T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEKÖĞRETİMDE ŞEFFAFLIK VE ÖZERKLİK ALGISI: İSTANBUL İLİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÖRNEĞİ

EBRU KADIOĞULLARI

DOKTORA TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN
PROF. DR. HOŞCAN ENSARİ

İSTANBUL, 2020

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEKÖĞRETİMDE ŞEFFAFLIK VE ÖZERKLİK ALGISI: İSTANBUL İLİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÖRNEĞİ

EBRU KADIOĞULLARI
(142058004)

DOKTORA TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN
PROF. DR. HOŞCAN ENSARİ

İSTANBUL, 2020

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEKÖĞRETİMDE ŞEFFAFLIK VE ÖZERKLİK ALGISI: İSTANBUL İLİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÖRNEĞİ

EBRU KADIOĞULLARI
(142058004)

DOKTORA TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Tezin Savunulduğu Tarih: 09.10.2020

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih: 24.11.2020

Tez Danışmanı:

Prof.Dr.Hoşcan Ensari	İstanbul Okan Üniversitesi

Diğer Jüri Üyeleri:

Prof.Dr.Ali İlker Gümüşeli	İstanbul Okan Üniversitesi
Prof.Dr.Gülsün Atanur Baskan	İstanbul Okan Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi Erhan Alabay	Sağlık Bilimleri Üniversitesi
Doç.Dr.Erkan Tabancalı	Yıldız Teknik Üniversitesi

İSTANBUL, 2020

YÜKSEKÖĞRETİMDE ŞEFFAFLIK VE ÖZERKLİK ALGISI: İSTANBUL İLİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÖRNEĞİ

(Doktora Tezi)

Ebru KADIOĞULLARI

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eylül, 2020

ÖZ

Bu araştırma, Türk yükseköğretim sistemindeki şeffaflık ve özerklik olgularının incelenmesi ve bu olgularla ilgili uygulamalar hakkında İstanbul ilindeki vakıf üniversitelerinde görev yapan yöneticilerin (Rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürü ve bölüm başkanı) görüşlerinin saptanmasını amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, alan yazın incelendiğinde yükseköğretim sisteminde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamalarına yönelik çeşitli araştırmalar yapıldığı gözlenmektedir. Ayrıca yükseköğretimde özerklik kavramı ve boyutları ile ilgili de çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bunun yanı sıra yükseköğretim kurumlarında şeffaflık ve özerklik konularının birlikte ele alındığı nitel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu araştırma, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında şeffaflık uygulamalarını ve özerkliği değerlendirmeye olanak sağlaması, Türkiye'deki mevcut durumu detaylı bir şekilde ortaya koyması ve alan yazına katkılarda bulunması açısından önemlidir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin seçiminde ise, nitel araştırma geleneği ile ortaya çıkan amaçsal örnekleme yöntemlerinden aykırı/aşırı durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesinde TÜBİTAK tarafından gerçekleştirilen, üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralandığı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi kullanılmıştır. 2012 yılından beri gerçekleştirilen TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi referans olarak kabul edilmiş olup, veriler arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla listede her yıl ilk 10 üniversite içinde yer alan ve bu endekste daha önce yer almamış İstanbul'daki vakıf

üniversitelerine çalışma grubunda yer verilmiş ve bu üniversitelerde görev yapan yöneticiler araştırmaya katılmıştır.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda, katılımcılara yönelik kişisel bilgilerin yanı sıra problem durumuna yönelik temel sorular ve bu soruları destekleyen alt sorular bulunmaktadır. Araştırmaya katılan üniversite yöneticilerinden rektörler, rektör yardımcıları, dekanlar, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları (bir tanesi hariç olmak üzere) yönetimde şeffaflık konusunu hem yönetim kademesinin hem de akademik personelin şeffaflığını birlikte ele alarak irdelemişlerdir. Ayrıca üniversite yöneticilerinin şeffaflıkla ilgili görüşlerini statüleri bağlamında değerlendirdiğimizde yönetimde şeffaflık konusunda rektörler ve rektör yardımcılarının benzer düşüncelere sahip oldukları gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ortak görüşü yükseköğretimde mevcut koşullar altında özerkliğin sağlanmasının güç olduğu yönündedir. Özerklik konusunda rektörler, rektör yardımcıları, dekanlar, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları arasında çalıştıkları üniversitenin endekse girip girmemesi durumuna göre kimi farklılıklar görülmüştür. Ayrıca bu araştırma ile ileri araştırmalara, karar alıcılara ve uygulayıcılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim, Yönetim, Şeffaflık, Özerklik.

PERCEPTION OF TRANSPARENCY AND AUTONOMY IN HIGHER EDUCATION: AN EXAMPLE OF FOUNDATION UNIVERSITIES IN ISTANBUL PROVINCE

(PhD Thesis)

Ebru KADIOĞULLARI

ISTANBUL OKAN UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

September 2020

ABSTRACT

This research aims to examine the transparency and autonomy in the Turkish higher education system and determine the opinions of the administrators (Rector, vice-rector, dean, vice-dean, institute director and head of department) working in foundation universities in İstanbul province about the practices related to this.

When the literature is examined in line with this purpose, it is observed that various researches have been carried out in the higher education system for accountability and transparency practices. In addition, there are many studies on the concept and dimensions of autonomy in higher education. However, a qualitative study on transparency and autonomy in higher education institutions was not encountered. In this respect, this research is important in terms of enabling the evaluation of transparency practices and autonomy in higher education institutions in Turkey, revealing the current situation in Turkey in detail and contributing to the literature.

Qualitative research method was used in the study. In the selection of the sample, extreme (or deviant) case sampling method, which is one of the purposive sampling methods emerging with qualitative research tradition, was used. In determining the study group, the Entrepreneurial and Innovative Universities Index developed by TÜBİTAK, in which universities are ranked according to their entrepreneurial and innovative performance, was used. TUBITAK Entrepreneurial and Innovative Universities Index, which has been produced since 2012, was accepted as a reference, and in order to make a comparison between the data, the foundation universities in Istanbul, which are included

in the top 10 universities each year, and universities which have never been included in this index, and the executives at these universities were included in the study group.

Semi-structured interview form was used in the study. In the interview form, there are questions regarding personal information of participants, as well as basic questions about the problem situation, and sub-questions that support these questions. Rectors, vice-rectors, deans, vice-deans and heads of departments (except one of them) of the universities, who participated in the study, discussed transparency in management by addressing the transparency of both the management level and the academic staff together. Furthermore, when we evaluate the views of university executives about transparency in the context of their status, it is observed that the rectors and vice-rectors have similar views on transparency in management.

The common view of the executives who participated in the research is that it is difficult to achieve autonomy under current conditions in higher education. Regarding autonomy, there were some differences between the rectors, vice-rectors, deans, vice-deans and the heads of departments depending on whether their university was included in the index or not. In addition, with this research, various recommendations for further research, decision-makers and executors were presented.

Keywords: Education, Management, Transparency, Autonomy

ÖNSÖZ

Tezin hazırlanma sürecinde bilgisini ve desteğini esirgemeyerek bana yol gösteren çok kıymetli danışman hocam Prof.Dr.Hoşcan Ensari'ye, bana bu süreçte destek olan bütün hocalarıma ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ebru KADIOĞULLARI

Eylül, 2020

BEYAN

Bu çalışmanın, kendi tez çalışmam olduğunu, tezde kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığımı ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Ebru KADIOĞULLARI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ viii
BEYAN ix
İÇİNDEKİLER x
TABLOLAR LİSTESİ xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
KISALTMALAR xvi
TANIMLAR xvii
BÖLÜM I 1
GİRİŞ 1
1.1.Problem Durumu 1
1.2.Araştırmanın Amacı 7
1.3.Araştırmanın Önemi 8
1.4.Araştırmanın Varsayımları 9
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları 9
1.6.Tanımlar 9
BÖLÜM II 11
KAVRAMSAL ÇERÇEVE 11
2.1.Yönetim 11
2.2.Yönetişim 12
2.2.1. Yönetişimin Boyutları ve İlkeleri 15
2.2.2. İyi Yönetişim 16
2.2.3. İyi Yönetişimin İlkeleri 17
2.2.4. İyi Yönetişimin Aktörleri 20
2.3. Üniversite Kavramı 22
2.3.1. Yükseköğretim Sisteminin Yapısı 23
2.3.2. Yükseköğretimin İşlevleri 26
2.3.3. Yükseköğretimde Küresel Eğilimler 28
2.3.4. Türk Yükseköğretim Sistemi 30
2.4. Şeffaflık Kavramı 36

2.4.1. Ekonomik Şeffaflık 41
2.4.1.1. Devletin Ekonomik Şeffaflığının Sağlanması 41
2.4.1.2. Özel Sektörün Ekonomik Şeffaflığının Sağlanması 42
2.4.2. Siyasal ve Yönetsel Şeffaflık 43
2.4.2.1. Siyasal ve Yönetsel Şeffaflıktan Beklenen Faydalar 44
2.4.2.2. Siyasal ve Yönetsel Şeffaflığı Artırmaya Yönelik Uygulamalar 45
2.4.2.2.1. Kişilerin Bilme Hakkının Korunması 45
2.4.2.2.2. Basın Özgürlüğünün Sağlanması 45
2.4.2.2.3. Bilgi Teknolojisi ve e-Yönetişim Uygulamalarına Geçilmesi 46
2.4.2.2.4. Yasal Uygulamanın Sağlanması 46
2.4.2.2.5. Yargı Sisteminin Güvenirliği ve Şeffaflığının Sağlanması 46
2.4.2.2.6. Yolsuzlukla Mücadele Konusunda Önlem Alınması 47
2.4.2.2.7. Sivil Toplum Katılımının Sağlanması 47
2.4.3. Üniversite Şeffaflığının Kapsamı 48
2.5. Özerklik Kavramı 51
2.5.1. Siyasi Özerklik 52
2.5.2. İdari Özerklik 52
2.5.3. Kamu Hukuku Tüzel Kişilerinde Özerklik 52
2.5.4. Üniversite Özerkliğinin Kapsamı 53
2.5.4.1. Mali Özerklik 58
2.5.4.2. Akademik (Bilimsel) Özerklik 63
2.5.4.3. Yönetsel (İdari) Özerklik 69
2.6. Avrupa Birliği Ülkeleri Uygulamaları: Yükseköğretimde Şeffaflık ve Özerklik 73
2.6.1. Almanya 73
2.6.2. Fransa 75
2.6.3. İngiltere 77
2.6.4. İtalya 79
BÖLÜM III 81
YÖNTEM 81
3.1. Araştırma Modeli 81
3.2. Çalışma Grubu 83
3.3. Veri Toplama Aracı 85
3.4. Verilerin Toplanması 86

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik ... 86
3.6. Verilerin Analizi ... 90
BÖLÜM IV ... 93
BULGULAR VE YORUM ... 93
4.1. Araştırmanın Tema, Kategori ve Kodlarına İlişkin Bulgular ... 94
4.2. Üniversitelerde Şeffaflık Konusundaki Bulgular ... 110
4.2.1. Yönetimde Şeffaflık Konusundaki Bulgular ... 112
4.2.1.1. Mevcut Durum ... 112
Rektörler ... 114
Rektör Yardımcıları ... 118
Dekanlar ... 125
Dekan Yardımcıları ... 135
Bölüm Başkanları ... 141
4.2.1.2. Katılımcıların Önerileri ... 151
4.2.2. Finansal Şeffaflık Konusundaki Bulgular ... 155
4.2.2.1. Mevcut Durum ... 155
Rektörler ... 156
Rektör Yardımcıları ... 156
Dekanlar ... 157
Dekan Yardımcıları ... 160
Bölüm Başkanları ... 161
4.2.2.2. Katılımcıların Önerileri ... 163
4.3. Üniversitelerde Özerklik Konusundaki Bulgular ... 165
4.3.1. Yönetimsel Özerklik Konusundaki Bulgular ... 165
4.3.1.1. Mevcut Durum ... 166
Rektörler ... 167
Rektör Yardımcıları ... 168
Dekanlar ... 172
Dekan Yardımcıları ... 177
Bölüm Başkanları ... 179
4.3.1.2. Katılımcıların Önerileri ... 182
4.3.2. Finansal Özerklik Konusundaki Bulgular ... 183
4.3.2.1. Mevcut Durum ... 183

Rektörler 184
Rektör Yardımcıları 185
Dekanlar 186
Dekan Yardımcıları 189
Bölüm Başkanları 190
4.3.2.2. Katılımcıların Önerileri 192
4.3.3. Akademik Özerklik Konusundaki Bulgular 193
4.3.3.1. Mevcut Durum 194
Rektörler 195
Rektör Yardımcıları 195
Dekanlar 196
Dekan Yardımcıları 199
Bölüm Başkanları 201
4.3.3.2. Katılımcıların Önerileri 202
BÖLÜM V 205
TARTIŞMA 205
5.1. Yönetimde Şeffaflık Konusundaki Tartışma 206
5.2. Finansal Şeffaflık Konusundaki Tartışma 208
5.3. Yönetimde Özerklik Konusundaki Tartışma 211
5.4. Finansal Özerklik Konusundaki Tartışma 214
5.5. Akademik Özerklik Konusundaki Tartışma 216
BÖLÜM VI 220
SONUÇ VE ÖNERİLER 220
6.1. Sonuçlar 220
6.2. Öneriler 222
6.2.1. İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler 222
6.2.2. Karar Alıcılara ve Uygulayıcılara Yönelik Öneriler 222
KAYNAKÇA 224
EKLER 242
EK-1: Görüşme Formu 242
ÖZGEÇMİŞ 245

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yönetim ve Yönetişim Kavramları Arasındaki Temel Farklılıklar 14

Tablo 2. Yükseköğretim Kurumlarının Toplumsal ve Kişisel İşlevleri 23

Tablo 3. Avrupa Üniversiteler Birliğine Göre Özerkliğin Boyutları 56

Tablo 4. Ülkelere Göre Bağıl Özerklik Endeksleri 57

Tablo 5. Katılımcılara Ait Demografi 84

Tablo 6. Yönetimde Şeffaflık Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu 113

Tablo 7. Yönetimde Şeffaflık Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu 151

Tablo 8. Finansal Şeffaflık Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu 155

Tablo 9. Finansal Şeffaflık Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu 164

Tablo 10. Yönetimsel Özerklik Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu 166

Tablo 11. Yönetimsel Özerklik Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu 182

Tablo 12. Finansal Özerklik Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu 184

Tablo 13. Finansal Özerklik Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu 193

Tablo 14. Akademik Özerklik Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu 194

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Tema ve Kategorileri 94

Şekil 2. Yükseköğretimde Şeffaflık Teması Alt Kategorileri..... 96

Şekil 3. Yükseköğretimde Özerklik Teması Alt Kategorileri 97

Şekil 4. Endeks ve Endeks Dışı Üniversitelerden Gelen Katılımcıların Benzerlik Grupları 99

Şekil 5. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Şeffaflık Konulu Kelime Ağacı .. 100

Şekil 6. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Şeffaflık Konulu Kelime Ağacı 101

Şekil 7. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Özerklik Konulu Kelime Ağacı.. 102

Şekil 8. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Özerklik Konulu Kelime Ağacı 103

Şekil 9. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Akademik Konulu Kelime Ağacı104

Şekil 10. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Akademik Konulu Kelime Ağacı..... 105

Şekil 11. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Yükseköğretim Konulu Kelime Ağacı..... 106

Şekil 12. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Mali Konulu Kelime Ağacı..... 107

Şekil 13. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Öğrenci Konulu Kelime Ağacı 108

Şekil 14. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Eğitim Konulu Kelime Ağacı 109

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AYA	Avrupa Yükseköğretim Alanı
AKTS	Avrupa Kredi Transfer Sistemi
BM	Birlemiş Milletler
DB	Dünya Bankası
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EUA	Avrupa Üniversiteler Birliği
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IMF	Uluslararası Para Fonu
IMHE	İnstitutional Management in Higher Education
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
PISA	Uluslararsı Öğrenci Değerlendirme Programı
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Komisyonu
TÜBA	Türkiye Bilimler Akademisi
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
YÖK	Yükseköğretim Kurumu

TANIMLAR

- **Yönetişim:** Yönetişim, hizmetlerin insanlara ulaştırılmasında devlet ile birlikte özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da rol almasını gerekli gören katılımı önemseyen bir yönetim şekli olarak değerlendirilmektedir (Başaran, 2006).
- **İyi Yönetişim:** Vatandaşların güvenlik, hukuk, eşitlik, hesap verebilirlik, katılım ve şeffaflık gibi ilkeler çerçevesinde yönetilmesini ifade etmektedir (Yüksel, 2000).
- **Şeffaflık/Saydamlık/Açıklık:** Yönetim süreçlerinde yapılan işlem ve süreçlerin açık ve bilinir olması, yönetime dair yazılı dokümanların erişilir olması ve denetim ve operasyon dosya ve evraklarının erişilebilir olmasıdır (Aliefendioğlu, 2001).
- **Eşitlik:** Hem toplumsal hem de adli konularda benzer veya aynı olay ve konularda aynı ve denk muamele görme durumudur (Aşkın, 2003).
- **Hesap Verme Yükümlülüğü:** Kişinin ortaya koyduğu faaliyetler ve bunların sonuçlarından ötürü, üst bir otoriteye karşı sorumlu olmasıdır (Sözen, 2005).
- **Katılımcılık:** Toplumun kendini ifade etme iradesini kullanarak yönetimde kendisini temsil edecek temsilcilerin seçim sürecine dâhil olmasıdır (Devlet Kalkınma Planı, 2007).
- **Yükseköğretim Kurumu:** Eğitim sisteminde liseden sonraki kademede eğitim verilen kurumdur(https://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim_Kurumu).
- **Yönetici:** 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında yükseköğretim kurumlarında rektör, rektör yardımcısı, dekan ve enstitü müdürlüğü görevi yürüten veya bu görevi daha önce ifa etmiş kişilerdir (Yaman, 2016).
- **Özerklik:** Yükseköğretim kurumlarının "iç işleyişlerine, mali işlerine ve yönetimlerine ilişkin kararlar almada ve eğitim, araştırma, dışa yönelik

çatışmalar ve diğer ilgili faaliyetlerde kendi politikalarını oluşturmada devlet ve toplumun tüm diğer güçleri" karşısındaki özerklikleridir (Aktan, 2004).

- **Akademisyen: "**Üniversite ve benzeri yüksek öğrenim kurumlarında öğretimi gerçekleştiren, araştırma yapan ve özgün araştırmalarıyla alanına katkıda bulunan kişilere verilen genel mesleki" unvandır (www.turkiyehukuk.org).

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Modern çağ ile birlikte, eğitim devletin en önemli işlevlerinden birisi haline gelmiştir. Eğitimin, bireylerin istihdamından toplumsal statüsüne kadar birçok alanda önemli bir role sahip olması, onu toplumsal yapının temel belirleyicisi haline getirmiştir. Bu bağlamda, "beşerî sermayenin niteliğinde de belirleyici olan eğitime ve özellikle yüksek nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinden sorumlu olan yükseköğretime verilen önem" artmıştır. Ayrıca yükseköğretimdeki yeni eğilimler "(özelleşme, sınır ötesi yükseköğretim, akademik hareketlilik vb.) üniversitelere olan talebin artmasına sebep olmuş, bu durum yükseköğretim kurumlarının misyon ve işleyişleri bakımından kamunun tam güvenini kazanma gerekliliğini" gündeme getirmiştir (Aypay, 2015). Bu noktada devreye, ilgili alan yazında uluslararası kuruluşlar tarafından tanımlanan, "Yeni Dünya Düzeni"nde özellikle kamu kuruluşları için önerilen ve kısaca "yönetişim" adı verilen yönetim yaklaşımı girmektedir. Yükseköğretim kurumlarının iyi yönetim sergileyebilmeleri, misyonlarını tam olarak gerçekleştirebilmeleri ve kamunun tam güvenini kazanabilmeleri için geleneksel anlayışların ötesinde şeffaf, özerk, hesap verebilir, işbirlikçi, katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim yaklaşımı olan yönetişimle yönetilmeleri ve denetlenmeleri gerekmektedir.

Avustralya'da Yükseköğretim Yönetimi İnceleme Komitesi'nin yayımladığı Hoare Raporu (1995)'na göre, "Üniversitenin yönetimi, yükseköğretimin değişen/gelişen çevresi ve günümüzde benimsenen eğilimlerin ışığında yeniden gözden geçirilmesi gereken bir konudur." Raporda, üniversitelerin geleneksel formlarına uzun süre bel bağlayamayacakları ve günümüze kadar deneyimlenmiş üniversite kuruluş tiplerinin; yönetim yapılarına, üyelere, rollere ve sorumluluklara dair sorunlara etkili bir çözüm bulamadığı da belirtilmiştir (akt. Rochford, 2001). Rochford (2001)'a göre üniversiteler, yönetişime ağırlık vermeli ve onun gerektirdiği koşullara/yapılara yönelmelidir. Yükseköğretimde yönetişim kavramı, bu kurumların karar almasına ve eylemde bulunmasına olanak sağlayan resmi ve gayrı resmi düzenlemeleri belirtir. Kurumdaki bireyler ve yöneticiler arasındaki ilişkileri, kurum dışındaki/kurum içindeki otorite yollarını ve içsel yönetişimi kapsamaktadır.

Dünya Bankası 1994 tarihli "Governance: The World Bank's Experience" adlı raporunda yönetişimi "iyi" ve "kötü" yönetişim olarak ayırmış ve aralarındaki ayrımı şu tanımlarla belirtmiştir: İyi yönetişim, "politika oluşturmada öngörülebilirlik, açıklık ve açık fikirlilik, kamu yararına öncelik veren profesyonel bir anlayışı içselleştirmiş bürokrasi; hukukun üstünlüğü, şeffaf süreçler ve kamu yaşamına katılan güçlü bir sivil toplum olarak özetlenebilir. Buna karşılık kötü yönetişimin belirleyici özellikleri, politika oluşturmada keyfilik, işlemeyen ya da adil olmayan bir hukuk sistemi, yürütme erkinin kötüye kullanılması, kamu yaşamıyla bağları kopuk bir sivil toplum ve yaygın yolsuzluktur (akt.DPT, 2000).

İyi yönetişim ve yönetişim reformu, Avrupa Birliği'nin kurumsal gündeminde de önemli yer tutmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu, 2000 yılının başlarında Birlik düzeyinde yönetim/yönetişim reformunu dört stratejik hedeften biri olarak belirlemiştir. Avrupa Birliği üyesi ülkelerin yurttaşları ile Birlik kurumları arasındaki yabancılaşmanın aşılmasını hedef alan yönetişim reformu konusunda Komisyonun Temmuz 2001'de yayımladığı "İyi Yönetişim Çalışma Belgesi (White Paper)", Avrupa düzeyinde iyi yönetişimin ilkelerini "şeffaflık, katılım, hesap verme sorumluluğu, etkinlik, tutarlılık" olarak sıralamıştır (TÜSİAD, 2002).

İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD)'nın 2003 yılında yayımladığı "Changing Patterns Of Governance In Higher Education" adlı eğitim politikası

analizinde, üyesi olan ülkelerin yükseköğretim sistemlerinde iyi yönetişimin yürütülmesini aşağıdaki beş noktada değerlendirilmiştir:

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

Bu maddelerin temelinde yer alan özerklik olgusu; Lima Bildirgesi (1988)'nde, "yükseköğretim kurumlarının iç işleyişlerine, mali işlerine ve yönetimlerine ilişkin kararlar almada ve eğitim, araştırma, dışa yönelik çalışmalar ve diğer ilgili faaliyetlerde kendi politikalarını oluşturmada devlet ve toplumun tüm diğer güçleri karşısındaki bağımsızlıkları anlamına gelir" şeklinde tanımlanmıştır. Bir başka tanımlamaya göre ise özerklik, yükseköğretim kurumlarının kendi politika ve önceliklerini belirleyerek, kendi tercihleri doğrultusunda gelişmeleri özgürlüğüdür (Vardar, 2005). Bu noktada, dünyanın hiçbir ülkesinde üniversitelerin kendi başlarına karar almaya yetkileri olmadığından, günümüzde tamamen özerk bir üniversitenin var olmadığı, özerkliğin derecesi (bağıl özerklik) olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenden dolayı "İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD)"na bağlı "İnstitutional Management in Higher Education (IMHE)" tarafından 1980'de 12 OECD ülkesindeki 52 yükseköğretim kurumunda yönetimle ilgili 20 konuda kararların hangi mercilerce alındığının değerlendirilmesi suretiyle yapılan çalışma sonucu "Bağıl Özerklik Endeksi" adlı nicel bir gösterge geliştirilmiştir. Bu endekse göre "ilk 10 üniversitenin sıralaması; İngiltere(üniversiteler), Belçika (özel üniversiteler), İrlanda, İtalya (özel üniversiteler), İngiltere (politeknikler), İsveç, İtalya (devlet üniversiteleri), Norveç, Danimarka ve Hollanda" şeklinde olmuştur.

Bu sıralamaya göre, "özerklik konusunda ilginç bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Birleşik Krallık gibi rektörleri atama ile göreve gelen üniversiteler (İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda), rektörleri seçimle gelen ve kurullarında oylama yapılarak yönetilen üniversitelerden daha çok özerkliğe sahip görünmektedir. Buradan, söz konusu ülkelerin, yöneticileri seçimle gelen üniversitelerinde özerklik olduğu, yöneticileri atama ile gelen üniversitelerinde özerklik olmadığı çıkarımının yapılamayacağı"

anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin atama ya da seçimle göreve gelmeleri, özerklik kavramının belirleyicisi olmamaktır. Üniversite özerkliğini, kurumsal açıdan ele alan OECD üniversite özerkliğini 8 ölçütle tanımlamaktadır:

- "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",
- Öğrenci harçlarını belirleyebilmek.

Üniversite özerkliğini tanımlayan bu sekiz ölçütten beşinin mali, ikisinin akademik ve birinin ise yönetsel özerkliğe ilişkin olduğu gözlenmektedir. Mali, akademik ve yönetsel özerklik kavramları, alan yazında üniversite özerkliğinin boyutları olarak yer almaktadır. Yönetsel özerklik kısaca, üniversitenin kendi seçilmiş organlarıyla merkezi yönetimin müdahalesi olmaksızın serbestçe karar alıp uygulayabilmesidir. Bu tanımdan hareketle yönetsel özerkliğin üç önemli koşuluna ulaşılmaktadır:

1. Yönetim organlarının işbaşına gelme ve düşme şekilleri
2. Bu organların serbestçe karar alabilme ve uygulayabilme yetkisi
3. Üniversitedeki tüm grupların yönetime katılımı (Hambleton and Hoggett, 1990)

Genel olarak "akademik özerklik, akademik unvanların kazanılması, eğitim-öğretim programlarının düzenlenmesi, bilimsel araştırmaların yürütülmesi ve yayınlanması konularında serbestlik; bu alanlarda bilimsel ve nesnel ölçütlere dayalı olarak ilgili yükseköğretim kurumlarının akademik kurullarının yetkilerinin esas alınması şeklinde açıklanmaktadır. Mali özerklik ise, üniversitelere ayrılan mali kaynakların artırılmasında ve bu kaynakların kullanılmasında yükseköğretim kurumlarına etkin kolaylık ve serbestliklerin sağlanması" olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2006).

Bunun yanı sıra, Avrupa Üniversiteler Birliği, 2007 yılında yayınlanan Lizbon Deklarasyonu'nda, birçok Avrupa üniversitesinin bağlı olduğu yükseköğretim

sistemlerini özerklik ölçütleri ekseninde değerlendirmiş ve bir puan cetveli hazırlayarak özerkliğe ilişkin dört temel boyut tanımlamıştır (European University Association, 2007):

- Akademik özgürlük (derece verme; müfredat ve öğretim yöntemlerine karar verme; araştırma alanına, kapsamına, amacına ve yöntemine karar verme);
- Finansal özerklik "(fon bulma ve tahsis etme; öğrenci harçlarına karar verme; artan bütçenin üniversitece kullanımına karar verme)";
- Örgütsel özerklik (üniversitenin yapısını ve mevzuatını belirleme; sözleşme yapma; karar verme organlarını ve kişilerini seçme);
- İstihdam özerkliği (işe alma, maaşı belirleme ve yükseltme sorumluluğu) (Estermann, Nokkola, ve Steinel, 2011).

Daha önce ele alınan "Dünyanın hiçbir ülkesinde üniversitelerin kendi başlarına karar almaya yetkileri olmadığı için tamamen özerk bir üniversitenin var olmadığı" düşüncesi ile çelişebilecek şekilde, Anayasamızda ve 2547 sayılı YÖK Kanunu'nda, üniversitelerimizin özerk kurumlar olduğu belirtilmektedir. Ancak Dokuzuncu Kalkınma Planı "Yükseköğretim İhtisas Komisyonu Raporu"na göreyse özerklik konusu tartışılmakta ve bu tartışmalara yol açan en önemli etkenin üniversitelerin aşırı merkezi kontrol ile karşı karşıya kalması olduğu ifade edilmektedir. Ülkemizde batı üniversitelerindeki gibi bir idari ve mali özerklik anlayışı bulunmamaktadır (DPT, 2006).

Günümüzde üniversite özerkliğiyle ilgili olarak 3 önemli nokta ön plana çıkmaktadır. Bunlar: "şeffaflık, hesap verilebilirlik ve kalite güvencesidir (Erdem, 2013). Şeffaflık, yönetenlerin kamunun kaynaklarını nasıl ve hangi amaçlara yönelik olarak kullandığı konusunda gerekli bilgileri halka ulaştırmadaki, yetkilerini nasıl kullandığını göstermedeki açıklıktır. Sistemin ve kurumların etkinliğinin gerek kurum içi paydaşlar gerek toplum tarafından bilinmesi gerekir. Kurumların çalışmalarının sağlıklı değerlendirilebilmesi için her türlü çalışmaya ilişkin veri ve bilgiler derlenmeli, işlenmeli, erişilebilir ve kullanılabilir bir biçimde" sunulmalıdır (YÖK, 2007). Şeffaflık için (Polat, 2003):

- "Görev, yetki ve sorumlulukların açık olarak" tanımlanması,
- Bilgilerin "belli standartlar çerçevesinde düzenli olarak yayımlanmak suretiyle kamuya açık ve ulaşılabilir" olması,
- Kaynak dağıtım ve kullanım sürecinde bütçelerin hazırlanma, uygulanma ve raporlanma süreçlerinin açık olması,

- Denetim ve istatiksel veri yayımlama sisteminin kalitesi ve açıklığı açısından bağımsız güvencelerin olması gerekmektedir.

İyi yönetişimin kilit öğesi olan şeffaflık, pek çok işleve sahip olmakla birlikte genel olarak yönetimin herkesçe görülebilmesi anlamına gelmektedir. Yönetsel faaliyetlerin, dosyaların görülebilmesi, idareden her türlü bilgi ve belge alınması, idari yerlerin gezilmesi şeffaflık kapsamına girmektedir (Akıllıoğlu, 1983). Ayrıca şeffaflık, mali kaynakların kullanımında etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasını özendirdiği gibi kamunun duyduğu güveni de artıracaktır.

Şeffaflığın temelini, ihtiyaç duyulan veya istenilen bilgiye ulaşabilmek oluşturmaktadır. O nedenle hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramları birbirine bağlı ve birbirini tamamlayan kavramlardır (Taner, 2012). "Yönetimde şeffaflık için etkili ve iyi işleyen hesap verme mekanizmasının, hesap verebilir bir uygulama için de şeffaf politikaların bulunması" gerekmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). Sosyal bilimler alanı içinde şeffaflık kavramının, farklı boyutlar altında ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlardan en yoğun biçimde ele alınanlar; ekonomik şeffaflık, siyasal şeffaflık ve yönetsel şeffaflıktır.

Aktan (2011), ekonomik şeffaflığı, "devletin görev ve fonksiyonlarının, kamu ekonomisi ve kamu mali yönetime ilişkin bilgi ve hesapların açık ve anlaşılır bir biçimde kamuoyuna sunulması şeklinde açıklamaktadır. Ekonomik şeffaflık; devlet yapısının ve maliye politikalarına ilişkin yapılan faaliyetlerin kamuoyuna sunulmasıdır. Hükümetin çalışma ve icraatları hakkında bilgiye uluslararası standartlara uygun bir şekilde ulaşılması ve anlaşılabilmesini" içermektedir (Alt ve Lansen, 2003). Siyasal ve yönetsel şeffaflık ise, devletin faaliyetlerine ilişkin güvenilir, konu ile ilgili bilginin vaktinde halk tarafından elde edilebilmesi anlamına gelmektedir (Kondo, 2002). Siyasal ve yönetsel şeffaflığın dört niteliğinden söz etmek mümkündür:

- Bilgi şeffaflığı kurulmalı; siyasi karar alma mekanizmasının aktörlerinin alınan kararlara ve bunlarla ilgili her türlü bilgiye erişimi sağlanmalıdır.
- Katılımcı şeffaflık gerçekleştirilmeli; vatandaşlar alınan siyasi kararlarda adil temsil veya doğrudan katılım yoluyla yer almalıdır.
- Sorumluluğa ilişkin şeffaflık sağlanmalı; bu sayede kamu görevlileri eylemlerinden ve kararlarından dolayı gerek yargı sistemi gerekse kamuoyu karşısında sorumlu tutulabilmelidir.

- Yargı sisteminin şeffaflığı ve bağımsızlığı güvence altına alınmalı; mahkemeler tarafından verilecek kararların, yargılama usullerinin doğruluğuna ilişkin bir şüphe duyulması ihtimali ortadan kaldırılmalıdır (Kuzey, 2003).

Avrupa bölgesinde ortak bir Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturmak üzere, 1999 yılında 29 Avrupa ülkesinin imzaladığı Bologna Bildirgesi'yle başlatılan Bologna Süreci; karşılaştırılabilir, rekabetçi ve şeffaf bir yükseköğretim yaratmak fikrinden gelişmiştir. Bologna Süreci, başlangıcından itibaren sürekli izlenerek değerlendirilen ve geliştirilen bir süreçtir. 2009 yılında Bologna Süreci'nde, günümüze kadarki gelişmeleri değerlendirmek ve önümüzdeki on yıl için Avrupa Yükseköğretim Alanı'ndaki öncelikleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Avrupa Yükseköğretimden Sorumlu Bakanlar Konferansı'nda –bu toplantılar iki yılda bir düzenli yapılmakta ve sürece dahil ülkelerin yükseköğretimden sorumlu bakanlarının katılımıyla gerçekleşmektedir-, hâlihazırda devam eden reformlar ve çeşitli uygulamalar ile yükseköğretimde şeffaflık olgusunu artırmaya özendirildiği ifade edilmiştir (YOK, 2010).

Yükseköğretimde "özerkliğin bir karşılığı olarak tüm paydaşlara ve geniş anlamda da tüm topluma hesap verme durumu söz konusudur. Alınan karar ve tercihlerin yerindeliği hakkında yeterli düzeyde şeffaf olacak olan yöneticiler, topluma sorumlulukları boyutunda periyodik olarak da hesap verecektir (Ergüder vd., 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 şeffaf ve hesap verebilir bir mekanizma vasıtasıyla ancak değerlendirilebileceği" düşünülmektedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Türk yükseköğretim sistemindeki şeffaflık ve özerklik olgularının incelenmesi ve bu olgularla ilgili uygulamalar hakkında İstanbul ilindeki vakıf üniversitelerinde görev yapan yöneticilerin (Rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürü ve bölüm başkanı) görüşlerinin saptanmasıdır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Üniversitede yöneticilerin, yönetişimin şeffaflık boyutunda mali ve yönetsel alt boyutlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Üniversite yöneticilerinin, şeffaflığı sağlama ile ilgili görüşleri nelerdir?
3. Üniversite yöneticileri özerkliği yönetsel, mali, akademik alt boyutlarında nasıl değerlendirmektedirler?
4. Üniversite yöneticilerinin, üniversite özerkliğini sağlama ile ilgili görüşleri nelerdir?
5. Yükseköğretim kurumlarında şeffaf ve özerk bir yapının kurulabilmesine yönelik üniversite yöneticilerinin görüşleri nelerdir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Bugün yalnızca ülkemizde değil, "Avrupa'da da üniversite özerkliğine, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetime ilişkin kapsamlı tartışmalar ve çalışmalar yapılmaktadır. Bilgi toplumu ve bilgiye dayalı ekonomi kavramının, üniversite ile devlet arasındaki ilişkiyi dönüştürdüğünü kabul eden Avrupa Komisyonu, geliştirilmiş bir özerklik anlayışı, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ile karakterize edilmiş bir yükseköğretimden" söz etmektedir (Bingöl, 2012).

Bu amaç doğrultusunda, alan yazın incelendiğinde yükseköğretim sisteminde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamalarına yönelik çeşitli araştırmalar yapıldığı gözlenmektedir (Erdem, 2013; Doğan, 2015; Yaman, 2016; Gül, 2008; Gedikoğlu, 2012). Yapılan bu araştırmaların sonuçları ise "hesap verebilirlik ve şeffaflık ile ilgili pek çok uygulamanın yetersiz olduğunu" göstermektedir. Ayrıca yükseköğretimde özerklik kavramı ve boyutları ile ilgili de çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Doğan, 2015; Bingöl, 2012; Öztürk, 2004; Yaman, 2005). Bunun yanı sıra yükseköğretim kurumlarında şeffaflık ve özerklik konularının birlikte ele alındığı nitel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu araştırma, "Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında şeffaflık uygulamalarını ve özerkliği değerlendirmeye olanak sağlaması, Türkiye'deki mevcut durumu detaylı bir şekilde ortaya koyması ve alan yazına katkılarda bulunması açısından önemlidir. Zira yükseköğretim kurumlarında şeffaflık ve özerklik ile ilgili uygulamalardaki yetersizliklerin belirlenmesi, işlevsel bir yükseköğretim yönetimi mekanizmasının oluşturulabilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca bu araştırma ile yükseköğretim yöneticilerinin şeffaflık ve özerklik olgularına ilişkin görüşleri belirlenerek, elde edilen sonuçların üniversite yöneticilerinin etkinlik düzeyi ile üniversitelerde yapılan öğretim faaliyetlerinin veriminin arttırılmasına katkı" sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışma, "Türk yükseköğretim sistemindeki şeffaflık olgusuyla ilgili olarak çok farklı paydaşlardan görüş alınması yönüyle de önemlidir. Bu araştırmanın, konuya ilgi duyan araştırmacılara ve uygulayıcılara, bu konuda ulusal ve uluslararası düzeyde sağlıklı bir katkı sunması açısından da önemli olduğu" düşünülmektedir.

1.4.Araştırmanın Varsayımları

- Görüşme grubunun Türk yükseköğretim sistemine ilişkin şeffaflık ve özerklik konusundaki bilgi ve donanımının yeterli olduğu,
- Türk yükseköğretim sisteminde şeffaflık ve özerklik araştırma konusunun, yapılan görüşmeler aracılığıyla değerlendirilebileceği kabul edilmiştir.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma;

- 2012 yılından beri gerçekleştirilen TÜBİTAK Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi sıralamasında her yıl ilk 10 içinde yer alan ve bu endekste yer almamış İstanbul'daki vakıf üniversiteleri ve bu üniversitelerdeki yöneticilerin (Rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürü ve bölüm başkanı) görüşleri ile,
- İlgili literatürün sağladığı bilgi ve veriler ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

- **Yönetişim:** Yönetişim, hizmetlerin insanlara ulaştırılmasında devlet ile birlikte özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da rol almasını gerekli gören katılımı önemseyen bir yönetim şekli olarak değerlendirilmektedir (Başaran, 2006).
- **İyi Yönetişim:** Vatandaşların güvenlik, hukuk, eşitlik, hesap verebilirlik, katılım ve şeffaflık gibi ilkeler çerçevesinde yönetilmesini ifade etmektedir (Yüksel, 2000).
- **Şeffaflık/Saydamlık/Açıklık:** Yönetim süreçlerinde yapılan işlem ve süreçlerin açık ve bilinir olması, yönetime dair yazılı dokümanların erişilir olması ve denetim ve operasyon dosya ve evraklarının erişilebilir olmasıdır (Aliefendioğlu, 2001).

- **Eşitlik:** Hem toplumsal hem de adli konularda benzer veya aynı olay ve konularda aynı ve denk muamele görme durumudur (Aşkın, 2003).
- **Hesap Verme Yükümlülüğü:** Kişinin ortaya koyduğu faaliyetler ve bunların sonuçlarından ötürü, üst bir otoriteye karşı sorumlu olmasıdır (Sözen, 2005).
- **Katılımcılık:** Toplumun kendini ifade etme iradesini kullanarak yönetimde kendisini temsil edecek temsilcilerin seçim sürecine dâhil olmasıdır (Devlet Kalkınma Planı, 2007).
- **Yükseköğretim Kurumu:** Eğitim sisteminde liseden sonraki kademede eğitim verilen kurumdur(https://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim_Kurumu).
- **Yönetici:** 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında yükseköğretim kurumlarında rektör, rektör yardımcısı, dekan ve enstitü müdürlüğü görevi yürüten veya bu görevi daha önce ifa etmiş kişilerdir (Yaman, 2016).
- **Özerklik:** Yükseköğretim kurumlarının "iç işleyişlerine, mali işlerine ve yönetimlerine ilişkin kararlar almada ve eğitim, araştırma, dışa yönelik çatışmalar ve diğer ilgili faaliyetlerde kendi politikalarını oluşturmada devlet ve toplumun tüm diğer güçleri karşısındaki" özerklikleridir (Aktan, 2004).
- **Akademisyen: "**Üniversite ve benzeri yüksek öğrenim kurumlarında öğretimi gerçekleştiren, araştırma yapan ve özgün araştırmalarıyla alanına katkıda bulunan kişilere verilen genel mesleki" unvandır (www.turkiyehukuk.org).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın amacıyla ilişkili alan yazın incelenmiştir. Öncelikle yönetim ve yönetişim kavramları ele alınmış, ardından yükseköğretim sisteminin yapısı üzerinde durulmuş ve yükseköğretim yönetiminde şeffaflık ve özerklik kavramları ayrıntılı olarak incelenerek Avrupa Birliği ülkelerinden uygulama örneklerine yer verilmiştir.

2.1.Yönetim

Kavram olarak "yönetim" olarak bilinen bu sözcük, eski Türkçede "idare" olarak yer almaktadır. Batı alan yazınında, "yönetimin karşılığı olarak birden fazla kavram vardır ve bu kavramlar, farklı yönetim olguları" için kullanılmaktadır. İşletme yönetimi anlamında "management", kamusal yönetimde ise "administration" kavramı yerleşmiştir. Bunların dışında devlet yönetimi denildiğinde "government" tercih edilmekte, genel bir yönetim ifadesi için "direction" sözcüğü kullanılmaktadır (Parlak, 2013).

Sosyal bilimler alanındaki önemli kavramlardan biri olan yönetim ile ilgili alan yazınında birçok tanımlama olduğu görülmektedir. En yaygın tanımlamalardan biri

Tortop (2005) tarafından yapılmıştır: "Yönetimin üç anlamı vardır: Yönetim bir faaliyettir; yönetim bir bilimdir; yönetim aynı zamanda bir sanattır." Yönetim bilimci Richard L.Daft'ın verdiği tanıma göre yönetim; planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme fonksiyonları yoluyla örgütsel kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmadır (Parlak, 2013). Diğer bir tanıma göreyse yönetim, "belirli bir amaç doğrultusunda ortaklaşa çalışılarak iş birliği içindeki davranışlar bütünüdür. Bu tanıma göre yönetimden söz edebilmek için ortak bir amaç ve iş birliği içindeki davranışlardan söz etmek" gerekmektedir (Polatoğlu, 2001). Yönetimin pek çok tanımı vardır. Yönetimin çeşitli tanımlarının yapılmasının başlıca iki nedeni vardır: Birincisi, "yönetimi tanımlayanların, yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin farklı olmasıdır. İkinci nedeni ise, yönetilen örgütün amaçlarının birbirinden farklı" olmasıdır. Başaran (2000), yönetim tanımının her ne kadar yönetim biçimlerine ve örgütlerin amaçlarına göre değişiklik gösterse de bazı öğelerinin özdeş olduğunu ifade eder:

- Yönetim, "saptanmış amaç ya da amaçlara ulaştıracak eylemler" dizisidir.
- Bu eylemler, "amaç ya da amaçları üstlenmiş insanlar tarafından" gerçekleştirilir.
- Amaçları gerçekleştirmek için "işleri paylaşan insanların, eşgüdüm içinde güç birliği yapmaları" gerekmektedir.
- Yönetim, "amaca doğru götüren olgulardan oluşan" bir süreçtir.

Bu öğelere göre yönetimin tanımı şu şekilde yapılabilmektedir: Yönetim; "bir örgütün, amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları, örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme" süreci olarak bilinmektedir.

2.2.Yönetişim

Dil açısından bakıldığında Latince "Gubarnare" kökünden gelen "govern" sözcüğü "dümen tutmak, kumanda etmek, yönetmek" anlamlarına gelir. Yunancada ise "Kubernan" kökünden gelir ve yine "dümen tutmak" anlamına sahiptir. Böylece yönetmek anlamına gelen "govern" kelime kökü, sonuna karşılıklılık anlamı katan "-ance" ekini alarak "govarnance" yani yönetişim anlamına kavuşmuştur. Yani yönetişim de yönetmek fiilinden türeyen yönetim, yönetici, yönetilebilirlik gibi pek çok formdan biridir (Hughes, 2010).

Yönetişim kavramı, özellikle "1990'lı yıllardan sonra kamu yönetimi alan yazınına girmiş ve uluslararası örgütler (BM, DB, IMF, OECD) tarafından yayımlanan raporlarda sıkça kullanımından sonra, akademik araştırma ve tartışmaların odak noktalarından biri olmuştur. Fakat, yönetişim kavramı üzerine yapılan söz konusu yoğun çalışmalara rağmen, kavramın herkes tarafından üzerine uzlaşı sağlanmış tek bir tanımı söz konusu değildir. Yönetişim kavramının tek bir tanımının olmamasının nedeni, yönetişim kavramının hukuktan siyasete, kamu yönetiminden işletmeye ve uluslararası ilişkilere kadar birçok disiplinle ilgili olması ve yerel, ulusal ve global mekansal ölçeklerde uygulama alanı" bulmasıdır (Bayramoğlu, 2005).

Yönetişimle ilgili klasik yönetim yaklaşımı, "siyasal güç ve yurttaş ilişkilerini açıklamakta yetersiz" kalmaktadır. Yönetişim kavramı, "bu yetersizliğin ve sınırlılığın sonucu olan sığlığı ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş ve böylece devlet ve yönetimiyle ilgili ulusal aktörler ve uluslararası örgütleri de göz önüne alan yeni bir kavramsal çerçeve" meydana getirmiştir (Çukurçayır, 2003). Yönetişim kavramının ortaya çıkışını "16.yüzyıla kadar götüren ve bu kavramın temeline Fransızca 'gouvernance' kelimesini yerleştiren görüşler olmasına rağmen, kavram bugünkü anlamında ilk kez 1989 yılında Dünya Bankası tarafından Afrika'nın kalkınmasına ilişkin bir raporda" kullanılmıştır. Bu raporda yönetişim, "ülke meselelerinin yönetiminde politik gücün kullanımı" olarak tanımlanmıştır. OECD, yönetişim kavramını "bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerinin kullanımı" olarak tanımlarken; Dünya Bankası uzmanlarından Kaufmann, Kraay ve Zoido-Labaton, yönetişimi, "bir ülkede güç ve yetkinin kullanılışını belirleyen gelenekler ve kurumsal mekanizmalar" olarak tanımlamaktadır. Avustralya Uluslararası Kalkınma Kurumu, parlamentoya sunduğu ve "Daha İyi Bir Gelecek İçin Daha İyi Yardım" ismini taşıyan raporunda, yönetişimi, "ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının açık, şeffaf, hesap verebilir ve adaletli bir şekilde etkin yönetimi" olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, "daha iyi bir yönetişim için ekonomik ve finansal yönetimin geliştirilmesi, kamu yönetiminin daha etkin bir hale getirilmesi, hukukun üstünlüğünün tesis edilmesi ve halkın karar alma süreçlerine katılımının sağlanmasının gerekli olduğunu" belirtmektedir (Sobacı, 2007).

Yönetim ve yönetişim kavramları arasındaki tarihsel süreç içerisinde genel bir karşılaştırma yapıldığında; "21.yüzyılın yönetim anlayışı olarak kabul edilen yönetişim

kavramı; 20.yüzyılın merkeziyetçi, bürokratik, hiyerarşik yönetim anlayışını yerle bir ederek yerine daha yerel, şeffaf, paylaşımcı bir yapıyı getirip bireysel sorumluluk alanlarını genişleterek birlikte ve ortak yönetimi önerip adeta yönetimde bir devrim yaptığı söylenebilir. Yönetim ve yönetişim kavramları arasındaki temel farklılıklar" Tablo 1'de yer almaktadır:

Tablo 1. Yönetim ve Yönetişim Kavramları Arasındaki Temel Farklılıklar

Yönetim	Yönetişim
• Dikey örgütlenme	• Yatay örgütlenme
• Merkezilik	• Yerindenlik
• Yönetim kurulu hakimiyeti	• Paydaş hakimiyeti
• Otoriter	• Demokratik
• Gizlilik	• Saydamlık
• Güvensizliğe dayalı ilişki	• Güvene dayalı ilişki
• Hesap sorucu	• Hesap verici
• Hukukilik	• Hukukilik ve meşruluk

Kaynak: Coşkun, 2003

Yönetim ve yönetişim kavramları arasındaki farklara bakıldığında, karara katılım sürecinde değişiklikler gözlenmektedir. Bu açıdan "eski yönetim kuramlarında karara katılma söz konusu olduğunda ortada halen bir yöneten/yönetilen ayrışması varken; yönetişim bu hiyerarşiyi kaldırıp yatay bir yapı" getirmektedir (İnsel, 2001). Yönetişim, "hedefe ve sonuca odaklanmış, fakat hedefe götüren her basamakta geniş katılımı amaçlayan, her bireyin saydam ve hizmete yönelik çalışmasını sağlamayı ilke edinmiş çağdaş bir yönetim" anlayışı olarak da ifade edilmektedir.

2.2.1. Yönetişimin Boyutları ve İlkeleri

Yönetişim kavramının sistemsel, siyasal ve yönetsel olmak üzere üç boyutundan söz etmek mümkündür (Ökmen, vd., 2004). Yönetişim kavramı "sistemsel boyutuyla, resmi ve hukuksal süreçler sonrasında oluşan hükümetten çok daha geniş bir yapıyı öngörmektedir. Sisteme yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör gibi aktörleri de dahil etmekte ve devlette toplanan güç ve yetkinin söz konusu yeni aktörlere dağıtımını benimsemektedir. Siyasal boyutuyla yönetişim, yurttaşın mümkün olan her alanda ve biçimde yönetsel ve siyasal karar alma süreçlerine katılımını ifade etmekte ve böylece devletin meşruiyetinin ve şeklen demokratik niteliğinin ötesinde bir anlayışı öngörmektedir. Yönetsel boyutuyla ise, etkin, bağımsız, şeffaf, hesap verebilir, dolayısıyla denetlenebilen bir kamu hizmeti kastedilmektedir. Bu bağlamda yönetişim, kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistemi ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı etkileşimleri" ifade etmekte kullanılmaktadır. Bahsedilenlerin ışığında, "şeffaflık, hesap sorma, katılım, yönetim katmanları arasındaki uyum, yerindelik ve hukukun üstünlüğü yönetişim kavramının temel ilkeleri" olarak kabul edilebilir.

Yönetişim modelinde, "yönetilenler yaşanan sorunlardan etkilenen ve kaybedecek değerli varlıkları olan taraflar olarak kabul edildiklerinden birer paydaş olarak karar alma sürecinin odağında yer" alırlar. Fakat, kararlar her paydaşın eşit ölçüde bilgilendirildiği bir ortamda alınmalıdır. Karar için gerekli bilgiler paydaşlara "eşit, açık ve anlaşılabilir bir dille sunulamazsa, paydaşların kararlara katılımı" da eşit olmayacaktır. Bu nedenle, yönetişimin ilk özelliği şeffaf bir karar alma sürecini ifade eden saydamlıktır.

Paydaş olmanın doğal sonucu, alınan kararların içeriği kadar uygulanmasından da sorumlu olmaktır. Bu sorumluluk, "kararların alınması ve uygulanmasında paydaşların birbirlerinden hesap sorabilmelerini gerektirmektedir ve yönetişimin diğer özelliği olan hesap sorma, kararların uygulanmasını ve neticesinin değerlendirilmesini, sonuca göre kararların yeniden ele alınmasını, değiştirilmesini ve yeni düzenlemelere gidilmesini bünyesinde" barındırmaktadır. Kararların alınmasına katılım yönetişimin bir diğer özelliğidir. Burada katılımdan kasıt, sadece kararların alınmasında etkili olmak değil, aynı zamanda kararların içeriğine ortak veya taraf olmaktır.

2.2.2. İyi Yönetişim

Dünya Bankası 1994'te yayımladığı "Governance: The World Bank's Experience" adlı raporunda yönetişimi "iyi" ve "kötü" yönetişim olarak ayırmıştır. İyi yönetişim, "politika oluşturmada öngörülebilirlik, açık fikirlilik, kamu yararına öncelik veren bürokrasi, hukukun üstünlüğü, şeffaf süreçler ve kamu yaşamına katılan güçlü bir sivil toplum olarak tanımlanırken; buna karşılık kötü yönetişimin belirleyici özelliklerini, politika oluşturmada keyfilik, işlemeyen ya da adil olmayan bir hukuk sistemi, yürütme erkinin kötüye kullanılması, kamu yaşamıyla bağları kopuk bir sivil toplum ve yaygın yolsuzluk" oluşturmaktadır (akt., DPT, 2000).

OECD'de, iyi yönetişimin demokrasiyi güçlendirmede, ekonomik refahı, sosyal uyumu ve çevresel sürdürülebilirliği artırmada ve kamu kurumlarına güven oluşturmada başlıca öneme sahip olduğunu kabul etmektedir. OECD Genel Sekreteri Donald J. Johnston, "tüm vatandaşlara kaliteli ve üretken bir yaşam sağlamak için fırsatlar yaratmanın anahtarının, ekonomik büyüme, sosyal uyum ve iyi yönetişim arasındaki üçlü dengeyi sağlamak olduğunu" ifade etmiştir (http://www.oecd.org/puma/about/index.htm).

Avrupa Birliği ise, yönetişimde yer alan aktörlerin sayısının çokluğunu örnek göstererek, Birliğin siyasi bir sistem olarak tek, içerik olarak da zengin yapısının iyi yönetişimle uyumlu olduğuna dikkat çekmektedir. Bu konuda Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan "İyi Yönetişim Çalışma Belgesi (White Paper)" nde, iyi yönetimin ilkelerine yer verilmiş ve kavram farklı bir zemine oturtularak şöyle tanımlanmıştır (Commission of European Communities, 2001): "Özellikle açıklık, katılımcılık, hesap verilebilirlik, etkinlik ve tutarlılık açısından erkin Avrupa düzleminde kullanılma biçimini etkileyen kurallar, süreçler ve davranışlardır."

İyi Yönetişim Çalışma Belgesi (White Paper)' nde, ayrıca, Avrupa entegrasyonunun siyasi boyutu olan 4 stratejik hedef gösterilmiştir. Bu hedefler:

- Yeni Avrupa yönetişim şekillerini ortaya koyma,
- Avrupa Kıtasını istikrara kavuşturma ve Kıtanın sesini dünya çapında duyurma,
- Yeni bir ekonomik ve sosyal gündeme doğru yönelme,
- Herkes için daha iyi bir yaşam kalitesini sağlamaya çalışmaktır.

İyi yönetişimin Avrupa Birliği için anlamını gösteren sorular aşağıdaki gibidir:

- Komisyon demokratik bir biçimde hareket etmekte midir?
- Komisyon amaçlarına ulaşabilmekte midir?
- Komisyonun faaliyetleri anlaşılabilir düzeyde midir?
- Mevcut durumu iyileştirmek için nelerin yapılması gereklidir? (http://europa.eu.int/comm/governance/work/en.pdf)

İyi yönetişim, "vatandaşların güvenliği, hukukun üstünlüğü ve yargı bağımsızlığının var olduğu hukuk devletinin özelliklerini içermektedir. Ayrıca kamu harcamalarını adil bir şekilde yöneten kuruluşların varlığını, politikacıların eylemlerinden dolayı halka hesap verebildiği ve bütün vatandaşların istemeleri halinde bilgiye kolayca ulaşabildiği bir yönetim şeklini" benimsemektedir. İyi yönetişim devlet yönetiminde katılımı, etkin bir sivil toplumu, hukukun üstünlüğünü, yönetimde açıklığı, rekabet ve piyasa ekonomisini ve hizmet sunum yöntemlerini ifade etmektedir (Yüksel, 2000).

2.2.3. İyi Yönetişimin İlkeleri

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)'nın konuyla ilgili ilk tartışma belgesi olan 1995 tarihli "Public Sector Management, Governance and Sustainable Human Development" çalışmasında iyi yönetişimin yedi temel ölçütü şöyle sıralanmaktadır:

• Meşruiyet ve halk nezdinde "kabul edilebilirlik"

• "Katılım, örgütlenme ve basın-yayın" özgürlüğü

• Tarafsız biçimde "uygulanan adil ve kökleşmiş hukuksal yapılar"

• "Saydam ve sorumlu" bürokrasi

• Serbestçe erişilebilen "doğru bilgi"

• Etkin ve verimli biçimde yönetilen "bir kamu kesimi"

• "Devlet ile sivil toplum örgütleri" arasında iş birliği (TÜSİAD, 2002).

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

• "Eşitliğin ve hakkaniyetin önünü" açma

• Farklı perspektiflere "izin verme ve bunları kabullenme"

• Yapabilir "kılma ve kolaylaştırma"

• Hizmete odaklanma

• "Kadın erkek eşitliğini" destekleme

• Kaynakları sosyal amaçlarla "harekete geçirebilme yeteneği"

• Kaynakların "etkin ve verimli kullanımı"

• "Kumanda edici değil düzenleyici" olma

• Yerli "mekanizmaları güçlendirme"

• Saygı ve güven duygularına "kaynaklık etme, bu duyguları öne çıkarma"

• "Hesap verme" sorumluluğu

• Sürdürülebilirlik

• Yönetişimin "kaynak ve yöntemlerini geliştirme" yeteneği

• Sorunlara "ulusal çözümleri tanımlama ve bunlara sahip çıkma" yeteneği

• Zaman içinde "değişen ve yeni ortaya çıkan sorunlarla başa çıkma" yeteneği (TÜSİAD, 2002) maddeleri bulunmaktadır.

Avrupa Komisyonu, yayımladığı "İyi Yönetişim Çalışma Belgesi (White Paper)" nde yer verdiği kendi yönetişim tanımına uygun şekilde iyi yönetişimin ilkelerini "açıklık, katılımcılık, hesap verilebilirlik, etkinlik ve tutarlılık" olarak sıralamaktadır (Commission of European Communities, 2001). Birleşmiş Milletler, 1996'da düzenlenen Habitat II Konferansı'nın hazırlık çalışmaları sırasında, Avrupa Komisyonu'ndan farklı olarak iyi yönetişimin belli başlı unsurlarını aşağıda yer alan başlıklar altında belirlemiş ve Türk yönetim sistemleri açısından da bu başlıklar kabul görmüştür:

- Gerek seçilmiş gerekse atanmış kamu görevlilerinin hesap verme sorumluluğu/hesap verebilirlik: Yönetişimin kuram ve uygulamasında anahtar kavramdır (Samsun, 2003). Bir kurumdaki "görevlilerin, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına yönelik olarak ilgili kişilere karşı hesap verebilir olması, onlardan gelen eleştiri/istekleri dikkate alması ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekârlık durumunda sorumluluğu üzerine alması gerekliliğidir. Hesap verme sorumluluğu, saydamlık ve katılım, siyasal/ekonomik kurumların adil ve meşru kurallar" oluşturmalarını sağlamaktadır (DPT, 2000).
- Kamu işlemlerinde, isleyişinde, yatırım kararlarında, sözleşme ve atamalarda saydamlık/şeffaflık: Bireylerin, "devletlerin ekonomik, politik ve sosyal konularda aldığı kararlara; özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların mali

durumlarına; uluslararası kuruluşların faaliyetlerine ilişkin anlaşılır, ilgili, nitelikli, güvenilir bilgiye zamanında ve kolayca" erişebilmesidir (Kuzey, 2003). Hesap verme sorumluluğunun işlerliğine katkıda bulunabilmesi için, "bilginin yalnızca mevcut olması yeterli değildir. Aynı zamanda güvenilir, anlaşılır, kullanılabilir biçimde sunulması ve toplumdaki tüm bireylerin siyasal/ekonomik konulardaki tartışmalara yeterince bilgilenmiş olarak katılabilmelerine olanak sağlayacak yaygınlıkta" erişilebilir olması da gerekmektedir (TÜSİAD, 2002).

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

hedeflerindeki karar verici ile bu hedeflere ulaşılmasındaki hareket tarzı ve kaynakların kullanılmasındaki adaptasyon" olarak tanımlanmaktadır. Vizyon ise, "bir işletmenin yöneldiği hedefin ifadesidir. Vizyonun netleşmesi için, kurumun ne yaptığını, kime yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte arzulananı ve var oluş amacını yansıtan misyon" da ortaya konmalıdır (Özdemir, 2003).

İyi yönetişimin olmazsa olmazları olarak kabul edilen ve birbirini tamamlayan bu unsurlar arasında aşağıdaki başlıklar da yer alabilmektedir:

- Cevap verebilirlik: Vatandaşların, "hükümette ya da kamu yönetiminde yer alanlar tarafından dinlenerek cevaplandırılacaklarını" bilmeleridir (Acar, 2003).
- Etkinlik: "Küreselleşmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın gerektirdiği değişime ayak uydurmaya yönelik, devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandasın yönetimde birlikte rol almalarını öngören geniş bir perspektifi" temsil etmektir (Soylu, 2003).
- Eşitlik: Günlük hayatta "ekonomik, sosyal ve hukuki iliksilerdeki içeriği göz önünde tutularak en geniş anlamda, benzer olayların benzer şekilde tarafsız ve adil muamele görmesi olarak tanımlanabilir. BM tarafından ise "tüm kadınların ve erkeklerin mevcut refah ve mutluluklarını muhafaza etme veya geliştirme fırsatlarına sahip olmaları" olarak tanımlanmaktadır. Daha kapsamlı olarak eşitlik, herkesin sınıf, kast, ırk, din, dil, cinsiyet vb. özelliklerle ayrım gözetilmeksizin adil ve tarafsız muamele görmesi ve fırsat eşitliğine" sahip olmasıdır (Aşkın, 2003).

2.2.4. İyi Yönetişimin Aktörleri

İyi yönetişimin toplumda geliştirilmesi ya da var edilmesi herkes için bir sorumluluktur. Bu manada yönetişim, "toplumsal aktörler arasında ve toplumsal aktörlerle kamu yönetimi arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğine işaret" etmektedir. Toplumda iyi yönetişimin temel öğeleri: şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik, hukuka bağımlılık ve adillik sorumluluklarıdır. Bu öğeler; toplumda dört temel düzeyde gerçekleşebilir, bunlar Kamu/ devlet düzeyinde, Özel sektör düzeyinde, Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar) düzeyinde ve Kişisel düzeydedir.

- Devlet / Kamu Yönetimi Düzeyi: Kamu yönetimi düzeyinde iyi yönetişim, "devlet organlarının ve kamu hizmeti veren kuruluşların şeffaflığıyla başlar, hesap verebilirliğinden geçer ve verimlilikle sonuçlanır. Bugün toplum olarak yaşadığımız hemen hemen bütün sorunların, yolsuzlukların, verimsizliklerin, savurganlıkların panzehiri; iyi yönetişim ilkelerini yalnızca sözde değil, özde de benimsemek ve yaşama geçirmektir. Sivil Toplum Kuruluşları böyle bir süreçte çok önemli bir rol üstlenebilirler. Devletin, her biri alanında uzmanlaşmış sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içine girmesi hem ulusal sorunlarımızı aşmamıza yardımcı olacak, hem de katılımcı demokrasiyi geliştirerek devlete duyulan güveni" artıracaktır.
- Özel Sektör Düzeyi: Özel sektör bünyesinde kurumlar, bir yandan kendi yönetim yapılarında "şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği hayata geçirip diğer yandan toplumsal projelere kaynak ayırarak, yöneticilerinin ve çalışmalarının zamanlarının belirli bir bölümünü, projelere" ve STK'ların etkinliklerine ayırmaklarıyla iyi yönetişimin geliştirilmesinde önemli bir rol oynarlar.
- Sivil Toplum Kuruluşları Düzeyi: Devletin gücünün yetmediği konularda araştırma, tesis ve hizmet sağlayarak, devlet işlerindeki açığı kapatmakla görevli, kâr amacı gütmeyen kurumlardır. Sivil toplum kuruluşlarının kendi içlerinde iyi yönetişimi esas almaları, "Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin uygulanması, bu çerçevede etkin yönetimin yaşama geçirilmesi, yöneticilerin seçiminde belirli çevrelerin, hatır gönül ilişkilerinin rol oynamasındansa işinin ehlini seçme anlayışının egemen olması, genel anlamda toplumda iyi yönetişim ilkelerinin yerleşmesinde çok önemli bir rol" oynayacaktır.
- Kişisel Düzey: Argüden (2013)'nin ifade ettiği gibi iyi yönetişim ilkelerinin yaşama geçmesinde kişiler önemli bir sorumluluk taşırlar; kişisel bakımdan her insan bir yandan tüketici, bir yandan yurttaş, bir yandan da toplumsal sorumluluğu olan bir bireydir (http://www.arguden.net/tr/makaleler/iyi-yonetisim-3/).

2.3. Üniversite Kavramı

"Üniversite" kavramı, Latince "universitas"tan (bütün, hep, hepsi) batı dillerine ve Fransızca "université"den (toplum bütününe açık, bütün bilgilerin öğretildiği kurum) dilimize geçmiştir. Orta Çağdan bu yana kullanılan kelime, "herhangi bir birlik" anlamına gelmektedir (Güler, 1994; İnan, 1988).

TDK'ye göre üniversite, "Fakültelerden oluşan yükseköğretim ve bilim kurumu"dur. Websters (1964)'in Yeni Dünya Sözlüğü ise üniversiteyi, "Bir ya da birden çok lisans eğitimi alan ya da lisansüstü eğitim programları olan; lisans, yüksek lisans ve doktora dereceleri vermeye yetkili yükseköğretim kurumu" olarak tanımlamaktadır. 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 3.maddesine göre de üniversite, "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım yapan, fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan yükseköğretim kurumu"dur (Okçabol, 2007).

Üniversite en genel anlamıyla; farklı disiplinlerin yüksek düzeyde öğrenim yapmak amacıyla bir araya gelmiş hocalardan ve öğrencilerden oluşan "özerk bir topluluk" olarak tanımlanmaktadır (Charle ve Verger, 2005). Ayrıca "yükseköğretim, bir ülkenin gerek duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, bilginin üretilmesinde ve topluma hizmette önemli bir unsur olarak" karşımıza çıkmaktadır (Erdem, 2006). Üniversitenin nasıl tanımlanması gerektiği ile ilgili yorum farklılıkları, üniversitenin tarihine ilişkin değerlendirmeleri de etkilemiştir. Üniversitenin ilk örneklerinin, "Bologna Üniversitesi (1088), Oxford Üniversitesi (1167), Paris Üniversitesi (1170) olduğunu ileri sürenlere (Gürüz, 1994; YÖK, 2000) karşılık; bilim tarihçisi J. D. Bernal (1995), tarihte ilk üniversitenin Medreselerin kurulmasıyla başladığını" belirtmektedir.

Bernal "Bilim, tarihte ilk üniversiteler olan medreselerin kurulmasıyla yaygınlaşmıştır. Daha önce Yunanlı düşünürlerin açmış oldukları okullar üniversiteden çok özel okul niteliğindeydi. Aralarında sadece Museum özellikleri açısından üniversiteye en çok benzeyeniydi ama, onun da eğitimden çok araştırma ağırlıklı bir işlevi bulunuyordu." şeklinde düşüncelerini ifade etmektedir. Burada "üniversite ile yükseköğretim kurumu arasındaki ayrımı göz önüne alarak, Platon'un (428-347) kurduğu Akademia (MÖ 387), Aristoteles'in kurduğu (384-322) Lyseum (lükaion) [MÖ 334] ve İskenderiye'de Büyük İskender'in (356-323) kurdurduğu Museum (MÖ 330) yükseköğretim kurumu olarak" nitelenebilmektedir. Üniversitelerin tarihi her nereden

başlatılırsa başlatılsın, günümüzde dünya üniversitelerinin, en azından teorik anlamda, belirli düzeyde bir homojenliğe ulaştığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle, günümüzde tüm dünya üniversiteleri yaklaşık olarak aynı amaçlarla kurulmakta, aynı idealleri paylaşmaktadır (Antalyalı, 2008).

2.3.1. Yükseköğretim Sisteminin Yapısı

Yükseköğretim kurumları, prensipte üç esasa göre hizmet üretmektedirler: "Araştırmalar vasıtasıyla bilgi sağlamak, eğitim ve öğretim sunarak sonraki nesillere bilgi aktarmak, toplumsal ihtiyaç ve beklentilere uygun hizmetler" üretebilmek (Küçükcan ve Gür, 2009; Wissema, 2009). Marangoz (2004) da benzer bir düşünce yapısıyla, üniversitenin üç önemli özelliğinin bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlar, "yeni bilgi üretme, ölümsüz doğruları koruma ve sonraki nesle taşımak ve son olarak da insanlığa" hizmettir. Demir (1996)'e göre ise, üniversitenin temel işlevi, "Kültürel değerleri korumak ve aktarmak, bilimsel araştırma ve eğitim yoluyla insan belleğinde yeni kanallar açmak"tır. Üniversitelerin temel işlevlerinden biri de toplumsal sorunlar üzerinde eleştirel düşünceyi ve eleştirel çözümlemeyi teşvik etmektir.

Yükseköğretim kurumlarının işlevlerine göre kişisel ve toplumsal boyutta faydaları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Yükseköğretim Kurumlarının Toplumsal ve Kişisel İşlevleri

	Toplumsal	**Kişisel**
Ekonomik	• Vergi gelirlerindeki artış • Üretkenlikteki artış • Tüketimdeki artış • İşgücü esnekliğinin artışı • Devletten beklenen mali desteğin azalması	• Yüksek kazanç düzeyi • İş bulmada kolaylık • Yatırımda artış • Daha iyi çalışma koşulları • Kişisel/Mesleki hareketlilik
Sosyal	• Suç oranındaki azalma • Bağış ve topluma hizmette artış • Vatandaşlık bilincinin gelişmesi • Sosyal kenetlenme • Teknolojiye uyum sağlama ve kullanma becerisinin gelişimi	• Daha sağlıklı, uzun yaşam • Çocuklar için daha iyi yaşam koşulları • Müşteri olarak daha iyi karar verebilme • Kişisel statünün yükselmesi • Daha fazla hobi ve boş zaman aktiviteleri

Kaynak: YÖK, 2004.

Yükseköğretim kurumlarının işlevlerine paralel olarak sağladığı faydaların yanı sıra bilgi toplumu sürecinde bilginin üretilmesi bakımından da büyük görev ve sorumluluk vardır. Bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için üniversitelerde olması gereken temel ilkeler (Aktan, 2004) şöyle sayılmaktadır;

- Bilimsellik,
- Akademik özgürlük; "akademiada üyelerin doğrudan bilgiye ulaşmak amacıyla kendi iradeleri ile araştırma, inceleme, değerlendirme vb. şekillerde çalışmalar yaparak ilgi duydukları konularda özgürlüklerinin olması anlamına gelmektedir. Lima Bildirgesinde de belirtildiği üzere akademik özgürlükler, yasa ve anayasal güvence altına alınmalıdır. Diğer bir ifadeyle, akademisyenlerin, istedikleri dersi ve içeriğini belirleyebildikleri bir yapının olması anlamına" gelmektedir.
- Akademik özerklik, "üniversitelerde kurumsal işleyiş, finansal işler ve karar alma vb. süreçlere ilişkin kendi politikaları kapsamında ilgili diğer çevrelere yönelik bağımsızlığını" ifade etmektedir.
- Demokratik yönetim,
- Akademik "kalite",
- "Ahlak ve akademik liyakat",
- "Rekabet",
- "Hareketlilik",
- "Sosyal sorumluluk",
- Üniversite-sanayi iş birliği şeklindedir.

Üniversite kurumu "bir örgüt olarak daha çok otonom bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Yükseköğretim yönetimine ilişkin geleneksel modeller iki temel ayrımda" şöyle özetlenebilir (Soyer vd., 2015):

- Yükseköğretimde yönetsel davranış; "üniversite örgütünün niceliksel büyümesi beraberinde nitelik boyutunda da önemli bir değişim yaşanmasını gerektirmektedir. Bu durum da yükseköğretim yönetim tekniklerinin önemini daha da arttırmaktadır. Bu noktada en önemli unsur ise yönetimin göstereceği yönetsel davranış yapısı olmaktadır. Belirtilen nedenle yöneticiler, astlarıyla uyumu ve koordinasyonun tesis edilmesi" daha önemli hale gelmektedir.

- Yönetsel ve profesyonel otorite; "yükseköğretim kurumlarında çalışanların uzman olması ve önemli düzeyde bir bilgi birikiminin olması otoritenin kullanılmasında güçleştirici bir rol" oynamaktadır.

Dünyada 19. yüzyıldan bu yana akademik yapı bakımından üniversitelerin "dört kategorik yapıda ele alındığı" görülmektedir. Bunlar (Öztunalı, 2001; Tekeli, 2003; Wissema, 2009);

1. Kilise Merkezli Üniversite Modeli (Napolyon Bonoparte Üniversite de France); Eğitimin "bir kamu hizmeti olarak görülmesi ve devlet tarafından kilise ile ilişkilendirilerek sürdürülmesi benimsenmiştir. Kilise etkisinden arındırılarak devletin siyasi istikrarının sürdürülmesi" hedeflenmiştir. Bunun ilk örneği "1806 yılında kurulan Universite de France olmuştur. Papalık tarafından izlenmesi ve denetimi" öngörülmüştür.
2. Ulus-Devlet Üniversite Modeli (Wilhelm von Humboldt Araştırma Üniversitesi); Üniversitelerin temel amaçları, "araştırma, uzman yetiştirme, bilginin gelecek nesillere aktarımının sağlanması ve öğrenme-öğretme özgürlüğü olarak sayılmaktadır. Bu üniversite anlayışı, 17. yüzyılda ruhban sınıfından ayrılmış fakat seçkin zümrelerin yoğunlaştığı model olarak bilinmektedir. Model üniversitelerde mali denetim ve izleme üniversiteden bağımsız birimlerce yapılmaktadır. Fakat mali denetim dışında plan ve müfredat denetimi" bulunmamaktadır.
3. Kitlesel Eğitim Üniversiteleri: "İkinci Dünya Savaşı sonrasında yükseköğrenim talebinin karşılanması ve mesleki uzman yetiştirilmesi amacına yönelik oluşturulmuş" üniversitelerdir.
4. Bilim ve Teknoloji Üniversiteleri Modeli (Amerikan Modeli): Daha "organize ve modern bir yapı" oluşmuştur. Üniversite yönetimi, "akademik kurullar ve finansman yönetimi ayrı birimler olarak tesis edilmiştir. Yükseköğretim kurumlarının akreditasyonu ve insan kaynaklarının performans esaslı yönetimi ve kalitesi" önemsenmektedir.

2.3.2. Yükseköğretimin İşlevleri

Üniversiteler, yerine getirdiği işleve göre örgütlenmektedirler. Üniversiteleri yerine getirdikleri işleve göre değerlendirdiğimizde "araştırma üniversiteleri" ve "kitlesel eğitim üniversiteleri" olarak iki gruba ayrılmaktadır.

- **Araştırma Üniversiteleri:** Bu üniversiteler, "lisansüstü eğitim ağırlıklı olan ve temelde araştırma işlevini yerine getirmek üzere kurulan üniversitelerdir. Araştırma üniversiteleri kategorisindeki üniversitelerdeki, lisansüstü öğrencilerin lisans düzeyindeki öğrencilere oranı çok yüksek ve ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı çok düşük olduğu gibi öğretim elemanları içinde doktora derecesine" sahip olanların da oranı yüksektir (Gürüz vd., 1994).
- **Kitlesel Eğitim Üniversiteleri:** İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yükseköğretimin kitleselleşmesiyle artan "öğrenci talebini, kısa süreli mesleki ve teknik yükseköğretim kurumları ile geniş kitlelere yönelik olarak eğitim yapan üniversiteler" karşılamışlardır (Erdem, 2006).

Üniversite ile ilgili olarak UNESCO'nun ve OECD'nin belirlemiş olduğu farklı işlevler bulunmaktadır. UNESCO'nun 1991 yılında gerçekleştirmiş olduğu, "2. Sivil Toplum Kuruluşları Kolektif Yükseköğretim Tartışması" çerçevesinde yayımladığı "Toplumda Yükseköğretimin Rolü" başlıklı raporunda18 üniversitenin, daha sonradan yenilerinin eklenmesine de imkân tanıyacak şekilde, beş işlevi bulunduğu ifade edilmiştir. Bunlar;

- Üniversite, "araştırma ve öğretimi birleştiren bir anlayışta eğitim sağlama işlevine" sahip olmalıdır.
- Üniversite "mesleki eğitim sağlamalıdır. Mesleki eğitim olgusu savaş sonrası bir olgu değil, aksine orta çağda üniversitelerin ilk ortaya çıktığı zamanlardan itibaren var olmuş bir işlevdir. İlk üniversiteler de hukuk, tıp ve öğretmenlik alanlarında mesleki eğitim" vermekteydiler.
- Üniversite aynı zamanda bir araştırma kurumudur. Üniversite "geniş çaplı araştırmalar için, birden çok disiplinin de iş birliği içerisinde bir arada çalışabileceği ortamı sunan" bir kurumdur.

- Üniversite, “hem bölgesel gelişmeye katkı sağlaması gereken, hem de uluslararası ilişkilerde rolü olması gereken” bir kurumdur.
- Üniversite tüm bunların yanında “sosyal bir işlev olan toplumun sosyal ve entelektüel açıdan gelişmesini sağlama rolünü de üstlenmesi” gereken bir kurumdur.

OECD’nin 1987 yılında belirlemiş olduğu işlevler ise dokuz tanedir:

- Üniversite, “ortaöğretimin en başarılıları için lisans eğitimi sağlar ve bazı ülkelerde dışarıdan gelenler için yetişkin eğitimi” uygular;
- “Kültürü ve araştırmayı” geliştirir;
- Üniversite bilgi toplumunun işgücü gereksinimi olan insanları yetiştirir; “mesleki deneyim için kullanışlı olan bilginin işlenmesi gereği, üniversite topluma karşı, insanları mesleki hayata son yer olarak hazırlama sorumluluğunu taşımaktadır. Bu açıdan, lisans eğitiminin yanı sıra yüksek lisans ve doktora programları ile çalışma dünyasına da eğitim vermeyi sağlayan özel kurslar gerçekleştirerek topluma katkı” sağlamalıdır;
- Yüksek düzeyde öğrenim ile özelleştirilmiş ve uzmanlaştırılmış bir eğitim sağlamalıdır;
- Bir ekonominin “rekabetçi olmasını, refah yaratmayı özellikle mühendislik bilimleri ve teknoloji alanına ağırlık vererek sağlamak ve bu doğrultuda iş dünyası ve endüstri ile iş birliği içinde olmak da üniversitenin rolü” arasındadır;
- Üniversiteler bir çeşit “filtreleme aracı” da olmalıdır. Özellikle üniversiteler, “kapılarını yetişkinlere açmalarına rağmen, bu konuda belli entelektüel kapasitede olanları seçmeye özen gösterecek şekilde” davranmalıdır;
- Seçme ve derece verme işlevleri ile “birleşik olarak, iyi öğrenciler ile işçi sınıfı çocukları açısından sosyal hareketliliği” sağlamalıdır;
- Üniversiteler, “fırsat eşitliği, kültürün yayılması ve ortak medeni ilkelerin garanti altına alınması açısından, belli ulusal politikaların yaşama geçirilmesi için bir model rolü” üstlenmelidir;
- Üniversiteler, insanları, geleceğin toplumsal liderleri olabilecek kapasitede yetiştirmekle yükümlüdürler (OECD, 1993).

2.3.3. Yükseköğretimde Küresel Eğilimler

Günümüz dünyasında toplumların bilgi başta olmak üzere birçok mal ve hizmete kolayca ulaşabildiği görülmektedir. Farklı ülkelerde yaşayan bireyler aynı bilgiye sahip olmakta, bu da insanların ortak bir paydada buluşmasına neden olmaktadır. Bunun başlıca sebebi kuşkusuz küreselleşmedir (Akkutay, 2017).

Küreselleşme, "ülkelerin sınırlarını aşan faaliyetlere girişmesine yol açan ve toplumların birbirine olan bağımlılığını her geçen gün arttıran" bir olgudur. Dünyada birçok faaliyetin uluslararası hale gelerek bütün insanlığa mal edilmeye başlandığı süreçte küreselleşmenin tarihsel bir olgu olduğu ve süreç içerisinde insanlar ve toplumlar arasındaki ilişkileri daha da zenginleştirdiği söylenebilir. Farklı ülkelerden insanlar bir araya gelerek "mal, hizmet ve fikir alışverişinde bulunmakta ve birbirlerinden yararlanmaktadır. Bütün bu gelişmeler, insanların artık ulusal düzeydeki düşünce ve ilişki biçiminden, uluslararası ölçekte ilişki ve düşünce biçimine geçtiklerini" göstermektedir (Balay, 2004). Uluslararasılaşmanın ve uluslararası hareketliliğin her geçen gün artması, yükseköğretim politikasının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Yükseköğretimde yaşanan küresel eğilimlerden bazıları şöyledir (Ergüder vd. 2009; Wissema, 2009; Yavuz, 2012):

- AB ve Bologna Süreci: "1999 yılında 29 ülke tarafından başlatılan Bologna süreci ile Avrupa ülkelerindeki yükseköğretim sistemlerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesi hedeflenmiştir. 2010 yılına kadar bir Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) yaratılması (AYA, ülke üniversiteleri tarafından tanınması; istihdam yelpazesinin arttırılması; öğretim üyeleri ve öğrenci hareketliliğinin arttırılması ve üniversitelerarası rekabet düzeyinin arttırılması hedeflenmiştir) hedeflenmiştir. Türkiye, Bologna Süreci'ne 19 Mayıs 2001 tarihinde Prag'da yapılan bir toplantı" sonrasında katılmıştır.
- Bilginin Toplum Hayatında Oynadığı Rol: Son zamanlarda "beşerî sermaye yatırımının önemi giderek artmaktadır. Bilgi üretimi ve nitelikli bireyler yetiştirilmesi ülkelerin rekabet güçlerinin arttırılmasında" önemli bir rol oynamaktadır.
- Eğitim ve Yükseköğretim Talebindeki Artış: Yükseköğretim, kitleselleşme yolunda ilerlemektedir. OECD verilerine göre, "1980'li yıllarda 50 milyon olan

öğrenci sayısının 2000'li yıllarda 100 milyon, 2020 yılı sonrasında ise 200 milyon düzeyine ulaşmasını beklendiği" ifade edilmektedir.

