

Yükseköğretim Yönetici Görüşlerine Göre Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma İhtiyacı

Adem YAMAN*

Servet ÖZDEMİR**

Özet

Bu araştırmanın amacı, Türk yükseköğretim yönetim sistemindeki saydamlık ve hesap verebilirlik olgusunun incelenmesi ve hesap verebilirlikle ilgili uygulamalar hakkında üniversitelerde görev yapan yöneticilerin (rektör, rektör yardımcısı, dekan ve enstitü müdürü) görüşlerinin incelenmesidir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın veri kaynakları, son üç dönemde kamu üniversiteleri içinden Ortadoğu Teknik Üniversitesi tarafından akademik performans genel sıralamasında ilk onda yer alan ve 2015 yılı bütçe büyüklüğü bakımından ilk on üniversite içinde yer almış olan üç devlet üniversitesinde yöneticilik yapan/yapmış olan 13 katılımcı ile yükseköğretim konusunda çalışmaları bulunan geçmişte rektörlük, dekanlık, genel müdürlük ve bakan danışmanlığı yapmış 6 kişi olmak üzere toplamda 19 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre üniversite yöneticileri yönetimde saydamlık ve hesap verebilirlik mekanizmasına ilişkin sorumluluk, yetki kullanımı ve karar sürecinde rektörlerin yetkilerinin çok fazla olduğu, yönetimde yetki gaspının olabildiği; üniversite yöneticilerinin finansal kaynak kullanımlarında geniş takdirin bulunduğu, kurumsal standartların yeterince işlevsel olmadığı yönünde çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Araştırmada, üniversite yöneticilerinin uymak zorunda olduğu kurumsal standartların ikna edici düzeyde olmadığı belirtilmiştir. Yükseköğretim uygulamalarında, mevzuatın yorumlanmasında iyi niyetli bir yaklaşımın gerekliliği, 2547 sayılı Kanunun sınırlayıcı yönünün olduğu ve demokratik bir yönetim anlayışını yansıtmadığı, demokratik ve adil bir yönetimin

Bu çalışma, 2016 tarihli doktora tezinden yararlanarak oluşturulmuştur.

** Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara. E-posta: ademyaman@gmail.com*

*** Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, Ankara. E-posta: servetozdemir1996@gmail.com*

kanunlara ihtiyaç duyulmadan da uygulanabileceği yönünde görüşler dile getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Türk Yükseköğretim Sistemi, 2547 sayılı Kanun, Yükseköğretimde Saydamlık ve Hesap verebilirlik.*

Higher Education Restructuring Needs in Higher Education by Executive Opinion

Abstract

This research aims to investigate Turkish higher education management system in terms of transparency and accountability and the views of administrative managers (rectors, vice-rectors, deans and institute directors) regarding accountability-related applications. In the study, researches in the form of semi-structured interviews were used. The research data sources consisted of 13 participants who formerly held administrative positions at three top-ranked state universities in the last three years (according to METU's academic performance ranking); who previously worked at three state universities that ranked within the top ten in terms of their 2015-budget size; as well as 6 persons who, in the past, worked at management in higher education as provost, dean, general manager and/ or counsellor to the ministry. According to research results, different views were stated, such as provosts' legislative authority is over empowered in the process of exercising power and decision making in terms of transparency and accountability; that the authority can be exploited; that the university administrators are over authorized in financial decision making; and that the institutional standards are not well functioning. Research has also revealed that the inspection mechanisms that administrators are bound, have not been found at a persuasive level by the law. It was also stated that a good-will approach is necessary in interpreting legislation; that the article 2547 can be restrictive and does not reflect the democratic management approach, and finally that a democratic and non-discriminatory administration can exist even without strict laws.

Keywords: *Turkish Higher Education System, Law No. 2547, Transparency and Accountability in Higher Education.*

Giriş

Türkiye'nin 2023 hedeflerinden birisi, dünyanın ilk 10 ekonomisi arasında yer almaktır. Güçlü ekonomiler, itibarlı ve etkin bilim kurumlarıyla donatılmış olmalıdır. Türkiye'de yükseköğretim sisteminin 12 Eylül askeri darbe anlayışının oluşturduğu bir yapı tarafından kurgulanması; üniversiteler ve diğer yükseköğretim kurumlarının işleyiş ve sorumluluklarına ilişkin çeşitli tartışmalara zemin hazırlamaktadır. Askeri yönetim tarafından yapılan kanunun, otoriter ve merkezi bir yapıda olması nedeniyle paydaşların yükseköğretimin gelişimine ilişkin katkılarını sınırlamaktadır. Yükseköğretim kurumlarına tahsis edilen kaynakların oranda etkin kullanıldığı, akademik kadroların adil dağıtılıp dağıtılmadığı, akademik çalışmaların ve bilimsel faaliyetlerin yeterince desteklenip desteklenmediği vb. birçok konu hakkında kamuoyu ve yükseköğretim kurumlarında görev yapan paydaşlar yeterince bilgi sahibi olamamaktadır. Türk yükseköğretim sisteminin, kaynakların daha etkin kullanımı, yönetimde adaletin tesisi ve topluma karşı sorumlulukların ifası bakımından saydam ve hesap verebilir bir yapının kurulması gerektiğini vurgulamaktadır.

Diğer yandan, 12 Eylül askeri müdahalesinden kısa bir zaman sonra (yaklaşık 14 ay) çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, yükseköğretim kurumlarını tek bir merkezden kontrol etmeyi ve otoriter bir yapıyı öngörmektedir (Kavuncu, 2010). Yükseköğretim Kurulu'nun kurulması sonrasında, 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu; 2809 sayılı Yüksek Öğretim Teşkilât Kanunu; 18 Şubat 1982 tarihinde Üniversitelerde Akademik İşleyiş Yönetmeliği, 6 Ekim 1982 tarihinde Lisans Üstü Eğitim Öğretim Çerçeve Yönetmeliği gibi mevzuat ve düzenlemeler kısa süre içinde tamamlanmıştır. Yükseköğretim Kurulu, 1982 Anayasanın halkoyuna sunulduğu 7 Kasım 1982 tarihinde, hemen hemen bütün mevzuatı ve diğer idari prosedürlerini tamamlanmıştır (Kavuncu, 2010). Belirtilen nedenlerden dolayı mevcut yükseköğretim sisteminin temelleri, askeri darbe döneminin şartları altında, merkezi ve otoriter bir yönetim anlayışının kurulması amacıyla oluşturulmuştur. 2547 sayılı kanunun eski olması nedeniyle yeni bakış açılarını yeterince yansıtmamaktadır. Bu nedenle yükseköğretimde paydaşlar, etkin bir şekilde yönetim sürecine katkı sağlayamamaktadır. Yükseköğretim kurumlarında hesap verebilir ve saydam bir yönetim anlayışı ile sistemin

sağlıklı kurgulanması bakımından konunun derinlemesine araştırılması, incelenmesi ve tartışılması gerekmektedir (Arap, 2010; Aypay, 2003; Aypay, 2015; Ergüder vd., 2009; Kavak, 2010; Kılıç, 2012; Korkut, 1984; Şimşek, 1999; Şenses, 2007). Üniversitelerin, rol ve sorumluluklarının layıkıyla yerine getirilebilmesi için öncelikle kendi yönetim standartlarının, saydamlığının ve hesap verebilirlik düzeyinin sorgulanması gerekmektedir. Bu araştırmada, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve uygulamalarının yeni kamu yönetimi anlayışına ne oranda uyumlu olup olmadığı detaylı olarak değerlendirilmektedir.

Mevcut yükseköğretim yönetim sistemine ilişkin saydamlık ve hesap verebilirlik düzeyinin paydaşlarca değerlendirilmesi ve sorgulanması ileride yapılacak başka araştırmalar ve çalışmalar için de önemli bir veri sağlayacaktır.

Türk Yükseköğretiminde Yapı, İşleyiş ve Sorunlar

Yapı ve İşleyiş

Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının yönetiminin belirlendiği 2547 sayılı yasaya göre yükseköğretim; “Yükseköğretim Kurulu”, “Yükseköğretim Denetleme Kurulu” ve “Üniversitelerarası Kurul” üst kurullar olarak belirlenmiştir. 2547 sayılı kanun ile üniversitelerin yönetim organları, “Rektör”, “Üniversite Yönetim Kurulu”, “Senato” olarak belirlenmiştir. Rektör dışında sayılan bu organlar, icrai değil danışma ve öneri organlarıdır.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 4. maddesinde yükseköğretimin amacı ortaya konulmuştur. 2547 sayılı kanunda belirtilen amaç kapsamında Türkiye’de yükseköğretim yönetim sistemi temelde iki temaya ayrılarak değerlendirilmiştir (Çelik ve Gür, 2014):

- i) Yükseköğretim Kurumları Üst Yönetimi. Üniversite yöneticilerinin seçiminde yetkili olan kurumsal yetkileri bulunan, tüm yükseköğretim kurumları ile ilgili koordinasyon sağlayan üst bir yapıdır.
- ii) Yükseköğretim Kurumlarının Yönetimi. Üniversite olarak tanımlanan kurumların yönetim birimlerinin mütevelli heyeti, rektör ve senato olduğu belirtilmektedir.

Türkiye’de üniversitelerin etkinliğinin ölçülmesi bir anlamda, kaynakların tahsisi ve kullanım etkinliği ile yakından ilgilidir. Bu konuda dikkate

alınabilecek bazı kriterler şöyle sıralanmaktadır (Marangoz, 2004, s. 163):

- a. Mezun ettiği öğrencilerin donanımları ile yaşamlarında başarılı olmaları,
- b. Üretim yaptıkları bilgi ile dünya bilimine yapılan katkıları,
- c. Üretilen bilginin pazarlanması ve patent çalışmaları,
- d. İnsanlığa sunulan hizmetlerdir.

Kanun, rektörü kurullara başkanlık etmekle görevlendiğinden bir anlamda rektör, üniversite yönetim kurulu ve senatonun üzerinde bir konuma ulaşmaktadır (Kurt, 2015). Bu durum nedeniyle Türkiye’de rektörlerin önemli bir güç elde etmelerinden dolayı özellikle kendi içyapı ve organizasyonunda kimseye ve hiçbir kurula karşı hesap vermesi pek mümkün olmamaktadır. Rektörlere verilen yetkiler 2547 sayılı kanunun 13. maddesinde şöyle sıralanmıştır:

- Üniversite kurullarına başkanlık etmek, yükseköğretim üst kuruluşlarının kararlarını uygulamak, üniversite kurullarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak ve üniversiteye bağlı kuruluşlar arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
- Her eğitim - öğretim yılı sonunda ve gerektiğinde üniversitenin eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri hakkında Üniversitelerarası Kurul’a bilgi vermek,
- Üniversitenin yatırım programlarını, bütçesini ve kadro ihtiyaçlarını, bağlı birimlerinin ve üniversite yönetim kurulu ile senatonun görüş ve önerilerini aldıktan sonra hazırlamak ve Yükseköğretim Kurulu’na sunmak,
- Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek,
- Üniversitenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,
- Bu kanun ile kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır..” şeklinde.

