görülmektedir. Batı’lı anlamdaki ilk yüksek öğretim kurumumuz 1773’de kurulan “Mühendishane-i Berri-i Hümayun” dur (1944 yılında bir yasayla İstanbul Teknik Üniversitesine dönüştürülmüştür). Daha sonra Fransız sisteminin etkileriyle açılan Batı’lı anlamdaki diğer yüksek öğretim kurumları “yüksek mektepler” adını almıştır (Gürüz 2001, akt. Erdem, 2004: 37).

Batılı ülkelerde, Sanayi Devrimi’ne paralel olarak çok sayıda yüksek öğretim kurumu kurulmuştur. Bunun sonucunda, ekonomik kalkınma ve refah seviyesinin yükselmesinin temeli olan bilim üretimi hızlanmıştır. Osmanlı İmparatorluğu’nda, bu değişime ayak uydurulamamış ve kalkınmış ülkelerin bilim seviyesinin gerisine düşülmüştür (Baksan, 2001:26). Tekeli ve İlkin’e (1993)

göre, “Osmanlı İmparatorluğu’nda 19. yüzyılın ikinci yarısında ve 20. yüzyılın ilk çeyreğinde yaşanan aydınlanma küçümsenemez. Ama bu 19. yüzyılda Batı’da gerçekleşen bilimsel gelişmeyle karşılaştırıldığında çok mütevazı ya da yetersiz görülebilir” (akt. Erdem, 2004: 37).

Ancak, Cumhuriyetin ilanı ile birlikte, dünyadaki gelişmelerin yakından izlenmesi sonucunda, üniversitelerin çağdaşlaşma ve kalkınmanın motor gücü olduğu gerçeği görülmüş ve Yüksek Öğretim Kurumlarına ağırlık verilmiştir.

2. Cumhuriyet Sonrası Gelişmeler: Atatürk, ülkenin kalkınma hedeflerine ulaşabilmesi için İstanbul, Ankara ve Doğu’da olmak üzere üç büyük yüksek öğretim bölgesi oluşturulmasını öngörmüştür. Darülfünun’un yerine kurulan İstanbul Üniversitesinin yanı sıra, merkez bölgesi olarak kabul edilen Ankara’da Ankara Üniversitesi, Doğu Anadolu Bölgesi’nde ise bir başka üniversitenin kurulmasını istemiştir.

Atatürk’ün emri ile 1933 yılında, 2252 sayılı Kanunla başlatılan ve “I. Üniversite Reformu” olarak kabul edilen bu çalışmaları, 1946 yılında çıkarılan 4936 sayılı Kanunla yapılan ve “II. Üniversite Reformu” olarak bilinen düzenlemeler izlemiştir. Üniversitelere özerklik veren ve bir ölçüde de olsa kurumsallaşmayı getiren bu yenileşme çabalarından sonra, Türk yüksek öğretiminde taşlar yerine oturmaya başlamış, üniversite sayısı da artarak 1957 yılında 7’ye ulaşmıştır.

Anadolu’ya yayılmaya başlayan üniversiteler toplum üzerinde çok olumlu etkiler bırakmış; bunun yararlı izdüşümlerini gören, üniversite bulunmayan illerde yaşayan halk, kendi bölgelerinde bir üniversite ya da yüksek öğretim kurumunun açılmasını talep etmeye başlamıştır.

Bütün bunların sonucunda, 1961 yılında çıkarılan 115 sayılı Kanunla “III. Üniversite Reformu”, 1973 yılında çıkarılan 1750 sayılı Kanunla ise “IV. Üniversite Reformu” olarak adlandırılan değişikliklere gidilmiştir (MEB,2004: 3).

1960’dan 1750 sayılı yasanın çıktığı 1973 yılına kadar, geçen sürede Türkiye’de yükseköğretim alanında değişiklikler sürmüştür. Bu kapsamda, 625 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Yasası’na dayanılarak, özel yüksek okullar açılmıştır. Bu yasa daha sonra, Anayasa Mahkemesi kararıyla iptal edilmiş ve bu kurumlar kapatılmıştır. Yine aynı dönemde; Anayasanın “iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmanın bir plana göre gerçekleştirileceği” ilkesine dayalı olarak planlı döneme geçilmiştir. 1972 yılında hazırlanan “Üniversiteler Kanunu Tasarısı”nda genel gerekçede, aradan geçen 11 yıl içinde, yüksek öğretim alanında –özellikle üniversitelerimiz- açısından plan dönemleri gerektiği gibi değerlendirilemediği belirtilmiştir. Bu gerçekten yola çıkılarak, 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu 1973’de yürürlüğe konulmuştur (Baksan, 2001:27).

3. 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu’nun dayandığı ilkeler/getirdiği yenilikler:

1750 sayılı Üniversiteler Kanunu’nun dayandığı ilkeler şunlardı:

1. Yükseköğretimin bütünlüğünün ve ortaöğretimle ilişkisinin kurulması,
2. Yükseköğretimde fırsat ve imkân eşitliği,
3. Kaynakların etkin bir biçimde kullanılması,
4. Yükseköğretim planlamasının örgütlenmesi,
5. Öğretim ve öğrenim özgürlüklerinin güvence altına alınması (Baksan, 2001:26-27).

Bu temel ilkelere dayalı olarak, 1750 sayılı Yasanın getirdiği yenilikleri de genel olarak şöyle sıralamak mümkündür:

1. Yükseköğretimin bütünlüğü,
2. Yükseköğretime yön vermek amacıyla Yükseköğretim Kurulunun oluşturulması,

3. Öğretim sürelerinin sınırlandırılması,
4. ODTÜ ve Hacettepe Üniversitesinin kuruluş yasalarındaki bazı hükümler saklı kalmak koşuluyla bütün üniversitelerin bu yasa kapsamına alınması,
5. Üniversiteleri dışardan denetlemeyi sağlayacak Üniversite Denetleme Kurulunun kurulması (Baksan, 2001:27-28).