- Ulusal ve Uluslararası Öğrenci Hareketliliği: Günümüzde eğitim "bir yaşam biçimi" halini almıştır. O nedenle yaşam boyu devam eden eğitim arayışı sınır ötesi düzeyde devam etmektedir. Üniversiteler ülke dışından öğrenci çekebilmek amacıyla yoğun çalışmalar yürütmektedir.
- Üniversitelerarası Rekabet ve Yükseköğretimde Çeşitlilik: Üniversitelerarası rekabet, "çeşitli toplumsal ihtiyaçlar ve arayışlar nedeniyle yeni üniversite modelleri ortaya çıkmaktadır. Bu modellerden bazıları araştırma ağırlıklı üniversiteler, sanal kurumlar, kâr amacı gütmeyen kurumlar, kar amaçlı üniversiteler, şirket üniversiteleri" (Motorola, Oracle, Disney vb.), sınır ötesi üniversiteler şeklindedir.
- Devlet ve Üniversite İlişkilerindeki Paradigma Değişimi: Özellikle son yarım asırdan bu yana devletin daha küçük fakat daha etkin hale dönüştüğü devlet modelleri benimsenmektedir. Devletin; "denetleyen, koordine eden, düzenleyen ve hesap soran bir yapıya doğru daha aktif rol alması kamu kurumlarıyla yükseköğretim kurumları arasındaki ilişkileri" de yeniden kurgulamaktadır.
- Çok Kültürlü Eğitim ve İnter Disipliner Eğitim: Günümüz "yükseköğretim kurumlarında verilen eğitimin ve kazanımların amacı kişilere sadece iş bulmalarında yardımcı olmak değil aynı zamanda farklı sahalara ve yaşam alanlarına uyum sağlamaları için onlara katkı" sağlamaktır (Karayalçın, 1988). Yönetimde Klasik "Meslektaşlık" yerine "Girişimci Üniversite" Geleneksel anlayışın yerine yöneticilerin kendilerine has içe kapalı yapılarından kurtularak "girişimci bir rol ile toplumun diğer unsurlarıyla diyalog kurabilen daha sentez bir modele doğru" bir evrim yaşanmaktadır.
- Topluma Duyarlılık: Özellikle kamu kaynaklarından desteklenen üniversitelerin faaliyetleri konusunda "topluma hesap vermesi son zamanlarda daha çok arzulanan bir durumdur. Zamanla içinde toplumun bazı kesimlerinin de yükseköğretim yönetiminde temsil edilmek istemelerine yönelik hamlelerin artarak sürmesi" beklenmektedir.

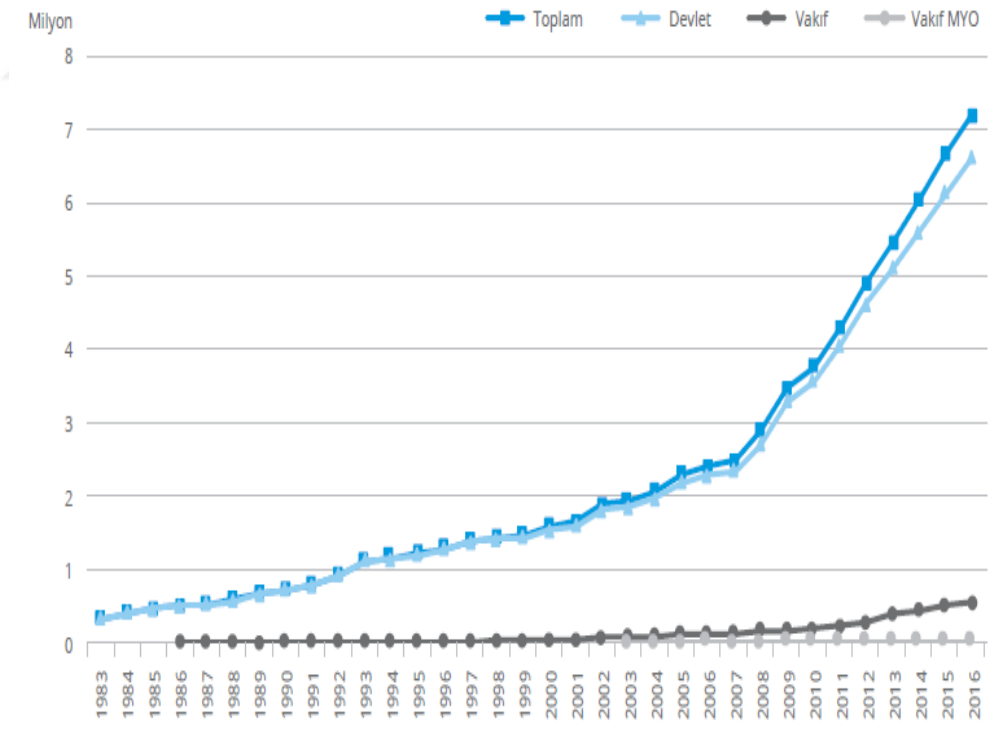
- Diplomaların Denkliği, Kalite Süreçleri ve Uluslararası Akreditasyon: Üniversiteler, işlevlerini yerine getirirken sadece yerel düzeyde değil uluslararası düzeyde gelişen durumları da dikkate almak durumundadır. O nedenle "verilen diploma ve belgelerin diğer ülkelerde de kabul görmesi gerekmektedir. Bu itibarla da ulusal akreditasyon ve kalite güvence süreçlerine ilaveten uluslararası akreditasyon ve kalite güvence sistemlerinin tesis edilmesi" zorunluluk haline gelmektedir.
- Evrensellik Yerine Üniversitelerarası İş Bölümü: Toptancı yaklaşım yerine "bir ya da birkaç disiplinde odaklanılması ve sadece yoğunlaşılan alanlarda uzmanlaşılması nedeniyle ilgi çeken bir kuruma dönüşülmesi" son dönemde tercih edilmektedir.

Küreselleşme olgusu sebebiyle "bilginin elde edilmesi, pazarlanması ve satışı konusunda endüstriyel bir yapı oluştuğunu ileri süren Jiang'a (2008) göre, bu endüstriyel yapının önemli parçalarından biri de yükseköğretim kurumlarıdır. Küresel ekonomi, üniversite kavramını piyasa eksenli olarak dönüşüme" zorlamaktadır (Günay ve Kılıç, 2012). Günümüz toplumunda küreselleşmenin yarattığı etki nedeniyle "girişimci üniversite", "şirket üniversitesi", "sanal üniversite" gibi yeni üniversite türleri ortaya atılmıştır. Kitlesel "talepler ve artan rekabet, üniversiteleri yeni kaynak arayışlarına itmiş ve üniversiteleri girişimci üniversite niteliğine" dönüştürmüştür (Sakınç ve Bursalıoğlu, 2012; Wissema, 2009).

2.3.4. Türk Yükseköğretim Sistemi

Bugün yürürlükte olan Türk yükseköğretim sistemi, "YÖK Kanunu" olarak bilinen, "6 Kasım 1981 tarih ve 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu" tarafından oluşturulmuştur. "1981 Üniversite Reformu olarak adlandırılan bu düzenlemenin üzerinden 30 yıl geçmiş, 547 Sayılı Kanun'un onlarca maddesi" değiştirilmiştir. Fakat, Cumhuriyet Döneminde yapılan düzenlemelerin en uzun süre devam edeni, bu düzenleme olmuştur. 1981'de, Yükseköğretimde brüt okullaşma oranı "%6,2 ve öğrenci sayısı 237369 (Ataünal, 1993; Tekeli, 2010) iken, Yükseköğretim sistemi sürekli büyümeye devam etmiştir. 1983 yılında 335 bin civarına ulaşan öğrenci sayısı 2016'ya gelindiğinde 20 kattan fazla büyüyerek 7 milyonu aşmış ve 7.198.887'ye ulaşmış, okullaşma oranı ise %91 gibi bir orana" kadar yükselmiştir. UNESCO (2017) verilerine göre Türk

yükseköğretim sistemi, öğrenci sayısı bakımından Avrupa'nın en büyük sistemi haline gelmiştir. Bununla birlikte, toplam öğrenci sayısındaki artışın en önemli kaynağı devlet üniversiteleridir. Devlet üniversiteleri eliyle sağlanan bu büyüme ise iki safhada ele alınabilir. Buna göre, 1983-2007 arasında nispeten daha muhafazakâr bir büyüme seyri izlenmiştir. 2008 ve sonrasında ise daha hızlı bir büyüme gerçekleşmiştir. Bu iki safhada da büyümenin asıl motorunu devlet üniversiteleri oluşturmuştur. 2008 ve sonrasında hem 2006 yılı ve sonrasında kurulan yeni devlet üniversitelerinin yeni kapasite oluşturması hem de eski devlet üniversitelerinin kontenjanlarının artırılması dolayısıyla, çok daha hızlı bir büyüme seyri izlenmiştir (Günay ve Gülay, 2011). Bu büyümede, öğrenci afları, atılmanın kaldırılması ve devlet üniversitelerinde harçların kaldırılması gibi faktörler de etkili olmuştur. Bununla birlikte, 2007'de toplam öğrenci sayısı sadece 139 bin olan vakıf üniversitelerinin toplam öğrenci sayısı da 2016 yılında 554 bini aşarak anlamlı bir büyüklüğe ulaşmıştır. Aşağıda yer alan "Yükseköğretimde Kurum Türüne Göre Toplam Öğrenci Sayılarında Yaşanan Değişim" adlı şekildeki veriler, daha detaylı bilgilere ulaşmayı sağlamaktadır.



Şekil 1. Yükseköğretimde Kurum Türüne Göre Toplam Öğrenci Sayılarında Yaşanan Değişim (1983-2016)

Kaynak: Yükseköğretime Bakış, 2017.

Türk yükseköğretim sisteminde eğitim-öğretim gören "yabancı uyruklu öğrencilerin sayısında da 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 düzeyindeyken 2016 yılında 108 bine ulaşmıştır. Türkiye'de en çok öğrencisi olan ülkeler sırasıyla Suriye, Azerbaycan, Türkmenistan, İran, Afganistan, Irak, Almanya, Yunanistan, Kırgızistan ve Bulgaristan'dır. Bununla birlikte, toplam 108 bin öğrencinin 75 bini lisans düzeyinde" eğitim almaktadır (Yükseköğretime Bakış, 2017).

Türk yükseköğretim sisteminin yönetim yapısına bakıldığında büyük ölçüde "Anglo-Sakson üniversite geleneğinin model alındığı ve büyük oranda bu model merkezinde bir yapı oluşturulduğu görülmektedir. Fakat oluşturulan bu yapı ve işlevsellik, nicel büyümeye paralel olarak nitel düzeyde sürdürülememiştir (Kurt, 2014). 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).

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 arttırılması, 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 ve Gökçe (2002; 1990) ise üniversitelerin kurulmasında

stratejik bir plan ya da ilkelerin belirlenmediği dengeli ve amaçlara hizmet eden bir yapının kurulamadığını ifade etmektedir. Yağcıoğlu vd. (2008)'lerine 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, kampus içinde siyasal ve ideolojik gerilimi" tırmandırdığı ileri sürülmektedir.

Türkiye'de yükseköğretim sisteminde yaşanan bazı sorunlar Cumhuriyet boyunca eleştirilmiş ve tartışma konusu edilmiştir. "1950-1960'lı yıllarda ifade edilen ve halen günümüzde de geçerli olduğu düşünülen yükseköğretim sisteminin sıkıntıları" şöyle sıralanabilir (Karayalçın, 1965):

1. Üniversite hocalarının "hem idareci hem hoca ve hem de araştırmacı statülerinin olması beraberinde bazı sıkıntılar oluşturması" ve hatta bu duruma "homo academicus" tipi gerekçeler oluşturulması,
2. Üniversitelerde "idare, icra ve murakabe (denetim-gözetim) görevlerinin üniversite hocalarında toplanması" ve bir anlamda "kuvvetler birliği" esasının teşkil edilmesi,
3. Üniversiteler için tesis edilen mevzuatın "yoğun ve detaylı olması" nedeniyle ağır bir bürokrasinin olması,
4. Bütçeleme ve idari yapının kamu endeksli olması nedeniyle "gizli işsizliğin" bulunması,
5. Akademik özgürlüğün fiili teminatı olan "Akademi ya da Üniversite Öğretmenleri Sendikası" nın kurulmaması,
6. Aynı bölüm ve bilim dalları arasında üniversitelerarası ya da bölüm içinde "sağlıklı bir koordinasyonun bulunmaması",
7. Üniversitelerin akademik ve iktisadi meselelerinin millî seviyede incelenememesi ve gerekli çözüm önerilerinin geliştirilememesi.

Türkiye'de yükseköğretimin günümüzdeki diğer bazı temel problemleri şöyle özetlenebilir (Aytaç vd., 2001; Gürüz vd., 1994; Küçükcan ve Gür, 2009; Marangoz, 2004; YÖK, 2000; Süzen, 2011; Çalık ve Süzen, 2013; Erbaş, 2008; Günay ve Kılıç 2012):

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 sebebiyle "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 birtakım (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. Üniversitelerde YÖK başkanı ile rektörlerin söz sahibi durumunda olması,
17. Üniversitelerin bir bakıma yöneticileriyle özdeşleşmiş olması,
18. Yükseköğretim sisteminde "Kurulların" sadece göstermelik istişare organları durumunda olması kurul üyelerinin ise rektörün etkisi altında çalışması,
19. Yükseköğretim sisteminde "yapı ve işleyişin hiyerarşik ve katı bir bir süreç" içermesi,
20. İdari mekanizmaların çoğunlukla "tek bir kişide toplanması",
21. Türkiye'deki bazı üniversitelerin, "küresel ölçekte yeterince bilim üretememeleri yönündeki değerlendirmeler",
22. Akademik terfi sürecinde istenen yabancı dil yayın sayısına ulaşmak, ödül almak vb. uğraşlar nedeniyle bazı akademisyenlerin gerektiği ölçüde katma değer sağlayamamaları,
23. Üniversitelerde yapılan rektör seçimleri, üniversitelerde gündemi uzun süre meşgul eden ve kalıcı etkileri olan bir süreçtir. Rektör adaylığı seçimlerinde "oy toplamak maksadıyla 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 sebebiyle 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, 2015).

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, hesap verebilir ve şeffaf bir 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 (DPT, 2006; Kalkınma Bakanlığı, 2013). Ayrıca, 2007 yılında yayınlanan "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.

2.4. Şeffaflık Kavramı

"Şeffaf" kelimesinin köken olarak Çağatayca'dan geldiği belirtilmektedir. Kelime anlamı, "ışığı içinden geçiren, arkasındaki cisimlerin görülmesine engel olmayan madde" şeklindedir (Ayverdi, 2010). İngilizce karşılığı ise "transparency"dir. Literatürde şeffaflık kavramı yerine "saydamlık" kavramının da yoğun kullanıldığı görülmektedir. Ayverdi (2010), birbiri yerine kullanılan saydamlık ve şeffaflık kelimelerinin birbiri yerine kullanılmasında önemli bir farklılık bulunmadığını ifade etmektedir.

Şeffaflık kavramı, karşımıza Avrupa Birliği Komisyonu'nun Temmuz 2001'de yayımladığı İyi Yönetişim Çalışma Belgesi (White Paper)'nde "açıklık" olarak çıkmaktadır. Bazı kaynaklar açıklık ve şeffaflık, kavramlarını birbirinin yerine geçecek şekilde kullanırken, bazı kaynaklar ise bu kavramların, özünde birbirlerinden farklı olgulara işaret ettiklerini söylemektedir. Şeffaflık ve Sorumluluk Çalışma Grubu (Working Group on Transparency and Accountability)'nun raporuna bakıldığında şeffaflığın "mevcut durum ve olaylara ilişkin bilginin ulaşılabilir, somut ve anlaşılabilir olması süreci" olarak tanımlandığı görülmektedir (Working Group, 1988). Şeffaflık, karar alma, uygulama ve denetim aşamalarındaki belirgin ve öngörülebilir süreç ve faaliyetlerin taraflar arasında anlaşılabilir şekilde gerçekleştirilmesini içerir. Birleşmiş Milletlere üye ülkeler tarafından şeffaflık kavramı, kamu sektöründeki performans ve kararlarda, uygun ve güvenilir bilgi için erişimin kamu tarafından engellenmemesi şeklinde tanımlanmıştır (Armstrong, 2005).

Şeffaflık, "kamu hizmetlerinin, bireyin daha kolayca anlayabileceği bir içeriğe sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Kanun ve diğer düzenlemelerin açık ve anlaşılır olması, uygulanabilirliği açısından büyük bir öneme sahiptir. Yeni bir yasanın hazırlık aşamasında anlaşılır bir şekilde kaleme alınması bireyin ilgili yasa hükümleriyle ilgili olarak iradesinin zamanında ortaya koyabilmesini ve yasa çıktıktan sonra da uygulama aşamasında yaşanacak problemlerin en aza indirilmesini sağlayacaktır. Şeffaflık bununla beraber, karar alma süreçlerinin ve şeffaflığı gerekli kılmaktadır. Birey, kendisini ilgilendiren konuların hazırlık süreçlerini takip edebilme hakkına sahip olmalı; doğru bulmadığı hususlar hakkında" itiraz hakkını kullanabilmelidir.

İyi yönetişimin kilit öğesi olan şeffaflık; "politika hedeflerinde ve uygulamasında açıklığı gerektirmektedir. Şeffaflık, mali piyasaların sorunsuz işlemesini sağlarken, yerli ve yabancı doğrudan yatırım oranlarında artışı sağlayacak, ayrıca büyümeyi kamçılayacaktır. Şeffaflık, hükümetler ve uluslararası kuruluşlar tarafından izlenen politikalarda yapılan hataların tespitini ve düzeltilmesini de kolaylaştıracaktır. Yapılan pek çok şeffaflık tanımı, şeffaflığın hesap verebilirlikle olan yakın ilişkisini ortaya koymaktadır. Hükümetlere yapılan şeffaflık çağrılarının altında yatan hedef; devletin idari, politik ve ekonomik makamlarında yer alan kişilerin izledikleri politikalardan, sergiledikleri performanstan dolayı sorumlulukları ve hesap verebilirliklerini" sağlamaktır. Yapılan açıklamalardan ve tanımlardan da anlaşılacağı üzere şeffaflığın

temeli, ilgili olan herkesin gereksinim duyduğu bilgiye erişiminin sağlanmasıdır. Ancak burada bahsi geçen bilginin şeffaflığı arttırabilmesi için kimi niteliklere sahip olması gerekir (Kuzey, 2003):

- Erişim: Bilgi, herkesin erişimine açık olmalı ve bu husus yasalarda belirtilmelidir. Ayrıca uygulamanın sağlanması için de her türlü önlem alınmalıdır. Günümüzde "bilginin yayılması için en çok kullanılan araçlar medya (gazeteler, radyo ve televizyon kanalları) ve internettir. Öte yandan, eğitimsizlik şeffaflığın sağlanmasında karşımıza bir engel olarak çıkmaktadır. Eğitimsizlik, bireylerin bilgiye erişimine, o bilgiyi yorumlayıp kullanmasına sınırlar getirmektedir. Eğitim eşitliğinin sağlanması, şeffaflık kaygılarıyla sunulan bilgi ve verilerin toplumun tüm kesimleri tarafından anlaşılıp, yorumlanıp, kullanılmasını sağlayacaktır. Bilgi, eşit şartlar altında herkesin erişimine" açık olmalıdır.
- İlgililik: Bilgi, ihtiyaçla ilgili olmalıdır. Bunu sağlamak zannedildiği kadar kolay değildir, çünkü aslında bilgi subjektiftir. Burada "ikinci bir sorun internet kullanımının yaygınlaşmasıyla karşımıza çıkmıştır. Bilginin aşırı yığılması ilgililik ilkesine tehdit oluşturmaktadır. Bu yığın içerisinde doğru, güvenilir ve işe yarar bilginin ayıklanıp seçilmesi, etkinliği azaltan bir unsur" olarak ortaya çıkmaktadır.
- Anlaşılırlık, Niteliklilik, Güvenirlik: Bilgi, nitelikli ve güvenilir olmalı; "tam, doğru, tutarlı, açık ve basit şekilde ifade edilmelidir. Bilginin niteliğinin sağlanması için standartlar koyulmalı ve bu standartlara uyulup uyulmadığı eğer mümkünse dış denetim kuruluşlarının ya da standart koymakla sorumlu kuruluşların gözetiminde olmalıdır. Bilginin formatı karşılaştırma yapmaya izin vermeli ve zaman içerisindeki değişiklikleri göstermelidir. Bilginin değerlendirilmesi için kullanılan yöntemler, bu yöntemlerde yapılan değişiklikler herkesin bilgisine açık olmalıdır. Sahte raporlamayı, yanlış bilgilendirmeyi engellemek için gözetim görevini üstlenen kurumlar oluşturulmalıdır. Bilginin niteliğinin ve güvenilirliğinin sağlanması aynı zamanda bütünlüğünün" sağlanmasıyla mümkündür.
- Zamanlılık: İlgili, anlaşılır, nitelikli ve güvenilir bilgi, periyodik olarak ve zamanında yayımlanmalıdır. Gerek devletin gerekse de firmaların taşıdığı

riskler, mali durumları ve performansları hakkında daha sık aralıklarla bilgilendirme yapılmalıdır.

Birleşmiş Milletler, Avrupa Konseyi, Avrupa Birliği, Uluslararası Para Fonu ve bazı sivil toplum örgütleri şeffaflığın gelişmesine katkıda bulunan çalışmalar yapmaktadırlar. Birleşmiş Milletler Evrensel Bildirgesi'nde, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nde bilgi edinme hakkına zemin teşkil eden düzenlemeler bulunmaktadır. Ancak bu alanda ilk somut adım Avrupa Konseyi tarafından atılmıştır. Konsey, 1977 yılında bir tavsiye kararı almıştır. Bu kararda, bilgi ve belgelere erişim, yönetim kararlarının gerekçelendirilmesi, dinlenilme hakkı gibi ilkeler benimsenmiştir. Bu ilkeler, toplumsal aktörlerin yönetimin işleyişine ve alınan kararlara katılmasını, yönetimin bilgi vermesini yani şeffaflığı ve bireylerin yönetimin eylem ve işlemleri karşısında korunmasını hedef olarak kabul etmektedir. Avrupa Konseyi'nin 1981'de kabul ettiği bir diğer karar ile 1984 tarihli "Bireysel Karakterli Verilerin Otomatik İşlenmesi Açısından Kişilerin Korunması İçin Avrupa Konseyi Sözleşmesi" şeffaf yönetimin gelişmesine katkıda bulunan diğer girişimlerdir. Ayrıca 2002 yılında alınan bir tavsiye kararı ise yönetimin elindeki bilgi ve belgelere erişim hakkının temel ilkelerini ele almaktadır (http://wcd.coe.int).

Benzer şekilde Avrupa Topluluk Konseyi'nin 1990 yılında belirlediği, "Çevre Konusundaki Bilgilere Ulaşma Özgürlüğüne İlişkin Konsey Direktifi"nde kamu yönetimine çevreye ilişkin bilgi, belge ve verileri açıklama yükümlülüğü getirilmektedir (Özkan, 2004). Avrupa Birliği Anayasa Taslağı'nda da yönetimde şeffaflığı artırma uygulamalarından olan bilgi edinme hakkı temel vatandaşlık hakları arasında sayılmaktadır. Ayrıca, Avrupa Birliği kurumlarının oluşturduğu ve ellerinde bulundurduğu bilgi ve belgeye erişim hakkı da düzenlenerek şeffaflığa Birlik faaliyetleri düzeyinde katkıda bulunmuştur.

Ayrıca OECD Bakanlar Konseyi de ekonomik verilerin serbestçe dolaşımının sağlanması talebiyle 1980 yılında bazı temel noktaları belirten bir tavsiye kararı yayınlamıştır (Lassere vd., 1987, akt. Eken, 2005). OECD, ekonomik verilerle ilgili şeffaflığın yanında yönetim alanındaki şeffaflık üzerinde de durmaktadır. Demokratik kalitenin artırılması amacıyla bilgi verme politikalarının uygulanmasını vurgulayan çalışmalar da yürütmektedir (www.oecd.org).

Şeffaflığı geliştirmek için G8'ler bir eylem planı açıklamıştır. 2 Temmuz 2003 tarihinde Evian Zirvesi'nde "Şeffaflığı Geliştirmek ve Yolsuzlukla Mücadele" açıklaması yapılmış ve bu açıklamada kamu kaynaklarının kötü yönetimi ve yolsuzlukla mücadelenin önemi işaret edilerek şeffaflığın yolsuzluğu frenleyici ve iyi yönetişimi cesaretlendirici olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, Uluslararası Para Fonu (İMF)'nun bütçe şeffaflığı ile ilgili ilke ve normlarına da atıfta bulunulmaktadır (www.g8.fr)

IMF, özellikle ekonomi politikalarının ve kamu maliyesinin şeffaflığı alanında faaliyette bulunmaktadır. Yolsuzluğun önlenmesi ve iyi yönetişim uygulamalarının gerçekleşmesi açısından şeffaflığı temel araç olarak görmektedir. Hatta bu alanda ilkeler oluşturarak şeffaflığa katkıda bulunmaktadır (www.imf.org). Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International), 1993'te hükümet dışı örgütler ve özel sektör kuruluşları tarafından yolsuzlukların önlenmesi için çalışma amacıyla kurulmuştur. Çalışmalarında şeffaflık, hesap verilebilirlik, demokrasi, doğruluk, dayanışma, cesaret ve adalet, temel değerler olarak yer almaktadır. Her yıl yayınladığı yolsuzluk algılama endeksleri ve global yolsuzluk raporları, ülkelerin uluslararası görünüşünü ortaya koymaktadır (www.transparency.org). Söz konusu raporların, ülke yönetimlerini şeffaflaşmaya doğru atım atmaları konusunda etkilediği düşünülmektedir.

Şeffaflığın gelişmesinde etkili olan bir diğer uluslararası sivil toplum örgütü "Article 19"dur. Adını Birleşmiş Milletler Evrensel Bildirgesi'nin ifade özgürlüğünü düzenleyen 19.maddesinden almaktadır. Bilgi edinme hakkı ve ifade özgürlüğünün temel haklar arasında yer aldığını savunan örgüt, bu hakların gelişmesine katkıda bulunmaya çalışmaktadır (www.article19.org). Örgüt, yayınladığı ilkeler ile, ulusal ve uluslararası kuruluşlara şeffaflık ve bilgi edinme hakkı ile ilgili yol göstermektedir. Bütün ele alınan çalışmaların yanında, Uluslararası Bilgi Edinme Hakkı Kampanyası (International Right to Know Campaign) da şeffaflığın gelişmesine katkıda bulunmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir (www.earthrights.org/irtk). Örgütün temel amacı, bilgi edinme hakkının tüm dünyada kabul edilmesini sağlayıcı girişimlerde bulunmaktır.

Sosyal bilimler alanı içinde şeffaflık kavramının en yoğun biçimde ele alındığı alt boyutlar; ekonomik şeffaflık, siyasal ve yönetsel şeffaflıktır.

2.4.1. Ekonomik Şeffaflık

Ekonomik şeffaflık, devlet ve özel sektör olmak üzere iki farklı boyutta ele alınabilmekle birlikte, bu iki öğenin birbirlerinin aldıkları kararlardan etkilendikleri de unutmamalıdır.

2.4.1.1. Devletin Ekonomik Şeffaflığının Sağlanması

Devletin ekonomi alanındaki başlıca sorumluluğu makroekonomik istikrarın korunmasıdır. Bu çerçevede "devletin ekonomik şeffaflığı, makroekonomik politikalar ve gelişmeler hakkında zamanında, anlaşılır, ilgili, nitelikli, güvenilir bilgiye erişimin sağlanması anlamına gelmektedir. Devlete ilişkin ekonomik ve finansal verilerin yayımlanması hususunda pek çok uluslararası standart çalışması yapılmıştır. Mart 1996'da IMF, uluslararası sermaye piyasalarına girmek isteyen ülkeler için, Özel Veri Yayımlama Standartlarını yayımlamıştır. Özel Veri Yayımlama Standartları, ülkelerin, ekonomik performanslarına ve politika verilerine ilişkin hangi bilgileri ne şekilde, ne sıklıkta, ne ölçüde ve hangi yöntemlerle kamuoyuna sunmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun dışında yine IMF tarafından oluşturulan Genel Veri Yayımlama Sistemi ise sadece uluslararası sermaye piyasalarında rol alan aktörleri değil, tüm üye ülkeleri" kapsamaktadır.

Devletin şeffaflığının sağlanması açısından ikinci önemli referans noktası ulusal bütçedir. "Ulusal bütçe, hükümetlerin en önemli politika belgesidir. Bütçe ile hükümetlerin, siyasi, ekonomik ve sosyal amaçları uzlaştırılır ve uygulaması sağlanır. Bu nedenle bütçede şeffaflığın sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bütçenin şeffaflığı, ilgili tüm mali bilgi ve verilerin zamanında ve sistematik bir şekilde açıklanması olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçla kaynakların geldiği yeri ve harcanacağı yeri gösteren tek hesap bütçeleme sisteminin kullanılması, bütçenin hazırlanması ve uygulanması aşamalarında kamuoyu bilgisinin sağlanması, erişilebilir, hızlı ve etkin yöntemler aracılığıyla kamu hesapları hususunda kamuoyunun bilgilendirilmesi, bütünleştirilmiş mali sistemlerin geliştirilip kullanılması" gerekmektedir.

Bütçe başlığı altında ele alınabilecek bir diğer husus kamu ihaleleridir. Kamu ekonomisinin bir parçası olan "ihale ve sözleşme sistemleri, usule ilişkin bir konu olarak değil, izlenen politikaların bütünleyicisi olarak algılanmalıdır. Ulusal ekonomilerin

GSYİH'lerinin yaklaşık %10-15'ini oluşturan kamu ihalelerinde şeffaflığın sağlanması, kaynakların etkin dağılımının sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. İhale sistemini düzenleyen kurallar, rekabet ilkesini gözetmeli, etkinlik ve etkililiği sağlamalı, şikâyetleri çözüme bağlamalıdır. Ama belki de en önemlisi ihale sürecinde, ihale ilanının verildiği andan, kazanan isteklinin belli olduğu" ana kadar şeffaflığın sağlanmasıdır. Bütçe ve harcama politikaları hususunda son olarak, "üst denetim kurumlarının mali ve idari bağımsızlıklarının sağlanarak güçlendirilmesi, ayrıca devlet kurumlarının iç denetim ve kontrol" sistemlerinin geliştirilmesidir (Kuzey, 2003).

2.4.1.2. Özel Sektörün Ekonomik Şeffaflığının Sağlanması

Özel sektörün şeffaflığının sağlanması, kaynakların etkin dağılımı için önemlidir. Şirketlerin "mali tablolarına, finansal pozisyonlarına ilişkin tam, zamanında ve doğru bilgilendirme yapılması gerekmektedir. Bu şartın yerine gelmediği durumlarda piyasa katılımcıları, farklı firmaların mali durumlarını karşılaştırmada güçlüklerle karşılaşmakta, yatırım kararlarını eksik bilgilerden yaptıkları çıkarımlara göre vermektedirler. Bu durum akılcı olmayan yatırım kararlarının verilmesine ve piyasada istikrarsızlığa neden olmakta, beklenmeyen haberler piyasalarca yanlış algılanmakta ve piyasanın yönü" aniden değişebilmektedir.

Öte yandan bilgi eksikliği ve belirsizlik finansın değiştirilemeyen özelliklerinden biridir. Bilgi "toplamak ve yaymak konusunda finansal piyasalar ne kadar iyi işlerse işlesin her şart altında borç alanlar aldıkları parayı nasıl harcadıkları konusunda borç verenlerden çok daha fazla bilgiye sahip olacaklardır. Bu durum eşitlik ilkesine zarar vermekte ve piyasa aktörleri arasında asimetri yaratmaktadır. Firmalar ekonomik-mali kararlar alan kişilere mali tabloları ve diğer verileriyle ilgili düzenli bilgi akışını sağlamalıdırlar. Bu kapsamda firmanın mali durumu, performansı ve mali pozisyonu hakkında bilgi ile yönetimin geçmişte elde ettiği sonuçlar, gelecekteki projeleri ve bunlara ilişkin analizleri" sunulmalıdır. Özel sektör tarafından yapılan bilgilendirmelerin anlamlı ve anlaşılır olabilmesi için 5 unsur gereklidir:

- Zamanlama: Maddi önemi olan "bilgi yüksek nitelikli, uluslararası kabul görmüş muhasebe standartlarına göre periyodik olarak (en az bir yıllık ve tercihen geçici bazda) ve zamanında yayımlanmalıdır. Firmanın riske maruz kalma

durumu, mali pozisyonu ve performansı" hakkında daha sık aralıklarla bilgilendirme yapılmalıdır.

- Bütünlük: Mali tablolar "bilanço ve bilanço dışı bütün ilgili işlemleri kapsamalı ve değerlenmiş aktifleri, yükümlülükleri, gelir ve harcamaları" göstermelidir.
- Tutarlılık: Muhasebe "politikaları ve yöntemleri tutarlı olarak uygulanmalıdır. Firmalar kullandıkları muhasebe politika ve yöntemleri hakkında bilgilendirme yapmalı, bu yöntemlerde yapılan değişiklikler ve etkileri" konusunda da bilgi verilmelidir.
- Risk Yönetimi: Firmalar "karşılaştıkları riskler hakkında iç değerlendirmelerini yapmalı ve bu riskleri yönetmek için kullandıkları stratejiler hakkında bilgilendirmede bulunmalıdırlar. Mali kurumlar sorunlu aktifleri ve diğer sorunlu olabilecek kredileri tahmin etmeli ve bu konuda bilgi" vermelidirler.
- Denetim ve Kontrol Süreci: Firmalar "etkin iç kontrol sistemleri kullanmalı ve mali tabloları bağımsız denetçiler tarafından yıllık" olarak gözden geçirilmelidir (Kuzey, 2003).

2.4.2. Siyasal ve Yönetsel Şeffaflık

Siyasal ve yönetsel şeffaflık, "devletin faaliyetlerine ilişkin güvenilir, konu ile ilgili bilginin zamanında halk tarafından elde edilebilmesi anlamına gelmektedir (Kondo, 2002). Kamu sektöründe şeffaflık; kamu politikasının anlaşılırlığını geliştirecek, siyasal süreçlerin etkinliğini artıracak ve politika belirsizliklerini azaltacak şekilde bilgiyi sevk eden politikalardan, kurumlardan ve uygulamalardan" kaynaklanmaktadır (OECD, 2003). Siyasal ve yönetsel şeffaflığın dört niteliğinden söz edilebilmektedir:

- Bilgi şeffaflığı kurulmalı; "siyasi karar alma mekanizmasının aktörlerinin alınan kararlara ve bunlarla ilgili her türlü bilgiye" erişimi sağlanmalıdır.
- Katılımcı "şeffaflık gerçekleştirilmeli; vatandaşlar alınan siyasi kararlarda adil temsil veya doğrudan katılım yoluyla" yer almalıdır.
- Sorumluluğa ilişkin "şeffaflık sağlanmalı; bu sayede kamu görevlileri eylemlerinden ve kararlarından dolayı gerek yargı sistemi gerekse kamuoyu karşısında sorumlu" tutulabilmelidir.

- Yargı sisteminin "şeffaflığı ve bağımsızlığı güvence altına alınmalı; mahkemeler tarafından verilecek kararların, yargılama usullerinin doğruluğuna ilişkin bir şüphe duyulması ihtimali" ortadan kaldırılmalıdır (Kuzey, 2003).

Daha açık şekilde ifade etmek gerekirse; iyi yönetişimi desteklemek amacıyla;

- Çeşitli kurum ve politikalar oluşturulurken "kullanılan bilgi ve verinin toplanması ve yayılması kolaylaştırılmalı, bu bilgiye kamuoyu erişimi" sağlanmalıdır.
- Vatandaşların "karar alma mekanizmasına ve yönetim sürecine etkin şekilde katılımları" sağlanmalıdır.
- İdarecilerin ellerindeki gücü "kötüye kullanmalarının önüne geçilmeli, bunu sağlamak amacıyla bir gözetim mekanizması kurulmalı ve açıklık ve hesap verebilirlik" teşvik edilmelidir.
- Kanuna aykırı davranışlar "bağımsız ve halka açık mahkemeler aracılığıyla" yargılanmalıdır.

2.4.2.1. Siyasal ve Yönetsel Şeffaflıktan Beklenen Faydalar

Yönetimde "gizlilik ve gizliliğin olumsuz izlerinin ortadan kalkması şeffaflığın yerleşmesi, yönetimsel olarak uygulanması ile sağlanacaktır. Bu durum toplum ile yönetim arasındaki bağların sağlamlaşmasına dolayısı ile demokrasinin işlerlik kazanmasına destek olacaktır. Şeffaflık, yönetimin, yönetilenler eliyle denetlenmesinin etkili bir aracıdır. Şeffaflığın temelinde çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kişilerin resmî belge ve bilgilere ulaşma hakkıdır. Yönetim faaliyetlerin izlenebilmesi, her türlü bilgi ve belgenin, dosyanın" yönetimden alınabilmesi bu kapsamdadır.

Şeffaflık ilkesini kabul etmiş olan bütün ülkeler "yönetimi, halka bilgi ve belge verme ödevi ile yükümlü kılmıştır (Eryılmaz, 2002). Yönetenlerin faaliyetlerinin farklı yöntemler ve kurumlar tarafından denetlenmesinde, istenen sonuçlara ulaşılması açısından kamuoyunun, şeffaflığın sağladığı olanaklar çerçevesinde denetim işlevine" katılması çok önemlidir (Behn vd., 2010).

2.4.2.2. Siyasal ve Yönetsel Şeffaflığı Artırmaya Yönelik Uygulamalar

Siyasal ve yönetsel şeffaflığı artırmaya yönelik uygulamalar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır:

2.4.2.2.1. Kişilerin Bilme Hakkının Korunması

"Bireylerin bilme hakkı" (people right to know) hükümetin eylemlerine ilişkin kamuoyunun bilgi edinme hakkıdır. Bu sebeple, "kişilerin bilme hakkı günümüzde devletin şeffaflığı ile birlikte anılmaktadır. Şeffaflığın sağlanması oldukça zor ve karmaşık bir süreçten geçilmesini gerektirir. Şeffaf bir kamu yönetimi hesap verebilirlik ve demokratik katılıma" önem vermektedir (Kuzey, 2003). Fakat kimi durumlarda "şeffaflığı sağlamanın kimi bedelleri olabilmektedir. Örneğin yönetimin etkinliği açısından korunması gerekli kimi yasal çıkarlardan bu amaçla vazgeçilebilmekte ve bu durum bireysel gizliliğin korunması, ulusal güvenlik ve hukukun uygulaması gibi kimi alanlarda tehlikeye yol açabilmektedir. Demokratik yönetimler açık ve şeffaf olmalıdır, ancak, en açık ve şeffaf yönetimler bile kimi konularda gizliliklerini ve mahremiyetlerini" korumak zorundadırlar. Bireylerin bilme hakkı üç unsurdan oluşmaktadır:

- Kamu "sicil ve belgelerine erişimin sağlanması (bilgi edinme özgürlüğü)",
- Devletin "karar alma organlarına ve karar alma sürecine erişimin sağlanması",
- Devletin "kamu hizmeti sunan kimi kurumlarına erişimin sağlanması."

2.4.2.2.2. Basın Özgürlüğünün Sağlanması

Kamuoyunun resmi kısıtlamalar ve yaptırımlarla karşı karşıya kalmaksızın rahatlıkla "kendini ifade edebildiği ve bilgi akışının kesintisiz sağlanabildiği toplumlarda kamuoyunun istemlerinin karşılanamaması düşük bir olasılıktır. Özgür basın -gazeteler, radyo ve televizyon- iyi yönetişimi destekler, sosyal ihtiyaçların karşılanmasını kolaylaştırır. Büyük sosyal patlamaların önlenmesinde demokrasi ve özgür basın büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki temel hakların gelişmiş olduğu ülkelerde yolsuzlukların saptanması" daha kolay olmaktadır (Kuzey, 2003).

2.4.2.2.3. Bilgi Teknolojisi ve e-Yönetişim Uygulamalarına Geçilmesi

E-yönetişim, elektronik araçların, "yönetim ile vatandaş ve yönetim ile iş dünyası arasındaki ilişkilerde ve yönetimin kendi iç faaliyetlerinde, kullanılan yöntemlerin basitleştirilip, daha demokratik hale getirilmesi amacıyla" kullanılmasıdır (Backus, 2001). Bilgi teknolojilerinin kullanılmaya başlamasıyla pek çok alanda "yönetimler ve vatandaşlar arasındaki ilişkiler değişmiştir. Yolsuzlukla mücadele alanında gittikçe artan oranda kullanılmaya başlanan bilgi teknolojileri, karar alma ve yetkilendirmeye ilişkin kural ve kriterlerin yayımlanmasını kolaylaştırmış, belli karar ve fiillerden sorumlu olanların kolaylıkla saptanmasını sağlamıştır. Hesap verme, izleme ve denetim sistemlerinin kurularak, kamu maliyesinin; üst düzey otoritelerin ve kamuoyunun gözetimine açık olmasını sağlamıştır. Daha genel olarak, bilgi teknolojisi, vatandaşların, yönetimin karar alma mekanizmasında daha çok yer alabilmesi için kullanılan bir bilgi ve danışma aracı haline" gelmiştir. Bu sayede karşılıklı güven ve yarar sağlanabilecektir (Kuzey, 2003).

2.4.2.2.4. Yasal Uygulamanın Sağlanması

Kurallar uygulanabildikleri ölçüde faydalıdırlar. Koyulan "kanun ve kuralların uygulanabilmesi için sağlam bir yasal çerçevenin oluşturulması şarttır. Yasalara itaat sağlanmadığı takdirde, şeffaflığı sağlamak mümkün olmayacaktır. Uygulama mekanizması ile kamu görevlilerinin sorumlu oldukları kamu hizmetleri ile ilgili hesap verebilirlikleri, şeffaf bir bütçeleme sistemi kullanılması ve performans hedefleri koyulması sağlanmalıdır. Vatandaşların kamu hizmetlerine ilişkin değerlendirmeleri yönetime aktarılıyorsa, bütçe kaynakları hizmetlerin daha iyi sunulması için harcanıyorsa, kamu görevlileri verdikleri kötü hizmetten dolayı kişisel olarak sorumlu tutuluyorlarsa uygulamanın sağlandığı varsayılabilir. Bağımsız bir şikâyet mekanizması kurularak, vatandaşların şikâyetlerinin ilgili makamlara duyurulması şeffaflık ve hesap verebilirliği" önemli ölçüde sağlayacaktır (Kaufman, 1999).

2.4.2.2.5. Yargı Sisteminin Güvenirliği ve Şeffaflığının Sağlanması

Yargı sisteminin güvenilirliğinin ve şeffaflığın sağlanması iyi yönetişimin temel taşlarındandır. Bu amaçla; "yürütme ve yargının güçleri birbirinden tam olarak ayrılmalı ve yargı bağımsızlığı sağlanmalıdır. Yargıçların usule uygun şekilde atanmaları, terfileri, iş güvencesi ve yeterli ücret sağlanmalıdır. Yargı sektöründe yer alan kurumlar

güçlendirilmelidir. Yargı sisteminde olabilecek yolsuzluklara karşı yargısal ve etik ilkeler belirlenmeli, böylece yargı sisteminin yolsuzluklarla mücadele kapasitesi geliştirilmelidir. Dosyalama ve arşiv ve sicil kayıt sisteminin modernleştirilip, yenilenmesi gerekmektedir. Böylece yargı kararlarına, yargılama usullerine ilişkin her türlü bilgiye kamuoyu erişimi" kolaylaştırılmış olacaktır (Kuzey, 2003).

2.4.2.2.6. Yolsuzlukla Mücadele Konusunda Önlem Alınması

Her ülke yolsuzlukla mücadele alanında güçlü bir siyasi iradeye dayalı "eylem planı hazırlamalı, kendi ihtiyaçları ve idari yapılanması doğrultusunda uygun kurumsallaşma modelini kurmalı ve gerektiği takdirde bağımsız bir yolsuzlukla mücadele birimi oluşturmalıdır. Yolsuzlukla mücadele, rüşvetin önlenmesi, kara para aklama ile ilgili kapsamlı düzenlemelerin yanı sıra siyasi seçim kampanyalarının ve partilerin finansmanında şeffaflığı sağlayacak önlemler" de alınmalıdır. Bu amaçla, seçim kampanyalarının ve siyasi partilerin finansmanına ilişkin yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

2.4.2.2.7. Sivil Toplum Katılımının Sağlanması

Kamu yararının söz konusu olduğu konularda "vatandaşların karar alma sürecine katılımının sağlanması şeffaflığın sağlanması" açısından büyük önem taşımaktadır.

- Vatandaşların "kendilerini etkileyen konularda karar alma sürecinin çeşitli aşamalarına" katılımının sağlanması.
- Vatandaşların "devlet idaresinin her düzeyine (yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde) ilişkin bilgiye ulaşmalarını güvence altına alan bir şeffaflık sistemi" kurulmalıdır.
- Yönetimler tarafından uygulanan "program ve yürütülen projelerin sosyal etkilerinin değerlendirilmesi sırasında vatandaşların katılımı" sağlanmalıdır.
- "Etik ve dürüstlüğü destekleyecek" girişimlerde bulunulmalıdır.
- "Sivil toplum örgütlerine; bu kuruluşların devletle etkileşimlerini, temsil ve yürütme kapasitelerini arttırmak amacıyla" teknik yardım verilmelidir.

2.4.3. Üniversite Şeffaflığının Kapsamı

Şeffaflık tanımlarından biri; yönetimin faaliyetleri hakkında güvenilir, hesap verebilir, ilgili ve güncel bilginin kamunun elde edebilmesine açık olmasıdır (OECD, 2003). Tanımdan da anlaşılacağı gibi şeffaflık; "hesap verebilirlik kavramı ile ilişkili kavramlardan biridir. Şeffaflığın temelini, ihtiyaç duyulan veya istenilen bilgiye ulaşabilmek oluşturmaktadır. O nedenle hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramları birbirine bağlı ve birbirini tamamlayan kavramlardır (Taner, 2012). Yönetimde şeffaflık için etkili ve iyi işleyen hesap verme mekanizmasının, hesap verebilir bir uygulama için de şeffaf politikaların bulunması" gerekmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim mekanizması, "yükseköğretim yönetiminde öncelikle etik olmayan davranış ve faaliyetlerin olmasını engelleyici ve caydırıcı bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle bir üniversite ya da bir yükseköğretim kurumunun amaçlarına ulaşması için yönetim süreçleri bakımından şeffaf ve hesap verebilir bir yapının kurulması son derece önemlidir. Yükseköğretim kurumlarında şeffaflık ve hesap verebilirlik unsurları, kurumsal düzeyde yürütülen faaliyet ve çalışmaların çıktıları üzerinden şeffaf bilgi sağlanmasından üniversitelerin diğer tüm danışma kurullarının rol ve çalışmalarına kadar geniş bir kesimi" kapsamaktadır (Visakorpi vd., 2008).

Yükseköğretim yönetim sisteminde iki tür şeffaflıktan bahsedilebilmektedir; "iç şeffaflık ve dış şeffaflık (Thompson, 2007). İç şeffaflık; planlama, bütçe, izleme ve finansal kontrol odaklı olarak yürütülmektedir. Üniversite ya da kurumların bütçe uygulama sürecinde mali planlamanın yapılması ve en önemlisi de ilgili taraflar ile şeffaflığın ve uzlaşının sağlanması gerekir. Bir üniversitede şeffaf bir yönetimin tesisi için rektör, rektör yardımcısı, finans müdürü gibi tüm üst düzey personelin görev tanımları yapılmış olmalı ve ehil kişilerce atanmalıdır. İkincisi de dış şeffaflık, üniversitenin bütün finansal hesaplarının yayınlanması, özellikle paydaşların bilmesi gereken bilgilerin şeffaflığının sağlanması ile mümkün olabilecektir. Yükseköğretim kurumlarının yönetimde şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlayabilmeleri bakımından aşağıdaki davranış ve yaklaşımları yapmaları" beklenmektedir (Gedikoğlu, 2013; Huisman ve Currie, 2004; Leveille, 2006);

- Kurum kaynaklarının "kullanım (satın alma-ödeme aşamaları) süreçlerinin saydam bir şekilde belirlenmesi",

- Kurumdaki "kişi ve paydaşların, yapılan mali işlemler konusunda istedikleri zaman bilgi sahibi olabilmesi",
- Yapılan "alım ve ihalelerin zamanında kamuoyuna" duyurulması,
- "Yöneticilere, yaptıkları tasarruf ve işlemlerden dolayı hesap verme sorumluluğunun öngörülmesi" şeklindedir.

Hesap verme ve şeffaflık sorumluluğu, yükseköğretim kurumlarında yöneticilere çok önemli rol ve sorumluluk vermektedir (Cendon, 2005; Gedikoğlu, 2013; Gülener, 2011);

- Yükseköğretim kurumlarının "kurumsal amaç ve misyonlarına uygun yönetildiğini izlemek ve bu konuda gerekli mekanizmaları işlevsel tutmak",
- Yükseköğretim kurumlarında "yapılan / yapılacak şikâyet işlemleri için mevzuatın uygulanabilirliğini" sağlamak,
- Yapılan "şikâyet ve işlemlerin hukuka uygunluğu ve gerekli işlemlerin tesisi bakımından süreci" izlemek,
- Topluma hizmet bakımından "kullanılan program ve hizmet çalışmalarının belirli bir kalitede yürütülmesini" sağlamak,
- Yükseköğretim kurumlarının kaynaklarının "etkin ve verimli kullandıkları konusunda kamuoyunu bilgilendirmek ve gerekli saydamlığı sağlamak",
- Görev alanları "boyutunda kurum ve yöneticilerin performanslarını izlemek ve kamuoyu" ile paylaşmak,
- "Üst yönetici ve diğer yöneticilerin güç ve pozisyonlarını adil ve yerinde kullanmalarını" sağlamaktır.

Marangoz (2004), üniversitelerde "rektör, dekan ve diğer yöneticilerin mütevelli heyeti gibi ehliyetli ve objektif bir kurul tarafından belirlenmesi gerekmediğini ileri sürmektedir. Yükseköğretim kurumlarında şeffaf ve hesap verebilir bir yapı için iktidarın görevi, doğrudan yükseköğretim yönetimi ve denetimi olmamalı onun yerine izleme ve gözetim olmalıdır. Makam ve görevlilerin sorumluluk ve hesap verebilirlik düzeyleri açıkça belirlenmelidir. Kimlerin kime ve ne şekilde hesap vereceği net olarak düzenlenmedir. Görevini kötüye kullanan, taraflı davranan ve başarısız olan rektör ve dekandan hesap soracak etkili bir mekanizma kurgulanmalıdır. Yasal açıdan hesap

vermek durumunda olmayan kişi ve kurullara aşırı bir yetki verilmemelidir. Yöneticilere verilen yetki ile sorumluluk mutlaka dengeli verilmelidir. Akademik pozisyonlara yapılacak atamalarda, şeffaf, saydam, rekabete dayalı, fırsat eşitliğini zedelemeyen, bilim terbiyesi olan bir mekanizma" kurulmalıdır.

Braskamp, Poston ve Wergin (1998)'e göre "yükseköğretimde şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasında dört mekanizmadan yararlanılır. Bunlar; üniversite içi denetim, merkezi idare denetimleri, akademia ve kurumsal" akreditasyondur. Üniversite içi denetim, mevzuat tarafından öngörülen "iç denetim birimi" tarafından ifa edilir. Merkezi idare denetimleri ise "Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Maliye Bakanlığı ve Sayıştay tarafından yerine getirilir. Yükseköğretim kurumlarında şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının işlevselliği ve başarısı esasen iyi planlanmış performans standartlarının geliştirilmesi ile yakından ilgilidir. O nedenle yükseköğretim kurumları, kurumsal ve akademik özerkliğe zarar vermeksizin, problemlerin ve olası sıkıntılı uygulamaların halledilmesine yönelik alanında uzman akademisyenlerin fikir ve görüşlerini açıklayabilecekleri bir yapının da sağlanması" gerekmektedir.

Avrupa yükseköğretim sisteminin yapısında bir bütünselliğe gidebilmek amacı ile oluşturulan Bologna süreci; kurumsal özerklik ve daha fazla şeffaflık/hesap verebilirlik adına çok çeşitli faaliyetlerin yapıldığı ve yapılması tasarlanan bir süreçtir. Avrupa üniversitelerinin yakından takip ettiği bir başka eğilim ise, kalite güvencesi konusudur. Bologna süreci kalite güvencesi alanında neler yapılması gerektiği ile ilgili büyük bir çerçeve çizmektedir. Kurum içi ve kurum dışı kalite güvencesi için birtakım standartlar koyar ve kalite güvencesi kurumlarının değerlendirmeye tabi tutulmasını ve Avrupa Kalite Güvencesi kurumları sicilinin düzenlenmesini öngörür. Kalite güvencesinin bazı temel öğelere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan bir tanesi, kurum içi ve kurum dışı değerlendirmenin birleştirilmesidir. Yani sistem içerisinde, kurum dışından bir nesnellikle, kurum içinden bir bilginin birleştirilmesi amaçlanır. Bunun dışında, sonuçların yayımlanması çok önemlidir. Bu nokta, doğrudan şeffaflıkla ilgilidir. Kurum içi ve dışı kalite güvencesi çalışmalarında sonuçların gizli tutulmaması, önemli noktalardandır (Yükseköğretim Konferansı, 2005).

2.5. Özerklik Kavramı

Özerklik kavramının Osmanlıcadaki karşılığı "muhtar" sözcüğünden türemiş olan "muhtariyet" sözcüğüdür. Muhtariyet, kendi kendine davranabilme, irade ve idaresi kendi elinde olan demektir. Latince kökeni "autos-nomos (kendi kendine yasa)" olan kavram, kendini yönetme, kendi kuralını koyma, kendi kendine karar verme, herhangi bir sınırlama olmaksızın hareket edebilme serbestisi gibi anlamlara sahiptir. Özerklik, kendi kendini yönetme bağlamında kendine hâkim olma, bir başka ifadeyle oto-kontrol mekanizmasını da doğal olarak içermektedir (Bingöl, 2013). Özerkliğin genel olarak sözcük anlamı, bağımsızlık ve kendi kendine var olma halidir.

Özerklik kavramı, eğitim bilimleri alanında "kendi kendini düzenleyen, dış denetten uzak, kendi davranışlarına yön vermede ya da onları düzenlemede bireyin sahip olduğu göreli bağımsızlık, dış denetim olmaksızın davranışta bulunma serbestliği" olarak tanımlanmaktadır (Öncül, 2000). Kelime anlamı olarak özerklik "bir topluluğun, bir kuruluşun ayrı bir yasaya bağlı olarak kendini yönetme hakkı" dır. Özerklik kavramı, "genellikle kurumsal düzeyde ele alınan bir kavramdır. Ancak, bazen kişiler düzeyinde kullanıldığına da rastlanmaktadır. Örneğin özerklik, bir kişinin veya grubun görevlerini yerine getirmesine izin verecek ve diğer gruplardan farklı kimliğini korumaya yetecek miktarda bağımsız olmasıdır. Malch (1950)'a göre özerklik "kendi kendini yönetmek yetkisi, hatta hakkıdır. Yönetim hukukunda özerklik, bir kanun ile herhangi bir teşkilat, kurum veya kuruluşa kendi kendini yönetme hakkının tanınması, diğer bir ifade ile kamu kurum ve kuruluşlarına üstlendikleri hizmetleri kendilerinin düzenleyebilmesi ve bunların gerektirdiği düzenlemeleri kendilerinin yapabilmesi" olanağının tanınmasıdır.

Özerkliği, "yönetimde rastlanabilecek bazı aksaklıkların giderilmesine yönelik bir önlem olarak görenler" de vardır. Örneğin Tortop (1996) özerkliği, "kurumların kendi öz sorumlulukları altında kendi hizmetlerini düzenleme hakkı, merkezden yönetimin ve bürokratik çalışmanın sakıncalarını gidermek veya azaltmak için düşünülen bir yönetim biçimi" şeklinde tanımlamaktadır. Özerklik kavramı, "seçme özgürlüğü veya irade özgürlüğü olarak da dile getirilebilmektedir. Seçme veya irade ortaya koymaya; karar verme ve uygulamaya ilişkindir. O halde üniversite özerkliği, üniversitenin bir konuda karar vermede ya da verdiği kararı uygulamada bağımsız olmasını, dış baskılardan korunmasını" ifade etmektedir. Özerk birimler, yetkilerinin derecesine göre, belli bir ülke

parçası mı yoksa hizmetin mi esas alındığına göre farklı türlere ayrılırlar. Bunlar; siyasi özerklik ve idari özerkliktir. İdari özerklik de kendi içinde belli bir "coğrafi alan ya da yer"i ifade eden yerel özerklik ve belli bir "hizmet"i ifade eden hizmet özerkliği şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

2.5.1. Siyasi Özerklik

Siyasi özerklik, özerk birime tanınan yetkinin genişliği açısından belirlenen bir alandır. Bu doğrultuda, eğer bir ülke belli coğrafi alanlara bölünmüş ve her bir alanın bir dereceye kadar belli bir idari, yargısal ve yasa yapıcı gücü bulunuyorsa, siyasi özerkliğin varlığından söz edilebilmektedir. Federasyonlarda, federe devletlerin sahip olduğu özerklik bu türdendir. Bu devletlerde, anayasalar bir tür sözleşme niteliğindedir ve özerk birimlerin özerkliklerine ilişkin herhangi bir düzenleme, kendi rızaları olmadan yapılamamaktadır (Onar, 1960).

2.5.2. İdari Özerklik

İdari özerklik, yerel idarelere tanınan bir özerklik çeşididir ve burada özerk birimin merkezden ayrı bir yasama ya da yargı gücü bulunmamaktadır. Yerel idareler, bir ölçüde yerel hizmetleri yerine getirebilmek için kendi organlarını oluşturabilir ve kendi alanlarına giren konularda karar verebilirler. İdari özerklik ile, merkezi idare teşkilatı içinde yer almayan, merkezi idarenin hiyerarşisine dahil olmayan kamu tüzel kişilerinin sahip olduğu idari yetkiler ifade edilmektedir.

İdari özerklik, yer yerinden ve hizmet yerinden olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hangisi olursa olsun, bir birimin idari özerkliğe sahip olabilmesi için her şeyden önce devlet tüzel kişiliğinin yanında ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olması, kamu gücünü kullanabileceği bir yetkinin verilmesi ve ayrı birer mal varlığı, bütçelerinin olması gerekmektedir (Onar, 1960).

2.5.3. Kamu Hukuku Tüzel Kişilerinde Özerklik

Üniversite, bir kamu hukuku tüzel kişisidir. Bu açıdan onun özerkliğini devlet egemenliği-kamu kurumları tüzel kişileri tartışmalarında ortaya koyabilmek için kamu hukuku tüzel kişilerinin yapısını ortaya koymak gerekmektedir.

Kamu hukuku tüzel kişileri, öncelikle merkezden yönetim ve yerinden yönetim tüzel kişileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Merkezden yönetim kamu tüzel kişisi, devlettir. Devlet, siyasi ve sosyal bir varlık olduğu kadar, bir tüzel kişidir ve egemenliği sayesinde kendi görev ve yetki alanını anayasa ile belirlemektedir. Ancak diğer kamu tüzel kişilerinin görev ve yetki alanı devlet tarafından belirlenmekte ve devletin bu kurumları üzerinde sürekli bir denetim yetkisi bulunmaktadır (Gözübüyük ve Tan, 2006). Yerinden yönetim kamu hukuku tüzel kişileri ise; il özel idareleri, belediyeler ve köyler olmak üzere yer yönünden olanlar ve üniversiteler, TRT, SSK, barolar gibi hizmet yönünden olanlar şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bununla birlikte kamu hukuku tüzel kişiliği; kişi topluluğu ve mal topluluğu olmalarına göre de gruplandırılmaktadır.

Thieme (1978) "Üniversitelerin birer kamu kurumu oldukları şüphe götürmemekle birlikte, bunların tıpkı diğer kamu kurumları gibi birer mal birliği olduğunu söylemek kolay değildir. Çünkü üniversite her ne kadar bir kamu kurumu olsa da onun diğer kamu kurumlarından ayrı bir niteliği bulunmaktadır. Bu nitelik, üniversitenin, devlet bilim merkezi olması dolayısıyla sahip olduğu ayrıcalıklı konumudur (akt., Bingöl, 2013)" demekte, bir başka ifadeyle üniversitede gerçekleştirilen hizmetin bilimsel bir hizmet olarak sınırlı görülse de bu hizmetin amacının yalnızca ondan yararlanan öğretim elemanlarına ve öğrencilere değil, tüm topluma yönelik olduğunu belirtmektedir. Üniversite öğretim elemanları bir bütündür ve öğrenciler, üniversitenin üyeleri konumundadır. Bu nedenle üniversiteler, kamu kurumu olmalarına karşın birer kişi topluluğudur (Onar, 1960). Üyelerden oluşan bilimsel topluluğun özerkliği ve kendini yönetecek organlarını kendilerinin seçebilmesi gerekliliği de bu şekilde bir temele dayandırılmış olmaktadır.

2.5.4. Üniversite Özerkliğinin Kapsamı

Üniversite özerkliği köklerini özellikle Alman üniversitelerinde, daha öncesinde de orta çağ Avrupası'nda bulmaktadır. "Özerklik" sözcüğü ise köken olarak eski Yunancadaki "autonomia"ya dayanmaktadır. Bu sözcük, bağımsız olma, kendi kendini yönetme durumu, kendi kendini idare etme hali anlamına gelmektedir. Eğitim alanında ise, "özerklik ilk olarak; usta (hocalar) ve çırak (öğrenciler) loncalarında, orta çağ Avrupa'sında ortaya çıkmıştır. Bu loncalar, daha sonra Avrupa'nın ilk üniversiteleri halini almıştır. Genel olarak orta çağ üniversiteleri, kendi kendini idare eden ve kendi

mali kaynaklarını karşılayan kurumlar olmuşlardır (Bingöl, 2013). Bu nedenle o dönemde özerkliğin anlamı" şu ilkelerde somutlaşmıştır:

- Dışsal "herhangi bir otorite karşısında yüksek derecede kurumsal bağımsızlığa" sahip olma.
- Mali açıdan "kendi kendine yetebilme."
- Yeni fikirlere karşı "tolerans ve bilim özgürlüğüne imkân veren entelektüel bağımsızlık."

Karayalçın (1964), üniversite özerkliği (üniversite muhtariyeti) kavramının, "geçmişten bugüne içeriğinin kesin olarak belirlenmeden kullanılmış terimlerden biri olduğunu ve siyasi hayatımızda zaman zaman istismar edildiğini vurgulayarak; üniversitelerin bir kamu kurumu olduğu ülkelerde, siyasi otoritenin ya da merkezi yönetimin; üniversitelerin özel bir kurum olduğu ülkelerde ise, ayrıca sermayenin karşısında özerk olması, kanunların belirlediği sınırlar içinde, kendi kurallarını kendisinin koyması, kendi kaynakları üzerinde tasarruf hakkının olması, akademik olan ve olmayan işlerini kendi organları aracılığıyla yürütmesi anlamına geldiğini belirtmektedir (akt. Öztürk, 2006). Ordorika (2003)'ya göre ise üniversite özerkliğinin çözümsel bileşenleri politik, personel ve parasal" kaynaklardır (akt. Kural, 2004).

Yükseköğretim Carnegie Komisyonu, özerkliği üç alana ayırarak tanımlamıştır: "Entelektüel alan, akademik ifade özgürlüğüne karşılık gelmektedir. Akademik alan, derslerin içeriği gibi belirli uzmanlık alanlarına ilişkindir. İdari alan ise özellikle personele ve mali konulara ilişkin kararların maddi anlamda serbestçe alınabilmesidir (Bingöl, 2013). Üniversite'nin ortaya çıkışından beri, korunmaya çalışılan temel özelliği özerk bir kurum" olmasıdır. Karayalçın (1964), üniversitenin özerk olması gerektiğini, biri akademik, diğeri pratik olmak üzere iki nedene dayandırmaktadır. Bunlar:

- Üniversitelerin "kendi organları tarafından yönetilmeleri halinde, üniversite öğretmeninin akademik hürriyeti dışarıya karşı daha iyi korunmuş" olur.
- Merkezi "yönetimin veya genel olarak üniversite dışındaki kurumların, üniversitenin yapısı ve işleyişi hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve üniversite organlarından daha yetkili bir organ bulmanın fiilen çok güç ve

imkânsız olması nedeniyle, üniversite hizmetlerini kendi organlarının sorumluluğuna bırakmak en doğru yoldur. Böylece görevler daha iyi yapılmış ve kaynaklar daha verimli şekilde" kullanılmış olur.

Üniversitelerin üstlendikleri görevleri "en iyi bir biçimde yerine getirebilmeleri için mali, akademik ve yönetsel açıdan özerk bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Üniversite özerkliği, mali, akademik ve yönetsel olmak üzere üç özerkliğin bir arada olması ve bu bir aradalığın uyumlu bir şekilde sürdürülmesine" bağlıdır. Bugün yalnızca ülkemizde değil, "Avrupa'da da üniversite özerkliğine ilişkin kapsamlı çalışmalar yürütülmektedir. Bilgi toplumu ve bilgiye dayalı ekonomi kavramının üniversite ile devlet arasındaki ilişkiyi dönüştürdüğünü kabul eden Avrupa Komisyonu, geliştirilmiş bir özerklik anlayışı ve hesap verilebilirlik ve şeffaf uygulamalar ile karakterize edilmiş bir yükseköğretimden bahsetmektedir (Bingöl, 2013). Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi de üniversite özerkliği ile üniversitelerin toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilme yetenekleri arasında belirgin bir bağ olduğunu vurgulamaktadır. Bu hususlar ve genel olarak" Avrupa'nın yükseköğretimden beklentileri "Green Paper (Yeşil Dosya)" olarak da bilinen raporunda etraflıca sunulmuştur. Bu doğrultuda Avrupa'da özerklik anlayışı üniversitenin topluma hizmet işlevi ve hesap verilebilirlik ile şekillenmektedir (Green Paper, 2007).

Avrupa Üniversiteler Birliği'nin yayımlamış olduğu Lizbon Deklarasyonu'nda üniversite özerkliğine ilişkin dört alan; akademik, mali, örgütsel ve kadro(istihdam) özerkliği olarak belirlenmiştir. Avrupa üniversiteleri açısından özerkliğin derecesi, söz konusu dört alanda, üniversitenin kendi başına karar verebilme kapasitesi ile ölçülmektedir:

- Akademik "özerklik, üniversitenin esnek bir şekilde kendi müfredatını belirleyebilmesi, programları ve araştırmaları bağımsız bir şekilde yürütebilmesi" olarak değerlendirilmektedir.
- "Mali özerklik, üniversiteye götürü usulü bir ödenek verilmesini gerektirir ve üniversitenin ödeneği kullanma ve kaynak elde etme konularında sahip olduğu serbestliği" ifade etmektedir.
- "Örgütsel özerklik, üniversitenin idari yapısına ve karar alma mekanizmalarına" ilişkindir.

- Son olarak "kadro(istihdam) özerkliği ise işe alma, ücretlerin ödenmesi ve çalışanların statüsü gibi konular hakkında karar verebilme" ile ilgilidir (Lisbon Declaration, 2007).

Bu boyutlar, Tablo 3'te daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır:

Tablo 3. Avrupa Üniversiteler Birliğine Göre Özerkliğin Boyutları

Örgütsel Özerklik	**Finansal Özerklik**	**İstihdam Özerkliği**	**Akademik Özerklik**
En üst düzey yönetici seçmek	Kamusal fonların tipi ve süresinde belirleyici olmak	İşe alım süreçleri üzerinde karar vermek	Toplam öğrenci sayısını belirlemek
En üst düzey yöneticiyi seçme ölçütlerini belirlemek	Üniversitenin artan gelirlerini elde tutabilmek	Tüm personelin ücretlerini belirlemek	Lisans ve lisans üstü öğrencileri seçebilmek
En üst düzey yöneticiyi görevden almak	Borç alabilmek	Personeli işten çıkarmak	Yeni akademik programlar açabilmek
En üst düzey yöneticinin görevde kalma süresini belirlemek	Kendi binasına sahip olmak	Yükselme şartlarını belirlemek	Akademik programları sona erdirmek
Yönetim kurullarındaki dış üyeleri seçmek	Harç ücretinin miktarını belirlemek (ulusal ve AB ülkeleri)		Öğrenim dilini belirlemek
Akademik yapılar üzerinde karar verebilmek	Harç ücretinin miktarını belirlemek (uluslararası)		Kalite güvence mekanizmalarını ve sağlayıcılarını seçmek
Tüzel kişilik oluşturabilmek			Programların müfredatlarını belirlemek

Kaynak: Estermann, Nokkola ve Steinel, 2011.

Avrupa üniversiteleri açısından özerklik, söz konusu dört alanda ele alınırken; sosyal bilimler alanında özerklik kavramının en yoğun ele alındığı alt boyutlar; mali, akademik ve yönetsel özerkliktir. Çünkü "üniversitelerin üstlendikleri görevleri en iyi biçimde yerine getirebilmeleri için mali, akademik ve yönetsel açıdan özerk bir yapıya sahip olmaları" gerekmektedir. Yükseköğretim Kurumlarının Özerkliği ve Akademik Özgürlük Üzerine Lima Bildirgesi'ne (6-10 Eylül 1988) göre "üniversite özerkliği yükseköğretim kurumlarının iç işleyişlerine, mali işlerine ve yönetimlerine ilişkin

kararlar almada ve eğitim, araştırma, dışa yönelik çatışmalar ve diğer ilgili faaliyetlerde kendi politikalarını oluşturmada devlet ve toplumun tüm diğer güçleri karşısındaki özerklikleri" anlamına gelmektedir. Belirtilen hususlar doğrultusunda özerkliğin derecesi (bağıl özerklik) vardır. Bu nedenden dolayı İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD)'na bağlı "İnstitutional Management in Higher Education (IMHE)" tarafından "1980'de 12 OECD ülkesindeki 52 yükseköğretim kurumunda yönetimle ilgili 20 konuda kararların hangi mercilerce alındığının değerlendirilmesi suretiyle" yapılan çalışma sonucu "Bağıl Özerklik Endeksi (Relative Index of Autonomy)" adlı nicel bir gösterge geliştirilmiştir. Bu göstergede incelenen ülkelerin "Bağıl Özerklik Endeksi"ne göre sıralamaları Tablo 4'te yer almaktadır (Erdem, 2013).

Tablo 4. Ülkelere Göre Bağıl Özerklik Endeksleri

Ülke	*Bağıl Özerklik Endeksi*
İngiltere (Üniversiteler)	100
Belçika (Özel üniversiteler)	93
İrlanda	87
İtalya (Özel üniversiteler)	73
İngiltere (Politeknikler)	60
İsveç	59
İtalya (Devlet üniversiteleri)	46
Norveç	45
Danimarka	43
Hollanda	43

Üniversite özerkliğini, kurumsal açıdan ele alan OECD "üniversite özerkliğini 8 ölçütle" tanımlamaktadır:

- "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,
- Öğrenci harçlarını belirleyebilmek.

Üniversite özerkliğini tanımlayan bu sekiz ölçütten beşinin mali, ikisinin akademik ve birinin ise yönetsel özerkliğe ilişkin olduğu ve üniversite özekliğinin, büyük oranda, mali özerklik ile ilişkilendirildiği gözlenmektedir.

2.5.4.1. Mali Özerklik

Üniversitenin mali özerkliği onun bağımsız hareket edebilmesini etkileyen en önemli alandır ve özerkliğe ilişkin diğer alanları da doğrudan etkilemektedir. Mali özerklik, “bir kamu tüzel kişisinin kendi kaynaklarından serbestçe yararlanarak kendi harcamalarını yönetmesi durumudur. İdare sistemini oluşturan çeşitli kamu tüzel kişilerinden biri olan üniversitelerin kendi yönetimleri altında bir takım mali kaynakları olduğu gibi, bu kaynaklar üzerinde bazı durumlarda siyasi organların müdahalesi olmadan tasarruf yetkileri” de olmalıdır. İşte bu tasarruf yetkisi, üniversitenin mali özerkliğinden kaynaklanmalıdır. Mali özerklik üç boyutludur:

- “Kendi bütçesini hazırlama”,
- “Kendi mali kaynaklarını oluşturma”,
- “Kendi mali kaynaklarını kullanma.”

Dünyanın herhangi bir ülkesinde tam anlamıyla “mali özerkliğe” sahip üniversite bulunmamaktadır. Çünkü “üniversiteler yaşamları için gerekli olan parayı kendileri karşılayamamaktadır. Devlet (veya bağlı bulunulan özel kuruluş), oranı değişen miktarlarda üniversitelere yardım etmekte, katkıda bulunmaktadır. Bugünkü anlayışa göre mali yönden özerk üniversite, devletin kontrolü altında bütçesini serbestçe düzenler ve yönetir, mali çerçevede tüzel bir kişiliğe” sahiptir (Korkut, 2001; Aktan, 2008).

Erdem (2013) mali özerkliği, özerkliğin en tartışmalı boyutu olarak belirtmekte, “üniversitenin mali kaynaklarını arttırma, geliştirme ve harcama konusundaki serbestisi olarak tanımlamaktadır. Üniversitenin mali özerkliği tartışıldığında, üniversite-devlet ve

üniversite-sermaye/piyasa ilişkisini irdelemek gerekmektedir. Üniversitenin mali özerkliği, devletle arasına koyduğu mesafe ve piyasa ile kurduğu köprüler bağlamında biçim ve içerik kazanmaktadır. Bu bağlamda mali özerklik, üniversite özerkliğinin yalnızca 'siyasal iktidar'dan değil aynı zamanda 'sermaye grupları'ndan bağımsız olması gerekliliği" olarak da anlamlandırılabilir (Öztürk, 2006).

Üniversite kendi bütçesini hazırlamakta ve kendine kaynak yaratmakta serbest olsa da bazı hususlar üniversitenin gerçekten özerk olup olmadığını etkileyebilir. Bir başka ifadeyle, kâğıt üzerinde belirlenen özerklik, iş uygulamaya geldiğinde birtakım detaylar nedeniyle ortadan kalkabilmektedir. Bu sebeple Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA), üniversitelerin mali özerkliği için bir indeks hazırlamıştır. Bu indekste, özerkliğin uygulamada tam anlamıyla yer alıp almadığını ortaya koyan soruları vardır:

- Üniversite hukuki uyuşmazlıklarda bağımsız bir taraf olarak yer alabilir mi?
- Üniversite, kâr amacı gütmeyen örgütlere serbestçe üye olup, bu konuda kendisi karar verebilme yeteneğine sahip midir?
- Üniversite, kâr amacı güden oluşumlar kurabilir mi ya da bu gibi oluşumlarda hissedar olarak yer alabiliyor mu?
- Üniversite kendi mal varlığını satabilir mi? Eğer satabilirse, elde edilen gelirler üniversitenin mi olacaktır?
- Üniversite, ticari amaçla kredi temin edebiliyor mu?
- Üniversite, öğrencilerinden ücret alabiliyor mu?
- Üniversite, eğitim, araştırma ve geliştirme hizmetleri sunduğu üçüncü kişilerden ücret alabiliyor mu?
- Üniversite, akademik ve akademik olmayan kadroların sayısını serbestçe karar verebiliyor mu?
- Üniversite, çalışanları için fazladan kazanç sağlayacak imkanları yaratabiliyor mu?
- Üniversite, kamudan gelen mali kaynakları dilediğince kullanabiliyor mu (EUA, 2008)?

Üniversitenin kaynaklarına ilişkin en önemli unsur kamu kaynağıdır. Ancak günümüzdeki eğilim, üniversitenin giderek başka kaynaklar arayışına girmesi yönünde olmaktadır:

- **Kaynak Yaratma ve Kendi Bütçesini Hazırlama:** Üniversitenin kaynaklarının önemli bir bölümü kamusal kaynaklardır. Devlet üniversiteye gerek kamu bütçeleri yoluyla doğrudan gerek burs ve kredi sistemleri gibi sübvansiyonlar yoluyla dolaylı olarak üniversiteleri desteklemektedir. Bununla özellikle üniversite-sanayi iş birliğinin bir sonucu olarak birlikte özel kaynaklardan elde edilen kaynaklar da son dönemde gündeme gelmiştir. Kamu kaynaklarının tahsisindeki temel amaç öğretim ve araştırma işlevlerinin yerine getirilmesidir. Ancak öğrenci saylarının hızlı artışı, üniversitelerin kitle eğitim kurumlarına dönüşmesi, daha çok öğretim işlevine ağırlık verilmesi sonucunu doğurmuştur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, araştırmanın acil ihtiyaç olarak görülmemesi, firmaların yeterli rekabet ortamında bulunmaması, teknolojisinin ithal edilmesi, uluslararası kuruluşlarla iş birliği gibi nedenlerle araştırma faaliyetlerine daha az önem verilmektedir (Kesik, 2003). Bunun bir diğer nedeni araştırmaların çok maliyetli olması ve çığır açıcı buluşların eskiden olduğunun aksine bir laboratuar odasında bir akademisyen tarafından geliştirilmesinin zorlaşmış olmasıdır. Dolayısıyla kamu kaynakları araştırmalar açısından yetersiz kalmakta ve üniversiteler için alternatif kaynak yolları gündeme gelmektedir. Yükseköğretimde hem Avrupa'da hem de Türkiye'de halen yaygın olarak kamu kaynakları ile finansman yöntemi uygulanmaktadır. Kamu kaynakları ile finansmanda da çeşitli farklı sistemler mevcuttur. Bunlar:

1. Girdiye dayalı kaynak tahsisi: Girdiye dayalı kaynak tahsisinde devlet kaynağı maliyete bağlı olarak tahsis etmektedir. Bu nedenle devlet, maliyetleri belirlemek ve programlar arasındaki maliyet farklarını ayırt edecek birtakım araçlara sahiptir. Genel olarak girdiye dayalı kaynak tahsisi, üniversitelerin hesap verme sorumluluğu acısından sorun teşkil edebilmektedir.
2. Çıktıya dayalı kaynak tahsisi: Bu yöntemde, üniversitelerin kullandıkları kaynaklar ile elde ettikleri sonuçlar arasındaki ilişki önemlidir. Özellikle öğrencilerin başarısı ve üniversitenin eylemlerinin niteliği kaynak

tahsisinde etkendir. Bu sistem yeni yeni uygulanmaya başlayan bir sistem olmasına rağmen beraberinde birtakım riskler getirmektedir. Şöyle ki, kaynak tahsisinde çıktıların niteliği büyük ölçüde etkili olduğu için, niteliğin geliştirilmesi, gelişmekte olan ve bu nedenle yükseköğretime olan talebin aşırı arttığı ülkelerde zor olmaktadır. Üniversite eğitiminin niteliğine bakılmaksızın, düşük nitelikte eğitim sunan çok sayıda yeni üniversite açılması çıktılara dayalı kaynak tahsisi yönteminde üniversiteler arasındaki kalite uçurumunu giderek derinleştirecektir (Kesik, 2003).

3. Araştırma ödeneği tahsis yöntemleri: Kaynakların, proje finansmanı, program finansmanı, bölüm araştırma ödeneği ve kurum bazında ödenek şeklinde tahsis edildiği yöntemlerdir. Bu yöntemlerde genel olarak belli bir proje ya da program için blok ödenek tahsis edilmektedir.
4. Kamu kaynakları ile finansmanda kupon modeli: Bu model özellikle Anglo-Sakson geleneğine özgü, ABD, İngiltere ve Avustralya gibi ülkelerde uygulanan bir yükseköğretim finansman modelidir. Son dönemlerde özellikle Türkiye'de de kademeli olarak, bazı pilot üniversitelerin seçilerek uygulanmaya konulması yönünde görüşler mevcuttur (Yükseköğretim Kongresi, 2011). Kupon sistemi esas olarak, devlet yardımlarının, öğrenim hizmetini veren üniversitelere doğrudan ödenmesi yerine, dolaylı yoldan, ödeneğin öğrenciler/aileler aracılığıyla üniversitelere aktarılmasını öngören bir sistemdir.
5. Aracı Kurullar: Üniversitenin mali özerkliğinin ölçüsünde belirleyici olan bir diğer husus, üniversite ile kaynak tahsis eden devlet arasında başka aracı kurulların olup olmadığıdır. Bu kurullar doğrudan üniversiteye kaynak tahsis eden kurullar olup, devletin bu türden bir yapılanmada üniversite üzerindeki etkisi dolaylı yoldan olmaktadır. Bu türden kurullar yükseköğretim kurumları ile siyasi güç arasındaki tampon bölge olmaktadır. Avrupa'da genel olarak bu türden kurulların daha çok araştırma faaliyetleri için kaynak tahsis etmeleri söz konusudur. Araştırma haricindeki diğer işler için mali kaynak tahsisinde herhangi bir aracı kurulun varlığı Avrupa'da pek yaygın değildir (Esterman ve Nokkala,

2009). Türkiye'deki durum biraz daha farklıdır. Yükseköğretim Kurulu, üniversitelere kaynak tahsisi yapan bir kurul olmamasına rağmen üniversitelerin bütçelerini onaylamaktadır.

6. Mali Raporlama: Mali raporlama özellikle kamu üniversitelerinin faaliyetleri doğrultusunda hesap verilebilirliğini sağlayan bir araçtır. Söz konusu raporlar, kimi Avrupa ülkelerinde meclise, kimisinde ilgili bakanlığa veya çeşitli kamu otoritelerine sunulmaktadır. Avusturya, Finlandiya ve Fransa'da hesap verilebilirlik adına bakanlığa sunulan mali raporlar, bir sonraki yılın üniversite bütçesi için, devlet ile üniversite arasında yapılacak sözleşmede pazarlık için temel unsur olmaktadır (Esterman ve Nokkala, 2009).

- **Kaynak Yaratma Öğeleri:** Üniversitelerin mali açıdan özerkliğinin derecesi, onların kendi kaynaklarını yaratma konusunda ne ölçüde serbest oldukları ile de ilişkilendirilmektedir. Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA), bir üniversitenin kendine kaynak yaratabilme kapasitesinin değerlendirilebilmesi için dört unsura bakılması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar üniversitenin, bağımsız, ekonomik kapasitesi olan birer kuruluş gibi davranma yeteneği ile ilişkilidir. Söz konusu ölçütler şu şekildedir (Esterman ve Nokkala, 2009):

1. Bir üniversite, devletten gelen kaynaktan kalan artık değeri istediği şekilde kullanabilmekte midir?
2. Üniversite kendi inisiyatifi doğrultusunda harç koyabiliyor mu?
3. Üniversite, piyasalarda, yatırım, borçlanma gibi işlem yapabiliyor mu?
4. Üniversite, araziye ve binalara malik mi? Bu taşınmazlar üzerinde herhangi bir hukuk işlem yapabiliyor mu?

Bir üniversitenin kaynak yaratma öğelerinden birisi de öğrenci harçlarıdır. Harç, öğrenim giderlerinin karşılığı olan paradır. Kayıt parası, diploma düzenlenmesi, çeşitli belgelerin verilmesi için ödenen idari paralar da üniversitelerin gelir elde edebileceği bir alan olarak ortaya çıkmaktadır.

Üniversitelerin kaynak yaratma kapasitelerine ilişkin bir husus da piyasalarda işlem yapabilirliklerine, bankalardan kredi alabilmelerine ve borsada para arttırmaya yöneliktir. Avrupa ülkelerinin yaklaşık üçte ikisi üniversitelerin bankalardan borç

almalarına izin vermektedir. Ancak bu konuda devletler çoğu zaman miktarı kısıtlayıcı hükümler ya da belirli kamu otoritelerinden izinler alınması gibi şartlar getirmişledir.

Üniversitelerin, bulundukları yerleşke arazisine ve binalarına sahip olması da söz konusu taşınmazların önemli ölçüde mali bir değere sahip olması dolayısıyla, mali özerkliğin derecesini belirleyen bir durumdur. Taşınmazların malikliği konusunda kültürel farklar, insanların algısı ve gelenekler önemli rol oynamaktadır. Kimi ülkelerde arazi ve binaların sahibi gelenek gereği üniversiteler iken, kimi ülkelerde sahip devlettir, ancak bina ve arazileri üniversitelere ödünç vermekte ya da kiralamaktadır. Avrupa'daki ana eğilim söz konusu taşınmazlara giderek üniversitelerin sahip olması yönündedir (Esterman ve Nokkala, 2009).

Üniversite özerkliği açısından ortaya çıkan temel sorunlardan birisi olan mali özerklik ve topluma karşı hesap verilebilirlik dengesinin kurulması gerekliliğinin nedeni, üniversiteler için kaynak yetersizliklerinin ortaya çıkması ve bu nedenle bilimsel faaliyet ve projelerin yeterince desteklenememesidir. Bu açıdan Avrupa Üniversiteler Birliği "Tam Maliyetlendirme (Full Costing)" isimli bir proje başlatmış ve Türkiye'de bu projeye dahil olmuştur. Proje, üniversitelerin faaliyetlerinin arttığı ve çeşitlendiği bir ortamda mali yönetimin ve performansın güçlendirilmesi amacını taşımakta ve ekonomik kriz gibi değişken koşullu ortamlarda üniversitelerin finansal sürdürülebilirliklerini sağlamalarını hedeflemektedir.

Tam maliyetlendirme "üniversitelerin araştırma projelerini de içerecek şekilde yürüttüğü faaliyetlerine ilişkin bütün doğrudan ve dolaylı maliyetlerinin tanımlanması ve hesaplanmasıdır. Tam maliyetlendirmenin çıkış noktası projelerin tam ve doğru maliyetlendirilmesi olmakla beraber bu daha sonra üniversitenin bütün faaliyetlerine" yaygınlaştırılmıştır. Bununla birlikte söz konusu proje aracılığıyla, üniversiteler ile toplum arasında karşılıklı bir güven kurulacağı da düşünülmektedir

(http://sgdb.ankara.edu.tr/index_tr.php?page=eua_eua).