Ayrıca aynı maddenin son fıkrasında ise “...Üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin devlet kalkınma plan, ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari

gözetim ve denetimin yapılmasında ve bu görevlerin alt birimlere aktarılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında *birinci derecede yetkili ve sorumludur...*” hükmü ile rektörlere hemen hemen her konuda birinci derece yetki ve sorumluluk verildiğinden üniversite kurullarının, rektörün gücünü dengeleyen ve / veya rektörü denetleyen bir yapı olmaktan çok uzak olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye yükseköğretim yönetim sisteminde büyük ölçüde Anglo-Sakson üniversite geleneği model alınmış ve büyük oranda bu model merkezinde bir yapı oluşturulmuştur. Fakat oluşturulan bu yapı ve işlevsellik, nicel büyümeye paralel olarak nitel düzeyde sürdürülememiştir (Kurt, 2014).

Türk yükseköğretim kurumlarında eğitim ve öğrenim gören yabancı uyruklu öğrencilerin sayısında dikkate değer artışlar yaşanmaktadır. 1983 yılında 5.378; 1990’da 7.661; 2000’de 16.656; 2012’de 43.000; 2014’te ise 55.000 düzeyine gelinmiştir. Açıköğretim yurt dışı programların da dahil edildiğinde ise söz konusu yabancı öğrenci sayısı 70.000 düzeyine ulaşmaktadır (YÖK, 2014). Türkiye’ye en çok öğrenci gönderen ülkeler sırasıyla Azerbaycan, Türkmenistan, Kıbrıs, İran ve Bulgaristan’dır (Selvitopu, Taş ve Bora; 2015). Bu öğrencilerin yaklaşık 13.000’i Türkiye’den burs alan öğrenci kapsamındadır (YÖK, 2014).

YÖK’ün ileriki hedeflerine yönelik planlamalar yapılmış ve bu sayede de üniversitelerin idari, mali ve bilimsel özerkliklerine ilişkin önemli seviyede iyileşmenin sağlanacağı ve daha güçlü bir hesap verebilir mekanizmanın tesis edilebileceği ifade edilmiştir (DPT, 2000). Sekizinci (2001-2006), dokuzuncu (2007-2013) ve onuncu (2014-2018) kalkınma planlarında da benzer öneri ve değerlendirmelerde bulunulmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2013). Global İnovasyon Endeksi’nde Türkiye 68. sırada kendisine yer bulmuştur. Ayrıca Martin Prosperity Enstitüsü tarafından yayımlanan (Toronto Üniversitesi) Global Yaratıcılık Endeksi’ne göre ise 82 ülke arasında Türkiye 68. sırada yer almıştır (Erkut, 2014). İlaveten, 2007 yılında yayımlanan “Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi” politika belgesinde de mevcut yapının yetersizlikleri ve reform ihtiyacı vurgulanmıştır (YÖK, 2007). Fakat konuya ilişkin yasal bir çözüm ve yenilik henüz sağlanamamıştır.

Türkiye’de üniversitelerin yönetimine ilişkin tartışmalar, çoğunlukla YÖK karşıtlığı ve rektör seçimleri bağlamında yapılmıştır (Kurt, 2014). Türkiye, hükümet politikası kapsamında her ile bir üniversite kurmuştur. O nedenle nicel gelişmeyi takiben yükseköğretim hizmetinin de kalitesi ve nitelik sorunları üzerine çalışma yapılması ifade edilmektedir (YÖK, 2014). Çeşitli akademik çevrelerce YÖK’ün yetkilerinin revize edilmesi ve yetkilerinin taşraya devredilmesi, üniversitelerin özerklik düzeyinin artırılması, YÖK’ün sadece üst bir koordinasyon birimi olması yönünde görüş ve öneriler kamuoyu ile paylaşılmıştır (Çelik ve Gür, 2014; Gür ve Çelik, 2011; TÜSİAD, 2003; World Bank, 2007; Yavuz, 2012; YÖK, 2007). Bu beklenti ve talepler doğrultusunda Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı 2012 yılında teknolojik iletişim imkanlarından da yararlanılarak toplumun hemen hemen tüm kesimlerinin öneri ve değerlendirmeleri alınarak bir teşkilat yasa taslağı hazırlanması 2013 yılı ortalarında hükümete sunulmuş fakat çalışma, hükümet tarafından yeterli görülmeyerek Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne taşınmamıştır.

Türkiye’de yükseköğretimin yeniden yapılanmasını değerlendiren Aypay (2003) yükseköğretimde belirli periyotlarda yasal değişikliklerin yaşandığını ve bu değişikliklerin sosyal, çevresel, ekonomik ve politik sebeplerden dolayı olabileceğini belirtmektedir. Karakütük (2002) ise üniversitelerin kurulmasında stratejik bir plan ya da ilkelerin belirlenmediği dengeli ve amaçlara hizmet eden bir yapının kurulamadığını ifade etmektedir.

Yağcıoğlu, Özkök, Üner & Altuntaş (2008) göre 1982 darbesi sonrasında üniversiteler, yaşamdan daha da kopuk hale dönüşmüş, araştırma alanları kısıtlanmış, toplumdan daha uzak alanlara taşınmış, bu nedenle de kendine has marjinal kültürü oluşmuş, kent halkı ile ortak payda oluşturamamış bir konumdadır. Ayrıca, üniversitelerde oluşturulan aşırı güvenlik önlemlerinin, kampüs içinde siyasal ve ideolojik gerilimi tırmadığı ileri sürülmektedir.

Yükseköğretimde Karşılaşılan Sorunlar

Türkiye’de yükseköğretimin günümüzdeki diğer bazı temel problemleri şöyle özetlenebilir (Aytaç, Aytaç, Fırat, Bayram, & Keser, 2001; Gürüz, Suhubi, Sengör, Türker & Yurtsever, 1994; Küçükcan ve Gür, 2009;

Marangoz, 2004; YÖK, 2000; Süzen, 2011; Çalık ve Süzen, 2013; Erbaş, 2008, s.187; Günay ve Kılıç 2011):

1. Üniversitelerin kaynak yaratma konusunda engellerinin olması, üniversitelerin planları ile devlet kalkınma planları arasında bir bütünlüğün bulunmaması,
2. Mevcut yükseköğretim sisteminin aşırı merkeziyetçi oluşu ve farklılaşmaya müsaade etmemesi,
3. Yükseköğretime girişteki fırsat eşitsizliği, arz talep dengesizliği ve üniversite sınavlarında öğrenci yığılmalarının her geçen yıl sürekli artması, üniversite bölüm ve alanlar arasında yatay ya da dikey geçişlere çok katı kurallar getirilmesi ve geçiş taleplerinin kabul edilmemesi,
4. Üniversite kaynaklarının yeterli ölçüde araştırma yapılmasına elverişli olmaması ve yeterli sayıda öğretim üyesinin bulunmaması,
5. Üniversitelerin toplumsal beklenti ve toplumsal sorunlardan uzak durmaları ya da böylesi bir görüntü oluşturmaları;
6. Birçok yükseköğretim mezunu öğrencinin piyasa koşullarında yetersiz bulunması, üniversitelerin sanayi ve ticari sektör ile sağlıklı iletişim kuramamaları, teknoloji üretilmesi konusunda yeterince aktif olunamaması, yükseköğretim kurumlarının çıktıları konusunda yeterli bir akreditasyonun bulunmaması,
7. Üniversite harcama bütçelerinin gerçekçi bir performansa dayanmaması, üniversitelerde yapılan yatırım harcamalarının stratejik planlarla yeterince örtüşmemesi,
8. Üniversite yönetiminin ABD ve Avrupa ülkelerinin aksine seçilmişlerin belirleyiciliğinin bulunmaması,
9. Üniversitelerin özerklik düşüncesinin yanlış anlaşılması ve bu durumun kimseye hesap vermeyen bir yapı olarak algılanması,
10. Akademik özgürlüğün yeterince olmaması, üniversiteler arasında yeterince rekabet ortamının bulunmaması, mevcut sistemin aşırı merkeziyetçi olması ve bu durumun üniversiteler arasında farklılaşmaya engel teşkil etmesi,
11. Türkiye'nin yükseköğretimde okullaşma oranının OECD ülkeleri arasında önemli ölçüde gerilerde yer alması,
12. Üniversitelerin bağımsız kalite değerlendirme süreç ve yapısının olmaması nedeniyle akademik niteliğin objektif değerlendirilememesi, Türkiye'de yükseköğretimin yeniden

- yapılandırılması gerektiği konusunda geniş bir kitlesel genel kabulün bulunması fakat nasıl bir strateji izleneceğine ilişkin bir gelişme sağlanamaması,
13. Üniversite öğretim üyelerinin söz ve yazı hakkına bir takım (usulen) kısıtlamalar getirilmiş olması, özellikle taşradaki üniversitelerde rektörden izinsiz konferansın bile verilememesi vb., akademik özgürlükle bağlantısı olmayan uygulamaların bulunması,
 14. Yükseköğretimde yetenek konusuna ve “kurumsal yetenek” kavramına gereğince değinilmemesi,
 15. Yükseköğretim sisteminde, YÖK başkanı ve rektörlerin üniversitelerde tek söz sahibi durumuna gelmiş olması ve Türk yükseköğretiminde tutarlı bir yükseköğretim politikasının olmaması,
 16. Eğitim ve araştırma üniversitesi ayırımlarının yapılmamış olması,
 17. Üniversitelerde YÖK başkanı ile rektörlerin söz sahibi durumunda olması,
 18. Üniversitelerin bir bakıma yöneticileriyle özdeşleşmiş olması,
 19. Yükseköğretim sisteminde “Kurulların” sadece göstermelik istişare organları durumunda olması kurul üyelerinin ise rektörün etkisi altında çalışması,
 20. Yükseköğretim sisteminde yapı ve işleyişin hiyerarşik ve katı bir bir süreç içermesi,
 21. İdari mekanizmaların çoğunlukla tek bir kişide toplanması,
 22. Türkiye’deki bazı üniversitelerin, küresel ölçekte yeterince bilim üretememeleri yönündeki değerlendirmeler,
 23. Akademik terfi sürecinde istenen yabancı dil yayın sayısına ulaşmak, ödül almak vb. uğraşlar nedeniyle bazı akademisyenlerin gerektiği ölçüde katma değer sağlayamamaları,
 24. Üniversitelerde yapılan rektör seçimleri, üniversitelerde gündemi uzun süre meşgul eden ve kalıcı etkileri olan bir süreçtir. Rektör adaylığı seçimlerinde oy toplamak amacıyla kadro kullanımının adil olmadığı, üniversite yönetici taliplilerinin kendilerini desteklemeyenlere yönelik olumsuz tedbirler düşünülebildiği, liyakat ve ehliyetin ihmal edilircesine tutumlar sergilendiği ifade edilmektedir. Günay ve Kılıç (2011) yaşanan bu ve benzeri sorunların başlıca sebebinin, rektörlerin yetkilerinin

çok fazla olması ve hesap verebilir bir yönetim mekanizmasının olmaması ile ilişkilendirmektedir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda 3826 sayılı kanunla getirilen değişiklikler nedeniyle tüm üniversitelerin aynı potada yönetilmesinin gerçekçi olmadığı nedeniyle Doğramacı (2000), Rektörlerin atanma yönteminin yeniden belirlenmesi ve getirilen bu düzenlemenin ilerleyen yıllarda akademik camiada çeşitli sıkıntılar olacağını ifade etmiştir. Bu konu İngiltere’de, devlet geleneğine uygun olarak tartışılmış ve “Robbins Komitesi” adını verdikleri bağımsız bir komite tarafından yaklaşık iki yıllık bir değerlendirme sonucunda üniversitelerde yaşanan sıkıntıların en aza indirilmesi için pratik çözümler getirilmiştir (Karayalçın, 1965). Üniversitelerde rektörlerin kendilerini eşitler arasında birinci “Primus Inter Pares” olarak görmesi yerine akademisyenler üstü bir konumda görmesi sistemin geldiği noktayı göstermektedir (Erkut, 2014).

