

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

TÜRKİYE, AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ VE
İNGİLTERE’DEKİ YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ
ÖRGÜT BOYUTLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

DENİZ GÜLMEZ

DOKTORA TEZİ

Danışman
DOÇ. DR. MUSTAFA YAVUZ

KONYA-2016

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

TÜRKİYE, AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ VE
İNGİLTERE’DEKİ YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ
ÖRGÜT BOYUTLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

DENİZ GÜLMEZ
DOKTORA TEZİ

Danışman
DOÇ. DR. MUSTAFA YAVUZ

Bu çalışma Necmettin Erbakan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP)
Koordinatörlüğü tarafından 151410002 nolu Doktora tez projesi olarak desteklenmiştir.

KONYA-2016



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	DENİZ GÜLMEZ
	Numarası	128301023001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri/Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Doktora
	Tezin Adı	TÜRKİYE, AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ VE İNGİLTERE'DEKİ YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ ÖRGÜT BOYUTLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Deniz GÜLMEZ



**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin

Adı Soyadı	DENİZ GÜLMEZ
Numarası	128301023001
Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri/ Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
Programı	Doktora
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mustafa YAVUZ
Tezin Adı	TÜRKİYE, AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ VE İNGİLTERE'DEKİ YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ ÖRGÜT BOYUTLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’deki Yükseköğretim Kurumlarının Örgüt Boyutları Bakımından Değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışma 26/08/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Doç. Dr. Mustafa YAVUZ		
Prof. Dr. Ruki Sarpkaya		
Doç. Dr. Pınar Yeğin Sarpkaya (Üye)		
Doç. Dr. Ali Ünal		
Doç. Dr. Atilla YILDIRIM		

ÖN SÖZ

Yükseköğretim alanı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin rekabet kaynağı olarak görülmektedir. Bu rekabet ortamında yükseköğretim, Türkiye’de son zamanlarda giderek artan bir şekilde ilgi odağı olmaktadır. Buradan hareketle dünyada yükseköğretim ile ilgili gelişmelere yön verdiği düşünülen iki ülke ile Türkiye örneklemini üzerinde yükseköğretimin örgüt boyutları açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla araştırma verilerinin toplanmasında yardımcı olan öğretim üyelerine ayırdıkları kıymetli zamanları, gösterdikleri ilgi, sabır ve içtenlik için teşekkür ederim.

Meslek hayatıma akademik hayatımın da başlangıç noktası olan üniversitede başlamış olmam yükseköğretim alanını daha yakından tanıma fırsatı sağlamıştır. İçinde bulunduğum ortamı gözlemleme olanağı bulduğum, yapı ve işleyiş bakımından daha çok bilgi sahibi olduğum bu alanda çalışma fırsatını bana sunan değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Mustafa YAVUZ’a çalışmaları ile bana model olması, vizyonumu genişletmesi ve yönlendirmelerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın başlangıcından itibaren görüşleriyle ve yönlendirmeleriyle tezin tamamlanmasına anlamlı katkılarda bulunan Tez İzleme Komitesi üyeleri hocalarım Doç. Dr. Ali ÜNAL ve Doç. Dr. Atila YILDIRIM’a ayrıca teşekkür ederim.

Araştırma süresince desteğini her zaman hissettiğim, motivasyonum düştüğünde beni teşvik eden kıymetli arkadaşım Yrd. Doç. Dr. H. İrem Özteke Kozan’a, bu süreçte bana destek olan çalışma arkadaşlarıma, veri toplama sürecinde bana evlerini açan ve her türlü yardımı sağlayan değerli arkadaşım ve meslektaşım Arş. Gör. Canay Pekbay’a; arkadaşlarım Z. Seda Koç, Işıl Ova ve burada adını sayamadığım tüm dostlarıma teşekkür ederim.

Bu çalışmada ve her anımda uzakta da olsa desteğini yanımda hissettiğim çok sevgili eşim Alper Gülmez’e ve beni bu yolda ilerlemem konusunda teşvik eden, sevgileri, ilgileri ve duaları ile arkamda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	DENİZ GÜLMEZ
Numarası	128301023001
Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri/ Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
Programı	Doktora
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mustafa YAVUZ
Tezin Adı	TÜRKİYE, AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ VE İNGİLTERE'DEKİ YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARININ ÖRGÜT BOYUTLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'deki yükseköğretim kurumlarının örgüt boyutları olan amaç, yapı, yönetim süreçleri ve iklim bakımından değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemi çerçevesinde fenomenolojik araştırma deseni benimsenmiştir. Çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma grubu, 29 öğretim üyesini kapsamaktadır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ve katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Görüşme formunda dokuz temel ve 41 alt araştırma sorusu yer almaktadır. Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen temalar amaç, yapı, yönetim süreçleri ve iklim olmak üzere dört boyutta gruplandırılmıştır. Sonuç olarak, ABD ve İngiltere'deki üniversitelerin belirgin amaçlarının ve vizyonlarının olduğu, bunun paylaşıldığı, öğrenci ve akademisyenlerin de bu konuda oldukça bilinçli olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye'de amaçların belirsiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ABD ve İngiltere'de üniversitelerin bağlı olduğu bir üst kurum olmadığı, koordinasyon kurumlarının olduğu ve yapının profesyonel bir şekilde işlediği görülmektedir.



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Türkiye’de bürokrasinin fazla olduğu, üniversitelerin bir üst kuruma bağlı oldukları görülmektedir. ABD ve İngiltere’de yöneticiliğin istenmediği, Türkiye’de ise yöneticiliğin statü olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır. ABD ve İngiltere’de kararların katılımlı olarak alındığı, Türkiye’de karara katılımın daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ABD ve İngiltere’de uzun vadeli planlamanın yapıldığı, iletişim için daha çok internet aracılığıyla çeşitli iletişim araçlarının kullanıldığı; Türkiye’de kısa süreli çözümler üretildiği ve daha çok yüz yüze iletişim kurulduğu görülmektedir. ABD ve İngiltere’de değerlendirme sisteminin olduğu, bu kapsamda değerlendirme ölçütlerinin belirlendiği ve uygulandığı ortaya çıkmıştır. Türkiye’de değerlendirme sistemine ilişkin bir düzenlemenin olmadığı, bazı üniversitelerin kendi değerlendirmelerini yaptığı görülmektedir. ABD ve İngiltere’de kuruma bağlılığın genel olarak daha az olduğu ve profesyonel düşünmenin baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de kurumsal bağlılığın yüksek olduğu görülmektedir. ABD ve İngiltere’de çalışma ortamı açısından gerekli ihtiyaçların sağlandığı, Türkiye’de ise alt yapı eksikliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar literatür ve ilgili araştırmalar çerçevesinde tartışılmış olup, öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Karşılaştırmalı yükseköğretim, örgüt boyutları, yükseköğretim yönetimi, fenomenolojik yaklaşım.



**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	DENİZ GÜLMEZ
Numarası	128301023001
Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri/ Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
Programı	Doktora
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mustafa YAVUZ
Tezin İngilizce Adı	The Evaluation Higher Education Institutions in terms of Organizational Dimensions in Turkey, The United States and The United Kingdom Samples

SUMMARY

The purpose of this research to evaluate higher education institutions in Turkey, United States of America and England in terms of dimensions of the organization - aim, structure, management processes and climate-. For this purpose, phenomenological research design were conducted in the study within the framework of qualitative research methods. Criterion sampling and snowball sampling method is used to determine the participants. Study group involves 29 faculty member. The research data were collected through a semi-structural interview form was developed by the researcher and interviews were made face to face. Interview form is included nine main and 41 sub-research questions. Descriptive and content analysis was used analysis of the data. Themes derived from the research were grouped into four dimensions, including aim, structure, management process and climate. As a result, it is appeared in the US and UK universities had spesific aims and visions, it is shared and students and academics are quite conscious in this regard. It is seen that universities have uncertain aims in Turkey. Is is observed that bureaucracy is high and universities subject to upper structure in Turkey. In UK and US administration is undesirable position and it is seen as statute in Turkey. Decisions taken as participating in US and UK but in Turkey participation in the decisions is low.



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



In addition it is seen that, the long-term planning is made, various communication tools mostly using for communication through internet in US and UK, on the other hand short term solutions produced and mostly face to face communication established in Turkey. It is revealed that there is a assessment system which determines the scope of the evaluation criteria and implementation in UK and US. In Turkey, there is no regulation on the evaluation system, but it is seen that some universities make their own assessment. In US and UK generally institutional commitment is low and professional manner is dominant. It is seen that organizational commitment is high in Turkey. It is appeared that essential needs are provided in terms of the working environment, while infrastructural deficiencies is seen in Turkey. The results were discussed within the framework of the relevant literature and research, and recommendations were given according to the findings of study.

Keywords: Comparative higher education, organizational dimensions, higher education management, phenomenological research.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	I
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU.....	II
ÖZET	IV
SUMMARY	VI
KISALTMALAR.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın amacı	4
1.3. Araştırmanın önemi.....	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. ABD, İngiltere ve Türkiye’de Yükseköğretim.....	7
2.1.1. ABD’de Yükseköğretim.....	7
2.1.2. İngiltere’de Yükseköğretim	9
2.1.3.Türkiye’de Yükseköğretim	11
2.2. Örgüt olarak Yükseköğretim Kurumları	12
2.2.1. Örgüt ve Örgüt Boyutları	13
2.3. İlgili Araştırmalar.....	56
2.3.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	56
2.3.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	58
BÖLÜM III	60
YÖNTEM.....	60
3.1. Araştırma Modeli	60
3.3. Verilerin Toplanması	63
3.3.1. Yarı yapılandırılmış görüşme.....	64
3.3.2. Görüşme formunun hazırlanması	64
3.3.3.Veritoplama süreci	65

3.4. Verilerin Analizi	66
3.5. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	67
3.5.1. Güvenilirlik	67
3.5.2. Geçerlik.....	68
BÖLÜM IV	69
BULGULAR.....	69
4.1. Amaç boyutuna ilişkin bulgular	69
4.1.1. Vizyon: Araştırma, yayın, eğitim-öğretim	70
4.1.2. Amaçların paylaşılması.....	73
4.1.3. Amaçları gerçekleştirme: yol haritası	76
4.1.4. Amaçların dayandığı yaklaşım.....	80
4.2. Yapı boyutuna ilişkin bulgular.....	83
4.2.1. Kurumsal yapı/hiyerarşi: Özerk / hareket alanı kısıtlı üniversiteler.....	84
4.2.2. Kurum içi hiyerarşik yapılanma: Bölümlerin aktif olması, unvanların önemsizliği	85
4.2.3. İstenmeyen pozisyon: Yöneticilik.....	89
4.2.4. Yönetici olma süreçleri: İlan, değerlendirme, atama	91
4.2.5. Yetki kullanımı: Yetki devri, uzmanlık ön planda, yetki tek elde	95
4.2.6. Rol/Statü netliği-karmaşası: Açık - belirsiz	96
4.2.7. Öğretim üyesi işe alım süreci: İş piyasası, profesyonellik/sembolik, kişisel .	100
4.2.8. Öğretim üyesi yükselmesi: üniversiteler / merkezi kurul.....	102
4.3. Yönetim Süreçleri boyutuna ilişkin bulgular	103
4.3.1. Karar sürecine ilişkin bulgular	104
4.3.2. Planlama sürecine ilişkin bulgular	111
4.3.3. İletişim sürecine ilişkin bulgular	116
4.3.4. Etkileme sürecine ilişkin bulgular.....	122
4.3.5. Koordinasyon sürecine ilişkin bulgular.....	124
4.3.6. Değerlendirme sürecine ilişkin bulgular	129
4.4. İklim boyutuna ilişkin bulgular	135
4.4.1. Kurumsal bağlılık: Profesyonel düşünme, taraftarlık, ait hissetme.....	136
4.4.2. Sosyal faaliyetler/imkanlar: Kulüp çalışmaları, kutlama, parti	138
4.4.3. Çalışma kültürü: Bilimsel çalışma odaklı, esneklik	140
4.4.4. Motivasyon: Kaygı, stres, çalışma, destekleme	142
4.4.5. Eleştiri kültürü: Bilimsel – kişisel odaklı.....	143

4.4.6. Güven duyma: Bilimsel çalışma; Güvensizlik: Gruplaşma	145
4.4.7. Kişilerarası ilişkiler: Resmi – samimi	147
4.4.8. İçeriden beslenme.....	148
4.4.9. Çalışma ortamı: Araştırma için imkanların sunulması – imkanların sınırlılığı, kendi imkanlarını oluşturma	150
BÖLÜM V	152
TARTIŞMA	152
5.1. Amaç boyutu	152
5.2. Yapı Boyutu	157
5.3. Yönetim süreçleri boyutu.....	168
5.3.1. Karar süreci	168
5.3.2. Planlama süreci	169
5.3.3. İletişim süreci	171
5.3.4. Etkileme süreci.....	172
5.3.5. Koordinasyon süreci.....	174
5.3.6. Değerlendirme süreci	176
5.4. İklim boyutu	180
BÖLÜM VI.....	187
SONUÇ VE ÖNERİLER	187
6.1. Amaç boyutuna ilişkin sonuçlar.....	188
6.2. Yapı boyutuna ilişkin sonuçlar.....	190
6.3. Yönetim süreçleri boyutuna ilişkin sonuçlar.....	193
6.4. İklim boyutuna ilişkin sonuçlar.....	198
KAYNAKÇA.....	202
EKLER.....	222
EK-1: KATILIMCI ONAY FORMU	222
EK-2: Görüşme Soruları	224
Özgeçmiş.....	187

KISALTMALAR

YÖK: Yükseköğretim Kurulu

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

HEFCE: Higher Education Funding Council for England / İngiltere Yükseköğretim Finansman Sağlama Kurulu

OECD: The Organisation for Economic Co-operation and Development / Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

TÜSİAD: Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: Yapısal sorular ve ilgili karar verme değişkenleri.....	31
Tablo-2: Ükelere göre çalışma grubunun dağılımı	63
Tablo-3: Görüşme sorularına ilişkin alt boyutlar ve soruların amacı	64
Tablo-4: Amaç boyutuna ilişkin tema ve kategoriler.....	69
Tablo-5: Yapı boyutuna ilişkin tema ve kategoriler.....	84
Tablo-6: Karar sürecine ilişkin kategoriler.....	104
Tablo-7: Planlama sürecine ilişkin kategoriler.....	111
Tablo-8: İletişim sürecine ilişkin kategoriler.....	116
Tablo-9: Etkileme sürecine ilişkin kategoriler.....	122
Tablo-10: Koordinasyon sürecine ilişkin kategoriler.....	124
Tablo-11: Değerlendirme sürecine ilişkin kategoriler.....	129
Tablo-12: İklim boyutuna ilişkin tema ve kategoriler.....	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Örgüt buzdağı.....	13
Şekil-2: Amaçlar hiyerarşisi.....	14
Şekil-3: Üniversite yönetiminin boyutları.....	23
Şekil-4: İngiltere üniversite örgüt şeması.....	24
Şekil-5: Üniversite: Yönetim Örgütü.....	26
Şekil-6: Türkiye üniversite örgüt şeması.....	27
Şekil-7: Karar verme süreci	31
Şekil-8: Planlama sürecinin unsurları.....	35
Şekil-9: İletişim süreci	39
Şekil-10: Gücün kaynakları.....	43
Şekil-11: Yönetimin beş olası koordinasyon rolleri.....	45
Şekil-12: Koordinasyon merdiveni.....	46
Şekil-13: Koordinasyon üçgeni: Yükseköğretim yönetişiminde paydaşlar.....	47

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma problemi, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem

Dünyadaki gelişmeler ülkelerin yükseköğretim kurumlarından beklentilerini artırmış ve yükseköğretim sistemlerini yeni arayışlara yöneltmiştir. Önce Avrupa ülkeleri olmak üzere yükseköğretimde çeşitli reformlar yapılmıştır. Bilgi toplumu adı verilen bu yeni toplum düzeni, ülkeler arasında bilgi üretimi ve 21. yüzyıl becerilerine sahip nitelikli insan gücü açısından rekabeti beraberinde getirmiştir. Nohutçu'ya (2006) göre çağdaş bir toplumda belirleyici unsur bilgi ve bilginin rekabetçi kullanımıdır. Ülkelerin bu rekabette yer almalarını sağlayacak kaynak yükseköğretim kurumları olarak görülmektedir.

Avrupa'da yükseköğretim sistemleri, öğrenci sayısının artması, küresel ve bilgiye dayalı ekonomik yeniliklerin ve araştırmanın öneminin artması, yükseköğretim kurumları arasındaki rekabet gibi gelişmelerden etkilenecek dönüşüm geçirmektedir. Bu değişimleri inceleme, yükseköğretim sistemini geliştirme ve kurumsal açıdan yönetim yapılarını gözden geçirmeye yol açmıştır (Eurydice, 2008). Modern örgüt teorisi üniversitelerin çalışmalarına dayalıdır. Bir örgüt olarak yükseköğretim hiçbir zaman çok güçlü olamamıştır. Üniversiteler araştırmaları, bilim dalları ve akademik programları aracılığıyla modern toplumda bilginin geçerliğini artan oranda tanımlamaktadırlar. Yükseköğretim anlayışı, örgüt anlayışına, bilgi üretimine ve toplumun öne çıkmasına katkıda bulunmak için muazzam bir öneme sahiptir. Ama büyük ölçüde öğrenci başarısı, maliyet artışı ve sosyal adalet gibi yükseköğretimdeki başlıca konular arasında algılanan bağlantı eksikliğinden dolayı yükseköğretimde örgüt konulu çalışmalar net bir şekilde azalmaktadır. Başlıca teorik gelenekler 1970'lerde geliştirilmiştir – kaynak bağımlılığı, kurumsal teori, anarşik modeller, örgüt kültürü ve iklimi, strateji ve

örgütsel değişim –1990’larda verimli bir araştırma periyoduna yol açan ve bugün hala okunan ve alıntı yapılan, yükseköğretimde çeşitli çalışmalar sağlamıştır (Bastedo, 2012).

Van Vught’a (1994) göre yükseköğretim kurumlarının kendi varlık ve geleneklerini sürdürme yetenekleri en önemli karakteristiklerindendir. Bunun nedenleri ise bilgi üretimi ve uzmanlık ile ilgilidir. İkinci önemli karakteristik ise bilginin örgütsel yapıyı belirlemesidir. Bu, bölümler tarafından yapılır ve otonomiyle sağlanır. Üçüncü temel özellik, parçalanmışlıktır. Son olarak, yetki kurum içinde dağıtılmıştır (Aypay, 2003). Yükseköğretimin üç temel fonksiyonu vardır:

- a. Öğretim: En temel faaliyettir. Toplumsal fayda söz konusudur.
- b. Bilimsel araştırma: Yükseköğretimin misyonu, bilgiyi genişletmek ve yaymaktır.
- c. Kamu hizmeti: Yükseköğretim kurumları ile toplum arasında bir hizmet ilişkisi vardır. Bunlar; kültürel, sosyal ve sportif etkinlikler ile sağlık gibi topluma sunulan hizmetlerdir (Yılmaz & Kesik, 2010). Yükseköğretim kurumları bu üç fonksiyonu birbirinden ayrı düşünmeden yürütmelidir. Bu fonksiyonlar 21. yüzyılın gelişme ve değişimleri göz önüne alınarak yerine getirilmeye, amaçlara ulaşılmaya çalışılmalıdır. Yükseköğretim kurumlarının misyonu, toplumun en çok üzerinde durduğu amaçları yansıtmalıdır. Bunlar; eğitim ile fırsat, araştırma ile gelişim ve kültürel açıdan zenginleşmedir. Yükseköğretim kurumları topluma yakın olmalı, toplum tarafından şekillendirilmeli ve sorumlu olmalıdır (Duderstadt & Womack, 2003). Johnstone’a göre ABD’deki yükseköğretim kurumları iki boyut üzerinde durmaktadır. Birincisi; öğretimi geliştirme, standartları yükseltme, program geliştirme, değişen öğrenci potansiyelinin ihtiyaçlarını tanıma gibi konular üzerine odaklanmadır. İkincisi ise, yükseköğretimde kaynakların azalması ve bununla birlikte maliyetlerin artış göstermesidir (Akt. Erdem, 2012).

Türkiye’de yükseköğretim, Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 34. maddesi ve Yükseköğretim Kanunu’nun 3. maddesinde, “Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarı yılı (iki yıl) kapsayan her kademedeki eğitim - öğretimin tümüdür” şeklinde tanımlanmıştır (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973;

Yükseköğretim Kanunu, 1981). Türkiye’de yükseköğretim sistemi bugünkü yapısına, Anayasanın 130, 131 ve 132. maddelerince düzenlenen ve 1981 yılında çıkan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunuyla sahip olmuştur (Erdoğan, 2014). Anayasanın 131. Maddesine göre, Yükseköğretim Kurulu yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim etkinliklerini planlamak, yönetmek, denetlemek, bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek, kurumların açılması, üniversitelere ayrılan kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için planlama yapmak gibi kapsamlı bir görev tanımına sahiptir. Bunun yanı sıra, Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşundan bu zamana geçmiş yükseköğretim yasalarının yükseköğretimdeki sorunlara uzun süreli çözümler getirmediği görülmektedir. Diğer yandan, yalnızca Türkiye’de değil dünyada da yükseköğretim alanı, öncelikli bir sorun olarak sürekli gündemde yer almaktadır (Aypay, 2003).

ABD, Kanada, Avustralya, Almanya ve Hollanda gibi ülkelerde yükseköğretim kurumlarının bürokratik yapıları aynı ülke içinde farklılık göstermektedir. Türkiye’de Yükseköğretim Kanunu ise yükseköğretim kurumlarını tek bir yapıya sokmuştur (Bursalıoğlu, 1991). Yükseköğretim kurumlarının yönetimi karşılaştırmalı olarak incelendiğinde ülkeler arasında benzerlikler ve farklılıklar olduğu dikkati çekmektedir. Yükseköğretim kurumlarının yönetimi, çok katmanlı ve oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Yükseköğretimin yönetiminde çeşitli düzeylerde sorumluluğu olan birçok paydaş bulunmaktadır. Yükseköğretim sisteminin yönetimi temelde bir bütün olarak yükseköğretim sisteminin üst yönetimi ve yükseköğretim kurumlarının yönetimi şeklinde ikiye ayrılabilir. Yükseköğretim üst yönetimi sistemi, genel olarak düzenleyen, kurumları yönlendiren ve kurumlar arası koordinasyon sağlayan şemsiye bir yapı ve yapılar anlamına gelmektedir. Yükseköğretim kurumlarının yönetimi ile de senato, rektörler ve mütevelli heyeti gibi yapılar ifade edilmektedir. Oldukça köklü bir geçmişi olan üniversitenin yönetim biçimleri son yıllarda ciddi değişim ve dönüşümlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bunun sonucunda, yükseköğretim kurumlarının yönetiminin nasıl yapılandırılması gerektiğine ilişkin tartışmalar gündeme gelmiştir (Çelik & Gür, 2014).

İyi bir yönetim yapısı ve uygun düzenleyici koşullar yükseköğretim kurumları arasındaki yenilikçi uygulamaları teşvik edebilir, güçlü kalite güvence sistemlerinin

gelişmesini sağlayabilir ve finansman mekanizmalarını etkili bir şekilde tasarlanmasını kolaylaştırabilir (Fiszbein & Ringold, 2012). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi iki boyutu içermektedir: Sistem çapında yönetim ve kurumsal yönetim. Sistem çapında yönetim yükseköğretim kurumlarına uygun bir içerik sağlamak amacıyla kurumları yeterli ve etkili bir şekilde yönetebilmek için makro düzeydeki yasalar, politikalar ve süreçlerle ilgilidir. Devletin yükseköğretimdeki gelişmelere rehberlik etme ve yönlendirme kapasitesi, güçlü ve uygulanabilir düzenleyici bir çerçeve, performans temelli bütçe ayırım mekanizmaları, kamu ve özel kurumlar için kapsamlı bir kalite güvence sistemi ve hesap verilebilirlik bu boyutun temel öğeleridir. Kurumsal yönetim boyutu ise, yükseköğretimin özerk bir şekilde yönetilmesini sağlamak için hangi politika ve uygulamalar yürürlükte olmalıdır sorusunu cevaplar. Kurumsal yönetim boyutunda örgütsel özerklik, finansal özerklik, insan kaynakları özerkliği ve akademik özerklik olmak üzere dört temel unsur yer almaktadır (Fiszbein & Ringold, 2012).

Dünyada yükseköğretim ile ilgili gelişmeler, çalışmalar artmakta, ulusal ve uluslararası düzeyde raporlarda yükseköğretime yer verilmektedir. Dünya çapında Dünya Bankası (2007; 2008), Eurydice (2008; 2011), OECD (2000; 2005; 2006; 2010; 2012), UNESCO (1994; 1995; 2002) raporlarında yükseköğretim alanına yer verilmektedir. Türkiye de bu gelişmelerden etkilenmekte, yükseköğretim ile ilgili çalışmalar ve raporlar her geçen gün artış göstermektedir. Türkiye’de YÖK (2007), Devlet Denetleme Kurulu (2009) yanında TÜSİAD (2003; 2008), SETA (2009; 2015) gibi sivil toplum kuruluşları da yükseköğretim konulu raporlar yayınlamaktadır. Bu anlamda ulusal ve uluslararası çalışma alanlarına konu olan yükseköğretim bu çalışmada örgüt boyutları açısından ele alınmıştır.

1.2. Araştırmanın amacı

Araştırmada, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’deki yükseköğretim kurumlarının örgüt boyutları bakımından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçtan hareketle aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır. Türkiye, ABD ve İngiltere’deki;

1. Yükseköğretim kurumlarının amaçları nedir?
2. Yükseköğretim kurumları nasıl yapılandırılmıştır?
3. Yükseköğretim kurumlarında yönetim süreçleri nasıl işlemektedir?
4. Yükseköğretim kurumları nasıl bir iklime sahiptir?

1.3. Araştırmanın önemi

Dünyadaki eğilimler bilgi gücünün giderek değer kazandığını ve toplumların bilgi gücünü kullanarak ayakta kalabileceklerini göstermektedir. Bu anlamda bilimsel bilginin üretilmesi, yayılması ve kullanılmasının merkezi yükseköğretim kurumlarıdır Yükseköğretim, bilime katkı sağlayarak bir ülkenin bilimin ışığında gelişmesinde önemli bir aracı olarak düşünülmektedir.

Türkiye’de yükseköğretim ile ilgili çalışma yapmak ve önerilerde bulunabilmek için önce dünyadaki yükseköğretim alanındaki gelişmeleri değerlendirmek gerekmektedir. Bir ülkedeki sistemin olduğu gibi alınıp başka bir ülkede uygulanması mümkün görünmemektedir. Her ülkede politik, toplumsal, teknolojik ve ekonomik gelişmeler farklılaşmakta ve bütün bu bileşenler eğitimi her düzeyde etkilemektedir. Dünyadaki yükseköğretim alanındaki eğilimler incelenerek, Türkiye için çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Buradan hareketle bu çalışmada dünyada yükseköğretime yön verdiği düşünülen iki ülke olan Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere örnekleri ile Türkiye ele alınmıştır.

II. Dünya Savaşından sonra tüm dünyada yükseköğretime olan talep artmış ve yeni yükseköğretim kurumları açılmaya başlanmıştır. Bu süreç, talepleri karşılayacak insan ve madde kaynağının sağlanması açısından yükseköğretimin verimli ve etkili bir şekilde yönetimini ve yönetim süreçlerinin yürütülmesini ön plana çıkarmıştır. Kaynakların etkili kullanımı, nitelikli bir eğitim için yükseköğretim amaçları, kurumların yapısı ve sahip oldukları kurum ikliminin incelenmesi önemli görülmüştür.

Türkiye’deki ilgili alan yazın incelendiğinde son yıllarda yükseköğretimin sorunları, yeniden yapılandırılması, yönetimi, geleceği, özerkliği üzerine odaklanmış çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu tür araştırmalar yükseköğretime artan bir ilginin

olduğunu işaret etmektedir. Ancak ülkemizde, yükseköğretime yönelik çalışmaların son yıllarda artmasının yanı sıra yükseköğretim kurumlarını örgüt boyutları açısından araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın Türkiye ve diğer ülkelerin birlikte incelenerek yapılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4.Varsayımlar

Araştırmanın çalışma grubunun görüşme sorularına içtenlikle cevap verdiği varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma en az bir yıl süreli yurt dışında öğretim elemanı olarak çalışmış olan akademisyenlerle yapılan görüşmelerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yükseköğretim: Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarı yılı (iki yıl) kapsayan her kademedeki eğitim - öğretimin tümüdür (MEB, 1973; YÖK, 1981).

Yükseköğretim Kurumları: Üniversite ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuvarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokullarıdır (YÖK, 1981).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesine, temel kavramların açıklanmasına ve konu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle ABD, İngiltere ve Türkiye’de yükseköğretimin ortaya çıkışına ve gelişimine değinilmiştir. Daha sonra örgüt olarak yükseköğretim, örgüt boyutları ve yükseköğretimde örgüt boyutlarının özellikleri üzerinde durulmuştur.

2.1. ABD, İngiltere ve Türkiye’de Yükseköğretim

Yükseköğretimin kökenlerinin Eflatun'un Academia'sına (MÖ 400), Aristo'nun Lyceum'una (MÖ 387) ve hatta bir araştırma kurumu niteliğini de taşıması nedeniyle, İskenderiye Müzesi'ne (MÖ 330-200) kadar gitmesi mümkündür. Eflatun ve onun öğrencisi olan Aristo'nun felsefe okullarının üzerinde herhangi bir politik veya dini baskı olmaması sonucunda bu okullarda oluşan spekülative düşünce ve arayışlar, teşvik edici ortam, çok daha sonra ortaya çıkan üniversitenin yapısını önemli ölçüde etkilemiştir. Üniversitenin ortaya çıktığı coğrafi bölge Batı Avrupa, özellikle İtalya, Fransa ve İngiltere'nin kentleşmiş bölgeleridir. Bu bölgelerde 11. yüzyıl sonları ve 12. yüzyıl başlarında başlayan bir süreç içerisinde, çeşitli siyasal, dini, sosyal ve ekonomik etmenlerin oluşturduğu ortamlarda üniversitenin kurumsal yapısı şekillenmeye başlamıştır (Gürüz, 2003). Bu süreçte ABD, İngiltere ve Türkiye’deki yükseköğretim anlayışı ve bu alandaki gelişmelere kısaca değinilmiştir.

2.1.1. ABD’de Yükseköğretim

Amerika 50 eyalet, beş bölge ve Kolombiya bölgesinden oluşmaktadır. Amerika yüksek düzeyde adem-i merkezî bir eğitim sistemine sahiptir. Amerikan eğitiminin adem-i merkezî yapısı Amerika’nın erken tarihine dayanmaktadır (U.S. Department of Education, 2005). Amerikan üniversiteleri, 17. ve 18. yüzyıllarda İngiliz üniversitelerinden, 19. yüzyılda da Alman üniversitelerinden etkilenecek

örgütlenmiş olsa da, ülkenin kendine has bazı özelliklerinin etkisiyle, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren üniversite anlayışına önemli katkılarda bulunmuştur. Amerikan üniversitelerinde şekillenen bu anlayış ancak 20. yüzyılda etkilerini göstermeye başlamıştır. 19. yüzyıl sonlarına doğru Amerika'nın farklı yapısal ihtiyaçlarının ve toplumsal durumunun etkisiyle, Alman modelinin Amerikan üniversitelerine uyarlanması, bazı yeniliklerin tohumlarının atılmasını da beraberinde getirmiştir. 20. yüzyılda olgunlaşan Amerikan modelinin önemli yönleri hemen hemen tüm dünyaya ihraç edilmiş (Jones, 1992), 20. yüzyıl üniversite anlayışına önemli etkilerde bulunmuştur (Antalyalı, 2008).

1930'da yayınlanan, Flexner öğretisi tamamen bilime odaklanan Alman modelini övmüş (Alman Bakanlar ve Alman Fakülteleri sadece eğitime değer vermemiş aynı zamanda eğitimin ne olduğunu anlamıştır), İngiliz üniversiteleri öğretime odaklandığı için ve Amerikan üniversitelerinin 'bir sürü önemsiz şeylerle' ilgilendiği düşünüldüğü için küçük düşürülmüştür (Clark, 1983). Alman üniversitesinin kuruluşuna egemen olan "felsefi" yaklaşıma karşılık, ABD üniversitelerinin kuruluşuna "teolojik" yaklaşım egemen olmuştur (Timur, 2000).

19. yüzyıl başlarında ABD'deki yükseköğretimi şekillendiren beş eğilim olduğu görülmektedir. Bunların başında İngiltere ve İngiliz kurumlarına duyulan antipati gelmekteydi. İngiliz karşıtı düşünceler, Amerikan üniversitelerini giderek klasik Oxford ve Cambridge modelinden uzaklaştırmıştır. Bağımsızlık mücadelelerine yardımcı olan Fransa'nın etkisi bir süre kendini göstermiştir. İkincisi, Batı Avrupa Sanayi Devrimi'ni yaşarken, ABD'de fen ve teknoloji eğitimi neredeyse yoktu. Üçüncüsü, Amerikan halkı giderek artan bir biçimde, Oxford ve Cambridge'de olduğu gibi, "fildişi kulelerde" (ivory tower) kendi bildikleri doğrultuda eğitim-öğretim yapan profesörlerden oluşan üniversiteler yerine, günlük hayatlarında karşılaştıkları sorunlara çözümler üretecek yapıda üniversiteler istiyordu. Dördüncüsü, Amerikan halkı, toplumun ayrıcalıklı bir kesimine hitap eden elitist kurumlar değil, büyük kitlelere demokratik yapılar talep ediyordu. Beşinci olarak, Amerikalılar 19. yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren Alman üniversitelerindeki gelişmelerin farkına varmaya başlamıştı (Gürüz, 2003).

ABD'deki bu eğilimlerle birlikte bilimsel araştırmalara dayalı Alman Üniversite modeli yaygınlaştıkça, Amerikan Üniversitelerinin temelini oluşturan kolej, lisansüstü düzeyde mesleki eğitim yapılan tıp ve hukuk gibi okullara hazırlık mahiyetinde eğitim yapılan bir birim niteliğine büründü. Bunlar büyük araştırma üniversitelerinde zamanla fen-edebiyat fakültelerine dönüştü. Böylece, günümüzde araştırma üniversitesi olarak adlandırılan büyük Amerikan üniversitelerinin yapısı 19. yüzyıl sonlarında Johns Hopkins, Harvard, Yale ve Columbia'dan başlayarak ortaya çıktı ve bu yapı hızla yayıldı (Gürüz, 2003).

Devlet yükseköğretim eğitimi sistemleri eyaletten eyalete tür ve örgütlenmede çeşitlenmektedir. Bu sistemler devlet anayasası, yasama işlemi ya da bu ikisinin birleşimi tarafından oluşturulabilir ve büyük devlet üniversitelerinden daha küçük devlet kolejleri ya da öğretmen kolejleri, toplum kolejleri, teknik okullar ve mesleki okullara kadar çeşitli kurumları kapsayabilir. Başlıca yönetim konuları eyaletteki devlet yükseköğretim etkinlikleri, yasal durum ve belirli kurumlara verilen özerklik, bireysel kurumlar arasında yetkinin dağıtımı, eyalet çapında yönetim ya da düzenleme kurulu, millet meclisi ve eyalet başkanının eşgüdümünü içermektedir. Devlet kurumlarının üst düzey yöneticileri bu konulara aşina olmalıdır (Kaplin, 1978). Amerikan kolej ve üniversiteleri diğer ülkelere göre daha az devlet kontrolü ve denetimine tabi olmuştur. Yükseköğretim sistemi, devletler tarafından üniversitenin gözetimi ve daha çok finansmanı sağlanan bir federal sistem ile büyük bir özel sektör olduğundan, yükseköğretim için tutarlı ve etkili bir ulusal politika oluşturmak çoğu diğer ülkelere göre daha zordur (Bok, 2013).

2.1.2. İngiltere'de Yükseköğretim

Fransız yükseköğretim sistemi bir devrimin ürünüydü ve devrim çalkantıları içinde geçmiştir. Almanya ekonomik açıdan geri olmayı aşma yolunu bilim ve teoride aramış ve bu alana hiçbir ülkenin yapmadığı yatırımları yapmıştır. İngiltere ise, iki devletten de farklı bir konumda ve değişik bir yol izlemiştir (Timur, 2000). İngiltere yükseköğretim politikasında 'üçüncü akım' terimi kullanılırken, diğer ülkelerde farklı terimler genellikle yükseköğretim politikasının aynı yönünü tanımlamak için kullanılır. Örneğin, ABD'de kullanılan 'teknoloji transferi' terimi,

İngiltere’de üçüncü bir akım olarak tanımlanan fikri de kapsayabilir (Clough & Bagley, 2012).

İngiltere sanayi devrimini en erken ve belli bir uzlaşma içinde tamamlayan ülke oldu. Fakat ilginç olan, sanayi devriminin gerçekleşmesinde rol oynayan bütün bilimsel ve teknolojik buluşların üniversite dışında gelişmesiydi. İngiltere’de üniversite denince akla gelen Oxford ve Cambridge, XIX. yüzyılın sonlarına kadar uygulamaya dönük araştırmalara ve teknolojiye kayıtsız kaldılar. Temel görevleri Anglikan Kilisesi’ne ve krallığa rahip ve bürokratlar yetiştirmektir. İngiltere’de yükseköğretimi kapitalistleşme sürecine uyumlu kılan değişim iki yönlü bir gelişme şeklinde olmuştur. Birincisi, Londra’da 1820’lerde kurulan iki kolejle başladı. Bu kolejlerden biri ilk kez Anglikan Kilisesi’ne bağlı olmayan bir eğitim kurumuydu ve daha sonra Londra Üniversitesi olarak resmileşmiştir. İkinci gelişme ise, 1851’de ilk örneğini Manchester’da bulan ve şehir üniversiteleri olarak adlandırılan Civic Üniversitelerin kuruluşu olmuştur. İngiltere’de üniversite fikrinin tartışma konusu olması, Civic Üniversitelerinin kurulması ile aynı zamanda olmuş ve bir açıdan Humbolt Üniversitesi fikrine tepki olarak olmuştur (Timur, 2000). Görüldüğü gibi üniversiteler büyüklüğü, misyonu, odak konusu ve tarihi açılardan çeşitlenmektedir. İngiltere’de eski üniversiteler Kraliyet İmtiyazı, Yasası ya da Parlamento Kanunu ile kurulmuştur. Gerekli özelliklere sahip kurumlara, Kraliyet Danışma Meclisinin bir temsilcisi tarafından üniversite statüsü verilmiştir. Devlet, İngiltere’deki yükseköğretime yerel erişimin olmadığı ya da sınırlı olduğu yeni üniversite alanlarındaki gelişimi desteklemektedir (HEFCE, 2009).

İleri ve Yüksek Öğretim Yasası (1992) ile daha önce ‘politeknik’ olarak bilinen yükseköğretim kurumlarına üniversite statüsü verilmiştir. Çoğunun kökeni, uzun bir geçmişi olan meslek yüksekokulları olmasına rağmen bunlara bazen ‘yeni’ üniversiteler denmiştir. Diğer taraftan, ‘eski’ denebilecek üniversiteler aslında çeşitli yaşlardadır. Bunların bazıları 1950 ve 1960’larda kurulmuştur. 19. ve 20. yüzyıllarda büyük şehirlerde Civic üniversiteleri kurulmuştur. Galler üniversitesinin ilk koleji 19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başlarında ve ortalarında kurulmuştur. 12. ve 13. yüzyıllarda Oxford ve Cambridge Üniversitesi, 15. yüzyılda üç İskoç üniversitesi kurulmuştur (HEFCE, 2009).

2.1.3. Türkiye’de Yükseköğretim

Türk yükseköğretiminde geçmişten (11. yüzyılda Selçuklu Türklerinin Bağdat’ta kurmuş oldukları Nizamiye Medresesi ile başlayan süreç) günümüze kadar olan değişimi değerlendirdiğimizde medreseden üniversiteye uzanan bir süreci görmekteyiz. Bu süreçte Batılı anlamdaki ilk yükseköğretim kurumumuz 1773’te kurulan “Mühendishane-i Berri-i Hümayun” dur (1944 yılında bir yasayla İstanbul Teknik Üniversitesine dönüştürülmüştür) (Erdem, 2004). Türkiye’de üniversitelere çağdaş bir yapı ve sistem kazandıran ilk yasanın 1946 yılında yürürlüğe giren ve 1973 yılına kadar yürürlükte kalan 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu olduğu söylenebilir (Korkut, 2001). 1946 yılında çıkarılan 4936 sayılı Üniversite Kanunu ile ODTÜ dışındaki üniversitelere “muhtariyet (özerklik)” verilmiş ve rektörle dekanların seçimle gelmeleri esası getirilmiştir. 1977 yılında çıkarılan 2095 sayılı Kanunla akademilerin fakülteler halinde örgütlenmelerine imkan sağlanarak üniversiteler ile akademiler arasındaki işlevsel ve yapısal farklar fiilen ortadan kaldırılmıştır (Erdem, 2004). Yükseköğretimin tüm düzeyleri için etkili ve koordineli bir merkezi plânlamanın olmaması, özellikle de altmışlı ve yetmişli yıllarda yükseköğretim kurumlarının sayısı, çeşidi ve öğrenci sayıları ile başka birçok konuda hızlı artış göstermiştir. Bu nedenle belirtilen yükseköğretim sistemi bir süre sonra başarısızlık sinyalleri vermeye başlamıştır. Bunların yanında, 1960-80 arasında ortaya çıkan siyasi, sosyal ve ekonomik sorunlar, yükseköğretimdeki kötüye gidişi daha da artırmıştır. Bu sebeple yetmişli yılların sonunda köklü bir reform yapılmış ve 1981 reformu yürürlüğe konmuştur (YÖK, <http://www.yok.gov.tr/web/guest/tarihce>). 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı “Yükseköğretim Kanunu” ile Türk yükseköğretimi Kıta Avrupası Modeli’nden ayrılarak, Anglo-Sakson Modeli’nin temel ilkelerine dayandırılmıştır (Erdem, 2004).

Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa’nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen

görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir (YÖK, <http://www.yok.gov.tr/web/guest/tarihce>).

Buraya kadar araştırmaya konu olan üç ülkedeki yükseköğretimin gelişimine kısaca değinilmiştir. Yükseköğretim alanındaki gelişmelerin üniversitelerin yapılanmasını etkilediği düşünülmektedir. Bu anlamda yükseköğretim, örgüt ve örgüt boyutları çerçevesinde ele alınmıştır.

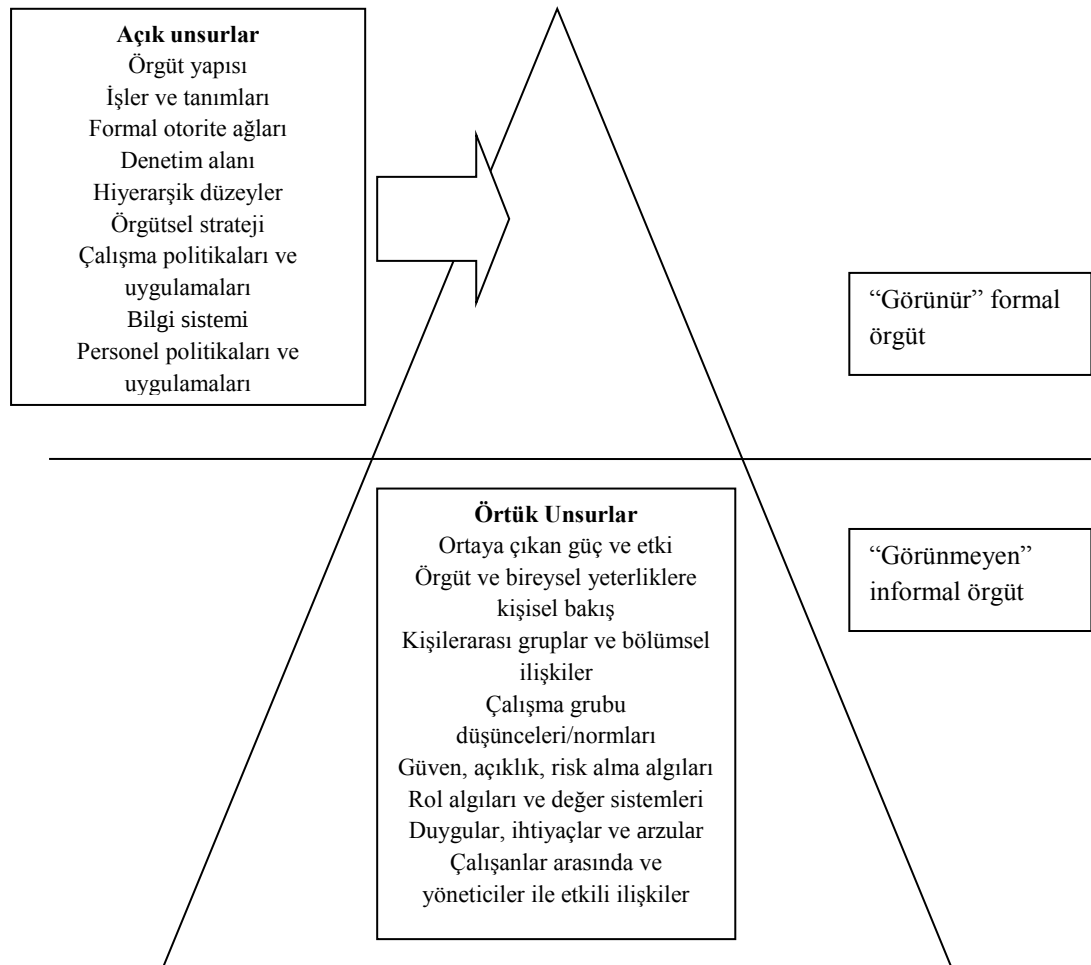
2.2. Örgüt olarak Yükseköğretim Kurumları

21. yüzyılın başlarında yükseköğretim rekabetçi bir kurum haline gelmiştir. Rekabet her zaman akademide bir güç olarak var olmuş ve mükemmelin üretilmesine yardımcı olurken, aynı zamanda akademik topluluğun, misyon ve genel değerlerinin bir anlamda azalmasını sağlayabilir (Altbach, Reisberg ve Rumbley, 2009). Yükseköğretim kurumlarının 21. yüzyıla ilişkin yüklenimleri tartışılırken, küreselleşme, yaşam boyu eğitime artan gereksinim, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler önemli değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu değişkenler yükseköğretim kurumlarının amaç, yapı, süreç ve tüm boyutlarda gözden geçirilmesini, buna bağlı olarak değişim dönüşüm sürecini gerçekleştirmesini gerektirmektedir (Erçetin, 2001). Küreselleşme, yükseköğretimin yönetim boyutunda merkeziyetçi yönetim anlayışından yerel yönetime yönelme, yönetimde uluslararası ölçütleri uygulama, kalite geliştirme çalışmalarının artması, yönetsel kararlara katılımın artırılması, stratejik planlama, etkililiği ve verimliliği esas alma, hiyerarşik ve dikey yapılanmadan yatay örgüt yapısına geçiş, yönetsel ve mali özerkliği artırma çabaları alanlarında etkisini göstermektedir (Burgaz ve Şentürk, 2008). Masland (2000) üniversitelerin kültürel analizinin, bu örgütlerin yapılanması ve işleyişinin anlaşılmasına önemli katkılar sunabileceğinden söz etmektedir (Akt. Gizir, 2007). Bu anlamda, Türk Eğitim Sistemi'nin bir örgütü olan yükseköğretim kurumlarının örgütün boyutları açısından ele alınması gerektiği düşünülmüştür. Yükseköğretim kurumları amaç, yapı, süreç ve iklim (Bursalıoğlu, 2002; Gürsel, 2008) olmak üzere dört boyutta incelenmiştir.

2.2.1. Örgüt ve Örgüt Boyutları

Örgütler amaca yönelik, kasıtlı olarak yapılandırılmış, koordineli etkinlikler sistemi olarak tasarlanmış ve dış ortamla bağlantılı olan sosyal kuruluşlardır (Daft, 1992). Örgütleri tanımlamanın başka bir yolu da onun ortak öğelerini belirlemektir. Öncelikle örgüt, bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanlardan oluşmaktadır ve insanlar olmadan örgütler var olamayacaktır (Rainey, 2003; Keyton, 2005). Bir örgütün hem açık bir amacı hem de bu amaca ulaşmak için oluşturulmuş bir işleyişi vardır. Örgütler rol ve ilişki yapılarını, karar verme ve kontrol süreçlerini yeniden düzenleyerek sürekli işleyişlerinde değişiklik yapmalı ve işleyişlerini düzeltmelidir. Örgütün strateji seçimleri örgütün yapısını ve süreçlerini şekillendirmektedir (Miles ve Snow, 2003). Bir örgütün içinde var olan açık ya da gizil unsurlar Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil-1: Örgüt buzdağı



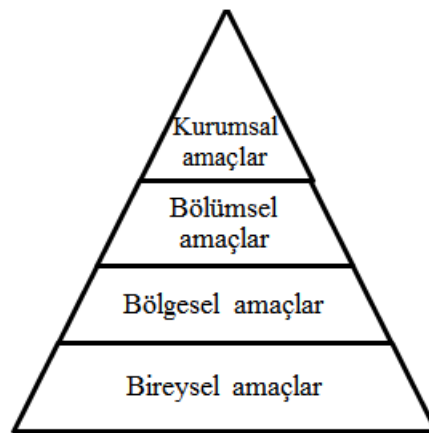
Kaynak: Bess & Dee, 2008.

Örgüt buzdağına göre grupların nasıl çalıştığı bilgisi informal örgütün nispeten görünmezliği ile sınırlanmıştır. Formal ve informal örgütler arasındaki bağlantı görmezden gelinemez ve örgüt buzdağının görünür kısmında bir şeyler yapmak daha kolaydır (Bess & Dee, 2008). Örgüt unsurlarının örgüt boyutlarını da kapsadığı görülmektedir. Buradan hareketle, örgüt boyutlarına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

2.2.1.1. Amaç

Bir örgütün amacı, örgütün ulaşmaya çalıştığı durumdur (Rainey, 2003). Örgütler, ortak çaba aracılığıyla ortak amaçları gerçekleştirmede bir araç olarak oluşturulur. Yönetimin temel işlevlerinden biri kurumun amaçlarını belirlemek ve tanımlamaktır ve amaçlar, örgütün gelecekte ulaşmayı hedeflediği değerlerin geniş ifadeleridir (Agarwal, 1982). Örgütler tek bir amaca sahipmiş gibi görünseler de bir örgütün başarısı tek bir amaç tarafından belirlenemez. Gerçekte, tüm örgütler çok sayıda amaca sahiptir. Amaçlar tüm yönetim kararlarına ve eylemlerine yol gösterir ve ölçülebilen gerçek başarılarla yönelik kriterleri oluşturur. Örgüt üyelerinin yaptığı her şey, amaçların başarılması doğrultusunda yönlendirilebilir (Tolay, 2013). Örgütler çeşitli amaçlara sahiptirler ve amaçlar bir hiyerarşide, zincirleme (Rainey, 2003) olarak sıralanır. Tüm kurumun amaçları bölümlere ayrılarak amaçlar hiyerarşisini oluşturur (Agarwal, 1982):

Şekil-2: Amaçlar hiyerarşisi



Kaynak: Agarwal, 1982.

Belli bir hiyerarşi içinde olduğu görülen amaçlar, örgütlerin var olması ve oluşturulması için temel sağlar. Her örgüt ortak eylemleri teşvik eden ve tüm çabaların yönlendirilmesini sağlayan en az bir ortak, açık amaca sahiptir. Amaçların işlevleri şöyle ifade edilmiştir (Agarwal, 1982):

- Amaçlar tüm yönetim işlevlerinin gerçekleşmesine temel oluşturur.
- Amaçlar kurum için özgün bir kimlik sağlar.
- Amaçlar örgütlenmiş çabanın yönlendirilmesini sağlar.
- Amaçlar çalışanların moral ve motivasyonunu arttırmaya yardım eder.
- Amaçlar değerlendirme kararları için ölçüt olarak sunulur.
- Amaçlar, değerlendirmeye bir temel sağlar.

Örgütler amaçlara sahip olması örgüt teorisini bir çırpıda felsefenin sahasına sokar. Felsefe açısından, örgütler belirleyici ancak etkileşimli çevrelerdeki sistemsel oluşumlar olarak anlaşılabilir. Sistemsel oluşum ile yapının, amaç (bu amacın şekli, telaffuzu ve merkezi, karanlık, bilinçsiz hatta kasten saklanmış olsa da) ile ilişkili, seçilebilen bir bütünlük arz etmesi kastedilmiştir (Yıldız, Aydın ve Bahadın, 2008). Örgütsel amaçlar ne olursa olsun kurallar, düzenlemeler, hiyerarşi ve işbölümü gibi yapısal özellikler, bilinçli olarak örgütsel amaçlara ulaşmak için düzenlenmiştir (Turan, 2012). Yükseköğretim kurumları çok farklı ve çoğunlukla birbiri ile çelişen amaçları gerçekleştirmek durumundadırlar. Örneğin; ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü hazırlamak, öğrencileri eğiterek meslek elemanı yetiştirmek, araştırma yaparak bilgi ve teknoloji üretmek, kültürü hem değiştirmek hem de gelecek kuşaklara aktarmak ve toplumsal gelişme yoluyla sorunların çözülmesini sağlamak ve gelecekte daha iyi yaşam koşulları sağlamak üniversitelerin genellikle üzerinde fikir birliği olan öncelikli görev alanlarındandır (Aypay, 2006).

Yükseköğretim kurumlarının temel amacı, bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Eğitim sisteminin en üst basamağı olan yükseköğretim kurumlarının topluma liderlik etme özelliğinin olması gerekmektedir. Yükseköğretim kurumları yeni düşünce normları geliştirerek, toplumu çok kısa sürede etkileyebilen, topluma yön veren eğitim örgütleridir (Köksal, 2007). Bütün ülkelerde yükseköğretim

öğretim kurumları bir takım amaçlar üzerine kurulmuştur. Araştırmaya konu olan ülkelerdeki yükseköğretimin amaçlarına aşağıda yer verilmiştir.

İngiltere’de yükseköğretimin amaçları

Yükseköğretimin ana amaçları şunlardır (HEFCE, 2009):

1. Hem kişisel yeteneklerini hem de mesleki yeteneklerini geliştirmek ve *potansiyellerini gerçekleştirmek için insanlara olanak vermek
2. Öğretim ve araştırma yoluyla bilgi ve anlayışı geliştirmek
3. Ekonomik açıdan başarılı ve kültürel açıdan farklı olarak millete katkıda bulunmak.

Amerika’da yükseköğretimin amaçları

Amerikan Yüksek Okullar ve Üniversiteler Birliği (2002) ABD lisans derecesi tamamlayarak öğrencilerin kazanması gereken üç amaç belirlemiştir:

- (1) gerçek ve sosyal dünya hakkında bilgi edinmek,
- (2) entelektüel ve uygulama becerileri yeterliği ile güçlendirmek ve
- (3) kişisel eylemlerinden ve sivil değerlerinden sorumlu olmak.

Türkiye’de yükseköğretimin amaçları

a) Öğrencilerini;

- (1) Atatürk İnkılapları ve ilkeleri doğrultusunda Atatürk milliyetçiliğine bağlı,
- (2) Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan, Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan,
- (3) Toplum yararını kişisel çıkarının üstünde tutan, aile, ülke ve millet sevgisi ile dolu,
- (4) Türkiye Cumhuriyeti Devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren,
- (5) Hür ve bilimsel düşünce gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı,
- (6) Beden, zihin, ruh, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı şekil de gelişmiş,

(7) İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip vatandaşlar olarak yetiştirmek,

b) Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak,

c) Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır (YÖK, 1981).

Farklı üniversiteler ayrı özellikler, ayrı modeller, ayrı amaçlar ve ayrı fonksiyonlar gösterebileceği gibi, bütün üniversitelerin temel fonksiyonlarının benzerliği dikkat çekmektedir. Bu benzerlik, eğitim-öğretim ve araştırma fonksiyonlarında odaklanmaktadır. ABD üniversiteleri, başlangıçta Alman üniversite modelinin etkisinde kalmış gibi görünmekle beraber, zaman içinde kendi toplumunun ihtiyaçlarının kendi üniversitelerine şekil ve yön verdiği anlaşılmaktadır (Korkut, 2001). Hem ABD’de hem de dünyada yüksekokul ya da üniversite eğitime talep artmaya devam ederken, 21. yüzyılda yükseköğretimin birçok paydaşı çağdaş yükseköğretim kurumunu yeniden gözden geçirmekte ve sorgulamaktadır (Chan, Brown & Ludlow, 2014). Bu amaçlar, ortak ideallerdir ve tüm dünyada kabul görmüştür. Tüm yükseköğretim kurumları için felsefi bir çerçeve oluşturmaktadır.

Bir üniversite sisteminin yenilenmesinde ön planda ‘amaç’ boyutu yer almalıdır (Atanur Baskan, 1991). Bir üniversitenin amacı, genellikle kâr maksimizasyonu değildir ve bu durum son yıllarda giderek değişmektedir. Yükseköğretimin ticarileştirilmesi ve kısmen de uluslararasılaşmadan dolayı, üniversiteler kâr kuruluşları olmalı mı olmamalı mı konusunda devam eden bir

tartışma vardır (Jacobs & Van Der Ploeg, 2006). Yükseköğretim, genellikle bilgiyi oluşturmak ve yaymak ve genç insanlarda mantıklı düşünme yeteneği, statükoya meydan okuma motivasyonu ve entelektüel değerleri geliştirme kapasitesi gibi yüksek dereceli bilişsel becerileri ve iletişim becerilerini geliştirmek için vardır. Ancak, günümüz toplumu yükseköğretimi ileri düzey mesleki ve profesyonel beceriler için bir eğitim alanı olarak görmektedir (Chan, Brown & Ludlow, 2014).

Bütün ülkelerde yükseköğretimin genel amaçları olduğu ve bu amaçların ülkeden ülkeye, üniversiteden üniversiteye değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bir örgüt olarak üniversiteler de bu amaçları gerçekleştirmek üzere yapılandırılmaktadır. Örgütün bir boyutu olarak yapı ve üniversitelerin yapısı açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1.2. Yapı

Tüm örgütler işlevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek için bir tür yapıya ihtiyaç duyarlar (Earthman, 2009). Bir örgüt yapısı iş görevlerinin biçimsel olarak nasıl bölüneceğini, sınıflanacağını ve koordine edileceğini tanımlar. Yapı, amaçları başarmanın bir anlamıdır ve amaçlar örgütün tamamen stratejilerinden oluşmaktadır. O, sadece mantıksaldır, strateji ve yapı birbiriyle bağlantılı olmak zorundadır (Tüz, 2012). Anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statü gibi kavramlar, örgütün bu boyutu içinde düşünülebilir. Örgütün anatomisi, karar verme işlemlerinin dağılımında görülür. Üyelerinin kararlarını etkileme yolları da örgütün fizyolojisini meydana getirir. Örgütün anatomisinde birimler arasında enformasyon yolları, iş akımı, personel değişimi gibi bağlar örgütün temel kanallarını yaratır (Bursalıoğlu, 2002). Bolman ve Deal (1997) örgütlere dört farklı çerçeveden bakıldığında, örgütsel davranışın daha kolay anlaşılabilirliğini ifade etmiştir. Bu çerçevelerin birincisi olan “Yapısal çerçeve” örgütleri sorumlulukların ve rollerin dikkatlice dağıtıldığı, formal iletişim kanalları ve formal karar yetkisine sahip piramit biçimindeki yapısı olan hiyerarşik kuruluşlar olarak anlatmaktadır (Bogue & Aper, 2000).

Bir örgütün yapısı, işlevleri ve içerik faktörleri tarafından açıklanabilen örgüt yapılarındaki çeşitliliğin olduğu içerikle yakından ilgilidir. Büyüklük, teknoloji, örgütsel ayrıcalık ya da sosyal işlev ve diğer örgütlerle dayanışmayı içeren bazı faktörlerin bir örgütün yapısını ve işleyişini etkilemede birincil öneme sahip olduğu

belirtilmiştir (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968). Yapı, başlı başına bir amaç değildir. Daha ziyade, bu amaca ulaşmak için bir araçtır. Basitçe ve pratikte, örgütsel yapı (genellikle çizelgeler ile temsil edilen) iş düzenlemelerini, etki çizgilerini ve koordinasyon mekanizmalarını gösteren bir çerçevedir. Bu, örgütsel etkinliklerin performansını kolaylaştırmayı amaçlayan pozisyonların ve işlerin hiyerarşik ve amaçlı bir düzenlemesidir (Ali, 2009). Örgütün yapısını kurmada ve yenileştirmede şu eylem ve işlemler yer almaktadır (Başaran, 2004):

1. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken işleri saptamak.
2. İşlerin çözümünü, betimini yapmak ve yönergesini hazırlamak.
3. İşgörenlerin iş yükünü belirlemek.
4. İşleri işgörelere dağıtmak ve görev tanımlarını yapmak.
5. Sistem yaklaşımına göre, görevleri birleştirerek alt sistemler (bölüm ve birimler) oluşturmak.
6. Alt sistemlerde iş akımını en hızlı düzeye çıkaracak yöntemleri uygulamak.
7. Her alt sisteme amaçlarını gerçekleştirecek düzeyde yetke vermek.
8. Örgütün, değişen çevreye ve bilimin yeni bulgularına göre yenileşmesini sürekli kılmak.

Hall'e (1999) göre örgütlerin hayatta kalabilmesi, amaçları ile paralel doğru yapıyı kurmalarına ve yapısal özellikleri belirlemelerine bağlıdır. Bir örgütün yapısı, üç temel işleve hizmet etmek için tasarlanmaktadır (Akt. Ordu & Tanrıöğen, 2013):

1. Örgütsel çıktıları üretmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek yani etkililiği sağlamak;
2. Bireysel farklılıkların örgütte yaptığı etkiyi azaltmak ya da düzenlemek;
3. Öncelikli olarak güce sahip olan pozisyonları belirlemek, kararlar verilirken bilginin akışını düzenlemek ve örgütsel etkinlikler için bir alan oluşturmak.

Yapı ve yapıyı kurmanın işlevlerinin ardından örgüt yapısının açıklanmasında üç temel bileşen bulunmaktadır (Daft, 1992):

1. Örgüt yapısı hiyerarşi içindeki düzeylerin sayısı ve yönetici ve denetçilerin altında çalışan kişi sayısını içeren formal raporlama ilişkilerini belirler = yapısal çerçeve, dikey hiyerarşi;
2. Örgüt yapısı örgüt içinde bölümlerde ve insanların bölümler içinde gruplamalarını tanımlar = yapısal çerçeve, dikey hiyerarşi;
3. Örgüt yapısı bölümler genelinde etkili iletişim, koordinasyon ve bütünlüğü sağlamak için sistemlerin tasarımını içerir = örgüt çalışanları arasındaki etkileşimlerin şekli.

Yapının bu üç unsuru, örgütlemenin yatay ve dikey yönlerini kapsamaktadır. İlk iki unsur örgütün yapısal çerçevesini, yani dikey hiyerarşisini tanımlarken, üçüncü unsur ise, örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri, yani yatay bağlantıları göstermektedir.

Yapılar yetki, kural ve düzenlemelerin hiyerarşisi ve bireyler, gruplar ve alt birimlerin uzmanlığı gibi yollarla sağlanan, örgüt içinde nispeten istikrarlı, gözlenebilir görevlerin ve sorumluluğun dağıtılmasıdır. Örgütlerdeki bireyler çeşitli düzeylerde güç ve otoriteye sahiptir (Raine, 2003). Güç, etkinin bir türüdür ve etkinin diğer türleri yetki kullanmadan görülebilir. Öneri, tavsiye ve rasyonel düşünceler, görüşlerini ve eylemlerini değiştirmeleri için insanları ikna edebilir (Bess ve Dee, 2008). Yapının anlamı ve önemi kültürler arasında farklılıklar göstermektedir. İnsanların yönelimleri ve grup ilişkileri, örgütsel semboller, özellikler, düzenlemeler ve hedeflere özel bir anlam vermektedir. Örgütler içindeki sosyal sistemlerin, teknoloji ve diğer kurum ve kültürlerden gelen fikir ve sistemlerin olası transferinden etkilendiği görülmektedir (Ali, 2009). Örgütsel yapıyı etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler bulunduğu yer (kırsal-kent), örgütsel misyon, büyüklük, sunulan hizmetlerin karmaşıklığı ve faaliyetleri desteklemek için yeterli bütçenin bulunmasını içermektedir (Buckley, Bisordi & Hamory, 2005). Örgüt yapıları yetki-sorumluluk ve işler, çalışanlar ve fiziksel koşullar arasında kurulan etkileşimli ilişkiler şeklinde birbirinden farklılaşmaktadır (Agarwal, 1982). Bir kurum, belli bir ürünü imal eden makine gibi, amacını gerçekleştiren yapı ve işleyişe sahip bir mekanizma olarak tasarlanabilir. Yükseköğretim kurumu da, fonksiyonlarını gerçekleştirebilecek bir yapıda tasarlanmalıdır (Günay, 2004).

Yapısal unsurlar ve yapıyı etkileyen faktörler açısından bakıldığında yapı, bir örgütte ne olduğunu nasıl etkiler? Yapı, formal olarak beklentileri ve içerdeki aktörler (üst düzey yöneticiler, yöneticiler, çalışanlar) ve dış paydaşlar arasındaki etkileşimi de içeren bir yatırım planıdır. Bir hayvanın iskeleti ya da bir binanın iskeleti gibi, yapısal biçim örgütün ne yapabileceğini hem geliştirir hem de sınırlar. Yapısal tasarımda iki sorun çok önemlidir: İşin nasıl dağıtılacağı ve bir kez sorumluluklar bölündükten sonra farklı çabalar bir araya getirilerek nasıl koordine edileceği (Bolman & Deal, 2013).

Yapısal tasarımın unsurlarından biri olan işbölümü -görevlerin dağıtılması- yapının temel taşıdır. Her yaşayan sistem önemli işlerin yapılmasını sağlamak için uzmanlaşmış roller yaratır (Bolman & Deal, 2013). Örgüt yapısı tarafından belirlenen sorumluluğun dağıtılması örgütün amaçlarını farklı birey ve grupları bir araya getirebilen bileşenlere ayırır. Bu sorumluluğun dağıtımı, bireysel etkinliklerin ve birimlerin koordine edilmesini gerektirir. Bu tür kurallar ve düzenlemeler ve yetki hiyerarşileri gibi yapılar koordinasyona yardımcı olabilir (Rainey, 2003). Yapının diğer yüzü ise, yapının bileşenlerini oluşturan roller veya kısımlar düzenlemesinin dinamik yönü olan işlevdir. Her örgütsel yapı da, amaç bakımından işlevsel olmalıdır (Yıldız, Aydın & Bahadın, 2008).

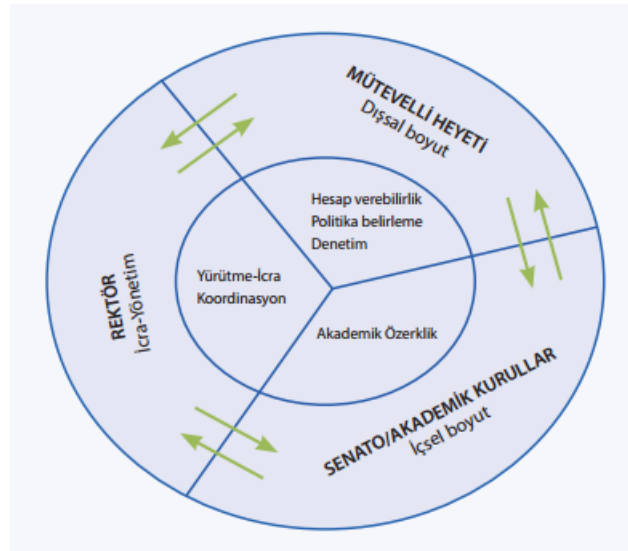
Örgüt yapısının öğelerinden biri de hiyerarşidir (Bursalıoğlu, 2002). Hiyerarşi, örgütlere yönelik bir çeşit sosyal yapıyı ve statü farklılığını da beraberinde getirir. Rollerin değişebildiği iki üyeli durumlarda bile her zaman bir yöneten bir de yönetilen olacaktır. Komuta zinciri olarak bilinen yapının zaman ve kültürden bağımsız, evrensel bir kavram olduğu da ampirik bir olgu olarak son derece doğrudur (Yıldız, Aydın & Bahadın, 2008). Örgütün yapısı içinde, gerek makamların gerekse yetkilerin dağılımı, hiyerarşiyi meydana getirir. Hiyerarşi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gereklidir. Yönetim yoluyla sağlanan iletişim sonunda, bu amaçlara uygun bir çerçeve ve ortam yaratılmış olur. Hiyerarşi aynı zamanda örgütün amaç ve yapı boyutları arasında da köprü görevi görmektedir. Bir örgütün yapısını kurabilmek için, örgütteki basamakların, bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 2002). Yükseköğretim yapısı içerisinde akademik hiyerarşi, yönetim hiyerarşisinde de yerini

almaktadır (Henden, 1995). Jauhiainen, Jauhiainen ve Laiho'nun (2009) araştırmasına göre güç ve güç hiyerarşisi birçok farklı formda görülebilir. Üniversiteden verimlilik için yeni talepler, en genel düzeyde gücün kullanımı olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, güç hiyerarşileri de bölümler içinde bir etkiye sahiptir.

Yükseköğretim kurumları arasındaki ilişki - üniversitelerin, belirli meslek okulu ya da sosyal bilimler koleji olması- sosyal düzenin farklı kavramları açısından anlaşılabilir. Kurumların derece sırasında farklı pozisyonlarda olduğu varsayılan bir kavram, hiyerarşidir. Hiyerarşide bir kuruma verilen pozisyon, içinde tüm kurumların değerlendirildiği belirli bir özellikler setinin puanına göre belirlenir. Başka bir kavram, işlevsel bir düzen olarak anlaşılan bir yapıdır (Bleiklie, 2005). Yapısal bağlar, hiyerarşide kendi temeline sahiptir. Bu nedenle formal yapı, yapısal bağlar ve örgütsel amaçların birleşiminden oluşmaktadır. Yapı genellikle bir örgüt şeması, çalışan el kitabı ve diğer görünür eserler gibi belirgin bir şekil alır. Bir çalışan ve bir yöneticinin pozisyonları nedeniyle belirli bir ilişkisi vardır; örgüt yapısının bir parçası olarak belirli amaçlar doğrultusunda birlikte hareket ederler. Buna karşılık, örgüt üyelerinin paylaşılan inanç ve değerler aracılığıyla normatif ya da kültürel bağları oluşur. Yükseköğretimde yapı, öğretim, araştırma ya da kamu hizmetinde kendi temeline sahiptir (Fugazzotto, 2009). Yükseköğretim devlet yönetim sistemlerinin yapısı ve düzenleyici güçleri bir eyaletten (devletten) diğerine değişmektedir. Bu değişim, araştırma ve eğitim arasındaki kaynak ayırımı ve alternatif gelir kaynakları geliştirmek için üniversite yöneticilerinin sahip olduğu sınırlamaları ve fırsatları etkiler (Knott & Payne, 2004). Altyapıyı planlama, düzenleme ve yönetmek için yeni yollar, eğitim sürecine hizmet etmeli ve öğrenme ortamının kalitesini geliştirmelidir. Kampüs alanı esnek olmalıdır ve insanların nasıl öğrendiği ile ilgili anlayışımızda değişikliklere izin vermelidir. Planlama sürecinin, kurumun tarihi ve kültürüne saygı göstermesi ve bu alanı kullanacak tüm insanlardan gelen girdileri içermesi gerekir. Sadece öğretmen, öğrenci ve personelin ihtiyaçları yerine getirilmemeli ama bu alanda bulunan toplum üyelerinin de potansiyel kullanıcılar olarak projelerde yer almalıdır (Daigneau vd., 2005).

Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi, çok katmanlı ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu çok çeşitli yönetim yapılarının hepsi ya da bazıları, bir ülkenin yükseköğretim sisteminin yönetiminde etkilidir. Bu çok katmanlı ve karmaşık yapıdan dolayı, idari, mali ve akademik alanlara ilişkin yetki ve sorumluluğun hangi kurumda/kişilerde olduğu ve olması gerektiği, geçmişten beri tartışılmaktadır. Zaten yükseköğretim sistemleri incelendiğinde, merkezi otoritenin müdahalesinin sınırları ile aracı kurumların düzenleyici yetkilerinin ve üniversitenin özerkliğinin sınırlarının, ülkeden ülkeye farklılaştığı görülmektedir (Çelik & Gür, 2014). Gelişmiş ülkelerdeki yükseköğretim sistemleri dikkate alındığında üniversite yönetiminin üç boyuttan oluştuğu söylenebilir (Kurt, 2015).

Şekil-3: Üniversite yönetiminin boyutları



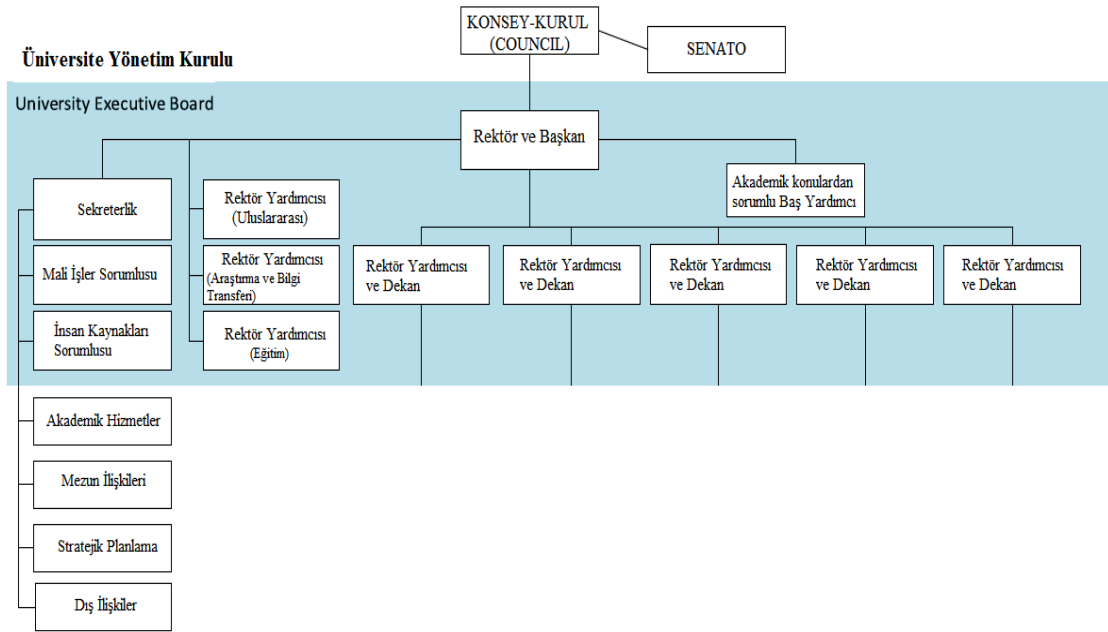
Kaynak: Kurt, 2015.

Üniversite yönetiminin boyutlarından biri olan ‘mütevelli heyeti’ üniversitenin hesap verebilirliğini ve toplumun isteklerine karşı duyarlı olmasını sağlayan ve genellikle üniversite dışındaki üyelerden oluşan en üst derecedeki kuruldur. Üniversite yönetiminin ikinci boyutu, yürütme ve idareden sorumlu olan ‘rektördür’. Yürütmeden sorumlu olan rektör, yönetim kurulunun belirlediği politikaları uygular. Üniversite yönetiminin diğer bir boyutu ise senato ve öğretim üyelerinin olduğu diğer akademik kurullardır. Bu kurullar üniversitede eğitim-öğretim ve araştırma gibi akademik konularla ilgili kararların alınması ve uygulanmasını gerçekleştirir. Bu üç boyut, üniversitenin başarısı için karşılıklı

etkileşim içindedir (Kurt, 2015). Buradan hareketle, araştırmaya konu olan ülkelerin yükseköğretim yapısına ilişkin bir çerçeve sunulmuştur.

2.2.1.2.1. İngiltere’de Yükseköğretimin Yapısı

Şekil-4: İngiltere üniversite örgüt şeması



Kaynak: İngiltere’deki üniversitelerin internet sayfalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

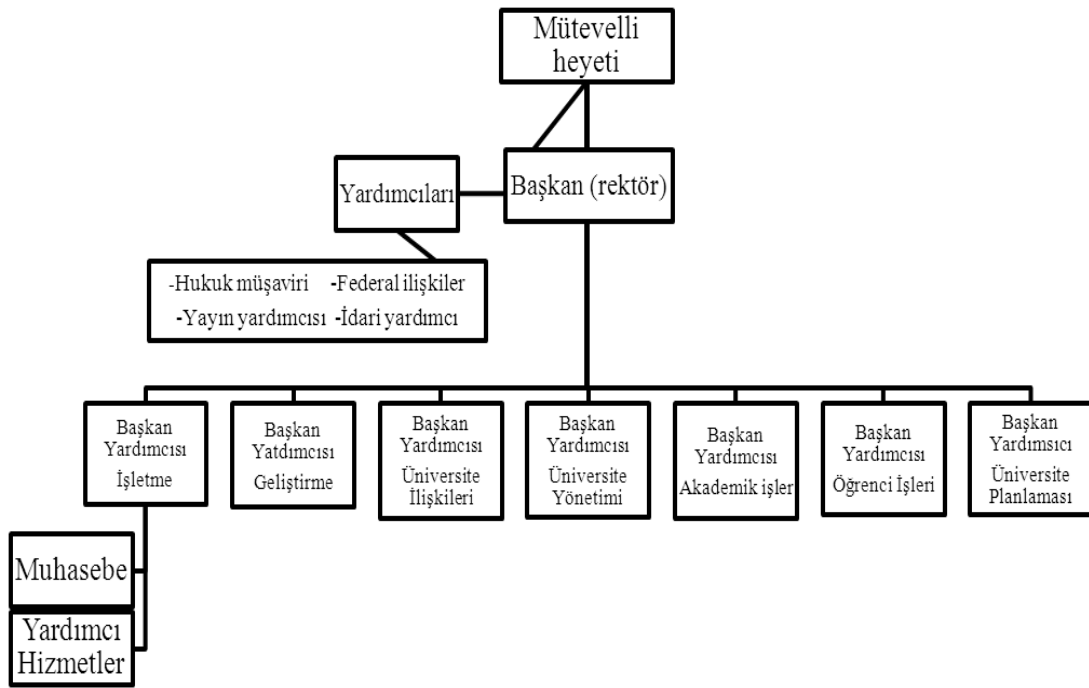
İngiltere’de yükseköğretim kurumları hukuken bağımsız kuruluşlardır. Yönetim organları veya kurulları kurumun etkili yönetimini sağlama ve gelecekteki gelişimini planlamadan sorumludur. Sonuç olarak, onlar üniversitelerin veya kolejlerin tüm işlerinden sorumludurlar (HEFCE, 2009). İngiltere’de üniversiteler kendi kendini yöneten özerk kurumlardır. Bu özerklik idari, mali ve akademik açılardan üniversitenin kendi kendini yönetmesine imkan vermektedir (Leisyte, 2007). Üniversiteler arasında yönetim tarzları açısından farklılık bulunmakla birlikte yönetim yapıları birbirine benzerlik göstermektedir. İngiltere’de her üniversite mütevelli heyet benzeri Konsey/Kurul ile yönetilmektedir. Birleşik Krallık’ta bir merkezî kuruluş olan Konseyin yanı sıra, her üniversitenin yönetiminden sorumlu ve üniversite yöneticisini atayan bir Court veya Council mevcuttur (Doğramacı, 2007). İngiliz modeli üniversite yönetim yapısı temel olarak ‘Konsey’ ve ‘Senato’dan oluşur. Temel politika oluşturma organı olarak Konsey, bağımsız halkı temsil eden

üyeler, akademik ve destek personeli üyeleri ve üniversite öğrencilerinin bir birleşiminden oluşmaktadır. Konsey üniversitenin stratejik yönü ve akademik politikasından sorumludur. Konsey; Rektör, Rektör Yardımcıları ve Mali İşler Sorumlusunu Meclis tarafından atanmak üzere aday gösterir. Senato ile görüşükten sonra da Rektör Yardımcıları'nın atamasını yapar. Üniversitenin akademik yönetim organı olan Senato, genellikle Rektör başkanlığındadır ve kendisine yardımcı olmak için bir dizi komitelere sahiptir. Rektör, üniversitenin akademik lideri ve yönetim kurulunun başkanıdır (Kim, 2008).