Ancak, ülke insanının büyük çoğunluğunun yüksek öğrenim yapmasını hedefleyen bu politikalar sonucunda artan üniversite sayısı, bir dağınıklık ve kalite sorununu da beraberinde getirmiştir. Bu dağınıklığı gidermek, kalite ve verimliliği artırmak, üniversiteler arasında koordinasyonu sağlamak, eğitim-öğretim, araştırma, bilim adamı yetiştirme konularında uzun vadeli global plânlara yapmak ve uygulamak amacıyla; 1981 yılında 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu çıkarılmış ve bütün bu görevler Yükseköğretim Kurulu'na (YÖK) verilmiştir. YÖK' e verilen bu görevler daha sonra 1982 Anayasası ile anayasal güvenceye kavuşturulmuştur. Getirilen bu sistem Cumhuriyet döneminin "V. Üniversite Reformu" olarak nitelendirilebilir (MEB, 2004).

4. 1750 sayılı kanunla 2547 sayılı kanunun arasındaki temel değişiklikler: Bu kanunda öncekine göre en önemli değişiklik, üniversitelerin kanunun ifadesiyle "akademik özerkliğinin saklı tutulup, idari/yönetimsel özerkliğinin Yüksek Öğretim Kurulu'na bağlanması" olmuştur. Bir başka söyleyişle, üniversiteler büyük ölçüde merkezden/Ankara'dan yönetilmeye başlanmıştır.

1750 sayılı kanunla 2547 sayılı kanunun arasındaki temel değişiklikler şöyle sıralanabilir:

1. Eski kanunda (1750 sayılı kanun) rektörler ve dekanlar seçimle gelmekteydiler. 2547 sayılı kanun ile YÖK ve YÖK başkanlığı kurulmuş, rektörler ile dekanlar atanmaya başlanmıştır. YÖK

başkanlığı rektörleri, rektör dekanı, dekanlar bölüm başkanlarını atamaya başlanmıştır.

2. Eski kanunda kurumlar, yeni kanunda makamlar sınırsız yetkiliydiler.
3. 1750 sayılı kanunda üniversiteler idari ve bilimsel olarak özerktiler, hiçbir yere bağlı değillerdi. YÖK, 12 Eylül 1980 darbesi sonrasında koşulları ve eğitim planlamacılarının özerk olan bu üniversitelerin ulusal olarak eşgüdümünü sağlayacak bir kurula ihtiyaç duyulduğunu belirtmeleri ve haklı olarak yüksek nitelikli insan gücü yetiştirilmek/planlamak gerekçeleriyle temellenerek kuruldu (Kabadayı, 2003).

5. 2547 sayılı kanununda yapılan değişiklikler/olumlu ve olumsuz yönler: 1981’de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu toplumun ve ülkenin ihtiyaçlarına cevap verememiş ve bu günde yürürlükte olan kanun defalarca değiştirilmiştir. Örneğin, kanunda başlangıçta; toplam 68 madde ve 49 geçici madde varken bu sayı sonradan;

- 20 geçici madde daha eklenmesi (1982 de 2652 sayılı Kanunla)
- 24 Ek madde eklenmesi (15’i 1983 de)
- 51 noktada eklenmesi (14’ü 1983 de)

ile yani, sadece ilk 2 yılda 49 madde, ya değiştirilmiş ya da ek madde yapılmış oldu. Bugüne kadar, Kanuna 96 noktada müdahale edilmiştir (MEB, 2004: 4-5).

Kabadayı’ya (2003) göre, pek çok olumsuzluklarına ve çeşitli kesimlerden gelen eleştirilere rağmen, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun olumlu yönlerini de şöyle sıralayabiliriz:

1. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)’na bağlı olan öğretmen yetiştirme MEB’in bünyesinden çıkarılıp, YÖK’e bağlanmıştır.

2. Öğretmen yetiştirme lisans düzeyine çıkarılmıştır. Örneğin, sınıf öğretmenliği bölümleri geçmişte 2 yıllık iken, bu bölümlerin öğrenim süreleri 4 yıla çıkarılmıştır.
3. Yüksek lisans ve doktora belli bir düzen ve tez şartı getirildi.
4. Doçent ve profesörlüğe yükselmeye belli ölçütler getirildi.
5. Ulusal düzeyde eşgüdüm sağlanması açısından olumlu gelişmeler yaşanmıştır.

Türkiye’de Yüksek Öğretim

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nda Türkiye’de yükseköğretimin; ortaöğretime dayalı en az iki yıllık, yüksek öğrenim veren her kademedeki eğitim kurumlarının tümünü kapsadığı belirtilmektedir. Yükseköğretimin amacı; ülkenin bilim politikasına, toplumun yüksek düzeyde ve çeşitli kademelerdeki insan gücü gereksinimine göre öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirmek, bilimsel alanlarda araştırmalar yapmak, araştırma-inceleme sonuçlarını gösteren ve bilim tekniğinin ilerlemesini sağlayan her türlü yayını yapmak, hükümet tarafından istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini bildirmek, Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verileri söz ve yazı ile halka yaymak ve yaygın eğitim hizmetinde bulunmak olarak ifade edilmiştir (MEB 2002, akt.Erdem, 2004: 7).

1981 yılından beri yürürlükte olan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nda, 25 kez kalıcı değişiklik yapılmıştır. Çok sayıda da geçici madde eklenmiştir. Yasanın bütününde 86 yerde değişiklik olmuştur. Altı kez değişen maddeleri vardır. Bu değişiklikler yetmezmiş gibi, son yıllarda bir yıllık ömür olan Bütçe Kanunlarıyla sürekli ek maddeler eklenmektedir (MEB, 2004).