2.5.4.2. Akademik (Bilimsel) Özerklik

Üniversite özerkliği içinde 'akademik özerklik' özel bir yere ve anlama sahiptir. Üniversiteler "tarih boyunca 'özgür tartışma ortamını' ve 'eleştirel düşünceyi' savunmuşlardır. Bu üniversitelerin kurumsal olarak 'akademik özerkliği' sayesinde olmuştur. Akademik özerklik beraberinde bireysel olarak üniversitede çalışan akademisyenlerin yapacakları bilimsel çalışmalar için 'akademik özgürlüğü' sağlamıştır.

Üniversitelerde akademik özerkliğin içeriğini; öğretim üyeleri ve yardımcılarının serbestçe bilimsel araştırma yapmaları, öğretim ve sınav programlarının, fakültelerin ders ihtiyaçlarının, yetiştireceği öğrencinin sayı ve kalitesinin, ders saatlerinin sayısının ve uygulamasının fakülteler tarafından serbestçe belirlenmesi, bilimsel denetimin öz denetim ve otokontrol ilkesine göre gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır. Akademik özerklik sadece dışsal baskılarla değil, üniversitenin kendi kurumsal yapısı ve öğretim üyelerinin kişisel husumet, akademik kıskançlık ve/veya ideolojik farklılıklardan kaynaklanan üniversite mensuplarının birbirleriyle olan mücadelesi gibi" tutum ve davranışlarından da etkilenmektedir (Büken, 2006; Aktan, 2008).

Akademik özerklik, "akademik unvanların kazanılması, eğitim-öğretim programlarının düzenlenmesi, bilimsel araştırmaların yürütülmesi ve yaygınlaştırılması konusunda serbestlik" olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2006). Akademik özerklik, üniversitenin bir kurum olarak, kendi varlık nedeni olan akademik işlerde ne ölçüde serbest hareket edebildiği ile ilgili bir alandır. Bir üniversitenin akademik özerkliğinden kasıt, üniversitenin bir kurum olarak akademik alana özgü, müfredat ve programları belirleme, kurumsal stratejisini oluşturabilme ve öğrencilerini istediği gibi seçebilme özgürlüğünün varlığıdır. Burada akademik özerkliğin ölçütü olan söz konusu unsurlar, kurumsal düzeydedir. Avrupa Üniversiteler Birliği de akademik özerklik için belli başlı ölçütler belirlemiştir. Buna göre,

- Üniversite kendi kurumsal stratejisini serbestçe belirleyebiliyor mu?
- Üniversite kendi akademik profilini serbestçe oluşturabiliyor mu?
- Üniversite öğrenci başvurularını değerlendirmekte serbest mi?

Sorularına verilecek olumsuz yanıtlar, akademik özerkliğin sınırlı olduğunu gösterecektir (Esterman ve Nokkala, 2009). Aşağıda detaylı bir şekilde ele alınacak olan öğeler, üniversitenin kendi stratejisini belirleyebilmesi, kendi akademik programlarını oluşturabilme yeteneği ve öğrenci başvurularını serbestçe değerlendirilebilmesidir:

- **Üniversitesinin Kendi Stratejisi:** Üniversitelerin kendi akademik profilini oluşturabilmesi ile yakından bağlantılı olan kendi stratejisini belirleyebilme, üniversitenin araştırma ya da öğretim alanları ile ilişkili olarak kendi temel misyonunu ve vizyonunu belirleyebilme yeteneğini ifade etmektedir. Çoğu Avrupa ülkesinde üniversitenin kendi stratejisini belirleyebilmesi mümkünse de üniversiteler genel bir sınırlama olan Eğitim Bakanlıklarının ya da

Ulusal Planlama Teşkilatlarının plan ve hedefleri dışına çıkamamaktadırlar (Esterman ve Nokkala, 2009).

- **Akademik Programlar:** Üniversitelerin akademik programlarının içeriğini, müfredatını serbestçe belirleyebilir olması da üniversitenin akademik özerkliğinin ölçütlerinden birisidir. Üniversitelerin kendi akademik profillerini serbestçe belirleyebilmeleri özelikle belirli mesleklere ilişkin eğitim veren fakülteler temelinde önem arz etmektedir. Özellikle, hukuk, tıp gibi temel alanlarda üniversitelerin programları serbestçe oluşturulmamakta, belli sınırları merkezi kurullar ya da ilgili bakanlık tarafından belirlenmektedir. Yeni bir akademik programın açılabilmesi için çoğu Avrupa ülkesinde ve ülkemizde de üniversite dışında ilgili kamu otoritesinin (bakanlığın ya da üniversiteleri koordine eden bir kurulun) onayı gerekmektedir. Öte yandan belli bir programın açılması da çoğu zaman ilgili bakanlık onayı ile gerçekleşmekte ve bu doğrultuda açılması düşünülen programın maliyetli olup olmaması, programın açılıp açılmaması konusunda belirleyici olmaktadır (Esterman ve Nokkala, 2009).
- **Öğrenci Başvuruları:** Üniversitenin bilimsel özerkliğini belirleyen önemli unsurlardan sonuncusu öğrenci başvurularıdır. Üniversitenin bu alanda özerkliğini değerlendirebilmek için Avrupa üniversiteler birliği dört unsur belirlemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Esterman ve Nokkala, 2009):

1. Üniversiteler genel kontenjanına serbestçe karar verebiliyor mu?
2. Üniversiteler disiplinler temelinde öğrenci kontenjanlarına serbestçe karar verebiliyor mu?
3. Üniversiteler öğrenci başvuruları ve değerlendirme mekanizmaları hakkında serbestçe karar verebiliyorlar mı?
4. Üniversiteler belli bir kotaya uymak zorunda kalıyorlar mı?

Üniversite kontenjanlarının bölümler temelinde belirlenmesi konusu da üniversitenin akademik özerkliğini belirleyen hususlardan birisidir. Bu konuda Türkiye'de son belirleyici otorite kamu otoritesi Yükseköğretim Kurulu olmaktadır. Avrupa'nın genelinde ise bölümlerin kontenjanlarının belirlenmesi bölümüne göre değişmektedir. Özellikle hukuk, tıp, eczacılık, veterinerlik gibi temel alanlarda sınırlı sayı

(numerus clausus) ilkesi bulunmakta ya da üniversiteler devlet ile gerçekleştirecekleri pazarlıklar sonucu söz konusu temel bölümlerin kontenjanlarını belirleyebilmektedirler. Bölümlerin kontenjanlarının kamu otoritesi tarafından belirlendiği ve üniversiteye bir esneklik bırakılmayan iki ülke Bulgaristan ve Türkiye'dir (Esterman ve Nokkala, 2009).

Kurumsal açıdan akademik özerkliğin içeriği yukarıda ele alındığı gibiyken bilim özgürlüğü ve akademik özgürlük kavramları daha farklı bir alana işaret etmektedir. Bilim özgürlüğü, bilimi serbestçe öğrenme, araştırma, yayma ve öğretme haklarını içeren bir temel özgürlüktür.

Bilim özgürlüğünün kapsamı, araştırma faaliyetleri, araştırma için gerekli araç ve koşullara sahip olma hakkı, bilimsel üretme, bilgilendirme ve yayma hakkıdır (Bulut, 2005). Akademik özgürlük ise bilim özgürlüğünden daha farklı bir alana işaret etmektedir. Akademik özgürlük, Yükseköğretim Kurumlarının Özerkliği ve Akademik Özgürlük Üzerine Lima Bildirgesi'nde "…akademik bir çevre üyelerinin tek tek ya da toplu halde bilgiyi araştırma, inceleme, tartışma, belgeleme, üretme, yaratma, öğretme, anlatma veya yazma yoluyla edinmelerinde, geliştirmelerinde ve iletmelerindeki özgürlükleri anlamına gelir." şeklinde tanımlanmıştır. Söz konusu Lima Bildirgesi üniversite özerkliğinin tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesini, akademik özgürlüklerin tam anlamıyla sağlanabilmesi koşuluna bağlamıştır (http://www.cepes.ro/services/inf_sources/on_line/lima.pdf).

Akademik özgürlüklere ve üniversite özerkliğine ilişkin UNESCO'nun da 11 Kasım 1997 tarihli bir Yükseköğretim Personelinin Statüsüne İlişkin Tavsiye Kararı774 bulunmaktadır. Söz konusu tavsiye kararına göre akademik özgürlük, "…bir öğretinin buyruğu ile sınırlanmadan öğretme ve tartışma özgürlüğü, özgürce araştırma yapma ve bu araştırmanın sonuçlarını yayma ve basma özgürlüğünü, içinde çalıştıkları kurum ve sistemi eleştirme özgürlüğünü, kurumsal bir sansürden bağımsız olma hakkını, temsili ve mesleki akademik organlara katılma özgürlüğünü içerir. Tüm yükseköğretim akademik personeli görevini hiçbir şekilde ayrımcılığa uğramadan ve devletten veya başka bir kaynaktan gelecek baskının korkusu olmaksızın yerine getirme hakkına sahip olmalıdır. Bu ilke, yükseköğretim akademik personelinin buna olanak sağlayan demokratik bir çalışma ortamında, yani herkesin demokratik bir toplumu geliştirmek için çaba verdiği bir ortamda faaliyet göstermesiyle tam olarak yerine getirilebilir." şeklinde tanımlanmıştır (Bingöl, 2012). Rosovsky (1994)'e göre ise "akademik özgürlük,

akademik yaşamın özü, bir insanın kendisini sürekli yetiştirmesi için fırsat vermesi, hatta istekte bulunmasıdır. Bu entelektüel sermayeyi yaşam boyu artırmak ve yenilemek için bulunmaz" bir şanstır (akt., Erdem, 2013).

Akademik özgürlük beraberinde 'akademik etiği' de gerektirmektedir. Bilimsel araştırma etiği veya akademik etik "tüm akademisyenlerin oluşturdukları takımın paydaşları arasında en özenle uygulanması gereken, bilim özgürlüğü çerçevesindeki toplumsal ve bilimsel sorumlulukların tanımlandığı temel değerlerdir. Öğretim üyesi meslek etiğinin gerektirdiği 'bilimsel araştırma etiği'ne uymalıdır (Karakütük, 2002; Büken, 2006). Bilimsel araştırma etiği hakkındaki uzun tartışmalardan sonra, özellikle de son zamanlarda bilimsel aşırmaların yaygınlaştığı bir dönemde TÜBİTAK bünyesinde 'Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)' kuruldu ve 1 Aralık 2001 tarihinde yaptığı toplantıda 'Bilimsel Araştırmalarda Etik ve Sorunları' başlıklı raporda altı temel ilke" açıkladı. Bunlar (Ertekin vd., 2002);

1. **Gerçeğe uygunluk:** Veriler, "sadece bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemlerden elde edilir. Verilerin değerlendirilmesinde, yorumların ve kuramsal sonuçların elde edilmesinde bilimsel yöntemler dışına çıkılamaz. Bu yöntemlerle varılan sonuçlar saptırılamaz, elde edilmemiş sonuçlar araştırma sonuçları" gibi gösterilemez.
2. **Bilimsel araştırmanın zarar vermemesi:** Araştırmanın "deneklere zarar vermemesi, deneklerin olası riskler konusunda açık şekilde bilgilendirilmesi ve deneye katılım kararının etki ve baskı olmaksızın özgürce" alınması gerekir.
3. **Sorumluluk ve haklar:** Bilim insanları "araştırma sonuçlarıyla ilgili olarak toplumu bilgilendirmek, olası zararlı uygulamalar konusunda uyarmakla" yükümlüdürler.
4. **Yazarlar:** Araştırma sonuçları "araştırmayı yapanların tümünün isimleriyle yayınlanır. Araştırmanın tasarlanması, planlanması, yürütülmesi ve yayına hazırlanması aşamalarında etkin katkıda bulunmamış kişilerin isimleri yazar isimleri" arasına katılamaz.
5. **Kaynak gösterme ve alıntılar:** Bilimsel yayınlarda ya da genel kamuoyuna dönük olarak yayınlanan "her türlü makale, derleme, kitap ve benzeri yayınlarda daha önce yayınlanmış veya yayınlanmamış bir çalışmadan

yararlanırken, o çalışma bilimsel yayın kurallarına uygun biçimde" kaynak olarak gösterilmelidir.

6. **Akademik etkinliklerde etik ve bilim insanı:** Bilim insanı, "akademik yaşamının bütün evrelerinde ve öğretim, yöntem ve akademik değerlendirmelere ilişkin görevlerde bilimsel liyakati temel ölçüt olarak kabul eder, temel etik kurallarının dışına çıkmaz ve bu kuralların dışına" çıkılmasına göz yummaz.

'Bilimsel yayın etiği' ise bilimsel araştırmanın "bildiri, makale, rapor ve kitap olarak ilgili araştırmacılara ve topluna duyurulması aşamasında uyulması gerekenleri içermektedir. Araştırma tamamlanıp, araştırıcı ve grubu yeni bir bilimsel bilgiye ulaştıklarında veya varsayımlarının doğruluklarını kanıtladıklarında araştırmanın yayına dönüşme sürecine girilir. Yeni bilimsel bilgi veya kuram makale ve bilimsel kitap aracılığıyla bilim dünyasına, ilgilenenlere ve topluma sunulur. Yayın etiğiyle ilgili dikkat edilmesi" gerekenler şunlardır (Ertekin vd., 2002):

1. **Yazarların sıralaması:** Yazar sıralamasında araştırmanın "özelliğine ve o araştırma alanındaki geleneklere ve grup içi ilkesel kararlara bağlı olarak değerlendirme yapılır. Hayali yazarlık veya onursal yazarlık (çalışmaya hiç katkısı olamayan), armağan yazarlık (çalışmayla hiç ilgisi olamayan veya çok az olan kişilerin yazar listesine eklenmesi) yazarlığa ilişkin en sık karşılaşılan iki etik" sorundur.
2. **Yöntemler:** Araştırmada "kullanılan yöntemler açık ve ayrıntılı bir biçimde" yazılmalıdır.
3. **Kaynak gösterme:** Araştırmada yararlanılan kaynakların gösterilmesi kusursuz ve eksiksiz yapılmalıdır. Kaynak göstermede "kasıtlı olarak ulusal duygularla kendi ülkesindeki araştırmacıların çalışmalarının gösterilmesine ağırlık vermek, eksik vermek veya hiç yer vermemek kaynak göstermeye ilişkin önemli etik" sorunlardır.
4. **Bilimsel yayınlarda teşekkür:** Araştırmanın yürütülmesinde "teknik ve sekreterlik hizmeti sağlayanlara, görüş ve eleştirilerinden yararlanılan bilim insanlarına, araştırmanın tümüne veya bir bölümüne parasal sağlayan kuruluşlara" teşekkür edilmelidir.
5. **Hakemli dergilerde değerlendirme:** Yazar(lar) araştırma makalesini bilimsel dergiye göndermeden önce "bilimsel ölçütlere göre yeniden dikkatlice

gözden geçirilmelidir. Hatta ilgili alandan bir bilim insanına bilimsel dergiye göndermeden önce incelettirilebilir. Yazar(lar) bilimsel dergiye gönderilen makaleye ilişkin olumlu-olumsuz cevap gelmeden başka bir bilimsel dergiye göndermeme konusunda duyarlı davranmalıdır. Makale bilimsel bir dergiye gönderildiğinde editör ve hakem tarafından bilimsel ölçütlere" göre değerlendirilmelidir.

Akademik özgürlük, bilim özgürlüğü ve üniversite özerkliğinin anlamları ve kapsamları birbirlerinden farklı da olsa üç kavram da birbiri ile ilişkili ve hatta birbirlerinin olmazsa olmazıdırlar. Örneğin üniversite özerkliğine yapılacak her tür müdahale aslında bilim özgürlüğüne de yapılmış bir müdahale olmakta; akademik özgürlüklerin tam anlamıyla kullanılamaması da üniversite özerkliğine yapılmış bir müdahale olmaktadır. Tüm bunların zedelendiği bir ortamda da eğitim hakkının tam olarak gerçekleşemediği söylenebilecektir.

Bu nedenle "dünya genelinde akademik özgürlüklerin korunması için açık ve anlaşılır ilkelere ihtiyaç vardır (Soeharto, 1998). Akademik özgürlükler yasalarla koruma altına alınmalıdır (Brown ve Kurland, 1993). Zira akademik özgürlüğün yasal amacı, akademisyenlerin korunmasını sağlamak ve haklarını korumaktır (Luskin, 2010). Yasal anlamda akademik özgürlükleri korumanın en iyi yolu akademik özgürlüğün kapsama" alanlarının apaçık olmasıdır (Lynch, 2003).

2.5.4.3. Yönetsel (İdari) Özerklik

Üniversitelerin yönetsel özerkliği denince, "bu kurumların kendi üyelerinin demokratik usulle oluşturdukları organlar eliyle yönetilmesi ve denetlenmesi ile üniversite organlarının öğretim üyeleri ve yardımcılarının üniversite dışındaki makamlar tarafından hukuki meşruiyeti olan bir gerekçe olmaksızın görevlerinden uzaklaştırılamayacağı" anlaşılmaktadır. Lima'da toplanan Dünya Üniversiteler Birliği (World Universities Servise) "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 (Toku, 2015).

Bingöl (2013), yönetsel özerkliğin üniversitenin yönetim yapısına ve bu yapının işleyişine göre tanımlanabileceğini ifade etmekte; bir üniversitenin yönetsel olarak özerk

olup olmadığının değerlendirmesi yapılırken, üniversitenin idari kurullarının kuruluşunda, yöneticilerin göreve getirilmesinde ve akademik olarak örgütlenme türünde sahip olduğu takdir yetkisinin değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Genel olarak Avrupa üniversitelerinde akademik yapı üniversitenin kendi takdir alanında iken, idari kurulların oluşturulması, yapıları, üyeleri ile yöneticilerin göreve gelme usul ve esasları ulusal yasalarla belirlenmektedir (Esterman ve Nokkala, 2009).

- **Akademik Yapının Oluşumu:** Türkiye'de devlet üniversitelerinde yalnızca idari kurulların oluşumu ve yöneticilerin belirlenmesi değil, akademik yapı da kanun tarafından belirlenmektedir ve fakülteler teker teker 2809 sayılı Yükseköğretim Teşkilat Kanunu'nda sayılmaktadır. Yasa, her üniversiteye teker teker yer vererek, her fakültenin ve meslek yüksekokulunun adını ve bilimsel olarak çalışma alanını sayarak belirlemiştir. Bölümler ise üniversite tarafından kurulabilir ancak Yükseköğretim Kurulu'nun onayı gerekmektedir701. Bu doğrultuda akademik yapının oluşturulmasında Türkiye oldukça merkeze bağlı bir yapı arz etmektedir.
- **İdari Kurullar:** Bir üniversitenin idari kurullarının oluşumu ve karar almaya yetkili oldukları alanlar özerkliğin derecesini etkileyen bir hususdur çünkü kurullar, üniversitenin karar alma mekanizmasının temelini oluşturmaktadır. Öte yandan söz konusu kurullarda akademiden olmayan, dışarıdan üyelerin veya yöneticilerin bulunup bulunmaması da özerkliğin ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Avrupa ülkelerinin çoğunda idari yapı ve işleyiş yasalar tarafından belirlenmiştir. Türkiye'de de "Üniversite Organları", "Fakülte Organları", "Enstitü ve Organları", "Yüksekokul ve Organları" ve "Bölüm"e ilişkin idari yapı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile, her organın oluşumunu, görev ve yetki alanını belirleyecek şekilde düzenlenmiştir.

İdari yapı genellikle Avrupa üniversitelerinde ikilidir. Bunlar senato ve konsey şeklidedir ve karar alma mekanizması iki organın birlikte çalışması ile işler. Türkiye'de devlet üniversiteleri açısından karar alma mekanizması, üniversite açısından senato ve üniversite yönetim kurulu şeklinde belirlenmiş olsa da yapı tek organlı bir görünüm arz eder, çünkü Üniversite Yönetim Kurulu'nun görevleri yürütmeye ilişkin olup, kurul daha çok rektöre yardımcı bir organdır. Aynı şekilde fakültelerde de fakülte kurulu ve fakülte

yönetim kurulu şeklinde bir idari yapı söz konusudur. Senato Türkiye'de olduğu gibi diğer Avrupa ülkelerinde de akademik nitelikte görevlere sahiptir.

- **Yöneticiler:** Üniversitelerin yöneticilerini seçme usulü yönetsel özerkliğin belirleyici unsurlarından bir diğerdir. Özellikle Türkiye'de rektörlerin seçimi ve atanması konusu oldukça tartışmalıdır ve üniversite özerkliğine ilişkin yapılan tartışmalarda ilk olarak rektörlerin atanması konusu dile getirilmektedir. Türkiye'de rektör seçimleri "2547 sayılı yasanın 13. maddesine göre, devlet üniversitelerinde, profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısı ile toplanacak üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilir" fakat en fazla oyu alanlar arasından Cumhurbaşkanı tarafından atanır. Ancak burada üniversite seçimlerinde en çok oy alan üç adayı YÖK belli bir sıraya koyarak Cumhurbaşkanına sunmakta ve Cumhurbaşkanı da en çok oyu alan adayı rektör olarak atamak zorunda değildir. Rektörlerin belirlenmesi genel olarak Avrupa'da dört farklı usulde yapılmaktadır. Bunlardan ilki, rektörün üniversitedeki tüm grupların, akademisyenlerin, öğrencilerin ve idari çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak temsil edildiği büyük bir seçici kurul tarafından seçilmesidir. Bu usul Avrupa genelinde en yaygın olanıdır. Bu usulde ya üniversitenin tüm elemanları oy kullanır ya da tüm kesimlerin eşit oranda temsil edildiği bir seçici kurul oluşturulur. İkincisi, senato gibi demokratik yollarla oluşmuş bir idareci kurul tarafından seçilmesidir. Üçüncü yol, üniversitenin mütevelli heyeti ya da ona eş değer senatonun yanındaki diğer organ tarafından yapılan bir atamadır. Burada seçim söz konusu değildir. Dördüncü yol ise, iki aşamalı, hem senatonun hem de mütevelli heyetinin birlikte yapacak olduğu bir atamadır; bu usulde de seçim yoktur.

Rektörlük süresi Türkiye'de ve tüm Avrupa üniversitelerinde yaygın olarak dört yıldır ve bu süre, yasalar tarafından belirlenmiştir. Çoğu zaman rektörler ikinci dönem için yeniden atanabilir ya da görev süreleri ilk sürelerinin yarısı kadar uzatılabilir.

Bir üniversitenin "yönetim ve idare şekli, o üniversitenin ne derece özerk olduğunun en önemli göstergelerindendir. Yönetim/idare konusunda, biri âdem-i merkeziyetçi olan Anglo-Sakson model, diğeri ise katı merkeziyetçi olan Kıta Avrupası modeli olmak üzere iki ana yönetim anlayışı" mevcuttur (Erdem, 2013; Öztürk, 2006).

- **Anglo-Sakson Modeli:** Bu model "Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Kanada Avustralya, İrlanda Cumhuriyeti ve İsrail'de uygulanmaktadır. Bu ülkelerde eğitim bakanlıklarının üniversiteler üzerindeki etkileri dolaylı veya yok denecek kadar sınırlıdır. Yükseköğretim sistemleri ve üniversiteler ara veya tampon kuruluşlar eliyle yönetilmektedir. Bu tür ara kuruluşlar ülke (veya eyalet) ve kurumsal olmak üzere iki düzeydedir. Bu kurullarda, o üniversite mensubu ya hiç yoktur ya da çok az sayıdadır. Yükseköğretim kurumları üniversite mensubu olmayan kişilerden oluşan yönetim kuruluyla yönetilmektedir. Rektör, ara kuruluş tarafından atanır, görev süresi uzun ve yetkileri geniştir. Rektör, yönetim kurulunun belirlediği yetkiler dâhilinde üniversitenin hem akademik lideri hem de başlıca icra organıdır. Rektörde, o kurumun mensubu olma ve profesör olma şartı aranmaz. Rektörlüğün boşaldığı medya organlarında ve bilimsel dergilerde duyurulur. Başvuran rektör adaylarını, üyelerinin çoğunluğu yönetim kurulu üyelerinden oluşan (ancak içinde mutlaka öğretim üyeleri, mezunlar ve bazı hallerde de öğrenci temsilcileri bulunan) komite tarafından gerektiğinde mülakat yapılarak ve bir çalışma programı istenerek değerlendirilir. Değerlendirme sonucu yönetim kuruluna sunulur. Yönetim kurulu, sunulan adaylardan birini atamak zorunda değildir. Kurul, rektör olarak sunulan adaylardan birini seçebileceği gibi, komitenin önerdiği adaylar dışında birini de rektör" olarak seçebilmektedir (Gürüz vd., 1994; Doğramacı, 2000; Gürüz, 2001; Korkut, 2001).
- **Kıta Avrupası Modeli:** Üniversiteler doğrudan eğitim bakanlığına veya bunun eşdeğeri olan bir bakanlığa bağlıdır. Almanya gibi, "federal yapıda olan ülkelerde üniversiteler bulundukları eyaletin eğitim bakanlığına bağlıdır. Rektör, genellikle bir seçiciler kurulu tarafından genellikle o üniversitenin profesörleri arasından seçilir ve ilgili bakan veya devlet başkanı tarafından atanır. Bazı ülkelerde, örneğin Almanya'da eyalet eğitim bakanının seçilen rektörü veto etme yetkisi vardır. Rektörlerin görev süreleri nispeten kısa ve yetkileri sınırlıdır. Bakanlık üniversiteler üzerinde genel koordinasyon, standart oluşturma ve bütçe hazırlamadan, bazı ülkelerde, dolaylı da olsa, eğitim-öğretimin içeriğine ve özellikle profesör düzeyindeki atamalarda nihai yetkiye kadar uzanan, ülkeden ülkeye değişen oranlarda denetim, gözetim hatta yer yer bazı tasarruf yetkilerine" sahiptir (Gürüz vd., 1994; Doğramacı, 2000; Gürüz, 2001; Korkut, 2001).

Ülkemizde "2547 sayılı Yükseköğretim Kanunuyla yükseköğretimin yönetimi 'Anglo-Sakson Modeli' temel ilkelerine dayandırılmıştır. Buna göre Anglo-Sakson ülkelerinde olduğu gibi bir ara kuruluş olarak 'Yükseköğretim Kurulu (YÖK)" oluşturulmuştur (Gürüz vd., 1994, Gürüz 2001).

2.6. Avrupa Birliği Ülkeleri Uygulamaları: Yükseköğretimde Şeffaflık ve Özerklik

Yükseköğretimde şeffaflık ve özerklik "Fransa, İtalya, Almanya ve İngiltere Eğitim Bakanları 1998 yılında Sorbonne'da düzenledikleri bir toplantıda, ortak bir Avrupa yükseköğretim alanı oluşturma fikrini ortaya atmışlardır. 1999 yılında 29 Avrupa ülkesinin yükseköğretimden sorumlu bakanlarının Bologna'da toplanarak Avrupa'da ortak bir yükseköğretim alanı oluşturmak için Bologna Bildirisini imzalamaları ile birlikte Bologna Süreci resmi olarak başlamıştır. Bu sürecin temel hedefi, Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturmak; Avrupa'nın yükseköğretimdeki rolünü ve etkinliğini geliştirmek için öğrencilerin ve öğretim elemanlarının hareketliliğini yaygınlaştırmak, Avrupa Kredi Transfer Sistemini (AKTS) uygulamak, kolay anlaşılır ve birbirleriyle karşılaştırılabilir yükseköğretim diploma ve/ veya dereceleri oluşturmak, yükseköğretimde kalite güvencesi sistemleri ağını oluşturmak ve yaygınlaştırmak" hedeflenmiştir (Çelik, 2012).

Bu çalışmada, Avrupa Yükseköğretim Alanı oluşturma hedefi için ilk adımı atan Fransa, İtalya, Almanya ve İngiltere'nin yükseköğretim yönetimine yönelik gerçekleştirdikleri şeffaflık ve özerklik uygulamalarına ve işleyişe ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

2.6.1. Almanya

Almanya, idari anlamda "16 eyaletten oluşan federal bir cumhuriyet olduğu için eğitim hizmetlerinde yetki ve sorumluluk federal eyaletlere aittir. Federal hükümetin eğitim konusunda rolü ise oldukça" sınırlıdır. Eyaletler düzeyinde yürütülen yükseköğretim "yönetimi ve planlamaları nedeniyle eyaletler arasında bazı uygulama farklılıklarına rastlanmaktadır. Almanya'da yükseköğretim hizmetleri, üniversiteler ve yüksekokullar eliyle yürütülmektedir. Üniversiteler kendi aralarında geleneksel, teknik ve kitle üniversiteleri olarak nitelendirilmekte ve eyaletler ile ilişkileri de bu özelliklerine göre" farklılaşabilmektedir (Kaulisch ve Huisman, 2007).

Almanya'da üniversiteler, örgütlenme yapılarına göre "rektör" ya da "başkan" tarafından yönetilmektedir. Rektör "iki yıllığına profesörleri arasından; başkan ise yükseköğretim görmüş ve kariyer sahibi kişiler arasından konseyin önerisine göre dört yıllığına eyalet eğitim bakanı" tarafından atanmaktadır (Kaulisch ve Huisman, 2007). Başkan ve rektörün görevi akademik konularla sınırlandırılmıştır, idari ve mali konular ise "kanzler" makamı tarafından yerine getirilmektedir. "Kanzler, eyalet eğitim bakanı tarafından her üniversiteye idari ve mali işleri yürütmesi" için atanmaktadır. Üniversiteler, akademik açıdan kendi yönetimine fakat idari ve mali açıdan yerel yönetime karşı sorumluluğu bulunmaktadır. Belirli periyotlarda düzenlenen "Rektörler Konferanslarında rektörler, üniversiteler ve yükseköğretim yönetimi konusunda tartışmalar yürütmekte ve yapı ve işleyişe yönelik öneriler" geliştirmektedirler (Gür ve Küçükcan, 2009; Yavuz, 2012).

Alman üniversiteleri, "genel idare kapsamında değerlendirildiğinden eyalet yönetimlerinin üniversiteler üzerinde önemli yetkileri bulunmaktadır. Eyalet yönetiminin kararı olmaksızın profesörler atanamamakta, idari ve akademik birimlerin kurulması da ancak eyalet yönetiminin kararı ile olabilmektedir (Yavuz, 2012). Üniversitelerce kullanılan kaynakların önemli bir çoğunluğu" kamu kaynaklarından oluşmaktadır. Alman üniversitelerinde "tertip bazlı bütçe" olarak adlandırılan bir planlama ve harcama süreci öngörülmektedir. Bu uygulamaya göre "tertipler arası kaynak transferi sadece eyalet eğitim bakanınca yapılabilmektedir. Bu durumun esnetilmemesi katı bir mali disiplin olduğunu göstermektedir. Planlanan mali yılda harcanmayan bütçe müteakip yıla devredilmemekte ve tenkis" edilmektedir. Kabul edilen "Yükseköğretim Faaliyetleri" ni tüm eyaletler bazında "öz değerlendirme", "dış inceleme" ve "izleme" başlıkları altında sürekli incelenmekte ve denetlenmektedir. Bu işlemler beş ya da sekiz yıllık bir döngü içinde yinelenmektedir. Bu öz değerlendirme, denetim ve değerlendirmeler (Kaulisch ve Huisman, 2007);

- "Yapı ve ilgili bölümün organizasyonu,
- Öğretme ve öğrenme hedefleri,
- Çalışma programları,
- Akademik personel ve kaynak kullanımları,
- Verilen eğitim ·ve öğrenciler, ·

- İş piyasası ve lisansüstü istihdam”

konularında ayrıntılı bir değerlendirme ve izleme yapılmaktadır. Yapılan izleme ve değerlendirme süreci planlanmış ve iş akış adımları belirlenmiştir.

Buna göre “birim yöneticileri ve sorumlular tarafından yapılması gerekenler bildirilir ve belirli periyotlarda da izlenmektedir. Üniversiteler sürekli daha bağımsız ve özerk bir yapı arayışında olmakta, şeffaflıklarını ve hesap verebilirliklerini korumaya çalışmaktadırlar. Alman yükseköğretim sisteminde köklü değişiklikler yapılmış ve kalitenin sağlanması için belirli prensipler” geliştirilmiştir. Çıktı temelli ve dış değerlendiricilerin onayı ile sürekli izlenen bir kalite güvence sistemi olan “Merkezi Akreditasyon Kurumu” kurulmuştur. Söz konusu kurum, devletten ve üniversitelerden bağımsız olarak bazı göstergeler üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme yapmaktadır. Bu yapı Almanya’da yükseköğretim kurumları açısından daha şeffaf ve hesap verebilir olmalarına önemli katkı sağlamaktadır (Gaehtgens, 2007).

Hollanda, Danimarka, İngiltere’de olduğu gibi Almanya’da da yükseköğretim yönetim sistemi “çıktı bazlı performansa dayalı finansman uygulaması”nın önemli oranda rağbet gördüğü söylenebilir (Kaulisch ve Huisman, 2007). Türkiye’de yükseköğretim kurumu ve üniversitelerin reform geçirmesi esasen diğer bazı kurumların da reform yaşamasına bağlıdır. Bu kurumlar Milli Eğitim Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, ÖSYM, Kamu İhale Kurumu vs. dir (Aydın, 2014; Thompson, 2007).

2.6.2. Fransa

Fransa’da “1984 yılında değiştirilen yükseköğretim yasası ile üniversite yönetimi, özerklik ve katılım ilkeleri etrafında şekillendirilerek, her üniversite, yönetim, eğitim ve finans yönlerinden özerk” kılınmıştır (Küçükcan ve Gür, 2009). Ülkedeki “yükseköğretim kurumları, değişik bakanlıklara bağlıdır. Belli bir alanda ihtisaslaşmış yükseköğretim kurumu olan yüksekokulların bazıları, faaliyet gösterdikleri alanın ilgili bakanlığına bağlı olarak kurulmuşlardır. Dolayısıyla bünyesinde yüksekokul bulunan savunma, kültür, tarım ve sanayi bakanlıkları da sistemin aktörleri arasında yer almaktadır. Yükseköğretim ve Araştırma Bakanlığı’na danışmanlık yapan istişare kurullar ile üniversiteler ve yüksekokulların kendi aralarında meydana getirdikleri çeşitli üst yapılar da yükseköğretim sisteminin diğer kurumları” olmaktadır (Yavuz, 2012).

Ülke, “33 akademik bölgeye ayrılmıştır. Bu eğitim bölgelerinde öğretim şekli ve çerçeve, genel hatlarıyla benzerlik” göstermektedir. Her bölgenin başında bir rektör “Recteur de I’Academie” bulunmaktadır. Fransa Mîlli Eğitim Bakanı’nı temsil eden akademi rektörü, taşıdığı bu ünvanıyla kendi bölgesindeki diğer yükseköğretim kurumlarının “şansölyesi” konumunda bulunmaktadır. Bu rektörler, “Cumhurbaşkanı tarafından seçilmektedir. Seçilmelerinde belirli bir süre öngörülmemekte, görevden alınmaları da Cumhurbaşkanınca gerek görüldüğünde” yapılabilmektedir.

Fransa’da “yükseköğretim hizmetleri üniversite ve yüksekokul olmak üzere iki temel ayrım üzerine yapılandırılmıştır. Yüksek Eğitim Konseyi ve Ulusal Müfredat Konseyi yükseköğretim konusunda eğitim ve yükseköğretim bakanlığına danışmanlık yapmaktadır. Eğitim bölgelerinde yükseköğretim kurumları ile diğer eğitim kurumları arasında koordinasyon ve eşgüdüm iş ve işlemleri” rektörün sorumluluğundadır (Doğramacı, 2007; Gürüz, 2003; Kaiser, 2007; Yaman, 2014).

Üniversitelerin idari iş ve işlemlerini yürüten “genel sekreter”; mali işlerini yürüten “sayman”, başkanın önerisi ve Mîlli Eğitim Bakanı'nın kararıyla atanmaktadır. Ayrıca saymanın atanmasında maliye bakanının da onayı alınmaktadır. Genel sekreter ve sayman, üniversite toplantılarına oy kullanmadan katılmaktadırlar. Üniversite dışındaki yükseköğretim kurumlarının müdürleri ise yönetim kurulunun önerisi üzerine Eğitim Bakanı tarafından beş yıllığına atanmaktadır. Bu kişilerin profesör ya da akademisyen olmaları bir şart olarak aranmamaktadır (Doğramacı, 2007; Gürüz, 2003; Yaman, 2014).

Süreç içerisinde “2007 yılı ve sonrasında yapılan yasal düzenlemeler sonrasında yükseköğretim konusunda, Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında doğrudan işlem kurulması bakımından çeşitli mekanizmalar tesis edilmiştir. Ayrıca üniversite, bir kurum olarak yeniden ele alınmış, kurumsallaşma, misyon ve vizyonu, eğitsel performansı ve reel sektörlere yönelik istihdam sağlama kapasitesi ile araştırma ve inovasyon konularında daha işlevsel olmalarına yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Üniversitelere kampüs alanlarında bulunan binaları mülkiyet edinme hakkı” tanınmıştır. Kampüs içinde şirket kurma yetkisi verilmiştir. İdari iş ve işleyiş bakımından atanan “genel sekreter” dışında belki de en önemli yenilik bakanlık ile üniversite yönetimi arasında dört yıllık periyodik bir sözleşme imzalanması sürecidir. Sözleşme, içerik olarak kısa ve orta vadede belirlenen hedef ve ölçülebilir kriterler konusunda olmaktadır. Belirlenen “eğitim

hedeflerine ulaşılabilirlik konusunda performans ölçütleri belirlenmektedir. Belirlenen hedef ve önceliklerin ulusal eğitim politikalarıyla da uyumlu olduğu" değerlendirilerek imza altına alınmaktadır (Gürüz, 2003; Kaiser, 2007; Yaman, 2014).

Fransa'da "yükseköğretim yatırım projelerinde, bütçelendirilme ve harcama öncesinde rektörlerin de görüşü alınmakta ve nihai açıdan bakanlıkça kararlaştırılmaktadır. Bakanlık tarafından, yükseköğretim kurum yöneticilerinin talep ettikleri ihtiyaç ve planlanan yatırımların gerçekten öncelikli bir ihtiyaç olup olmadığı ve mali sorumluluk açısından değerlendirmeye" tabi tutulmaktadır (Kaiser vd., 2001; Kaiser, 2007). Ayrıca "Fransa'da üniversite kaynaklarının daha etkin harcanabilmesine yönelik torba bütçe uygulamasına geçilmiş ve personel istihdamı bakımından da üniversite yönetiminin özerklik alanları" genişletilmiştir (Yaman, 2014).

2.6.3. İngiltere

Birleşik Krallıkta (İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda) merkezi hükümetin eğitim hizmetlerini yerel yönetimlere bıraktığı anlaşılmaktadır. Üniversitelerin tamamı ise "özel sektör tarafından idare edilmektedir. İngiltere'nin, metin olarak düzenlenmiş bir anayasası olmadığı kabul edilir. Bunun yerine, Parlamento'nun çıkardığı yasalar, ülkenin gelenekleri ve mahkeme kararlarına dayalı kurallar dizisi" mevcuttur. Bu açıdan da yükseköğretim konusunda anayasal bir düzenleme de yoktur (Küçükcan ve Gür, 2009).

Üniversiteler arasında "eski ve yeni üniversite şeklinde bir ayrım yapılmaktadır. Eski üniversiteler ile 1992 öncesinde kurulan üniversiteler kastedilmektedir. Bu üniversiteler de kendi aralarında üç grup halinde incelenmektedir. Birinci grup, ülkenin ilk üniversiteleri olan Oxford ve Cambridge üniversiteleridir. 1992'de yapılan yasal bir düzenleme ile politeknik olarak adlandırılan okullara, üniversite statüsü verilerek yeni üniversiteler olarak kabul edilmiş ve böylece İngiliz yükseköğretim sistemindeki ikili yapı ortadan kalkmıştır. 1992 yılından itibaren yükseköğretim hizmeti sadece üniversite kurumu üzerinden yapılandırılmaya" başlamıştır (Yavuz, 2012).

İngiltere'de üniversitelerin Avrupa'nın en özerk (self-governing) yükseköğretim kurumları olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle "üniversiteler, yöneticiler, seçilmiş personel, öğrenci temsilcileri, yerel otoritenin temsilcilerinin oluşturduğu konsey; guvernörler kurulu" adı verilen kurumlar tarafından yönetilmektedir. Bu kurulların

görevi, "yükseköğretim kurumlarının hedeflerini tayin ve tespit etmek, rektörünü atamak, yol haritasını oluşturmak ve rektöre yardımcı olacak komisyon ve komiteler" meydana getirmektir (Leišyte, 2007). İngiltere'de üniversitelerin gelirlerinin önemli bir kısmı kamu gelirlerinden ve araştırma fonlarından sağlanmaktadır, "üniversitelere yapılan bu fonlamaların hangi ölçütler doğrultusunda yapıldığı konusunda da yükseköğretim kurumları arasında rekabet öngören bir yapı mevcuttur. Öğrenci başarısı, araştırma projesi üretme, araştırma fonları vb. somut ölçülebilir veri setleri" tesis edilmiştir (Doğramacı, 2007; Leišyte, 2007; Yavuz, 2012).

İngiltere'de hesap verme ve şeffaflık sorumluluğu ve idari yapı ile ilgili çalışmalar büyük ölçüde "1979 yılı sonrasında ve birkaç dönem görev yapan Thatcher hükümetleri döneminde yapılmıştır (Özen, 2008). Thatcher hükümetleri, ekonomik daralma ve harcamalarda mali kısıtlamaya gidilmesi ve kamu kaynaklarının daha doğru kullanılması" amacıyla "Merkezi Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi Raporu" hazırlanmış ve bu rapor doğrultusunda kamuda yapı ve işleyişe ilişkin önemli reformlar yapılmıştır (Özen, 2008; Yılmaz, 2001).

İngiltere'de Anglosakson denetim kültürü benimsenmiştir. Bu denetim sisteminin temel özelliklerinden birisi bazı denetimlerin daha çok "outsourcing" de denilen dışarıdan denetim hizmeti satın alma şeklinde yapılmasıdır. O nedenle "her bir idare ve kurum kendi iç denetçileri eliyle rutin denetimlerini yaptırmakta ve ayrıca daha güvenilir olması bakımından periyodik olarak dış denetimler yaptırarak ilgili makamlara kurumsal raporlamalarını" sunmaktadırlar (Paratley, 2003).

İngiltere'de dış denetim işlemleri ise "İngiltere Sayıştayı (National Audit Office) tarafından yapılmaktadır. Ulusal Denetim Ofisinin denetim uygulamaları da yine iç denetim kültüründe olduğu gibi Anglo-sakson denetim modeli özelliklerini taşımaktadır. Ulusal Denetim Ofisi, kamu kurum ve kuruluşlarının hesap ve harcamalarını denetlemek ve denetim sonuçlarını periyodik olarak parlamentoya raporlamak zorundadır (Köse, 2000; SİGMA, 2001). Ayrıca Maliye Bakanlığı, denetim birimleri eliyle ülkedeki tüm kamu kaynağı kullanan kurum ve kuruluşların iç kontrol sistemlerinin işlevselliği ve mali kontrol yapılarına ilişkin rol ve sorumluluk üstlenmektedir. Ulusal Denetim Ofisi ile kurumların iç denetim birimleri arasında denetim raporları üzerinden belirli bir oranda" koordinasyon bulunmaktadır (Ergüven, 2005; Paratley, 2003).

2.6.4. İtalya

24 Aralık 1993'te çıkarılan kanunla "İtalya'da, bazı üniversitelerin yönetim kurullarında, öğretim üyesi, öğrenci ve teknik personel temsilcilerinin yanında, üniversiteye mali kaynak sağlayan yerel yönetim ile kamu ve özel kuruluşların temsilcilerinin de yer almasına izin verilmiştir. Çıkarılan başka bir kanunla da Osservatorio per la Valutazione del Sistema Universitario (Üniversite Değerlendirme Millî Konseyi) kurulmuştur. Bakan tarafından kurulan 9 üyeli bu konseyin üyelerinde üniversite mensubu olma koşulu" yoktur. Üniversiteleri yasal olarak rektörler temsil etmektedir. Rektörler, üniversitelerin profesörleri arasından seçilmekte; Üniversite Yönetim Kurulu ve Senato'nun aldığı kararları uygulamaktadır. Üniversite Yönetim Kurulu, üniversitelerin finans ile ilgili kaynaklarının yönetiminden sorumludur (Eurybase, 2005).

İtalyan üniversiteleri, Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenmektedir ve onun kontrolünde bulunmakla birlikte eğitim, araştırma ve örgütlenme alanlarında sınırsız bir özerklik tanınmıştır. Üniversitelerin tamamı ve üniversite dışı yükseköğretim kurumları akademik, yönetsel ve mali özerkliğe sahiptirler (Eurybase, 2005). İtalyan Anayasasının 33.maddesi, yasalarla sınırlanmış biçimiyle üniversite ve akademilerin özerkliğini savunmaktadır.

İki temel yükseköğretim türü mevcuttur: "Üniversitede sunulan yükseköğretim ve üniversite dışı yükseköğretim. 1999 yılında Bologna Bildirgesi'nin imzalanmasının ardından, İtalya'da yükseköğretim önemli bir reform sürecine girmiştir. 509/99 sayılı Bakanlık Kararnamesi'ne uygun olarak, yükseköğretim derecesi iki temel aşama üzerine" oturtulmuştur (maol.meb.gov.tr)

Günümüzde İtalya'da 280'in üzerinde üniversite ve yükseköğrenim enstitüsü vardır. Bu kuruluşlar, finans edilişlerine göre devlet ya da bağımsız olarak sınıflandırılmaktadır. Devlet kuruluşları tamamen kamu fonları, bağımsız olanlar ise özel fonlarla finanse edilmektedirler. 1994'ten bu yana, "devlete ait ve özel üniversite kurumları kendi bütçelerine sahiptir. Bakanlığın buradaki görevi; fonların tahsisi, denetim ve değerlendirme"dir. AB "eğitimin kalitesi, süresi ve uluslararası tanınırlığı konusunda OECD ile birlikte çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalar kapsamında yükseköğretim sistemlerindeki farklılıkların giderilmesi ve ortak bir eğitim sistemi

teşekkülü için 25 Mayıs 1998 tarihli Sorbon Deklarasyonu ve 19 Haziran 1999 tarihli Bologna Deklarasyonu önemli temel taşları" olarak kabul edilmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, "araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirillmesi, verilerin toplanması ve verilerin analiz yöntemleri hakkında bilgiler yer" almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Türk "yükseköğretim sistemindeki şeffaflık ve özerklik olgularının incelenmesi ve değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; yapılandırılmamış gözlem, yapılandırılmamış görüşme ve doküman inceleme gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, olgu ve olayların kendi doğal ortamları içinde gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek 2005). Nitel araştırma yöntemi ise, insanların sosyal dünyayı nasıl anladığını, deneyimlediğini, yorumladığını ve ürettiğini anlamayı amaçlayan nitel araştırmalarda izlenen tutum ve stratejileri" kapsayan bir kavramdır (Sandelowski, 2004).

Nitel araştırmalarda, "üzerinde çalışılan konu hakkında daha zengin ve ayrıntılı bilgi elde edilebilmektedir (Büyüköztürk vd., 2009). Bu nedenle, bu çalışmada olguların kendi gerçekliğinin içinde derinlemesine incelenmesi ve ayrıntılı bir değerlendirme yapılabilmesi amacıyla nitel araştırma yönteminin kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür. Olgu bilim araştırmalarında temel veri toplama aracı görüşme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2009). Görüşme tekniği uygulanarak gerçekleştirilen araştırmalarda çoğu zaman küçük örneklem grupları üzerinde çalışmalar" yürütülmektedir (Silverman, 2001).

Araştırmada "yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeden biraz daha esnektir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme formu hazırlamaktadır. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü" vermektedir (Ekiz, 2003).

"Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme formuna bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve karşılaşılabilir bilgi" sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde amaç, görüşme yapılan kişilerin verdikleri ifadeler arasında tutarlılık olup olmadığına, farklılıkların ne olduğuna bakmak ve bunların sonucuna göre karşılaştırma yaparak konu hakkında gerçek bilgilere ulaşmaktır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları, görüşülen kişiye kendi düşüncelerini açıklama olanağı sağlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2009).

Nitel araştırma yöntemi ile "elde edilen verilerle, Türk yükseköğretim sisteminde şeffaflık ve özerklik olguları ile ilgili mevcut kuramsal bilgiler ve yükseköğretim yönetimine ilişkin uygulamalar çerçevesinde değerlendirilmeler yapılmış olup, Türkiye'de yükseköğretim sisteminin şeffaflık ve özerklik düzeyinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi" için önerilerde bulunulmuştur.

3.2. Çalışma Grubu

Örneklemin seçiminde, "nitel araştırma geleneği ile ortaya çıkan amaçsal örnekleme yöntemlerinden aykırı/aşırı durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçsal örnekleme yönteminde, araştırmacı kimlerin çalışma grubuna dahil edileceği konusunda kendisi değerlendirme yapmakta ve araştırmanın amacına en uygun, araştırma konusuna ilişkin zengin tecrübeye ve bilgiye sahip olduğunu öngördüğü/düşündüğü katılımcıları tespit etmektedir (Balcı, 2007). Aykırı/aşırı durum örnekleme ise derin bir incelemeye tabi tutulabilecek sınırlı sayıda ve bilgi bakımından zengin durumların çalışılmasını" öngören tekniktir.

Çalışma grubunun belirlenmesinde "TÜBİTAK tarafından gerçekleştirilen, üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralandığı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi kullanılmıştır. Endeks, üniversiteleri girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralayarak, üniversiteler arası girişimcilik ve yenilikçilik odaklı rekabetin artmasına ve girişimcilik ekosisteminin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Endeks ile üniversiteler, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, fikri mülkiyet havuzu, iş birliği ve etkileşim, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü ile ekonomik katkı ve ticarileşme boyutları altında 23 göstergeye göre" sıralanmaktadır. Bu boyutlar, araştırmanın temelini oluşturan şeffaflık ve özerklik kavramları ile bağlantılı olduğundan endeks, çalışma grubu tespitinde referans olarak alınmıştır (https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2016_gyue_ilk50.pdf).

Endekste yer alan 23 gösterge kapsamında veriler; TÜBİTAK, YÖK, Üniversiteler, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TPE, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, TTGV, TÜBA ve Üniversiteler tarafından sağlanmıştır.

2012 yılından beri gerçekleştirilen TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi referans olarak kabul edilmiş olup, veriler arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla listede her yıl ilk 10 üniversite içinde yer alan ve bu endekste daha önce yer almamış İstanbul'daki vakıf üniversitelerine çalışma grubunda yer verilmiş ve bu üniversitelerde görev yapan yöneticiler araştırmaya katılmıştır. Araştırmanın katılımcılarına ait demografik bulgular Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5. Katılımcılara Ait Demografi

Sıra	*Kod*	*Üniversite*	*Unvan*	*Bu üniversitede çalışma yılı*	*Öğretim üyesi olarak çalışma yılı*	*Yönetim görevi*	*Yurt dışı deneyimi*
Y1	DB	Endeks dışı	Profesör	7 yıl	7 yıl	Bölüm Başkanı	Evet
Y2	ED1	Endeks	Profesör	19 yıl	18 yıl	Dekan	Evet
Y3	DD1	Endeks dışı	Profesör	*	10 yıl	Dekan	Evet
Y4	ED2	Endeks	Profesör	7 yıl	31 yıl	Dekan	Hayır
Y5	DD1Y	Endeks dışı	Doçent	3 yıl	11 yıl	Dekan Yardımcısı	Hayır
Y6	DD2Y	Endeks dışı	Doçent	13 yıl	9 yıl	Dekan Yardımcısı	Hayır
Y7	DD3Y	Endeks dışı	Doçent	7 yıl	16 yıl	Dekan Yardımcısı	Evet
Y8	DR	Endeks dışı	Profesör	10 yıl	20 yıl	Rektör	Evet
Y9	ER	Endeks	Profesör	20 yıl	20 yıl	Rektör	Evet
Y10	DRY	Endeks dışı	Profesör	12 yıl	44 yıl	Rektör Yardımcısı	Evet
Y11	DD2	Endeks dışı	Profesör	3 yıl	3 yıl	Dekan	Hayır
Y12	DD3	Endeks dışı	Profesör	2 yıl	33 yıl	Dekan	Evet
Y13	DD4	Endeks dışı	Profesör	8 yıl	*	Dekan	Evet
Y14	EB1	Endeks	Doçent	5 yıl	5 yıl	Bölüm Başkanı	Hayır
Y15	EB2	Endeks	Profesör	6 yıl	18 yıl	Bölüm Başkanı	Evet
Y16	EB3	Endeks	Dr. Öğrt. Üyesi	5 yıl	16 yıl	Bölüm Başkanı	Evet
Y17	ERY	Endeks	Profesör	9 yıl	30 yıl	Rektör Yardımcısı	Evet

* Bu sorulara, katılımcılar yanıt vermemiştir.

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan 17 üniversite yöneticisi (Y1-Y17) yönetim kademelerine göre gruplandığında rektörler: ER ve DR; rektör yardımcıları: ERY ve DRY; dekanlar: ED1, ED2, DD1, DD2, DD3 ve DD4; dekan yardımcıları DD1Y, DD2Y ve DD3Y; bölüm başkanları: EB1, EB2, EB3 ve DB kodlarını almışlardır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla yapılan görüşmelerde kullanılmak üzere araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir. Form iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcı üniversite yöneticilerinin unvanı, bu üniversitede çalışma yılı, öğretim üyesi olarak çalışma süresi, yönetim görevinin türü ve yurt dışı araştırma/yöneticilik deneyiminin varlığı konularında kişisel bilgilerini toplamaya dönük sorular yer almaktadır. Formun ikinci bölümü araştırmanın amaçlarıyla uyumlu olacak biçimde iki grup sorudan oluşmaktadır: Üniversitelerde Şeffaflık ve Üniversitelerde Özerklik.

Görüşme formu üç aşamada geliştirilmiştir. İlk aşamada öncelikle yükseköğretimde şeffaflık, yükseköğretimde özerklik ve yükseköğretimde girişimcilik ve yenilikçilik konularında ilgili alanyazın detaylı bir biçimde incelenmiş, alan uzmanlarıyla görüşmeler yapılmış ve oluşan deneyimle 32 maddelik görüşme madde havuzu oluşturulmuştur. İkinci aşamada madde havuzunda yer alan maddeler Eğitim Yönetimi alan uzmanı dört öğretim üyesi ile Ölçme ve Değerlendirme alan uzmanı üç öğretim üyesinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen dönütlere göre binişiklik gösteren maddeler elenerek madde sayısı 24'e düşürülmüştür. Yirmi dört maddelik taslak görüşme formu dil bilim uzmanlarının incelemesine sunulmuş, onlardan gelen geribildirimler ışığında soru kökleri üzerinde düzenlemeler yapılmıştır. Üçüncü aşamada çalışma grubu dışında kalan üniversite yöneticilerinden altı kişi ile pilot görüşmeler yapılarak formun maddeleri test edilmiştir. Pilot görüşmeler sırasında yöneticilerden görüşme sorularına kapsam ve yapı yönünden gelen eleştiriler doğrultusunda, binişiklik ifade eden maddeler ikinci kez elenerek, birbirine ayna olacak biçimde şeffaflık konusunda sekiz, özerklik konusunda sekiz olmak üzere soru sayısı 16'ya düşürülerek görüşme formuna son biçimi verilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan üniversite yöneticileriyle eposta üzerinden irtibat kurulmuş, kendileri için en uygun zaman kararlaştırılarak her bir katılımcı ile farklı zamanlarda çalıştıkları kurum içerisinde belirlenen yerde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmaya katılan üniversite yöneticileri görüşmelerin ses kayıt cihazıyla kaydedilmesine rıza göstermişlerdir. Görüşmeler, katılımcıların onayı ile alınan ses kayıtları ve araştırmacının el yazısıyla tuttuğu notlarla kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde katılımcıların üniversitede şeffaflık ve özerklik konularındaki görüşlerini rahat bir biçimde ifade edebilmeleri amacıyla güven ortamı oluşturulmuştur. Görüşme süresince katılımcılara herhangi bir müdahalede bulunulmamış, görüşlerini aktarabilecekleri yeterli süre dikkate alınmış, katılımcılardan gelen geribildirimler doğrultusunda görüşmeler sürdürülmüş ve istedikleri zaman sonlandırılmıştır. Gerek görüşmeler gerekse araştırma bütünü içerisinde bilimsel etik kurallarına azami ölçüde dikkat edilmiştir.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

LeCompte ve Goetz'e (1982) göre, herhangi bir araştırma modelinin tam geçerliliğini ve güvenilirliğini elde etmek oldukça güçtür. Yine de araştırmacılar, belirli araştırma problemlerinin ve hedeflerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini artıran çeşitli faktörleri dengeleyerek bu hedeflere yaklaşabilirler. Araştırmacılar, çeşitli stratejiler kullanarak güvenilirliği ve geçerliliği tehdit eden faktörleri azaltabilirler. Yazarlara göre; geçerlilik araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgilidir. Dış geçerlilik, kullanılan veri toplama aracının benzer gruplarda benzer sonuçlar üretip üretmeyeceği; iç geçerlilik, araştırmacının ölçmek istediği verileri kullandığı araç veya yöntemle gerçekten ölçüp ölçemeyeceğiyle ilgilidir. Güvenilirlik, araştırma sonuçlarının tekrarlanabilirliği ile ilgilidir. Dış güvenilirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceği; iç güvenilirlik, diğer araştırmacıların aynı verileri kullanarak aynı sonuçları elde edip edemeyeceğiyle ilgilidir (LeCompte ve Goetz, 1982).

Sözel verilerin işlendiği nitel araştırmalarda, geçerlilik ve güvenilirlik kavramları bazı anlam değişiklikleri ile karşı karşıyadır. Yıldırım ve Şimşek'e (1999) göre nitel araştırmalarda; "araştırma alanına yakınlık", "yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama", "doğrudan ve olayın meydana geldiği doğal ortamda bilgi toplama", "uzun vadeli bilgi toplama" ve "bulguları doğrulamak ve ek bilgi sağlamak için sahaya geri dönebilme", geçerlilik kazanmak için önemli özelliklerdir.

Nitel araştırmada iç geçerliliği sağlamak için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

"Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ve bu ortama bağlı olarak tanımlandığı ortam dikkate alındığında anlamlı olmalıdır", "Bulgular kendi içlerinde tutarlı ve anlamlı olmalıdır", "Anlamlı bir bütün oluşturmak için ortaya çıkan kavramlara odaklanılmalıdır", "bulguların farklı veri kaynakları, veri toplama yöntemleri ve analiz stratejileri kullanarak doğrulanması", "Farklı kaynak, yöntem ve stratejilere göre elde edilen bulgular anlamlı bir bütün oluşturması", "Elde edilen bulgular oluşturulan kavramsal çerçeve veya teori ile tutarlı olmalıdır", "bulguları doğrulamaya yönelik olarak bazı kuralların doğru kullanımı sağlanmalıdır", "bulguları açıklamak için alternatif yaklaşımlar kullanma", "bulguların araştırmaya katılan bireyler tarafından gerçekçi bulunması", "bulgulara dayalı olarak yapılan tahmin ve genellemeler elde edilen verilerle tutarlı olmalıdır." (Yıldırım ve Şimşek, 1999; Miles ve Huberman, 1994; LeCompte ve Goetz, 1992).

Bu araştırmada, daha önce bahsedilen adımlar doğrultusunda iç geçerliliği sağlamak için aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır:

1. Araştırma bulguları her zaman birbirleriyle ve birbirleriyle ilişkileriyle tanımlanmıştır. Bulgulara ilişkin sonuç ve yorumlarda araştırma ortamından elde edilen verilere ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmiştir.
2. Bulguların kendi içinde tutarlı ve anlamlı olması ve ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturması için bir tema altında toplanan veri ve temaların kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturması.

3. Araştırmacı tarafından veri toplamanın takip edildiği analiz sürecinde veriler sistematik hale getirilerek verilerin tutarlılığı sürekli kontrol edilmiştir.
4. Veri toplama süreci öncesinde ve sırasında, şeffaflık, özerklik ve bunların yükseköğretimde yansımaları ile ilgili literatür sürekli olarak incelenmiştir. Böylece araştırmacıya bulguların elde edilmesinde yol gösterecek teorik yapı sağlanmıştır.
5. Uygulama sonucunda elde edilen veriler teorik yapı ile birlikte incelenmiş ve verilerin analiz edilmesini sağlayacak kod listesinin oluşturulmasında bu teorik çerçeve yönlendirilmiştir.
6. Nitel verilerin analizinde ulaşılan temalara hem tümdengelimsel hem de tümevarımsal analizler sonucunda ulaşılmıştır. Bulgular, yorumlara ilişkin literatür tarafından desteklenmiştir. Bulguların sunumunda bazen alıntılardan sonuçlara ve yorumlara, bazen de sonuç ve yorumlardan alıntılara bir yol izlenmiştir.
7. Görüşme formu geliştirilirken literatürle ilişkilendirilmiş ve gerekli uzman görüşleri alınmıştır.
8. Veriler elde edildikten sonra araştırmacı ve katılımcılar verileri yeniden incelemiş ve bu veriler katılımcılar tarafından doğrulanmıştır. Böylece yanlış anlaşılmalar olup olmadığı belirlenmiştir.
9. Çalışmada, bulgulara dayalı olarak yapılan genellemelerin özellikle benzer durumlar için yapılabileceği vurgulanmıştır.
10. Yapılan genellemelerin katılımcılardan elde edilen veriler ve süreçte yaşanan durumlar ile sınırlı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bazı genellemelerde genellemelerin elde edilen bulgularla veya uygulamaya katılan grupla sınırlı olduğu belirtilmiştir.

Yıldırım ve Şimşek'e (1999) göre dış geçerlik araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgilidir. Bir araştırmanın sonuçları benzer ortam ve durumlara genellenebilirse araştırmanın dış geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, genelleştirilebilirlik, nitel araştırmanın zayıf yönlerinden biridir. Sosyal olayların mevcut ortama göre değiştiği varsayımına dayanarak, hiçbir araştırmanın sonuçları doğrudan başka bir duruma genellenemez. Nicel araştırmada genelleme doğrudan olabilirken, nitel

araştırmada dolaylı olarak genelleme yapılabilir. Yin'e (2003) göre nitel araştırmacılar için genelleme, analitik genellemedir. Diğer bir deyişle, sınırlı sayıda katılımcı ile çalışan veya belirli bir durumu inceleyen nitel araştırmacı, araştırma sonunda bir hipotez, kavramsal model veya yeni bir teori ile sonuçlanabilir.

Bu çalışmada dış geçerliliği sağlamak için aşağıdaki işlemler yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 1999; Miles ve Huberman, 1994; LeCompte ve Goetz, 1992):

1. Araştırmada yer alan çalışma grubu ve özellikleri, görüşme sürecinin detayları araştırmanın yöntem bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır.
2. Bulgular doğrultusunda, kavramsal çerçeve rehberliğinde grubun ve çevrenin özelliklerine bağlı kalınmış, genellemelerin belirtilen özellikler çerçevesinde sınırlı olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına diğer benzer grup ve ortam özelliklerinde ulaşılabileceği düşünülmektedir.
3. Araştırmada yer alan gruplar, grupların özellikleri, uygulama süreci anlatılarak detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Böylelikle diğer araştırmacıların, bu detaylı tanım ve açıklamalardan yararlanarak benzer grup ve ortamlar için bu genellemelerden yararlanabileceği düşünülmektedir.
4. Ulaşılan sonuçlar ve genellemeler ile teorik çerçevenin tutarlılığı dikkate alınmıştır.

Yıldırım ve Şimşek'e (1999) göre; Nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri olan algıların önemi ve doğal çevreye duyarlılık, güvenirlik ile ilgili bazı hususlar bazı sorunlar yaratmaktadır. Nitel araştırmada temel ilkelerden biri, olguların bireylere ve çevreye göre sürekli değiştiğini ve araştırmanın benzer gruplar halinde tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını baştan kabul etmektir. Aslında, kullanılan yöntem ne olursa olsun, insan davranışı üzerine birebir aynı araştırmayı tekrarlamak mümkün değildir. Güvenirlik ile ilgili bazı kriterler bazı nitel araştırma kriterleri ile çelişmekle birlikte nitel araştırmada hem dış güvenirlik hem de iç güvenirlik için alınması gereken bazı önlemler vardır.

İlgili literatür incelenerek bu çalışmanın iç güvenirliğini sağlamak için aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 1999; Miles ve Huberman, 1994; LeCompte ve Goetz, 1992):

1. Araştırma soruları açıkça belirtilmiştir. Araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, araştırmada izlenen süreç, veri toplama araçları, veri analizi ve yorumlar belirlenmiş ve ifade edilen araştırma soruları doğrultusunda açıklanmıştır.
2. Araştırma verileri araştırma soruları doğrultusunda eklerde verilen görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Veriler önce yorum eklenmeden sunulmuş ve veri kaynağından ilgili alıntılar sunulmuştur. Böylece verilerin özgünlüğü yansıtılmaya çalışılmıştır.
3. Araştırma verilerinin araştırma sorularına cevap olup olamayacağı ve elde edilen sonuçların bulgularla tutarlılığı sürekli kontrol edilmiştir.
4. Veri analizinde taslak veri analizi literatürü ve ön okumalarından sonra kod listeleri oluşturulmuştur. Taslak kod listeleri uzman görüşlerine sunulmuş ve son haline getirilmiştir. Araştırmacılar ve uzmanlar aynı kod listelerini kullanarak örnek bir kodlama yapmışlardır. Örnek kodlama konusunda fikir birliğine varıldıktan sonra asıl kodlama başlatıldı. Araştırmacı, uzmanların yaptığı kodlamaları kendi yaptığı kodlamalarla karşılaştırarak ortak bir kodlama bulmuştur.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın tek veri kaynağı üniversite yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde alınan ses kayıtları elektronik ortamda çözümlenerek dökümleri alınmıştır. Yanısıra araştırmacının tuttuğu görüşme notları görüşme dökümlerinin ilgili kısımlarına araştırmacı notu olarak [ ] köşeli parantez içerisinde eklenmiştir.

Görüşmelerden elde edilen dökümler bir başka kişiye inceletilerek tutarlılığı test edilmiştir. Görüşme dökümleri üzerinde yazım hataları dışında herhangi bir kısaltma ya da düzeltme işlemi yapılmamış, görüşme dökümleri Nvivo 12 programında kayıt altına alınmıştır. Araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde çalışmanın katılımcılar kısmında

detayları verilen kodlamalar kullanılmıştır. Görüşme dökümleri incelenirken endekse giren üniversite yöneticilerine ön kod olarak (E), endeks dışında kalan üniversitelerin yöneticilerine de ön kod olarak (D) verilmiştir. Katılımcıların kodlanmasında rektörlere R, rektör yardımcılarına RY, dekanlara D, dekan yardımcılarına DY, bölüm başkanlarına B kodları verilmiştir. Bu şekilde tüm katılımcılar aşağıdaki biçimde kodlanmıştır:

Unvan	Endeks	Endeks Dışı
Rektör	ER	DR
Rektör Yardımcısı	ERY	DRY
Dekan	ED1, ED2	DD1, DD2, DD3
Dekan Yardımcısı	-	DD1Y, DD2Y, DD3Y, DD4Y
Bölüm Başkanı	EB1, EB2, EB3	DB

Araştırmada elde edilen veriler üzerinde çözümleme işlemleri yapılırken sayısallaştırmalardan kaçınılarak görüşme dökümleri gruplanmış, gruplanmış verilerden yararlanılarak araştırmanın iki ana teması oluşturulmuştur: Üniversitede şeffaflık ve Üniversitede özerklik. Yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen dökümler incelendiğinde üniversitede şeffaflık konusunun "yönetimde şeffaflık" ve "finansal şeffaflık" olmak üzere iki grupta kümelendiği gözlenmiştir. Bu gruplar çalışmanın ilk iki alt temasını oluşturmuştur. Devamında yöneticilerin özerklik konusundaki sorulara verdikleri yanıtlar incelenmiş ve üniversitede özerklik konusunun "yönetimde özerklik", "finansal özerklik" ve "akademik özerklik" gruplarında kümelendikleri gözlenmiştir. Bu gruplar araştırmanın üçüncü, dördüncü ve beşinci alt temalarını oluşturmuştur.

Araştırmada belirlenen ana temalara dayalı olarak görüşme dökümleri detaylı bir biçimde incelenmiş, incelemeler sonucunda öncelikle ikincil kodlar oluşturulmuştur.

Görüşme dökümlerinin çözümlenmesinde devamında konu ve bağlam uyumu gözetilerek ikincil kodlar birleştirilerek birincil kodlar oluşturulmuştur.

Çözümlemelerde "mevcut durum" ve "öneriler" kategorileri oluşturularak elde edilen birincil kodlar araştırmanın alt temalarıyla ilişkilendirilecek biçimde kategorilerle kümelendirilmiştir.

Yanı sıra Nvivo 12 programında kayıt altına alınan görüşme dökümleri üzerinde çeşitli tekniklerle çözümlemeler yapılmıştır. Yapılan çözümlemelerde üniversite yöneticilerinin sıklıkla kullandıkları sözcüklerden hareketle aralarındaki görüş benzerlikleri ortaya çıkarılmıştır. Katılımcı yöneticilerin şeffaflık ve özerklik konusundaki görüşlerinden yararlanılarak anahtar kavramlarla ilgili kelime ağaçları oluşturulmuştur. Kelime ağaçları üniversite yöneticilerin ana kavramları kullanırken hangi düşünceden hareket ettiğini, hangi detayları ön plana çıkardığını gözlemlemeye yöneliktir. Bu konuda elde edilen görsel düzenleyicilere araştırmanın tema, kategori ve kodlarına ilişkin bulgular (Bölüm 4.1.) kısmında yer verilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde "araştırmada katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgulara ve ilgili alanyazından örneklerle bulguların yorumlanmasına yer" verilmiştir.

Bu kapsamda bulgular ve yorumlar bölümü üç başlık altında oluşturulmuştur: Yapılan görüşmelerde öne çıkan konuların değerlendirilmesi sonucu oluşturulan kodlar, bu kodların ilişkilendirildiği kategori ve temaların yer aldığı birinci kısım; üniversitelerde şeffaflık konusunda katılımcıların görüşlerinin, önerilerinin ve ilgili alanyazından örneklerin yer aldığı ikinci kısım ve son olarak üniversitelerde özerklik konusunda katılımcıların görüş ve önerileri ile ilgili alanyazından örneklerin yer aldığı üçüncü kısım.

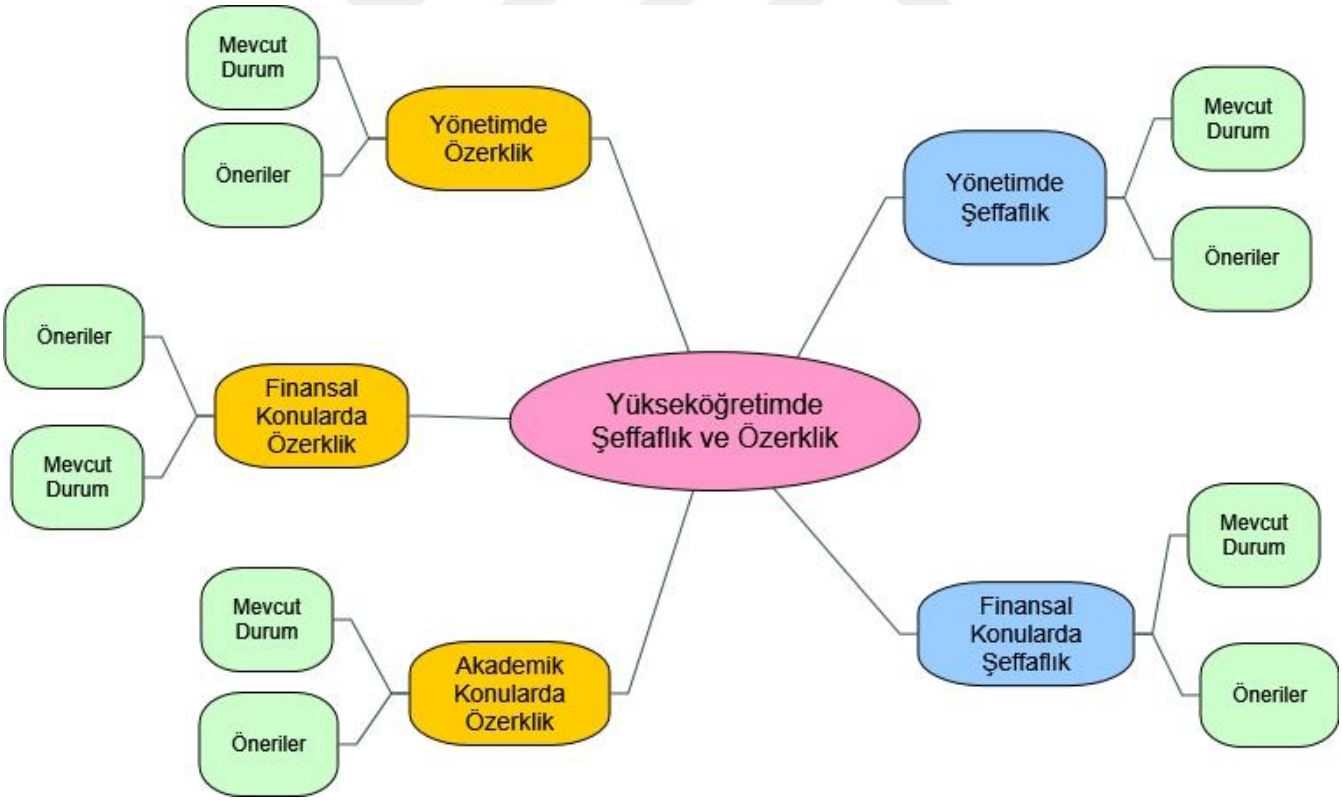
Çalışma kapsamında yedisi endekse giren üniversitelerde görev yapan, 10'u da endeks dışı üniversitelerde görev yapan toplam 17 yöneticiyle yapılan görüşmelerden elde edilen görüşme kayıtlarının dökümleri alınmış ve görüşmelerden elde edilen veriler

“Nvivo 12 programına aktarılmıştır. Bu programda kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Elde edilen kodlar ve temalarla Nvivo 12 programında matris, grafik ve haritalar oluşturularak hazırlanan veriler hem daha anlamlı hem de görsel olarak çalışmaya” eklenmiştir.

4.1. Araştırmanın Tema, Kategori ve Kodlarına İlişkin Bulgular

Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklerine göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler temalarla ilişkilendirilerek sunulmuştur. Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ön incelemesinde oluşturulan beş temel kategori araştırmacı tarafından belirlenen “şeffaflık” ve “özerklik” temaları ile ilişkilendirilmiş ve gruplar altında toplanmış kodlar yardımıyla oluşturulan alt kategori kümeleriyle eşleştirilmiştir. Bu konuda elde edilen bulgulardan Şekil 1 oluşturulmuştur:

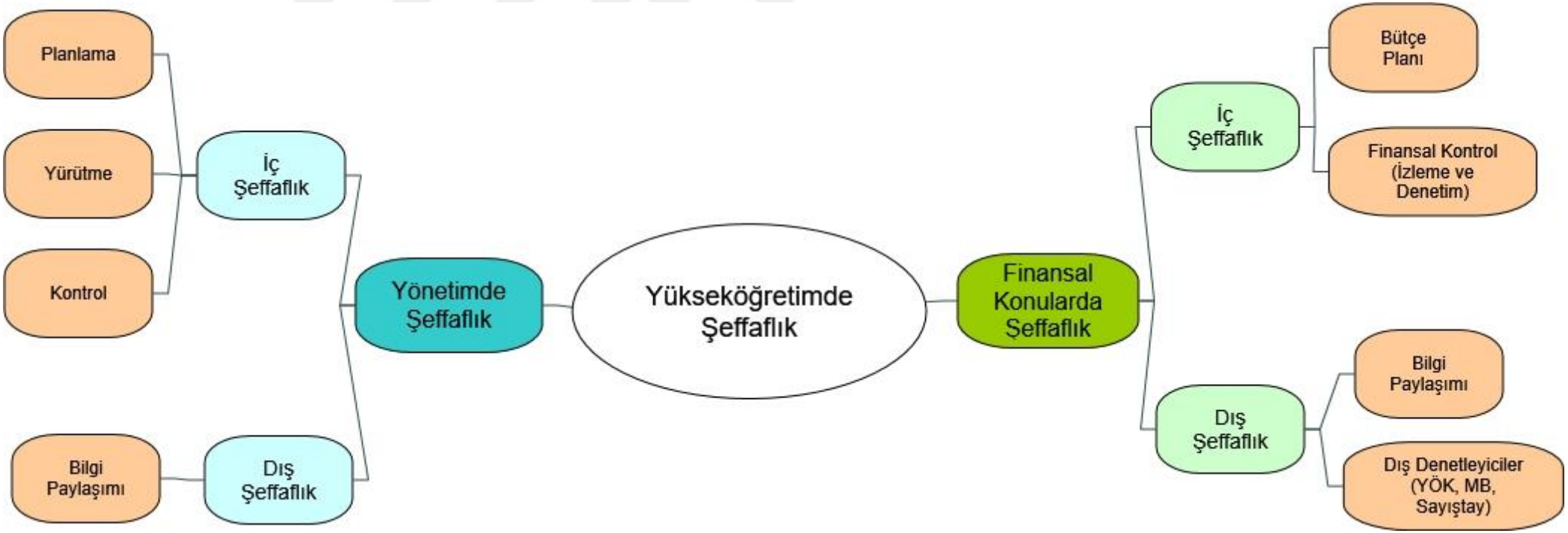
Şekil 1. Araştırmanın Tema ve Kategorileri



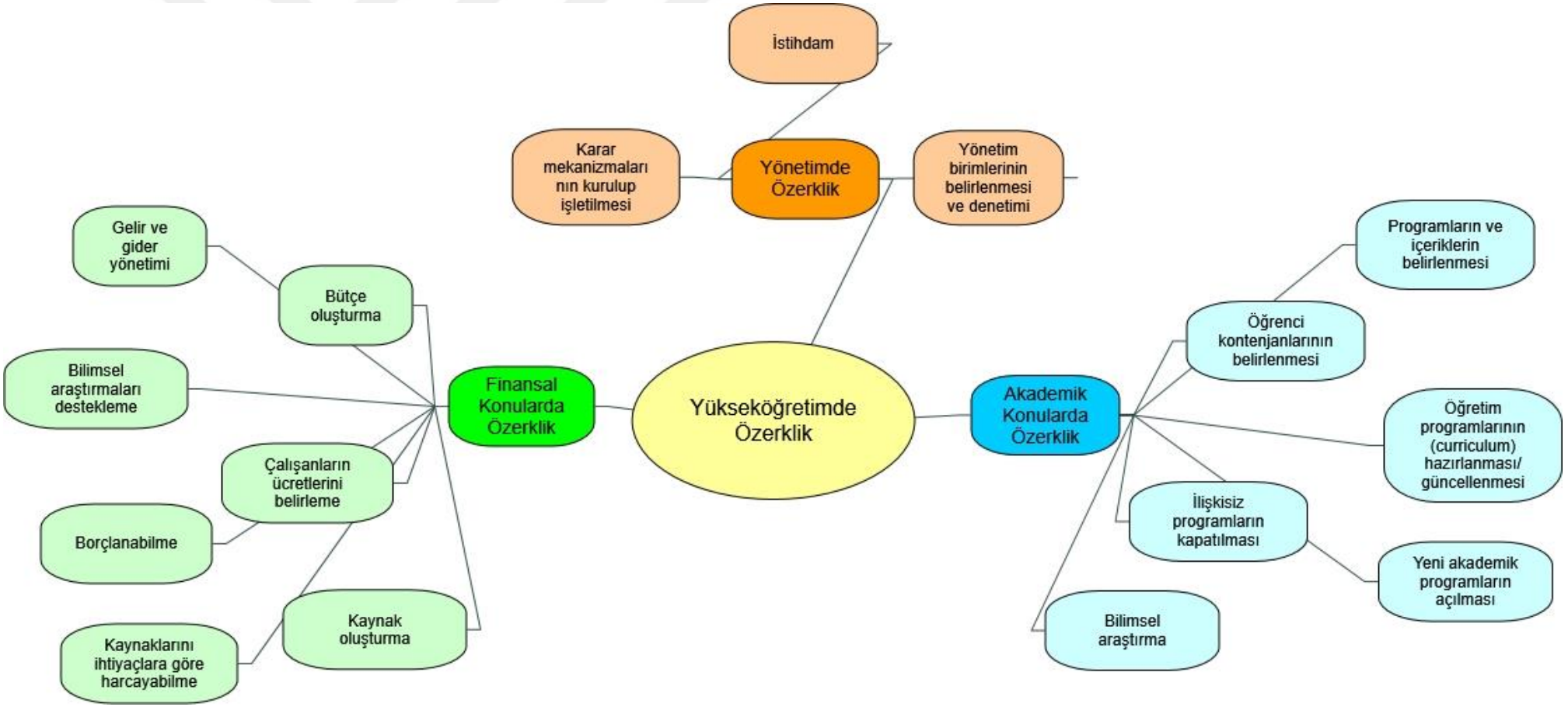
Şekil 1 incelendiğinde yükseköğretimde şeffaflık konusu ile ilgili yönetimde şeffaflık ve finansal konularda şeffaflık olmak üzere iki ana kategori oluşturulmuş, bu kategorilerle ilişkilendirilen alt kategoriler mevcut durum ve öneriler biçiminde iki grupta incelenmiştir. Yönetimde şeffaflık konusu incelenirken Türkiye'deki üniversiter sistemin yapısı nedeniyle öğretim üyelerinin yönetim kademelerinde yer almaları, farklı ülkelerdeki uygulama örneklerinden farklı olarak yöneticilerin öğretim üyesi akademisyenlerden seçilmesi yönetimde şeffaflık konusu incelenirken öğretim elemanlarının görüşlerinin bu konuya dahil edilmesine neden olmuştur. O nedenle yönetimde şeffaflık konusunda öğretim üyeleri ve yöneticiler birlikte değerlendirilmiştir.

Benzer durum yükseköğretimde özerklik konusunda da görülmektedir. Yükseköğretimde özerklik konusu ile ilgili olarak yönetimde özerklik, finansal konularda özerklik ve akademik konularda özerklik kategorileri mevcut durum ve öneriler alt kategorilerinde incelenmiştir.