İngiltere'de yasa ile 1992'de oluşturulan yeni üniversitelerin konseyinde 12 ile 24 arasında üye olmakta ve üyelerin en az yarısının üniversite dışından olması gerekmektedir. Konsey üyeleri seçilirken Eğitim Bakanlığı'nı bilgilendirmeden üyelerini seçmede tamamen özgürdür (Fielden, 2008). Eski üniversitelerde Senato, Konseyin genel kontrolüne tabi olan akademik konularda karar vermede önemli bir role sahiptir. Ancak yeni üniversitelerde, bu rol Akademik Kurul ile danışma halinde olan Rektör/Başkan'a verilmiştir. Üniversitelerdeki akademik birimler genellikle idari amaçlar için fakülteler halinde gruplandırılmıştır. Fakültelerin başkanı ise Dekanlardır. Giderek daha fazla sayıda Dekan dışarıdan işe alınıyor, daha uzun süre görevde kalıyor ve bir Dekan olarak iş sonrasında da yönetimde kalıyor. Dekanlık daha çok tam zamanlı bir iştir, araştırma ve öğretime daha az zaman kalmaktadır (Leisyte, 2007). Ayrıca, Birleşik Krallık'ta her üniversite kendi personelinin işe alımı, yeniden atama, gelişme, akademik personelin sayısına karar verme, niteliklerini ve ölçütleri belirlemekten de birinci derecede sorumludur (Eurydice, 2008).

2.2.1.2.2. Amerika'da Yükseköğretimin Yapısı

Şekil-5: Üniversite: Yönetim Örgütü



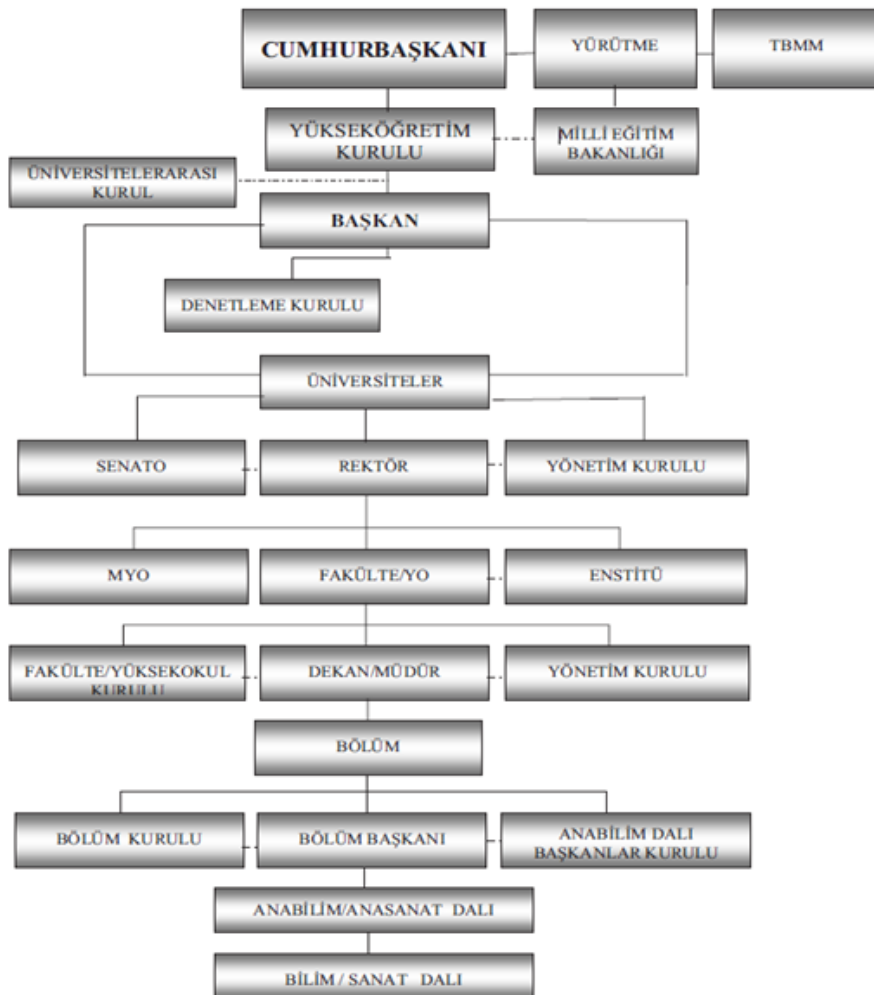
Kaynak: Eckel & King, 2004.

ABD’de yükseköğretim kurumları kamuya ait ya da özel olup olmadıklarına bakılmaksızın, kar amacı güden ve gütmeyen örgütlü, izinli veya sözleşmeli kurumlardır (U.S. Department of Education, 2008). ABD kurumlarının iç örgütlenmesi ve yapısı, büyüklüğe ve misyona bağlı olarak değişiklik gösterse de bazı ortak unsurlar vardır (Eckel & King, 2004; Pusser & Loss, 2015). Kurumlar tek kampüs, çoklu kampüs ya da birçok bağımsız kurumları kapsayan sistemler olarak kurulabilir. Bu tüzel varlıklar, bir vali ya da yasama meclisi tarafından atanan (kamu kurumları) ya da kurul tarafından seçilen (özel kurumlar) mütevelli heyetleri tarafından yönetilirler. (U.S. Department of Education, 2008). Üniversite dışından olan mütevelli heyeti, çoğu kolej ve üniversitelerin akademisyenler tarafından yönetilmesi eğiliminde değildir. Bu kurullar, kurumun yasal temsilcileridir ve finansal sağlığın sağlanması ve izlenmesi, misyonunu yerine getirmek için strateji belirlenmesi ve hem kurumsal hem de başkanlık performansının değerlendirilmesinden sorumludurlar. Kurulların büyüklüğü, yapısı ve atanması değişiklik gösterir. Örneğin; kâr amacı gütmeyen özel kurumların bazı kurulları 50 üyeyi aşmaktadır. Kamu kurum kurulları çok daha küçük olma eğilimindedir. Çoğu kamu kurumları için yasama meclisinin onayı ve vali tarafından aday gösterildikten

sonra eyalet hükümeti kurul üyelerinin atamasını yapar. Ancak, bazı eyaletlerde ve birçok topluluk kolejlerinde yönetim kurulu üyeleri genel seçim ile seçilir. Özel kurumlar için, kurullar kendi üyelerini kendileri seçer. Yönetim kurulu üyelerinin sürelerinin uzunluğu dört yıl ile 12 yıl arasında değişmektedir. Bazı durumlarda, yönetim kurulu üyeleri ek süreler ile yeniden atanabilir (Eckel ve King, 2004). Mütevelli heyet, rektörün atamasını yapar ve yetkilerin bir kısmını rektöre devreder. Rektör, üniversitenin işleyişinden sorumludur, özellikle akademik sorumluluklarının bir kısmını bir akademik yöneticiye (provost) verir ve akademik yöneticinin kim olacağına karar verir. Akademik yönetici ise, akademik özgürlüğün korunmasından, akademik personel alımından ve terfilerinden sorumludur.

2.2.1.2.3. Türkiye’de Yükseköğretimin Yapısı

Şekil-6: Türkiye üniversite örgüt şeması



Kaynak: YÖK, 2007.

Yükseköğretim sisteminin 2547 sayılı Yasaya göre biçimlenen organizasyon şeması Şekil 6'da verilmiştir. Görüldüğü gibi, yükseköğretim sisteminin üst kuruluşları 'Yükseköğretim Kurulu' ve 'Üniversitelerarası Kurul'dur. Bunlara ek olarak, üniversitelerin denetlenmesi 'Yükseköğretim Denetleme Kurulu' sorumluluğuna verilmiştir. 2547 sayılı Yasa çerçevesinde bir üniversitede ne tür kurum ve organların bulunacağı, bunların görevlerinin neler olduğu ve nasıl oluşturulacakları belirtilmiştir. Üniversitelerdeki akademik yöneticilerin göreve getirilme şekilleri devlet ve vakıf üniversitelerinde farklılık göstermektedir. Devlet üniversitelerinde rektörler, öğretim üyelerinin oyları ile belirlenen altı adaydan, Yükseköğretim Genel Kurulu'nun gizli oyla belirleyeceği ve sunacağı üç aday arasından Cumhurbaşkanı'nca atanmaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise Rektör, Yükseköğretim Kurulu'nca onaylanan bir adayın mütevelli heyeti tarafından atanması ile göreve getirilmektedir. Üniversite yapısı içinde, yürütme işlevleri bakımından, Üniversite Yönetim Kurulu rektörden sonraki en önemli yönetsel organdır. Senatolar ise üniversitelerin temelde akademik konulardaki karar ve tavsiye organıdır (YÖK, 2007).

Genel olarak araştırma konusu olan ülkelerdeki yapı değerlendirildiğinde, Birleşik Krallık ve ABD gibi Anglo-Sakson ülkelerindeki üniversiteler, yönetim kurulu niteliğindeki ara kuruluşlar tarafından yönetilmekte ve bu tür kurulların üyelerinin, ABD'de tamamı, Birleşik Krallık'ta ise büyük çoğunluğu, o üniversitenin mensubu olmayan kişilerden oluşmaktadır (Doğramacı, 2007). Türkiye'de ise merkeziyetçi bir yapı olduğu görülmektedir.

2.2.1.3.Süreç

Örgütün amaçlarının belirlenmesi ve yapının kurulmasından sonra yönetim faaliyetini gerçekleştirecek süreçler karşımıza çıkmaktadır. Yöneltilerlik etkinlik bir grup etkinliğidir. Bir kişinin kendi işini planlaması ve yaptığı basit işlemler olağandır; fakat yeni bir görevin çıkması ile birlikte bu görevin tamamlanması için birkaç kişiye ihtiyaç duyulur ve grup görevi için organize edilmiş çabanın uygulanmasında süreçlerin geliştirilmesi önemli hale gelir. Uygulamayı kolaylaştıran teknikler yönetsel süreçlerdir (Simon, 1997). Örgütün alt, orta, üst basamağındaki her yönetici,

yönetim sürecinde yeterli olmak zorundadır. Yönetim süreci, bir sorun çözme sürecidir. Yönetici sorunları görmede, tanımada, çözüm seçeneklerini bulmada, karar vermede, uygulamada ve çözümü değerlendirmede yeterli olduğunda başarısını artırır. Yönetim sürecinde yeterliğin içeriğini şunlar oluşturur (Başaran, 2004):

1. Ürünün (mal, hizmet, düşünce) üretimini planlamak.
2. Üretim için gereken kaynakları sağlamak ve örgütlemek.
3. Üretim için çalışan kaynakları yönlendirmek, eş güdümlmek.
4. İşgörenler arasında bilgi alışverişini sağlayacak çok yönlü iletişimi oluşturmak.
5. Örgütsel amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini izlemek, ölçmek, denetlemek ve değerlendirmek.

Süreçler daha az gözlemlenebilir, daha çok dinamik etkinliklerdir ve aynı zamanda koordinasyon sağlamak için önemli bir rol oynar. Güç ilişkilerini belirleme, karar verme, değerlendirme, iletişim, çatışma çözme, değişim ve yenilik gibi konuları kapsar. Bu yapıların ve süreçlerin içinde, bireyler ve gruplar nihai olarak etkili performans ile sonuçlanan ürün ve hizmet üreterek ve sürece katkıda bulunarak kendilerine sunulan teşviklere cevap verir (Rainey, 2003). Çağdaş iş koşullarında yönetme girişimi, önemli ölçüde bilgi, beceri ve girişimcilik yetenekleri gerektiren karmaşık bir süreç haline gelmiştir. Yönetim sürecinin aşamaları olarak planlama, örgütleme, değerlendirme, iletişim ve motivasyon faaliyetlerini gerçekleştirirken, yöneticiler bir kurumdaki yönetim işlevlerini gerçekleştirmiş olurlar (Antić & Sekulić, 2005). Fayol, bir örgütün yönetilmesinde beş işlevin olduğunu belirtmiştir: planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol (Nothhaft, 2010). Gulick'in POSDCORB olarak kısaltılan iş için gerekli olan işlevleri; planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçe yapmaktır (Rainey, 2003). Yönetim, bir işlevler süreci olarak da tanımlanabilir. Planlama, örgütleme, öncülük etme ve değerlendirme teorisyenler tarafından en çok konu olan dört işlevdir (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy & Fowler, 2009; George & Jones, 2008). Yönetim dinamik bir çevrede örgütsel amaçların belirlenmesi ve ulaşılması için planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon ve değerlendirmeden oluşan sosyal bir süreçtir (Agarwal, 1982). Yönetim süreci, yönetici davranışlarının amaçları

bakımından daha iyi çözümlenebilir. Bu konuda önemli olan, yönetim sürecinin ögeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu ögeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi, her biri ayrı bir süreç olarak da sayılabilir. Burada yönetim süreçleri karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak ele alınacaktır (Bursalıoğlu, 2002; Taymaz, 2001).

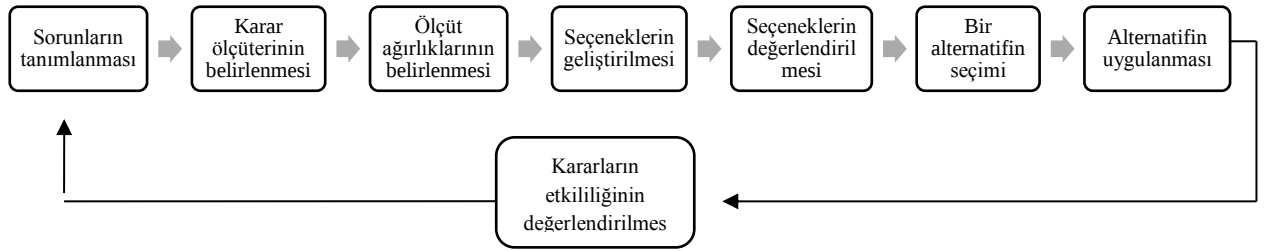
2.2.1.3.1.Karar:

Karar verme yönetimin kalbidir ve bir yönetici kararlar vererek tüm görevlerini ve işlevleri gerçekleştirir (Agarwal, 1982). Karar verme eğitim yönetiminin vazgeçilmez bir unsurudur çünkü diğer bütün resmi kurumlar gibi okullar da temelde karar vermeye dayalı yapılardır (Turan & Arslanargun, 2012). Karar verme, evrensel olarak seçenekler arasından seçim yapma sürecidir ve diğer bütün yönetsel fonksiyonları kapsamaktadır. Nadir de olsa okullardaki karar sürecine bir grup insan katılır. Grup halinde karar verme sürecinde, kararlar kişiler arası karar süreçleri ve grup dinamiklerinin bir bütünüdür (Kasapoğlu Önder, 2013). Bir kararın kurum personeli üzerinde beklenen etkisi ile karara gösterilen ilgi miktarı arasında bir ilişki vardır ve tabi ki, insanların beklentisi büyük ölçüde geçmiş deneyimlerine dayanmaktadır. Kararlar açıkça algılanabilir ve nispeten çalışanları doğrudan etkiler. Kurumsal kararlar üç kategoriye ayrılabilir: (1) Kararların, çalışanların iş kolaylığını, rahatlığını ve statüsünü etkilemesi beklenmektedir. (2) Kararların kurum, program ya da bireysel güvenlik ya da varlığını sürdürmeyi etkilemesi beklenmektedir. (3) Kararların çalışanların hayatını önemli ölçüde etkilemesi beklenmemektedir. Kararlar, fakülte ve çalışanların hayatları üzerinde genellikle çok az etkisi olan program çıktıları ile ilgilidir (Choban, Choban & Choban, 2008).

Örgüt teorisi, örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan örgütler aracılığıyla formal yapılar, uygulamalar ve süreçleri ifade etmektedir. Kararları örgütler değil, insanlar alırlar (Riley, 2007). Herbert Simon (1960) belli bir sürede aşamalı olarak gerçekleştirdiği karar sürecini şöyle tanımlamıştır: karar verme için fırsat bulma, olası eylem yollarını bulma ve eylem yolları arasından seçim yapma. Karar verme sürecinin kendisi, bu kararlara nasıl varıldığının bir teorisini birlikte oluşturan dört kavram ile nitelenmektedir: (1) anlaşmazlıkların kısmi çözümü, (2) belirsizlikten kaçınma, (3) tartışmalı arama ve (4) örgütsel öğrenme (Riley, 2007). Karar verme,

alternatifler arasından seçim yapma şeklinde tanımlanmakta ancak bu bakış açısı oldukça basit kalmaktadır. Çünkü karar verme, alternatifler arasından basit bir seçim yapma eyleminden öte bir süreçtir. Karar verme sürecinin aşamaları Şekil 7’de gösterilmiştir (Sürgevil, 2013).

Şekil-7: Karar verme süreci



Kaynak: Sürgevil, 2013.

Tüm kararlar aslında anlaşılmaya varma meselesidir ve kararların bilimsel ve pratik bilgi ışığında (göz önünde tutularak) alınması gerekir (Simon, 1997). Kararların iki önemli yönü vardır. Birincisi, kararın asıl içerikleri – olası seçenekler arasında yapılan asıl seçim. Kararın diğer yönü ise, örgütü şekillendirmede üyelerin birbirleriyle nasıl bağlantı kurduğudur. Kararlar her zaman alınır, ama bazıları diğerlerinden daha önemli ya da, daha doğrusu, bazı karar grupları ya da türleri diğerlerine göre daha az geri dönüşümlüdür (Hernes, 2008). Örgütsel karar vermeyi anlamak için iki temel yaklaşım kullanılır: süreç ve yapı. Süreç yaklaşımı “Karar verme hangi aşamalardan oluşur?, Daha kısa zamanda kaliteli kararlar almak için aşamalarda değişiklik yapmaya gerek var mı?” gibi sorular üzerinde durmaktadır. Diğer açıdan yapı yaklaşımı ise, araştırmacıların karar verme etkililiğini açıklamak için kullandıkları bir dizi değişken ile ilişkilidir. “Karar vermeyi hangi örgütsel ve bireysel özellikler etkiler?” gibi soruları içerir. Bazı yapısal sorular ve değişkenler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Bess & Dee, 2008).

Tablo-1: Yapısal sorular ve ilgili karar verme değişkenleri

<i>Yapısal sorular</i>	<i>Gerekli değişkenler</i>
Analiz birimi	Bireysel, grup, örgüt, yönetim
Problemin doğası	Basit/karmaşık, bilginin kullanılabilirliği
Karar vericinin nitelikleri	Uzmanlık, kişilik

Takipçilerin nitelikleri	Uzmanlık, kararın yarattığı çıkar
Örgütsel koşullar	Çevresel karmaşıklık/kararlılık, zaman ve para kısıtlamaları, kararın önemi
Kararın doğası	Bilgi kullanılabilirliği, bilginin kesinliği ya da belirsizliği, örgüt ya da bireysel risk, geri dönülmezlik, hesap verilebilirlik

Kaynak: Bess & Dee, 2008.

Yönetmel süreçlerin her birinde karar süreçleri olduğu dikkate alınmalıdır. Örgütün bireyler için aldığı kararlar genelde kişinin (1) işlevini belirtir, bu görevlerinin genel kapsamı ve yapısıdır; (2) yetkiyi dağıtır, bireyler için daha ileri kararlar almada örgütte kimin güce sahip olduğunu belirler ve (3) örgütteki bireylerin etkinliklerini koordine etmek için bazı sınırları belirler (Simon, 1997).

Liderler ve yöneticiler, karar verme sürecinin örgütü nasıl etkilediğini bilmeleri önemlidir (Marquis & Huston, 2009). Karar verme zor bir görevdir. Başarılı ve doğru bir karar, karar vericiyi tatmin eder ancak sorunlu yapılar ve belirsiz durumlarla karşılaştığında ve amaçlarına ulaşmada başarısız olduğunda, kişi engellemeye karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle yöneticinin örgütün en önemli sorumluluğu olarak karar vermesi gerekir. Etkili karar vermeye yardımcı olacak bazı kılavuz ilkeler önerilmiştir (Agarwal, 1982):

1. Amaçların tanımlanması
2. Amaca katkı sağlayacak kararın kesinleştirilmesi
3. Tanılayıcı bir yaklaşımın benimsenmesi
4. Karar verme sürecine astların dahil edilmesi
5. Karar için en iyi uygulamanın yapılması
6. Sonuçların değerlendirilmesi
7. Esnek olunması

Yükseköğretim alanındaki literatürün büyük bir bölümü, belirli kararlar ve bunların nasıl yapıldığı çalışmalarından oluşur. Araştırma ile ilgili çalışmalar az sayıdaki kurumda farklı akademik kararlar vermeyi ve bilginin rolüne önem verilerek, nasıl ortaya çıkıp takip edileceğini içerebilir (Ewell, 2011). Yükseköğretim kurumlarının tüm düzeylerinde kararlar bireysel, gruplar halinde ve formal

bölümlerde alınabilir (Bess & Dee, 2008). Yükseköğretim kurumları ve onları oluşturan birimlerin büyüklüğü ve sayısındaki artış, tüm politika alanlarında idari yapıların genişlemesine yol açmıştır. Özellikle, üniversite düzeyinde tam zamanlı akademik yöneticiler – Amerikan sisteminde uzun vadeli etkili- önemi giderek artan bir rol oynamaktadır (Goldschmidt, 1978). Meslek okulları dışında temel karar alma birimi, sunulan dersler hakkındaki kararlarda, bu derslerin nasıl planlanacağı ve görevlendirileceği, hangi öğretim elemanlarının yükselme/kadro veya maaşlı izin ile ödüllendirileceği ve hangi araştırmaların yapılacağı ve destekleneceği açısından büyük ölçüde özerk bir akademik bölümdür. Yüksekokul ve okullar gibi akademik bölümlerin üzerindeki yapılar bu disiplinlerde toplanma eğilimindedir (Ewell, 2011). Bu konuda ABD üniversitelerinde karar verme süreci, katılımcılığı esas alır (Küçükcan & Gür, 2009). Avrupa'daki ülkelerin hemen hemen tamamında ilgili karar organlarında, akademik personelin yanında idari ve teknik personel, öğrenci temsilcileri ile birlikte, üniversite dışından tanınmış kişilerin de yer aldığı görülmektedir. Türkiye'de üniversite yönetimine katılma konusu, karar organlarının oluşumu açısından incelendiğinde üniversitenin her kesimini temsil olanağı sağlayan bir özellik göstermediği görülmektedir (Korkut, 2001).

2.2.1.3.2. Planlama:

Bireyin, kişisel ve toplumsal yaşamında belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyduklarını düzene sokması gerekir. Bu işin sistematik bir yaklaşımla ele alınması, planlama sürecini başlatır (Nartgün, 2003). Planlama, bir şeyler elde etmeye yardımcı olan amaçlı bir etkinliktir. Planlama kararlaştırılan bir amaca ulaşmak için kaynakları ve olayları sıralama olarak tanımlanabilir. Bu tanım bireyler ve örgütler için de geçerlidir (Earthman, 2009). Planlama, tüm yönetim süreçlerinin en temel ve her tarafa yayılanıdır. Bütün örgüt türlerinde, hiyerarşinin tüm düzeylerinde tüm yöneticiler tarafından uygulanır (Agarwal, 1982). Planlama, çoğu zaman, temel yönetim işlevi olarak adlandırılır; çünkü yöneticinin örgütleme, yöneltme ve denetleme adına yaptığı diğer tüm şeylerin temelini oluşturmaktadır. Planlama, örgütün hedeflerini ya da amaçlarını tanımlamayı, bu amaçlara ulaşmak için bütünsel bir strateji oluşturmayı ve faaliyetleri bütünleştirmek ve eş güdümlmek için kapsamlı bir plan hiyerarşisi geliştirmeyi kapsamaktadır.

Sonuçlarla ilgilendiği kadar (ne yapılacak) araçlarla da (nasıl yapılacak) ilgilenir (Tolay, 2013). Yönetimin pusulası olan görülen planlama, sistemi araştırma yoluyla yönetmeyi öngörür. Planlama geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır veya tümüyle ortadan kaldırır, dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar, ekonomik işletmeye yol açar ve kontrolü kolaylaştırır (Bursalıoğlu, 2002). Planlama olmadan hiçbir şey gerçekleştirilemez ve örgütler başarıyla bir amaca ulaşamazlar (Earthman, 2009). Plansız bir örgüt tepkisiz, kısa görüşlü ve düzensiz olarak etiketlenilebilir. Planlama, örgütlerin yasallığı korumaları için periyodik olarak başvurdıkları önemli bir seremonidir (Bolman & Deal, 2013).

Planlama, okul ve bölge için amaç ve hedeflerin düzenlenmesi ve uygulama için stratejiler ve tasarılar geliştirilmesini içerir (Sergiovanni vd., 2009). Günümüzde örgüt yönetiminde planlamanın önemi gittikçe artmaktadır. Bunun nedenini plan kavramının ekonomik ve rasyonel davranmak gereğinden doğduğu düşüncesine dayandırarak açıklamak mümkündür. Yönetim, bu yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünme olanağına sahip olur. İyi bir planlama yönetimin işini kolaylaştırır, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine öncülük eder (Gürsel, 2012). Planlar belirli şeyleri başarmak için tasarlanmaktadır. Planlar olmadan bir örgüt sorumlu olduğu hizmetleri sunmaya uzun süre devam edemeyecektir. En çok örgütteki bireylerin işbirliği çabaları fikri etrafında olan planlama için çeşitli nedenler vardır. Diğer taraftan tesadüfi etkinlikler önemli şeyleri başaramaz ve örgütü bir hedefe doğru götüremez. Bu nedenle, örgütsel planlamanın amaçları aşağıdaki gibidir (Earthman, 2009):

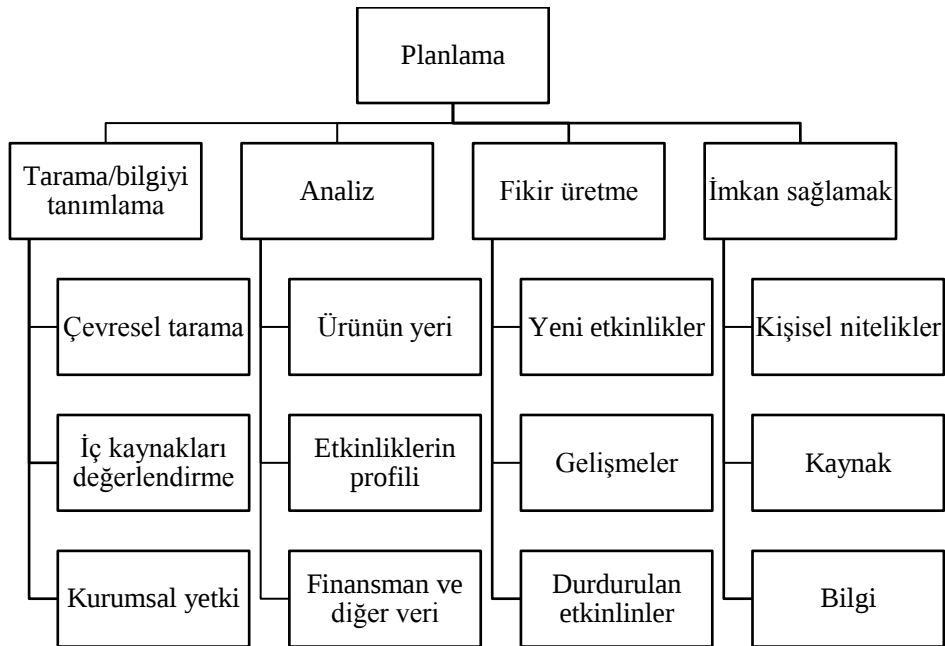
1. Kabul edilebilir amaçları uygun bulmak ve geliştirmek
2. Mevcut kaynakları verimli bir şekilde ayırmak ve kullanmak
3. Çalışanların işbirliğini ve amaca ulaşmadaki çabaları için girdilerini sıraya koymak ve korumak.

Planlama, amaçların belirlenmesi, başarı için eylem ve programların oluşturulması, planların geliştirilmesi, eylemlerin zamanlanması ve uygulama için sorumlulukların belirlenmesini içerir. Bu nedenle planlama tüm çabaların ve eylemlerin önünde olan, arzu edilen amaçlara ulaşmak için gereken kararlar ve

eylemleri belirleyen plan ve programlardır. Planlamanın esası, şu açılara odaklanarak anlaşılabilir (Agarwal, 1982): (i) planlama sürekli bir süreçtir; (ii) planlama tüm yöneticileri ilgilendirir; (iii) planlar bir hiyerarşide sıralanır; (iv) planlar örgüte gelecek vaat eder ve (v) planlama statükonun antitezidir.

Birkaç farklı planlama aşamalarına akademik personelin katılımını vurgulayan araştırmaya rağmen, en yaygın olanlar ihtiyaçların ve sorunların tanımlanması, amaç ve hedeflerin tanımlanması, alternatif eylem planları geliştirilmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi, planların ya da eylem planlarının seçilmesi, eylem ve değerlendirmenin detaylı planlanmasıdır (Boehm, 2010). Planlama süreci aslında bilgi toplama, analiz etme ve tartışmadır. Bu sürecin dört unsuru vardır: “tarama” ya da bilgiyi tanımlama, “analiz”, “fikir üretme” ve “imkan sağlamak” (Taylor & Miroiu, 2002).

Şekil-8: Planlama sürecinin unsurları



Kaynak: Taylor & Miroiu, 2002.

Planlama amaçlara ulaşmak, olası seçenekleri belirlemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için en iyisini seçmek için amaçları, yolları ve anlamları tanımlamayı içeren, yönetim sürecinin öncelikli aşamalarından ve en yaratıcı

unsurlarından biridir (Antić & Sekulić, 2005). Planlama bir kurumun gelecek durumunu önceden belirler. Bu durumun unsurları şunlardır (Agarwal, 1982):

1. *Ne yapılacak* – kurumun kısa ve uzun vadeli amaçları nelerdir.
2. *Gerekli olacak kaynaklar nelerdir* – mevcut ve olası kaynakların öngörülmesi, amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakların öngörülmesi ve eğer varsa ikisi arasındaki boşluğun doldurulması.
3. *Nasıl yapılacak* – iki durumu kapsar: (i) amaçlara ulaşmak için gerekli görevlerin, etkinliklerin, proje ve programların belirlenmesi, (ii) amaçlar üzerine stratejiler, politikalar, prosedürler, yöntemler, standartlar ve bütçelerin düzenlenmesi.
4. *Kim yapacak* – kurumun amaçlarına ulaşmak için bekledikleri katkıları yapacak çeşitli yöneticilere sorumlulukların verilmesini içerir.
5. *Ne zaman yapılacak* – eğer varsa, çeşitli etkinliklerin gerçekleşmesi ve projelerin yürütülmesi için zamanlama ve sıralamanın belirlenmesini kapsar.

Yükseköğretim kurumlarında etkili planlama ve yönetimin önemi son yıllarda artmıştır. Etkili planlama, kurumların onları farklı yapanın ne olduğunu ve diğer kurumlarla ortak nelere sahip olduklarını tanımlamalarına yardımcı olur ve böylece bireyselliklerini korumalarına yardım eder (Taylor & Miroiu, 2002). Kotler ve Murphy'e (1981) göre bazı üniversiteler planlamayı üç aşamalı yapmaktadırlar. Birinci aşamada, planlama yıllık bütçe ve programı içermektedir. Bütün üniversiteler bu aşamadaki planlamayı yapma konusunda zorlanmaktadır. İkinci aşamada planlama, kısa vadeli planlamadır. Bu planlar fiziki yatırım, öğrencilere sunulan hizmetleri iyileştirmeye yönelik çalışmalar ve ders programlarını kapsamaktadır. Birçok üniversite bu aşamadaki planlamayı yapmakta ve uygulamaktadır. Üçüncü aşamada planlama ise uzun vadeli planlamadır. Bu aşamada üniversitelerin nicel ve nitel öncelikli konuları dikkate alınır ve stratejiler geliştirilir. Aynı zamanda üniversitenin misyonu da bu aşamada ele alınır, incelenir ve gerekirse değişiklik yapılabilir. Az sayıda üniversite bu aşamada planlama yapıp, uygulayabilmektedir (Akt. Kahraman, 2009). ABD, İkinci Dünya Savaşı'ndan önce yükseköğretimin planlanmasına çok sıcak bakmamıştır. Ancak, savaş sırasında planlamanın yararının

görülmesi ile birlikte planlama anlayışı gelişmiş ve özellikle 1954'ten sonra eyalet yönetimleri, yükseköğretim koordinasyon birimlerine planlama yetkisi vermeye başlamıştır. Eyaletlerde yapılan planlar içerik açısından benzerlik göstermektedir. Bu planlar kapsamında yapılan çalışmalar şöyle sıralanabilir: Eyalet işgücü ihtiyacı çerçevesinde erişim hedefleri ve program gereklilikleri belirlenir, erişim projeksiyonları yapılır, eyaletin araştırma ve topluma hizmet kapsamındaki gereksinimleri saptanır, sistemin finansman boyutu tartışılır (Gür, 2016).

2.2.1.3.3.Örgütlenme:

Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için yapılacak çalışmaların düzenlenmesi ve yapılandırılması gerekir. Örgütlenme, nelerin, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirleme, görevlerin nasıl gruplandırılacağı, kimin kime rapor vereceği ve kararları kimin alacağı konularını içerir (Çetin, 2013). Bu sürecin formal yanı yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemlerinden oluşur. Örgütlenme girişiminin informal yanı ise, anlayış göstermeyi gerektirir. Yapının kurulmasında dik ve yatay örgüt modellerinden yararlanılır (Bursalıoğlu, 2002). Örgütlerin yaşadıkları ortamda verimli ve başarılı olmaları için gereken ön şart örgütlenme ilkelerine göre kurulması ve çalışmalarıdır. Örgütlenme ilkelerine göre kurulan ve faaliyet gösteren örgütlerin diğer sistemlere karşı uyumu ve rekabet ortamında başarılı olması da daha kolay ve örgüt amaçlarını planlanan şekilde gerçekleştirebilecektir (Buluç, 1996).

Örgütlenme, kurum amaçlarına ulaşma ve planların uygulanması; işlerin gruplandırılması; işleri ve etkinlikleri bölümlere ve bireylere atama; performans için sorumluluk ve yetki verme ve etkinliklerin dikey ve yatay koordinasyonunu sağlama için gereken etkinliklerin tanımlanmasını içerir. Örgütlenme aşağıdaki alt işlevleri kapsamaktadır (Agarwal, 1982):

1. Amaçlara ulaşılması ve planların uygulanması için gerekli etkinliklerin tanımlanması
2. Bağımsız işler yaratmak için etkinliklerin gruplandırılması
3. Çalışanları işlere görevlendirme
4. İşlerin yapılmasına ve performans için gereken kaynakları kontrol etmeye olanak sağlamak amacıyla yetki verme

5. İlişkilerin koordinasyonunu sağlayan bir ağ oluşturmak.

Örgütlenme, amaçlara ulaşmak için fiziksel, finansal ve insan kaynaklarının birlikte en etkili şekilde kullanılmasını gerektirmektedir (Sergiovanni vd., 2009). Örgütlemenin amacı, kaynakları tanımlamak ya da düzenlemek ve böylece sonrasında yerini belirleyebilmek ve onlara ulaşabilmektir. Örgütlenme ilkelerinin, kişisel, sosyal ve kurumsal çerçevede, çeşitli kaynaklara ya da alanlara bağlı olan bu amaca ulaşması gerekmektedir (Glushko, 2013). Örgütlenme süreci, örgütün yapısı ile sonuçlanır. Örgütsel pozisyonlar, beraberindeki görev ve sorumluluklar, roller ve yetki-sorumluluk ilişkileri açısından oluşmaktadır (Agarwal, 1982).

Örgütlenme, amaçlara ulaşmak için strateji geliştirme ve bu stratejileri desteklemek için yapı ve süreçlerin oluşturulmasına rehberlik eden liderler aracılığıyla liderlik süreçlerini kapsamaktadır (Rainey, 2003). Stevanović'e göre yönetim sürecinin bir aşaması olarak örgütlenme, insanları ve iş faaliyetlerini gerçekleştirme yolları seçmenin yanı sıra kurum, yönetsel otorite ve sorumluluk bölümlerinin iç örgütsel yapı sorunlarını çözer (Aktaran: Antić & Sekulić, 2005). Batı dünyasının birçok yerinde yükseköğretim sistemlerinin organizasyonu giderek daha fazla bütünleşik soru haline gelerek odak noktası haline getirilmiştir. Bu tür sistemlerin nasıl örgütlenmesi gerektiği hakkında ulusal yönetimlerin içindeki ve üniversite liderleri arasındaki değişen inançlar değişimin önemli bir itici gücü olmuştur (Bleiklie, 2005).

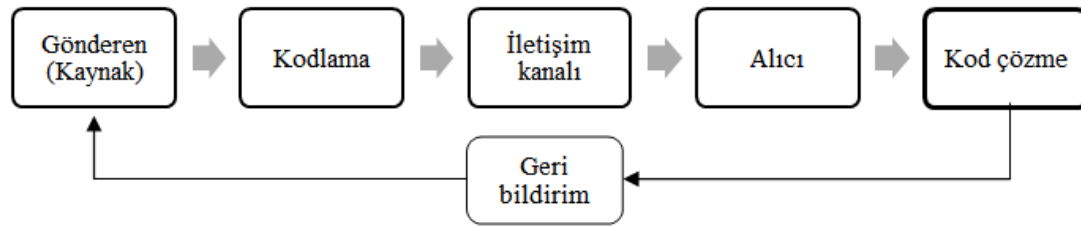
2.2.1.3.4. İletişim:

Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkili bir iletişim ağını oluşturmaları gerekir. Örgütler, iletişim olmaksızın var olamaz (Demir, 2003; Keyton, 2005). İşgörenlerin koordinasyonu ancak iletişim ile gerçekleşebilir. İletişim; planlama, örgütlenme, kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur (Demir, 2003). İletişim, diğer yönetim süreçlerini de etkileyen bir süreç olarak ifade edilmektedir. İletişim yöneticileri formal yetkisi altındaki bölümleri ve astları yönetir ve doğrudan sorunların üstesinden gelir. Buna ek olarak yöneticilerin kendileri de genellikle sorunların üstesinden gelmektedirler (Nothhaft, 2010). İletişim, söylem ve fikirlerin hem aktarılmasını hem de

anlaşılmasını ifade etmektedir. İletişimin gerçekleşebilmesi için gönderici ve alıcı arasında iletilecek bir mesaja, amaca ihtiyaç duyulmaktadır. Sonuç, amacın bir bireyden diğerine aktarılmasıdır. İletişim, bir grup ya da örgüt içinde dört önemli fonksiyona sahiptir: kontrol, motivasyon, duygusal ifade ve bilgi. Bu dört fonksiyonun hiçbirisi diğerinden daha önemli değildir. Etkin performans gösterebilmek için gruplar, üyeleri üzerinde çeşitli şekillerde kontrol sağlamaya, üyelerini iyi performansa teşvik etmeye, onların duygularını ifade etmelerine izin vermeye ve karar seçenekleri oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır (Yalçın, 2012).

İletişim bir süreç veya bir akış olarak düşünülebilir. İletişimin olabilmesi için öncelikle bir amaca, yani aktarılmak istenen mesajın ifade edilmesine ihtiyaç vardır. Bu ifade, kaynaktan alıcıya geçer. İletişim süreci aşağıda gösterilmiştir ve bu süreç altı unsurdan oluşur (Akdoğan, 2013).

Şekil-9: İletişim süreci



Kaynak: Akdoğan, 2013.

Kurumsal ve stratejik iletişim literatürünün büyük bir kısmı iki varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayım, örgütsel amaçlara dayanan ya da iletişim etkinliği planları ile desteklenmiş stratejik iletişim politikasının varlığıdır (tasarımı). İkinci varsayım, tüm iletişim yönetilebilir ya da en azından yönetilebilir olmalıdır. İletişimi başarılı bir şekilde yönetmek bir dizi koşulları yerine getirmeyi gerektirir. İlk olarak, iletişim politikasının temelleri ve hedefleri tespit edilmelidir. İkincisi, iletişim örgüt amaçlarına ulaşılmasında rol oynayabilir, yönetim takdir etmelidir. Üçüncüsü, iletişim yöneticisinin üst yönetime doğrudan erişimi mümkün olmalıdır. Dördüncüsü, çalışanlar kimlik, imaj ve saygınlık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğuna ikna olmalıdır (Gemert & Woudstra, 2005).

Örgütsel iletişim karmaşık ve örgüt üyelerinin oluşturduğu, sürdürdüğü ve örgütü değiştirdiği devam eden bir süreçtir. Bu tanımda iki önemli konuya değinilmesi gerekmektedir. Birincisi, tüm örgüt üyelerinin bu sürece katılımının önemli olduğunu dikkate almaktır. İletişim sadece yöneticilerin ayrıcalığı ya da sorumluluğu değildir. Mesajların çoğunluğunu yöneticiler oluştursa ve gönderse bile, astları ve meslektaşları bu mesajlardan anlam çıkarırlar. İkincisi ise, mesajların karşılıklı ve paylaşılan anlamlarını oluşturmak için tüm tarafların hem gönderici hem de alıcı rollerini oynadığı bu sürecin etkileşimsel olduğu söylenirken, paylaşılan anlamlar örgütsel düzenlemelerde her zaman kazanılmaz (Keyton, 2005). Örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçası olan iletişim, çalışanlar arasında uyumu ve koordinasyonu sağlamadan, başarılı ve verimli bir şekilde yönetilmesine kadar her aşamada geçerlidir (Geçikli, 2004). Örgütsel iletişim örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan ve bunların kendi aralarında uyumu sağlayan süreçlerdir. Örgütsel iletişim örgüt içinde ve dışında gerçekleşen iletişimdir. Örgütlerde iletişim kişilerarası, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar arasındaki iletişim şeklinde gerçekleşir (Tutar, 2009). Örgütsel iletişim amaçları ve standartları oluşturmayı, gerçekleri ve bilgileri aktarmayı, karar almayı, liderlik yapmayı, diğerlerini etkilemeyi ve sonuçları değerlendirmeyi içermektedir (Akbaba Altun, 2012). Örgütsel iletişim becerilerini geliştirmek için iki yaklaşımı anlamamız gerekmektedir: (1) iletişim bir süreçtir ve (2) örgütler en faydalı şekilde davranış sistemleri olarak görülebilirler. Bir süreç olarak iletişimi tanımlama, örgütsel iletişim etkinlikleri anlayışı geliştirmek için temeldir (Harris & Nelson, 2008).

Örgütsel iletişim, üyeler arasındaki informal ve günlük etkileşimleri de kapsamaktadır (Keyton, 2005). Örgütsel iletişimin yüksek olması, örgütteki süreçlerin daha verimli çalışmasını ve başka informal iletişim süreci arayışları içinde bulunulmamasını da beraberinde getirmektedir. Bu durum örgüt performansı için de kritik noktayı oluşturmaktadır (Tüfekçi & Tüfekçi, 2012). Örgütsel iletişimin amacı hedefe ulaşmada gerekli olan bilgi aktarımını sağlamaktır. Bu iletişim akışının çoğu yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olmak üzere dört farklı şekilde gerçekleşir. Diğer önemli bir iletişim akışı ise söylentidir. Bu iletişim şekilleri formal veya informal olabilir (Çinkır, 2013). Örgütlerde iletişim formal ve informal olmak

üzere iki türlü işlemekte, örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Formal iletişim, hiyerarşideki basamak ve makamlar arasında enformasyon ve kararların çift yönlü akımını, informal iletişim ise kişiler ve gruplar arasında ilişkilerden kaynaklanan enformasyon akımını göstermektedir (Taymaz, 2001).

Bugün iletişim, var olmanın önemli bir boyutudur. İletişimin rolü, belirli amaçlara ulaşmak ve geçmek amacıyla içeriğin iletilmesi ve mesajların alınması ile insanların birbirleriyle ve çevresiyle iletişimde olmasıdır (Daniela, 2013). Yönetim süreçleri içerisinde yer alan iletişim süreci, insan davranışlarını değiştirmek, kişi ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Taymaz, 2007). İletişim sosyal bir süreç olduğundan hiyerarşideki farklı düzeylerdeki bireyler arası statü engelleri iletişimi engeller. Ayrıca rol ve standartlar, algılama süreci ve örgütün kendi yapısı da iletişim sürecini etkiler (Balcı, 2010). Okulun tüm paydaşlarının (yöneticiler, öğretim elemanları ve diğer çalışanlar, öğrenciler ve veliler) birbirlerine karşı eylemleri, sözlü anlatıma dönüşsün ya da dönüşmesin, bir yanıyla ya da tümüyle iletişimsel eylemlerdir. Okullarda eğitimin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi, özellikle öğretim elemanlarıyla öğrenciler, diğer boyutta yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki iletişimin gerçekleşmesini gerektirir. Bu yüzden, okulda işbirliğinin gerçekleşebilmesi için gereken iletişimin sağlanmasının engelleri varsa, bunların saptanması ve ortadan kaldırılması gerekir. Çünkü yöneticiler, öğretim elemanları ve diğer çalışanlar arasında, birbirlerine karşı davranışlarından, kullandıkları dilden, bulundukları statüden kaynaklanan iletişim engelleri bulunabilir (Bolat, 1996).

2.2.1.3.5.Etki:

Etkinin hedefi, karar sürecidir. Bu bakımdan da, örgütün fizyolojisi ile ilgilidir, çünkü bu fizyoloji üstlerin, astların kararlarına etki yollarını içine alır. Üyelerin koordineli çalışmasını sağlayan bu yollar, iki grupta toplanabilir. Dış etki yolları; yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimidir. İç etki yolları ise; bireysel gereksinimlerin karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır (Bursalıoğlu, 2002). Etki literatürü incelendiğinde, genellikle etkinin katkı anlamlarının ele alındığı ve genellikle politik amaçları ifade ettiği görülmektedir.

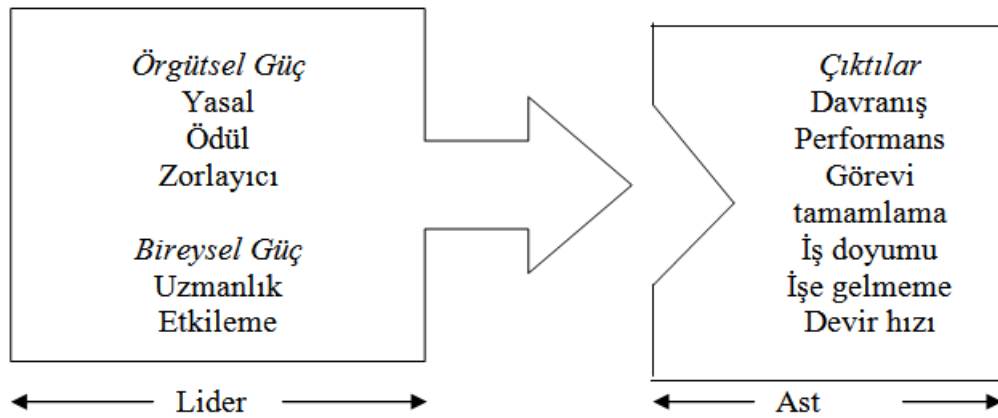
Bununla birlikte etki olgusunu kısa vadeli bir davranış değiştirme veya etkileme çabasından çok; aile, kariyer ve sosyal yaşamın her alanını düzenleme, değiştirme ve yönlendirme gücünü içeren bir yaşam gerçekliği olarak değerlendirmek daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır (Özdemir Yaylacı, 2006).

Örgütlerde etki davranışı son yirmi yıldır oldukça yaygın olarak çalışılmıştır (Bennebroek Gravenhorst ve Boonstra, 1998). Etkileme süreci; yöneticilerin, astlarının- çalışanların davranışlarını etkileyerek örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamalarıdır. Özetle etkileme, yöneticinin astına iş yaptırmada uyguladığı davranış stilidir (Balcı, 2010). Etkilemenin birçok farklı tanımı vardır. Bu tanımlar etkileme sürecindeki üç temel kavramı vurgulamaktadır. Bazı tanımlar *etkileyene* odaklanır. Etkileyenin inanılrlığı, güvenirliği ve içtenliği ile ilgilidir. Başka tanımlar etkileyenin *mesajı* üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar ‘ne söylendi’, ‘nasıl söylendi’ ya da ‘yazıldı’ üzerine odaklanır. Diğer tanımlar da *etkilenene* odaklanmaktadır. Etkileneni tutumları, değerleri ya da davranışlarını nasıl değiştirdiği açısından tanımlarlar. Bunlardan hareketle etkileme şöyle tanımlanabilir (Huczynski, 2004):

“Etkileme, zorlama ya da formal pozisyonndan kaynaklanan güç kullanılmadan ve böylece etkilenen kendi çıkarları için hareket ettiğini düşündüğü bir şekilde, başkalarının tutum, inanç ve davranışlarını değiştirme yeteneğidir.” (Huczynski, 2004, 7).

Etkileme, gücün eyleme dönüştüğü ve dolayısıyla gelecekteki eylemler için sosyal aktörlerin ikna edildiği bir süreç olarak görölmektedir (Clifton, 2009). Güç diğerlerini etkileme becerisidir. Diğerleri üzerinde etkisi olan kişi ya da gruplara bu güç nereden gelmektedir? French ve Raven (1959) örgütlerde gücün beş kaynağı olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; yasal, ödöl, zorlayıcı, uzmanlık ve etkileme (Lunenburg, 2012; Bess & Dee, 2008).

Şekil-10: Gücün kaynakları



Kaynak: Lunenburg, 2012.

Şekil 10'da güç, etki ve liderlik arasındaki ilişki gösterilmektedir. Bu çerçevede bir etkileme süreci olarak liderlik, liderin güç kaynaklarının ve astlarının ihtiyaçları ve çıkarlarını kabul derecesinin bir fonksiyonudur. Liderler, bireysel ve örgütsel güç kaynaklarını kullanarak etkileme davranışında bulunabilirler (Lunenburg, 2012). Birbirini etkileme, amaçlıdır çünkü insanlar zihinlerindeki bir amaç ile örgütlerle etkileşimde bulunurlar (Keyton, 2005). Yetkililer etkilerini üç yöntemle kullanırlar. Birincisi, uzun vadeli çıkarlarındaki potansiyel yandaşları ikna etmeyi deneyebilirler. İkincisi, yetkililer uyum için ödüller ve uyumsuzluk için cezalar sunabilir. Üçüncü olarak yetkililer örgütün karar verme sistemine erişimi kısıtlayarak potansiyel yandaşlardan kendilerini ayrı tutabilirler. Her üç yaklaşım da yönetim için kararlılığı vurgulamaya ve yetkililere izin vermeye çalışır (Bess & Dee, 2008).

Etkileme becerileri personel, halkla ilişkiler, muhasebe ya da üretim gibi bir işin önemli bir parçasıdır (Huczynski, 2004). Bu becerilere sahip olma, bugünün değişen iş ortamında ayakta kalmak için önemlidir. İyi gösterilen özellikle orta derecedeki pozisyonlarda ya da personel görevlerindeki örgüt yapısında bunlara sahip olma, etkileme aracılığıyla olur. Etkileme, kararları sizin lehinize çevirmek için ustaca ve içten olmalıdır: üst yönetimle yukarıya doğru, size bildirmek için aşağıya doğru ve akranlarla, iş arkadaşlarıyla ve diğer örgütlerde sizi destekleyenlerle yana

doğru olmalıdır (Huczynski, 2004). Bunların yanında, tüm eğitim kurumları da çevreyi etkiler ve çevreden etkilenir (James, Connolly, Dunning & Elliot, 2007).

2.2.1.3.6.Koordinasyon:

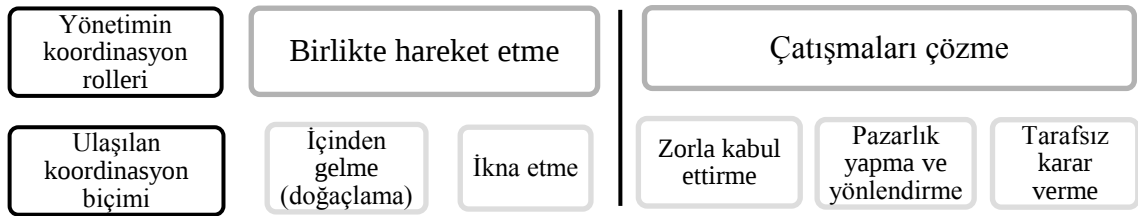
Her örgütte insanlar vardır ve bu insanların faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek yöneticinin işinin bir parçasıdır (Çetin, 2013). Koordinasyon, çalışanların çabalarının birleştirilmesi, zaman bakımından ayarlanması, ortak amaca götürücü etkinliklerin birbirini izlemesi ve tamamlaması sürecidir. Koordinasyon örgütteki insan ve madde kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması, bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Örgütsel davranış aslında eşgüdümlü davranıştır. Örgütte kimse kendi haline bırakılamaz. Herkes birbirinden haberli, birbiriyle işbirliği ve uyum halinde bir orkestra harmonisi içinde birlikte hareket etmek durumundadır. Koordinasyon da bunu sağlayan süreçtir (Balcı, 2010). Koordinasyon kavramı, hem bir süreç hem de bir çıktı olarak tanımlanabilir. Süreç olarak bu kavram birbirinden farklı boyutlara sahiptir: örgüt içi koordinasyon ve örgütler arası koordinasyon. Çıktı olarak koordinasyon zayıf, orta ya da güçlü olabilir. Zayıf koordinasyon örgütler arası kararların örgüt içi kararları ya da eylemleri etkilemediği anlamına gelmektedir. Güçlü koordinasyon, örgütler arası kararların örgüt içi kararları ya da eylemleri etkilediğini ifade etmektedir. Orta koordinasyon ise, örgütler arası kararların sadece bazı örgüt içi kararları ya da eylemleri etkilediği anlamına gelmektedir (Lie, 2011). Koordinasyon tek bir ana plan üzerinde anlaşmayı gerektirir. Örgütlerin ihtiyacı olan hem etkili koordinasyon hem de etkili problem çözmedir (Turan, 2012). Koordinasyon, örgütlerin tam olarak ulaşmasa da, başarmak için çabası olarak ifade edilmiştir. Ortak bir örgütsel amaç ya da hedefin önceki tanımlamaları kabul edilir ve koordinasyon derecesi, hedefe ulaşılması yönünde etkinliklerin bütünleşmesi açısından ölçülür (Greenberg, 1976).

Koordinasyon, örgütün hep birlikte örgütsel amaçlar doğrultusunda, çeşitli bölümleri arasında ilişkiler kurma işlevidir. Örgütsel amaçların üstesinden gelmede eylem birliğini kazanmak için bütün örgütsel kararların, işlemlerin, etkinliklerin ve çabaların birleştirilmesi sürecidir. Bir yönetim süreci olarak koordinasyon aşağıdaki alt işlevleri kapsamaktadır (Agarwal, 1982):

1. Yetki-sorumluluk ilişkilerinin açıkça tanımlanması
2. Yön birliği
3. Komuta birliği
4. Etkili iletişim
5. Etkili liderlik

Koordinasyon, iki temel biçimin birbirinden ayrımını yapabilir: (1) ortak son ve amaçlara ulaşmak için birlikte hareket etme ve (2) çatışmaları çözme ya da kaçınma. Aşağıda yönetimin beş olası koordinasyon rolleri gösterilmiştir (Greenberg, 1976).

Şekil-11: Yönetimin beş olası koordinasyon rolleri

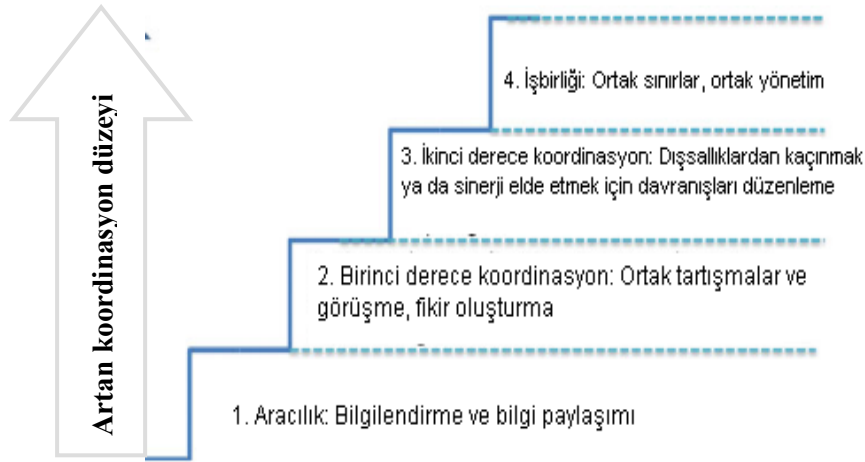


Kaynak: Greenberg, 1976.

Beş rol, birlikte hareket etme ve çatışma çözme olarak ifade edilen koordinasyonun iki biçimini ayrıntılandırmayı ifade etmektedir. İlk sınıflandırma (hareket etme ya da çatışma çözme) örgütün amaç birliğine ulaşma derecesi tarafından belirlenir. İkinci sınıflandırma (beş rol) sonraki tartışmada mevcut ya da mevcut olmadığı belirtilen minimum koşullar kapsamında saptanır. Bu beş rol birlikte örgütte koordinasyonun sağlanabileceği çeşitli yöntemlerin bir tipolojisini sağlar (Greenberg, 1976).

Bouckaert, Peters ve Verhoest'e (2010) göre koordinasyon, genellikle "gönüllü ya da zorunlu görevlerin uyumu ve kurumların çabasını geliştirmeyi amaçlayan araçlar ve mekanizmalar" olarak anlaşılmaktadır. Farklı kurumların çabası ve görevlerin uyumu nasıl sağlanabilir? Alanyazın genellikle kendi koordinasyon mekanizmaları ile yönetimin üç ideal biçimini sunmaktadır. Yönetimin geleneksel hiyerarşik biçiminde koordinasyon, komuta ve kontrol ya da hukukun üstünlüğü şeklinde gerçekleşir (Hanssen, Mydske & Dahle, 2013).

Şekil-12: Koordinasyon merdiveni



Kaynak: Hanssen, Mydske & Dahle, 2013; Hovik & Hanssen, 2015.

Şekilde görüldüğü gibi bu kümülatif merdivenin her basamağı koordinasyon ve en düşük seviyede bilgilendirme ve bilginin karşılıklı değişimi ile aktörler arasındaki karşılıklı bağıllık düzeyini arttırır. Kamu yetkilileri söz konusu olduğunda koordinasyon ağı genellikle hiyerarşi gölgesinde çalışır. Koordinasyonun etkileri, hiyerarşi modu etkileşimi tarafından sınırlandırılabilir ya da arttırılabilir. Koordinasyonun etkilerini belirlemek amacıyla kümülatif bir ‘koordinasyon merdiveni’ geliştirilmiştir ve her basamak ulaşılan koordinasyon düzeyini arttırmaktadır (Hovik & Hanssen, 2015; Hanssen, Mydske & Dahle, 2013).

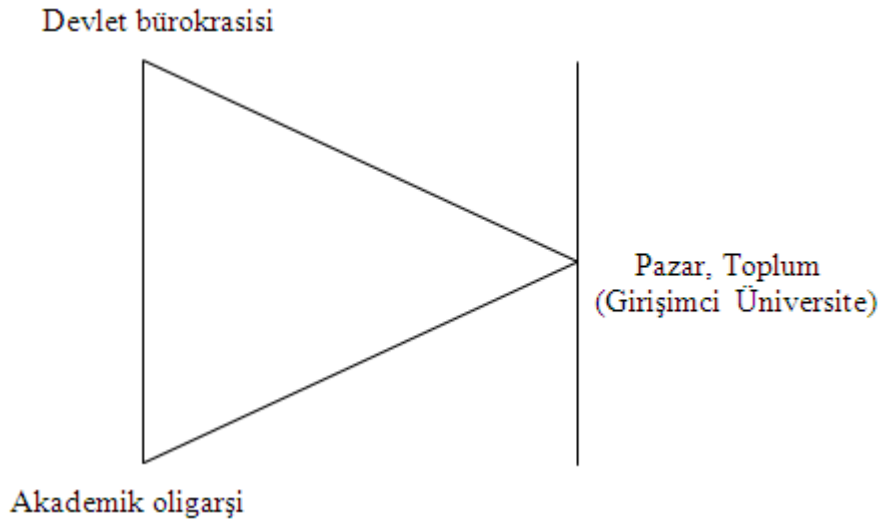
Koordinasyon dikey ve yatay olmak üzere iki boyuttan oluşur. Dikey koordinasyon yukarıdan aşağıya emir-komuta ve kontrole dayanır. Bu verimlidir ama her zaman etkili değildir ve çalışanların “yukarıdan gelen emirlere uymaya istekli olmalarına” bağlıdır. Daha ademi merkeziyetçi ve etkileşimli yatay koordinasyon biçimlerinde, dikey kontrolün genellikle girişim ve yaratıcılığı boğmasını engellemesinin önüne geçmek gerekmektedir. Yatay koordinasyon genellikle daha etkili ama maliyeti dikey koordinasyona göre daha pahalıdır (Bolman & Deal, 2013).

Örgütlerin koordinasyon için hem dikey hem de yatay ilkeleri kullanmaları gerekmektedir. İkisinin en uygun bileşimini, ortaya çıkan bir duruma özgü koşullar belirler. Dikey koordinasyon genellikle eğer bir çevre durağan ise, görevler iyi

anlaşılmışsa, kestirilebilirse ve tek düzelik önemliyse daha yararlıdır. Yatay koordinasyon ise karmaşık bir görevde, çalkantılı, hızlı değişen bir çevrede en iyi işlev görür (Bolman & Deal, 2013).

Yönetim süreçlerinden biri olan koordinasyon süreci, yükseköğretim kurumlarında Clark'ın Koordinasyon üçgeni açısından ele alınabilir.

Şekil-13:Koordinasyon üçgeni: Yükseköğretim yönetişiminde paydaşlar



Kaynak: Gürüz, 2015.

Clark'a göre yükseköğretim yönetişiminin temel olarak üç paydaşı vardır. Bunlar devlet bürokrasisi, akademik topluluk, toplum ve pazardır. Bu üç paydaş koordinasyon üçgeninin üç noktasını oluşturmaktadır. Bu modele göre ABD toplum ve piyasa ihtiyaçlarına duyarlı bir sistemin örneği olarak görülmektedir (Gürüz, 2015). Amerika'da XIX. yüzyılın sonuna kadar yükseköğretim kurumlarının çoğunlukla özel ve özerk olduğu görülmektedir. Ancak XX. Yüzyıl başlarında bazı eyalet yönetimleri, yükseköğretimin yönetimi ve yönlendirilmesi için eyalet çapında idare heyetleri kurmaya başlamıştır. Bu heyetler, yükseköğretimin yönetimi, koordinasyonu ve planlamasından sorumlu olmuştur. Bunun yanı sıra yükseköğretim kurumları, aralarındaki işbirliğini arttırmak amacıyla isteğe bağlı olarak birlikte çeşitli topluluklar kurmuşlardır (Gür, 2016).

2.2.1.3.7. Değerlendirme:

Hedeflerin belirlenmesi, planların oluşturulması, yapısal düzenlemelerin formüle edilerek insanların motive edilmesinden sonra, her şeyin planlandığı gibi gidip gitmediğini görmek için bir değerlendirmenin yapılması gerekir (Çetin, 2013). Değerlendirme, başka şeyler arasında nedensellik varsayımları için uygulama becerisi sağlayarak bağlama sorularını çözmeye önemli katkıda bulunabilir. Değerlendirme, diğer yaklaşımlar arasında, program ve çevre arasındaki etkileşimleri kavramsallaştırma olarak açık sistem yaklaşımını kullanarak bir programın neden ve sonuç ilişkisini gösteren yöntemler geliştirmiştir. Ayrıca değerlendirme ‘insan’ ile ilgili konularda yararlı girdiler sağlayabilir. Katılımlı değerlendirme, yetkilendirme değerlendirme, faydalanma odaklı değerlendirme gibi değerlendirme süreci ‘insan’ açısından önemlidir (Davies, 1999). Tüm değerlendirmeler amaçlara dayalı geleneksel bir yaklaşım izlemektedir. Bu nedenle, karşılaşılan ilk sorun değerlendirme için geniş, belirsiz ve yararlı ölçütleri de olan hedefleri dönüştürmektir (Diez, 2002).

Değerlendirme ve izleme birbiriyle yakından ilişkili işlevlerdir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir: *İzleme* kararlaştırılan programa ilişkin uygulamanın ve program/proje yararlanıcıları tarafından girdilerin, altyapının ve hizmetlerin kullanımının sürekli değerlendirilmesidir. İzleme, uygulama ile ilgili yöneticilere, karar vericilere ve diğer paydaşlara sürekli geribildirim sağlar. *Değerlendirme* ise genel amaçlar ve belirtilen hedefler ile ilgili bir programın uygunluğu, performansı, verimliliği ve etkisini periyodik olarak değerlendirmedir (European Commission, 2005).

Değerlendirme, yöneticinin değerlendirme işlevleri ile ilgilidir ve performansı gözden geçirme, düzenleme, kontrol etme ve geribildirim sağlamayı içerir. Ayrıca, amaca ulaşma standartları, bazı dışsal uyumlara da önem vererek, yönetimin sorumluluklarının içselleştirilmesi eğilimindedir (Sergiovanni vd., 2009). Değerlendirme amaçlar, hedefler ve performans standartlarının varlığını ve çalışanlar ve üstleri tarafından bilindiğini ifade eder. Değerlendirme aşağıdaki alt işlevlerden oluşmaktadır (Agarwal, 1982):

1. Önceden belirlenmiş hedeflere karşı performansın ölçümü
2. Hedeflerden sapmaların tanımlanması
3. Sapmaları gidermek için düzeltici eylem.

Yönetim sürecinin bir aşaması olan değerlendirme, olası sapmalara tepki verme ve nihai düzeltici önlemlerin alınması için planlanan ve ulaşılan sonuçların karşılaştırmasını içerir. Buna bağlı olarak değerlendirme, ulaşılan ve planlanan değerlerin karşılaştırılması, farkına varma ve olası sapmaların, konumlarının ve nedenlerinin analizi hakkında bir rapor hazırlanmasını sağlar (Antić & Sekulić, 2005). Yönetim süreçlerinin sonuncusu olan değerlendirme süreci, uygulama hakkında veri toplamak ya da uygulamanın başarı derecesini ölçmek sonra da verileri, değerlendirme ölçütleriyle karşılaştırarak bir yargıya varmaktır. Değerlendirme süreci üç aşamada ele alınabilir:

(1) Örgütün amaç ve stratejileri doğrultusunda değerlendirme ölçütlerinin saptanması,

(2) uygulama ya da etkinlikle ilgili verilerin toplanması,

(3) değerlendirme yani toplanan verilerin standart ya da ölçütlerle karşılaştırılarak uygulamanın başarılı ya da başarılı olmadığı hakkında bir değer yargısına ulaşmak (Balci, 2010). Değerlendirme, bir örgütün sorumlu, ciddi ve iyi yönetildiğine ilişkin izleyicilere teminat verir. Değerlendirme, amaçların ciddiye alındığını, performansla dikkat edildiğini ve gelişmenin önceliğe sahip olduğunu gösterir (Bolman & Deal, 2013). Araştırmalar geliştirici geribildirim yaratıcılığı arttırabileceğini göstermektedir. Değerlendirme fikirleri geliştirmek, detaylandırmak ya da düzeltmek için gerekli bilgiyi sağlar (Harvey & Kou, 2013). Değerlendirme kurumsal gelişmenin yanı sıra iyi yönetimin geliştirilmesi için önemli bir araçtır ve üç temel işleve katkıda bulunur (European Commission, 2005):

- *Hesap verebilirlik*: Kamu kurumlarını kendi performanslarından sorumlu tutmayı sağlama.

- *Kaynak ayırma*: En etkili şekilde katkı sağlayacak etkinlikler için yeterli kaynakların ayrılmasını sağlama.

- *Öğrenme*: Gelecekte daha iyi şeyler yapmak için başarı ve başarısızlıklardan öğrenmeyi sağlama.

Bireylerin, bölümlerin ya da programların performansını değerlendirmek temel bir girişimdir. Üniversiteler okulları ve bölümleri değerlendirmek üzere komiteler ya da akreditasyon takımları oluştururlar. Hükümet, program yeterliliğinin rutin değerlendirilmesini gerekli kılar. Değerlendirme, paydaşlar arasında inancı ve güveni geliştirmek için örgütün ihtiyacına dikkat ederek, belirleyici bir rol oynar (Bolman & Deal, 2013). ABD ve İngiltere’de, Ulusal Öğrenci Anketi, Yükseköğretim Finansman Konseyi ve Ulusal Öğrenci Katılım Anketi üniversitelerin genel ve akademik algılarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. ABD’de birçok üniversitede öğretim elemanları ve dersler hakkında doğrudan geri bildirim almak için öğrencilerin öğretim değerlendirmeleri kullanılmaktadır. Ayrıca, bu bilgileri açıklamak rekabeti ve şeffaflığı arttırmaktadır (Ward & Shortt, 2012).

2.2.1.4.İklim (Hava)

Çalışanların iş ortamını ve iş ortamlarının performansını nasıl tanımladıkları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların büyük bir kısmı son 20 yılda ortaya çıkmıştır (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000). Örgüt iklimi araştırmalarının kökeni 1930’lara kadar gitmektedir. Hawthorne öncülüğündeki insan ilişkileri yaklaşımı ile araştırmacılar ilgilerini “katı” fiziksel ortamdaki, “ılımlı” psikolojik ortama yöneltmişler ve böylece örgütsel iklim kavramı doğmuştur (Zhang & Liu, 2010). Örgüt iklimi yönetim alanyazınında ilgi artan bir konudur. Örgüt iklimi kavramı insanların çalıştıkları örgütü tanımlamalarında (Bess & Dee, 2008) ve hakkındaki düşüncelerinde kullandıkları genelleşmiş bir algıdır ve iklim bir şemsiye terimidir (Ali & Patnaik, 2014). Örgütün bu boyutu, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Örgüt amaçlarına ulaşılması ile üyelerin ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki oranın da bu iklim üzerinde etkisi vardır. Örgütün içinde bulunduğu ortam, üyelerin davranışında, iletişim unsurlarında ve liderlik eylemlerinde önemli roller oynayarak, örgütün havasını değiştirir (Bursalıoğlu, 2002). İklim, çalışanlar tarafından duyarlılık gösterilen, ziyaretçilerin deneyimleri ya da yeni çalışanların üzerine geldikleri ve sayısız diğer yapıların görüldüğü, duyulduğu ve hissedildiği bir yerin fiziksel görünüşünün içine yerleştirilmiştir (Ashkanasy, Wilderom & Peterson,

2000). Herhangi bir örgütte iklim, çalışma kültürünü ve işi etkileyen çok önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler dinamikleri anlamada mevcut iklimi değerlendirmek için ciddi öncülük yapabilir ve olumlu bir örgütsel iklim geliştirmek için de atılacak uygun adımlar gerçeklere dayalı olmalıdır. İklim, örgütsel ve psikolojik süreçleri etkileyen dolayısıyla bir örgütün genel iyiliğini ve verimliliğini etkileyen bir değişkendir. İklim, etkiler ve daha sonra örgütsel etkinlikler sonucunda etkilenir. İklim problem çözme, karar verme, iletişim ve koordinasyon gibi örgütsel; öğrenme ve yaratma, motivasyon ve bağlılık düzeyleri gibi bireysel süreçleri etkileyerek örgütsel verimliliği ve iyiliği etkiler (Sukalyani & Pattanayak, 2004).

Örgüt iklimi sistem, yapı ve yönetsel davranış gibi örgütsel koşullardan etkilenen bir psikolojik durum olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi çeşitli unsurlar ya da boyutlardan oluşan örgütsel ortamda neler olduğunun algılanmasıdır. İklim genellikle örgütleri tanımlamak için kullanılmasına rağmen, bu terim aynı zamanda insanların çalıştıkları grupları ya da iş görevleri algılarını tanımlamak için de kullanılır. Aileler, kulüpler ve ikili ilişkiler gibi iş dışı sosyal sistemleri tanımlamak için de kullanılabilir (Ali & Patnaik, 2014). Bir örgütün temel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için her bir üyeye organize edilmiş, belirli işlevler atanır. Bu tür örgütsel amaçların sorunsuz gerçekleşmesini kolaylaştıran diğer faktörler arasında olanak sağlayan da bir iklimdir. Bu, örgütü oluşturan bireylerin ihtiyaçlarının ve çıkarlarının gerçekleşmesini sağlayabilir. Örgüt iklimi, bir örgüt veya kurumun personeli arasında samimi kişiler arası ilişkilere olanak veren davranışları kapsar (Idogho, 2006).

Örgütsel iklim yapısında bulunan temel boyutlara çeşitli yaklaşımların olması mümkündür. Algılanan güç yapısı, ödüllerin değerlendirilmesi ve algılanan örgütsel amaçlar olan üç boyutun, örgütsel iklim yapısının en çok bahsedilen bileşenleri olduğu kanıtlanmıştır. Geleneksel olarak örgütsel iklim iş tutumları, iş doyumu, iş performansı ve yapılan işler ile ilgili olmuştur (Neumann, 1979). Örgüt iklimini etkileyen bazı değişkenler vardır. Motivasyon, personelin algısına katkıda bulunur ve performansın etkili ve önemli bir bileşenidir. Örgütsel iklimin diğer bir bileşeni örgütün karar verme düzeyidir (Idogho, 2006). Örgüt iklimi çalışmaları için iki çağdaş çerçeve olarak kişilik ve sağlık metaforları kullanılır (Hoy, 2003):

Örgütsel iklimin açıklığı: Okul ikliminin en çok bilinen kavramsallaştırması Halpin ve Croft'un (1963) çalışmalarından ortaya çıkar. Onlar örgüt iklimini, okulun 'kişiliği' olarak tanımlamış ve açıktan kapalıya bir süreç olarak kavramsallaştırmışlardır.

Örgütsel iklimin sağlığı: Örgüt iklimini incelemedeki bir diğer yaklaşım örgütsel sağlıktır. Örgütlerde olumlu ve sağlıklı ilişkiler fikri yeni değildir. Sağlıklı bir örgüt iklimi olumlu öğrenci, öğretmen ve yönetici ilişkileri fikrini aşlamaktadır.

Örgüt ikliminin birçok önemli boyutu vardır. Eğitim ortamında bu boyutların en önemlisi samimiyet, moral, düşünce ve baskıdır. Düşünce ve baskı okul yöneticisi tarafından sergilenen özellikler iken, samimiyet ve moral personel tarafından gösterilen özelliklerdir. Bu boyutların etkileşimine dayanarak örgüt iklimi, açık ve kapalı iklim tipolojileri olarak sınıflandırılabilir. Herhangi bir üniversitenin açıklık ya da kapalılığı, okul yöneticisi ve astları tarafından gösterilen örgüt ikliminin boyutlarının olumlu ya da olumsuz olup olmadığına bağlıdır (Idogho, 2006). Bunların yanı sıra, örgütsel iklimin birçok bileşeni vardır. Bunlar; açıklık, yüzleşme, güven, doğruluk, yenilikçilik, özerklik, işbirliği ve deneyimdir (Choudhury, 2011).

- **Açıklık:** Çalışanlar kendi fikirlerini ifade edebilir. Herhangi bir çalışanla onların görüşleri ve sorunları hakkında konuşmada rahattırlar. Yönetim, örgüt içindeki ortamda açıklığı korumak için açık kapı politikası benimser. Örgüt kendi fikirlerini uygun ve dikkatli bir şekilde değerlendirir ve risk almaya hazırdır. Üst yöneticiler kapılarını açık bırakır ve astlar da onlarla iletişim kurabilir. Yöneticiler, kendi sorunlarını yüz yüze görüşmek için çalışanlarını teşvik eder. Örgütsel iklimde açıklık, açık iletişimi, geribildirim ve bir çalışanın herhangi bir konunun önemi hakkındaki tartışmayı motive eder.

- **Yüzleşme:** Yüzleşme, bireylerin fikirlerini korkmadan ifade edebileceği toplantılarda yüz yüze olmadır. Bazı örgütler yüzleşmeyi desteklemektedir, böylece örgütsel gelişime katkıda bulunacak yeni fikir ve kavramlar ortaya çıkabilir. Yüzleşme, problemlerden kaçınmak yerine, insanların önüne getirilen sorunlar anlamına gelmektedir. Çalışanlar sorunla karşı karşıya gelir ve çözüm bulmaya çalışır.