Günümüzde üniversiteleri, Günay’a (2011) göre temel sorumluluklarının yanı sıra yeni talep ve beklentiler ile de karşılaşmaktadırlar. 1950’li yıllarda araştırma ve düşünme hürriyetinin, eğitim ve öğretim sisteminde teşvik edilmesi istenmiştir (Barker, 1951).

Bu doğrultuda yükseköğretim kurumlarının tepki verme rolünden çıkarak, değişimleri öngörebilme ve yeteneklerini geliştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (YÖK, 2000). Yükseköğretim kurumlarının yukarıda sayılan problemlerinin önemli bir kısmının mali kaynakların yönetimiyle ilgili olduğu düşünöldüğünde bütçe uygulamaları ve kaynak yönetimi ön plana çıkmaktadır.

1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu kaldırılmış ve yerine performansın izlenmesi ve ölçölmesini öngören 5018 sayılı Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol Kanunu tüm maddeleriyle birlikte 2005 yılında uygulamaya konulmuştur.

Bu durum, kamu yönetiminde olduğu gibi üniversitelerin de yönetim metodolojilerini, çağdaş ve modern kamu yönetimi anlayışına uyum sağlanması bakımından incelenmesini ve değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Yükseköğretimde Özerklik

Özerklik, sunulan hizmetlere ilişkin etkinlik ve verimliliği sağlamanın bir gerekliliğidir (Hirsch, 1950). Diğer yandan özerklik, makam ve belirli kişilere otorite ve nüfuz sağlama aracı değil, aksine kamu yararı bağlamında kullanılmalıdır (Tortop, 1982). Yükseköğretimde özerklik, serbestçe öğretim faaliyeti ve araştırma yapma hürriyeti olarak anlaşılmaktadır. Özerklik kavramı, üniversitenin bulunduğu zamana, mekâna, toplum yapısına ve çevresel koşullara göre yorumlanmış ve iktidarlar ve üniversiteler arasında zaman zaman tartışmalara konu olmuştur. Üniversitede özerklik, yaratıcı bir bilim ortamı öngörmesi bakımından nitelikli bilimsel çalışmalar yapılması ve eğitim-öğretim hizmeti sunulması nedeniyle yararlı bilim insanlarının yetiştirilmesi ve ülke kültürünün tanıtılması bakımından çok önemli bir araçtır (Öztürk, 2006).

Üniversite özerkliği denildiğinde akla öncelikle idari ve bilimsel özerklik gelmektedir fakat bunlara mali özerkliği de eklemek gerekmektedir. Çünkü mali özerklik olmadıkça diğer iki özerkliğin de tam istenilen düzeyde olması mümkün olamamaktadır (Feyzioğlu, 1981). Üniversite özerkliği temelde üç boyuttadır. Bunlar idari özerklik, bilimsel özerklik ve mali özerkliktir. İdari özerklik, üniversitenin kendisi için kendi idare organları eliyle personel temini, öğrenci alması, akademik unvan vermesi vb. kendi birim ve kararları eliyle irade ortaya koymasısıdır (Karayalçın, 1964; Küçükcan ve Gür, 2009; Özçelik, 1966). Bilimsel özerklik, mali bağımsızlığa duyulan gereksinime ilaveten özgür hareket edebilme durumu olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, üniversite eğitim yöntemlerini dilediği gibi seçebilir, öğretim üyelerini ve yöneticilerini belirleyebilir. Bilimsel özerklik, idari alandaki bazı kararları da alabilmeyi gerektirir (Korkut, 1993). Üniversite özerkliğinin doğru anlamak için Lima Bildirgesinde belirtilen unsurlara bakmak gerekir. Yükseköğretimde özerklik, akademik çevrenin bireysel veya topluluk halinde yaptıkları bilimsel araştırma, deneysel faaliyet, belgeleme, değerlendirme, yaratma, öğretme, anlama, sunma vb. uğraşlar ile bilginin geliştirilmesi ve iletilmesi süreçlerindeki özgürlük olarak belirtilmiştir (DÜS, 2003). Doğramacı (2007) ise akademik özgürlük sürecinin kurumsal sorumluluk ve kamusal vicdana riayet edilerek yürütülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Üniversitede “özerklik” konusu üzerinde uzlaşılan bir tanım bulunmamakta fakat Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB) ve/veya OECD gibi uluslararası kurumlar

tarafından yapılan tanımlar daha çok dikkate alınmaktadır. Yükseköğretim sistemleri karşılaştırmalı bir bakış ile değerlendirildiğinde üniversitelerin yetki ve sorumluluklarının ülkeden ülkeye farklılıklar bulunmaktadır. Yükseköğretim kurumlarınca kullanılan yetki ve sorumluluklar üniversite yönetimi, eyalet yönetimi, bakanlıklar ve üst koordinasyon birimleri arasında paylaştırılmıştır. Bu gelişmelerden hareketle Türkiye’de de YÖK’ün yetkilerinin yeniden belirlenerek daraltılması, yükseköğretim kurumlarının özerklik düzeylerinin artırılması ve YÖK’ün daha çok koordinasyon işlevinde bir üst kurula dönüştürülmesi yönünde geniş kesimlerce bir görüşün bulunduğu anlaşılmaktadır (DPT, 2000; Gür ve Çelik, 2011; Gürüz, 2008; Küçükcan ve Gür, 2009; TÜSİAD, 2003; World Bank, 2007; YÖK, 2007).

Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB) tarafından 2007 yılında yayımlanan Lizbon Deklarasyonunda, “özerklik” dört temel boyutta tanımlanmaktadır (European University Association, 2007);

1. Akademik Özgürlük: Mevcut derecenin iyileştirilmesi, tanımlama, öğretim içeriği ile öğretim yöntemine karar verilmesi,
2. Finansal Özerklik: Fon oluşturma ve tahsis etme, öğrenim harçlarının miktarını tespit etme, bütçenin kullanımına karar verme,
3. Örgütsel Özerklik: Organizasyonel yapı ve mevzuatın belirlenmesi, sözleşme yapılması; karar organları ve karar sürecinin seçilmesi,
4. İstihdam Özerkliği: İstihdam sağlama, ücret belirleme ve terfi sorumluluğu boyutlarını içermektedir.

Yükseköğretimde Özerklik, Saydamlık ve Hesap verebilirlik İlişkisi

Özerklik, sorumluluk ve hesap verebilirlik esasen birbirleriyle ilintili bir süreçtir. Hesap verebilirliğin sağlanmasında kurum dışı denetim ve izleme süreçlerinin daha fazla olması fayda sağlamaktadır (Acar, 2013). Özerklik, kurumlarda çeşitliliğe fırsat vermek ve kaynakların kullanımında etkinliği sağlamak bakımından gerekli olduğu düşünülmektedir. Özerklik ve hesap verebilirlik bir anlamda madalyonun iki yüzü gibidir (Özmen, Aküzüm ve Aküzüm, 2012). Özer, Gür ve Küçükcan’a (2010) göre üniversitelerin zamanla daha fazla özerklik elde etmesi, daha çok “şeffaflık” ve “hesap verebilir” olmaları yönündeki beklenti ve talepler artmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının özerklik ve yapı düzeyinde yakın zamanda

artış olacağı söylenebilir. Yükseköğretim kurumları ve üniversitelerin idari, mali ve akademik özerkliği akademik çevrelerin tümünün aktif katılımı ile demokratik bir yönetimin olmasını gerektirmektedir (DÜS, 2003; Özmen vd., 2012; Sak, 2013).

Sıddık Sami Onar, üniversite profesörleri ve öğretim üyelerinin idari bir hiyerarşiye tabii olmaksızın, emir ve talimat haricinde eğitim ve araştırma faaliyeti yürütmelerini üniversite özerkliğinin bir sonucu olarak görmektedir (Korkut, 1993; Rosovsky, 2003), Amerika'daki üniversitelerin yönetim uygulamaları hakkında bilgi verdiği eserinde, üniversite yöneticilerinin seçiminden ziyade atanma şeklinde belirlendiğini ifade etmiştir. Çünkü akademik seçimlerin zayıf bir yönetim doğurma olasılığının yüksek olabileceğini ve bu durumun da zayıf bir liderliğe yol açabileceğini ileri sürmüştür. Diğer bir ifadeyle sağlıklı bir hesap verebilirlik mekanizması bulunmayan bir yükseköğretim kurumunda seçimle belirlenen bir kararın sıkıntılara yol açabileceği düşünülmektedir.

Terzioğlu (2003), YÖK'ün oluşumunda ve üniversite yöneticilerinin atanmasında hükümetin etkisini azaltmanın üniversite özerkliğine katkı sağlamayacağını ileri sürmektedir. Ona göre asıl sıkıntı, yöneticilerin hükümetçe ya da üniversitelerce seçilen üyelere oluşmasından ziyade üniversiteler üstü kurullara üniversiteler üzerinde bir vesayet yetkisinin verilmesinin daha çok problem oluşturması ve üniversite özerkliğini zedelemesidir. Üniversite yöneticilerinin nasıl atanacağı ya da nasıl seçileceğinden ziyade seçilen ya da atanan yöneticilerin yetkilerinin neler olduğu ve bu yetkilerini nasıl kullanacakları, alınan kararlara ilgililerin nasıl katkı verebilecekleri, yönetim sürecinde saydamlığın nasıl sağlanacağı, verilen karar neticesinde yöneticilerin hesap verecekleri bir mercinin bulunup bulunmaması idari özerkliğin önemli bir noktasını oluşturmaktadır (Korkut, 1993). Hirsch'e (1950) göre ise üniversitenin iyi ya da kötü yönetimi yasa ve mevzuatlardan değil bu düzenlemeleri uygulayan yöneticilerin olgunluk, yetenek, karakter ve ahlaki konularından kaynaklanmaktadır.