Çalışmada araştırmanın iki teması olan "şeffaflık" ve "özerklik" ile ilişkilendirilen beş temel kategoriyle eşleştirilmiş alt kategoriler yer almaktadır. Çalışmanın ana kategorileri ile alt kategorilerine ilişkin bulgulara Şekil 2 ve Şekil 3'te yer verilmiştir:



Şekil 2. Yükseköğretimde Şeffaflık Teması Alt Kategorileri



Şekil 3. Yükseköğretimde Özerklik Teması Alt Kategorileri

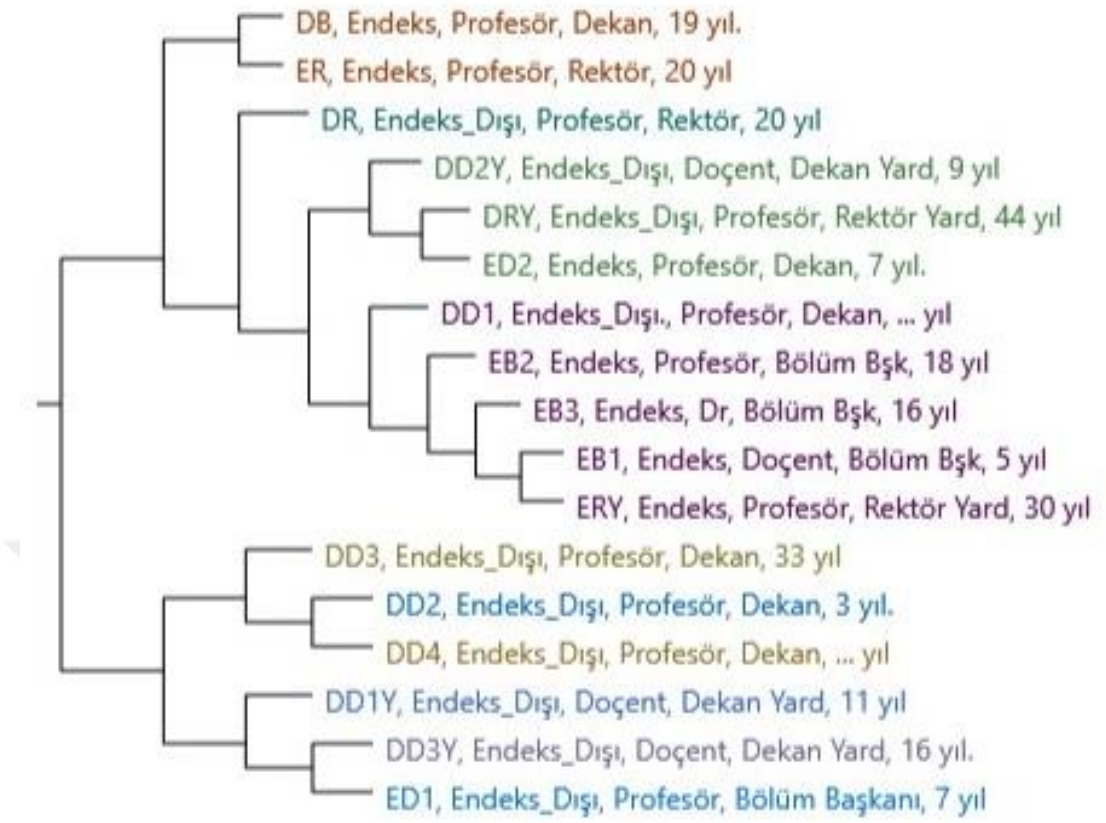
Şekil 2 incelendiğinde yükseköğretimde şeffaflık temasının ilk ana kategorisi olan yönetimde şeffaflık altıda iç şeffaflık ve dış şeffaflık alt kategorileri oluşturulmuştur. İç şeffaflık alt kategorisi altında planlama, yürütme ve kontrol grupları; dış şeffaflık alt kategorisi altında da bilgi paylaşımı grubu oluşturulmuştur.

Benzer durum, finansal konularda şeffaflık ana kategorisi için de geçerlidir. Bu konuda iç şeffaflık alt kategorisinde bütçe planı, finansal kontrol (izleme ve denetim) grupları; dış şeffaflık alt kategorisinde de bilgi paylaşımı ve dış denetleyiciler (YÖK, MB, Sayıştay) grupları oluşturulmuştur.

Şekil 3 incelendiğinde yükseköğretimde özerklik temasının ikinci ana kategorisi olan yönetimde özerklik içerisinde yönetim birimlerinin belirlenmesi, istihdam ve karar mekanizmalarının kurulup işletilmesi grupları oluşturulmuştur. Bu konuda ikinci kategori olan finansal konularda özerklik altında bütçe oluşturma, bilimsel araştırmaları destekleme, çalışanların ücretlerini belirleme, borçlanabilme, kaynak oluşturma ve kaynakları gereksinimlere göre harcayabilme grupları oluşturulmuştur.

Yükseköğretimde özerklik temasının üçüncü ana kategorisi akademik konularda özerklik altında programların ve içeriklerin belirlenmesi, öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi, öğretim programlarının (curriculum) hazırlanması ve güncellenmesi, yeni akademik programların açılması, ilişkisiz programların kapatılması ve bilimsel araştırma grupları oluşturulmuştur.

Çalışmada görüşme dökümlerinin ön incelemesinden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde araştırmaya katılan 17 yedi yöneticinin endeks ve endeks dışı olmak üzere iki kaynaktan gelmesi dikkate alınarak, bu iki gruptaki yöneticilerin görüşleri arasında genel benzerliklerin bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda endeks ve endeks dışı üniversitelerde görev yapan yöneticilerin görüşme dökümleri incelenmiş ve aralarında düşünsel anlamda (görüşmelerdeki beyanlarına göre) benzerlikler görülmüştür. Bu konuda ulaşılan en genel bulgular Şekil 4'te verilmiştir:

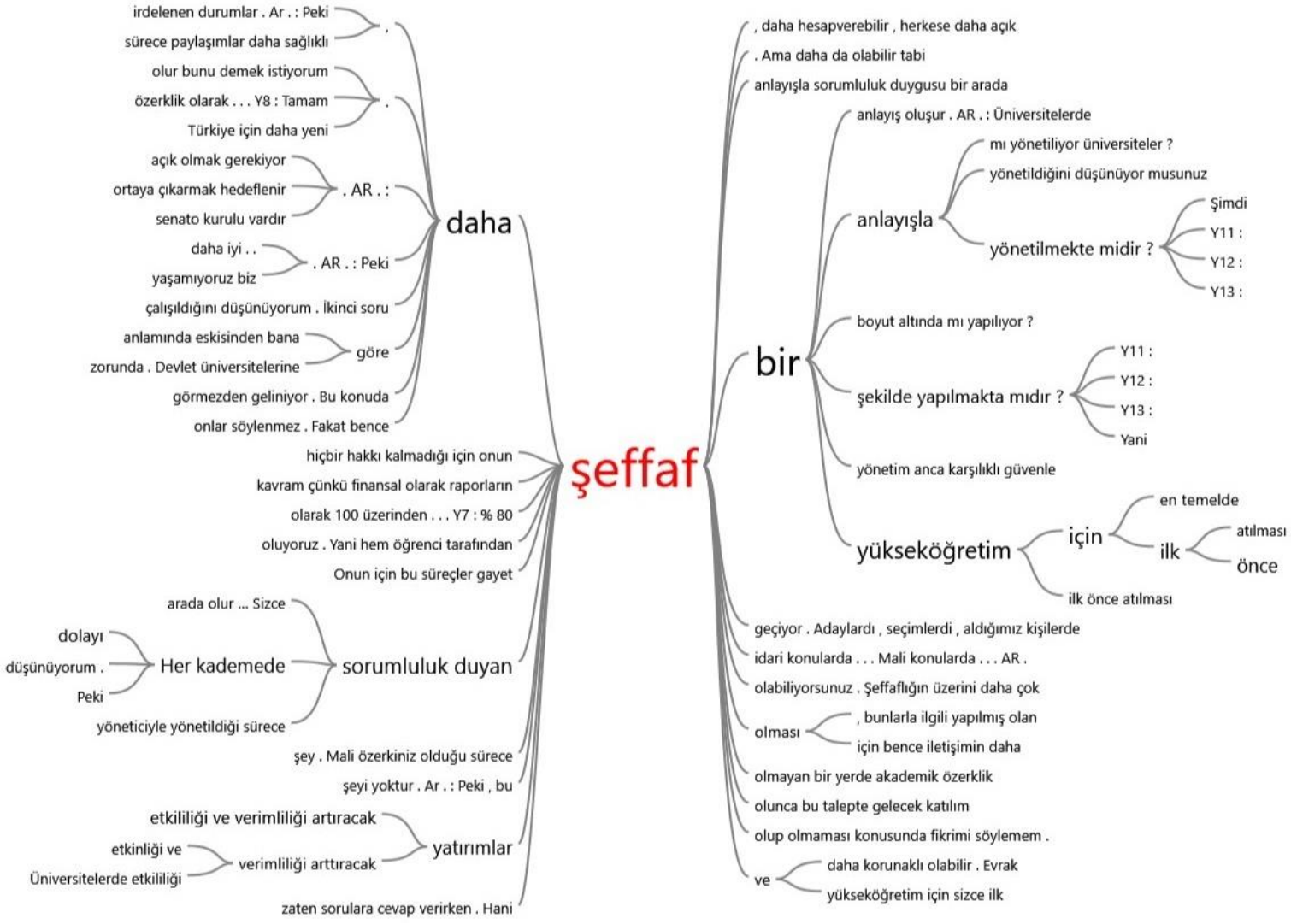


Şekil 4. Endeks ve Endeks Dışı Üniversitelerden Gelen Katılımcıların Benzerlik Grupları

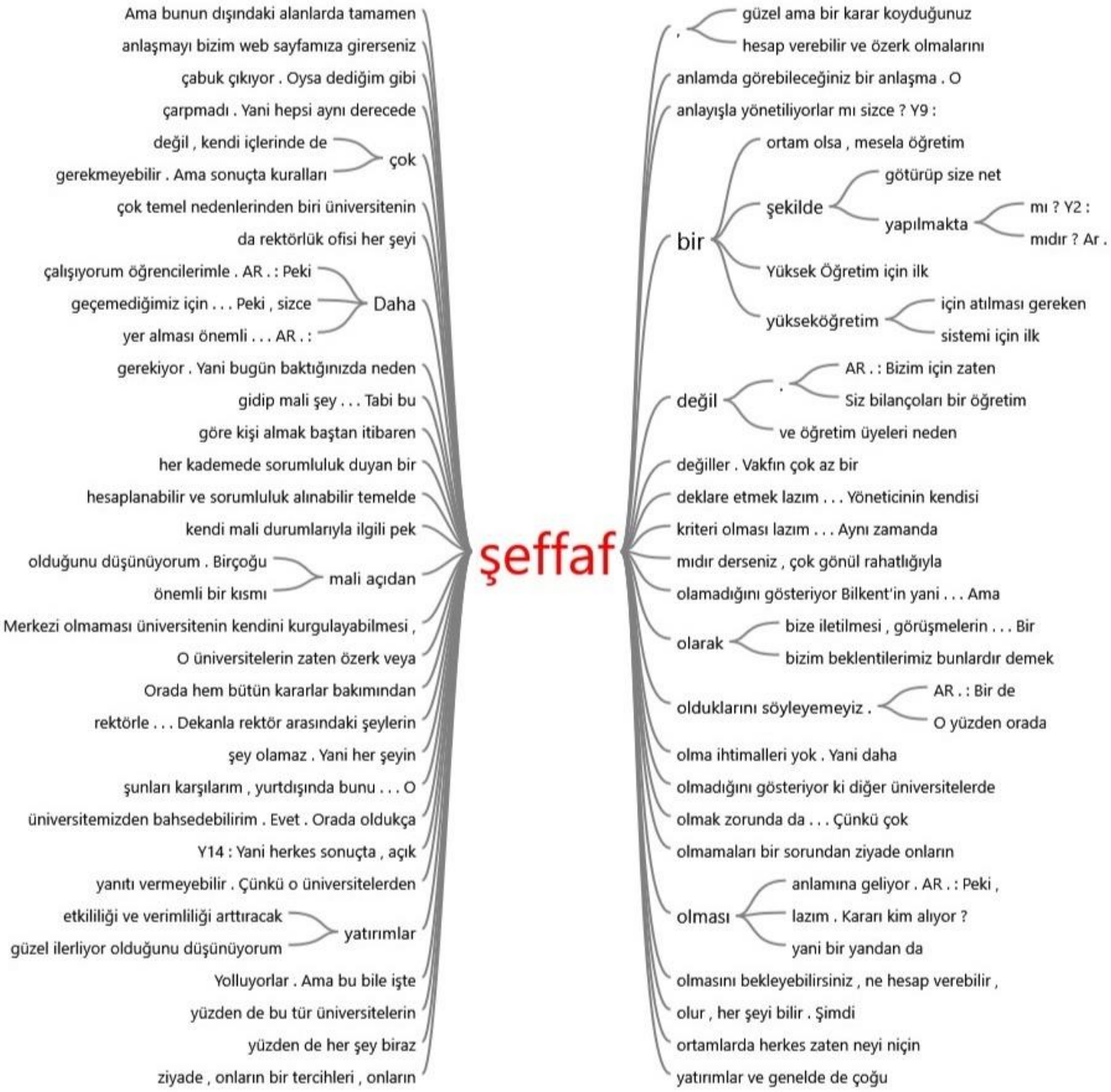
Şekil 4 incelendiğinde endeks dışı üniversitelerden katılan DD2, DD3 ve DD4 kod numaralı yöneticiler (Grup 1) diğer 14 katılımcıdan daha farklı görüşler öne sürmüşlerdir. Bu grup kendi içinde değerlendirildiğinde DD2 ve DD4 kodlu yöneticilerin görüşleri arasındaki benzerlik düzeyi daha fazladır ($r=.870$, $p<.01$).

İkinci gruptaki 14 yönetici de görüşmelerdeki ifadelerinin benzerlik düzeylerine göre alt gruplarda birleşmişlerdir. Burada iki konu dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki endekse giren üniversitelerden araştırmaya katılan EB1 ve ERY kodlu yöneticilerin görüşleri birbirine yakındır ve grubun diğer üyelerinden bir miktar farklılaşmaktadır ($r=.83$, $p<.01$). Dikkat çeken diğer husus, endeks dışı üniversiteden katılan DRY kodlu yönetici ile endekse giren üniversiteden katılan ER2 kodlu yöneticinin görüşlerinin spesifik anlamda birbirine benzer olduğu söylenebilir ($r=.78$, $p<.01$). Bu konuda ikinci ve üçüncü başlıklar altında örnekler verilmiştir.

Araştırma verilerinin ön incelemesinde endekse giren ve endeks dışındaki yöneticilerin şeffaflık ve özerklik konularına ilişkin görüşlerinin genel olarak birbirine benzer özellikler gösterse de detaylar incelendiğinde bir miktar farklılaştığı söylenebilir. Bu konuda öncelikli olarak şeffaflık ve özerlik kavramlarına ilişkin endeks ve endeks dışı üniversitelerdeki öğretim üyelerinin görüşlerinden yararlanılarak ***şeffaf*** (Şekil 5, Şekil 6) ve ***özerk*** (Şekil 7, Şekil 8) kelime ağaçları oluşturulmuş, devamında endeks ve endeks dışı gruplarındaki yöneticilerin mülakatlarda en çok vurguladıkları kavramlara ait kelime ağaçları detaylandırılmıştır.



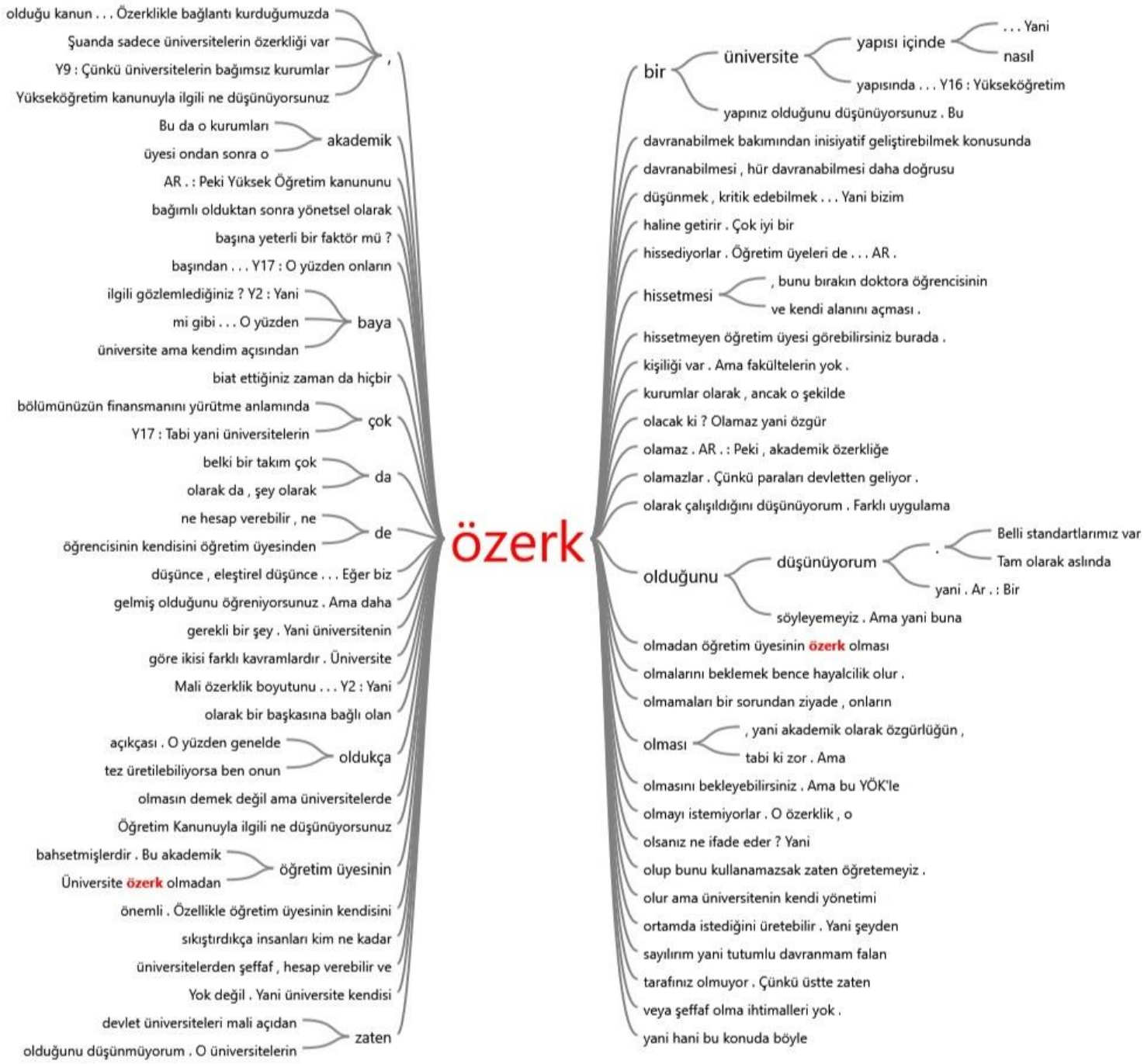
Şekil 5. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Şeffaflık Konulu Kelime Ağacı



Şekil 6. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Şeffaflık Konulu Kelime Ağacı

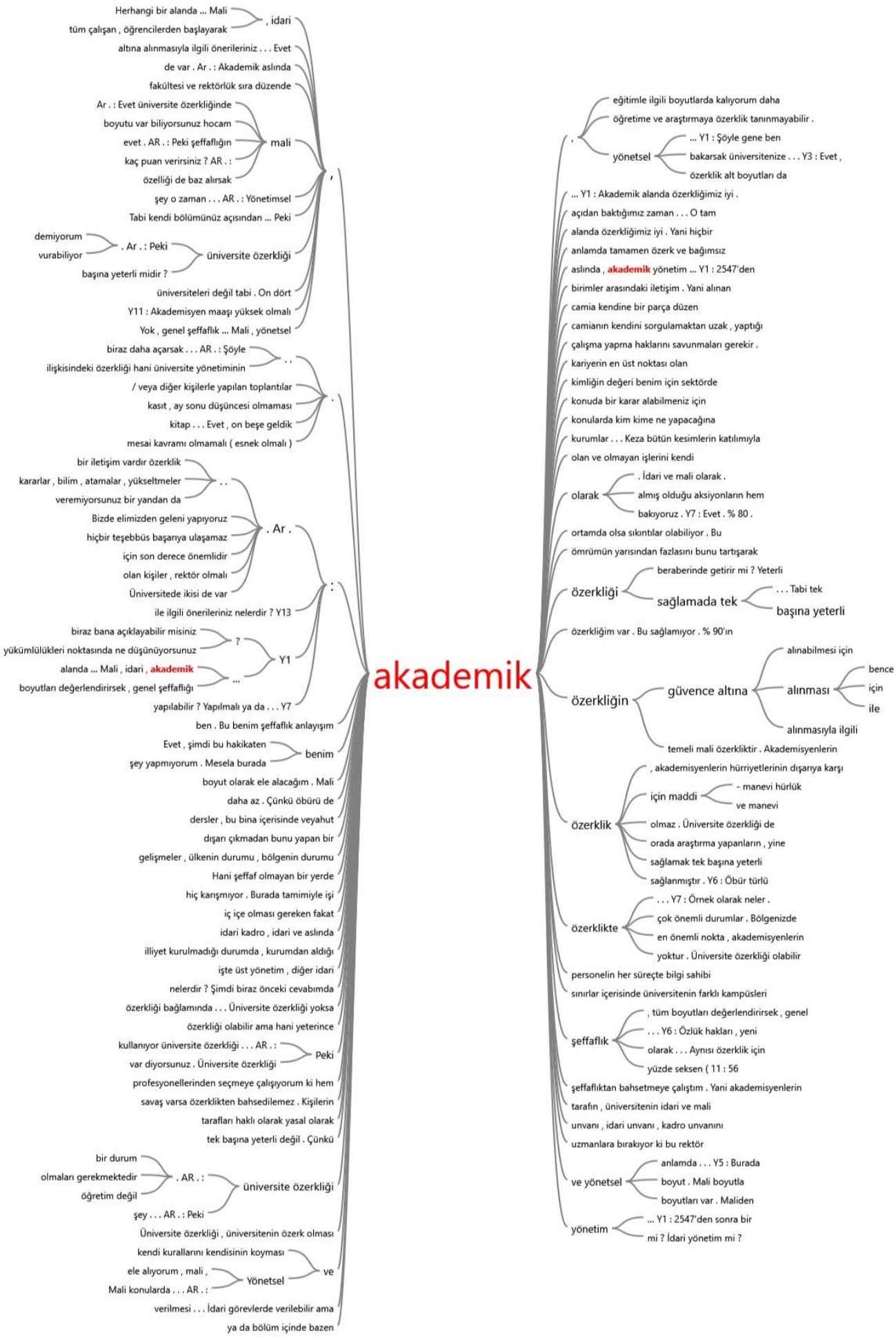


Şekil 7. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Özerklik Konulu Kelime Ağacı

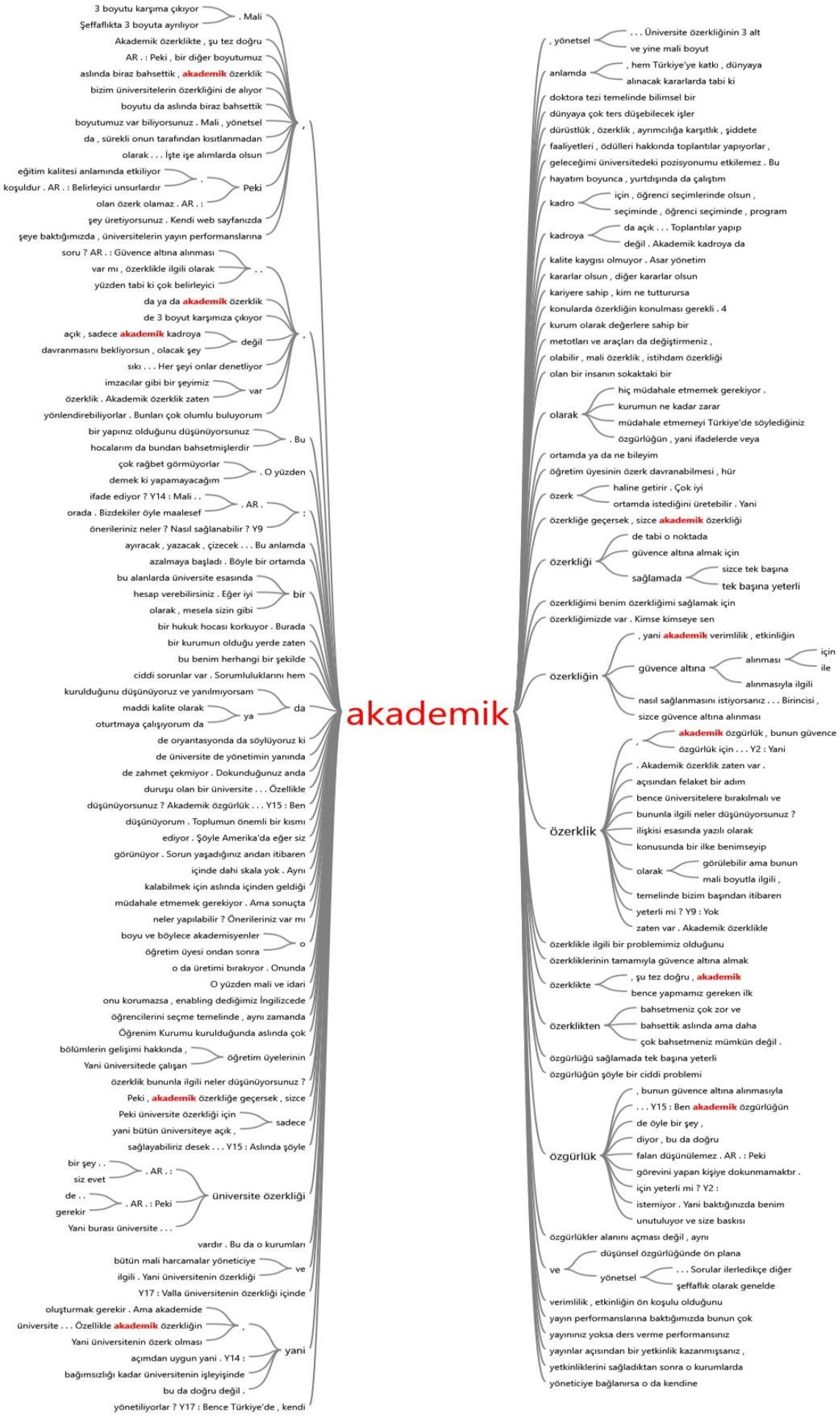


Şekil 8. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Özerklik Konulu Kelime Ağacı

Görüşmelerden elde edilen kayıtların dökümleri incelendiğinde endekse giren ve endeks dışındaki üniversite yöneticilerinin akademik kavramına en fazla yoğunlaştıkları gözlenmiştir. Bu konuda ulaşılan kelime ağaçları Şekil 9 ve Şekil 10'da verilmiştir:

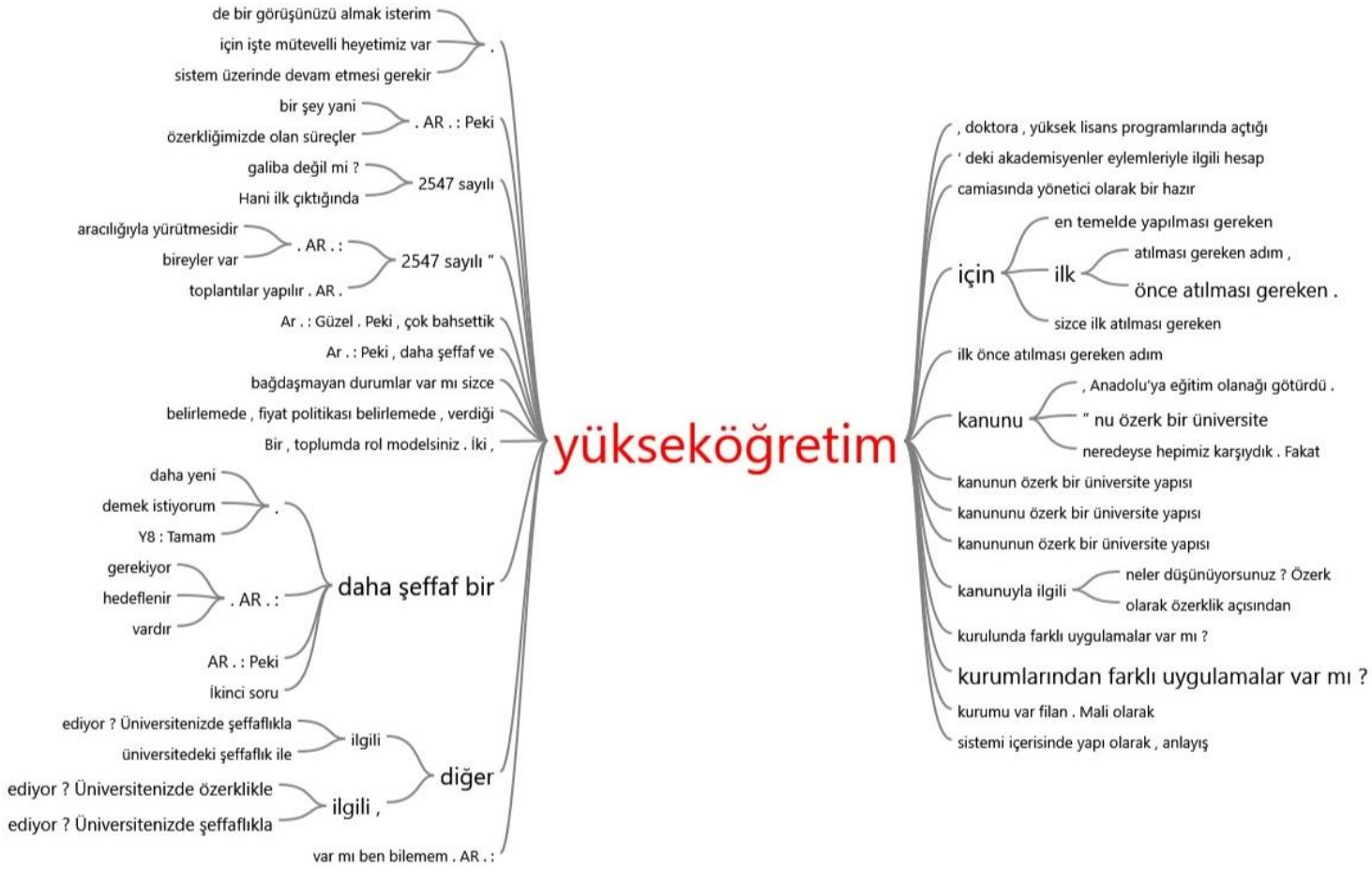


Şekil 9. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Akademik Konulu Kelime Ağacı

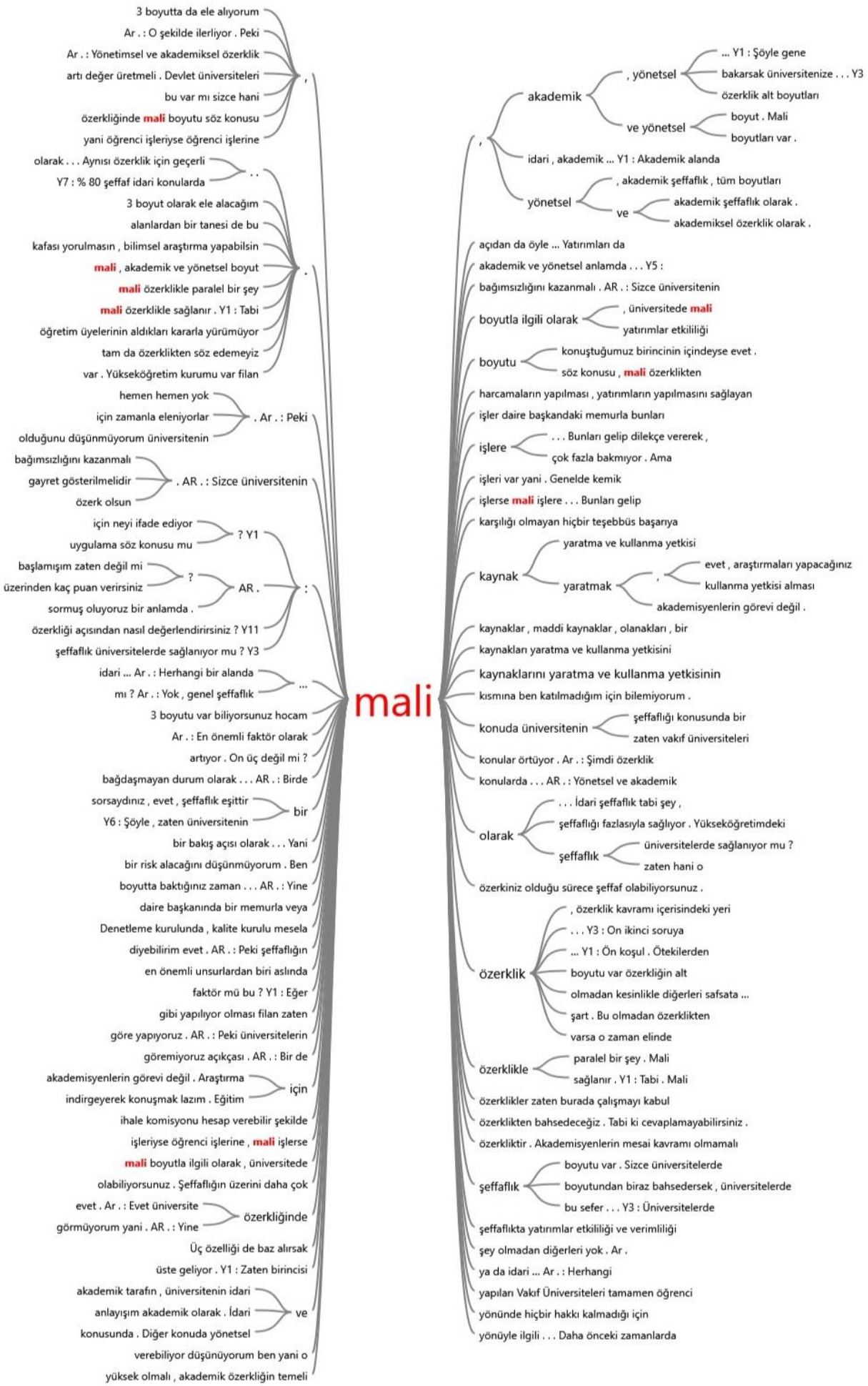


Şekil 10. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Akademik Konulu Kelime Ağacı

Devamında görüşme kayıtları incelendiğinde endeks dışındaki yöneticilerin "mali durum" ve "yükseköğretim" konularına daha fazla yoğunlaştıkları gözlenmiştir. O nedenle endeks dışı üniversite yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkarak ***yükseköğretim*** ve ***mali*** kelime ağaçları oluşturularak Şekil 11 ve Şekil 12'de verilmiştir.

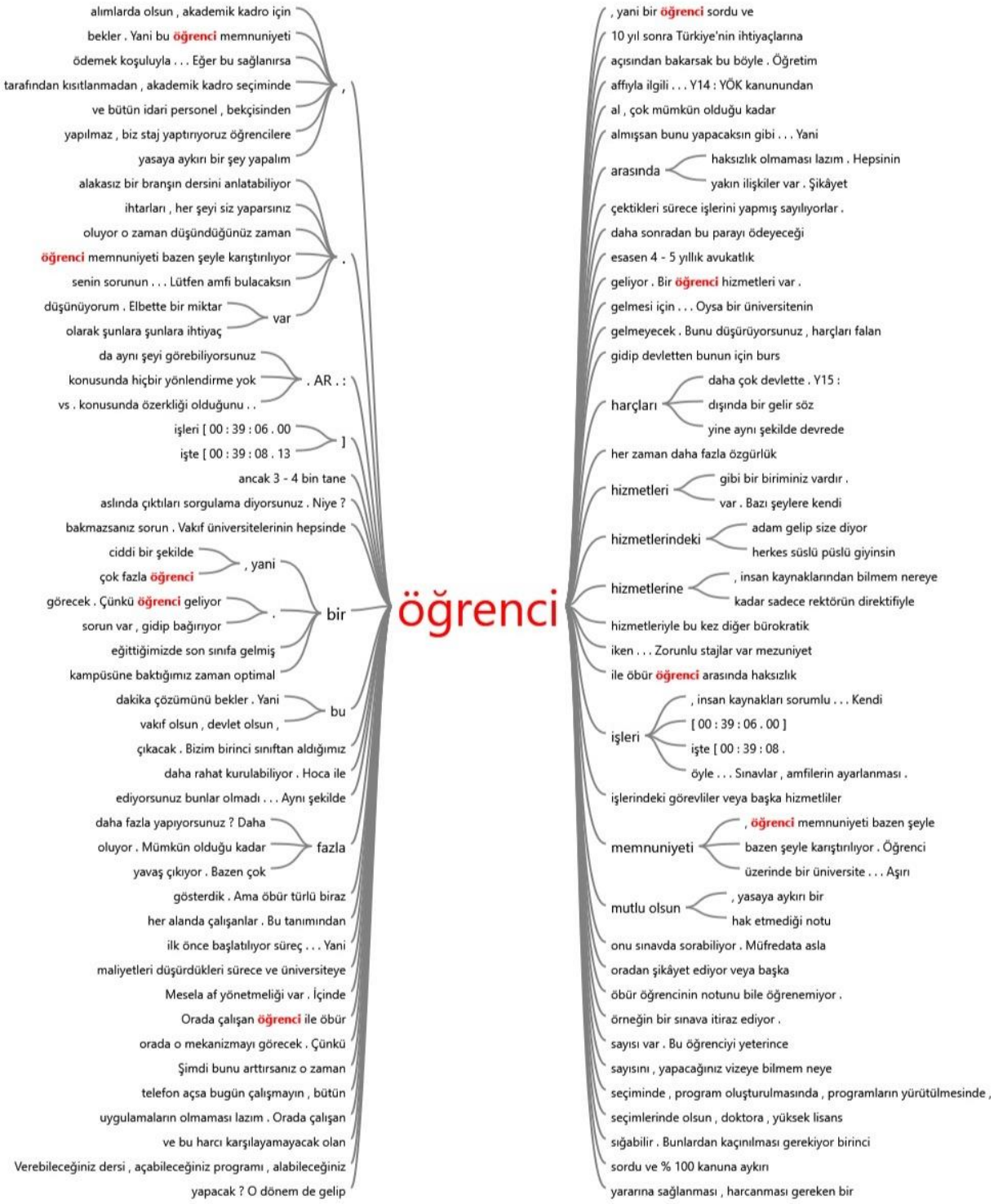


Şekil 11. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Yükseköğretim Konulu Kelime Ağacı

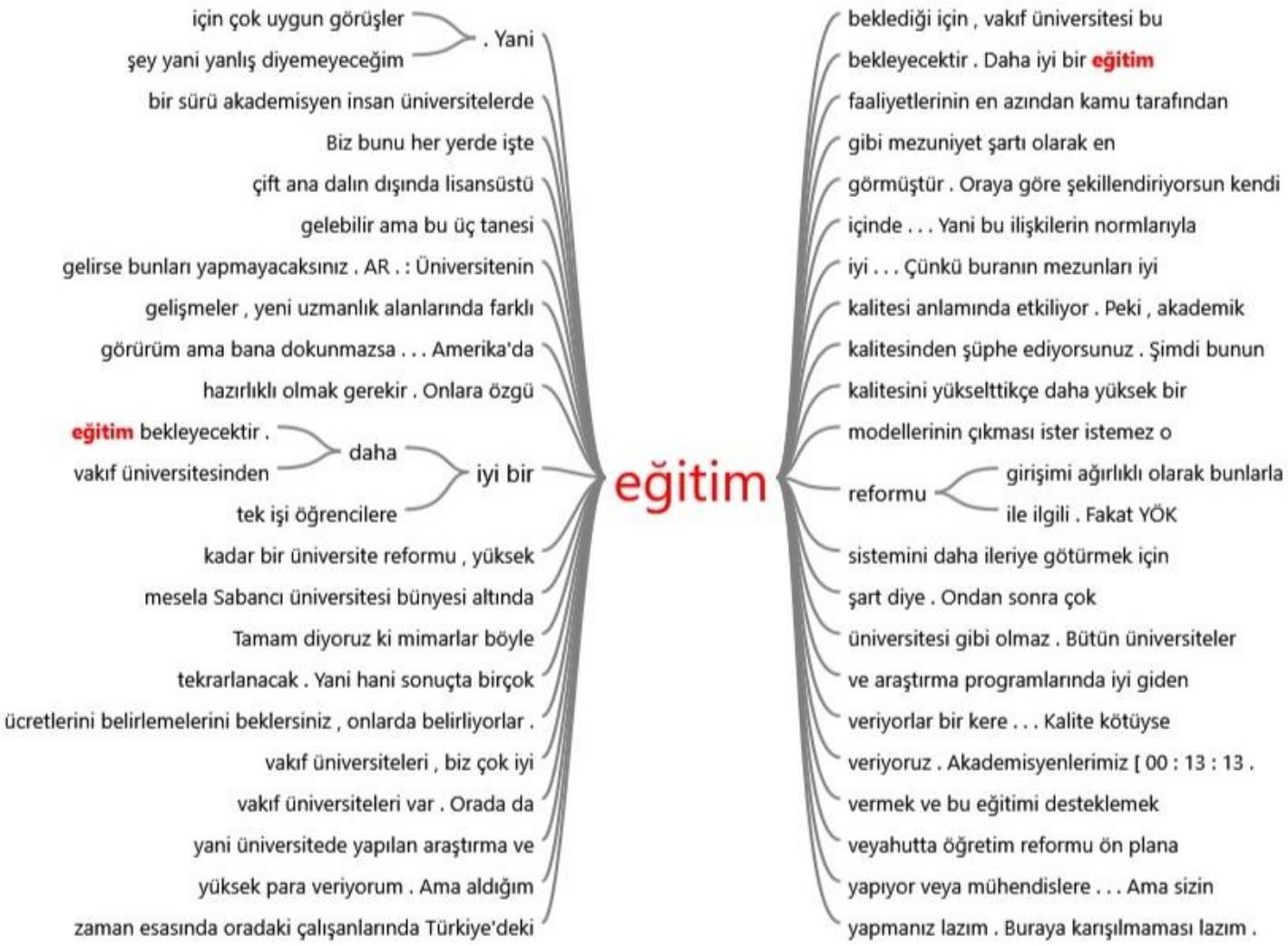


Şekil 12. Endeks Dışı Üniversite Yöneticilerinin Mali Konulu Kelime Ağacı

Endekse giren üniversite yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde eğitim sistemi ve öğrenciler konularına yoğunlaştıkları gözlenmiştir. Bu gruptaki yöneticilerin görüşlerinden yararlanılarak ***öğrenci*** ve ***eğitim*** kelime ağaçları oluşturularak Şekil 13 ve Şekil 14'te verilmiştir:



Şekil 13. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Öğrenci Konulu Kelime Ağacı



Şekil 14. Endekse Giren Üniversite Yöneticilerinin Eğitim Konulu Kelime Ağac

Kelime ağaçları incelendiğinde endeks dışında kalan üniversitelerin yöneticilerinin genel olarak yükseköğretimde görülen sorunlardan ve spesifik olarak da finansal konulardaki sorunlardan daha fazla muzdarip oldukları izlenimi edinilmiştir. Bu bulgunun ileri araştırmalarla desteklenmesi yerinde olacaktır.

Diğer taraftan endekse giren üniversitelerin yöneticilerinin eğitim reformu konusuna yönelik daha fazla görüş belirtmeleri ve yanısıra öğrenci yetiştirmeye yönelik, öğrencilerin akademik performanslarına dönük düşünceleri araştırmacıya bu gruptaki yöneticilerin endeks dışındaki üniversite yöneticilerinden bir miktar farklılaşarak yükseköğretim genel sorunlarından ya da mali konulardaki sorunlardan daha fazla olarak öğretim sürecine odaklandıklarını düşündürmektedir.

Kuşkusuz her üniversitenin olanakları, çalışanları, bilinirliği, bilimsel birikime katkısı birbirinden farklıdır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde endeks dışı ve endekse giren üniversitelerdeki yöneticilerin görüşlerinin yükseköğretimde şeffaflık ve özerklik konusunda zaman sınırı alınmış bir kesit sunduğu, bu konunun ileri boylamsal araştırmalarda desteklenmesinin yerinde olacağı söylenebilir.

Araştırmanın takip eden kısımlarında bulgular şu gruplar altında incelenip yorumlanmıştır:

- Ana Temalar: Yükseköğretimde Şeffaflık, Yükseköğretimde Özerklik
- Alt Temalar: Yönetimde şeffaflık, finansal konularda şeffaflık, yönetimde özerklik, finansal konularda özerklik, akademik özerklik
- Ana kategoriler: İç şeffaflık, Dış Şeffaflık
- Alt Kategoriler: Mevcut Durum, Öneriler
- Birincil Kodlar
- İkincil Kodlar

4.2. Üniversitelerde Şeffaflık Konusundaki Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere yükseköğretimde şeffaflık konusunda sekiz soru yöneltilmiştir. Sorular; şeffaflık kavramının irdelenmesine, görev yapılan üniversiteye

özgü şeffaflık uygulamalarına, akademisyenlerin hesap verme yükümlülüğüne, yöneticilerin karar ve eylemleri konusunda hesap verebilirliklerine, yönetsel işleyişinin akademisyenler ve diğer paydaşlar tarafından izlenmesine, gerekli durumlarda şikâyet mekanizmalarının çalıştırılmasına, üniversitelerin şeffaflık konusunda takip ettikleri stratejilere, üniversitelerin amaca dönük bir biçimde öğretim ve bilimsel araştırma süreçlerinde etkisini ve verimini artırmaya dönük yürütülen süreçlerin paydaşlar tarafından bilinirlik düzeyine ve son olarak katılımcı akademisyenlerin kendi üniversiteleri ile diğer üniversitelere dönük şeffaflık değerlendirmelerinin yüzlük puan üzerinden derecelendirmesine dönük olarak yöneltilmiştir.

Yöneticilerin görüşme kayıtlarına yönelik içerik analizi sonucunda endekse giren ve endeks dışı üniversite yöneticilerinin şeffaflık konusundaki düşüncelerinin *yönetimde şeffaflık* ve *finansal konularda şeffaflık* gruplarında toplandığı gözlenmiştir. Bu gruplar çalışmanın şeffaflık konusundaki iki alt temasını oluşturmaktadır. Bulgulardan yararlanarak bu kategoriler altında ikişer kategori oluşturulmuştur: Mevcut durum ve öneriler. Mevcut duruma ilişkin yöneticilerin görüşleri yönetimde şeffaflık başlığı altında incelenmiştir.

Katılımcıların şeffaflık konusundaki görüşleri, kendilerine sorulan sekiz soruya verdikleri yanıtlar ve çalıştıkları üniversitenin endekse girip girmemesi bağlamında incelenmiştir. Katılımcılara yöneltilen sorular; kavram olarak üniversite şeffaflığından ne anlaşıldığı, katılımcıların çalıştıkları üniversitenin şeffaflık konusunda diğer üniversitelerden farkını, şeffaflığın geliştirilmesi adına yapılmasını önerdikleri faaliyetleri, yükseköğretimdeki akademisyenlerin ve yöneticilerin eylemlerinden dolayı hesap verme yükümlülüğü altında olmasına ilişkin görüşlerini, üniversitede yönetim dışında kalan diğer paydaşların (öğrenci, akademisyen ya da diğer yurttaşlar gibi) kurumun işleyişi ile ilgili olarak şikâyet mekanizmalarının varlığını ve işletilip işletilmediğini, üniversitelerin halihazırdaki yönetim anlayışının şeffaflık özelliği gösterip göstermediğini, yapılan yatırımların şeffaflık ölçütlerine göre yapılıp yapılmadığı, katılımcıların kendi üniversiteleri ile Türkiye'deki diğer üniversitelerin şeffaflık düzeylerini 100 üzerinden değerlendirmelerini belirlemeye dönüktür.

4.2.1. Yönetimde Şeffaflık Konusundaki Bulgular

Türk yükseköğretiminde yöneticiler, akademik ünvanlı kişiler arasından atanmaktadır. O nedenle yönetimde şeffaflık konusu incelenirken akademisyenlerin sorumlulukları da içerik analizinde dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetimde şeffaflık konusundaki görüşleri mevcut durum ve öneriler olarak iki grupta incelenmiştir.

4.2.1.1. Mevcut Durum

Yönetimde şeffaflık konusunda araştırmaya katılanlara sorulan sorular yöneticilerin yönetim sürecindeki iş ve eylemlerine yönelik sahip oldukları hak ve yetkiler, akademisyenlerin yaptıkları bilimsel çalışmalarla ilgili hak ve sorumlulukları ile bunların işletilmesi sırasında *açıklık*, *şeffaflık* ve *tüm paydaşlara* hesap verebilirlik konularındadır.

Görüşme dökümleri incelendiğinde yönetimde şeffaflık konusu iç ve dış şeffaflık gruplarında kümelendirilmiştir. İç şeffaflık ile ilgili olarak yöneticilerin görüşlerinin ***planlama***, ***yürütme*** ve ***kontrol*** gruplarında yoğunlaştığı gözlenmiştir. Bu üç alana ilişkin üç grup kod oluşturulmuştur. Endeks dışı ve endekse giren üniversite yöneticileri dış şeffaflık konusunda bilgi paylaşımının önemi üzerinde durmuşlardır. Bu konuda çeşitli kodlar oluşturulmuştur. Yönetimde şeffaflık konusunda ulaşılan bulgulara ilişkin gruplamalar Tablo 6'da verilmiştir:

Tablo 6. Yönetimde Şeffaflık Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
İç şeffaflık	Planlama • Yönetim kurullarının ve komisyonlarının oluşturulması • Stratejik plandaki eksiklikler	DD1, ED2, DR, ER, DD4, YEB3
	Yürütme • Yetkinin yerinde kullanımı/yetkinin aşılması • Sorumlukların yerine getirilmesi/getirilmemesi • Adil yönetim/kayırmacı yönetim • Yükseköğretim yasasını uygulama/uygulamama • Öğretim üyelerinin çalışmaları ile ilgili şeffaf olması/ şeffaflıktan uzak olması	DB, ED1, DD1, ED2, DD1Y, DD2Y, DD3Y, DR, ER, DRY, DD2, DD3, DD4, EB1, EB2, EB3, ERY
	Kontrol • Yönetimin hesap verebilirliği/hesap vermeden kaçınması • Paydaşlar kaynaklı denetim/denetim eksikliği	DB, ED1, DD1, DD3Y, DR, DRY, DD3, DD4, EB1, EB2
Dış şeffaflık	Bilgi paylaşımı • Paydaşların yeterli düzeyde bilgilendirilmesi/bilgilendirilmemesi	DB, ED1, DD1, ED2, DD2Y, ER, DD4, EB3, ERY

Yönetimde şeffaflık konusunda endekse giren üniversitelerdeki yöneticiler ile endeks dışındaki üniversitelerdeki yöneticiler birbirine benzer yaklaşımlar göstermişlerdir. Yöneticilerin görüşlerine yönelik yapılan içerik analizinde, yönetimde

şeffaflık kategorisinde katılımcıların en fazla üzerinde durdukları konuların *yöneticilerin yetki ve sorumlulukları konusunda 2547 sayılı yasada belirtilen hususların işletilmesi* ve *yöneticilerin hesap verebilirlik durumlarının* olduğu görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde hem endeks dışı olan hem de endekse giren üniversitelerdeki yöneticilerin, iç şeffaflık kategorisinde yönetim süreçlerinin yürütülmesiyle ilgili olarak akademisyenlerin hesap verme yükümlüğünü önemsedikleri, yönetim birimleri ve bölümler bazında iç değerlendirmelerin yapıldığı, eğitim ve araştırma programlarının işleyişi ile ilgili olarak iyi giden ya da revize edilmesi gereken konuların ivedilikle detay süreçlerin gözden geçirilmesi için kararlılık gösterdiği izlenimi edinilmiştir. Bu konuda endekse giren üniversitelerden araştırmaya katılan ED1 kodlu yöneticinin düşüncesi örnek olarak verilebilir: *"Akademisyenlerin eylemleriyle ilgili hesap verme yükümlülüğü... Mesela biz burada iç değerlendirmeler yapıyoruz, her bölüm iç değerlendirmesini yapıyor ve bu sıklıkla tekrarlanacak. Yani sonuçta birçok eğitim ve araştırma programlarında iyi giden yerler... İlerisi için yapılabilecek olanaklar, ayrıca birtakım eksiklikler belirleniyor, tespit ediliyor. Bunlar paylaşılıyor. Bunları hem kendi bölümleriyle, hem diğer bölümlerle paylaşabiliyorlar hem de üst yönetimle paylaşabiliyorlar. Ve bunun üzerine dışarıdan da bir değerlendirici getirip tamamen bizim üniversitemize bağlı olmayan değerlendirici de programı dışarıdan belli kriterlere göre değerlendiriyor."*

Araştırma sorularına göre yönetimde şeffaflık konusunda endekse giren üniversite yöneticilerinin ve endeks dışındaki yöneticilerin görüşleri yönetim kademeleri bağlamında incelenmiştir.

Rektörler

Endekse giren üniversitenin rektörü şeffaflığın farklı birimlerin birbirlerine ne yaptığını bilmesi, nasıl yaptığını bilmesi ve bu süreçlerin yazılı ve açık olmasının şeffaflığı sağlayan konular olduğunu ifade etmiştir: *"... şeffaflık konusu bizim son stratejik planımıza girdi ve bu konuda çalışmalar yapılıyor. Diğer üniversitelerden farklı olarak ne var bilmiyorum ama şöyle bir durum var. Bizim üniversitemiz küçük bir üniversite olduğu için bazı şeyler yazılmadan yapılıyor. Yani insanlar bunu bir pratik olarak biliyorlar, benimsemişler. Onun için de onu sürdürüyorlar ve her şey yolunda gidiyor. Ancak aramıza yeni katılanlar olduğunda, bunların eğitimini, bu yeni katılanların eğitimini doğru dürüst yapmadığımız zaman vesaire veyahut da eksik kaldığı zaman, birisi atlandığı zaman bu tabi gündeme geliyor. O yüzden bu*

kuralların yazılı olması, süreçlerin yazılı olması bence önemli. Açık bir şekilde bir yerde yer alması önemli..."

Endeks dışı üniversitenin rektörü (DR), endekse giren üniversite rektöründen (ER) bir miktar farklı olarak şeffaflık konusunun doğrudan yönetim kademesinin değil akademik personelin davranışlarıyla ilişkili olduğunu belirmiştir: *"Şimdi aslında bence, tabi söylediklerimin hepsi bence, üniversite ve şeffaflık kavramı çok iç içe olması gereken fakat akademik camianın kendini sorgulamaktan uzak, yaptığı işe eleştiri almaktan uzak yaklaşımı nedeniyle akademi hep şeffaflıktan uzak kalmış. Bunun temel sebebinin akademisyenlerin egosu olduğunu düşünüyorum. Yani ben bir sektör profesyoneli olarak, sektörden gelmiş birisi olarak, sektörde profesyonel hayatta çalışmış birisi olarak akademiyi çok ciddi eleştiriyorum. Çünkü kendilerini denetlemez, ölçülemez, akredite edilemez kurumlar ve varlıklar olarak görüyorlar. Hedef baskısı yok. Hedeflerini kendi kendilerine koyuyorlar. Çalıştıkları kuruma katacakları konusunda kendilerine hedef koyulmasını, içselleştirmiyorlar, kabul etmiyorlar, bu anlamda da üniversite kimliklerini şeffaflıktan uzaklaştırıyorlar. Bu benim düşüncem."* DR'nin bu düşüncesi yönetimde şeffaflık konusunun akademik personelden bağımsız ele alınamayacağını, öğretim elemanlarının yönetimin doğal bir parçası olduklarını ya da olmaları gerektiğini akla getirmektedir.

Üniversitelerde şeffaflığın artırılması konusunda ER, amaç ve misyonların uygun bir biçimde yönetilmesini öngörürken; DR, öğretim üyelerini sektör profesyonelleri arasından seçtiğini ifade etmektedir. ER: "*Yani en önemli olarak bence güç ve pozisyonların iyi belirlenmesi önemli... Kaynak kullanımı... Orada da şeffaflık çok önemli... Güç ve pozisyon derken yükseltme vesaire gibi konuların baştan açık olarak belirtilmesi önemli bence.* DR: "*Ben bu şeffaflığı sağlamak için ne yapıyorum? Hemen söyleyeyim. Üniversite öğretim üyelerini mutlaka ve mutlaka sektör profesyonelleri arasından seçiyorum. Yani doktorası olmuş olması benim için yeterli. Ama sınıfın içinde anlattığı işi piyasada yapmış biri olsun ve ondan para kazanmış olsun. Yani bilgisine dışarıda para ödemişlerse eğer onda bir şey vardır gerçekten. Bilgisine dışarıda para ödememişlerse, üniversiteyi bitirmiş, hemen asistan olmuş mastera başlamış, hemen masterını bitirmiş, doktoraya başlamış, hemen doçentliğini almış, profesör... Üniversitenin içinden dışarı çıkmadan bunu yapan bir akademik kimliğin değeri benim için sektörde bu işi yapandan daha az. Çünkü öbürü de akademik kariyerin en üst noktası olan doktorasını yapmış. Doktorluk unvanını almış ki beynelmilel unvan doktorluktur, geri kalanları hep kadro unvanlarıdır. Dolayısıyla sektör profesyonellerinden seçmeye çalışıyorum ki hem akademik camia kendine bir parça düzen versin hem de sınıfın içerisinde gerçekten hem doktorası*

olandan hem ilmi olarak bir şey öğreniyor, hem de pratik hayatta olandan pratikte bir şey öğretiyor. Mesela siz öğretmensiniz, eğitim fakültesinde hiç öğretmenlik yapmamış bir profesörün öğretmenlikle ilgili anlattıkları mı daha kıymetli olur yoksa sizin doktoranızı aldıktan sonra öğretmenlikle ilgili aktaracaklarınız mı daha faydalı olur bunu demek istiyorum."

ER, belirlenecek kuralların hesap verme yükümlülüğünü tanımlayacağını, böylece hem yönetim hem de akademik personel olarak hesap verebilir olma düşüncesiyle hareket etmesiyle şeffaflığın güçleneceğini vurgulamaktadır: "*Bu kuralları belirlediğiniz zaman o kurallar zaten hesap verme yükümlülüğünü de tanımlamış oluyor. Örneğin ders verme, dersine girme vesaire gibi bu konuları belirlediğiniz zaman, bunların süreçlerini açıkladığınız zaman orada bence herkesin yükümlülüğü var. Öğretmenin de var. Olması da gerekiyor yani ve onun sorumluluğu da onlara ait..."*

ER bu düşüncelerinin yanında hesap verebilirlik konusunda yeterli düzeyde olmadıklarını da düşünmektedir: *"Şimdiye kadar bizim üniversitemizde yöneticiler konusunda zayıfız. Aslında öğretim üyeleri konusunda oldukça iyi tanımlanmış süreçler var. Ama yöneticilerin denetlenmesi demeyeyim ama en azından değerlendirilmesi için süreçlerimiz o kadar iyi değil. Onları geliştirmeye çalışıyoruz. Onlar var yani, şu an bizim programımızda."*

ER yönetimde denetlenebilirliği güçlendirmek için şikâyet mekanizmalarının işletilmesini önemli gördüğünü ifade etmektedir. Kendi üniversitesinde şikâyet mekanizmasının doğru işletildiğini ve sorunların genellikle yönetim kademelerinde çözümlendiğini düşünmektedir: *"Şikayetler konusunda farklı süreçler var. Örneğin, fakültelerdeki şikâyet mekanizmaları genelde doğrudan dekana yapılabiliyor ya da disiplin kuruluna yapılabiliyor. Orada disiplin amiri dekan oluyor. Öğrencilerin şikâyet mekanizmalarında da, öğrenciler ilk önce dersle ilgili bir şikâyetleri olduğu takdirde dersin ERsına gidiyorlar. Orada memnun, tatmin edici bir sonuç alamazlarsa daha yüksek mercilere başvurarak şikâyetlerini yapıyorlar…, …Yani genelde bir dilekçeyle oluyor bu. Bir mail ortamında ilk önce başlatılıyor süreç... Yani öğrenci örneğin bir sınava itiraz ediyor. ERsına bir mail atıyor. Bizim oldukça açık bir iletişimiz var. Zaten not gibi konularda itirazlar çok belli onların süreçleri yani ilk önce..., …Bunlar belirlenmiş yani öğretmene şikâyet ediyor. Olmazsa daha ileriye gidiyor vesaire... Genelde de oralarda çözümleniyor."*

DR'de ER'nin denetlenme konusundaki düşüncesini bir üst seviyeye taşıyarak, üniversitede şeffaflığın geliştirilebilmesi için denetleme mekanizmasının akademik personel açısından güçlü bir biçimde işletilmesi gerektiğini savunmaktadır:

"*Akademisyenlerin sınıf içine girdikten sonra da denetlenebilirliğini savunuyorum ben. Sınıfın içi tamamen özeldir. Ben ne istersem anlatırım filan... Böyle bir dünya yok. Senin anlattığın ya birinin yarasına merhem olacak ya bir buluşu, patenti, bilmem neyi öngörüyor, geliştiriyor olacaksın, ya sınıfın içinde seni dinleyen okulu bitirip sektöre gittikten sonra senden feyz alıp doğru bir şeyler yapacak ya da yayın camiasına katkıda bulunacaksın filan. Dolayısıyla sen sınıfın içinde de denetlenmelisin. Denetlenebilirini değil, denetlenmelisini savunuyorum ben. Bu benim şeffaflık anlayışım akademik olarak. İdari ve mali olarak... İdari şeffaflık, yatay örgütlenme, yatay hiyerarşi içerisinde ben naçizane, hasbelkader bir yönetim, daha doğrusu yönetişim anlayışı uygulamaya çalışıyorum.*"

Yönetimde şeffaflık konusunda akademik personeli ön plana çıkaran endeks dışı üniversite rektörü DR, öğretim elemanlarının akademik ve idari anlamda kurumu temsil ettiği düşüncesinden hareket etmesi gerektiğini savunmaktadır: *"Akademisyenin eylemi, kurumu bağladığı sürece hesap vermek durumundadırlar. Yani bilmem ne üniversitesi öğretim üyesi falancanın yaptığı açıklama dediği anda hesap vermek zorundadır. X şahsı dediği anda, bir kurumla bir illiyet kurulmadığı durumda, kurumdan aldığı akademik unvanı, idari unvanı, kadro unvanını kullanmadığı durumda elbette sadece kendini bağlar ama kurumun adı geçtiği anda örneğin doktora öğretim üyesi falanca dediği anda kurumu bağlar. Çünkü o aslında doktora öğretim üyesi değil doktordur. Üniversite kadrosunda olduğu için doktora öğretim üyesidir. O kadroyu ona veren de o üniversitedir. Dolaysıyla o kadro, o unvanla bir paylaşım yaptığında kesinlikle bunun eylem yaptığında onun hesabını verme yükümlülüğü altındadır diye düşünüyorum. Üniversite yöneticileri eylemleriyle ilgili hesap verme yükümlülükleri noktasında görüşleriniz nelerdir? Biraz önce aktardığımı daha da kuvvetlendirerek burada söylüyorum. Çünkü bir temsiliyet söz konusu, üniversite yöneticisi olduğumuz andan itibaren bir kurumu temsil ediyorsunuz. Bırakın hani eylemlerinizle ilgili hesap vermeyi, attığınız her adımla ilgili hesap verebilir olmak durumundasınız. Çünkü siz birkaç boyutu var. Bir, toplumda rol modelsiniz. İki, yükseköğretim camiasında yönetici olarak bir hazır oluşluğunuz, duruşunuz var."*

ER yükseköğretimde şeffaflığın toplumsal yapıyla ilişkili olarak geliştiğini ifade ederek bir özeleştiride bulunmaktadır: *"Her kademe falan dediğiniz zamana öyle olduğunu düşünmüyorum. Öyle olsa iyi olur ama o yönde epey çalışmak gerekiyor. Çünkü bizim toplumumuz da geleneksel olarak bence bu kadar şeffaflığa alışık bir toplum değiliz. O yüzden bence farklı aşamalarda, farklı aksaklıklar yaşanması mümkün."*

Öz denetim kavramını ön plana çıkaran DR üniversite yöneticileriyle yaptıkları sık toplantılarda onları birbirlerini eleştirmeye teşvik ettiğini ifade etmektedir: "…

danışmanlarımla bir araya geldiğimde belli periyotlarla, bir yönetim gözden geçirme toplantısı için bir araya geliyoruz ama ayda bir kere de bu toplantılarda ben ciddi bir biçimde arkadaşlarımı beni eleştirmeye davet ediyorum, teşvik ediyorum ve onlardan gerçekten çok faydalanıyorum. Çünkü etrafımda bu kadar yakın olup da beni hiç eleştirmeyen bir kitlenin oluyor olması benim açımdan yaptığımı sorgulatmayacak bir yaklaşım olduğu için kabul edilebilir bir şey değil." DR kurum dışından da denetleme mekanizmasının işletildiğini, üniversitenin mütevelli heyeti ve Yükseköğretim Kurulunun halihazırda üniversiteler üzerinde etkili bir denetim yürüttüğünü de belirtmiştir.

Üniversitelerin şeffaflık durumunu yüzde olarak değerlendirilmesine ilişkin ER kendi üniversitesi için, kimi alanlarda %90'a varan şeffaflığı yakaladıklarını ama genelde %70-80 aralığında şeffaf olduklarını söylerken, endeks dışı üniversite rektörü AR bu konuda herhangi bir görüş belirtmemiştir.

Rektör Yardımcıları

Üniversitelerdeki şeffaflık konusunda rektör yardımcılarının kimi noktalarda rektörlere benzer düşüncelere sahip oldukları gözlenmiştir. Endekse giren üniversitenin rektör yardımcısı ERY, şeffaflığın yürütülen faaliyetlerde hesaplanabilir olmayı ve sorumluluk alma noktasında gizli yönlerin kalmamasını, dahası bunların yerine getirilmesiyle üniversitenin özgürlüğünün güçleneceğini vurgulamaktadır: *"Üniversite şeffaflığı benim için üniversitedeki faaliyetlerin hesaplanabilir ve sorumluluk alınabilir temelde şeffaf olması yani bir yandan da açık olarak ortaya konulması anlamına geliyor. İkincisi, üniversitenin şeffaflığı ideal olarak üniversitenin hem kendi kimliğini, hem de özgürlüğünü güçlendiren bir mekanizma olarak görülüyor. Çünkü o üniversiteler ne kadar yaptıkları işlerde çok spesifik olmasa bile yani bütçe dâhil olmak üzere ne kadar şeffaflarsa esasında o kadar kendilerine özgüvenli oluyorlar. Kendi kararlarını kendi aldıkları üzere bir şeyde oluyor. O yüzden bence üniversitenin bağımsızlığının ve özgürlüğünün çok temel nedenlerinden biri üniversitenin şeffaf olması anlamına geliyor."*

Aynı konuda endeks dışı kalan üniversitenin rektör yardımcısı DRY, üniversitelerdeki şeffaflık konusunun YÖK'ten bağımsız olarak ele alınamayacağını, Yükseköğretim Kurulu ne kadar şeffaf ise hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin o kadar şeffaf olabileceğini vurgulamıştır. Diğer taraftan şeffaflık kavramının özerklikten bağımsız olarak ele alınamayacağını, çünkü bunların birbirinin etkileyicisi olduğunu

düşünmektedir: *"Üniversite şeffaflığı kavramı benim açımdan ne ifade ediyor? İki yönlü sanıyorum tartışmak gerekiyor bunu. Birincisi YÖK biliyorsunuz bizim için son derece önemli bir kurum ve YÖK'le bağlantılı olmadan, YÖK'ün onayını almadan, YÖK'ün perspektiflerinin dışına çıkacak şekilde ya da yaklaşımlarının dışına çıkacak şekilde çok fazla belli konularda özellikle bir hareket kabiliyetimiz yok.", "... Bir de YÖK'e ben ve diğer aktörler hem devlet hem vakıf üniversitesindeki diğer kişiler nasıl bakıyorlar bu anlamda, ikincisi ben, ben derken üniversitemizi kastediyorum, üniversitemiz içindeki akademisyenleri ve yöneticileri... Hatta yani yöneticiler derken tabi ki idari boyutuna da birazcık giriyoruz. Biz buradaki, bu üniversite özelinde özerklik ve şeffaflık anlamında neler yapıyoruz? Nasılız? Başkalarıyla karşılaştırdığımız zaman nasılız? Bir o algımız var bizim, bir de başkaları bize nasıl bakıyorlar, bir de YÖK kısmındakilerle biz birbirimize nasıl bakıyoruz filan... Yani çok boyutlu bir iş... Dolayısıyla da bir şey söylemek hakikaten çok zor…"*

Diğer taraftan DRY yönetimde şeffaflığı Mevlana'nın *ya göründüğün gibi ol ya da olduğun gibi görün* sözüne atıfta bulunarak açıklamaya çalışmaktadır: *"Üniversitenin şeffaflığı dediğimiz zaman yani çok basit iyice basite indirgemiş olursak ki o kadar basite indirgenemeyecek bir kavram bence üniversitenin şeffaflığı... Yani göründüğü gibi olması, olduğu gibi görünmesi anlamında söyleyebilirim. Bu çok basitleştirilmiş bir yaklaşım."*

Üniversitelerde şeffaflığı geliştirmek için ERY öncelikle bu konunun paydaşlarının kim olduğuna dikkat çekmektedir: *"Şeffaflık konusunda esasında bizim üniversitenin kendisinin hem üniversitenin işleyişi temelinde, hem üniversitedeki üniversiteyle öğretim elemanları arasındaki ilişki temelinde, hem de üniversitedeki öğretim elemanlarıyla öğrenciler arasındaki ilişkiler temelinde bir üçgen kurarsak, üniversite yönetimi, öğretim üyeleri ve öğrenciler. Tabi buraya akademi, idari kadro da gelebilir ama bu üç tanesi eğitim için de önemli... Yani bu ilişkilerin normlarıyla ilgili bizim bir anayasal metnimiz var. Üniversitenin kendisinin kabul ettiği metni ve özgürlük içeren ve bunun içindeki çok önemli maddelerden bir tanesi de şeffaflık."* devamında aslında şeffaflık konusunun üniversiteler açısından çok ta istenilmeyen bir durum olduğunu, çünkü bir çok yükseköğretim kurumunun faaliyetleriyle ilgili hesap verme noktasında sıkıntılar yaşayabileceğini ifade etmektedir: "*Baktığımız zaman esasında üniversitelerin kendilerinden özellikle vakıf üniversitelerinin bazılarının kendilerinden de kaynaklanan ciddi şeffaflık sorunları var. O yüzden sadece Türkiye'deki tartışma süreci içinde üniversitenin şeffaflığı istenir, fakat burada üniversitenin YÖK'le ilişkileri bağlamında bu ve hükümetle veya devletle ilişkileri bağlamında bu düşünülür ama benim gözlemlerim içinde ki bunu tabi veri olarak desteklemek çok mümkün değil ama*

özellikle vakıf üniversitelerinin bazıları içinde bu şeffaflık o üniversitenin istemediği bir şey oluyor. Çünkü o üniversite, üniversite olarak faaliyetiyle üniversitenin kendisini idame ettirmesinde yapmış oldukları arasındaki farklılık ve boşluk esasında biraz Türkiye'deki devlet üniversite ilişkisi, YÖK'le üniversite ilişkisinden bağımsız olarak üniversitenin kendi yapısı altında da uygulamaya çok sokulmuyor. O yüzden de şeffaflık bence Türkiye'de üniversitelerle ilgili, buraya devlet üniversitelerini de sokabiliriz ama genel olarak söylediğimiz zaman üniversitelerle ilgili bir reform yapılacak ise şeffaflığın bunun en önemli maddelerinden birisi olması gerekiyor ve bu tür bir endeksle çok açık olarak ortaya konulduğu zaman, ben vakıf üniversitelerinin çoğunun burada sınıfta kalacağını düşünüyorum."

Endeks dışı kalan üniversitenin rektör yardımcısı DRY şeffaflık konusunda yine YÖK'un yaklaşımına vurgu yapmaktadır. İfadesinde YÖK uygulamalarını hem beğenmekte hem de eleştirmektedir. Diğer taraftan ERY gibi içinde bulunduğu toplumun şeffaflığa çok da yatkın olmadığını düşünmektedir: *"Aslında şöyle söyleyeyim yine YÖK tarafından bakarak söylüyorum. YÖK'ün son yıllarda bu yeni YÖK kavramıyla benimsediği birtakım değerler var. Daha önce çok fazla üstünde durulmayan, konuşulmayan ama YÖK'ün şimdi bize bir anlamda dikte ettirttiği, empoze etmeye çalıştığı birtakım kavramlar var. Mesela bu benim çok önemsediğim ki çok içindeyim ve 1997'den beri bunu çalışmaya çalışıyorum. Arada kesintilerde oldu ama yükseköğretimde kalite kavramını oturtmaya çalışıyorum ben. Bolonya'yla biraz daha hız kazandı vesaire... Ama son 3-4 yıldır YÖK'ün içinde kurulan bir kalite kurulu var. Mutlaka biliyorsunuzdur ve bu kalite kurulunun çalışmaları, orada benimsenen değerler ve o benimsenen değerlerin üniversitelerin hepsindeki yöneticisinden herkesi kapsayacak şekilde empoze etmeye çalıştığı değerler doğrusu beni çok mutlu ediyor. Bu şeffaflık işte büyük ölçüde... Yani ne yaptığınızı, nasıl yaptığınızı, zaman içinde onun nasıl değiştiğini, onu değiştirmek için neler yaptığınızı gösteren bir yaklaşım. Zaten stratejik planlama onun özü... O anlamda çok ciddi çabalar var ve ben ondan çok memnunum. Yükseköğretimde böyle bir sistemin getirilmesini anlamlı olduğunu düşünüyorum ama bu %100 fevkalade bir sistem demiyorum. Diyemem çünkü bu hani mezurayı alıp gayet somut verilerle ölçülebilecek değerler değil bunlar. Ama zaman içinde oturacak değerler ve ümit ediyorum bütün üniversitelerde bu yola gidilir ve bu da -mış gibi- yapılmaz. Samimiyetle, kişiselleştirilerek yoluna girer ve üniversitenin hakikaten şeffaflığı böylece oturacak. Bu anlamda çok ciddi girişimler var. Başlangıçlar var. Ümit ediyorum Türk gibi de devam etmeyiz. Güzel devam ederiz ve güzel olur inşallah."*

ERY üniversitenin şeffaflığında akademik personelin önemli etkisi olduğunu, kendi üniversitelerinde bu konuda oldukça ilerleme kaydettiklerini düşünmektedir:

"Esasında biz burada .... üniversitesinde böyle bir üniversite, akademisyenlerle öğrenciler arasındaki ilişkilerle ilgili belli normlarımız, bir de metnimiz var. Oraya bakıldığı zaman esasında biz şöyle bir ayrım yapıyoruz üniversite olarak. Üniversitenin tabi ki kendilerinin mali ve örgütsel özgürlüğü, bağımsızlığı kadar üniversitenin işleyişinde yani akademik ve düşünsel özgürlüğünde ön plana çıkması gerekiyor. Böyle bir özgürlük ortamı olduğu zaman akademisyenlerin kendi bilim alanlarında ve bilime dayalı olarak yapmış oldukları çalışmalardaki verimlilik ve kalite artıyor. O anlamda üniversite esasında belli sorunlara bağlı olarak da genel olarak da değerle pozisyon arasında bir ayrım yapıyor ve üniversitenin Türkiye'nin tarihinde, Türkiye'nin bugünüyle ilgili bir pozisyonunun olmaması gerektiği, fakat özgürlük, hesap verilebilirlik, şeffaflık gibi değerlere sahip olması gerektiği gibi bir ayrımda bulunuyoruz biz. Bu tabi bir taraftan akademisyenlere bir özgürlük alanı yaratırken aynı zamanda akademisyenleri yaptıkları işlerden sorumlu kılıyor. O yüzden de bu ikisi, özgürlük ve sorumluluk bizde, akademisyenlere bağlı olarak düşünülen bir şey... Akademisyenler yaptıkları işlerden, özgür oldukları kadar sorumludurlar. Ama üniversitenin bu dengeyi tutan mekanizmaya sahip olması gerekiyor. Yani sorumluluğu arttırıp özgürlüğü azalttığınız zaman da olmuyor. Özgürlüğü arttırıp sorumluluğu azalttığınız zaman da olmuyor. O yüzden de sosyal bilimlerde bu tür şeyler daha ön plana çıkmış oluyor. Çünkü yaşadığımız dünyada ve Türkiye'de bir sürü riskli alanlar diyebileceğimiz alanlar, sosyal bilimlerle ilgili alanlar oluyor. O yüzden bu alanlarda üniversite esasında bir akademik kurum olarak değerlere sahip bir Türkiye'de şu konuda ben şöyle düşünüyorum demesi gerekmiyor. O konuda ve pozisyondan ziyade değerlere sahip oluyor."

Yanı sıra yönetim kademesinin hesap verme ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin şeffaflığı geliştirmenin bir başka boyutu olduğunu ifade etmektedir. ERY'ye göre üniversite yöneticilerinin hesap verme yükümlülüğü akademik personele göre daha fazladır, zira yöneticiler mali konularda kararlar verme durumuyla başbaşadır: *"...yöneticilerin hesap verme yükümlülüğü, bu özgürlük ve sorumluluk ekseninin yanı sıra, bizler yöneticileri sadece yönetişim olarak görüyoruz. Yani kendi alanını yöneten kişi değil aynı zamanda o alanda daha ileriye gitmeyi süreçlerinde enable eden, diğer öğretim üyelerini veyahutta oradaki iklimi yaratan bir kişi olarak görüyoruz. Tabi o zaman yöneticinin sorumlulukları artabiliyor. Hem kurumsal yapısından kaynaklanan hesap verebilirlik, şeffaflıkla ilgili hem mali hem örgütsel sorumlulukları var. Hem kendinin çalıştığı alanı daha ileriye götürme bağlamında verdiği sözlerde başarının derecesiyle ilgili sorumluluğu var. Ama aynı zamanda bu özgürlük ve sorumluluk ekseninde üniversitenin yaklaşımlar, pozisyonlardan ziyade değerleri olması dediğimiz zaman tabi altını çizmediğimiz şey bu saygınlık, özgürlüklerin yaşama*

geçirilmesinde yöneticilerin aldığı pozisyonlar... Mesela son dönemlerde yapmış olduğumuz sadece kayrımcılık olmaması gereken, bir tür mobing dediğimiz bu tür şeylere yöneticilerin sorumlulukları diğer bir öğretim üyesinden çok daha fazla. En azından yöneticilerin böyle bir bütçeleri olduğu için o tür sorumlulukları filan da var. Ama aynı şekilde akademisyenlerle öğrenciler arasında bu tür bir saygınlığa ve haklara sorumluluk anlayışı var. Bu giderek artan bir sorunu da hem Türkiye'de hem dünyada bu mobing dediğimiz şey de... Yani bu sorumluluk aynı zamanda tavırla ilgili, davranışla ilgili, söylemle de ilgili sorumluluk."

Bu konuda endeks dışında kalan rektör yardımcısı DRY de benzer düşüncelere sahiptir. Akademik personel ile yöneticilerin hesap verme konusundaki yaklaşımlarının içinden geldikleri toplumun yapısı gibi olduğunu düşünmektedir: *"Aslında kalite çalışmaları bunu da kapsıyor çok büyük ölçüde, kapsamalı da... Kalite çalışmalarına başladığım zaman çok somut olarak gördüm ki hala da çok farklı düşünmeyen hocalarımız var. Ben her zaman dalga geçerim. Profesörlük bana bir tek şey kazandırdı. Profesörler hakkında rahatça dedikodu edebiliyorum. Özellikle profesörler, kemikleşmiş, hani belli şeyleri bilen, geleneksel yaklaşım içinde olan kişiler bütün bunlara çok karşı çıktı. Yani hesap verilebilirlik mesela bizim kültürümüzde de insanları çok rahatsız eden bir kavram... Ne hesabı vereceğim? Ben biliyorum, bu kadar iş yapıyorum, bu dersleri zaten şimdiye kadar veriyordum, şöyleydi, böyleydi, bilmem neydi, şimdiye kadar hiç kimse benden hesap sormadı, şimdi ne oluyor? Sen kim oluyorsun da bana hesap soruyorsun meselesine gelince hayat zorlaşıyor tabi. Hesap verilebilir olma kavramı, hesap verebilir olma ya da karşısındakinden bunu bekleme hayatı zorlaştırıyor. Çünkü böyle bir alışkanlığımız yok. Bu da zaman içinde değişecek tabi, çok önemli. Ama hala ben yani bizim üniversite için söylemiyorum sadece ben yine bu YÖK kalite kurumunun dış değerlendiricilerinden biri olduğum için başka üniversitelerin de içine girip görebiliyorum birtakım şeyleri bu çerçevelerde... Hala hepimizde tam olarak yerleşmiş bir kavram değil. Öyle bir derdimiz de pek yok aslında. Ama bu da olacak inşallah."* DRY yöneticilerin hesap verme sorumluluğunun akademisyenlerle tamamen aynı olduğu görüşündedir.

Üniversitede yönetimin hesap verebilirliği noktasında şikâyet mekanizmasının işletilmesi önemli bir konudur. Bu konuda ERY şikâyet konusunu bir nevi *bilgi edinme hakkı* kapsamında ele almaktadır: *"Bizim üniversitemiz esasında ufak bir üniversite, prestijli bir üniversite olduğu için yaklaşık 3500-3700 öğrencimiz var. 700 civarında da master, doktora öğrencimiz var. O yüzden ilişkiler daha rahat kurulabiliyor. Hoca ile öğrenci arasında yakın ilişkiler var. Şikâyet mekanizmaları olduğu zaman öğrenciler rektöre ulaşabiliyorlar. Dekana e-mail ile ulaşabiliyorlar. Randevu alabiliyorlar. Fakat benim bu başlayan rektör yardımcılığından*

itibaren, biraz önce sorduğunuz soruya bağlı olarak bunların da kurumsallaşması nedeniyle şimdi online şikâyet sistemini kurduk. Onu yaşama geçireceğiz. Bu aynı zamanda bu şikâyetlerin kayıt altına alınması, bu şikâyetlerden bir veri çıkarılması, bu verinin temelinde bir pattern var mı? Bu e-mail sistemi veyahutta randevu sisteminde, genel şeyleri söylüyorum yani. Daha ciddi bir kopya olayı olduğu zaman veyahutta bir başka cezai sorumlu gerekçeli bir olay olduğu zaman zaten onların mekanizmaları var. Ama bunlar daha çok davranışlar ile ilgili, söylem ile ilgili. Şimdi onlarda da bir pattern var mı yok mu diye bunu online bir hale getireceğiz.", "... bilgi edinme hakkı ve iletişim mekanizmalarının derinleştirilmesi, zenginleştirilmesi temelinde düşünüyoruz. Yani bir iletişim mekanizması olarak düşünüyoruz. Çünkü öğrenciler aynı şekilde üniversiteyle ilgili onlara da kendileri e-maillerle veyahut da randevu alarak şey yapıyorlar ama mesela üniversitede şu olayın şuraya göre gidilse daha iyi olur, veyahut da buraya doğru gidilse daha iyi olur önerileri de var. ... üniversitesi daha iyi nasıl olabilir ile ilgili... O yüzden şikâyetler de yapıcı olabilir.".

ERY için şikâyet mekanizması bir yönüyle üniversitenin paydaşları arasındaki iletişimi güçlendirmek için bir fırsat yaratmaktadır: *"Bu esasında bir sorun olduğu zaman veyahut da bir şey olduğu zaman onu online olarak doldurup, bizde tam rektörlük adı altında dahi yapılabilecek, o tam karar alınacak. Veyahut da bizde bagem diye bir kuruluş var. Yani onun altında bunlar, hem kayıt olacak hem patterndan çıkıp öğrencilerin üniversiteyle ilgili düşünceleri bize bir data da sağlayacak. Hem de kurumsallaşma açısından daha önemli. Çünkü o sistem kurumsallaştırıyor. Hem bilgi edinme temelinde düşünebilme, hem de üniversitedeki iletişimi güçlendirme sistemi..."*

DRY "Üniversitelerde öğrencilerin, akademisyenlerin veya velilerin rahatça şikâyet edebilecekleri bir mekanizma olduğuna inanıyor musunuz?" şeklindeki soruya verdiği yanıtta, şikâyet mekanizmasının devlet üniversitelerinde çok fazla işletilemediğini, bununla birlikte CİMER'in bu açığı kapattığını vurgulamaktadır: *"...Valla devlet üniversiteleri için çok fazla bunu söyleyemeyeceğim. Çünkü benim devlet üniversitesi deneyimim, tabi ben de devlet üniversitesinden geliyorum. 1997'de bitti ... Tıp Fakültesi... Sonra ben ... Üniversitesine geçtim ve o tarihten beri de yöneticilikten kurtulamadım bir türlü, o açıdan da biliyorum yani yönetici bakış açısını... Ama vakıf üniversiteleri için, farklı vakıf üniversitelerini de gözlemlemek... Gerçi devlet üniversitelerine de gidiyorum ama sanki vakıf üniversitelerinde bu dediğiniz konuda öğrenciler daha rahatlar. Çünkü bir yerde tabi müşteri rolü, onu da tırnak içinde söylüyorum, çok hoşuma gitmiyor eğitim sistemi içinde bu yaklaşım ama bu anlamda, bu şikâyet etme mekanizmaları vesairede daha haklı konumda oluyor*

insanlar ve daha rahat şikâyet etme hakkına sahip olduklarını hissediyorlar. Çok daha iyi çalışıyor diye düşünüyorum ama devlet üniversitelerinde de bu anlamda çabalar var. Bizde de işte bu BİMER, CİMER son yıllarda... BİMER gerçi yok artık ama... Çok iyi çalışıyor. Bir sürü şikâyet dilekçesi de geliyor yani oralara girmeden de geliyor. Onlarla ilgili de ne gerekiyorsa yapıyoruz, sonuna kadar ilgileniyoruz. Vakıf üniversitelerinin bu anlamda biraz daha hassas olmaları ve daha hızlı hareket etmeleri gerektiğine inanıyorum zaten ve öyle de yapıyorlar."