- Güven: Güven yavaşça gelişen bir duygudur ve açıklıkla da ilgilidir. Ortamın açıklığı, çalışanların zihinlerinde güven oluşmasına yardımcı olabilir. Çalışanların yönetime ve yönetimin çalışanlara güveni, çalışanlar arasında yüksek düzeyde empati, koordinasyon ve samimi ve disiplinli bir ortam ve daha yüksek verimlilik ile sonuçlanabilir.

- Doğruluk: Doğruluk, bir kişinin duygularını kabul etme ve söyledikleri ile yaptıkları arasındaki koordinasyonu sağlamak için istekli olmaktır. Bu değer örgüt içindeki olgunlaşmış bir kültürün gelişimi için önemlidir. Doğruluk, açıklığa daha yakındır.

- Yenilikçilik: Çalışanlar herhangi bir değişiklik için aktif olarak inisiyatif alır ve gelecekteki gelişimi öngörürler. Yenilikçi çalışanlar inisiyatif alır, önceden plan yapar ve önleyici eyleme geçerler. Yenilikçilik, olumlu davranışı da içerir.

- Özerklik: Örgüt tarafından belirlenen sınırlar içerisinde bir pozisyon gücüne sahip olmak için çalışana özgürlük vermek demektir. Yönetim, çalışanların duygularına saygı gösterir ve sorumluluk almalarını teşvik eder.

- İşbirliği: Ortak bir amaca ulaşmak için çalışanların birlikte çalışması ve bir diğerinin becerilerini kullanmasıdır. Herhangi bir problemi çözmede en iyi seçeneği bulmak için diğer insanlara yardım etmektir. Strateji ve uygulamaların birlikte planlanması ve hazırlanmasıdır. Bu, takım ruhunu geliştirir ve örgütte samimi ve açık bir iklimi idare eder.

- Deneyim: Çalışanlar örgütteki sorunlarla ilgili yeni yollar denemek için kendi değerlerini tecrübe ederler. Bu, sorunları çözmek için yeni yaklaşımları kullanmak anlamına gelir. Örgüt, herhangi bir sorunu çözmek için çalışanlara risk alma ve yeni bir deneme özgürlüğü vermelidir. Bu özerkliğin yanı sıra açıklığı da içerir. Bir örgüt çalışanlarına yeni fikirleri denemeye izin veriyorsa, bu çalışanlarına karşı açık ve risk almaları için izin verdiği ve onları desteklediği anlamına gelmektedir.

En temel düzeyde örgütsel iklim, çalışanların çalışma ortamına ilişkin algılarını ifade eder. Genellikle bu algılar, değer tabanlıdan ziyade betimsel tabanlıdır (Altmann, 2000; Keyton, 2005). Örgüt iklimi bir örgüt içerisindeki çevresel özelliklerin bütünüdür. İklim, okul içerisindeki bir bölümün, okul binasının veya okul bölgesinin çevresine karşılık gelebilir. Örgüt iklimi açık, canlı, sıcak, uysal,

gayri resmi, soğuk, gayri şahsi, düşmanca, katı ve kapalı gibi sıfatlarla ifade edilebilir (Nayır, 2013). Örgütsel iklim, bir örgütü tanımlayan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran, zaman içerisinde nispeten kalıcı olan ve örgütteki bireylerin davranışını etkileyen özellikler dizisidir (Frederiksen, Jensen, Beaton & Bloxom, 1968).

Örgütsel iklim, çalışanların atmosfere ilişkin ne hissettiklerini temsil eder. Çalışanlar bir örgütün temel kaynaklarıdır ve bir örgütün gelişmesi için çalışanlara iyi hissettirmek gerekir. Örgütsel iklim çalışanların yenilikçiliğini açıklamak için önemli bir faktördür. İklim sağlıklı ise, diğer stresli örgüt iklimlerine kıyasla, çalışanlar daha yenilikçi olacaktır. İyi ve sağlıklı iklim çalışanların verimlilik düzeyini artırır (Choudhury, 2011). Örgütsel iklim iş motivasyonu, bağlılık ve sonuçta bireysel ve iş performansını etkileyen normlar, değerler, beklentiler, politikalar, prosedürlerin birleşiminden oluşmaktadır. Olumsuz iklim isteğe bağlı çabayı engellerken, olumlu iklim ise teşvik eder. ‘Örgütsel iklim’ çalışma ortamının kalitesini ifade eder. İnsanlar örgütte değerli olduğunu ve saygı duyulduğunu hissediyorsa, onların iş sonuçlarına ulaşılmasında olumlu katkı sağlama olasılığı daha yüksektir (Shukla & Mishra, 2007). İyi bir örgütsel iklim, örgütün verimliliğini geliştirir ve personelin problemlerini ve ayrılmalarını azaltır (Momeni, 2009).

İklim'e yönelik üniversitelerdeki akademik personelin algısı bazı iç ve dış faktörlere bağlı olabilir. Bazı iç faktörler okul yöneticisi ve personel, personel ve öğrenci ve personelin kendi arasındaki etkileşimli davranışları içerirken, dış faktörler konum, büyüklük, öğrenci nüfusu, eğitim politikaları ve sosyoekonomik değişiklikleri içermektedir. Bu bağlamda okul, okul yöneticisi, personel ve öğrencilerin ortak amaçları gerçekleştirmek için etkileşim içinde olduğu bir toplumsal sistem olarak kabul edilebilir (Idogho, 2006).

Üniversite gibi bir örgütte, içinde çalışanlar tarafından algılanan iklimi büyük ölçüde çalışanların katkılarının düzeyi ve belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşma derecesi belirler. Bu görüş bir örgütteki bireyin çıktısının, onun en iyisini sunmaya teşvik eden bu faktörlere bağlı olduğu anlayışını esas almaktadır. Bu nedenle etkili liderlik, motivasyon ve iletişim ile güçlendirilmiş pozitif etkileşimli davranış

amaçların başarılmasını daha da hızlandırabilir (Idogho, 2006). Bir üniversitenin akademik ortamında bireysel kültürün önemli bir rol oynaması beklenmektedir. Bu nedenle üniversite yönetimi, akademik personel için örgütsel iklimi geliştirmede yollar bulması gerekmektedir (McMurray & Scott, 2013). Myers'e (2011) göre yükseköğretim sektöründe, örgütsel iklim personelin katılımını ve öğretim, araştırma ve bilimsel etkinliklerdeki etkililiğini kolaylaştırabilir ya da bu katılımın önünde engeller oluşturabilir. İklim, aynı zamanda, ABD'deki yükseköğretim fakülteleri arasında birlik olma (sendikalaşma) kararı ve iş doyumu ile de ilişkilendirilmiştir (Akt. McMurray & Scott, 2013). İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre daha az resmiyet ve bürokrasi daha olumlu bir iklimi ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca araştırma mükemmeliyeti iklimin güçlü bir yordayıcısı olarak bulunmuştur (West, Smith, Feng & Lawthom, 1998). İngiltere'deki yükseköğretim kurumlarında yapılan başka bir araştırma ise, farklı yükseköğretim kurumları içindeki güven ya da güvensizlik iklimini etkileyen altı unsur belirlemiştir. Bunlar yönetimin değişimi algısı ve bunun sıklığı, öngörülebilirlik, açıklık, katılım derecesi, değişimin süreksizliği ya da artması, kararların ikna gücü ya da zorlayıcı güç tarafından uygulanması ya da uygulanmamasıdır (Allen, 2002). Türkiye'de bir üniversitede yapılan örgütsel iklim araştırmasına göre, akademik ve idari personel karara katılmada problem yaşarken, idari personelin iletişim, ödüllendirme ve takım çalışması konusunda sorun yaşadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca akademik personelin, idari personele göre daha olumlu bir iklim algısına sahip olduğu da bulgular arasında yer almaktadır (Arabacı, 2010).

2.3. İlgili Araştırmalar

2.3.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bursalıoğlu'nun (1991) Karşılaştırmalı Üniversite Yönetimi araştırmasına göre ABD, Kanada, Avustralya, Federal Almanya ve Hollanda gibi ülkelerin üniversiteleri bürokratik yapı bakımından, aynı ülke içinde farklılıklar göstermektedir. ABD ve Kanada gibi ülkelerde, üniversitelerin değerlendirilmesi bölgesel akademik kuruluşlar tarafından yapılır. Yasal yapıları aynı olan örgütlerin ikliminin de farklı olabileceği bir gerçektir.

Aypay'ın (2003) yükseköğretimin yeniden yapılandırılması araştırmasına göre yükseköğretimdeki en önemli sorun genellikle yaygın kanı olan finansman konusu değildir. Finansman önemli bir sorundur ancak temel sorun yönetim ve örgütsel yapıdır. Dünyadaki örneklerde görüldüğü gibi iyi yönetim üniversitelerin transformasyonunda öncelikli belirleyicidir. İyi bir yönetim sistemi örgütsel yapıları değiştirerek kendisini girişimci üniversite modeline dönüştürebilmektedir. Aypay'ın (2006) yılında yaptığı araştırması da Türkiye'de örgütsel modeller ile öğretim elemanlarının etkinlikleri konusunda kısmen bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel modellerin kendi arasında ise güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Topbaş (2005) tarafından yapılan araştırmaya göre Fransa'nın eğitim sistemi "akademiler" esas alınarak yapılandırılmış ve her akademinin başında bakanlar kurulunun tavsiyesi ile Cumhurbaşkanı tarafından atanmış bir rektör bulunmaktadır. Akademi rektörü, akademi bölgesinde bulunan ilköğretimden üniversiteye kadar tüm eğitim kurumlarından sorumludur. Rektör, sorumlu olduğu bölgede bakanlığın eğitim politikasını uygulamaktadır.

Bural'ın (2007) yükseköğretim kurumlarının yeniden yapılandırılması ve yönetimi araştırmasında yükseköğretimde uluslararasılaşma eğilimi ortaya çıkmıştır. Avrupa Birliği ülkelerinde eğitimin iş dünyası ile bağlantılar kurması ve yükseköğretim finansmanında kaynak çeşitlendirilmesi yapılmaya çalışılması sağlanabilirken, Türkiye'de yeterince sağlanamamıştır.

Burgaz ve Şentürk'ün (2008) küreselleşmenin eğitim fakültelerinin yönetim boyutundaki etkileri araştırmasının Yönetim boyutunda, küreselleşmenin beklenen ve gözlenen etkilerine ilişkin görüşlerin farklılaşması, küreselleşmenin yönetim boyutundaki etkilerinin, Eğitim Fakültelerinde beklenen düzeyde gözlenmediğine, Eğitim Fakültelerinin küreselleşmenin yönetim boyutundaki etkilerine tam olarak açık bir yapı ve işleyişe sahip olmadığına işaret etmektedir. Eğitim Fakültelerinde bürokratik ve hiyerarşik yapılanma, merkeziyetçi yönetim anlayışı sürmektedir. Yükseköğretim sistemindeki yönetim anlayışının uzantısı olarak, Eğitim Fakültelerinde yönetsel ve mali özerklik anlayışı yerleşmemiştir. Eğitim Fakültelerinde katılımcı yönetim anlayışı bulunmamaktadır.

Çankaya ve Töremen'in (2010) çeşitli ülkelerdeki üniversite yönetimlerini karşılaştırdıkları çalışmada AB ülkeleri ve ABD'de üniversite yönetiminde merkezi kuruluşlar olduğu bulunmuştur. Avrupa Birliği Ülkelerinde ve ABD'de rektörlerin seçilmesi sadece akademik personelin tercihi ile sınırlandırılmamış, idari personel, öğretim görevlileri ve öğrenciler de seçim sürecine dâhil edilmiştir.

Yılmaz ve Kesik'in (2010) yükseköğretimde yönetsel yapı ve mali konular araştırmasına göre 5018 sayılı Kanunla getirilen stratejik plan, performans programı, çok yıllık bütçeleme uygulaması ve faaliyet raporları önemli bir altyapı oluştursa da üniversiteler açısından iki temel sorunun çözümünde yetersiz kaldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, getirilen bu yeni mekanizmaların ve araçların henüz kurumlar ve çalışanlar tarafından yeterince iyi anlaşılamamasıdır. İkinci olarak ise, üniversitelerin üretmiş olduğu hizmetin niteliği ile akademik yapılarının diğer kamu hizmeti üreten birimlerden farklılığından dolayı, bu yeni mekanizmaları farklı şekilde çalıştıracak uygulamaların hem üniversiteler hem de üniversitelere kaynak dağılımında yön veren merkezi kurumlar tarafından geliştirilmemesidir.

Çelik ve Gür (2014) tarafından yapılan yükseköğretim sistemlerin yönetimi ve üniversite özerkliği araştırmasına göre Hükümetler, yükseköğretim sisteminin doğrudan yönetim ve denetim süreçlerinden çekilmektedir. Hükümetler, bu alana ilişkin yetki ve sorumluluklarını aracı kuruluşlara ya da üst kurullara devretmektedir. Yükseköğretim sistemini düzenleyen, denetleyen veya danışmanlık yapan aracı

kuruluşlar ya da üst kurulların üyeleri tamamen ya da çoğunlukla üniversite dışı paydaşlardan oluşmaktadır. Rektörler öğretim üyelerinin seçimiyle değil, seçilmiş siyasi otorite ya da bu otorite tarafından üyeleri belirlenen bir konsey tarafından seçilerek/atanarak belirlenmektedir.

2.3.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Farrell (1984) kurumsal araştırma ve karar verme araştırmasında kolej ve üniversitelerin karar verme süreçlerinde kurumsal araştırmanın rolü konusunda görüş çeşitliliği olduğu görülmektedir. Bir uқта kurumsal araştırmacıların, yönetici karar vericiler tarafından kullanılan verileri sağlayan kişilerden daha fazla olması gerektiğine inanan insanlar vardır. Diğer uқта politika analizi ve karar vermede kurumsal araştırma rolünün aktif savunucuları vardır. Literatür özetinde tekrarlanan bir tema ise yükseköğretimin benzersiz bir örgüt ortamında kurumsal araştırmacı pozisyonunun belirsiz doğasıdır. Birçok kaynak kurumsal araştırma ofisinin öğretim üyesi ve yönetim itibarını korumak için tamamen tarafsız olarak algılanması gerektiğini kabul etmektedir.

Barnett'in (2004) yükseköğretimin amaçları ve akademinin değişen yüzü araştırmasına göre dünya çapında yükseköğretim bir dizi değişimler geçirmektedir. Bu değişikliklerden bazıları diğer yükseköğretim kurumları ile rekabet ve piyasalaşma, tüketici olarak öğrenciler, iş dünyası, geniş çevrede zorlu ilişkilerdir. Aynı zamanda üniversitenin yönetilmesi, personelin daha özerk olmasını sağlamak, disiplinler ve kurumsal çıkarları dengede tutma, öğrenci ve akademisyenlerin haklarını saklı tutma da değişiklikler arasındadır.

Stowell (2004) yükseköğretimde değerlendirme kurullarının çalışmasını destekleyen felsefe ve uygulamaları sorguladığı araştırmasında, özellikle eşitlik, adalet ve standart kavramları etrafında kavramsal karışıklıklar olduğunu öne sürmüştür. Bu karışıklığın sebebi, neyin değerlendirileceği ve yükseköğretimdeki başarı ve başarısızlık ile ilgili kararların temeli konusunda netlik olmayışıdır.

Bleiklie'nin (2005) bilgi toplumunda yükseköğretimin örgütlenmesi çalışmasına göre ulusal sistemler bilgi toplumunun yükselişi, yükseköğretimin ve

araştırmanın amacının değişmesi anlayışı ve yükseköğretimdeki genişleme gibi bir dizi gelişmeye maruz kalmaktadır. Bu gelişmelerin gelecekte yükseköğretim ve araştırmanın üzerinde etkileri olabileceği görülmektedir. Gelişmelerin işlevsellikten uzaklaşarak daha hiyerarşik ve yatay geçirgen sistemlere doğru değiştiği anlamına gelmektedir. İdeolojiler ve formal örgüt yapılarından bahsetme eğilimi görülmektedir.

Fasasi (2011) araştırmasında Nijerya yükseköğretiminin planlanması ve gelişimine odaklanmıştır. Sınıfların durumu, kampüsün olanakları, öğretim elemanlarının iş performansı ve öğretim materyallerinin ortalamanın altına düştüğü tespit edilmiştir. Öğrenme için sınıfların elverişli olmadığı, kampüsteki olanaklar ve öğretim materyallerinin sağlanması, kullanılması ve bakımının yetersiz olması, öğretim elemanlarının iş performansı düzeylerinin düşük olması sonuçlarına ulaşılmıştır.

Carnoy ve Dossani (2013) Hindistan yükseköğretiminin yönetimi ve amaçları araştırmasında Hint hükümetinin yönetimdeki aktivist rolü sömürge döneminde değişiklik olduğu bulunmuştur. Hint modeli olan federalizm değişikliğin itici gücü olarak sonradan ortaya çıkmıştır.

Ramirez ve Christensen (2013) araştırmalarında Oslo ve Stanford üniversitesi ve bu üniversitelerin bünyelerindeki iki okulun formal örgütlenmelerindeki değişiklikleri incelemiştir. Bu üniversitelerde benzer yolları içeren daha çok rol farklılaşması, kural oluşumu ve kaynak arama faaliyetleri görülmektedir. Bu üniversiteler global çevreden etkilenirler. Ancak farklı üniversitelerin farklı tarihsel köklerini yansıtan kalıcı farklılıkları bulunmaktadır. Üniversite rotalarının, farklı örgütsel kökenlerden ve oyunun (küreselleşme) ortak kurallarından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümü kapsamında, araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Türkiye, ABD ve İngiltere'deki yükseköğretim kurumlarının örgüt boyutları bakımından değerlendirilmesi amaçlanan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Cresswel'e göre (1998, s.15) nitel araştırma:

Sosyal ya da insani problemleri keşfeden farklı araştırma geleneklerine dayalı olarak kavrayış oluşturmaya yönelik bir araştırma sürecidir. Araştırmacı karmaşık, bütünsel bir resim ortaya koyar, kelimeleri analiz eder, katılımcıların detaylı görüşlerini raporlar ve araştırmayı doğal ortamında gerçekleştirir.

Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir süreç izlenir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu çerçevede nitel araştırmanın gereği olarak bir olguyu bütüncül bir biçimde derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yönteminin bu araştırma için uygun olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir.

Fenomenoloji 'paranteze' alınan varsayımlar, algılamanın doğal yolları ve bireyin bakış açısından deneyimi ile çalışmayla ilgilidir (Lester, 1999). Fenomenolojik araştırmanın amacı bir olguya ilişkin 'yaşanan deneyimi' tanımlamaktır (Waters, 2015), ayrıca belirli bir durumda kişiler tarafından olguların nasıl algılandığı aracılığıyla olguları tanımlamak ve özelliklerini açıklığa kavuşturmak (Lester, 1999). Fenomenolojik açıdan sosyal bilimin temel amacı, değişik insan gruplarının sosyal gerçeği nasıl tanımladığını anlamaya çalışmaktır. Bu açıdan yaklaşıldığında sosyal bilim, araştırmacı tarafından oluşturulan nesnel bir gerçekliğin ötesinde öznel bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla söz konusu gerçek

mutlak gerçek olmamaktadır (Şişman, 1998). Epistemolojik açıdan fenomenolojik yaklaşım kişisel bilgi ve öznellik paradigmasına dayalıdır ve kişisel bakış açısı ve yorumlamanın önemini vurgulamaktadır (Lester, 1999). Yirmi birinci yüzyılın başında var olan fenomenolojik yaklaşım, etkileşen ve yakınlaşan iki gelişmenin sonucudur. Yaşanmış ve deneyimlenmiş bir dünyada insanların algıladığı ve hareket ettiği yaşam dünyasının kapsamlı bir çalışması için saf bilincin analizinden geliştirilen fenomenolojinin kendisinin tarihidir (Graumann, 2002). Fenomenolojik bir çalışma ile araştırmacı, belirli bir fenomene ilişkin çeşitli algıları ya da tepkileri araştırır. Araştırmacı, katılımcıların iç dünyasını anlamayı ve onların algılarını ve tepkilerini ifade etmeyi umut eder (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2012). Fenomenolojik bakış açısına sahip araştırmacı, nesnel gerçekliğin sürekli değişim gösterdiği varsayımına bağlı olarak teori üzerinde farklı bir bakış açısına sahiptir ve bu sürekli değişimden dolayı nesnel gerçeklik araştırmaları genellemeler üretemez. Gerçeklik özellikle yer ve zaman olarak belirlidir ancak ayrıntılar keşfedilebilir. İnsan davranışlarında belirgin olarak görünen durum, fenomenolojik teorisyenler tarafından gerçekliği gözlemleyen bireyin zihninden dayatılan bir şey olarak görülmektedir. Buradan hareketle gerçeklik bireysel algılara göre göreceli olarak görülmektedir (Peca, 1991).

Bu araştırmada ABD, İngiltere ve Türkiye'deki üniversitelerin örgüt boyutları bakımından değerlendirilmesinden hareketle söz konusu ülkelerde görev yapmış öğretim üyelerinin bu ülkelerdeki işleyiş açısından deneyimlerine başvurulduğu için fenomenolojik yaklaşıma uygun olduğu düşünülmüştür. Fenomenolojik yaklaşım ile yürütülen bu araştırmanın fenomeni örgüt boyutları olarak belirlenmiştir. Bu fenomene ilişkin katılımcıların deneyimleri ve fenomene ilişkin algıları araştırmaya konu olmuştur. Creswell'e göre fenomenoloji deseni için uygun olan problem türü yaşanmış bir fenomenin özünü betimleme olarak ifade edilmiştir. Ayrıca nitel yaklaşımlar arasındaki farklılıklara bakıldığında veri toplamanın kapsamı derinlemesine bir durum resmi oluşturabilmek için fenomenolojide sadece görüşme, durum çalışması araştırmasında ise birden fazla kaynak kullanma bakımından farklılık göstermektedir (Aydın, 2016). Bu araştırma bu noktada durum çalışmasından farklılaşmaktadır. Punch'a göre durum çalışması, olayı derinlemesine,

doğal ortamında ve sınırlı bir bağlamda anlamayı hedefler (Punch, 2014). Bu araştırmada belirlenen fenomene ilişkin katılımcıların deneyimleri odak noktası olarak görüldüğü için araştırma fenomenolejik yaklaşım deseni ile yürütülmüştür.

3.2. Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, ABD ve İngiltere'deki yükseköğretim kurumlarında en az bir yıl öğretim elemanı olarak görev yapmış ve halen Türkiye'de görev yapmakta olan akademisyenler oluşturmaktadır. Amerika ve İngiltere olarak iki ülkenin seçilmesinin nedeni, üniversite sıralamalarında üst sıralarda yer alan başarılı üniversitelerin büyük çoğunluğunun bu ülkelerde olmasıdır. Örneğin; University Rankin by Academic Performance [URAP] araştırma laboratuvarının 2015-2016 dünya sıralamasına göre ilk 250'de 77 ABD üniversitesi ve 20 Birleşik Krallık üniversitesi yer almaktadır. QS World University Ranking 2015-2016 sıralamalarına göre, ilk 100'de 30 ABD üniversitesi, 18 Birleşik Krallık üniversitesi ve ilk 250'de 85 ABD üniversitesi, 54 Birleşik Krallık üniversitesi bulunmaktadır. The Times Higher Education [THE] World University Rankings 2015-2016 sıralamalarına göre ilk 100'de 39 ABD üniversitesi, 15 Birleşik Krallık üniversitesi; ilk 250'de ise 116 ABD üniversitesi ve 49 Birleşik Krallık üniversitesi yer almaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi Amerikan ve İngiliz üniversiteleri sıralamalarda çoğunluk olarak görüldüğünden ve kuramsal çerçevede değinilen yükseköğretimin geçmişten bugüne dünyadaki yükseköğretim sistemine yön verdiği düşünülen bu ülkelerdeki yükseköğretim kurumlarında çalışmış olan öğretim üyelerinin deneyimlerinin ele alınmasına karar verilmiştir. Araştırmada çalışma grubunu belirlemede “en az bir yıl öğretim elemanı olarak görev yapmış olmak” ölçüt olarak belirlenerek ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmış ve araştırmanın amacına ilişkin zengin bilgi kaynağı olabilecek bireylerin saptanarak görüşmelere başlanması ve süreç ilerledikçe ulaşılan kişilerin büyüyerek devam etmesi ile kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Berg ve Lune'a göre kartopu örneklemede temel yöntem, öncelikle ilgilenilen özelliğe sahip birkaç kişiyi belirleyip onlarla görüşme yapmaktır. Bu katılımcılara kendilerinin de sahip olduğu özelliklere sahip kişilerin isimleri (yönlendirme) sorulur (Bulut & Ercan, 2015). Bu araştırmada ilk olarak Ankara'daki üniversitelerde görev yapan üç öğretim üyesi belirlenmiştir, bu kişiler

ile görüşme yapılmıştır ve onların yönlendirdiği kişilerle görüşme yapmak için bağlantılar kurularak görüşmeler yapılmıştır.

Patton (2002), nitel araştırmada örneklem büyüklüğüne ilişkin bir kural olmadığını ve örneklem büyüklüğünün araştırmanın amacı, zaman, kaynaklar ve olanaklar gibi ölçütlere göre değişebileceğini belirtir. Örneklem büyüklüğüne ilişkin ilkelere biri veri miktarıdır. Bu, toplanacak verinin derinliği ve genişliği ile ilgilidir. Örneklem dahil edilecek birey ya da bireylerden elde edilmesi planlanan verinin derinliği ve genişliği örneklem büyüklüğü ile genellikle ters orantılıdır. Bu araştırmanın veri toplama sürecinde görüşme yapılan öğretim üyelerinin farklı şehirlerde olması, öğretim üyeliği yaptıkları ülkeler, bu ülkelerde kalma süreleri, deneyimleri bakımından çeşitlendirecek şekilde ve veri doygunluğuna ulaşıldığı düşünülerek katılımcı sayısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo-2: Ülkelere göre çalışma grubunun dağılımı

Unvan	Amerika	İngiltere
Yrd. Doç. Dr.	14	5
Doç. Dr.	4	3
Prof. Dr.	2	1
Toplam	20	9

Kamu yükseköğretim kurumlarında görev yapan, Amerika deneyimi olan dokuz, İngiltere deneyimi olan yedi öğretim elemanı; vakıf/özel yükseköğretim kurumlarında görev yapan, Amerika deneyimi olan 11, İngiltere deneyimi olan iki öğretim elemanı olmak üzere toplam 29 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunda yer alan kişiler cinsiyet (Kadın: K, Erkek: E), söz konusu ülkelerde ve Türkiye’de öğretim üyesi olarak çalıştıkları yıl başta olacak şekilde kodlanmıştır (K,4ABD,2TR = 4 yıl ABD ve 2 yıl Türkiye deneyimi olan kadın öğretim üyesi).

3.3. Verilerin Toplanması

Fenomenolojik çalışmalarda veriler, genellikle derinlemesine görüşme yoluyla toplanır. Araştırmacı her bireyin deneyimine dayalı algıları ve tepkilerini tanımlamaya ve betimlemeye çalışır (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2012). Bu araştırmada da veri toplama stratejisi olarak görüşme kullanılmıştır.

3.3.1. Yarı yapılandırılmış görüşme

Araştırma kapsamında ulaşılan akademisyenlerle görüşme yapılmıştır. Bu araştırmada, yarı-yapılandırılmış görüşme, hem yapılandırılmış görüşmenin sabit cevaplama avantajını hem de yapılandırılmamış görüşmenin ilgili alanda derinlemesine gidebilme esnekliğini bir arada kullanabilme imkânı verdiği (Büyüköztük vd., 2008, s.234) için tercih edilmiştir.

3.3.2. Görüşme formunun hazırlanması

Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında, öncelikle araştırmanın kuramsal çerçevesi ve araştırma soruları doğrultusunda alanyazın taraması yapılmıştır. Alanyazındaki bilgilere dayalı olarak ve Bursalıoğlu'nun (2002) betimlediği örgüt boyutları dikkate alınarak, sekiz temel soru ve 46 alt araştırma sorusundan oluşan soru havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu form Tez İzleme Komitesinde yer alan eğitim bilimleri alanında uzman üç öğretim üyesinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda dokuz temel soru ve bu soruların yanında sorunun anlaşılmaması ya da yanlış anlaşıldığı durumlarda ya da yeterli yanıt alınamadığında kullanılmak üzere, katılımcıların fikirlerini daha iyi organize edebilmeleri amacıyla 41 alt araştırma sorusuna düşürülmüştür. Sorular anlam ve anlaşılabilirlik bakımından uzmanlar tarafından okunmuş ve gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formu geliştirilmiştir.

Tablo 3'de akademisyenler için hazırlanmış görüşme sorularının içeriği ve sorunun hangi amaçla sorulduğu belirtilmiştir. Görüşme sorularının tam metni Ek 2'de verilmiştir.

Tablo-3: Görüşme Sorularına İlişkin Alt Boyutlar ve Soruların Amacı

Örgüt boyutları	Soru içeriği	Amacı
Amaç	- Amaçların paylaşılması - Amaçlara ulaşma yolu - Vizyon ve misyon	Amaçlarda neyin ön plana çıktığının, ne için oluşturulduğunu ve herkes tarafından bilinip bilinmediğinin ortaya konması.

Yapı	• Hiyerarşi • Rol ve statü • Yapılanmayı etkileyen faktörler • Örgütlenme süreci ve işbölümü	Yapının ve hiyerarşinin nasıl olduğu (dikey, yatay vb.), rol ve statünün nasıl belirlendiği ve dağıtıldığı, yetkinin hangi kişi ya da gruplarda olduğunun belirlenmesi.
Süreç	• Karara katılma • Karar süreci • Planlama süreci • İletişim süreci • Etkileme süreci • Koordinasyon süreci • Değerlendirme süreci	Kurumlarda yönetim süreçlerinin nasıl işlediğinin belirlenmesi.
İklim	• Kuruma bağlılık • Çalışma ortamı • Motivasyon • Katılım	Bireylerin içinde bulundukları ortama ilişkin algıların tanımlanmasıdır.

3.3.3. Veri toplama süreci

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla yapılan görüşmeler 2015 yılı Mayıs ve 2016 yılı Ocak ayının ilk haftasını kapsayacak şekilde yedi ayda tamamlanmıştır (11 Mayıs 2015 – 08 Ocak 2016). Bu süre içerisinde İstanbul (bir kez), Ankara (dört kez), İzmir (üç kez), Zonguldak Ereğli (bir kez) ve Çanakkale'ye (bir kez) gidilerek, buradaki yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyeleri ile görüşmeler yapılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracı kullanılmıştır.

Görüşmeler öncesinde katılımcılara e-posta ve/veya telefon yoluyla çalışma konusu ana hatlarıyla açıklanarak randevu talebinde bulunulmuştur. Katılımcılarla karşılıklı olarak uygun bir tarih ve saat üzerinde görüş birliğine varılarak görüşmeler katılımcıların ofislerinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık bir buçuk - iki saat arasında sürmüştür.

Görüşme süresince katılımcılara hiçbir yönlendirme veya etkileme yapılmamış, katılımcıların düşüncelerini rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmıştır. Görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunun yanı sıra veri

kaybını önlemek açısından ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazının kullanılması için katılımcılara bu kaydın sadece araştırmacı tarafından kullanılacağı taahhüdünde bulunulmuş, katılımcıların onayı alınmış ve karşılıklı olarak Katılımcı Onay Formu (Ek 1) imzalanmıştır. Görüşme süresince ses kayıt cihazı katılımcının görebileceği bir yere konulmuş ve kayıt başlatılmadan önce haber verilerek kayıt başlatılmış, kaydın başarılı bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmış ve görüşme sonunda yine katılımcıların görebilecekleri bir şekilde ses kayıt cihazı kapatılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizine başlayabilmek için öncelikle elde edilen ses kayıtları, sesi yazıya dönüştüren bir uygulama olan ‘Google Dokümanlar’ kullanılarak kelimesi kelimesine, yazıya geçirilmiştir. Bu süreç sonunda görüşme verilerinden toplamda 176.393 kelimelik bir veri seti elde edilmiştir (okumakta olduğunuz sayfanın formatında 358 sayfa). Transkripsiyon çalışmasının araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmesi araştırmacıya görüşme sürecine ilişkin hatırladığı detaylar ve izlenimlerini metnin ilgili noktalarına not alma olanağı sağlamıştır.

Transkripsiyon çalışmasının tamamlanmasının ardından bütün veriler NVivo 11.0 programı kullanılarak katılımcının kendisi tarafından (programın otomatik kodlama özelliği kullanılmadan) kodlanmıştır. Coffey ve Atkinson (1996), kodlamayı genellikle verinin daha basit ve genel kategorilere bölünmesi ve böylelikle yeni sorular ve yorumlar ortaya koyabilmek üzere genişletilmesi ve aydınlığa kavuşturulması olarak tanımlar. Nitel araştırma alanyazınında kodlamaya önceden hazırlanmış bir dizi kodla da (Coffey & Atkinson, 1996) başlanabileceği belirtilmektedir. Bu çalışmada teorik çerçevede konunun alt boyutlarına dayalı olarak hazır temalar oluşturularak başlanmıştır. Ancak bu temaların altındaki kodlarda keşif odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir.

Verilerin analizinde öncelikle temaların belirlenmesi ile betimsel analiz yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre, elde edilen veriler, önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Araştırmada betimsel analiz ile belirlenen temalar, daha sonra görüşmelerden elde edilen verilerin araştırmacı tarafından nitel veri analizi

yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bütünleştirmek ve okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu araştırmada; analiz işlemleri, içerik analizi için Yıldırım ve Şimşek (2013) tarafından belirtilen (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi ve (4) bulguların yorumlanması aşamalarına göre yapılmıştır.

3.5. Geçerlik ve Güvenilirlik

3.5.1. Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda güvenilirliği ve tutarlığı sağlayabilmek için araştırmacının araştırma sürecini ve örneklem seçimi, görüşme formunun hazırlanması, verilerin nasıl toplandığı gibi tüm aşamalarını ayrıntılarıyla betimlemesi gerekir (LeCompte & Preissle, 1993; akt. Merriam, 1998, s. 207). Bu araştırmanın güvenilirliği sağlamak için tüm aşamalar ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.5.1.1. Dış güvenilirlik

LeCompte ve Goetz (1982) dış güvenilirlik konusunda bazı iddialar öne sürmüştür. Araştırmacı öncelikle kendi konumunu açıkça belirtmelidir. Veri toplanacak kişilerin açıkça tanımlanması gerekmektedir. Veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı bilgilendirme yapılması önemli görülmektedir (Akt. Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu araştırmada dış güvenilirliği sağlamak amacıyla öncelikle araştırmacı veri toplama, analiz ve yorumlama süreçlerinde aktif olarak yer almıştır. Çalışma grubunda yer alan kişilerle ön görüşme yapılmış olup, daha sonra veri toplama aşaması için yüz yüze görüşme tercih edilmiştir. Ayrıca, araştırma yöntemi ve veri toplama araçlarının hazırlanması ve uygulama süreçleri ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştır.

3.5.1.2. İç güvenilirlik

LeCompte ve Goetz (1982) iç güvenilirlik ile ilgili bazı stratejiler ileri sürmektedirler. Bunlardan biri, toplanan verilerin öncelikle betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmasıdır. Elde edilen sonuçların güvenilirliğini test etmede konu ile

ilgili yapılmış başka araştırma sonuçları da kullanılabilir (Akt. Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu çalışmada iç güvenilirliği sağlamak için görüşme yoluyla elde edilen veriler herhangi bir yorum katılmaksızın sunulmuş ve sonra yorumlanmıştır. Doğrudan alıntılar yaparak veriler zenginleştirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçların güvenilirliği için, tartışma bölümünde başka araştırma sonuçları ve alanyazın ile birlikte verilmiştir.

3.5.2. Geçerlik

Geçerlik ise, araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgilidir. Dış geçerlik elde edilen sonuçların genellenebilirliğine, iç geçerlik ise araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliğine ilişkindir (LeCompte & Goetz, 1982; akt. Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 255). Nitel araştırmalarda, genellenebilirliği sağlamak zordur. Bu sebeple, nitel araştırmalarda “genelleme” yerine “aktarılabirlik (transferability)” kavramı tercih edilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2006, s.258).

3.5.2.1. İç geçerlik

Merriam (1995) iç geçerliği, tutarlılığı sağlamak için üç stratejinin kullanılabileceğini belirtmiştir. Üçgenleme, veri toplamada farklı yöntemlerin kullanılmasıdır. Bu çalışmada veriler görüşme yoluyla toplanmıştır, bunun yanında söz konusu ülkelerin yasal metinleri, raporları gibi dokümanlar da incelenmiştir. Ayrıca Glesne’ye göre nitel araştırmada inandırıcılığa katkı sağlamak için kullanılan yöntemlerden biri olan meslektaş değerlendirmesi ve bilgi alma yöntemi (Yalçınoglu, 2012), verilerin analizinde tez danışmanın değerlendirmesi ve fikir alış veriş ile analizlerin son halinin verilmesi şeklinde uygulanmıştır. Bu yöntemlerde bir diğeri ise çoklu araştırma ortamlarıdır. Araştırmada farklı kurumlarda ve farklı ülkelerde çalışmış kişilerle görüşmeler yapılarak bulguların inandırıcılığı artırılmaya çalışılmıştır.

3.5.2.2. Dış geçerlik

Nitel araştırmanın amacı genel olarak birçok şeyin doğru olduğunu bulmaktan ziyade belli bir konunun derinlemesine anlaşılmasıdır (Merriam, 1995). Bir araştırmanın sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa bu

araştırmanın dış geçerliğinin sağlandığı söylenebilir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Araştırma örneklemi ve süreci ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca örneklem genellemeye izin verecek ölçüde çeşitlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, araştırma konusu ile tutarlı bir biçimde ortaya konulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde yükseköğretim kurumlarının örgüt boyutları açısından değerlendirilmesine yönelik katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, ayrıntılı olarak katılımcıların görüşlerini içerecek biçimde sunulmuştur.

Araştırmanın odağı olan örgütün amaç, yapı, yönetim süreçleri ve iklimi boyutlarına göre verilmiştir.

4.1. Amaç boyutuna ilişkin bulgular

Amaç boyutu araştırmanın temalarından birini oluşturmaktadır. İçerik analizi sonucunda bu tema altında kurumların vizyonu, amaçların paylaşılması, amaçları gerçekleştirme ve amaçların dayandığı yaklaşım olmak üzere dört kategori oluşmuştur. Bu kategorilere dayalı veriler ayrı ayrı alt başlıklar halinde detaylı olarak ortaya koyulmuştur.

Tablo-4: Amaç boyutuna ilişkin tema ve kategoriler

Tema	Kategori	n
Amaç	Vizyon: Araştırma, yayın, eğitim-öğretim	25
	Amaçların paylaşılması	14
	Amaçları gerçekleştirme: yol haritası	16
	Amaçların dayandığı yaklaşım	10

Çalışma grubundaki katılımcılara “Yükseköğretim kurumlarının vizyon ve misyonu nedir?” temel sorusu ve “Amaçları gerçekleştirmek için neler yapılmaktadır, amaçlar paylaşılmakta mıdır, üniversite bünyesindeki birimlerin amaçları ile uyumlu mudur?” alt araştırma soruları yöneltilmiştir. Bu boyuta ilişkin katılımcıların çalıştıkları ülke ile Türkiye’deki durumu karşılaştırması istenmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar bire bir kendi ifadeleri ile sunulmuştur.

4.1.1. Vizyon: Araştırma, yayın, eğitim-öğretim

Yükseköğretim kurumlarının amaç, vizyon ve misyonlarının irdelendiği soruda Amerika deneyimi olan katılımcılar üniversitelerin genel olarak araştırma veya öğretim ya da hem araştırma hem de öğretim odaklı olduklarını belirtmişlerdir. Bu çerçevede üniversiteler belli alanlarda öncü olma, mükemmellik, öğrenci odaklı olma, rekabetçilik, inovasyon ve gelişme vizyonu ile ilerlemektedirler. İngiltere deneyimi olan katılımcılar ise İngiltere'deki üniversitelerde, Amerika'daki gibi net bir ayrımın olmadığını ifade etmişlerdir. İngiltere'de üniversitelerin araştırma, eğitim-öğretim, uluslararasılaşma, vizyoner olma ve öğrenci merkezli olma gibi amaçlarının olduğu görüşündedirler. Genel olarak değerlendirildiğinde, amaçlar yükseköğretim kurumlarının türüne, bölüme göre çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte Amerika ve İngiltere'de yükseköğretimde araştırmaya öncelikli olarak önem verildiği görülmektedir. Türkiye'de ise yükseköğretim kurumlarının amaçlarında genel olarak belirsizliğin hakim olduğu anlaşılmaktadır. Bu belirsizlik üniversitelerin önünde engel teşkil etmekte, ilerleme ve gelişmeye ket vurduğu düşünülmektedir.

(K,9ABD,2TR): “(...) çok büyük üniversiteler zaten Stanford, MIT gibi olan yerler. Dünyada bu işin nasıl yapıldığını haritasını çizen yerlerdir. Benim hocalarım işletme fakültesinde ekonomi departmanındandı. Bunlar dünyada iktisat bölümünde okutulanların ne yapacağını çizer zaten. Oradan aşağıya doğru iner, bunun ancak oraya gidince görebiliyorsunuz, zamanla görebiliyorsunuz. Stanford için tamamen bu. NYU çok hızlı ilerleyen bir üniversite. O da onlar gibi olmaya çalışıyor. Benim olduğum bölüm o bölümlerle çok iyi çekişiyordu. Çok hızlı yükseliyor. O anlamda amacı ne dersiniz. Nasıl bir koşucunun amacı nasıl üst sırada olmaksa bunlarda top olmak, top üniversite olmak, dünya üniversiteleri arasında en üst sıraya yükseltmektir.”

(K,4ABD,2TR): “Vizyon, ‘Go for excellence’. ‘Mükemmele git’, ‘mükemmel için git’ gibi bir yaklaşım vardı. Her şeyin en iyisini yap gibi bir mottosu vardı aslında. Orada olduğum süre içerisinde de bunu her yerde görüyorsunuz. Yazı olarak da görüyorsunuz. Ama zaten bunu ruh olarak hissediyorsunuz. Sizin içinize işliyorlar. Zaten daha iyisini yapmam gerekiyor. Mükemmel için, daha iyisi için uğraşmayı size her şekilde hatırlatıyorlar aslında.”

(E,8ABD,4TR): “Araştırma üniversitesinin temel amacı araştırmadır ve gördüğünüz değer ya da kişilere verilen, atfedilen değer hep araştırma üzerinedir. Teaching yani öğretim, ikinci derece önemlidir. Ama araştırma gibi değildir. Mesela; benim bulunduğum bölümde full profesör olan 2 kişiyi örnek vereceğim. Bir tanesinin maaşı 270 bin dolar civarındaydı, diğerinin maaşı 65 bin dolar civarındaydı. Aradaki farkın ne kadar çok olduğunu görüyorsunuz. 65 bin dolar maaşı olan kişinin 9 makalesi varken, diğer kişinin 180 makalesi vardı. Dolayısıyla öğretim de önemli ama kişilerin temel olarak fiyatlamaları, gördükleri değer, atfedilen hep araştırma üzerinden yapılır. Araştırma potansiyeliniz ne kadar yükseğe orada o kadar önem görürsünüz. Burada ise önemli değil, ne yaptığımızı çok bilmiyorum. Ne iş yapıyoruz çok anlamadım ben açıkça söylemek gerekirse.”

(K,8ABD,7TR): “Mühendislik eğitimi aldım ben Türkiye’de. Amerika’da gittiğim okul Mühendislik eğitiminde top 20 denilen okulların arasında, hatta endüstri mühendisliğinde birinci sırada. Onların tamamen vizyonu araştırma yapmak. İyi araştırmalar yapıp, araştırma ile kendilerini yürütüyorlar. Öğretim ikinci planda, eğitim vermek ikinci planda kalıyor. Oradaki hocaların çoğu da zaten öğretim becerilerinden çok, araştırma becerileri ile orada tutuluyorlar. Proje bulmak zorundalar, fon almak zorundalar, global kaynaklardan ya da Amerika içi kaynaklardan, okul dışı kaynaklardan para bulmak zorundalar. Temel odakları araştırma.”

(K,8ABD,3TR): “Ben Amerika’da üniversiteye gittiğimde bu amaç, misyon, vizyon benzeri şeyleri çok bilmiyordum. Ama orada kaldığım süre boyunca yaptığım her şey, konuştuğum her insan, akademisyenler, çevrede yapılan öğrenci aktiviteleri hepsi size şeyi hatırlatıyor. Burası “sürdürülebilirlik, çevre, topluma hizmet gibi 3 tane önemli başlık altında hizmet eden bir üniversite”. Bunu da bütün programlarına yansıtıyor. Mühendislikten, sosyal bilimlerdeki bölümlere kadar. Bunu siz yaşıyorsunuz ve yaşayarak da öğreniyorsunuz bir anlamda (...)”

(E,6ABD,9TR): “Amerika’daki üniversiteler genel anlamda ikiye ayrılıyor. Araştırma üniversitesi, bir de öğretim üniversiteleri gibi. Araştırma üniversiteleri de kendi içerisinde gruplara bölünmüştür. Benim olduğum üniversite dünyanın en iyi ilk 50 Üniversitesi arasındaydı. Bütçesi ile, büyüklüğü ile, dünyanın en büyük üniversitelerinden bir tanesi. Bir araştırma üniversitesi kütüphanesine baktığımız zaman Harvard Üniversitesi’nden sonraki en büyük kütüphaneye sahip bir üniversite. Oldukça araştırma temelli bir üniversite diyebiliriz. Tabi öğretime de önem veriyor ama genel odaklanması araştırma, geliştirme, inovasyon üzerine yoğunlaşan bir üniversite. Öncelikle uluslararası bir üniversite olmak istedikleri zaten

üniversitedeki yabancı öğrenci sayısına baktığımızda anlaşılıyor. Özellikle Hindistan, Çin gibi Avrupa ve dünyanın birçok ülkesinden öğrencinin yer aldığı, özellikle yüksek lisans ve doktora programlarında yabancı öğrenci sayısı %30 - %40'lara varabilecek seviyedeydi. Uluslararası bilgi birikimine, beyin göçüne, beyin transferine oldukça önem veren bir üniversite. Vizyonları uluslararası düzeyde etkili bir yükseköğretim kurumu olmak.”

(K,3İNG,14TR): “Ben İngiltere’de, Amerika’daki üniversitelerde olduğu gibi bir ayırım hissetmedim ama üniversitede iseniz kesinlikle araştırma yapmak zorundasınız. Hem öğretim yapılıyor orada hem araştırma yapılıyor. İkisi de aynı anda yapılıyordu. Araştırma merkezleri vardır. Benim orada hatırladığım hem araştırma yapıyorlardı hem derse giriyorlardı. En azından gittiğim üniversite için konuşacak olursam, ki duyduğum diğer üniversitelerde de böyleydi, hepsi hem araştırma hem öğretim üzerine odaklanmışlardı.”

(E,5İNG,4TR): “Vizyon konusunda da disiplinler ve bölümler arasında bir farklılık vardır diye düşünüyorum. Bizimkisi İngiltere’de olduğu için Londra’da olduğu için ve bir geleneğe dayandığı için trend belirleyen bir kurum burası. Onu hissettiriyor. Ben oradayken yeni bir alan olan Dijital Antropoloji yüksek lisans programı açıldı. Mesela bunu açabiliyor çünkü bu bir ihtiyaç ve bunu biz başlatacağız diyor. Böyle bir vizyonerlik var. Yani bu dünyada antropolojiyle ilgili bir şey yapılacaksa biz o konuda söz söyleyecek yerlerden biri olacağız her anlamda. Kalabalık bir bölümdü yelpazesi de geniş bir bölümdü. Türkiye’deki Sosyal bilimler bölümleri gibi yani tabi Türkiye’nin de kendine ilişkin bir ölçeği var üniversiteler arasında. Ama İngiltere’de disiplinlere dair böyle bir bakış açısı olduğunu hatırlıyorum. Gayet uluslararası bir konumdalar. Tabi bir de mezunları dünyanın dört bir tarafında üniversitelerde çalıştıkları için farklı ülkelerde onunda getirmiş olduğu bir vizyoner olma durumu var. İngiltere’den değil, dünya ölçeğinde bir şeyler konuşma hissediliyor.”

(K,5İNG,4TR): “İngiltere’de vizyon devamlı revize edilen bir şeydi. Bu sabit değildir. Her sene rektörlük gelip stratejileri nasıl değişti, devletin, uluslararası akademik camianın değişik şeylere verdiği öneme göre bunlarında önemi değişiyordu. Ama uluslararasılaşma çok önemliydi İngiltere’de. Araştırmaya çok odaklıydı, uluslararası seviyede araştırma istiyorlardı. Sizleri şu şekilde yönlendiriyordu. Hepsi vizyonun parçasıydı. ‘Sizin mükemmeliyete ulaşmanız lazım. Ulaşmanız gereken alanlar: uluslararası seviyede araştırma yapacaksınız, eğitim öğretimin tatmin edici seviyede olacak’ ona o kadar önem vermiyorlardı. Dışarıya bir şekilde faydan olması lazım, üniversite dışındaki topluma hizmet gibi yanda şirketlere, biz işletme olduğumuz için danışmanlık tarzı şeyler, dışarıya mutlaka bir şeyler

yapman gerekiyordu. Araştırma parası getirmen gerekiyordu üniversiteye, bir de idari destek. Fakat misyonda olan uluslararasılaşma, uluslararası kalitede araştırma yapma çok barizdi. Onun üstünde çok duruyorlardı.”

(E,23İNG,4TR): “Üniversiteye göre değişiyor. İngiltere'deki genelde bütün kurumların vizyonu var. Bütün üniversitelerin vizyonu var ama oradaki üniversite sistemi ikili hatta üçlü diyebilirim. Birinci grup üniversiteler var. Bu gruplar içerisinde ayrışan üniversiteler var. Mesela Russell grubu üniversiteler var. Bunlar İngiltere'de, hatta dünyada önde gelen üniversitelerdir (...) Ama bunun yanında lig tablosu oluyor. Üniversiteler ayrışıyor. Ben Russel grubu üniversitelerde çalıştım (...) Üniversitelerin niteliğine göre değişir. Üniversitelerin sıralamasındaki, lig tablosundaki yerine göre vizyonları çok çok farklı oluyor. Neden farklı? Çünkü finansal bir şeye bağlı. Örneğin; Russel grubu üniversiteler, araştırma fonu çok çok yüksek üniversiteler. Bu üniversitelerin genelde vizyonunda araştırma önde geliyor. Eğitim ve yayın bu konuda son derece önemli disiplinliler. Üç ayağı da eşit bir şekilde devam ediyor. Ama lig tablosundaki yeri düştükçe eğitim ağırlıklı, ders verme, öğrenciye ders verme türündeki nitelikler ağırlık kazanmaya başlıyor. Diğer ortadaki üniversitelerde zamansal olarak araştırma ve eğitime ağırlık verdikleri gibi, yayına da ağırlık veriyorlar (...) tarihsel süreçten kaynaklanan üniversiteler arasında bir takım eşitsizlikler varsa bile üniversite sistemi dışında, merkezi hükümet ya da devlet üniversiteye fon sağlayıcı olduğundan dolayı, her ne kadar üniversitelere doğrudan müdahale etmese bile en azından eğitim kalitesinin yayın ve araştırma düzeyinin yükselmesi için maddi olarak destekliyor. Bu maddi destek de üniversiteleri motive ediyor. Bundan dolayı üniversitelerin motivasyonu ya da vizyonları araştırma, eğitim, yayın sacayağı üzerine merkezlenmiş durumda.”

4.1.2. Amaçların paylaşılması

Yükseköğretim kurumlarının sahip olduğu amaçların öğretim üyeleri, öğrenciler ve diğer çalışanlar tarafından paylaşılması ve benimsenmesi ile ilgili katılımcılara yöneltilen soru kapsamında cevapları alınmıştır.

Amerika'da öğrencilerin oldukça bilinçli olduğu, gidecekleri üniversiteyi kendileri seçtikleri ve önemli kriterlerden biri olarak görülen üniversitelerin ücretlerinin yüksek olması öğrencilerin üniversitelerin amaçların farkında olduğunu göstermektedir. Öğretim üyeleri açısından bakıldığında ise kurumun amaçlarının gideceği yönü belirlediği ve o yönde üniversiteye katkı sağlayacak kişiler işe alındığından, öğretim üyeleri üniversitenin amaçlarının farkında olmaktadır. Ayrıca

amaçlara çeşitli ortamlarda sürekli değinilmesi, benimsendiğini ve tüm uygulamalara teneffüs ettiğini işaret etmektedir. İngiltere’de şeffaflık ön planda, kriterler oldukça net olduğundan öğrenciler de akademisyenler de bunları bilerek gelmekte oldukları görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarının amaçlar çerçevesindeki stratejilerinin tüm kurumu etkilediği anlaşılmaktadır. Türkiye’de de yükseköğretim kurumlarının genel olarak amaçları vardır ancak amaçların paylaşılması, uygulamalara yansması, takip edilmesi noktasında biraz daha eksiklerin olduğu ifade edilmektedir. Aşağıda öğretim üyelerinin görüşlerine yer verilmiştir.

(E,9ABD,3TR): “Amerika’da eğitim felsefesini çok iyi anlaşıldığı okullar var. Öğrenciler de bunu bir biçimde içselleştirmiş oluyorlar. Büyük çoğunluğu bilerek geliyor. Orada başvuru süreci, okulların kabul edilme süreci farklı işliyor. Öğrenciler okullar hakkında çok daha bilgililer. Gelirken ne beklendiğini biliyorlar kendilerinden. Türkiye’de bu kadar değil. Her okulun eğitim felsefesi var ama her okulun öğrencisi, iyi okullar dahil olmak üzere söylüyorum bunu, öğrenci bilgisi nispeten daha sınırlıdır. Geldikleri bölüme niçin geldikleri konusunda bile bir fikir oluşturmamış oluyor insanlar. Bizde biraz daha meslek seçmek için geldiklerinden üniversitenin aslında meslek seçmek ya da meslek edinmek için olduğunu düşünüyor. Temel amacının bu olmadığını pek çok öğrenci bilmiyor onu söyleyebilirim.”

(E,7ABD,8TR): “Amaçlar net. Bu da para ile ilişkili. Çünkü örneğin araştırma pahalı bir şey. Herkes bunun farkında. Araştırma pahalı olduğu için ve piyasada para da sınırlı olduğu için büyük bir sektör var. Kamu kaynakları sınırlı ve gittikçe azalıyor, ortaklar artıyor. Sektör büyümüş orada para çok kıymetli. Bu paranın iyi yönetilmesi için misyonların çok net olması lazım ve misyonun netliği kurum için faydalı bir şey. Öğrenci de onu bilerek seçiyor ya da piyasadan öyle bir boşluk kazanıyor. O boşluğu dolduruyor. Dolayısıyla kurumun paydaşları tarafından da kesinlikle benimseniyor. Mesela öğrenciye de öyle bir kimlik sağlıyor (...)”

(K,4ABD,2TR): “Amaçlar öğrenci olarak da belirli, akademisyen çalışan olarak da. Zaten dekanınız, bölüm başkanınız, program koordinatörü ya da okulun başkanı, aslında rektörü, size zaten bu amaçları sene boyunca söylüyor. Sene boyunca o amaçları sizinle paylaşıyor. Öğrenci dönem boyunca ne yaptığını, neyi amaçladığını biliyor. Akademisyen de aynı şekilde. Dersler vereceksin, amaçlar derslere yönelik nasıl olacak, genel olarak okulun amacı neyse ona yönelik ortak paydada herkes birbiriyle bunu paylaşıyor.”

(K,8ABD,3TR): “Zaten öğrenci profiline baktığınız zamanda bunu görüyorsunuz. Öyle yaşayan, onunla, onu mesleğinin bir parçası haline getirmeye çalışan insanlar var. O yüzden hem akademisyenler hem de öğrenciler tarafından paylaşıldığını düşünüyorum. Dediğim gibi çok bilerek geliyorlar orada. Bizde malum üniversitelerin misyonuna bakarak, bence yani belki yeni dönemde özellikle özel üniversitelerin sayısının artmasıyla beraber bir miktar bakıyor olabilirler. Yani akademisyenler bunu ne kadar paylaşıyor ondan çok emin değilim. Biz Türkiye’de çalıştığım üniversitede onu yapmaya çalışıyoruz. Ben öğrencilerime gelmeden önce tabi ki yapamıyoruz ama gerçi şimdi tanıtım fuarlarıyla onu ya yapıyoruz. Neden, nasıl paylaşılabilir bu felsefeler, biz burda ne yapıyoruz anlamında (...) Onun dışında web sitelerinde paylaşılıyor. Ben derslerde paylaşıyorum öğrencilerimle. Yani uygun olan derslerde, Türk Eğitim Sistemi dersinde okul yönetimi boyutunda bir okul nedir, iklimi nedir, kültürü nedir, bu okulun kültürü nedir, misyonu nedir, bunları konuşuyoruz aslında öğrencilerle. Öyle paylaşmaya çalışıyorum. Etrafımda da insanların kısmen paylaştıklarını düşünüyorum, evet. Amerika kadar olmasa da, ama yaptıklarına baktığımız zaman hocaların işte ne biliyim bu üniversitenin misyonu inovasyonsa, yaratıcılıksa buna dair şeylerin etkilerini görebiliyoruz.”

(K,6İNG,16TR): “İngiltere’de amaçlar kesinlikle paylaşılır, belki istisnalar olabilir ama üniversiteler istihdamı kendileri yaptıkları için orada sen üniversiteye niçin gelmek istiyorsun, hangi yönlerini beğendin, hangi katkılarını vermek istiyorsun şeklinde bir iş görüşmesi sonucunda kişiler, öğretim üyeleri istihdam edilirler. Zaten o vizyona uymayanlar başından elenmiş oluyor. Bu Amerika’da da böyle. Bizdeki gibi ALES skoruna ya da öğle yemeğine, Bu benim asistanım, Benim çantamı iyi taşıyor, Bu da bizim çocuk gibi şeylerle değil de gerçekten istihdam, şeffaf kuralları ile oluştuğu için kurumun vizyonuna olabildiğince uygun kişiler istihdam ediliyor. Bunlar baştan konuşuluyor. Sonra da zaman zaman o kişilerin kendi performans değerlendirmelerinde de bölüm ya da fakülte buna ne kadar uyum sağlayıp sağlamadığını da kontrol ediyor.”

(K,5İNG,4TR): “Amaçlar biliniyor, paylaşılıyor. Bir kere her dönem dekan bir konuşma yapar ve o konuşmada bir dönem boyunca neler oldu ve bunu bütün bütçesinden tutun, finansmanından, öğrenci sayısından, neler planlandığı, neler yapıldı, neler eksik kaldı, neden eksik kaldı böyle bir raporlama yapar. Bunu her dönem yapar. Ayrıca şöyle bir şeyde yapar üniversite genelindeki stratejik değişiklikler neler, o değişikliklere göre biz akademisyenler olarak ve idari personel olarak nasıl kendimizi değiştirmeliyiz. Görevlerimizdeki değişiklikler, neye daha fazla önem vermeliyiz, bütün bunlar konuşulur.”

4.1.3. Amaçları gerçekleştirme: yol haritası

Yükseköğretim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmek için neler yaptığı, nasıl bir yol haritasına sahip olduğuna yönelik katılımcıların deneyimlerini, gözlemlerini paylaşımları istenmiştir. Katılımcıların görüşlerine dayanarak Amerika ve İngiltere’de amaçların, vizyon ve misyonun kağıt üzerinde ya da web sitesinde yazılı olarak kalmadığını, bunun ötesinde bu amaç uğruna çaba gösterildiği ve değerlendirme mekanizmalarının da oldukça etkili işe koşulduğu söylenebilir. Türkiye ile ilgili görüşlerde ise birkaç üniversitenin dışında amaçların sadece yazılı olduğu, buna uygun stratejilerin belirlenmediği görülmektedir. Bu noktada Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının büyük çoğunluğunun devlet tarafından finanse edildiği ve ek bir takım kaynakları olmadığından stratejileri olsa bile bunları hayata geçirme açısından sıkıntılar olabileceği ve yeterince özerk olmadığı anlaşılmaktadır. Görüşmeler kayıtlarına ilişkin alıntılar aşağıda verilmiştir.

(E,1ABD,15TR): “Benim çok önemseydiğim ve dikkat ettiğim şeylerden bir tanesi şu. Amerika'daki üniversitelerde bu amaçların gerçekleştirilmesi için iki tane çok önemli ayak var. Bir tanesi maddi kaynağını bulunması, ikincisi de insan kaynağının bulunması. Bu iki konuda da Türkiye'deki bir Amerika'daki üniversiteler arasında çok önemli farklılıklar var. Maddi kaynağını bulunması açısından şöyle bir farklılık var. Türkiye'de ağırlıklı olarak devlet üniversiteleri var. Son birkaç yıldır da vakıf üniversiteleri var. Mesela devlet üniversitelerinden başlarsak, devlet üniversiteleri zaten tamamen devlet desteği ile faaliyet gösteriyor. Bütün harcamalar devlet tarafından karşılanıyor ve üniversitelerin henüz maddi gelir ya da imkan üretme ihtimalleri ya da becerileri çok gelişmiş değil. Tamamen devlete yaslanmışlar ve bir performans sistemi de yok (...) Amerika'da ise bu konularda hem devlet desteği var devlet üniversitelerinde, hem de bir yandan üniversitelerin performansı ölçülüyor. Buna karşılık üniversitelerin ayrıca para kazanma, gelir elde etme, sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde faaliyetlerine önem vermesi isteniyor (...)”

(K,9ABD,2TR): “Yayın, çok yayın yapıyorlar. Mesela ben Boğaziçi Ekonomi mezunuyum. Öğrenci kalitesini, seviyesini en iyi gösteren şey onun için referans yazan kişinin ne kadar yayın yaptığıdır. O çok düşüktü ben üniversitede okurken dünya üniversiteleri arasında. Şimdi daha geriye gitti. O zamanlar daha iyi hocalar vardı. Bu nasıl olabilir. O kişinin çok yayın yapması. Onun da maalesef belli kuralları var. Buradan o tarz yayın, bizim

ülkemizden çok fazla çıkmıyor, çıkamıyor bunun da belli nedenleri var.”

(E,9ABD,3TR): “Temel farklardan bir tanesi bu. Mesela vizyon neyi nasıl planladığınız ve planlarınızın ne kadar gerçekleştirebildiğinizle alakalı. Burada hiçbir okulun bir dönem sonra hangi ders açacağını bilemezsiniz. Amerika’da biz iki yıl sonrasını bilirdik. Orada hangi tür alanlara yöneleceği, o bölümün yoğunlaştığı alanın ne olduğunu baştan planlarlar. Biz de her şeyi yapmak gibi bir eğilim var. Orada öyle değildir. Yoğunlaştıkları, daha eğilmek istedikleri bir alan vardır. Buna uygun biçimde bir eğitim kadrosu oluşturulur. Bölüm kendisini buna göre planlar. Buna göre dersler açar, kurduğu merkezler, yürüttüğü çalışmalar bununla ilgili olur. Bu bizde yok, ben görmüyorum en azından.”

(E,11ABD,3TR): “(...) Kaliteli hoca almaya çalışıyorlar, yayın yapmalarını istiyorlar, derslerdeki işleniş, öğrenci değerlendirmelerinin yüksek olmasına dikkat ediyorlar. Bunun için çaba gösteriyorlar ki okul üst sıralarda yer almaya devam etsin. Bunun yanında sporda çok başarılı bir okuldu. Basketbol takımları hem kız hem erkek her sene şampiyonluğa oynar. Amerika’da da kızlar üç sene üst üste şampiyon oluyor, erkekler 3-5 yılda bir kere şampiyon oluyorlar veya final oynuyorlar. Sporla öne çıkıyor. Herhangi bir Amerikalıya bu üniversiteyi söylerseniz aklına ilk gelen basketbol şampiyonu. Yani spor eğitimin önüne geçmiş durumda UCON da. Ben öğrencilerle anket yaptım üniversiteden memnun musunuz diye. Cevapların %40-%50’si spor okulu, eğitim o kadar kaliteli değil dedi. Spora yönelen, NBA hedefleyen oyuncular hep bu üniversiteyi tercih ediyordu.”

(K,5İNG,4TR): “Senede bir rektör gelir okula. Rektör bir konuşma yapar yanında bir eğitimen sorumlu rektör yardımcısı, araştırmadan sorumlu, onlar gelirler. Bilgi verirler, ne yaptık, ne yapacağız, neler değişiyor, konjonktürdeki değişiklikleri anlatırlar. Diyelim ki devlet bütçeleri değiştirdi. Araştırmada başarılı olan üniversitelere devlet daha fazla bütçe veriyor. Başarısız olana daha az veriyor. Onun için üniversiteler devamlı araştırma puanlarını yükseltmeye çalışıyorlar. Buna hazırlık oluyor. Beş yılda bir yapılıyor bu. Bu hazırlığın içeriği nasıl olmalı, neler yapmalıyız, neler eklenmeli onunla ilgili sonuçlar yapıldı devamlı. Her bölümün, her okulun Teaching’den ve Research’ten sorumlu profesörleri olur. Onlar yine toplantılar yapar. Bölüm toplantılarının hep dışında bunlar. Devamlı bir bilgilendirme olur. Hep tartışılır ve orada sizin bunları tamam deyip kabul etmenizi beklemezler. Öyle yapan kişilere iyi gözle bakılmıyor. Genelde bir tartışma ortamının yaratılmasını isterler, sorgulanmasını isterler. Bizlerden hep elimizi kaldırıp niye bu böyle, nasıl böyle olur gibi bir şeyler ortaya koymamızı isterler. Alternatif çözümler, yaratıcı şeyler, onlara çok önem

veriyorlardı. O açılardan çok farklıydı.”

(E,23İNG,4TR): “Ben Anglosakson geleneğinden geldiğim için kurum istesin istemesin bunu devam ettiriyorum. Çünkü başka türlü bir şey olması beni rahatsız eder. Kurumsal açıdan baktığımızda belirli bir perspektife ya da stratejik plan oluşturup, o stratejik plandaki ilkelere ya da hedeflere ulaşmak, bu konuda hedefler oluşturup, komisyonlar oluşturup, o hedefe giden yolda bir takım şeyler yapmak yerine gündemin sürekli değiştiğini görüyoruz. Araştırmaya önem verilmiyor. Ertesi gün eğitim önemli deniyor. Başka bir toplantıya gidiyorsunuz, yayınlar önem kazanıyor, yayın önemli diyorsunuz. Dönem sonunda değerlendiriyorsunuz. Bazı insanlar yayın yapmadığı için cezalandırılırken, diğer taraftan hiçbir şey yapmayan kişilere bir şey yapılmıyor. Bizde onun sürekli değişmesi söz konusu ölçütlerin bireyselleştirilmesi. Türkiye’de bütün eğitim sistemi açısından konuşacak olursam patronluk ilişkileri, patronaj dediğimiz ilişkiler çok çok önemli (...) İngiltere’de esas olan bölümdür. Bölümler son derece güçlüdür. Kendi bütçesini kendisi yapar, kendi planını kendisi yapar, öğretim üyesi stratejilerini kendisi geliştirir. Ana birim bölümdür. Patronaj ilişkisi derken Türkiye’de dekanlık vardır. Dekanın üzerine rektörlük vardır. Bunun dışında bölümün pek ehemmiyeti yoktur. Patronaj ilişkileri derken bunu kast ettim.”

(K,4ABD,2TR): “Sene başında yapılan toplantılar var. Bununla ilgili gelen mailler var. Mesela her cuma sabah altıda mutlaka başkandan yani rektörden mail gelir. Geçtiğimiz hafta ne yaptık, bundan sonraki hafta neler olacak. O bölgeye özel ya da ülkeye özel çok önemli bir tatil varsa ya da önemli bir olay olduysa başkan mutlaka mailinde bundan bahseder. Yaz geliyorsa yaz geliyor, finalleriniz var, çalışın şöyle güzel günler olacak ya da şunları yaptık biliyor musunuz, bu hafta bunlar olacak gibi çok samimi bir şekilde her hafta başkandan mail alırdık. En genel bilgi verip misyonu vizyonu hatırlatan maili zaten rektör yollardı. Onun dışında da daha alt seviyelerde kendi direktörümüz toplantılar yapıyor ya da bölüm başkanınızla sene başında hangi dersler veriliyor, neler yapılacak şeklinde mutlaka toplantılar oluyor. Öğrenci olarak da zaten öğrenci komiteleri var. Orada da yine dekan ve başkan çok daha kısa, senede bir kere o konuşmayı yapıyor. Mesela doktora öğrencileri ile bir öğle yemeği yiyor ve o öğle yemeğinde diyor ki ne yapıyorsunuz, nasıl gidiyor, bir sıkıntınız var mı ya da neler yaptınız anlatın, projeleriniz nelerdir, ihtiyacınız var mı gibi toplantı yapıyor. Öbür tarafta da kendi dekanınız daha aylık, en fazla 2-3 ayda bir görüşmelerle departmanlarda neler yapıyorsunuz, nasıl gidiyor ya da burslar verilecekse onları anlatıyor. Bunun gibi hep bilgilendirme ile verimli geçen toplantılar yapılıyordu. Bunları Türkiye ile kıyasladığımda belirgin farklar var. Çünkü buradaki eğitim biraz daha farklı, çok fazla öğrenci odaklı değil araştırma odaklı da değil. Bunun dışında

yönetimsel olarak da motivasyona dayalı şeyler daha az oluyor. Misyon ve vizyon şu anki üniversitemizin de belli ama bu doğrultuda giderken daha tam gerçekten rayına oturmamış şeyler olduğu için bu çok sağlıklı ilerleyemiyor. Bu belki kültürel farklılıklardan da olabilir. Türkiye'deki eğitim sistemi ile de alakalı. Bu sadece üniversite, yükseköğretim anlamında değil öncesi ile de alakalı aslında.”

(E,1ABD-2İNG,15TR): “Bölüm bazında olmasa bile fakülte bazında oluyor hatta yüksekokullar. Hepsinin ayrı bir sistemi oluyor. Bu yapı Türkiye'de birkaç üniversite birkaç üniversitede de var. Örneğin bizim üniversitemizde rektörlük üniversitenin 2020 stratejik planını iki sene önce yayınladı. 2020 yılına kadar üniversite neye önem verecek, bölümler neye önem verecek onları belirledi. Stratejik plana uygun olacak şekilde biz misyonumuzu ve vizyonunuzu belirledik. Şu anda zaten akreditasyonu başvurma sürecindeyiz. Önkoşulları sağladık. Ön elemeleri geçtik. İşletme okulları bazında dünyadaki en iyi akreditasyon, Amerika tabanlıdır. Bunu almak için zaten üniversitenin misyonuna vizyonuna bakıyorlar. Bölümünde amaçlarını teker teker yazıp belirtmenizi istiyor. Zaten bu süreçte akredite olan her üniversite bunu yapmak zorunda. Amerika'da akreditasyon varsa bir üniversitenin mutlaka amaçlarını net bir şekilde belirlemiştir. Gerekli prosedürlere göre kontrol edip üniversiteye bunu enforme etmek zorundadır. İngiltere'de kesin bir İngiliz akreditasyonu yok. Orada şöyle bir şey var. Research exercise dedikleri bir şey var. Her beş senede bir İngiltere'deki fonları sadece hükümet değil de bazı topluluklardan gelen fonların servise sunan kuruluş. Her beş senede bir yaptıkları araştırmalar, ne kadar ürün ürettikleri, ne kadar anlaşma yaptıkları, ne kadar para kazandırdıkları, sanayiye ne kadar katkıda bulundukları gibi bunları incelemeye geliyorlar (...)

(K,8ABD,3TR): “Akademisyenlerin derslerine, yaptıklarına baktığın zaman bunun etkilerini görüyorsunuz. Özel dersler var. Mesela benim okulumda, eğitim fakültesinde “sürdürülebilirlik eğitimi, “sürdürülebilir liderlik eğitimi” eğitimde ama spesifik olarak. Yani orada bir programın learning garden’ı “öğrenme bahçesi” vardı. Çocuklar, bölgelerdeki okullardan çocuklar gelirlerdi orada işte tarım yapıyorlar. Öğreniyorlar tarımın nasıl yapıldığını falan. Yani böyle nereye baksanız görüyorsunuz, bu okul evet böyle bir yer. Burası hem çevre açısından hem de sürdürülebilirlik çok önemliydi. Hem de şehre hizmet etme misyonunu çok yerine getiren bir okuldu ve öğrencilerin bir kısmı da sırf bunun için geliyordu zaten, yani bunu yapmak isteyenler geliyordu, bunu bilerek geliyorlardı.”

4.1.4. Amaçların dayandığı yaklaşım

Yükseköğretim kurumlarının amaçlarının dayandığı, temel olarak aldıkları bir eğitim yaklaşımı olup olmadığına ilişkin katılımcıların görüşleri sorulmuştur. Amerika ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının amaçlarının dayandığı bir yaklaşım olduğu göze çarpmaktadır. Bu yaklaşım Amerika’da daha çok belli bir alana yönelik olarak, kurumların açılırken bir eğitim yaklaşımı belirlediğini ve kurumun amaçlarının ve uygulamalarının bu yaklaşıma dayandığı ifade edilmiştir. İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının köklü bir geçmişe sahip olması ve gelenekleri sürdürmesinin yanında dünyadaki gelişmelere paralel olarak dinamik bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının bağlı olduğu YÖK gibi merkezi bir kurum vardır. Üniversitelerin genel olarak bir yaklaşımı olsa da YÖK’e bağlı olduğundan dolayı kendi yaklaşımlarını belirleme ve sürdürme anlamında özerk olmadıkları görülmektedir. Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir.

(E,7ABD,8TR): “Dünyadaki bütün yükseköğretim kurumları belli bir felsefeye dayalı olarak kuruluyorlar. Örneğin eski zamanlarda ortaçağ öncesinde ağırlıklı olarak din adamı yetiştirmek felsefesiyle üniversiteler ya da öncesinde medreseler, katedraller ya da sinagoglar değişik eğitim kurumları özünde din adamı yetiştirme misyonu ile kuruluyordu. Daha sonra misyonlar biraz daha çeşitleniyor. Topluma hizmet, iş dünyasına adam yetiştirme, modern devlete adam yetiştirme. Dolayısıyla üniversiteler aslında hem bulundukları ya da içinden doğdukları kurumlarla son derece iç içe gelişiyorlar. Günümüzde ise modern döneme baktığımızda, üniversitelerin dayandığı felsefe ya da misyon açısından baktığımız zaman özünde iş dünyasına insan hazırlama misyonu biraz daha ön plana çıkmış durumda. Dolayısıyla biraz daha pragmatik felsefeyle hareket ediyorlar. Topluma bir fayda sağlıyorlar. Özellikle Amerika’da üniversitelere baktığımız zaman, bunu da olumsuz anlamda kullanmıyorum, olumlu anlamda kullanıyorum. Nihayetinde üniversiteler bir şekilde topluma hizmet etmeli diye düşünüyorum. O anlamda olumsuz bir şey olarak söylemiyorum (...) O açıdan Amerika’daki üniversitelerin temel kurucu felsefesinin topluma hizmet olduğu söylenebilir.”

(E,23İNG,4TR): “Hem öğretim elemanı ya da öğretim üyesi kendini sürekli olarak geliştirmek zorunda. Bunu artık bir yaşam biçimi olarak edinmek zorunda. Ben Türkiye’deki üniversitelerde bütün akademisyenler için

konuşmuyorum ama genel çerçevede baktığımız zaman bir kariyer olarak algılanıyor. Ne yapıyorsunuz çalışıyorum, para kazanıyorum, bir meslek olarak bakılıyor. Ama benim İngiltere'de kendi deneyimimden, yaptığım gözlemlere göre yaşam biçimi bilimsel çalışma. En büyük farklılık buradan kaynaklanıyor. Ne yapıyor, sistem üniversiteleri özerk bıraktığı halde yayın yapmayan, üretken olmayan akademisyenleri o sistem zaten eliyor. Her ne kadar benim hangi konuda araştırma yapacağım, ne yapacağım konusunda üzerinde müthiş bir özerklik bulunmakla birlikte, o özerklik bana yan gelip yatma hakkı tanımıyor. O sistemin içine giren bir şekilde bu sisteme ayak uydurmak zorunda. Ama özerklik ilkesi her zaman söz konusu. Öğretim üyeleri üzerinde hiçbir zaman sıkı denetim söz konusu değil. Öz disiplini olmayan bir öğretim üyesinin o sistemin içerisinde yaşamasının mümkünatı yok.”

(E,5İNG,2TR): “Benim İngiltere'de kaldığım üniversite çok eski bir üniversiteydi. Geleneği oturmuş bir üniversite, İngilizce konuşulan dünyanın ilk Üniversitesi. 12. yüzyılda hatta resmi olarak 13. yüzyılda kurulduğuna dair 1000 yıla yaklaşmış üniversiteden bahsediyoruz. İlk üniversite olarak adını duyurmuş, monarşi ile krallıkla çok yakın dirsek temasında olan, devlet adamı yetiştiren ya da 12.-13. yüzyıllardan bahsediyoruz kilisenin çok güçlü olduğu bir Avrupa'dan bahsediyoruz ya da kiliseye insan yetiştiren ülkenin din adamları ya da devlet adamlarını yetiştiren bir yapıdan geliyor. Fakat daha sonra sivilleşen, demokratikleşen, daha modern bilimin modern üniversitelerin standartlarına doğru evrilen bir yapısı var. Dolayısıyla üniversitenin bir eğitim felsefesi var. Hep vardı ve bu birazda gelenekten beslenen, oturup ne yapalım da bizim eğitim felsefemiz ne olsun deyip kurulan bununla ilgili çalıştaylar konferanslar yapan bir yer değil. Mesela modern olarak açılan üniversiteler böyle gidiyor. Bizim üniversitemizde bunlardan bir tanesi. Türkiye'de biz 2013'te açıldık ve şimdi tam olarak bu konuları çalışıyoruz, konuşuyoruz. Öğrencimiz yok henüz. Eğitim felsefemiz ne olmalı, bizim kurumsal kimliğimiz ne olmalı, biz ne yapmalıyız, asli görevimiz araştırma, yeni bilgi üretme, bu bilgiyi bilime katkıyı arttırma, insanlara hizmet mi olmalı yoksa eğitim üniversitesi olacağız, yeni nesiller yetiştireceğiz, vasıflı insanlar, kalkınmamıza refahımıza hem ülkemize hem de dünyaya katkıda bulunacak (...) bütün bunları biz şuan konuşuyoruz tartışıyoruz (...) Çok daha yeni, modern, eklektik bir özelliği İngiliz tarihi üniversitelerine öykünüyor, bir özelliği çok modern. Uluslararası para gelsin, fon gelsin diye yapıyor böyle okullarda vardır. Oxford dünyanın sayılı üniversitelerinden biri ve burada kalması lazım. Bu rekabetin içerisinde diğer üniversiteler sizi sürekli geçmesini engellemek için sürekli fon almanız lazım (...) bu soru 1000 yıllık üniversite de de var. Biz kimiz, ne olmalıyız, ne yöne

gitmeliyiz ama onların bu soruya cevap verirken biraz daha rehber edineceği gelenekleri oluyor. Yeni üniversiteler buna daha sıfırdan masaya oturup başarılı örneklerden alabileceğimiz bir şey varsa alalım. Burada bunu yapmışlar ama olmamış biz nasıl yapabiliriz diye oturup konuşuyoruz. Dolayısıyla üniversitelerin bir eğitim felsefesi her zaman çok homojen, stabil, değişmeyen şekilde değil, vardır ve olmalıdır. Çünkü kendilerini tanımlamak durumundalar neredeyiz diye. Türkiye baktığımız zaman burada biraz daha dağıldığını görüyoruz. Çünkü YÖK'ten baskı geliyor. Şu bölümü aç, bu bölümü aç diye, kontenjan arttır diye. Kendi öğrencisini seçme şansı olmaması gibi şeyler var. Çok plansız büyüklüğünü görüyoruz. Türkiye'de genç ve büyük bir nüfusu var. Eğitim hâlâ çok değer görüyor. Herkes eğitimi olmak istiyor. Eğitim hala sosyal bu ileti aracı (...) dolayısıyla Türkiye'de çok kolay değil benim eğitim felsefem budur, benim üniversite olarak varlığım şudur demek. Ama üniversiteler buna kafa yormalı ve böyle bir kavram bence önemlidir.”