Türk Yüksek Öğrenim Sistemi yapısal olarak incelendiğinde yönetimde yer alan üst kuruluşların, Yükseköğretim Genel Kurulu, Yürütme Kurulu, Denetleme Kurulu ve Üniversitelerarası Kurul olduğu görülmektedir. Üst kuruluşlar, gerekli düzenlemeleri yaparak, yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön verirler. Yükseköğretim üst kuruluşlarının yetki ve sorumluluklarının planlamadan kontrole, koordinasyondan yönetmeye kadar oldukça geniş bir yelpazesi vardır. Bu kurullar, kanunen kendilerine verilen görev ve yetki gereği kadro oluşturma, iş analizi ve başarı değerlendirme, politika belirleme, insan kaynaklarını planlama ve karar alma işlevlerini yerine getirmektedirler. Yavaş ve Akın'a göre, bir başka deyişle, üst kurullar merkezi, ilkesel ve yönlendirici olarak belirleyici bir role sahiptir (www.isl.etu.edu.tr).

Yükseköğretim kurumlarında yer alan üst düzey yöneticiler rektör, rektör yardımcıları, senato üyeleri, üniversite yönetim kurulu üyeleri, dekan, dekan yardımcıları, fakülte yönetim kurulu üyeleri, enstitü müdürü, enstitü müdür yardımcıları, enstitü yönetim kurulu üyeleri, yüksekokul müdürü, yüksekokul müdür yardımcıları, yüksekokul yönetim kurulu üyeleri, bölüm başkanlarıdır.

Yüksek öğretim kurumlarında üst düzey yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının yer aldığı tablo incelendiğinde özellikle rektörlere çok fazla yetki verildiği görülmektedir (Tablo-4). Ayrıca, ülkemizde olduğu gibi, en basit memurdan profesöre kadar, tüm atama işlemlerinin üniversite içinde başlayıp rektörün onayı ile sonuçlandığı bir sistem, hiçbir ileri ülkede bulunmamaktadır. (www.food.itu.edu.tr).

Tablo: 4
Yükseköğretim Kurumlarında Üst Düzey Yöneticilerin
Görev, Yetki Ve Sorumlulukları

BİRİM	KRİTER	GÖREV, YETKİ ve SORUMLULUKLARI
Rektör ve Yardımcıları	Profesör olmak	<p>(1) Üniversite kurullarına başkanlık etmek, yükseköğretim üst kuruluşlarının kararlarını uygulamak, üniversite kurullarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak ve üniversiteye bağlı kuruluşlar arasında düzenli çalışmayı sağlamak,</p> <p>(2) Her eğitim – öğretim yılı sonunda ve gerektiğinde üniversitenin eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri hakkında üniversitelerarası kurula bilgi vermek,</p> <p>(3) Üniversitenin yatırım programlarını, bütçesini ve kadro ihtiyaçlarını, bağlı birimlerinin ve üniversite yönetim kurulu ile senatonun görüş ve önerilerini aldıktan sonra hazırlamak ve yükseköğretim kuruluna sunmak,</p> <p>(4) Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek,</p> <p>(5) Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,</p> <p>(6) Kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.</p> <p>Üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin devlet kalkınma plan, ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari gözetim ve denetimin yapılmasında ve bu görevlerin alt birimlere aktarılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında birinci derecede yetkili ve sorumludur</p>
Senato Üyeleri	Rektör veya yardımcısı olmak, Dekan olmak,	<p>(1) Üniversitenin eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak,</p> <p>(2) Üniversitenin bütününe ilgilendiren kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak veya görüş bildirmek,</p> <p>(3) Rektörün onayından sonra resmi gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite veya üniversitenin birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak,</p>

	enstitü müdürü, yüksekokul müdürü, Öğretim üyesi/ elemanı	<p>(4) Üniversitenin yıllık eğitim - öğretim programını ve takvimini inceleyerek karara bağlamak,</p> <p>(5) Bir sınava bağlı olmayan fahri akademik unvanlar vermek ve fakülte kurullarının bu konudaki önerilerini karara bağlamak,</p> <p>(6) Fakülte kurulları ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek karara bağlamak,</p> <p>(7) Üniversite yönetim kuruluna üye seçmek,</p> <p>(8) Kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.</p>
Üniversite Yönetim Kurulu	Rektör olmak, Dekan olmak, Profesör olmak	<p>(1) Yükseköğretim üst kuruluşları ile senato kararlarının uygulanmasında, belirlenen plan ve programlar doğrultusunda rektöre yardım etmek,</p> <p>(2) Faaliyet plan ve programlarının uygulanmasını sağlamak; üniversiteye bağlı birimlerin önerilerini dikkate alarak yatırım programını, bütçe tasarısı taslağını incelemek ve kendi önerileri ile birlikte rektörlüğe sunmak,</p> <p>(3) Üniversite yönetimi ile ilgili rektörün getireceği konularda karar almak,</p> <p>(4) Fakülte, enstitü ve yüksekokul yönetim kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek kesin karara bağlamak,</p> <p>(5) Verilen diğer görevleri yapmaktır.</p>
Fakülte Kurulu	Dekan, Bölüm Başkanı, Profesör, doçent ve yardımcı doçent olmak.	<p>(1) Fakültenin, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilgili esasları, plan, program ve eğitim - öğretim takvimini kararlaştırmak,</p> <p>(2) Fakülte yönetim kuruluna üye seçmek,</p> <p>(3) Verilen diğer görevleri yapmaktır.</p>

Fakülte Yönetim Kurulu	Dekan olmak, Profesör olmak, Doçent olmak, Yardımcı Doçent olmak	(1) Fakülte kurulunun kararları ile tespit ettiği esasların uygulanmasında dekana yardım etmek, (2) Fakültenin eğitim - öğretim, plan ve programları ile takvimin uygulanmasını sağlamak, (3) Fakültenin yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamak, (4) Dekanın fakülte yönetimi ile ilgili getireceği bütün işlerde karar almak, (5) Öğrencilerin kabulü, ders intibakları ve çıkarılmaları ile eğitim - öğretim ve sınavlara ait işlemleri hakkında karar vermek, (6) Verilen diğer görevleri yapmaktır.
Enstitü Md. ve Yard. Ens. Kurulu, Yönetim Kurulu	Öğretim üyesi olmak	Yukarıda belirtilen dekanlara verilmiş olan görevleri enstitü bakımından yerine getirir. Enstitü kurulu, müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve enstitüyü oluşturan ana bilim dalı başkanlarından oluşur. Enstitü yönetim kurulu, müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları, müdürce gösterilecek altı aday arasından enstitü kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur.Enstitü kurulu ve enstitü yönetim kurulu, bu kanunla fakülte kurulu ve fakülte yönetim kuruluna verilmiş görevleri enstitü bakımından yerine getirirler.