Yükseköğretimde verilen özerkliğin bir karşılığı olarak tüm paydaşlara ve geniş anlamda da tüm topluma hesap verme durumu söz konusu olacaktır. Alınan karar ve tercihlerin yerindeliği ile isabet düzeyi hakkında

yeterli düzeyde saydam olacak olan yöneticiler, topluma sorumlulukları boyutunda periyodik olarak da hesap verecektir (Ergüder, Şahin, Terzioğlu & Vardar, 2009). Bu nedenle eğitim ve öğretim hizmet kalitesi, kurumsal dinamizm, malî yönetim, araştırmalarla ulaşılan katma değer ve sosyal duyarlılık vb. tüm faaliyetler, idari, mali ve akademik özerklik temelinde sağlıklı işleyen saydam ve hesap verebilir bir mekanizma vasıtasıyla ancak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Anayasanın 130. maddesi ile verilen yetkinin, 2547 sayılı yasa ve diğer mevzuatta nasıl kullanılacağı ve bu akademik özgürlüğün sınırlarının nasıl anlaşılması gerektiği hususları yeterince açık olmadığı ifade edilmektedir (Gedikoğlu, 2013). Bu durum Feyzioğlu'na (1981) göre daha evvelki yasa ve anayasalarda verilen hak ve yetkilerin de ortadan kaldırılması anlamına geldiğinden üniversite özerkliğinde bir geriye gidiş şeklinde yorumlanmaktadır.

Akademik özgürlüğün gerekli olduğu neredeyse her kesimce ifade edilmekte fakat akademik özgürlüğün tanımı ve sınırları hakkında net bir uzlaşma bulunmamaktadır (Balyer, 2011; Seggie ve Gökbel, 2014). Akademik özgürlüğün ve özerkliğin sağlanmasında hesap verebilirlik, kalite güvencesi ve şeffaflık birer ön şart olarak kabul edilmektedir (Jarab, 2006). Bu yapıların sürekli ve birlikte olması aranmaktadır. Akademik özgürlük, yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyen ve görevlilerin araştırma ve çalışma yaptıkları bilim alanları içerisinde gerçeği arama ve bulma, konuları sınıf içinde tartışma, araştırma ve inceleme sonuçlarını yayımlama konularında tam özgürlükleri bulunmaktadır (American Association of University Professors [AAUP], 2015). Akademik özerklik, ilgili üniversitenin kurumsal yapısı, öğretim üyelerinin kişisel özellikleri, kişiler arası husumet, etik algıları, ideolojik farklılıkları vb. durumlar gibi tutum ve davranışlar ile yakından ilişkilidir (Aktan, 2008).

Akademik özerklik konusunda Karayalçın, (1988), Atatürk'ün direktifleri ile üniversite reformu ile ilgili önerilerde bulunmak üzere davet edilen İsviçreli akademisyen Malche'in; "...*Hiçbir mesele üniversite'nin istikbali için profesörlerin seçimi ve atanması kadar önemli değildir...*" şeklindeki ifadelerinin önemine dikkat çekmektedir. Akademik özgürlük, üniversite ve akademisyenlerin denetim dışı kalması veya keyfi davranması anlamına

gelmeyeceği gibi tüm akademisyen ve araştırmacıların akademik etik kurallarına, kamusal çıkarlara ve mevzuatın kendilerine ilişkin hükümlerine uygun davranmalarını gerektirmektedir (Gedikoğlu, 2013). Erdem'e göre (2013) Türkiye'de yükseköğretim kurumları yeterince akademik özerklik düzeyine ulaşamadığı gibi ilaveten "akademik özgünlük" sorununu da yaşadıklarını ileri sürmektedir.

Üniversite, bilimsel, tutarlı ve nitelikli bir eğitim sağlamak amacına yönelik olarak çeşitli ülkelerden 430 üniversite rektörü tarafından 1988 yılında Bolonya'da imzalanan «Magna Charta Universitatum» da önemle vurgulanan konulardan biri de "bilimsel araştırma ve etik" bağlamındadır. Akademisyenlerin çalışmalarını hiçbir etki altında kalmaksızın bilimsel sürece uygun ve objektif bir şekilde yürütebilmeleri bakımından çeşitli güç odaklarından bağımsız olmaları gerektiği vurgulanmıştır (Magna Charta Universitatum, 1988).

Akademik özgürlük denildiğinde doğal olarak "akademik etik" de düşünülmelidir. Bilim insanları, yaptıkları çalışmalarda ve araştırmalarda etik dışı davranışlardan kaçınılmalıdırlar (Aydin, 2006; Karakütük, 2002).

Yükseköğretim kurumlarının idari özerkliği denildiğinde, üniversitelerin karar organlarının demokratik bir seçim ile oluşması, seçimle göreve gelmesi ve yönetim organlarının görevlerinin ifası sürecinde görevden alma, uzaklaştırma vb. müdahaleler karşısında hukuksal korumanın olduğu ya da yargı haklarının bulunduğu yapı anlaşılmaktadır (Erdem, 2013).

Gerçek bir idari özerkliğin varlığı için şu üç unsurun birlikte bulunması gerekmektedir (Tortop, 1982): a) Kesin karar alma yetkisi, b) Organların bağımsızlığı, c) Yeterli mali kaynaklara sahip olunması. Aktan (2008) ise idari özerkliğin üç unsurunu: a) Yönetim organlarının işbaşına gelme ve ayrılma şekillerinin düzenlenmesi, b) Yönetim organlarının serbestçe karar alabilmesi ve uygulayabilmesi c) Yönetime katılmada adalet ve eşitlik şeklinde ifade etmektedir.

Lima'da toplanan Dünya Üniversiteler Birliği (World Universities Service) 68. Genel Kurulunda eğitime dair önemli kararlar alınmıştır. Alınan kararlara göre yükseköğretim yönetimine ilişkin özerklik kavramından,

kurumsal işleyişleri, finansal işlemleri ve diğer konularda karar alma, politika oluşturma ve toplumun diğer tarafları karşısındaki bağımsızlığının anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır (Dünya Üniversiteler Servisi -DÜS, 2003; Toku, 2015).

Araştırma Modeli ve Çalışma Grubu

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden sırasıyla maksimum çeşitlilik örnekleme, tipik durum örnekleme yöntemi ve zincir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede, çalışılan probleme taraf olabilecek yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin çeşitliliği maksimum derecede yansıtılmaya çalışılmaktadır. Katılımcılar, araştırma konusuna ilişkin bilgi sağlayabilecek birey veya durumların saptanmasında “bu konuda en çok bilgi sahibi kimlerdir?” ve “bu konuda kim veya kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” vb. sorulara cevapların verilmesiyle belirlenmiştir.

Çalışma grubunun tespitinde, Ortadoğu Teknik Üniversitesi tarafından akademik performans genel sıralamasında 2013-2014; 2014-2015 ve 2015-2016 dönemlerine ilişkin ilk onda yer alan devlet üniversiteleri arasından bünyesinde tıp fakültesi araştırma hastanesi bulunan; ayrıca 2015 yılı merkezi yönetim bütçesi sıralamasında da toplam bütçe büyüklüğü bakımından ilk on üniversite içinde yer almış olan biri teknik diğer ikisi normal statülü üç devlet üniversitesinde yöneticilik yapan/yapmış ve görüşme talebimizi kabul etmiş toplam 13 kişi; ayrıca yapılan görüşmeler sürecinde önerilen ve yükseköğretim konusunda çalışmaları bulunan geçmişte rektörlük, dekanlık, Milli Eğitim Bakanlığında genel müdürlük ve Bakan danışmanlığı yapmış öğretim üyelerinden 6 kişi ile birlikte toplam 19 kişi örneklem olarak belirlenmiştir.

Verilerin sağlıklı bir şekilde toplanması ve veri kaybının önlenmesi için katılımcıların da onayıyla ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Araştırmada çözümlenen verilerin kodlanması, kategorilerin oluşturulması sürecinde danışman desteğinden ve alan uzmanlarının görüşlerinden faydalanılmıştır. Katılımcılara ilişkin mesleki kıdem verileri ve yapılan görüşmelerin tarih, saat, süre ve yer bilgilerine ilişkin veriler Tablo’ 1 de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Mesleki Kıdem ve Görüşmeye İlişkin Veriler

Katılımcı	Mesleki Kıdem (yıl)	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati	Görüşme Süresi(dak.)	Görüşme Yeri
R1	45	15/04/2015	12.13	19	Bürosunda
R2	32	03/03/2015	11.07	20	Makamında
R3	31	03/03/2015	10.31	32	Makamında
R4	30	03/03/2015	09.53	20	Makamında
R5	40	26/02/2015	12.15	44	Makamında
R6	50	16/04/2015	14.20	69	Kafede
R7	30	16/06/2015	17.15	23	Makamında
RY1	30	29/01/2015	11.02	74	Makamında
RY2	28	17/02/2015	17.15	46	Makamında
D1	30	04/03/2015	09.34	11	Makamında
D2	22	26/02/2015	10.28	21	Makamında
D3	33	26/02/2015	13.15	41	Makamında
D4	36	04/03/2015	08.39	19	Makamında
D5	17	18/02/2015	21.28	58	Evinde
D6	29	18/02/2015	16.45	57	Makamında
D7	16	30/04/2015	20.00	21	Makamında
EM1	27	17/02/2015	16.04	41	Makamında
EM2	33	26/02/2015	14.00	40	Makamında
EM3	18	30/04/2015	18.00	77	Makamında

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Üniversitede yöneticilerin hesap verebilirliğin sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri nelerdir? (Yöneticilerin, sorumluluk alanları nasıl belirlenmiştir?, Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının anlaşılabilirliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?)
2. Üniversite yöneticilerinin, saydam ve hesap verebilir yönetim çerçevesinde yetki ve sorumluluklarının adil düzeyde dağıtımına ilişkin görüşleri nelerdir? (Yükseköğretim yönetiminde iş ya da görevlerin dengeli dağıtımına ilişkin 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun yeterliği üzerine görüşleri nelerdir?)
3. Üniversite yöneticilerinin, hesap verebilirliğin sağlama boyutuna ilişkin görüşleri nelerdir? Üniversite yöneticileri, yetkilerini kullanırken öğrencilere ve topluma karşı sorumluluklarını nasıl değerlendirmektedirler?
4. Üniversite yönetiminde, bölüm ve fakülte kurul kararlarının üniversite yönetiminde alınan kararlara etkisi nasıldır?
5. Üniversitelerin eğitim hizmeti dışında değerlendirilen uğraşlarını, yönetimde saydamlık ve hesap verebilirlik bakımından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Verilerin Analizi

Bilgisayar ortamına taşınmış görüşme kayıtları toplanarak bilgisayar ortamında yazıya çevrilerek kaydedilmiştir. Katılımcılara ait görüşler derlenerek bir veri seti oluşturulmuştur. Metin dosyalarının doğru ve eksiksiz olması konusunda gerekli önlemler hassasiyetle alınarak metinlere son hali verilmiştir.