Üniversitelerin misyonları doğrultusunda sorumluluk duyan bir yapıyla yönetilip yönetilmediğinin sorulduğu soruya ERY olumsuz yanıt vermiştir. Ona göre Türkiye'de ne devlet ne de vakıf üniversiteleri vizyon ve misyona tam anlamıyla uygun hareket etmekten uzaklar: *"...Bütün bu süreç içinde baktığım zaman, esasında üniversiteler, bu 1980 darbesinden sonra YÖK'ün kurulması ve YÖK'ün kurulmasıyla birlikte başlayan sorun olarak ortaya koyulur. Üniversitenin özgürlüğünün azaltılması, üniversitenin bağımsızlığının azaltılması, üniversitenin bağımlı hale gelip yani yaptıkları şeyi artık tam yapamamaları filan... Ama bence baktığımız zaman son dönemlerde çok fazla üniversite kuruluyor.", "... Bu Türkiye değişiyor. Dönüşüyor. Belli bir dinamizm var ama bu dinamizmi yanıtlayacak çabalar da var. Üniversite sayıları artıyor ama üzerlerine gelen sorumlulukları pek yerlerine getirdiğini söyleyemeyiz. Burada diğer alanlarda yapılan çalışmalarda nitel, nicel ayrımı yapılır. Üniversitelerin sayıları artıyor nicel bir girişme var fakat nicel girişim nitel dönüşüme veyahut da nitel başarıya dönüşmüyor Türkiye'de. Şu anda öyle bir sorunumuz var..", "...Sorumluluklarını hem akademik anlamda, hem Türkiye'ye katkı, dünyaya katkı anlamında... Veyahut da misyonlarını, vizyonlarını uygulamada başarılı olduklarını söyleyemeyiz."*

Bu konuda endeks dışındaki üniversitenin rektör yardımcısı bir miktar daha karamsar bir tablo çizmenin yanında geleceğe dönük umutlu olduğunu, umutlu olmak istediğini şu şekilde ifade etmektedir: *"O konuda da misyon lafı beni çok düşündürtüyor. İşte misyon, vizyon son 15-20 yılda bütün bunları çok düşünmeye başladık. Bazı çok büyük üniversiteler, çok iddialı üniversitelerin dışındaki üniversiteler bütün bunları büyük ölçüde yine -mış gibi yapmaya başladık. Birbirimizden baktık. O girişimciliği yazmış, ben de yazayım, girişimcilik çok moda dedik. Bilmem işte dünya üniversitesi olmak dedik, bilmem ne dedik... Yani şık bulduğumuz, güzel bulduğumuz, aman onun arkasında kalmayım diyerek ben doğrusu yine böyle bir alışkanlığımız olmadığı için bu stratejik planlar vesaire yazılırken, bu misyonlar, vizyonlar falan da hep böyle yazıldı ve bunu çok bilerek, isteyerek, içimize sindire sindire, hakikaten ben bunu böyle olmak istiyorum diye söylemedik. Ama bundan sonra söyleyeceğiz. Bu yine kalite kurumunun çalışmaları kapsamında... Bunlar çok büyük önem arz ediyor. Yinelemek*

istiyorum hakikaten çok iyi oldu böyle bir çalışmanın başlaması ve bütün üniversiteleri belli şeylere zorlaması. Artık bundan sonra daha samimi olunacak. Genel olarak baktığımızda, tabi ki ben orada sizin söylediğiniz A üniversitesinde çok samimi şekilde misyonda şunlar var, bu misyonu tamamlamak için benim şunları şunları yapmam lazım. Ne kadar bunu yaptım? İşte stratejik planlama bu ve o değerleri içselleştirerek yapan üniversiteler mutlaka vardır. Ama hiç onlarla alakası olamayan üniversiteler de vardır. Ama misyonları şıklık olsun diye orada duruyordur. Öyle bir spektrum ki 206 tane üniversiteden söz ediyoruz. Yani genellemeler yapmak falan çok zor. Ama şunu söyleyebilirim. Bu kadar yıldır bu sahnelerde olan birisi olarak, genel olarak baktığımızda, ortalamaya baktığımızda bu anlamda çok da samimi değiliz açıkçası. Ama oturacak. Zaman alacak."

Üniversiteler yapıları gereği yeniliklere açık, dönüşümünü kendi iç dinamikleriyle, içsel motivasyonla geliştirmesi beklenen yapılardır. Vizyon ve misyon kavramları 2000'li yıllarda artan popülaritesi nedeniyle Türk devlet hayatında, kamu ve özel kuruluşlarda benimsenmiş bir düzendir. Bununla birlikte ERY ve DRY'nin açıklamalarını üniversitelerin içinde bulunduğu durumu anlama adına en yüksek düzeyde ve içeriden yapılmış açıklamalar olarak görmekte yarar vardır. Bu yönüyle ele alındığında iyimser bir bakış açısıyla, "üstesinden gelinecek, başarılacak çok iş var" denilebilir.

Üniversitelerin şeffaflığının değerlendirilmesinde rektör yardımcılarının düşünceleri rektörlere benzerdir denilebilir. ERY kendi üniversitesi için %80-90 rakamlarını telaffuz ederken, Türkiye geneli için %50'nin bile zor olduğunu vurgulamaktadır: *"Türkiye'ye yayarsam... Öyle bir şeyim yok benim ama bütün duyduklarım, gözlemlerim, yani Türkiye çalışmamda 23 yıl oldu. Yurtdışıyla falan da kıyaslasam %50'yi geçmez."*

DRY şeffaflık konusunda kendi üniversitesi için bir yüzde vermekten kaçınırken, Türkiye geneli için zor da olsa bir rakam söylemiştir: *"Bunlar çok afaki şeyler tabi, cevap vermesi, çok da rahat cevap verilemeyecek şeyler...", "Yani o kadar zor ki bir yüzde vermek... Hakikaten çok zor…", "Ne bileyim, %50-%60 diyelim", "Bütün, ortalama olarak...".*

Dekanlar

Endekse giren üniversite dekanlarından ED1 üniversitede şeffaflık konusunun katılımcı şeffaflık bağlamında ele alınmasını ve diğer paydaşların hem bilimsel hem yönetsel faaliyetlerde detaylar konusunda bilgilendirilmesini, karar süreçlerine diğer

paydaşların da katılımını örnek vermiştir. ED1'e göre öğretim üyelerinin şeffaflığı hem kurum hem de öğrenciler açısından oldukça önem arz etmektedir: *"Kamusal şeffaflık olarak, yani üniversitede yapılan araştırma ve eğitim faaliyetlerinin en azından kamu tarafından haberdar olması, kamuya yönelik bir takım etkinlikler olsun, bilgi edinme hakkı olarak, onların hazırlanması olsun... Tabi bunlar da kısmi yayınla oluyor ama biz burada İngilizce yayını da teşvik ettiğimiz için atama ve yükseltmelerde, Türkiye'de bazen bu tür problemler yaşayabiliyoruz. Bunu arttırmak çok önemli… Üniversitede yapılan ders programlarının, öğretim üyeleri kadrolarının da kamuya bildirilmesi çok önemli. Sonuçta buraya girmeyi seçen öğrenciler için yüksek lisans ve doktora programları için çok çok önemli...", "...katılımcı bir şeffaflık... Burada değişik bir idari yapı var aslında... Yani dekan var ve dekanın altında büyük, kalıcı dediğimiz fakülteler var. Sosyal bilimler, insani bilimler... Mesela bir tane dekana bağlı bölüm başkanlığı yok ama mümkün olduğu kadar katılımcı olarak... İşte işe alımlarda olsun, akademik kadro için, öğrenci seçimlerinde olsun, doktora, yüksek lisans programlarına bunu katılımcı yapmaya çalışan bir üniversite..."*.

ED1 araştırma projelerinin çeşitli aşamalarda paylaşılmasını, bu ve benzeri konularda çeşitli kesimlerin katılabileceği toplantıların yapılmasını, içine kapanık değil dışa dönük olunmasını şeffaflık kapsamında değerlendermektedir.

Bu konuda ED2 kurgulama şeffaflığı kavramını ortaya atmıştır. ED2 kurumların önceden belirlenmiş iş trafiklerinin olduğu merkezi bir kurgulamayla yönetilemeyeceğini, üniversitelerin hem yönetsel hem de akademik anlamda kendi kurgularını geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir: *"Benim kişisel olarak algılamam hem yönetim hem de kurgulama şeffaflığı... Çünkü üniversitede sadece önceden merkezi bir kurgulanmayla sürdüremiyorsunuz. Toplum, dinamikler, ihtiyaçlar, ülkenin ihtiyaçları, bilimdeki gelişmeler, yeni uzmanlık alanlarında farklı eğitim modellerinin çıkması ister istemez o kurguyu değiştirmek zorunda bırakıyor sizi ve sürekli gözden geçirmeniz, sürekli yeni bir kurgu yapmanız lazım. Hem yönetmek için hem de üniversitede yönetimin yanında akademik metotları ve araçları da değiştirmeniz, geliştirmeniz lazım. Bu kurgularla şeffaflığı arzu ediyorum. Merkezi olmaması üniversitenin kendini kurgulayabilmesi, şeffaf mıdır derseniz, çok gönül rahatlığıyla evet diyemeyeceğim. Çünkü bütün üniversiteler YÖK çatısı altında kurgulanıyor. Hareket serbestliğiniz çok sınırlanmış durumda ama buna rağmen yine de yapılabilir şeyler var. Biz büyük ölçüde bunu yapmaya çalıştık."*

Bu çalışmada ED2, üniversite yöneticilerinin şeffaflığı konusunda en fazla konuya değinen yöneticilerden biridir. Ona göre üniversitelerin şeffaf olmamasına ilke ve kuralların o anki yöneticiye göre şekillenmesi neden olmaktadır. Eğer üniversiteyi, enstitüyü, fakülteyi, bölümü yöneten kişi bir tıp hocası ise bulunduğu kurumun hareket tarzı ona göre şekilleniyor. Hele rektör tıp kökenli biriyse üniversitelerde en fazla gelişen yerler tıp fakülteleri ve hastaneler oluyor. Eğer yönetici başka bir alandan ise yine benzer şekilde kendi alanını önceliyor ve bu şekilde bir kısır döngü oluşuyor: *"... Ve bu şeffaflığı sağlamıyor. Çünkü kararlar orada oluşturuluyor. Şeffaflıkta da olsa, kısmi sınırlı şeffaflıkta da olsa, sizin kuralları koyarken de çok açık olmanız lazım, işletirken de koyduğunuz kuraldan deneyim elde etmeniz lazım. Gerçekten doğru işliyor mu o kural? Çünkü o kural size, öğrenciye veya başka birine zarar vermiyor olması lazım. Zarar veriyorsa o zaman ona karşı bir şey geliştirmeniz lazım. Düzeltmeniz lazım. Çünkü her şey önceden öngörülüp düzenlenmiş olsaydı zaten yeni bir şey tasarlamaya gerek yoktu ama siz bazen yolda giderken o yeni şeyleri tasarlıyorsunuz. Bir de kaçınılmaz yani karşılaştırmalı çalışmalar bunu gösteriyor zaten. Batıdaki üniversiteleri gördüğünüzde neden bu benim üniversitemde ve benim ülkemde yok diyorsunuz. Karşılaştırma olduğu zaman sorunu yaşıyorsunuz. Orada hem bütün kararlar bakımından şeffaf, güzel ama bir karar koyduğunuz zaman onu da uygulamanız lazım. Çünkü fakülteler arası farklı uygulamaların olmaması lazım. Orada çalışan öğrenci ile öbür öğrenci arasında haksızlık olmaması lazım. Hepsinde objektif ve standart kuralların uygulanması lazım… Ama burada yönetmelikler ve kanunlar bir tarafa iteleyebiliyor, pekâlâ tepedeki insan keyfi kararlar alıyor. O kararlar size dikte ettiriliyor. Siz alt yöneticiler olarak imza atıyorsunuz. Ya koltuğunuzu kaybetme kaygısıyla ya da sorun çıkarmamak için veya bıktığınız için. Diyorsunuz lanet olsun yani ben mi kurtaracağım? Bir de fark etmiyor zaten yönetici olup olmamanız. Çünkü komisyonlar oluşturuluyor. Alt komisyonlar oluşturuluyor. Gruplar oluşturuluyor. Çalışma ekipleri oluşturuluyor."*

ED2'ye göre de üniversitelerdeki yönetimde şeffaflık konusu akademik personelden bağımsız ele alınmamalıdır: *"Üniversite öğretim üyelerinin en önemli asıl şeyi, tabi ki özgürlük, aynı zamanda sorumluluğu gerektiriyor. Hani gerçekten çağdaş anlamda üretime dayalı, öğrenciye zaman ayıracak, yazacak, çizecek... Bu anlamda akademik olarak hiç müdahale etmemek gerekiyor. Ama sonuçta akademik olarak müdahale etmemeyi Türkiye'de söylediğiniz zaman, ben müdürlük de yaptım dekanlık da; bu kez isterse ders yapıyor, isterse yapmıyor. İstediği şeyi anlatıyor gibi oluyor. Size gelip çok alakasız bir branşın dersini anlatabiliyor. Öğrenci onu sınavda sorabiliyor. Müfredata asla uymayabiliyor. Hâlbuki dersler kurgulanırken, ders içerikleri oluştururken şeffaflık burada, birçok komisyondan geçiyor. Herkes*

mutabık kalıyor. Öğrenciyle siz sözleşme yapıyorsunuz. Diyorsunuz ki ben 14 haftada sizlere şunları şunları vereceğim. O zaman uymanız gerekir. Buna uymayıp da siz oraya 20 konu yazmışsanız, 2 konuyu anlatıp, onun dışında hoca tamamen başka özel yaşamsal hikâyeleriyle başka şeylerle geçiştiriyor. Hazırlanmıyor. Kendisi de zahmet çekmiyor. Dokunduğunuz anda akademik özgürlük diyor, bu da doğru değil. Yani akademik özgürlük görevini yapan kişiye dokunmamaktır. Ama görevini yapmadığı anda sıkıntı var. Bunu maalesef bizim akademisyenler içselleştirmediği için işte o yüzden ya rektör, ya dekan, ya YÖK karışıyor. O da bir sıkıntı. Yani özgürlük ve sorumluluğu bir arada götürmek gerekir. Ama bunun dışındaki alanlarda tamamen şeffaf olması lazım. Kararı kim alıyor? Kararın gerekçesi ne? Bunların sorgulanması lazım...".

Üniversite yönetimleri zaman zaman otoriter eğilimler sergileyebilmektedir. Otoriter eğilimlerin olduğu kurumlarda şeffaflığın bir miktar ötelendiği yaşanan bir gerçektir. ED2 yöneticilerin neden şeffaflıktan uzaklaşıp otoriterliğe eğilim gösterdiğini şu şekilde özetlemektedir: *"... Bu da şeyi bozuyor. Yani şeffaflıktan kasıt bu... Harcamaları da görmek istiyorsunuz. Çünkü harcamaları göremiyorsunuz. Devlette tabi ki kadroya, dereceye göre ama vakıflarda her fakültedeki ED2ların, kendi içlerinde dahi, o fakültenin kendi içinde dahi skala yok. Aynı akademik kariyere sahip, kim ne tutturursa o şekilde maaş veya diğer bilimsel yardımlar veriliyor. Hâlbuki bunun tam görülebilir olması lazım ya da araştırma formları kime gidiyor bunları görmeniz lazım. Göremiyorsunuz. Hangi akademisyen ücretli, uzun süreli izinler kullanıyor, bunları göremiyorsunuz. Ne zaman oluyor bu? Önemli bir problem yaşayınca... Üniversitelerin veli kurullarına geliyor. Bakıyorsunuz, neler yapılmış burada? Bunlar sıkıntılı. Bunun da üniversiteye bir zararı yok. Çünkü yönetici kendisine yakın bir kişiyi sürekli palazlandırdığında, o da nasıl olsa ben ona haber götürüyorum, onun dediğini yapıyorum, onu sopası olarak kullanıyor. Benim her dediğimi yapar tarzında o da üretimi bırakıyor. Onun da akademik kalite kaygısı olmuyor. Yani despotizme dönüşüyor. Sıkıntılı...".*

ED2 şeffaflık konusundaki sıkıntıların bir yönüyle yöneticilerin bulundukları makamın maddi ve moral getirileriyle çok meşgul olmaları sonucu olduğunu düşünmektedir: *"Türkiye'de hep şöyle bir kaygı var. Bir koltuğa oturan kim olursa olsun, ben de şuan yöneticiyim, herkeste şöyle bir endişe var. Sanki buraya ömür boyu geldi ve burada kalması gerekirmiş gibi, bu doğru değil. Bu kaygının bir nedeni insanların hoşuna gidiyor. Statü var. Karar veriyor, birine emir veriyor, görev veriyor. Bizlerde yok ama bazı üniversitelerde altında arabası var. 4 tane sekreteri var. Yani keyfi uygulamalar da var. Ders yükü yok. Bir nedeni de yaşam kaygısıyla ilgili. Çünkü o statüler ister istemez maaşınızı biraz daha arttırıyor. Daha az çalışıyorsunuz ve o makamlarda olduğunuz için sizin altınızda çalışan insanların gelip sizinle*

temas etmesi gerekiyor. O temas aynı zamanda bir iş potansiyeli... Her branş ama her branş için geçerli. Aslında yöneticilerin şöyle bir kaygısı yok. Yani ben kuruma geldim. 3 yıl sonra gidereceğim ama 3 yılda geriye ne bırakacağım? Bu kaygı yok. Daha çok keyfini sürmek, buradan ne faydalanabilirim? Kurumundan ne götürürümü yöneticiler görüyorlar. Orada da hani mütevelli heyeti ya da rektörle aranız iyiyse o koltukta kalıyorsunuz.". ED2 saydığı bu ve benzeri nedenlerden dolayı şeffaflık düzeyinin düştüğünü belirtmektedir.

Endekse giren üniversite dekanlarından ED1 ve ED2 şeffaflık konusunun üniversite yöneticilerinin ve akademisyenlerin görev sorumlulukları ve hesap verebilirlikleriyle de ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda ED1 şunları söylemektedir: *"... Yöneticilerin eylemleri de yöneticiler de bütün üniversiteye açık, sadece akademik kadroya değil. Akademik kadroya da açık... Toplantılar yapıp her bölümün kotası hakkında, çeşitli bölümlerin gelişimi hakkında, öğretim üyelerinin akademik faaliyetleri, ödülleri hakkında toplantılar yapıyorlar, bildirimler yapıyorlar ve bunu 5-10 yıl karşılaştırmalı yapıyorlar. Önümüzdeki 5 yıl için nereye gideceğiz, öğretim üyesi kadrosu ne kadar büyüyecek, stratejik planlarını açıklıyorlar. En azından dönemde 2 tane oluyor. Bir noktaya kadar bölümlerle de toplanıyordu üst yönetim, rektör bölüm bölüm... Geçen sene bu benim gördüğüm kadarıyla sadece yapılmadı. Ama çok yoğunluğu olan bir üst yönetimimiz var bizim. Burs programlarıyla falan birebir uğraşıyor. O yüzden de bunu daha çok şu anda dekanlar yapıyorlar bölüm bölüm.", "... Akademisyenlerin eylemleriyle ilgili hesap verme yükümlülüğü... Mesela biz burada iç değerlendirmeler yapıyoruz. Her bölüm iç değerlendirmesini yapıyor ve bu sıklıkla tekrarlanacak. Yani sonuçta birçok eğitim ve araştırma programlarında iyi giden yerler... İlerisi için yapılabilecek olanaklar, ayrıca bir takım eksiklikler belirleniyor, tespit ediliyor. Bunlar paylaşılıyor. Bunları hem kendi bölümleriyle, diğer bölümlerle paylaşabiliyorlar, hem de üst yönetimle paylaşabiliyorlar. Ve bunun üzerine dışarıdan da bir değerlendirici getirip tamamen bizim üniversitemize bağlı olmayan değerlendirici de programı dışarıdan belli kriterlere göre değerlendiriyor.", "... Zaten kalite denetleme süreçleri var. Belki biliyorsunuzdur. 5 yılda bir üniversiteye gidip... Geçen sene bizim üniversiteye geldiler. Böyle bir değerlendirme yaptılar. Vakıf üniversitelerini özellikle denetlemek istiyorlar. Bu da var ama yani sonuçta web sitelerinden falan da bazı şeylerin, ders programlarının açıklanması, öğretim üyelerinin alımlarının açıklanması... Bunlarda şeffaflığın boyutlarından bir tanesi…",*

ED2 hem yönetimsel hem de akademik anlamda şeffaflığın sağlanması için batı kriterlerini yakalamaya dönük çabalar gösterilmesi gerektiğini, Türk kültüründe var olan

adam kayırmacılık, biat etme gibi konuların üniversitelerde de yaygın olduğunu o nedenle yöneticiler ile akademisyenlerin şeffaflıktan uzak olduğunu ifade etmektedir.

Endeks dışı üniversite dekanlarından DD1 şeffaflığı, tüm kararların, o kararların paydaşları düşünülerek alınması olarak ifade etmektedir: *"... Evet, şeffaflık kavramı yani bütün alınan kararların, katılımcıların, farklı paydaşların erişebileceği şekilde alınması, duyurulması, katılımın, ilgili katılımcıların katılmalarının sağlanması, yani hesap verebilir olması bir kere yönetimin, yöneticilerin hesap verebilir durumda olması... Aldıkları kararların gerekçelerini bütün ilgili kesimlere açıklayabiliyor durumda olmaları diye açıklarım ben ve bizim üniversitemiz de bunu sağlamaya çalışıyor.", "... senato kararları, senatöre duyuruluyor. Kararlar alındığının ertesinde gönderiliyor fakültelere... Fakültede bizler paylaşıyoruz bölüm başkanlarıyla, gerektiğinde öğretim üyeleriyle... Buradaki toplantılar yine öyle oluyor bölüm başkanlarıyla ve/veya diğer kişilerle yapılan toplantılar. Akademik kurumlar... Keza bütün kesimlerin katılımıyla oluyor. Dolayısıyla bizim üniversitemizde şeffaflığın sağlanmaya çalışıldığını düşünüyorum."*

Bu noktada DD1 kendi kendine bir soru sorarak yanıtlamaya çalışmaktadır: *"İkinci soru daha şeffaf bir yükseköğretim için ilk önce atılması gereken adım nedir? Genel olarak katılımın arttırılması. Yani bu her üniversitede böyle mi, bu düzeyde bir paylaşım var mı bilemiyorum. Bunun sağlanması gerekiyor, YÖK tarafından yani üniversitelerin hesap verebilir olmalarını sağlamakla yükümlü bir kurum olarak YÖK tarafından. Hızla gelişmekte olan kalite kurumları geliştiriyoruz. Aşağı yukarı her fakülte için, yani Türkiye'deki bütün fakültelerin akreditasyonunu verebilecek dernekler oluştu. Yetki aldılar YÖK kalite kurulundan. Bazıları Avrupa kalite kurumlarından da yetki aldılar. Bunun devam etmesi gerekiyor. Paydaşların hem iç hem dış paydaşların katılımının sağlanması, hesap verilebilirliğin arttırılması ve dıştan gözün hani işte bu kalite ve akreditasyon kurumlarını sağlıyor. Sürekli üniversitelere bir input, geri bildirim veriyor olması yararlı; bu, şeffaflığı daha da arttıracaktır diye düşünüyorum."*

DD1, endekse giren üniversitelerin dekanları ED1 ve ED2 gibi şeffaflık konusunun hem yöneticilerin hem de akademik personelin yaptıklarında sorumlu olmalarıyla, hesap verebilir olmalarıyla da ilişkilendirmektedir: *"Her akademisyen her dersine bir yabancı gözün, bir akreditasyon kurumundan gelen birisi varmışçasına dersi o şekilde açık ve katılımcı yapması gerekiyor. Sınavlarını ve sorularını her an hem öğrencilerine hem dıştan bir göze hesap verebilecek şekilde yani öğrettiği şeyleri ölçecek soruları sorması, adil bir şekilde değerlendirmesi ve değerlendirmelerini de sınıfa götürüp paylaşması. Bu bizim üniversitemizde politikamızdır. Ben ... Üniversitesinden geliyorum. ... Üniversitesinde de*

politikamızdı bu. Bu cümle doğru bir cümle, yani şeffaflığın temellerinden birisi... Sadece yönetim düzeyinde bırakmıyor şeffaflığı."

Endeks dışındaki üniversite dekanlarından DD2 şeffaflığın temelinde liyakat olduğunu, liyakat sağlanmazsa şeffaflıktan da bahsedilemeyeceğini vurgulamaktadır: *"Şeffaflık, insanların istedikleri veya sordukları her sorunun cevabını açık bir şekilde alabilmesidir. Evet, var olduğunu düşünüyorum. Kendi dekanlığımda sık toplantılar olur. Saygı kurallarını aşmadan; gelenek, görenek, din, dil, ırk ayrımı yapmadan, sarf edilen her türlü eleştiri dinlenilir. Yüzyüze bir şekilde herkesin birbirini eleştirmesi ve bu eleştiriye giderken altta yatan nedenleri ortaya çıkarmak hedeflenir… Liyakat… Liyakat sağlanmazsa şeffaflık da, bilim de sağlanamaz."*

DD3'e göre şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirliktir: *"Şeffaflık, açıklık, hesap verilebilirlik… Hepsinin özünde adalet kavramı yatar. Kurallara uygunluk yatar. Kurumumuza özgü bir uygulama yok. Vakıf üniversitesi olduğu için hesap verebilir olmak zorunda. Devlet üniversitelerine göre daha şeffaf, daha hesap verebilir, herkese daha açık olmak gerekiyor.", "… şeffaflığın ilk gereği demokrasidir. Hem kurumsal kültürde hem siyasi kültürde daha fazla şeffaflık için daha fazla demokrasi…"*

DD4 şeffaflık konusunda DD3 ile benzer düşüncelere sahiptir: *"Şeffaflık, stratejik planlar ve yıllık programlar ile bütçelerin hazırlanması, açık ve ulaşılabilir olması ve görev – sorumlulukların açık olarak tanımlanması ayrıca hesap verilebilir olmasıdır. Üniversitemizde senato kurulu vardır."*

DD4 diğer dekanlar gibi hesap verebilirliğin şeffaflığın önemli bir boyutu olduğunu ifade etmektedir: *"Bu ifade şeffaflığın aynı zamanda hesap verilebilir olması ile ilişkilidir. Çünkü şeffaflığın sağlanamadığı bir ortamda hesap verilebilirliğin sağlanması söz konusu değildir.", "… yönetimsel eylemler konusunda kanun ve yönetmelikler dışında yönetimsel karar verme mercilerinin yapılan hataların hesabını şüphesiz vermeleri gerekir."*

ED1 şikâyet mekanizmasının şeffaflığı geliştiren bir boyut olduğunu, kendi üniversitelerinde bu mekanizmanın iyi bir biçimde işler olduğunu ifade etmiştir: *"…Ben bir senedir yapıyorum bu idari görevi, dekanlık görevini. Çok şikâyet geldi ve bu konuda çok seri bir şekilde geri döndük", "Mail yoluyla da oldu. Telefonla da oldu. Konuşarak da oldu bazı durumlarda... Birçok şekilde oldu.", "Yani öğretim üyelerinin birbirleriyle tartışmaları olsun, öğrencilerin öğretim üyesi şikâyeti olsun, tezini bitirmekte olan bir öğrencinin zorlanması ve*

öğretim üyesi ile bir takım problem yaşaması olsun, taciz söylentileri olsun... Birçok konuda oldu."

Aynı konuda ED2 de şikâyet mekanizmasının kendilerinde iyi bir biçimde işlediğini hatta bazen gereğinden fazla zamanlarını aldığını ifade etmiştir: *"Bizde var. Burası için konuşacaksam var. Hem maille, hem yazılı olarak başvuruluyor. Orası bizim en fazla hassas davrandığımız, bazen de talepleri reddettiğimiz alan,", "... Çünkü her yönetici, rektörü saymıyorum ama dekanlar ortalama her gün 400-500 tane öğrencinin mailine cevap veriyor. Öğrenciler bir maille, bir telefonla, anlık bir şeyle hemen ulaşabiliyorlar ve bütün dertlerini aktarabiliyorlar. Mutlaka onlara bir şekilde, olumlu, olumsuz, gerekçeleriyle birlikte cevap vermeniz gerekir. Rektörlük ayrı bir mekanizma, dekanlık ayrı bir mekanizmayla çalışıyor.", "...irtibatı kuran bir İnfo merkezimiz var. Oradan da sürekli bilgiler gelir.", "...%90'ı araya bir hukuksal mekanizma girmeden yapılanlar. Yani tabi ki normal şikâyet dilekçesi verir. Bilgi edinme kanunu gereği bir şey ister. CİMER'e başvurur. Onlar hariç, onlar zaten işliyor. O yönden iyi... Yani o tür mekanizmalar var ama kişisel veriler bakımından o bazda biraz hassas davranıyoruz. Bir de özel bir mahrem soruşturma falan varsa oralara tabi dikkat etmek zorundayız.", "...Bu doğrudur, yanlıştır, böyledir, bir şikâyet olur bunu dikkate alalım vesaire... Dediğim gibi çok aşırı ve müthiş bir iş yükü haline gelebiliyor."*

DD1 bu konudaki görüşlerini akademik personelin ve yöneticilerin hesap verebilir konumda olmasının denetleme sistemiyle sağlandığını, diğer paydaşlar tarafından kolaylıkla ulaşılabilmesinin de kurumsal şeffaflığa katkı sunduğunu ifade etmektedir: "… h*er düzeydeki yöneticinin hesap verebilir durumda olması gerekiyor ve de bu dediğim gibi yeni hesap verebilirliğin kurumlar tarafından da sağlanması... Biz mesela üniversite olarak daha başından bu AKTS etiketi alma ve diploma etki etiketi almaya başvurduk ve 2010'dan itibaren de aldık sanıyorum. 2010'da başvurduk veya başladık. 2012'de de aldık onu. Geçen yıl bu İSO kaç, 9001, 2015 kalite denetimi diye bir şey var ona başvurduk, onu aldık. Şu geçtiğimiz yılda, geçtiğimiz dönemde de yani YÖK kalite kurulu geldi. Üniversitemizi kalite açısından denetledi. Onu da aldık. Şimdi de şeye başvuruyoruz. Her fakülte kendinin bağlı olduğu veya başvurabileceği akreditasyon kurumuna başvuruyoruz. Mesela bugün bu toplantıdan sonra rektörde bir toplantı var. Sonra döneceğim, onun başvurusunu yapacağız, her bölüm için. Buradaki sosyoloji, psikoloji, felsefe...", "Üniversitede öğrencilerin, akademisyenlerin ya da vatandaşların şikâyetlerini zorlanmadan iletebilecekleri mekanizmaların var olduğuna inanıyor musunuz? Evet, bence var. Bu biraz önce anlattığımız bağlamda, yani ben onu ilke haline getirdim. Diyorum ki hocalara ve öğrencilere, bakın kapım açık. Hakikaten gelirim ben sabah, bu kapıyı böyle açarım, bütün gün böyle açık durur. Şimdi bazı hocalar diyor ki, şurada şey var*

görüyorsunuz, pencere, ya hocam bazen onu kapatmak ihtiyacında oluyoruz diyorlar. Ama ben hayır diyorum, siz de açın, öğrenci geldiğinde veya sizi arayan veli geldiğinde, başka birisi geldiğinde siz içerde misiniz, dışarıda mısınız? Bir toplantıda mı? Yani bunu görebilmeli, hatta bu yararlı, size de yararlı... Kapıyı vurup, açıp, size sorup toplantınızı kesmesinden daha iyi diyorum ve yani %95'i açmış durumda. 1-2 arkadaş konsantre olurken kapatmak istiyoruz veya öğlen üstü kapatmak istiyoruz diyorlar. Onlar da o kadar kapatabilirler diye düşünüyorum."

DD1 ayrıca şikâyet mekanizması konusunda CİMER gibi kurumların işlevsel olabildiğini ifade etmiştir. Üniversitelerde şeffaflık konusunun geliştirilmesinin yönetişim kavramıyla ilişkili, kültürel bir konu olduğunu söyleyerek araştırmaya katılan diğer yöneticilerle benzer bir düşünce ortaya koymuştur: *"... Devlet üniversitelerinin tümünde bu ne derece sağlanıyor bilmiyorum ve tarihsel olarak da muhtemelen sağlanmıyordu. Ama giderek bunun arttığını düşünüyorum.", "...sanıyorum artık bütün üniversiteler misyonlarını, vizyonlarını ortaya koymak durumunda, stratejik planlar yapmak durumunda ve o misyon, vizyonu gerçekleştirmek, kâğıt üzerinde bırakmamak üzere o stratejik planlara koydukları amaçları, o amaçlara ulaşmak üzere koydukları hedefleri, o hedefleri gerçekleştirmek üzere koydukları hani ölçülebilir performans kriterlerini... Bütün bunlar bu çerçevede geliştirilmiş şeyler biliyorsunuz. Hesap verilebilirliği arttırma, şeffaflığı arttırma ve belki de tutarlılığı arttırıp verimliliği arttırma. Hizmet üretiyorsa daha çok hizmet verme, bilim üretiyorsa daha çok bilgi, bilim üretme veya topluma hizmet üniversitenin 3 işlevi diye düşünecek olursak... Öğretim, devamlı öğretim, eğitim, araştırma ve topluma hizmet... Bu üçünü hangi oranlarda misyonunda, hangisine öncelik vermişim? Eğitim-öğretim mi, araştırma mı, topluma hizmet mi? Ve ona göre de bütün alt birimlerini, bölümlerini, hangi fakülteyi kuruyor, kurmuyor bütün bunlar o çerçevede olmalı. Bunun ne kadar böyle bir başından misyon vizyon yazılarak fakülteler, bölümler kuruldu, tarihsel olarak onu bilmiyorum. Ama bu benim sözünü ettiğim son 5 yılın, 10 yılın gelişmesi şeffaflık yönünde. Daha önce sanıyorum Türkiye'de bu kültür...", "...Kalite kültürü yoktu", "... yönetişim kavramı bütün dünyada hızla gelişmeye başladı.", "... yönetim yerine yönetişim.".*

DD2'ye göre hesap verebilirlik şeffaflığın bir diğer boyutudur ve bu konuda hem akademik personelin hem de yöneticilerin hesap verebilir durumda olması gereklidir: *"... Dünyanın her yerinde vardır. Hesap vermekten kaçınılmamalıdır. İnsan yaptıklarını neden ve niçin yaptığını her türlü açıklamalıdır. Aynı zamanda sorumluluk varsa yetki vardır ve hesap verme olmak zorundadır.", "... yöneticiler de her türlü herkes hesap vermelidir. Hesap vermekten*

çekinen bir birey veya yönetici, bulunduğu ortamı boş yere işgal etmemelidir. Şeffaflık, işlemler sırasında her şeyin açık olarak ortada bulunmasıdır."

DD3 te hesap verebilirlik konusunda tıpkı DD2 gibi düşünmektedir: *"Birey olarak yaptığın eylemlerin bir karşılığı olmalı. Kurumsal kültür demek sorumluluk demektir. Kişi neyi niçin yaptığını bilmeli, hesabını da verebilmelidir. Söylediklerinizden, yaptıklarınızdan yükümlüsünüzdür.", "...yöneticilerin hesap verebilmesi, en çok savunduğum noktalardandır. Liyakat unsuru olan bir yönetici, sorgulamalıdır. Bedeli ne olursa olsun yaptığı eylemin arkasında durmalıdır."*

Üniversitelerde şikâyet mekanizmalarının, özellikle kendi üniversitelerinde işler olduğunu, hatta gereğinden fazla işler olduğunu DD2 şu şekilde ifade etmektedir: *"... Evet, var. Hatta fazlasıyla ve gereksizce var. Dekana veya mütevelli heyete şikâyet edebilirler, öğrenci işlerine dilekçe verebilirler veya hala devam ediyor mu bilmiyorum; BİMER/CİMER'e iletebilirler."*. DD2'ye göre kendi üniversitesinde yöneticiler sorumluluk bilinciyle hareket etmektedirler: *"Evet, bu üniversite öyle yönetiliyor. Her karar, toplantı ile alınır. Öğretim üyeleri gelir, açıkça tartışırlar. Fakülte yönetim kurulları ile kararlar alınır. Eğitim koordinatörleri var. Öğrenci temsilcileri ile belirli aralıklarla toplanılır. Dekan olarak zaman zaman öğrencilerle gider, konuşurum."*

DD3 te şikâyet mekanizması olarak doğrudan CİMER'i ve sosyal medyayı ön plana çıkarmaktadır: *"Var tabi, hiçbir şey olmasa sosyal medya var. CİMER hemen soruşturma başlatıyor, daha temkinli davranmayı sağlıyor."* DD4 de benzer şekilde şikâyet mekanizmasının önemini vurgulamaktadır: *"... Öğrenciler ve akademisyenler doğrudan fakülte dekanlığına, vatandaşlar ise şikâyetlerini yönetimde ilgili birime rahatça iletebilir.", "şikâyet ile, doğru pozisyonda doğru yöneticiyle yönetildiği sürece sorumluluk duyan şeffaf bir anlayış oluşur."*

Çalıştığı üniversite ile Türkiye'deki diğer üniversitelerin şeffaflığı konusunda dekanlar birbirinden farklı söyleme sahiptir. Bu konuda endekse giren üniversite dekanlarından ED1: *"85-90 diyebilirim"* yanıtını verirken, Türkiye geneli için herhangi bir oran vermemiştir. ED2 oran olarak kendi üniversitesi için %60 rakamını verirken, ülke geneli için biraz daha kaygılı olmasına rağmen %80'leri telaffuz edebilmiştir: *"%60 diyebilirim. Yani %40 alanı ben yönetici olmama rağmen karanlık bir alandır.", "...Yani şeyi*

görebiliyorsunuz orada, hani bunun gizli kaldığını, farklı yönetildiğine ilişkin semptomları görünce rahatsız oluyorsunuz. Yani çok rahatlıkla %80 diyemiyorsunuz.".

Endeks dışı üniversite dekanlarından DD1 kendi üniversitesi için %80-90 düzeyinde bir orandan bahsederken, Türkiye geneli için bir oran vermekten kaçınmıştır: *"Şeffaflık, katılım, hesap verilebilirlik, yani bu katılmış olanlar herhalde bunu %80-90 düzeyinde yapıyordur. Ama genel bir ortalama bu..."*

Endeks dışındaki üniversite yöneticisi dekanlardan DD2, kendi üniversitesi için %90 oranını telaffuz ederken, ülke geneli için bir rakam vermekten kaçınmıştır. Benzer şekilde DD4 de yalnızca kendi üniversitesi için %80 oranını vermiş, diğer üniversiteler için herhangi bir oran vermemiştir. DD3 ise kendi üniversitesini %95 oranında şeffaf görürken, Türkiye geneli için bu oranı %65 olarak ifade etmiştir.

Dekan Yardımcıları

Çalışmada görüşme yapılan dekan yardımcılarının tümü (DD1Y, DD2Y, DD3Y) endeks dışında kalan üniversitelerde çalışmaktadır. Üniversitelerde şeffaflık konusunda dekan yardımcılarından DD1Y çalıştığı üniversite şeffaflık adına yapılan şeyler konusunda web sitesi yayınlarını örnek göstermektedir: *"Üniversitenin gerçekleştirmiş olduğu tüm idari kadro, idari ve aslında akademik olarak almış olduğu aksiyonların hem öğretim elemanları, hem de toplum açısından görünebilir olması anlamına geliyor. Yani tüm bilgilerin toplumla paylaşılıyor olması, mümkün olduğu kadar...", "... Çalışıyorlar. Web sitesinde mümkün olduğu kadar yayınlamaya çalışıyorlar. Eksiklikler var ama giderek daha iyi...".*

DD2Y'ye göre şeffaflık çoğunlukla üst yönetimle ilgili bir konu. Çünkü çoğunlukla karar alıcıların onlar olduğunu ifade ediyor: *"... Üniversite şeffaflığı bence üst yönetim, diğer idari akademik birimler arasındaki iletişim. Yani alınan kararların zamanında aktarılması, iletişimin güçlü olduğu bir ortam olarak düşünüyorum, alttan üste, üstten alta doğru iletişim kanallarının açık olduğu, insanların kendi bölümleri ya da gelecekleriyle ilgili kararlar alındığı zaman bunun bilincinde olması ve kendisiyle ilgili veya işte konuyla ilgili herhangi bir süreçte kendisini doğru ifade edebildiği, fikirlerini açıkça ve dürüstlükle ifade edildiği bir ortam aklıma geliyor."*

DD2Y yönetimde şeffaflık konusunda alınan kimi kararlar olduğunu, kimi mekanizmaların işler halde olduğunu vurgulamaktadır: *"... 2012'den itibaren stratejik plan*

ve swot analizleri falan yapıldı. Kalite sürecine de girildi zaten. Stratejik plan da yapıldı. Bunun içinde böyle şeyler var zaten, her sene akademisyenler olarak bize anketler gelir, biz onları yanıtlarız. Bu soru orada da var zaten. Biz YÖKAK sürecine girdik geçen sene, kalite güvence sistemi diye bir sistem kuruldu. Orada şeffaflık geçiyor zaten. Yani YÖK'ten gelen, YÖKAK'tan gelen değerlendirmecinin birçok şeyi vardı bize geri dönüşü, birincisi bu. Yani çalışanların farkında olması, farkındalık sağlamak, alınan kararlar bağlamında...", "... Alınan kararlar, bilim, atamalar, yükseltmeler...". Akademik şeffaflık konusunda ise şunları dile getirmektedir: *"...Özlük hakları, yeni planlamalar, ders planları olsun başka şey olsun bu konuda YÖKAK'tan, üniversitemizin şeffaflık konusunda bir sıkıntısı yok. Fakat bunların daha düzenli olması istendi. Zaman zaman aksamalar olabiliyor yani kalabalık bölümler olabilir. Bazen vakıf üniversitesi olduğu için gelen gidenler olabilir ya da bölüm içinde bazen akademik ortamda sıkıntılar olabiliyor. Bu anlamda rektör hocamız da, ben de kalite komisyon üyesiyim, kalite kontrolünün bir parçasıyım. Orada bize söylenen şey YÖKAK'tan gelen değerlendirmecinin tüm çalışan, öğrencilerden başlayarak, idari, akademik personelin her süreçte bilgi sahibi olması... Yani üniversitenin içine girdiği ortamların, aldığı kararların açık olması istendi. Bu zaten yapılıyor. Bize düzenli olarak mailler gelir. Kurum ajandası vardır üniversitenin, her hafta yayınlanır. Orada atama, yükseltmeler yayınlanır. Kim nereye gitmiş, hangi göreve gelmiş... Yani bize gelen şu anda o konuda bir sıkıntı yaşamıyoruz biz."*

DD3Y üniversitede şeffaflık konusunun çoğunlukla üniversite yönetimleri ile ilgili bir konu olduğunu ifade ederken, devamında bunun tersi bir düşünce ile üst yöneticilerin alt yöneticilere hesap verme gibi bir zorunluluğunun bulunmadığını ifade etmektedir. Bunların yanında dijitalleşme olgusunun şeffaflığı zorunlu kıldığını da vurgulamaktadır: *"... şeffaflığı üniversite paydaşlarının çalışmalarında karar alırken bireylere danışması, alınan kararların üniversite çalışanları tarafından paylaşılması olarak algılıyorum.", "... farklı uygulama gerektiği gibi alınan kararlar senato kararları olsun, farklı kararlar olsun, akademisyenlerle, ilgili kişilerle paylaşılıyor.", "... Sistematik bir şekilde dijitalleşme olarak görebiliyorum. Bu dijitalleşme olduğu sürece paylaşımlar daha sağlıklı, daha şeffaf ve daha korunaklı olabilir. Evrak işlerinin ve klasik anlamda yapılan paylaşımlar da eksik olabiliyor gibime geliyor.", "... Dijital ortamda paylaşım daha kolay ve daha sağlıklı olabiliyor.", "... O anlamda bakıyorsanız tabi ki üstün alta hesap vermesi gibi bir durum söz konusu olmaz...".*

DD1Y şeffaflık konusunda diğer tüm yöneticilerden farklı bir bakış açısına sahiptir. Ona göre akademisyenlerin şeffaflık konusunda hesap verme yükümlülüğü yoktur: *"... Hesap verme sorumluluğu olduğunu düşünmüyorum.", "...Evet. Şu anlamda, yapmış*

oldukları dersler, girmiş oldukları dersler, bu bina içerisinde veyahut akademik sınırlar içerisinde üniversitenin farklı kampüsleri olabilir. Oradaki rollerimiz ve sorumluluklarımız var. Bu sorumluluklar çerçevesinde zaten profesyonel olan akademisyenler bunu yapmak zorunda. Bu kendi sorumlulukları... Hesap vermek açısından farklı bir eylem yapıyorlarsa tabi ki disiplin soruşturmasını gerektirecek bir şey ise hesap verir. Ama bunun çerçevesinde ben bir üst makamın, rektörlüğün her hareketin hesap verilebilir olması açısından, yani hocayı baskı altında tutması gerektiğine inanmıyorum açıkçası...".

DD1Y yöneticilerin akademisyenlerin aksine hesap verme yükümlülükleri olduğunu ifade etmiştir: *"... Şimdi kurumsal... Şimdi şöyle corporate government çerçevesinde siz söylüyorsunuz, açıklık, şeffaflık...", "...Hesap verebilirlik... Bu anlamda doğru... Fakat bu şirketler için daha aslında genel geçer bir kavram çünkü finansal olarak raporların şeffaf olması, bunlarla ilgili yapılmış olan usulsüzlüklerde bir hesap vermek söz konusu... Evet, burada rektör yardımcıları, dekanlar, dekan yardımcıları bir şekilde tabi ki rapor veriyorlar. Bununda ismi raporlama, hesap verme değil aslında... Kavram biraz farklı..."*

DD2Y akademik personelin hesap verme yükümlülüğüne uzunca değinmiştir. Ona göre akademisyenlerin alınan kararlarda dikkatli olması gerektiğini, politize olmadan işine odaklanması gerektiğini, çoğu zaman yapılan işlerin sorumluluğunun onların üzerinde kaldığını vurgulamaktadır: "*Bir akademisyen sözleşme yapıyorsa üniversiteyle, iş akdi yapıyor. Ben medyatik dersi veriyorum. Orada da iş sözleşmesi yapar gazeteciler. Bir işverenle bir anlaşma yaparlar. Orada madde geçiyorsa onları iyi okumak lazım... Yani sözleşmesini... Onun dışında akademisyen olarak yaptığı eylemler aldığı kararlar, okula, kuruma zarar vermemeli bence. Akademisyen kimliği olabilir bir insanın, bir de bir siyasi kimliği olabilir fakat bunu üniversitelerde günümüz ortamında çok fazla karıştırırsak sıkıntı... Akademisyen demek at gözlüğü takmış bir kişi değildir. Fakat bunu yaparken bence konumunu dikkate alarak, öğrencilerini ve kurumu düşünmeli diye düşünüyorum. Herkes hesap verecek yani hesap vermeme diye bir ortam yok ama herhangi bir akademisyenin dünyanın neresinde olursa olsun kurumunun kendini koruduğunu düşünmesi gerekiyor bence. Yani soru işareti olmamalı, ben şunu yaparsam başıma bir şey mi gelir gibi şeyler düşünmemesi lazım. Fakat maalesef bu son dönemlerde çeşitli sıkıntılar yaşandı.", "...Biliyorsunuz şu 3-4 seneden beri bazı üniversiteler bazı kararla devredilir vakıf, bazıları daha böyle akademisyen tarafından olanlar oldu, bazısı olmayanlar oldu. Bunları tabi yargılamak bize düşmez, bana düşmez ama bence akademisyen kendini güvende hissetmeli, aldığı kararları zaten akademisyen pozisyonuna gelmiş bir kişi eğitimli ve yetişkin yani. Attığı imzanın ve düşüncesinin arkasında olması gerekir. Bunu yaparken dikkat*

etmek lazım… Bizim çok da politize olmamamız gerekir bence. Çünkü biz öğrencilerden sorumluyuz, ben şimdi bir ders veriyorsam benim aldığım karar öğrencilere zarar veriyorsa diyelim onu düşünmem lazım. Benim önceliğimin öğrenci olması lazım. Sonra siyasi kimliğim gelmeli. O yüzden ben derslerde pek o şeylere girmek istemiyorum. Hepimizin siyasi görüşü var. Yani derslerde daha çok şeffaflık şöyle yapıyorum, öğrencileri konuşturuyorum. Onlara moderatörlük yapıyorum. Farklı görüşlere sahip öğrenciler var. Bazen konu açılıyor günümüz ortamıyla ilgili ben bunları çok dövüştürmeden, kavga ettirmeden, sanki televizyondaki açık oturummuş gibi yönetmeye çalışıyorum. Zaten üniversite öğrencisinin kendi görüşünü ifade etmesi gerekir bence. Sus, pus, korkak bir üniversite öğrencisi olmamalı. Ben dersleri biraz ona çevirmeye çalışıyorum. Tabi her derste değil. Bir de öğrenci profiline de bağlı.".

Akademik personelin de hesap vermesi gerektiğini düşünen DD3Y bunu yasalardaki maddelerle ilişkilendirmektedir: *"Genelde akademisyenlerin kendi bireysel meslek alanlarında çalışmaları ön planda... Tamam, takım çalışmaları var ama hesap verebilirlik anlamında pek farklı bir şey aklıma gelmiyor şu an...", "…Her bireyin, her çalışanın, her grubun olmalı ama ne anlamda, hangi boyutta olması gerektiğini bilmiyorum. Yani derste verdiği dersin neden bu şekilde verdiği hesabı mı verilmeli? Yoksa idari bir görev uygulamasında neden bu şekilde yapıldığının mı hesabının verilmesi... İdari görevlerde verilebilir ama akademik anlamda tamamen özerk ve bağımsız olduğunu düşünüyorum.".*

DD2Y yöneticilerin hesap vermelerinin olmazsa olmaz bir zorunluluk olduğu görüşündedir: *"Vakıf üniversitesi olduğunuz zaman biz hep hesap verme durumundayız. Benim 1,5 sene oldu yani dekan yardımcılığı, ben bundan önce daha rahattım. Yönetici değildim. O baskıyı hissediyorsunuz. Bazı insanlar yönetici olduğu zaman daha sorumluluk omuzlarının üstünde olduğunu fark ediyor. Ben de fark ettim ve bu bir yöneticilik şöyle bir şey yani insanları yönetme sanatı bir yandan. Elimizdeki imkânlar doğrultusunda, ekip, iş gücü ve insan gücü ve teknik elemanlar, idari personeller bağlamında bize verilen bir görevi yerine getirmeye çalışıyoruz. Zaten rekabetçi bir ortamdayız. Yani … Üniversitenin dışında kalması beklenemez. Birçok vakıf üniversitesi var. Sonuçta burası bir ticari kuruluş gibi olmasa bile geliri, gideri var. Bu anlamda yönetime getirdiğiniz bir kişiden bence beklentisi de olması doğal. Hesap verme yükümlülüğümüz olması da doğal. Burası bir holding değil, eğitim kurumu, o anlamda köklü bir kurum … Üniversitesi... Yani koleje giden 60 senelik neredeyse geçmişi var. O yüzden eğitimciye ok değer veriliyor burada. Yani burada insanın tırnak içinde harcanma ihtimali çok düşüktür. Hep üstün üstü vardır. Hiyerarşi burada sağlıklı işliyor. Çok böyle köklü işlemiyor. Yani biz sürekli böyle korku içinde yaşamıyoruz burada. Yani biliyoruz, tanıyoruz hocaları, yöneticilerimizi... Onların da hesap verme yükümlülüğü var. Öbür türlü kaos olur zaten yani*

başıboşluk olur. Sonuçta herkesin bir şeyi var burada, burada olmamızın belli nedenleri var. Bence olması gereken bir şey...".

DD3Y diğer dekan yardımcıları gibi yöneticilerin hesap verme zorunluluğu olduğunu şu şekilde ifade etmiştir: "*... Bu olması gerekiyor. Bir standartlar çerçevesinde herkesin o prosedürlere, yönetmeliklere uygun hareket etmesi, buna uymadığı takdirde bunun hesabının verilmesi olması gereken bir süreç...".*

Şeffaflığın bir diğer boyutu olan şikâyet mekanizması ve sorumluluk konusunda DD1Y şöyle düşünmektedir: *"... Var. Rektörümüzün kapısı her an açık. Öğrenci işlerini geçiyorum ama burada rektörümüzün kapısı her an açık, dekanımızın kapısı her an açık, dekan yardımcısının açık... Burası bir devlet üniversitesi mantığı ile yürütülmüyor. Orada hocalara bile ulaşmak çok zor. İki saat kapılarda beklediğimizi hatırlıyorum. Randevunun tekrar iptal edilip başka bir güne alındığını hatırlıyorum. Burada her an hesapsız kapı çalınıp müsait misiniz diye sorulmadan bile giren öğrenciler var bizde...", "...Yüz yüze, gerekirse de telefonla hiç fark etmez.", "... Şeffafsa zaten sorumlu olmak zorunda... Çünkü her davranış ve tutumun günü geldiğinde, yanlış yapıldığında bunun sorumluluğunu üstleneceğini biliyoruz. Zaten bu anlamda çok sıkı yönergeler ve yönetmelikler var. Bunun dışına çıkması çok zor. Ama belki vakıf üniversitesi çerçevesinde mütevelli heyetini belli noktalarda düşünebilirsiniz. Onu da birtakım şeyleri saklıyorsa zaten minareyi çalan kılıfına uyduruyor. Bunu da görmüyorsak, göremiyoruz açıkçası.".*

Şeffaflığın bir gereği olarak şikâyet mekanizmasının kurumlarında iyi bir şekilde çalıştığını ifade eden DD2Y'ye göre, üniversitelerin tüm paydaşlarının özellikle öğrencilerin şikâyette bulunabileceği KES, SAP gibi yerel, CİMER gibi ulusal anlamda tüm kanallar açıktır: *"...Yani öğrenciler şöyle yapıyor. Bir sıkıntısı varsa dilekçe yazıyor. Aileler birebir görüşebilir. Öğrenci işleri daire başkanlığında bir memurla veya mali işler daire başkanlığındaki memurla bunları dile getirebiliyorlar. Vakıf üniversitesi olduğu için biz zaten o konuda açık olmak durumundayız yani.", "...Öğrenci anlamında otomasyon sistemi var burada KES var, mailleşme ortamları, SAP otomasyon sisteminden öğrenci oralara da girip yazabiliyorlar. Zaten bir de şey var galiba BİMER miydi, şikâyet şeyi... CİMER miydi? BİMER değişti. Onunla da okula geliyor zaten dolaylı olarak da geliyor.", "...Ben kalite komisyonunun da üyesiyim o anlamda rektör haricimiz, diğer rektör hocamızla da görüştüğümüzde bize zaten söylenen şu, öğrenci memnuniyetini sağlamak. Yani öğrenci memnuniyetini sağlamak demek herkesi sınıftan geçirmek, pohpohlamak değil. Onların problemlerini öğrenip, çözüm üretmek. Sorunlarını çözmek, destek olmak... O konuda da bence üniversite elinden geleni yapıyor. Çok*

büyük bir sıkıntı olduğunu sanmıyorum. Veliler de burası zaten tanıtım zamanı çok kalabalık oluyor. Diğer zamanlarda da veliler gelebiliyor. Biz birebir bizle, dekanla, bölüm başkanıyla, danışmanlarla da gerekirse üst yönetimle ya da çeşitli birimlerle görüşme imkânları var. Kapalı kapılar arkasında değiliz yani. Biz her zaman açığız. Üst yönetimde öyle zaten…"

DD3Y, diğer dekan yardımcıları gibi şeffaflığın işler kılınması için şikâyet mekanizmalarının işlediğini şu örneklerle anlatmaktadır: *"Tabi bizde de belli yasal koşullar altında işliyor. Öğrenciler verdikleri dilekçelerin ne durumda olduğu, neden olmadığı, bu konularda...", "...Evet, resmi boyutta... Sözelden çok yazılı olarak ki biz de EBYS dediğimiz sisteme geçtik. Elektronik belge yönetim sistemi... Bu şekilde hiçbir belge kaybolmuyor. Bütün belgeler kayıt altında... Sürece girdikten sonra da sonucu o sistem içerisinde takip edebiliyoruz. Bu da şeffaflığı sağlıyor. Sorgulanabilirliği sağlıyor.".*

DD2Y çalıştığı üniversitenin kurumsal sorumluluk sahibi olduğunu, yöneticilerin sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini ve dolayısıyla yönetimde şeffaflığın zaten doğal olarak sağlandığını ifade etmiştir: *"...Tabi üniversite çok büyük bizde şimdi 16 bin öğrenci, 8 fakülte, 3-4 meslek yüksekokulu var, enstitüler var. Yani belki 500'den fazla çalışan var. O anlamda her aşamada olduğunu tam cevap veremem, evet demem çok iddialı olabilir. Ama zaten böyle sıkıntılar olsa bile onlar bir şekilde çözüme ulaşır.", "...Evet kurumsal yapı var. Yani bir kolejden gelen bir eğitim hüviyeti var, kimliği var, oturmuşluğu var. O anlamda kurucumuz öğretmenlere öğretmenler gününde hatta kendisi gelip konuşma yapar, eğitimciye çok önem verir. Kişisel olarak bir sıkıntı varsa öğrencinin ilk önce bizi aramasını ister. Başarısız öğrenci yoktur, başarısız öğretmen vardır.", "...Yani evet, o anlamda biz buradaki herkesle, ben 13 seneden beri buradayım hiçbir zaman böyle savsaklama, baştan savmacılık görmedim ben şimdiye kadar, zaten zamanla burada o kültüre uymuyorsa o kişi, Ahmet, Mehmet, dekan, bölüm başkanı, profesör neyse o zamanla ya bırakıyor ya da performans değerlendirmesinde vakıf üniversitesi olduğu için zamanla eleniyorlar."*

Üniversitelerin şeffaflık oranları ile ilgili olarak dekan yardımcıları farklı düşüncelere sahiptir. DD1Y kendi üniversitesi için %80 oranını verirken, diğer üniversiteler için herhangi bir sayı vermekten kaçınmaktadır: *"Şeffaflık... Gayet iyiler. 80 verebilirim. Diğer üniversiteler konusunda bakmadığım için bir şey söyleyemem."*

Şeffaflık düzeyi konusunda DD2Y diğer üniversiteleri bilmediğini ama kendi üniversitesi için zor da olsa bir oran verebileceğini ifade etmiştir: *"Zor bir soru ya. Şimdi diğer üniversiteleri... Benim tek deneyimim burası yani ben üniversite dolaşmadım. Tabi ben*

birkaç yerlere ders vermeye gittim. Dışarıdan gözlemledim. Devlette hocalarım var. Arkadaşlarım var. 100 demem belki iddialı olur ama 85-90 diyebilirim yani."

DD3Y ise kendi üniversitesini hem akademik hem de yönetsel şeffaflık olarak yukarda görürken diğer üniversitelerin şeffaflık düzeyini düşük olarak nitelemektedir: *"%80 şeffaf idari konularda... Mali konularda... Evet. %80... Diğer vakıf üniversitelerinde bu kadar şeffaflık olduğunu düşünmüyorum. Vakıf anlamında... Yüzde belki 50'lere düştüğünü algısal olarak tahmin edebilirim."*

Bölüm Başkanları

Endekse giren üniversitede çalışan bölüm başkanı EB1 şeffaflığın yalnızca yönetim kademesinde değil, akademik boyutta da ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. EB1 çalıştığı üniversitenin şeffaflığı sağlamak amacıyla anketler uyguladığını, anket sonuçlarını diğer paydaşlarla paylaştığını, çeşitli konularda araştırmalar yaparak sonuçlarını akademisyenlerle paylaştığını ifade etmektedir: *"Çeşitli araştırmalar yapar. Mesela kadın-erkek eşitliği ile ilgili veya üniversitede memnuniyetle ilgili, onların sonuçlarını hep bizimle paylaşır. O açıdan açıkçası ben kendi üniversitemi daha önceki çalıştığım yerlere göre, özellikle daha ileri bir noktada buluyorum. Daha iyi, daha yüksek bir kafa yapısı var içinde bulunduğum üniversitenin."* Yanı sıra şeffaflığın sağlanabilmesi için ilk önce güven ilişkisinin kurulması gerektiğini belirtmektedir: *"Önce atılması gereken adım gerçekten karşılıklı güven ilişkisinin kurulabilmesi... Astlar, üstler arasında görüşme talep edildiğinde görüşülebilmesi, konuların açık konuşulabilmesi. Bu konuların başkalarıyla da konuşulabilmesi... Elbette her türlü yönetimin kendi içerisinde gizlilikleri vardır. Ama ben bulunduğum üniversitede açıkçası bu gizlilikleri en fazla açık olarak yaşayan bir konumdayım. O açıdan üniversitenin yaklaşımını, tutumunu ve kuruluş aşamasından beri takip ettiği çizgiyi takdir ediyorum. Çünkü diğer üniversitelerde gerçekten, bulunduğum eski üniversitelerimde bu şekilde bir yaklaşım görmedim. İlk önce atılması gereken adım gerçekten herkesin birbiriyle istediği gibi görüşebilmesi, yüzyüze görüşebilme fırsatının verilmesi, insanların istediklerini yapabilmeleri, çalışabilmeleri konusunda ya söz sahibi olabilmelerine izin verilmesi ya da onların söylediklerinin dinlenmesi..."* Bunun yanında kendi üniversitesinde akademisyenlerin yürütülen faaliyetlerle ilgili komisyonlarda görev aldıklarını, bu şekilde yönetimin birçok faaliyetinden ya haberdar oldukları ya da faaliyetlerin doğrudan yürütücüsü olduğunu ifade etmektedir: *"Mesela bu üniversitede akademisyenlerin de içinde yer aldığı pek çok*

komisyon var. O komisyonlar içerisinde üniversitenin neyse problemleri bizler de görüş bildirerekten bir sürü karar mekanizmasına yardımcı olabiliyoruz ki bu bence müthiş bir şey.".

Endekse giren üniversitelerdeki bir diğer bölüm başkanı EB2 için şeffaflık birimler arası iletişimin iyi olmasını gerektirir: "…*Birimler arası iletişimin mükemmel olması... İkinci olarak da şeffaflıktan bir başka kasıt da rektörlük ya da fakülte dekanlığı birimlerinin herhangi bir gizli ajandası olmadan yapmak istediklerini bir şekilde öğretim üyelerine söyleyebilmesi bana göre şeffaflığın tanımı.", "...Farklı bir uygulama yok. Ben ... Üniversitesinde lisans eğitimimi tamamladım. Üç ayrı üniversite de öğretim üyelikleri yaptım. Bu dört kurumda da çok fazla bir, diğer üniversitelerden ayrışan bir şey, uygulama gözüme çarpmadı. Yani hepsi aynı derecede şeffaf değil."*

Üniversitede şeffaflık konusunu EB3 iç ve dış bilgilendirme kavramlarıyla açıklamaktadır. İç bilgilendirmeyi, üniversitenin paydaşlarının alınan kararlar konusunda detaylıca bilgilendirilmesi olarak ifade ederken, dış bilgilendirmeyi de üniversite dışındaki kurum ve kuruluşlara dönük olarak web sitesi ya da başka kaynaklar yoluyla yayınlar yapılması olarak değerlendirmektedir: *"... İçeriye ve dışarıya dönük olarak değerlendirebilirim herhalde onu. İçeriye dönük olarak üst yönetim tarafından varılan kararların ve karar alma süreçlerinin üniversitedeki paydaşlara iletilmesi. Yani sadece şunu yapıyoruz değil, şunu şu yüzden yapıyoruz. Şu yüzden böyle bir karar aldık gibi... Bana göre şeffaflık biraz o kararların alınma süreçlerini de kapsayan bir şey. İçeriye dönük olarak böyle olduğunu düşünüyorum. Dışarıya dönük olarak da bilgi paylaşımı olduğunu düşünüyorum. Hem içeriye hem dışarıya dönük aslında bu söylediğim bilgi paylaşımı... Yani üniversitenin sıralaması vesaireden ziyade yıllık bir rapor yayınlaması, kaynaklar, giderler, gelirler... Bu raporun dışarıya açık olması gibi gibi benim şeffaflıktan anladığım bunlar.*

EB2 bu saydığı konularda kendi üniversitesinin çok da istenen düzeyde olmadığını düşünmektedir: *"... Çok farklı olduğunu söyleyemeyeceğim ama benim Türkiye'deki çalıştığım ilk üniversite burası, daha önce yurtdışında çalıştım. Burası orada çalıştığım üniversitelere göre tabi biraz daha üst yönetimde ne olup bittiğine vakıf olduğum bir yer. Tam ne olduğunu biliyorum demiyorum ama diğer üniversitelerim de çok büyüktü. Ben de daha henüz doktoradan yeni çıkmış biri olarak o üniversitelerde çalıştığım için çok da öyle dekanlıkta, rektörlükte neler oluyor gibi şeyler görmemiştim açıkçası. Çok bize yansımazdı o tür şeyler. Yani biri giderdi, biri gelirdi. Kim niye gitti? Niye geldi? Onları bile çok bilmezdik. Sormazdık da... O şekildeydi. Burada çok farklı bir uygulama görmüyorum. Bazı eksiklikler var, düzeltilebilecek şeffaflık adına... Öğrenciye dönük mesela daha fazla açıklama verilebilir, neyin*

neden yapıldığına dair diye düşünüyorum... Ben kendi adıma, kendi bölümümde o bilgileri paylaşmaya çalışıyorum öğrencilerimle."

Endeks dışı üniversite bölüm başkanı DB şeffaflık konusunu alınan kararların bilinirliğine bağlamaktadır: *"... O zaman şeffaflık, alınan kararların neye göre alındığı ve sonuçta da neye göre irdelendiğinin açık olması lazım, yazılı… Kanıtlanmış kurallar çerçevesinde olursa şeffaftır.", "...Kendi bölümüm, kendi fakültem için… Yazılı kurallara dayalı kararlar, sonuçları da bu kurallara göre irdelenen durumlar.".*

EB2 yönetici ve akademisyenlerin hesap verebilirliği konusuna ironik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Ona göre asıl hesap verebilir konumda olanlar, hesap sorma işini üstlenmişler, hesap sorması gerekenler ise hesap sorulur durumda kalmaktadır. EB2'ye göre akademisyenler bir yönüyle üst makamlardan hesap sormalıdırlar. Ama uygulamada böyle olmadığını, üst makamların ikili ilişkileri tarafından zaman zaman siyasi erk tarafından kayırılabildiğini ifade etmektedir: *"... Tabi söyleyeyim size. Bu hiç yok. Hesap verilebilirlik... Şimdi en hesap verebilir akademisyenler. Neden? Çünkü normal bir akademisyensiniz, herhangi bir idari göreviniz ya da karar koyucu pozisyonunuz yoksa hesap verebilirsiniz. Eğer iyi bir akademik yayınınız yoksa ders verme performansınız ortalamanın altındaysa o zaman rahatlıkla sözleşmenizi uzatmayabilirler, enflasyonun çok altında zam verebilirler ya da vermeyebilirler. Yani aslında normal öğretim üyeleri hesap verebilirlik kriteri açısında en kırılgan bölümlerden bir tanesi. Dekan ve rektörün hesap verilebilirliği, bu vakıf üniversitelerinde rektörün hesap verilebilirliği öğretim üyelerine değil genelde mütevelli heyetine... Yani vakfın başındaki kişiye... Aslında vakfın başındaki kişiyi mutlu ettiğinde, memnun ettiğinde rektör görevinin önemli bir kısmını tamamlamış oluyor. O bakımdan da devlet üniversitelerinde de rektörün hesap verilebilirliği devletin kendisine, öğretim üyelerine değil. Yani öğretim üyelerinden herhangi bir şekilde memnuniyetsizliği sonucunda düzenli bir anket yapılıp orada da bir memnuniyetsizlik çıktığında dekanın, rektörün, enstitü müdürünün görevden alınması ya da başka yaptırımların söz konusu olması mümkün değil. O bakımdan baktığınızda siz alttaki yönetime karşı hesap verilebilirlik kriterini işletmediğiniz zaman ve sadece üst yönetime karşı hesap verebilir olduğu zaman ortada bazı aksaklıklar çıkıyor. Mesela bu vakıf üniversitesindeki en temel aksaklık şu... Rektörler üniversitenin çok önemli bir bölümünde mütevelli heyetin bütçe kısıntısına, bütçede maliyetleri düşürecek dozdaki adımlarına evet deyip, maliyetleri düşürdükleri sürece ve üniversiteye öğrenci çektikleri sürece işlerini yapmış sayılıyorlar. Böylece aslında buradaki üst düzey yöneticiler mütevelli heyeti başkanlarını herhangi bir şekilde kızdırmadıkları sürece hesap verebilirlik kriterlerini tamamladıklarını*

düşünüyorlar. Tabi çok eksik. Altınızdaki yönetiminde bir sorumluluğu var ve onlar gidince hiç olmuyor."

Üniversite yönetiminde şeffaflık bağlamında akademisyenler ve yöneticilerin hesap verme yükümlülüğünü doğal bir durum olarak niteleyen EB1, astların yaptıkları her şeyi üstlerine haber vermeleri gerektiğini, bu şekilde şeffaflığın sağlanmasının kolaylaşacağını ifade etmektedir: *"Yani herkes sonuçta, açık şeffaf ortamlarda herkes neyi niçin yaptığınızı az çok biliyordur. Üstünüze de haber verirsiniz. Altınız da bilir. O yüzden de kimse direk hesap sormaz. Çünkü zaten neden olduğunu bilir ya da ben hep böyle çalıştığım için... Yani her hareketimi üstüme de haber verdim. Zaten beraber çalıştığım çalışma arkadaşlarımla bir ekibiz biz yani burada kendi içimizde bir üst altı ben pek düşünmem. O yüzden hepimizin birbirimizden genel olarak haberi var. Hesap o yüzden hiç verme ihtiyacı duymadım. Galiba çünkü hep açık çalıştım yani hiçbir gizli şeyim olmadı kendi adıma ve böyle çalışan insanlarla hem... Yani böyle kafa yapısına sahip olan insanlarla hem altım olarak diyelim, varsa bir altım, hani o insanlarla çok rahat çalışıyorum. Hem üstümde o şekilde olursa ki genelde yöneticilerimde benim bu şekildeydi ya da ben öyle bir ilişki kurdum. Çok rahat çalıştım. Hiçbir zorluğa şu zamana kadar maruz kalmadım."*

EB1 yöneticilerin hesap verme yükümlülüğü için de yine doğal olarak yöneticilerin yapıp ettiklerine dikkat etmeleri gerektiğini, çünkü her çalışanın birbirinin davranışlarını gözlemlediğini ve bu ortamda birşeyin gizli kalamayacağını vurgulamakta ve devamında şunları söylemektedir: *"…Yönetici boyutunda beklediğimiz, bizim olduğumuz kadar yöneticilerimizin de bize açık olmak durumunda değiller. Fakat tabi insanlar, özellikle ortam küçükse bilgi dolaşabiliyor. İlla dedikodu olmak zorunda da değil bu. İstedikleri zaman hesap verirler. Ben yöneticime hiçbir zaman niye daha fazla söylemiyor demedim. Merakım varsa gidip sordum. O da bana ya duymak istediğimi ya da duyabileceğim kadarını söyledi. Yani eylemleriyle ilgili hesap vermeleri lazım ama onun da kendi içlerinde bir derecesi olduğuna eminim. Çünkü yöneticilikte insanları yönetmek veya kurumları yönetmek başka bir durum. Böyle bilgi üretmekle tam aynı şey olmayabilir. Belli stratejileri olabilir ben buna bir şekilde saygı duyuyorum. Zaten insan karşısında anlıyor neyi ne kadar bilmesi veya da öğrenmesi gerektiğini.", "Şikayet mekanizmalarımız, her üniversiteyi bilmiyorum ama kendi üniversitemde var. Hem internet üzerinden iletebiliyorsunuz. İsterseniz özel görüşebiliyorsunuz. Çok çok iyi yani gerçekten ve de bu yapılmazsa eğer mesela gözden kaçmış olabilir. Tekrar iletebiliyorsunuz. Bununla ilgilenen komisyonlar var. Ben birisinin içerisinde tamamen çalıştım. Bu komisyonlar bu işlerin ne kadar verimli olduğunu, aylara göre bile bakarak ne kadar cevap verebildik, ne*

kadar cevap veremedik bu şikâyetlere gibi bakıyorlar. Yani bu üniversitenin kendi içerisinde kurduğu sistemi ben oldukça beğeniyorum."

EB2 şeffaflık adına akademisyenler için istihdam güvenliğinin sağlanması gerektiğini, öncelikle güven ortamı oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır. Ona göre istihdam güvencesi olan akademisyenler her türlü gelişmeyi denetleyip sorgulayabilirler. Ama bu haktan mahrum kaldıklarında köşelerine çekilmektedirler: *"...Burada öğretim üyelerinin istihdam güvenliği, iş güvenliği için ben dilediğimi söylersem, istediğimi yazıp çizersem benim başıma bir şey gelmez. Ben istediğim gibi birisini eleştirirsem bu benim ileride terfi etmemi engellemez. Çünkü işsiz kalma tehlikesi akademide çok fazla. Yani siz de akademiden geliyorsunuz. İnsanların ilk olarak yapmak istedikleri şey kendilerine bir istihdam güvencesi sağlamak. Böyle bir durumda hani kötü örnekler olduğunda, akademisyenleri işten çıkarttığında ya da vakıf üniversitelerinde görev süreleri uzatılmadığında, o zaman en garanti yol mütevelli heyetini ya da rektörü mutlu etmek. Bu mutlu etmek de eleştirel davranarak olmuyor. Mutlu etmek aslında ona yaranarak oluyor. Bizim bu açıdan vakıf üniversitelerinin çok ciddi problemleri var. Aynı problemler devlet üniversitelerinde de var. Belki devlet üniversitelerinde bu daha da şiddetli olabilir çünkü orada imkânlar daha kısıtlı ve çok sınırlı sayıda kişiye açık. Buna ulaşmanın yolu da aslında tekrardan rektörü ya da fakülteyi memnun etmek. Zaten sistemin kendisi boşta. Sizi biraz daha politik, daha suskun, daha az eleştirel olmaya itiyor."*

EB3 akademisyenler ile yöneticilerin hesap verme yükümlülüğünün aslında hiyerarşik bir sıra izlediğini, üstlerin astlara hesap sorduğunu, astların ise üstlerine herhangi bir konuda hesap soramadığını, oysa hesap verebilirliğin iki yönlü olması gerektiğini ifade etmektedir: *"... Akademisyenler üst yönetime hesaplarını veriyorlar. Gerekli görüyorum. Yani şöyle bir hesap verilebilirlik her seviyede bana göre önemli. O olmadığı zaman yani bu sadece üniversitede değil yani siyasette de böyle, başka yerde de böyle. Bana göre herkesin hesap verebileceği bir mercii olması lazım. Akademisyenlerin hesap verebilirliği konusunda da ben burada zaten yıllık olarak üst yönetime bir hesap verdiklerini düşünüyorum. Öğrencilere de hesap verdiğimizi düşünüyorum. Neyi niçin yaptığımıza dair vesaire... Aslında bilgi edinme hakkı gibi daha çok. Ben o şekilde daha çok tasavvur ediyorum hesap verilebilirliği... Üst yönetimde astlara yani öğretim üyelerine karşı bir hesap verilebilirlik yok. Yani sadece bizde değil diğer üniversitelerde de sanırım yok öyle bir şey. Yönetim mütevelli heyetine, mütevelli heyeti de mütevelli heyeti başkanına... Üste doğru bir hesap verme... Tek yönlü ve üste doğru gidiyor bu hesap verme, Hiyerarşik. Ben onun iki taraflı olması gerektiğini düşünüyorum."*

Endeks dışı üniversite bölüm başkanı DB üniversite şeffaflığını sağlama adına akademik personel ile yönetimin hesap verebilir olması gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre akademik personel dersleriyle ve araştırmalarıyla ilgili hesap verebilir olmalıdır: *"... Akademisyenlerin iki tür hesap vermesi var. Bir, dersleriyle ilgili… İki, araştırmalarıyla ilgili… Kesinlikle derslerdeki sorumlulukları, bu akreditasyon süreci uygulayan yerlerde az çok zapturapt altına alınıyor. O nedenle ders verme sürecini bir tarafa koyarsak, araştırmada da son 20 yılı alırsak ele sağlanan olanaklar oranında anca araştırma yapıyorlar. Mühendislik gibi yerlerde bu mucize… Bugün YÖK'ün bir maili geldi. İlk defa kaç senedir? Mühendislik ve tıp fakültelerinin yeterli sayıda donatıcısı varsa izin verilecektir diyor. İşte bu bağlamda gelecek 10 senede bir şey olacaksa olur. Yoksa olmayan malzemeyle, olmayan personelle, olmayan zamanla yapılan ölçümlerin hepsi tırnak içinde çakma…"*

DB üniversite yöneticilerinin hesap verebilirlik konusunu akademik yönetim anlamında ele almakta ve maalesef üniversite yöneticilerinin 2547 sayılı yasanın kendilerine verdiği hakları kullanarak hesap vermekten kaçınma yoluna gittiklerini ifade etmektedir: *"…2547'den sonra bir hiyerarşi çakılmış durumda bende maalesef üniversitedeyim o zaman. Üniversitenin hesap vermez bir hiyerarşiye göre durması süreklendiğini ben söyleyip ayrılmıştım 83'te üniversiteden, Türkiye'deki üniversitelerden ayrılmıştım. Kesinlikle bu 2547 ile kimsenin kimseye hesap verme gibi bir yükümlülüğü yok. Yok, verilemiyor. Herkes tabi ki vermek zorunda... Onu da neye göre verecek? Şu kitaplara göre verecek şu an…", "…2547'ye göre kimse kimseye hesap vermez, rektör istemez. Şu an hesap verilmiyor.", "…Olması gerekiyor mu? Tabi ki. Kesinlikle her yaptığınız işin karşılığı var. Belirli bir standarda uymazsa zaten bunu bir şekilde yapmak zorundasınız. Ama yaratılan 83'ten beri sistemde, rektörün tayin ettiği bir sıra düzende mış gibi yapılıyor hesap veriliyorsa…"*

EB1 şeffaflık konusunda sorumluluk duygusunun önemli bir işlev gördüğünü, bir yönüyle çalışanlara aidiyet duygusu kazandırdığını, bunun da şeffaflığın gelişiminde etkili olduğunu söylemiştir: *"…Bu üniversitede bir takım komisyonlar var. Kampüs hizmetlerinde çalıştım. Yeşil alan veya mekânsal kullanım ya da sakatlara yönelik, engellilere yönelik kampüs ne kadar uygun vesaire gibi... Bir sürü bir sürü komisyon var. Bu komisyonlar aslında çok faydalı şeyler. Çünkü biz içinde çalıştığımız yerlerden bir yandan çok rahat şikâyet edebiliyoruz. Ama bununla ilgili şikâyet ediyorsan al bakalım çözüm bul denmiyor. Fakat bu üniversitede bunu kurmuşlar ve idari ile akademisyenler, tabi rektörün tayin ettiği insanlar bunlar ama rector de sizi bir şekilde, şikâyet eden olarak duyuyorsa o zaman gelin, buyurun, çalışalım beraber diyor ve size orada bir söz hakkı veriyor. Beraber çalışaraktan çok daha uygun*

çözümler bulabiliyoruz. Çünkü bizim de kendimize ait, hem öğrencilerden duyduğumuz, hem kendi kullanımımıza yönelik bir gözlemimiz var. Ben ilk defa bunu bu üniversitede gördüm. Sorumluluk verildiği zaman insanların aidiyet duygusu da çok artıyor. O yüzden bunun da çok ilginç bir şekilde doğru bir şey olduğunu düşünüyorum. Yani ne kadar inanırsınız o komisyonun bir şey yapabildiğine ya da yapamadığına o size kalmış ama inandığınız zaman da gerçekten işler güzel ilerliyor diye düşünüyorum".

EB2 üniversite yöneticilerinin şeffaflığı sağlama adına makamlarını, şahıslarını ulaşılabilir kılmaları gerektiğini, akademik personel ile astların bilgi edinme haklarının sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır: *"...aslında bilgi edinme hakkında da eğer dekanlık, fakülteler ya da rektörlük ofisi her şeyi şeffaf bir şekilde götürüp size net bilgileri verebiliyorsa burada bir problem yok. Ama o kelimeyi bilerek kullanmıyorum. Çünkü gizli ajandanız varsa ve siz öğretim üyeleri olarak çok az şey biliyorsanız o zaman burada bir problem var. Bu bir yerden sonra kapalı kapılar ardında çok fazla kulis faaliyetini ortaya çıkarıyor. Yani öğretim üyelerinin bilgi edinme hakkının kısıtlandığı yerlerde bu sefer bütün bu kulisler kapalı kapılar ardında oluyor ve öğretim üyesini daha huzursuz ediyor. Yani çok gerçeği yansıtmayan haberler çok daha çabuk çıkıyor. Oysa dediğim gibi şeffaf bir ortam olsa, mesela öğretim üyeleri rahatlıkla üst makamlara şikâyetlerini dile getirseler, o zaman kendi aralarında, ofis içerisinde çok daha az konuşurlar."*

Şeffaflığı sağlamada önemli bir konu olan şikâyet mekanizmasının her yerde istenilen düzeyde işletilmesinin çok da olanaklı olmadığını ifade eden EB2'ye göre, öğrencilerin ve diğer paydaşların şikâyet etme konusunda önlerinde bol miktarda yol bulunmaktadır. Bununla birlikte birçok öğrenci hakkını nasıl arayacağı konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadığı için kimi konular kapalı kalmakta, şeffaflık olgusu zarar görmektedir: *"... şikâyet ile ilgili var tabi. Yani burada bir iki tane... Birincisi bu vatandaşın üniversiteye kimliksiz girememesi meselesi başlı başına problem yani bir üniversite kavramını düşündüğünüz zaman evren kent, aslında tam Türkçeye çevrildiğinde üniversite insanlarınızın evrene açılan kapısı. Yani bilgiye en rahat erişebileceğiniz yerlerden bir tanesi ve Türkiye'de kimliksiz, bir vatandaş olarak girip üniversitedeki herhangi bir konuşmayı dinlemeye hakkınız yok. Türkiye'de hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin hepsinde güvenlik size baştan bir kimlik araması, bir kimlik kontrolü yapıyor. Bu çok sakat baktığınız zaman. Yani neden bilginin öğretildiği yerde sen belki derse giremezsin ama dersin dışındaki etkinliklere katılamıyorsun? Ya da bunun için belli bir güvenlik kontrolünden geçiyorsun? Bu başlı başına bir şey. Şimdi esas soruya gelecek olursak, öğrencilerin ya da vatandaşların haklarını savunabildiğini düşünüyor*

musunuz diye... Zannetmiyorum. Onu da çok zannetmiyorum. Öğrenciler birçok üniversitede haklı taleplerini dile getirdikleri zaman genelde bu çok hoşlarına gitmiyor. Bu aslında vakıf üniversitelerinde de aynı yani insanlarda genelde kavram şudur: Vakıf üniversitelerinde öğrenciler para verirler ve para verdikleri için el üstünde tutulurlar. Daha rahat olurlar. Yani evet bunun olduğu durumlar da olabiliyor.", "...Öğrenciler her tarafta aslında, devlet üniversitelerinde daha fazla olmak üzere çok fazla haklarını savunamıyorlar. Burada bir başka problem de şu aslında özellikle vakıf üniversitelerinde idari personelin de çalışma koşulları o kadar iyi değil. İdari personel de ciddi bir istihdam güvencesi hissetmediği için çalışma pozisyonlarına baktığımızda, normalde yurtdışında bizim örnek almak istediğimiz bir üniversitedekiler gibi değil."

Şikâyet mekanizması konusunda diğer bölüm başkanı EB3 de benzer düşüncelerdedir. Ona göre çeşitli şikâyet yolları bulunmaktadır: Yüzyüze, eposta yoluyla vb. Bununla birlikte akademik personel için şikâyet mekanizmasının öğrencilerinki kadar işlevsel olamadığını, bunda da üniversite yönetimlerinin tutumunun etkili olduğunu ifade etmektedir.