(Yavaş ve Akın, www.isl.etu.edu.tr)

Türkiye’de Yönetişim

1980 sonrası ülkemizde serbest piyasa ekonomisine geçiş ve son aşamasına gelen özelleştirme çalışmaları neticesinde, devletin üretim ve istihdama ilişkin sorumluluğu azalmış, bu alan ağırlıklı olarak serbest girişimcilere ve yatırımcılara bırakılmıştır (TEPAV-EPRİ, 2006: 3).

Türkiye’nin Avrupa Birliği’yle ilişkilerindeki gelişmelerin sonucu, siyasal yönetim tarzı değişim geçirmiştir. Seçmenler, STK’lar ve basın-yayın organlarının daha önceki sayfalarda (yönetişim kavramının ortaya çıkmasının nesnel/ekonomik nedenleri) değinilen gelişmelerin etkisi altında kalarak göstermiş

oldukları tepkiler de, değişimin ve yönetim ile bileşenlerinin devlet kurumlarının tümüne yerleşmesi yönünde baskı yaratmıştır.

Dünyadaki değişime paralel olarak devlet kaynakları kullanan bir yapı olmaktan çıkarılmış, bunun yerine kaynakların etkin kullanımını ve piyasaların işleyişini gözeten bir yapı haline gelmesi yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu değişime bağlı olarak devletin vatandaşlara etkin ve verimli hizmet sunabilmesi, düzenleyici görevini yerine getirebilmesi için yönetim alanında reform yapması gündeme gelmiştir (Peppers & Rogers Group, 2006: 29).

Ayrıca Türkiye'nin, Aralık 1999 Helsinki Zirvesi'nde alınan AB adaylığı kararına dayalı olarak geliştirdiği adaylık stratejisi ve hazırladığı Yapısal Uyum Programı/Ulusal Program çerçevesinde tüm devlet kurumlarında reform çalışmaları başlatılmış ve bu yöndeki gelişmeler hızla ivme kazanmıştır (www.kbam.metu.edu.tr).

Ancak, yönetim kavramının ülkemizde gündeme gelişi 2001 yılı yapısal uyum programlarıyla birlikte olduğu için, henüz yeni ve üzerinde tartışılan bir konudur. Bu nedenle ülkemizde konuyla ilgili yeterli kaynak ve araştırma bulunmadığı söylenebilir. Ancak DPT ve MEB'in konu ile ilgili yaptığı araştırmalar bulunmaktadır.

1.Toplam Kalite Yönetimi: Bu gelişmeler öncelikle "Kamu Reformu" adı altında kamu yönetimi alanında kendini göstermiştir. Bu amaçla çeşitli yaklaşımlar üzerinde durulmaya başlanılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi bu yaklaşımlar arasında en fazla öne çıkanıdır.

Günümüzde artık, örgüte ya da örgüt içindeki insana öncelik veren klasik yönetim anlayışları yerini örgüt dışındaki insanların da önem kazandığı yönetim anlayışlarına bırakmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak tanımlanan bu yönetim anlayışı/felsefesi örgütte çalışan insanların yanı sıra, örgütün ürettiği üründen, hizmetten faydalanan insanlar da merkez kabul edilir. Her şey insan için düşüncesi hakimdir. Üretim ya da hizmetin kalitesinden en aşağı birimden, en yukarıdaki yöneticiye kadar herkes sorumludur. Örgüt; dikey değil yatay niteliklidir. Böylece yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarı haberleşme hızlı olmakta, zaman kaybı asgariye inmekte ürün yada hizmet en kısa zamanda en kaliteli şekilde sunulmaktadır.

Kamu yönetiminde TKY uygulanabilir. Böyle bir yönetim için sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerini ortaya koyan ve kendi kendini düzeltip geliştiren bir süreç yürürlükte olmalıdır. TKY'nin bileşenleri olan erişilebilirlik, zamanlılık, tamlık, doğruluk, profesyonellik, güvenilirlik, güvence, anlaşılabilirlik, süreklilik, esneklik kriterleri, hizmeti oluşturduğu gibi devletin vatandaşına vereceği hizmetin kalitesini de belirlemektedir (TEPAV-EPRİ, 2006:62). Tüm bu açıklamalar göz önüne alındığında TKY'nin yönetim kapsamına girdiği görülmektedir.

Türkiye'de eğitimde TKY, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ilk ve orta dereceli okullarda uygulanmaktadır. Yüksek öğretim söz konusu olduğunda, bir çok üniversite öğrencisine ve kamuya eniyi şekilde hizmet verebilmek için, TKY'nin alt yapısını hazırlamakta, bir kısmı ise TKY uygulamalar başlatmış bulunmaktadır (örneğin Dokuz Eylül Üniversitesi'nde).

2.Türk Yüksek öğretiminde Yönetişim: AB' nin yayınlamış olduğu Beyaz Kitap'ta "eğitim; değişim sürecinde bulunan bir toplumun en önemli katalizörüdür" ifadesi kullanılmıştır. Eğitim, aynı zamanda aktif iş piyasası politikalarının da önemli bir aracı olarak kabul edilmiştir. O nedenle eğitimle insan sermayesine yapılan yatırımın, bir yandan yeni teknolojilerin kolaylıkla yayılmasını sağlarken, bir yandan da rekabet üstünlüğünü artıracığı kuşkusuzdur (www.food.itu.edu.tr).