(K,8ABD,3TR): “Amerika’daki üniversitelerin, özellikle ben kendi üniversitemi hep göz önünde bulundurarak anlatacağım. Orada üniversitelerin belli kategorileri var biliyorsun. “Research, “araştırma üniversitesi” bir, araştırma üniversitesi iki, benim devam ettiğim bir devlet üniversitesi idi. Devlet üniversitesi olması onun arkasındaki eğitim felsefesini de etkiliyor. Eee, şöyle ki orada “university of” olduğunda daha “akademik ağırlıklı”, “state university” olduğunda aslında ilk kurulduğunda tarıma destek, tarımsal alandaki bir takım değişimleri, gelişmeleri sağlamak amacıyla kurulmuş üniversiteler bunlar. Yani, university of ... varsa farklı bir şey, ... state university varsa o başka bir şey. Bunlar ikisi farklı amaçlara hizmet ediyor. Ama benim üniversitemin kesinlikle dayandığı bir felsefe vardı. Bu da “topluma hizmetti”. Topluma hizmetin olduğu, bir şehir üniversitesiydi. O yüzden şehrin tam içinde, herhangi bir sınırı olmayan yani buradaki gibi bir kampüs üniversitesi değildi ve o yüzden de şehirle çok iç içe geçmiş bir üniversiteydi. Çok fazla topluma hizmet, işte bu “service learning” dedikleri öğrenme, hizmet yoluyla öğrenme, “topluma hizmet yoluyla öğrenme” üniversitenin en büyük felsefelerinden bir tanesidir. Ki zaten üniversite bu anlamda Amerika genelinde ödül almış üniversitelerden bir tanesiydi. O yüzden üniversitenin mottosu “that knowledge serve the city”. “Bilginin şehre hizmet etmesini sağlama, bilgi şehre hizmet etsin” gibi bir mottosu vardı. O yüzden de bütün felsefe, eğitim felsefesi aslında daha çok yaparak, toplumla iç içe, işte o bölgenin sorunlarıyla, oradaki yaşayan minority, işte o bölgede yaşayan azınlıkların hakları ya da mesela bir native american “kıvılcık derililer merkezi” vardı üniversitenin içinde. Yahudilerin bir programı vardı. Yani oldukça o farklılıkları ön plana çıkarmaya çalışan ve şehrin yapısına hizmet

etmeye çalışan bir üniversite felsefesi vardı. Türkiye’de bence genel olarak üniversitelerin bir felsefesi var. Ama orayla kıyasladığımız zaman ön plana çıkan üniversiteler daha az gibi geliyor bana. Misyonu, amaçları çok net olduğu, felsefesinin ne olduğu belli olan üniversite az (...) O yüzden böyle bir farklılık görüyorum açıkçası Türkiye ile Amerika arasında.”

(E,9ABD,7TR): “Kendi tecrübelerime dayanarak şöyle söyleyebilirim. YÖK diye bir algı, anlayış yok. Her üniversitenin kendine ait bir felsefesi var mı var, olmazsa olmaz. Çünkü durduk yerden hadi üniversite açalım gibi açılmıyor yurtdışında. Belli bir takım gerekçelerle açılıyor ya bireyler bir araya gelip açıyor ya da eyalet kendi vatandaşları için açıyor. Fakat temel ve tek bir sebebi yok, tek bir felsefesi yok. Örneğin Georgia’da küçük bir üniversiteye gitmiştik. Üniversitenin rektörü bizi gezdirdi. Rektör, yerdeki halılara dikkat ettiniz mi dedi. Ben açıkçası etmemiştim. Yerdeki halılar yeşil renktedir dedi. Dolar rengi dedi yani dolar yeşili. Ama gerçekten de öyleydi. Öyle tuhaf bir yeşil, doların üzerindeki yeşil gibi. Biz çok uğraştık o rengi yakalayabilmek için dedi. Niye böyle yaptıklarını sordum. Sormayacaksınız diye korktum dedi. Sebebi şu; bizim felsefemiz burada kazanma üzerine, öğrenci yetiştirme parayı bir şekilde kazanacak motivasyonla öğrenci mezun etmek istiyoruz. Derdimiz bu bizim. İster bu öğretmen olsun en iyi öğretmen, en çok kazanan öğretmen olsun, ister hemşire olsun en çok kazanan hemşire, ister mühendis en çok kazanan mühendis. İlginç bir şeydi bu. Ben etkilendim açıkçası. Burada kıyırık bir üniversitenin böyle bir felsefesi varken bizim üniversitelerin, bu anlamda genelleme yapmak belki yanlış olabilir, çünkü içinde çalıştığınız zaman görebilirsiniz bazı yansımaları felsefi yansımaları. Ama ben kendi kurumun için bunu görmüyorum. Öyle bir felsefe görmüyorum, belki vardır ama genel anlamda bizim bir felsefemiz olduğuna inanmıyorum.”

4.2. Yapı boyutuna ilişkin bulgular

Yapı boyutu araştırmanın temalarından ikincisini oluşturmaktadır. İçerik analizi sonucunda bu tema altında kurumsal ve kurum içi yapılanma, istenmeyen pozisyon, öğretim üyelerinin işe alım süreci, öğretim üyelerinin yükselmesi, rol-statü netliği/karmaşası, yetki kullanımı ve yönetici olma süreçleri olmak üzere sekiz kategori oluşmuştur. Bu tema ve kategorilere dayalı veriler ayrı ayrı alt başlıklar halinde detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo-5: Yapı boyutuna ilişkin tema ve kategoriler

Tema	Kategori	n
Yapı	Kurumsal yapı/Hiyerarşi	4
	Kurum içi hiyerarşik yapılanma	24
	İstenmeyen pozisyon: Yöneticilik	7
	Yönetici olma süreçleri	22
	Rol-statü netliği/karmaşası	25
	Yetki kullanımı	8
	Öğretim üyesi alım süreci	9
	Öğretim üyelerinin yükselmesi	4

Çalışma grubundaki katılımcılara “Yükseköğretim kurumları nasıl yapılandırılmıştır?” temel sorusu ve “hiyerarşi nasıldır, roller nasıl belirlenmiştir, yöneticiler nasıl görevlendirilmektedir, yetki nasıl kullanılmaktadır?” alt araştırma soruları yöneltilmiştir. Bu boyuta ilişkin katılımcıların kaldıkları ülke ile Türkiye’deki durumu karşılaştırması istenmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar bire bir kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur.

4.2.1. Kurumsal yapı/hiyerarşi: Özerk / hareket alanı kısıtlı üniversiteler

Yükseköğretim kurumlarının üst kurumlar ya da diğer kurumlarla olan yapılanmalarındaki genel tabloyu ortaya çıkarmaya yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Cevaplara ilişkin katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir.

Genel olarak kurumsal yapıya bakıldığında Amerika’da üniversitelerin bağlı oldukları bir üst yapı olmadığı, yapısının özerk olduğu, akademisyenlerin de özgür olduğu ve yapının profesyonel bir şekilde işlediği ifade edilmiştir. İngiltere’de üniversitelerin yapısının geleneklere dayalı, özerk, bağlı oldukları bir üst yapı olmadığı ve bürokrasinin mükemmel bir şekilde işlediği belirtilmiştir. Türkiye’de de üniversitelerde bürokrasinin olduğu, mesafeli bir yapının olduğu ve kurumların YÖK’e bağlı olduğu yönünde görüşler sunulmuştur.

(E,1ABD,15TR): “Amerika’da yükseköğretim kurumlarının bağlı olduğu bir üst kurum yok. Üniversiteler tamamen bağımsız, ekonomik açıdan özgürdürler. Çoğu devlet üniversiteleri eyaletlerden destek alıyor. Mutlaka üniversiteleri yönetimleri var. Yönetimlerinde mutlaka eyaletlerden katılımlar oluyor. Mütevelli heyetlerde o anlamda biraz bağımsızlar ama şöyle bir durum var. Türkiye’de YÖK kalksa, üniversitelere bu bağımsızlık verilse muhtemelen şu ankinden iyi olmayacak. Çünkü orada siyasal yapı oturmuş

olduğu için bir şekilde oralara gelen işadamları, devlet yetkilileri, mütevelliyeye gelen yatırımcılar, herkes belli bir vizyona sahip. Üniversitenin amacı, geleceğiyle ilgili bununla ilgili yapılacak şeyler belli, bunları yapmak için uğraşıyorlar (...)"

(K,6İNG,16TR): "Benim üniversitem İngiltere'deki ilk 5 teki bir üniversite. Daha doğrusu o dönem yüzyılın tamamlamayan ama araştırma fonlarından faydalanan ve dünyadaki sıralamalarda çok önemli yerlere gelen İngiltere'deki tek üniversiteydi diyebilirim. Çok güzel bir kampüsü vardı (...) söyleyeceğim şu; küçücük bir rektörlük binası vardır. Neredeyse prefabrik gibi, tek kat bir rektörlük ve rektörlüğün idari birimlerinin de olduğu bir bina vardı. Bizde yeni kurulan üniversitelerde ilk iş doğal olarak kampüs oluşturulması. Kampüs oluşturulurken ki yapılanmada hiyerarşinin nasıl yapılandırıldığını mekansal olarak da görüyorsunuz. Diğer birimlerden izole, kampüsün en tepe noktasına hakim bir rektörlük binası yapılıyor. Bizde bu zaten hiyerarşinin üniversitede nasıl oluşturulmak istendiğini size görsel olarak gösteriyor bir kere."

4.2.2. Kurum içi hiyerarşik yapılanma: Bölümlerin aktif olması, unvanların önemsizliği

Yükseköğretim kurumlarının içinde nasıl bir hiyerarşik yapılanmanın olduğu ve güç mesafesine yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika, İngiltere ve Türkiye’de deneyimleri olan katılımcıların hiyerarşik yapı ile ilgili görüşlerine bakıldığında; Amerika’da hiyerarşinin olduğu ancak hissettirilmediği, kurulların olduğu, bölümlerin güçlü olduğunu, güç mesafesinin yakın olduğu, insanların ulaşılabilir olduğu, unvanların önemli olmadığı ve öğretim üyelerinin değerli görüldüğü ifade edilmiştir. İngiltere’de de benzer şekilde hiyerarşinin olduğu ancak hissedilmediği, kurulların olduğu, unvanların önemli olmadığı, akademik olarak yerinin önemli görüldüğü ve şeffaflığın ön planda olduğu belirtilmiştir. Türkiye’de hiyerarşinin kendini gösterdiği, yöneticiliğin önemli görüldüğü, unvanların kişileri ve ilişkileri etkilediği, ast-üst ilişkilerinin göze çarptığı görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir.

(E,1ABD,15TR): "Benim çok şaşırdığım ve Türkiye'de görmediğimiz için şaşırdığımız durumlardan bir tanesi hem fakülte yönetiminin hem de idari personelin çok açık ve net biçimde akademisyenlerin hayatını kolaylaştırmak için kendilerini parçaladığını görüyorsunuz (...) Hiçbir zaman hocam biz

rektörlüğe yazdık oradan haber bekliyoruz. Şöyle bir dilekçe doldurun, şöyle yapın böyle yapın gibi bir şeyle karşılaşmıyorsunuz. Herkes pervane oluyor. Yeter ki akademisyenin işi aksamasın, öğrencinin işi aksamasın, öğretim aksamasın diye çok yoğun bir çaba var. Öğretim üyeleri el üstünde tutuluyor, yöneticiler de (...) Amerika'da bölüm başkanları ağırlıklı. Dekan, rektör, rektör yardımcısı diye birilerinin çok gündemde olduğunu görmedim ben. Üniversitelerde bölüm başkanları çok ağırlıklı ve onlar da bütün bu işlerin başında. Hem idari işin hem akademik işlerin başında.”

(E,11ABD,3TR): “Amerika'da hiyerarşi yine rektör, dekan, bölüm başkanları diye gidiyor. Aynı hiyerarşik düzen ama Amerika'da hissettiğim daha arkadaşçaydı ortam. Ben her gün dekanın ofisinin önünden geçerim. Her zaman kapısı açıktır. Selam veririm, konuşmam gerektiğinde kapısını tıklar müsait misiniz diye sorup gelip, konuşurdum. Herhangi bir konuda, hiç fark etmez ne olduğu. Ama Türkiye'de önce randevu almanız gerekiyor. Müsait mi değil mi diye yoğunluk durumuna göre randevu alabiliyorsunuz veya alamıyorsunuz. Burada hiyerarşi biraz daha katı. Amerika'da mesafeler birbirine daha yakın, arkadaşça ve bunun için bazı işler daha hızlı ilerliyor orada. Türkiye'de bürokrasi ve hiyerarşik düzen nedeniyle her şey çok yavaş ilerliyor. Orada ise ben kişisel bir problemin olduğunda yani okulla ilgili veya başka bir şeyle ilgili kapısını tıklayıp hemen dekanla konuşabiliyordum. O yüzden Amerika'da da hiyerarşi var ama hiçbir önemi yok gibi geliyor bana.”

(E,7ABD,8TR): “Orada en azından akademisyenlerle yöneticiler arasında görüntüdeki hiyerarşi bizdekinden tabii ki çok az. Bizde doktora öğrencileri ile doktora hocaları arasındaki mesafe, idari personel ile çalışanlar arasındaki mesafe, öğrenci ile hoca arasındaki mesafe biraz daha fazla görünüyor. Bu orada da hiyerarşi olmadığı anlamına gelmiyor. Orada bir hiyerarşi, otorite algısı var. Ama fark şu, benim gördüğüm bu misyonla ilişkili bir şey. Herkesin görevi, sorumluluğu çok iyi tanımlanmış. Dolayısıyla insanlar onlara riayet ettiği zaman kolay kolay kimse gelip senin hakkına hukukuna tecavüz etmiyor. Onlara riayet ettiğin zaman diyelim ki ben bir bölümde hocayım işimi yapıyorum uğraşıyorum. Birisinin gelip beni dürtmesi için bir sebep yok. Türkiye'de bu da var. Adam işine odaklanamıyor (...)”

(E,4ABD,10TR): “Elbette ki herhangi bir anabilim dalının, bölümün, dekanlık, araştırma komitelerinin başkanlarının standartları var. Ama o standardı ben hiç hissetmedim. Amerika'daki hocamın söylediği çok güzel bir laf vardır. 'Sen doktorayı bitirdin. Artık aramızda herhangi bir eğitim farkı kalmadı. İkimizde aynı statüdeyiz. Sen sadece tecrübesizsin, ben tecrübeliyim. O yüzden ben anabilim dalı başkanıyım.' bu bağlamda herhangi bir toplantıya girdiğin zaman öncelikle profesörler konuşsun, arkasından

doçentler, arkasından yardımcı doçentler konuşsun gibi bir hiyerarşi yok. İsteyen istediği fikri çok rahat savunur. Birbiriyle çok rahat tartışabilirler. Çünkü insanlara baktıkları noktalar eğitim standartları noktasından bakılıyor. Ama Türkiye'de bunu göremezsin. Fakülte kurullarında, araştırma komitelerine de girsen. Örneğin ben doçent temsilciliği de yaptım. Yardımcı doçent temsilciliği de yaptım. Anabilim dalı toplantılarına veya fakülte toplantılarında ilk önce eski dekanlar, profesörler konuşur, sonra doçentler konuşur, en gariban araştırma görevlisi konuşmaz bile ama çıktıktan sonra biraz muhabbetin varsa sana dertlerini yansıtır. Ama bunu toplantıda niye söyleyemiyorsun çünkü söyleyemez, otorite hiyerarşik düzen çok bariz bellidir burada var.”

(K,4ABD,2TR): “Rektör yerine dediğim gibi üniversitenin bir başkanı vardı. Eğitim fakültesi bazında bakarsanız fakülte dekanı, benim kendi bölümümün program koordinatörü. Eğitim fakültesi var, eğitim fakültesinin altında bölümler var. Tabii hiyerarşi var ama o hiyerarşiyi orada hissetmiyorsunuz. Türkiye'deki gibi bir hiyerarşi zaten söz konusu değil. Herkesin rolü belli ama orada başkan öğrencilerle buluşmasında spor ayakkabılarını giyip gelir, sizin yanınıza oturup sizinle beraber bacak bacak üstüne atıp oturarak, cips yiyebiliyor. Gayet normal bir şekilde ya da sizinle fotoğraf çektirirken gülüyor, şakalar yapıyor. Siz zaten onun pozisyonunu biliyorsunuz. Onu hissetmenize gerek yok. O kişinin bulunduğu yere ne kadar zorluklarla geldiğini bildiğimiz için aslında öğrenci veya çalışanı olarak ona zaten siz o saygıyı duyuyorsunuz. Onun tekrar kendisine saygı duyulması için ekstra bir çaba sarf etmesine gerek yok. Ama Türkiye'de ayağa kalkarak, önünü ilikleyerek bana saygı gösterin, ben beyim, ben hocayım, ben doktorum, doçentim, prof.um şeklinde bir ego savaşı olduğu için burada o çok belirgin hissediliyor. Tabii ki çok büyük bir fark. Çok gözle görülür bir fark bu (...)”

(K,3İNG,14TR): “Rektörün adı sanı yoktu piyasada ve ben oraya gittikten sonra rektörümüzün Türk olduğunu öğrendiğimde çok şaşırmıştım. Rektör orada sembolik bir insan. Şu demek; o üniversiteyi yansıtan bir insan, onun düşünceleri, onun çalışmaları, aktörlüğü. O felsefeyi, üniversiteye yansıtan bir insan. Onu oraya rektör olarak seçmişler ama rektörlük binasına gidin hiyerarşi gibi hiçbir şey görmedim. Uluslararası öğrenciler ile ilgilenen bir hoca beni yemeğe çağırdı. Araştırmaya gittiğimde beni evinde ağırladı. Saçma bir hiyerarşi yok. İstedığınız zaman ulaşabilirsiniz. Fakülte düzeyinde de aynı şekildedir (...) Türkiye'de de olur ama biz daha çok korkarız. Ulaşılması daha zordur buradaki insanların. Türkiye'de hiyerarşi olmaz mı! Ben doçentim ve burada yardımcı doçent olduğundan beri çayı odasına gelen hocalar var. Bir zamanlar yöneticilik yapmış ve yöneticilikten kalma bir alışkanlık (...) Ama bizim dekanlık koridorumuzun kapısı şifreyle ve şifreyi

ben bilmiyorum, kartımı okutup geçebiliyorum. Eğer yanınızda kart yoksa giremiyorsunuz. Aradığımızda buluşuyoruz, görüşüyoruz. Dekan hoca tabii ki odasına kabul ediyor ama İngiltere ile burayı karşılaştırdığınız zaman Türkiye'de kesinlikle bir hiyerarşi var. İngiltere'de akademik olarak iyi bir yerdeyseniz eğer size o yönünüzden dolayı tabii ki saygı duyuluyor. Bu normal, zihninizden beyninizden faydalanılıyor. (...)”

(K,6İNG,16TR): “İngiltere'de hem öğrencilerin hem de hocaların yönetim ile irtibatları vardır. Hem de hocaların hiyerarşik olarak bölüm başkanı, dekan gibi kişilerle konuşması çok rahattır. Koordinasyonu sürdürmek üzere belli tarihlerde haftalık, 15 günlük, aylık belli toplantıları vardır (...) Bazen bilmem nerenin başbakanı bisiklete bindi gitti diye haber çıkıyor. Bu hayatın her alanında, o kadar hiyerarşiden arınmış bir şekilde yaşıyor ki insanlar. Etrafında insanlar o şekilde olmuyor. Sekreter ya da başka birisi de o ezikliği duymuyor. Herkes eşit birer birer vatandaş ve insan olduğunun bilincinde. Öbürleri sadece para kazanmak için, hayatımızı devam ettirmek için herkesin edindiği farklı roller olarak düşünüldüğü için belki de aynı statüye sahip. Bir sekreter ile akşamları aynı yerlere takılıyorlar ya da görüşüyorlar. Ama iş yerindeki hiyerarşi farkını hem görünmez kılıyorlar hem de herkes yerini ve zorunluluğunu, sorumluluğunu biliyor. Buradaki en iyi örneklerden birisidir diyebilirim (...) Ama benim İngiltere'de gördüğüm ideale yakın bir örnek.”

(K,5İNG,4TR): “Türkiye'de idari iş çok temel bir işmiş gibi görülüyor. İngiltere'de de çok bürokrasi vardı ama o bürokrasi işlerin doğru gitmesi içindi. Türkiye'deki bürokraside işler doğru gitmiyor. Dekan çok prestijlidir, rektör, rektör yardımcıları çok prestijlidir. Bölüm başkanı o kadar değildir. Günlük olayları idare eder ama dekan, evet. Bir de orada iki dekan var. Biri idari dekan oluyor. Akademik dekan ve idari dekan ikisi de çok prestijlidir.”

(E,23İNG,4TR): “Hiyerarşi yoktur yani ben doktoramı aldım, İngiltere'de profesör oldum. Doktor unvanımı Türkiye'ye gelince kullanmak zorunda kaldım. Şimdi sistem değişiyor. Ben uzun yıllar İngiltere'de yaşadığım için benim bir profesörüm vardı dünyanın sayılı insanlarından. Ama doktorası yok. O akademik sırayı izlemek gerekmiyor İngiltere'de. Mesela lecturer var, senior lecturer var, Reader var ondan sonra Profesör oluyorsunuz. Ama çoğu insan unvanları kullanmaz bile. Kullanılmaz, o kadar önemli değil. Gerçi Türkiye'de de son zamanlarda olmaya başladı. Unvanı olmayan bir insan da bölüm başkanı olabiliyor (...) İngiltere'de genelde ya doktor kullanılır ya da lecturer kullanılır. Ama siz bu kişinin lecturer mı, senior lecturer mı, reader mı, profesör mü olduğunu fazla bilmezsiniz (...) Üst yönetim olarak iki kurum vardı. Yönetim açısından pek çok yerde böyledir. Bir executive board vardı. Bu insanlar daha çok kurumun stratejik yapısı ne olacak, daha çok

teknik şeylerin tartışıldığı konuşulduğu bir üst yapı vardı. Mesela bir öğretim üyemizin sorunu var. Yayın yapamıyoruz gibi özel konular olduğunda bölüm kurulunda konuşulmazdı. Executive Board dediğimiz kurulda beş kişi bulunur. Bir kişinin vermiş olduğu kararlar değil ya da Bölüm Başkanı şöyle yapalım, böyle yapalım, şu olsun söz konusu değil. Çoklu bir katılım söz konusu. Teknik konularda da genel olarak bölüm kurulunda da yüksek lisans öğrencileri temsilci bazında değil hepsi çağırılırdı, oldukça açık şeffaf bir yapı söz konusu.”

4.2.3. İstenmeyen pozisyon: Yöneticilik

Yükseköğretim kurumlarında yöneticilik pozisyonlarının önemi üzerine katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu çerçevede Amerika deneyimi olan katılımcılar yöneticiliğin istenmediği, bu işin yük olarak görüldüğü, yıpratıcı bir süreç olduğu ve en önemlisi de araştırma yapmalarına engel olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. İngiltere deneyimi olan katılımcılar da Amerika’dakine benzer şekilde, yöneticiliğin istenmediğini, angarya olarak görüldüğünü ve yayın yapmaya vakit ayıramamaya sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Türkiye’de ise iki ülkenin aksine yönetici olmaya meraklı olunduğunu, koltuk merakının olduğunu, yöneticiliğin statü olarak görüldüğünü ve üstlere yakın olma isteği içerisinde olunduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir.

(E,1ABD,15TR): “Arada çok büyük bir fark var güç mesafesi, hiyerarşi, yönetim tarzı açısından mesela genelde oralardaki üniversitelerde yöneticilik istenmez orası bir araştırma üniversitesi ise. Pek çok araştırma üniversitesinde mantık şöyledir; yöneticilik, araştırma yapmak isteyen bir akademisyen için kabustur. Hiç kimse yöneticilik yapmak istemez. Anabilim dalı başkanlığı, bölüm başkanlığı, dekanlık, rektörlük bu tip işler araştırma yapmak isteyen bir akademisyenin sürekli uzak durmak istediği işlerdir. Çünkü vakit alan işlerdir, yıpratıcı işlerdir. İnsanlarla uğraşmanız lazım. Öyle olduğu için de genelde aslında en iyi akademisyenler yönetici olmazlar. En çok yayın yapan akademisyenler yönetici olmazlar. Daha çok bu iş ya sırayla yapmamız lazım, ona dönüştürülür ufak yerlerde ya da büyük yerlerde sırf bu iş için birileri bulunur. İşe alım süreçlerinde sen araştırma işine değil de sen yönetimde beceriklisin. Çünkü oralarda yöneticilik sorun çözmekle alakalı bir şeydir. Yöneticinin görevi o fakültede bulunan öğretim üyeleri için idari personel için hayatı yaşanabilir kılmaktır (...) Türkiye ile karşılaştırırsak Türkiye’de genelde idarecilik rektöre yakınlık, dekana yakınlık, bölüm başkanına yakınlık, bir takım kişilere yakınlık açısından değerlendiriliyor. Bu yakınlık

ideolojik yakınlık olabilir, bilim dalı ile ilgili bir yakınlık olabilir, hemşerilikle ilgili olabilir. Türk tipi bir takım bağlantılarla seçiliyor sonuçta. Nitelikten daha ziyade bir şekilde o insan için ne ifade ettiğiniz, sağladığınız güven gibi bu açılardan seçiliyor. Bu açılardan seçildiği için de buradaki güç mesafesi biraz daha fazla. ”

(E,11ABD,3TR): “Benim bulunduğum zamanda bölüm başkanı değişmişti 1-2 kere. Aralarında konuşarak karar veriyorlardı. Zaten bölüm başkanlığı çok külfetli bir görev. O yüzden herkes bölüm başkanı olmak çok fazla istemiyor. Sabahdan akşama kadar orada olmak zorundasınız. Yazın bile orada bulunmak zorundasınız. Kimsenin talep ettiği bir görev değildi. Genelde zorlamayla oluyor biraz. O yüzden de kime karar verirlerse, kim kabul ederse öyle devam ediyordu.”

(K,12ABD,4TR): “Bölüm başkanlığını genelde kimse istemez Amerika'da. Çünkü idare etme yüküdür, sizin zamanınızı alır. Araştırmanızdan vakit çalar, öğretiminizden vakit çalar. Dolayısıyla kimse istemez. Bunu bir yükü olarak görür. Böyle görüldüğü için de dönüşümlü olarak yapılır. Herkes sorumluluğunu yerine getirsin şeklinde yapılıyor. İki senede bir ya da senede bir değişiyor bölüm başkanlığı. Hiç öyle bir hiyerarşisi de yok. Mesela Türkiye'yle çok büyük bir farktır bu. Türkiye'de herkes bölüm başkanı olmaya çok meraklıdır. Bir kere bölüm başkanı olduğu zaman bir daha oradan ayırmaya imkan yoktur. Burada biraz daha enteresan.”

(K,6İNG,16TR): “Dekan ve bölüm başkanlıkları zaten öğretim üyelerinin seçimleriyle olan ama onu da insanların çok fazla isteyerek elde etmedikleri bir şey. Kesinlikle tercih edilen bir pozisyon değil. Ben Almanya'yı da biliyorum mesela Almanya'da bir üniversite sıraya koymuştu. Üç yıl sonra bölüm başkanlığını devreder. Çünkü hiç kimse istemiyor. Öğrencisine uzak kaldığı için, angaryası olduğu için, yayınlarına yeterince vakit ayıramadığı için böyle bir şeyi tercih etmiyor. Ama bizde yönetime olan merak ve koltuk merakı olduğu için bizde bu tür şeyler çok istek uyandırır.”

(E,7İNG,1TR): “İnsanlar genellikle bölüm başkanı olmak istemezler. Arada birinin işleri koordine etmesi gerekir diye aramızda paylaşalım şeklindedir. İki sene sen yap, iki sene ben yapıyım gibi istenen bir pozisyon değildir. Çünkü araştırma performansını azaltır, bir sürü idari işlerle, bürokratik işlerle uğraşmak zorunda kalırsın. Genellikle batıda akademisyenler yapmak istemezler. Türkiye'de önemli bir statüdür. Şimdi şöyle düşünelim aslında farklı bir analizde buradan çıkarabiliriz yani bölüm başkanı ve dekan olmak için o kadar gayret sarf ediyor ki insanlar Türkiye'de. Bölüm başkanı ve dekan oldukları zamanda bunu etraflarına hissettirmek istiyorlar. Ama batıda adamlar bunu zaten zorla kabul ettikleri için çok sıradan bir iş olarak

görüyorlar. Maaş artıyor tabii ki, yine derse girmemeye başlıyor gibi avantajlar oluyor ama benim gördüğüm kadarıyla bir bölüm başkanlığı tartışması olduğunda genelde herkes uzak durmak ister. Araştırma projem var, yayınlarım var, ben bir de bununla uğraşamam derler. Yine de akademisyenlerin birini zorla ikna etmeye çalışıyorlar. O yüzden o kişide pozisyona geldiği zaman hiyerarşi kurma gereği hissetmiyor.”

4.2.4. Yönetici olma süreçleri: İlan, değerlendirme, atama

Yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin nasıl görevlendirildiğine ve yönetici adaylarının sahip olması gereken özelliklere ilişkin katılımcıların deneyimlerini paylaşmaları istenmiştir. Amerika deneyimi olan katılımcılar yönetici kadrolarının ilan usulü ile duyurulduğunu, gerekli şartları taşıyan dünyanın her yerinden kişilerin başvurabileceğini, kampüs ziyareti yapıldığını, değerlendirme için bir araştırma komitesi kurulduğunu ve atamaların mütevelli heyet tarafından yapıldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca rektörlük kadrolarına başvuracak kişilerin illa ki akademisyen olması gibi bir şartın olmadığını hatta profesyonel yöneticilerin ağırlıklı olarak tercih edildiğini belirtmişlerdir. İngiltere deneyimi olan katılımcılar ise, yöneticilik pozisyonu için ilana çıkıldığı, yine bu ilana aranan şartları taşıyan herkesin başvurabildiği, kampüs ziyareti yapıldığını, değerlendirme için bir araştırma komitesi kurulduğunu ve mütevelli heyet gibi bir yönetim kurulunun atama yaptığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Türkiye’de ise rektörlük için aday belirleme seçiminin yapıldığını, adayların YÖK’e gönderildiği ve Cumhurbaşkanlığı tarafından atandığı ifade edilmiştir. Dekan atamasının rektör tarafından yapıldığı, bölüm başkanının da bölümdeki öğretim üyeleri arasından seçildiği belirtilmiştir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir.

(E,1ABD,15TR): “İşin en başından tutarsak eğer, rektörleri büyük ölçüde mütevelli atıyor. Oradaki mütevelli heyetler de büyük ölçüde üniversitenin performansını arttıracak tipte insanları bir anlamda CEO tarzı insanlar seçiyor. Bazen bunlar akademisyen dahi olmayabiliyorlar. Profesyonel yöneticiler de olabiliyor ama akademisyen dahi olsa girişimci özellikleri ön planda olan akademisyenler oluyor. Pure bilim adamlarını getirip üniversite başına koymuyorlar. Çünkü o ayrı bir iş alanı. Kaynak yaratmanız lazım, problem çözmeniz lazım, yatırım yapmanız lazım, koca bir şirket gibi düşünüp onu büyütecek, yönetecek en etkili şekilde insanları seçmeye çalışıyorlar. Dekanlık, rektörlük daha idari işler ön plandadır ama bölüm

başkanı biraz daha akademik kırılmazdır. Dekan ile bölüm başkanı arasında öyle bir temel fark vardır. Dekanlar daha idari işlerle uğraşırken bölüm başkanları daha akademik açıdan bölümün başarısına odaklanırlar. Dolayısıyla bölüme doğru indikçe akademik kaygılar artar ama öyle ya da böyle Ben bir seçim sistemi görmedim orada. Yukarıdan geliyordu ama dediğim gibi yukardan gelmesinde bir sıkıntı yok. Çünkü herkes ortak bir düzene bağlı. Çoğunlukla ilana çıkıyorlar. Oraya adaylar cv gönderiyor. Bütün süreçler için böyle. Akademisyen seçiminden, dekan seçiminden, rektör seçimine kadar ilana çıkılıyor. İnsanlar başvuruyor. Türkiye'de de böyle bir durum var. İlane çıkılıyor ancak yüksek lisansını bu alanda, doktorasını bu alanda değil kişiye özel ilanlar çıkıyor. Dekanlık pozisyonu için tamamen rektörün tutumu önemli, çok az üniversitede seçim oluyor en azından yukarıya fikir vermek için kendi aralarında informal bir seçim yapıyorlar, bunlar azınlıkta, çoğunlukla yukardan seçiliyor. Amerika'da da yukardan seçiliyor, Türkiye'de de yukardan seçiliyor ama mantıkları performans kriterleri var. Burada daha çok yönetsel açıdan yakın olma var. Amerika'da rekabette kurumu önde götürecek insanları tercih etme söz konusu. Türkiye'de zaten rektörlük seçimi tartışmalı bir konu, oradaki üniversite vizyonu ile buradaki üniversite vizyonu farklı olduğu için tercih edilen insanların fikirleri de ona göre farklılaşmış oluyor.”

(E,7ABD,8TR): “Amerika'daki sistemde en temel ilke, bütün üniversite yönetimi açısından "Lay Governance" yani vatandaş yönetimi. Bazen buradan bakınca Amerika'daki yönetimin profesyonel yönetim olarak yazıyorlar ama yanlış. Amerika'daki yönetim modeli vatandaş yönetim modelidir. Vatandaş, üniversitenin sahibidir yani kamu adına üniversiteyi bir mütevelli heyeti yönetir. O da kamuyu temsilen oradadır. Dolayısıyla en yetkili organ mütevelli heyetidir ve bu mütevelli heyetinde bizim profesörler seçim yapsın oraya kimler olacak gibi bir şey yoktur. Direkt eyalet Valisi oraya atama yapar ya da birkaç eyalette vatandaşlar seçim yapar. Ama çoğunluk olarak Amerika'nın 40 kusura eyaletinden genel ve kabul gören bir model. Eyalet Valisi, mütevelliyi atar. Mütevelli en yetkili en stratejik kurumudur. Mütevelli de, başkanı atar. Başkanın önemli bir yetki alanı vardır, sorumluluğu vardır ve bu başkan atanır. Amerika üniversitelerinde demokrasi yoktur. Başkan da kendi yönetimini belirler. Üst yönetimini yani rektör yardımcıları ve dekanları belirler. Araştırma üniversitelerinde ekstradan provost olur. O da rektör yardımcısıdır. Aynı zamanda en kıdemli olan, genelde o olur. Bu yapı üniversiteleri yönetir. Ama esas olan üniversiteleri dünyada öncelikli olarak çıkaran yani Amerikan üniversitelerini diğer üniversitelerin önüne çıkaran sebep bu üniversitelerin yüksek özerklik modeli olarak gösteriliyor olması. Bu şu demek değildir. Hocaların ya da

bölümdekilerin görüşleri alınmıyor demek değildir. Görüşleri alınıyor ama hocaların çoğu şunu istedi onu yapalım, böyle bir basitlik, saçma bir model söz konusu değil. Türkiye'deki model özünde kafası karışık bir model. Ne tam olarak atamaya dayalı ne de seçime dayalı bir model (...) oysa ne Amerika'da ne İngiltere'de ya da gittikçe artan oranda Avrupa'da böyle bir model söz konusu değil ve bu model iyi bir modelde değil. Üniversitenin geri kalmasını istiyorsan, kimsenin rahatına dokunmak istemiyorsak, en iyi yapacağımız şey rektör seçimi. Rektörü seçimle belirlemektir. Muhtar seçimi bile daha demokratiktir Türkiye'de. Çünkü vatandaş seçiyor burada öyle değil seçim sistemi o kadar sakıncalı ki Türkiye'deki üniversitelerin gelişmemesi, ileriye gitmemesinin en önemli sebeplerinden biri rektör seçim modelidir. Bu üniversiteleri ikiye bölüyor. İdeolojik olarak kutuplaştırıyor ve sanal mağduriyetler öğretiyor. Gerçek mağduriyetler üretiyor sonra birileri geliyor o gerçek ya da sanal mağduriyetini gidermek adına herkese bol keseden kadro dağıtıyor asıl kalite diye bir derdimiz varsa bu süreçlerle ilgilenmemiz lazım.”

(E,14ABD,5TR): “Amerika'daki anlayış şöyle; bir search commity dediğimiz bir komite kuruluyor. İlane çıkılıyor. Şu şartları taşıyan dekan arıyoruz diye. Bu kurum içerisinden de olabilir dışarısından da olabilir. Bir şirketle anlaşılıyor ön elemeyi onlar yapıyor. Süreç tamamen değişik işliyor ve dekan olacak kişi geliyor. Öğretim üyelerine projelerini anlatıyor, onlar beğeniyorlar, güzelmiş fikirlerini alıyorlar. Bizde nasıl oluyor bizde rektörlük YÖK’e yazıyor o tanıyor direk tepeden inme (...) Nasıl yönetecekmiş bunların hiçbir önemi yok bizim için. Çünkü biz tepeden çalışıyoruz. (...) Mesela eğitim finansmanı çalışan bir hoca vardı. Finans konularını ağırlıklı olarak çalıştığı için, konuya vakıf, biliyor. O kişiyi aldılar finanstan sorumlu Rektör Yardımcısı yaptılar. Mesela en azından yeterlilik önemli. Çıkıp da İngiliz Dili Edebiyatı’ndan birini finanstan sorumlu Rektör Yardımcısı yapmıyorlar. Biraz daha uzmanlık ön planda. Çünkü hassas bir konu üniversitenin kısacası ile ilgili bir konu üniversite ki benim kaldığım yer çok kapitalist bir mantıkla yürütülen bir üniversiteydi.”

(E,9ABD,7TR): “Amerika'da durum şöyle oluyor. Dekan seçimine çok yakından şahit oldum. Rektör seçimine de şahit oldum ama çok fazla ilgimi çekmedi. Örneğin eğitim fakültesine dekan seçilecek dekan adayları gelir lisans öğrencileri ile, yüksek lisans öğrencileri ile, doktora öğrencileri ile, hocalarla, aile temsilcileri varsa eğer rektörlük sürecinde bu çok aktifti, dekanlık da çok yok. Ama varsa birileri görüşüyor. Projelerini söyler derki. ‘ben sizi tanıyorum, güçlü yönlerinizi, eksiklerinizi biliyorum ve buraya şu şekilde lisans seviyesinde katkı sağlayacak, yüksek lisans seviyesinde katkı sağlayacak, doktora seviyesinde, hoca seviyesinde katkı sağlayacak bir takım yenilikler ile geliyorum.’ diye kendini tanıtır ve siz oy verirsiniz. Sizin

oyunuz sayılır. Toplantıya gitmek zorunda değilsiniz ama ilan ederler, dekan adayımız şu kişi gelecek lisans öğrencileri ile buluşacak gelmek isteyenler gelsin (...) Kullanılan oylar ve hocayla mülakat yapılıyor. Bir komite kuruluyor. Komitede yüksek lisans temsilcisi, lisans temsilcisi, doktora temsilcisi, hoca temsilcisi oluyor, sorular soruluyor. Çok masraflı bir süreç getiriyorsunuz bir hafta orada kalıyor gezdiriyorsunuz (...)"

(K,6İNG,16TR): "İngiltere'de bir idari işlerden sorumlu birisi var. Rektör var, bir de chancellor dedikleri daha yerel, çok saygın, zaman zaman "sir" unvanı olan kişiler oluyor. Bu kişi hem üniversitenin prestijini korumak, hem üniversitenin belli fonların almasını sağlamak için çok yüksek asil bir kişi olmuş oluyor. Ona ulaşılması daha zor. Çünkü çok daha üst düzey kişilerle görüşüyor. Ama gündüz süreçleri yürütmek için olan bir kişi var. Bu hem Amerika'da hem İngiltere'de ilanla yapılıyor. Şu üniversiteye rektör aranıyor. Hem yönetici pozisyonuna istihdam edilmek üzere (...) ne yazık ki Türkiye'de üniversitelerin en önemli sorunlarından biri de rektörlük seçiminden başlayarak süreçlerin çok problematik bir hale gelmiş olması. (...) Yani formalite icabı dekanlık seçimleri yapılsa bile onlar hep aday belirleme adı altında yapılıyor. 2547 ye göre hatta rektörlük seçimi bile rektör adayı belirleme sürecidir. Nihai bir karar değil sonrasında iki farklı aşaması daha var. Hem YÖK'ten hem Cumhurbaşkanlığı'ndan ama üniversitedeki süreç tam bir rektörlük seçimi gibi algılandığı için orada da kıyasıya bir mücadele oluyor. Birbirini yıpratma çabası, bir mücadele, artık kim kime oy verdi ise özellikle taraf olma. Bir aday kazandıysa ve ona oy verilmediyse tamamen devre dışı bırakma gibi bir şey. Bu da aslında üniversitedeki insan kaynaklarının araştırma potansiyelini ve bu olumlu iklimi etkiliyor."

(E,7İNG,1TR): "Rektörlerin atamasının üniversite içerisindeki board of directors var, mütevelli heyeti gibi mütevelli heyeti değil ama üniversiteyi finansal olarak çevirmiyor. Bir çeşit yönetim kurulu diyelim. Kendi iç dinamikleriyle dünyanın her tarafını açılarak rektörlük seçimi yapıyorlar. Üniversiteler kendi iç atamalarını rektör atamaları dahil kendi mekanizmaları içerisinde yapıyorlar. Herhangi bir oylama gibi bir şey olmuyor. Mesela bu size neyi sağlıyor. Harvard'dan da bir hocayı getirebiliyorsunuz. İngiltere'de her an her şey olabilir. Şu an için üniversitenin yöneticileri rektörleri benim çalıştığım bildiğim her yerde akademisyen. Ama son zamanlarda acaba farklı sektörlerden isimleri de buralara yönetici olarak alsak mı, profesyonel ceo alsak mı gibi tartışmalar var. Üniversite hala akademisyenler tarafından yönetiliyor. Bölüm başkanlığı için bölüm içerisindeki hocalardan bir oylama yapılıyor. Ama ondan sonra yine yönetim kurulu bir mülakata çağırıyor. İngiltere'de her şeyin yönergeleri vardır. Kural sistemleri vardır. Anglosakson tarzı bulaşmıştır. Sen iyi bir yönetici olacaksan şunu yaptın mı, bunu yaptın

mı şeklinde tık atarak ilerlerler. Bölümdeki sevilirliği önemlidir. Onu da oylama sistemi ile görüyorlar. Direkt bir oylama değil de sanki bir mail sistemi ile de yazıyor olabilirler. Rektörlüğe ya da o komiteye görüş yazıyor olabilirsiniz.”

4.2.5. Yetki kullanımı: Yetki devri, uzmanlık ön planda, yetki tek elde

Yükseköğretim kurumlarındaki kişilerin sahip oldukları yetkiyi nasıl kullandıklarına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda Amerika’da yetki devri yapıldığı, herkesin kendi görev ve sorumluluklarının farkında olduğu ve işlerin ilerlemesi için yetki kullanıldığı ifade edilmiştir. İngiltere’de kişilerin uzmanlık alanları önemli görülmekte, yetki de bu ölçüde kullanılmakta ve buna saygı gösterilmekte olduğu belirtilmiştir. Türkiye’de ise yetkinin bazı kişilerde olduğu, yetki kullanımında sıkıntılar olabildiği, çeşitli grupların yetki kullanımını etkileyebildiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir.

(E,7ABD,8TR): “Mesela Türkiye’de rektörün yetkili olmasının pekala olumlu sonuçları da olabilir. Sana daha iyi imkanlar sağlar, daha hızlı karar alabilirsin. Biliyorsunuz yönetimde her zaman uygulanan bir şey, yetkiler tek elde toplandığı zaman daha hızlı karar alırsın, daha hızlı yaparsın. Bu tür avantajları da var ve istendiği zaman öyle olumlu sonuçları da oluyor. Ama kanunlar çok katı bir şekilde kurulmuş. Mevzuat çok katı ve bazı şeyleri koruyan düzenlemeler eksik ama bence asıl önemli sorun bu değil. Asıl sorun uygulama. Uygulamada bu hiyerarşiler çok kötü bir şekilde uygulanabiliyor. Dolayısıyla insanlar bir anda korunaksız kalabiliyorlar öyle bir sıkıntı var. Bunun çok farklı biçimleri var (...) Özellikle müteveliye baskı söz konusu oluyor. Çünkü toplum teknik olarak üniversitenin sahibidir. Müteveli onun malıdır. Üniversite müteveliye aittir. Yasal olarak öyle yazar. Orası her şeyi yapabilir. Üniversiteyi alabilir, satabilir. Ama şöyle bir gelenek oturmuş. Eski köklü üniversitelerde belli akademik konular hocalara bırakılmış. Örneğin; Berkeley, University of California iyi bir sistem. Orada o işler oturmuş. Üniversitenin hangi öğrenciyi alacağına müteveli asla karışmaz ya da hangi hocaların alınacağına da karışmaz. Kontenjanı belirleyebilir, buna karışabilir. Örneğin 200 kişi alınsın. Star hocalara çok fazla para verilmesin. Üç tane star hoca alınsın gibi bunlara karışır çünkü para, stratejik meseleler gibi finansman boyutunda işin. Diyelim ki elektronik bölümü kendi alanında bir kişiye ihtiyacı var ve o alanda Amerika’da en iyi üç isimden birisini oraya getirtmek istiyor. O isimde diyelim ki İsrail’e eleştirel bakan bir isim. Gidip

de ona müdahale etmez. Ederse tartışma çıkar. Ettikleri oluyor ama ettikleri zaman tartışma çıkıyor. Onlar kötü yönetim örneği olarak görülüyor.”

(K,8ABD,3TR): “Amerika’da yetki daha çok işlerin ilerlemesi için kullanılıyor. Çok fazla ideolojik ya da baskı grupları olduğunu söyleyemem. Yetkinin baskıcı kullanımı çok fazla yok. Ama akademisyenler arasında gruplar ve o gruplardan da doğan bir takım güç dengeleri var, mutlaka var. Ama orada temel nereden kaynaklanıyor, bilmiyorum. Gruplar var ve o grupların birbirlerine bazı zamanlar baskıları olabiliyor. Ama çok derinlerde gizli onlar. Çok göremiyorsunuz. Baktığınızda daha objektif bir şey görüyorsunuz. Ama her zaman tabi ki objektif değil. Kimin hangi göreve verildiği, kime ne yapıldığı, nasıl destek verildiği birazcık ilişkilerle alakalı. O informal gruplarla kesinlikle alakalı. Türkiye’de zaten sadece onun üzerine ilerliyor işler. Buradaki tek fark o. Orada daha örtük bir şekilde ilerliyor (...) Bizde gruplar var, o yetki cidden kullanılıyor. Ama sanki biraz daha yetki benim, ben kullanırım durumu da çok fazla yok diye düşünüyorum. Türkiye’nin genelinde üniversiteleri düşündüğümüzde, üniversitelerin üniversite olup olmadığını sorguladığımız bir dönem. Bunların çok sıkıntılı süreçler olduğunu, insanların bir şeyleri protesto ettiği için oradaki yetkinin nasıl kullanıldığını, insanların hiç alakasız şekilde soruşturmalara girmesi, iş görevlerinden atılmaları. Bizde ideolojik grupların çok büyük etkisi olduğunu düşünüyorum özellikle son dönemlerde. Sadece bunun üstünden ilerlediğini düşünüyorum bazı şeylerin.”

(K,6İNG,16TR): “İşleri yürüten sekreteryaya, ilgili işlerin nasıl olacağını bilir. Orada bölüm başkanı ona tamamen tabiidir. Sen öyle diyorsan öyle yazalım şeklinde ve hiç kimse de bunu kullanmaz, olumsuz bir şekilde kullanmaz. Sekreter, bölüm başkanı ben ne desem onu yapıyor, burada benim sözüm geçer gibi bir havaya kapılmıyor. Yani o aradaki küçücük nüanslar o kadar net bir şekilde görülüyor. Arada hala saygı var ama hiçbir şekilde çekinme yok. O kendi görüşünü söylüyor, kendi uzmanlık alanı konuşturuyor. Bölüm başkanı da ona uzman olduğu için, uzman olduğu konuda hak veriyor ve ona, görevine saygı duyuyor. Ama hiçbir şekilde bölüm başkanının kendi yönetsel süreçleri ya da akademik işleri ile ilgili hiçbir şey söyleme haddinde değil. Sekretere bu sınır o kadar güzel çizilmiş ki insanın gidip sadece gözlem yapıp, izleyip bizde niye bunlar yok diye düşünmesi mümkün.”

4.2.6. Rol/Statü netliği-karmaşası: Açık - belirsiz

Yükseköğretim kurumlarında çalışan kişilerin görev tanımlarına, rol ve sorumluluklarına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da yükseköğretim kurumlarındaki herkesin görev tanımlarının baştan açıkça

belirlendiği, görev tanımının ayrıntılı olarak yazıldığı ve uygulandığı ifade edilmiştir. İngiltere’de de benzer şekilde görev tanımlarının, herkesin rollerinin net olduğu, belirlenen görev tanımının dışına çıkılmadığı, herkesin işine saygı gösterildiği yönünde görüş belirtilmiştir. Türkiye’de ise görev tanımlarında belirsizlik olduğu, bir işin sorumlusunu bulmanın zor olduğu ve sorumluluk almaktan kaçınıldığı şeklinde ifade edilmiştir.

(E,9ABD,3TR): “Amerika’da roller net bir biçimde tanımlanmıştır. Herkesin görev tanımında sınırları bellidir. Bu sınırlar içerisinde bir özgürlükler tanımlanır. Tabi yönetim kültüründe akademi, Amerikan toplumunun progresif alanlarından biri. Dolayısıyla mesela toplumda bir dönüşüm gerçekleştiğinde bu kendisinin karşılığını hemen orada buluyor, bazen oradan çıkıyor. Ataerkilliktir, maçoluktur, bunların toplum hayatında kötü şeyler olarak anlaşılması, mücadeleye başlanması ilk karşılığını oralarda buluyor. O bakımdan önce oluyor ya da böyle bir rolü var. Bunu inkar edemeyiz. Amerikan akademisi, Amerikan toplumu Amerikan ortalamasının ilerisinde oluyor.”

(K,12ABD,4TR): “Bu da çok büyük bir farklılıktır Türkiye’yle. Sözleşmemde diyelim ki tam olarak ne yapacağım, kaç ders vereceğim, ne kadar araştırma bekleniyor, ne zaman sözleşmen yenilenecek, neye göre yenilenecek, kadrolu olma kriterleri nedir hepsi sözleşmemde yazılıdır. Bu sözleşmeler pazarlığa tabiidir. Herkesin ki farklı olabilir. İşe girerken pazarlık edersin. Pazarlık gücün varsa bunu yapabilirsin. Ondan sonra ona göre sözleşme yapılır. Çok ayrıntılı bir sözleşme oluyor ve imzalanıyor. Türkiye’de standart sözleşmeler. Ben şunu istiyorum yok, öyle bir şey yoktur. Standarttır sözleşme. Ama şu da var aslında sözleşme standartsa toplu sözleşme olması gerekir. Ama o da yok. Zaten öğretim üyelerinin sendikalaşması diye bir şey de söz konusu değildir. Amerika’da bazı üniversitelerde sendikalar vardır. Onlar toplu sözleşme yaparlar. Bazı üniversitelerde bireysel yapılır. Onlara pazarlıkla farklı sözleşmeler yapıyorlar. Türkiye hem toplama hem de çoklu değil şeklinde standart sözleşme yapıyor.”

(E,14ABD,5TR): “Roller iş ilanına çıkarken belirlenir. Şu alanlarda çalışacak, yarım sayfalık bir iş tanımı var aslında. Mesela graduate asistan arıyordur. Eğer ders anlatacaksa 200 kodlu dersi anlatmak der ya da idare işlerine bakacak, filan filan birimlerde şu işleri yapılacaktır. Ama detaylı olarak yazmaz. Kaç saat çalışacağını bunun karşılığında ne alacağınız, okul ücreti ödenecekse onu, sağlık sigortası varsa onu tamamıyla yazar. Bilerek girersin işin içerisine. Hocalar da aynı şekilde. Ben mesela şu alanda ders anlatacak

veya araştırma yapacak o hocaya ihtiyacım var. Dönemde 6 saat ya da 9 saat ders anlatacak minimum bunun standartları vardır. Bu genellikle araştırma üniversitelerinde 6 saat öğretimi yapılır. Araştırmaya çok ağırlık vermeyen üniversitelerde 9 ile 12 saat arasındadır. Dönemde bundan fazlasını beklemez sizden. Bu şekilde tanımlanmış bir hocanın öğretim üyesinin yapacağı iş belli. Ders anlatacak, alanı ile ilgili araştırma yapacak. Kurullar da çok vakit kaybediyorlar. Bizde de var aynı şey, yönetim kurulu, enstitü kurulu, onaylama kurulu gibi bir sürü toplantı. Bizde biraz daha az bu kurumlarda zaman kaybetme. Çünkü görüş, fikir alma sistemini onlar komitelerle yürütmeye çalışıyorlar. Aynı kişinin birkaç yerde görevi oluyor bu da vakit alıyor. Üç sacayağını oturtmaya çalışıyorlar. Yükseköğretimin yaptığı şeylerden bir tanesi araştırma, ders ve hizmet topluma olmasa da kurumada hizmet var. Bunun içerisinde kuruma da hizmet etmesi lazım. Burada standartlaşmış dersler var. Hepimizin her yıl, her dönem açmış olduğu anlattığımız dersler. Toplantı yapıyoruz. Şu bölümde şu dersi kim verecek gibi. Bu bizim bölümün işleyişi tabii ki, bir şekilde dengelemeye çalışıyoruz. Ben bir dönem 56 saat derse girdiğimi hatırlıyorum. Bu dönem 26 saat oldu ama danışmanlık ve tez sürecini de dahil ettiğim zaman yine 40 saat oluyor.”

(K,3İNG,14TR): “Roller kesinlikle belirli. Ben örnekler vereyim; Türkiye’de bizim bilgisayarlarımız bozulduğu zaman çok acıdır ki bilgisayar öğretmenliği bölümünden yardım istenir. Onlar teknik eleman değil, orası da bir anabilim dalı. İnsanlar araştırma yapmaya çalışıyorlar, derslere girip çıkıyorlar. Bilgisayarımız bozulduğunu sekretere iletiyorsunuz. Hocam bilgisayar bölümündeki asistanlara götürün diyorlar. Asistanı arıyorsunuz gel bir bak diyorsunuz yerinde yapılabilecek bir şey mi. Hocam siz getirin diyorlar. Çok ağır ben nasıl getiriyim diyorum görevliyi arıyorsunuz görevli diyor ki ben taşıyamam asistana söyleyin o taşıсын. Yani diyorsunuz ki lanet olsun alayım kendim götüreyim. Ondan sonra asistanın işi bitiyor, haber vermiyor. Siz peşinde koşturuyorsunuz. Aslında bu Türkiye'nin sorunu. Türkiye'de kimse üzerine görev almıyor (...) Ama İngiltere'de ben kime ne soracağımı bilirdim. Kimin kapısını çalacağımı bilirdim. Örneğin bir gün İngiltere'ye ziyarete gittim bir araştırma için. Hocam bana dedi ki bize her sene ödenen bir ödenek var. Sorgusuz sualsiz ödenen bir ödenek. Senin yol paranı buradan karşılayalım gel diye beni çağırdı. Bu konuda görüşeceğim sekreter ismini verdi bana ve benim hocayla işim bitti. O bana önerdi ben her şeyimi sekreterle hallettim. Oraya gidip hocayla çalışmamı yapıp geldim. Türkiye'de böyle bir konuda zaten para verilmiyor. Maalesef kötü niyetli insanlar yüzünden her şeyimiz sorgulanıyor. Kongreye gidip geliyoruz ödenek daha sonra veriliyor. Güven yok insanlara karşı. Dolayısıyla

İngiltere'de herkesin görevi belli ama burada görev karmaşası var diye düşünüyorum ben.”

(E,7İNG,1TR): “herhangi bir yerde çalışmaya başlarsanız önce önünüze bu koyulur, sizin iş tanımınız şudur. Ben ilk gittiğimde bölüme şunu dedim: ben İngilizce mi geliştirmek için ders vermek istiyorum ve bunu ücretsiz yapmak istiyorum. Bana dediler ki olmaz. Ücretsiz ders anlatamazsın. Her şeyin bir karşılığı, her şeyin bir tanımı var dediler. Ne olacak senin önce maaşının üniversiteden fon olarak çıkması lazım. Benim bu başvurumu değerlendirip bana bir maaş fonu çıkarttılar. O maaş fonundan sonra benim derse girebileceğim kararlaştırıldı ve sözleşmede şu var. Diyor ki iş tanımında haftada 6 saat derse girer ve şu kadar öğrencinin de sınav kağıtlarını okur. Sözleşmede bu yazıyor ekstra bir şey yok. İnanır mısınız, bana sınav gözetmenliği yaptıramıyorlardı. Sözleşmemde yazmadığı için. Sınav kağıtları okuyacağım ve derse gireceğim. Sınav gözetmenliği için bana ayrıyeten bir mail gelir. Burada gözetmenlik yapmak istiyor musunuz, yapmak istiyorsan onun bir fonu vardır. Durduğun kadar parayı alırsın. Ama o iş tanımının dışına çıkamazsın. Sende çıkamazsın, hoca da. 120 kişilik sınıfa bir tane hoca atıyor ve o hocanın hali perişan. Ben gittim dedim ki ben sana burada yardım edebilirim. Çok zorlanırsın sen dedim. Hayır, bunu yapmak zorunda değilsin, bu senin iş tanımında yok dedi. Bende ben sana yardımcı olmak için diyorum dedim. Adama o iyiliği yaptıktan sonra o kadar minnettar oldu ki anlatamam. Çünkü her şey o prosedür üzerinden ilerliyor. İnsanı aptallaştırır tarafı da var mı, var. Ama gördüğüm şeydi akademik kadrodan idari kadroya herkesin iş tanımı bellidir. Bunun dışına ne sen çıkabilirsin, ne de sistem senin çıkmaya izin verir. Çıktığın zaman da İngiliz toplu diploması içerisinde sana sürekli hatırlatır. ‘Thank you very much but this is my job.’ derler. Türkiye’de vakıf üniversitelerinde daha fazla yaşanan bir şey bu, Mütevelli heyetleri var, bir de idari kadroları var, akademik kadrolar var. Bunlar zaman zaman birbirleriyle anlaşmazlık yaşıyorlar. birçok Vakıf Üniversitesi’nde buna şahit oluyorum. burada da temel problem oturup adam akıllı iş tanımlarının yapılmaması. İş tanımlarının, prosedürlerin bir kurum kültürü haline gelmemesi.”

(E,5İNG,2TR): “Roller bellidir ve o konuda da burada asistanını öğretim görevlini neden aldın, ondan alakasız işler isteyebiliyorsun. Mesela dört tane ders vereceksin deyip ondan sonra başka işler veriyorsun. Kütüphane kurulması, arşivleme yaptırma gibi. İngiltere’de onu yaptıramazsın çünkü sözleşme çok detaylı bir şekilde anlatıyor. Haftada kaç saat çalışacak, bu çalışmanın şekli şemali ne olacak, nasıl bir çalışma, ne görevler verilebilir, kimden talimat alır, kime rapor verir ve altında kimler vardır. Hepsi çok spesifik bir şekilde belirtilir. İmzayı attıktan sonra da iyi niyet çerçevesinde

dönen ekstra bir iş olur kendi yapar, olabilir. Ama genellikle çok profesyoneller. Ekstra da küçük bir iş çıkıyor. Örneğin; Türkçeden İngilizceye çeviri yapılacaktır. Seni biliyor ve sana demiyor. Diyor ki bunun çevirisinin saati şu kadar, sen mi yapmak istersin yoksa dışarıdan adam mı bulalım. O ekstra işi bile üzerine yıkmıyor ki rahatlıkla yıkabilir. Türk'sün projeye yakın bir iş geliyor. Senin iş tanımında yoktu çeviri ama yapabileceğin bir şey demiyor. Diyor ki istiyorsan sen yap, bu parayı sen al. İstemiyorsan da ilan açalım. Şu kadar sayfa Türkçeden İngilizceye çeviri vardır. Saati şu kadardan ödemesi yapılacaktır. Genelde o yüzden iş tanımı çok net çizilir. Çalışanlar bilinçlidir, ekstra iş yapmazlar. Bizdeki gibi değildir.”

4.2.7. Öğretim üyesi işe alım süreci: İş piyasası, profesyonellik/sembolik, kişisel

Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim üyelerinin işe alım sürecinin hangi aşamalardan geçtiği, dikkat edilen ölçütlerin neler olduğuna yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika'da profesyonel bir işe alım süreci işlemektedir. Pozisyonun nitelikleri belirlenir, iş ilanına çıkılır, değerlendirme komitesi oluşturulur, kampüs ziyareti yapılır ve adaya iş teklifinde bulunulur. İngiltere'de de benzer şekilde pozisyonun gereklilikleri belirlenir, ilana çıkılır, değerlendirme komitesi oluşturulur, en iyi adaydan başlanarak kampüse davet edilir ve uygun aday seçilir. Türkiye'de ise önce pozisyona alınacak kişinin belirlendiği ve niteliklerin kişiye göre belirlenip ilana çıkıldığı belirtilmiştir.

(E,11ABD,3TR): “Kalıcı süreli işe alımlar çok farklı oluyor. Amerika'da her yıl Ocak ayının başında, üç - dört gün boyunca önce bir iş piyasası oluyor. İlane çıkılıyor. Bir komisyon oluşturuluyor. Ya bütün bölüm oluyor ya da bölümden en az 2-3 kişilik bir komisyon oluyor. Özgeçmişler toplanıyor. Daha sonra bunlar ciddi bir şekilde eleniyor ve yaklaşık 15-20 kişiye randevu veriliyor iş piyasası görüşmelerinde. Oraya gidiyorsunuz Amerika'nın herhangi bir yerinde, her sene bir yerde oluyor. Dört gün boyunca Amerika'daki bütün eleman arayan üniversiteler orada toplanıyorlar ve iş görüşmeleri yapıyor. Yüz yüze gelip görüşmek mülakat şeklinde olur. Tekrar üniversitenize geri dönersiniz bilgi verirsiniz bölüme. Bunların içinden iki ya da üç tanesini tekrar üniversiteye görüşmeye çağırıyorlar. Bunlar gelirler çalışmalarını sunarlar. Bütün gün boyunca sabahdan başlarlar bölüm başkanı ile, dekanla, öğrencilerle herkese görüşürler sunumlarını yaparlar. Mülakatlar yaparlar. Akşama kadar bu iş görüşmeleri olur. Ondan sonra nihai

karar verilir. Kalan 2-3 aday arasından bir ya da iki kişi seçilir. Bu kalıcı ve uzun süreli kadrolu elemanlar için bu şekilde oluyor genelde.”

(E,4ABD,10TR): “Amerika’da fakültede bir personele ihtiyaç varsa rektörlüğe yazar. İlane çıkılır. İlandan sonra fakülte kendi karar verir. Dekanlık onaylar, rektörlük onaylar. Komiteler vardır. Mesela benim iki tane arkadaşım vardı. Doktorasını bitirdikten sonra üniversitede kalmak için iş başvurusunda bulundular. Komiteye çağırdılar mülakata girdiler rektörlüğe bildirdiler ve rektörlük kararını verdi. Merkezi bir eyalete bağlı bir süreç yok. Rektörlük sadece senin fakültede karar vermiş kişiye saygı duyup evet diyor. Fakültedekilerin de standardı nedir, senin yetkinliğine, yayınlarına bakıyor. Aldığın derslerine, danışman hocalarına, nereden mezun olduğuna, not ortalamana bakıyor ve bilim alanı olduğu için ders anlatışına bakıyor ve karar veriyorlar. Bu kadar basit. Fakülteler daha özgürler tabii ki son noktaya rektörlerin imzası, onayı var. Ama çok daha esnekler, çok daha saygılı ilerleyen süreçler ama siz Türkiye’de bir öğrencinin mezuniyetine kadar, hocam onun notunu değiştirsek, şöyle olur mu, personeli buraya alsak, kadroyu oradan oraya atma gibi her şeye gücü nispetinde olan bir süreç.”

(E,14ABD,5TR): “Mesela ben şimdi orada bir işe başvurmuş olsam yapacakları ilk şeylerden birisi bir araştırma komitesi oluştururlar. 5-6 bölümünden bir hoca ile birlikte benim dokümanlarımı inceleyecekler. Yazılı olarak verdiğim şeyleri. Ondan sonra ilk üç - beşe girersem kampüs ziyareti yaptıracaklar. Bize nasıl ders anlatılır örnek bir ders anlat diyecekler. Gidiyorsun herkes toplanıyor örnek ders anlatıyorsun. Yemeğe çıkıyorsun oradakilerle konuşuyorsun. Projelerim şudur, şu konularla ilgileniyorum, bunları yapmak isterim size şöyle faydam olur diye anlatıyorsun. Bir çeşit yeteneklerini pazarlama bu. Onlar grup halinde konuşuyorlar. Adaya karşı değerlendirme yapıyorsun, değerlendirmeden sonra çağırıyorlar. Sana şu düzeyde şu fiyatlı bir iş teklif edebiliriz şeklinde gidiyor.”

(K,5İNG,4TR): “İlane çıkılıyor. Hoca alımı için komite kuruluyor. O komitede bulunabilmek için işe alma eğitiminden geçmen gerekiyor. Mesela benim öyle bir eğitimi yoktu ama almam gerekiyordu. Dördüncü yılımdı ve dediler ki hemen senin işe alma eğitimine girmen lazım. Bu eğitime gittim. Üniversitede planlanan eğitim programları bunlar, üniversitenin içinde her ay beş kişi falan gidiyor ama tekrarlanıyor. Bu eğitimi aldım sonra ilana çıkıldı. İlane yapılan başvurulardan mesela İngiltere’de çalışamayacak özellikte olan yani öyle bir ülkeden geliyor ki çalışamayacak vizesinde bir problemi var ya da doktorasını yapmamış gibi özgeçmişinden dolayı çalışması mümkün olmayanları rektörlük eliyor zaten. Evraklarından dolayı eksikleri olanı rektörlük eliyor. Onu bize göndermiyor. Onun dışında temel şartları

sağlayanları bir tabloda bize gönderiyorlar. Sen oturuyorsun tek başına her birini inceleyip o tabloda kriterler var, o kriterlerden kaç puan verdiğini yazıyorsun. Bir de not kısmı var. Notu yazıyorsun ve her bir aday için bunu yapıyorsun ve senin verdiği notları toplayıp en sonunda beş tane ya da 10 tane şuan sayısını hatırlayamıyorum ilk on sıralanmış oluyor. Ondan sonra bunlar rektörlüğe gidiyor, rektörlükte herkesin sıralaması çıkıyor ortaya ve ortak olanlar listeleniyor. Ortak olmayanlar da listeleniyor, komite toplanıyor. Ortak olmayanlardan niye sen istedin, ben istemedim onun tartışması yapılıyor. Ona göre o komite belirlenen kişiler içerisinde 10 kişilik aday listesi belirliyor. Bu aday listesi en iyiden en kötüye orada ulaşıyorsun sonra bunları çağırıyorsun. O aday sırasıyla çağırıyorsun. Mesela ilk sunuşu yapan en iyi aday oluyor. Ondan sonra tekrar bir değerlendirme yapılıyor ve karar veriliyor kararı komisyon veriyor. O komisyonda rektör yardımcısı da var. Rektör yardımcısı, bir profesör, bir doçent oluyor.”

(E,7İNG,1TR): “İngiltere’de tamamıyla klasik bir işe alım sürecinden geçiriliyor. Yani mesela özel bir şirkette nasıl normal bir müdür, personel alıyorsunuz, geliyor size başvuru yapacağım diyor. 30 tane 40 tane cv geliyor. 15 - 20 tanesini alıyor. Geriye kalanları eliyorlar. Sonra hepsi ile yönetim kurulu mülakat yapıyor. Normal bir işe alım süreci gibidir. Dekan alımı da öyle. Benim bulunduğum üniversitede çok samimi bir Türk hocamız vardı. Siyaset biliminin Bölüm Başkanı oldu. Baya cv gönderdi. Sonra onu iş mülakatına çağırdılar. Birkaç hocanın o sürecine şahit oldum. Profesyonel bir işe alım süreci gibi yapıyorlar onu. Açıkçası yönetsel anlamda başarılı bulmazlarsa da kralı gelse alamazlar. O konuda gayet netler.”

4.2.8. Öğretim üyesi yükselmesi: üniversiteler / merkezi kurul

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyelerinin yükselmelerinde hangi süreçlerden geçtikleri ve sağlamaları gereken kriterlerin neler olduğuna ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da yükseltme kriterleri kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Çünkü pozisyonlar kurumlar tarafından verilir. İngiltere’de kurumların kriterleri var ve bekleneni yerine getirdiğin sürece yükselme sağlanıyor. Süreç içerisinde sürekli değerlendirme yapılmakta ve takip edilmektedir. Türkiye’de ise her üniversitede yükselmenin belirli kriterleri vardır ancak genel çerçeve Üniversitelerarası Kurul tarafından verilmektedir.

(E,8ABD,4TR): “Amerika’da en önemlisi doktora’dır. Çünkü bu sizin aldığınız bir şeydir. Onun dışındaki her şey görecelidir. Çünkü Amerika’da doçentliği üniversite verir. Genel bir kurum vermez dolayısıyla bir

üniversitenin doçenti, bir başka üniversitede yardımcı doçent bile olamayabilir. Kriterler çok farklılaşıyor ama nihayetinde kişi üniversiteden alıyor doçentliğini. Ama board of reguancy dedikleri, bir eyalette onaylayan bir yapı var. Onun onaylaması gerekiyor, çok da sistem izin vermiyor. Ben Türkiye'de üniversitede doçentlik verilecek olsa ne gibi şeylerin olacağını hayal bile etmek istemiyorum. O bambaşka bir konuya giriyor. Şu anda bile sistem çok kötü işlerken o dönemde Türkiye'de çok daha manipülasyona açık bir şey. Türkiye'de biz kişiler olarak manipülasyona açık olduğumuz için bu da belki hak ettiğimizi mi yaşıyoruz bilmiyorum.”

(K,5İNG,4TR): “Ben ilk ise işe alındım. Önüme beş yıllık bir plan kondu. Beş yıl içinde beş tane yayın yapmam gerekiyordu. Yıllık 60.000 puanlık Christchurch getirmem gerekiyordu yani araştırma parası, tatmin edici seviyede eğitim veriyor olmam lazım ve bir eğitim programı vardı. İki tane master seviyesi dersten oluşuyor pedagoji ve akademisyenin yükseköğretimdeki yeri ile ilgili. Onları geçmek gerekiyor. Dışarıya iş yapmam gerekiyor ve idari iş yapmam gerekiyordu. Herkesin bir mentörü oluyor. Rektörün bile mentörü vardı. Rektörün mentörü rektör yardımcısı oluyordu. Herkesin kendi seviyesinde bölüm içinden, senden daha üst seviyede birini ve altı ayda bir, sen şimdiye kadar ne yaptın nasıl gidiyor ne yapacaksın hangi alanda ne kadar ilerlediğini onun üstünden geçilir. Karar verilir ve devam edilir. Bunları yaptığın zamanda hemen yükseltiyorlar zaten.”

4.3. Yönetim Süreçleri boyutuna ilişkin bulgular

Yönetim süreçleri boyutunda, içerik analizi sonucunda altında karar süreci, planlama süreci, iletişim süreci, etkileme süreci, koordinasyon süreci ve değerlendirme süreci olmak üzere altı kategori oluşmuştur. Bu kategori ve alt kategorilere dayalı veriler ayrı ayrı alt başlıklar halinde detaylı olarak sunulmuştur.

Çalışma grubundaki katılımcılara “Yükseköğretim kurumlarında yönetim süreçleri nasıl işlemektedir?” temel sorusu yöneltilmiştir. Bu boyuta ilişkin katılımcıların kaldıkları ülke ile Türkiye’deki durumu karşılaştırması istenmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar bire bir kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur.

4.3.1. Karar sürecine ilişkin bulgular

Yönetim süreçlerinin en önemlilerinden biri olan karar süreci bu kategori incelenmiştir. Yükseköğretim kurumlarında kararların nasıl alındığı, bu süreçte kimlerin katıldığı, bu süreçte nelerin ön plana çıktığına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu kategori altında ortaya çıkan alt kategoriler tabloda gösterilmiştir.

Tablo-6: Karar sürecine ilişkin kategoriler

Kategori	Alt Kategori	n
Karar süreci	Karara katılma	22
	Statü mü uzmanlık mı?	13
	Karar sürecinin sistematikliği	8

4.3.1.1. Karara katılma: Danışma kurullarının etkililiği/ düşük katılım

Yükseköğretim paydaşlarının karar sürecinde aktif bir rol alma, kararlardan haberdar olma ile ilgili katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da ve İngiltere’de katılımlı bir şekilde kararların alındığı, kurul ya da komitelerin oluşturulduğu ve karara göre ilgili herkesin görüşün alınmaya çalışıldığı bir süreç olarak ifade edilmiştir. Türkiye’de de kurulların olduğunu ancak kurulda konuşulan konuların daha çok bürokratik işlere yönelik kararların alınması ile ilgili olmakta, karar sürecine katılımın daha az olduğu belirtilmiştir.

(K,8ABD,3TR): “Kararlar çoğu zaman katılımcı bir yaklaşımla alınıyor. Çoğu zaman demokratik alınıyor. Bahsettiğim komiteler var ya, o komitelerin çok fazla etkisi var karar vermede. Siz eğer bir uluslararasılaştırma kurulundaysanız, oradaki kararları siz alıyorsunuz kurul olarak. Orada rektör yerine, president diyorlar. Onu başkanla paylaşıyorsunuz. En büyük sıkıntı, kaynak. Kaynak varsa yapılıyor zaten. Kaynak yoksa orada sıkıntılar olabiliyor. Ama kararlar genelde demokratik, ortaklaşa alınıyor. Tek kişinin karar vermesinin çok daha az olduğunu görebiliyorsunuz. Çünkü üniversitede hocaların akademik özgürlük ve biz yaşadığımız ortamı kendimiz belirleriz kavramı çok güçlü yerleşmiş. O yüzden de kararları akademisyenler de beraber almayı bekliyor. Biz bunu beraber yapacağız, çünkü bizim projemiz, bizim işimiz. Öğrenci temsilcileri kesinlikle var, kararlarda söz sahibi olabiliyorlar. Orada sonuçta oy kullanıyorsunuz, oy hakkınız olduğu zaman kararın bir parçasısınız zaten.”

(E,9ABD,3TR): “(...)Amerika'da bir takım komiteler oluyor ve bu komiteler toplanıyor tartışıyor orada bölümlerin temsilcisi olduğu gibi, idareden de temsilciler oluyor. Bir pazarlık süreci yürüyor orada öyle bir karar alma durumu söz konusu (...)Akademik personel de kararlarda söz sahibi olur, öğrenciler de belirli durumlarda söz sahibi olurlar. Bu daha çok onları ilgilendiren konular yani üniversitenin gittiği yer vizyon değil de, daha çok üniversite içi olaylarla yapılacaklarla ilgili durumlarda olur. Mutlaka öğrenci temsilcileri onların öyle bir öğrenci birlikleri vardır, o devreye girer. O komitelere görüşlerini bildirirler. Öğrencilerin ne düşündüğünün dikkate alındığı yerler vardır. Doğrudan etkilerinin olduğu yerler vardır. Kaynak dağılımında da planlamada da söz konusu oldukları durumlar vardır. Ancak idari personel ve akademik personele göre nispeten daha azdır.”