Endeks dışı üniversite bölüm başkanı DB şikâyet mekanizmasının öğrenciler için kolaylıkla işlediğini bununla birlikte öğrencilerin zaman zaman bu yolu istismar ederek yönetimi neredeyse şikâyete boğduğunu, böyle olunca da öğrenci şikâyetlerinin sayısı arttığında, şikâyetleri pek önemsememe eğilimi oluştuğunu ifade etmektedir: *"...Şu an gerek yok. Neden? Nesil öyle bir nesil ki mekanizmaları kendileri yaratıyorlar. Gördüğüm kadarıyla anlamlı bir şikâyet olmadığı için daima mağdur öğrenci kitlesi… İşte ne yaparsa yapsın mağdur öğrenci. Valla şikâyet mekanizması ne olursa olsun yaptıkları şeyler, talepler anlamlı olmadığı sürece boşa harcanmış zaman, emek… Kendi kendilerini kandırıyorlar. Kuşak adlarını bilmiyorum ama hiçbir şey yapmadan her şeye hak kazanmak diyebilirim. Onun için şikâyetlerini artık ters orantılı değerlendiriyoruz. Ne kadar çok kişi şikâyet ederse o kadar şikâyetin özünden yoksun olduğuna karar vermeye başlıyoruz."*

DB akademik personel ya da öğrenci dışındaki diğer paydaşlar için de şikâyet yollarının bulunduğunu, bunlar arasında dilekçe vermenin ilk sırada geldiğini, ciddi olarak yapıldığında anketlerin de işlevsel olduğunu ama öğrencilerin yaptıkları anketlerin genel olarak pek nitelikli olmadığını söylemektedir: *"... Var tabi. Dilekçe mekanizması yürüyor, ama bu normal şikâyet, öyle formalizme vurulduğu zaman fazla bir şeye yaramıyor. Esas şey, biz akredite bir gurubuz. Her bölüm ders düzeyinde, yaptığı anketlerle, izlediği dosyalarla…*

Öğrenci şikâyetine gerek kalmadan nelerden şikâyet edildiğini zaten biz oluşturuyoruz…", "…Öğrenci anketleri sıfır. Nedeni, anket yapanın bir kuralı var. Anket örnekleri çok önemli, soruların da birbiriyle tutarlı ve çelişkileri yakalayacak bir şekilde olması lazım. Biz bölümde anket yapıyoruz. 2 senedir bölüm başkanlığını tekrar devraldım. Anketler yapılıyor. Ben devreye sokmuyorum. Çünkü ne örnekler doğru, ne sorular doğru, ne de dolduranların herhangi bir amaca hizmet ettiği… O zaman anket bir ölçmedir. Yanlış yapılan bir ölçmenin değeri yoktur."

Şeffaflık konusu sorumluluk bilinciyle de ilişkili bir konu olarak ele alınmaktadır. EB2 üniversitelerde şeffaflığı sağlayacak düzeyde görev sorumluluğu bilincinin kimi şüphelerden bağımsız olarak ele alınamayacağını ifade etmektedir. EB2 akademik personelin bilim üretme potansiyelinin gitgide düştüğünü, bunda da üniversite üst yönetimlerinin, bir yönüyle mütevelli heyetleri gibi karar alıcı kurulların, komisyonların karlılık ve öğrenci sayısını artırma gibi düşüncelerinin etkili olduğunu, alt yönetimden rektöre varıncaya kadar kendi konumlarını sürdürme adına karar alıcılarla uyumlu olma yoluna gittiklerini düşünmektedir. EB2'ye göre bu duruma direnebilen üniversite sayısı oldukça sınırlıdır: *"… Kağıt üstünde vakıf üzerinde vakıf üniversiteleri, biz çok iyi eğitim veriyoruz. Akademisyenlerimiz... Evet, bilim üretiyor diyor. Yani misyonda, bu sloganlarda hiçbir problem yok, baktığımızda... Ama üniversitelerin akademik yayın performanslarına baktığımızda bunun çok iyiye gitmediğini görüyorsunuz. Bunun birkaç tane sebebi var. Yani bunlardan ilk sebep akademisyenlerin ders yükünün çok yoğun olması. Siz gerçekten bilim üretmek istiyorsanız, ders vermenin yanında bilim üretmek de istiyorsanız, bir öğretim üyesinin bir senede, bir dönemde, iki taneden fazla ders vermemesi gerekiyor. Çok net… Ortalama kalburüstü üniversitelerde, yurtdışında hep bunu görüyorsunuz. Bir öğretim üyesi yılda 4 taneden fazla ders vermez. Burada şimdi çok yüksek sayıda... Biz şanslı üniversitelerden bir tanesiyiz. Bizim gibi 3-4 tane daha üniversite vardır, vakıf üniversiteleri arasında. Çocuğunuzu göndermek isteyeceğiniz üniversitelerin bazılarında tam zamanlı öğretim üyelerinin 6 ya da 8 ders verdiğini görüyorsunuz. Şimdi böyle olduğunda bu öğretim üyesi kendisini yenilemek için, bilim üretmek için, bir değer üretmek için gerekli zamanı bulamıyor. Bunu söylediğimiz zaman da yukarıdaki yönetime genelde çok hoş karşılanmıyorsunuz. Çünkü baktığınızda vakıf üniversiteleri her ne kadar kâğıt üzerinde kar elde etmeyen kurumlar olsa da birçok iş dünyasındaki insanın bu işe kar elde etme amacıyla girdiğini görüyoruz. O bakımdan da yani buradaki sistemde bir çarpıklık var gerçekten... Bizimki vakıf üniversitesi diyoruz. Ama bu vakıf üniversitelerinin başındaki insanların oldukça önemli karlar elde ettiğini görüyoruz. Orada o zaman sizden beklenen şey şu oluyor. Mümkün olduğu kadar fazla öğrenci al, çok mümkün olduğu kadar fazla sayıda ders verdir öğretim üyesine, öğretim üyelerinin çok fazla eleştirel olmalarının önünü kes ve buradaki çocuklar 4 sene sonra*

lisans diplomalarını alsınlar ve yeni öğrenciler alalım... Şeffaflık açısından baktığımız zamanda bütün bu problemleri üst mercilere dile getirdiğinizde zaten bunu anlayacak anlayış yok ve şunu düşünün bir de... Mesela vakıf üniversitenin mütevelli heyeti başkanı kimi rektör olarak atar? En rahat çalışabileceği kişiyi. Peki, bu mütevelli heyeti başkanının temelde kafasındaki şey eğer kar elde etmekse ve üniversitenin devlet payı veya diğer paydaşlarla problemsiz bir şekilde ilerlemesini istemekse o zaman genelde kendi tercihlerine uygun bir ekip tutuyor. Bu rektör de o pozisyonda kalabilmek için aslında içinden geldiği akademik dünyaya çok ters düşebilecek işler yapabiliyor. İşte bu açıdan da hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde çok önemli problemlerle biz karşılaşabiliyoruz."

EB3 sorumluluk konusunda farklı düşüncelere sahiptir. Ona göre akademik personelin sorumluluğu öncelikle öğrenciye karşıdır: *"... Sorumluluk daha ziyade ben bunu yönetim olarak düşünürsem mütevelli heyetine nasıl açıklarım, mütevelli heyeti başkanına nasıl açıklarım gibi sorumluluk biraz o tarafa daha ağır duruyor gibi genel olarak üniversiteleri konuşacak olursam intibam bu yönde... Ama burada biraz daha öğrenciye karşı sorumluluk, bunu öğrencilerimize nasıl izah ederiz gibi bir düşünce de var bizde...", "... Bizim misyonumuzda esneklik vardır, girişimcilik vardır, sürdürülebilirlik vardır, erişilebilirlik vardır, finansal erişilebilirlik vardır ama öğrenciyi en ön sıraya koyma veya öğrenciye karşı sorumluluk hissetme oraya alenen konmamıştır ama belki bir nebzede bu doğal üniversitenin işleyişi içerisinde zaten olması gereken gibi görüldüğü için de o misyona açık olarak konmamış olabilir."*

Bölüm başkanları üniversitelerin şeffaflık düzeyini farklı oranlarda nitelemektedirler. Endekse giren üniversitenin bölüm başkanı EB1'e göre kendi üniversitesi yaklaşık %85 oranında şeffaf iken, diğer üniversiteler için aynı şeyi söyleyemeyeceğini ifade etmektedir: *"... 85 derim ben.", "...Yani 90 tam diyemedim. Çünkü 90 çok yüksek bir puan ama 85 derim.", "...Genel olarak, Türkiye'deki üniversiteler olarak baktığımızda...", "...Çok farklı tabi yani... 50 bile tutar mı bilmiyorum yani. Kolay değil".*

EB2 şeffaflık düzeyi konusunda kendi üniversitesini %65, diğer üniversiteleri ise %40-45 aralığında şeffaf gördüğünü belirtmektedir. Bu konuda bir diğer bölüm başkanı olan EB3 kendi üniversitesi için %75 oranında şeffaflık değeri verirken, Türkiye'deki diğer üniversiteler için daha düşük oranlardan bahsetmektedir: *"... kendi üniversiteme 70 veririm herhalde.", "diğer üniversitelere, muhtemelen 50 veririm ortalamasına... Bizim ortalamanın üzerinde olduğumuzu düşünüyorum. Ama yani 100 üzerinden de ancak 70 alırız diye*

düşünüyorum. Çünkü dediğim gibi daha fazla bilgi paylaşımının ben gerekli olduğunu düşünüyorum açıkçası...".

Endeks dışı üniversite bölüm başkanı DB çalıştığı üniversitenin akademik şeffaflık düzeyini %80 olarak gördüğünü ifade etmiştir. DB'ye göre şeffaflık bir bütün olarak değil akademik ve diğer konular olarak ayrılmalıdır: *"...Akademik şeffaflık yüzde seksen. Onu ayırarak söyleyeyim. Diğer tarafları akademik tarafın, üniversitenin idari ve mali yönünde hiçbir hakkı kalmadığı için onun şeffaf olup olmaması konusunda fikrimi söylemem. Neye göre söyleyeceğim? Olmayan bir şeyi iddia edemem. Bana 2547 ya da bu özel üniversitelerden önce sorsaydınız, evet, şeffaflık eşittir bir mali özerklikle paralel bir şey. Mali özerkliğiniz olduğu sürece şeffaf olabiliyorsunuz. Şeffaflığın üzerini daha çok mali konular örtüyor."*

4.2.1.2. Katılımcıların Önerileri

Araştırmaya katılan endekse giren ve endeks dışı üniversite yöneticilerinin yönetimde şeffaflık bağlamındaki görüşlerinden yararlanılarak kimi kodlar oluşturulmuş ve Tablo 7'de sunulmuştur:

Tablo 7. Yönetimde Şeffaflık Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
İç şeffaflık	• Akademisyenlik ile yöneticiliğin birbirinden ayrılması • İç denetim kurullarının oluşturulması • Yetkilerin sınırlandırılması • Sık toplantılar yapılması • Güven duygusunun geliştirilmesi • Katılımcılığın artırılması • Kadroların genişletilmesi	ED2, DD2, DD3, DD2Y, EB2, EB3, DB
Dış şeffaflık	• Web sitesi aracılığıyla bilgilendirmeler yapılması	DD1Y

Yönetimde şeffaflık konusunda en çarpıcı öneriler endekse giren üniversite dekanlarından ED2'den gelmiştir. Ona göre üniversite yöneticilerinin akademisyen olması zorunlu değildir. Yöneticilik kendine özgü kuralları olan bir alandır ve iletişim gibi, sabır gibi, işini bilmek gibi, çalışkan olmak, güç karşısında eğilmemek gibi kimi güçlü özellikleri gerektirir. O nedenle akademisyenlik ile yöneticilik birbirinden ayrılmalıdır: *"... Akademiyle idareyi birbirinden biraz ayırmak gerekir. İdare birazcık profesyonel biri… Tecrübe gerekir, atanmayla olabilir. Mutlaka seçim gerekmiyor. Ama onun kurallarını oluşturmak gerekir. Ama akademide, yani akademik anlamda alınacak kararlarda tabi ki yasaların koyduğu şeye aykırı davranamıyorsunuz ama o yasalar dışında ya da evrensel hukuk kuralları dışında bütün kuralları akademinin kendisi belirlemesi gerekir. Eğer onu belirlemiyorsa o zaman bir karar vermeniz gerekir. Ben bu akademisyenle devam edecek miyim? Yoksa belki biz yanlış kurguladık üniversiteyi, bu akademisyenin dediği tarzda mı kurgulayalım. Çünkü üniversitelerin bir tercih yapması lazım… Araştırma üniversitesi mi olacak? Meslek üniversitesi mi olacak? Hangi alanlarda uzmanlaşacak? Bir akademisyenden beklentileri ne? Akademisyen her zaman kendisine fazla yük yüklemeyecek, kolay şeyler için çalışıyor. Hiç kimse yayın yapmak istemiyor. Daha çok dışarıda çalışmak istiyor. Akademisyene düzenli olarak üniversiteye gelin, kütüphanelerde zaman zaman sizin de oturduğunuzu göreyim. Bak salon 6 yıldır boş dediğin zaman gelmek istemez. Çünkü insanlar biraz kolayına kaçıyor. O yüzden kuralları oluşturmak, beklentileri açık koymak ve oy birliği ile toplu sözleşme yapmak gerekir. Yani burası böyle bir üniversite, biz sizden bunu bekliyoruz. Alırken de... Ama yolda giderken sık sık değiştirmemek lazım. Vakıf üniversiteleri çok yapıyor. Özellikle bu akreditasyon çalışmalarından sonra bu çok oldu. Sürekli bir vizyon değişikliğine gidildi. O da sıkıntı. Çünkü alırken o insanlarla onu anlaşmadın. Onlardan beklentileriniz farklıydı. Şimdi yolun yarısında o insanlardan başka şeyler bekliyorsunuz. O insanın bunu yapması için gününün büyük çoğunluğunu başka şeye harcaması gerekir. Dolayısıyla baştan iyi kurgulamak lazım. Ama ona göre kişi almak baştan itibaren şeffaf olarak bizim beklentilerimiz bunlardır demek gerekir. O zaman sanırım daha sağlıklı olur."*

ED2 şeffaflık konusunun geliştirilebilmesi için ilgili üniversite içi kurullar ile YÖK'ün belirlediği denetimlerin işlevsel hale getirilmesini öngörmektedir. Ona göre şeffaflık bir yönüyle kültürel bir konudur ve bu alanda gelişmemiz için batıyı örnek almamız gerekmektedir.

Endeks dışı üniversite dekanlarından DD2 şeffaflığın sağlanabilmesi için yetkilerin gözden geçirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır: *"Tanınan sınırsız yetkinin belli*

ölçülere bağlanması ve iç denetçilerin raporlarını senato veya Yükseköğretim Kurulu'na göndermesi olabilir.". Yanı sıra üniversitelerde etkililik ve verimlilik konusunda çalışmaların yeterince yapılmadığını, bu konuda yıllık genel çalıştaylar yapılarak yapılanların diğer paydaşlarla paylaşılması gerektiğini ifade etmiştir: *"Kesinlikle yapılmamaktadır. Bu konuda aslında yıllık genel çalıştaylar yapılarak yapılanlar paylaşılmalıdır."*

DD3 üniversitelerin yönetim süreçlerinin kalitesinin geliştirilmesi için sorumluluk bilincinin geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu konuda şunları söylemektedir: *"...Kişilerle, yöneticinin vizyonu ile ilgili bir şey. Yapılmıyor. Yapmadığın şeyler, ülkenin geleceği ile ilgili olabilir. İyi bir yönetici, kanunlarda yazmasa bile gelecekle ilgili konularda sorumluluk duymalı ve adım atmalı (küresel ısınma gibi). Yönetici haktan çok sorumluluk düşünmeli. Önce sorumluluklarını yerine getirmeli, sonra hakkını aramalı. Bizim üniversitemizde buna yönelik iyileştirmeler yapıldı. Teşvikler artırılmaya çalışıldı."*

Dekan yardımcılarından DD1Y üniversitelerde şeffaflığı artırmak için web sitesi yayınlarının sıklıkla yapılmasını önermektedir: *"Bence bu... Alınan kararların internetteki web sitelerinden duyurulması... Alınan kararlar, senatoda alınan kararlar ve diğer toplantılarda alınan kararların, önergelerin duyurulması ki bunlar zaten yapılıyor bizde. Hem biz hem sizler görebilirsiniz. Aynı zamanda velilerin de tabi görebilmesi lazım... O anlamda internet web sitesinin de kullanıcı dostu olması gerekiyor. Basit yapılandırılmış olması gerekiyor. İlk aklıma gelen bu, yani online teknolojinin, veri tabanlarının iyi kullanılması gerekiyor."*

Şeffaflık konusunda DD2Y öncelikle güven duygusunun geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir: *"...İnsanlar kendini şey hissetmeyebilir yani, kendi pozisyonunu ilerde ne olacağını tam bilemediği zaman bazı şeyler gizlenebiliyor. Bu da görmezden geliniyor. Bu konuda daha şeffaf olması için bence iletişimin daha sağlıklı olması lazım yani güvenmesi lazım insanların. Bu süreçlerin tabi ki her şeyi herkese anlatılamaz. Bazı şeyler vardır, stratejik açıdan sıkıntı, onlar söylenmez. Fakat bence daha şeffaf bir yönetim ancak karşılıklı güvenle olur. Çalışanın yönetime, yönetimin de çalışana güvenmesi lazım… Burada öyle bir sıkıntı ben çok yaşamadım birebir. Ama yaşayanlar var mı bilemem."*

Endekse giren üniversitelerden bir diğer bölüm başkanı EB2, üniversite şeffaflığının artırılması için öncelikle, güven ortamı oluşturulmasını önermektedir. Yanı sıra EB2 şeffaflık adına akademisyenler için istihdam güvenliğinin sağlanması gerektiğini, öncelikle güven ortamı oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır. Ona göre

istihdam güvencesi olan akademisyenler her türlü gelişmeyi denetleyip sorgulayabilirler. EB2 bu konudaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir: *"... İlk yapılması gereken bana göre alt kademedeki öğretim üyelerinin yani bölümdeki öğretim üyelerinin, herhangi bir idari görevi olmayan öğretim üyelerinin rahatlıkla tepkilerini, düşüncelerini dile getirmesi ve bundan dolayı cezalandırılmaması için bir mekanizma geliştirilmesi ya da bir sosyal kontrat, sosyal anlaşma olması gerekiyor. Bugün baktığınızda neden şeffaf değil ve öğretim üyeleri neden kapalı kapılar ardında problemlerini anlatıp bunu dekanlığa ya da rektörlüğe çok rahatlıkla bildiremiyorlar? Bunun en temel sebebi ben şimdi bunu yaparsam sözleşmem bir daha yenilenmez ya da devlet üniversitesinde bunu yaparsam bana kadro verilmez gibi problemler var. Üniversite de ülkenin geneli gibi sosyal kontratın iyi çizilmediği, yani insanların birbirine güvenip çok rahatlıkla eleştirilerini dile getirebildiği bir ortam değil. Özel üniversiteler de böyle. Çünkü özel üniversitelerde öğretim üyelerinin sözleşmelerinin uzatılmama korkusu var. Devlet üniversitelerinde bu çok daha yoğun... O bakımdan öğretim üyelerine bunun net bir şekilde hissettirilmesi gerekiyor. Ben istediğim eleştiriyi getirebilirim. İstediğimi söyleyebilirim. Tabi ki bilim çerçevesinde ve bundan dolayı da bu benim herhangi bir şekilde akademik geleceğimi üniversitedeki pozisyonumu etkilemez. Bu ortamın, bu güvenin sağlanması lazım. Şeffaflık için aslında ilk adım güven ortamı. Öğretim üyelerinin ters gördükleri, yanlış gördükleri bir şeyi rahatlıkla söyleyebilecekleri bir ortam olması gerek."*

Bölüm başkanlarından EB3 üniversitelerde şeffaflığın artırılabilmesi için öncelikle katılımcılığın artırılması için üniversite içi iletişim kanallarının açık tutulması gerektiğini, üst yönetimlerin astları bilgilendirici kanalları etkin kullanması gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre toplantılar bu kanallardan biridir: *"... Bana göre katılımcılığın sağlanması bunu sağlar. Daha katılımcı, daha dahiliyetçi bir yönetim sistemi şeffaflığın ilk adımı olabilir. Yani düzenli olarak bir bilgilendirme toplantısı düzenlenmesi fakültede, gerek dekanla, gerek rektörle... Dekanla rektör arasındaki görüşmelerin şeffaf olarak bize iletilmesi... Bir şey yapılmıyorsa neden yapılmadığının bize biraz aktarılması... Bana göre daha sık ve kapsamlı bir iletişimden geçiyor şeffaflığın ilk adımı, yani şeffaflık olarak bunu algılıyorsak..."*

Araştırmaya katılan endeks dışı bölüm başkanı DB üniversitelerde şeffaflığın artırılmasına dönük olarak kadroların genişletilmesini önermektedir: *"...Bir, kadroların genişletilmesi… Dar kadrolarla küçük fikir kulüpleri oluşuyor. Bu da tamamen düşük düzeyli örgütler çıkarıyor ortaya isteseniz de istemeseniz de… Kadrolar gereken sayıların üstünde olursa ister istemez bu şeffaflık talep olarak geldiği için mecburen alınmıyor."*

4.2.2. Finansal Şeffaflık Konusundaki Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin mali şeffaflık konusundaki görüşleri mevcut durum ve öneriler olarak iki grupta incelenmiştir.

4.2.2.1. Mevcut Durum

Finansal şeffaflık konusunda katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtların dökümleri alınmış, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Çözümlemeler sonucunda yöneticilerin mali şeffaflık konusundaki görüşlerinin iç ve dış şeffaflık ana kategorisinde toplandığı, iç şeffaflık ana kategorisinin bütçe planı ve finansal kontrol (izleme ve denetim) alt kategorilerine ayrıldığı, dış şeffaflık ana kategorisinin de bilgi paylaşımı ve dış denetleyiciler alt kategorilerini barındırdığı gözlenmiştir. Bu kategoriler altında yönetici görüşlerinin incelenmesi sonucunda çeşitli kodlar oluşturulmuş ve Tablo 8'de verilmiştir:

Tablo 8. Finansal Şeffaflık Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
Genel şeffaflık	• Şeffaflık sorunu yok • Kayyum faktörü • Kurul ve komisyonlar işlevsel	ER, DR, DD2Y, DD3Y
İç şeffaflık	• İç kurulların denetimi • Bordro çıkarılması • Bütçe sunumu • Yatırımların detaylıca tanıtılması • Paydaşlardan talep gelmesi • Mali istismarın önlenmesi • Eğitime kaynak aktarılması • Astlar söz sahibi değil • Gelir dağılımı adaletsizliği var • İnsanlar yerine binalara yatırım yapma • Görüş belirtememe • Beş yıllık yatırım planları	ERY, DRY, ED1, ED2, DD1, EB1, EB2, EB3, DB
Dış şeffaflık	• YÖK ve Sayıştay denetimi	ERY, DRY

Rektörler

Endekse giren üniversitenin rektörü ER, mali konularda çoğu zaman ortak kararlar alındığı için şeffaflık konusunda pek sorun yaşanmadığını ifade etmiştir: *"Bizim üniversitemizden bahsedebilirim. Evet. Orada oldukça şeffaf yatırımlar ve genelde de çoğu zaman, belki %100 her zaman değil ama çoğu zaman ortak kararlarla oluyor bu."*

DR mali şeffaflık konusunda yönetim birimlerinin YÖK, Sayıştay ve mütevelli heyeti tarafından zaten denetlendiği için bu konuda herhangi bir şeffaflık sorunu olmayacağını vurgulamaktadır: *"Zaten bizi denetleyen kurumlar var. Vakıf üniversitesi olduğumuz için mütevelli heyetimiz var. Yükseköğretim kurumu var. Mali olarak şeffaflık zaten artık çok net. YÖK'ün gerek vakıf üniversiteleriyle ilgili yaptığı yeni ihale ve satın alma yönetmeliği, gerek bunun her sene YÖK tarafından ciddi bir biçimde, tıpkı devlet üniversitelerindeki Sayıştay denetimi gibi yapılıyor olması mali olarak şeffaflığı fazlasıyla sağlıyor."*

Rektör Yardımcıları

Finansal şeffaflık konusunda rektör yardımcıları rektörlerden bir miktar farklı düşünmektedirler. Endekse giren üniversitenin rektör yardımcısı ERY mali konularda her zaman şeffaflığı yakalamanın güç olduğunu ifade ederken, endeks dışı kalan üniversitenin rektör yardımcısı DRY bu konuda mali şeffaflığın zaman zaman YÖK ve diğer kurumların denetlemesiyle kazananılabildiğini, bunun yanında genel anlamda şeffaflığa ulaşmanın mevcut yapı içerisinde güçlükler barındırdığını söylemektedir.

ERY: "*Mali şeffaflık… Türkiye'de son AB süreciyle ilgili belli bir dönem şeffaflıkla ilgili ileriye doğru gitme vardı. Ama son dönemlerde Sayıştay olarak bakıldığı zaman, üniversite YÖK ilişkileri, üniversite devlet ilişkileri, Maliye Bakanlığı falan bakıldığı zaman esasında orada çok sorunlu bir alan olduğunu görüyoruz. Fakat ona benzer olarak da, özellikle vakıf üniversitelerinden söyleyebilirim, oradaki deneyimlerimden, vakıf üniversitelerindeki finansal, mali anlamdaki şeffaflığının sadece dışsal dediğimiz devlet, YÖK, Bakanlık gibi faktörlerden değil, kendi içlerinde de çok şeffaf olduklarını söyleyemeyiz. Fakat mali anlamda üniversitelerin, vakıf üniversitelerinin kendilerinin çok ciddi şeffaflık sorunu yaşadıklarını söyleyebilirim. Mesela sizin gibi bir akademik doktora tezi temelinde bilimsel bir tez yazan birisinin bununla ilgili vakıf üniversitelerinin hepsine gitseniz, veri anlamında, ne kadar veri toplayacağınız şüphelidir. Çoğu üniversitenin kendi mali durumlarıyla ilgili pek şeffaf olduklarını söyleyemeyiz.", "…Üniversite*

içinde söylediğiniz zaman oradaki dışarıya karşı olan kapalılık, içeriye karşı olan kapalılıkla birlikte gidiyor. Çünkü üniversitenin mali işleyişiyle, kaynaklarıyla, üniversite hocalarıyla olan ilişkisindeki mali şeffaflık, orada birleşme mi, ayrışma mı? Divergence, convergence... Divergence çok daha nettir yani."

Araştırmacı ve ERY mevcut yapı itibarıyla e-bordro sistemine geçildiği konusunda hemfikir olmuşlardır. ERY o dönem yaşadığı mizahi olaylarla bordro konusunu üniversitelerin şeffaflığına getirmektedir: *"... Üniversitesi, e-bordrodur. 2010'dan bugüne bu üniversitedeyim. Her ay bordrom gelir. Yurtdışıyla aynıydı. O anlamda şeffaftır benim için. Fakat ... Üniversitesinde ben bir şey alacağım. Bordromu yollar mısınız diyorsun. Yolluyorlar. Ama bu bile şeffaf olmadığını gösteriyor ki aslında kurumsallaşması olan bir yerdir."*

Mali şeffaflık konusunda DRY denetleme kurullarının işlevsel olduğunu hem üniversitenin kendi bünyesindeki kurulların hem YÖK'ün hem de diğer kuruluşların denetlemesinden geçildiğini belirtmekte, tam olarak olmasa da büyük oranda mali şeffaflık yakalanabileceğine işaret etmektedir. *"Aslında senelerdir bu işlerin çok içinde olan birisi olarak bunu söylüyorum. Orada da biz çok uzun zamandan beri, yani ben son 5 yıldır rektör yardımcısı olarak görev alıyorum. Ama ondan önceki yılları da epey biliyorum. YÖK tarafından vakıf üniversiteleri denetlenir. YÖK'ün bir de denetleme kurulu vardır. Ama o çok daha eskidir bu kalite kurulundan... Kalite kurulu mali işlere çok fazla bakmıyor. Ama denetleme kurulu o işlere de bakıyor, çok ayrıntılı bir biçimde... Yani biz her iki kurula her sene rapor yazıyoruz. Bazen örtüşme alanları da oluyor ama ayrıştıkları alanlar da oluyor. Ayrıştıkları alanlardan bir tanesi de bu. Mali yönüyle ilgili... Üniversitede bir komisyon kuruldu ve her şey o komisyondan geçiyor. Yani mütevelli heyeti böyle istiyor. Mütevelli heyeti şöyle istiyor diye değil ve son 3 yıldır falan da üniversitelerin kendi gelişimleri için büyük ölçüde yatırım yapılması çok vurgulanan bir şey YÖK tarafından... Bu da son derece olumlu bence. Çok güzel gelişmeler oluyor gerçekten."*

Dekanlar

Endekse giren üniversite dekanlarından ED1, mali konularda şeffaflığın çoğunlukla üst yönetimlerin takdirinde olduğunu, alt kurulların bu konuda daha çok alınan kararlara uyma durumunda kaldığını ifade etmektedir: *"... buna öğretim üyeleri bazen hâkim olmayabiliyor açıkçası. Mesela büyük yatırımlar yapıldı. Buraya yeni inşaat yapıldı belki biliyorsunuzdur. Çok büyüdük ve çok güzel anlatıldı. Yani neler yapıldığı, seneler boyunca... Bir takım şeyler konuşuluyor, bir takım şeyler konuşulmuyor.", "..Mali şeffaflık söz konusu*

derken öğretim üyeleri değil dekanlar aslında yönetiyor bütçeleri. Ama sonuçta bu bütçenin ne kadar olduğu falan bilinmiyor. Zaten ne kadar harcanacağı da bilinmiyor tam olarak.", "Talepler... Belirli ayrılmış kriterler var, araştırma bütçesi var, temsil bütçesi var.", "... Üst yönetimden geliyor onlar ve onları öğretim üyesi talebiyle harcıyoruz. Yani öğretim üyesinin mesela seyahat talebi oluyor, ne bileyim bir alet edevat talepleri oluyor, ders materyalleri yani eğitsel olarak... Mesela bir sınıf tiyatroya gitmek istiyor. Ona ödenek çıkartıyoruz. Eğitime destek, araştırma destek... Küçük bütçelerimiz var. Çünkü öğretim üyelerinin bir kısmı çok bütçe alabiliyor dışarıdan aslında burada.", ".. TÜBİTAK fonlu veya yurt dışı fonlu, Avrupa fonları... Çok büyük bütçelere sahip öğretim üyeleri var. Araştırma bütçelerimiz zaten oldukça küçük, öğretim üyesi başına düşen. Ama o küçük bütçeler de dışarıdan araştırma ihtiyacı olmayan hocalar tarafından bence çok serbestçe kullanılabiliyor. Problem yaşamıyorlar.", "... adil bir dağılım var, Eşitlikçi olmasa da...".

Endekse giren üniversite dekanlarından ED2, ED1 gibi düşünmekte, mali şeffaflığın en netameli konular arasında olduğunu ifade etmektedir: *"Tümüyle birlikte görmeniz lazım. Para nereye gidiyor? Kim yönetiyor? Niye bu kararı aldı? Bu kararı alırken haberiniz var mıydı? Çünkü birileri bir şey yapıyor ve size dayatıyor... Olmaz. Ama siz karar alma mekanizması içinde olabilirsiniz ama idari işlerde olmayabilirsiniz. Çünkü idari işler çok rutin şeylerdir. Şekli formal şeylerdir. Nereye arşiv odası yapacağız? Park yerini nereye yapacağız? Yurdu kampüsün burasına mı yapacağız? Bunları her akademisyene sormak gerekir. Bir de bazı bilimsel konular vardır ki orada el kaldırmakla olmaz. Yani oylamaya tabi olmayan şeylerdir. Evrensel bilimin getirdiği bir süreç vardır. Ona uymak zorundasınız. Dolayısıyla her şeyi açmak gerekmeyebilir. Ama sonuçta kuralları çok şeffaf deklare etmek lazım... Yöneticinin kendisi dâhil herkesin buna uyması gerekir. Siz bir yöneticiye farklı, öbürüne farklı uygulayamazsınız. O zaman hesap soruyor, nasıl oluyor? Bu mali hesap verilebilirliği getiriyor beraberinde. Çünkü kişi elindeki parayı aldı ve üniversitenin tümü yararına ve öğrenciye dönük olarak harcamak zorunda. Bunu hesap vermeniz gerekir. Şeffaflık biraz onu gerektiriyor. 3 kalemle oraya kâğıt olarak asıp şu kadar giderimiz oldu. Şu kadar elektrik, su giderimiz oldu değil. O elektrik su nereye gitti? Kim orayı nasıl harcadı? Araştırma fonu var. Hangi fakülteye veya akademisyene neyi verdiniz? Niye üst üste 5 tane akademisyene verdin diye sorabilmek gerekiyor."*

ED2 devamında mali denetimin yalnızca YÖK ya da diğer kurulların malzeme sayımı gibi işlere yönelmesi sonucu çok da işlevsel olamadığını ifade etmektedir. Üniversitelerde mali açıdan önemli olan finansal girdilerin üniversitenin amaçlarına

hizmet etmesi, kurumun gereksinimlerini karşılayıp karşılayamadığının, ilgili yerlere harcanıp harcanmadığının incelenmesidir. Bu konu birçok açıdan üniversitelerin özerkliği kavramıyla ilişkilidir.

ED2 her birimin mali şeffaflık konusunda birbirinden farklı düşündüğünü, farklı yaklaşımları olduğunu, genel olarak düzenli bir işleyiş olduğunu, yanı sıra bu konuda yaşanabilecek istismarın önüne geçilmesi için önlemler alınması gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir: *"İnsanlar hep kendi kısmını görüyor. Ben kendi fakültemi görüyorum. Diğer fakülte kendi fakültesini görüyor. Bu tür şikâyetler olmazsa biz başka yerlerde işlerin kötü gittiğini anlayamıyoruz. Çünkü sonuçta üst kurullarda, biz bunları disiplin kurullarında, üniversite kurullarında tartışırken sokakta, koridorda, sınıfta yaşanan problemi görmemiz lazım. Bunlar bize çok aktarılıyor. Ayrı bir solution center'ımız var. Mail atıyorsun anında dikkate alınıyor, inceleniyor, hesaplanıyor. Ciddi bir bütçelenme mekanizması var. Bir yıl sonra yapacağınız şeyi çok detaylı olarak gerekçelendirmeniz, tarihini, gününü, kişileri, her şeyini vermeniz lazım. 2 sayfaya yakın rapor yazıp, şöyle bir etkinlik yapacağım, şunun için harcayacağım. Kalem kalem tahsil edilir ve siz onun hesabını verirsiniz. Onun dışında harcama yapamazsınız. Hiçbir yönetici para ile temas etmez. En sevdiğimiz yönü bu. Tümü merkezidir. Oradadır, kodları vardır ve bir onaya gidinceye kadar 4-5 farklı mekanizmadan kontrol edilir.", "Bir de boşuna harcamaların yapılmaması lazım. Belki onunla siz başka bir üniversiteye yönelik, başka bir etkinlik yapabilirsiniz en azından en kötü ihtimalle 300 tane kitap alırsın o bile faydalı. Yani orası çok iyi kurgulanmış... Genelde çok dikkate alınıyor. Dediğim gibi bazen çok abartılıyor. Çünkü böyle sık sık şey yapıyorlar, işte bazı üniversite üstü kuruluşlar, bunun ticaretini yapan insanlar bazı anketler yayınlıyor…".*

Mali şeffaflık konusunda endeks dışı üniversite dekanlarından DD1 paydaşlardan gelen talebe göre şekilleneceğini söylemektedir: *"...Verimliliği de arttıracağını ümit ediyoruz bunun. Niye hesap verilebilirliği, şeffaflığı arttırıyoruz? Bunun tutarlılığı sağlaması, daha iyi hizmet verilebilmesi veya daha iyi bilgi üretilebilmesi, daha iyi toplum hizmeti... Yani bunları sağlayacağını ümit ediyoruz. Sağlanmasını, demand edilmesini, talep edilmesini de sağlamış oluyoruz. Hem öğrenci tarafından şeffaf olunca katılım sağlandığı için veya toplum tarafından veya dış paydaşlar tarafından bunlar sağlanmış olacak. Bu verimliliği de arttırmış olacak diye düşünüyorum.", "... Mali kısmına ben katılmadığım için bilemiyorum. İhale komisyonları zorunlu hale geldi üniversitelerde. Yani bu artık rektörün veya mütevelli heyetinin aldığı kararlar değil üniversitede oluşturulan YÖK'ün bir kararı bu biliyorsunuz. Dolayısıyla ihale komisyonu*

hesap verebilir şekilde mali harcamaların yapılmasını, yatırımların yapılmasını sağlayan bir şey."

Finansal şeffaflık konusunda endeks dışı üniversite dekanlarından DD3 kendi üniversitesinin yeterli olanaklara ve şeffaflığa sahip olduğunu, mali konuların sorumluluk alanında olmadığını, o nedenle kendi kurumları için bir öneri getirmeyeceğini ifade etmiştir: *"... Sorumluluk alanımda değil, parayı yönetme hakkım yok. Ancak şunu söyleyebilirim; alt yapı ve araç-gereç konusunda üniversitemizde her şey mevcut."*

Dekan Yardımcıları

Finansal şeffaflık konusunda dekan yardımcılarından DD1Y kimi sorunlar bulunduğunu ifade etmiştir: *"...Vakıf üniversitelerinde öğrencilerden elde edilen gelir tam anlamıyla bizim üniversite açısından söylüyorum, tekrar öğretime ve eğitime katkı sağlayacak şekilde yatırım geri dönmüyor. Bu genellikle vakıf üniversitelerinin, bazı vakıf üniversitelerinin bir sorunu... Genel olarak baktığınızda belli bir seviyedeki üniversitenin genellikle elde etmiş oldukları kazancı aslında %15'ini, %20'sini eğitime tekrar aktarması gerekirken bunu yapmadığını görüyorsunuz. Ama çok ciddi yaptırımlar geliyor. Sonuçta bu bir yerden dönüyor.".*

DD2Y finansal şeffaflık konusunda bulunduğu üniversitede herhangi bir sorun yaşanmadığını, kayyuma devredilme riski nedeniyle üniversite yönetimlerinin işleri sıkı tuttuğunu, o nedenle herhangi bir sorun yaşanmayacağını düşünmektedir: *"... Üniversitenin bir mali işleri var. Genelde kemik bir kadrosu var benim bildiğim kadarıyla, onlar daha kolejden beri, yani güvenilir bir kadro onlar, biz zaten denetlendiğimiz için yani YÖK denetimi yapılıyor bizde her sene... Yönetimde şimdiye kadar onunla ilgili bir sıkıntı yaşamadık diye biliyorum. Böyle bir eksiğimiz çıkmadı. Yani yatırımlar tabi şimdi Türkiye ortamında vakıf üniversitelerinin belli, burası mesela kiralık. Kirası var. İşte gelişmeye çalışıyor. Yatırımlar, yeni kampüs hazırlıkları var. O anlamda bu YÖK'ün de yani YÖKAK denetiminde de bunlar belli miktar sunuldu. ARGE çalışmaları var. Laboratuvarlar alınıyor. Burada çeşitli ekipmanlar alınıyor. O anlamda üniversiteyi verebiliyor düşünüyorum ben, o mali konuda vakıf üniversitelerinde YÖK'ün çok sıkı bir denetimi var. Biliyorsunuz yeni yasayla birlikte, birkaç yıl önce çıktı galiba, belli üniversiteler belli koşulları sağlamazlarsa bir süre sonra kayyuma devredilme yetkisi verildi. O yüzden o üniversitenin öyle bir risk alacağını düşünmüyorum. Mali konuda üniversitenin şeffaflığı konusunda bir sıkıntı yaşamayacağını düşünüyorum."*

Çalıştığı üniversitenin mali şeffaflığı konusunda işleyen kurulları, mütevelli heyeti gibi komisyonları işaret eden DD3Y, bu kurullar aracılığıyla mali şeffaflığın doğal olarak sağlandığına işaret etmektedir: *"... Şimdi bizim üniversitemiz vakıf üniversitesi ve mütevelli heyetine bağlı. Kararlar mütevelli heyeti tarafından onaylanıyor ve harcama, bütçe, giderler o tarafın kontrolünde olduğu için biz akademisyenlerle çok kopuk yani nasıl yatırım, kime yatırım veya ne şekilde konusunda bilgim yok. Bunlar paylaşılmıyor ya da daha üst merci ile paylaşılıyor. Dekan yardımcılarıyla paylaşılıyor, dekan hocalarımızla muhakkak farklı kademelerle paylaşılıyordur ama bizimle paylaşılmıyor."*

Bölüm Başkanları

Üniversitelerde mali şeffaflık konusunda endekse giren üniversite bölüm başkanlarından EB1, bölüm başkanlığı olarak mali konularda çok söz sahibi olmadıklarını, bununla birlikte kendi üniversitelerinde şeffaf bir yapı olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir: *"...Mali işlerle ilgili tam benim açıkçası bilgim yok. Çünkü bu üniversitede bölüm başkanlarından ziyade dekanlar yönetici mekanizma. O yüzden bütün parasal işlemler, her türlü şeyin dağılımı, herhangi bir bütçeleme hepsi onların elinde olduğu için biz talep ediyoruz. Olabilen var. Olamayan var. Fakat genel olarak mesela konferans etkinliği ki bu bir yatırım bence insanların gidip konferansta bulunması... Bunlarla ilgili hep destek gördüm kendi adıma. Ekipman talebinde de bizim alanımız çünkü medya olduğu için yeni medya onunla ilgili çok VR'dı, fotoğraftı, videoydu, kameraydı çok fazla bilgisayarlardır, laboratuvardı, harcamamız var. İlk kuruluş döneminde özellikle oluyor. Onunla ilgili de destek gördüm. Bunları söyleyebilirim.", "... her istediğimiz alınmıyor, ... yani full olmasa da yapılıyor. Zaten full olması da çok kolay bir şey değil, her istediğimizin alınması gibi bir şey söz konusu değil."*

EB2 üniversitelerde mali şeffaflığın önemli bir sorun olduğunu ifade etmektedir. Akademik personelin bilançoları çok da görme şansı olmadığını, kimin ne kadar gelir elde ettiğinin pek bilinemediğini, bunun da şeffaflığı zedelediğini ifade etmektedir: *"... Mali şeffaflık çok daha önemli çünkü gerçek anlamda bir vakıf üniversitesinin bu bilimi üretmesi, bir şeylerden taviz vermemesi mali açıdan sürdürülebilir olmasına bağlı. Şimdi burada da iki tane kit üniversite var. Türkiye'de gerçekten kar amacı gütmeyen, her sene yaptığı zarar mütevelli heyeti tarafından karşılanan ya da bağlı olduğu vakıflardan karşılanan... Şimdi bunlar mali açıdan sürdürebilir üniversiteler diyebilir miyiz? Diyemeyiz. Çünkü her sene vakıf ciddi oranda bu üniversiteleri fonluyor. Diğer tarafta da devamlı mali açıdan devamlı kar eden, belli bir para kazanan vakıf üniversiteleri var. Orada da eğitim kalitesinden şüphe ediyorsunuz. İkisi arasındaki dengeyi bulmak gerekiyor yani bir üniversite her sene vakfa gidip ben bu kadar daha*

zarar ettim benim masraflarımı karşıla dememesi gerekiyor. Öte yandan gerçekten vâkıfın size ima ettiği gibi çok da kar etmemesi gerekiyor. Üniversitelerin mali şeffaflık açısından tamamıyla ikili bir denge olduğunu düşünüyorum. Birçoğu mali açıdan şeffaf değil. Siz bilançoları bir öğretim üyesi olarak göremiyorsunuz. Kime ne kadar para verildiğini de göremiyorsunuz. Biraz daha tırnak içerisinde tuzu kuru üniversiteler her sene elde ettikleri zarar açısından vâkıfa bu parayı tanzim edebiliyorlar. Ama aynı zamanda bu onların sürdürülebilir bir üniversite olma yolunda engel teşkil ediyor."

Üniversitelerde yapılan yatırımların genel anlamda üniversitenin etkililiği ve verimliliği üzerinde etkisi olduğunu ifade eden EB2, bunun yanında üniversitelerin insana yatırım yapma yerine binalara yatırım yaparak, bina sayısını artırarak karlılık yolunu tercih ettiklerini söylemektedir. Bu noktada da öğretim elemanlarının maaşını ödeme gibi bir konuyu gündeme getirirek bir yönüyle üniversite yönetimlerin bir miktar mazur görülebileceğini hissettirmektedir: *"... Evet, bazıları mutlaka... Bir de yatırım derken sadece bina değil aslında. Baktığınızda bizim yatırımdan anladığımız bu Türkiye'de, ekonomist olduğum için görüyorum. İnsanların ilk anladığı şey fiziksel sermaye... Yani işte bu binalar... Bu binayı neden daha fazla yapıyorsunuz? Daha fazla öğrenci gelmesi için... Oysa bir üniversitenin fakültelerine, kampüsüne baktığımız zaman optimal bir öğrenci sayısı var. Bu öğrenciyi yeterince iyi bir ortamda okutabilmek için gerekli olan bir bina sayısı var. Bunun fazlası aslında orada bilimin de iyi üretilmemesine yol açıyor. Mesela şöyle söyleyeyim size. İstanbul'da Avrupa tarafındaki bir üniversite çok fazla öğrencisi var ve gittiğiniz zaman neredeyse hiç yeşil alanı yok. 15- 20 bin tane öğrencisi var ve oraya ancak 3-4 bin tane öğrenci sığabilir. Bunlardan kaçınılması gerekiyor birinci olarak. Genelde bizim vakıf üniversitelerinde algılanan şey çok fazla bina olması... Toplumsal sermaye ve beşeri sermaye, fiziksel sermayeden daha önemli bir yatırım. Yani üniversitede iyi bir bilim üretme ortamının sağlanması, öğretim üyelerinin maaşlarının düzeltilmesi, bunlar çok önemli şeyler... Baktığınız zaman vakıf üniversitelerinin önemli bir kısmında öğretim üyeleri başka işlere yöneliyorlar. Neden? Çünkü çok basit bir şekilde aldıkları maaş yetmiyor. Mesela öğretim üyesini iyi bir maaşla tam zamanlı bu vakıf üniversitesinde çalıştırırsanız bu öğretim üyesi de devamlı para kazanmak için ek işlere yönelmez. Onun esas ve tek işi öğrencilere iyi bir eğitim vermek ve bu eğitimi desteklemek için bilimsel araştırma yapmak olur. Yani ben yatırımı biraz daha insana yapılan yatırım olarak görüyorum."*

Endekse giren üniversite bölüm başkanlarından EB3 mali konularda üniversitelerin genel olarak şeffaf olamadığını ifade etmektedir. Üst yönetimlerin mali konularda aldıkları kararlardan astları pek bilgilendirmediğini, nereye ne kadar harcama

yapıldığının bilinemediğini, zaten bu konularda da görüşlerinin pek sorulmadığını ifade etmektedir: *"... Bilemiyorum. Üniversitelerde genel olarak bir bilgi paylaşımı, şuraya şu kadar para geldi, buraya bu kadar para harcandı, şuraya yatırım yapılıyor gibi çok fazla bilgilendirme yok. Rektörümüz bizimle senede bir toplanır. Bu sene neler oldu anlatır. Bazen oralarda hani ucundan kıyısından neler yapıldı, nerelere yatırım yapıldığı konusunda şey görüyoruz ama ne kadar para var, nereye ne kadarı harcanıyor bilmem lazım ki o zaman diyebileyim ki oraya harcanmasaydı da buraya harcansaydı daha iyi olurdu. Aslında mali şeffaflık boyutunda eksiklik var. Onu bilmeden de verimli harcanıyor mu verimsiz harcanıyor mu bunu bilmek oldukça zor. Ben yapılanları görüyorum sadece, gördüğüm yapılanlar var. Muhtemelen onların yanında görmediğim yapılan birçok şey de vardır. Kütüphaneye yatırım var. Bu bence doğru bir yatırım. Öte taraftan veri seti alımı konusunda ben bütün üniversitelerin biz de dâhil olmak üzere bir nebze sıkıntı çektiğini düşünüyorum. Bu da bana araştırma üniversitesi misyonuyla uyumsuz geliyor. Ben oraya daha fazla yatırım yapılması taraftarıyım. Çünkü bazen durum biraz sıkışık olmalı ki, şu veri setlerini uzatmayacağız veya bunu alamayacağız bu pahalı vesaire gibi... Kitap alımı konusunda kaynak alımı konusunda kütüphanemizde bir sıkıntı yok. Üniversitemiz oraya yatırım yapıyor, bana göre ama bu dediğim veri setleri araştırmacılar, özellikle nicel çalışan araştırmacılar için önemlidir, olmazsa olmaz gibidir biraz. Onlara daha fazla yatırım yapılması gerekir diye düşünüyorum."*

Endeks dışı üniversitenin bölüm başkanı DB üniversitelerde mali şeffaflıktan çok da bahsedilemeyeceğini vurgulamaktadır: *"... üniversitelerde etkinliği ve verimliliği arttıracak yatırımlar şeffaf bir boyut altında mı yapılıyor… Olmadığını yaşıyoruz. Çünkü bizim bağlamımızda bölümün her dönem, her sene harcaması gereken bir miktar var. Talepler yapılıyor ama bunun etraflıca oturup konuşulması süreci yok. Ancak gene artısı herhalde bölümümüzün özelliğinden olacak, bu bütçeye ek bütçeler de şimdiye kadar reddedilmedi. Ama öngörülebilir bir süreç olması için 5 yılda nereye gidileceğine ilişkin bir yol haritası olması lazım ki bilhassa teknoloji çağında her şey birden alınmıyor. Parça parça, eksikleri tamamlayarak, hataları örterek… Sürdürülebilmesi gerekiyor. Böyle 5 yıllık bir yatırım planını illa yönetin dedikçe bütçenin hiç anlamı yok. Ancak kırtasiye üzerine konuşuyoruz."*

4.2.2.2. Katılımcıların Önerileri

Araştırmaya katılan endekse giren ve endeks dışı üniversite yöneticilerinin mali şeffaflık bağlamındaki görüşlerinden yararlanılarak kimi kodlar oluşturulmuş ve Tablo 9'da sunulmuştur:

Tablo 9. Finansal Şeffaflık Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
Genel şeffaflık	• Herşey yerli yerinde, önerilecek pek bir şey yok. YÖK, Sayıştay gibi kurumlar zaten denetliyor	ER, DR, ERY, DRY, DD3, DD2Y, DD3Y
İç şeffaflık	• Üst kurullar alt kurulları bilgilendirmeli • İstismarı engelleyici önlemler alınmalı • Paydaşların yönetimin kararlarına erişebilmesi gerekir • Yatırımlar eğitim odaklı olmalı • Astlar mali konularda ve yatırımlarda söz sahibi olmalı • Bütçe ve bilanço hazırlanırken öğretim üyeleri inceleyebilmeli • 5 yıllık yatırım planları yapılmalı	ED1, ED2, DD1, DD1Y, EB1, EB2, EB3, DB
Dış şeffaflık	• Üniversitenin akademik personeli dışındaki paydaşları, çevrimiçi ve basılı medya gibi çeşitli kanallardan bilgilendirilmeli	ED2, DD1Y

Tablo 9 incelendiğinde mali şeffaflık konusunun üniversitelerin üst yöneticileri tarafından yeterli görüldüğü, iki dekan yardımcısı gibi ast yöneticilerin bir bölümünün de bu düşüncelere katıldığı görülmektedir. Bununla birlikte dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanlarından başlamak üzere mali konularda mevcut yapıyı yeterli şeffaflıkta görmeyenler çeşitli öneriler getirerek mali sistemin iyileştirilmesini önermektedirler.

4.3. Üniversitelerde Özerklik Konusundaki Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanı konumundaki yöneticilere yükseköğretimde özerklik konusunda sekiz soru yöneltilmiştir. Üniversite yöneticilerinin özerklik konusundaki görüşleri, kendilerine sorulan sekiz soruya verdikleri yanıtlar ve çalıştıkları üniversitenin endekse girip girmemesi bağlamında incelenmiştir.

Yöneticilere yöneltilen sorular; özerklik kavramının kendileri için ne anlam ifade ettiği, kendi üniversitelerini özerklik uygulamaları bağlamında diğer üniversitelerden benzer ya da farklı görüp görmedikleri, 2547 sayılı kanunu özerk üniversite kavramıyla nasıl ilişkilendirdikleri, özelde kendi üniversiteleri genelde diğer üniversitelerin yapı ve işleyişlerinin özerklik anlayışına göre yönetilip yönetilmediği, üniversitelerin finansmanını ve mali işleyişini özerklik bağlamında nasıl değerlendirdikleri, üniversitelerin kendi kaynaklarını yaratma ve kullanma yetkisinin özerkliğin belirleyicisi olup olmadığı, akademik özerkliğin güvence altına alınması için getirecekleri önerileri, üniversite özerkliği ile akademik özerkliğin birbirinin destekleyici olup olmadığı, üniversite özerkliğinin akademik özerkliği belirlemede yeterli olup olmadığı ve özelde kendi çalıştıkları üniversitenin genelde Türkiye'deki diğer üniversitelerin özerklik düzeylerinin 100 üzerinden değerlendirilmesine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amacıyla sorulmuştur.

Yöneticilerin görüşme kayıtlarına yönelik içerik analizi sonucunda endekse giren ve endeks dışı üniversite yöneticilerinin özerklik konusundaki düşüncelerinin *yönetimde özerklik, finansal konularda özerklik ve akademik özerklik* gruplarında toplandığı gözlenmiştir. Bu gruplar çalışmanın özerklik konusundaki üç temel kategorisini oluşturmaktadır. Bulgulardan yararlanarak bu kategoriler altında ikişer alt kategori oluşturulmuştur: Mevcut durum ve öneriler.

4.3.1. Yönetimsel Özerklik Konusundaki Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetimde özerklik konusundaki görüşleri mevcut durum ve öneriler olarak iki grupta incelenmiştir.

4.3.1.1. Mevcut Durum

Yönetimde özerklik konusunda araştırmaya katılanlara sorulan sorular yöneticilerin yönetim süreçlerinin yürütülmesinde bağımsız hareket edip edemedikleri, 2547 sayılı yasanın üniversite yönetimlerini merkeze bağımlı hale getirip getirmediği, üniversite yönetimlerinin yasanın getirdiği sınırlayıcılıklarla nasıl mücadele ettikleri, her üniversitenin kendi özerkliğini sağlamada hangi faaliyetleri yaptığı (ya da yapmadığı), üniversitede yönetim faaliyetlerinin özerklik anlayışıyla bağdaşıp bağdaşmadığı gibi konularla bağlantılıdır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin dökümlerinden elde edilen veriler incelendiğinde yöneticilerin görüşlerinin *yönetim birimlerinin belirlenmesi ve denetimi, istihdam* ve *karar mekanizmalarının kurulup işletilmesi* konularında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu konuda üç kategori belirlenerek bunların altında yönetici görüşlerine dayalı olarak kodlar oluşturulmuştur. Yönetimde özerklik konusunda katılımcılardan elde edilen bulgulardan yararlanılarak Tablo 10 oluşturulmuştur:

Tablo 10. Yönetimsel Özerklik Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
Yönetim birimlerinin belirlenmesi ve denetimi	• Eleştirel düşünce geliştirilmeli • Akademisyenler yönetici olmamalı • 2547 ve disiplin cezaları • Yönetişimin öncelenmesi • Dış müdahalelerin azaltılması • Magna Carta ruhu • Kültürel yaklaşımın ötesine geçmek • Yükseköğretimde mantalite sorunu • Stratejik plan • Özerklik üst kademelerde olur • Evrensel yönetim yaklaşımı • Kuralların işlevsel hale getirilmesi • Şeffaf olan özerk olur • Öz yönetim	ER, DR, ERY, DRY, ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, EB3, DB

	• Rutinin dışına çıkmak • Akreditasyon • Yetki devri (empowerment) • Biat kültürü • Kararlar merkezi olmamalı • Mütevelli heyeti • Hesap verebilir ve özerk • Özerklik te bir yere kadar • Biz özerkiz onlar değil • Hiyerarşi olmalı • Personeli koruma • Vakıflar devletten daha özerk	
İstihdam	• Doçent atamalarında sorun • Kendi personelini kendisi seçme	ER, DD3Y
Karar mekanizmalarının kurulup işletilmesi	• Akademik personel karar mekanizmalarında daha çok yer almalı • Kendi kararını kendisi vermeli	DD3Y, EB1

Endeks dışı üniversite rektörü (DR), yükseköğretimde özerklik konusunda herhangi bir açıklama yapmadığı için takip eden kısımlarda yalnızca endekse girmiş üniversite rektörünün (ER) açıklamalarına yer verilmiştir.

Rektörler

Endekse giren üniversitenin rektörü ER, özerklik konusunun kendileri için çok anlam içerdiğini, özerkliğin sağlanmasıyla kurumların gelişme gösterebileceğini vurgulamaktadır: *"...Hele günümüzde üniversite özerkliği çok şey ifade ediyor. Çünkü üniversiteleri bağımsız kurumlar, özerk kurumlar olarak, ancak o şekilde geliştirebileceklerine inanıyorum. Çünkü her üniversiteyi bir kalıba sokmak da kolay bir şey değil. Farklı üniversitelerin farklı misyonları olabilir, farklı vizyonları olabilir ve o konularda kendilerini geliştirmelerini sağlayabilmek için onlara özerklik vermek lazım ki onlar bildikleri gibi ilerlesinler. Tabi bu, belli bir standardı olmasın demek değil ama üniversitelerde özerk düşünmek, kritik edebilmek... Yani bizim öğrencilerimize aşıladığımız kritik düşünce, eleştirel düşünce... Eğer biz özerk olup bunu kullanamazsak zaten öğretemeyiz, öğrencilerden de bunu bekleyemeyiz. O yüzden ben her şeyin temelinde eleştirel düşüncenin ve özerkliğin yattığını düşünüyorum."*

ER, kendi üniversitelerinin ayakta durmasını sağlayan ve belli değerlerden, kurallardan oluşan sütunlar bulunduğunu, özerkliğin de bunlardan birisi olduğunu ifade etmektedir: *"... Bizim üniversitemizin belli sütunlar üzerine kurulduğunu düşünüyoruz ve yanılmıyorsam da akademik özerklik konusunda bir ilke benimseyip bunu yayınlamış olan ilk üniversitelerden biriyiz. Kendi web sitemizde yayınlamış olan ilk üniversitelerden biriyiz. Dolayısıyla biz şunu bütün gelen öğrencilerimize de oryantasyonda söylüyoruz ki akademik dürüstlük, özerklik, ayrımcılığa karşıtlık, şiddete karşıtlık... Bunlar bizim üniversitemizin temel ilkeleri, temel prensipleri ve buraya adımını atan herkes bunları benimsemek zorunda. Bu kampüs üzerinde oldukları sürece bunlara uymayı taahhüt etmek zorunda diye düşünüyoruz. Özerklik de bunlardan birisi..."*

2547 sayılı yükseköğretim kanunun kimi yönlerini gereğinden fazla yoğun bulan ER, bu konuda özellikle disiplin cezalarının can yakıcı olduğunu düşünmektedir: *"... Yasal çerçeve yani kanun olarak sınırlayıcı olduğunu zannetmiyorum. Bu 2547 falan herhalde ondan bahsediyorsunuz.", "...Onu siz kendinize göre yorumlayabiliyorsunuz. Orada beni en sıkan şey disiplin cezaları falan... Biz bazı disiplin cezaları vermek istiyoruz, veremiyoruz onun yüzünden. Bazen öğrencileri atamıyoruz. O dönüp dönüp gelen çocukları... Ben orada çok büyük, kısıtlayıcı bir şey görmüyorum. Ama bilmiyorum da yani kanunun detayını... Görebildiğim kadarıyla..."*

Türkiye'de yükseköğretimde özerklik konusundaki sorunlardan birisi de istihdam konusundadır. Üniversiteler istihdamı maalesef çok da bağımsız olarak yapamamaktadırlar. Özellikle doçent atamalarında bu sorun daha belirgindir: *"...Özerklikle bağdaşmayan bir sürü durumla karşılaşıyoruz. Üniversitenin içinde olmayabilir bunlar ama dışarıdan empoze edilen özerklikle ilgili... Örneğin rektör atamaları... Örneğin doçentlik konusu... Bunlar bence çok da sağlıklı bir şekilde yürütülmüyor ülkemizde... Özerkliğe bağlı olmadan alınan kararlar söz konusu..."*

Kendi üniversitesinin özerklik durumunu çok yüksek olarak tanımlayan ER şunları söylemektedir: *"Valla çok yüksek not veririm. Hoş bazı problemlerimiz oldu. Rektörümüz atandı. İki gün sonra başka yere atandı falan gibi sorunlarımız oldu ama gene de üniversite içindeki özerkliğimiz çok yüksek, yani 90- 90'ın üstünde derim."*

Rektör Yardımcıları

Endekse giren üniversitenin rektör yardımcısı ERY, özerklik konusunu yönetişim kavramı çerçevesinde ele almaktadır. Ona göre özerklik küreselleşmeyi destekleyen ve

doğrudan ekonomi ile ilgili olan bir konudur. Üniversitelerin hem mali hem de akademik anlamda özerk olmalarının öncelenmesi gerektiğini ifade etmiştir: "*Üniversite özerkliği esasında yönetişim kavramıyla giderek artar ve bu globalleşmeyle çok daha önemli hale gelen serbest pazar, Türkiye'nin ekonomisiyle... Fakat özerklik bana göre çok daha önce gelir. Bu ikisi çok daha kritiktir. Özerklikte bir mali özerklik olması lazım, bir idari özerklik olması lazım, bir de karar vermede özerklik olması lazım. Her üniversite kendi öğrencilerini seçme özerkliğine de sahip olabilmeli. Türkiye'de esasında bu merkezi sistem tarih boyunca yoktu. Yani bence mali, idari, bu anlamda öğrencilerini seçme temelinde, aynı zamanda akademik konularda özerkliğin konulması gerekli. 4 boyutta düşünebilirsiniz. Ama 3. boyut bazı yerlerde çok boyut olarak görülmez. Bizim gibi merkezi sistem olması lazım. Yurtdışında başvurursunuz ve üniversite seçer ve onunla beraber SAT filan gibi TOEFL gibi şeyleri vardır. O yüzden mali, idari, akademik özerklik olarak görülebilir ama bunun 3'nün bir boyutta da bence üniversitemin kendi öğrencilerini seçmesi.*"

ERY özerkliğin önemli bir konu olduğunu vurgulamakta, kendi üniversitelerinin bu konudaki yaklaşımını Magna Carta gibi bir yasaya benzetmektedir. Ona göre çalıştığı üniversite oldukça özerk bir yapıdadır: "*Üniversitenin özerkliği içinde akademik özerklik temelinde bizim başından itibaren Magna Carta türü normlara dayalı, oradaki pozisyon ve değer ayrımının yapıldığı değerlere dayalı bir anlaşmamız var. Bu anlaşmayı web sayfamıza girerseniz şeffaf anlamda görebileceğiniz bir anlaşma. O yüzden ... Üniversitesi özerklik temelinde kendi duruşu olan bir üniversite... Özellikle akademik özerkliğin, yani akademik verimlilik, etkinliğin ön koşulu olduğunu kabul etmiş, bunu uygulamaya sokan bir üniversite...*"

Endeks dışında kalan üniversitenin rektör yardımcısı özerklik konusunun Türkiye'de çok iyi olmadığını, bununla birlikte doğal olarak toplumda özerkliğin, yönetim anlamında olsun, kültürel anlamda olsun çok yaşanmadığını düşünmektedir. Bu konuda Birleşik Devletler başkanını örnek vermektedir: *"...Şeffaflık ve özellikle YÖK'ün kalite kurulu hem de denetleme kurulu bağlamında bakacak olursak, özerklik zaten %100 özerklik diye bir şey söz konusu mu, %100 özgürlük diye bir şey söz konusu mu insanın hayatında? ... Tam özerklik mümkün değil, göreceli bir özerklik var…", "...Biz ne kadar özgürüz insan olarak? Trump'ı düşünün mesela özgür bir adam mı? Özerk bir adam mı? İkisi farklı kavramlar ama zaman zaman örtüşüyor da... Öyle mi? Yani kim öyle ki? Hiçbirimiz değiliz. Yani sosyal varlıklarız bir kere... O içinde bulunduğumuz toplumun, kültürün, koşulların, hepsinin bir belirleyiciliği var. Aynı şeyi ben üniversiteler içinde söyleyeceğim. Yani olabildiğimiz kadar özerkiz tabi. Yani bir yandan da kimse bana, mesela ben hoca olarak derse girdiğimde dersi şöyle*

anlatacaksın demiyor, şu konuları içereceksin demiyor eğer ortak ders vermiyorsak ya da şunu şöyle yapacaksın demiyor. Ama bir yandan da belli yönergeler, yönetmelikler var. O bağlamda en az bir final sınavı yapmam gerekiyor mesela. Ha özerkliğim bozulmuş mu oluyor bunda? Ya bunu cevaplaması şeffaflıktan daha da zor..."

ERY, 2547 sayılı yükseköğretim yasasının kimi maddelerini ciddi anlamda eleştirmektedir. Bu yasayla birlikte Yükseköğretim Kurulunun varlığını da sorgulamaktadır: "…*YÖK ilginç bir şekilde karşı olduğum bir kurumdu. Mesela bu YÖK başkanının görüşleri benim için çok uygun görüşler, eğitim reformu ile ilgili. Fakat YÖK kuruluşu itibariyle bir darbe sonucunda kurulması, hem de üniversitenin düzenleme ve denetleme Türkiye'de karıştırıldığı için düzenleyici bir kurumdan ziyade denetleyici bir kurum ama şu anda o süreç içinde olan bütün bu deneyimler YÖK'ü ilginç bir şekilde şey yaptı. Bir taraftan herkesin değiştirmek istediği, ortadan kaldırmak istediği, fakat iktidara gelince de kaldırmak istemediği... İkincisi herkesin eleştirdiği, fakat bölüm başkanı olunduğu zaman, dekan olunduğu zaman, rektör olunduğu zaman özellikle devlet üniversitelerinde, YÖK'ün verdiği o güçle, YÖK'le olan ilişkinin tamamen değiştiği ilginç bir kurum özelliğinde. Ama öbür taraftan şunu da söylemek gerekir ki özellikle bu son dönemlerde, oradaki çalışanların da Türkiye'deki eğitim sistemini daha ileriye götürmek için çabaladığını görüyorum. O yüzden şu anda belki kendi iç çalışmalarında bir şey yapmak isteyen fakat kurum olarak esasında Türkiye'deki Yükseköğretimin gelişmesinde engel kurumlardan birisi."*

DRY, yükseköğretim yasasıyla, 2547 ile ilgili olarak pek bir açıklama yapmamakla birlikte, yasal olarak iyiye gidiş gözlemlediğini ifade etmektedir.

Endekse giren üniversite rektör yardımcısı ERY kendi üniversitesi dışındaki diğer üniversitelerin özerklik konusunda ciddi sorunlar yaşadıklarını, dahası vakıf üniversitelerinden kiminin özerk yapılarını koruyamadıkları için var olmaması gerektiğini, hatta daha baştan açılmalarına izin verilmemesi gerektiğini ifade etmiştir. ERY'ye göre özerk olmama bir durumdan ziyade bir tercihtir. O nedenle özerk olmayan ya da olamayan üniversitelere bu açıdan yaklaşılmalıdır: *"... Tabi üniversitelerin çok özerk olduğunu söyleyemeyiz. Ama Türkiye'deki üniversitelerin özerkliği ile ilgili sorunlarına baktığımız zaman bunun hepsini YÖK'e, hepsini hükümete çıkartmak da yanlış. Esasında üniversitelerin kendi işleyişleri de, özellikle vakıf üniversiteleri olarak yapıyorsanız, bazı vakıf üniversitelerinin işleyişleri esasında çok şey... Yani rektörlerine bakıyorsunuz, çalışanlarına bakıyorsunuz. Bir takım emekli askerlerin, emekli elçilerin dersler verdiği, yani ders kalitesinin*

çok fazla önemsenmediği şeyler var. Yani bir öğretim üyesinin 4-5 ders verdiği... Şimdi hem bir taraftan biz araştırma ve geliştirmede çok ileriye gideceğiz diyecekseniz hem de ondan sonra 4-4 verdirtiyorsun. 4-4 ders veren öğretim üyesi... Bazı vakıf üniversitelerine bakıyorsunuz 22 bin, 24 bin öğrencisi var. O vakıf üniversitesinin onu götürme ihtimali yok zaten. O yüzden bunun sadece YÖK'e bağlı olarak düşünmenin de çok doğru olduğunu düşünmüyorum. O üniversitelerin özerk veya şeffaf olma ihtimalleri yok. Daha net söylersek, Türkiye'de esasında vakıf üniversitelerimizin nedeni özel üniversite yok. Bunlar vakıf üniversiteleri kar amacı gütmeyen bir sorumluluk temelinde ortaya çıkan, o yüzden vakıf diyoruz. Ama Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin bazılarıyla ilgili çok ciddi sorunlar var. Yani bu şeffaflıkla ilgili, bu hesap verilebilirlikle ilgili, bu sorumlulukla ilgili ve bu özerklikle ilgili. O yüzden de bu tür üniversitelerin ne şeffaf olmasını bekleyebilirsiniz, ne hesap verebilir, ne de özerk olmasını bekleyebilirsiniz. Ama bu YÖK'le ilgili değil. Esasında YÖK yöneticilerini şu anda beğenme nedenlerimden bir tanesi onlar da bu sorunları dile getiriyorlar. Onlar da vakıf üniversitesi adı altında açılan birçok üniversitenin üniversite olamayacağını söylüyorlar." "...Bazı vakıf üniversiteleri esasında üniversite olmaması gerekir. O yüzden onların özerk olmamaları bir sorundan ziyade, onların bir tercihleri, onların şeffaf olmamaları bir sorundan ziyade onların tercihleri."

DRY yükseköğretimde özerklik konusunda ERY gibi düşünmektedir. Genel olarak özerklik sorunu bulunmaktadır ama bu bir mantalite sorunu gibi de yaşanmaktadır. Çünkü birçok üniversitenin bu konuya yaklaşımı aşağı yukarı benzerdir: *"... Zaman zaman olabilir ama yoruma bağlı bir şey. Mesela denetleme kurumundan gelip bizim derslere baktıkları zaman orada ben sıkıntı yaşıyorum ve onu çok sorguluyorum. Diyor ki bu hocanın hiçbir şekilde aldığı derecelerde, diplomalarında matematikle ilgili bir tek kelime yok. Bu nasıl matematik dersi verir diyor. Ama bu adam diyelim ki fizik mühendisi... Bu adamın çok iyi matematik bilmesi gerekiyor ve bir yandan da hocalık yapıyorsa zaten matematik dersini verebilir. Burada ben çok daraldığımı hissediyorum. Bu size bir örnek... Bu anlamda belki böyle bir şeye gidilmiş bir yaklaşım var ama bunu aşmak da söz konusu. Ama bu da böyle sertlikle aşılacak şeyler değil, yavaş yavaş birbirimizi ikna ederek... Bu anlamda dar boğazlar her zaman yaşıyoruz ve bu tür dar boğazlar hayatın her alanında var. Böyle şeylerden söz edebilirim özerklikle bağdaşmayan durum olarak..."*

ERY özerklik bağlamında kendi üniversitesini Türkiye'deki diğer üniversiteler göre daha iyi konumda görmektedir: *"...Bizim kendi üniversitemizin özerkli, tabi o özerklik YÖK'e filan da girdiği için %70-%80 diyebilirim ama diğer üniversitelerin özerkliği %50'nin altındadır."*

DRY, Türkiye geneli için bakıldığında yükseköğretimde özerklik düzeyinin orta olduğunu düşünmektedir: *"... Yine o da herhalde 50-60 civarında..."*

Dekanlar

Endekse giren üniversite dekanlarından ED1, üniversite özerkliğini kendi stratejik planını kendinin yapabilmesine, çalışmalarını yoğunlaştıracağı alanı kendinin belirlemesine bağlamaktadır: *"...Üniversite özerkliği, üniversitenin kendi stratejik planlamasını kendi yapabilmesi, araştırmada özellikle hangi konuların çalışılabileceğini öğretim üyelerinin kendilerinin belirleyebilmesi, bunun üst taraftan gelen birtakım bildirimlerle yapılamıyor olması. Bunlar çok önemli. Özellikle öğretim üyesinin kendisini özerk hissetmesi, bunu bırakın doktora öğrencisinin kendisini öğretim üyesinden de özerk hissetmesi ve kendi alanını açması..."*

ED1, üniversitelerdeki özerklik uygulamalarını yeterli bulduğunu ifade etmektedir: *"...Oldukça özerk çalışıldığını düşünüyorum. Evet, sonuçta tabi YÖK'ün denetlediği bazı şeyler var. Yükseltmeler, atamalar... Belki bunların da belli bir kritere göre yapılıyor olması... Ama alan açısından üniversitenin şu ana kadar yaşadığı büyük bir sorun olmadı açıkçası."*

ED1 kendi üniversitesinde özerklikle bağdaşmayan herhangi bir uygulama görmese de başka üniversitelerde özerklik sorunlarının yaşanabildiğini düşünmektedir: *"... Var, görüyorum, yani duyuyorum. Gazeteye çıkan haberlerde, onları takip ediyorum daha çok. Çok da detaylı takip ettiğim bir şey değil."*

ED2 özerkliği bir yönüyle bağımsızlığa benzetmektedir. Ona göre rektörlük düzeyinde özerk olunabilir ama dekanlık düzeyine, fakültelere inildikçe üst makamlara bağımlılığın arttığını, özerkliğin azaldığını vurgulamaktadır: *"... Özerklikler aslında bir kişi gibi, gerçek veya tüzel bir kişi gibi hak ehliyetini kastediyor. Bunun için mutlaka bir yasal düzenleme gerekiyor. Şu anda sadece üniversitelerin özerkliği var, özerk kişiliği var. Ama fakültelerin yok. Fakat burada her kurumun, gerek üniversiteler, gerek özünde fakülte bazında... Çünkü bir takım fakülte yapılanmasının farklı olması, hukukun, mimarlığın farklı olması lazım. Üst çatıda YÖK'ün mevzuatının, bu yarın, öbür gün değişir, bunlar din kuralları değil sonuçta onlar da değişebilir, anayasa da değişiyor, yasalar da değişiyor. Ama sonuçta yürürlükte olan bir kural var.", "...Siz onu hepiniz kabul etmişsiniz. Ona göre üniversite kurmuşsanız, bunlar hepimizi bağlıyor. Fakat onların içerisinde fakültelerin inisiyatif geliştirmesi gerekiyor ve kendi*

kurullarını karar alabilmeleri gerekir. Bunlar hem dersleri kurgularken ve ders programını sürekli değiştirirken hem öğrencileri nasıl şekillendireceği konularda bağımsız hareket edebilmeleri gerekir. Kastettiğimiz o...",

ED2'ye göre üniversite yönetiminde kim varsa, kendi aldığı eğitime göre bulunduğu ortamı şekillendirmeye çalışmaktadır. Yönetici, bu konuda aslolan şeyin evrensel akademik anlayış çerçevesinde hem kurumu hem de öğrencileri geleceğe hazırlamak olduğunu ifade etmektedir. Bu konuya karışılmamalı, sınırlandırma getirilmemelidir: *"...Herkes şekillenmesine göre aktarıyor. Ben bunu makul görürüm ama bana dokunmazsa... Amerika'da eğitim görmüştür. Oraya göre şekillendiriyorsun kendi fakülteni. Final sınavı yoktur, bütünleme yoktur. Hocalar keyfine göre final sınavına almayabiliyor öğrenciyi. Bu bize çok garip gelen şeyler." "...Bizim birinci sınıftan aldığımız öğrenci 10 yıl sonra Türkiye'nin ihtiyaçlarına göre hukukçuluk yapacak. 10 yıl sonrasını düşünerek sizin bunu eğitmeniz lazım. Yeteneklerini donanımlarını atamanız lazım. Böyle Türkiye için fütürist gibi görünen konular ama 5 yıl sonra gelip kucağımıza düşüyor. Yapay zekâsıdır, enerjisidir şudur budur... Mesela bunlara hazırlıklı olmak gerekir. Onlara özgü eğitim yapmanız lazım. Buraya karışılmaması lazım."*

ED2'ye göre üniversitelerde akademisyenlerin rahat bırakılması, bunun yanında akademisyenlerin de kurallara uygun hareketlerde bulunması gerekir. ED2 hukukçu kimliğinin verdiği bir eğilimle öğrenci ve akademisyen özerkliği konusunda uzun açıklamalar yapmıştır. ED2 diğer taraftan ideal olan düşüncelerin yanında mevcut yapısıyla üniversitede özerklik uygulamalarının dört yıl öncesine göre bir miktar farklılaştığını, kötüye doğru bir gidiş olduğunu düşünmektedir. ED2'ye göre üniversitedeki düşünen herkes, inisiyatif kullanabilmeli. Yalnızca üst makamların direktifleriyle hareket etmemeli: *"... Şunu söyleyebilirim ilk başlangıçta 4 yıl daha düzgün işliyordu. Mütevelli heyeti çok sıkı, güzel kontroller yapıyordu. Şimdi o biraz kalktı. Çünkü o onu kontrol ediyor, öbürü öbürünü kontrol ediyor, bu olmadı. Kötüye gidiş oluyor, tam tersini beklerken. Daha merkeziyetçi bir yapı oldu ama en azından haberdar olma bakımından, şeffaflık kısmı biraz açık. Çünkü yıl içinde birkaç kez genel toplantılar, sık sık maillerle bilgilendirmeler oluyor. O alınan karar niye alındı? Bazen atı alan Üsküdar'ı geçiyor. Siz sadece haber olarak okuyorsunuz yani başınıza geleceği değil, başına geldikten sonra gelmiş olduğunu öğreniyorsunuz. Ama daha özerk davranabilmek bakımından inisiyatif geliştirebilmek konusunda çok fazla mekanizmasının olduğunu söylemek mümkün değil. Çünkü çok çekirdek bir yapı var tepede bir rektör ve iki rektör yardımcısı... Onların kendi aralarında konuşarak verdiği kararlar... Kayayı yerinden oynatamazsınız. O zaman da olmuyor."*

DD1 üniversite özerkliği kavramını üniversite şeffaflığı kavramından ayırmanın güçlüğüne değinmektedir. Ona göre iki konu birbirinin destekleyicisidir. Biri olmadan diğerini tartamayacağımızı ifade etmektedir: *"... Şeffaf olmayan bir yerde akademik özerklik olmaz. Üniversite özerkliği de anlamını yitirir şeffaflığı yoksa hesap verebilir durumda değilse... Esasında ben özerklikle şeffaflığı çok fazla ayrıştırabileceğimizi düşünmüyorum. Yani şu anda düşündükçe özerkliğin ne kadar şeffaflığa bağlı olduğunu düşünüyorum."*

DD2 özerklik kavramını kendi kendini yönetme bağlamında ele almaktadır. O noktadan bakınca üniversitelerin özerk olduğunu düşünmektedir: *"...Özerklik, üniversitede yöneticilerin kendi kendini yönetebilmesidir. Evet, olduğunu söyleyebilirim. Her hafta resmi olmayan ve fikir alışverişi sağlayan toplantılar yapılır"*

DD3 özerkliği rutinin dışına çıkmak olarak yorumlamaktadır: *"...Üniversite özerklikleri için yapılacak dayatmalara karşı üniversite çoğulculuğunu yakalamak gerekiyor. Üniversitelerdeki tekleştirici, rutinleştirici her şey üniversite yapısına zarar verir. Bizim üniversitemizde bu konuda farklı uygulama var diyebilirim. Herkesin nefes aldığı bir üniversite. Her kesimden, her düşünceden bireyler var."*

DD4 üniversite özerkliğini demokrasi tanımında yer aldığı şekliyle kendi kendini yönetme olarak özetlemektedir: *"...Üniversite özerkliği, kanunların belirlediği sınırlar içinde kendi kurallarını kendisinin koyması ve akademik olan ve olmayan işlerini kendi organları aracılığıyla yürütmesidir."*

DD1, 2547 sayılı yasa ilk çıktığı zamanlarda sorunlu olduğunu ama zamanla yasa üzerinde yapılan değişikliklerle olumlu yönde bir değişim yaşandığını ifade etmektedir. Yükseköğretimde özerkleşme konusunun 2547 ile birlikte ülkenin demokratikleşmesiyle de ilgili olduğunu, çünkü burada demokratik yaklaşımlar bağlamında kültürel bir eğilim var olduğunu ve bu konuda Avrupa Birliği üyelik faaliyetlerinin olumlu etkilerinin olduğunu düşünmektedir: *"... 2547 sayılı yükseköğretim kanunu ilk çıktığında 2547 sayılı yükseköğretim kanunu neredeyse hepimiz karşıydık. Fakat öylesine değişiklikler yapıldı ve de bu olumlu yönde... Toplumdan gelen, öğretim üyelerinden gelen, yani genel olarak Türkiye'deki demokratikleşme ortamı bağlamında, 1990'lardan söz ediyorum mesela, 2000'lerden söz ediyorum. Biliyorsunuz anayasada çok değişiklik oldu. Zaten 2547 sayılı kanun da anayasa işte 1982 anayasası, o anayasa kuruyor bunu zaten. Yani birlikte... Her ikisi de çok tartışıldı. Her ikisi de değiştirildi. Zaman zaman düşünmüşümdür. Ya bunları tamamen silip yeni bir anayasa, yeni*

bir YÖK kanunu yapalım mı? Daha mı geriye gideriz, daha mı ileriye gideriz diye sorduğum oluyor. Ama diyelim ki ilk çıktığında her ikisi de çok antidemokratik, bunlar kesin değiştirilmeli diyorduk, yani ilk 10 yılda öyle diyorduk. 15 yılda öyle diyorduk. Ama sonra bu Avrupa birliğine katılım müzakereleri başladıktan sonra biliyorsunuz anayasada değişiklikler başladı. YÖK kanununda ve onun uygulamalarında da değişiklikler başladı. Şu aşamada, geldiğimiz aşamada, evet göreli bir özerkliğe müsaade ettiğini düşünüyorum.", "…

DD2 de DD1 gibi 2547 sayılı yasanın eksik ama değişikliklerle iyi yönde geliştiğini düşünmektedir: *"Özerklik konusunda destek veren bir kanun, fakat eksikleri bulunuyor. Mesela öğrenci affi çıkarıyor ve uygulayın diyor. Bu özerklik açısında bir dezavantaj. Bu tarz kararlar, üniversiteye bırakılmıyor."*

DD3 2547 sayılı yasanın eleştirilecek pekçok yönü olmakla birlikte, gerekli bir yasa olduğunu ifade etmektedir. Ona göre yasanın kendisinde değil, uygulayıcılarda sorunlar bulunmaktadır: *"…Genellikle kanunlara karşı genel bir tepki var ama insanların varlığını sürdürmesi için gerekir. Mesele kanunda değil, uygulayanda. Kanunları adil bir şekilde uygulamak önemli. Bu kanunun gerekli olduğunu düşünüyorum. Bu kanun olmasa denkliklerden tutun, her şey kaybolur. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin rekabet edebilmesi için belli bir sistem üzerinde devam etmesi gerekir. Yükseköğretim Kanunu, Anadolu'ya eğitim olanağı götürdü. Eleştirildiği gibi bir kanun değil."*

DD4, 2547 sayılı yasa konusunda DD3 gibi düşünmektedir. Ona göre de önemli olan yasadan çok onu uygulayanlar, onu uygulayanların nasıl uyguladıklarıdır: *"Kanundan çok uygulamalara bakmak lazım. Üniversitelerimizde öncelikle güven ortamının sağlanması gerekir, insanlar birbirine güvenirse özerklik kavramı da işlevselliğini kazanır. Kanunlar her zaman için özerklikleri kısıtlayan kurallar zinciridir sonunda"*

DD1 uygulamada özerklik konusunda iyimser düşündüğünü ifade etmektedir. Üniversitelerin anlayış ve işleyişleri bakımından önceki yıllara göre daha iyiye doğru bir gidiş olduğunu, bunda kalite kurumlarının, akreditasyon kurullarının etkisi olduğunu ifade etmektedir. DD1'e göre artık kurumlar kendileri akredite ettirmek için daha fazla özerk olma çabası içerisine girmişlerdir*: "…Üniversitelerin Türkiye'nin geçmişinde özerklik anlayışıyla bağdaşmayan durumlar oldu ama giderek azalıyor diye düşünüyorum. Daha özerklik yönünde, göreli özerklik yönünde gelişmeler olduğunu düşünüyorum. Şu buna engel, 20 yıl önce, 30 yıl önce daha kesin söyleyebilirdim. Ama şu sıralar dediğim gibi bütün bu kalite kurumları bunu, yani özerkliğin hem denetimini arttırıcı, yani daha doğrusu bir dış gözün sizin*

yaptıklarınıza baktığı, dolaysıyla sizin ona hesap verebilir durumda olmanız gerektiği şeyini uyarısını yapıyor. Ve bunlarda artıyor giderek. Bu şey diye de algılanabilir. Bu özerkliği kısıtlıyor mu bütün bu kalite kurumları, akreditasyona başvurmalar, kendinizi daha çok denetime açma, bu o demek değil mi? Gelin bizi denetleyin. Ama bu paradoksal bir şekilde gelin bizi denetleyin çünkü biz açığız, hesap verebilir durumdayız, şeffafız demektir. Biz özerkiz, kendi kararlarımızla şu programları oluşturduk, şu dersleri veriyoruz. Gelin bize bakın, doğru yapıyor muyuz? Misyonumuza, vizyonumuza, amaçlarımıza, hedeflerimize doğru gidebilecek şekilde hareket ediyor muyuz? Yoksa bizim görmediğimiz kör noktalarımız var mı? Bunu sormuş oluyoruz bir anlamda."