Eğitimin özellikle yüksek öğretimin önemini arttıran dünya koşulları başlığı altında incelenen gelişmeler Türkiye’de de karşılığını bulmuş, eğitime yönelik gözden geçirme ve yeniden biçimlendirme çalışmaları da yoğunlaşmıştır.

Avrupa üyeliği yolunda ilerleyen Türkiye’nin 2006-2008 yıllarını kapsayan Orta vadeli programında, işletmelerin yüksek teknolojiye, nitelikli iş gücüne sahip, değişen şartlara uyum sağlayabilen, ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet gücü olan bir yapıya kavuşturulması temel amaç olmakta ve işletmelerde iyi yönetim ilkelerinin ve kurumlaşmanın yaygınlaştırılmasının destekleneceği yer almaktadır.

Aynı programın, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve istihdam edilebilirliğin artırılması alt başlığında iş dünyasının talep ettiği nitelikteki işgücünün yetiştirilmesi amacıyla eğitim ile işgücü piyasası arasındaki işbirliğini güçlendirecek mekanizmalar kurulacağı belirtilmektedir. Bilgi toplumuna dönüşüm süreci ile bölgesel, ulusal/uluslararası gelişmelere ve gereksinimlere göre yüksek öğretim kurumlarının bölümlerinin ve programlarının güncelleneceğinin altı çizilmektedir. (Türkiye Orta Vadeli Programı). Sonuç olarak, yüksek öğretim kurumlarının çağa ayak uydurmada önemi vurgulanmakta ve bunun için “uygun düzenlemelerin yapılması da kaçınılmazdır” ibaresi yer almaktadır.

Orta vadeli programda yönetime ağırlık verileceği ve her alanda yaygınlaştırılacağı ısrarla belirtilmektedir. Bölgesel gelişme politikalarının uygulanmasında; fırsat eşitliği, iyi yönetim ve katılımçılık, maliyet paylaşımı, şeffaflık ve hesap verebilirlik, etkinlik, verimlilik ve sürdürülebilirlik ilkeleri esas alınacaktır denilmekte, yönetimin önemi ve gerekliliği vurgu yapılmaktadır. ([Http://ekutup.Dpt.Gov.Tr](http://ekutup.Dpt.Gov.Tr)).

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanması halinde, Türk yüksek öğretim sisteminin kurumsal yönetim açısından sorun olarak ele alınabilecek yönleri tarafsız bir şekilde ortaya konulabilir. Mevcut uygulamada, görevinin gerektirdiği fonksiyonları yerine getirmediğine veya getiremediğine dair onlarca yargı kararı olması, yöneticinin görevden alınması için yeterli görülmemektedir ya da değerlendirmeye alınmamaktadır (Yavaş ve Akın, www.isl.etu.edu.tr).

Yine orta vadeli programda (2006–2008) genel amaçlar arasında kamuda iyi yönetişimin yaygınlaştırılması maddesi vurgulanmaktadır. Sektörel politikalar bölümünde eğitim başlığı altında “bilgi toplumu insanını yetiştirmek eğitim politikasının temel amacıdır” denilmektedir. Buradan hareketle,

1. Yüksek Öğretim Kurulu uzun dönemli planlama ve koordinasyon işlevini yürütecek bir yapıya kavuşturulacaktır.
2. Yüksek Öğretim Kurumlarının idari, mali ve bilimsel özerklikleri güçlendirilerek ihtisaslaşmayı esas alan rekabetçi bir yapıya kavuşturulması sağlanacaktır.
3. Yüksek Öğretim Kurumlarının hizmet üreterek kaynak oluşturma faaliyetleri desteklenecek, öğrencilerin eğitimin finansmanına daha fazla katılımı sağlanacaktır.
4. Maddi gücü yetersiz olan öğrenciler için etkin bir harç, burs ve kredi sistemi geliştirilecektir.
5. Özel kesimin eğitimin her kademesinde faaliyet göstermesi teşvik edilecektir (ekutup.dpt.gov.tr/program/2006-08.pdf) maddeleri gündeme getirilmiştir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Bu çalışmada küreselleşen dünyada neo-liberalizm ve ona paralel olarak gelen yapısal uyum politikalarının ulus devletleri içinde devletin gücünü zayıflattığı belirtilmiştir. Bu koşullar devlet eliyle kullanılan kamu gücünün topluma devredilmesini gerektirmiştir (DPT; 2000, s.291).

Yönetişim kavramı bu koşullarda ortaya çıkmış ve ilgili herkesin karara katılmasını getirmiştir. Ancak bu yeni karara katılma eskisinden farklıdır. Eski yönetim kuramlarında karara katılma söz konusu olduğunda ortada halen bir yöneten/yönetilen ayrışması varken; yönetim bu hiyerarşiyi kaldırıp yatay bir yapı getirmektedir (İnsel, 2001, s.9). Böylece yönetim karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı ilişkiler bütününe doğru bir dönüşümdür.

Bu açıklamadan da yönetim kavramının ulusal düzeyde olduğu kadar yerel düzeyde de kullanılabilir bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Ekonomik değişmelere bir cevap niteliğinde olan yönetim sürecinin daha çok kamu yönetiminde etkililikle kullanılacağı anlaşılmaktadır. Ancak kuşkusuz özel sektör ve firmalar da kendi düzeylerinde süreci kullanabilirler.

Dünyada bir kamu hizmeti olarak, yüksek öğretimin yönetilmesinde de yönetim sürecinin kullanıldığı uygulamalara geçilmiştir. AB'e girmeyi

hedefleyen Türkiye’de bu gelişmelerin dışında kalmaz. Aşağıda Türkiye Yüksek öğretimi yeni kavram ve ilkeler ışığında değerlendirilip, öneriler sunulmaktadır.