(K,5İNG,4TR): “İngiltere'de kararlar toplantıyla alınıyordu. Değişik komiteler vardı. Mesela profesörlerin birkaç komitesi vardı, mesela araştırma komitesi vardı, anabilim dalı gibi orada chair'ler oluyor. Burası Amerikan sistemine benzer olduğu için burada yok (...) bir de araştırmadan ayrıca sorumlu olan bir profesör vardı. O bütün fakültenin araştırmasından sorumluydu. Bunlar mesela hem kendi ana bilim dallarından sorumlu oldukları için gelirler, hem de genel olarak fakülteninkini nasıl geliştirebiliriz, anabilim dalları arasında ortak bir şeyler yapılabilir mi onları konuşuyorlardı. Bu işte karar mekanizması bize kadar inmiyordu. Ama anabilim dalı başkanı bizimkisi çokta sosyal toplantı yapardık, otururduk, konuşurduk ne kararlar alındı neler yapıldı ne konuşuldu. Buna göre biz neler yapılabiliriz diye kendi aramızda tartışırdık. Çok sık toplantı değil ama dönemde iki kere dekanın yaptığı oluyordu. Ama her komitenin yaptığı toplantının notları dağıtılır. Fikirlerinizi bekliyoruz derlerdi. Biz onlara fikir verirdik. Ondan sonra bu yeni başlayan birisi için zor bir şeyse eğer o orada kendini ifade etme hakkı vardı. Bir kaç kişi aynı sesi çıkarttığı zaman onun üstünde konuşulur. İnsanların eleştirisi üzerinden gidiyordu. Mesela şey kararı alınmıştı yeni binanın planı ve eski binanın içini dekorasyonu bir mimari firmasına verdiler. Mimarlık önce bizimle konuştu. Bu mekânı nasıl kullanmak istersiniz, sizin için önemli olan nedir, eksikleri nedir gibi biz anlattık. Ondan sonra bunlar bir tasarım yaptılar. Kocaman panolar bütün okulun yeni binanın tasarımı eski binanın da dekorasyonu ile ilgili bir sürü görsel şeyler var. Hatta 360 ° dönen bir ekran koydular. Bir video koydular falan ve bir ay boyunca orada sergide kaldı. Muhakkak gidin bakın dendi, gitti herkes baktı. Ondan sonra bir toplantı yapıldı. Mimari firması da geldi toplantıda tekrar anlattılar o görselleri ve herkes yorumunu yaptı. O yorumlar not alındı. Birkaç ay sonra tekrar geldiler. Alınan yorumlara göre nasıl değişiklikler yaptıklarını anlattılar. İsteyen tekrar yorumlarını yaptı. Ondan

sonra binamız yeniden restore edildi hem de yeni bina yapıldı yani burada öyle bir şey yok yani. Bir noktada sürecin içine girebiliyorsunuz ya da fikir söylüyorsunuz. Zaten fikir kesin var. Ne olup bittiğini kesin biliyorsun ve her zaman muhakkak senin bir şey söyleme hakkın vardır ve bunu istiyorlar pasif, ses çıkarmayana geri zekalı gözüyle bakıyorlar. Kendini ortaya koymayan istemiyorlar. Çünkü hiçbir şey söylemiyor onun katkısı yok deniyor. Katkın olması gerekiyor. Fikrin iyi olur kötü olur kabul edilir ya da edilmez ama bir şey söylemeni istiyorlar.”

(E,7İNG,1TR): “İngiltere’de şu vardır: bir şey olunca hemen "Lets have a meeting" derler. Ayaküstü çözebileceğimiz bir şey bütün paydaşların masanın etrafında olduğu toplantılar ve bunlar gerçekten insan. Bir de bizim Türk tarzı olarak bakıyorsun bir süre sonra Ama adam o toplantıları yapmaktan bıkmıyor. O bölümle ilgili yani 10-15 in altında toplantı yapmamışlardır. Öğrenciler gelsin, yüksek lisans öğrencileri gelsin, hocalar ayrı gelsin, fakülte’deki diğer hocalar gelsin, eğitim kurumlarından isimlerle görüşelim, velileri çağıralım görüşelim gibi yönetim diyoruz. "governance" dediğimiz. Tam bir yönetim örneğidir. Ben bunun sadece üniversitede değil karar alma süreçlerinde yönetimi görüyordum. Belediye benim yan mahallede park yapmak istedi tam hazırlıklarına başladı vatandaş bir gösteri yaptı ve o parkı oraya yaptırmadılar. Ondan sonra bir vatandaşa toplantı yapıyorlar, çevrecilerle ayrı toplantı yapıyor, sonra bir sürü toplantı organize edilmeye başlanıyor. Bir süre sonra ben gülmeye başladım. Seni bir paydaş olarak değerli hissettiriyor. Bu çok iyi bir şey bir karar alındığı zaman ben o karar alma sürecinin zaten içerisindeydim. Alınabilecek en iyi karar zaten o uydu diye bir rahatlık oluşturuyor. Ama bu işlem maliyetlerini çok fazla arttırıyor. Belki üç toplantıda olunabilecek karar 33 toplantıda alınıyor.”

4.3.1.2. Karar sürecinde öne çıkan: Statü mü, uzmanlık mı?

Yükseköğretim kurumlarında karar alma sürecini etkileyen değişkenler ile ilgili katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da kişilerin uzmanlıklarına saygı gösterildiği, fikirlerinin alındığı ve kararlarının rasyonel temelinde olduğu yönünde görüş belirtilmiştir. İngiltere’de de benzer şekilde fikirlerin önemli olduğu, işi bilmenin ön plana çıktığı ve karar süreçlerinde o şekilde yer alındığı belirtilmiştir. Türkiye’de statünün ağır bastığı, karar sürecindeki kişilerin hiyerarşideki yerine göre değişebileceği ve kişisel kanaatlerin öne çıktığı ifade edilmiştir.

(E,9ABD,3TR): “Amerika’da idari kararlarda personel ile ilgili olsun, yönetimle ilgili olsun bizdeki rektörlüğe denk gelen yapı, daha belirleyicidir. Bu da bir bakıma vizyon. Biz bölüme ve bu üniversiteye, bu fakülteye ne

yapmak istiyoruz, bununla alakalı. O çerçevede düşünülür. Akademisyenlerin de, idari yöneticilerin de kendi alanları konusunda bir fikri vardır ve buna saygı gösterirler. Uzmanlıklara saygı gösterirler mutlaka sorarlar. Hatta komiteler bunun için vardır, oturup bunları tartışmak için. Türkiye'de hiç komite toplantısı hatırlamıyorum. Örneğin üniversite müfredatının belirlenmesi için bir şeyler olduğunu duyuyoruz. Ama acaba ne konuşuluyor ya da diyelim ki üniversitenin vizyonunu kim belirliyor diye düşündüğümüzde katılımın çok sınırlı olduğunu düşünüyorum. Muhtemelen devlet üniversitelerinde durum daha da kötüdür diye tahmin ediyorum. Orada rektörler bir tür kral gibi oldukları için hiçbir biçimde hesap verme mekanizması olduğunu zannetmiyorum, varmış gibi görünmüyor en azından. Amerika'da daha çok uzmanlık ön plandadır. Bu benim bildiğim alan, dolayısıyla ben burada topa gidiyorum fikri daha yaygındır. Ben dekanım, dolayısıyla elbet benim diyeceğim olacak diyen de var. Ama uzman görüşü ya da onun uzmanlığıysa ona bırakmak daha yaygın bir eylemdir. Türkiye'de onun daha tersi gibi, statü daha belirleyicidir. Organizasyon şeması içerisinde daha yukarıdaysanız otomatik olarak daha belirleyici oluyorsunuz anladığım kadarıyla.”

(E,7ABD,8TR): “Kararların rasyonel, hukuki bir temelini oluşturmada sıkıntılar var. Mesela university of ... o açıdan iyi bir örnek. Ben onun için, orayı incelemeye gitmiştim, orada bayağı bir dokümantasyon var. Mesela öğrenci seçimini değiştirmişler. Niye yaptıklarını, neden yaptıklarını, hangi araştırmaları, hangi verileri kullandıklarını görebiliyorsun. Biz de karar alınıyor, kararın niye alındığını bilmiyorsun. Düne kadar formasyon meselesinde öğrenciler şöyle sıralanacaktı, bugün böyle sıralanacak. Niye Alesin ağırlığı %70 olsun. Niye dünyadaki bütün çalışmalar, benim bildiğim bütün akademik çalışmalar okul notlarının sınava göre daha iyi yordadığını gösteriyor. Benim okuduğum bütün ölçme değerlendirme çalışmaları tek bir şey söylüyor. Okul notları, özellikle test skorları ile birlikte kullanıldığı zaman yorduyor ama gücü artıyor. Okul notları güvenilir bir şey. Bize mi YÖK'teki arkadaşlar ALES % 60 mı olsun, 70 mi olsun kulaktan dolma karar veriyorlar. Bilimsel bir temeli yok. 70 olabilir itirazım yok. Ama niye 70 olduğuna ilişkin bir neden olmalı. Türkiye'de çalışma yaparsın, Türkiye'de okul notları çok iyi tahmin etmiyordur, dersin ki okul notlarına güvenilmez. Ben onun için ALES'i %70 yapıyorum. Ama senin bir inancın var, öyle inanmışsın, öyle alışmışsın, ALES notları daha iyi diye. Bu inanç ama bunun bir verisi yok, teyit eden bir kanıt yok, en büyük sıkıntılardan birisi bu. Karar alırken arkasında bir bilimsel temel sistematik bir veri toplama olmadığı için başka şeyler öne çıkıyor. Kişisel kanaatler ön plana çıkıyor. YÖK'teki en temel şikayet formasyon. Niye önemli bunu ikna etmek gerekir. Bu benim

alanım böyle olsun deniyor. Mesleki aidiyetler ön plana çıkıyor. Kişisel aidiyetleri ön plana çıkıyor (...)"

(E,14ABD,5TR): "Statü var ama her zaman önemli. Ama o statü uzmanlıkla ile beraber gelen bir statü. Konuyu bilen biri, onu çağırılım noktası ağırlık basar. Bilmiyorsa bile en azından sorulur. Neye göre karar alınacak ki. Bizde o çok mantıklı değildir. Çünkü bizde herkes her şeyi bildiği için, herkes her şey yapar. Mesela özellikle yükseköğretimin yönetiminde bütün üniversitede çalışan hocaların hepsi yönetimi çok çok iyi bilirler. Yükseköğretim yönetimi diye bir alan var. Bu alan çalışılıyor. Öğrenci hizmetleri var desem. Hadi canım sende, bir de bu senin işin içinde değil. Ben de bunu yaparım noktasına gelir. Çünkü öyledir, alışkanlık huy edinmiştir (...)Türkiye'de statü dediğimizde bizde daha politik. Siz istediğiniz kadar yönetimle ilgili olun yönetim kurulunda olacak kişiler bellidir. Bölüm başkanları, dekan, dekan yardımcısı ve temsilciler. Amerika'da daha Rektör Yardımcısı gibi işlerde Eğitim yöneticisi olacak diye bir şartı aranmıyor. Orada başkanın kendisini rahat hissedebileceği, çalışabileceği insanlarla çalışması. Zaten yaptığı şey şu; şu kişi bu işi biliyor. Ben bununla çalışabilirim diyor. Bunu götürüp Mütevelli heyetine sunuyor. Mütevelli heyet onayladıktan sonra her şey final. Bir orada sonuçtur. Mütevelli heyeti onaylamadan kimse işe de başlayamaz, doçentliğini alamaz. En son nokta orasıdır. O heyetin bir kısmı eyaletten gelir. Bir kısmı mezunlardan gelir, bir kısmı yöneticilerden gelir, öğrenci temsilcisi vardır, mezun temsilcisi bile vardı sanırım. Üniversiteden üniversiteye değişiklik gösterebilir çoğunluğu üniversiteyi bilen insanlardan seçilir çevresi olanlardan seçilir etkili olsun diye. Bizde uzmanlık arandığını zannetmiyorum. Pratik ve daha doğrusu ilişkiler ağır basıyor biraz daha."

(E,23İNG,4TR): "Fikir önemlidir İngiltere'de. Düşünceler önemlidir. Mesela belirli bir şey yapılacak diyelim ki siz son derece orijinal düşünceyle gelmişsinizdir. Bu düşünceyle gelebilmeniz için o konuda uzman da olmanız gerekiyor. Uzmanlıkla orijinalite önemli ya da pratik önemli. Örneğin dekan hoca şöyle şöyle yapılacak dedi. Ben kalkıp böyle yapsam mı desem çok zor. Çünkü karar verildi ve üst tarafından verildi. Orada bir sonuca ulaşma söz konusu. İnsanlar oturuyor, toplanıyor, belirli görüşler, fikir alışverişinde bulunuyor. Bunun sonucunda bir sonuca ulaşıyor. Bizdeki pek çok toplantıda var olan ulaşılmış sonuçlar birtakım insanların vermiş olduğu kararlar bize aktarılıyor. Bizde onaylamak zorunda kalıyoruz bilgi birikimi çok çok önemli pratik olması çok önemli."

(E,8İNG,7TR): "İngiltere'ye bakacak olursanız zaten o unvan veriliyorsa o işi bilen kişidir, ondan veriyordur. Dolayısıyla öyle bir ayrılmaya gerek yoktur. Kayırma diye bir şey olmadığı için benim adamım, senin adamın olmadığı

için dolayısıyla oraya gelen kişi oraya geliyorsa oraya bu işi yapacağını bildikleri için geliyordur. Bir toplantıya, kurula çağırılıyorsa da bu işi bildiği için çağırılıyordur. Türkiye’de böyle mi oluyor, birçok yerde hayır ama bazı yerlerde evet, dikkat ediliyor. Çünkü işi bilmeyen bir insanı oraya koymak ne derece doğru. Ama İngiltere’deki kadar iyi mi durum sanmıyorum. Güç dengelerini korumak amacıyla olmaması gereken bazı şeyler olabiliyor ve siz bunlara bazen bakıp geçiyorsunuz hayırlısı olsun diyebiliyorsunuz.”

4.3.1.3. Karar sürecinin sistematikliği: toplantılar, kurullar / son dakikacılık

Yükseköğretim kurumlarında karar alma sürecinin nasıl yapılandırıldığına, sürecin nasıl ilerlediğine ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da yükseköğretim sistemi köklü bir yapıya sahip olduğundan çok fazla karar almaya ya da değişiklik yapmaya gerek kalmadığını, yine de kararların toplantılar yoluyla alındığı, kurullarda görüşüldüğü ve yapılandırılmış bir şekilde sonuca gidildiği ifade edilmiştir. İngiltere’de düzenli toplantıların yapıldığı, her toplantıda önceki kararların gözden geçirildiği ve alınan kararların herkese duyurulduğu gibi bir sürecin gerçekleştiği belirtilmiştir. Türkiye’de çok sık değişikliklerin olduğu dolayısıyla belli bir sistemin uygulanmadığı, toplantıların etkili işlemediği ve son dakikacılığın ön planda olduğu yönünde görüş belirtilmiştir.

(E,23İNG,4TR): “Bir toplantı olur. O toplantının dakikaları herkese dağıtılır. Bir sonraki toplantıda o dakikalar ya da toplantı raporu tek tek okunur. Buna katılıyor musunuz, toplantının ilk maddesi "minutes of the previous meeting" olur. Yani bir önceki toplantının dokümanı, ilk önce bu incelenir. Ondan sonra bunlara katılıyorum, katılmıyorum. Oradaki insanlar katılıyorsanız ya da biz böyle demiştik. Siz böyle yazmışsınız. Herhangi bir şey varsa oradaki bütün insanlarla gerekli düzeltmeler yapılırsa yapılır. Bütün toplantılar dakika dakika kim ne söyledi, her toplantıda bir tane raportör vardır. O röportaj bütün herkesin söylediği şeyi yazar. Daha sonra bunları yazılı hale getirir, doküman hale getirir ve bu doküman o toplantının kararları ya da sonuçları diye toplantıya katılan bütün insanlara gönderilir. Bir sonraki toplantıda ise ilk madde yine bir önceki toplantının raporudur. Böyle bir rapor gönderdik mi, gerçekten bir önceki yapmış olduğumuz toplantıda raporun kendisiyle örtüşüyor mu örtüşmüyor mu görüşülür. Ondan sonra bu kabul edilirse edilir, edilmezse insanlar çekincesini ve gerekçelerini sunarlar. Değişiklik yapılacaksa yapılır. Öyle kabul edilir. Bir sonraki toplantıda bir önceki toplantı kararı bütün üyelerce kabul edilmedikten sonra o toplantıda alınan

kararlar yürürlüğe giremez ve bir sonraki toplantının ilk maddesi her zaman için bir önceki toplantının raporudur.”

(E,1ABD-2İNG,15TR): “İngiltere’de karar alma süreçleri oldukça yapılandırılmış, basamak basamak ne yapılacak nereye başvurulacak, neyin belgesi nerededir, her şey çok nettir. Amerika’da da her şey bellidir. Ancak orada biraz daha rahatlık olabiliyor. Ancak İngiltere’de sıkıcı olarak çok net, iyi işliyor. İngiltere dışında hiçbir yer bürokrasiyi o kadar net işletemez. Ama orada bile belirli şeyler olabiliyor. Benim kütüphane için ekstra bir hesap almam gerekiyordu. Onun için iki hafta bekledim bir şifre alacağım bu kadar zor bir şey olmaması gerekiyor teknik servis yan odamda gidiyorum ancak hala bir teklif gelmediğini söylüyorlar bu kadar uzun sürmemeli ama onları bypass edemiyorlar. Türkiye’de bunun standart sapması çok yüksektir. Belirli bir sistem uygulanmıyor (...)

(K,8ABD,3TR): “Karar süreci tesadüfi değil, çok yapılandırılmış. Orada herkesin yetki ve sorumlulukları belli olduğu için kararlarda gayet yapılandırılmış bir şekilde alınıyor. Dediğim gibi ben bir de eğitim fakültesinin akreditasyon takımındaydım. Orada da kararları beraber alıyorduk. Benim de fikrim soruluyordu. Sen ne düşünüyorsun, nasıl yapalım, ne tür bir değerlendirme yapalım gibi. Oradaki karar verme süreçlerine gayet dahil oldum ve gayet de yapılandırılmış bir şekilde yapılıyor. Bizde nasıl yapılıyor. Bizde de yarı yapılandırılmış diyelim. Çünkü şöyle oluyor biliyorsun. YÖK’ten bir şeyle ilgili yazı geldi. 2 gün içinde hemen karar vermemiz lazım, bir şey söylememiz lazım (...) Genelde bizde aslında bir yapı var ama her şey çok son dakika geldiği için yarı yapılandırılmış diyeceğim. Türkiye’de kurul hikayesi çok zor bir şey. Biz toplanmayı sevmeyen bir toplumuz. Bölüm toplantılarına bir konu gelir orada yüz yüze konuşmamız gerekirse toplantı yapılır. Çok örgüt yapısını takip eden bir şey yok açıkçası. Hemen ani bir toplantı yapılır, öğlen arasında 1 saat konuşulur, karar verilir ve gönderilir. Koordinasyon fena değil ama çok iyi olduğunu söyleyemem. Her şey yine aynı yere geliyor. Çok planlı programlı ilerleyemiyoruz. Sürekli bir son dakika gelişmesi oluyor. Mesela YÖK bir anda master ya da doktora açılacak programların şartları değişti diyor. Biz nasıl değişti, nerede değişti diyoruz. Geldi diyorlar, geribildirim verin diyorlar. Biz hemen toplanıyoruz. Koordinasyon, son dakika koordinasyonu.”

(K,12ABD,4TR): “Türkiye’de fakülte toplantısı arada bir yapılıyor. Sonra ne yapılıyor bilmiyorum. Bölüm toplantısı pek yapılmıyor. Bölüm Başkanı kendisi bir şeyler yapıyor sanırım o şekilde. Ben ilk geldiğimde ne kadar garip, hiç toplantı olmadan nasıl karar alınır diye yadırgamıştım. Ama sonra alışılıyorsunuz. Amerika’da hep toplantılarda alınıyor kararlar. Her hafta

olmasa da, perşembe günleri öğleden sonrayı ayırıyorlardı. Bölümlerde sanıyorum ayda bir kadrolu öğretim elemanlarının toplantısı oluyordu. Onun dışında da birkaç haftada bir tüm fakültenin toplantısı oluyordu. Amerika'da bölümde alınan kararlar herkese gönderiliyor. Bir de oturmuş, köklü üniversitelerde sürekli karar almaya gerek kalmıyor. Her şey rutin bir şekilde yürüyor zaten. Sürekli her şeyin sil baştan yapılması Türkiye'ye özgü bir şey. Sürekli bir çalkantı durumu söz konusu. Ben Amerika'da öyle bir şey görmedim. Her şey 1800'lerden beri belli bir şekilde yürüyor. Arada ufak tefek değişiklikler oluyor. Çok köklü değişikliklerin yapıldığı bir şey duymadım. Zaten yürüyen bir şeyi bozmanın bir anlamı yok. Burada da bölüm bazında çok fazla olmuyor. Fakülte toplantısı yılda iki kere oluyor orada bir şeyler konuşuluyor.”

4.3.2. Planlama sürecine ilişkin bulgular

Yönetim süreçlerinin biri olan planlama süreci bu kategoride incelenmiştir. Yükseköğretim kurumlarında kısa-orta-uzun vadeli planların nasıl oluşturulduğu, planların takip edilmesi ve değerlendirilmesine ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu kategori altında ortaya çıkan alt kategoriler tabloda gösterilmiştir.

Tablo-7: Planlama sürecine ilişkin kategoriler

Kategori	Alt Kategori	n
Planlama süreci	Planlama: alışkanlık – belirsizlik	9
	Plana bakış: angarya - işin doğası	15
	Planların uygulanması	18

4.3.2.1. Planlama: Alışkanlık – belirsizlik

Yükseköğretim kurumlarının bir plana bağlı olarak ilerleyip ilerlemediği, planların nasıl oluşturulduğuna yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da toplumdan gelen bir alışkanlık olarak planlama yapılmakta ve ülkedeki durumun tahmin edilebilir olması da yükseköğretim kurumlarına yansımakta, uzun vadede plan bazlı hareket ettikleri ifade edilmiştir. İngiltere’de yükseköğretim kurumlarında kimin ne iş yapacağını belli olması, belli bir düzen olması, iş prosedürlerinin net olması planlama yapıldığının göstergesi olarak ifade edilmiştir. Türkiye’de gündemde, sistemde hareketlilik olmasından dolayı uzun planlama yapmanın zor olduğu, kısa süreli aceleci yaklaşımda bulunduğu belirtilmiştir.

(K,5İNG,4TR): “İngiltere’de ben master programının direktörüydüm. Mesela master programının kurulmasında da çalıştım. Program kurulacak değil mi, bunun için ne iş yapılacak. İngiltere’de idari personel bunları çok iyi bilir, gidersin yanına, hemen sana bir algoritma çıkarır. Derki hocam sen önce şunu yapacaksın, sonra bunu yapacaksın, bunu hazırla gel, üstünden geçelim, sonra şunu yapacaksın, bunu yapacaksın sonra komiteye gidecek, oradan olumlu gelirse bunu yapacağız olumsuz gelirse şunu yapacağız. Bu böyledir, süreç tümüyle önünde bellidir. Sen gidersin yap dediklerini yaparsın. Gelirsin beraber üstünden geçersin. Onu gönderecek yere gönderir. Gelen sonucun üstünden beraber tartışırın gerekiyorsa diğer hocalarla oturup toplantı yapılır, tartışılır. Sonra düzeltme yapıp tekrar başvurulur gibi. Prosedürler çok belliydi, akademik takvimler hiç değişmez. Üç yıl, dört yıl sonrasının akademik takvimi bellidir. Planlama programlama yapabilirsin. Türkiye’de dönem içinde akademik takvim değişiyor. Dönem birinde başlayacakken beşinde başlıyor gibi. O kadar tuhaf ki planlama yapılamıyor. Ben bölüm başkan yardımcılığı da yaptım. Yan dal başvuruları oluyor. Yan dal başvuruları için sana iki gün veriyor. İki gün ya da üç gün içinde bunun cevabını, intibakları yap, gönder deniyor. Ben hayatımı planlıyorum. İşim var gücüm var araştırmam var. Sen bana bugün son tarihi vermen lazım önceden şu zaman sana bu gelecek, bu zamanda bana iade edeceksin gibi. Böyle bir şey yok tümüyle plansız. Gerçekten konuya hakim idari personel çok azdı. Bazen yanlış bilgilendiriyorlar. Bizim sekreterimiz çok iyi o ayrı ama onun dışında diğerleri ile görüştüğüm zaman bir kaç kere yanlış bilgilendirildiğim oldu. O yüzden onlarla konuşuyorum ama yönetmeliği okuyorum mesela ve bu bana vakit kaybettiriyor.”

(E,1ABD,15TR): “Planlama biraz daha üniversitelerin üst yönetimleri tarafından yapılan bir şey. Genel anlamda Amerikalıların planlama konusunda bir fetişleri var. Diyelim ki ev tutacaksınız bir sene öncesinden kiralamanız gerekiyor. İyi bir ev tutabilmeniz için, evi bulmak için daha iyi bir sene önceden sözleşme yapıyorsunuz. Bir sene önceden sözleşme yapmak demek yada yapabilmek demek toplum içerisinde o toplumun hayatının çok stabil olması demek. Tahmin edilebilir bir yaşam örüntüsü olması demek. Türkiye’de düşünebiliyor musun bir sene sonrası için bir yere kira vereceksin. O bir senede ölecek misin kalacak mısın hiçbir şeyin belli olmaz. Ama orada bir sene önceden bellidir. Mesela ders programlarının hazırlanması. Bu ilkokul için de böyle. Benim çocuklarım da orada okula gitti. Hangi gün tatil olacak, okul ne zaman başlayacak, ne zaman bitecek hepsi belli. Benim şu anki üniversitemde dahi bir sene sonrasının programı bir sene öncesinden ilan edilmiyor. Akademik takvim bile orada 10 senelik. Akademik takvim aralıkları belirli, ders programları da muhtemelen bir sene önceden sisteme

konuluyor, yazılıyor ve siz biliyorsunuz hangi derslere girip ne yapacağınızı ama Türkiye'de hiçbir üniversitede dönem başlamadan iki ay önce netleştğini ben zannetmiyorum. Amerikan halkının olabildiğince uzun planlama yapmak gibi bir alışkanlığı var. Uzun vadeli yaşamakla ilgili alışkanlığı var çünkü çok şey değişmiyor. Sistemler çok oturmuş durumda. Biz de plan yapmak zaten bir alışkanlık değil (...)"

4.3.2.2. Plana bakış: Angarya – vizyonun bir parçası, gerçekçi

Yükseköğretim kurumlarında planlama yapmanın önemini anlamaya yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika'da yükseköğretim kurumlarının kendi planlarını yaptıkları çünkü insan ve madde kaynaklarını en iyi şekilde yönetebilmek için planlamayı bunun bir parçası olarak gördükleri ifade edilmiştir. İngiltere'de paydaşların görüşlerine önem verildiği, planların gerçekleştirilebilir olarak düzenlendiği belirtilmiştir. Türkiye'de planların göstermelik olarak yapıldığı ve o yüzden de angarya olarak görüldüğü yönünde görüş belirtilmiştir.

(E,9ABD,3TR): "Plan zaten çok genel bir şey. Ufacık bir şey düşünün öğrenciler geliyor. Oryantasyon programı var. Bunun için aylar öncesinden toplantılar yapılmaya başlanıyor. En ufak detay tasarlanıyor, düşünülüyor. Bizim iki dakikada yapabileceğimiz, Türk pratik aklı diye bildiğimiz şeyler. Detayları oturup tartışıyorlar uzun uzun ve kimin ne yapacağı net bir biçimde belirleniyor. Takım çalışması zaten çok beğendikleri, sevdikleri, inandıkları bir şey. Takımın parçası olmak. Bu işin parçası olanlara bu hissi vermeyi de seviyorlar. Dolayısıyla planlama çok önemli. Her şeyi önceden tahmin etmek, bilmek, mümkün olduğunca kestirmek (...) Bu üniversite hayatında da böyle. İki yıl sonrasının dersleri, biz hangi alanda uzmanlaşmak istiyoruz, bizim öne çıkabileceğimiz şey nedir, buna uygun işgücünü nasıl buluruz, kimleri buradaki projeye dahil edebiliriz, bunlar hep planlanır, konuşulur, hazırdır. Ben geldiğimde bizim üniversitenin önümüzdeki 10 yılda ne olacağı ile ilgili belge tartışılıyordu. Ticarileşmenin önünü açıyor oysa biz sosyal bilimler okulu olarak acaba yanlış yöne mi gidiyoruz üniversite çapında tartışılıyordu bu öğrencisi de, hocası da, idari personeli de ortaya çıkan taslağı konuşuyorlardı üniversite nereye gidiyor diye. Türkiye'de farklı üniversitelerde ders verdim böyle bir vizyon belgesi inanın bu düzeyde ne hatırlıyorum, ne de biz bunları oturduk planladık. Bir takım hedefler gerçekleşiyor ama bu çerçevede gerçekleşmiyor (...) Mesela kurulduğunda bir kültürel çalışmalar bölümü kuracağız dediler. 10 yıldan fazla kurmaya çalıştılar ve sonra bıraktılar. Bu bir kurum için korkunç bir şey aslında. Müthiş bir plansızlık olduğunu gösteriyor. Hiçbir şey yapılamadığını öyle bir

takım ortaya laflar atılmış birisini çok hoşuna gitmiş sonra gelenler onu beğenmemiş. Bunun olmaması lazım. Böyle şeylerin olması bu düzeyde bir şeye rastlanmaz Amerika'da. Bir şeyin olmasına ya da olmamasına karar verilir, makul bir süre içerisinde hallolur ve yola devam edilir.”

(E,7ABD,8TR): “Amerika'da stratejik plan zaten kurumlar tarafından yapılıyor. Türkiye'de sırf plan yapmak için yapılıyor. Amerika'da öyle değil. Önünü görmesi lazım parayı nereye harcayacak, ne yapacak buna kendisi karar vermek zorunda. Zaten mesela Türkiye'de sistem ekmek elden su gölden. Bir üniversiteye bir profesör almanın, atamanın üniversiteye maliyeti ne kadar? Üniversiteye herhangi bir maliyeti yok. Böyle bir sistem yok. Hiç bir maliyeti yok, para maliyeden geliyor, kadroyu hükümet veriyor. Amerika'da stratejik planlama yapılıyor çünkü yapmak zorundasın. Belli bir paran var ve bu parayı nereye harcayacaksın, bahçe mi düzenleyeceksin yoksa personele mi ayıracaksın yoksa laboratuvar mı yapacaksın. Stratejik planlama o açıdan önemli. Biz de maliyenin biraz dar kafalığından kaynaklı olarak bizim bütçeler kalem usulü olduğu için zaten her bir şeye ne kadar para gideceği ayrıntılı yazılıyor. O stratejik planlar bir anlamda biraz havada kalıyor.”

(E,7İNG,1TR): “Üniversite iş dünyası ile temas halinde. Bunu bir paydaş olarak görüyor. Burayla görüşüyor sendikalarla görüşüyor. Meslek grupları ile görüşüyor. Bunu da bir paydaş olarak görüyor. Öğrencilerle sürekli temas halinde. Öğrenci konseyi gibi yapılanma çok aktif işler. Hem senato toplantılarına giriyorlar. Türkiye'de de giriyor ama sıkıysa Öğrenci Konseyi Başkanı senatoda konuşsun. Bir de hocalar var. Bu dört tane temel paydaş üzerinde sürekli temas halinde olduğu için buradan ileriye yönelik sürekli bir vizyon çıkıyor. Üniversitenin 2010, 2015 stratejik planı, 2020 stratejik planı gibi görüyordum. Yapılabilir şeyleri yazmaya çalışıyorlar. Çok afaki şeyleri yazmaktan kaçınırlar. İngiltere'de benim hayatımı kendi kişisel hayatımızı değiştiren en büyük etken karnından konuşturamıyorlar. Çok fazla havada konuşamazsın. Somut ne yapılabilir, adım adım onu duymak isterler. Onu da genelde iş tarzlarına iş planlarına yansıtıyorlar.”

4.3.2.3. Planların uygulanması: kontrol edilebilirlik

Yükseköğretim kurumlarında yapılan planların uygulanabilirliği, takip edilebilirliği ve değerlendirilmesi ile ilgili katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika ve İngiltere’de planların vizyona bağlı olması, veriye dayalı süreç içinde değerlendirmelerin yapıldığı, revize edildiği, iyileştirmelere gidildiği yönünde görüş

belirtilmiştir. Türkiye’de ise planlamanın sağlıklı yapılamadığından dolayı uygulanabilir planların olmadığı belirtilmiştir.

(K,6İNG,16TR): “Planlar tabii ki değerlendiriliyor. Ne kadar sıklıkta değerlendirildiğinden emin değilim ama bir kere her sorumluluğun bir hesap verme sonucu olduğu için bunu çok net uygulandığı üniversiteler. İngiltere’de onun için de sistem ülkesi. İşin maliye boyutu olarak hem de akademik boyutu olarak şu kadar süre içerisinde hedefler koymuşsunuz, bu hedeflerinize nasıl ulaştınız şeklinde her bölüm kendi içerisinde yapıyor. Neden ulaşamadık, hangi riskler bizi geri bıraktı, onun açıklamasını kendilerine ve ilgili üst makamlara yapıyorlar. Hem de üniversite mütevelli heyet olan üniversite oradaki kişileri biz bu yılki ya da beş yıllık hedeflerimizi şu nedenlerle tutturduk ya da tutturamadık, tutturamama nedenimiz şuydu. Bununla ilgili önümüzdeki dönem şu önlemleri alacağız diye süreç iyileştirme ile ilgili hareket ederek devam ediyorlar. Zaten böyle olmazsa şu anda dünyadaki en önemli üniversiteleri olması tesadüf değil.”

(K,5İNG,4TR): “Türkiye’de planlama gibi bir şey yok ki. Benim çalıştığım üniversite Türkiye’de stratejik planı olan bir üniversite. Gerçek bir stratejik planı var ve uygulanıyor. Burada ben ilk işe başladığımda AGEp diye bir programa girdim. O programda Stratejik Planlanama Daire Başkanlığı’ndaki Hoca’mız geldi. Stratejik planın nasıl hazırlandığını, nelere önem verildi, yeni ve bunların yapılması için ne tür görevler olduğunu anlattı. İngiltere kadar aktif uygulanmıyor ama burada da var. İngiltere’de bölümlerden devamlı belirli bilgiler toplanıyor. O amaçla mesela şimdi biz bölüm de akreditasyona soyunduk. Burada da önemli bir şey uygulanıyor ama İngiltere’deki kadar değil.”

(E,9ABD,3TR): “Planlanacak konular tartışıldıktan sonra, herkes üzerinde anlaştıktan sonra, itirazlar dinlendikten sonra bu belge ortaya çıkıyor. Bu zaten üniversitenin sayfasında da bulunabilir, erişilebilir oluyor. Bunun için ne yapıldı, belgeyi bir kere oraya yazdık koyduk bitti gibi değil. Bu nasıl yapılacak, bunun için kim görevli, kimden beklentimiz ne, ne zaman gerçekleşecek, yol haritası mutlaka ortaya çıkıyor. Yol haritası hazırlandıktan sonra düzenli olarak kontrol ediliyor. Hedeflerimiz neydi, neye ulaştık, neyi başardık? Diyelim ki yurtdışında şu ülkelerde, şu kadar üniversite ile işbirliğine gideceğiz, bunu kim yapacak, bunun için kimi görevlendirdik, ne yaptı, ellerinde bir zaman çizelgesi olması lazım. Yapıldı mı yapılmadı mı? Yapılmadıysa niye yapılmadı? Bunlar konuşuluyor düzenli olarak. O bakımdan çok doyurucu.”

(K,8ABD,3TR): “Bizim kurullarda aldığımız kararlar ile ilgili geribildirim veriliyor. Şu yapılabilir, şu yapılamaz, ya da şunu şöyle yapın gibi. Hep sürekli hem koordinasyon uygulamaları, hem de geribildirim alıyorduk. Hatta bütün o bahsettiğim fakülte çapındaki aylık toplantılarda sunum yapıp, neredeyiz ne yapıyoruz anlatıyorduk orada da yine geribildirim alıyorduk hocalardan. Değerlendirme kurulu sürekli nerede olduğunu anlatıyordu, şunu yaptık, şuradayız, şu kadar bölümle şunu çalıştık gibi orada sürekli bunları paylaşıyorduk. Ama çok planlı programlı bir toplum. İşlerini o şekilde ilerletiyorlar. Vizyon ile ilgili, biz ilk çalışmaya başladığımızda değerlendirme kurulu olarak fakültenin vizyonunu aldık. Dört tane amacı vardı: diversity’i hatırlıyorum. Inclusiveness, student learning and experience, assessment gibi dört tane hedefi vardı. O dört hedefin her birini değerlendirebileceğimiz çalışmalar dizayn ettik. Bütün vizyonun üzerinden program değerlendirme yapıldı. O yüzden de bizim elimizde diversity, çeşitliliği ya da katılımı nasıl gerçekleştiriyorsunuz, fakültenizdeki dersler, aktiviteler açısından. Bizim hepsine dahil verimiz vardı elimizde. Biz verileri bu dört alanda topladık ve en son çıktığımızda eğitim fakültesinin o dört alandaki vizyonu ve misyonuna dair verimiz vardı elimizde. Biz o verileri üzerinden akreditasyonu hazırladık.”

4.3.3. İletişim sürecine ilişkin bulgular

Yönetim süreçlerinin bir diğeri olan iletişim süreci bu kategoride incelenmiştir. Yükseköğretim kurumlarının nasıl bir iletişim ağına sahip olduğu, geribildirim nasıl kullanıldığına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu tema altında ortaya çıkan kategoriler tabloda gösterilmiştir.

Tablo-8: İletişim sürecine ilişkin kategoriler

Kategori	Alt Kategori	n
İletişim süreci	Ulaşılabilirlik: Geribildirim	4
	İletişim ağı: İnternet	14
	Mesafeli olma: kültür etkisi	13
	Profesyonellik - kişiselleştirme	7

4.3.3.1. Ulaşılabilirlik: Geribildirim

Yükseköğretim kurumlarında kişilerin iletişim kurmada birbirlerine ulaşmaları, geribildirim vermeleri konusunda katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika deneyimi olan katılımcıların iletişim sürecinde ulaşılabilirliğe değindikleri

görülmektedir. Görüşlerine göre Amerika’da öğretim üyeleri; erişilebilir, geribildirim veren, iletişimde dahi planlı ofis saatleri olan ve bunlara uyan kişilerdir. Türkiye’de ise herhangi bir işiniz ile ilgili iletişim kuracak kişilere ulaşmada sorun olduğu, çat kapı görüşmelerin ağırlık bastığı ve yanlış anlamaların olduğu ifade edilmiştir.

(E,9ABD,3TR): “Akademik meseleleri bölümdeki hocalarla konuşabilirsiniz. Akademik personelle konuşursunuz. İletişim kurmak isterseniz, yazıştığınızda sizde fark edersiniz çok hızlı geri dönerler. Avrupa için de, burası için de benzer şeyler söylerler. Hocalar dönmüyorlar diye Amerika’da hemen dönerler. Benim sevdiğim şeylerden biri de budur. Bir şey sorduğunuzda yanıt alırsınız, görüşmek istediğiniz de görüşürsünüz. O bakımdan gayet iyi işleyen bir sistem. İletişim kurmada hiç problem yaşadığımı hatırlamıyorum. İllaki sorun yaşayanlar vardır ama gene de birini bulmak istediğinizde, görev tanımları belli, kimin ne yaptığı belli olduğu için size hemen o insanla bir şekilde iletişime geçirirler ve halledersiniz, konuşursunuz. Amerika’da çat kapı gitmek çok tercih edilen bir şey değildir. Çünkü insanların çalışma zamanları vakit nakittir hikayesi orada kültüre çok geçmiş bir şeydi. Dolayısıyla insanların çalışma zamanlarında ve sizi ne zaman görebilecekleri konusunda mutlaka sizi görebilecek uygun zamanı söylerler ve o zaman görürler. Ama çat kapı gitmeniz çok şık bir şey değildir, kimse de çok yapmaz zaten. Amerika’da kimle, ne zaman görüşmek istediysem görüştüm. Daha geçen gün kütüphaneye bir şey yazdım. 24 saat içerisinde geribildirim geliyor. Sizi yönlendiriyorlar ya da birine dolayısıyla bu kadar efektif olması zaten onun kanıtı.”

(E,15ABD,5TR): “Akademisyenler genleri icabı kapalı insanlar. Öğrenciler çoğunlukla gitmez. Orada işi kolay kılan resmi olarak bir ofis saati tutmak zorundalar. Günün, haftanın belli bir günü ve saatinde öğrencinin hizmetinde olmak zorunda. O saati kullanırsa her ders için çalışma saatim şu deyip o zaman gelebilirsiniz der. O zaman gelmezlerse mail yoluyla erişilebilirlik söz konusu. Ama bizdeki gibi çat kapı gidemezsin. Çünkü komitesiydi, dersiydi çoğunlukla yazılı çizili randevu ile buluşurlar. Eğer o süre zarfında konuşacak konun bitmedi mi ayrılmak zorundasın. Çünkü senden sonra ya başka biriyle görüşecektir ya da dersi vardır. Bizde böyle bir şey dediğin zaman kişiler alınıyor. Arkadaşım bile öyle diyor. Biz çekiniyoruz. Yok, bu anlaşılabilir çünkü herkesin dersi var. Çok rahatlıkla benim dersim var gideceğim dediğimde kimse bunu yanlış anlamıyor. Benim gördüğüm birçok kişi dersim var o saatte orada olmam mantığıyla gidiyor.”

(K,12ABD,4TR): “Amerika’da tabii ki iletişim rahattır. Ama ben provost’u falan hiç görmedim. İstesem ulaşabilirim sanırım. Ama gereklilik olmuyor

zaten. Çünkü olacak olan işim zaten oluyor. Olmayacak bir şey için de zaten görüşmenin anlamı yok. Neyin olur neyin olmaz olacağı da aşağı yukarı bellidir (...) Sorduğunuz zaman bölüm sekreterine benim şöyle bir işim var. Ne yapmam lazım dediğinizde söyler. Şuna mail atacaksın, şunu şöyle yapacaksın şu belgeleri vereceksin. Ondan sonra tamamdır o işi yaparsanız da her şey hallolur. Türkiye'deki en büyük sorunlardan bir tanesi her yerde sadece üniversite açısından değil neyin nasıl yapılacağı, ne olduğu hiçbir zaman belli değildir. Nereye, ne belgesi vereceksiniz, kiminle iletişim kuracaksınız, ne yapacaksınız dolayısıyla bunlar belli olmayınca direkt rektöre gidip bir şey sormak gerekiyor. Çünkü alt düzeylerden bilgiyi alamıyorsunuz. Onun için o tür gereklilikleri ortaya çıkıyor (...)"

4.3.3.2. İletişim ağı: İnternet araçları, yüz yüze iletişim

Yükseköğretim kurumlarının sahip olduğu iletişim ağına yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika ve İngiltere’de internet aracılığı ile mail, sosyal medya, skype gibi araçların iletişim kurmada ağırlıklı olarak kullanıldığı ifade edilmiştir. Öğretim üyelerinin ofiste çalışma zorunluluğu olmadığı için internet yoluyla iletişim hayatlarını kolaylaştırmakta ve birbirlerinden haberdar olmayı sağlamaktadır. Ayrıca dünyanın her yerinden istedikleri başka bir kişiyle çalışma imkanı sağladıklarını ifade etmişlerdir. Türkiye’de ise daha çok yüz yüze iletişimin tercih edildiği belirtilmiştir.

(K,6İNG,16TR): “Bu konuda çok daha gelişmiş bir süreç yaşanmıştır benim gittiğinden beri. İşte o zaman mail iyi kullanılıyordu. Sosyal medya bu kadar aktif kullanılmıyordu. O dönem haftalık toplantılar olurdu. Mesela doktorasının belli aşamasında olanların sunum yaptıkları ya da dışarıdan bir konuşmacının davet edildiği olurdu. Haftalık olarak yapılırdı. Değişimini bir şekilde haftanın her gününde o bölümde bulabileceğiniz bir faaliyet olurdu. Kampüsler yaşayan kampüsler olduğu için öğrenciler akşamları da orada olurlar. Akşam saat 7 de, 8 de üniversitede bir faaliyet koymuş olmak herhangi bir sıkıntı olmazdı. Öğrenci yurdundan kalkıp gelip o faaliyete katılıp gidebilirdi. Gönüllülük esasıyla yapılırdı. Burada önemli olan öğrencilerle ortaya çıkan araştırmalar projeler geliştirilir talep ettikleri projeleri içine dahil olurlardı.”

(E,8İNG,7TR): “Elektronik postayı çok kullanıyorlar, randevulaşmalar toplanırlar ve birtakım kararlar verirler. İçinde aynı şey geçerli idi orada böyle kağıt gönderelim toplantı yapalım gibi bir şey yoktur. Onlar önceden

yaparlar mesela bir ay önceden sizin tarihiniz bellidir. Herkesin programı vardır o yüzden Türkiye'de hemen yarın toplanıyoruz oluyor.”

(K,4ABD,2TR): “Rektör her cuma günü sabah altıda, hiç şaşmadan size bir mail atıyor ve günaydın diyor. Bence çok güzel bir iletişim şekli bu. Öğrenciye de çalışanına da çok güzel bir yansıma. Bir kere sabah altıda uyanan bir rektörümüz olduğunu bilmek, hatta bazen beşte atıyor. O kadar erken uyanması bunu da hep yazar güne erken başlayın diye de. O da kendine özgü ayrı bir mottodur. Bence güzel bir şey bu iletişim için insanlar arasında olması gereken bir şey bu. Öğretimden önce bu çok güzel bir eğitim aslında çok güzel bir iletişim. Onun dışında normal günlük hayattaki işler için çok iyi bir şekilde kullandıkları mail aracılığı ile birçok iletişim gerçekleşiyor. Üniversitenin genelinde olan bir şey bu. Öğrenciler için de çalışanlar için de bu böyle. Hava durumuyla ilgili de olabilir bu konu, çok daha resmi konularla da ilgili olabiliyor. Çok etkin bir iletişim ağı var aslında genel olarak çok kuvvetli. Türkiye'de şimdiye kadar yaşadığım büyük bir iletişim kopukluğu olmadı. Ama buradaki bir fark burada mail kültürü daha az. Biz daha ona yeni adapte oluyoruz sanırım. Daha çok sözlü iletişim kuvvetli. Bunu yaparsın şu olur şeklinde bir iletişimimiz var ya da daha çok daha toplantı yapalım. Bunun bir farkı da şu biz üniversitede olmak durumundayız haftanın beş günü. Amerika'da eğer dersiniz yoksa üniversiteye gitmek zorunda değilsiniz. Ofis saatleriniz var onun dışında bir fiil orada olmazdı. Kimse sizden beklemiyor. Onun içinde aslında mail ile iletişimi kuvvetlendiren şey o. Herkesi her an bulamadığınız için mail ile buluşuyorsunuz. Öyle bir fark da var. Türkiye'de burada olduğumuz için mail atmak yerine sözel bir şekilde daha çok iletişim oluyor.”

(K,8ABD,7TR): “Aynı kurum içerisinde kurumun büyüklüğüne göre değişiyor . Bu bazen çok büyük kurumlarda hocaların ofisleri aynı binada olmayabiliyor o zaman tabii ki mail, telefon biraz daha fazla etkili hale geliyor veya Amerika'da özellikle araştırma anlamında birçok üniversiteden veya ülkeden kişilerle birlikte çalışırsın. İllaki aynı bölümde ya da fiziksel olarak aynı ortamda olmana gerek yok. Mesela bende bir makale üzerinde şuan Amerika'dan bir arkadaşla çalışıyorum zaten kaçışın yok mail, skype gibi iletişim araçları kullanılıyor ama aynı bölümde derse daha çok bireysel görüşmeyi tercih ediyorlar (...)”

4.3.3.3. Mesafeli olma: Kültür etkisi

Yükseköğretim kurumlarında kişiler arası iletişim sürecinde kültürel anlamdaki farklılıklara yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika'da informal iletişimin kullanıldığı, mesafenin nerdeyse olmadığı ve rahat iletişim kuruluğu ifade

edilmiştir. İngiltere’de mesafenin belirgin olduğu, kişilerin kültürden kaynaklanan bir soğukluğu olduğu ve iletişimin de o yönde kurulduğu şeklinde görüş belirtilmiştir. Türkiye’de ise iklimden kaynaklanan samimi olma isteğinin iletişime yansıdığı ve kişisel ilişkilerin öne çıktığı ifade edilmiştir.

(E,11ABD,3TR): “Türkiye’de iletişim açısından biraz daha mesafe var, Amerika’da hiç mesafe yok gibi diyebilirim. Örneğin son çalıştığım özel üniversitede okula ilk başladığımda rektör kendi evinde, bütün okulu davet edip, tanışma partisi vermişti, tek tek herkesle ilgilendi. Herkesle konuştu tanıştı düşüncelerini sordu. Kendi fikrini anlattı. İnfomal bir ortam, tanışma kaynaşma şeklindeydi. Türkiye’de öyle bir şey yapılıyor mu düşünmüyorum burada da görmedim zaten. Türkiye’de daha çok kişisel ilişkiler ön plandadır. Dekan, rektör ile kişisel ilişkin iyi ise iyisin, değilse bürokrasiye takılırsan yine randevu alman gerekir. Akademisyenler arasında hiçbir sorun yok. Hepimiz aynı seviyedeyiz. Kapısını çalıp gidip görüşebilirsiniz herhangi bir fark yok.”

(E,6ABD,9TR): “Orada herkes aynıdır randevu alırsınız bu öğretim görevlisi hatta araştırma görevlilerine kadar inmiş durumda randevulaşıyorsunuz. Ama iş hayatı dışında sosyal hayatta görüşebilirsiniz. Yemeğe gitme, parti düzenleme gibi bunları yapıyorlar. Ama belli bir mesafe vardır. Çünkü Amerika’da bireyin mesafesi herkesedir. Örneğin çocuklar okula gittiği zaman bireysel mesafeyi öğretiyorlar. Açın kollarınızı çocuklar diyorlar. Bu alana kimse giremez diyorlar. Öğretmen dahil, öncelikle herkesin bireysel alanı var. Bireysel özgürlük kazandırıyorlar. Kimse o alana giremiyor. Öğretmen çocuğu okşayamıyor, öpemiyor. Çocukla arasında bir mesafe var. Çocuğun özgürlük alanıdır bu. Bizim kültürde tamamen farklıdır bu. Öğretmen çoluk çocuk kartopu şeklindedir. Bizde de artık değişmeye başladı. Öğretmenin çocuğa dokunmasını istemiyorlar anne babalar yavaş yavaş istemiyorlar.”

(E,8İNG,7TR): “Teknik olarak iletişim kurarlar çünkü herkes ne yapması gerektiğini ve pozisyonu bellidir de ondan. Onun dışında bir arkadaşlık ilişkisi olarak bakacak olursanız olaya Türkiye’deki gibi değildir. Daha soğuklardır, arkadaşı vardır ama dışarıda vardır onda futbol oynar, maçını seyreder, yemeğini yapar, yürüyüşüne çıkar o ayrı. Ama fakülte içerisinde belli bir seviyededir ya da mesafeleri vardır. Onu kurarlar, pek de yakın durmazlar birbirlerine. Türkiye’de biraz hoş geldinden sonra hemen yemeğe çıkmalar gibi bir şey var. Kültürel bir şey diye tahmin ediyorum. İngilizlerde biraz soğukluk vardır. Burası daha sıcak bir yer herhalde Akdeniz iklimi

olduğu için ülkede ondan insanlar biraz daha samimi oluyorlar hatta biraz fazla samimi oluyorlar bence.”

4.3.3.4. Profesyonellik – kişiselleştirme: Çalışma odaklı / sohbet odaklı iletişim

Yükseköğretim kurumlarında iletişimin odak noktasına yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da çalışma odaklı bir iletişimin olduğu, tüm öğretim üyelerinin katıldığı sosyal etkinliklerin olduğu ve bunların da bir tür iletişim aracı olarak görüldüğü ifade edilmiştir. İngiltere’de öğrenci ile iletişimi formal bir takım aşamalara dayandırarak raporlar istendiği, öğretim üyelerinin ofis saatleri belirtmek durumunda olduğu ve o saatlerde ofisinde bulunması gerektiği belirtilmiştir. Türkiye’de daha çok sohbet için bir arada olma isteğinin olduğu ve kişisel olayların gündemde olduğu yönünde görüş belirtilmiştir.

(K,9ABD,2TR): “Amerika’da da her hocayla çok iyi anlaşılamayan olabilir, daha doğrusu her yerde uzlaşmazlıklar olabilir. Ama bölümün içinde sizin yaptığınız ufak bir şeydir. Sizin konunuzda ilgili kişilerle iletişiminiz vardır. Genelde çünkü oradaki hocalar özellikle doktora seviyesinde çok çok yoğunlar. Üstlerinde o kadar çok yayın baskısı var ki genelde öğrencilere çok zaman ayırmıyorlar. Siz anca birlikte bir şey yaparsanız o zaman, zaman ayırırlar (...) Amerika’da ben sizinle bir kahve içmek istiyorum desem içerler. Ama yine de çok yoğun oldukları için çok zor. Onların da aileleri var ama Türkiye’de de çok fazla. Burada da herkes kahve içip konuşmak istiyor, iki uç taraftalar. Amerika’da özellikle yeni aşamadaki yardımcı doçentler mümkün değil çünkü çok yoğunlar. Onun altında büyük bir izleme vardır. Ne yapılması gerektiği konusunda izlenir. Beş sene kontratı vardır. Zaten beş senede belli bir yayın sayısı vardır. Onu yapamazsa kontratı bitirirler o yüzden çok çalışıyorlar.”

(K,12ABD,4TR): “Biz ilk gittiğimizde programının başındaki hoca evine yemeğe davet etmişti. Diğer bütün hocalar da geldi. Hocalar sosyalleşiyorlar. Aralarında böyle iletişim var. Aralarında sürtüşme, sorunları olan hocalar da vardır ki bunlar da hep profesyonel anlamdadır. Bir tanesi başka bir akıma mensuptur, profesyonel anlamdaki sürtüşmeler de kişisel olaylar hiç görmedim. Kimin ne yaptığı ile ilgili şeyler olmaz. Türkiye’de bu çok vardır ama Amerika’da profesyonel şekildedir. Sürtüşme varsa da en kötü ihtimalle o kişinin istediği hocaların alınmasını istemez. Mesela kendi akımına mensup hocaların alınması ister. O düzeyde olabilir. Onun dışında ben birbiriyle küsen konuşmayan hocalar hiç görmedim, Türkiye’de kaynıyor. Amerika’da kesinlikle çok profesyoneller. Türkiye’de çok kişisel her şey, profesyonel

akımlara mensup diye sürtüşme olamaz. Hiç kimse onu düşünmüyor. Tamamen kişisel mücadeleler, güç mücadeleleri benim tanıdığım, senin tanıdığın olayları var. Değişik bir ortam söz konusu Türkiye'de.”

(E,5İNG,2TR): “İletişimde bir informal, samimi, hızlı kullanılabilecek bir iletişim atmosferi iklimi yaratmaya çalışıyorlar. Ama bunun her öğrenciye ulaşamıyor olabileceğini ya da öğrencinin kendisi istekli olması hoca tarafından zaten çok sık iletişim kurulmayabileceğini de bildikleri için yapısal olarak da belli aşamalar koymuşlar. Bir kere rapor, bir kere kolej raporu, en azından bir kere şunu arayıp soracağız değerlendirme anketi yapacağız gibi kurmuşlar. İletişimde böyle bir takip etme yöntemleri var. Çünkü çok fazla öğrenci var iletişimde de böyle bir sistem var. Türkiye'de burada bizim lisans öğrencimiz yok. Kendi aramızdaki iletişim genellikle mail üzerinden. 60-70 kişi bile değiliz burada. Herkes birbirini adıyla tanıyor burada. O yüzden henüz bu konuyla ilgili bir mekanizma oluşturma gibi bir durum olmadı zamanla olacaktır.”

(K,6İNG,16TR): “İletişimleri tamamen tesadüfe bırakmış değildi. Ofis saatleri olurdu. Her hoca haftada belli saatlerini öğrencilere ayırmak zorunda. Öğrenci mağdur olmasın diye mutlaka belli bir gün ve saatler belirlenirdi. Ofisimdeyim diye beyan etmeniz gerekiyor ve o saatlerde ofisinizde bulunmanız gerekiyor. Hocanıza mail atabilirsiniz ya da önceki derste konuşabilirsiniz ofis saatinde görüşelim diyebilir ya da çat kapı gidersiniz. Müsait misiniz dersiniz. Ofis saatinde o zaman görüşürüz. Hem hocanın çok fazla bölünmesini engellemek hem de öğrenciye yeterince zaman ayırmasını garantisini altına almakla ilgili güzel bir sistem kurulmuştu. Bizlerde uygulaması bazı yerlerde var. Ofis saatim şu saatlerdir diye yazanlar var.”

4.3.4. Etkileme sürecine ilişkin bulgular

Yönetim süreçlerinin bir diğeri olan etkileme süreci bu kategoride incelenmiştir. Yükseköğretim kurumlarında kişilerin etkileme davranışlarına ve kişilerin etkileme davranışlarının kaynağına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu kategori altında ortaya çıkan alt kategoriler tabloda gösterilmiştir.

Tablo-9: Etkileme sürecine ilişkin kategoriler

Kategori	Alt Kategori	n
Etkileme süreci	Etkinin kaynağı: Yetki – nitelikler, pozisyona saygı	29

4.3.4.1. Etkinin kaynağı: Yetki - sahip olunan nitelikler, pozisyona saygı

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan kişilerin sahip oldukları etkinin kaynağına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da etkinin kaynağı olarak yetkinin önemli olduğu ancak yetkili olmasının arkasında bilgi ve uzmanlığa sahip olduğu ifade edilmiştir. İngiltere’de belli pozisyonlara gelmede liyakatin esas olduğu ve kişinin o pozisyonun gereklerini taşıdığı, pozisyonu hak ettiği ve etkisini herhangi bir işin yapılması gerektiği yönünde kullanmaya çalıştığı belirtilmiştir. Türkiye’de ise etkinin kaynağının yine yetki olduğu ifade edilmiştir. Ancak iki ülkedeki uygulamalardan farklı olarak, yetkinin arkasında pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olmama, güç elde etme, makam sahibi olduğunu gösterme gibi durumların olduğu ifade edilmiştir.

(E,1ABD,15TR): “Yetki ön planda. Ama o yetkiyi ele geçirmesinin nedeni belli niteliklere sahip olmasıdır. O kurumun işlerini yürütebilme konusundaki beceriye sahip olmasıdır. Ona sahip olduktan sonrada zaten herkesin saygısını kazanır. Türkiye’de ise daha çok yetkili olmak önemli. O yetkinin alınma nedeni işin mantığı ile rasyonalitesiyle alakalı olmuyor. Başka sebeplerle genelde birileri yönetici oluyorlar. Aslında bu ben aslında örgüt teorisi çalıştığım için bu zaten böyle olur.”

(E,4ABD,10TR): “Amerika’da yönetici koltuğunda kim oturuyorsa bendeki izlenim şu, orayı hak ettiği için oturmuştur. O yüzden de bir şey istiyorsa bir bildiği vardır diye düşünülür. Bu şekilde bakılır. Hep gücünü kullanarak mı bir şey yaptırıyor, aynı kiliseye gittik gittikleri için mi yaptırıyor, aynı bölümdeki insanlar diye mi yaptırıyoruz hissetmedim. Oraya oturuyorsa yöneticilik yapıyorsa demek ki o alanda iyi olacağı düşünülmüştür. Çalışmaları vardır, arkadaşları tarafından desteklenmiştir. Çünkü her şey seçimle olur. Arkadaşları tarafından seçilirler. O yüzden belki de rotasyona koymalarının nedeni odur. Önceki başkan diğer başkan aynı yerde oturuyor. Fakülte dekanı onların arasından çıkmış biri, öğle aralarında kahve aralarında oturup konuşuyorlar. Daha üst düzey gibi bir izlenim hiç olmadı benim gözlemim bu. Türkiye’de ise, Amerika’nın tam tersi. Oturan bir daha kalkmak istemiyor. Elinden geldiğince bir daha seçilmek istiyor. Emretmek mi güzel geliyor, gücü kullanmak mı, yoksa özel araba, şoför mü ilgilerini çekiyor bilmiyorum ama siyasileri de görüyorsunuz. Bütün yöneticiler maksimum kullanma sürelerini kullanıyorlar. Zaten seçim olmuyor, atama oluyor.”

(E,5İNG,2TR): “İngiltere’de genelde o pozisyonlara gelenlerin liyakat ile geldiğini görüyorum. Altında 12 kişinin, araştırmacının olduğu bir yere

direktör olarak gelmişse o adamın zaten bu ilişkileri kurabildiğini ve yürütebildiğini, insanlara şu işi şu güne kadar yap derken onu emir gibi değil, ama hem de yapılması gerektiğini verebilen biri olduğunu görüyorum. Benim gördüğüm bütün yöneticilerde böyle bir baskı vardı. Her zaman güler yüzlülerdi, her zaman iş verdiklerinde bu işin bitmesi gerektiğini hissediyorsun. Ama art niyet görünmüyordu. Eğer ki Türkiye'ye geldiğimizde liyakat ve bu yetenekleri olduğunu kanıtlayarak gelirse insanlar zaten sıkıntı yok. Ama ben ona güveniyorum, o işi yapar diye ya da bu iyi adam eder diye getirdiğimiz zaman bu çatışmalar kaçınılmaz. Onu da mekanizma kurarak yapamazsınız. Bunun tek yolu konumlara insanlar gelirken o konumun gerektirdiği iş özelliklerine, kişisel özelliklere sahip olması gerektiği.”

(E,7İNG,1TR): “İngiltere'de bir akademisyenin etkililiği aldığı atıftır. Akademik saygınlığına bağlıdır. Bölüm başkanı gelmiş, bir konuda bir şey demiş "I don't care." Liyakat bazı bir akademik sistem kurulduğundan adam yayını yapıyor. Gayet iyi bir hoca. Bölüm başkanı ona ne yapabilir ki. Bölüm başkanının sonu olur. O kendi kredisini tüketir. Buradaki saygınlık atıftır. Routledge'dan vs. güzel yerlerde yayınlar yapıyorsa o adam saygındır. O saygınlığı hak eden bir şeydir. Ama idare pozisyonun ağırlığıyla bir şey yaptırmaya çalışmak hiç işe yaramaz. Tam tersi bir etki oluşturur. Hatta hiçbir şekilde bir bölüm başkanının dekanın telkinde bulunduğu gibi bir şey yaşamadım.”

4.3.5. Koordinasyon sürecine ilişkin bulgular

Yönetim süreçlerinin bir diğeri olan koordinasyon süreci bu kategoride incelenmiştir. Yükseköğretim kurumlarında koordinasyonun nasıl sağlandığı, öğretim üyelerinin birbirlerinden ve kurumlarından haberdar olmalarına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu kategori altında ortaya çıkan alt kategoriler tabloda gösterilmiştir.

Tablo-10: Koordinasyon sürecine ilişkin kategoriler

Kategori	Alt Kategori	n
Koordinasyon süreci	Ortak çalışma - bireysel çalışma	11
	Rekabet – işbirliği	23
	Paylaşımında bulunma - gizleme	8

4.3.5.1. Ortak çalışma - bireysel çalışma

Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim üyeleri arasında koordinasyon sağlanmasına yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da takım çalışmasına, birlikte çalışma, proje yapmaya çok önem verdikleri, sistemin onları birlikte çalışma yapmaya yönlendirdiği yönünde görüş belirtilmiştir. İngiltere’de birlikte çalışmaların önemli görüldüğü ancak üstlerine düşen görevleri yerine getirecek şekilde olmasına özen gösterildiği ifade edilmiştir. Türkiye’de birlikte çalışmalar yapılmaya çalışıldığı, ortak çalışmalarda isim sıralamalarının öne çıktığı ve kişisel planların düşünülmeyle başladığı belirtilmiştir.

(E,4ABD,10TR): “Takım çalışması kesinlikle bir arada çalışmalar yaparlar. Rakip olarak görmüyorlar. Senle üniversite bireysel sözleşme imzalıyor. Senin yaptığın bir çalışmada diğer arkadaşının isminin olması senin önüne geçeceği anlamına gelmiyor. Bu şunu gösteriyor ben bu kadar iyiyim ve bu anlamda iyi olan bir arkadaşla çalıştım. Oradaki mantık hep şudur takım çalışması dedikleri olay çok daha önemlidir. Örneğin siz bir çalışma yapıyorsunuz çalışmanın içerisinde makalenizi ölçme değerlendirme bölümünden birisi var mı burada kolay kolay bulamazsın. Mühendislikten, tıpçıları düşünün ölçme değerlendirme bölümü yoktur. Ki kare testini yapmadan dışarıya özel sektöre gönderirler hesaplamaları yaptırmak için. Türkiye’de böyle, eğitim fakültesinden birçok arkadaşla çalıştım ve bir yardım istediğimde yardım ettiklerinde makale üçüncü isim, dördüncü isim olarak onların isimlerini yazmışımdır. Çünkü çalışmama katkı sağlamıştır. Onun bilgisini kullanmışımdır. Bunu ben yurtdışında öğrendim. O süreci burada devam ettirmeye çalışıyorum. Ama Türkiye’yi soracaksın tam tersi.”

(E,8ABD,4TR): “Araştırmalarda bir kere herkes ipin ucundan tutuyor. İlk isim ikinci isim kavgaları yok. Çünkü soy isme göre sıralarlar makaleyi. Genelde ortak çalışmalar yaparlar. Onu ben burada da sürdürüyorum benim buradaki şu anda bölümündeki herkesle makalem var. Niye çünkü her şeyi tek başıma yapamam. Bir arkadaş iyi bir fikirle geldiği zaman ben yöntemciyim, istatistik ve modelleme işlerini iyi yaparım. Onun fikri var ama modeli nasıl kuracağını bilmiyor. Ben de modeli kurabilirim. O zaman niye bir araya gelip beraber yapmayalım. Ama sonra görüyorum ki burada birinci isim ikinci isim olmak çok önemli bir şey. Yoksa aynı şeyi söylüyor ki katsayılar ona göre şekilleniyor.”

(E,7İNG,1TR): “Ortak çalışmalar, makaleler, organizasyonlar, sunumlar yaptık. İş tanımlarını iyi bir şekilde belirledikten sonra çok iyi kaliteli ortak

işler çıkartılır. Ama orada da sana verilmiş olan iş tanımına uygun hareket edeceksin. Hem konferans organizasyonu yaptım, hem de ortak makale yazma durumu ne oldu. Deadline diyorlar ya son teslim tarihine uygun hareket ettiğin sürece çok iyi şeyler çıkabiliyor. Ama birine fazla iş gidiyor, diğeri savsaklıyorsa orada olaylar çıkabilir. Orada rekabet daha çok ön plana çıkar. Bak sen bunu yapmıyorsun gidip makaleye başka bir şey yapıyorsun ve benden daha üstün olmaya çalışıyorsun. Dolayısıyla işbirliği yapıyorsak da rekabeti zedelemeyecek bir işbirliği yapalım. İş tanımlarımız belli olsun. Ben şu kadarı yapayım, Sen şu kadarını yap tamam ama bana bu kadarını yap demişsin, kendin kendinle ilgili kısmı yazmıyorsun. O zaman anlaşmanın şartlarına uymuyorsun deyip çok büyük şeyler kavgalar çıkar.”

4.3.5.2. Rekabet – işbirliği

Yükseköğretim kurumlarının diğer kurumlarla ya da kendi bünyesindeki fakülteler arasında, içinde koordinasyon sağlanmasına yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da kurumlar arasında rekabet olduğu, öğrenci çekebilmek için sıralamalarda iyi bir yerde olması gerektiği, rekabetin aynı zamanda işbirliğini de beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. İngiltere’de tam bir rekabetin olduğunu ancak en iyi olmak için birlikte hareket etmenin önemli olduğunu, aynı zamanda kurum içinde de koordinasyonu sağlamak için sekreteriyaların olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye’de rekabetin de işbirliğinin de çok fazla olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

(E,1ABD,15TR): “Amerika’da rekabet ön planda. Üniversitelerin kendi arasında bir rekabet olduğuna dair bir şey duymadım. Çünkü ayrı dünyalar hem çok uzaklar birbirlerinden, hem farklı. Sonuçta bir şekilde öğrenci kapmaya çalışıyor herkes birbirinden. O alanda reytinglerle öne çıkmak bütün üniversiteler için önemli. Öğrenci açısından tercih edilmek önemli. Öyle bir rekabet var. Bu tip bir rekabet içinde kurumsal anlamda işbirliği gerekmiyor zaten. Türkiye’deki üniversiteler kendi aralarında işbirliği yapıyorlar mı aslında yapmıyorlar. Rekabet olmayan yerde işbirliği de olmuyor aslında. Türkiye’de rekabet olmadığı için rekabet işbirliğini engelleyen bir şey gibi gözüküyor. Ama öyle değil. İyi rakipler bir şekilde işbirliği ederek öne geçebileceklerini düşünüyorlar. Siz iki rakip eğer rekabet ederseniz işbirliği de yapıyorsunuz diğerlerinden de ilerlemiş oluyorsunuz. Bu işbirliği sayesinde benim şu anki üniversitemde hiçbir sıkıntı yok. Burası tamamen Amerika tarzı örgütlenmiş bir üniversite. Hem farklı bölümler arasında diğer üniversitelerle ilişkili olarak çok rahat iş birliği de yapıyoruz, konuşuyoruz, çalışıyoruz.”

(E,7ABD,8TR): “Amerika'da çok sayıda kurum var. Kurumlar arası rekabet, kurum içindeyse işbirliği ön planda. Artı belli konularda kurumlar işbirliğine teşvik ediliyor. Mesela bir granda başvurduğu zaman, tek bir kurum yerine iki ya da üç kurum başvurduğu zaman daha kolay fonlanıyor. Büyük projeler oluyor. Harvard ile MIT araştırma grupları beraber başvurduğu zaman daha çok teşvik edilen bir şey oluyor. Kaynaklar birleştirilmiş oluyor. Ama normalde oradaki asıl yarışa rengini veren şey kurumlar arası rekabet. Bazı insanlar kurum aidiyetinden daha ziyade meslek ya da alanı daha çok ön planda tutuyor. Örneğin birisi elektronik mühendisi, orası adamın dünyası, adam fakültesinde bile ne olduğu ile ilgilenmiyor. Ama son kertede para az, araştırma pahalı bir şey ve insanlar onun için rekabet ediyorlar. Alan içinde de rekabet etmek zorundalar. Önce hangisi bulursa daha çok yayın yapmış, kredi almış oluyor.”

(E,7İNG,1TR): “Anglosakson competition. Tabii rekabet merkezi rekabet. Yani bir de ben iktisatçıyım. Bizim branşlarda rekabet daha da işin merkezindedir. Çünkü akademik olarak liyakatin ön planda olması seni gerçekten saygın bir pozisyona getirdiği için rekabet o anlamdadır. Rekabetin anlamlı olmadığı yerlerde rekabet etmeye gerek olmuyor. Eğer başka bir yöntemi kullanarak yükseliyorsa rekabet olmayabilir. Birey aslında benim iktisatçı bakış açımı genelde piyasa rekabetini istemiyor. Piyasa baskısını istemiyor mümkün olduğunca daha kısa ve kestirme yollardan yükselmek hem etkili hem de yetkin olmaya çalışıyor. Ama bu da çoğunlukla olumsuz bir şekilde bitmesine sebebiyet veriyor. O yüzden Türkiye içerisindeki akademik dünyada biraz rekabet koşullarını arttıracak yeni düzenlemelere ihtiyaç var.”

(E,5İNG,2TR): “Bunlar birbirleriyle ilişki halinde olan kurumlar. Formal koordinasyon sekreteryası üzerinden de yapılıyor. Her bir kolej üniversiteye bağlı iletişim kurduğu bir birimleri vardır. Onların hepsinin uygulaması gereken bir şey olduğu zaman o iletişim kurularak yapılıyordu. Kendine has bir yapı. İngiltere'de bir Cambribge'de var, bir de Oxford'da var. Dünyada başka hiçbir yerde bu kolej uygulaması bu şekilde yok. Tarihi olarak çok rekabet içerisinde olan iki üniversitedir. Ama bir yandan da birbiriyle bu kadar işbirliği yapan, bir biriyle bu kadar yakın olan iki üniversite. Farklı şehirler olmasına rağmen kolejler arasında da böyle. Hem öne çıkmak istiyorlar. En iyi kolej olalım, en başarılı öğrenciler bizden çıksın, en çok fonu onlar toplasın, en yüksek konumlara onlar gelsin, ama aynı zamanda da kurum olarak diğer kolejlerle ya da bölümse diğer bölümlerle aynı gemidesin sen onlardan daha başarılı olmak istiyorsun ama onların başarısız olmasını istemiyorsun. Onlar başarılı olursa, sen daha başarılı ol istiyorsun. Rekabetin konumlandırılışı, kuruluş biçimi daha pozitifdir.”

4.3.5.3. Haberdar olma: Paylaşımında bulunma, seminerler – gizleme

Yükseköğretim kurumlarında koordinasyon sağlanmasında kişilerin birbirlerinden ve kurumlarından haberdar olmaları ile ilgili katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da hem kurum içindeki fakülteler bünyesinde yapılan etkinliklerden, alınan kararlardan hem de öğretim üyeleri arasında yapılan seminerler aracılığıyla çalışmalardan, etkinliklerden ve gelişmelerden haberdar olduğu yönünde görüş belirtilmiştir. İngiltere’de kurum içindeki etkinliklerden herkesin haberdar olduğu ve onlar aracılığıyla çeşitli paylaşım ortamlarının olduğu, öğretim üyelerinin bir araya gelerek çalışmalarından bahsettiği ortak alanlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Türkiye’de ise üniversite içinde akademik paylaşımların nadir görüldüğü, çalışmaların gizlendiği yönünde görüş belirtilmiştir.

(K,3İNG,14TR): “Ne yaptıklarıyla ilgili seminerlerde paylaşırlar bir ‘Common Room’ları var. Orada çay kahve saatlerinde yaptıkları çalışmalar hakkında çok konuşurlar. Çalışmaları ile ilgili belki bir broşürü varsa hemen oraya bırakırlar. Bilgi varsa oraya bırakırlar ki herkes haberdar olsun isterler.”

(K,5İNG,4TR): “Mesela ben mühendislik fakültesi ile iş yaptım, tarihten bir arkadaşım bana bir konferans buldu. İslam araştırmaları merkezi vardı. Oradan bir sürü ahabım vardı. Alakasız bir şekilde Türkiye’de markalaşma çalışıyordum. Oradaki bir hoca beni bir marka sahibi ile tanıştırdı. Bu insanların hepsini tanıman mümkün. Çünkü bir konferans ya da sunuş oluyor. Bütün üniversite duyuyor. Burada ben tarih ile çok alakalıyım. Kim geliyor haberim yok. Aynı fakülte içinde kim ne yapıyor haberim yok. Burada çok kopuk, orada daha iyi oluyor. Türkiye’de rekabet biz de yok çünkü çok küçük bir bölümüz.”

(E,7ABD,10TR): “Gizlilik diye bir şey yoktu. Birbirlerine çalışmalarından bahsederler. Onlarla ilgili bir takım mekanizmalar da zaten kuruluyor. Öğle yemeklerinde bir araya gelirler. Ama ayda bir insanlar bir odada toplanır, orada birisi araştırmasını anlatır, yiyeceğini içeceğini alıp odada toplanırlar. Orada birisi ben bu ara bunlarla ilgileniyorum bunları çalışıyorum, şu konuda çalışmaya başladım, şu aşamaya geldim, sizin de görüşlerinizi almak isterim gibi periyodik olarak yapılan işlerdir. Onun dışında bölüm seminerleri olur. Onlar daha formal olur. Orada daha çok bitmiş işlerden bahsedilir ya da bitmeye yakın işlerden bahsedilir. Dolayısıyla insan birbirlerini ne yaptıklarını o şekilde bilirler. Türkiye’de burada bizim seminerlerimiz oluyor. Biz de bölümler yok, bu fakülte içerisinde kendi aralarında toplantılar yapıyorlar. Neler yaptıklarını, öğrencilerin neler yaptıklarını konuşuyorlar.

Burada da öyle saklama olduğunu zannetmiyorum. Onun dışında da bizim bölüm seminerleri oluyor gene, genelde dışarıdan birisi geliyor. Onlara da tüm fakültenin katılması beklenir. Her alandan kişinin katılması beklenir. O şekilde paylaşım olur.”

(K,8ABD,3TR): “Amerika'da raporlar hazırlanıyor her senenin sonunda. Fakültede yapılan işler babında, alınan kararlar düzeyinde. Aylık toplantılar var demiştim onun mutlaka raporu hazırlanıyor ve bir sonraki toplantıda o rapor herkese dağıtılıyor. Bizde de yine aynı şekilde fakülte toplantılarının kararları genelde bize gönderilir. Metinleri de gönderilir. İsteyen onları okuyabiliyor. Alınan kararlar genel olarak mail listelerinden paylaşılıyor hocalarla. Şu kararlar alınmıştır, senatoda şu kararlar alınmıştır gibi. Mesela Türkiye’de çalıştığım üniversitede senato var. Senatonun aldığı kararlar mutlaka hocalarla paylaşılır bir hafta sonrasında. Genel olarak iki tarafta da çok açık. Bize iletiliyor mutlaka ne karar alındığı. Ama Türkiye genelinde öyle olduğunu düşünmüyorum.”

4.3.6. Değerlendirme sürecine ilişkin bulgular

Yönetim süreçlerinin bir diğeri olan değerlendirme süreci bu kategoride incelenmiştir. Yükseköğretim kurumlarında değerlendirmenin nasıl yapıldığı, değerlendirme ölçütlerinin ne olduğu, performans değerlendirme ve öğrenci değerlendirmesine ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu kategori altında ortaya çıkan alt kategoriler tabloda gösterilmiştir.

Tablo-11: Değerlendirme sürecine ilişkin kategoriler

Kategori	Alt Kategori	n
Değerlendirme süreci	Değerlendirme ölçütleri: Önceden belirlenmiş - değişken	19
	Akreditasyon – dış değerlendirme	6
	Öğretim üyelerinin değerlendirilmesi: Performans değerlendirme, öğrenci değerlendirmesi	25
	Hizmetlerin değerlendirilmesi: Hesap verilebilirlik	6

4.3.6.1. Değerlendirme ölçütleri: Önceden belirlenmiş, yayın, araştırma, para kazandırma – değişken

Yükseköğretim kurumlarında yönetim süreçlerinden biri olan değerlendirme yapılmasında dikkate alınan değerlendirme ölçütlerine ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarında her düzeydeki

değerlendirme ölçütlerinin çok net olduğu, bu ölçütlerin araştırma, yayın, öğrenci sayısı, topluma hizmet ve proje yapmak olarak ifade edilmiştir. Türkiye’de ise henüz değerlendirme sisteminin tam olarak uygulanmadığı ancak bazı devlet üniversitelerinde ve vakıf üniversitelerinde ölçütlerin belirlendiği ve değerlendirmelerin yapıldığı belirtilmiştir. Değerlendirme yapan kurumlardaki ölçütlerin diğer iki ülkenin ölçütleri ile benzer olduğu vurgulanmıştır.