Elde edilen görüşme metinleri, araştırmanın amacı kapsamında korunmuş ve analiz edilmiştir. Katılımcılar tarafından araştırma konusunda verdikleri cevaplar ve yaptıkları değerlendirmeler, cevabın ana fikrini ve orijinal içeriğini muhafaza ederek araştırmacı tarafından kısaltılmıştır. Araştırmacının yansız olması, ön yargılardan uzak olması, elde edilen verilerin farklı kişiler tarafından da yorumlanması ve araştırmacının yorumlarını bu yorumlarla karşılaştırması ise ölçüm geçerliğini (inandırıcılık) artıran unsurlardır.

Araştırmada veriler analiz edilirken öncelikle belirli kavram veya kavram setlerinden yola çıkarak kodlamalar yapılmış, bu kodlar da bütüncül bir

yaklaşım ile belirli kategorilerde birleştirilmiş ve araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırması kapsamında elde edilen bulgular araştırma soruları doğrultusunda üç ana temada toplanmıştır. Belirlenen ana temalar ve alt boyutları şöyledir.

Yükseköğretim yönetiminde,

- (a) Sorumluluk ve Yetki Kullanımı Boyutu
- (b) Bölüm ve Fakülte Kurul Kararlarının Üniversite Yönetiminde Alınan Kararlara Etkisi Alt Boyutu
- (c) Yetki Kullanımında 2547 sayılı Temel Yasanın Yeterliliği Boyutu şeklindedir.

Bulgular ve Tartışma

Sorumluluk ve yetki kullanımı boyutuna ilişkin bulgular

Katılımcılara, yükseköğretim kurumlarında yöneticilik yaptıkları süreçte, “Sorumluluk alanlarının nasıl belirlendiği?”, “Sorumlulukların ifasında kullanılan yetkinin sınırlarının ve etkisinin ne oranda bilindiği?” ve “Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, esas ve usul bakımından ne oranda anlaşılmaktadır?” şeklinde sorular yöneltilmiştir.

Katılımcıların, yöneltilen sorulara ilişkin özellikle, yetkinin kullanılmasında yaşanan belirsizlikler, mevzuatın farklı yorumlanması ve yöneticilerin yaşadıkları tereddütlerin yükseköğretimde kurumsallaşmayı olumsuz etkilediği şeklinde görüşler belirtilmiştir. Tablo 2’de bu duruma ilişkin veriler sunulmaktadır.

Tablo 2. Üniversite Yöneticilerinin Sorumluluk Alanları

Kategori	Kod	Sıklık (n)
Sorumluluk	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu	R1, R2, R3, RY2, D3, D4, D5, D7, EM3, R7
	İhtiyaca karşılık verememe	R2, R6, D6, D7, EM3, R7
Yetki	Rektörün yetkileri	R1, EM3
Kullanımı	Yetki gaspı	D1, D5
	Bölümlerin yetkilerinin sınırlılığı	D2
Anlaşılabilirlik	Kanunların sınırlayıcılığı	D7, EM3, R7
	Görev ve sorumluluklara yönelik ilgili yasaları yeterince bilememe	R5, D3, D5, EM1, EM3
	Mevzuatı farklı yorumlama	EM1, EM3
	Belirsizlik	D1, D2, D3, EM3, R7
	Personel atama ve yükseltmedeki belirsizlikler	D2
	Mali harcamalardaki belirsizlikler	D2
	Mevzuatı tamamen bilmenin güç olması ve uzun zaman alması	D3
	Sorumluluklar yerine getirilmediği zaman uygulanacak yaptırımlar	D4
	Üniversitelerin misyonunu tanımlayamama	R7
	Kurumsallaşamama	D5

R1'e göre rektörlük makamı oldukça güçlü bir makamdır ve bu gücünü ilgili yasadan almaktadır. R2' de benzer şekilde, 2547 sayılı yasanın üniversite

yöneticilerinin sorumluluklarını açıkça belirttiğini ancak bu yasanın, üniversite sayısındaki artış ve gelişen ihtiyaçlarla birlikte üniversitelerin kendi iç yapılarının da son derece gelişmesi ve çeşitlenmesi nedeniyle artık sorumluluk ve yetki kullanımı düzenleyen mevzuatın işlevini yerine getiremediğini ifade etmektedir. R3, çok ayrıntılı olmasa da üniversite yöneticilerinin rol ve sorumluluklarının, ilgili yasa da belirtildiğini ileri sürmektedir.

D1, üniversite yöneticilerinin sorumluluklarının, bazı belirsizlikleri de içerdiğini, rektörlerin kimi zaman dekanların yetkileri gasp ettiklerini ifade etmiştir. D2, genel olarak üniversite yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının açıkça belirtildiğini, ancak personel atama ve yükseltme ile mali konuların daha da belirgin hale getirilebileceğini ifade etmektedir. D5 de benzer şekilde görev ve sorumlulukların açıkça belirtildiğini, kurumsallaşma sorunu yaşanan yerlerde bu görev ve sorumluluklar konusunda bazı anlaşmazlıkların yaşanabileceğini ifade etmektedir. D7, üniversite yöneticilerinin sorumluluklarının kanunlarla belirlendiğini, ancak bu hukuk sisteminin üniversite yöneticilerinin yetki kullanımını sınırladığını ifade etmektedir.

EM1, üniversite yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin düzenlemelerin yeterince açık ve anlaşılır olmadığını, yorum farklılıkları oluştuğunu, bu durumun da üniversitelerde kötü yönetime yol açabildiğini ifade etmektedir. EM2 ise D3 ile benzer görüşler paylaşmıştır. Bazı katılımcıların, üniversite yöneticilerinin sorumluluklarının açıklığına ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

R1: 2547 sayılı yasa rektöre çok yetki veriyor... Eğer YÖK'ün verdiği tüm yetkiyi kullanırsanız çok yoğun olursunuz, üniversiteyi yönetemezsiniz... Rektörlük, çok güçlü bir makamdır. D1: Anlaşılabilirlik açısından belirsizlikler var. Rektörler, dekanların yetkilerini gasp etmeye çalışıyor. Bu da dekanın direncine göre değişiyor. Belirli yetkilerin kullanımında sorunlar var. EM1: Bazı sorunlar var, çok net değil yöneticileri sorumlulukları konusunda yeterince bilgi sahibi değiller. Bir enstitü müdürü, dekan, bölüm başkanı neler yapabilir neleri yapamaz herkes bunu neden anlamıyor. Herkes farklı yorumluyor bu durumda da üniversite kötü yönetilmesi ne neden oluyor.

Üniversite yöneticilerinin sorumluluk alanlarının açıklığı konusunda araştırma sonuçları “sorumluluk”, “yetki kullanımı” ve “anlaşılabilirlik” kategorilerinde, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu’nda üniversite yöneticilerinin sorumluluk alanlarının belirtildiği sıklıkla ifade edilen görüş olmuştur. Fakat verilen yetkinin yerinde ve doğru kullanımına ilişkin sıkıntılar yaşandığı belirtilmektedir. Yükseköğretim yönetimine ilişkin mevcut sistemin aşırı merkeziyetçi olması ve bu durumun üniversiteler arasında farklılaşmaya engel teşkil etmesi, üniversitelerde YÖK başkanı ve rektörlerin, tek söz sahibi durumuna gelmiş olması ve Türk yükseköğretiminde tutarlı bir yükseköğretim politikasının istenilen düzeyde olmaması vb. konular geniş bir kitle tarafından yoğun olarak dillendirilmekte ve konuya ilişkin reform beklentisi olduğu yönündeki (Aytaç vd., 2001; Gürüz vd., 1994; Küçükcan ve Gür, 2009; Marangoz, 2004; Karayalçın, 1988; YÖK, 2000) literatür verileri ile araştırma bulguları desteklenmektedir.

Bölüm ve fakülte kurul kararlarının üniversite yönetiminde alınan kararlara etki boyutuna ilişkin bulgular

Yükseköğretim kurumları çeşitli fakülte, bölüm ya da birimlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla farklı birimler tarafından alınan kararlar idari bir sürece göre şekillendirilmektedir. Yükseköğretim kurumlarında yöneticilik yapan katılımcılara, yönetim sürecinde nihai düzeyde alınan kararlarda, “Bölüm başkanları, fakülte dekanları, rektör yardımcıları ve rektörler aldıkları kararlarda birlikte çalıştıkları kişilere, paydaşlarının talep ve görüşlerine ne oranda değer vermektedir? Karar sürecinde demokratik katılım ve saydamlık ne oranda göz önüne alınmaktadır? Bölüm ve fakülte kurul kararları, üniversite yönetimince ne kadar önemsenmektedir?” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların, yöneltilen sorulara ilişkin verdikleri cevaplar ve değerlendirmeler betimsel analiz sonucu alt kategori ve kodlar altında çözümlenmeler yapılarak verilmiştir.

Bu boyutta katılımcılar değerlendirmelerini “demokratik katılım” ve “şeffaf yönetim” kategorilerinde yapmışlardır. Alt boyuta ilişkin demokratik katılım kategorisinde, kurul kararlarının sınırlılığı ve kurul kararlarının yeterince dikkate alınmaması hususları tartışılmaktadır. Şeffaf yönetim kategorisinde ise kurulların işlevselliğinin tartışıldığı ve özellikle de rektörlerin nihai karara etkisi üzerinde durulmuştur. Bölüm ve fakülte

kurul kararlarının üniversite yönetiminde alınan kararlara etki düzeyine ilişkin bilgiler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Bölüm ve Fakülte Kurul Kararlarının Üniversite Yönetiminde Alınan Kararlara Etki Düzeyi

Kategori	Kod	Sıklık (n)
Demokratik Katılım	Kurul kararlarının sınırlılığı	R1, D2, D4, EM3
	Kurul kararların dikkate alınması	R2, D3, D6, D7
Şeffaf Yönetim	Rektörün nihai karara etkisi	R3, R5, RY2, D1, D4, R7
	Kurulların işlevselliğini yitirmesi	R5, RY2, EM1, EM3

Tablo 3 incelendiğinde, bölüm ve fakülte kurul kararlarının üniversite yönetiminde alınan kararlara etki düzeyine ilişkin üniversite yöneticilerinin görüşlerinin “demokratik katılım” ve “şeffaflık” kategorilerinde toplandığı görülmektedir. Üniversite yöneticileri görüşlerine göre, üniversite yönetimi açısından “bölüm ve fakülte kurul kararlarının dikkate alındığı (n=4)”, “rektörün nihai kararlarda etkili olduğu (n=6)”, “kurulların işlevselliğini yitirdiği” ve “kurul kararlarının sınırlı düzeyde etkili olduğu” fikri vurgulanmaktadır. Sekiz yıllık görevi boyunca bölüm ve fakülte kararlarını öneri niteliğinde değerlendirdiğini ifade eden R1, karar alma sürecinde rektörlük makamının çok güçlü olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan R5 ise, öğretim elemanı alımında ve diğer işlemlerde bazı üniversitelerin rektörlerinin çok etkin olduğunu vurgulamıştır. Ancak bu durumun doğru olmadığını belirterek öğretim elemanı alımında en doğru yaklaşımın, alan uzmanlığı sebebiyle bölümün fikirlerinin dikkate alınması gerektiği şeklinde görüşler öne sürmüştür.