Türkiye İçin Değerlendirmeler Ve Öneriler

Günümüzde üniversitelerin etkin ve verimli çalışabilmesi için yönetimlerinin güçlendirilmesi ve üniversite dışı bireylerle temsilcilerin de yönetimde söz sahibi olması gerekmektedir.

2547 sayılı yasanın 13. maddesine göre ülkemizde rektörlerin yetkileri çok geniştir. Bu yönetme yetkisine üniversite içinden akademik görevliler ile öğrenci temsilcilerinin üniversite dışından ise, piyasadan/işadamları, yerel yönetimler ile STK temsilcilerinin etkin katılımı gerektiği anlaşılmaktadır. Böylece, bir yandan üniversiteler piyasa koşullarına göre kendilerini ayarlayabileceği gibi, dıştan bir denetim mekanizması da oluşmuş olacaktır.

- 1) Önceki sayfalarda yapılan açıklamalardan (güçlü üniversite yönetimi/katılımcı yönetim başlığı altında ayrıntılı olarak verilmiştir) anlaşılabilceği gibi, Türkiye’de yüksek öğretimin merkezden yönetilmesine son verilmelidir. Yeni gelişmeler üniversitelerin de piyasa koşullarına uygun olarak yaşaması ve yönetilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Bu nedenle, YÖK kaldırılmalı ama yüksek öğretim kurulu başlangıçta murat edildiği gibi eşgüdüm, ulusal düzeyde insan gücü planlaması konularında çalışmalıdır.

- 2) Bu çerçevede Türkiye üniversitelerini idari, mali ve akademik özerkliğe kavuşturacak yasal düzenlemelere hemen girişilmelidir. Üniversite iç yapısında da fakülte, bölümler ve en alt birimlere kadar

bu düzenlemelerin yapılması yoluna gidilmelidir. Fakülte ve yüksekökol kurulları geniş katımlı ve karar gücüne sahip olmalıdır.

- 3) Türkiye’de üniversitelerin akademik ve yönetsel özerkliğe kavuşması üniversitelerin kendi buldukları bölgelerde sosyal paydaş katılımlarını arttıracaktır. Böylece, Gaziantep, Konya vb. yeni gelişmekte olan, ülkenin değişik yerlerinin ekonomik ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve uygun sanayilerin/teknolojilerin gelişmesine de katkıda bulunulabilecektir.
- 4) Başta öğretim üyeleri olmak üzere, 657 sayılı kanuna göre çalışan personel dahil çalışanların karara katılması dört yılda bir oy çokluğu ile rektörlerin seçilmesi ile sağlanamaz. Bunun başka yolları aranmalıdır. Bu kararlara katılımda öğrencilerin ve tüm üniversite çalışanlarının kurullarda temsili bir görev olarak görülüp, sağlanmalıdır.
- 5) Örgütlenme ve yönetime katılma demokratik eğitimin en önemli ögesidir. Öğrenciler örgütlenmeli ve kurullarda temsil edilerek yönetimi paylaşmalıdırlar.
- 6) Üniversite yönetimi artık içinde akademisyenlerin de olduğu profesyonel yöneticilere devredilmelidir.
- 7) Üniversitelerin hizmet getirdiği kesimlere hesap verebilirlik niteliğini arttıracak yollar aranmalıdır. Bu amaçla, yüksek öğretim kurumlarına ayrılan fonların nerelere aktarıldığı ve kurumlara verilen dilekçelerin, açılan mahkemelerin sonuçları kamuya açıklanmalıdır.
- 8) Üniversitenin bileşenleri arasında katı hiyerarşik yapılanma yerine katılımcı ve bileşenleri özgürleştirici bir yeniden yapılanma yoluna gitmelidir.

- 9) Üniversite dışında yer alan sanayi ve yerel kurumlar, ihtiyaçları olan iş gücünü belirterek yüksek öğretimin planlamasında katkıda bulunmalıdırlar.
- 10) Devlet bütçesinden, yerel kuruluşlardan ve özel sektörden yüksek öğretime daha fazla kaynak ayrılmalı, vergi indirimi vb. yollarla teşvik edilmeli; üniversitenin dışsal çevresini oluşturan bu kurumların yapacakları mali aktarımlar nedeniyle üniversitelere baskı oluşturmalarını, dolayısıyla özerkliği tehdit edici güç haline gelmelerini önlemek amacıyla gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- 11) Kimi alanlarda tek tip fakülte/üniversite yapılanmasından vazgeçilmelidir. Öğretmen yetiştirme gibi ulusal düzeyde ele alınmasını gerektiren konular dışındaki alanlarda fakültelerde farklı yapılanmalara izin verilmelidir.
- 12) Türkiye üniversiteleri AB’de olduğu gibi artık Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçmelidir. Her fakülte/birim kendi öz-değerlendirmelerini yapmalı ve akreditasyon sistemine geçilmelidir. Böylece her üniversite/fakülte kendi misyon ve vizyonunu da belirleyerek, ülkedeki yerlerini almış olacaklardır.

KAYNAKÇA

Kitaplar ve Makaleler

- Acar, P. (2003). “Cevap Verebilirlik Ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, Ayrıntı Basımevi.
- Aktan, C. C.(2003). **Özlenen Üniversite/ Yaşanan Üniversite**, Ankara, Yeni Türkiye Yayınları.
- Aktan, C. C.(2004). **Nasıl Bir Üniversite?**, İstanbul, Değişim Yayınları.
- Alıcı, C. (2002). Türkiye’de Yönetişim Uygulamaları, Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Alpkaya F., Demirer T., Ercan F., Mıhçı H., Önder İ., Özbudun S., Özügürlü M., (1999), **Eğitim: Ne İçin? Üniversite: Nasıl? YÖK: Nereye?** Ankara, Ütopya Yayınevi.
- Aras, N. (2004), **Üniversite Yasası Nasıl Olmalı?** Türkiye Bilimler Akademisi Forumu, sıra no: 23, Ankara.
- Aşkın, M. D. (2003) “Eşitlik Ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, Ayrıntı Basımevi.
- Aygül C. (1998) “Neo Liberalizmin Başarısızlığı Ve Yönetişim”, **Toplum Ve Bilim Dergisi**, Birikim Yayınları, İstanbul, Sayı: 76, Bahar 1998.