DD3 özerklik konusunun doğrudan rektörle, rektörün bakış açısıyla ilişkili olduğunu düşünmektedir: *"... Bu, rektörlerin vizyonuna bağlı. Çok yetkileri var. Bu yetkileri doğru bir şekilde kullanırlarsa bağdaşmayan durumlar olmaz."*

Endekse giren üniversite dekanlarından ED2, yöneticilerin içinde bulundukları konumu kaybetmeme adına zaman zaman her konuda kendilerinin üstü olan yöneticilere biat ettiklerini, bunun da üniversitenin, fakültenin ve diğer kısımların özerkliğini tehlikeye düşürdüğünü ifade etmektedir: *"...O korku, yani bir şey olur bana, ben bu koltuğu sürdüreyim, ben buraya zamkla yapışayım diye de,üste biat ediyorsunuz. Üste biat ettiğiniz zaman da hiçbir özerk tarafınız olmuyor. Çünkü üstte zaten kendisinin birlikte çalışabileceği, itirazsız emirlerini yerine getiren kişiyi yanında istiyor. Kendini riske ediyor. Kurumu riske ediyor. Hem maddi kalite olarak hem akademik olarak kurumun ne kadar zarar gördüğü umurunda değil. Yeter ki kendisinin sağda solda reklamını yapan, öven ve kendisinin ileride tekrar seçilmesi için propaganda olarak kullanabileceği yönetici yardımcılarını alıyor."*

DD2 üniversitelerde merkezi yönetim tarafından kararların alınmasının özerklikle bağdaşmadığını ifade etmektedir: *"...Merkezi yönetim tarafından alınan kararlar, bağdaşmıyor. Rektörlerin, yöneticilerin görüşü alınmıyor."*

ED1 kendi üniversitesini özerklik bakımından yukarda görmektedir: *"... 90'dır yani. Evet.*" ED2 kendi üniversitesinin özerklik durumunu %70'lerde görmektedir. Ona göre özerklik bir yere kadar gelir ve orada durur. Çünkü bir noktada müdahaleler başlar: *"...Burada biraz iyileştirme olduğunu söyleyebilirim. Akademisyenlere fazla karışmama anlamında... %70-75... Çok fazla söyleyemiyorum. Çünkü bir yere kadar duruluyor. Kimse bir şey demezse herkes demokrat kesiliyor. Alkışlıyor. Ne güzel, Hocam, ne kadar iyi, ağzına sağlık, ne güzel bir şey yapmışsın falan. Ne güzel yazmışsın. Ama herhangi bir yerden bir mail, sosyal*

medyadan bir eleştiri geldiği zaman Hocam bu olur mu? Bütün her şey unutuluyor o zaman. Bu da çok samimi olmadığını gösteriyor. Size karşı iyi görünüyor. Sorun yaşadığınız andan itibaren akademik özgürlük unutuluyor ve size baskısı oluyor. Onun için %70'i fazla bile söyledim."

Endeks dışındaki üniversite dekanlarından DD1 kendi üniversitesinin özerklik düzeyini %60 ile %70 aralığında görmektedir: *"% 70-60 gibi söyleyebilirim."* DD2'ye göre üniversitesinin özerklik oranı *"…YÖK'ün direktifleri (af gibi) ve yöneticilerin eksikliklerinden dolayı"* %85" düzeyinde olduğunu ifade etmektedir. DD3 de diğer dekanlar gibi kendi üniversitesini diğerlerinden daha özerk kabul etmektedir: *"… Bizim üniversite---95, genel---75."*

Dekan Yardımcıları

Dekan yardımcılarından DD1Y üniversitede özerkliğin vakıf üniversitelerinde mütevelli heyetine bağlı olduğunu, o nedenle yönetim özerkliğinden çok da bahsedilemeyeceğini ama akademik özgürlük bağlamında yaklaşıldığında herhangi bir sorun olmadığını ifade etmektedir: *"…Burada özerklik derken mütevelli heyetine bağlı olduğumuzu biliyorsunuz. Mütevelli heyetinin de kararları var. Eğer mütevelli heyetinin dışında dekan ya da rektör bir şey yapabilir mi diye soruyorsanız bu imkânsız. Ama mütevelli heyetinin bizim üniversite için iyi bir davranışının var olduğunu düşünüyorum. Eğitim ve öğretim içeriğine ve nasıl yapılması gerektiğine hiç karışmıyor. Burada tamamiyle işi akademik uzmanlara bırakıyor ki bu rektör başta rektör yardımcıları ve dekanlar..."*

DD2Y yükseköğretimde özerklik konusunda dış müdahaleden bağımsız, kendi geleceği için kendisinin karar vermesini örnek vermektedir. Ona göre üniversitede özerklik bir yönüyle şeffaflıkla ilişkili bir konu. Çünkü 2547 sayılı kanun yöneticileri ve akademisyenleri hesap verebilir kılmaktadır: *"…Özerklik kendi içinde bağımsız yani müdahalenin en az, minimumda olduğu, üniversitenin kendi geleceğine kendi karar verdiği, genişlemesi, fiziki anlamda, insani alt yapı anlamında... Aslında bir yandan size şeffaflık da getiriyor. Hesap verebilirlik de gerekiyor bence. … Üniversitesi bence o konuda iyi okullardan bir tanesi. Zaten işler düzgün yürüdüğü için, yıllardan beridir buradayım, hiçbir sıkıntı yaşamadık. Hiçbir zaman dışarıdan bir müdahale işte bir eksiklik, işte siz özerklik konusunda müdahale yaşamadık diye biliyorum ben. Biz YÖK'ün 2547 kanununa bağlıyız, ona uyuyoruz."*

Bu konuda DD3Y diğer dekan yardımcıları gibi üniversitenin kendi kararlarını kendisinin vermesini, kendi personelini kendisinin seçmesini özerklik kapsamında

değerlendirmektedir: *"...Kendi kararını, kendi seçimlerini yapabilen bir üniversite özerk bir üniversitedir. Bağımsız olan üniversite özerk üniversitedir. Kendi atamasını, kendi yönetmeliklerini uygulayabilen üniversite, kendi personelini seçebilen, kendi yazılımını seçen üniversite özerktir."*. Yanı sıra DD3Y kurumunda özerklikle ilgili olarak YÖK'e bağlı hareket edildiğini, mevzuata uymak durumunda olduklarını söyleyerek özerkliğin bu konular bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır: *"Bu süreçlerin olması gerektiği gibi biz de bir yönetmelik, bir kanuna bağlıyız. Mevzuata bağlıyız, YÖK mevzuatına bağlıyız. Onun için bu süreçler gayet şeffaf geçiyor. Adaylardı, seçimlerdi, aldığımız kişilerde değerlendirilmesi tamamen kendi özerkliğimizde olan süreçler."*

Üniversitelerde özerklik konusunda benzer eğilimlerin olduğunu düşünen DD2Y, tüm yükseköğretim kurumlarının birbirinden bağımsız olsa da YÖK'e bağlı olarak faaliyetlerini devam ettirdiğini, kanunlara uymakla yükümlü olduklarını, o nedenle özerkliğin bir yere kadar olduğunu vurgulamaktadır: *"...Yok. Mütevelli heyeti var zaten burada yani biz devlete bağlı değiliz ama YÖK'ün kurallarına uymak durumundayız. Bu anlamda bizim mütevelli heyeti başkanımız, rektörümüz bu konuda hep açıklardır yani. Bunları bizden hep isterler, rektör hocamız der yani dile getirin sıkıntınızı... Yani saklamayın, sümen altı etmeyin. Bize getirin, sorunlarınız neyse biz bunu çözmeye çalışalım. Sonra biz size hesap sorduğumuzda biz istemiştik sizden hocam deyin, ama olmadı deyin. Bence bir anlamda bu da özerkliğin bir parçasıdır. Akademisyenin kendini rahat hissedebildiği... Zaten üniversiteler öyle olmalı yani üniversite özerk olmazsa bilim olmaz, eğitim olmaz. Dışarıdan müdahale açık duruma gelirsek o zaman biz piyonlara dönüşürüz; yönetim değiştikçe, anlayış değiştikçe her devrin hocası oluruz."*

DD2Y, 2547 sayılı yükseköğretim kanununda iyileştirmeler yapıldığını, YÖK'ün de son yıllarda daha şeffaf bir yapıya bürünmeye başladığını, bu anlamda 2547'nin üniversitelerin özerkliği için pek sorun yaratmayacağını düşünmektedir: *"...YÖK, 80 sonrası kurulan bir kurum, çok da eleştiriliyor. Biz de onun bir parçasıyız. Düzenleme anlamında bir üst kurulun olması gerekiyor. Fakat YÖK de zaman zaman belli kararları alamamaya başladı, belli yetkileri devretmeye başladı diye biliyorum. Bu olumlu bir adım. YÖK de bir şekilde devlet kurumu, belli yasa ve kuruluşları var. Olması gerekiyor. Fakat şu andaki yönetimini tam bilmiyorum. Önemli bir görevi üstleniyor. Bir yandan da işi çok zor… Çünkü çok fazla üniversite var. Birdenbire büyüdü. Çok sorunlar var. Eğitim sistemi değişiyor." "...Bence YÖK'ün bazı yüklerini devretmesi olumlu bir adım. Onlar için de iyi olacak, sistem büyüdükçe kontrol etmek zorlaşır. Çok eleştirilirsiniz o zaman. Yani her şeye yetişemezsiniz, herkesi memnun edemezsiniz. Bu anlamda son dönemlerde belli yetkilerin üniversitelere verilmesi olumlu bir adım. YÖK var.*

Yani YÖK her dönem siyasi partilerin şeyinde olmuştur, kaldıracağız derler. Bir şekilde devredilecek denir ama bir şekilde merkeze konulması mantıklı. Yani YÖK olur, başkası olur. Ama YÖK son dönemlerde biraz daha şeffaflaştı, geri dönüş anlamında eskisinden bana göre daha şeffaf. Ama daha da olabilir tabi ki."

DD2Y'ye göre kurumlarında özerklikle bağdaşmayan uygulamalar söz konusu değildir. En azından kendisi böyle durumlarla karşılaşmamıştır: *"...Burada ben yaşamadım. Diğer üniversiteleri bilemiyorum. Özerklik konusunda sıkıntı şöyle olabilir. Bazı üniversiteler biliyorsunuz el değiştiriyor, yabancı şeye geçiyor. Mütevelli heyet çok değişmiyor esasında ama zaman zaman siyasi şeylere bağlı olarak özerklik konusunda tavizler verebiliyorlar. Ama üniversitemiz olarak bir sıkıntı yaşamadık biz. Yani 2005 yılından beri bizim çizgimiz bellidir. Ondan taviz vermedik diye biliyorum. İçinden bir kişi olarak..."*

Kendi üniversitesinin özerklik durumu için DD2Y "%95" gibi bir rakam telaffuz etmektedir. %5'lik kesinti, herşeyi bilememesinden kaynaklanmaktadır: *"...95 falan derim. 100 demem de yani iddialı olur. 90-95... Çünkü benim bilemediğim şeyler de olabilir..."* DD3Y hem kendi üniversitesinin hem de Türkiye'deki diğer üniversitelerin özerklik düzeyini %80'lerde görmektedir.

Bölüm Başkanları

Endekse giren üniversite bölüm başkanlarından EB1 üniversitelerde özerklik yapısının bir miktar sorunlu olabileceği üzerinde durmaktadır. Akademik personelin karar mekanizmalarında yer almasından çok alınan kararlar konusunda memnun olup olmama durumlarının olduğunu ifade etmektedir. Akademik özerklik konusunda ise ona göre sorun yoktur. Hiyerarşik işleyiş olması gerektiği gibi devam etmektedir. Bu da göreceli bir yapıdadır: *"...Var olan sistemler ve yönetimler sebebiyle o kadar sindirilmiş vaziyetteyiz ki bu özerkliğin boyutunun ne olduğunu belki de artık düşünüyorum açıkçası. O yüzden ne sağlanabiliyorsa Yarabbi şükür diye mi bakıyoruz nedir artık bilemiyorum. Koşullar sebebiyle yani... O yüzden bu üniversitede fakültelerin mali özerkliği var. Gerçekten var. Yani benim devlet üniversitelerinde gördüğüm kendi bütçeleri var, kendi yatırımlarını kendileri istedikleri gibi yönlendirebiliyorlar. Bunları çok olumlu buluyorum. Akademik özerkliğimiz de var. Kimse kimseye sen bu konuyla uğraşamazsın gibi bir şey yok. Yönetsel özerklik de var ama bu göreceli. Ama bu da normal çünkü yönetişimde, en tepede rektör var, altında rektör yardımcıları var,*

altında dekanlar var, kanunlar var. Tabi bu çok göreceli bir durum o yüzden yönetsele her üniversite için göreceli derim. Hele de ülkenin bulunduğu şu şartlarda."

EB2 vakıf olsun devlet olsun üniversitelerde özerklik konusunun sorunlu olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda EB1 ile benzer düşüncelere sahip olan EB2 özerk bir üniversitenin kendi akademisyenini koruyabilmesi gerektiğini düşünmektedir: *"…Üniversite özerkliği öğretim üyelerinin, öğrencilerin istediklerini söyleme hakkı, istediklerini çalışma hakkı, elde ettikleri bulguları özgürce yayınlama, bildirme hakkıdır. Bana göre üniversite özerkliği burada başlıyor, burada bitiyor. Dediğim gibi 3 tane vakıf üniversitesiyle çalıştım. Devlet üniversitelerini de biliyorum. Özerklik yok gibi neredeyse... Yani kazanılmış haklar var. O kazanılmış hakların da bütün üniversite dünyasında yavaş yavaş geri alındığını görüyoruz. O bakımdan özerklik konusunda ben bir ilerleme gördüğümüzü söyleyemem. Çalıştığım üniversiteler itibariyle de, birbirinden daha farklı yapılan uygulamalar yok gibi... Üniversite özerkliğinden yapılması gereken şeylerden bir tanesi üniversitenin kendi akademisyenini koruyup kollayabilmesi. O bakımdan çok iyi bir üniversitede çalıştığımı söyleyebilirim."*

EB3'e göre özerklik üniversite dışından müdahale olmadan üniversitenin kendi kendini yönetmesidir. Bu açıdan bakıldığında EB3 diğer bölüm başkanları gibi düşünmektedir: *"…Üniversitenin istediğini yapabilmesi anlamını ifade eder özerklik kavramı... Bir takım politik, siyasi baskılara maruz kalmadan, herhangi bir merkezi otoriteye hesap verebilirlik demeyelim, o olmalıdır da, sürekli onun tarafından kısıtlanmadan, akademik kadro seçiminde, öğrenci seçiminde, program oluşturulmasında, programların yürütülmesinde, terfi işlemlerinden tutun da her şeye kadar kendi kararlarını kendi veren bir kurum demektir özerklik bana göre... Hesap verilebilirlik tabi ki olur ama kararları vermede başkası tarafından dikte edilen, yukarıdaki bir birim tarafından dikte edilen değil de kararlarını kendi başına verebilen..."*

EB3 kendi üniversitesinin özerklik anlamında iyi konumda olduğunu düşünmektedir. Dahası vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerinden özerklik anlamında daha iyi durumda olduklarını düşünmektedir: *"…Bunu iki türlü ele almak lazım. Bana göre elbette vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine kıyasla daha fazla özerkliği vardır. Bunun yadsınamayacağını düşünüyorum ama vakıf üniversiteleri içerisinde bizde özerkliğe dair ayrı bir uygulama olduğundan da çok emi değilim. Aklıma bizde şöyle bir şey var diyebileceğim bir özerklik uygulaması açıkçası gelmiyor. Özerklik değil ama o özgürlük biraz daha... Öğretim üyelerinin geliş-gidiş, vakitlerini burada geçirme zorunlulukları falan gibi konularda daha hür olduğunu düşünüyorum …Üniversitesinin. Bu öğretim üyesinin özerkliği ile ilgili bir şey..."*

2547 sayılı kanun ile ilgili olarak EB1 olumsuz düşüncelere sahip olduğunu, kanunun üniversiteleri kısıtladığını ifade etmektedir. Ona göre fakülteler ve üst yönetimler kendi kararlarını verebilir, zaten işleyen bir yönetim varsa dıştan müdahale gereksizdir. EB1 kendi kurumunda yönetim süreçlerinin iyi olduğunu düşünmektedir: *"...Onu çok olumlu bulmuyorum, bizi kısıtladığını düşünüyorum açıkçası. Keşke olmasa iyi... Üniversitelerde anlayış ve işleyiş bakımından özerklik anlayışı ile bağdaşmayan durumlar var mı? Kendi üniversitem özel bir üniversite ve Türkiye'de de yukarı seviyelerde bir üniversite. O açıdan elbette her anlamda herkesi memnun edecek bir anlayış, yapı ve işleyiş olamaz, böyle bir şey mümkün değil fakat ben şartlarımız doğrultusunda, illa Türkiye'nin şartları olarak da söylemiyorum, kendi kafa yapımız, ilerici kafa yapısı doğrultusunda böyle... Tabi ki rahatsız eden bir şeyler olmuştur ama dediğim gibi herkesi mutlu edemezler. Bağdaşmayan bir durumu vardır diyemiyorum yani. Yani olumlu değerlendiriyorum zaten demin de söyledim. Doğru insanları doğru yerlere konumlandırdığınız sürece ki bu üniversite onu yapıyor. Hani dekan pozisyonu ya da rektör yardımcısı, rektör... Yani herkes işin çok iyi bilincinde olunca bunların doğru bir şekilde ilerleyebildiğini gördüm ama farklı tür ya da bu görevin tam ciddiyetini bilmeyen insanlar nasıl olur bilmiyorum. Yani kendi dekanım ya da kendi fakültem açısından ben bunu çok rahat bir şekilde konuşup söyleyebiliyorum açıkçası"*

EB2 2547 sayılı yükseköğretim kanununun özerklikle bağdaşan bir yönünün bulunmadığını ifade etmiştir. Ona göre üniversiteler yönetim anlamında kanunun kısıtlayıcılığından uzak olmalı, kendi yöneticilerini seçerken kendilerini bağımsız hissedebilmelidirler: *"...Yükseköğretim Kanunu şaka gibi gerçekten. Baktığınız zaman bugün, eskiden de çok iyi bir uygulama yoktu. Mesela bir rektörlüğe aday oluyorsunuz. Rektörlüğe aday olduktan sonra kendinizi öğretim üyelerine anlatıyorsunuz. En yüksek oy alan 3 tanesi ya da 5 tanesinden birisini eskiden Cumhurbaşkanı seçiyordu. Şimdikine baktığınız zaman artık siz istediğiniz adayı, o üniversiteden olmak zorunda değil, istediğiniz üniversiteye atayabiliyorsunuz. Şimdi bunun özerklikle, üniversitedeki öğretim üyelerinin tercihlerini anlamaya çalışmakla, dinlemekle hiçbir ilgisi yok. Biz bu özerklik ya da şeffaflık ilkesini anlatacak olursak, bizi yönetecek olan adayları devlet üniversitelerine seçemiyoruz. Vakıf üniversitelerinde de seçemiyoruz. Çünkü vakıf üniversitelerinde de genelde mütevelli heyeti rektör atıyor. Bu rektör atanırken seçim yapıldığı bir üniversite olduğunu zannetmiyorum. Öğretim üyelerinin fikirleri de sorulmuyor. O bakımdan o açıdan herhangi bir gelişme yok. Yükseköğretim Kanunu bize çok yardımcı olmuyor.", "...Özerklikle hiç bağdaşmıyor."*

Üniversitelerin özerklik düzeylerini %70'lerde gören EB1, bu konuda şu ifadeleri kullanmaktadır: *"Herhalde 75-80 ama onun da bağlı olduğu mekanizmalar var. Yapacak hiçbir şey yok. Ama 75-80 yani, belli açıdan yine kendimi güvende hissettiğim, güven duyduğum bir ortamdayım bunu kesinlikle söyleyebilirim."* EB2 özerklik düzeyini kendi üniversitesi için %70, diğer üniversiteler için ise %30 olarak gördüğünü ifade etmektedir: *"...30. 30 da bizi Kuzey Kore'den biraz daha iyi yapıyordur herhalde. Kuzey Kore 10-15 falandır."*

EB3 çalıştığı üniversitenin özerklik düzeyini %80'lerde görürken, diğer üniversitelerin maalesef çok düşük oranlarda özerk kalabildiklerini ifade etmektedir: *"...Bizim üniversiteye özerklik olarak 70-80 arası bir not veririm. Öğretim üyesinin özerkliği olarak da yine 80 veririm. Çünkü üç aşağı beş yukarı bugüne kadar söylediklerinden dolayı ceza gören, işleme tabi tutulan bir öğretim üyesi ben görmedim. Ama tabi bu vakıf üniversitelerinde, bizim alıştığımız devlet üniversitelerinde gördüğümüz kadar sert tartışmalar olmuyor yani... Burada öyle kamplaşmalar bilmem neler olmadığı için aslında belki de onu görmüyoruz yani. O açıdan verilen not da onlar görülmeden şu mevcut durum itibariyle... Ama Türkiye ortalamasında özerklik herhalde devlet üniversitelerini de katarsam 30-40'a düşer de, vakıf üniversitelerini alırsam da 50-60 civarı olur diye düşünüyorum."*

4.3.1.2. Katılımcıların Önerileri

Araştırmaya katılan endekse giren ve endeks dışı üniversite yöneticilerinin yönetimsel özerklik bağlamındaki önerilerinden yararlanılarak kimi kodlar oluşturulmuş ve Tablo 11'de sunulmuştur:

Tablo 11. Yönetimsel Özerklik Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
Kararlara katılım ve bağımsızlık	• Akademik personel daha fazla karar mekanizmalarında yer almalı • Biat kültürü ortadan kaldırılmalı • Kararlar merkezden alınmamalı • Yetki devri artırılmalı	DD2, ED2, ED1, DD1, DD1Y, DD2Y, DD3Y, DB, ED1

İstihdam ve güven	• Akademisyenlere iş güvencesi sağlanmalı • Yönetim personelini korumalı	DD3Y; EB1, DD1, DD3, EB2, DB

DD3Y yükseköğretimde özerklik konusunun merkezi iradeden bağımsız ele alınamayacağını, çünkü rektör ve dekan atamalarının merkezi yapıldığını ifade etmektedir. Bu konuda bir miktar daha yerelleşme olmasını, kendi yöneticilerini üniversite personelinin kendisinin seçmesini önermektedir: *"Şimdi tabi bunlar biraz riskli konular. Atamalar artık bir noktada toplanmaya başladı. Kadro ilanları bir noktada toplanmaya başladı. Bu vakıf üniversiteleri biraz daha özerk ama gene bir dekan ataması, rektör ataması YÖK'e bağlı... Üniversite talebinde yine vakıf üniversitesi bulunuyor bunda bir sakınca yok ama atamasını kendisi yapamıyor.", "...Bence biraz daha bağımsız olması lazım, seçimlerde ya da üniversitenin kendi seçtiği, kendini daha iyi temsil edebilecek bir kişinin seçiminde farklı bir merciinin karışmasını pek doğru bulmuyorum.".*

4.3.2. Finansal Özerklik Konusundaki Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin mali özerklik konusundaki görüşleri mevcut durum ve öneriler olarak iki grupta incelenmiştir.

4.3.2.1. Mevcut Durum

Finansal özerklik konusunda katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtların dökümleri alınmış, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Çözümlemeler sonucunda yöneticilerin mali özerklik konusundaki görüşlerinin *"gelir ve gider yönetimi", "bütçe oluşturma", "bilimsel araştırmaları destekleme", "çalışanların ücretlerini belirleme", "borçlanabilme", "kaynak oluşturma" ve "kaynaklarını ihtiyaçlarına göre harcayabilme"* kategorilerinde kümelendiği görülmüştür. Bu kategoriler altında yönetici görüşlerinin incelenmesi sonucunda çeşitli kodlar oluşturulmuş ve Tablo 12'de verilmiştir:

Tablo 12. Finansal Özerklik Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
Gelir ve gider yönetimi	• Gelir gider dengesi • Kaynakların aktarımı • Sayıştay denetimi • 2547 • YÖK'ün tasarrufları	ER, ERY, DRY, ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, EB3, DB
Bütçe oluşturma	• Mütevelli heyetinin inisiyatifi • Maliye Bakanlığı • Üst yönetimler bütçe ve bilançolar hazırlanırken astlara sormuyor	ED1, ED2, DD1, DD3, DD1Y, EB2, EB3, DB
Bilimsel araştırmaları destekleme	• TÜBİTAK projeleri • BAP projeleri • Uluslararası projeler • Yayınların desteklenmesi	ER, ED2, DD2, DD3, DD4, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, DB
Çalışanların ücretlerini belirleme	• Ücret – performans dengesi	ED2, DD1, DD3, EB2, EB3
Borçlanabilme	• Vakıflar borçlanabilmeli	ERY, ED1, ED2, EB2, EB3,
Kaynak oluşturma	• Üniversite - Sanayi işbirliği yapılmalı • Yerel yöneticilerle ortak çalışmalar yapılmalı	ED1, ED2, DD2, DD3, DD1Y, DD3Y, EB1, EB2 ; EB3
Kaynaklarını ihtiyaçlarına göre harcayabilme	• Akademik personelin ihtiyaçları • Proje çalışmalarına kaynak ayırma	ER, ERY, ED1, ED2, EB1, EB2, EB3

Rektörler

Üniversitelerin finansal özerkliği konusunda kendi üniversitesinden örnekler veren endekse giren üniversite rektörü ER, YÖK ya da başka bir kurumdan finansal

müdahale olmadığını, bunun yanında akademisyenlerin projeler aracılığıyla üniversite dışı kaynaklardan yararlanabildiğini ifade etmektedir: *"...Orada gayet sağlıklı olduğumuzu düşünüyoruz. Çünkü bir vakıf üniversitesi olmamıza rağmen bize hiçbir şekilde alın şu parayı da harcayın diye karışılmıyor, mütevelli heyetinin bize vakıftan gelen paranın yönetimi konusunda hiçbir yönlendirmesi yok.", "...Devlet yardımı üniversite olarak yok. Bizim aldığımız projeler var. Yani devlet işin içine proje konusunda giriyor. Başka bir konuda girmiyor.", "...Ödenek sağlıyor ", "...Siz proje başvurusunda bulunuyorsunuz. O projenizde örneğin TÜBİTAK'tan, veyahut da Kalkınma Bakanlığından, bir yerden...", "...Çünkü istediğiniz zamanda araştırma yapabilmek için, istediğiniz öğretim üyelerini alabilmek için yani buralarda kısıtlamalar gelirse bunları yapmayacaksınız."*

Rektör Yardımcıları

Endekse giren üniversite rektör yardımcısı ERY, üniversitelerin pek çoğunun mali anlamda özerkliğin uzağında olduğunu, bunda üniversitenin devlet ya da vakıf üniversitesi olması ile yöneticilerin kararlarının, özerk olma yönündeki niyetlerinin önemli etkenler olduğunu ifade etmiştir. ERY yanı sıra üniversitelerin kaynak yaratma potansiyellerinin özerklikleri üzerinde de etkili olduğu görüşündedir: *"...Diğer üniversiteleri, onları da aynı düşünüyorum. Onlar mali olarak özerk olmayı istemiyorlar. O özerklik, o şeffaflık ne kadar kapalıysa, ne kadar yoksa ancak o şekilde o üniversite... Bilmiyorum, siz başka üniversitelere de gittiğinizde oradaki rektörler bu soruların çoğunu yanıt da vermeyebilir. Veyahut da doğru yanıtı vermeyebilir. Çünkü o üniversitelerden şeffaf, hesap verebilir ve özerk olmalarını beklemek bence hayalcilik olur... Üniversitenin mali kaynaklarını yaratma ve kullanma yetkisinin olması sizce özerklik açısından belirleyici bir unsur mu, evet çok önemli bir unsur. Burada üniversiteler ancak bu şekilde hayal kuruyorlar, üniversitenin temel amaçlarından biri bunu yaratması. Bence şeffaflıktan başlayıp, özerklikten başlayıp bu soruya gelmek yanlış. Esasında Türkiye'de öbür türlü bir yapı olup yani üniversitelerin kendi kaynaklarını yaratma temelinde önleri açılsa, kendi kaynaklarını bilimle birleştirerek yaratsalar zaten Harvard gibi bir üniversite, Stanford gibi bir üniversite ancak o şekilde oluyor. Bakın oraların rektörlerine başarıları buldukları kaynaklarla ilgilidir. O yüzden bunun öyle bir üniversite yapısında olması gerekiyor ki o üniversite ben özerkliği istiyorum, ben şeffaflığı istiyorum diyebilsin. O anlamda evet, ön koşuldur."*

Endek dışı üniversite rektör yardımcısı DRY, mali konularda özerkliğin diğer konulardan daha iyi durumda olduğunu, YÖK'ün bu konuya daha iyi yaklaştığını

düşünmektedir. DRY, üniversitelerin küresel eğilimlere göre hareket etmeleri gerektiğini, dahası küresel koşulların onları mali anlamda daha özerk olmaya, kendi kaynaklarını kendilerinin daha fazla oluşturmasına yönelttiğini vurgulamaktadır: "O*rada da özerkliğe çok fazla sınır getirmiyor YÖK ama YÖK değil, zaten koşullar sizin farklı şekilde yönlenmenize neden oluyor. Yani akademik olarak ne kadar özerk bırakırsa bıraksın YÖK, dünyadaki o global gelişmeler sizi çok da özerk kılmıyor. O anlamda söylüyorum yani tam özerklikten söz edemeyiz. Mali açıdan da öyle… Yatırımları da ona göre yapıyoruz.", "…Üniversitelerin mali kaynaklarını yaratma ve kullanma yetkisinin olması özerklik için belirleyici… Büyük ölçüde katkısı oluyor. O hoş bir şey bir yandan ama onun ne yöne kaydırılacağı ile ilgili siz kendi başınıza her şeyden arındırılmış olarak karar da veremiyorsunuz. Zaten iyi ki de veremiyorsunuz bir yandan da..."*

Dekanlar

Endekse giren üniversite dekanlarından ED1, genel anlamda üniversitelerde mali açıdan özerklik sorunu yaşanmadığını düşünmektedir. Ona göre üniversiteler kendi kaynaklarını kendileri yaratma yoluna gidebilirler, bunu engelleyen ciddi faktörler söz konusu değildir: *"Mali özerklik boyutu... Yani özerk olduğunu düşünüyorum. Tam olarak aslında mali işlerin nasıl yönetildiğine de hakim değilim açıkçası üniversitede ama finansmanı yürütme anlamında, kendi bölümünüzün finansmanını yürütme anlamında çok özerk sayılırım, tutumlu davranmam falan söyleniyor tabi; zor şartlardan geçti üniversite ama kendi açımdan oldukça özerk olduğunu düşünüyorum. Belli standartlarımız var öğretim üyesine, maaş sunma açısından falan… Sonuçta üniversiteler aslında toplumun en yenilikçi kurumları, mali kaynak yaratma konusunda belli bir bilimsel birikim var. Dış paydaşlarla etkileşim kurabilme olanakları var. O yüzden de kendisinin bir takım mali kaynakları yaratmak için girişimlerde bulunabilmesi gerekiyor diye düşünüyorum."*

ED2 üniversitelerin mali özerklik durumları konusunda pek iç açıcı bir tablo olmadığını, bunun da yine üniversiteyi yönetenler tarafından, yine akademik personel tarafından yaratıldığını ifade etmektedir. Bu konuda ED2'nin getirdiği temel eleştirilerden biri de adil dağılım yapılamadığı ile ilgilidir. Ona göre eşit dağılım zaten üniversiteni doğasına aykırıdır. Ama yine de fırsat eşitliği sağlanabilir: *" ...Mali özerklik boyutuyla ilgili, …Aynı yere yansıyor. Bütün mekanizmalar aynı işliyor. Bu tamamen idari işleyişle ilgili, gelir, gider, fakültenin teknik ihtiyaçlarıyla ilgilenen bir kurum olması lazım. Bunu*

devlet üniversiteleri çok iyi oluşturuyorlar. Ama vakıf üniversitelerinde bu yok. Mesela ben başka vakıf üniversitelerinde gördüm. Dekanların, rektörlerin elinde inanılmaz bir fon, istedikleri gibi kullanıyorlar. Böyle bir şey olamaz. Yani her şeyin şeffaf kriteri olması lazım... Aynı zamanda bu fırsat eşitliğini yaratmanız gerekir. Sadece birini tanıyor diye, yöneticiyi tanıyor diye burs alınmaz. Bütün mali harcamalar yöneticiye ve akademik yöneticiye bağlanırsa o da kendine göre şekilleniyor. Yani bunu şöyle görün kendisi hangi branştaysa oraya aktarıyor. Kendisi hangi fakültedense oraya aktarıyor. Fakültelerin gerçek ihtiyaçları var. Her fakülteye eşit para veremezsiniz. Çünkü her fakültenin gideri farklı, personeli farklı... Bir tıp fakültesindeki personel sayısıyla siz sosyal alanlarda 5-6 tane fakülte kurabilirsiniz. Ama her fakültenin teknik, gerçek ihtiyaçlarını saptamak lazım... O ihtiyaçları vermek gerekir. Yoksa böyle keyfi kararlar olmuyor. Şimdi finansmanı da bütün idari kararları alan kişiye bağladığınız zaman maalesef özerklikten bahsetmek mümkün değil. Kararlar, kurallar da yok. Çünkü nasıl para harcanacağına ilişkin kurallar da yok".

ED2'ye göre mali özerklikte asıl sorun vakıf üniversitelerinde yaşanmaktadır. Mütevelli heyeti gibi kurullar yapılacak her türlü yatırıma karar verebilmekte, kimi zaman gerçek ihtiyaç sahalarına uzak noktalara para aktarabilmektedirler.

DD1 vakıf üniversitesinde dekanlık yaptığını o nedenle mali özerklik konusunun bir yönüyle öğrenci kontenjanıyla, öğrencilerden elde edilecek gelirle ilişkili olduğunu ifade etmektedir: *"...Finansman... Ne kadar kontenjanımızı doldurursak, o kadar paramız var. Ama öğrencilerinin sayısı düşmeye başlarsa... Yani bizim finansal özerkliğimiz kontenjanlarımız ve öğrencilerimizin kontenjanları doldurmasıyla bağlı. Esasında son zamanlarda bizim şeylerimiz çok arttı. Burslarımız... Burslu öğrenci oranı..."*

DD1'e göre mali kaynak yaratma potansiyeli üniversitelerin özerkliğini artıran konular arasındadır: *"...Bu yetkinin üniversitelerde olması gerekiyor ve üniversiteler şeffaflık dışına veya kurallar dışına çıkmadıkça YÖK'ün müdahalesi yok benim bildiğim kadarınca... Yani üniversite karar veriyor. Rektörlük karar veriyor. Mütevelli heyeti de onaylıyor. Nihayet en üst karar o. Ama devlet üniversitelerinde değil tabi."*

DD2 mali özerklik konusunda genel cümleler kurmuştur. Ona göre mali özerklik gerekli bir şeydir: *"... Mali özerklik şart. Bu olmadan özerklikten bahsedilemez. Parayı iyi yönetmek gerekiyor ki üniversite özerk olsun."*

DD2 ayrıca mali kaynak yaratmanın üniversiteyi daha fazla özerk kılacağını söylemektedir: *"... Evet, belirleyici. Kendileri yaratmalı, kullanmalı. Patent, bilimsel araştırma ve diğer üniversite dışı sanayi ve teknoloji kuruluşları ile iş birliği içinde olmalı. Öğretim üyesinin maaşı dışında geliri olmalı ki geçim derdi ile kafası yorulmasın, bilimsel araştırma yapabilsin. Mali karşılığı olmayan hiçbir teşebbüs başarıya ulaşamaz."*

Mali özerklik noktasında DD3 bir miktar farklı düşünmektedir. Ona göre eğer üniversite kendi parasını kendisi kazanıyorsa istediği gibi harcayabilir. Ama durum öyle değil, birçoğu kazanmadan harcamaktadır. O nedenle üniversiteler kendi kaynaklarını kendileri oluşturma yoluna gitmelidirler: *"...Kendi üretiyorsa harcasın. Devlet üniversitelerinin birçoğu kazanmadan/üretmeden tüketiyor. Devlet eğitimi ücretsizdir ama vergilerin heba edilmemesi lazım. Üniversite bu süreci yönetmeli. Bu durumda özerk olunamaz. Üniversite, artı değer üretmeli. Devlet üniversiteleri, mali bağımsızlığını kazanmalı.", "...Para kazanırsanız harcama lüksünüz olur. Üretmek ve topluma katkı sağlamak, üniversitenin amacı olmalı. Proje üretmeli, bilgi üretmeli, sanayi iş birliği yapmalı. Üniversitenin para kazanması beklenemez. Üniversitenin ürettiği, paraya değil değere dönüşür. Özerklik en büyük değeridir. Rektör çok önemli bu konuda. Donanımı, liyakatı olan kişiler, rektör olmalı."*

DD4 mali olarak üniversitelerin özerkliğinden bahsetmenin güç olduğunu, özellikle devlet üniversitelerinde Maliye Bakanlığının finansör olması nedeniyle deyim yerindeyse her konuya el attığını ifade etmektedir: *"...Üniversitelerimizin Avrupa normlarına ulaşmasındaki en önemli unsurlardan biri aslında mali yapıları. Vakıf Üniversiteleri tamamen öğrenci gelirlerine, Devlet Üniversiteleri Maliye bakanlığına dayanmış durumda... Öncelikle üniversitelerimizi ekonomik olarak bağımsızlaştırmak gerekir"*

DD4 özellikle yönetici atamaları gibi mali özerkliğin önüne geçen kimi konular olduğu, o nedenle uzun vadeli düşünerek liyakat esasına göre hareket edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. DD4 ayrıca üniversitelerin kendi kaynaklarını kendilerinin oluşturma yoluna gitmelerinin önemini şöyle vurgulamaktadır: *"Yalın olarak düşünmek gerekirse en basitinden rektör atamasından itibaren bütün yönetici kadrolarının, öğretim üyeleri kadro atamalarının tamamı bu anlayışla bağdaşmaz. Bunun için üniversitelerin bu konularda bağımsız olup sadece ilgili birimlerin güvenlik ve liyakat noktasında müdahil olmaları; bu konularda reflekslerin günlük değil uzun vadeli olmasına gayret gösterilmelidir. Üniversitenin sermayesini yaratma ve kullanma yetkisi, özerkliği için son derece önemlidir."*

Dekan Yardımcıları

DD2Y, üniversitelerin mali özerkliğinin kendi kaynaklarını yaratmalarıyla mümkün olabileceğini bunun için de AR-GE çalışmalarının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Girişimci üniversite olmak, sanayi ile iş birliğine gitmek, mali özerklik için önemli konular arasındadır. DD2Y'ye göre vakıf üniversitelerinin az bir kısmı hariç genel olarak üniversitelerin pek çoğu mali anlamda özerk yapıya sahip değiller: *"...Benim geldiğim sene 5-6 bin öğrenci vardı. Şu an 16-17 bin öğrenci var. Bir büyüme var. Tabi şöyle bir şey de var, bizde harçlar enflasyon oranında artıyor. Belli oranda artıyor. Biz esasında üniversiteler arasında harç bakımından ortalardayız. Ne çok düşüğüz ne çok yükseğiz. Yani üniversitenin geliri benim bildiğim kadarıyla öğrenci dışında çok fazla geliri yok mütevelli heyetinin. Ancak bazen kiralama yapılıyormuş dışa açık orası, bir de bazen burasını biz sınavlara açıyoruz. Yani dışarıdan durumlara açılan belli yerlerimiz var. Oralardan gelirler var, öğrenci geliri var. Bir de hizmetler konusunda bir geliri var. Onun dışında fazla bir geliri olduğunu düşünmüyorum üniversitenin.", "...O ARGE olabilir yani patent, son birkaç seneden beri YÖK'ün de aldığı bir uygulama var. Girişimci üniversite... Sanayi iş birliği istiyor. Belli fakülteler o anlamda iyilerdi bizde sanat tasarımda çok, katma değer üretmek yani araştırma geliştirme bütçesinin yükselmesi, bunun okula geri dönüşü, bir de sanayi iş birliği... Bununla ilgili çalışmalar yürütülüyor. Üniversite ona yöneldi artık."*

TÜBİTAK tarafından yayınlanan girişimcilik ve yenilikçilik endeksine girmenin kendi üniversiteleri için bir hedef haline geldiğini anlatan DD2Y, endekse girmenin mali açıdan önemli avantajları bulunduğunu, projeler yoluyla olanakların genişleyebileceğini ifade etmiştir*: "... Evet, evet... Patentler var. Araştırma geliştirme var. Onunla ilgili şeyler okulda daha fazla... İlk 50'ye girmeyi dediniz inşallah gireceğiz, olumlu gelişmeler var. Üniversite elinden geleni yapıyor, üst yönetim o konuda duyarlı, bizi de teşvik ediyor. Fakat biraz da insanın alt yapısı önemli, insanların ona inanması gerekiyor. Maalesef çeşitli nedenlerden dolayı belli fakülteler o konuda daha aktif, bazı bölümler o kadar aktif değil. Yapı meselesi ve süreç... Çünkü daha çok fen bilimleri alanına giriyor bu tür şeyler. Sosyal bilimler alanında çok yok."*

DD3Y, mali konularda özerklik konusunda birbirinden farklı düşüncelere sahiptir. Ona göre özerklik akademisyenin ihtiyaç duyduğu kitapları üniversitenin fiziksel ya da elektronik ortamda alabilmesidir. Diğer taraftan vakıf üniversitelerinin kendi kaynaklarını kendilerinin yaratarak devlet üniversitelerine göre bir miktar daha mali açıdan özerk olduğunu düşünmektedir: *"...Bundan kastımız bir laboratuvar ise, sarf malzeme*

ise bunlar bir şekilde geliyor ama üniversitenin farklı boyutları da var ya da bir kütüphaneye istediğimiz kitabın alınmasıysa, elektronik bir veri tabanının alınmasıysa bunlarda hiçbir sorun yok. Yani bizim istediğimiz oluyor. Ama bunun dışındaki, mesela altyapı yatırımları, inşaat yatırımları gibi konularda tabi ki bizimle alakalı olmadığı için özerkliğin olmaması da normal gibime geliyor.", "…Yine mali boyutla ilgili olarak, üniversitede mali kaynaklarını yaratma ve kullanma yetkisinin olması… Yani kaynağı kendisi yaratıyor üniversite... Nasıl yaratıyor? İşte bu kontenjan belirlemede, fiyat politikası belirlemede, verdiği yükseköğretim, doktora, yüksek lisans programlarında, açtığı sürekli eğitim merkezlerinde, kullandığı stüdyoların kiralanmasında gibi yatırımlarda, kantinlerin işletilmesi gibi yatırımlarda zaten kendisi kullanıyor üniversite özerkliği..."

Bölüm Başkanları

EB1'e göre mali özerklik üniversitedeki üst yönetimlerin finansal konularda müdahale görmeden kurumun işlerini yerine getirmesidir. Bu konuda kendi üniversitesinde mali özerklik olduğunu ifade etmektedir: *"…Dekanlara bütçe verildiğini ve dekanların tamamen bunu yönlendirdiğini ilk defa burada bu kadar net gördüm. Belki ilk çalıştığım üniversitede de özel bir üniversiteydi, orada da vardı belki ama bu kadar farkında değildim. Kendi neden sonuç ilişkileri hep çok sağlam oluyor ama şunu da şöyle yaptım diye üst tarafa direk bir hesap sorulma ya da hesap verme, suçluymuş gibi, bu durumda hiç kalmıyor. Rahat akıyor iş.", "…Ona duyulan güven de var tabi, o güvenin sonucunda kendisinin de hem dekan hocamızın deneyimi, hem kendisinin uygun gördüğü akış... Çünkü çok deneyimli bir insan dekan hocamız."*

EB1 üniversitenin mali özerkliğini kazanabilmesi için kendine yeni kaynaklar yaratması gerektiğini düşünmektedir: *"…Üniversitenin mali kaynaklarını yaratma ve kullanma yetkisinin olması üniversitenin özerkliği için çok belirleyici çünkü özellikle bir araştırma üniversitesiyseniz ki bu 100 yıl için çok garip bir şey yani yanlış diyemeyeceğim. Yani eğitim üniversitesi gibi olmaz. Bütün üniversiteler araştırmacı olmak durumundadır yani akademisyenin görevi araştırma yapmaktır. Araştırma yapmak için açıkçası bazen değil çoğunlukla mali kaynağa ihtiyaç olabiliyor. Böyle bir kaynağın size sağlanabiliyor olması sizin için çok önemli bir şey. Çünkü o olmazsa yapacağınız araştırma sadece sizin kendi bütçenize bakıyorsa bu çok kolay olmayabilir."*

EB2 finansal özerkliğin yükseköğretimde çok fazla olamadığını düşünmektedir. Devlet üniversiteleri gibi vakıf üniversiteleri de destek almaktadır. Dahası üniversite üst

yönetimleri gelirlerini artırabilmek amacıyla siyasi erke yakın durmaya, dahası akademik onura yakışmayacak tarzda yakınlıklar kurmaya çalışmaktadırlar. Bu da özerklik konusunu yaralamaktadır: *"...Devlet üniversitelerinde her sene bütçe, yani eski yönetişim sisteminde Maliye Bakanlığı tarafından belirleniyor. Ben şunu hatırlıyorum eskiden, şu anda da benzer bir sistem vardı, rektörler kendi yıllık bütçelerini biraz daha arttırabilmek için bakanlık kapısında, yapmadıkları kulis, ikna etmeye çalışmadıkları devlet memuru yoktu. Bu çok üzücü bir şey baktığınız zaman. Rektörler her sene o üniversitenin daha fazla bütçe alabilmesi için, o üniversitenin yatırım yapması için siyasileri ikna etmek zorundalar. Şimdi sen siyasiyi nasıl ikna edersin? Onun hoşuna gidecek şeyler söyleyerek ikna edersin. Yani devlet üniversitelerinin ödenekleri tamamıyla siyasinin inisiyatifinde olduğu sürece bu devlet üniversiteleri mali açıdan zaten özerk olamazlar. Çünkü paraları devletten geliyor. Vakıf üniversitelerine baktığınızda da aynı şeyi görebiliyorsunuz."*

EB2 üniversitelerin öğrenciden gelen paraların artmasıyla gelir artışına gideceğini, bu şekilde de öğretim süreçlerinin kalitesinin artacağını ifade etmektedir. Bu konuyu fırsat eşitliği bağlamında değerlendiren EB2, vakıf üniversitelerinin daha nitelikli eğitim verme potansiyeline sahip olduğunu düşünmektedir: *"... Fırsat eşitsizliğini ortadan kaldırmak için yapılabilecek şeylerden bir tanesi bence şu olabilir. Vakıf üniversitelerinden kendi ücretlerini belirlemelerini beklersiniz, onlar da belirliyorlar. Eğitim kalitesini yükselttikçe daha yüksek bir harç verebilirler ve bu harcı karşılayamayacak olan öğrenci gidip devletten bunun için burs alabilir. Daha sonra ödemek koşuluyla... Eğer bu sağlanırsa, öğrenci daha sonradan bu parayı ödeyeceği için devlete, vakıf üniversitesinden daha iyi bir eğitim bekleyecektir. Daha iyi bir eğitim beklediği için, vakıf üniversitesi bu iyi eğitimi ona sağlayacaktır. Bu eğitimi sağlamak için de öğrenim harcını yüksek tutacaktır. Böylece bir yerden sonra eğer siz vakıf üniversitelerini sadece diploma aldığınız ve bu diplomayı da görece daha az para ödeyerek aldığınız bir kurum haline dönüştürmemiş olursunuz. Bir yerden sonra evet ben buraya yüksek para veriyorum. Ama aldığım eğitim iyi... Çünkü buranın mezunları iyi ve iyi yerlere yerleştiler. Bu yüksek parayı vermemin sebebi de şu, kendi imkânlarım olmasa bile devlet bu üniversitelere gitmem için bana bir yardımda bulunuyor, daha sonradan almak koşuluyla... Yani böyle bir kredi mekanizmasını uygulayabilirseniz bence problem ortadan kalkar, en azından önemli bir kısmı ortadan kalkar."*

EB2 vakıf üniversitelerinin kâr amacı gütmemesi gerektiğini, üniversite açacak vakfın yeterli maddi olanaklara sahip olması gerektiğini, hatta yeterli olanağı olmayan vakıflara üniversite açma imkanının verilmemesi gerektiğini ifade etmiştir: *"...Vakfın elindeki maddi kaynakları, o vakfın mali sürdürebilirliğini, kar amacı gütmeden sağlayabilmesi*

için yeterli olduğunu denetleyebilirsiniz. … Bence vakıf üniversitesi açmak bu kadar kolay olmamalı ve vakıf üniversitesini gerçekten kar amacı gütmeyen kurumlar açabilmeli."

EB3 mali özerklik bağlamında vakıf üniversitelerin bir miktar daha iyi konumda olduğunu düşünmektedir. Ona göre başka yerden para alan özerk olamaz. Özerk olabilmek için kendi kaynaklarını kendisinin oluşturması gerekir üniversitelerin: *"...Ama sanırım istediğimiz boyutta değildir o gelir ve bizde diğer üniversitelerde olmayan bir ayağını yorganına göre uzatma vardır. Benim anladığım kadarıyla diğer vakıf üniversitelerine ilgili vakıftan bir katkı payı düzenli olarak veriliyor. Ben bizde öyle bir şey olduğunu zannetmiyorum. Bizde biraz daha iş kurumu gibi gelir bu, gider bu, elde olan bu yaklaşımıyla yaklaşılıyor. Bu da mali özgürlüğümüzü kısıtlıyor. Ama özerklik olarak başka bir yere bağımlılığımızı arttırıyor derseniz sanmıyorum. Ama özgürlüğümüzü kısıtlıyor. O tür ilave gelirlerin az olması... Eğitimlerden, şuradan, buradan para geliyordur. Belki buluşlardan, katkı paylarından oradan geliyordur ama onun dışında çok da geldiğini açıkçası sanmıyorum. Bizde tıp yok, döner sermaye yok yani bu tarz diğer üniversitelerin bazılarında olan şeyler yok.", "Özerklik başkasına bağlı olmadan çalışabilmeyse mali olarak başkasına bağımlı olduktan sonra yönetsel olarak özerk olsanız ne ifade eder? Yani mali özerklik olmadan diğerlerinin çok anlamlı olmadığını düşünüyorum.", "Kendi kaynağını yaratan üniversite ve kendi kaynağını kullanmada özgür olan üniversite mutlaka özerklik konusunda daha ileri gidecektir. Bir de şu var. Kaynağını yaratır. Gelir öbürü o kaynağı onun elinden alır yani... Onunda olmaması lazım. Sen bunu kazandın ama onu bana ver diyen bir kurumun da olmaması lazım. Bu devlet olabilir, başka kurumlar olabilir. Anlatabiliyor muyum? Yani bizde öyle bir şey olduğunu sanmıyorum. Ama kendi kaynağını yaratma ve kendi kaynağını istediği gibi kullanma mutlaka özerkliğin olmazsa olmaz bir parçasıdır. Kaynak olarak bir başkasına bağlı olan özerk olamaz."*

4.3.2.2. Katılımcıların Önerileri

Araştırmaya katılan endekse giren ve endeks dışı üniversite yöneticilerinin finansal özerklik konusundaki görüşlerinden oluşturulan kodlar bağlamında yöneticilerin önerileri gruplanmış ve Tablo 13'te sunulmuştur:

Tablo 13. Finansal Özerklik Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
Gelir ve gider yönetimi	• Kaynak aktarımı yalnızca üst yöneticilerin ilgi alanlarına yönelik olmamalı • Kaynak aktarımı akademik personelin önerileri doğrultusunda öğretim süreçlerini ve projeleri desteklemeye yönelik olmalı	ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, EB3
Bütçe oluşturma	• Üst yönetimler bütçe ve bilançolar hazırlanırken astlara sormalıdır • Bütçelerde mütevelli heyetinden çok akademisyenlerin görüşleri dikkate alınmalıdır	ED1, ED2, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB2, EB3, DB
Bilimsel araştırmaları destekleme	• Bilimsel yayın miktarı ve niteliğini artırmak amacıyla akademisyenler desteklenmelidir • Desteklenen projelerin sayısı ve nitelikleri genişletilmelidir	ED2, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, DB
Çalışanların ücretlerini belirleme	• Vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin ücretleri iyileştirilmelidir • Ücretlerin belirlenmesinde performansa bakılmalıdır	ED2, DD1, DD3, EB2, EB3
Kaynak oluşturma	• Kaynak artırımı için üniversite yönetimi üretim sektörü temsilcileriyle daha fazla ortaklıklar yapmalıdır.	ED1, ED2, DD2, DD3, DD1Y, DD3Y, EB1, EB2 ; EB3
Kaynaklarını ihtiyaçlarına göre harcayabilme	• Kaynaklar akademik personelin gereksinimlerine göre aktarılmalıdır. Öğretim sürecini destekleme oranı artırılmalıdır. • Proje çalışmalarına daha fazla kaynak ayrılabilmelidir.	ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, EB3

4.3.3. Akademik Özerklik Konusundaki Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin akademik özerklik konusundaki görüşleri mevcut durum ve öneriler olarak iki grupta incelenmiştir.

4.3.3.1. Mevcut Durum

Akademik özerklik konusunda araştırmaya katılanlara sorulan sorular yöneticilerin üniversite özerkliği ile akademik özerklik arasında bağ kurup kurmadıkları, akademik özerkliğin kavramsal olarak neye karşılık geldiğini, uygulamada akademik özerklik bağlamında neler yapıldığını, akademik özerkliği güçlendirmek için geliştirdikleri öneriler konusundadır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin dökümlerinden elde edilen veriler incelendiğinde yöneticilerin akademik özerklik konusundaki görüşlerinin *"bilimsel araştırma ve güven ortamı", "programların ve içeriklerin belirlenmesi", "öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi", "öğretim programlarının hazırlanması, güncellenmesi", "yeni akademik programların açılması" ve "ilişkisiz programların kapatılması"* konularında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu konuda üç kategori belirlenerek bunların altında yönetici görüşlerine dayalı olarak kodlar oluşturulmuştur. Yönetimde özerklik konusunda katılımcılardan elde edilen bulgulardan yararlanılarak Tablo 14 oluşturulmuştur:

Tablo 14. Akademik Özerklik Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
Bilimsel araştırma ve Güven ortamı	• Akademik personelin araştırma olanaklarının çeşitlendirilmesi • Bilimsel araştırma için ayrılan kaynakların artırılması • Uluslararası kuruluşlar ile ortaklıkların çeşitlendirilmesi • Akademisyenlerin kendini güvende hissetmesi, dış müdahalelere karşı korunması • Kuralların işletilmesi • İş güvenliği • Maaşların artırılması	ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1Y, DD2, DD3Y, EB1, EB2, EB3, DB

Programların ve içeriklerin belirlenmesi	• İçeriklerin belirlenmesi • Küresel dönüşümlere ayak uydurulması	ED2, DD2, DD3, EB2
Öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi	• Vakıf üniversitelerinde öğrenci kontenjanının artırılması • Yeni üniversitelerde öğrenci kontenjanları	ERY, ED1, ED2, EB1, EB3
Öğretim programlarının hazırlanması, güncellenmesi	• Öğretim programlarının koşullara uygun hale getirilmesi	ED1, ED2, DD3, DD1Y, DD2Y, EB1, EB2, EB3
Yeni akademik programların açılması	• Çağa uygun programlar açılması • Batıdaki üniversitelerle iş birliği • AB katılım süreci	ED2, DD1, EB1, EB2
İlişkisiz programların kapatılması	• Yığılmaların olduğu bölümleri kaldırma • Sektörün ihtiyacına göre programların düzenlenmesi	ER, ERY, ED2, DD2, DD3, DD1Y, DD3Y, EB1, EB2

Rektörler

Akademik özerklik konusunda endekse giren üniversite rektörü ER, akademik anlamda özerkliğin üniversitenin iç işi olduğunu, dışarıdan bu konuda herhangi bir müdahalenin olmasının söz konusu olamayacağını ifade etmiştir: *"Akademik özerklik üniversitelere bırakılmalı ve üniversiteler kendileri bunu güvence altına almalı, taahhüt etmeliler. Kendi stratejilerini belirleyip, bir ant içmeliler. Biz bunlara karşı şunları yerine getireceğiz deyip söz vermeliler, o çerçeve içinde hareket etmeliler. Yoksa özerklik konusunda dışarıdan bir şey geleceğini zannetmiyorum", "…Üniversiteler kendileri bunu güvence altına almalılar, kendileri yüksek standartlarıyla zaten bunun güvencede olduğunu ispat etmeliler. Kimsenin buna müdahale etmesine gerek olmaması lazım."*

Rektör Yardımcıları

Endekse giren üniversitenin rektör yardımcısı ERY, üniversitelerin akademik anlamda özerk olma durumlarının pek iç açıcı olmadığını düşünmektedir. Üniversitede

her akademisyen özgürce düşünebilmeli ve bunu rahatlıkla ifade edebilmelidir: *"...Akademik özerklikte, şu tez doğru, akademik olan bir insanın sokaktaki bir insanla eğer biz hakikaten hukukun önünde eşitlik ilkesine inanıyorsak eşit olması gerekir. O yüzden akademisyenin ayrıcalıklı olması gerekir denmemesi gerekir. Ama öbür taraftan üniversitenin temel amaçlarından biri tanımı gereği olması lazım. Yani üniversitede çalışan öğretim üyelerinin akademik özerkliklerinin tamamıyla güvence altına alınmış olması gerekir. O ortamın yaratılması, üniversitelerin öğretim üyelerini koruması gerekir. Ahlaken cezalandırılabilirler, ahlaken bu yanlış denilebilir. Fakat yasal anlamda üniversite onu korumazsa, enabling dediğimiz İngilizcede akademik özgürlükler alanını açması değil, aynı zamanda kendi akademisyenlerini yapılan şeyin doğru olduğuna inanıyorsa koruması gerekir."*

Diğer taraftan ERY'ye göre üniversitelerin özerk olması akademik özerkliği sağlayacak demek değildir. Bu konuda yazılı metinler geliştirilmelidir. Üniversiteler arasında uygulamada farklılıklar oluyor. Bu konuda yazılı kuralların olması yerinde olurdu görüşündedir: *"...Bu esasında tek başına yeterli değildir. Ama burada yeterli koşul ayrımı yaparsak gerekli koşuldur. Belki yeterli koşul değildir ama bunların esasında benim bugün hem Türkiye'ye hem de dünyadaki pratiklere baktığımız zaman ki bu dünya pratikleri İngiltere'de mesela rektörlerle ilgili olan son dönemdeki sorunlara falan baktığımızda görüyoruz ki esasında bunların hepsi uygulamayla ilgili. Yani üniversitenin özerkliği ve akademik özerklik ilişkisi esasında yazılı olarak konulabilir ama burada esasında uygulama çok önemlidir. Fark uygulamada ortaya çıkıyor, rektörün anlayışında ortaya çıkıyor."*

Endeks dışı üniversite rektör yardımcısı DRY, Türkiye'de akademik anlamda özgürlük sorunu yaşanmadığını, en azından kendisi açısından böyle bir durum olmadığını ifade etmiştir: *"... Daha fazla bir şey yapılamaz bence... Yeterince özerk hissediyorum ben kendi adıma...", "Büyük ölçüde zemin oluşturuyor tabi. Mesela hocalar arası rekabet önemli bir şey. Promotion kanalları vesaire de o özerkliğe sınırlar getiren konulardan bir tanesi... Yani kendi içinde bir şekilde dalgalanarak dengeleniyor o zemin içinde."*

Dekanlar

Endekse giren üniversite dekanlarından ED1 akademik özerklik konusunda iyimser düşünmektedir. Kendi üniversitesinde akademik personelin diledikleri gibi hareket edebildiklerini, beklentilerinin bir şekilde karşılanabildiğini ifade etmektedir: *"...Burada öyle fazla bir sorun olduğunu zannetmiyorum. Bu üniversitenin dışında olan etkenlerden dolayı belki bir takım çok da özerk hissetmeyen öğretim üyesi görebilirsiniz burada.*

Şu konuya dokunmayayım, şu konuyla ilgilenmeyeyim, problem çıkar diye ama bu üniversiteyle ilgili değil bu sorunlar. Burada bir takım genel beklentilerimiz var. Mesela öğretim üyesi ders programını açıklıyor. Ders programını niye açıklıyor? Öğrencilere çok seçmeli dersler sunuluyor. Çok esnek programlar sunuluyor. Bu açıdan da ders programlarının önceden görülmesini ve yıldan yıla öğrencilere açık olmasını istiyoruz. Ama bu demek değildir ki biz idareciler bir şekilde onların ders programlarıyla ilgileniyor veya şunu koymasan iyi olur diye hiçbir zaman böyle bir şeye rastlamadım açıkçası. O yüzden genelde oldukça özerk hissediyorlar."

ED1'e göre akademik özerklik için üniversite özerkliği gereklidir: *"...Üniversitenin özerk olması, yani akademik olarak özgürlüğü, yani ifadelerde veya bir takım davranışlarda özerkliği sağlar..."*

ED2 akademik özerklik için 2347 sayılı yasayı ve YÖK'ü işaret etmektedir. Ona göre kurallar işlevsel kılınmalıdır, işler hale getirilmelidir. Akademisyenlerin özerk olmaları aslında her istediklerini istedikleri biçimde yapmalarını da gerektirmez. O nedenle tam anlamıyla özerklik için hukuk devleti olmak, kurallara göre hareket etmek gereklidir: *"...Türkiye'de gerçekten bir hukuk devletinin olması lazım... Buna inanmamız lazım ve koordinasyon çok farklı bir şey. 82'de, koordinasyon amaçlı kuruldu, 82 anayasasına o yüzden girdi. Kalite geliştirilme konusunda men etme, teşvik etme tarzında olabilir. Daha da iyi olur. Yasalar zaten herkesi bağlıyor. Bunun için özel bir şey söylemeye gerek yok. Yani dolayısıyla akademisyen olmak, milletvekili olmak suç işleme imtiyazı anlamına gelmiyor."*

Tüm bunların yanında akademik personelin gerek üst makamlardan gerekse üniversite dışı aktörlerden etkilendiğini ifade eden ED2, akademisyen özerkliği sağlanmadıkça yaratıcılığın güçlenmeyeceğini ifade etmektedir: *"...O özgürlük alanını yaratmadıkça yaratıcılık olmaz. Biz insanları bırakın çalışmasını, yazmasını, çizmesini söylemediği, kendi içinde düşünüp tasavvur ettiği şeylerden korkar hale getiriyoruz. Hayal kurmasını engelliyoruz.", "... ugün bir sınavım vardı. Güncel bir olayı kurgusal yaptım. Düşünür müsün 2-3 gün sonra başıma ne gelecek diye? Bekliyorum akşam nereden telefon gelecek, hangi yöneticiden azar işiteceğim? Burada oluyor çünkü yaşanıyor. Bu toplumumuzun içinde olan ve yaşanan bir olay, çok güncel..."*

DD1 Türkiye'de üniversiter sistem içerisinde kurumların, yöneticilerin, akademik personelin dikkat etmek zorunda olduğu, uymak zorunda olduğu kuralların varlığına işaret etmektedir. DD1'e göre akademisyenlerin kendi ders programlarını özgür bir

biçimde tasarlayıp uygulayabilmeleri özerkliğin bir yönüdür ayrıca: *"...O kurallar çerçevesinde, o kuralların özgür bıraktığı alanda özerk kararlar alabilme anlamında evet üniversitemizde, bu özerkliğin olduğunu düşünüyorum, her düzeyde... Ama bunun dediğim gibi göreli özerklik olduğunu düşünüyorum. Çünkü bütün o kalite kurallarına, şeffaflık kurallarına, hesap verilebilirlik kurallarına ve YÖK'ün koyduğu yönetmeliklere, kanunlara ve tabi kendi koyduğumuz yönetmeliklere, yönergelere uyarak hareket etmek durumundayız. Özellikle kendi yönetmeliklerimizi, kendi yönergelerimizi kendimiz geliştirdiğimize göre bütün bunlar özerkliğin ifadesi... Derslerde de hakikaten şunu istiyoruz, her öğretim üyesinin dersinin bir syllabus'unun ilk iki haftada geliştirilip öğrencilerle paylaşılmasını ve öğrencilerle bir sözleşme yapılmasını... Biz dönemin sonuna kadar her hafta şunları yapacağız, şurada ara sınav yapacağız, ara dönem ölçmeleri yapacağız, sonra final olacak, şu kitaplar, şu okumalar... Yani bu şeffaflık bağlamında ama aynı zamanda o syllbus'u geliştirme, onu öğrencilerle paylaşma ve sonra finalize etme hocanın özerkliği...."*

DD1 akademik özgürlüğün artırılması için kültürel anlamda ilerleme sağlanması gerektiğine vurgu yapmaktadır. DD1 bu konuda Türkiye'de ön sıralarda olan üniversitelerin akademik kültür olarak Birleşmiş Milletlerle, Birleşik Devletlerle veya başka uluslararası kuruluşlarla işbirliği içerisinde olduğunu, bu durumun da onların bu tanınırlık yönünü güçlendirdiğini, başarılarını artırdığını ifade etmektedir: *"...Akademik özerkliğin güvence altına alınması bence bütün bu sözünü ettiğimiz, bu şeffaflık kültürünün, hesap verebilirlik kültürünün artması ve öğretim üyelerinin yetkinliğinin arttırılması ve onlara daha çok dergi, daha çok kitap, daha çok online veri tabanı sağlanması ve daha iyi dersler verebilir, araştırmalar yapabilir duruma getirilebilmesi... Bu, bir iç dinamik sorunu... Dünyaya açık olarak kurulmuş, Amerika'yla bağlantılı olarak kurulmuş, Birleşmiş Milletlerle bağlantılı olarak kurulmuş üniversiteler ve başından evrensel bilim ve bilgi üretme misyon edilmiş durumda, sırf kalite arttırılmak üzere öğretim üyeleri alınıyor. Araştırmalar yapılıyor. Ancak ondan sonra öğrenci alınmaya başlıyor falan yani doğrudan doğruya kaliteye, bilgi üretmeye öncelik veriliyor. Sonra öğretime... Bizim üniversite mesela, eğitim-öğretim öncelikli başlangıç. Öğrencimiz olsun, bir kurum oluşsun, onlardan gelen paralarla yeni fakülte açalım, gelişelim. Ama şimdi sıralamalara girmek istiyorsanız eğer eğitim-öğretim yetmiyor. Araştırma da gerekiyor. Araştırma da yetmiyor, dergilerde yayınlanan makalelerin sayısının artması gerekiyor."*

DD1 üniversite özerkliğinin akademik özerklik için tek başına yeterli olmamakla birlikte, akademik özerklik için öncelikle üniversite özerkliğinin gerekli olduğunu, bir yönüyle akademik özerkliği desteklediğini ifade etmektedir: *"... Üniversite özerkliği,*

akademik özerkliği sağlamada tek başlına yeterli değil. Bu hakikaten, üniversite özerkliği, üniversitenin ekonomiyle, sermayeyle ve devletle olan ilişkisindeki özerkliği üniversite yönetiminin...Üniversite özerkliği yoksa akademik özerklik de yoktur. Üniversite özerkliği olabilir ama yeterince akademik, öğretime ve araştırmaya özerklik tanınmayabilir. Dolayısıyla her ikisinin de olması gerekiyor. Tek başına yeterli değil. Ama olması gereken, olmazsa olmaz olan bir şey ve ikincisi de geliştirilmesi gereken bir şey."

DD2 akademik özerklik için öncelikle akademisyenlerin maaşlarının artırılması gerektiğini düşünmektedir: *"... Akademisyen maaşı yüksek olmalı, akademik özerkliğin temeli mali özerkliktir. Akademisyenlerin mesai kavramı olmamalı (esnek olmalı). Akademik özerklikte en önemli nokta, akademisyenlerin aldığı eğitimdir, öğretim değil."* Yanı sıra üniversitelerin özerk olmasının akademik özerklik için tek başına yeterli olmadığını ama gerekli olduğunu, akademisyenlerin ekonomik olarak tam bağımsız olmaları gerektiğini ifade etmektedir: *"...Hayır, tek başına yeterli değil. Çünkü akademik özerklik için maddi ve manevi olarak da hür olmaları lazım. Maddi hürlükten kasıt, ay sonu düşüncesi olmaması. Akademik özerklik için maddi-manevi hürlük tam olarak sağlanmalı."*

DD3 akademik özerklik konusunun demokrasi bilinciyle paralel geliştiğini ifade etmektedir: *"...Demokrasinin ülkemizdeki gelişimi, kişi hak ve sorumlulukları ile ilgili bir durumdur. Demokrasideki gelişmeler, ülkenin durumu, bölgenin durumu akademik özerklikte çok önemli durumlar. Bölgenizde savaş varsa özerklikten bahsedilemez. Kişilerin akademik çalışma yapma haklarını savunmaları gerekir. Kısıtlama olmamalı."*

Akademik özerklik için DD4 akademisyenlerin dışarıya karşı korunmasını önermektedir: *"...Akademik özerklik, akademisyenlerin hürriyetlerini dışarıya karşı korumak, üniversite dışındaki kurumların üniversite yapı ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir."* Bunun yanında DD4'e göre üniversitelerin özerkliği akademik özerkliği belirleyen oldukça önemli faktörlerdendir.

Dekan Yardımcıları

Endeks dışı üniversite dekan yardımcılarından DD2Y akademik özerkliği bir yönüyle kendisine karışılmama, kararlarını kendine ve akademik yapıya uygun bir biçimde alma biçiminde görmektedir. DD2Y için özerklik bir yönüyle kurumsallık demektir: *"...Ben burada bütün fakülteleri, bütün akademisyenleri, hocaları bilmiyorum ama genelde hissettiğim, katıldığım toplantılarda hocaların o konuda hassas olduğu. Yani kendi*

işlerine çok fazla karışılmasını istemiyor hocalar. Eğitim ve notlama anlamında, birçok şey anlamında... Bu konuyu dile getiriyorlar tabi öyle bir zıtlaşma, kamplaşma, kavga, dövüş anlamında değil...", "...Üst yönetimi veya bir şeyi eleştiriyorsa bir kurum bir fakülteyi diyelim, onlar da kendi yanıtlarını verebiliyorlar. Burada bir korku kültürü yok. Korkalım da, aman YÖK ne der, o ne der, bu ne der değil. Çoğu zaman benim duyduğum kadarıyla buradaki öğretim üyeleri düşüncelerini açıkça dile getiriyor. Özerkliğin parçası budur bence... Yani özerk demek bir anlamda esasında belli bir kurumsallığın olduğu, herkesin sınırlarını ve görevlerini bildiği bir ortam. Çünkü öbür türlü özerkliği dolandırırsak, bunu kendi içimizde çözemezsek, Türkiye'de çoğu zaman olduğu gibi dışarıdan müdahale olur. Ben medyatik dersinde anlatıyorum arkadaşlara 30'lardan 90'lara kadar Türkiye'de 10-15 kurum gelmiş geçmiş. Özerk olamadıkları için kapatılmış. Neden özerk olamıyorlar, çünkü kendi içinde anlaşamıyorlar. Devlet hep müdahale etmek durumunda kalmış. Bence ... Üniversitesi o anlamda sağlam üniversitelerden bir tanesi..."

DD2Y akademik özerkliğin üniversite sayısının artırılmasıyla bir miktar azaldığını tahmin etmektedir. Ona göre öğretim üyesi kolay yetişmiyor, ama ekonomik krizden çıkış yolları arasında akademinin görülmesi, yeni üniversitelerin ortaya çıkmasına, bu da akademik özerkliğin azalmasına yol açmış gibi görünmektedir: *"... Maalesef bu son dönemde Türkiye'nin içinde olduğu ekonomik krizden dolayı akademi güven limanı olarak görülmeye başlandı. Piyasalar çok kötü, iç piyasası, sinema televizyon sektörü olur, başka olur... O yüzden üniversite bir güven alanı olarak görülmeye başlandı ve üniversite sayısı arttıkça... Yani öğretim üyesi yetiştirmek çok kolay değil. Siz de içindesiniz, öğretmensiniz, sınıf öğretmenisiniz, insan yetiştirmek çok kolay değil. Ha deyince öğretim üyesi elemanı yetişmiyor. O anlamda özerklikte şöyle bir şey sıkıntıya giriyor o zaman yükselme anlamında bazı üniversitelerde, vakıf ya da devlette bazen bu yükseltmeler hızlı olması gerekebiliyor. Özerklik konusunda orada tavizler vermiş olabilir diye düşünüyorum ben. Çünkü hızlı büyüdük, biz üniversite olarak çok hızlı büyüdük. Eleman anında yetişemiyor. Yetişemediğinde de kalifiye olsun olmasın bazı kişiler..."*

DD2Y, üniversitelerde özerkliğin, akademik özerkliği sağlayıcı faktörlerden olduğunu düşünmektedir: *"...Üniversitenin bir kimliği, ruhu oluyor. Bence o yansıyor. Zaten oradaysanız onu benimsemişsinizdir. Benimsemediyseniz orada olmanıza gerek yok. Bence o silsile doğru işlemeli. Siz eğer bir kurumun parçasıysanız, onun sizi koruduğundan, haklarınızı güvence altına aldığından emin olmalısınız. Ya da bir şey yazdığınız zaman, bir şey konuştuğunuz zaman başım derde girer mi korkusu yoksa sizde bence o anlamda sağlıklı bir iletişim vardır...",*

"Öbür türlü sürekli bir mail mi gelecek, telefon mu gelecek, kartı okutacağım, içeri giremeyeceğim korkusu olursa olmaz. Bu türlü hocaya zor... Biz öğrencinin karşısına çıkıyorsak belli bir duruşumuzun olması lazım... Biz memur değiliz yani devlette de çalışsak, tabiyiz ama memur olmamalıyız biz. Memurluğu kötülemek için söylemiyorum ben. Öğrenciler bir şekilde bizleri örnek alıyorlar, rol model alıyorlar. O yüzden biz kişilikli sağlam durmalıyız. Dünyada, Türkiye'de bir şey varsa, eğitim anlamında, kendi görüşümüzü ifade etmekten çekinmediğimizi onlara hissettirirsek onlar da ifade ederse sağlıklı bir iletişim olur. Öbür türlü 1984'e döneriz yani."

Üniversitenin vizyon sahibi olması da hocaların kendilerinde bir akademik duruş geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. O nedenle kurumsal özerklik akademik özerkliğin bir gereğidir diye düşünmek mümkündür

Bölüm Başkanları

Endekse giren üniversite bölüm başkanlarından EB1 özerklik denilince akla akademik özerklik geldiğini, yükseköğretimde kurumsal özerkliğin, mali özerkliğin biraz sorunlu konular olduğunu ifade etmiştir: *".. Akademik özerklik zaten var. Akademik özerklikle ilgili bir problemimiz olduğunu pek düşünmüyorum. Bir sürü bilgi üretilen, yayın yapılan, proje üretilen, araştırma laboratuvarları olan bir yer. Buna çok önem veriyor üniversite..."*

EB1, akademik özerkliğin sağlanması için öncelikle akademik personele karşı saygı ve hoşgörü gösterilmesi gerektiğini, yaptıkları işin ciddiye alınmasının önemli olduğunu dile getirmiştir.

EB1 akademik özerklik için üniversite özerkliğinin olmazsa olmaz bir konu olduğunu, üniversitelerde güven ortamı oluşturulması gerektiğini, akademisyenlerin rahat bir biçimde düşüncelerini ifade edebilecekleri ortamların sağlanmasını önermektedir: *"...Akademik özerkliğimi, benim özerkliğimi sağlamak için üniversitenin bana böyle bir bakış açısı sağlaması lazım. Üniversitenin de bunu güvenle, tedirgin olmadan yapabilmesi için daha üstü kimse bunu ona sağlaması lazım. O yüzden o kanun, bu kanun, en tepeler falan böyle sıkıştırdıkça insanları kim ne kadar özerk olacak ki? Olamaz yani özgür düşünce üretilemez. Çok daha yüksek bir kafa yapısına yürümemiz lazım. Ama ne zaman, hangi yüzyılda olacak onu bilmiyorum açıkçası düşünsenize özerklik konuşuyoruz. Sene olmuş 2018..."*

4.3.3.2. Katılımcıların Önerileri

Araştırmaya katılan endekse giren ve endeks dışı üniversite yöneticilerinin yönetimsel özerklik bağlamındaki önerilerinden yararlanılarak kimi kodlar oluşturulmuş ve Tablo 15'te sunulmuştur:

Tablo 15: Akademik Özerklik Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	*Kodlar*	*Görüş Bildiren Yöneticiler*
Öğretim elemanı yetiştirme	• Uluslararası örneklere bakılarak akademik personelin yetiştirilmesine erkenden başlanmalıdır. • Akademik personelin niteliği artırılmalıdır.	ED2, DD2Y, EB2
Bilimsel araştırma ve Güven ortamı	• Bütçeden araştırmalara daha fazla kaynak ayrılmalıdır. • Akademisyen maaşları artırılmalıdır. • İş güvencesi sağlanmalıdır. • Güven ortamı oluşturulmalı, personel kurum dışı müdahalelere karşı korunmalıdır. • Herkes için ortak kurallar belirlenip bunlar herkes için uygulanır kılınmalıdır.	ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1Y, DD2, DD3Y, EB1, EB2, EB3, DB

DD2Y akademik özerkliğin güçlendirilmesi için iyi öğretim elemanı yetiştirilmesini önermektedir. Bunun için de öğrencileri üniversite öğrencilik hayatının ilk zamanlarından hatta liseden başlayarak yetiştirmek gerektiğini vurgulamaktadır. DD2Y akademide liyakatın esas olması gerektiğini, liyakatsiz kişilerin görevlere gelmesiyle özerkliğin yara aldığını düşünmektedir. Yanı sıra akademik özerklik için alanında uzmanlaşmış üniversiteler kurulmalıdır: *"... Ben bunu suçlamak için söylemiyorum, bazı insanlar hak etmediği yerlere gelmiş olabilir belli tavizlerle... Yani bu akademinin sorunu değil ahlaki bir şey esasında... Dünya'da, Türkiye'de maalesef belli yerlerde olmaması gerekenler var. Olması gerekenler gelmemiş de olabilir. Özerklik bence burada devreye giriyor, kişilik sahibi*

olmak... Kendini, mesleğini, yeterliliğini görüp etikle bağdaşmayan duruma karşı duruyorsanız özerklik anlamında bir adım atmışsınızdır ama siz etik kuralları dışarıda bırakarak, yükselme hırsıyla belli bir yerlere gelme anlamında taviz veriyorsanız özerk değilsinizdir.", "...Üniversite öğrencisine sen üniversiteye girersen bu olur, girmezsen bu kanallar var demeli, sen bunu demediğin sürece, üniversitede yığılma olduğu sürece, özerklik konusunda çok taviz veririz.", "...Eğitim sisteminin yeniden düzenlenmesi lazım yani sadece her şeyin üniversite olmadığını, üniversite dışında belli kanallar olduğu... Dört sene değil iki senelik de olabilir. Özel eğitimler verilebilir gibi bunlara yöneltmeli... Öbür türlü üniversite de tek başına yetmemeye başlıyor, Sektörle anlaşamıyor bazen uyuşamıyor. Aldığı eğitimi sorguluyorlar öğrenciler. Çünkü dünyayı takip ediyor artık öğrenci..."

EB2 akademik özerklik için akademisyenlerde güven duygusunun güçlendirilmesini önermektedir. Ona göre kendini güvende hissetmeyen akademik personel ne düşüncelerini olduğu gibi aktarabilir ne de bilim üretme çabası içine girebilir: *"...Ben akademik özgürlüğün şöyle bir ciddi problemi olduğunu düşünüyorum. Toplumun önemli bir kısmı akademik özgürlük istemiyor. Baktığınızda benim annem, babam üniversiteye gönderirken ilk söyledikleri şey, aman oğlum sağ sola bulaşma ve sesini yükseltme. Ondan sonra eleştiren, konuşan insanlar, akademisyenler bu toplumda çok rağbet görmüyorlar. O yüzden akademik özerklikte bence yapmamız gereken ilk şeylerden bir tanesi topluma bu eleştirel olan bilim insanlarının sevdirmemiz gerekiyor. Toplumdaki algıyı değiştirmemiz gerekiyor. Bu toplumdaki algıyı da değiştirebilecek olanlar aslında başta siyasetçiler. Orada ben çok iyi bir gidişat görmüyorum. 1983 yılındaydı galiba, Yüksek Öğrenim Kurumu kurulduğunda, akademik özerklik açısından felaket bir adım atıldı. Sonra bütün siyasetçiler YÖK'ü kapatacağız deyip, aslında YÖK'ü çok daha işlevsel hale getirdiler. Bugün baktığınızda Yüksek Öğrenim Kurumu gibi bir kurumun olduğu yerde zaten akademik özerklikten bahsetmeniz çok zor ve bu Yüksek Öğrenim Kurumu çok daha baskıcı olmaya başladı ve böyle bir ortamda akademik özerklikten çok bahsetmeniz mümkün değil."*

EB2'ye göre akademisyenlerin iş güvencesi olmalıdır. İş güvencesi olmayan kişinin etkili bir biçimde akademik duruş sergilemesinin güç olduğunu, Birleşik Devletlerden örneklerle açıklamaktadır: *"...Aslında şöyle akademik özerkliğin nasıl sağlanmasını istiyorsunuz... Birincisi, akademisyene istediğini konuşma, istediğini yazma hakkını verirsiniz ve bundan dolayı da onu sorumlu tutmazsınız. Mesela Amerika'da bununla ilgili çok iyi bir sistem var. Tenure sistemi. Şöyle Amerika'da eğer siz akademik yayınlar açısından bir yetkinlik kazanmışsanız, üniversite size bir derece verir, tenure derecesini verir. Bu tenure*

derecesini verdikten sonra siz yüz kızartıcı bir suç işlemediğiniz sürece size bir iş garantisi verir, ömür boyu ve böylece akademisyenler o akademik yetkinliklerini sağladıktan sonra o kurumlarda istediklerini yaparlar, isterlerse daha az üretirler ama o iş güvenceleri artık vardır. Bu da o kurumları akademik özerk haline getirir.", "...Çok iyi bir örnek vereyim size mesela...Dünyanın en iyi linguistik alanında çalışan bilim insanlarından bir tanesi... Amerika'nın tam orta yerinde, MIT'de, yıllardan beri Amerika Birleşik Devletlerinin bütün dış politikasını yerden yere vurur. Onu en başta üniversitesi korur. MIT'ye baktığınız zaman devletten, eyaletten aldığı maddi yardımın haddi hesabı yoktur. Yani hiçbir zaman devlet ona, sen ilk önce şunu kov da bizi eskisi kadar eleştirmesin, ondan sonra ben de sana bu proje için gerekli desteği veriyorum demez. Bu sistem aslında bilim insanlarının kendini özgür hissetmesiyle oluyor. Bunun başında iş güvenliği var. Siz iş güvenliğini bu öğretim üyesine sağlarsanız, bu öğretim üyesi ondan sonra o akademik özerk ortamda istediğini üretebilir."