D4, fakültede alınan kararların senatoda veya üniversite yönetim kurulunda rektörün istekleri doğrultusunda değiştirildiğini ve yeniden düzenlendiğini görüyoruz şeklinde görüş belirtmiştir. Bu görüşleri destekler nitelikte R3, birçok rektörün fakülte kararlarını hiçe sayarak işlemleri gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

R3, *Aslında 2547 o kadar açık ve net ki birçok rektör fakülte kararları ve senato kararlarını hiçe sayar yapacağı işlemleri kendileri takdir eder ve alınacak kararlarla ilgili yönlendirmeler de bulunurlar; aslında mevzuat öyle demese de rektör kendine göre uygular. Rektör dediğim dedik çaldığım düdüğ der, mesela YÖK Denetleme Kurulu hangi rektörü görevden aldı hiç duymayız. Mesela bunlardan hiç mi hata yapan olmuyor hesap verebilirlik kapsamında üniversiteler, kesinlikle yeterince şeffaf değildir.*

Üniversite yönetimlerinin, fakülte ve bölüm kararlarını dikkate aldığını ifade eden D2, fakülte ve bölümlerin uzmanlık alanlarıyla ilgili durumlarda fikirlerinin değerlendirildiğini vurgulamaktadır. Bu görüş doğrultusunda D3 ise, aşağıdaki ifadelerle bu durumu açıklamıştır:

Üniversitede en büyük kurul akademik olarak yönetim kuruludur. Kurul, idari işlere bakar ama fakülte kurulu kararları dikkate alınır, alınmalıdır. Öğretim elemanı olacak kişi (örneğin rektör), bölümün üyesi bir akademisyen değilse o bölüm başkanının görüşüne önem veririz o alanın uzmanının görüşü önemlidir bölümü genel görüşme kararı esas alınır fakat mevzuata bakarsanız rektörün yetkisi vardır.

Fakülte ve bölüm kurullarının işlevselliğini yitirdiğini belirten EM1, öğretim elemanı istihdamı, bilim dallarının kurulması ve diğer işlemlerle ilgili alınacak kararlarda üst yönetimin istekleri doğrultusunda kararların çıktığını ifade etmiştir.

Rektörün çok fazla gücü olduğunu söyleyen R7, görüşlerine şu şekilde devam etmiştir: *“rektörlerin kestiği kestik, astığı astık, padişahlar gibi ülkeyi yönetiyorlar. Bence öğretim elemanı istihdamı kararlarının üniversitenin üzerinde bir kurul ya da heyet tarafından verilmesi gerekir. Bu YÖK olabilir, mütevelli heyeti olabilir. Yetkinin rektörden, dekana verilmesi lazım, rektörün her şeye karışmaması; dekanın bile bölüm başkanının yönetimine karışmaması lazım, ben bile karışmıyorum. Buradaki kararlara, örneğin öğretim elemanı alım kararlarına bölüm başkanlıkları; ne kadar yeni bölüm veya fakültenin kurulmasına senatonun karar vermesi lazım. Senato kararları veto etmemesi lazım rektörün, rektörün yetkilerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.”*

Bazı katılımcıların bölüm ve fakülte kurul kararlarının üniversite yönetiminde alınan kararlara etki düzeyine ilişkin görüşleri şu şekildedir: D7: *Genelde üniversite yönetimleri, fakülte kararlarına itiraz etmiyor en azından bende böyle... Yasalar böyle zaten kaynağınız yoksa ve öğretim üyesi başka yerden kaynak bulmuş ise ve gitmek istiyorsa görevlendirme çıkarmak durumundasınız... Yani kaynak sağlamıyorsanız ve kaynağı kullanılmıyor sizin bu kişi üzerinde denetim kurmanız mümkün değil.* D1: *Hiç sormuyor. Özellikle de öğretim üyesi alacağı zaman hiç sormuyor.* RY2: *Öncelikle yönetim demokratik bir anlayışa sahip olmalı diyorsunuz fakat alt birimlerden gelen kararları senato ve yönetim kurulunda revize etmemeli ve bölüm kararlarını dikkate almalısınız.*

Bölüm ve fakülte kurul kararlarının üniversite yönetiminde alınan kararlara etkisi bağlamında, kurul kararlarının sınırlı olduğu ve yeterince dikkate alınmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çengel'e (2012) göre yükseköğretimde yapı ve işleyişin yeterince şeffaf olmadığı belirtilmiştir. Bir fakülteye kimin dekan atanacağı, hangi bölümlerin açılacağı gibi konularda yetki ve kararın çoğu zaman farklı kişilerce verildiği belirtilmektedir. Öz-Alp'in (1995) yaptığı araştırmada hükümetlerin, üniversitelerin çalışmalarına kısmen müdahale niteliği içeren kararlar almaları, üniversite yönetim kurullarında ayrıntılı olarak tartışılması gereken bazı konuların yeterince tartışılmamasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. O'na göre üniversitelerde rektör adaylığı sürecinde, liyakat ve ehliyetin ihmal edilmesine kadro dağıtım ve diğer bazı tutumların sergilenmektedir.

Günay ve Kılıç (2011) ise üniversite yönetiminde rektörlerin çok belirleyici oldukları ve kararlarından dolayı neredeyse hiç kimseye karşı hesap verebilir olmamalarının bu durumda etkili olduğunu belirtmektedir. Genel olarak “yükseköğretim yönetiminde sorumluluk, yetki kullanımı ve karar süreci” ana temasına ilişkin yükseköğretim yöneticilerinin görüşleri kuramsal açıklamalarla önemli ölçüde örtüşmektedir. Özellikle “sorumluluk ve yetki kullanımı”, “karar süreci” alt boyutlarına daha fazla vurgu yapılması bu alt boyutların son yıllarda literatürde sıkça kullanılması, temel yasa olan 2547 sayılı kanun yerine yeni bir yasal çerçeve oluşturulması çalışmalarının yapılması ve yükseköğretim kurumlarında yaşanan çeşitli sorunların daha çok konuşulması ile ilişkilendirilebilir.

2547 sayılı Kanun ve ilgili diğer düzenlemelerin 1980 askeri darbesi sonrasında şekillenmesi ve merkezi otoriter bakış açısının yükseköğretim kurumları üzerinde adeta dar gelen bir elbise misali vücudu rahatsız ettiği düşünülmektedir. Yükseköğretim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesince, yükseköğretim yönetim sisteminde saydam ve hesap verebilirlik için belirli öneriler ortaya çıkarılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, bu çalışma kapsamında yükseköğretim yönetim mekanizmasında saydam ve hesap verebilir bir yapının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin belirli önerilerin ön plana çıktığı söylenebilir. Fakat tüm katılımcıların neredeyse görüş birliğinde olduğu konu olarak mevcut yükseköğretim yönetim yapısının saydamlık ve hesap verebilirlik düzeyinin yetersiz olduğudur.

Yetki kullanımında temel yasanın yeterliği boyutuna ilişkin bulgular

Katılımcılara, yükseköğretim kurumlarında yöneticilik yaptıkları süreçte, “sorumlulukların ifasında kullanılan yetkinin dayanağının yeterliliği hakkında düşünceleri”, “üniversite yönetiminin, demokratik ve adil bir yönetim olması/olabilmesi bakımından 2547 sayılı yasayı nasıl değerlendiriyorsunuz” ve üniversitelerin topluma karşı hesap verebilir ve saydam olmaları bakımından “nitelikli nesiller yetiştirmesi bakımından üniversiteye mevzuat temeli oluşturan 2547 sayılı kanunu nasıl değerlendiriyorsunuz?” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Bu boyuttaki bilgiler Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Üniversite Yönetiminde 2547 Sayılı Kanunun Yeterliği

Kategori	Kod	Sıklık (n)
Demokratik ve Adil Bir Yönetim	Rektöre verilen fazla yetki	R1, R5
	Kanunu yorumlamada iyi niyet	R3
	Kanunların sınırlayıcılığı	D3, D4, EM2, EM3
	Demokratik bir yönetim anlayışını yansıtmaması	RY2, D2, EM1, EM2, EM3, R7
	Demokratik ve adil bir yönetimin kanunlara ihtiyaç olmadan da sağlanabilmesi	D3
Nitelikli Nesiller Yetiştirmek	İhtiyaca karşılık vermeme	R2, R3, R4, R6, R7, RY2, D1, D2, D5, EM1, D7, EM3, R7
	Beklentileri karşılamama	R2, R3, R4, R6, R7, RY2, D1, D2, D5, EM1, D7, EM3, R7
	Yasaya bağlı olmaktan ziyade bir kişilik sorunu olması	R5

1946 yılında çıkarılan 4936 sayılı kanunda, üniversite yönetimi şu anda olduğu gibi senato, üniversite yönetim kurulu ve rektörden oluşturulmuştur. Fakat senato ve üniversite kurulu karar alıcı, rektör ise uygulayıcı konumda tutulmuştur. 2547 sayılı kanunda ise rektörün, üniversite yönetimindeki

ağırlığını artırmış ve daha güçlü hale getirmiştir. Mevcut yapı dâhilinde rektörlerin üniversitenin öğretim üyelerinden oluşan kurulları dikkate alıp almaması kendi keyfiyetine kalmış gibi görünmektedir. O nedenle üniversite yönetimi ve rektör, mevcut sisteme binaen şeffaflık, hesap verebilirlik, toplumsal taleplere duyarlılık gibi beklentilere cevap vermesini zorlayan bir yapı bulunmamaktadır (Kurt, 2015).

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun “demokratik ve adil bir yönetim” ile “nitelikli nesiller yetiştirme” kategorilerinde, rektörlere verilen yetkinin fazlalığı, kanunları yorumlamada iyi niyetli bir yaklaşımın gerekliliği, kanunun sınırlayıcı yönünün olduğu ve demokratik bir yönetim anlayışını yansıtmadığı, demokratik ve adil bir yönetimin kanunlara ihtiyaç duyulmadan da uygulanabileceği görüşleri dile getirilmiştir. 2547 sayılı Kanunun 13. maddesinin son fıkrasında “...Üniversitenin ve bağlı birimlerinin... gerektiği zaman... takip ve kontrolünde... *birinci derecede yetkili ve sorumludur...*” hükmü ile rektörlere hemen hemen her konuda birinci derece yetki ve sorumluluk verildiğinden dolayı üniversite kurullarının, rektörün gücünü dengeleyen ve / veya rektörü denetleyen bir yapı olmaktan çok uzak olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye’de üniversitelerin yönetimine ilişkin tartışmalar çoğu zaman YÖK karşıtlığı ve rektör seçimleri boyutlarında sınırlı kalmıştır (Kurt, 2014).