- Aygül, C. (1997) Sağlık Sektörü Özelinde Yönetişimin 1990'larda Türkiye'de Devlet Ve Kamu Yönetimine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., ODTÜ, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Bölümü, Ankara.
- Baksan, G. A. (2001), "Türkiye'de Yükseköğretimin Gelişimi" **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 21, Sayı 1, sayfa: 21-32.
- Balay, R. (2004), "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim" **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt: 37, sayı: 2, sayfa 61-82.
- Baldrige, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G. P., Riley, G. L. (2000), "Alternative Models of Governance in Higher Education", **Organization & Governance in Higher Education**, Ed: Brown II, M. C., Ratcliffe, J. L., 5. Basım, chapter-10, Pearson Custom Publishing, sayfa:128-142.
- Benjamin E., Bourgeault G., McGovern K., (1993), "The Report of the Independent Study Group on University Governance", **ISGUG Report**, Canadian Association of University Teacher (12-52).
- Brown, G. (2003), "University governance and management issues", **Hacking Australia's Future**, University of Sydney, Australia, 7 November.
- Cafoğlu Z. (1999) "Eğitimde Toplam Kalite", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 26, İstanbul.
- Carnoy, M.(1999) **Globalization and Educational Reform; What Planners Need to Know** Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning IIEP.

- Coaldrake, P. Stedman, L. & Little P. (2003). **Issues in Australian University Governance**, Draft discussion paper, Queensland University of Technology, August. (1-40).
- Cyert, Richard M. (1979), “Governance And Administration Of The University”, **Disorders In Higher Education**, ed. Cliffs Englewood, The American Assembly, USA., Columbia University, N.J.: Prentice Hall.
- Çetinkaya, T. (2006), “Üniversiteler Dünya Liginde Sıfır Çekti”, Zaman Gazetesi, 07/10/2006.
- Çukurçayır, A.(2003), “Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Yönetişim”, **Çağdaş Kamu Yönetimi-I**, Editörler: Acar, M. ve Özgür, H., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- DPT, (2000a), **Yükseköğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.
- DPT, (2000b), **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yayın no: DPT: 2507- ÖİK: 527, Ankara.
- DPT, (2006), **“Kurumsal Yapılanma ve Yönetişim” Mevcut Durum Tespiti**, Hazırlayan : Peppers & Rogers Group.
- Erdem, A. R. (2004), “Türkiye’de Yüksek öğretim ve Değişimi” **Üniversite ve Toplum**, Haziran 2004, Cilt 4, Sayı 2.
- Gencel, U. (2001) “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 3, Sayı:3, s.164-221.

Gürüz, K. (2001). **Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim** (Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri) Ankara: ÖSYM Yayınları.

İnsel Ahmet, **Yönetişim İdeolojisi**, 23/09/2001, Radikal 2.

Jackson J., Cowley J. (2002) “Blinking Dons or Donning Blinkers: Fiduciary and Common Law Obligations of Members of Governing Boards of Australian Universities” s.8-74.

Kabadayı, Reşide (2003), Eğitim Planlaması Ders Notları, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

Karabacak, H. (2003) “Hukukun Üstünlüğü Ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, Ayrıntı Basımevi.

Khan, M. A., (2000) **Yönetişim ve Sürdürülebilir Kalkınma**, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi Süreci Johannesburg Un-Desa.

Kooiman, J. (1993), “Social- Political Governance, Introduction”, **Modern Governance: New Government- Society Interactions**, Ed: Kooiman, J., Sage Publications, London.

Kösekahya, G. (2003) “Katılımcılık Ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, TC. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, Ayrıntı Basımevi, s.35-47.

Kuzey, P. (2003) “Şeffaflık Ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, TC. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, Ayrıntı Basımevi, s. 1-17.

Milliyet Gazetesi, 16.07.2006.

MEB, (2004) “2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu Tasarısı ve Bilinmesi Gereken Gerçekler”.

Muter, N. B., Gökbunar, R., (2000) “21. Yüzyıla Doğru Türkiye’de Eğitim Hizmetlerinin Çağdaştırılması”, **Prof. Dr. Adnan Tezel’e Armağan**, Marmara Üniversitesi Maliye Araştırma ve Uygulama Merkezi, İstanbul, Yayın No:600/13.

OECD (2003) Changing Patterns Of Governance In Higher Education, **Education Policy Analysis**, Chapter-3 s. 59-78.

Özdemir, U. E., 2003, “Stratejik Planlama Ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, Ayrıntı Basımevi, s. 113-127.

Princeton University (1989), “A Governance Framework for Higher Education” **The Control Of The Campus, A Report On The Governance Of Higher Education**, A Carnegie Foundation Essay (5. Basım), USA, Princeton University Press, Chapter 10, sayfa: 71 – 87.

Rochford, F., (2001) “Issues Of University Governance And Management Giving Rise To Legal Liability”, **Journal Of Higher Education Policy and Management**, Vol: 23, No: 1, s. 49-61.

Salamon, L. M. (2002), “The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction”, **The Tools of government: a guide to the new governance**, edited by Lester M.; with the special assistance of Odus V. Elliott, Oxford; New York: Oxford University Pres, s.1-47.

Samsun, N., (2003), “Hesap Verebilirlik Ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, TC. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara, Ayrıntı Basımevi, s. 18-33.

Sayer, J., (1993), **The Future Governance Of Education**, England, Cassell.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2000) **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Yayın No: Dpt : 2507 – Öik : 527, Ankara.

Shattock, M. (1999) “Governance And Management İn Universities: The Way We Will Now”, **Journal of Education Policy**, Vol: 14, No: 3, s.271-282.