EB2 akademik özerklik için iş güvencesinin olmazsa olmaz bir şart olduğunu Birleşik Devletlerden örneklerle anlatmaktadır. İş güvencesi olmayan, kendini güvende hissetmeyen bir akademisyenin araştırma geliştirme çalışmaları yapma, bilimsel bilgi üretme ve öğrenci yetiştirme konularında verimliliğinin azalacağını düşünmektedir: *"...Amerika'da bir tenure sistemi var. Belki diğer hocalarım da bundan bahsetmişlerdir. Bu akademik öğretim üyesinin özerk davranabilmesi, hür davranabilmesi için olmazsa olmaz bir şeydir. Klinik camianın özerkliğini sağlamak için bu tarz bir çeşit basın özgürlüğü gibi düşünelim bunu, bir şeylerden muafiyet gerekir. Aksi takdirde fikrini hür bir şekilde beyan edemez. Hürriyet olmadan da zaten özerklikten bahsedilemez. Bu tenure sistemi Türkiye'de yok. Yani şu var: 5 yılda bir kontrat yenileme. Ama tenure sistemi dediğimiz kontrat yenileme ya da kovulmamanın ötesinde bir şeydir. O biraz dokunulmazlık gibidir. Bugün Türkiye'de mecliste var dokunulmazlık, başka hiç kimsede yok. Oysa öğretim üyesine de bir nevi, üniversite tarafından dokunulamamasını kastediyorum.", "...İş güvencesi ve fikir beyanı güvencesidir aynı zamanda... Öğretim üyesi bir takım şeyleri söyleyecek çekinmeden, fikirlerini beyan edecek. Tabi ki diyecek ki bunlar benim fikirlerimdir. Üniversitenin fikirleri değildir. Benim öğretim üyesi özerkliğinden anladığım budur. Amerika'da bu sistem Profesör aşamasına gelmiş ya da bu tenure almış olan insanların fikirlerini daha rahat beyan edebilmelerini sağlar. Bunun en önemli avantajı budur. Bu şuan Türkiye'de olan bir sistem değil. Devlet üniversitelerinde var. Tamam. Yani iş güvencesi, işten atılmama... Ama fikir hürriyeti olarak olduğunu söyleyemeyiz kesinlikle..."*

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada ulaşılan sonuçların ilgili alanyazından örneklerle tartışılmasına yer verilmiştir.

Araştırmaya endeks ve endeks dışı üniversitelerden katılan rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanı gibi yöneticilerin yükseköğretimde şeffaflık ve özerklik konularındaki görüşleri içerik analizi ile çözümlenmiş ve bu konuda önce temalar ardından ana kategoriler ve alt kategoriler oluşturulmuştur. Katılımcı görüşlerinden derlenen sonuçlar yönetimde şeffaflık, finansal şeffaflık, yönetimde özerklik, finansal özerklik ve akademik özerklik olarak beş grupta tartışılmıştır.

Bolay (2012), yükseköğretim kurumlarının üniversite kimliğine sahip olduklarını ifade edebilmek için finansal ve bilimsel özerkliğe sahip olmaları gerektiğini, yanı sıra yönetimde işleyişin demokratik olmasının, kurumda bilimsel düşünceye ve araştırmaya öncelik verilmesinin ve eleştiri kültürünün geliştirilmesinin önemini değinmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının üniversite olarak nitelenebilmeleri için bir diğer temel ölçüt te yönetimde şeffaflığın sağlanabilmesidir. Bu konuda OECD'nin tanımı kapsayıcı özelliği nedeniyle dikkat çekicidir. OECD'ye (2003) göre şeffaflık, yönetimin faaliyetleri hakkında güvenilir, hesap verebilir, ilgili ve güncel bilginin kamunun elde edebilmesine açık olmasıdır. Üniversite yöneticilerinin özerklik ve şeffaflık konusundaki yaklaşımları yönetsel iklimi etkileyen temel faktörlerdendir.

5.1. Yönetimde Şeffaflık Konusundaki Tartışma

Araştırmaya katılan üniversite yöneticilerinden rektörler, rektör yardımcıları, dekanlar, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları (bir tanesi hariç olmak üzere) yönetimde şeffaflık konusunu hem yönetim kademesinin hem de akademik personelin şeffaflığını birlikte ele alarak irdelemişlerdir. Yöneticilere göre üniversitede yönetim makamlarında olan kişilerin akademik personel arasından seçiliyor olması bu düşüncenin şekillenmesinde etkilidir.

Yükseköğretim yönetiminde şeffaflığın önemli bir ayağı olan akademik personelin şeffaflığının sağlanmasında, en önemli konulardan biri de öğrencilere yönelik yürütülecek faaliyetlerin herkes için açık, net, belirgin ve aynı şekilde belirlenip uygulanmasıdır. Öğrenciler yükseköğretimin birincil paydaşları arasında yer alır ve gerek öğretim süreçlerinin yapılandırılmasında gerekse öğrencilerin yükseköğretim kurumlarına seçilmesinde yerel, ulusal ve evrensel kültür çerçevesinde oluşturulmuş ölçüt ve standartlara uyulması yönetimde şeffaflığın gerekleri arasındadır. Yükseköğretimde kalite ve standartların belirlenmesi amacıyla düzenli çalışmalar yürüten TEQSA (Tertiary Education Quality and Standards Agency, 2015), genelde hükümetlere, özelde ise Avusturalya hükümetine yönelik öneriler getirmektedir. Bu çalışmadakine benzer bir eğilim gösteren TEQSA, yükseköğretimde yönetim süreçlerinde öğretim elemanları ile yönetim kademesini birlikte değerlendirmektedir. Akademik personelin performans değerlendirmesinden öğrenci seçimine; öğrencilere yönelik hazırlanan kurs içeriklerinden akademik yönetimde eşitlik ve çeşitlilik unsurlarına; akademik niteliğin değerlendirilmesinden kişiler ve kurumlar arası iş birliğine kadar çok geniş bir alanda yükseköğretimin geliştirilmesine yönelik görüş ve öneriler geliştirmekte ve düzenli olarak güncellemektedir (TEQSA, 2020).

TEQSA'nın Yüksek Öğretim Standartlar Çerçevesinde (Higher Education Standards HES, Framework, 2015) yükseköğretimde yönetsel şeffaflığın sağlanması amacıyla öncelikle öğrenci merkezli bir anlayışla hareket edilmesine, öğretim elemanlarının hazırladıkları ve her aşaması detaylı olarak planlanmış kurslara ve diğer faaliyetlerine, yönetim birimlerinin ve diğer paydaşlara karşı sorumluluk anlayışı içerisinde hesapverebilir bir yönetim sergilemelerine dönük öneriler geliştirdikleri görülmektedir. Bu çalışmada da katılımcı yükseköğretim kurumu yöneticilerinin vurguladıkları gibi, yükseköğretimde hem yöneticiler hem de akademik personelin tüm faaliyet alanlarında hem öğrencilere hem birbirlerine hem de üniversitenin diğer paydaşlarına karşı bilgilendirici bir yaklaşım sergilemeleri, hesapverebilir durumda olmaları ve bu bilinçle hareket etmeleri yönetimde şeffaflığı sağlamaya katkı sunacaktır.

Tıpkı TEQSA'nın yükseköğretimde şeffaflığın geliştirilmesine yönelik öneriler geliştirmek için düzenlediği paneller gibi Birleşik Devletler'de, Avrupa'da çeşitli kurumlar faaliyetler yürütmektedirler (Lubinescu, 2001). ABD'deki Joint Comittee gibi Avrupa Birliği'nde (2015), Yükseköğretimde Avrupa Standartlarını belirlemek amacıyla, Yüksek Öğretimde Kalite Güvencesi, (2005) hazırlanmıştır. Hazırlanan yönergelerin bir boyutu da yükseköğretimde şeffaflığın sağlanması adına hem yönetim hem akademik personel hem de öğrenciler ve diğer paydaşların üniversite yönetim süreçlerindeki pay ve etkilerinin belirlenmesine yönelik tanımlayıcı ifadeler içermesidir. Kalite güvencesinin temel odak noktalarından biri, yönetimin ve öğretim elemanlarının hesapverebilirlik anlayışı içerisinde tüm süreçlerde yüksek şeffaflık düzeyini yakalamalarına dönüktür.

Van Vught, Westerheijden, ve Ziegele, (2012), van Vught ve Ziegele, (2012), Hazelkorn (2011) ve Dill (2009) yönetimde şeffaflık düzeyinin artırılmasının, ilk olarak ABD'de başlayan, sonrasında tüm dünyaya yayılan üniversite sıralamalarında da etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Buna dayalı olarak bir üniversitenin yönetimde şeffaflık düzeyinin artmasıyla dünya sıralamasındaki yerinin yükselmesinin yanında nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilme potansiyelinin de artacağı söylenebilir.

Katılımcıların üniversite yönetiminde şeffaflık konusundaki mevcut duruma ilişkin görüşleri iç ve dış şeffaflık gruplarında kümelenmiştir. İç şeffaflık kategorisinde planlama, yürütme ve kontrol birincil kodlarında toplanmıştır.

Planlama koduyla ilgili olarak; "Yönetim kurullarının ve komisyonlarının oluşturulması konusunda şeffaflık artırılmalı ve stratejik plandaki eksiklikler giderilmeli"; yürütme koduyla ilgili olarak "Yetkinin yerinde kullanımı konusunda şeffaf olunmalı, yetki aşımı olup olmadığı konusunda şeffaf olunmalı, sorumlukların yerine getirilip getirilmediği konusunda şeffaflık düzeyi artırılmalı, adil yönetim ya da kayırmacı yönetim yapılıp yapılmadığı konusunda şeffaflık düzeyi güçlendirilmeli, yükseköğretim yasasını uygulanması konusunda şeffaf olunmalı, öğretim üyeleri bireysel çalışmaları ile ilgili daha şeffaf olmalı"; kontrol koduyla ilgili olarak; "Yönetimin hesap verebilirliği artırılmalı ve paydaşlar kaynaklı denetim konusunda yetersizlik giderilmeli" konuları ön plana çıkmıştır. Yöneticilerin dış şeffaflıkla ilgili görüşleri bilgi paylaşımı ile ilgili olarak "Paydaşların bilgilendirilmesinde şeffaflık düzeyi artırılmalı" görüşü ön plana çıkmıştır.

Katılımcıların yönetimde şeffaflık konusundaki önerileri iç şeffaflık bağlamında; akademisyenlik ile yöneticiliğin birbirinden ayrılması, iç denetim kurullarının oluşturulması, yetkilerin sınırlandırılması, sık toplantılar yapılması, güven duygusunun geliştirilmesi, katılımcılığın artırılması ve kadroların genişletilmesi, dış şeffaflık bağlamında web sitesi aracılığıyla bilgilerin paydaşlarla paylaşılmasına dönüktür.

5.2. Finansal Şeffaflık Konusundaki Tartışma

Yöneticilerin üniversitenin mali yapısında, finansmanında şeffaflık konusundaki görüşleri genel şeffaflık, iç ve dış şeffaflık olmak üzere üç grupta kümelenmiştir. Genel şeffaflık kategorisi daha çok rektör ve rektör yardımcısı gibi üst yöneticilerin görüşleriyle şekillenmiştir. Bu kategori altında "Her şey yerli yerinde, önerilecek pek bir şey yok. YÖK, Sayıştay gibi kurumlar zaten denetliyor" kodu oluşturulmuştur. Bu gruptaki yöneticiler üniversitelerin mali konularda şeffaflık sorunu yaşamadığını, YÖK gibi Sayıştay gibi denetçi kurumlar nedeniyle zaten şeffaf olmak zorunda olduğunu ifade etmişlerdir. İç şeffaflık kategorisi altında "Üst kurullar alt kurulları bilgilendirmeli, istismarı engelleyici önlemler alınmalı, paydaşların yönetimin kararlarına erişebilmesi gerekir, yatırımlar eğitim odaklı olmalı, astlar mali konularda ve yatırımlarda söz sahibi olmalı, bütçe ve bilanço hazırlanırken öğretim üyeleri inceleyebilmeli ve 5 yıllık yatırım planları yapılmalı" kodları oluşturulmuştur. Dekanlardan başlamak üzere dekan

yardımcıları ve bölüm başkanları üniversitelerde mali şeffaflık konusunda kimi sorunlar bulunduğunu, bunun bazen mevzuatla ilgili konulardan kaynaklanırken çoğu zaman da üst yöneticilerin eğilimlerinden etkilendiğini vurgulamaktadırlar. Dış şeffaflık konusunda rektör yardımcılarının görüşleri doğrultusunda "Üniversitenin akademik personeli dışındaki paydaşları, çevrimiçi ve basılı medya gibi çeşitli kanallardan bilgilendirilmeli" kodu oluşturulmuştur. Bu gruptaki yöneticiler şeffaflığın zorunlu olarak yerine getirildiğini vurgulamaktadır.

James (1990) Birleşik Devletler'de üniversitelerin finansal yapılarının şeffaflık düzeylerinden etkilendiğini, federal ve yerel hükümetler ile diğer paydaşların üniversitelere yaptıkları katkılar çerçevesinde üniversite yönetimleri üzerinde denetleyici etkilerinin bulunduğunu, o nedenle yükseköğretim kurumlarının finansal / mali konularda şeffaflık düzeylerinin artmaya zorlandığını ifade etmektedir. Bu çalışmada ulaşılan bulgular ile James'in görüşleri paralellik arz etmektedir. Katılımcı yöneticiler, özel üniversitelerde mütevelli heyetlerinin, devlet üniversitelerinde de Sayıştay'ın denetimi altında finansal işlemlerin detaylı olarak incelendiğini, bunun şeffaflığın sağlanmasında en etkili unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Yanı sıra üniversitenin finansal yapısına katkı sunan öğrenciler ve kurum dışı diğer paydaşların üniversite gelirlerinin harcanmasına dönük yeterli düzeyde bilgilendirilmelerinin yönetsel şeffaflığın artmasında etkili olan bir diğer faktör olduğu şüphesizdir.

Üniversite yöneticilerinin şeffaflıkla ilgili görüşlerini statüleri bağlamında değerlendirdiğimizde yönetimde şeffaflık konusunda rektörler ve rektör yardımcılarının benzer düşüncelere sahip oldukları gözlenmektedir. Hem girişimcilik ve yenilikçilik endeksine giren hem de endeks dışındaki yöneticiler yasaların yönetim şeffaflığı getirdiğini, yasalara muhalif hareket edilemeyeceğini ifade ederken, benzer durum kimi dekanlar için de söz konusudur. Endeks ve endeks dışındaki dekanlara göre üst yönetimler olmaları gerektiği gibi hareket etmektedirler. Rektör, rektör yardımcısı ve dekan benzerliği mali şeffaflık konusunda da göze çarpmaktadır. Bu konuda endeks ve endeks dışı ayrımı çok görülmemektedir. Bu gruptakilere göre 2547 sayılı yasa gereğince üniversite yönetimleri mali konularda sürekli denetimler geçirmektedirler, bu da onları şeffaf kılmaktadır.

Dekanlardan bir bölümü, dekan yardımcısı ve bölüm başkanı katılımcılar yönetimde ve finansal açıdan şeffaflık konusunda üst yöneticilerden bir miktar farklı düşünmektedirler. Bu konuda endeks ve endeks dışı üniversitelerden araştırmaya katılanlar arasında benzerlikler görülmektedir. Dekan yardımcıları ve bölüm başkanları yönetimde ve mali konularda şeffaflığın genel olarak üst yönetimin inisiyatifi doğrultusunda şekillendiğini, üniversite dışı aktörlerin de zaman zaman yönetim üzerinde etkisi olabildiğini düşünmektedirler. Bu gruptakilere göre üst yöneticiler astlarını alınan ve alınacak karar konusunda bilgilendirmeli, yapılan işlemleri üniversitenin paydaşlarıyla paylaşmalıdır. Bu grupta dikkat çeken bir sonuç olarak, hemen hemen tüm yöneticilerin kendi üniversitelerini diğer üniversitelerden daha şeffaf gördükleri söylenebilir. Üniversite camiasının düşünen, eleştiren bireylerden oluştuğu dikkate alındığında bunun beklenen bir sonuç olduğu değerlendirilebilir.

Üniversiteler Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 sayılı yasa) uyarınca finansal faaliyetlerine ilişkin yıllık raporlar hazırlayıp kamuoyuna açıklamakla yükümlüdür. Bu konu tam olarak yöneticilerin hesap verebilirliğine işaret etmektedir. Her ne kadar yükseköğretim kurumlarının idari ve finansal yönden özerkliğe sahip olmaları, onları gelişime açık kılsa da (Acar, 2013), şeffaflık ve hesap verebilirlik konusunda yürütülen mali işlemlerin ne oranda kamuyla paylaşıldığı kurumdan kuruma değişebilmektedir. Bu konuda Türkiye'de üniversiteleri hesap verebilirlik durumlarının pek iç açıcı olmadığı (Tekeli, 2012) konusunda görüşler de bulunmaktadır. Finansal şeffaflığı artırma adına yöneticilerin hesap verebilir kılınması, bu bağlamda görev ve yükümlülüklerinin açık bir biçimde tanımlanarak üniversitenin kaynaklarının hangi konulara, ne oranda harcandığının etkin bir biçimde ortaya konulması önemlidir (Bülbül ve Demirbolat, 2014; Gedikoğlu, 2014).

Bu çalışmada yöneticilerin en çok dile getirdikleri finansal yakınmalardan birisi kaynakların yöneticilerin alanlarına göre kullanılmasıdır. Örnek olarak tıp bilimleri alanındaki bir yöneticinin araştırma hastanelerine daha fazla kaynak aktarması, iktisadi ve idari bilimler kökenli üniversite üst yöneticilerinin kendi kurumlarına her türlü konforu sağlayacak biçimde üniversite kaynaklarının aktarılması ve benzeri gösterilmektedir. Her ne kadar araştırmaya katılan üst yöneticiler finansal şeffaflık konusunda Sayıştay gibi denetleme kurumlarına atıf yapsalar da konu ile ilgili yapılan birçok araştırmada (Dülger,

2007; Ergüder, 2009; Ateş, 2013; Arslan, 2014; Süzen ve Çalık, 2016) Sayıştay ve benzeri denetleme kurumlarının yaptıkları denetimlerin daha çok teknik düzeyde kaldığını, o nedenle de etkili sonuçlar alınmasının güçleştiği gözlenmektedir.

Yöneticilerin finansal şeffaflık konusundaki önerileri genel şeffaflık, iç ve dış şeffaflık olarak üç grupta toplanmıştır. Genel şeffaflık kategorisinde üst yöneticilerin görüşleri ön plana çıkmıştır ve öneri getirmekten çok mevcut durumu nitelemeye dönüktür. Rektör ve rektör yardımcılarına göre; her şey yerli yerinde, YÖK, Sayıştay gibi kurumlar zaten denetleme yapıyorlar, o nedenle önerilecek pek bir şey yok. İç şeffaflık konusunda getirilen öneriler; üst kurullar alt kurulları bilgilendirmeli, istismarı engelleyici önlemler alınmalı, paydaşların yönetimin kararlarına erişebilmesi gerekir, yatırımlar eğitim odaklı olmalı, astlar mali konularda ve yatırımlarda söz sahibi olmalı, bütçe ve bilanço hazırlanırken öğretim üyeleri inceleyebilmeli ve 5 yıllık yatırım planları yapılmalı biçiminde iken, dış şeffaflık konusunda yöneticiler üniversitenin akademik personeli dışındaki paydaşları, çevrimiçi ve basılı medya gibi çeşitli kanallardan bilgilendirilmesi önerisini getirmişlerdir. Bu konuda yöneticilerin getirdikleri öneriler ilgili alanyazınla tutarlılık göstermektedir.

5.3. Yönetimde Özerklik Konusundaki Tartışma

Yükseköğretimde özerklik hem üniversite yöneticileri hem de üniversite dışı taraflar tarafından yanlış anlaşılmaya, olduğundan farklı değerlendirilmeye müsait bir konudur. Yöneticilere göre çoğu zaman bir güvence iken, kurum dışı faktörlere göre ise üniversite yöneticilerinin sorumluluktan ve hesapverebilirlikten kaçmak için sığındıkları bir düşünce ve araç olarak ta görülmektedir (Moses and Ingrid, 2007).

Bir üniversitede özerklikten bahsedildiğinde ilk olarak çalışanlar, öğrencileri, öğretim programı ve öğretim süreci, akademik standartlar, araştırma ve yayın yapma, yönetim birimleri ile finansal ve mali konular akla gelmektedir. Bu çalışmada da katılımcılar sayılan konuları üç grupta değerlendirmişlerdir. İlk grup olan yönetimde özerklik konusunda rektörler, rektör yardımcıları, dekanlar, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları arasında çalıştıkları üniversitenin endekse girip girmemesi durumuna göre kimi farklılıklar görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin üniversite yönetiminde özerklik konusundaki görüşleri yönetim birimlerinin belirlenmesi ve denetimi, istihdam ve karar mekanizmalarının kurulup işletilmesi gruplarında kümelenmiştir. Yöneticilerin yönetim birimlerinin belirlenmesi ve denetimi konusundaki görüşleri; "Özerklik için eleştirel düşünce geliştirilmeli, Akademisyenler yönetici olmamalı, 2547 ve disiplin cezaları özerkliği düşürüyor, dış müdahalelerin azaltılması gerekir, Magna Carta ruhu yaşatılmalı, daha çok özerklik için kültürel yaklaşımın ötesine geçmek gerekir, yükseköğretimdeki mantalite sorunu özerkliği etkiliyor, stratejik planın merkezi olması özerkliği düşürüyor, özerklik rektör ve rektör yardımcılığı gibi üst kademelerde olur, özerklik için evrensel yönetim yaklaşımı benimsenebilir, kuralların işlevsel hale getirilmesi özerkliği güçlendirir, rutinin dışına çıkmak özerkliği güçlendirir, yetki devri (empowerment) sağlanarak özerklik sağlanmalı, biat kültürünün önüne geçilerek özerklik güçlendirilmeli, kararlar merkezi olmamalı, yerinden olmalı, mütevelli heyetleri işlevsel olursa özerklik güçlenir, hesap verebilir olmalı, özerklik te bir yere kadar, merkezi yönetime uymak gerekir, hiyerarşi özerkliği güçlendirir, özerklik için kurumlar personeli kurum dışı etkilere karşı korumalıdır, vakıflar devletten daha özerk, şeffaf olan özerk olur ve öz yönetim özerkliğin temelidir" konularında yoğunlaşmıştır. Yöneticilerin görüşleri istihdam alanında "Doçent atamalarında özerkliği zedeleyici yaklaşımlardan uzak durulmalı ve Kurumlar kendi personelini kendisi seçmeli" konuları, karar mekanizmalarının kurulup işletilmesi alanında da "Akademik personel karar mekanizmalarında daha çok yer almalı ve kurum yöneticileri ve paydaşlar kendi kararını kendisi vermeli" konuları ön plana çıkmıştır.

Bir üniversitenin yönetim biçimi, o üniversitenin ne derece özerk olduğunun en önemli göstergelerindendir. Bir üniversitenin yönetsel olarak özerk olup olmadığının değerlendirmesi yapılırken, üniversitenin idari kurullarının kuruluşunda, yöneticilerin göreve getirilmesinde ve akademik olarak örgütlenme türünde sahip olduğu takdir yetkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2013). Araştırmaya katılan üniversite yöneticileri, özellikle dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanı konumundaki yöneticiler yönetsel özerkliğin son zamanlarda siyasi erkin daha fazla müdahaleci tavrı nedeniyle zarar gördüğü düşüncesindedir.

Bu çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin ortak görüşü, yükseköğretimde mevcut koşullar altında özerkliğin sağlanmasının güç olduğu yönündedir. Küçükcan ve Gür'e (2009) göre bu durum üzerinde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun önemli etkileri bulunmaktadır. Yanı sıra katılımcıların görüşleri dikkate alındığında içinde yaşanılan toplumun kültürel kodları merkeziyetçi yönetim anlayışının güçlenmesine katkı sunduğu söylenebilir (Aktaş, 2008). Günümüzde Yükseköğretim Kurulunun (YÖK) yanına Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) gibi ikinci bir kurul kurularak üniversiteler arasındaki koordinasyon geliştirilmeye, üniversite temsilcilerinin katılımıyla merkeziyetçi pozisyondan bir miktar sıyrılarak akademik unvan elde etme, kariyerinde yükselme bağlamında yönetimde daha fazla söz sahibi olmaları yönünde adımlar atılmaktadır. Araştırmaya katılan birçok yönetici her ne kadar 2547 sayılı kanunun ilk çıktığı zaman oldukça otoriter bir yapıya sahip olduğunu eleştirse de zaman içerisinde yapılan düzenlemelerle kanunda üniversiteler lehine iyiye gidiş olduğu görüşündedir.

Katılımcıların yükseköğretimde özerkliği güçlendirmek amacıyla geliştirdiği öneriler; kararlara katılım ve bağımsızlık ile istihdam ve güven gruplarında toplanmıştır. Kararlara katılım ve bağımsızlık konusunda "akademik personel daha fazla karar mekanizmalarında yer almalı", "biat kültürü ortadan kaldırılmalı", "kararlar merkezden alınmamalı" ve "yetki devri artırılmalı"; istihdam ve güven konusunda "akademisyenlere iş güvencesi sağlanmalı" ve "yönetim personelini korumalı" önerileri getirilmiştir.

Hayden ve diğerleri (2007), kimi değerlendirmecilerin aksine, etkili bir biçimde uygulandığında ve işlerlik kazandırıldığında, yükseköğretimde özerkliğin yöneticilerin hesapverebilirlik düzeyini artırdığını düşünmektedir. Ona göre özerklik düzeyi ne kadar artarsa yöneticilerin hesap verebilirlik düzeyi de artacaktır. Böylece üniversitelerdeki yönetim süreçlerinin beklenilen işleyişe kavuşağı umulabilir. Hayden'e göre yükseköğretimde özerkliği güçlendirmek için yasal düzenlemelerin yapılması, hesapverebilirliğin sınırlarının belirlenip doğru işleyişin temin edilebilmesi, çalışanların alanlarıyla ilgili uzmanlık düzeyini artırabilmek için yöneticilerin liderlik becerilerinin güçlendirilmesi, kurumda bir bütün olarak yönetişim becerilerinin geliştirilmesi ve kurum içinde bir güven ve huzur ortamı oluşturulması önemlidir. Bu çalışmada da Hayden'in (2007) önerdiği konulara benzer görüşler ortaya konmuştur. Bu açıdan bakıldığında çalışmamızın ilgili alanyazınla tutarlı olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan Henkel ve Mary'nin (2007); Taousanidis ve Nicoaos'un (2002) ve Kathryn'in (2008) çalışmalarında örnekleri görüldüğü üzere, her ne kadar küresel olarak tüm yükseköğretim kurumlarında özerklik konusunda genel benzer özelliklerinin gözleniyor olmasının yanında, dünyanın farklı yerlerinde yönetsel özerklik bağlamında farklı üniversiter kurumların farklı sorunlarla karşı karşıya oldukları söylenebilir. Kimi ülkelerde yükseköğretim kurumlarını bir çatı altında toplayan ve akademisyenlerin maaşlarını ödeyen merkezi yapılar görülmezken, Türkiye'de Yükseköğretim Kurulu, Üniversitelerarası Kurul gibi yapıların yönetimler üzerindeki doğrudan, Sayıştay gibi kurumların ise dolaylı etkisi göz ardı edilemez. Bu bağlamda ele alındığında bu çalışmada katılımcı yöneticilerin YÖK ve ÜAK konusundaki yakınmaları ilgili alanyazından bir miktar farklılık gösteriyor denilebilir.

5.4. Finansal Özerklik Konusundaki Tartışma

Üniversitelerin finansal özerkliği en fazla eleştirilen konular arasındadır. Bir yanda devlet desteğine duyulan gereksinim, diğer tarafta bilimsel özerklik gerçekleri durmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının destek aldıkları makamlara karşı sorumlulukları olduğu, kimi yükümlülükleri yerine getirmeleri gerektiği, en azından personel maaşlarının belirlenmesi, bütçe oluşturma gibi temel konuların kaynak sağlayıcılardan bağımsız ele alınmasının güçlüğü söz konusudur.

Finansal özerklik konusunda yöneticilerin görüşlerinin "gelir ve gider yönetimi", "bütçe oluşturma", "bilimsel araştırmaları destekleme", "çalışanların ücretlerini belirleme", "borçlanabilme", "kaynak oluşturma" ve "kaynaklarını ihtiyaçlarına göre harcayabilme" kategorilerinde kümelendiği görülmüştür. Yöneticilerin bu konudaki görüşleri; "Gelir gider dengesi kurulmalı, kaynakların aktarımı dengeli yapılmalı, Sayıştay denetimi sağlanmalı, 2547 sayılı yasaya uygun hareket edilmeli, YÖK'ün tasarrufları azaltılmalı, mütevelli heyetinin inisiyatifi artırılmalı, maliye bakanlığının etkisi düşürülmeli, üst yönetimler bütçe ve bilançolar hazırlanırken astlara sormalı, TÜBİTAK projeleri desteklenmeli, bap projeleri artırılmalı, uluslararası projeler desteklenmeli, yayınların desteklenmeli, ücret – performans dengesi kurulmalı, vakıflar borçlanabilmeli, üniversite- sanayi iş birliği yapılmalı, yerel yöneticilerle ortak çalışmalar

yapılmalı, akademik personelin ihtiyaçlarını karşılayacak önlemler alınmalı ve proje çalışmalarına kaynak ayrılmalı" konularında toplanmıştır.

Finansal özerklik konusu en çok eleştiri alan konulardandır. Her ne kadar Karayalçın (1972) üniversitelerde özerkliğin genişlemesiyle birlikte yöneticilerde hesap verebilirlik konusunda daha fazla motivasyon olacağını öne sürse de günümüzde üniversite kavramı da dönüşüm yaşamaktadır. Dış müdahalelerin yoğun yaşanmasını eleştiren, kaynaklarının yetersizliğinden yakınan üniversite anlayışından, kendi kaynaklarını kendisi oluşturan, kendini yenileyen girişimci üniversite anlayışına doğru bir yönelim gözlenmektedir (Arslan, 2010; Yavuz, 2012). Araştırmaya katılan üniversite yöneticileri mali özerklik konusunda vakıf ve devlet üniversitelerini ayırmaktadır. Paranın kaynağı ve harcanma biçimi bakımından özel ve vakıf üniversitelerinde kimi detaylarda farklılıklar gözlenmektedir. Üniversitelerde bütçenin oluşturulmasından kaynakların nereye ne kadar aktarılacağına kadar girift karar süreçleri yaşanmaktadır. Odak noktası olarak küçük bir detayı ele aldığımızda vakıf üniversitelerinde mütevelli heyetlerinin, devlet üniversitelerinde Maliye Bakanlığının etkisi küçümsenmeyecek ölçüdedir (Öztürk, 2006; Karakütük, 2007).

Bir üniversitenin finansal açıdan özerk olması bütçesinin kendi koşullarını dikkate alarak düzenlemesini, yönetmesini (Korkut, 2001) ve finansal olarak tüzel kişiliğe sahip olması anlamını taşımaktadır (Aktan, 2008). Finansal özerklik kavramını üniversitenin sermaye gruplarıyla ve hükümetle olan ilişkileri bağlamında incelemek gerekmektedir (Öztürk, 2006; Erdem, 2013).

Türkiye'de üniversiteler mali özerkliklerini kazanabilmek amacıyla üretim sektörüyle projeler üretebilmeli, öğrenci harçları ve devlet destekli fonlar dışında ek girdiler oluşturacak kaynaklar yaratmalıdırlar. Araştırmaya katılan üniversite yöneticileri girişimci ve yenilikçi üniversite anlayışının üniversiteleri kendi kaynakları oluşturmaya, diğer aktörlerle iş birliği yapmaya yönelttiğini ifade etmektedirler. Her ne kadar batı ülkelerindeki örneklerde kamu kurum ve kuruluşları üniversitelere maddi destek sağlamanın yanında yönetsel ve mali özerkliğini zedeleyici davranışlardan kaçınıyor olsalar da henüz ülkemiz için böyle bir anlayışın istenilen düzeyde işler olduğunu söylemek güçtür (Arslan, 2014).

Yöneticilerin finansal özerklik konusunda getirdikleri öneriler şunlardır: Kaynak aktarımı yalnızca üst yöneticilerin ilgi alanlarına yönelik olmamalı, kaynak aktarımı akademik personelin önerileri doğrultusunda öğretim süreçlerini ve projeleri desteklemeye yönelik olmalı , üst yönetimler bütçe ve bilançolar hazırlanırken astlara sormalıdır, bütçelerde mütevelli heyetinden çok akademisyenlerin görüşleri dikkate alınmalıdır, bilimsel yayın miktarı ve niteliğini artırmak amacıyla akademisyenler desteklenmelidir, desteklenen projelerin sayısı ve nitelikleri genişletilmelidir, vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin ücretleri iyileştirilmelidir, ücretlerin belirlenmesinde performansa bakılmalıdır, kaynak artırımı için üniversite yönetimi üretim sektörü temsilcileriyle daha fazla ortaklıklar yapmalıdır, kaynaklar akademik personelin gereksinimlerine göre aktarılmalıdır, öğretim sürecini destekleme oranı artırılmalıdır, proje çalışmalarına daha fazla kaynak ayrılabilmelidir

5.5. Akademik Özerklik Konusundaki Tartışma

Akademik özerklik konusu ilgili alanyazında çoğunlukla, öğrenciler ve öğretim elamanlarını bir arada değerlendirilmesiyle ele alınmaktadır. Yükseköğretimde üniversitelerin yönetsel ve finansal özerkliği elde etmelerinin akademik özerkliklerine katkı sunacağı düşünülebilir (Meier ve Deborah, 2004). Özerkliğin güçlendirilmesi adına öğrencilere uygulanacak öğretim programlarının içerik ve işleniş olarak daha nitelikli hale getirilebilmesi için öğretim elemanların daha fazla çaba sarfedecekleri, kendilerini kurumdan ve öğrencilerden gelen taleplere uyum sağlamaya yönlendirecekleri öngörülebilir. Eskaland ve diğerleri (2007), Graycar (1977) ve Burnheim (2007) özerkliğin güçlendirilmesinde öğretim programların yapısının önemli olduğunun farkına varılmasının yanında, öğretim programları üzerinde öğrencilerin, kurumun ve kurum dışı faktörlerin de belirleyici rol oynadıklarını düşünmektedirler. Adamowski, Steven ve Petrilli, (2007) özerkliğin kuruma, öğrencilere ve öğretim elemanların ve diğer paydaşlara sağlayacağı yararların yanında zaman zaman bürokratik iş yükünün de artmasına yol açabileceğini düşünmektedir. Böyle durumlarda özgürlük yaklaşımını benimsemiş liderlerin özerklik arayışı içerisinde iken otoriter davranma eğilimleri gösterebileceklerinin gözardı edilmemesi gerektiği söylenebilir (Burnheim, 2007; Moses ve Ingrid, 2007; Kuntes ve Dalvi, 2007).

Bu çalışmada ilgili alanyazınla tutarlı olacak biçimde, yöneticilerin akademik özerklik konusundaki görüşleri "bilimsel araştırma ve güven ortamı", "programların ve içeriklerin belirlenmesi", "öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi", "öğretim programlarının hazırlanması, güncellenmesi", "yeni akademik programların açılması" ve "ilişkisiz programların kapatılması" konularında yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin akademik özerklik konusundaki görüşlerinden yararlanılarak şu kodlar oluşturulmuştur: "Akademik personelin araştırma olanakları çeşitlendirilmeli, bilimsel araştırma için ayrılan kaynaklar artırılmalı, uluslararası kuruluşlar ile ortaklıklar çeşitlendirilmeli, akademisyenlerin kendini güvende hissetmesi için kurum dışı müdahalelere karşı korunmaları sağlanmalı, kuralların işletilmeli, iş güvenliği sağlanmalı, maaşların artırılmalı, program içeriklerin belirlenmesinde öğretim elemanlarına dayatma olmamalı, öğretim içeriklerinde küresel dönüşümlere ayak uydurulmalı, vakıf üniversitelerinde öğrenci kontenjanı artırılmalı, yeni üniversitelerde öğrenci kontenjanları sınırlandırılmalı, öğretim programları çağın ve kurumun koşullara uygun hale getirilmeli, çağa uygun programlar açılmalı, batıdaki üniversitelerle iş birliği yapılmalı, var olanlar güçlendirilmeli, ab katılım sürecine uyum sağlanmalı, yığılmaların olduğu bölümler kaldırılmalı ve sektörün ihtiyacına göre programların düzenlenmeli".

Akademik özerklik ile ilgili görüşler öğretim elemanı yetiştirme ile bilimsel araştırma ve güven ortamı oluşturma konularında kümelenmektedir. Yöneticilerin akademik özerklik konusundaki önerileri, bu konudaki görüşlerine paralel olarak çalışmaya yansımıştır. Akademik özerklik konusunda getirilen önerilerden kimileri şöyledir: Uluslararası örneklere bakılarak akademik personelin yetiştirilmesine erkenden başlanmalıdır, akademik personelin niteliği artırılmalıdır, bütçeden araştırmalara daha fazla kaynak ayrılmalıdır, akademisyen maaşları artırılmalıdır, iş güvencesi sağlanmalıdır, güven ortamı oluşturulmalı, personel kurum dışı müdahalelere karşı korunmalıdır, herkes için ortak kurallar belirlenip bunlar herkes için uygulanır kılınmalıdır.

Üniversitede akademik özgürlüğün temel koşulu, bölüm ve fakülte yönetimlerinde akademik özerkliktir (Günay, 2004). Çalışmaya katılan yöneticilere, özellikle dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanlarına göre akademik özerkliğin yalnızca üniversitenin kurum dışı aktörlere karşı özerkliğini değil, üniversitedeki rektör

ve rektör yardımcısı gibi üst yöneticilere de bağlı olduğu görüşü öne çıkmaktadır. Diğer taraftan akademik özerklik kavramı, akademik özgünlük kavramıyla birlikte ele alınması gerekmektedir (Yaman, 2016). Akademik özgünlüğün geliştirilmesi, akademik özgürlüğün (Gedikoğlu, 2013) güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte akademik anlamda özgürlüğün yasalarda kesin bir biçimde tanımlanmaması bu konuda kimi muğlaklıkları ortaya çıkarmaktadır.

Her ne kadar Avrupa Üniversiteler Birliğinin (European University Association, 2007) akademik özerkliği "mevcut derecenin iyileştirilmesi, tanımlama, öğretimin içeriği ile öğretim yöntemine karar verilmesi" biçiminde sınırlandırsa da bu çalışmaya katılan kimi yöneticilere göre (özellikle bölüm başkanları ve dekan yardımcıları) ders programlarının oluşturulmasında, konuların işleniş biçimindeki esnekliğin akademik özgürlüğün yalnızca bir boyutu olduğunu, araştırma projeleri, kurum dışı işbirliği ve benzeri çok boyutlu akademik çalışmaların desteklenmesinin akademik özerkliği güçlendireceği vurgulanmaktadır. Katılımcı yöneticiler, Birleşik Devletlerde, özellikle MIT (Massachusetts Institute of Technology), Harvard, Yale gibi, akademisyenlerin alanıyla ilgili pek çok konuda özgürce açıklamalar yapmasının, buna rağmen açıklamalarından dolayı herhangi bir soruşturma, engellenme gibi zorluklarla karşılaşmadığı yükseköğretim kurumlarında akademik özerkliğin bir adım öteye taşındığını vurgulamaktadırlar. Tüm bunların yanında yönetsel, finansal ve akademik özerklik konuları karşılaştırıldığında, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde yöneticilerce en az sorunlu görülen alanın akademik özerklik olduğu da dikkat çekmektedir.

Çalışmaya katılan üniversite yöneticilerinin yönetsel, finansal ve akademik özerklik konusundaki görüşleri çalıştıkları üniversitenin girişimcilik ve yenilikçilik endeksine girip girmemesine göre bir miktar değişiklikler göstermektedir.

Endekse giren yöneticiler için kurumun vakıf ya da devlet üniversitesi olması özerklik düzeyini belirleyen en temel faktördür. Onlara göre üniversiteler devletten ne kadar finansal destek alıyorlarsa o kadar az özerk yapıdadırlar. Yanı sıra endekse giren üniversite yöneticileri yönetimde özerklik konusunu mali ve akademik özerklikten ayırmaktadırlar. Onlara göre vakıf üniversiteleri mali ve akademik konularda devlet üniversitelerine göre bir miktar daha özerk yapı görünümü taşısa da yöneticilerin seçimi,

istihdamın oluşturulması gibi konular dikkate alındığında vakıf üniversitelerinde de özerklik düzeyi azalmaktadır.

Endeks dışındaki üniversitelerde yöneticilerin statülerine göre farklılıklar bulunmaktadır. Rektör ve rektör yardımcısı kurumlarını yönetim, mali ve akademik anlamda özerk görürken, dekanlar, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları bu konuda farklı düşünmektedir. Dekanlar üniversite üst yöneticilerinin siyasi erk ile YÖK ve diğer üst makamlar ile yerel güç sahipleriyle olan ilişkilerinde makamlarını koruyucu önlemler alarak üniversite özerkliğini düşürmektedirler. Bu gruptaki yöneticilere göre mali konularda özerklik zor kazanılacak bir konudur. Bunda üniversitenin yapısı ile genel anlamda toplumun kültürel özelliklerinin "para veririm, karışırım" tarzında olmasının, üniversiteye dış müdahaleleri artırdığını, oysa batıda bunun farklı olduğu düşüncesindedirler.

Akademik özerklik konusunda endekse giren ve endeks dışı üniversitelerdeki dekan, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları benzer görüşler ifade etmişlerdir. Üniversitede akademik özerkliğin varlığı için öncelikle akademisyenlerin özgür olması, iş güvencesinin olması ve kuruma güven duymaları gerekmektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada ulaşılan sonuçlara ve ulaşılan sonuçlardan hareketle ileri araştırmalara, karar alıcılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Üniversite yöneticilerinin, yükseköğretim şeffaflık ve özerklik konusundaki görüşlerinden elde edilen sonuçlar şöyledir:

1. Mevcut durumda, yükseköğretimde şeffaflık konusu hem yöneticileri hem de öğretim elemanlarını kapsamaktadır.
2. Yönetimde iç şeffaflık planlama, yürütme ve kontrol konularına odaklanmaktadır.
3. Yönetimde dış şeffaflık paydaşların bilgilendirilmesine odaklanmaktadır.
4. Yönetimde şeffaflığı artırmak için akademisyenlik ile yöneticilik ayrılmalı, yöneticilerin yetkileri sınırlandırılmalı, iç denetim kurullarının işlevselliği sağlanmalıdır.

5. Endekse giren üniversitelerin yöneticileri, hesap verebilirlik konusuna endeks dışındaki üniversite yöneticilerine göre bir miktar daha fazla eğilim göstermektedirler.
6. Rektör ve rektör yardımcılarına göre üniversitelerin mali özellikleri şeffaf bir yapıya sahipken, diğer kademelerdeki yöneticilerin büyük bölümü bu düşünceye katılmamaktadır.
7. Mali/finansal şeffaflık konusunda üniversite üst yöneticilerinin diğer paydaşları yeterli düzeyde bilgilendirmediği düşünülmektedir.
8. Yükseköğretim sisteminin mevcut yapısı, siyasi erkin etkisine olanak tanımakta ve üniversitelerde özerkliğin sağlanmasında zorluklara neden olabilmektedir.
9. Yönetimde özerklik çoğunlukla yönetim birimlerinin belirlenmesi ve denetimi, istihdam ve karar mekanizmalarının kurulup işletilmesi konularına odaklanmaktadır.
10. Endekse giren üniversitelerdeki yöneticiler yönetsel özerkliği artırmak için daha çok akademik personelin karar mekanizmalarına katılım oranını artırmayı, üniversiteyle ilgili kararlarda merkezi yönetimin (YÖK, ÜAK) etkisi azaltılmalı derken, endeks dışı üniversite yöneticileri de akademisyenlere istihdam ve güven konusunda iş güvencesi sağlanması ve yönetimin personelini koruması gerektiği görüşündedir.
11. Vakıf üniversiteleri yönetsel ve finansal anlamda kamu üniversitelerine göre daha özerk bir görünüm sergilemektedir.
12. Vakıf üniversitelerinde mütevelli heyetleri, devlet üniversitelerinde ise Maliye bakanlığının etkisi önemli düzeydedir.
13. Finansal özerklik; gelir ve gider yönetimi, bütçe oluşturma, bilimsel araştırmaları destekleme, çalışanların ücretlerini belirleme, borçlanabilme, kaynak oluşturma ve kaynaklarını ihtiyaçlarına göre harcayabilme konularına odaklanmaktadır.
14. Akademik özerklik; bilimsel araştırma ve güven ortamı, programların ve içeriklerin belirlenmesi, öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi, öğretim programlarının hazırlanması, güncellenmesi, yeni akademik programların açılması ve ilişkisiz programların kapatılması konularına odaklanmaktadır.

6.2. Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan yararlanarak bu konuda yapılacak ileri araştırmalar ile yükseköğretimde karar alıcılar ve bu kararları uygulayıcılar için kimi öneriler getirilmiştir.

6.2.1. İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler

- Yükseköğretim kurumlarının gelir ve giderlerine yönelik detaylı incelemeler yapılarak mali şeffaflığın mali özerkliği ne kadar desteklediği araştırılabilir.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinin şeffaflık düzeyleri karşılaştırılabilir.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinin öncelik verdiği alanlar karşılaştırılabilir.
- TÜBİTAK'ın girişimcilik ve yenilikçilik endeksinin kapsamını genişletmeye dönük ulusal standartlar oluşturulabilir (Joint Committee gibi).

6.2.2. Karar Alıcılara ve Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Üniversitelerde yapılan faaliyetlerle ilgili iç ve dış paydaşlar daha fazla bilgilendirilebilir. Bu konuda çalıştaylar, mini toplantılar, web sitesi yayınları, ek kurulların oluşturulması ve benzeri faaliyetler yapılabilir.
- Yükseköğretimde özerkliği geliştirmek için yasada ve ilgili mevzuatlarda düzenlemeler yapılabilir. Düzenlemeler kurumlara kaynak aktarımının kurumların işlerine karışılmasını, düşüncelerini özgürce ifade etmelerinin önüne geçilmesini engelleyecek nitelikte olabilir.
- Üniversitelerin yerel yönetimle, sanayi ile ve diğer inovatif kurum ve kuruluşlarla iş birliğini artıracak düzenlemeler yapılabilir.
- Üniversite yöneticilerinin akademik onur ile bağdaşmayan menfaat teminini engelleyici düzenlemeler yapılabilir.
- Üniversitelere genel bütçe dışından kaynaklar bulmasını sağlayıcı yollar geliştirilebilir.

- Akademik personelin iş güvencesi güçlendirilmeli, kurumlarına güven duymaları sağlanmalı, üniversiteler personelini dış müdahalelere karşı korumalıdır.
- Üniversitelerdeki fikir ayrılıklarının menfaat çatışmasına dönüşmesi engellenmelidir.

- Yönetimde şeffaflığı artırmak için akademisyenlik ile yöneticilik ayrılmalı, yöneticilerin yetkileri sınırlandırılmalı, iç denetim kurullarının işlevselliği sağlanmalıdır.
- Mali/finansal şeffaflık konusunda yöneticiler tüm paydaşları yeterli düzeyde bilgilendirmelidir.
- Her kademedeki yöneticilerin hesap verebilirliklerini artırıcı önlemler alınmalıdır.
- Üniversitenin mali kaynakları yöneticilerin alanlarından bağımsız olarak, tüm paydaşların (orta ve alt kademe yöneticiler, akademisyenler, öğrenciler ve kurum dışı paydaşlar) ortak görüşüne göre belirlenen alanlara yönlendirilmelidir.
- Siyasi erkin yükseköğretim kurumları üzerindeki etkisi azaltılmalı, biat kültürü ortadan kaldırılmasına dönük önlemler alınmalıdır. Yöneticiler yalnızca, öğretim elemanları, personel, öğrenciler ve kurum dışı kaynaklar gibi kurumun paydaşlarına karşı sorumlu olmalıdır.
- Üniversitenin tümünü ilgilendiren kararların alınmasında, üniversitenin tüm personelinin katılım göstermesi sağlanabilir.
- Tübitak ve Bilimsel araştırma projelerini artırıcı, akademik personelin çalışmalarını destekleyici ve gereksinimlerini karşılayıcı önlemler alınmalıdır.
- Akademik özgünlüğü ve özerkliği artırmak amacıyla öğretim elemanlarının çalışma alanlarıyla ilgili olarak kurum dışı işbirliklerini artırabilmelerine olanak sağlanmalı, cesaretlerini artırıcı önlemler alınmalıdır.
- Yükseköğretim kurumlarında herkes için ortak kurallar belirlenip bunların herkes için uygulanır kılınması sağlanmalıdır. İltimas, kayırma, muaf tutma gibi kurumsal kültürü zedeleyici davranışları caydırıcı önlemler alınmalıdır.

KAYNAKÇA

Acar, M. (2013). "Eğitimde Hesap Verebilirlik". Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Uygulama. Ankara: Pegem Akademi.

Acar, P. (2003). "Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim". İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara: Ayrıntı Basımevi.

Adamowski, Steven and Petrilli (2007). Confronting the Autonomy Gap, Principal, V 87, n2:46-49

Akıllıoğlu, T. (1983). Yönetimde Açıklık-Gizlilik ve Bilgi Alma Hakkı. İHİD. S1-3, Yıl:4.

Akkutay, E. A. (2017). Yükseköğretimde Küreselleşme Ve Yansımaları. Eğitim Ve Toplum Araştırmaları Dergisi, 4(1):1-16.

Aktan, C.C. (2008). Akademik Özerklik. http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/aka-ozerklik.htm#_edn5 adresinden erişilmiştir.

Aktan, C.C. (2004). Nasıl Bir Üniversite, İdeal bir üniversite için on temel ilke. İstanbul: Değişim.

Aktan, C.C. (2011). Mali ve İktisadi Saydamlık. http://www.sobiadacademy.net/sobem/e_maliye/saydamlik/anasaysaydam.htm. adresinden erişilmiştir.

Aliefendioğlu, Y. (2001). Hukuk, Hukukun Üstünlüğü, Hukuk Devleti. Ankara Barosu Dergisi, 2:25-33.

Alt J.E. ve Lansen D. D. (2003). Fiscal transparency and fiscal policy outcomes in Oecd countries http://www.econ.ku.dk/epru/files /wp/wp-03-02.pdf, adresinden erişilmiştir.

Antalyalı, Ö.L. (2008). Tarihsel Süreç İçerisinde Üniversite Misyonlarının Oluşumu. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6:25-40.

Argüden, Y. (2013). İtibar Yönetimi, ARGE Danışmanlık.

Armstrong, E. (2005). Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration Recent Trends, Regional and International Developments and Emerging Issues, United Nations, 1-2.

Arslan, A. (2014). Yeni Kamu Mali Yönetimi. Ankara: Hermes.

Aşkın, M. D. (2003). "Eşitlik ve iyi Yönetişim". İyi Yönetişimin Temel

Ataünal, A. (1993). Cumhuriyet Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler. Ankara: MEB Yükseköğrenim Genel Müdürlüğü Yayını.

Ateş, H. (2013). OECD Ülkeleri İle Türkiye'nin Yükseköğretim Finansman Sistemlerinin Karşılaştırılması Ve Türkiye İçin Bir Finansman Modeli Önerisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Atiyas İ. ve Sayın Ş. (2000). Devletin Mali ve Performans Saydamlığı, Devlet Reformu: Kamu Maliyesinde Saydamlık. İstanbul: TESEV.

Avrupa Üniversiteler Birliği [European University Association] (2007). *T*he Lisbon Declaration Europe's Universities Beyond 2010: Diversity With A Common Purpose, Bürüksel. 4 Mayıs 2019 tarihinde http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/ newsletter/Lisbon_declaration.pdf adresinden alınmıştır.

Aydın, M. (2014). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aypay A., (2003). Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Sosyoekonomik ve Politik Çevrelerin Üniversitelerde Kurumsal Adaptasyona Etkileri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 9(2):194-213. Ankara: PegemA.

Aypay, A. (2015). Eğitim Politikası. Ankara: PegemA.

Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N. ve Keser, A. (2001). Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları. Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Ayverdi, İ. (2010). Kubbealtı Lügatı Misalli Büyük Türkçe Sözlük, İstanbul: Kubealtı.

Backus, M. (2001). E-Governance in Developing Countries. IICD Research Brief-No:1. http://www.iicd.org/is/research/brief1.html adresinden erişilmiştir.

Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2):61-82.

Balcı, A. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik Ve İlkeler (6. Baskı). Ankara: PEGEMA Yayıncılık.

Başaran, İ. (2000). Yönetim. Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. (2006). Temsili Yönetimden Yerel Katılımcı Yönetişime. Yerel Siyaset Dergisi, 6.

Batırel, F. Ö. (2015). Üniversitelerde Mali Özerklik ve Sorumluluk. Uluslararası Yükseköğretim Konferansı, Ankara: Meteksan.

Batırel, F. Ö. (2015). Üniversitelerde Mali Özerklik Ve Sorumluluk. Uluslar Arası Yükseköğretim Konferansı, Ankara: Meteksan.

Bayramoğlu, S. (2005). Yönetişim Zihniyeti: Türkiye'de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü. İstanbul: İletişim Yayınları.

Behn, B. K,; Devries, D. D. ve Lin, J. (2010). The Determinants Of Transparency In Nonprofit Organizations: An Exploratory Study, Advances In Accounting, Incorporating Advances İn International Accounting. 26:6–12.

Biçer, T. (2006). Yükseköğretimde Yönetişim (Governance) ve Türkiye İçin Öneriler. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Bingöl, B. (2012). Üniversite Özerkliği. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı, Ankara.

Bingöl, B. (2013). Üniversite Özerkliği. Ankara: Sistem Ofset Yayıncılık.

Bolay, S.H. (2012). Üniversite Bilim Ve Türkiye (Edt: Vedat Bilgin), Çağdaş Üniversitede Neler Önem Kazanmaktadır?. Ankara: A Kitap Bir Binyıl.

Braskamp, L. A., Poston, M., & Wergin, J. (1998). Accreditation: "Sitting Beside" Or "Standing Over"?. 7 Mayıs 2019 tarihinde http://www.chea.org /Chronicle/Vol1/no4/index.html adresinden alınmıştır.

Bulut, N. (2005). Bilim Özgürlüğü: İçeriği ve Sınırlandırılması Sorunu. AÜEHFD, C. IX, S.1-2.

Burnheim, C. (2007), Abstracts, External engagement and institutional autonomy in Higher Education http://www.education.uwa.edu.au/research/forum/abstracts2/2007_ abstracts)

Büken, N.Ö. (2006). Türkiye Örneğinde Akademik Dünya ve Akademik Etik. Hacettepe Tıp Dergisi, 37(3):164-170.

Bülbül, M., ve Demirbolat, O. A. (2014). Hesapverebilirlik İle İlgili Türk Milli Eğitim Sistemin'ne Yönelik Bir Değerlendirme. Eğitim ve Bilim, 39(174),:39- 52.

Büyüköztürk, Ş. Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Cendon, A. B. (2005). Accountability And Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments. 7 Mayıs 2019 tarihinde http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006506.pdf adresinden alınmıştır.

Charle, C. ve Verger, J. (2005). Üniversitelerin Tarihi. Kültür Kitapları Nu: 17, (Çev. İsmail Yerguz) Ankara: Dost.

Cohen, J. (1977). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, Revised ed.

Commission of the European Communities, (2007). The European Research Area: New Perspectives. 161 Final, (Green Paper).

Coşkun, S. (2003). Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Cresswell W.C. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşıma Göre Nitel Araştırma Ve Araştırma Deseni. (Çeviri Editörleri, M. Bütün, S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çalık, T. ve Süzen Z. B. (2013). Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Raporlarında Yer Alan Tespitler ve Öğretim Üyelerinin İyileştirme Önerilerine Katılım Düzeyleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 3(3):355-390.

Çelik, Z. (2012). Bologna Süreci'nin Avrupa Yükseköğretim Sistemi Üzerine Etkileri. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 2(2):100-105.

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.

Çınar, F. (2014). Şeffaflık Ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel Ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Çukurçayır, A. (2003). Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Yönetişim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demir, A. (1996). Uluslararası Belgelerde Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliğine İlişkin Ortak Ölçütler. 2.Üniversite Kurultayı (Bildiriler), Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayın, Ankara: Sarmal Yayınevi.

Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Yükseköğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara: DPT Yayını.

Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). Kurumsal Yapılanma ve Yönetişim. Mevcut Durum Tespiti, Hazırlayan: Peppers & Rogers Group.

Devlet Planlama Teşkilatı. (2007). Kamuda İyi Yönetişim. Dokuzuncu Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara: DPT Yayını.

Dill, D. D. (2009). Convergence And Diversity: The Role And İnfluence Of University Rankings. In B. M. Kehm & B. Stensaker (Eds.), University Rankings, Diversity, And The New Landscape Of Higher Education (Pp. 97–116). Rotterdam; Boston; Taipeh: Sense Publishers.

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.

Dülger, C. (2007). Türkiye'de Bütçe Saydamlığı Ve Bütçe Saydamlığı Algılama Düzeyinin Ölçülmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Eken, M. (2005). Yönetimde Şeffaflık: Teori-Uygulama. Sakarya Kitabevi.

Ekiz, D. (2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş, Nitel, Nicel ve Eleştirel Kuram Metodojileri, Ankara:Anı Yayıncılık.

Erbaş, H. (2008). Üniversitelerin Dönüştürülmesi Sürecinde Kalite Geliştirme Aracı Olarak Yurtdışı Yayın ve Sonuçları, Dönüştürülen Üniversiteler ve Eğitim Sistemimiz. Ankara: Eğitim Sen.

Erdem, A. R. (2006). Dünyadaki Yükseköğretimin Değişimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15: 299-314.

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 Yükseköğretim Vizyonu. İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi. 4 Mayıs 2019 tarihinde http://ipc.sabanciuniv.edu/publication/neden-yni-bir-yuksek-ogretim-vizyonu/ adresinden alınmıştır.

Ergüven, A. (2005). Reformlar, yolsuzluklar ve denetim, Mali Kılavuz Dergisi, 30. Ankara.

Erkut, E. (2015). Türkiye'de Girişimcilik Ve Üniversiteler. 20/06/2015. tarihinde http://www.erhanerkut.com/ adresinden erişilmiştir.

Ertekin, C., Berker, N., Tolun, A., Ülkü, D., Aksan, D., Erzan, A., Güriz, A. ve Öztürk, O. (2002). Bilimsel Araştırmada Etik ve Sorunları. Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi (TUBA) Yayınları, Sıra No: 1.

Eryılmaz, B. (2002). Kamu yönetimi, İstanbul: Erkam.

Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Ve Etik. İş Ahlakı Dergisi, *4*(7):19-45.

Eskeland, Gunnar, Filmer and Deon, (2007), Autonomy, Participation and Learning: Findings from Argentine Schools and Implications for Decentralization, Education Economic, v15, n1, p.103-127

Esterman, T. ve Nokkala, T. (2009). University Autonomy in Europe I, Exploratory

Estermann, T., Nokkola, T., ve Steinel, M. (2011). University Autonomy in Europe II: The scorecard. Brussels: European University Association.

Etimoloji Türkçe (2020). "Kelime: Üniversite" sayfası. 27 Şubat 2020 tarihinde https://www.etimolojiturkce.com/kelime/üniversite adresinden alınmıştır.

European University Association (2007). The Lisbon Declaration Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a Common Purpose, Bürüksel. http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/ newsletter/Lisbon_declaration.pdf. adresinden erişilmiştir.

European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area. Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education.

European Association for Quality Assurance in Higher Education, European Students' Union, European University Association, European Association of Institutions in Higher Education, Education International, B. E., & European Quality Assurance Register for Higher Education. (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)—Approved by the Ministerial Conference in May 2015. s.l.

Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde Akademik Özgürlük. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 3(3):179-183.

Gökçe, B. (1990). Türkiye Koşullarında Yeni bir Üniversite Nasıl Kurulmalıdır? Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler. İstanbul: Cem.

Gözübüyük, Ş. ve Tan, T. (2006). İdare Hukuku-Genel Esaslar, 4. baskı, Cilt 1, Ankara: Turhan Kitabevi.

Graycar, A. (1975), Autonomy in Higher Education: Some Research Findings, Journal of Education Administration, Vol. 13, Issue: 2, MCB UP Ltd, p.37-45.

Gül, S. K. (2008). Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik. Polis Bilimleri Dergisi, 10(4):.72-94.

Gülener, S. (2011). Anayasa Yapımında Yeni Bir Paradigma: Kapsayıcı, Katılımcı, Uzlaşmacı Anayasa Yapım Süreçleri Ve Çeşitli Örnekler. Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. XV, Y, Sa. 3

Güler, A. (1994). Türkiye'de Üniversite Reformları. Ankara: Adım.

Günay, D. (2004). Üniversitenin Niteliği, Akademik Özgürlük Ve Üniversite Özerkliği, International Congress on Higher Education, (27-29 Mayıs 2004.) 4 Mayıs 2019 tarihinde http://www.academia.edu/411214/%C3%9Cniversitenin_Neli%C4%9Fi_Akademik_%C3%96zg%C3%BCrl%C3%BCk_Ve_%C3%9Cniversite_%C3%96zerkli%C4%9Fi adresinden alınmıştır.

Günay, D. ve Gülay, A. (2011). 1933'ten Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 1(1).

Günay, D. ve Kılıç, M. (2011). Yükseköğretimin Küresel İnşası, Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011: 27-29 Mayıs 2011, İstanbul). 3. (XVI), 2504-2509, Ankara: YÖK.

Gür, B.S. ve Çelik, Z. (2011). YÖK'ün 30 Yılı. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı. (Rapor No 4).

Gür, B.S., Çelik, Z., Kurt, T. Ve Yurdakul, S. (2017). Yükseköğretime Bakış 2017 İzleme ve Değerlendirme Raporu. Ankara: Eğitim Bir-Sen Yayınları.

Gürüz, K., Suhubi, E., Sengör, A.M.C., Türker, K. ve Yurtsever, E. (1994). Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji. İstanbul:TÜSİAD.

Gürüz, K. (2001). Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim (Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri.). Ankara: ÖSYM Yayınları 4.

Hayden, Martin, Thiep and Lam (2007), Institutional Autonomy for Higher Education in Vietnam, Higher Education Research and Development, v26, n1, p.73-85

Hazelkorn, E. (2011). Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence. London: Palgrave Macmillan.

Henkel and Mary, (2007), Can Academic Autonomy Survive in the Knowledge Society? A Perspective from Britain, Higher Education Research and Development, v6, n1, p, 87-99, March.

Hughes, O. E. (2010). Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi. Çev: Buğra Kalkan, Bahadır Akın ve Şeyma Akın, Ankara: BingBang.
Huisman, J. ve Currie, J. (2004). Accountability İn Higher Education: Bridge Over Troubled Water?. 6 Mayıs 2019 tarihinde en.unesco.org adresinden alınmıştır.
İnan, N. (1988). Üniversite ve Yükseköğretim Kavramı Açısından Türkiye'deki Gelişmeler. Bildiri, Ankara: Yükseköğretimde Gelişmeler, Türk Eğitim Derneği Yayınları.
İnsel, A. (2001). Yönetişim İdeolojisi. 23/09/2001, Radikal 2.
James, E. (1990). Decision Processes And Priorities İn Higher Education. In S. A. Hoenack & E. I. Collins (Eds.), The economics of American Universities. Buffalo, NY: State University of New York Press.
Jiang, X.P. (2008). Towards the internationalization of higher education from a critical perspective, Journal of Further and Higher Education, 32(4);347-358. http://www.tandfonline.com/doi/pdf/ 10.1080/03098770802395561#.VfcQGhHtmko adresinden erişilmiştir.
Kaiser, F., Vossensteyn H., Koelman J., (2001). Public Funding Of Higher Education A Comparative Study of Funding Mechanisms in Ten Countries, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS). 7 Mayıs 2019 tarihinde http://doc.utwente.nl/45235/1/engreport02publicfunding.pdf. adresinden erişilmiştir.
Kaiser, F., (2007). Higher education in france: country report, Centre Higher Education Policy Studies – International Higher Education Monitor, Enschede, http://doc.utwente.nl/59793/1/2007 countryreportfrance.pdf adresinden erişilmiştir.
Karabacak, H. (2003) "Hukukun Üstünlüğü Ve İyi Yönetişim", İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara: Ayrıntı Basımevi.
Karakütük, K. (2002). Öğretim üyesi ve bilim insanı yetiştirme (Lisansüstü öğretimin planlanması). Ankara: Anı.
Karakütük, K. (2007). Üniversitelerin Bütçe Yönetimi Sorunları. 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 5-7 Eylül, Tokat

Karayalçın, Y. (1964). Üniversitelerin İdare ve Murakabesi (Mukayeseli bir inceleme): Prof. Hirsch'e Armağan. Ankara: 1964.
Karayalçın, Y. (1965). Meseleler ve Görüşler, Kültür-Eğitim-Üniversite-Siyaset-Hukuk. 1965/VIII. Ankara: Ajans-Türk.
Karayalçın, Y. (1972). Meseleler Ve Görüşler: Kültür-Eğitim-Üniversite-Siyaset-Hukuk. Ankara: Sevinç.
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.
Kathryn, M. (2008), The Emerging Global Model with Chinese Characteristics, Higher Education Policy, Vol. 21, No. 1, March 2008, p. 29-48
Kaufman, D. ve Tara, V. (1999). Towards Transparency in Finance and Governance, The World Bank, Draft.
http://www.worldbank.org/wbi/governance/wp-transparency.htm adresinden erişilmiştir.
Kaulisch, M., & Huisman, J. (2007). Higher Education İn Germany: Country Report, Centre Higher Education Policy Studies – International Higher Education Monitor, Enschede, 7 Mayıs 2019 tarihinde http://doc.utwente.nl /59795/1/2007countryreportgermany.pdf adresinden erişilmiştir.
Kesik, A. (2003). Bütçe Yönetimi ile Borç Yönetiminin Ayrılmasının Konsolide Bütçeye Yansımaları. Maliye Dergisi, 143:1-13.
Kılıç, S. (2014). Etki Büyüklüğü. Ankara: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi.
Kondo, S. (2002). Fostering Dialogue to Strengthen Good Governance. Public Sector Transparency and Accountability: Making it Happen. Paris: OECD.
Korkut, H. (2001). Sorgulanan Yükseköğretim. Ankara: Nobel Yayınları, Yayın No: 237
Köse, H.Ö. (2000). Dünyada ve Türkiye'de Yüksek Denetim. 1. Baskı, Ankara: Sayıstay.
Kösekahya, G. (2003) "Katılımcılık Ve İyi Yönetişim", İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara: Ayrıntı Basımevi.

Kunte s and Dalvi (2007), Report of the Seminar on “Autonomy in Higher Education- A Retrospect”, IMC, Mumbai, 24th Oct. and Raj Bhavan, Mumbai, India

Kurt, T. (2014). Türkiye’de Yükseköğretim Yönetiminde Değişen Reform Politikaları. Kamuda Sosyal politika, 8 (29): 86-96. Ankara: Memur-Sen.

Kuzey, P. (2003). “Şeffaflık ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara: Ayrıntı Basımevi.

Küçükcan, T. ve Gür, B. S. (2009). Türkiyede Yükseköğretim: Karşılaştırmalı Bir Analiz. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.

LeCompte, M.D. and Goetz, J.P (1982). Problems Of Reliability And Validity İn Ethnographic Research. Review of Educational Research. 52:31-60.

Leišyte, L. (2007). Higher education in the United Kingdom: IHEM Country Report, Center for Higher Education Policy Studies, University of Twente, September., Centre Higher Education Policy Studies – International Higher Education Monitor, Enschede. 7 Mayıs 2019 tarihinde https://www.utwente.nl/bms/cheps/publications/Publications%202007/2007countryreportuk.pdf, adresinden erişilmiştir.

Leveille, E. D. (2006). Accountability in Higher Education: A Public Agenda for Trust and Cultural Change. Center for Studies in Higher Education, UC Berkeley, University of California at Berkeley, Center for Studies in Higher Education.

Lubinescu, E. S., Ratcliff, J. L., & Gaffney, M. A. (2001). Two Continuums Collide: Accreditation And Assessment. New Directions For Higher Education, 113:5–21.

Marangoz C. (2004). Nasıl Bir Üniversite, (Ed.) Coşkun Can Aktan Çağdaş Üniversite zerine Düşünceler, İstanbul: Değişim.

Meier and Deborah (2004), Smallness, Autonomy, and Choice: Scaling up State-wide “Safe Places” for distinctive Schools, Educational Horizons, v82, n4, p.290-299

Merriam, S.B (2013). Nitel Araştırma Desen And Uygulama İçin Bir Rehber (Çev. Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.

Miles, M. B. and Huberman, A. M (1994). Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
Moses and Ingrid (2007), Institutional Autonomy Revisited: Autonomy Justified and Accounted, Higher Education Policy, v20, n3, p. 261-274
OECD (1993). Roles et functions de l'universitéaujourd'hui, Paris, France, 1987'den aktaran: CABAL.
OECD (2003). Changing Patterns Of Governance in Higher Education, 7 Mayıs 2019 tarihinde http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/35747684 .pdf. adresinden alınmıştır.
Okçabol, R. (2007). Yükseköğretim Sistemimiz. Ankara: Ütopya Yayınevi.
Ordorika, I. (2003). The Limits Of University Autonomy: Power And Politics At The Universidad Nacional Autónoma De México. Higher Education 46: 361–388.
Öncül, R. (2000). Eğitim ve eğitim terimleri sözlüğü. İstanbul: MEB Yay.
Ökmen, M., Baştan, S. ve Yılmaz, A. (2004). Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler. Ankara: Gazi Kitabevi.
Özcan, D. ve Çakır, H. (2016). Üniversite-Toplum, Devlet, Piyasa/Sermaye İlişkileri Bağlamında Üniversite Özerkliği. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 6(1):31-40.
Özdemir, U. E. (2003). İyi Yönetişimin Temel Unsurları. T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara: Ayrıntı Basımevi.
Özen, S. (2008). Birleşik Krallık'ta Kamu Yönetimi Reformları, Ankara: British Council.
Özkan, G. (2004). Demokratik Yönetimin Birinci Adımı: Bilgi Edinme Hakkı. Ankara: Türk Kamu-Sen Yayınları, 38.
Öztunalı, Ö. (2001). Üniversiteler Tarihi ve Vakıf Üniversiteleri. İstanbul: Kültür Üniversitesi.
Öztürk, S. (2006). Üniversite Özerkliği Ve Göstergeleri Üzerine Bir Değerlendirme. Bilim Eğitim ve Toplum, 4(16):114-145.
Parlak, B. (2011). Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Parlak, S. (2013). Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Patton, M. Q (2014). Nitel araştırma and değerlendirme yöntemleri (M. Bütün and S.B. Demir, Çev.). Ankara : Pegem Akademi.

Polat, N. (2003). Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu Ve Denetimin Etkinliği. Sayıştay Dergisi, 49:65-80.

Polatoğlu, A. (2001). Kamu Yönetimi.

Pratley, A. (2003). "Yönetim Kontrolü/İç Kontrol", (Çev. M.Sait Arcagök ve Bahadır Yörük), Maliye Dergisi. Sayı 145.

Resmî Gazete (1981). 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (1981). 06/11/1981 Tarih ve 17506 Sayılı Resmî Gazete. 6 Mayıs 2019 tarihinde http://www.mevzuat.gov.tr/ MevzuatMetin/1.5.2547.pdf adresinden alınmıştır.

Resmî Gazete (2003). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). 24/12/2003 Tarih ve 25326 Sayılı Resmî Gazete. 6 Mayıs 2019 tarihinde http://mevzuat.gov.tr/ adresinden alınmıştır.

Richards, C. A. (2009). Coding Basics: Medical Billing And Reimbursement Fundementals. Boston: Delmar Publishing.

Rochford, F., (2001) "Issues Of University Governance And Management Giving Rise To Legal Liability", Journal Of Higher Education Policy and Management, 23(1):49-61.

Sakınç S., ve Bursalıoğlu, S. A. (2012). Yükseköğretimde Küresel Bir Değişim: Girişimci Üniversite Modeli. Journal of Higher Education & Science Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 2(2):85-93.

Saldana, J. (2013). The Coding Manual For Qualitative Researchers (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Samsun, N. (2003). Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim [Accountability and good governance].

Sandelowski, M. (2004) Using Qualitative Research. Qualitative Health Research, 14, 1366-1386. https://doi.org/10.1177/1049732304269672

SIGMA, (2001). Support for Improvement in Governance and Management (Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek için Destek) Financial Management and Control of Public Agencies. Sıgma Papers: No.32, 6 Mayıs 2019 tarihinde

.http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN006809.pdf adresinden erişilmiştir.
Silverman, D. (2001). Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text, and interaction (2nd Edition). London: SAGE.
Sobacı, Z.B. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. Uludağ Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1).
Soyer, B. B., Özdemir, S., & Aypay, A. (2015). Yükseköğretimin Yönetimi Ve Organizasyonu. Türkiye'de Yükseköğretim: Alanı, Kapsamı Ve Politikaları. Ankara: Pegem Akademi.
Soylu, H. (2003) "Etkinlik Ve İyi Yönetişim", İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara: Ayrıntı Basımevi.
Sözen, S. (2005). Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
Süzen, Z. B. ve Çalık, T. (2016). Üniversitelerde Kurumsal Değerlendirme Çalışmalarına Öğretim Üyelerinin Katılımı. Kastamonu Eğitim Dergisi, 24(3):1403-1418
Süzen, Z.B. (2011). Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programına Katılan Ankara'daki Üniversitelerin Kurumsal Değerlendirmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi. Ankara.
Taner, A. (2012). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Arayışları ve Hesap Verme Sorumluluğuna Etkileri. Sayıştay Dergisi, 85:27-50., Ankara: T.C. Sayıştay.
Taousanidis and Nicoaos, (2002), Challenges for European Higher Education, Industry & Higher Education, v16, n5, p.289-94
Tekeli, İ. (2003). Eğitim Üzerine Düşünmek, TÜBA, Sıra Nu: 5, Ankara: TÜBA.
Tekeli, İ. (2010). Tarihsel Bağlamı İçinde Türkiye'de Yükseköğretim ve YÖK'ün Tarihi. Ankara: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
Tekeli, İ. (2012). Yükseköğretim'de Yeniden Düzenleme Arayışlarının Nasıl Temellendirilebileceği Üzerine. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 2:6-10.

TEQSA, (2015). Higher Education Standards Framework. 21 Eylül 2020 tarihinde https://www.teqsa.gov.au/sites/g/files/net2046/f/hesf-2015-teqsa-contextual-overview-v1-1.pdf adresinden erişilmiştir.
TEQSA, (2020). Improving The Transparency Of Higher Education Admissions. 21 Eylül 2020 tarihinde https://www.teqsa.gov.au/sites/default/files/improving-the-transparency-of-higher-education-admissions.pdf?v=1602218456 adresinden erişilmiştir.
Thompson Q. (2007). Yabancı Gözüyle Türk Yükseköğretim Sisteminin Değerlendirilmesi. Uluslararası Yükseköğretim Konferansı (14-15 Kasım 2005). Ankara: Meteksan.
Toku, N. (2015). Akademik Özgürlük Türkiye'ye Lazım Değil mi?, http://www.nesettoku.com/?p=324 adresinden erişilmiştir.
Tortop, N. (1982). "Özerklik Kavramının Anlam ve Önemi", İller ve Belediyeler, 38:443-444. Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği.
Tortop, N. (1996). Yerel Yönetimler maliyesi. Ankara: TODAİE Yayını.
Tortop, N. (2005). Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler ve Saydamlık. Türk İdare Dergisi, 449: 1-19.
Transparency International; CPI 2008 Table, http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/cpi_2008_table
TÜBİTAK (2017). Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi. Retrieved from http://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerikgirisimci- ve-yenilikci-universite-endeksi adresinden erişilmiştir.
Tübitak Girişimci Ve Yenilikçi Üniversite Endeksi (2012). 6 Mayıs 2019 tarihinde https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2016_gyue_ilk50.pdf adresinden erişildi.
Türk Dil Kurumu (TDK) (2019). "Üniversite" maddesi. [sozluk.gov.tr: üniversite] 4 Mayıs 2019 tarihinde http://sozluk.gov.tr/?q=%C3%BCniversite&aranan= adresinden alınmıştır.
Türkiye Hukuk (2020). Kelime: "Akademisyen" tanımı. 27 Şubat 2020 tarihinde www.turkiyekukuk.org adresinden alınmıştır.
Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TÜSİAD.] (2002). Bağımsız Düzenleyici Kurumlar ve Türkiye Uygulaması. İstanbul: TÜSİAD.

Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TÜSİAD]. (2003). Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler. İstanbul: TÜSİAD.
Uluslararası Yükseköğretim Konferansı (2005). Ankara:Meteksan.
Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (2011). Ankara:YÖK.
UNESCO (1991). "The Role of Higher Eucation in Society: Quality and Pertinance", 2nd UNESCO – Non-Governmental Organizations Collective Consultation on Higher Education, Paris, 8-11 April 1991.
Vardar, Ö. (2005) "Yükseköğretim Yasasının Temelleri Nereye Dayanmalı?", Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknik eki, 19 18(935).
Van Vught, F. A., Westerheijden, D. F., & Ziegele, F. (2012). Introduction: Towards A New Ranking Approach In Higher Education And Research. In F. A. Van Vught & F. Ziegele (Eds.), Multidimensional Ranking: The Design And Development Of U-Multirank. Dordrecht: Springer.
Van Vught, F. A., & Ziegele, F. (Eds.). (2012). Multidimensional Ranking: The Design And Development Of U-Multirank. Dordrecht: Springer.
Visakorpi, J., Stankovic, F., Pedrosa, J. ve Rozsnyai, C. (2008). Türkiye'de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar (Yükseköğretim Sistemi Üzerine 17 Türk Üniversitesinin Eua-Iep Kurumsal Değerlendirme Raporlarına Dayanan Gözlemler ve Öneriler). T/2008- 10/473. 4 Mayıs 2019 tarihinde www.tusiad.org. adresinden erişilmiştir.
Webster, M. (1994). Dictionary of English Usage. USA.
Wikipedia (2020). Kelime: "Yükseköğretim Kurumu" tanımı. 27 Şubat 2020 tarihinde https://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim_Kurumu sitesinden alınmıştır.
Wissema, J. G. (2009). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru Geçiş Döneminde Üniversiteleri Yönetmek (Çev. Nurkalp Devrim-Taciser Belge), İstanbul: Özyeğin Üniversitesi.
Working Group. (1988). Report of the Working Group on Transparency and Accountability, International Monetary Fund, Washington, D.C

World Bank. (2007). Turkey: Higher Education Policy Study, Volume1. Strategic Directions for Higher Education in Turkey (Report no: 39674). Washington, DC: The World Bank.

Yağcıoğlu, S., Özkök, E., Üner, O. ve Altuntaş, Ö. (2008). Duvarları Yıkmak: Üniversiteler Toplumla Nasıl Buluşur? (Editoryal) Dönüştürülen Üniversiteler ve Eğitim Sistemimiz. Ankara: Eğitim Sen.

Yaman, E. (2014). Yerel Yönetimlerde Lider Yöneticilik. Türkiye Belediyeler Birliği, 1.

Yaman, A. (2016). Türk Yükseköğretim Sisteminde Saydamlık Ve Hesapverebilirlik, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yavuz, M. (2012). Yükseköğretim Yönetiminde Dönüşüm ve Türkiye İçin Alternatif Yönetim Modeli Önerisi. Uzmanlık Tezi. Kalkınma Bakanlığı Yay. Num:2837. Ankara.

Yıldırım, A. and Şimşek, H (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıldırım, A., & Şimşek, H (2004). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, O. (2001). Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler Ve Ülke Deneyimleri. TC Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Yin, (2003). Case Study Research Desing and Methods Third Edition, Sage Publications Inc. Library of Congress Cataloging in Publication Data

Yükseköğretim Kurulu. (2000). 21. Yüzyılda Türk Üniversiteleri. Ankara: YÖK.

Yükseköğretim Kurulu. (2004). Türk Yükseköğretiminin Bugünkü Durumu. Ankara: YÖK.

Yükseköğretim Kurulu. (2007). Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi. Ankara: YÖK.

Yükseköğretim Kurulu. (2010). Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma: 66 Soruda Bologna Süreci Uygulamaları. Ankara: YÖK.

Yükseköğretim Kurulu. (2014). Büyüme, Kalite Ve Uluslararasılaşma: Yükseköğretim İçin Yıl Haritası: Ankara: YÖK.
Yüksel, M. (2000). Yönetişim Kavramı Üzerine. Ankara Barosu Dergisi, 58(3):145-159.

EKLER

EK-1: Görüşme Formu

"YÜKSEKÖĞRETİMDE ŞEFFAFLIK VE ÖZERKLİK ALGISI: İSTANBUL İLİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÖRNEĞİ" ARAŞTIRMASI GÖRÜŞME FORMU

Görüşme Tarihi: ……/……/20…

Saati: …… **Yeri:** ……

S1. Akademik Unvan

1 Dr. Öğretim Üyesi

2 Doçent

3 Profesör

S2. Halen çalışmakta olduğunuz üniversitedeki çalışma yılınızı belirtir misiniz? ……

S3. Öğretim üyesi olarak çalışma yılınız? ……

S4. Yönetim görev veya görevleriniz var mı?

1 Evet

Hayır

S5. Yönetim göreviniz nedir?

1 Rektör

2 Rektör Yrd.

3 Dekan

4 Dekan Yrd.

5 Enstitü Müdürü

6 Bölüm Başkanı

7 Diğer

S6. Yurt dışında herhangi bir ülkede akademisyen olarak görev yaptınız mı?

1 Evet

2 Hayır

SORULAR

1. Üniversite şeffaflığı kavramı sizin için ne ifade ediyor? Üniversitenizde şeffaflıkla ilgili, diğer yükseköğretim kurumlarından farklı uygulamalar var mı?

2. Daha şeffaf bir yükseköğretim için ilk önce atılması gereken adım nedir?

3. "Yükseköğretimdeki akademisyenler eylemleri ile ilgili hesap verme yükümlülüğü altındadırlar" ifadesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

4. Üniversite yöneticilerinin eylemleri ile ilgili hesap verme yükümlülükleri noktasında görüşleriniz nelerdir?

5. Üniversitelerde "öğrencilerin, akademisyenlerin ya da vatandaşların şikâyetlerini zorlanmadan iletebilecekleri" mekanizmaların var olduğuna inanıyor musunuz?

6. Sizce "üniversiteler misyonları doğrultusunda yaptıkları tüm işlerden dolayı her kademede sorumluluk duyan şeffaf bir anlayışla" yönetilmekte midir?

7. Üniversitelerde etkililiği ve verimliliği artıracak yatırımlar şeffaf bir şekilde yapılmakta mıdır?

8. Türkiye'de üniversitelerin şeffaflık düzeyini görüşme sırasında vurgulanan ölçütler kapsamında değerlendirdiğinizde 100 puan üzerinden kaç puanla nitelendirirsiniz?

9. Üniversite özerkliği kavramı sizin için ne ifade ediyor? Üniversitenizde özerklikle ilgili, diğer yükseköğretim kurumlarından farklı uygulamalar var mı?

10. 2547 sayılı "Yükseköğretim Kanunu"nu özerk bir üniversite yapısı içinde nasıl değerlendiriyorsunuz?

11. Üniversitelerde anlayış, yapı ve işleyiş bakımından özerklik anlayışı ile bağdaşmayan durumlar var mı?

12. Üniversitelerin finansmanını üniversite özerkliği açısından nasıl değerlendirirsiniz?

13. Sizce üniversitenin mali kaynaklarını yaratma ve kullanma yetkisinin olması, üniversite özerkliği açısından belirleyici midir? Niçin?

14. Akademik özerkliğin güvence altına alınması ile ilgili önerileriniz nelerdir?

15. Üniversite özerkliği akademik özerkliği sağlamada tek başına yeterli bir faktör müdür?

16. Türkiye'de üniversitelerin özerklik düzeyini görüşme sırasında vurgulanan ölçütler kapsamında değerlendirdiğinizde 100 puan üzerinden kaç puanla nitelendirirsiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Ebru KADIOĞULLARI
Sürekli Adresi:	Orta Mah. Kale Sok. No:11/3 Bayrampaşa/İstanbul
Doğum Yeri ve Yılı:	İstanbul, 1985
Yabancı Dili:	İngilizce
İlkokul/ Ortaokul:	Hürriyet İlköğretim Okulu
Lise:	Şehremini Lisesi
Lisans:	Marmara Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans:	Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü
Doktora:	Okan Üniversitesi
Enstitü Adı:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Program Adı:	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı
Çalışma Hayatı:	2007-2011 Fono Koleji/Sınıf Öğretmeni
	2012-2016 TED İstanbul Koleji/Sınıf Öğretmeni
	2016-2020 TED İstanbul Koleji/Sınıf Öğretmenliği Bölüm Başkanı
	2020-….. TED İstanbul Koleji/Müdür Yardımcısı