(E,1ABD,15TR): “Amerika'daki üniversitelerde bunlar çok net eğer araştırma üniversitesiye yapman gereken yayınlar belli, hangi dergilerin olması gerektiği belli, işe alım süreçlerinde nasıl değerlendirileceğin belli, yapamazsan neler olacağı belli. Öğretim odaklı üniversite isen eğer kriterler o zaman da belli. Tecrüben, derslerin, öğrenci notlandırmaları, kimi yerlerde girişimciliğe önem veriyorlar, mesela ne kadar danışmanlık yaptın, proje aldın, bunların hepsi çok ayrıntılı bir şekilde inceleniyor. Çok büyük bir ana sistemin parçası.”

(E,4ABD,10TR): “Vizyon noktasındaki veya program boyutundaki değerlendirmelerde kesinlikle kriterleri var. Benim gördüğüm akademisyen değerlendirmesinde, ders değerlendirmesinde öğrencilerin görüşleri alınır. Yaptığın çalışmalara bakılır. Bilimsel makale, kongrelere bakılır, üniversiteye kazandırdığın paralara bakılır. Bu bağlamda senin iyi bir hoca olup olmadığın ya da sözleşmenin yenilenip yenilenmeyeceğine bakılır. Anabilim dalı da o açıdan değerlendirilir. Örneğin Fen Bilgisi Anabilim Dalına kaç tane öğrenci alabildi bu yıl, ona bakılır. O da bir değerlendirme ölçütüdür. Onlara yurt sunabiliyor musun, rektörlük bazında değerlendirme de ise bunların her birinin belli kriterleri vardır ve bu sayede takip edilir. ”

(K,8ABD,7TR): “Kişiler bazında, bölümler bazında da, fakülteler değerlendiriliyor. Hangi bölüm ne kadar yayın yapmış, kaç hocası var, kaç öğrencisi var şeklinde ne kadar bütçe getirmiş onların değerlendirilmesi yapılıyor. Rektörlük bazında da fakülteler arası kıyaslama yapılıyor ve sorun nerede, ne yapılabilir, kadro çoğaltılmasına gidilebiliyor. Bazen bütçe yardımları yapılıyor Amerika'da. Türkiye’de onu çok fazla gözlemlemedim ama değerlendirme özetle yapılıyor.”

(K,5İNG,4TR): “Değerlendirme yapılır. ölçütlerin hepsi çok belirlidir. Rektörlüğün temel misyonu vizyonu üzerinden yaptığı stratejik planlama üstünden işe alımlarda mesela promosyon kriterleri revize olur. Diyor ki mesela şunlar yapılmalı, makale yayınlanmalı, bunlardan bir tanesi uluslararası düzeyde olması lazım, yıllık 60.000 den beş yılda 300.000 euroluk araştırma getirmen gerekiyor, idari iş yapman gerekiyor, dışarıya bir

iş yapmış olman gerekiyor, eğitim öğretimin de düzgün olması gerekiyor. Ondan sonra sen onu doldurmaya başlıyorsun (...)"

(E,5İNG,4TR): "Öğrenci sayısı, proje sayısı, yayın sayısı ölçütlerdir. Bu ölçütler herkes tarafından biliniyor mu? İlkel olarak bilinmesi gerekiyor. Bizde de öyle mesela çok detaylı bir atama yükseltme kriteri şablonu var. 83 kalem gibi bir şey. İlkel olarak bilinmesi gerekiyor. Benim Türkiye'de çalıştığım üniversitede var ama bu diğer üniversitelerde de bayağı bir yaygınlaştı. Türkçe makale de yazmış olmak, Türkiye'de bölümler arası bir şey yok ama orada biliniyor tabii ki indeksler açıklandığında kalem kalem bu hesaplamanın nasıl yapıldığı açıklanıyor. Çünkü ucunda bir pasta var. Herkes bunun nasıl yapıldığını bilmek zorunda herkes masada kalsın ve devam etsin diye."

4.3.6.2. Dış değerlendirme: Akreditasyon

Yükseköğretim kurumlarının değerlendirilmesinde herhangi bir dış değerlendirmenin yapılması ve akredite olma durumlarına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. İngiltere'de özellikle dış değerlendirme için bir yapının kurulduğu ve sistematik olarak beş yılda bir dış değerlendirmenin yapıldığı ifade edilmiştir. Amerika'da akredite olan kurumlar ya da özel olarak bölümler olduğu, bağımsız akreditasyon kuruluşlarına başvurdukları belirtilmiştir. Türkiye'de ise henüz bir akreditasyon sisteminin olmadığı ancak bazı kurumların bağımsız akreditasyon kuruluşları tarafından değerlendirildiği ifade edilmiştir.

(K,3İNG,14TR): "İngiltere'de ranking sistem diye internette bakarsanız görürsünüz zaten. Üniversiteden birisi kendi kendini değerlendirmiyor. Dışarıdan değerlendiriliyorlar, bir assessment unit var. Değerlendirmeyi o yapıyor. İngiltere'de YÖK gibi bir kurum yok. Örneğin İngiltere'de bir üniversite ders olarak çalışırken benim gittiğim üniversite modül şeklinde işliyordu ama bize Türkiye'de YÖK ne diyor, bütün eğitim fakülteleri aynı işi yapacak diyor."

(E,23İNG,4TR): "Bir otorite üniversitelerin bir araya gelmesinden oluşuyor. "research assessment exercise" denen her grupta değerlendiriciler dediğimiz beş hoca var. Bunlar yani üniversite hocaları ama kendi kurumlarını denetlemiyorlar. Başka kurumlara, başka üniversitelere gidiyorlar. Yayınlar gönderiliyor zaten, araştırma raporları gönderiliyor, her şey bu insanlara gönderiliyor. Bu insanlar gidiyorlar üniversitede bir hafta kalıyorlar, derslere katılıyorlar, hocalarla görüşüyorlar, gözlemlerde bulunuyorlar, öğrenciler ile konuşuyorlar. Sistem bu, devletin doğrudan üniversiteye bir müdahale söz

konusu değil. Ama kendi içerisinde sistemin denetleyicilerin oluşturuyor ve bu denetleyiciler merkezi otoriteye bir takım raporlarda bulunuyorlar. Ama bu işi yapanlar devlet memurları değil, üniversite içinden oluşturulan kurumsal bir yapı söz konusu. Beş yılda bir yapılıyor (...)"

(E,14ABD,5TR): "Amerika'da akreditasyon sürecinde öğrencilerin görüşleri alınıyor. 4-5 yılda bir akreditasyon süreci gerçekleşiyor. Kampüs ziyareti yapıyorlar. Görüşüyorlar fiziki şartlar nedir, sosyal şartlar nedir, onlar inceleniyor, değerlendiriliyor. Onlarda var işin içerisinde. Çünkü akreditasyon süreci içerisinde onlar da kriterlerden bir tanesi. Türkiye'de akreditasyon da yok çünkü hepsi devletin okulu."

(E,9ABD,7TR): "Amerika'da bize ara ara dışarıdan değerlendirme yapmak için insanlar gelirdi. Mesela Avustralya'da üniversiteden bir hoca gelmişti. Fen bilgisini değerlendirmek için. Bizimle oturup konuştu. Lisans öğrencileri ile yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile oturup konuştu, hocalarla, dekanlıkla. Ama ne için fen bilgisi için uzmanı o. Her bölüm kendini değerlendirmek için üniversitenin verdiği kaynakla dış değerlendirme yaptırıyor. Üniversite diyor ki kendinizi dışarıdan değerlendirin. Ne istiyorsunuz, uzman nereden gelecek, şuradan, tamam ben masraflarını karşılıyorum diyor. Uzman geliyor, bağımsız bir takım kriterler var. Memnun musunuz diye soruyor, nedenlerini soruyor, dış değerlendirme çok önemli. Biz dış değerlendirmeyi bir kenara bırakın, içimizde değerlendirmeye hazır değiliz. Eksiklerimiz söylendiği zaman korkuyoruz, orada çok değerli, para verip dışarıdan kendinizi değerlendirin diyorlar."

4.3.6.3. Öğretim üyelerinin değerlendirilmesi: Performans değerlendirme öğrenci değerlendirmesi

Yükseköğretim kurumlarında değerlendirme sürecinde öğretim üyelerinin değerlendirilmesine yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika'da öğretim üyelerinin önceden belirlenmiş ölçütler çerçevesinde performans değerlendirmesinin mutlaka yapıldığı, öğrencilerin ders değerlendirmesi yaptığı ve bu değerlendirmelerin kötü çıkması durumunda olumsuz sonuçların ortaya çıkabildiği ifade edilmiştir. İngiltere'de benzer şekilde öğretim üyelerinin sözleşmelerinde belirlenen ölçütlere göre performans değerlendirmelerinin yapıldığı ve öğrenci değerlendirmelerine de önem verildiği belirtilmiştir. Türkiye'de ise öğrenci değerlendirmesi yapılmasının son zamanlarda arttığı ancak bir yaptırımı olmadığı, performans değerlendirmeye ilişkin yaygın bir uygulama olmadığı yönünde görüş belirtilmiştir.

(E,7İNG,1TR): “İngiltere’de akademisyen değerlendirmesi sözleşme bazlı, değerlendirmeler belli kriterleri yazarlar. Şu kadar araştırma fonu bulacaksın, şu kadar dediğini yapmış olacaksın, 3 sene içerisinde bunu yapamazsan sözleşmeni fes ederiz diyorlar. İngiltere’de aşağı yukarı akademisyen değerlendirmesi bu şekilde yapılıyor. İngiltere’de öğrenci değerlendirmesi, O da önemlidir. Yönetim buna da dikkat eder. Ama araştırmasını iyi götüren bir hocayı üniversite genellikle tutar. Özellikle para getiriyorsa, araştırma fonu getiriyorsa gerekirse öğrenciler kötü desinler, ders saatini azaltırlar ama araştırmaya, fon getirmeye devam eder. Bu durumu o şekilde çözebilirler.”

(K,5İNG,4TR): “Eğitim öğretimin değerlendirmesini program koordinatörleri yapıyor . Her dersin değerlendirmesini öğrenciden geliyor, dışarıdan gelen kişi oluyor, sen oluyorsun. O ders bazında ki değerlendirmeyi alıyorsun. İngiltere’de dönem sonunda idareci bir kişi, dışarıdan gelen hoca ve programın bütün hocaları oturuyor. Hem o programı üzerinden konuşuluyor hem de tek tek her öğrencinin başarı durumu üstünden konuşuluyor. Bu kurula girmeden evvel program koordinatörü hocalarla görüşüyor. Dışarıdan gelen gözetmen dedi ki senin notların çok düşük sen notları düşük veriyorsun ya da bazen bütün notları 10 puan yükseltmeni istiyorlar ne düşünüyorsun diye soruyor. O kurul öncesi böyle bir alışveriş oluyor sonra kurullar yapılıyor (...) ondan sonra programın direktörü alıyor. Rektörlüğe bir rapor hazırlıyor (...)”

(E,11ABD,3TR): “Öğrenciler hocaları kesinlikle değerlendiriliyor ve buna çok önem veriliyor. Çalıştığım okullarda öğrenci değerlendirmeleri çok kötü geldiği için ders verdirtmedikleri hocalar oldu. Çalıştığım her okulda bu oldu. Öğrencilerden çok şikayet geldiği için veya öğrenci değerlendirmeleri çok kötü olduğu için hocalara ders verdirtmediler.”

(E,1ABD-2İNG,15TR): “Öğrenci değerlendirmesi yapılıyor, teaching exercise gibi hem Amerika’da hem İngiltere’de hem de Türkiye’de çok fazla var. Ya anket dolduruyorlar ya online yapıyorlar. Ders verme performansını bir şekilde değerlendiriyorlar. Belli üniversitelerde belli şeyler var. Yüksek lisans öğrencileri kalabalıksa danışmanlığını değerlendirme gibi puanlar var. Ama mutlaka öğretim değerlendirilmesi yapılıyor. Amerika’da da, İngiltere’de de çok önemli. Mesela Amerika’da eğer öğretim odaklı bir üniversiteysen o senin yükselmen veya devam etmede en önemli kriter öğretim değerlendirmeleridir. Eğer araştırma odaklı bir üniversiteysen o da önemli ama belli bir düzeyde kalıyor. İngiltere’de ise teaching evaluation bakıyorlar. Orada mesela dersine katılan öğrencilere mesela yapılacak çekilişle üç öğrenciye tablet vereceğiz, gibi bir özendirici sunuyorlar. Tabi bu değerlendirme nedir ders verme performansı, ders saatleri dışında ki yardım,

ofis saatlerinde yerinde olup olmama, gerekli soruları cevaplıyorlar mı, sınav soruları nasıl gibi şeyler soruluyor.”

(K,8ABD,4TR): “Değerlendirme yapılıyor. Çalışanlar için de yıllık değerlendirme, performans değerlendirmeleri mutlaka yapılıyor. Değerlendirmelere önem veriyorlar. Genel olarak yöneticiler yapıyorlar. Her dönem sonunda kesinlikle böyle bir şeyden geçirdiğini biliyorum. Öğrenciler hocaların ders açısından değerlendirmesini yapıyorlar. Sen kendi değerlendirmeni yapıyorsun. Üstün kimse onunla birlikte bu değerlendirmeye birlikte bakıyorsunuz. O da kendi eklemek istediklerini ekliyor. Olumlu değerlendirme varsa onun için bir özendirici var. Belli oranda maaş artıyor.”

4.3.6.4. Hizmetlerin değerlendirilmesi: Hesap verilebilirlik, memnuniyet anketi

Yükseköğretim kurumlarının amaçları çerçevesinde uygulamalarının değerlendirilmesine ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının hizmetlerine yönelik memnuniyet anketleri yapıldığı ve gelecek planları için bu anketlerin dikkate alındığı ve kurumların hesap vereceklerini bilmeleri süreçlerin şeffaf olmasını sağladığı yönünde görüş belirtilmiştir. Amerika’da benzer şekilde hesap verilebilirliğin olmasından dolayı süreçlerin açık işlemesi, öğrencilere memnuniyet anketleri yapıldığı ve görüş belirtme kültürünün yerleşmiş olduğu ifade edilmiştir. Türkiye’de ise hesap verilebilirliğin olmadığı, bazı üniversitelerin memnuniyet anketleri yaptığı ancak görüş belirtmenin çok yaygın olmadığı ifade edilmiştir.

(E,7İNG,1TR): “İngiltere’de yurt, yemekhane, kütüphane gibi onları da puanlıyorduk. Genel anlamda öğrenci memnuniyet anketi yapılıyor. Hükümet yapıyor galiba ya da başka bir özel kurum olabilir. Sürekli memnuniyet anketleri yapıldığı için o da onun bir parçası oluyor. Benim bulunduğum üniversite memnuniyet anketinde genellikle birinci oluyordu. Öğrenciler kampüsü, hizmetleri çok seviyordu. Yeni yeni politika projeksiyonlarında o bilgiyi dikkate alırlar.”

(K,6İNG,16TR): “Değerlendirme İngiltere için evet, Türkiye için hayır. Daha önce söylediğim gibi stratejik planlamalarında zaten bunları yapıyorlar. Oradaki insanlar üzerinde ne tür işlerin olduğu ve nasıl bu işlerin üstesinden gelineceğini öncesinden söyledikleri için sonrasında da hesap vermeleri gereken yasal olarak hangi merciler varsa onlara hesap verirler. Başarılı bulunurlarsa o şekilde devam ederler, başarısız bulunurlarsa da bununla ilgili

tanımlanan ne tür yaptırımlar varsa o yaptırıma maruz kalırlar. O kadar şeffaf bir şekilde işlemiş oluyor süreç.”

(E,7ABD,10TR): “Amerika'da bazı şeylerde çok daha net, belirgin kurallar vardı. Bu birazda hesap verme durumundan kaynaklanıyor. Özellikle bir okul devlet okuluysa. Devlet okulu kavramı Amerika'da biraz daha farklı Türkiye'deki gibi değil. Ama yine de devlet okulları aslında önemli bir parayı eyaletten alan okullardır. Bir de özel okullar vardır. Benim gittiğim okullar devlet okullarıydı. Yine tabii harçları var. Okullara bir sürü para veriyorsun. Ama devlet okulu olduğu zaman bunların eyaletin yöneticilerine bir sorumluluğu var. Bu sorumluluğun karşısında da her yaptığın şeyle ilgili bir hesap vermek durumundalar (...) o yüzden ne kadar hesap verme zorunluluğunuz fazlaysa her şey o kadar netleştiriyorsunuz.”

(K,5ABD,6TR): “Görüşlerinizi paylaşılabiliyorsunuz mesela öğrenci işleri için öyle bir şey vardı. Hizmetlerimizden ne kadar memnunsunuz gibi sorular soruluyordu. Eminim Amerika'da dolduran kişi sayısı daha yüksektir. Onlarda şikayet ya da memnuniyet belirtme görüşü oturmuş. İkisi de var aslında memnun değilse şikayet etme ihtiyacı duyuyor. Çünkü o bir hizmet alıyor. Sizde bu hizmetten memnun kaldıysa ya da kalmadıysa bunu dillendirmek istiyor. Çünkü bir sonraki sefer de aynı şeyleri yaşamamasını istiyor ya da memnun kaldıysa sizi takdir ettiğini belirtmek için orada takdir etme de çok önemli. Amerikan sisteminde çok memnun bir öğrenci bir paragraf boyunca ne kadar iyi bir hoca şunu şöyle yaptı bunu şöyle güzel yaptı gibi anlatıyor. Ama Türkiye'de bu çok fazla yok mesela 60 kişi anket dolduruyor. Sadece bir kişi ya da iki kişi yorum yazıyor. Biraz kültür olarak da biz memnun değilsek de belirtmiyoruz. Memnunsak da belirtmiyoruz. Amerika'da ikisi de oturmuş.”

4.4. İklim boyutuna ilişkin bulgular

İklim boyutu araştırmanın temalarından dördüncüsünü oluşturmaktadır. İçerik analizi sonucunda bu tema altında kurumsal bağlılık, sosyal faaliyetler, çalışma kültürü, motivasyon, eleştiri kültürü, güven duyma, kişilerarası ilişkiler, içeriden beslenme ve çalışma ortamı olmak üzere dokuz kategori oluşmuştur. Bu tema ve kategorilere dayalı veriler ayrı ayrı alt başlıklar halinde detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo-12: İklim boyutuna ilişkin tema ve kategoriler

Tema	Kategori	n
İklim	Kurumsal bağlılık: Profesyonellik – ait hissetme	27
	Sosyal faaliyetler	19
	Çalışma kültürü: Bilimsel çalışma odaklı, esneklik	13
	Motivasyon: Kaygının yüksek ya da düşük olması	20
	Eleştiri kültürü: Bilimsel – kişisel odaklı	18
	Güven duyma: Bilimsel çalışma; Güvensizlik: Gruplaşma	18
	Kişilerarası ilişkiler: Resmi – samimi	13
	İçeriden beslenme	8
	Çalışma ortamı: Araştırma için imkanların sunulması – kendi imkanlarını oluşturma	13

Çalışma grubundaki katılımcılara “Yükseköğretim kurumları nasıl bir kurum iklimine sahiptir?” temel sorusu ve “kuruma bağlılık, çalışma kültürü, sosyal faaliyetler, motivasyon, kişilerarası ilişkiler, birbirine güven duyma hakkında ne düşünüyorsunuz?” alt araştırma soruları yöneltilmiştir. Bu boyuta ilişkin katılımcıların kaldıkları ülke ile Türkiye’deki durumu karşılaştırması istenmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar bire bir kendi ifadeleri ile aşağıda sunulmuştur.

4.4.1. Kurumsal bağlılık: Profesyonel düşünme, taraftarlık, ait hissetme

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların kurum aidiyeti ile ilgili görüşleri alınmıştır. Amerika’da kurumsal bağlılığın bazı yerlerde ve kişilerde taraftarlık boyutunda olduğu, ancak genelde öğretim üyeleri açısından araştırma yapma ve maddi imkanlar çerçevesinde profesyonel düşündükleri ve bu anlamda kurum için çalıştıkları ifade edilmiştir. İngiltere’de öğretim üyelerinin kendilerini çalıştıkları kuruma bağlı hissettikleri, bunun yanında daha iyi bir pozisyon, şartlar imkanı olduğunda ise kurumdan ayrılabilirdikleri yönünde görüş belirtilmiştir. Türkiye’de ise kurumsal bağlılığın daha yüksek olduğu, kurum değiştirmelerin daha az olduğu, içinde bulunan kültürün ve eğitim aldıkları kurumlarda çalışmaya devam etmelerinin de bunda etkisi olduğu ifade edilmiştir.

(E,4ABD,10TR): “Amerika’da bu iş parayla ilgili olan bir şey çalışma hayatında bir bakmışsın başka bir yere transfer olabilirsin. Ben ... üniversiteliyim diye bir bağlılık yoktur. Daha azdır ya da varsa bile

memleketini savunuyordur. Orada kalmaya karar vermiştir o bağlamdadır. Ama ben hiç görmedim. Amaç her zaman daha rahat yaşamaktır. Daha bilimsel çalışmalara odaklanır, bilen insanlarla çalışmaktır. Kültürel bir farklılık var biz olaya daha duygularımızla bakıyoruz onlar daha somut ürünlerle, süreçlerle bakıyorlar. Türkiye’de ‘İyi ki ... üniversiteliyim’ demem diğer yerlerde çok daha fena şeyler duyduğum içindir. Kuruma bağlılık noktasında bu dediklerim iyi tarafı ama kötü tarafı da var.”

(K,8ABD,4TR): “Amerika’da kurum bağlılığı çok önemlidir. Özellikle futbolda. USA tişörtleri giymeler falan fanatikçe bir şekilde inanılmaz bağlılar. Üniversitesi konumu nedeniyle de farklı farklı yerlerde yaşayan insanlar oraya geliyor okuyorlar ya da çalışıyorlar geri dönüyorlar. Aidiyet duygusu diğer üniversitedeki kadar güçlü olduğunu düşünmüyorum ya da o şekilde yansı mıyordu. Ama Amerikan futbol takımı olması da etkili. Çünkü Amerikalılar çok önem veriyor böyle şeylere. O bile bence hava yaratıyor. Kuruma bağlılık benim için ben Türkiye’ye gelene kadar çalıştığım hiçbir yere böyle inanılmaz kendimi bağlı hissetmedim. Ama buranın havası mı bilmiyorum burada aidiyet duygusu hissediyorum. Diğer arkadaşlarımda öyle olduğunu düşünüyorum. Amerika’da çok bağlıydı herkes tişörtlerle dolaşıyor, oraya ait hissediler öyle bir yapı vardı ama bana o geçmemişti. Baya uzun zaman oradaydım 10 yıl gibi bir süre oradaydım. Buraya yeni geldim sayılır ama buraya ait hissediyorum.”

(E,8İNG,7TR): “İngiltere’de bana kalırsa kuruma bağlılık o kadar yok gibi geliyor bana. Çünkü işi nerede bulursa oraya gider kişi. İş bulma olayları vardır. Sözleşmeli olduğu için herkes öyle bir bağlılık olacağını sanmıyorum. Yalnız kurumda uzun yıllar çalıştıktan sonra bir şeyler oluyordu diye tahmin ediyorum. Kurumla bir bağ kurma olayı ister istemez gelişiyordur. Seni nerede daha iyi görüyorsa öyledir, okulda da öyle. Yalnız mesela liselerde diyelim ki okulda sözleşmedir sözleşmeniz bittiği anda memuriyeti kavramı yok onlarda sözleşme var. Onun için üniversite seviyesinde de bu kadar garip gelmez. Çünkü öğretmenlikte zaten var devlete girdim bir daha çıkmam olayı yok. İşinizi iyi gitmez de sizden memnun kalmazlarsa çok rahat değiştirebilirler.”

(E,1ABD-2İNG,15TR): “Bağlılık hissediyorlar ama aslında akademisyenlikte bu şekilde kurum kültürünün oluşması veya o kuruma bağlılık çok fazla değil. Yani belli koşullarda gerçekleşen bir şey. Birincisi üniversitelerin zaten ismi bile çok önemli. Onun bir parçasıysan onun için o üniversitede olmaktan mutluluk duyuyorsun. Genelde onunla bir bütünleşme oluyor ama akademisyenler aynı zamanda bağımsız insanlar. Eğer bir şeyleri istemiyorlarsa veya daha iyi bir pozisyon bulurlarsa hemen başka bir yere

gidebiliyorlar ve o üniversitenin de bir parçası olabiliyorlar. Çünkü sen kendi araştırmanı kendinle götürüyorsun. Onun için sen neredeyse, hangi üniversitede olursan ol, o araştırma yine istediğin konuda orada da olabiliyor. Tabii bütçe, araştırma kapsamı gibi bir sürü faktör etkiliyor ama özellikle sosyal ya da sözel bilimlerdeysen farklı üniversitelerde de araştırabilirsin. Kurum kültürünün yerleşmesi gerekiyor ama kuruma bir bağlılığın çokta olmuyor. İngiltere’de de öyle. Özellikle başarılı bir insansan her araştırma değerlendirmede üniversite değiştirebilirsin. Orada resmen futbolcu transferi gibi araştırma değerlendirmelerinden sonra tüm İngiltere’de çalışan bölümler bazında, hocalar bazında çok büyük bir rapor çıkıyor ve herkes buradan hocaları seçip ben bunu alabilirim diye para teklifleri yapabiliyor. Böyle olunca da kurum kültürüne bağlılıktan bahsetmek çok kolay değil. Mesela Türkiye’de ben belli kültürü veren üniversitelerde bu bağlılığın daha fazla olduğunu düşünüyorum. Bazı üniversitede çalışan akademisyenlerin %90’ı hayatının bir döneminde o üniversitede öğrenci olmuş insanlardır ve oranın vermiş olduğu eğitim, kültür, hocaların yaklaşımı, kampüsün havası falan belli bir iklim yaratıyor. Bizim çoğu hocamız bölümde yurtdışı üniversitelerde çok rahat çalışabilecek durumdadır ama onlar yine dönmeyi tercih ediyorlar. Çünkü isme bir bağlılık var. Amerika ya da İngiltere’de hiçbir hocada ben bunu göremedim. Ama yine de çalıştıkları üniversiteyi profesyonel olarak belirleyip diyorsun ki ben bu üniversitenin parçasıyım, buraya kazanç sağlayacağım.”

4.4.2. Sosyal faaliyetler/imkanlar: Kulüp çalışmaları, kutlama, parti

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların bir araya geldiği sosyal faaliyetlere yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da sosyal faaliyetlere çok önem verildiği, hem öğrencilerin hem de öğretim üyelerinin bir araya geldiği çeşitli ortamların sağlandığı ve sosyal ve kültürel imkanların sunulduğu ifade edilmiştir. İngiltere’de de benzer şekilde sosyal etkinliklerin, kulüplerin olduğu, formal olarak seminerlerin düzenlendiği bunların yanı sıra öğretim üyelerinin iş çıkışı informal ortamlarda da bir araya geldiği belirtilmiştir. Türkiye’de de sosyal etkinliklerin yapıldığı, fakülte ya da bölüm bazında yemekler düzenlendiği ifade edilmiştir.

(K,9ABD,2TR): “İndirimli biletler, konser biletleri hep verilirdi. Öğrencilere dahi verilir, bu olanaklar da var. İnanılmaz iyi bir sağlık imkanı var. Mesela oradayken inanılmaz güvencede hissediyorsun çünkü dünyanın en sayılı hastanelerinden birine sahip, tıp çok iyi ve tamamen bir güvence altındasın. O muazzam bir şey. Bir sürü spor imkanı var, hocalara her şey açık, olimpik

havuz vs. Çok zengin üniversiteler olduğu için imkanları çok geniş. Türkiye’de senede bir kere yemek yeniliyor. Orada her şey adem-i merkezîyetçi bununla da övünürler zaten herkes kendi yolunu bulmalı. Kendimizi ayarlardık, çıkardık görüşürdük.”

(E,9ABD,3TR): “Amerika’da bölüm partileri ve bölüm piknikleri yaygındır. Türkiye’de çok parti olmuyor. Bölümce buluşup dışarıda yenilip içilir, öğrenciler açısından bunlar daha çok etkinlik demek. Konferanslar bölümün düzenlediği şeyler bunun bir aracıdır. Sosyal ihtiyaçlar olur kurumlar bunları düşünür ve karşılar. Örneğin; spor yapma, barınma, diğer ihtiyaçlarla ilgili şeyler mutlaka düşünülür. Nerede yemek yiyeceksiniz, nerede spor yapacaksınız, nerede sosyalleşeceksiniz, konferans verilecek bunun için salon var mı, film izlenecek bunun için yer var mı, makine var mı, makine sağlıyor mu? Diyelim ki bölümün bir takım işleri oluyor bunlar hazır mı, yeterli desteği alıyor musunuz? Bölüm için ayrılmış bir para vardır, yemek düzenleniyor mu, sosyal etkinlik düzenleniyor mu gibi bunlar yapılır.”

(E,5İNG,2TR): “Sosyal faaliyetler çok yoğun, kulüp yaşantısı çok fazla. Kulüpleri var her senenin başında ‘freshers fair’ denilen yeni gelenlerin gelebileceği büyük bir organizasyon yapıyorlar. Burada fotoğrafçılık kulübünden tutun, futbol kulübüne, müzik, dans topluluklarından, etnik ve milli topluluklara kadar hepsi birer stant açıyor. Bunların aktif olmalarına çok özen gösterirler. Belli bir üye sayısının üstündelerse üniversiteden para isteyebilirler. Kendi gelirleri vardır. Biz aktivite yapacağız bize yer verin dersiniz size yer verirler. Bu sosyal aktivitelerde bir öğrenci aktiviteleri var ve bir dönem sekiz hafta ise bir aktivite olmayan, parti, eğlence olmayan bir hafta mümkün değil. Hafta içinde genellikle iki üç tane olur. Üniversitenin kendi faaliyetleri olur. Akademisyenler de gelir, misafir öğrencileri de gelir. Üniversitenin öğrencisi olmayan dışarıdan Oxford’da yaşayan insanlar da gelir.”

(E,1ABD-2İNG,15TR): “İnformal olarak daha çok yapılıyor. Bir tek formal olarak şu şekilde örnek vermem gerekirse. Seminerler oluyor. Her hafta bölüm seminerleri İngiltere ve dünyanın dört bir tarafından insanlar çağrılıyordu. Bu kişilerin yüzde doksanının İngiltere’den olması tercih ediliyor. Altı kişi o hocaya, o akşam yemeğe götürecek gibi bir şey vardı. O hocayla tanışıp sohbet etmek isteyen bölümden hocalar onunla birlikte yemeğe gidiyordu ve bunun tamamını bölüm ödüyor, her hafta yapılıyordu. Ama bölümlerin sekreterliğini düzenlediği hadi hep birlikte bir araya gelelim gibi bir olay ben orada hiç görmedim. Amerika’da var mı tam olarak bilmiyorum. İnformal birliktelik vardı. O da genelde cuma günleri aslında İngiliz kültüründen gelen bir şey. Cuma saat 17:00’dan sonra ‘happy hour’

oluyor. ‘Hadi hep birlikte çıkalım’ şeklinde bir şeyler yapıldığı oluyor ama her hafta düzenli olmuyor. Bazen iki kişi çıkıp gidiliyor. Bazen tüm kapılar çalınıyor gibi dışarıya çıkılıyor. Dönemde 2-3 defa da bunun olduğunu gördüm. Toplu halde hocalar 20 kişi falan üniversitede bir yerde oturuyorlar. Bu daha çok bizim Türk üniversitelerinde oluyor. Sekreterler falan meraklıysa bölüm yemekleri düzenliyorlar. Hep birlikte bir araya geelim emekli hocalarımız da yemek verelim gibi aktiviteler burada gördüm. Mesela İngiltere’de bir emeklilik partisine katıldım. Bir hoca emekli olacaktı onun için bir şey düzenlendi, yılbaşı partileri falan yapılıyor. Mail ile haber veriliyor.”

4.4.3. Çalışma kültürü: Bilimsel çalışma odaklı, esneklik

Yükseköğretim kurumlarında öğretim üyelerinin çalışma alışkanlıklarına yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika ve İngiltere’de öğretim üyelerinin istedikleri yerde çalışmaları bakımından serbest oldukları ancak ofis saati belirlemeleri ve o saatte ofislerinde olmaları gerektiği, önemli olanın kendilerinden bekleneni gerçekleştirmeleri olarak görüldüğü, daha çok çalışma ve üretme odaklı oldukları ifade edilmiştir. Türkiye’de ise öğretim üyelerinin ofislerinde bulunmalarının istendiği, sohbet ile çok zaman kaybedildiği ve diğer ülkelere göre bilimsel çalışma anlamında daha esnek olduğu belirtilmiştir.

(E,1ABD,15TR): “Bu konuda zaten çok bilinen bir kültürel farklılık var. Amerikalılar çok erken işe giderler akşam da erken ayrılırlar. Yedide falan herkes ofisindedir mesela. Ofislerinde 3-4 misafir sandalyesi olmaz. Ancak randevu ile birbirlerine giderler. Çok az süresini alır, olabildiğince kimse kimseyi rahatsız etmez. Hocaların odalarında iken en önemli işleri bilimsel çalışma yapmak. Ofis saati içerisinde kısıtlı, onun dışında hoca dışarıdadır. Çok rahat iletişim kurulabilir. Ama ofislerdeki çalışma ortamlarında öyle olmak zorunda. Türkiye’de ise bayağı bir esnek. Birisi gelir çay içtik, kahve içtik memleketi kurtardık. Çoğu zaman bir çalışma ortamı olmaz. Zaten Türkiye’de genelde üniversitelerde performans kaygısı, yayın kaygısı olmadığından o da onu besleyen bir şey. Ben burada oturuyorsam niye oturuyorumdur dersim yoktur, dersim olsa derse gideceğimdir. Burada oturuyorsam muhabbet edecek vaktim var gibi görülür. Devlet üniversitesinde iken ancak idealist olan insanlar dersin üzerine gecelerine kadar oturup ekstradan bir şey okuyordu. Şu anki çalıştığım vakıf üniversitesi Amerika’daki gibi. İmkanlar çok iyi, devlet üniversitelerinde hafta sonu binayı kilitliyorlardı, burası Amerika gibi 24 saat açık. Aralara muhabbetleri

serpiştirilir ama biz buradaki esnekliği kötü hale getiriyoruz.”

(E,9ABD,3TR): “Amerika’da büyük ölçüde hoca sadece derse girip ders anlatır. Kağıt okumaz. O işleri başkaları halleder. Bir de ofis saatleri vardır. Genelde her ders için haftada iki saattir. Bazen o bile olmaz. Bana mail ile ulaşın, ondan sonra görüşelim der. Türkiye’de akademisyenler memur gibi sekiz beş olmaları gerekir. Hatta bazı üniversitelerde kart bastıklarını biliyorum. Amerikan üniversitelerinde olmayacak bir şey. Hoca zamanı nasıl kullanacağını kendisi belirler. Bu bir özgürlüktür. Odasında olmak istiyorsa olur, olmak istemiyorsa olmaz. Biz de öyle olmuyor. Dolayısıyla sizin orada memurluk yapmanız değil akademisyenlik yapmanızı beklerler. Makale üret, proje yap gibi ders yükü bile mümkün olduğunca azaltılır ki daha çok üretsün diye bu araştırma üniversitelerinde böyle. Tabii ki kendisini böyle tanımlamayan üniversitelerde ise bu derece değil.”

(K,5İNG,4TR): “Ortam, çok destekleyici ve çok özgürdü. Burada mesela dönem içinde burada bir kere dönemler çok uzun, orada kısaydı. O yüzden yurtdışına çok rahat gidiliyordu. Para vardı. Başladığın anda senin hesabına araştırma hesabına 4000 pound para yatırılıyordu. Onu sen araştırmayla ilgili istediğin gibi harcayabiliyorsun. Tek yapman gereken şey faturalandırmak ama o kadar ister konferansa gidersin, ister arkadaşının yanına gidip çalışırsın, yayın yaparsın, hiç karışmıyorlar. Burada da ben yılda üç tane konferansa çok rahat gidebiliyorum yurtdışı konferansı. Türkiye’nin şöyle bir rahatlığı var eğer burada idari işe bulaşmamayı becerebilirsen, ders yükünü de çok fazla yapmazsan ve öz disiplinin varsa, zamanı yönetebiliyorsan burada çok başarılı olabilirsin çünkü burası az stresli. İngiltere’de bunların hiçbirine gerek yok. Zaten onlar kendileri kontrol ediyorlar. Çok idari iş vermezler, çok ders okutturmazlar, yayın yayın diye ama yayın için çok stres yaratırlar burada o yok.”

(E,1ABD-2İNG,15TR): “Orada rekabet olsa da aynı zamanda hep bir birliktelik, işbirliği var. Birbirlerine şu an vaktim yok sonra konuşalım diyebiliyorlar. Ama onun dışında birbirlerine olabildiğince yardımcı olmaya çalışıyorlar. Herkes çok çalıştığı için kimsenin o kadar çok fazla oturma, sohbet etme vakti olmuyor. Kimse kimsenin gelip gittiği saate bakmıyor. Üniversiteye gelip çalışmak zorunda değiller. İstedığınız yerde çalışabiliyorsunuz. Sene sonundaki performans değerlendirmelerinde yapman gerekeni yaptın mı buna bakılıyor. Yoksa hiç ofiste bulunmadın gibi bir şey sorulmuyor. O zaten akademisyenlik de olması gereken bir serbestliktir. Özellikle İngiltere’de buna çok dikkat ediliyor. Birbirlerini meşgul etme olayı orada olmuyor. Bizim Türkiye’de bu biraz daha fazla, birbirlerini odalarına

gidip saatlerce sohbet çay kahve oluyor ama ben orada hiç görmedim. İş saatleri içinde olabildiğince çalışıyorlar.”

4.4.4. Motivasyon: Kaygı, stres, çalışma, destekleme

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyelerinin motivasyonlarına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da rekabetin olmasından kaynaklanan kadro almak ile ilgili bir stres olduğu, bu durumun öğretim üyelerinin motivasyonunu etkilediği daha çok çalışması gerektiği bunun yanında çalışmanın karşılığının verildiği, öğretim üyelerinin çalışmaları ile değerli hissettirildiği ve desteklendiği de ifade edilmiştir. İngiltere’de benzer şekilde rekabet ile birlikte daimi kadroya geçme stresinin olduğu, bu pozisyona geçmek için daha çok çalışma motivasyonu olduğu ifade edilmiştir. Türkiye’de ise motivasyonun düşük olduğu, öğretim üyelerinin çalışmalarının karşılığının verilmesi, destekleme gibi motive edici unsurların olmadığı aksine ücretlerin geç ödenmesi, kendini değersiz hissetme gibi motivasyonu düşürecek etkenlerin olduğu yönünde görüş belirtilmiştir.

(E,9ABD,3TR): “Amerikan Akademisinde 1980'lerin başında %70 kadrolu pozisyon sahibi insanlar, bugün %30'a düşmüş durumda. O yüzden aslında akademide genel huzursuzluk var. Genel bir yoksullaşma, statünün kaybı, çok elit üniversitelerde bile o pozisyonun tutulmasında zorluklar, rekabetin çok yüksek olmasından kaynaklanıyor. Ama tabi bir yandan da üniversiteye giden insan sayısı sürekli artıyor. Üniversiteler büyüyor ama işgücü eski güvencelerine artık sahip değil. Bunun getirdiği bir gerilim var Amerikan akademisinde. Türkiye'de de hissediyoruz aynı şeyi bir sürü Amerika'dan doktoralı insan var artık ve bunlar dönüyorlar, işsizler ve kadrosuz da çalışmaya hazırlar. Her bölümde sayısının arttığını görüyoruz. Dolayısıyla orada da burada da çok mutlu değiliz. Bu da motivasyonu etkiliyor çünkü ne kadar yayın yapmam lazım, ters bir şey söylersem atılır mıyım, bunu düşünmeniz lazım Amerika'daki kaygı bu düzeyde değil. Oradaki kaygı daha çok kadro almak ile ilgili.”

(E,14ABD,5TR): “Amerika'da bir ödül alındığı zaman destekleniyor. Çalışıp kendini gösterdiğin zaman pazarlama yapma kapasiten artıyor. Başka yere girebilme imkanın var. Yaptıklarının bir şekilde basında çıkması senin yaptığını önemli hissettiriyor. Kuruma prestij getiriyor. Web sayfasında yayınlarlar bizde de oluyor aslında web sayfasında duyuruluyor ama yapılmadığı zaman da oluyor. Bir standart yok. Türkiye’de motivasyon süper düşük. Hır gür haline dönmüş durumda seçim dönemleri rezalet. Şu onunla

geziyor, O bunun adamı insanların birbirine karşı önyargısı seçim bittikten sonra düşünün o onun adamıydı ona kadro vermeyelim gibi şeyler oluyor. Motivasyon ne yapar sence. Bu durum biraz önce anlattığım bir doçentliğin ilan edilmemesi motivasyonu ne yapar ya da ek derslerinin 4 ay sonra verilmesi motivasyonu ne yapar. Etkiler mi etkiler ya da dersine çok uğraşıyorsun anlatıyorsun öğrenciler senden çok memnun kimsenin umurunda değil. Senede 11-13 makale yapmışsın kimsenin umurunda değil. Arkadaşlar çalışıyor hadi bunları övelim kimse demiyor. Motivasyon olayına destekten çok köstek, moral bozmaktan öte değil.”

(E,7İNG,1TR): “Motivasyon hayatta kalabilme motivasyonu. Şöyle tabii ki üniversitedeki akademik hayatına devam edebilmesi için iyi bir şeyler yapmanız gerekiyor. Ben rekabetin en büyük motivasyon aracı olduğunu düşünüyorum. Yanınızdaki arkadaşınız yapar. Siz yapamazsanız bu onun kalacağı sizin gideceğiniz anlamına gelir. Kim burada hoca olarak kalabilir rekabeti için içerisinde merkezde olduğu için motivasyonun sürekli ayakta tutuyor. Düşünün bir devlet üniversitesine giriyorsunuz. Üniversitede 20-25 sene bir şey imzalayacaksınız ve çalışmaya devam edeceksiniz. Motivasyonumuz ne olur ki. Rekabetin önemli bir motivasyon aracı olduğunu düşünüyorum. Çok iyi bir akademisyen de olsanız 20 sene aynı pozisyonda rahatlıkla kalabileceğinizi düşünsenize çalışma, araştırma motivasyonunu performansını çok net bir şekilde düşer diye bir kanaatim var.”

(E,1ABD-2İNG,15TR): “Motivasyon son derece yüksek düzeyde. Zaten alt seviyelerde rekabet ama hayatta kalmaktan dolayı bir motivasyon oluyor. Başka türlü zaten hayatta kalamıyorlar. Tenure alamadığın sürece zaten atılıyorsun. Çok daha düşük bir üniversitede bir daha sisteme girebiliyorsun. Oradan kalıcı kadro almaya çalışıyorsun. Alt seviyelerde çok fazla öz motiveli çalışan gerekiyor. İngiltere’de de öyle. Kalıcı bir pozisyona sahip olabilmek için çalışıyorlar. Kalıcı kadroyu aldıktan sonrada zaten o motivasyon devam ediyor. Bunun dışında bölümlerde sosyal ortam yaratma değil ama belli kurallar var. Belli maaşlar var. Temel ihtiyaçlarını karşılandığı için motive oluyorsun. Zaten bir maaşın var, belli bir yerim var, bir sosyal güvencem var, ister istemez devam ediyorsun.”

4.4.5. Eleştiri kültürü: Bilimsel – kişisel odaklı

Yükseköğretim kurumlarının eleştiri kültürüne sahip olması ile ilgili katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika ve İngiltere’de eleştiri akademisinin bir parçası olarak görülmekte, çalışmalar üzerinden birbirlerini doğrudan, kibar bir dille

eleştirdikleri ifade edilmiştir. Türkiye’de ise eleştiri kültürünün yerleşmemiş olduğunu, eleştirinin kişisel olarak yapıldığı ya da o şekilde algılandığı belirtilmiştir.

(E,1ABD,15TR): “Akademisyenler ile ilgili eleştiriler bilimsel mevzularla ilgili olduğu için eleştiri deyince Amerika’da anlaşılan şey bilimsel anlamdaki eleştiri. Onun dışında kimse kişisel olarak birbiriyle yüz göz olmuyor. Bilimsel anlamda eleştiri alabilmekte zaten en önemli katkı anlamına geliyor. Herkes olabildiğince eleştiri almaya çalışıyor. Personel seminerleri oluyor. Sürekli üniversiteleri geziyorsunuz, komşu üniversitelere gidiyorsunuz. İyi dergilerde yayın yapmak 2-3-5 sene alabiliyor. Siz ne kadar üniversitede sunum yaparsanız, geribildirim alırsanız o kadar iyi. Her eleştiri çok kıymetlidir. Kongrelerin dışında bireysel olarak gezip geri bildirim alıyorlar. Onu çok önemsiyorlar. Türkiye’de öyle bir gelenek yok. Biz buraya haftada bir, 15 günde bir birilerini davet ediyoruz. Çalışmalarını sunuyorlar. Biz gidiyoruz bazı üniversitelere ama bunu yapan üniversite sayısı az. Dolayısıyla bilimsel açıdan, üretim açısından bir rekabet söz konusu olmadığı için kimsenin birbirine eleştiri yapması mümkün değil. Bizim bilimsel eleştirimiz kişisel eleştiriden ayıramadığı için herhangi birinin çalışmasına bir şey söylediğinizde onu kendi üzerine alması söz konusu. Yüksek unvanlara sahip olan insanların her şeyi daha iyi bildiklerini dair bir ön yargı söz konusu. Böyle olunca da eleştiride bulunamıyorsunuz kimseye.”

(E,11ABD,3TR): “Amerikalılar dindarlar tepki vermezler, eleştirirler birbirlerini. Tamam dikkate alacağım, burayı görmemişim çok memnun oldum, çok iyi oldu söylediğin gibi olumlu yaklaşırlar. Bunu olumlu alırlar veya almazlar bu yine kişiye bağlıdır. Ama Türkiye’de bu biraz daha farklı. İnsanların egoları daha yüksek, eleştiriye tahammülsüzler. Şahsi olarak algılanıyor bir kişisel problem oluyor. Buda insanların egolarından kaynaklanıyor. Amerika’da egolar çok düşüktür. İnsanlar çok alçakgönüllüdür. Rektörle bile şakalaşabilirsin ama burada rektöre saygıda kusur etmemek gerekiyor. İnsanlar eleştiriye kişisel algılıyorlar, açık olmuyorlar. Sen de bunu bildiğin için eleştirirken bu insan beni yanlış anlamayacağını bildiğin zaman yapıyorsun yoksa samimi olmadığım bir insana bana ne deyip geçebiliyorsun. Sadece yakın çevrene bak bu böyle olmamalı bence gibilerinden bir şeyler söyleyebilirsin ama Amerika’da herkese söyleyebilirsin rektörü bile eleştirebilirsin.”

(E,5İNG,2TR): “Ben ilk 1-2 tane sempozyuma katıldığımda kavgaya çıkacak zannettim. Birisi kendi makalesini sunuyor. Kalkıyorlar o kadarda kibar biz de olsa direk kavgaya dönüşür. Çünkü o kadar sert eleştiriler. O kadar kibar söylemeyi kaldıramayız biz. Yüzüne gülererek diyor ki muhteşem bir sunum içerisinde şunu şöyle yaptınız diyor, alttan diyor ki ama şuna hiç

bakmamışsın, bunu hiç söylemedin gibi inanılmaz eleştiriler yapılıyor. Türkiye'de yapsan eleştiride bulunduğum kişi de ben sana cevap vermem der ya da kimin adamısın sen der. Aynı nezakette ama aynı sertlikte eğer gerekiyorsa böyle şeyler görüyordum. Gördüm ki bu da onların akademik kültürlerinin içerisinde olan bir şey. Neyi eksik görüyorlarsa neyi yanlış görüyorlarsa çok doğrudan söylüyorlar. Karşı taraf da bunu ailesine küfür edilmiş gibi almıyor. İşinle ilgili bir eleştiri geldi diyor. Savunmaya çalışıyor.”

(K,3İNG,14TR): “İngiltere'de kültürden kaynaklanan bir şey var. Türkiye’de gücenmesin darılmasın diye söyleyemediğim şeyler var. Ama orada öyle bir şey yok. Benim kararım benim hayatım ben bunu düşünüyorum. Ben bu fikre katılmıyorum deniyor. Türkiye'de bir fikre katılmadığınız zaman bana karşı geldi diye algılanırken, orada katılmıyorum çünkü şunu düşünüyorum. Bu bence millet olarak aşmamız gereken bir problem. Eleştiriye açık olmamız lazım. Ben Türkiye'de eleştiriye açık olduğunu düşünmüyorum bir hocanızı ya da bir arkadaşınızı ve herhangi birine eleştirdiği ne zaman sizin hakkınızda kötü planlar yapılmaya başlanıyor.”

4.4.6. Güven duyma: Bilimsel çalışma; Güvensizlik: Gruplaşma

Yükseköğretim kurumlarında güven kültürünün olmasına yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika ve İngiltere’de akademide güven kültürünün profesyonel bir şekilde kurulduğu, öğretim üyelerinin çalışmalarını birbiriyle paylaştığını, geribildirim almaya özen gösterildiği ifade edilmiştir. Öğretim üyelerinin hesaplarına bilimsel çalışmalarda kullanabilmeleri için bir miktar para yatırıldığı ve bunun kullanımının serbest olduğu buradan hareketle yükseköğretim kurumlarının da öğretim üyelerine güvendiğine yönelik görüş belirtilmiştir. Türkiye’de ise öğretim üyelerinin birbirlerine güvenmediği, fikirlerinin çalınabileceği ihtimaline karşı çalışmalarını paylaşmaktan kaçındığı ve dolayısıyla daha dar bir çevrede, belli kişilerle ortaklıklar kurulduğu, bunun da akademinin gelişmesinin önünde engel olduğu ifade edilmiştir.

(K,3İNG,14TR): “Bu bunu dedi, ne demek istedi acaba gibi her söylenen cümlenin altında bir şey ararsanız nasıl güveneceksiniz. Ben güvenmiyorum ve kesinlikle kimseye de bir şey söylememeye gayret ediyorum açıkçası. İngiltere'de de üniversitede sadece akademik çalışma konuşulur. Başka bir şeyin konuşulduğuna rastlamadım. Sadece şöyle bir şey duymuştum. Yine bizim yanımızda sohbet ediliyordu. Bir hoca hakkında öğrenci değerlendirme

yapmış. Bu 2-3 yıl üst üste toplanmış ve aynı sonuçlar alıyoruz. Sanırım başkan bu arkadaşta bir görüşme yapacak şeklinde görüş vardı. Demek ki değerlendirmeler dikkate alınıyor. Keşke burada da öyle bir şey yapılsa. İngiltere'de yapılan ama burada yapılamayan, burada yapmanın mümkün olmadığı, çok zor olduğu şeyler var. Mesela insanların hesabına 500 TL yatıramazsın. İngiltere'de her sene öğretim elemanının hesabına akademik çalışmaları için para yatıyor. Hesabına yatmasa bile deniyor ki bu parayı bu insan kullanacak. Bunu kullanma hakkın var ister kongreye git, ister kitap yaz neye ihtiyacın varsa. Ama burada o parayı mutlaka almanın bir yolu bulunur. Uyduruk bir fatura bulunur. Bir şekilde o para alınır diye düşünüyorum. Bu güvensizlikle maalesef biz de kuralları değiştirmek zorunda bırakıyor yöneticileri.”

(E,7İNG,1TR): “Asgari bir akademik etik var. Akademik açıdan etik davranmamanın akademik dünyada bir yaptırımı olduğu için dışlanma olabilir. Bir daha hiç bir şekilde bir üniversitede çalışmamak olabilir. O açıdan nispeten bir akademik güvenin olduğu bir ortam vardı araştırmayı paylaşma konusunda. Mesela ben Türkiye'ye geldim. Çalışmanı kimseyle paylaşma diyorlar. Çünkü gerçekten çok ağır bir suç. Gerçekten orada bir daha akademisyenlik yapamazsınız. Akademik dünyada insan içine de çıkamazsınız. Başka bir mesleğe geçmemiz gerekir. Başkasının fikrini almak araştırmasını almak çok kötü bir suçtur, çok yüz kızartıcı bir suçtur. O yüzden öyle bir güvensizliği başkasına karşı duymadım. Akademik anlamda yaptırımı çok yüksek olduğu için genelde aslında güven duymamız sebebiyle kültürelidir. Atmosferden kaynaklanan bir şey. Türk'le paylaşmak, Türk kötüdür ahlaksızdır, İngiliz ahlaklıdır gibi bir şeyden bahsetmiyorum. Eğer gerçekten yönetim kuramı açısından bakacaksak kurumlar açısından bakacaksak eğer gerçekten birinin bir yaptırımı var, diğerinin bir yaptırımı yok. Dolayısıyla yaptırımın olmadığı yerde daha rahat yapılır bu iş. Diğer yerde daha az yapılır.”

(E,1ABD,15TR): “Yurtdışında güvensizlikle ilgili bir his yaşadığımı ya da birilerinin ondan şikayet ettiğini duymadım. Hem iş güvencesi anlamında hem de psikolojik anlamında sıkıntı yok. Ama Türkiye'de iş güvencesi açısından çok fazla sorun yok. Akademisyenler arasında güven Türkiye'de Amerika'ya göre biraz daha düşük. Çünkü bilimsel çalışma ile diğerini birbirinden ayırmak mümkün olmadığı için kimle oturduğunuz, kimle kalktığınız, kiminle konuştunuz bile tamamen ideolojik, politik, sosyal bir takım ağlarla ilişkilendirilmeye başlanıyor. Böyle olduğu için de insanlar olabildiğince uzak durmaya çalışıyorlar ya da olabildiğince küçük gruplar içine sıkışıyorlar. Belli çevrede çalışıyorlar, o çevrede genelde kendi bilim alanları ile alakalı olmuyor. Olmayınca da doğrudan bir bilimsel üretim

çıkıyor. Benim çok sevdiğim bir hocamın lafı var: "Bilgililerin dayanışmasından ekol, bilgisizlerin dayanışmasından çete çıkar." diyor. Genelde bizde daha çok ekolleşme değil de çeteleşme oluyor."

(K,12ABD,4TR): "Genelde insanlar birbirlerine güven duyarlar zaten. Sürekli seminer oluyordu özellikle araştırma olduğu için. Orada hocalar, doktora öğrencileri makalelerini, çalışmalarını sunuyorlar. Seminerden önce herkese gönderiyorlar ki herkes okusun, ona göre yorum yapsın diye. Ondan sonra herkes geliyor yorumlarını yapıyor. Ona göre düzeltiyorsun zaten böyle olmadan yazılmıyor bir şey. Bu daha yayın aşamasında gelmeden sürekli olarak her yayın aşamasına gelene kadar bir makale en az beş altı tane toplantıda sunulmuş, yüzlerce insanın geribildirimi alınmış olunur. Kimsenin de ben başkasının makalesini, çalışmasını çaldığını görmedim. Türkiye'de bir seminer yapalım dedik herkes çalışmamızı çalarlar, fikrimi çalarlar diye yapamadık. Çok şaşkınlık verici bir şey olmasına rağmen bu tür olaylarda duyduk. Hocanın kendi doktora öğrencisinin fikrini değil, yazdığı şeyi çalıp yayınladığını bile duydum. İnanılmaz bir akademik ahlaksızlık durumu söz konusu olduğu için hiçbir şekilde güven yok. Onun içinde ilerleyemiyor bir şey yazıyorsun kendi kendine kalıyor, yolluyorsun hakem de parça parça ediyor."

4.4.7. Kişilerarası ilişkiler: Resmi – samimi

Yükseköğretim kurumlarındaki kişilerarası ilişkilere yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika'da kişilerin iş ilişkileri ile sosyal anlamdaki arkadaşlık ilişkilerini birbirinden ayrı tuttukları, daha mesafeli oldukları ifade edilmiştir. İngiltere'de bazı kişilerin iş çıkışı birlikte zaman geçirdikleri bazılarının da daha profesyonel anlamda iş ilişkisi kurduğu belirtilmiştir. Türkiye'de ise kişilerarası ilişkilerin samimi olduğu, kişilerin özel hayatlarına ilişkin paylaşımda bulundukları bunların kültürün etkisinden kaynaklandığı ifade edilmiştir.

(K,8ABD,3TR): "Herkes gayet olumlu ama biraz mesafeli. Husumeti varsa bile seninle konuşur görmezden gelmez. Seninle aynı komitedeyse konuşur, çalışır. Çünkü orada öncelik iştir. İlişkiler ikinci plandadır. İletişim o anlamda kişilerarasında tahmin edilebilir. Çünkü sınırları çok belli herkesin ve o sınırları geçmiyorsunuz. Derine inmiyorsunuz. İlk gittiğim zaman "hi, how are you doing" diye bir ifade vardır. Ben orada o nasılsın sorusunu baya bir anlatıyordum, sonra şunu anladım. Aslında orada kastettikleri gayet merhaba demek. Merhaba, iyiyim sen nasılsın o kadar. Herkes çok iyi. Şöyle bir derdim var, şöyle oldu gibi şeyler anlatılmaz orada. Her şey gayet pozitif o

anlamda tabi yüzeyde pozitif. Türkiye’de bir yere girdiğin zaman çıkamama hali çok fazla var. Bizim iletişimimiz çok daha iyi, daha derin samimi yani. Ben bölümdeki birçok hocamla dekanla bir şeyimi paylaşabilirim. Bir sıkıntımı iletebilirim. Bence o insanın biraz da kuruma bağlılığını arttıran bir duygu.”

(E,9ABD,7TR): “Amerikalılar çok fazla bireysel ilişkilerini işyerlerinde kurmazlar haklı gerekçeleri de var. Birbirlerinin odasına gider çay kahve içer. Ama şunu geçmez işte biliyor musun akşam evde şöyle oldu gibi. Bu kültürel bir şey bunu yapmazlar. Çünkü bunu yaparsanız karşıdaki bunu tuhaf karşılar. Niye bana anlatıyor ki evdeki problemini. İyi algılamaz ama bunu samimiyetsizlik olarak da değerlendirebilirsin. Giderler havadan sudan konuşurlar ya da akademik konularda yüzeysel konuşurlar. Ama Amerikalılar böyle, size günaydın der, güler, siz dersiniz ki bir samimiyetimiz var. Yo, normal herkese günaydın derler. Sıradan bir durumdur. Ama bir aşamadan sonra gitmez. Olmamasının kötü yanları da var, iyi yanları da var. Bizde farklı biz samimi olmayı seviyoruz.”

(E,5İNG,2TR): “Akademisyenlerin çoğu iş çıkışı beraber bir yerlere gider bir şeyler içer öyle ayrılırlar. O da bir ithal gibi bir şey aslında. İngiltere’de iş çıkışı bir yere gidip yemek yiyorlarsa yiyip bir şeyler içip evine öyle gitme, iş dışında da oldukça fazla zaman geçiriyorlar. Burada da bizim üniversite özelinde böyle. Ama tabi daha büyük kurumlarda o daha zor bir şey. Belli süre sonra arkadaşlık, dostluk grupları oluşuyor. Burada öyle bir iletişim oldu. İş dışında da zaman geçiriyoruz birbirimizle.”

(E,7İNG,1TR): “İngilizlerde zordur genelde daha iş için profesyonel ilişki kurmayı tercih ederler. Sosyal grupları daha farklıdır. Ama İtalyanlar İspanyollar ama daha Akdeniz iklimi, onlarla daha rahat sosyal şeyler yapabiliyorduk. İngilizler daha mesafeliydi. Pakistanlılar çoktur onlarla ortak işler yapabiliyorduk, güzel ortamlar olabiliyordu ama İngilizler genelde biraz daha benim genel gördüğüm sosyal yaşantıları ile profesyonel yaşantılarını ayrı tutuyorlardı.”

4.4.8. İçeriden beslenme

Yükseköğretim kurumlarından mezun olan kişilerin aynı üniversitede kadro alması olarak nitelenen içeriden beslenme ile ilgili katılımcıların görüşleri alınmıştır. Amerika’da kurum ve araştırma kalitesi için içeriden beslenmenin olmadığı, kendi mezunlarının öncelikle başka kurumlarda çalışmasını istedikleri, ondan sonra başvurdukları zaman uygun görülürse alınabileceklerine yönelik bir yaklaşım olduğu

ifade edilmiştir. İngiltere’de ise böyle bir kısıtlamanın olmadığı, pozisyonların tüm dünyaya açıldığı, uygun olduğunda kurumların kendi mezunlarını da istihdam ettiği belirtilmiştir. Türkiye’de ise yükseköğretim kurumlarının çoğunlukla içeriden beslendiği ve akademik hareketliliğin daha az olduğu ifade edilmiştir.

(E,1ABD,15TR): “Amerika'da pek çok üniversitede doktoranızı yaptığınız yerde işe almazlar sizi, öyle bir kısıtlama vardır. O bir yandan taze tutmak ile alakalıdır, bir yandan da sizin kendi mezunlarınızın piyasada ne kadar iyi yerlerde iş bulduğunu göstermekle ilgili bir iddianızdır. Bir şekilde rekabetin bir göstergesi oluyor. Türkiye'de ise devlet üniversitelerinde büyük ölçüde devletin varisleri olduğu için en çok istihdamı gerçekleştiren böyle bir aktif iş piyasası biz görmüyoruz. Genellikle kendi öğrencilerinden, kendi asistanlarından, kendi doktora mezunlarından birileri üniversiteye zaten asistan olarak giriyorsunuz. Yüksek lisansı, doktorayı da aynı üniversitede yapıyorsunuz. Yardımcı doçent, doçent, profesörlük bütün hayatını aynı üniversitede, tek bir kurumda geçiren pek çok akademisyen var. Bu da bir atalet getiriyor çünkü.”

(E,8ABD,4TR): “Benim Amerika'da en çok sevdiğim şey içeriden beslenme yoktur. Bence Amerika'nın başarısının sırrını da onda yatar. Bir kişi doktorayı bitirdiği zaman o kurumda hoca olarak atanması için yedi sene dışarıda çalışması lazım. Bizde böyle işlemiyor bu süreç. Biz de lisans, yüksek lisans, doktora aynı yerde. Hocası orada, çakması da orada. Kurumdan nasıl bir zenginlik bekliyorsunuz. Nereye gidecek bu kurum hiçbir yere gitmeyecek. Buradaki ilişkiler hiyerarşik ilişkiler. Yani ben seni yardımcı doçent yaptım, yükselttim hikayesi var. Amerika'da öyle değil. O üniversitede kalmak da isteyebilirsiniz, ama o üniversiteye geri dönmeniz için sizin 7 sene başka yerlerde çalışmamız lazım minimum. Amerika'da her yerde aşağı yukarı böyledir.”

(E,7İNG,1TR): “İngiltere'de üniversiteler kendi mezunlarını işe alabiliyorlar. Ama artık aşırı bir rekabet var. Dolayısıyla mesela ben kendi üniversitemde pozisyona başvurduğum zaman belki 500'e yakın başvuru geliyordu ve rakibiniz sadece kendi üniversitenizdeki arkadaşlar değildi. Orada genelde iyi bir izlenim oluşturabiliyorsanız kalma imkanımız olabiliyor. Ama benim kendi yaşadığım bir sorundu ve bu sorun artık daha da belirginleşiyor. Yani Britanyalı olmayanlara karşı birazcık kota uygulaması var. Yani şöyle devlet merkezi anlamda İngiltere'ye yapılan göçleri, buraya taşınmaları azaltmaya çalıştığı için üniversitelere de yabancı hoca konusunda belli kotalar koymuş oluyor. Diyor ki mesela sen bir senede beş tane altı tane yedi tane dışarıdan hoca çalıştır. O 7 tane kontenjanı çok iyi bölümlerde çok iyi Non-British'lere

vermek istiyorlar (...) Çünkü o kotayı bende kullanmak yerine mesela profesör seviyesinde tıpta ya da mühendislikte kullanmayı tercih ediyor. Çünkü bu tip alanlarda Amerika'ya ve diğer ülkelere göre durum daha kötü olduğu için kontenjanlarına orada kullanıyor. Sosyal bilimlerde iktisat işletme siyaset bilimlerinde zaten iyiyim. İçerdeki kadrolumla halledeyim, mühendislikte dışarıdan olayım gibi bir trend var son zamanlarda.”

4.4.9. Çalışma ortamı: Araştırma için imkanların sunulması – imkanların sınırlılığı, kendi imkanlarını oluşturma

Yükseköğretim kurumlarındaki çalışma ortamına ve alt yapısına ilişkin katılımcıların görüşleri alınmıştır. İngiltere’de çalışmanız için gerekli ortam, kaynak ve alt yapı desteğinin sağlandığı ifade edilmiştir. Amerika’da alanınıza göre neye ihtiyaç duyuyorsanız sağlandığı, sınıf, ofis, kaynak ya da alt yapıya dair çalışmanızı engelleyecek eksiklerin olmadığı yönünde görüş belirtilmiştir. Türkiye’de finansal kaynakların kullanımının daha sınırlı olduğu ve dolayısıyla çalışma ortamı, kaynak ve alt yapı sağlamada aksaklıklar olduğu ifade edilmiştir.

(K,3İNG,14TR): “İngiltere’de destekleyici bir ortamınız var. Yılda 900 binlik bir fotokopi kartınız var. Kütüphaneniz de yoksa kaynak dışarıdan gelir. Onun içinde bir kontenjanınız var. Şu kadar yayını parayla getirebilirsiniz kontenjanınız var. Araştırma odanız var. 24 saat açık bilgisayarlarınız var. İstedğin zaman odana girip çıkabilirsin sınır yok. İmkanlar konusunda araştırma yapmamız için her şey mümkün. Ben yıllar sonra tekrar üç ay bir araştırma için gitmiştim. Bir miktar para ödedim üniversiteye. Artık orada olmadığım için hemen bir araştırma odası verdiler. Sen orayı araştırma yapmaya gitmişsin destek oluyorlar. Benim bir arkadaşım doktora sonrası bursu için buraya yazdı. Beni de danışman olarak yazdı. Ben bu durumu dekana anlattığımda aldığım ilk soru şuydu. Biz şimdi ona oda mı vereceğiz? Burada endişeler farklı. Bizim burada sadece sınav zamanında fotokopiyi kullanabiliyorum. Sekreterin odasında bir makine var şifreli oradan bizde parayla fotokopi çekebiliyoruz. Mesela ben burada bir kütüphane olmasını çok istiyorum ama bir türlü yapamadık.”

(K,8ABD,7TR): “Yaptığın işe göre değişiyor. Yaptığın iş laboratuvar ortamındaysa onun için sana çeşitli destekler sağlanıyor. Laboratuvar kurma anlamında destekleyici bir ortam var ama yaptığın iş daha bilgisayar başında, makale okuyarak, kendi üzerinde çalıştığım bir şeyse bireyselliği de kayabiliyorsun. Bu biraz daha kişisel bir şey ama ihtiyacın olduğun alt yapıyı sağlama anlamında çok büyük destekler var. Kütüphane, bilişim, yazılım,

güvenlik desteği ya da bilgisayar, server desteği falan her türlü destek daha fazla veriliyor Amerika'da ve çok fazla sorgulamadan veriliyor. Niye kısmı çok fazla sorgulanmıyor ya da bütçesi çok fazla sorgulanmıyor. Bu zaten ya bölüm içinde yapılmış bir şey oluyor ya daha önce yapılan size sunuluyor ya da onun sunulması için ekstra kaynaklar veriliyor. Keyfi değilse gerçekten bu işin faydalı olabileceğini savunabiliyorsanız size yeterince destek sağlanıyor. Türkiye'de bunların hepsi finansal tarafa dayanıyor ve finansal tarafın kullanım özgürlüğü çok fazla olmadığı için bu işlerin hepsi bir adım daha geride.”

(E,14ABD,5TR): “Kaynak noktasında bilgisayarım bile yok diye ağlayacak noktada değilim hepsi var. Üniversitenin bana vermiş olduğu iki tane bilgisayar var. Kaynak açısından baktığımda çok bir sıkıntım yok aslında. Ama şöyle sıkıntılar var. Mesela ders vereceğim yere gidiyorum sınıf kapalı. Birisi kilitlemiş gitmiş. Öğrenci ile birlikte gidiyorsun kapıda kalıyorsun. Bunlar moral bozuyor, değersiz hissediyorsun. Bu tip şeyleri Amerika'da hiçbir yerde görmedim. Okullar gece gündüz açıktı. Çalışma ortamı noktasında biraz da biz kendimiz yapıyoruz. Evet, fiziki imkan konusunda sıkıntılarımız var. Sınıflarımız yetmiyor sürekli sınıf değiştiriyoruz. Dönemin sonu oldu benim öğrencilerim hala hangi sınıfta ders yapacağımızı bilmiyor. Biz yeterince denersek o ortamın oluşacağını inanıyorum. Yok, yoksul olmadığımızı düşünüyorum açıkçası.”

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma bulguları, ilgili alanyazın çerçevesinde tartışılmaktadır.

5.1. Amaç boyutu

Amerika’da bazı üniversitelerin araştırma, bazılarının öğretim ve bazılarının ise hem araştırma hem de öğretim odaklı oldukları görülmektedir. Bu çerçevede kurumlar belli alanlarda öncü olma, mükemmellik, öğrenci odaklı olma, rekabetçilik, inovasyon ve gelişme vizyonu ile ilerlemektedirler. İngiltere’de ise yükseköğretim kurumlarında Amerika’daki gibi net bir ayrımın olmadığı, üniversitelerin araştırma, eğitim-öğretim, uluslararasılaşma, vizyoner olma ve öğrenci merkezli olma gibi amaçlarının olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının amaçlarında belirsizlik durumu olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına paralel olarak alanyazında, geleneksel olarak üniversitelerin bilgiyi üretmek, korumak ve aktarmak gibi üç temel işlevi olduğu vurgulanır. Ancak günümüzde üniversitelerin, bilgi üretimi ve bilgi aktarımı işlevlerini yerine getirirken “sosyal sorumluluk” ilkesini de hesaba katmaları gerektiği anlayışı öne çıkmaktadır. Sosyal sorumluluk ilkesi, bilgi edinmenin demokratikleştirilmesini ve bilginin, toplumun sorunlarının çözümüne katkıda bulunmasını gerektirir (Ergüder, Şahin, Terzioğlu & Vardar, 2009). Günay (2004) araştırmasında üniversitenin bilgi üretme, öğretme, sunma ve yayma olarak dört fonksiyonun olduğunu ve bu fonksiyonların, üniversitenin varoluş sebebi, misyonu olduğunu ileri sürmüştür. Bilgi üretme işlevini araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetiyle, öğretme işlevini eğitim-öğretim faaliyetiyle, sunma işlevini topluma danışmanlık yapma ve yayma işlevini yayın yapmak suretiyle yerine getirdiğini ifade etmiştir.

Amerika’da üniversitelerin tek bir amacı yoktur. Üniversitelerde yüz yılı aşkın bir süredir birleştirici bir amaç olmamıştır (Bok, 2013). Yükseköğretimin ticarileşmesi ve metalaşmasına yönelik trendleri içeren eğitim ve ekonomi arasındaki

ilişki yükseköğretimin ekonomik bir amacı olduğunu göstermektedir (McArthur, 2011). Amerika ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının rekabetçilik vizyonu olması aslında kurumların ekonomik anlamda çıkarı olduğunun göstergesi olarak düşünülebilir.

Saichaie ve Morpew’in (2014) Amerika’daki bazı üniversitelerin internet sitelerini inceledikleri araştırmalarında yükseköğretim kurumlarının benzer amaçları olduğu anlaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre üniversitelerin bir mesleğe hazırlama ve sosyal hareketlilik gibi amaçları paylaşılmaktadır. Bu araştırma bulgularına uygun olarak Amerika ve İngiltere’de üniversitelerin uluslararasılaşmaya önem verdikleri söylenebilir. Cantor (2013) yükseköğretimin ulusal misyonunun refah, demokrasi ve adalet olduğunu ifade etmiştir. Aktan (2007) ise yükseköğretim kurumlarını etkileyen başlıca dinamikleri hizmet sunumu ve finansmanında piyasa yönelimi, yükseköğretimin uluslararasılaşması, yükseköğretim sistemlerinin harmonizasyonu, kalite yönetimi ve akreditasyon olarak belirtmiştir. Eckel ve King’in (2004) belirttiği üzere Amerika’daki yükseköğretim kurumları bağımsızlık, yönetime şüphe duyma, hırs, kapsayıcılık ve rekabetçilik gibi Amerikan karakteristik unsurlarını yansıtmaktadır. Amerika’nın yükseköğretim politikası içeriğinde araştırma finansmanı sağlama, teknoloji transferi ve hesap verebilirlik de yer almaktadır (Dee, 2014).

İngiltere’de yükseköğretim zengin, çeşitli ve birçok farklı türde kurum tarafından sağlanır. Öğretim ve araştırma gibi geleneksel rollerin yanı sıra, yükseköğretimin sağlanması İngiltere’nin ekonomik ve sosyal gelişimine katkı yapar. Kurumlar bilgi üzerine kurulmuştur ve paylaşılır, beceriler gelişmiştir ve sosyal hareketlilik, yenilik ve girişim olanağı sağlanır (HEFCE, 2009). Finansman sağlama politikalarındaki değişimlerle beraber İngiliz üniversiteleri eğitim, araştırma ve ticari kurumlara danışmanlık hizmetlerine yönelmiştir (Fincher, 1991). Ayrıca, İngiltere’de yükseköğretim sisteminin daha rekabetçi ve dinamik olması gerekmektedir (Department for Business, Innovation and Skills, 2011a). Alanyazın ve araştırma bulguları ile benzerlik gösteren bu araştırma bulgularına göre İngiltere’de ve Amerika’da üniversiteler özellikle rekabet, öğrenci odaklı olma, toplumun ihtiyaçlarını dikkate alma ve sürekli kendini geliştirme ve yenileme vizyonu ile ön

plana çıkmaktadır. Türkiye’de kurumların Yükseköğretim Kanununda belirtilen amaçları genel olarak yerine getirmeye çalıştığı ancak kurumlar özelinde, kendi yapı ve olanaklarına yönelik amaç belirleme girişimlerinin çok fazla olmadığı söylenebilir. Bu belirsizlik üniversitelerin önünde engel teşkil etmekte, belirsizliğin ilerleme ve gelişmeye ket vurduğu düşünülmektedir.

Amerika’da yükseköğretim kurumlarının daha çok belli bir alana yönelik olarak, bir eğitim yaklaşımı belirleyerek açıldığı ve üniversitenin amaçlarının ve uygulamalarının bu yaklaşıma dayandığı görülmektedir. İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının köklü bir geçmişe sahip olması ve gelenekleri sürdürmesinin yanında dünyadaki gelişmelere paralel olarak dinamik bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının bağlı olduğu YÖK gibi bir üst kurum bulunmaktadır. Üniversitelerin genel olarak bir yaklaşımı olsa da YÖK’e bağlı olmalarından dolayı kendi yaklaşımlarını belirleme ve sürdürme anlamında özerk olmadıkları görülmektedir.

Araştırma bulguları ile ilgili alanyazına göre, Ortaçağ üniversitelerinin karakteristik özelliği eğitim misyonudur. 16. yüzyıl sonrası Avrupa ve Latin Amerika ülkelerinin ilk modern üniversitelerinde ulusallaşma (ulus devletin yönetimine hizmet) misyonu göze çarpar. 19. yüzyıl Amerikan üniversitelerinde ise demokratikleşme (ulus devletin bireyine hizmet) misyonu ortaya çıkmıştır. Yine aynı dönemlerde Alman (Humboldtian) üniversiteleri araştırma misyonu ile öncü olmuşlardır. Amerika’nın dünya gücü olmaya başladığı son yüzyılın ikinci çeyreğinde, Amerikan üniversiteleri kamu hizmeti (ulus devletin halkına hizmet) misyonunu benimsemiştir. Aralarında farklılıklar olsa da 20. yüzyıl üniversiteleri, temelde beş temel misyonu taşır hale gelmiştir. Bunlar eğitim, araştırma, ulusallaşma, demokratikleşme ve kamu hizmetidir (Antalyalı, 2007). ABD yükseköğretim sisteminde genellikle daha az sayıda üniversite araştırmaya odaklanmıştır, biraz daha büyük bir grup hizmet ve mesleki eğitime odaklanmıştır ve daha büyük bir grup liberal lisans eğitime odaklanmışlardır. Bu doğrultuda farklılaşma kitlesel yükseköğretim sistemlerinin karakteristik özelliğidir (Cummings, Fisher & Locke, 2011).

Küreselleşme, yükseköğretimi derinden etkileyen 21. yüzyılın temel bir gerçekliğidir. Uluslararasılaşma, üniversite ve hükümetlerin küreselleşmeye yanıt vermek için uygulanan politika ve programların çeşitliliği olarak ifade edilmektedir. Üniversiteler genellikle uluslararası trendlerden etkilenmekte ve bu trendler akademik kurumları, akademisyenleri ve araştırmaları da etkilemektedir (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). Rekabet ve piyasalaştırma modern üniversitelerin önemli özellikleridir. ABD ve Anglo-Sakson sistemleri yıllardır yükseköğretimde piyasa yönelimini kullanmışlardır. Avrupa ve dünyanın diğer bölgelerinde öğrenciler, öğretim üyeleri ve kaynaklar için rekabet, yeni dinamikler ve değişim stratejileri oluşturmuştur (Sporn, 2007). İngiltere’de yükseköğretim giderek artan şekilde piyasa odaklı olmaktadır (Kolsaker, 2014). Türkiye’de ise yükseköğretimi 2547 sayılı yasa ile YÖK sistemi şekillendirmektedir (Ergüder vd., 2009). Araştırma bulgularından hareketle Amerika ve İngiltere’de üniversitelerin amaçlarının dayandığı bir eğitim yaklaşımı olması aynı zamanda söz konusu ülkelerde üniversitelerin öncü olma, rekabet ve uluslararasılaşma vizyonu ile ön plana çıkması alanyazın ile örtüştüğünü göstermektedir.