Soylu, H. (2003) “Etkinlik Ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Ankara, Ayrıntı Basımevi, s.78-93.

Şahin A., Temizel H., Temizel M., “Türkiye’de Demokrasiden E-Demokrasiye Geçiş Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**, Eskişehir.

Tatar-Peker, A. (1996), “Dünya Bankası: ‘Büyüme’ söyleminden ‘iyi yönetim’ söylemine”, **Toplum ve Bilim**, sayı: 69 (bahar), s. 5-59.

Tekeli, İ. (1999), **Modernite aşılırken siyaset**, Ankara, İmge Kitabevi.

Tempo dergisi 16.12.2004 Nilüfer Kas.

TUSİAD (2002), **Kamu Reformu Araştırması**, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği; yayın no: TUSİAD-T/2002-12/335.

Vardar, Ö. (2005) “Yüksek Öğretim Yasasının Temelleri Nereye Dayanmalı?”, **Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknik eki**, 19 Şubat 2005, Yıl: 18, Sayı: 935.

Vural, M. R., (2005), “Bologna Sürecinde Doktora Eğitimi Ve Avrupa Topluluğuna Uyum”, 24-27 Ekim 2005 tarihleri arasında İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü tarafından düzenlenen “**Bilimsel Araştırmalar: Bilgi Toplumuna Geçiş**” Sempozyumunda sunulan bildiri.

Oxford University, (2006). **White Paper on University Governance**, Oxford University Gazette, Vol. 136. s: 1-70.

Zabci Çulha, F. (2002) “Dünya Bankasının Küresel Pazar için Yeni Stratejisi: Yönetişim” **A.Ü. SBF Dergisi Prof. Dr. Ahmet Demir’e Armağan**. Temmuz-Eylül, V.57, Sayı:3, s.151-180.

İnternet Kaynakçası

Aktan, C. C., Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanması <<http://www.canaktan.org>> (28 Temmuz 2006).

Atauz, A., “Yönetişim – Nüfus ve Kalkınma Yazını Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme” <http://www.kbam.metu.edu.tr/published/yonetisim_nufus_kalkinma.pdf> (16 Kasım 2005).

Derle, E. ve Yazıcı, E. (çev.) “Graz Deklarasyonu 2003, Berlin’den İleri: 2010 Ve Ötesinde Üniversitelerin Rolü”, <http://www.bologna.org.tr/dokumanlar/Temel_Belgeler/GrazDeklarasyonu.doc> (23 Ekim 2005).

Karşılaştırmalı olarak Avrupa’da Yükseköğretim <http://www.food.itu.edu.tr/Avrupada_egitim.pdf> (24 Nisan 2005).

Lombardi, J.V., Craig , D.D., Capaldi, E.D., Gater , S., (2002), University Organization, Governance, and Competitiveness. <<http://thecenter.ufl.edu/UniversityOrganization.pdf>> (6 Eylül 2006).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, “Yükseköğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, <<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik550.pdf> >(23 Şubat 2006).

TEPAV/EPRİ-AB Çalışma Grubu (2006), **Avrupa Birliği Müzakere Sürecinde “Eğitim ve Kültür”**, Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü-Politika Notları <<http://www.demud.org.tr/uzmanbakis/Dergi.pdf>>(9 Mart 2006).

Türkiye Orta Vadeli Programı <http://Ekutup.Dpt.Gov.Tr/Egitim/Oik550.Pdf_10> (7 Aralık 2005).

The Task Force Report, “The Task Force on Higher Education in Developing Countries”, <<http://www.tfhe.net/report/readreport.htm>> (23 Kasım 2005).

United Nations-ESCAP, “What Is Good Governance?”, <<http://www.gdrc.org/u-gov/escap-governance.htm>> (29 Ekim 2005).

Üniversitelerarası Kurul Tanıtım, Kuruluş Kanunu <<http://www.yok.gov.t/hakkindayapi.htm>> (17 Aralık 2005).

Vardar, Öktem. <<http://www2.isikun.edu.tr/personel/OktemVardar/yukseogr.htm> > (24 Eylül 2006).

Yavaşı, M., Akın, A. “Kurumsal Yönetişim Açısından Türk Yüksek ÖğretimOrganizasyonu” <[http://www.isl.etu.edu.tr/TOBB%20\(E\)/TOBB%20Bildiri/09.%20A5.%20Oturum/02.%20Mahmut%20Yava%FE.%20Adnan.doc.>](http://www.isl.etu.edu.tr/TOBB%20(E)/TOBB%20Bildiri/09.%20A5.%20Oturum/02.%20Mahmut%20Yava%FE.%20Adnan.doc.>) (25 Mayıs 2006).

Yüksek öğretim kurumlarının özerkliği ve akademik özgürlük üzerine lima bildirgesi <<http://www.metu.edu.tr/home/wwwoes/lima.html>> (28 Nisan 2006).

http://www.abhaber.com/haber_sayfasi.asp?id=13828 (6 Ağustos 2006).

<http://www.akparti.org.tr> (3 Ağustos 2006).

www.eğitim.aku.edu.tr (13 Temmuz 2006).

<http://Bem.Meb.Gov.Tr/Duyurular/Duyurular/Yogm/Yuksekogrenimkanuntasarisi.Pdf> (23 Ekim 2005).

<http://www.canaktan.org> (23 Mart 2006).

<http://www.chancellery.qut.edu.au/vc/governancefinal.pdf> (23 Kasım 2005).

<http://www.chp.org.tr> (3 Ağustos 2006).

<http://İula-Emme.Org/SürdürülebilirKalkınmaVeİyiYönetişim> (17 ekim 2005).

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org> (5 Ağustos 2006).

<http://www.tugi.apdip.net> (7 Nisan 2006).

<http://www.ulakbim.gov.tr/cabim/atif/woseski.uhtml> (5 Kasım 2005).

<http://www.yok.gov.tr> (23 Nisan 2006).