Tablo 4 incelendiğinde, üniversite yönetiminde 2547 sayılı kanunun yeterliğine ilişkin üniversite yöneticilerinin görüşlerinin “demokratik ve adil bir yönetim”, “nitelikli nesiller yetiştirmek” ve “teknolojiyi iyileştirmek” kategorilerinde toplandığı görülmektedir. 2547 sayılı kanunun “demokratik bir yönetim anlayışını yansıtmadığı (n=6)”, “üniversiteleri sınırlayıcı bir yönünün olduğu (n=4)” ve “rektöre fazla yetki verdiği” görüşleri demokratik ve adil bir yönetim kategorisinde ele alınan kodlar olmuştur. R1, ilgili yasanın rektörlere çok fazla yetki verdiğini, üniversiteler adına her şeyin rektörlerden beklendiğini, oysa üniversitelerde farklı görüşleri dikkate alan, şeffaf bir anlayışın önemli olduğunu ifade etmiştir. R2, 25 üniversiteye göre hazırlayan ilgili yasanın mevcut durumda var olan 193 üniversitenin ihtiyacına karşılık veremediğini, sorumlulukların mutlaka gözden geçirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. R6, R2 ile benzer bir görüş belirtmiş, ilgili yasanın üniversitelerin bugünkü ihtiyaçlarına karşılık veremediğini aşağıdaki ifadelerle açıklamıştır:

2547 sayılı kanun, 1980'li yıllarda askeri darbe dönemi bakış açısı ile oluşturulmuştur. O nedenle bu yasa günümüzde vücuda dar gelmektedir. Kanunda üniversite yöneticilerinin sorumlulukları ve yetkileri belirtilmiştir, fakat anlaşılabilirliği biraz geridedir. Rektörlük atama sistemi başta olmak üzere üniversitelerdeki yapıyı yeniden ele almak lazım.

D3, demokratik ve adil bir yönetim bağlamında yasalardan daha çok kişisel tutum ve davranışların daha belirleyici olduğunu ifade etmiştir. EM2 ise, ilgili kanunun üniversiteleri sınırlayıcı yönü üzerinde durmuş, üniversite özerkliğine aşağıdaki ifadelerle vurgu yapmıştır:

Geleneksel kamu yönetimi bürokrasi anlayışı, bileşik kaplar olgusunda olduğu gibi kamu üniversitelerinde de verimsizliği, kaynakların etkin ve verimli kullanılmaması gibi nedenler kamu yönetimi anlayışında ciddi bir arayışa neden olmuştur (Başbakanlık, 2003; Dikmen, 2003; Eryılmaz, 2011; Hughes, 2014; Özer, 2005). Kamu hizmeti talebinin artması, kamu görevlerinin ve kamu hizmetlerinin nitelik ve muhtevasına yönelik genişlemelerin olması, toplumsal ihtiyaç ve koşullarda meydana gelen değişiklikler tüm kurumlarda olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da yöneticilere verilen yetki, görev ve sorumlulukların yeniden düzenlenmesini gerekli kılmıştır (Aykaç, Yayman ve Özer, 2003). Yılmaz ve Kesik (2010), 5018 ile 2547 sayılı kanunların ve hemen hemen her üniversitede kurulan döner sermaye işletmelerinin mevzuatının, yükseköğretim sisteminin ihtiyaç duyduğu özellikle ve anlaşılabilirlikte olmadığını belirtmişlerdir.

Çeşitli akademik çevrelerce YÖK'ün ve üniversite yönetimine ilişkin yetkilerin yeniden belirlenmesi ve ayrıca YÖK'ün sadece üst bir koordinasyon birimi olması yönünde görüş ve öneriler, kamuoyu ile paylaşılmıştır (Çelik ve Gür, 2014; Batirel, Durman, Ergüder, Eriş, Eşme, Öztürk, Soysal, Şenatarlar & Uğur, 2014; World Bank, 2007; Gür ve Çelik, 2011; TÜSİAD, 2003; YÖK, 2007; Kavak, 2011; ODTÜ, 2013; OECD, 2012). Yükseköğretim hizmetinin kalitesi ve nitelik sorunları üzerine yapılan çalışmalar daha azınlıkta kalmıştır (YÖK, 2014). Fakat literatürde konuya ilişkin sınırlı araştırmalara göre 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda da öngörülen yönetsel yapılanmada merkezîyetçi bir yapının hâkim olduğu, rektörün yetki bakımından çok güçlü olduğu vurgulanmaktadır (Çalık ve Süzen, 2013; Ekinci, 199; Kılıç, 2012).

Sonuç

Yapılan araştırmalar sonucunda 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun, üniversitelerin ihtiyaçlarına yeterince cevap vermediği, bu bağlamda yükseköğretim yöneticilerinin sorumluluklarını yeterince yerine getirmedikleri, hatta daha da önemlisi sorumlulukların ifasının aranmaması, yeterince hesap verebilir bir mekanizmanın bulunmaması durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır.

Üniversite yönetiminde 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun askeri bir darbe sonrasında merkezi ve esnek olmayan bir yaklaşımla düzenlenen temel yasanın, demokratik ve adil bir yönetim bağlamında incelendiğinde, rektörlere verilen yetkinin fazlalığı, kanunları yorumlamada iyi niyetli bir yaklaşımın gerekliliği, kanunun sınırlayıcı yönünün olduğu anlaşılmaktadır. Rektörlerin yetkilerinin fazla olduğu, üniversite yöneticilerinin zaman zaman birbirlerinin yetkilerini gasp edebildiği, bölümlerin sınırlı yetkilerinin olduğu ve kanunların yetki kullanımını sınırladığı anlaşılmaktadır.

Diğer yandan belirtmek gerekir ki demokratik bir yönetim anlayışı, kanunlara ihtiyaç duyulmadan da uygulanabileceği görüşü kabul edilmektedir. Fakat genele hakim olan yönetim anlayışı, nitelikli nesiller yetiştirmek bağlamında, 2547 sayılı Kanunun ihtiyaçlara yeterince karşılık vermediği, adil, saydam ve hesap verebilir yönetimin tesisi bakımından beklentileri karşılamaktan uzak olan mevcut yasanın ve yükseköğretim yönetim anlayışının köklü bir reform ihtiyacının ve beklentisinin olduğu aşıkardır.

KAYNAKÇA

- AAUP, (1970). *1940 Statement of principles on academic freedom and tenure. Akademik özgürlük ve görev süresi esasları 1940 beyanı*. 17/06/2015 tarihinde <http://www.aaup.org/report/1940-statement-principles-academic-freedom-and-tenure#B3> adresinden erişilmiştir.
- Acar, M. (2013). Eğitimde hesap verebilirlik. Özdemir, S. (Ed.). *Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Uygulama* içinde. (381-410) Ankara: PegemA.
- Aktan, C. (2008). Akademik özerklik. 23.03.2015 tarihinde http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/aka-ozerklik.htm#_edn5 adresinden erişilmiştir.
- Arap, K. S. (2010). Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye'de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 001-029.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. (2. Baskı). Ankara: PegemA.
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N. ve Keser, A. (2001). *Akademisyenlerin çalışma yaşamı ve kariyer sorunları*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2003). Türkiye'de idari reform hareketlerinin eleştirel bir tahlili. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.5, S.2, (158).
- Aypay, A. (2015). *Türkiye'de Yükseköğretim Alanı, Kapsamı ve Politikası*. (Edt.) Ankara: Pegem Akademi.
- Aypay, A., (2003). Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: Sosyo ekonomik ve politik çevrelerin üniversitelerde kurumsal adaptasyona etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(2), 194-213. Ankara: PegemA.
- Balyer, A. (2011). Academic freedom: Perceptions of academics in Turkey. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 36(162).
- Barker, J.M. (1951). *Türkiye ekonomisi kalkınma programı için tahli ve tavsiyeler* (Barker Misyonu Raporu). Washington D.C.: Milletlerarası İmar ve Kalkınma Bankası.
- Başbakanlık. (2003). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma, değişimin yönetimi için yönetimde değişim*, 1 (2) Ankara: T.C. Başbakanlık.
- Batirel, Ö.F., Durman, M., Ergüder, Ü., Eriş, A., Eşme, İ., Öztürk, R., Soysal, A., Şenatalar, B. ve Uğur, A. (2014). *Yükseköğretimin yeniden*

- yapılandırılması kapsamında dikkate alınması gereken temel ilkeler ve yaklaşımlar.* (19 Haziran 2014 Basın Bildirisi). İstanbul.
- Çalık, T. ve Süzen Z. B. (2013). Avrupa üniversiteler birliği kurumsal değerlendirme raporlarında yer alan tespitler ve öğretim üyelerinin iyileştirme önerilerine katılım düzeyleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 3(3), 355-390.
- Çelik, Z. ve Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1) 18-27.
- Çengel, Y. (2012). Üniversitelerde yeni bir yönetim modeli, *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar* (UYK-2011: 27-29 Mayıs 2011, İstanbul). (2),1567-1575 Ankara: YÖK.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı. Yükseköğretim özel ihtisas komisyonu raporu.* Ankara.20/06/2014 tarihinde .<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik550.pdf> E.T adresinden erişilmiştir.
- Dikmen, A. A. (2003). Kamu yönetimi temel kanunu taslağı hakkında sorularveyanıtlar.Kamuyönetimireformuincelemeleri: Mülkiye'den perspektifler *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Özel Sayı*, No.59 17/05/2015 tarihinde<http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/files/2013/09/Ozelsayi1.pdf>. adresinden erişilmiştir.
- Doğramacı, İ. (2000). *Günümüzde Rektör Seçimi ve Atama Krizi, Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimine Bir Bakış*, Ankara: Meteksan.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi.* Ankara: Meteksan.
- DÜS, (2003). Dünya Üniversiteler Servisi (DÜS). *Lima Bildirgesi, Akademik özgürlük ve yükseköğretim kurumlarının özerkliği*, 10/06/2015 tarihinde <http://www.egitimbilimtoplum.com.tr/index.php/ebt/article/view/36/54>. adresinden erişilmiştir.
- Ekinci, C. E. (2009). Türkiye'de yükseköğretimde öğrenci harcama ve maliyetleri. *Eğitim ve Bilim.* 34(154).
- Erbaş, H. (2008). Üniversitelerin dönüştürülmesi sürecinde kalite geliştirme aracı olarak yurtdışı yayın ve sonuçları, *Dönüştürülen Üniversiteler ve Eğitim Sistemimiz* (Editorial) Ankara: Eğitim Sen.
- Erdem, A. R. (2013). Üniversite özerkliği: Mali, akademik ve yönetsel açıdan yaklaşım, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2), 7-107.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T., ve Vardar, Ö. (2009). *Neden Yeni*