Amerika’da öğrencilerin oldukça bilinçli olduğu, gidecekleri kurumu kendileri seçtikleri ve önemli kriterlerden biri olarak görülen yükseköğretim kurumlarının ücretlerinin yüksek olması öğrencilerin üniversitelerin amaçlarının farkında olduğunu göstermektedir. Öğretim üyeleri açısından bakıldığında ise kurumun amaçlarının gideceği yönü belirlediği ve o yönde kuruma katkı sağlayacak kişiler işe alındığından, öğretim üyelerinin de üniversitelerin amaçlarının farkında olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca amaçların çeşitli ortamlarda sürekli vurgulanması, benimsendiğini ve tüm uygulamalara teneffüs ettiğini işaret etmektedir. İngiltere’de ise bu konuda şeffaflık ön planda ve kriterler oldukça net olduğundan hem öğrenciler hem de akademisyenlerin bilinçli olarak geldikleri görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarının amaçlar çerçevesindeki stratejilerinin tüm kurumu etkilediği anlaşılmaktadır. Türkiye’de de yükseköğretim kurumlarının amaçları vardır ancak amaçların paylaşılması, uygulamalara yansımaları, takip edilmesi noktasında biraz daha eksiklerin olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularına benzer şekilde Amerika ve İngiltere’deki öğrenci ve öğretim üyelerinin bilinçli olmaları ile ilgili alanyazına göre, son yıllarda hızla değişen küresel ekonomik ortamda, ‘ilgililik’ dünyanın pek çok yerinde yükseköğretimde önemli bir etmen haline gelmiştir. Öğrencileri kişisel ve/veya mesleki çıkarları ve hedefleri ile doğrudan ilgili eğitim deneyimleri talebinde artış eğilimi göstermiştir (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). İngiltere’de potansiyel öğrenciler, yükseköğretim kurumları açısından geniş seçeneğe sahiptir. Bu nedenle öğrenciler, nerede ve ne okumak istediklerine karar vermelerine yardımcı olması için doğru ve tam bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bilgi kaynakları okul ve kolejlerde kariyer memurları, tanıtım broşürleri, internet, video ve kütüphanelerden oluşmaktadır. Ayrıca, her yıl ulusal gazetelerde basılı ve online olarak yayınlanan üniversite lig tabloları da kurum seçiminde yardımcı olmaktadır (HEFCE, 2009). Öğrenci seçimleri bir dizi somut ve daha az somut faktörlerden etkilenir. Öğrencilerin ders içeriği, akademik itibar, lig tablosu sıralamaları ve istihdam potansiyeli gibi daha uzun vadeli kariyer beklentileri ve öğrenme deneyimleri açılarını dikkate aldıkları görülmektedir. Öğrenci seçimlerinin sınıf, gelenek, kültür ve etnik köken gibi başka faktörlerden de etkilenmesi olasıdır. Öğrencilerin aldığı bilgiler ve tavsiyeler de seçimlerini etkiler (Office of Fair Trading, 2014).

Yükseköğretim kurumlarının amaçları ile ön plana çıkması, amaçların paylaşılması ve farkındalık kazandırma açısından kurumların web siteleri önemli bir araç olarak görülmektedir. Araştırma bulgularından hareketle Amerika ve İngiltere’deki yükseköğretim kurumlarının markası olarak amaçlarının internet sitelerinde açıkça ifade edildiği belirtilmiştir. UNESCO tarafından hazırlanan Dünya Yükseköğretim Konferansı (2009) raporunda da bunun önemi şu şekilde ifade edilmiştir: Üniversite web siteleri, her zaman dünyanın her yerinden ulaşılabilir bir imaj sağlayarak ve kurumla ilgilenen toplum üyeleri için bir bilgilendirme yolu olarak hizmet vererek kurumları hem küresel hem de yerel olarak konumlandırmaktadır (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009).

5.2. Yapı Boyutu

Amerika’da üniversitelerin bağlı oldukları bir üst yapı olmadığı, hem kurumların yapısının hem de bu yapı içindeki akademisyenlerin özerk olduğu ve yapının profesyonel bir şekilde işlediği ortaya çıkmaktadır. İngiltere’de ise yapının geleneklere dayalı, özerk olduğu, bağlı olduğu bir üst yapı olmadığı ve bürokrasinin mükemmel bir şekilde işlediği görülmektedir. Türkiye’de de üniversitelerde bürokrasinin belirgin olduğu, mesafeli bir yapının olduğu ve kurumların YÖK’e bağlı olduğu görülmektedir.

Bu bulgu ile ilgili Doğramacı’ya (2007) göre demokrasiyle yönetilen çağdaş ülkelerde yükseköğretim sistemi o ülkelere özgü niteliktedir ve sık sık değişiklik yapılmaktadır. Buna karşın bu ülkelerde ortak olan konu, hemen hepsinde görev ve yetkileri ülkeden ülkeye değişen, Türkiye’deki YÖK benzeri merkezi bir kuruluşun var olmasıdır. Ancak bazı ülkelerde merkezî ara kuruluşun yanı sıra her üniversitenin kendisi dışındaki kişilerden oluşan ABD’deki mütevelli heyet veya İngiltere’deki Court veya Council gibi, üst yönetim kurulu niteliğindeki ara kuruluşlar bulunmaktadır. Ayrıca alanyazında, yükseköğretim yönetiminde üç temel model öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi birçok Avrupa ülkesinde uygulanan ‘devlet kontrolü’ modelidir. Bu modelde devlet ya da eyalet yükseköğretime giriş koşulları, eğitim programı, diploma gereklilikleri, sınav sistemleri ve personelin atanmasını düzenler. Kurumsal yönetimin rolü en aza indirilmiştir. İkinci model olarak ‘devlet denetimi’ modelinde yükseköğretim kurumları kendi geleceklerini ve önceliklerini belirleme, hem kamu hem özel finansman sağlama temelini çeşitlendirme özgürlüğüne sahiptir. Üçüncü model olan ‘piyasa merkezli’ modelde ise devletin yükseköğretim kurumları üzerinde etkili ve müdahaleci bir rolü olmadığıdır. Kurumlar, piyasanın taleplerine göre eğitim ve araştırma programlarını geliştirirler (Taylor & Miroiu, 2002). Bu üç model dikkate alınarak araştırmaya konu olan ülkeler açısından düşünüldüğünde Amerika ve İngiltere’deki üniversitelerin yapısının daha çok piyasa merkezli model özelliklerini taşıırken, Türkiye’deki üniversitelerin yapısının devlet kontrolü modeline yakın olduğu söylenebilir. Türkiye’deki bu durum UNESCO’nun Dünya Yükseköğretim Konferansı raporunda değinilen bir konu ile desteklenebilir. Rapora göre, hesap verilebilirlik ve değerlendirme açısından

akademisyenlik özerkliğini büyük ölçüde yitirmiştir. Yükseköğretimde otorite sarkacı akademisyenlerden, üniversite üzerinde önemli etkisi olan yöneticiler ve bürokratlara sallanmıştır (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009).

Bu araştırma kapsamında Amerika ve İngiltere'deki üniversitelerin özerk olması ancak Türkiye'deki üniversitelerin henüz kurumsal özerkliğe sahip olmamasına ilişkin olarak yükseköğretimin bağımsız kurumların eline bırakılması çok önemlidir. Ortak kimliğe sahip milletin bir 'bütün' olarak gelişmesi genellikle ortak standartlar ve benzer kurum biçimleri ihtiyacını ifade etmektedir. Modern devlet ise sosyal, kültürel, politik ve ekonomik anlamda katkıda bulunan modern fikirlere gerek duymaktadır. Anglo sakson modeli ulus devletin siyasi heveslerine bırakılamayacak kadar önemli olduğu iddiasına dayanmakta iken, Oxbridge modeli öncelikle örgütsel varlık olarak üniversite üzerinde durmuştur. Bu model, devlet denetimi yerine kurumsal özerkliğin ve öz yönetimin önemini vurgulamıştır. İngiltere, ABD, Avustralya ve Kanada'da sistem düzeyinde yönetim düzenlemeleri kurumsal özerkliğin korunduğu, ortak bir inanç üzerine kurulmuştur (Amaral, Jones & Karseth, 2013). Buradan anlaşılabacağı üzere bu durum araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya konu olan ülkelerdeki üniversitelerin yapısının özerk olması ile dikkat çekmesi üzerine bu durumun biraz daha ayrıntılı verilmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu çerçevede, ülkeler genellikle üniversitelerinin özerk olduğu iddiasında oldukları için, bir üniversitenin gerçekten özerk olup olmadığının değerlendirilebilmesi somut özerklik kriterlerine dayandırılmalıdır. Bu konuda OECD üniversite özerkliğini şu sekiz ölçütü ifade etmektedir: Gayrimenkul ve diğer donanımların mülkiyetine sahip olabilmek; Borçlanarak fon yaratabilmek; yaratılan kaynakları, kendi amaçları doğrultusunda bağımsız harcayabilmek; Akademik program ve ders içeriklerini belirleyebilmek; Akademik personelin işe alınmasına ve işten çıkarılmasına karar verebilmek; Çalışanların ücretlerini belirleyebilmek; Öğrenci kontenjanlarını belirleyebilmek ve Öğrenci harçlarını belirleyebilmek. Bu ölçütler, ABD, Avustralya ve İngiltere'deki üniversitelerin en geniş anlamda özerklikten yararlandıklarını belirtmektedir (YÖK, 2007). İngiltere ve ABD'de özerklik, genel olarak üniversitelerin mütevelli heyetiyle yönetilmelerinden

kaynaklanmaktadır. Mütevelli heyeti, üniversitenin takip edeceği eğitim politikalarını belirler ve üniversitenin özerkliğini dışarıya karşı savunur. Ayrıca bu ülkelerde kurumsal çeşitliliğin olması söz konusu özerkliği desteklemektedir (Küçükcan & Gür, 2009). Bununla birlikte, Amerika’da yükseköğretimdeki devlet ve özel kurumların yönetim politikaları birbirinden farklılık göstermektedir. Devlet yönetimli kurumlar daha çok kural ve düzenlemelerle bürokratik olma eğilimindedir ve politika kararları devlet düzeyinde alınır. Fakülte üyeleri kurum politikasını geliştiren ve uygulayan devlet yetkilileri ile çok az iletişim kurarlar ya da hiç kurmazlar. Ancak onlar program kararları, personel eylemleri ve bölüm kararlarında önemli derecede yetkiyi ellerinde bulundurlar. Fakülte personeli politikaları işe alma, maaş ve maaş dışı haklar, rol ve sorumlulukları kapsamaktadır (Bess & Dee, 2008). ABD, Avustralya, Kanada, Almanya ve Belçika gibi ‘adem-i merkeziyetçi’ bir yönetim sistemine sahip ülkelerde eyalet ya da bölge yönetimleri, yükseköğretim sisteminin yönetiminden ve düzenlenmesinden sorumludur. Bazı ülkelerde yükseköğretime ilişkin temel yetki ve sorumluluk, eyalet ya da bölgesel hükümette olmasına rağmen, bazı temel politika ve stratejiler merkezi hükümet tarafından belirlenmektedir. Örneğin, Avustralya ve ABD’de federal hükümet, finansman ile ilgili bazı konularda yetkiyi elinde tutmaktadır (Çelik & Gür, 2014). Araştırma bulgularına göre çalışma grubundaki bir öğretim üyesi bununla ilgili olarak şöyle bir görüş belirtmiştir: *“Amerika’da üniversiteler bağımsız ve ekonomik açıdan özgürdürler. Çoğu devlet üniversiteleri eyaletlerden destek alıyor.”* ABD’de bazı üniversitelerin finansman sağlama noktasında eyaletlerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Üniversitelerin finansmanı ile ilgili 1992’ye kadar Birleşik Krallık’ ta tek bir yükseköğretim politikası varken, 1992’den itibaren, İskoçya, İngiltere ve Galler bölgeleri için ayrı ayrı fon konseyleri oluşturulmuş olup bu konseyler hükümet kontrolü altında yürütülmektedir. Her üniversite, belli düzeyde farklılıklar olmasına karşın bir çeşit mütevelli heyeti olan Yöneticiler Kurulu (Konsey) tarafından yönetilmektedir. Yöneticiler Kurulu, üniversite kadroları ve finansmanından sorumludur. Kurul, kurumun hedeflerini belirler ve stratejik yönünü tayin eder (Küçükcan ve Gür, 2009). Uluslararası karşılaştırmalara göre İngiliz üniversiteleri

yüksek düzeyde özerkliğe sahiptir. Birçok ülkeden farklı olarak, her düzeyde personeli atayabilir ve terfi ettirebilir, yeni açılacak dersleri onaylayabilir, araştırma faaliyetlerini ve kendi yönünü belirleyebilir. Tüm bu işlemler için yetki, dış yetkililerden ziyade üniversitenin yöneticiler kurulundadır (Gillies, 2011). İngiltere’de özerkliğe sahip olan üniversiteler kendi içyapılarından sorumludur. Yönetim organları da kurumun etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamaktan ve gelecek gelişimini planlamaktan sorumludur. Bunlar kendi yönetimini düzenleme ve personeli işe alma gibi üniversitenin tüm konularından sorumludur (Leišytė, 2007). Birleşik Krallık’ ta otorite güçlü bir akademik oligarşi, kurumsal yöneticiler ve mütevellî arasında paylaşılırken, Amerika Birleşik Devletleri’nde otorite çok daha güçlü bir kurumsal yönetim ve zayıf bir akademik oligarşi arasında paylaşılmaktadır (Amaral, Jones & Karseth, 2013). ABD’de üniversite yönetim yapısı kurumsal başkana ya da onun kabinesine odaklanan, dışarıdan üyelerin seçildiği ya da atandığı bir yönetim kurulu denetimi altında işleyen karar verme süreçleri için güçlü, merkezi bir yaklaşımı içermektedir (Amaral, Jones & Karseth, 2013). Türkiye’de ise üniversite idaresi ve yükseköğretim üst yönetimi demokratik katılımdan uzak, çok daha merkeziyetçi ve kurumsal özerkliğin çok az olduğu gibi sorunlarla karşı karşıyadır (Küçükcan & Gür, 2009). Araştırma bulgularının alanyazındaki bu karşılaştırmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Amerika’da üniversitede hiyerarşinin olduğu ancak hissettirilmediği, bölümlerin güçlü olduğu, çeşitli kurulların olduğu, güç mesafesinin yakın olduğu, insanların ulaşılabilir olduğu, unvanların önemli olmadığı ve öğretim üyelerine değer verildiği görülmektedir. İngiltere’de de benzer şekilde hiyerarşinin olduğu ancak hissedilmediği, çeşitli kurulların olduğu, unvanların önemli olmadığı, akademik olarak yerinin önemli görüldüğü ve şeffaflığın ön planda olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de hiyerarşinin kendini gösterdiği, yöneticiliğin önemli görüldüğü, unvanların kişileri ve ilişkileri etkilediği, ast-üst ilişkilerinin göze çarptığı görülmektedir.

Bu bulguyu desteklediği düşünülen YÖK’ün Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi raporuna göre:

Günümüzde yükseköğretimin yönetimi için arayışlar Kuzey Amerika ülkelerindeki “iş yönetimi” modeli ile Kıta Avrupası’nın “meslektaşlar yönetimi” modeli arasındaki geniş bir alanda devam etmekte ve ülkeler bu iki uç arasında kendilerine en uygun modeli bulmaya çalışmakta ve çoğunlukla “girişimci” üniversite modeli diye adlandırılan bir modele yönelmektedirler. ABD ve Kanada gibi ülkelerde “İş Yönetimi Modeli”nde tümüyle üniversite dışından atanan üyelerden oluşan bir Yönetim Kurulu/Mütevelli Heyeti bulunmaktadır. Bu model, kurul tarafından üniversite içinden veya dışından atanan, tam yetkili bir Başkan ve Yönetim Kurulu’nun onayı ile Başkan tarafından üniversite içinden veya dışından atanan diğer yardımcıları ile akademik birim yöneticilerinden (Dekan, Bölüm Başkanı vb.) oluşan güçlü, dikey yönlendiricilerin olduğu bir modeldir. İngiltere’nin örneği olduğu “Girişimci Model”de ise çoğunluğunu üniversite dışından atanan üyelerin oluşturduğu bir “Yönetim Kurulu” idari ve mali sorumluluğu ve yönetimi üstlenmekte, rektörü seçip atamakta, “Üniversite Senatosu” ise akademik yönetimi üstlenmektedir. Benzer şekilde Rektör tarafından atanan Dekanlar ve Dekanlar tarafından atanan Bölüm Başkanları kendi birimlerinde tam yetki ile idari ve mali yönetimi, bu birimlerin akademik kurulları ise akademik yönetimi üstlenmektedir (YÖK, 2007).

Araştırma bulguları ve alanyazından da anlaşıldığı üzere ABD ve İngiltere’de farklı yönetim modelleri benimsemelerine karşın yönetim yapılarında hiyerarşinin olduğu ve yönetimde kurulların etkili olduğu ortak nokta olarak göze çarpmaktadır.

ABD üniversiteleri, genel olarak şeffaflık yaklaşımını benimsemiş, toplum denetimine açık ve katılımcı yönetim anlayışını temsil eden örgütler olma özelliklerini göstermektedirler (Çankaya & Töremen, 2010). Türkiye’de bir üniversitede yapılan araştırmaya göre, yöneticiler yöneticilik makamına gelince astlarına biraz uzak durmakta, onlara yeteri ve gereğince destek olmamaktadırlar. Yöneticilerin astlarla ilişkilerinin mesafeli olduğu, pek demokratik olmadığı, bir yerde tek kişilik yönetim uyguladıkları söylenebilir (Bucak, 2002). Farklı ülkelerin kültürlerinin incelendiği araştırmada kültürün beş boyutundan biri olarak güç mesafesi ele alınmıştır. Araştırmaya dahil olan 76 ülkenin güç mesafesi indekslerine bakılmıştır. Türkiye’deki (indeks=66) güç mesafesinin, Amerika (indeks=40) ve İngiltere’dekine (indeks=35) kıyasla fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Hofstede, Jan Hofstede & Minkov, 2010). Araştırmalar, Amerika ve İngiltere’deki kültürün de

etkisi ile üniversitelerde güç mesafesinin ve hiyerarşik yapılanmanın daha az olması, Türkiye’de bu örneklerin tam tersi bir yapılanmanın olması bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Amerika’da yöneticiliğin istenmediği, bu işin yük olarak görüldüğü, yıpratıcı bir süreç olduğu ve en önemlisi de araştırma yapmalarına engel olduğu görülmektedir. İngiltere’de ise Amerika’dakine benzer şekilde, yöneticiliğin istenmediği, angarya olarak görüldüğü ve yayın yapmaya vakit ayıramamaya sebep olduğu çıkmıştır. Türkiye’de ise iki ülkenin aksine yönetici olmaya meraklı olunduğu, koltuk merakının olduğu, yöneticiliğin statü olarak görüldüğü ve üstlere yakın olma isteği içerisinde olunduğu bulgusu çıkmıştır. Amerika’da yönetici kadrolarının ilan usulü ile duyurulduğu, gerekli şartları taşıyan dünyanın her yerinden kişilerin başvurabileceği, kampüs ziyareti yapıldığı, değerlendirme için bir araştırma komitesi kurulduğu ve atamaların mütevelli heyet tarafından yapıldığı görülmektedir. Ayrıca rektörlük kadrolarına başvuracak kişilerde illa ki akademisyen olması gibi bir şartın aranmadığı hatta profesyonel yöneticiler ağırlıklı olarak tercih edilmektedir. İngiltere’de yöneticilik pozisyonu için ilana çıkıldığı, yine istenilen şartları taşıyan herkesin bu ilana başvurabildiği, kampüs ziyareti yapıldığı, değerlendirme için bir araştırma komitesi kurulduğu ve mütevelli heyet gibi bir yönetim kurulunun atama yaptığı görülmektedir. Türkiye’de ise rektörlük için aday belirleme seçimi yapılmakta, seçim sonuçları YÖK’e gönderilmekte ve Cumhurbaşkanlığı tarafından atama yapılmaktadır. Dekan ataması ise rektör tarafından yapılmakta, bölüm başkanı da bölümdeki hocalar arasından seçilmektedir.

Üniversitelerde yönetici olma ile ilgili alanyazın incelendiğinde dünyada yükseköğretim kurumlarının üst düzey yöneticilerinin; ‘rektör’ (rector), ‘başkan’ (president) veya ‘rektör yardımcısı’ (vice-chancellor) olarak tanımlandığı görülmektedir. Üniversite yönetimin en üst düzey temsilcisi olan rektörün belirlenmesinde dünyada farklı yaklaşımlar izlenmektedir. Birçok OECD ülkesinde rektör devlet başkanı, bakan, mütevelli heyeti, danışma kurulu ya da yöneticiler kurulu tarafından atanmaktadır. Az sayıda ülkede ise rektör iç paydaşların (öğretim üyesi, idari personel, öğrenci) seçimleri ile belirlenmektedir. İngiltere’de rektörler

çoğu üyesinin dışarıdan olduğu yöneticiler kurulu ya da konseyi tarafından, atanmaktadır. ABD gibi mütevelli heyetiyle yönetilen ülkelerde, başkan (rektör) geleneksel olarak üyelerinin çoğu üniversite dışından gelen kişilerden oluşan bu heyet tarafından atanmaktadır. Türkiye gibi az sayıdaki ülkede ise rektör adayı, seçim ile belirlenmektedir (Çelik & Gür, 2014). İngiltere’de ise yetkili yönetici, Yöneticiler Kurulu (Council) tarafından üniversite dışından atanan Vice-Chancellor’dır. Bunun yanı sıra, İngiltere’nin en eski üniversitelerinden olan Oxford ve Cambridge’te üniversite yöneticisi, geleneksel olarak üniversiteyi oluşturan kolejlerin yöneticileri arasından en kıdemli profesörlerin oluşturduğu Regent House tarafından seçilir. Birleşik Krallık (İngiltere, İskoçya, Galler, Kuzey İrlanda) ve ABD üniversitelerinde yetkilerle donatılmış yöneticilerin (President, Vice-Chancellor, Principal), öğretim üyeleri tarafından seçilmesine bu ülkelerin tarihinde hiç rastlanmamıştır (Doğramacı, 2007). Bu noktada araştırma bulgularının alanyazın ile örtüşmektedir.

Amerika’da üniversite rektörleri kendi kurumları için finansal geleceği koruma altına alma gibi öncelikli bir role sahiptir. Rektörler yönetsel ve akademik alanlarda günlük politika oluşturma sorumluluklarını rektör yardımcılara devrederler. Rektörler yılda 4 ila 8 kere toplanan mütevelli heyeti ile yakın çalışırlar. Bu heyet alt komitelere sahip olabilir. Rektörler kurumun imajını devlete açıklamaya çalışırlar. Kurumun imajı aynı zamanda çalışanlar ve öğrenciler gibi iç üyelere kurumun başarıları ile övmeye ve amaçlarını tanımlamaya olanak tanır (Bess & Dee, 2008). Amerika’daki sistemde bölüm başkanları, dekanlar, rektör yardımcıları gibi üst ve orta düzey yöneticiler aday arama komiteleri tarafından saptanan adaylar arasından çok sıkı inceleme ve görüşmelerden sonra seçimle değil, atama ile göreve gelirler ve işlerine son verilebilir. Bu, işin önemli bir noktasıdır çünkü öğretim üyelerince yapılan seçimler genellikle zayıf liderlerin iş başına gelmesine yol açar (Rosovsky, 2011; Korkut, 2001). Amerika’da bir profesörün yönetim görevine istekli olduğunu söylemesi hiç hoş karşılanmaz. Yöneticilik bir çeşit sınıfa ihanettir, “biz”den “onlar”a bir geçiştir ve asıl görev olan öğretmenlik ve araştırmaya hıyanet olarak görülür. Bu nedenle, bir kez dekanlık ya da benzeri başka bir göreve gelindiğinde, sürekli bir eziyet içindeymiş gibi bir hava vermek gerekir. Görevde bulunan kişinin

duyguları ne olursa olsun, herkese sürekli, en kısa zamanda laboratuvara, kütüphaneye ya da sınıfa dönme istediğini söylemesi gerekir (Rosovsky, 2011). Yükseköğretim Ulusal Araştırma Komitesi'nin (1997) Öğrenme Toplumunda Yükseköğretim raporuna göre İngiltere'de akademisyenler yönetim ve idari işlere daha az zaman ayırmak istemekte, zamanlarını daha çok araştırma, mesleki gelişim, seminer ve konferanslara katılmak için kullanmak istemektedirler (The National Committee of Inquiry into Higher Education [NCIHE], 1997). Alanyazın ile benzerlik gösteren bulgulara göre de Amerika ve İngiltere'de yöneticilik, akademisyenler tarafından çok fazla talep edilmeyen bir pozisyon olarak görülürken, Türkiye'de aday belirleme seçimlerinde bir çok akademisyenin aday olarak sürece dahil olmasından arzu edilen bir pozisyon olduğu anlaşılmaktadır.

Amerika'da yetki devri yapıldığı, herkesin kendi görev ve sorumluluklarının farkında olduğu ve işlerin ilerlemesi için yetki kullanıldığı görülmektedir. İngiltere'de kişilerin uzmanlık alanları önemli görülmekte, yetki de bu ölçüde kullanılmakta ve buna saygı gösterilmektedir. Türkiye'de ise yetkinin kullanımında sıkıntılar olabilmekte ve çeşitli gruplar yetki kullanımını etkileyebilmektedir. Ayrıca, Amerika'da yükseköğretim kurumlarındaki herkesin görev tanımları baştan açıkça belirlenmekte, görev tanımı ayrıntılı olarak yazılmakta ve uygulanmaktadır. İngiltere'de de benzer şekilde görev tanımları, herkesin rolleri açıktır, belirlenen görev tanımının dışına çıkılmamakta ve herkesin işine saygı gösterilmektedir. Türkiye'de ise görev tanımlarında belirsizlik olduğu, bir işin sorumlusunu bulmanın zor olduğu ve sorumluluk almaktan kaçınıldığı görülmektedir.

Yetki ile ilgili olarak alanyazındaki son yükseköğretim reformlarında üç tip değişim meydana gelmiştir: merkezi hükümet tarafından hükümetin başka bir alt katmanına yetki verme, özel bir ara kuruma yetki verme ya da kurumların kendilerine doğrudan yetki verme (Fielden, 2008). Doğramacı'nın (2007) çeşitli ülkelerdeki yükseköğretim sistemlerini konu aldığı çalışmasına göre ise, üniversite rektörünün veya yöneticisinin yetkileri, üniversiteden üniversiteye değişmektedir. Bu araştırma bulguları ile paralel olarak ABD ve İngiltere örneğinde olduğu gibi doğrudan ve dışarıdan atanan üniversite yöneticisinin geniş yetkileri vardır. Ancak, bu yöneticileri atayan organ, gerektiğinde yöneticiyi görevden alabilme yetkisine

sahiptir. Türkiye’de 2547 sayılı Kanun’da, atama yoluyla göreve getirilen rektörlere geniş yetkiler tanınmıştır. Bununla birlikte, YÖK gerektiğinde rektörü istifaya davet etme, kabul etmediği takdirde cumhurbaşkanının onayını alarak rektörün görevine son verme yetkisine sahiptir. Küçükcan ve Gür’e (2009) göre Türkiye’de fakülte kurullarının karar alma yetkisi yoktur; ayrıca YÖK ve rektörler gereğinden fazla yetkiye sahiptir. Örneğin, üniversiteler yeni bölüm açmak için YÖK’ün onaylaması gerekmektedir. Ayrıca, fakültelerde öğretim elemanı istihdam etme veya akademik yükseltmeler için kadro açılması, rektörün isteği ve YÖK’ün onayına tabidir. Bu uygulama, geçmişten beri mağduriyetlere neden olmaktadır. Buna paralel olarak, Onuncu Kalkınma Planında da YÖK’ün “standart belirleme, planlama ve koordinasyondan sorumlu olacak şekilde yeniden yapılandırılacağına” yönelik bir hedef belirlendiği görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013). Yetki devri, yetki alanları ile ilgili olarak hiyerarşik yapılanmada da söz edildiği gibi ülkelerin kültürel olarak güç mesafesine verdikleri önem ile açıklanabilir. Güç mesafesi az olan ülkelerde astların yöneticilerine bağlılıklarının sınırlı olduğu, danışmanlığın tercih edildiği, duygusal mesafenin de göreceli olarak az olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde ise astların üstlere karşı bağlılıklarının olduğu, duygusal mesafenin de fazla olduğu dolayısıyla astların üstlerine karşı doğrudan yaklaşımları ve ters düşmeleri mümkün görünmemektedir (Hofstede, Jan Hofstede & Minkov, 2010). Buradan hareketle araştırma bulguları ile benzerlik göstererek, güç mesafesi az olan ülkelerde yetki devri yapılması ve işi bilmenin önemli görülmesinde kültürün de etkili olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre görev tanımlarının belirgin olmasına ilişkin söz konusu ülkelerdeki alanyazın dikkate alındığında, İngiltere’de çoğu üniversitede akademik personel öğretimin yanı sıra araştırma da yapmaktadır. Birçoğu doktora derecesine ve mesleki niteliklere sahiptir (HEFCE, 2009). Amerika’da yükseköğretim kurumları genellikle öğretim üyelerinin atanması, kontrat yenilemeleri, terfi ve görev süresi ile ilgili karar verme sürecine rehberlik etmesi için bir dizi standartlar ya da ölçütler yazarlar ve yayınlarlar. Çünkü bunlar kurum ve öğretim üyesi arasındaki kontratın bir parçasını oluşturacaktır ve dolayısıyla kuruma bağlayıcılığı bulunmaktadır. Ayrıca bazı değerlendirici standartlar ve ölçütler

yöneticilerin ve fakülte üyelerinin dikkatini çekmelidir (Kaplin, 1978). Amerikan sistemi üniterdir. Tek bir kişi yani rektör, işin başındadır. Normal olarak, eğitim politikasında, yani ders programları, verilen diplomaların niteliği, öğretim üyelerinin seçimi, kabul şartları gibi konularda karar öğretim üyelerine bırakılır. Ancak, bütçe, bağışlara dayalı programların yürütülmesi, yeni programlara ilişkin kararlar, uzun vadeli planlar gibi konularda yetki, bir müteveli heyetine karşı sorumlu olan rektörün başkanlığını yaptığı bir hiyerarşinin elindedir (Rosovsky, 2011). İngiltere’de ise akademik birimlere yetki önemli bir konu olmuştur ve okullara, fakültelere ve bölümlere yetki verme daha girişimci bir üniversite kültürü oluşturmak için güçlü bir araç olarak görülmektedir (Eurydice, 2008). Araştırma bulguları ve alanyazından Amerika ve İngiltere’de yetki devri, akademik birimlerin bu anlamda güçlendirilmesi söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Amerika’da profesyonel bir işe alım süreci işlemektedir. Pozisyonun nitelikleri belirlenir, iş ilanına çıkılır, değerlendirme komitesi oluşturulur, kampüs ziyareti yapılır ve adaya iş teklifinde bulunulur. İngiltere’de de benzer şekilde pozisyonun gereklilikleri belirlenir, ilana çıkılır, değerlendirme komitesi oluşturulur, en iyi adaydan başlanarak kampüse davet edilir ve uygun aday seçilir. Türkiye’de ise önce pozisyona alınacak kişinin belirlendiği ve niteliklerin kişiye göre belirlenip ilana çıktığı görülmektedir. Ayrıca, Amerika’da pozisyonlar kurumlar tarafından verildiği için yükselme kriterleri kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. İngiltere’de de kurumların kriterleri vardır ve bekleneni yerine getirdiğin sürece yükselme sağlanmaktadır. Süreç içerisinde sürekli değerlendirme yapılmakta ve takip edilmektedir. Türkiye’de ise her üniversitede yükselmenin belirli kriterleri vardır ancak sınırlar Üniversitelerarası Kurul tarafından çizilmektedir.

İşe alım ve yükselme kriterlerini içeren bulgular ile ilgili alanyazına göre birçok akademisyen üniversitede tam zamanlı ‘sözleşmeli’ kadrolara atanmaktadır, kendi üniversiteleri kariyer vaadi sunmamaktadır. ABD’de yeni atamaların sadece yarısı geleneksel daimi kadro (tenure-track) pozisyonlarıdır. Akademisyenler daha çok bürokratik denetimlere tabiidir ve özerklikleri azalmıştır. Hesap verilebilirlik için taleplerin artması, birçok ülkede akademisyenler için büyük bir stres anlamına gelmektedir (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). Bu konudaki benzer bir görüşe

göre de ömür boyu garantili bir iş tembelliğe neden olur, özendirici önlemleri etkisizleştirir, görevde başarısızlığa katkıda bulunur. Bu ahlaka ve Amerikan yaşam biçimine aykırı olduğu doğrultusunda bir inanç da vardır (Rosovsky, 2011). Birçok ülkede, üniversiteler artık başka kurumlarda tam zamanlı atanan profesörleri yarı zamanlı olarak istihdam etmektedir (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009).

ABD’de akademik kariyer basamakları oldukça basittir. Sadece üç öğretim üyesi kademesi vardır; yardımcı doçent, doçent ve profesör. Doktora derecelerini alanlar yardımcı doçent olarak iş ararlar. Başarıları gözden geçirildikten sonra çalışma hayatlarının geri kalanı için kurum tarafından istihdam edilip edilemeyeceği konusunda karar verilir ve altı yıllık sözleşmelerle pozisyona başvururlar. Altı yıllık deneme süresi son derece stresli olabilir, ancak ABD yükseköğretimindeki tam zamanlı, kadrolu pozisyonlar azaldığından dolayı büyük bir rekabet vardır. Beş yılın sonunda aday kadro için bir başvuru dosyası hazırlar. Dosya başarılarını, yayınlarını, yayın sürecindeki çalışmalarını, öğrenciler tarafından yapılan öğretim değerlendirmelerini, akranları tarafından yapılan bölümüne katkılarının değerlendirmelerini ve diğer yeterliliklerini içerir. Hem kadro hem de terfi kararlarında benzer genel değerlendirme ölçütleri kullanılır. Ölçütler öğretim, araştırma, kuruma, mesleki birliklere ve topluma hizmeti kapsamaktadır (Bess & Dee, 2008). Japonya’da ve daha az ölçüde başka yerlerde herhangi bir üniversitede iş bulabilmek için hemen her zaman o üniversiteden mezun olmak ön şarttır. En iyi Amerikan üniversiteleri, öğretim üyesi kadrolarını nereden mezun olduklarına bakmaksızın, kişisel nitelikleri dikkate alınır. Öğretim üyelerinin sürekli kadroya alınmaları açısından farklı uygulamalar vardır. Sürekli kadro verme işinde oldukça titiz davranılır, ancak uzun bir deneme döneminden ve üniversite içindeki ve dışındaki meslektaşların yaptığı kapsamlı değerlendirmelerden sonra verilir (Rosovsky, 2011). İngiltere’de yükseköğretim kurumları kendi personelinin işe alım ve ilerlemesinden kendisi sorumludur. Her kurum akademik personelin sayısına karar verme, nitelikleri ve kriterleri belirlemekle yükümlüdür. Ayrıca işe alımlarda resmi ilan yolu kullanılmaktadır (Eurydice, 2008). İngiltere’de geleneksel olarak hem öğrenci hem de personel seçimi sosyal ve kültürel kimliğe göre değil liyakate dayalı olmalıdır (Deem & Morley, 2006). Türkiye’de de işe alımların resmi ilan usulü ile

yapıldığı ve kadroya ilişkin kriterlerin yükseköğretim kurumları tarafından belirlendiği ayrıca atama ve yükseltmelerde üniversitelerin bu konudaki yönetmeliğine göre yapıldığı söylenebilir. Araştırmaları tarafından ortaya çıkan duruma benzer şekilde Amerika ve İngiltere’de ise işe alım ve yükselme kriterleri üniversiteler tarafından belirlemekte ve belli bir zaman dilimi için yapılan sözleşmelerle anlaşma sağlandığı için akademisyenler tarafından stresli bir süreç olarak görülmektedir.

5.3. Yönetim süreçleri boyutu

5.3.1. Karar süreci

Amerika’da ve İngiltere’de kararların katılımlı bir şekilde alındığı, kurul ya da komitelerin oluşturulduğu ve karara göre ilgili herkesin görüşünün alınmaya çalışıldığı bir süreç olarak görülmektedir. Türkiye’de ise kurulların olduğunu ancak kurulda konuşulan konular daha çok bürokratik işlere yönelik kararların alınması ile ilgili olmakta ve karar sürecine katılımın daha az olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma bulgularında dikkat çeken ve örgüt yapısının demokratik olmasında kolej ve üniversiteler açısından ciddi bir konu karara katılmadır. Vroom ve Yetto (1973) karara katılımı otokratik model, danışmanlık modeli, grup modeli ve yetki verici modeli ile açıklamıştır (Bess & Dee, 2008). Buradan hareketle katılımcıların deneyimlerine dayanarak Amerika ve İngiltere’de karara katılımda grup modelinin uygulandığı söylenebilir. Grup modelinde lider, astlarından oluşan bir grupta problemi paylaşır. Lider de katılımcı işlevi görür. Hoy ve Miskel’in kabul alanı yaklaşımına göre ise, kurum üyeleri iki duruma göre karara katılmalıdır: İlgililik ve uzmanlık. Amerika ve İngiltere’de karara katılımda kişilerin konu ile ilgili olmalarına ve uzmanlık alanlarına önem verildiği ifade edilmiştir. Kabul alanı yaklaşımına göre de kişiler ilgili ve uzman olduklarında kararlar kabul alanı dışına düşmektedir ve bu kişilerin karar sürecine katılması istenir.

Amerika’da üniversite yönetiminde kurullar, yöneticilerin öznel ya da yanlış kararlar almalarını önlemek, ayrıca demokrasinin gereği olan katılımı sağlamak için karar sürecinde pay sahibi olmuşlardır. Burada asıl önemli olan yönetici kurul

yetkilerinde denge sağlanmasıdır. Amerikan üniversitelerinde bu dengeyi sağlayacak sistemin var olduğu söylenebilir. Bölüm, fakülte ve üniversite düzeyindeki komiteler ve kurullar, önlerine gelen konular hakkında gereken süre içinde görüş bildirmekte, yöneticiler de genellikle bu görüşleri uygulamaya çalışmaktadır (Korkut, 2001). Modern Amerikan üniversitesinin birçok birimi (öğrenciler, memurlar, işçiler, öğretim üyeleri, mezunlar, toplum vb.) görüşlerini bildirerek okulun yönetim politikasına katkıda bulunmaya özendirilir. Bu süreç genellikle aşağıdan yukarıya doğru örneğin, öğrencilerden öğretim üyelerine, sekreterlerden üst düzey yöneticilerine doğru yürür, ama açıkça anlaşılabileceği üzere herkesin her karara katkıda bulunma hakkı yoktur. Konuyla ilgili olup olmadığını bir biçimde sınamak mantıklıdır (Rosovsky, 2011). Avrupa'daki ülkelerin hemen hemen tamamında ilgili karar organlarında, akademik personelin yanında idari ve teknik personel, öğrenci temsilcileri ile birlikte, üniversite dışından tanınmış kişilerin de yer aldığı görülmektedir. Türkiye'de üniversite yönetimine katılma konusu, karar organlarının oluşumu açısından incelendiğinde üniversitenin her kesimi temsil olanağı sağlayan bir özellik göstermediği görülmektedir (Korkut, 2001). Bu araştırma bulguları ile benzerlik gösteren Türkiye'de bir üniversitenin eğitim fakültesinde yapılan araştırma sonucuna göre yöneticiler fikir alışverişinden pek hoşlanmamakta, böylece yeterince demokratik bir ortam yaratamamaktadırlar (Bucak, 2002). İngiltere'de artan araçsallık ile üniversitenin geleneksel yönetim biçimleri arasında uyumsuzluk yaşanmaktadır. Kararlar, yöneticilerin kurulları düzenleme ve hizmet etme rolü ile sınırlandırılmakla birlikte toplu bir şekilde ve üniversitelere özgü olarak alınmaktadır (Kolsaker, 2014). Bu görüşler doğrultusunda, yöneticiler katılımcı karar verme sürecini benimsemeli, çalışanların görüş ve fikirleri alınmalıdır. Bu durumda örgüt iklimi içindeki açıklık da artacaktır (Choudhury, 2011).

5.3.2. Planlama süreci

Amerika'da toplumdan gelen bir alışkanlık olarak planlama yapılmakta ve ülkedeki durumun tahmin edilebilir olması da yükseköğretim kurumlarına yansımakta dolayısıyla üniversiteler uzun vadede plan bazlı hareket etmektedirler. İngiltere'de yükseköğretim kurumlarında kimin ne iş yapacağını belli olması, belli bir düzen olması, iş prosedürlerinin net olması planlama yapıldığının

göstergeleridir. Türkiye’de gündemde, sistemde hareketlilik olmasından dolayı uzun vadeli planlama yapmanın zor olduğu, kısa süreli aceleci yaklaşımda bulunduğu anlaşılmaktadır.

Amerika ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının özerk olmalarından hareketle, devlete bağlı kurumların devletten belli bir miktar destek almalarının yanı sıra kendi bütçelerini oluşturdukları ve planlama sürecini de kendileri yönettikleri söylenebilir. Türkiye’de ise devlet üniversitelerinin finansal kaynağının yine devlet tarafından karşılandığı düşünüldüğünde, kaynakların belirsizliği, yetersizliği ya da gereksiz yere harcanması söz konusu olabileceğinden kurumların planlarının da buna bağlı olarak şekillendiği şeklinde yorumlanabilir.

Türkiye’de kamu kurumlarına kamu fonlarının tahsisinden sorumlu olan Kalkınma Bakanlığı (eski adıyla Devlet Planlama Teşkilatı) üniversitelerin yatırım bütçelerini belirler. Bu kaynak ayrımı sürecinde kurum, üniversite yöneticileri ile yatırım talepleri için görüşmeler düzenler. Bu kurum, üniversitelerin ihtiyaçları ve bütçe kısıtlamaları parametreleri dahilinde yatırım bütçelerini ayırır (Altınsoy, 2011). Amerika ve İngiltere’de bu durum farklılık göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre, Amerika ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama yaptıkları, buna çok önem verdikleri ve belirli zaman aralıklarında bir araya gelip değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir. Türkiye’de ise devlet destekli çoğu kurumun stratejik planlarını zorunlu tutulduğu için kağıt üstünde yaptıkları, vakıf üniversitelerinin ise varlıklarını sürdürebilmek için planlama yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Bu bulgu ile ilgili olarak alanyazına göre devletin temel kontrolü, kabul edilmiş kurumsal stratejiye karşı bir kurumun performansını ölçmektir. Eğer ulusal bir yükseköğretim stratejisi varsa bu, üniversitelerin kendi stratejilerini geliştirmede kullanmaları için önemli bir çerçeve sağlayabilir. Diğer bir deyişle, her kurum kendi bölgesel ve kurumsal bağlamında ulusal hedeflere ulaşmak için kendi stratejik planlarını geliştirmeye teşvik edilmiş olacaktır. Bu plana kurumlar kendi stratejik önceliklerini de ekleyecektir ve böylece ortaya çıkan kurumsal strateji her iki amacı da karşılayacaktır (Fielden, 2008). Türkiye’deki vakıf ve devlet üniversitelerinde

stratejik planlama süreci, 2005 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle başlamıştır (Eren, Orhan & Dönmez, 2014). Eren, Orhan ve Dönmez'in (2014) araştırma sonuçlarına göre devlet üniversitelerinde stratejik planlama sürecine akademisyenler, öğrenciler ve dış çevre gibi paydaşların yeterince dâhil edilemediği, ancak vakıf üniversitelerinde söz konusu paydaşların sürece daha çok katılmalarına yönelik zemin hazırlandığı söylenebilir. Bu durumda, vakıf üniversitelerinin özel sektör koşulları içinde faaliyet göstermek zorunda olmalarının planlama sürecine verdikleri önem üzerinde rol oynadığı söylenebilir. Kahraman'ın (2012) araştırmasına göre ise stratejik planlama sürecinde yapılması gereken ölçütler dikkate alındığında, Türkiye'deki üniversitelerdeki planlama sürecinin genel olarak ABD ve AB'deki üniversitelerde yapılan planlarla ve alan yazındaki özellikler ile uyumluluk gösterdiği ifade edilerek bu araştırma bulgularından farklı bir durum sergilenmektedir.

5.3.3. İletişim süreci

Amerika ve İngiltere'de iletişim kurmada ağırlıklı olarak internet aracılığı ile mail, sosyal medya, skype gibi araçlar kullanılmaktadır. Öğretim üyelerinin ofiste çalışma zorunluluğu olmadığı için internet yoluyla iletişim hayatlarını kolaylaştırmakta ve birbirlerinden haberdar olmayı sağlamaktadır. Ayrıca dünyanın her yerinden istedikleri başka bir kişiyle çalışma imkanına sahip olmaktadır. Türkiye'de ise daha çok yüz yüze iletişimin tercih edildiği ortaya çıkmıştır.

İnternet, bilginin iletilmesine yönelik gerçekten bir devrim yaratmıştır. E-mail akademik iletişimin her yerde bulunan biçimi haline gelmiştir. E-mail ve online sosyal ağ alanları akademik işbirliği ve ortak araştırma için yollar sağlamaktadır (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). Kurum içi iletişim sürecinde elektronik iletişim; bilgi akışının hızlanması, bilgiye ulaşımında kolaylık, örgütsel esnekliğin artması, kurum içi aktiviteleri izlemeye kolaylık, zaman ve mekan arasındaki sınırların azalması, bilgi depolamada artan kapasite, üretkenlik ve etkililik kazanma, daha geniş katılım gibi olumlu etkilere sahiptir (İspir, 2008). Bucak'ın (2005) bir üniversitede yaptığı araştırmaya göre iletişim ağının formal olarak işlemesi ortalamanın altında kalmıştır. Çalışanların bilgileri daha çok informal yollarla

edindiği ve yönetimde sağlıklı bir iletişim kurulamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Gizir'e (2007) göre üniversitelerin örgüt yapısı, iletişim üzerinde kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı etkilere sahiptir. Örneğin, kurumun yapısı, teknolojik gelişmeler ve yükseköğretimin istendik çıktılarıyla açık bir şekilde ilişkilendirilmediğinde iletişim zorlaşmaktadır. Bunun yanında, yapının açık bir şekilde ortaya konulmaması ve her bir alt birimin işlevlerinin net olarak belirlenmemesi yine iletişim sürecinin aksamasına neden olmaktadır. Ancak, teknolojinin kullanımı ve yükseköğretimin çıktıları net bir şekilde belirlenmiş ve tanımlanmış ise iletişim süreci önemli ölçüde kolaylaşmaktadır. Bir diğer araştırmaya göre örgütsel iletişimin sağlıklı olması, örgütteki süreçlerin daha verimli çalışmasını ve başka informal iletişim süreci arayışları içinde bulunmamasını da beraberinde getirmektedir. Bu durum örgüt performansı için de kritik bir yer oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre imalı, kapalı ve dolaylı bir iletişimin baskın olduğu, etkili bir iletişim kurabilmek için sadece gönderilen mesaja bakmanın yeterli olmadığı, başka faktörlere de (söylenme biçimi, jest ve mimikler, vurgular vb.) dikkat etmek gerektiği söylenebilir (Tüfekçi & Tüfekçi, 2012). Araştırma bulgularına paralel olarak kurumun yapısı, görevlerin belirgin olması iletişimi etkilemektedir. Amerika ve İngiltere'de iletişim kanallarının çeşitli olması sebebiyle erişilebilirliğin daha fazla olduğu, Türkiye'de ise iletişimde internet kullanımının yeni yeni yaygınlaşmakta olduğu, hala yüz yüze iletişimin geçerliliğini koruduğu söylenebilir.

5.3.4. Etkileme süreci

Amerika'da etkinin kaynağı olarak yetkinin önemli olduğu ancak yetkili olmanın arkasında bilgi ve uzmanlığa sahip olunduğu görülmektedir. İngiltere'de belli pozisyonlara gelmede liyakatin esas olduğu, kişinin o pozisyonun gereklerini taşıdığı, pozisyonu hak ettiği ve etkisini herhangi bir işin yapılması gerektiği yönünde kullanmaya çalıştığı görülmektedir. Türkiye'de ise etkinin kaynağının yine yetki olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak iki ülkedeki uygulamalardan farklı olarak, yetkinin arkasında pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olmama, güç elde etme, makam sahibi olduğunu gösterme gibi durumların olduğu görülmektedir.

Bir kurum olarak üniversiteler etkilenecek ve etkileyecektir. Üniversiteler üstlendiği görevler gereği etkiye daha çok açıktır. Üniversite yönetimleri görevlerini yerine getirirken ‘yerel, ulusal ve uluslararası’ güç ve eğilimlerden etkilenir. Aynı zamanda üniversite yönetimleri yerel, ulusal ve uluslararası güç ve eğilimleri etkiler. Üniversiteyi etkileyen yerel, ulusal ve uluslararası güç ve eğilimler üniversitenin ‘yönetsel özerkliği’nin yanı sıra ‘mali özerkliği’ ve ‘akademik özerkliği’ni de etkilemektedir (Erdem, 2013). Clifton'a (2009) göre bazı araştırmalar yöneticilerin iş yerindeki faaliyetlerinin belli bir etki yaptığını söylemektedir. Bilgi gücü bilgi sağlayarak, saklayarak, çarpıtarak ya da seçilen alıcılara yönelik bilgi akışını yönlendirerek başkalarını etkilemeye olanak vermektedir (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1998). İş bilmek yani uzmanlığa sahip olmak etkili olmanın sadece bir yönüdür. Diğer kısım ise etkileyici olmaktır. Başka bir kişi ile her kişisel etkileşim bir etkileme etkileşimidir (Huczynski, 2004). Örgütlerde kişilerarası ilişkilerde görülen etki kullanımı yukarı doğru (astların üstleri etkilemeleri), aşağı doğru (yöneticilik ve liderlik, otorite ve güç kullanımı gibi) ve yatay yönde (grup dinamikleri ve sosyalizasyon gibi) etki olmak üzere üç biçimde gruplandırılabilir. Bunlardan ikisi olan aşağı doğru etki –güç, otorite- ile yatay etkiye ilişkin çalışmaların –takım çalışması, iletişim vb.- literatürde sıklıkla ele alındığı bilinmektedir (Özdemir Yaylacı, 2006). Buna dayanarak, araştırma bulgularına göre ABD ve İngiltere’de daha çok yatay yönde bir etkiden söz edilebilirken, Türkiye’de aşağı doğru etkinin kullanıldığı yönünde bir çıkarımda bulunulabilir.

Pozisyonlarından kaynaklanan formal bir güce sahip olan kişiler diğerlerini etkileyebilirler. Genellikle gücün kişisel kaynakları, örgütsel güç kaynaklarına göre çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı ile daha çok ilgilidir. Örgütsel güç kaynaklarından biri olan zorlayıcı güç işle ilgili sonuçları ile olumsuz yönde ilişkilidir. Ancak gücün çeşitli kaynakları tamamen birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Liderler duruma bağlı olarak değişik kombinasyonları bir arada kullanır. “Güçlendirme” olarak adlandırılan yeni bir kavram sonuçların iyileştirilmesi için önemli bir strateji haline gelmiştir (Lunenburg, 2012). Etkileme sadece örgütün en üst noktasındaki güç sahibi kişilerin sahip olduğu bir yetenek ya da gizemli bir hediye değildir. Örgütün herhangi bir düzeyindeki herkes bir etkiye

sahip olabilir. Etkileme, yeni değer sistemine uygun bir değişim stratejisidir. Gelecekte, etkili etkileyiciler işe alınacak ve yükselecektir. Bu yöneticiler, kurumun amaçları için çalışanların kişisel hedeflerine ulaşılmasından yararlanarak, kuruma bağlılığı sağlayacaktır (Huczynski, 2004). Alanyazın ile aynı doğrultudaki araştırma bulgularından Amerika ve İngiltere’de etkinin kaynağı bilgi ve uzmanlık gibi olumlu görülen niteliklere sahip olma iken, Türkiye’de etkinin kaynağı olarak sadece yetki sahibi olmanın yeterli olması ve dolayısıyla bir güç elde etme yarışı olduğu anlaşılmaktadır.

5.3.5. Koordinasyon süreci

Amerika’da takım çalışmasına, birlikte çalışma, proje yapmaya çok önem verdikleri, sistemin onları birlikte çalışma yapmaya yönlendirdiği görülmektedir. İngiltere’de ortak çalışmalar önemli görülmekte ancak herkesin üstüne düşen görevleri yerine getirecek şekilde olmasına özen gösterilmektedir. Türkiye’de birlikte çalışmalar yapılmaya çalışıldığı, ortak çalışmalarda isim sıralamalarının öne çıktığı ve kişisel planların öne geçmeye başladığı görülmektedir.

Öğretim üyesi işbirliği, işbirlikçi takım doğasına ve üyelerin amaçlarına bağlı olarak çeşitli ortamlarda meydana gelir ve farklı biçimler alır. Aslında, öğretim üyelerinin işbirliği, işbirlikçilerin sorumluluk ve güveni paylaştıkları ortak hedefler, koordineli bir çaba ve sonuç ya da ürünleri içeren ortak bir gayrettir. Bu tanım geniş ve esnektir çünkü öğretim üyesi işbirliğinde, ortaklığın öğretim ya da araştırma için olmasının yanı sıra katılımcıların uzmanlık alanları, istihdam edildikleri kurumlar, kariyer basamakları ve diğer faktörlere bağlı olmasından kaynaklanan çeşitli yollar da mümkündür. Birçok kişi işbirliğinin üretkenliği, motivasyonu sürdürmeyi, yaratıcılık ve risk almayı teşvik etmeyi artırdığına inanmaktadır. İşbirliği, ABD toplumunda ivme kazanan bir eğilimdir (Austin & Baldwin, 1991). Alanyazınla benzerlik gösteren araştırma bulgularında da ABD ve İngiltere’de işbirliği, ortak çalışma istenen, beklenen ve desteklenen bir konu olarak görülmektedir. Türkiye’de bu anlayış hareketlilik kazanmakta ve desteklenerek giderek artış göstereceği düşünülmektedir.

Amerika’da kurumlar arasında rekabet olduğu, üniversitelerin öğrenci çekebilmesi için sıralamalarda iyi bir yerde olması gerektiği, rekabetin aynı zamanda işbirliğini de beraberinde getirdiği görülmektedir. İngiltere’de tam bir rekabetin olduğu ancak en iyi olmak için birlikte hareket etmenin önemli olduğu, aynı zamanda kurum içinde de koordinasyonu sağlamak için sekreteriyaların olduğu görülmektedir. Türkiye’de rekabetin de işbirliğinin de olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çeşitli ülkelerin yükseköğretim üzerine yaptıkları reformlar ve uluslararasılaşmanın artması ile üniversiteler arasındaki rekabet de artmıştır. Artan rekabet ile birlikte güçlü bir üniversite markasına gittikçe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye’de ise yükseköğretimdeki talep artışı ve yığılmayı önlemek adına, birbiri ardına açılan üniversiteler, finansman, kalite güvencesi ve rekabet gibi sorunları da beraberinde getirmiştir (Nardalı & Tanyeri, 2011). Yükseköğretim alanındaki rekabetin bazı kritik değerleri ve dengeleri olmalıdır. Yükseköğretim kurumları arasındaki rekabet işbirliğini, ortak akademik çalışmaları, yapılan bilimsel çalışmaların paylaşılmasını, bilim insanlarının ortak bir paradigmayı paylaşmalarını imkansız hale getirmemelidir. Ayrıca üniversite sıralamaları da rekabetin bir parçası olarak görülmektedir (Günay, 2011). İngiltere ve ABD üniversitelerinin en belirgin özelliği büyük bir rekabet içinde olmalarıdır (Korkut, 2001). ABD ve İngiltere’de uzun yıllardır çeşitli kuruluşlar tarafından yükseköğretim kurumları sıralamaları yapılmaktadır. Bu sıralamalar kurumların performansını ve imajını ortaya çıkararak rekabeti artırdığı düşünülmektedir. Ancak katılımcıların belirttiği üzere, iki ülkede öğretim üyeleri daha fazla araştırma fonundan yararlanabilmek için başka üniversitelerle ya da öğretim üyeleri ile işbirliği yapmak durumunda olduklarını ancak bu mantalitenin Türkiye’de henüz işlemediğini ifade etmişlerdir. Türkiye’de 2009 yılında kurulan URAP (University Ranking by Academic Performance) araştırma laboratuvarı tarafından üniversitelerin akademik performanslarına göre sıralaması yapılmakta ve kurumları karşılaştırma fırsatı sunulmaktadır. Onuncu Kalkınma Planında da bununla ilgili olarak, yükseköğretim sisteminin merkeziyetçi yapısı, hizmet sunumunda çeşitliliğin yeterince sağlanamaması ile eğitim ve araştırma kalitesine ilişkin sorunlar yükseköğretim sisteminin rekabet edebilirliğini, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilme kapasitesini ve üretkenliğini olumsuz yönde

etkilemeye devam etmektedir şeklinde bir madde yer almaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013).

5.3.6. Değerlendirme süreci

Amerika’da ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarında her düzeydeki değerlendirme ölçütlerinin çok net olduğu, bu ölçütlerin araştırma, yayın, öğrenci sayısı, topluma hizmet ve proje yapmak olduğu görülmektedir. Türkiye’de ise henüz değerlendirme sisteminin tam olarak uygulanmadığı ancak bazı devlet üniversitelerinde ve vakıf üniversitelerinde ölçütlerin belirlendiği ve değerlendirmelerin yapıldığı ortaya çıkmıştır.

İngiltere’de özellikle dış değerlendirme için bir yapının kurulduğu ve sistematik olarak beş yılda bir dış değerlendirmenin yapıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Amerika’da akredite olan kurumlar ya da özel olarak bölümler olduğu ve bağımsız akreditasyon kuruluşlarına başvurdukları görülmektedir. Türkiye’de ise henüz bir akreditasyon sisteminin olmadığı ancak bazı kurumların bağımsız akreditasyon kuruluşları tarafından değerlendirildiği görülmektedir.

Amerika’da öğretim üyelerinin önceden belirlenmiş ölçütler çerçevesinde performans değerlendirmesinin mutlaka yapıldığı, öğrencilerin ders değerlendirmesi yaptığı ve bu değerlendirmelerin kötü çıkması durumunda olumsuz sonuçların ortaya çıkabildiği bulgusuna ulaşılmıştır. İngiltere’de benzer şekilde öğretim üyelerinin sözleşmelerinde belirlenen ölçütlere göre performans değerlendirmeleri yapılmakta ve öğrenci değerlendirmelerine de önem verilmektedir. Türkiye’de ise öğrenci değerlendirmesi yapılmasının son zamanlarda arttığı ancak bir yaptırımı olmadığı, performans değerlendirmeye ilişkin yaygın bir uygulama olmadığı görülmektedir.

Değerlendirmeye ilişkin YÖK tarafından yayınlanan Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi raporuna göre hemen hemen tüm sanayileşmiş ülkelerde özerklik girişimleri gözlenmekte, devlet ve üniversite arasındaki ilişkiler yeniden gözden geçirilmektedir. Devlet, finansman konularında desteğini azaltıp, üniversitelerin özerkliklerini genişletmekte, idari ve akademik konularda yönetim ve denetim görevlerini ara kurullara devredip, hesap verebilirlik ve kalite güvence

sistemlerini hayata geçirerek, üniversitelerin, mali ve idari işlemlerini ve akademik performanslarını saydam bir şekilde dış denetimlere açmasını ve topluma hesap vermesini istemektedir (YÖK, 2007). Denetim organlarının benzer sorumlulukları vardır. Ancak ülkeler çapında denetimin kapsamı ulusal gelenekler ve yapılar bakımından tanımlanır. Denetim organının genel olarak amacı; kurumsal özerklik bakımından, kurumun çıkarlarını gözetmek ve hesap verilebilirlik bakımından, kurumun ulusal kanunlar ve düzenlemelerle uyum içerisinde olmasını sağlamaktır (Eurydice, 2008). Üç yıllık bir stratejik plan üzerinde bir kurumun performansının değerlendirilmesi ve izlenmesi Eğitim Bakanlığı ya da ara kurum için alışılmadık bir durum değildir. Bu plandan hedefler geliştirilecek ve her yıl stratejiye yönelik çalışmalar için alınan finansal ayrımların nasıl kullanıldığını gösteren bütçeler hazırlanacaktır. Bu hedefler, planlar ve performans ölçütleri üniversitenin iç raporlama ve kontrol kurulu tarafından kullanılacak ve finansman kurulu ya da Eğitim Bakanlığı'na yıllık rapor edilecektir (Fielden, 2008). Alanyazına göre denetim ve değerlendirme sorumluluğunun İngiltere ve Amerika'daki üniversiteler de olduğu gibi belli kurullara ya da dışarıdan kuruluşlara verildiği söylenebilirken, Türkiye'de ise değerlendirmeye ilişkin işleyen bir sistemin olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir.

Araştırma bulgularına göre üniversitelerde akreditasyon ve dış değerlendirme yapılmasının Amerika ve İngiltere'de oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. İlgili alanyazına göre ise İngiltere'de kalite hareketi özellikle güçlü olmaktadır. Kalite güvencesi hem eğitimi hem de araştırmayı kapsamaktadır. Düzenli dış denetimler ve akran değerlendirme yoluyla, öğretim sistemli olarak değerlendirilmiştir. Araştırma kalitesi, İngiltere'deki bütün üniversitelerin araştırma çıktısının kapsamlı bir değerlendirmesi "Araştırma Değerlendirme Çalışması" (Research Assessment Exercise (RAE) uygulanarak sağlanmıştır. Araştırma performansına dayalı net göstergeler ve kaynak ayrımı yoluyla, akademik kültür ve yönetsel değerler büyük ölçüde değişmiştir (Sporn, 2007). İngiltere'de 2008 yılından itibaren uygulanan Araştırma Değerlendirme Çalışması üniversitelerin araştırma kalitesini değerlendirmek ve finansman sağlama kararlarını vermek için önemli bir politika aracı olmuştur (Leishyè, 2007). Akademik özgürlüğüne yönelik bir itibara sahip

lkeler aslında, ciddi raporlama ve yasal gereklilikler ile kendi üniversitelerini sıkıntıya sokabilir. Örneğin İngiltere’de ara kuruluşlardan “bölgesel danışmanlar” stratejik planları ve hükümet politikası hedeflerine ulaşmada kurumların performansını konuşmak için belirli aralıklarla üniversiteyi ziyaret ederler; hükümet tarafından belirlenen “lt hedeflerle” niversitenin başarılarını karşılaştırmayı gösteren istatistikler üretilir ve Yıllık İzleme Tabloları aracılığıyla raporlanan sıkı bir süreç vardır (Fielden, 2008). Araştırmada ulaşılan İngiltere’de dış değerlendirme için bir sistemin kurulduğu ve düzenli olarak ziyaretlerin yapıldığı bulgusu ile alanyazın ve araştırmalar benzer niteliktedir.

İngiltere’de yükseköğretim, araştırmanın yanı sıra yüksek standartlarda öğretme ve öğrenme sunmayı sağlamak için uzun süredir kapsamlı kalite değerlendirmelerine konu olmuştur. Daha önce, farklı kriterler ve ölçekler kullanarak bu değerlendirmeleri yürüten iki devlet organı vardır. Bunlar İngiltere, İskoçya ve Galler ve Yükseköğretim Kalite Kurulu için Yükseköğretim Finansman Kurullarıdır. Yükseköğretim Finansman Kurullarının z değerlendirme ve akran değerlendirmesinde kullandığı alanlar: program tasarımı, içerik ve organizasyon, öğretme, öğrenme ve değerlendirme, ğrenci gelişimi ve başarısı, ğrenci desteği ve rehberlik öğrenme kaynakları, kalite güvencesi ve geliştirmesidir (Kanji, Malek & Tambi, 1999). Değerlendirme alışması ve diğer hesap verebilirlik ölçümleri, çalışmaları tamamlamak için belli bir zaman ve çaba gerektirmektedir. Bu işi doğru bir şekilde ölçmek aslında oldukça zor ya da imkansız olsa bile her türlü akademik verimliliği değerlendirme baskısı önemlidir. Bu anlamda İngiliz Araştırma Değerlendirme alışmaları, akademik verimliliğin belirli türleri üzerinde fazlaca durduğu akademik çalışmaları çarpıttığı iddiası birçok eleştirinin hedefi olmuştur (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). Türkiye’de Yükseköğretim Denetleme Kurulu, Yükseköğretim Kurulu adına yükseköğretim kurumlarının ve ğretim elemanları ile diğer görevlilerin her türlü faaliyet ve işlemlerinin gözetim ve denetim altında bulundurmaktan sorumludur. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’na göre Yükseköğretim kurumlarında rektörlerin görevlerinden biri “niversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak”, dekanın görevlerinden biri ise “Fakültenin birimleri ve her düzeydeki personeli

üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak” olarak belirtilmiştir. Gözetim ve değerlendirme rektör ve dekanın sorumluluğuna bırakıldığı görülmektedir.

YÖK, gelişmiş yükseköğretim sistemlerine sahip ülkelerdeki kalite güvencesi mekanizmalarından daha fazla yetkiye ve hareket esnekliğine sahiptir. Yükseköğretim kurumları zaten çok temel işlemlerinde (program açmak, öğrenci kabul etmek, vb.), YÖK’ün denetimi altındadırlar. YÖK dışında bir akreditasyon kurumunun da yükseköğretim kurumları üzerinde yetkilendirilmesi, hem yetki karmaşasına sebebiyet verme hem de yükseköğretim kurumları üzerindeki bürokrasinin artması riski taşımaktadır. Kalite güvencesi ile ilgili yaygın kullanılan prosedürler, değerlendirme, denetim ve akreditasyondur. Türkiye yükseköğretim kurumları için, akreditasyondan ve değerlendirmeden ziyade kalite denetiminin (ve yükseltilmesinin) uygun bir seçenek olduğu söylenebilir (Özer, Gür & Küçükcan, 2011). Bunların yanı sıra, Türkiye’de 2005’te YÖK tarafından kurumların kalite düzeylerinin geliştirilmesi, onaylanması ve tanınması ile ilgili çalışmalara ilişkin esasları oluşturmak üzere çıkarılan Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği ile Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) oluşturulmuştur. YÖDEK, belirlemiş olduğu kalite değerlendirme ve geliştirme süreçleri dikkate alınarak kurumların her yıl “iç değerlendirme” çalışmaları sonucu kendi stratejik planlarını oluşturarak, hizmette sürekli iyileştirme çalışmalarını öngörürken; aynı zamanda her beş yılda bir “dış değerlendirme” sürecine tabi olmalarını da öngörmektedir.

Bugün, devlet üniversiteleri performans göstergelerine karşı geniş bir yelpazede veri toplama, rapor ve analiz etmeyi her zamankinden daha fazla gerektirmektedir. Ayrıca, üniversiteler daha etkili ve verimli olmak amacıyla performans çıktılarını çeşitli şekillerde takip etmek için kendi iç sistemlerini geliştirmektedirler (Rabovsky, 2013). Amerika’da düzenli bir biçimde ve haksızlık olmaması için hafif bir denetim altında hazırlanmış öğrenci raporları, hem öğretmenlikte üstün performansı saptayıp ödüllendirmek, hem de öğretim üyeleri arasında yakınlaşmayı artırmak için şüphesiz iyi bir araç olarak görülmektedir. Değerlendirme, öğrenci yaşamının öğretim, uzmanlaşma, ders programı, yurtlar gibi

bütün yönlerini kapsamalıdır (Rosovsky, 2011). Araştırma bulguları Amerika ve İngiltere’de öğrenci değerlendirmelerinin mutlaka yapıldığı ve sonuçlarının dikkate alındığı yönünde iken, Türkiye’de bazı üniversitelerin öğrenci değerlendirmelerini sistematik olarak yaptığı bazılarının ise öğrenci değerlendirmelerinin yapılmasına ilişkin girişimlerin son yıllarda artış gösterdiği yönündedir.

İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının hizmetlerine yönelik memnuniyet anketleri yapıldığı ve gelecek planları için bu anketlerin dikkate alındığı ve kurumların hesap vereceklerini bilmeleri süreçlerin şeffaf olmasını sağladığı görülmektedir. Amerika’da benzer şekilde hesap verilebilirliğin olmasından dolayı süreçlerin açık işlediği, öğrencilere memnuniyet anketleri yapıldığı ve görüş belirtme kültürünün yerleşmiş olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise hesap verilebilirliğin olmadığı, bazı üniversitelerin memnuniyet anketleri yaptığı ancak görüş belirtmenin çok yaygın olmadığı görülmektedir.

İngiltere’de yapılan reformların amacı yükseköğretim sistemini öğrencilere ve çalışanlara karşı daha duyarlı hale getirmektir. Bu, farklı dersler ve kurumlar hakkında yüksek kalitedeki bilgilere ulaşmaya bağlıdır. İngiliz yükseköğretimi, sektör genelinde iyi yapılandırılmış düzenlemeler sayesinde veri yönünden zengindir. Çeşitli kurumlar üniversitelerin öğrenci, mezun, bütçe gibi istatistiklerini ve bilgilerini toplamaktadır. Her üniversite artık kendi web sitesinde kolay karşılaştırılabilir şekilde, en çok talep edilen Temel Bilgi Seti olarak adlandırılan öğeleri kullanılabilir hale getirecektir. Temel Bilgi Seti aynı zaman yükseköğretim kurumlarının sunduğu hizmetlerin kalitesini göstermelerini sağlayacaktır (Department for Business, Innovation and Skills, 2011b). Araştırma bulgularından elde edilen bilgilere göre Amerika ve İngiltere’de üniversitelerde hesap verilebilirlik anlayışının yerleşmesi bütün süreçlerin şeffaf bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır.

5.4. İklim boyutu

Amerika’da kurumsal bağlılığın bazı yerlerde ve kişilerde taraftarlık boyutunda olduğu, ancak öğretim üyelerinin genelde profesyonel düşündükleri ve bu anlamda hangi kurumda iseler o kurum için çalıştıkları anlaşılmaktadır. İngiltere’de

öğretim üyelerinin kendilerini çalıştıkları kuruma bağlı hissettikleri, bunun yanında daha iyi bir pozisyon ya da şartlar imkanı olduğunda ise kurumdan ayrılabilirdikleri yönünde düşündükleri ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise kurumsal bağlılığın daha yüksek olduğu, kurum değiştirmenin daha nadir olduğu, akademisyenlerin içinde bulunduğu kültürün ve eğitim aldıkları kurumlarda çalışmaya devam etmelerinin de bunda etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Turan, Karadağ ve Bektaş’ın (2011) araştırma bulgularında, öğrenen örgüt alt boyutlarından paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme; örgütsel bağlılık üzerinde diğer boyutlara göre daha fazla yordama gücüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada da araştırmaya konu olan ülkelerdeki yükseköğretim kurumlarında amaçların ve vizyonun paylaşılması oldukça önemli görülmekte ve bu durumun çalışanların kuruma bağlılıklarını etkilemiş olabileceği yönünde yorumlanabilir. Ural’ın (2014) araştırma sonuçları, Türkiye’de bir üniversitede çalışanların o üniversitenin bir üyesi olmaktan onur duyması, kendilerini geliştirme çabası içerisinde olması, işlerini severek yapmaları, iş güvenliğinin sağlanması ve önemli üzüntü ve sevinç anılarının paylaşılması konularında olumlu görüş belirttiklerini göstermektedir.

İngiltere’de yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgütlerinden ve örgütlerine karşı olan algıladıkları bağlılıkları söz konusu olmaktadır. Çalışanların örgütlerinden algıladıkları değer ve güven eksiliği nedeniyle bağlılık düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları üniversite çalışanlarda mesleki stresin yaygın olduğunu göstermektedir. Stres, üniversite tipine göre farklılık göstermektedir. Yeni üniversitelere kıyasla eski üniversitelerde çalışanların daha az sorunlarının olduğu ortaya çıkmıştır. Onların üniversitelerine bağlılıklarının daha yüksek düzeyde algılandığı ve fiziksel olarak daha sağlıklı oldukları görülmektedir (Tytherleigh, Webb, Cooper & Ricketts, 2005). Amerika ve İngiltere deneyimi olan akademisyenlerin görüşlerine göre üniversitede kendilerini değerli hissettiklerini belirterek kurum için çalışma ve çaba gösterme düzeylerinin de yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise farklı olarak akademisyenlerin güven duyma problemi yaşadıkları, kendilerini değerli hissetmediklerini belirtmişlerdir ancak kendilerini çalıştıkları kuruma bağlı hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Amerika’da rekabetin olmasından kaynaklanan kadro almak ile ilgili bir stres olduğu, bu durumun öğretim üyelerinin motivasyonunu etkilediği daha çok çalışması gerektiği bunun yanında çalışmanın karşılığının verildiği, öğretim üyelerinin çalışmaları ile değerli hissettirildiği ve desteklendiği de görülmektedir. İngiltere’de benzer şekilde rekabet ile birlikte daimi kadroya geçme stresinin olduğu, bu pozisyona geçmek için daha çok çalışma motivasyonu olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise motivasyonun düşük olduğu, öğretim üyelerinin çalışmalarının karşılığını verme ya da destekleme gibi motive edici unsurların olmadığı aksine ücretlerin geç ödenmesi, kendini değersiz hissetme gibi motivasyonu düşürecek etkenlerin olduğu görülmektedir.

Adil işe alma ve seçme süreci ve tarafsız performans değerlendirme çalışanları daha fazla performans göstermesi için motive eder. Bu süreç de yavaş yavaş çalışanlar arasında güveni geliştirir (Choudhury, 2011). Argon’un (2010) Türkiye’deki akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet ile görüşlerini ortaya koyduğu araştırma bulgularına göre örgüt çalışanları performans değerlendirme sonucuna ilişkin oluşturdukları algılarını hem kendi girdi ve çıktılarıyla hem de diğer örgüt çalışanlarının girdi ve çıktılarıyla karşılaştırmaktadırlar. Çalışanların karşılaştırma sonucunda elde edilen yargıları motivasyon ve performanslarını etkilediği gibi örgüt uygulamalarına yönelik adil olma duygusuna sahip olup olmalarını da etkilemektedir. Ayrıca araştırma sonucunda devlet üniversitelerinin performans değerlendirme açısından bir dönüşüm süreci içerisine girip, yapısal değişikliklere ihtiyaç olduğu da ortaya konulmuştur. Alanyazındaki araştırma bulguları ve yönetim süreçleri boyutundaki bulgular ile uyumluluk gösteren bu bulguya göre Amerika ve İngiltere’deki üniversitelerde daimi kadro alma stresinin yanı sıra yönetim süreçlerindeki şeffaflık, hesap verilebilirlik, bağımsız değerlendirmeler gibi uygulamaların akademisyenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini işaret etmektedir. Türkiye’de ise iki ülkedeki durumdan farklı olarak kuruma bağlılığın yüksek olduğu ancak akademisyenlerin üniversiteden beklentilerinin yeterince karşılanmadığı ve dolayısıyla motivasyonunun düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bununla ilgili olarak Argon’un (2010) Türkiye’de yaptığı

araştırmasına göre iş ortamındaki fiziksel koşulların yetersizliği çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir.

Amerika ve İngiltere’de akademide güven kültürünün profesyonel bir şekilde kurulduğu, öğretim üyelerinin çalışmalarını birbiriyle paylaştığı, geribildirim almaya özen gösterildiği ortaya çıkmıştır. Öğretim üyelerinin bilimsel çalışmalarda kullanabilmeleri için hesaplarına bir miktar para yatırıldığı ve bunun kullanımının öğretim üyelerine bırakıldığı buradan hareketle yükseköğretim kurumlarının da öğretim üyelerine güvendiğine yönelik bir sonuç çıkmıştır. Türkiye’de ise öğretim üyelerinin birbirlerine güvenmediği, fikirlerinin çalınabileceği ihtimaline karşı çalışmalarını paylaşmaktan kaçındığı ve dolayısıyla daha dar bir çevrede, belli kişilerle ortaklıklar kurulduğu, bu durum da akademinin gelişmesinin önünde engel olarak görülmektedir.

İlgili alanyazın incelendiğinde örgütsel iklimde güven oldukça önemli görülmektedir. Çalışanlar arasında güven düşük seviyede olduğu zaman, bu durum çalışanların birbirlerine karşı olumsuz duygular hissetmeleri ile sonuçlanır. Ancak, güven yüksek düzeyde ise, çalışanlar birbirlerine saygı göstermeye başlarlar ve birbirlerine yardımcı olarak kurumda severek çalışırlar. Yine çalışanların güvenilirliği yüksek ise, işlerinde dürüst ve samimi olurlar. Böyle bir ortamda çalışanlar zevk alarak çalışır ve kurumun üretkenliğine katkıda bulunur. Buradan anlaşılan, kişilerarası iyi ilişkiler örgütteki çalışanlar arasında güven oluşmasını sağlar (Choudhury, 2011). Hoy’un (2003) araştırma sonuçlarına göre ise örgüt iklimi ile öğretim üyelerinin güveni arasında güçlü bir ilişki vardır. Güven, sağlıklı ve açık bir örgüt ikliminin belirgin bir unsurudur. Öğretmenlere karşı açık olan, meslektaş gibi davranan, samimi ve düşünceli olan yöneticiler, öğretmenlerin güveni ile ödüllendirilir. İşbirliği ortamında çalışanlar hevesle çalışır ve kendilerini rahat hissederler. İyi ilişkilerin sürdürülmesi için yöneticiler sosyal uyum desteği sağlamalıdır. İyi bir yönetim çalışanların refahını dikkate almalıdır. Çalışanlar, yönetimin kendilerinin refahını düşündüklerini hissettiklerinde olumlu tutumlarını sürdürürler ve bu olumlu sağlıklı bir örgüt ikliminin devam etmesine yardımcı olur (Choudhury, 2011). Açık, destekleyici ve işbirliğine dayanan öğretim üyesi ilişkileri meslektaşlar arasındaki güvenin temel taşlarıdır. İklim ve güven arasında karşılıklı

bir ilişki vardır. Öğretmenler arasında saygı, açıklık ve işbirliği güven oluşumunu teşvik eder, meslektaşlar arasındaki güven de açıklık ve işbirliği sağlar. Bu dinamikler oldukça güçlüdür (Hoy, 2003). McMurray ve Scott (2013) ise üniversite örgüt ikliminin belirleyicilerini sırasıyla destek, adalet, güven, yenilik ve tanınma olarak bulmuştur. Idogho'nun (2006) Nijerya'da bir üniversitede yaptığı araştırmasında akademisyenler arasında ve yöneticiler ile kişilerarası ilişkilerin ve etkileşimin yakın olduğu, kişilerarası anlaşmazlıkların az düzeyde olduğu, meslektaş dayanışmasının, açık iletişimin, mesleki gelişimin olduğu görülmüştür. Zhang ve Liu'nun (2010) araştırma bulgularına göre örgüt iklimi grup performansının etkililiği, ortak kimlik ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli düzeyde etkili bulunmuştur. Örgüt üyeleri tarafından örgüt iklimi olumlu algılandığında, iş doyumu ve yeterlilik düzeyi de yüksek çıkmakta, aynı zamanda işten ayrılma niyetinde ve iş stresi ise daha düşük düzeyde olmaktadır. Ural'ın (2014) Türkiye'de bir üniversitenin örgüt iklimini incelediği araştırmasına göre elde edilen gelirin yeterliliği, çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirim verilmesi, çalışanların güdülenmesi ve atama-yükseltme durumunda liyakat esasının gözetilmesi konularında en olumsuz görüşler belirtildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularından hareketle, Amerika ve İngiltere'deki üniversitelerde görev yapan öğretim üyeleri birbirlerine ve kurumun da kendilerine güven duyduğu şeklinde görüş belirterek akademik etik olduğu ve üniversitede çoğunlukla bilimsel çalışmaların konuşulduğu ve bu anlamda tam bir destek sağlandığı bu ortamda oldukça rahat çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Türkiye'de ise akademik etik açısından sıkıntılar olduğu, kişilerin bilimsel çalışmadan çok kurdukları ağlarla ön plana çıkmaları ve bir işi kurallarına uygun yapmaktan öte yan yollar ile fırsatlar sağlama gibi kötüye kullanılan durumlardan ötürü üniversitede güvensizliğin hakim olduğu anlaşılmaktadır.