- Bir Yüksek Öğretim Vizyonu. İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.* 01/06/2015 tarihinde <http://ipc.sabanciuniv.edu/publication/neden-yeni-bir-yukse-ogretim-vizyonu/adresinden> erişilmiştir.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi*, 4. Bas. Ankara: Okutan.
- Erkut, E. (2014). *Türkiye’de girişimcilik ve üniversiteler*, 20/06/2015. Tarihinde <http://www.erhanerkut.com/> adresinden erişilmiştir.
- European University Association (2007). *The Lisbon Declaration Europe’s Universities beyond 2010: Diversity with a Common Purpose*, Bükrsel.18/06/20015 tarihinde [.http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/newsletter/Lisbon_declaration.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/newsletter/Lisbon_declaration.pdf). adresinden erişilmiştir.
- EUA, (2009). *Europe’s Universities Lack ‘Genuine Autonomy’ From State Control – EUA Report*. 10/06/2015 tarihinde <http://www.eua.be/Libraries/Press/pressreleaseautonomy.sflb.ashx>adresinden erişilmiştir.
- Feyzioğlu, B. N. (1981). Üniversite özerkliği. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (28), 127-133.
- Gedikoğlu, T. (2013). Yükseköğretimde akademik özgürlük, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 179-183.
- Günay, D. (2011). 1933’den Türkiye’de yükseköğretimin yeniden yapılandırılması bağlamında sorunlar, eğilimler, ilkeler ve öneriler-1. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 1(3), 113-121.
- Günay, D. ve Kılıç, M. (2012). Yükseköğretimin Küresel İnşası, *Uluslar arası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011: 27-29 Mayıs 2011, İstanbul)*. 3. (XVI), 2504-2509, Ankara: YÖK.
- Gürüz, K. (2008). *21. Yüzyılın Başında Türk Milli Eğitim Sistemi*. Türkiye İş Bankası.
- Gürüz, K., Suhubi, E., Sengör, A.M.C., Türker, K. ve Yurtsever, E. (1994). *Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji*. İstanbul: TÜSİAD.
- Gür, B.S. ve Çelik, Z. (2011). *YÖK’ün 30 yılı*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı. (Rapor No 4).
- Hirsch, E. (1950). Dünya üniversiteleri ve Türkiye’de üniversitelerin gelişmesi (World universities and the development of universities in Turkey). Cilt 1, Yay. Nu: 211. 2. Baskı Tarihi: 1988. Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Hughes, O. E. (2014). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi*. Çev: Buğra Kalkan, Bahadır Akın ve Şeyma Akın, Ankara: BingBang.
- Jarab, J. (2006). *Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliği, Avrupa Konseyi Parlamento Kurulu Raporu*, 20/06/2015 tarihinde <http://int.kocaeli.edu.tr/dosyalar/akademikozgurulukveuniversiteozerkligi.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Kalkınma Bakanlığı, (2013). (6 Temmuz 2013 tarihli ve 28699 Mükerrer Sayılı Resmi Gazete) 10. Kalkınma Planı
- Karakütük, K. (2002). *Öğretim üyesi ve bilim insanı yetiştirme (Lisansüstü öğretimin planlanması)* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Anı.
- Karayalçın, Y. (1988). Lisans-Üstü Eğitim, Yükseköğretimde Değişmeler, *Türk Eğitim Derneği XII. Eğitim Toplantısı* (17-18 Kasım 1988), Türk Eğitim Derneği Bilim Dizisi Nu: XII, Ankara: TED.
- Karayalçın, Y. (1965). *Meseleler ve Görüşler*, Kültür-Eğitim-Üniversite-Siyaset-Hukuk. 1965/VIII. Ankara: Ajans-Türk.
- Karayalçın, Y. (1964). Üniversitelerin idare ve murakabesi-mukayeseli bir inceleme. Ankara: Ajans-Türk.
- Kavak, Y. (2010). *2050'ye doğru nüfusbilim ve yönetim: eğitim sistemine bakış*. Türk Sanayici ve İşadamları Derneği ve Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu. Yayın no: TÜSİAD-T/2010/11/506, ISBN: 978-9944-405-62-1, İstanbul.
- Kavak, Y. (2011). Türkiye'de yükseköğretimde büyüme: yakın geçmişe bakış ve uzun vadeli (2010-2050) büyüme projeksiyonları. *Yükseköğretim Dergisi*, 1(2), 95-102.
- Kavuncu, O. (2010). 12 Eylül döneminde üniversiteler. *Türk Yurdu*, 277(99).
- Kayalidere, G. ve Özcan, P. M. (2014). Bütçe saydamlığı ve ekonomik özgürlüğün yolsuzluk üzerindeki etkisi. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(2). Erzurum.
- Kılıç, M. (2012). Teorik kurgusu ve paradigmatik **yönelimi açısından yükseköğretim yasa tasarısı**, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(3).
- Korkut, H. (1984). *Türk Üniversiteleri ve üniversite araştırmaları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Korkut, H. (1993). Demokratik Üniversite. *Amme İdaresi Dergisi*. 26(2), Ankara: TODAİ.
- Kurt, T. (2014). Türkiye'de yükseköğretim yönetiminde değişen reform politikaları. *Kamuda Sosyal Politika*, 8(29), s.86-96. Ankara:

- Memur-Sen.
- Kurt, T. (2015). *Yükseköğretimin Yönetiminde Yönetici Kurullar*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı Yay. (Baskıda).
- Küçükcan, T. ve Gür, B. S. (2010). *Türkiye’de yükseköğretimde karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Küçükcan, T. ve Gür, B.S. (2009). *Türkiye’de yükseköğretim karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Magna Charta Universitatum, (1988). *Bologna, Italy*. 20/06/2015. Tarihinde http://www.aic.lv/bolona/Bologna/maindoc/magna_carta_univ_.pdf. adresinden erişilmiştir.
- Marangoz, C. (2004). *Nasıl Bir Üniversite*, (Ed.) Coşkun Can Aktan Çağdaş Üniversite Üzerine Düşünceler, İstanbul: Değişim.
- Malche, A. (1939). İstanbul Üniversitesi Hakkında Rapor, Maarif Vekilliği, Ana Programa Hazırlıklar Seri: B, No:5 İstanbul: Devlet Basımevi.
- ODTÜ. (2013). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Senatosu’nun “Yükseköğretim Kanun Taslağı” hakkında görüşü. *Eğitim Bilim Toplum*, 11(42), 185-220.
- OECD, (2012). *Organization for Economic Co-operation. Education At a Glance*. 19/05/2015. http://www.oecd.org/edu/EAG%202012_e-book_EN_200912.pdf adresinden erişilmiştir.
- Özçelik, S. (1966). Anayasamız Muvacehesinde Üniversite Muhtariyeti (Özerkliği) Mes’esi. İstanbul: *Hukuk Fakültesi Mescmuası*. 20/07/2015 tarihinde Ulakbim.gov.tr adresinden erişilmiştir.
- Özer, M. A., (2005). *Günümüzün Yükselen Değeri Yeni Kamu Yönetimi*. *Sayıştay Dergisi*. Sayı. 59. Ankara: Sayıştay.
- Öztürk, S. (2006). Üniversite özerkliği ve göstergeleri üzerine bir Değerlendirme, *Bilim Eğitim ve Toplum*, 4(16), 114-145.
- Öz-Alp, S. (1995). Türkiye’de üniversitelerin yönetiminde ve organizasyonunda karşılaşılan sorunlar. *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 29-46.
- Özmen, F., Aküzüm, C. ve Aküzüm, L. (2012). Hesap verme Yükümlülüğüne Dayalı Özerk Üniversite Yönetimi, *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar* (UYK-2011: 27-29 Mayıs 2011, İstanbul). 2. Cilt. Bölüm XVI, Sayfa 1619-1628, Ankara: YÖK Yay.
- Özer, M., Gür, B.S. ve Küçükcan, T. (2010). *Yükseköğretimde Kalite*

- Güvencesi*. Ankara: Set.
- Rosovsky, H. (2003). *Üniversite: Bir Dekan Anlatıyor*. (16. basım). Ankara: TÜBİTAK.
- Sak, H. (2013). *Geçmişten Bugüne Türkiye’de Üniversite ve Devlet*. Ankara: Sage
- Seggi F.N. ve Gökbel V. (2014). *Geçmişten Günümüze Türkiye’de Akademik Özgürlük*. Yay. Nu: Analiz 98. Ankara: SETA.
- Selvitopu, A., Taş, A. ve Bora, V. (2015). Ortaöğretim öğrencilerine kazandırılması gereken değerlere ilişkin velilerin okuldan beklentileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 979-994.
- Süzen, Z.B. (2011). *Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı’na katılan Ankara’daki üniversitelerin kurumsal değerlendirme*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Şenses, F. (2007). Uluslararası Gelişmeler Işığında Türkiye Yüksek öğretim Sistemi: Temel Eğilimler, Sorunlar, Çelişkiler ve Öneriler. *Economic Research Center Working Papers in Economics*. 07, 5. 30/06/2015 tarihinde <http://erc.metu.edu/menu/series07/0705.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Şimşek, H. (1999). “The Turkish higher education system in the 1990s”. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 4(2), 133-153.
- Terzioğlu, T. (2003). Özerkliği Doğru Tartışmak, Radikal Gazetesi (26 Eylül 2003).
- Tortop, N. (1982). “Özerklik Kavramının Anlam ve Önemi”, İller ve Belediyeler, (38) s. 443-444. Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği.
- Toku, N. (2015). Akademik Özgürlük Türkiye’ye Lazım Değil mi?, 11/11/2015 tarihinde <http://www.nesettoku.com/?p=324> adresinden erişilmiştir.
- Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TÜSİAD] (2003). *Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler*. İstanbul: TÜSİAD.
- Yağcıoğlu, S., Özkök, E., Üner, O. ve Altuntaş, Ö. (2008). Duvarları Yıkarak: Üniversiteler Toplumla Nasıl Buluşur? (Editorial) *Dönüştürülen Üniversiteler ve Eğitim Sistemimiz*. Ankara: Eğitim Sen.
- Yavuz, M. (2012). *Yükseköğretim yönetiminde dönüşüm ve Türkiye için alternatif yönetim modeli önerisi*. (Uzmanlık Tezi). Kalkınma Bakanlığı Yay. Num:2837. Ankara

- Yılmaz, 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 Kurulu, (2007). *Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*. Ankara: YÖK.
- Yükseköğretim Kurulu (2000). *21. Yüzyılda Türk Üniversiteleri*. Ankara: Başbakanlık.
- Yükseköğretim Kurulu, (2014). *Büyüme, Kalite Ve Uluslararasılaşma: Yükseköğretim İçin Yıl Haritası*. Ankara: YÖK.
- World Bank. (2007). *Turkey: Higher education policy study, Volume1. Strategic directions for higher education in Turkey* (Reportno: 39674). Washington, DC: The World Bank.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.24/12/2003 Tarih ve 25326 Sayılı Resmi Gazete.
- 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu. 06/11/1981 Tarih ve 17506 Sayılı Resmi Gazete.