Amerika'da kurum ve araştırma kalitesi için içeriden beslenmenin olmadığı görülmektedir. İngiltere'de ise böyle bir kısıtlamanın olmadığı, pozisyonların tüm dünyaya açıldığı, uygun olduğunda kurumların kendi mezunlarını da istihdam ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de ise yükseköğretim kurumlarının çoğunlukla içeriden beslendiği ve akademik hareketliliğin daha az olduğu görülmektedir.

Bu bulgu ile ilgili olarak UNESCO Dünya Yükseköğretim Konferansı raporuna göre, öğrencilerde uluslararası hareketlilik olduğu gibi akademisyenler için de vardır. Genel olarak, akademisyenler gelişmekte olan ülkelerden gitmektedirler. Bu akışta önemli bir motive edici maaştır fakat daha iyi çalışma koşulları ve özellikle araştırma altyapıları, ilerleme için fırsatlar, akademik özgürlük gibi diğer faktörler de söz konusu olabilmektedir. Bu konu aynı zamanda ‘beyin göçü’ olarak da adlandırılmaktadır (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). Doktoranın esas olduğu Amerika’da, genellikle doktora yapılan üniversitede yardımcı doçent olunamamakta, böyle bir unvan ve görev için başka üniversitelere gitmek zorunda kalmaktadırlar. Buradaki gerekçe, kan değişimidir (Korkut, 2001). Japonya’da ve başka yerlerde herhangi bir üniversitede iş bulabilmek için, hemen her zaman o üniversiteden mezun olmak ön şarttır. En iyi Amerikan üniversitelerindeki uygulamanın tersine buralarda ‘akraba evliliği’ yaygın görülmektedir. En iyi Amerikan üniversiteleri, öğretim üyesi kadrolarını nereden mezun olduklarına bakmaksızın kişisel nitelikleri dikkate alarak oluştururlar (Rosovsky, 2011). Alanyazındaki araştırmalar ile benzer nitelikte olan bu araştırma bulgularından da Amerika’da üniversitelerde içeriden beslenmenin olmamasına yönelik bir stratejinin belirlendiği, İngiltere’de ise adayların istenilen nitelikleri taşımanın ön planda olduğu hatta bazen o ülkeden olmanın tercih sebebi olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye’de ise iki ülkedeki uygulamanın aksine Rosovsky’nin (2011) belirttiği üzere Japonya’daki üniversitedeki akraba evliliği olarak nitelendirilen duruma benzer şekilde mezun olunan üniversiteden kadro almak yaygın olduğu görülmektedir.

Amerika’da sosyal faaliyetlere çok önem verildiği, hem öğrencilerin hem de öğretim üyelerinin bir araya geldiği çeşitli ortamların sağlandığı ve sosyal ve kültürel imkanların sunulduğu ortaya çıkmıştır. İngiltere’de de benzer şekilde sosyal etkinliklerin, kulüplerin olduğu, formal olarak seminerlerin düzenlendiği bunların yanı sıra öğretim üyelerinin iş çıkışı informal ortamlarda da bir araya geldiği görülmektedir. Türkiye’de de sosyal etkinliklerin yapıldığı, fakülte ya da bölüm bazında yemekler düzenlendiği görülmektedir. Ayrıca, İngiltere’de çalışma için gerekli ortam, kaynak ve alt yapı desteğinin sağlandığı, Amerika’da çalışma alanına göre ihtiyaçların sağlandığı, sınıf, ofis, kaynak ya da alt yapıya dair çalışmayı

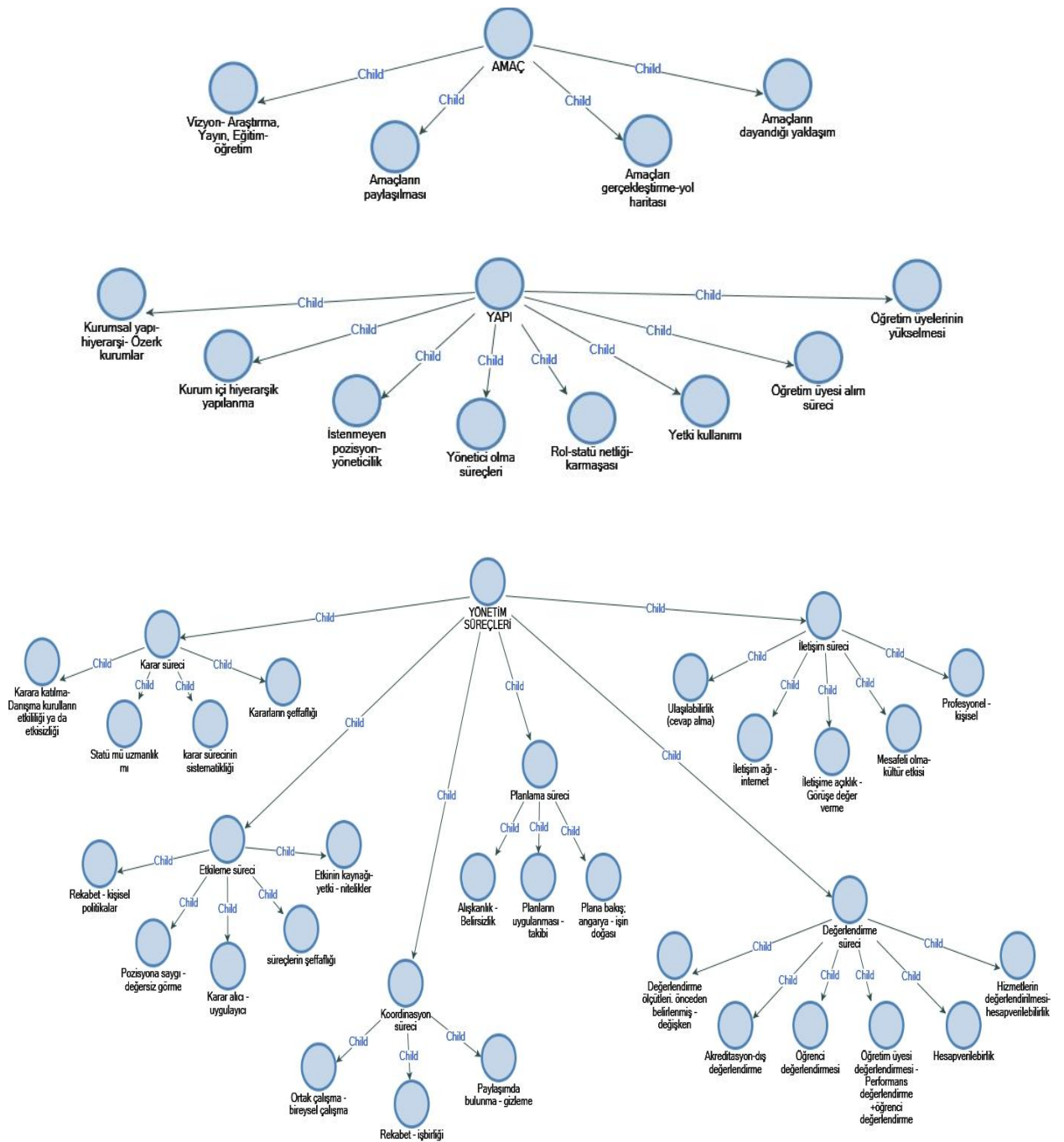
engelleyecek eksiklerin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de ise finansal kaynakların kullanımının daha sınırlı olduğu ve dolayısıyla çalışma ortamı, kaynak ve alt yapı sağlamada aksaklıklar olduğu görülmektedir.

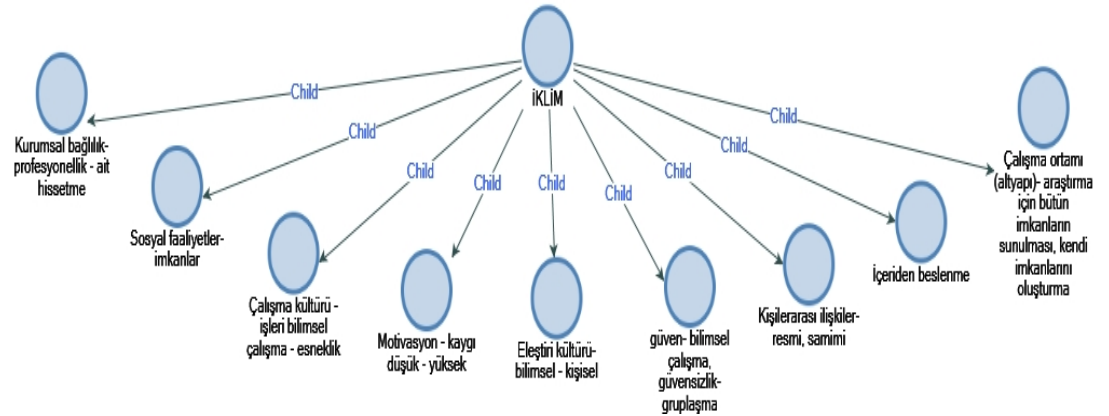
İlgili alanyazın incelendiğinde çalışma koşulları, kariyer yapıları ve laboratuvar ve kütüphanelere erişim bir ülke içinde ve aynı zamanda milletler arasında akademik sistemin farklı katmanlarında önemli ölçüde değişmektedir (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). İngiltere’de bir kurumun ortamı önemli görülmektedir. Çalışanlar sağladıkları mesleki hizmetlerin karşılığını alacaklardır. Kurumsal bağlılık ve kişisel kimliğin bir parçası haline gelir (Gillies, 2011). Gül’ün (2008) Türkiye’de bir üniversitede yaptığı araştırma sonuçlarına göre örgüt iklimi genel olarak orta düzeyde değerlendirilmiştir. Sosyal ve kültürel faktörler boyutunda da örgüt iklimi orta düzeyde algılanmaktadır. Fugazzotto’ya (2009) göre üniversitede günlük yaşamda fiziksel özellikler öne çıkmaktadır. Çünkü kampüs alanı misyonu ve dolayısıyla yapı ve kültürü daha somut bir hale getirir. Mekan, bir örgüt ve bileşenlerinin arasındaki ilişkileri tanımlamaya yardımcı amaç ifadeleri gibi davranır. Mekan, kurumsal kültürün şekillenmesinde ve örgüt üyelerinin paylaştığı ilişkilerde önemli bir rol oynar. Olası anlamlarından dolayı, fiziksel alanın manipüle edilmesi örgüt kültürünü değiştirmek ve belirli kimlikleri inşa etmek isteyen kurumlar için bir meydan okuma teşkil etmektedir. Fiziksel ayırma ya da dahil etme, sadece temel eğitim işlevlerini değil aynı zamanda kültürü de etkileyen anlamları çağırır. Küçükcan ve Gür’e (2009) göre Türkiye’de üniversitelerin altyapı eksikliği, kütüphanelerinin işlevsiz ve yetersiz oluşu ve üniversitelerin kültürel ve sportif imkânlarının yetersizliği gibi sorunları olduğu ifade edilmiştir. Araştırma bulgularına göre üç ülkede de sosyal, kültürel, fiziksel ihtiyaçların farklı düzeylerde karşılanmaya çalışıldığı, Türkiye’nin diğer ülkelere göre eksikleri olduğu görülse de üniversitelerde bu ortamlar sürekli geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bulguların alanyazındaki araştırmalarla uyumluluk gösterdiği görülmektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak sonuçlar verilmiştir ve öneriler geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan tema ve kategoriler aşağıda verilmiştir.





6.1. Amaç boyutuna ilişkin sonuçlar

1. Amerika’da yükseköğretim kurumlarının bazılarının araştırma, bazılarının öğretim, bazılarının ise hem araştırma hem de öğretim odaklı oldukları görülmektedir. Bu çerçevede kurumlar belli alanlarda öncü olma, mükemmellik, öğrenci odaklı olma, rekabetçilik, inovasyon ve gelişme vizyonu ile ilerlemektedirler. İngiltere’de kurumların araştırma, eğitim-öğretim, uluslararasılaşma, vizyoner olma ve öğrenci merkezli olma gibi amaçları vardır. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının amaçlarında genel olarak belirsizlik hakim olmaktadır.
2. Amerika’da öğrencilerin oldukça bilinçli olduğu, gidecekleri kurumu kendileri seçtikleri ve önemli kriterlerden biri olarak görülen yükseköğretim kurumlarının ücretlerinin yüksek olması öğrencilerin üniversitelerin amaçlarının farkında olduğunu göstermektedir. İngiltere’de şeffaflık ön planda, kriterler oldukça net olduğundan öğrencilerin de akademisyenlerin de bunları bilerek gelmekte oldukları görülmektedir. Türkiye’de de yükseköğretim kurumlarının genel olarak amaçlarının olduğu ancak amaçların paylaşılması, uygulamalara yansımaları, takip edilmesi noktasında genel olarak eksiklerin olduğu ortaya çıkmıştır.
3. Amerika ve İngiltere’de üniversitelerin amaçlarının, vizyon ve misyonun kağıt üzerinde ya da internet sitesinde yazılı olarak kalmadığını, bunun ötesinde bu amaç uğruna çaba gösterildiği ve değerlendirme

mekanizmalarının da oldukça etkili işe koşulduğu görülmektedir. Türkiye ile ilgili ise birkaç üniversitenin dışında amaçların sadece yazılı olarak kaldığı, buna uygun stratejilerin belirlenmediği görülmektedir.

4. Amerika’da üniversitelerin daha çok belli bir alana yönelik olduğu, açılırken bir eğitim yaklaşımı belirlediği, kurumun amaçlarının ve uygulamalarının da bu yaklaşıma dayandığı sonucuna ulaşılmıştır. İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının köklü bir geçmişe sahip olması ve gelenekleri sürdürmesinin yanında dünyadaki gelişmelere paralel olarak dinamik bir yaklaşıma sahip olduğu görülmektedir. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının bağlı olduğu YÖK gibi bir üst kurumun olduğu görülmektedir. Üniversitelerin genel olarak bir yaklaşımı olsa da YÖK’e bağlı olmalarından dolayı kendi yaklaşımlarını belirleme ve sürdürme anlamında özerk olmadıkları görülmektedir.

Uygulayıcılar için öneriler

1. Türkiye’de üniversitelerin amaçları, kurumların kendi imkan ve olanakları dahilinde gerçekleştirebilecekleri ölçüde ve her kuruma özgü olmalıdır.
2. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının amaç ve işlevleri dünyadaki değişimlere uyum sağlayabilecek ve toplumun taleplerini dikkate alacak şekilde dinamik olmalıdır. Amaçlar, sürekli gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir.
3. Yeni kurulan üniversiteler için amaçlar önceden belirlenmeli ve kurumlar bu doğrultuda yapılandırılmalıdır. Mevcut üniversiteler için vizyon geliştirme komisyonları oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda fakültelerden temsilciler belirlenmeli, toplantılar yapılmalı, mail aracılığı ile bütün çalışanlardan görüş alınmalı ve görüşler komisyonda görüşülmelidir. Komisyon görüşmeleri, tüm personele mail ile duyurulmalıdır.
4. Yükseköğretim kurumlarının internet siteleri kurum kimliğini yansıtacak şekilde düzenlenmelidir. Öğrenci ve akademisyen adayları internet sitelerini incelediklerinde kuruma yönelik fikir sahibi olabilmelidir.

Araştırmacılar için öneriler

1. Üniversitelerin amaçları, altında yatan eğitim felsefesi açısından incelenebilir.
2. Türkiye ve dünyadaki üniversitelerin vizyon ifadeleri analiz edilebilir.
3. Farklı ülkelerdeki üniversitelerdeki örgüt boyutları açısından değerlendirilmesini içeren çalışmalar yapılabilir.

6.2. Yapı boyutuna ilişkin sonuçlar

1. Amerika’da üniversitelerin bağlı oldukları bir üst yapı olmadığı, üniversitelerin ve akademisyenlerin özerk olduğu ve yapının profesyonel bir şekilde işlediği sonucuna ulaşılmıştır. İngiltere’de üniversitelerin yapısının geleneklere dayalı, özerk ve bağlı oldukları bir üst yapı olmadığı, bürokrasinin mükemmel bir şekilde işlediği, toplumsal dinamiklere duyarlı olduğu görülmektedir. Türkiye’de de kurumlarda bürokrasinin olduğu, mesafeli bir yapılanmanın olduğu ve üniversitelerin merkezi bir üst yapı olan YÖK’e bağlı olduğu görülmektedir.
2. Amerika’da üniversitelerde hiyerarşinin olduğu ancak çok fazla hissettirilmediği, bölümlerin güçlü olduğu, çeşitli kurulların olduğu, güç mesafesinin yakın olduğu, insanların ulaşılabilir olduğu, unvanların önemli olmadığı ve öğretim üyelerinin değerli görüldüğü ortaya çıkmıştır. İngiltere’de de benzer şekilde üniversitelerde hiyerarşinin olduğu ancak hissedilmediği, çeşitli kurulların olduğu, unvanların önemli olmadığı, akademik olarak bulunulan yerin önemli görüldüğü ve şeffaflığın ön planda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’deki üniversitelerde hiyerarşinin kendini gösterdiği, yöneticiliğin önemli görüldüğü, unvanların kişileri ve ilişkileri etkilediği, ast-üst ilişkilerinin göze çarptığı görülmektedir.
3. İngiltere’de ve Amerika’da benzer şekilde, yöneticiliğin istenmediği, angarya olarak görüldüğü ve yayın yapmaya vakit ayıramamaya sebep olduğu görülmektedir. Türkiye’de ise iki ülkenin aksine yönetici olmaya meraklı olduğu, koltuk merakının olduğu, yöneticiliğin statü olarak görüldüğü ve üstlere yakın olma isteği içerisinde olduğu görülmektedir.
4. Amerika’da yönetici kadrolarının ilan usulü ile duyurulduğu, gerekli şartları taşıyan dünyanın her yerinden kişilerin başvurabileceği, kampüs ziyareti

yapıldığı, değerlendirme için bir araştırma komitesi kurulduğu ve atamaların mütevelli heyet tarafından yapıldığı görülmektedir. Ayrıca rektörlük kadrolarına başvuracak kişilerin akademisyen olması gibi bir şartın olmadığını hatta profesyonel yöneticilerin ağırlıklı olarak tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır. İngiltere’de yöneticilik pozisyonu için ilana çıkıldığı, yine bu ilana aranan şartları taşıyan herkesin başvurabildiği, kampüs ziyareti yapıldığını, değerlendirme için bir araştırma komitesi kurulduğunu ve mütevelli heyet gibi bir yönetim kurulunun atama yaptığı görülmektedir. Türkiye’de ise rektörlük için aday belirleme seçimi yapılmakta, sonuçlar YÖK’e gönderilmekte ve Cumhurbaşkanlığı tarafından atama yapılmaktadır. Dekan ataması rektör tarafından yapılmakta, bölüm başkanı ise bölümdeki öğretim üyeleri arasından seçilmektedir.

5. Amerika’da üniversitelerde yetki devri yapıldığı, herkesin kendi görev ve sorumluluklarının farkında olduğu ve yetkinin işlerin yürütülmesi için kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İngiltere’de kişilerin uzmanlık alanları önemli görülmekte, yetki de bu ölçüde kullanılmakta ve buna saygı gösterilmekte olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise yetkinin kullanımının ön planda olduğu, çeşitli grupların yetki kullanımını etkileyebildiği görülmektedir.
6. Amerika’da yükseköğretim kurumlarındaki herkesin görev tanımlarının baştan açıkça belirlendiği, görev tanımının ayrıntılı olarak yazıldığı ve uygulandığı ortaya çıkmıştır. İngiltere’de de benzer şekilde görev tanımlarının, rollerin net olduğu, belirlenen görev tanımının dışına çıkılmamaya özen gösterildiği ve herkesin işine saygı gösterildiği görülmektedir. Türkiye’de ise görev tanımlarında belirsizlik olduğu, bir işin sorumlusunu bulmanın zor olduğu ve sorumluluk almaktan kaçınıldığı sonucuna ulaşılmıştır.
7. Amerika’da üniversitelerde profesyonel bir işe alım süreci işlemektedir. Önce pozisyonun nitelikleri belirlenir, iş ilanına çıkılır, değerlendirme komitesi oluşturulur, kampüs ziyareti yapılır ve adaya iş teklifinde bulunulur. İngiltere’de de benzer şekilde pozisyonun gereklilikleri belirlenir, ilana çıkılır, değerlendirme komitesi oluşturulur, en iyi adaydan başlanarak

kampüse davet edilir ve uygun aday seçilir. Türkiye’de ise önce pozisyona alınacak kişinin belirlendiği, genel şartların yanında aranan niteliklerin kişiye göre belirlenip ilana çıkıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

8. Amerika’da yükseltme kriterleri kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Çünkü pozisyonlar kurumlar tarafından verilmektedir. İngiltere’de üniversitelerin yükseltme kriterleri vardır ve bekleneni yerine getirdiğin sürece yükselme sağlanmaktadır. Süreç içerisinde sürekli değerlendirme yapılmakta ve takip edilmektedir. Türkiye’de ise yükseltmenin belirli kriterleri vardır ancak Üniversitelerarası Kurul tarafından verilmektedir.

Uygulayıcılar için öneriler

1. Üniversitelerin finansal özerkliği çerçevesinde torba bütçe uygulamasına geçilmelidir. Bütçelerin kullanımı konusunda denetleme yapılmalı ve hesap verilebilirlik sağlanmalıdır.
2. Akademik özerklik genişletilmelidir. Üniversiteler kendi kontenjanlarını belirleyebilmeli, program açma ya da kapatma konusunda karar verebilmeli, eğitim programlarını şekillendirebilmelidir.
3. YÖK, tasarlandığı gibi üniversitelerin koordinasyonunu sağlamaya yönelik aracı bir kuruma dönüştürülmelidir.
4. Rektörlerin yetkisi dağıtılmalıdır. Üniversiteler sadece tek bir kişinin elindeki yetkiden ziyade bir yönetim kurulu tarafından yönetilmelidir. Aşırı merkeziyetçi yapının esnetilmesi, yetkilerin dağıtılması yönünden yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu kurulda üniversite ile toplum arasında köprü görevi üstlenecek bir temsilci yer almalıdır.
5. Üniversiteler yatay olarak yapılandırılmalıdır.
6. Üniversitelerin organizasyon şeması internet sitelerinde yer almalıdır.
7. Fakülteler ve bölümler güçlendirilmelidir. Çeşitli kurullar oluşturularak akademisyenlerin yönetime katılma fırsatı, temsil edilebilirliği artırılmalıdır. Kurullarda yer alacak kişiler uzmanlık alanlarına göre iki yıllığına belirlenmelidir.
8. Akademik personelin işe alımlarında profesyonel süreçler işe koşulmalıdır. Önce pozisyonun nitelikleri belirlenmeli, başvuru süreci başlatılmalı. Uygun

adaylar üniversiteye davet edilmelidir. Yönetim kurulu, fakülte kurulu ve bölümler ile görüşmeler yapılarak uygun aday seçilmelidir.

9. Akademik ve idari personelin görev tanımları işe alımlarda açıkça belirtilmelidir. Sözleşmelerde yazmalıdır.
10. Akademik yükseltme kriterleri şeffaf ve herkese eşit derecede uygulanabilir olmalıdır.
11. Eğitimin niteliğinin artırılması için kurumsal çeşitlilik sağlanmalıdır. Bilime katkı sağlayacak araştırmalar ve bölgesel araştırmalar yapan üniversiteler olmalıdır. Bu çerçevede üniversiteler tarafından belirlenen kontenjanlar esas alınmalıdır.
12. Hiyerarşi mümkün olduğunca aza indirilmelidir. Öğretim üyelerinin oda kapılarında sadece isimlere yer verilmeli, unvanlar kaldırılmalıdır. Unvana göre mobilya, ofis, araç gereç tedariki gibi hizmetler kaldırılmalı, herkese eşit yaklaşımda bulunma yoluna geçilmelidir.

Araştırmacılar için öneriler

1. Farklı ülkelerdeki üniversitelerin yapısı kapsamlı bir çalışma ile incelenebilir.
2. Türkiye'deki üniversitelerin özerkliğine ilişkin ulusal ve uluslararası boyutta karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılabilir.

6.3. Yönetim süreçleri boyutuna ilişkin sonuçlar

1. Amerika'da ve İngiltere'de kararların katılımlı bir şekilde alındığı, kurul ya da komitelerin oluşturulduğu ve karara göre ilgili herkesin görüşünün alınmaya çalışıldığı ortaya çıkmıştır. Türkiye'de ise kurulların olduğunu ancak kurulda konuşulan konuların daha çok bürokratik işlere yönelik kararların alınması ile ilgili olduğu ve karar sürecine katılımın daha az olduğu görülmektedir.
2. Amerika'da toplumdan gelen bir alışkanlık olarak planlama yapılmakta ve ülkedeki durumun tahmin edilebilir olması da yükseköğretim kurumlarına yansımakta ve uzun vadede plan bazlı hareket ettikleri görülmektedir. İngiltere'de yükseköğretim kurumlarında kimin ne iş yapacağını belli olması,

belli bir düzen olması, iş prosedürlerinin net olması planlama yapıldığının göstergesi olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de gündemde ve eğitim sisteminde hareketlilik olmasından dolayı uzun vadeli planlama yapmanın zor olduğu, kısa süreli çözümler ile aceleci yaklaşımda bulunulduğu görülmektedir.

3. Amerika ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama yaptıkları, buna çok önem verildiği ve belirli zaman aralıklarında bir araya gelip değerlendirmeler yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de ise devlet destekli çoğu kurumun stratejik planlarını zorunlu tutulduğu için kağıt üstünde yaptığı, vakıf üniversitelerinin ise varlıklarını sürdürebilmek için planlama yaptığı görülmektedir.

4. Amerika ve İngiltere’de internet aracılığı ile mail, sosyal medya, skype gibi araçların iletişim kurmada ağırlıklı olarak kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Öğretim üyelerinin ofiste çalışma zorunluluğu olmadığı için internet yoluyla iletişim hayatlarını kolaylaştırmakta ve birbirlerinden haberdar olmayı sağlamaktadır. Ayrıca dünyanın her yerinden istedikleri başka bir kişiyle çalışma imkanı sağladıkları da görülmektedir. Türkiye’de ise daha çok yüz yüze iletişimin tercih edildiği ortaya çıkmıştır.

5. Amerika’da yetkinin önemli olduğu ancak yetkili olmanın arkasında bilgi ve uzmanlığa sahip olmanın var olduğu görülmektedir. İngiltere’de belli pozisyonlara gelmede liyakatin esas olduğu ve kişinin o pozisyonun gereklerini taşıdığı, pozisyonu hak ettiği ve etkisini herhangi bir işin yapılması gerektiği yönünde kullanmaya çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de ise yöneticilerin etki yerine yetkisini kullandığı görülmektedir. Ancak iki ülkedeki uygulamalardan farklı olarak, yetkinin arkasında pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olmama, güç elde etme, makam sahibi olduğunu gösterme gibi durumların olduğu ortaya çıkmıştır.

6. Amerika’da takım çalışmasına, birlikte çalışma ve proje yapmaya çok önem verdikleri, sistemin akademisyenleri birlikte çalışma yapmaya yönlendirdiği görülmektedir. İngiltere’de birlikte çalışma yapmanın önemli görüldüğü ancak herkesin üstüne düşen görevi yerine getirecek şekilde olmasına özen

gösterildiği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de birlikte çalışmalar yapılmaya çalışıldığı, ortak çalışmalarda isim sıralamalarının öne çıktığı ve kişisel planların düşünölmeye başlandığı görölmektedir.

7. Amerika’da üniversiteler arasında rekabet olduğu, öğrenci çekebilmek için sıralamalarda iyi bir yerde olması gerektiğı, rekabetin aynı zamanda işbirliğini de beraberinde getirdiğı ortaya çıkmıştır. İngiltere’de tam bir rekabetin olduğu ancak en iyi olmak için birlikte hareket etmenin önemli olduğu, aynı zamanda kurum içinde de koordinasyonu sağlamak için sekreteraların olduğu görölmektedir. Türkiye’de üniversiteler arasında ve içinde rekabet de işbirliği de olmadığı görölmektedir.

8. Amerika’da ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarında her düzeydeki değerlendirme ölçütlerinin çok net olduğu, bu ölçütlerin araştırma, yayın, öğrenci sayısı, topluma hizmet ve proje yapmak olduğu görölmektedir. Türkiye’de ise henüz değerlendirme sisteminin tam olarak uygulanmadığı ancak bazı devlet üniversitelerinde ve vakıf üniversitelerinde ölçütlerin belirlendiğı ve değerlendirmelerin yapıldığı görölmektedir.

9. İngiltere’de özellikle dış değerlendirme için bir yapının kurulduğu ve sistematik olarak beş yılda bir dış değerlendirmenin yapıldığı görölmektedir. Amerika’da akredite olan kurumlar ya da özel olarak bölümler olduğu, bağımsız akreditasyon kuruluşlarına başvurdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de ise henüz bir akreditasyon sisteminin olmadığı ancak bazı kurumların bağımsız akreditasyon kuruluşları tarafından değerlendirildiğı görölmektedir.

10. Amerika’da öğretim üyelerinin önceden belirlenmiş ölçütler çerçevesinde performans değerlendirmesinin mutlaka yapıldığı, öğrencilerin ders değerlendirmesi yaptığı ve bu değerlendirmelerin kötü çıkması durumunda olumsuz sonuçların ortaya çıkabildiğı görölmektedir. İngiltere’de benzer şekilde öğretim üyelerinin sözleşmelerinde belirlenen ölçütlere göre performans değerlendirmelerinin yapıldığı ve öğrenci değerlendirmelerine de önem verildiğı ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise öğrenci değerlendirmesi

yapılmasının son zamanlarda arttığı ancak bir yaptırımı olmadığı, performans değerlendirmeye ilişkin yaygın bir uygulama olmadığı görülmektedir.

11. İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının hizmetlerine yönelik memnuniyet anketleri yapıldığı ve gelecek planları için bu anketlerin dikkate alındığı ve kurumların hesap vereceklerini bilmeleri süreçlerin şeffaf olmasını sağladığı görülmektedir. Amerika’da benzer şekilde hesap verilebilirliğin olmasından dolayı süreçlerin açık işlediği, öğrencilere memnuniyet anketleri yapıldığı ve görüş belirtme kültürünün yerleşmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de ise hesap verilebilirliğin olmadığı, bazı üniversitelerin memnuniyet anketleri yaptığı ancak görüş belirtmenin çok yaygın olmadığı görülmektedir.

Uygulayıcılar için öneriler

1. Üniversite, fakülte ve bölümlerde oluşturulan kurulların aktif bir şekilde çalışması sağlanmalıdır. Bürokratik işlerin dışında fakülte ve üniversitelerde alınacak kararlarda önce kurullar aracılığı ile genel bir fikir yoklaması yapılmalı ve ardından kurulların kararları temsilciler aracılığıyla yönetime katılmalıdır.
2. Planlama Türkiye’de genel bir sorun olarak görülmektedir. Öncelikle yükseköğretim kurumlarından hazırlanması istenen stratejik planlar araştırmaya ve veriye dayalı bir şekilde, kurumun imkanları ile örtüşen, uygulanabilir olarak hazırlanmalı ve ciddi bir süreç olarak görülmelidir. Kuruma bağlı akademik birimlerin temsilcilerinin de yer aldığı bir stratejik planlama komisyonu kurulmalıdır. Bu komisyon belirli aralıklarla toplanmalı ve yapmış oldukları çalışmalar üniversite yönetim kurulu ile paylaşılmalıdır.
3. Akademisyenlik belli bir özgürlük gerektirmektedir. Kişiler istedikleri ortamda, istedikleri kadar ve istedikleri kişilerle çalışabilmelidir. Türkiye’de de internet aracılığı ile iletişim giderek artmakta, kurumlar ve akademisyenler uluslararası boyut kazanmaktadır. Yükseköğretim kurumları içerisinde iletişimi artırmak için mail grupları aracılığı ile iletişim ağı oluşturulmalıdır. Kurum ile ilgili haberler, alınan kararlar, yapılacak etkinlikler bu gruplar ile paylaşılmalıdır.

4. Ortak çalışmalar özendirilmelidir. Buna ek olarak, kurumlar arası ve uluslararası ortaklıklar desteklenmelidir. Üniversitelerde bilimsel çalışma yapmaya destek birimi olarak, sürecin bürokratik işler boyutunu yürütecek bir büro oluşturulabilir. Ayrıca, akademik teşvik sürecinde ortak çalışmalara değer verilmelidir.
5. Yükseköğretim kurumlarında en büyük eksikliklerden birinin koordinasyon sağlama noktasında olduğu düşünülmektedir. Öncelikle kurum içinde birlikte çalışma ortamları sağlanmalı, öğretim üyeleri işbirliği yapmaya teşvik edilmelidir. Bilimsel çalışma ve proje desteklerinde ortak çalışmalara öncelik verilmelidir.
6. Türkiye’de son yıllarda yayınlanan üniversite sıralamalarının kurumların öz değerlendirme yapmaları ve kendi sıralamalarını görmeleri açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda, kurumlar kendi içlerinde veriye dayalı değerlendirmeler yapmalıdır.
7. Türkiye’de yükseköğretimde değerlendirmeye ilişkin uygulanan bir sistemin olmayışı bu konuda boşluk yaratmaktadır. Bu boşluğu doldurmak adına 2015 yılında çıkan Akademik Teşvik Yönetmeliği akademisyenleri değerlendirmenin bir boyutu olarak düşünülebilir. Bununla birlikte, üniversiteler kurumsal olarak bir değerlendirme sistemi kurmalıdır. Değerlendirme ölçütleri belirlenmeli ve bu doğrultuda performans değerlendirmeleri yapılmalıdır. Değerlendirme ölçütleri araştırma, yayın, proje, atıf, bilimsel toplantılara katılım, lisans düzeyinde verilen derslere yönelik geribildirim, lisansüstü öğrenci yetiştirme, lisansüstü verilen derslere yönelik geribildirim ve topluma hizmet boyutlarından oluşabilir. Her eğitim öğretim yılı için değerlendirmeler yapılmalı ve öğretim üyelerine geribildirim verilmelidir.
8. Memnuniyet anketleri ve hizmet kalitesini ölçme yükseköğretim kurumlarının iyileştirilmesi yönünde fırsat olarak görülmektedir. Her üniversite verdiği hizmetlere yönelik bir değerlendirme yapmalıdır. Bu değerlendirmeler öğrenciler için kurumdaki eğitimin niteliği, öğretim üyelerinin niteliği, kurumun akademik, sosyal ve kültürel imkanlarının değerlendirilmesi boyutlarını içermelidir. Akademisyenler açısından ise

kurumun sunduğu akademik, sosyal ve kültürel imkanlar, bürokratik işler, sağlanan destekler, ayniyat ihtiyaçları bakımlarından üniversiteyi değerlendirmeyi sağlamalıdır.

Araştırmacılar için öneriler

1. Üniversitelerin stratejik planları ele alınabilir.
2. Üniversitelerde değerlendirme kapsamında öğrenci, akademik personel değerlendirmeleri ve genel olarak sunulan hizmetlerin değerlendirilmesine yönelik nicel ve nitel yaklaşımların bir arada kullanılacağı çalışmalar yapılabilir.
3. Üniversitedeki kişilerin güç kaynaklarını ortaya çıkarmaya yönelik nitel araştırmalar tasarlanabilir.

6.4. İklim boyutuna ilişkin sonuçlar

1. Amerika’da kurumsal bağlılığın bazı yerlerde ve kişilerde taraftarlık boyutunda olduğu, ancak genelde öğretim üyeleri açısından araştırma yapma ve maddi imkanlar çerçevesinde profesyonel düşündükleri ve bu anlamda kurum için çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. İngiltere’de öğretim üyelerinin kendilerini çalıştıkları kuruma bağlı hissettikleri, bunun yanında daha iyi bir pozisyon ya da şartlar imkanı olduğunda ise kurumdan ayrılabilindikleri ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise kurumsal bağlılığın daha yüksek olduğu, kurum değiştirmenin daha nadir görüldüğü, üniversite içindeki kültürün ve akademik personelin öğrenim gördüğü kurumlarda çalışmaya devam etmesinin de kurumsal bağlılığa etkisi olduğu görülmektedir.

2. Amerika’da rekabetin olmasından kaynaklanan kadro alma ile ilgili bir stres olduğu, bu durumun öğretim üyelerinin motivasyonunu etkilediği, daha çok çalışması gerektiği bunun yanında çalışmanın karşılığının verildiği, öğretim üyelerinin değerli hissettirildiği ve desteklendiği de ortaya çıkmıştır. İngiltere’de benzer şekilde rekabet ile birlikte daimi kadroya geçme stresinin olduğu, bu pozisyona geçmek için daha çok çalışma motivasyonuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de ise motivasyonun düşük olduğu,

öğretim üyelerinin çalışmalarının karşılığının verilmesi, destekleme gibi motive edici unsurların olmadığı aksine ücretlerin geç ödenmesi, kendini değersiz hissetme gibi motivasyonu düşürecek etkenlerin olduğu görülmektedir.

3. Amerika ve İngiltere’de akademide güven kültürünün profesyonel bir şekilde kurulduğu, öğretim üyelerinin çalışmalarını birbiriyle paylaştığı, geribildirim almaya özen gösterildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bilimsel çalışmalarda kullanmak üzere öğretim üyelerinin hesaplarına bir miktar para yatırıldığı ve bunun kullanımının serbest olduğu buradan hareketle yükseköğretim kurumlarının da öğretim üyelerine güvendiği ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de ise öğretim üyelerinin birbirlerine güvenmediği, fikirlerinin çalınabileceği ihtimaline karşı çalışmalarını paylaşmaktan kaçındığı ve dolayısıyla daha dar bir çevrede, belli kişilerle ortaklıklar kurulduğu, bunun da akademinin gelişmesinin önünde engel olduğu görülmektedir.

4. Amerika’da kurum ve araştırma kalitesi için içeriden beslenmenin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İngiltere’de ise böyle bir kısıtlamanın olmadığı, pozisyonların tüm dünyaya açıldığı, gerekli niteliklere sahip olduğu takdirde üniversitelerin kendi mezunlarını da istihdam ettiği ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise yükseköğretim kurumlarının çoğunlukla içeriden beslendiği ve akademik hareketliliğin daha az olduğu görülmektedir.

5. Amerika’da sosyal faaliyetlere çok önem verildiği, hem öğrencilerin hem de öğretim üyelerinin bir araya geldiği çeşitli ortamların sağlandığı, sosyal ve kültürel imkanların sunulduğu görülmektedir. İngiltere’de benzer şekilde sosyal etkinliklerin, kulüplerin olduğu, formal olarak seminerlerin düzenlendiği bunların yanı sıra öğretim üyelerinin iş çıkışı informal ortamlarda da bir araya geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de de sosyal etkinliklerin yapıldığı, fakülte ya da bölüm bazında yemekler düzenlendiği görülmektedir.

6. İngiltere’de çalışma için gerekli ortam, kaynak ve alt yapı desteğinin sağlandığı ortaya çıkmıştır. Amerika’da çalışma alanlarına göre ihtiyaç duyulan sınıf, ofis, kaynak ya da alt yapının sağlandığı ve çalışmayı

engelleyecek eksiklerin ortadan kaldırılmaya çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de finansal kaynakların kullanımının daha sınırlı olduğu ve dolayısıyla çalışma ortamı, kaynak ve alt yapı sağlamada aksaklıklar olduğu görülmektedir.

Uygulayıcılar için öneriler

1. Kurum kültürü oluşturmak için somut ve soyut belli taşıyıcıların olması gerekmektedir. Öncelikle, üniversitenin vizyonu ve değerleri belirlenmelidir. Üniversitelerde kutlama ve törenlere önem verilmeli ve ortak bir program çerçevesi belirlenmelidir.
2. Öğretim üyelerinin performansını artırmaya yönelik uygun çalışma ortamı ve gerekli alt yapı sağlanmalıdır.
3. Akademisyenlerin kaynaklara ulaşımı noktasındaki sıkıntılar çözülmelidir, kütüphanelere güncel ve çeşitli kaynak alımına özen gösterilmeli, veri tabanlarına üyelikler sağlanmalıdır. Çalışanların bu kaynaklara istedikleri yerden ulaşabilmeleri konusunda gerekli alt yapı hazırlanmalıdır. Bilimsel çalışmaya engel oluşturabilecek her türlü durum göz önünde bulundurulmalıdır.
4. Akademisyenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak istek ve önerileri dikkate alınmalıdır. Yaptıkları çalışmalara değer verilmelidir. Akademisyenlere yaptıkları çalışmalar ile orantılı olarak bilimsel çalışma desteği verilmelidir. Ödemeler ile ilgili gerekli hassasiyet gösterilmelidir.
5. Güven, akademik iklim içinde oldukça önemlidir. Öncelikle kurum ve akademisyenler arasında karşılıklı güven sağlanması gerekmektedir. Her anlamda saydamlığın olduğu ve ölçütlerin belirlendiği bir ortamda güven oluşacaktır.
6. Üniversitelerde atama ve yükseltme ölçütleri açıkça belirlenmelidir. Başvuru yapan kişiler her nereden mezun olursa olsun o pozisyonun gereklerini yerine getirdiği takdirde aday olarak kabul edilmelidir. Bu şekilde akademik hareketliliğe katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.
7. Sosyal faaliyetler kurum ikliminin yaratılması ve paylaşılmasında önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple, kurumların kuruluş yıl dönümleri, önemli gün ve

haftalar belli bir çerçeve program dahilinde kutlanmalı, bu değerler paylaşılmalı ve aktarılmalıdır. Bunların yanı sıra, akademisyenlerin kendi aralarında ve öğrencilerle bir araya gelebileceği sosyal alanlar düzenlenmelidir. Çeşitli kulüplerin kurulması teşvik edilmeli, kulüp çalışmaları için ortamlar sağlanmalı ve etkinliklerin duyurulması ve katılım konusunda paylaşımlar sağlanmalıdır.

Araştırmacılar için öneriler

1. Üniversite iklimi başlı başına bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.
2. Türkiye’de yaygın olan içeriden besleme işleyişinin altında yatan unsurların araştırılmasının ve bu konuda çözüm önerileri sunmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, R. D. (1982). *Organization and management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Akbaba Altun, S. (2012). *Okullarda İletişim*. (Edt. S. Turan) İçinde Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama (sf. 340-373). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akdoğan, Ş. (2013). İletişim ve Enformasyonu Yönetme. (Edt. A. Öğüt). İçinde *Yönetimin Esasları* (sf. 326-245). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2007). *Yüksek öğretimde değişim: global trendler ve yeni paradigmalar*. İçinde Değişim çağında yükseköğretim, (1-43), İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayını.
- Ali, A. J. (2009) Organizing: Structure and Methodology. *Journal of Transnational Management*, 14 (2), 103-123. doi: 10.1080/15475770903028159
- Ali, A., & Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1(2), 1-20.
- Allen, D. K. (2003). Organisational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity. *Higher Education*, 46(1), 61-92.
- Altbach, P.G., Reisberg, L. & Rumbley, L.E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Paris: UNESCO.
- Altınsoy, S. (2011). *A Review of University Facilities in Turkey*. CELE Exchange, Centre for Effective.
- Altmann, R. (2000). Understanding organizational climate: Start minimizing your workforce problems. *Water Engineering & Management*, 147(6), 31–32.
- Amaral, A., Jones, G. A., & Karseth, B. (2013). Governing Higher Education: Comparing National Perspectives. In Amaral, A., Jones, G. A., & Karseth, B.

- (Eds.). *Governing higher education: National perspectives on institutional governance* (Vol. 2, p. 279-298). Springer Science & Business Media.
- Antalyalı, Ö. L. (2007). Tarihsel süreç içerisinde üniversite misyonlarının oluşumu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 25-39.
- Antalyalı, Ö. L. (2008). *Türkiye üniversitelerinin örgütsel etkinlik alanları: öğretim üyeleri üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Antić, L. & Sekulić, V. (2005). Organizing as the phase of management process and management accounting. *Economics and Organization*, 2(3), 237 – 245.
- Arabacı, I. B. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Fırat University). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4445-4450. doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.709
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet İle İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. USA: Sage.
- Atanur Başkan, G. (1991). 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun örgüt yapısı ve yönetim süreçleri açısından karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (1), 117-134.
- Austin, A. E., & Baldwin, R. G. (1991). *Faculty Collaboration: Enhancing the Quality of Scholarship and Teaching*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 7, George Washington University, Washington.
- Aydın, M. (2016). *Beş Nitel Araştırma Yaklaşımı*. (Edt. M. Bütün & S. B. Demir) İçinde Nitel Araştırma Yöntemleri (sf. 69-110). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Aypay, A. (2003). Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Sosyo-Ekonomik ve Politik Çevrelerin Üniversitelerde Kurumsal Adaptasyona Etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 34, 194-213.
- Aypay, A. (2006). Üniversitelerde akademik etkinlik ve örgütsel davranış arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 46, 175-198.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem.
- Barnett, R. (2004). The purposes of higher education and the changing face of academia. *London Review of Education*, 2(1), 61-73, doi:10.1080/1474846042000177483
- Bastedo, M. N. (Ed.). (2012). *The Organization of Higher Education: Managing Colleges for a New Era*. JHU Press.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Punch, K.F. (2014). Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. D. Bayrak, H.B. Arslan & Z. Akyüz (Çev.). ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. & Boonstra, J. J. (1998). The use of influence tactics in constructive change processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 179-196. doi: 10.1080/135943298398862.
- Bess, J.L. & Dee, J.R. (2008). *Understanding college and university organization: Dynamics of the system*. (Vol. 2). Virginia: Stylus Publishing.
- Bleiklie, I. (2005). Organizing higher education in a knowledge society. *Higher education*, 49, 31-59.
- Boehm, A. (2010). University involvement in social planning: Perspectives of community institutions and universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(1), 97-109. doi: 10.1080/13600800903440584
- Bogue, E.G. and Aper, J. (2000). *Exploring the Heritage of American Higher Education*. USA: The American Council on Education and The Oryx Press.
- Bok, D. (2013). *Higher education in America*. USA: Princeton University Press.

- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak*. A. Aypay & A. Tanrıöğen (Çev.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Boonstra, J. J. & Bennebroek Gravenhorst, K. M. (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120. doi: 10.1080/135943298398826
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: “Yönetimde Ast-Üst İlişkileri”. *Muğla Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7.
- Bucak, E. B. (2005). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: “Örgüt Çevresi ve Etkililiği”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 49-60.
- Buckley, S. A., Bisordi, J. E., & Hamory, B. H. (2005). Organizational Climate. In *Implementing an Electronic Health Record System* (pp. 3-8). Springer London.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 513-522.
- Bulut, Y. & Ercan, B. (2015). *Nitel Araştırmayı Desenleme*. (Edt. H. Aydın) İçinde Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (sy. 37-82). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Bural, İ. N. (2007). *Avrupa Birliği Yükseköğretim Politikaları ve Türkiye (Avrupa Yükseköğretim Alanı, Erasmus ve Türkiye İlişkileri)*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Burgaz, B. & Şentürk, İ. (2008). Küreselleşmenin Eğitim Fakültelerinin Yönetim Boyutundaki Etkileri. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 269-280.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Karşılaştırmalı üniversite yönetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 677-684.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cantor, N. (2013). *Higher Education's Public Mission: Prosperity, Democracy, Justice*. University of Kansas. Spring Symposium on the Scholarship of Diversity, 28.03.2013.
- Carnoy, M., & Dossani, R. (2013). Goals and governance of higher education in India. *Higher Education*, 65, 595-612. doi: 10.1007/s10734-012-9565-9.
- Chan, R., Brown, G. T., & Ludlow, L. (2014). *What is the purpose of higher education?: A comparison of institutional and student perspectives on the goals and purposes of completing a bachelor's degree in the 21st century*. Paper to be presented at the annual American Education Research Association (AERA) conference. Philadelphia, PA: April 5, 2014.
- Choban, M. C., Choban, G. M., & Choban, D. (2008). Strategic planning and decision making in higher education: What gets attention and what doesn't. *Assessment Update*, 20(2), 1-14.
- Choudhury, G. (2011). The dynamics of organizational climate: An exploration. *Management Insight*, 7(2), 111-116.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System*. USA: University of California Press.

- Clifton, J. (2009). Beyond Taxonomies of Influence. *Journal of Business Communication*, 46(1), 57-79. doi: 10.1177/0021943608325749
- Clough, S. & Bagley, C. A. (2012). UK Higher Education Institutions and the Third Stream Agenda. *Policy Futures in Education*, 10(2),178-190.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cummings, W.K., Fisher, D. & Locke, W. (2011). Introduction. In Locke, W., Cummings, W. K., & Fisher, D. (Eds.). *Changing governance and management in higher education: The perspectives of the academy* (Vol. 2, p. 1-16). Springer Science & Business Media.
- Çankaya, İ., & Töremen, F. (2010). Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri Üniversite Yönetimlerinin Karşılaştırılması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 151-163.
- Çelik, Z. & Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 18-27.
- Çetin, M. (2013). Yöneticiler ve Yönetim. A. Öğüt(Edt.). *İçinde Yönetimin Esasları* (sf. 2-20). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çınkır, Ş. (2013). İletişim. G. Arastaman (Edt.). *İçinde Eğitim Yönetimi* (sf. 157-182). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*. West Publishing Company, Saint Paul
- Daigneau, W. A. et al. (2005). *Planning, Designing and Managing Higher Education Institutions*. PEB Exchange, Programme on Educational Building, 2005/15, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/541370867752>.

- Daniela, P. M. (2013). The interdependence between management, communication, organizational behavior and performance. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 1554-1562.
- Davies, I. C. (1999). Evaluation and Performance Management in Government. *Evaluation*, 5(2), 150-159.
- Dee, J. R. (2014). *Understanding the impact of higher education policies on the academic profession in the United States*. Presentation. 23.03.2014
- Deem, R., & Morley, L. (2006). Diversity in the Academy-Staff Perceptions of Equality Policies in Six Contemporary Higher Education Institutions. *Policy Futures in Education*, 4(2), 185-202.
- Demir, K. (2003). *Örgütlerde İletişim Yönetimi*. (Edt. C. Elma & K. Demir) İçinde Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar (sf. 135-162). Ankara: Anı yayıncılık.
- Department for Business, Innovation and Skills (2011a). *Higher Education: Students at the Heart of the System*. No: BIS0147, London.
- Department for Business, Innovation and Skills (2011b). *Higher Education: Students at the Heart of the System*. London: The Stationery Office.
- Diez, M. A. (2002). Evaluating New Regional Policies. *Evaluation*, 8(3), 285-305.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye’de ve dünyada yükseköğretim yönetimi*. Ankara: Meteksan.
- Duderstadt, J. J. & Womack, F. W. (2003). *The future of the public university in America: Beyond the crossroads*. JHU Press.
- Earthman, G. I. (2009). *Planning Educational Facilities* (3rd Edition). UK: Rowman & Littlefield Education.
- Eckel, P. D. & King, J. E. (2004). *An Overview of Higher Education in the United States: Diversity, Access and the Role of the Marketplace*. Washington: American Council on Education.

- Erçetin, Ş. Ş. (2001). Biz akademisyenler geleceğin yükseköğretim kurumlarını yaratmaya hazır mıyız? *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 75-86.
- Erdem, A. R. (2004). Türkiye’de Yükseköğretim ve Değişimi. *Üniversite ve Toplum*, 4(2).
- Erdem, A. R. (2012). Küreselleşme: Türk yükseköğretimine etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(2), 109-117.
- Erdem, A. R. (2013). Üniversite Özerkliği: Mali, Akademik ve Yönetmel Açından Yaklaşım. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2), 97-107. doi: 10.5961/jhes.2013.064
- Erdoğan, A. (2014). Türkiye’de yükseköğretimin gündemi için politika önerisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 1-17.
- Eren, V., Orhan, U., & Dönmez, D. (2014). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 121-143.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T., & Vardar, Ö. (2009). *Neden yeni bir yüksek öğretim vizyonu*. İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.
- European Commision (2005). *Evaluation Guidelines*. European Agency for Reconstruction, 30.04.2005.
- Eurydice (2008). *Avrupa’da Yüksek Öğrenim Yönetimi*. Türkiye: Eurydice Avrupa Birimi.
- Ewell, P. T. (2011). *Using information in higher education decision-making: Modes, obstacles, and remedies*. Boulder, CO-National Center for Higher Education Management Systems.
- Farrell, J. R. (1984). Institutional research and decision making: A bibliographic essay. *Research in Higher Education*, 20(3), 295-308.

- Fasasi, Y. A. (2011). Planning and development of higher education in Kwara State, Nigeria. *Academic Research International*, 1(3), 125-129.
- Fielden, J. (2008). *Global trends in university governance*. Education working paper series, 9, World Bank, USA.
- Fincher, C. (1991). *Administrative and Organizational Structures in American, British, and Continental Universities*. Georgia: The University of Georgia.
- Fiszbein, A. & Ringold, D. (2012). *Benchmarking the governance of tertiary education systems*. Washington, DC: World Bank Group.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Frederiksen, N., Jensen, O., Beaton, A. E., & Bloxom, B. (1968). *Organizational climates and administrative performance* (no. Rb-68-41). Educational testing service Princeton: New Jersey.
- Fugazzotto, S. J. (2009). Mission statements, physical space, and strategy in higher education. *Innovative Higher Education*, 34(5), 285-298.
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20, 107-116.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Fifth Edition). New Jersey: Pearson Education.
- Gemert, L. V. & Woudstra, E. (2005). *Become a Communication Expert*. Netherlands: Universiteit Twente.
- Gillies, M. (2011). *University Governance: Questions for a new era*. Number: 52. Higher Education Policy Institute.

- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 247-268.
- Glushko, R. J. (2013). The Discipline of Organizing. *BULLETIN of the American society for information science and technology*, 40(1), 21-27.
- Goldschmidt, D. (1978). Power and Decision Making in Higher Education. *Comparative Education Review*, 22(2), 212-241.
- Graumann, C. F. (2002). The phenomenological approach to people-environment studies (Eds. Robert B. Bechtel and Arza Churchman). In *Handbook of environmental psychology*, (pp. 95-113) New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gül, H. (2008). Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors. *Humanity & Social Sciences Journal*, 3 (1), 37-48.
- Günay, D. (2004). *Üniversitenin neliği, akademik özgürlük ve üniversite özerkliği*. International Congress on Higher Education. 27-29 Mayıs, İstanbul.
- Günay, D. (2011). Türk Yükseköğretiminin Yeniden Yapılandırılması Bağlamında Sorunlar, Eğilimler, İlkeler ve Öneriler-I. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3), 113-121. doi: 10.5961/jhes.2011.017
- Gür, B. S. (2016). *Egemen Üniversite: Amerika'da Yükseköğretim Sistemi ve Türkiye için Reform Önerileri*. İstanbul: EDAM.
- Gürsel, M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (8. Baskı). Konya: Eğitim Akademi.
- Gürsel, M. (2012). *Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler* (2. Baskı). Konya: Fakülte Akademi.
- Gürüz, K. (2003). Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim (Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri)(2. Baskı). *Ankara: ÖSYM*.

- Greenberg, G. D. (1976). The Coordinating Roles of Management: A Typology for Analysis. *Midwest Review of Public Administration*, 10(2), 67-76.
- Hanssen, G. S., Mydske, P. K. & Dahle, E. (2013). Multilevel coordination of climate change adaptation: by national hierarchical steering or by regional network governance?. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 18(8), 869-887. doi: 10.1080/13549839.2012.738657
- Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment* (3rd Edition). USA: Taylor & Francis.
- Harvey, S. & Kou, C.Y. (2013). Collective Engagement in Creative Tasks: The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 346–386. doi: 10.1177/0001839213498591
- HEFCE (Higher Education Funding Council for England). (2009). *A guide to UK Higher Education*. (No: 32). UK: HEFCE.
- Henden, R. (1995). Yükseköğretimde Yöneticilik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-76.
- Hernes, T. (2008). *Understanding organization as process: Theory for a tangled world*. USA: Routledge.
- Hofstede, G., Jan Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Interculturel Cooperation and Its Importance for Survival*. USA: McGraw Hill.
- Hovik, S. & Hanssen, G. S. (2015). The impact of network management and complexity on multi-level coordination. *Public Administration*, 93(2), 506-523. doi: 10.1111/padm.12135

- Hoy, W. K. (2003). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *High School Journal*, 86(2), 38–49.
- Huczynski, A. (2004). *Influencing within Organizations* (2nd Edition). London and New York: Routledge.
- Idogho, P. O. (2006). Academic staff perception of the organizational climate in universities in Edo State, Nigeria. *Journal of Social Science*, 13(1), 71-78.
- İspir, N. B. (2008). *Yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ve kurum kültürü: Uygulama ve yönetsel etkileme için model önerisi*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Jacobs, B. & Van Der Ploeg, F. (2006). Guide to reform of higher education: a European perspective. *Economic Policy*, 21(47), 536-592.
- James, C., Connolly, M., Dunning, G. & Elliott, T. (2007). Systemic Leadership for Schools and the Significance of Systemic Authorization. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(4), 573-588. doi: 10.1177/1741143207081064
- Jauhiainen, A., Jauhiainen, A. & Laiho, A. (2009). The dilemmas of the ‘efficiency university’ policy and the everyday life of university teachers. *Teaching in Higher Education*, 14(4), 417-428. doi: 10.1080/13562510903050186
- Kahraman, Y. (2009). *Türkiye’de devlet üniversiteleri yöneticilerine göre stratejik planlamanın uygulanabilirliği*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kahraman, Y. (2012). Türkiye’de Yükseköğretim ve Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci. *Journal of Business Economics and Political Science*, 1(1), 45-63.
- Kalkınma Bakanlığı. (2013). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.

- Kanji, G. K., Malek, A., & Tambi, B. A. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 10(1), 129-153. doi: 10.1080/0954412998126.
- Kaplin, W. A. (1978). *The Law of Higher Education Legal Implications of Administrative Decision Making*. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Kasapoğlu Önder, R. (2013). Karar Verme. (Edt. G. Arastaman). *İçinde Eğitim Yönetimi* (sf. 135-156). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture*. USA: Sage Publications.
- Kim, T. (2008). Changing university governance and management in the UK and elsewhere under market conditions: Issues of quality assurance and accountability. *Intellectual Economics*, 2(4), 35-42.
- Knott, J. H. & Payne, A. A. (2004). The Impact of State Governance Structures on Management and Performance of Public Organizations: A Study of Higher Education Institutions. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(1), 13-30.
- Kolsaker, A. (2014). Relocating professionalism in an English university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(2), 129-142. doi:10.1080/1360080X.2013.861053
- Korkut, H. (2001). *Sorgulanan Yüksek Öğretim*. Ankara: Nobel Yayın.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kurt, T. (2015). *Yükseköğretimin Yönetiminde Mütevelli Heyetleri*. SETA.
- Küçükcan, T., & Gür, B. S. (2009). *Türkiye'de yükseköğretim karşılaştırmalı bir analiz*. SETA, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.

- Leišytė, L. (2007). *Higher education in the United Kingdom*. Netherlands: Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS).
- Lester, S. (1999). *An introduction to phenomenological research*. Taunton UK, Stan Lester Developments (www.sld.demon.co.uk/resmethy.pdf, accessed 17.09.2015)
- Lie, A. (2011). Coordination processes and outcomes in the public service: The challenge of inter-organizational food safety coordination in Norway. *Public Administration*, 89(2), 401–417. doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01845.x
- Lunenburg, F.C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- McArthur, J. (2011). Reconsidering the social and economic purposes of higher education. *Higher Education Research & Development*, 30(6), 737-749. doi:10.1080/07294360.2010.539596
- McMurray, A. & Scott, D. (2013). Determinants of organisational climate for academia. *Higher Education Research & Development*, 32(6), 960-974. doi:10.1080/07294360.2013.806446
- Merriam, S. (1995). What Can You Tell From An N of 1?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 4, 51-60.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (2003). *Organizational Strategy, Structure and Process*. California: Stanford University Press.
- Milli Eğitim Temel Kanunu. (1973). T.C. Resmi Gazete, 14574, 24/06/1973.

- Momeni, N. (2009). The Relation Between managers emotional intelligence and the organizational climate. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.
- Nardalı, S., & Tanyeri, M. (2011). Yükseköğretimde Markalaşma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 309-319.
- Nartgün, Ş. S. (2003). *Stratejik Planlama ve Eğitim*. (Edt. C. Elma & K. Demir) İçinde Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar (sf. 280-300). Ankara: Anı yayıncılık.
- Nayır, K. F. (2013). Örgüt Kültürü. (Edt. G. Arastaman). İçinde *Eğitim Yönetimi* (sf.54-78). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Neumann, Y. (1979). Determinants of faculty attitudes toward collective bargaining in university graduate departments: An organizational climate approach. *Research in Higher Education*, 10(2), 123-138.
- Nohutçu, A. (2006). Bilgi toplumunda yükseköğretim kurumlarının yeniden yapılandırılması ve yönetimi: Başlıca eğilimler, gelişmeler ve Bologna süreci. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt I-I, I-II (Özel Sayı)*, 50-66.
- Nothhaft, H. (2010). Communication management as a second-order management function. *Journal of Communication Management*, 14(2), 127-140. doi: 10.1108/13632541011034583
- Office of Fair Trading (2014). *Higher Education in England* (OFT1529). Information Policy Team, The National Archives, Kew, London, March 2014.
- Ordu, A. & Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(I), 93-106.
- Özdemir Yaylacı, G. (2006). Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 93-112.

- Özer, M., Gür, B. S., & Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59-65. doi: 10.5961/jhes.2011.009.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peca, K. (1991). The Effects of Applying Alternative Research Methods to Educational Administration Theory and Practice. *ERIC*, 3-44.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & C. Turner (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Pusser B. & Loss, C. P. *Colleges and Organizational Structure of Universities - Governing Boards, The President, Faculty, Administration and Staff, Students, Future Prospects*.
<http://education.stateuniversity.com/pages/1859/Colleges-Universities-Organizational-Structure.html> adresinden 07.02.2015 tarihinde ulaşılmıştır.
- Rabovsky, T. M. (2013). *Accountability and performance in higher education: promise, potential, and pitfalls of performance management*. (Doctoral Thesis). University of Oklahoma, Graduate College, Oklahoma.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations* (Third Edition). USA: Jossey-Bass.
- Ramirez, F. O., & Christensen, T. (2013). The formalization of the university: Rules, roots, and routes. *Higher Education*, 65, 695-708. doi: 10.1007/s10734-012-9571-y.
- Riley, T. J. (2007). *Information, decision making and enrollment management in a public research university: A case study analysis using bounded rationality theory*. (Doctor of Education). University of Pittsburgh, School of Education.
- Rosovsky, H. (2011). *Üniversite bir dekan anlatıyor*. S. Ersoy (Çev.) (19. basım). Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.

- Saichaie, K., & Morphey, C. C. (2014). What college and university websites reveal about the purposes of higher education. *The Journal of Higher Education*, 85(4), 499-530. doi: 10.1353/jhe.2014.0024
- Sergiovanni, T., Kelleher, P., McCarthy, M. M. & Fowler, F. C. (2009). *Educational governance and administration*. USA: Pearson Education.
- Shukla, H., & Mishra, D. P. (2007). A Study of Organisational Climate of Professional and Non-Professional Colleges. *Asia Pacific Business Review*, 3(1), 59-66.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior*. (4th Edition). America: The Free Press.
- Sporn, B. (2007). Governance and Administration: Organizational and Structural Trends. In Forest, J. J. and Altbach, P. G. (Eds.). *International handbook of higher education* (Vol. 1, p. 141-158). Dordrecht: Springer.
- Stowell, M. (2004). Equity, justice and standards: assessment decision making in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(4), 495-510. doi: 10.1080/02602930310001689055
- Sukalyani, S., & Pattanayak, B. (2004). Organisational Climate: An Exploratory Study on Nalco. *Management and Labour Studies*, 29(2), 109-119.
- Sürgevil, O. (2013). Karar Vermenin Temelleri. (Edt. A. Öğüt). *İçinde Yönetimin Esasları* (sf. 70-103). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 395-422.
- Taylor, J. & Miroiu, A. (2002). *Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education*. UNESCO-CEPES, Paris.
- Taymaz, H. (2001) *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Taymaz, H. (2007). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- The National Committee of Inquiry into Higher Education [NCIHE] (1997). *Higher Education in the learning society*. London: Her Majesty's Stationery Office
- Timur, T. (2000). *Toplumsal Değişme ve Üniversiteler*. Ankara: İmge Kitabevi
- Tolay, E. (2013). *Planlamanın Temelleri*. (Edt. A. Öğüt). İçinde Yönetimin Esasları (sf. 104-129). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Topbaş, E. (2005). Fransa'da Yükseköğretimin Örgütsel Yapısı: Paris Akademisi Örneği. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(167), (219235).
- Turan, S. (2012). *Son söz: Okulu sosyal bir sistem olarak yeniden değerlendirme*. (Edt. S. Turan) İçinde Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama (sf. 410-425). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Turan, S. & Arslanargun, E. (2012). *Okullarda Karar verme*. (Edt. S. Turan) İçinde Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama (sf. 299-373). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Turan, S., Karadağ, E. & Bektaş, F. (2011). Üniversite yapısı içerisinde öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 627-638.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tüfekçi, N., & Tüfekçi, Ö. K. (2012). *Yükseköğretimde Örgütsel İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayrımı ile Ölçülmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4-6 Ekim 2012, 95-102, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Matbaası.
- Tüz, M. (2012). *Örgüt Yapısının Temelleri*. (Edt. İ. Erdem). İçinde Örgütsel Davranış. (sf. 486-517). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L. & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: a comparative study of all staff categories. *Higher Education Research & Development*, 24(1), 41-61. doi: 10.1080/0729436052000318569.
- U.S. Department of Education, International Affairs Staff (2005). *Education in the United States: A Brief Overview*. Washington, D.C.
- U.S. Department of Education, International Affairs Office (2008). *Organization of U.S. Education: Tertiary Institutions*. <http://www.ed.gov/international/usnei/edlite-index.html>
- Ural, A. (2014). Gazi Üniversitesi'nde Örgütsel İklim. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 145-165.
- Ward, J. & Shortt, H. (2012). Evaluation in management education: A visual approach to drawing out emotion in student learning. *Management Learning*, 44(5), 435–452. doi: 10.1177/1350507612459169
- Waters, J. (2015). Phenomenological research guidelines. <https://www.capilanou.ca/psychology/student-resources/research-guidelines/Phenomenological-Research-Guidelines/> adresinden 09.09.2015 tarihinde ulaşılmıştır.
- West, M. A., Smith, H., Feng, W. L., & Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(3), 261-281.
- Yalçın, A. (2012). İletişim. (Edt. İ. Erdem). *İçinde Örgütsel Davranış*. (sf. 340-376). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yalçinoğlu, P. (2012). *Ön Hazırlıklar: Sizin İçin İyi Olanı Yapmak*. (Edt. A. Ersoy, P. Yalçinoğlu). *İçinde Nitel Araştırmaya Giriş* (sf. 37-84). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yıldız, S., Aydın, E. & Bahadınlı, H. S. (2008). *Örgüt ve Yönetim Teorisi*. (Edt. İ. Anıl, B. Doğan). İçinde Yönetim Felsefesi. İstanbul: Beta Basım.
- Yılmaz, H.H. ve Kesik, A. (2010). Yükseköğretimde yönetsel yapı ve mali konular: Türkiye’de yükseköğretimde yönetsel etkinliği artırmaya yönelik bir model önerisi. *Maliye Dergisi*, 158(1), 124-163.
- Yükseköğretim Kanunu. (1981). T.C. Resmi Gazete, 17506, 6/11/1981.
- YÖK (Yükseköğretim Kurulu). (2007). *Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*. Ankara: Meteksan.
- YÖK (Yükseköğretim Kurulu). Tarihçe. <http://www.yok.gov.tr/web/guest/tarihce>, Erişim tarihi: 25.12.2015
- Zhang, J. & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An emprical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201.

EKLER

EK-1: KATILIMCI ONAY FORMU

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı yükseköğretim kurumlarının örgüt boyutları bakımından değerlendirilmesidir. Bu amaçla yükseköğretim kurumlarında görev yapan en az 1 yıl İngiltere ve Amerika’da görev yapmış öğretim üyeleri ile görüşmeler yapılacaktır. Amaç, örgütün yapısı, yönetim süreçleri ve örgütün iklimi gibi alt boyutları kapsamaktadır.

ARAŞTIRMA SÜRECİ

Araştırmada nitel araştırma metodolojisi benimsenmiştir. Bu doğrultuda araştırmacı (eğer siz de kabul ederseniz) görüşme ve doküman inceleme gibi nitel araştırma veri toplama yöntemlerini kullanarak sizden veri toplamaya çalışacaktır. Araştırmacı yüz yüze görüşmelerde ses kaydı alacaktır. Eğer bu sizi rahatsız ederse çalışmaya katılmayabilirsiniz. Araştırmacı size ait, konu ile ilgili dokümanları incelemek isterse her doküman için ayrıca sizden izin isteyecektir.

RİSKLER VE RAHATSIZLIKLAR

Araştırma kapsamında size soracağım sorular genel olarak üniversitelere ilişkin değerlendirmeler yapmanızı gerektirebilir. Böylesi sorular sizi rahatsız ederse soruya cevap vermeyebilir, önceden verdiğiniz bazı cevapların metinden çıkarılmasını talep edebilir, hatta araştırmadan tamamen çekilebilirsiniz.

GİZLİLİK

Araştırma sonuçları raporlanırken isminiz, üniversitenizin ve fakültenizin, bölüm/anabilim dalınızın ismi, çalışma arkadaşlarınızın ismi kesinlikle gizli tutulacaktır. Dijital ses kayıt cihazı ile alınacak olan ses kaydınız yazıya geçirecektir. Kelime işlem dosyası içinde yukarıda sayılan ve kimliğinizin anlaşılmasına neden olabilecek bilgilerin tamamı şifrelerle değiştirilecektir. Ses ve kelime işlem dosyaları araştırmacı tarafından araştırma ile ilişkisi olmayan başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır.

KATILIM VE ARAŞTIRMADAN ÇEKİLME

Bu araştırmaya katılım gönüllülük esasına tabidir. Katılımcılar istedikleri anda araştırmadan çekilebilirler ve daha öncesinde vermiş oldukları bilgileri de araştırmadan çekebilirler.

ARAŞTIRMACININ KİMLİĞİ

Bu araştırma Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi Deniz Gülmez tarafından Doç. Dr. Mustafa Yavuz danışmanlığında yürütülmektedir. Arş. Gör. Deniz Gülmez’e 03323238220-5918 numaralı telefonlardan ve dderinbay@konya.edu.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

ARAŞTIRMACININ VE KATILIMCININ İMZALARI

Çalışmam sürecinde yukarıda yazılı olan kurallara uyacağım.

.../.../2015

Arş. Gör. Deniz Gülmez

Yukarıda yazılanları okudum ve anladım.

.../.../2015

.....

EK-2: Görüşme Soruları

Sayın Hocam,

Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'deki yükseköğretim kurumlarının örgüt boyutları bakımından değerlendirilmesini amaçladığım doktora tez çalışmam için sizinle yaklaşık bir buçuk saat sürecek bir görüşme yapmayı planlıyorum. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

1. Yükseköğretim kurumlarının amaçlarının dayandığı bir eğitim felsefesinin olduğunu düşünüyor musunuz?
 - Amaçlar akademisyenler ve öğrenciler tarafından paylaşılmakta mıdır?
 - Amaçları gerçekleştirmek için neler yapılmaktadır, nasıl bir yol izlenmektedir?
 - Yükseköğretim kurumlarının amaçları, bünyesindeki birimlerin amaçları ile uyumlu mudur?
 - Yükseköğretim kurumlarının vizyon ve misyonu nedir? (Açıkça ifade edilir mi, herkes tarafından paylaşılır mı?)
 - Türkiye ile karşılaştırdığımızda durum nasıldır? (en belirgin fark nedir)
2. Kurumlardaki hiyerarşi nasıldır? (güç mesafesi..)
 - Yönetim kademelerindeki görevlendirmelerde (rektör, dekan, bölüm başkanı nasıl görevlendirilmektedir? Hangi ilkeler dikkate alınmaktadır? Görev ve sorumlulukları nelerdir?
 - Roller-statü belirli midir? Nasıl belirlenmiştir?
 - Yetki nasıl kullanılmaktadır? Formal örgüt yapılanması içinde mi kullanılmakta yoksa yetki kullanımında informal kişi ya da gruplar (ideolojik gruplar gibi baskı grupları mı karar sürecinde etkili) etkili olabilmekte midir?
 - Türkiye ile karşılaştırdığımızda durum nedir? (en belirgin fark nedir)
3. Yükseköğretim kurumlarında (üniversite, dekanlık, bölümlerde) kararlar nasıl alınır?
 - Karar sürecine kimler katılmaktadır? (akademik personel, öğrenciler söz sahibi midir?)
 - Karar süreci nasıl işlemektedir? (karar verme süreci tesadüfi mi yapılandırılmış mıdır?)

- Karar verme için örgüt yapısı ve birimler arasındaki koordinasyon(eşgüdüm) düzeyi nasıldır?
 - Karar verme sürecinde kişilerin statüsü mü yoksa uzmanlığı mı öne çıkmaktadır?
 - İlgili kişilerin kararlara uyma davranışları ile ilgili gözlemleriniz nelerdir?
 - Türkiye ile karşılaştırdığımızda durum nedir? (en belirgin fark nedir)
4. Planlama, yönetim pusulasıdır. Yükseköğretim kurumlarında nasıl bir planlama yapılmaktadır? (merkezi mi, yerel mi, yıllık, 5 yıllık gibi)
- Planları uygulama süreci nasıl işlemektedir?
 - Planlar nasıl takip edilir/izlenir ve incelenir ve geribildirim verilir?
 - Plan yapılırken “vizyon” ifadesi dikkate alınır mı?
 - Türkiye ile karşılaştırdığımızda durum nedir? (en belirgin fark nedir)
5. Yükseköğretim kurumlarındaki yönetimle (farklı düzeylerde) olan iletişim nasıldır? (iletişim açık ya da kapalı mıdır?)
- Kurum nasıl bir iletişim ağına sahiptir?
 - Geribildirim hangi amaçla ve nasıl kullanılır?
 - Üniversite, Fakülte ve bölümünüzde iletişimi engelleyen unsurlar nelerdir?
 - Türkiye ile karşılaştırdığımızda durum nedir? (en belirgin fark nedir)
6. Yükseköğretim kurumlarındaki yönetici pozisyonlarındaki kişilerin/grupların etkileri (etkileme davranışları) nasıldır?
- Etkinin kaynağı sizce nedir (yetki, güç, zorlama, çıkar vb.)?
7. Yükseköğretim kurumlarında koordinasyon süreci nasıl işlemektedir?
- İşbirliği nasıl yapılır? Rekabet mi daha çok yoksa işbirliği mi?
 - Akademisyenler alınan kararlar, fakültedeki etkinlikler ile ilgili bilgilere nasıl ulaşmaktadır?
 - Türkiye ile karşılaştırdığımızda durum nedir? (en belirgin fark nedir)
8. Yükseköğretim kurumlarında amaçlara ulaşılma (başarı) durumu (derecesi) değerlendirilir mi?
- Değerlendirme ölçütleri var mıdır?
 - Ölçütler nelerdir?
 - Ölçütler herkes tarafından bilinir mi?
 - Kimler, nasıl değerlendirme yapar (süreç nasıl işler)?
 - Türkiye ile karşılaştırdığımızda durum nedir? (en belirgin fark nedir)
9. Kendinizin ve meslektaşlarınızın kuruma bağlılığını nasıl buluyorsunuz?

- Kurumunuzdaki bütün çalışanların bir araya geldiği sosyal faaliyetler hakkında ne düşünüyorsunuz? Katılım nasıldır? Sosyal ihtiyaçların karşılandığını düşünüyor musunuz?
- Çalışma ortamınız nasıldır (Destekleyici bir ortam var mıdır)? Çalışanlar birbirlerine zaman ayırır, dinler mi?
- Yükseköğretim kurumlarındaki kişilerarası ilişkiler nasıldır?
- Kişilerarası iletişim nasıldır?
- Akademisyenlerin ve diğer çalışanların moral ve motivasyonu nasıldır?
- Yöneticiler ve akademisyenlerin eleştirilere açık olduğunu düşünüyor musunuz?
- Yönetim birimleri ve akademisyenler arasındaki bilgi akışı nasıldır?
- Üniversitede akademisyenler birbirlerine güven duyarlar mı? Güvende ve huzurlu olduğunuzu düşünüyor musunuz?
- Türkiye ile karşılaştırdığımızda durum nedir? (en belirgin fark nedir)



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Deniz GÜLMEZ	İmza:	
Doğum Yeri:	Sarayönü		
Doğum Tarihi:	17.01.1988		
Medeni Durumu:	Evli		

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Sakarya İlköğretim Okulu	İlkokul	Ayvalık/Balıkesir	1998
Ortaöğretim	Özel Naim Çağıl Koleji	Ortaokul	Burhaniye/Balıkesir	2001
Lise	Ayvalık Anadolu Lisesi	Lise	Ayvalık/Balıkesir	2005
Lisans	Pamukkale Üniversitesi	Sınıf Öğretmenliği	Denizli	2009
Yüksek Lisans	Pamukkale Üniversitesi	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı	Denizli	2012
İş Deneyimi:	2011 - Araştırma Görevlisi Necmettin Erbakan Üniversitesi / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Doç. Dr. Mustafa YAVUZ			
Tel:	0332 323 8220/5489			
Adres	Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fak. A Blok No: 203 Meram/Konya dderinbay@konya.edu.tr			