

Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık Yükseköğretim Kurumlarının Amaç ve Yapı Boyutları Bakımından Değerlendirilmesi^{*,**}

The Evaluation of Higher Education Institutions in Turkey, The United States and The United Kingdom Samples in terms of Aim and Structure^{*,**}

Deniz GÜLMEZ, Mustafa YAVUZ

ÖZ

Yükseköğretim alanı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin rekabet kaynağı olarak görülmektedir. Yükseköğretim sistemleri öğrenci sayısının artması, küresel ve bilgiye dayalı ekonomik yeniliklerin ve araştırmanın öneminin artması, yükseköğretim kurumları arasındaki rekabet gibi gelişmelerden etkilenerek dönüşüm geçirmektedir. Bu değişimleri inceleme, yükseköğretim sistemini geliştirme ve kurumsal açıdan yönetim yapılarını gözden geçirmeye yol açmıştır. Buradan hareketle, dünyada yükseköğretim ile ilgili gelişmelere yön verdiği düşünülen iki ülke olan Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık ile Türkiye örnekleme üzerinde yükseköğretimin amaç ve yapı boyutları açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemi çerçevesinde fenomenolojik araştırma deseni benimsenmiştir. Çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma grubu, 29 öğretim üyesini kapsamaktadır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ve katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen temalar amaç ve yapı olmak üzere iki boyutta gruplandırılmıştır. Sonuç olarak, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık üniversitelerinin belirgin amaçlarının ve vizyonlarının olduğu, bunun paylaştığı, öğrenci ve akademisyenlerin de bu konuda oldukça bilinçli olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de amaçların belirsiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık’da üniversitelerin bağlı olduğu Yükseköğretim Kurulu gibi bir üst kurum olmadığı, koordinasyon kurumlarının olduğu ve yapının profesyonel bir şekilde işlediği görülmektedir. Türkiye’de bürokrasinin fazla olduğu, üniversitelerin bir üst kuruma bağlı oldukları görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık’da yöneticiliğin istenmediği, Türkiye’de ise yöneticiliğin statü olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Karşılaştırmalı yükseköğretim, Fenomenolojik araştırma, Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık

ABSTRACT

Higher education is seen as a source of competition for developed and developing countries. In this competitive environment, higher education has become increasingly popular in Turkey in recent times. Higher education systems are undergoing transformation by being

Gülmez D., & Yavuz M., (2019). Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık yükseköğretim kurumlarının amaç ve yapı boyutları bakımından değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 9(1), 144-155. <https://doi.org/10.5961/jhes.2019.317>

*Bu çalışma, Deniz Gülmez’in doktora tezinden üretilmiştir.

*This study was produced from Deniz Gülmez’s Ph. D dissertation.

**Bu çalışma, 2. Uluslararası Yükseköğretim Çalışmaları Konferansı’nda (12-14 Ekim 2017, Antalya, Türkiye) sözel bildiri olarak sunulmuştur.

**This study was presented as an oral presentation at the 2nd International Higher Education Studies Conference (12-14 October 2017, Antalya, Turkey).

Deniz GÜLMEZ (✉)

ORCID ID: 0000-0002-9778-0431

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Konya, Türkiye
Necmettin Erbakan University, Ahmet Keleşoğlu Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Konya, Turkey
dderinbay@konya.edu.tr

Mustafa YAVUZ

ORCID ID: 0000-0001-5697-5120

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Konya, Türkiye
Necmettin Erbakan University, Ahmet Keleşoğlu Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Konya, Turkey

Geliş Tarihi/Received : 15.12.2017

Kabul Tarihi/Accepted : 22.11.2018

influenced by developments such as the increasing number of students, increasing global and knowledge-based economic innovations and researches, and competition among higher education institutions. The review of these changes has led to reconsider the development of higher education system and management structures in terms of institutional aspects. Thus, it is aimed to evaluate the aim and structure dimensions of higher education in Turkey with the two countries that are thought to direct the developments related to higher education in the world. For this purpose, a phenomenological research design was conducted in the study. Criterion sampling and snowball sampling method is used to determine the participants. Study group involves 29 faculty members. The research data were collected through a semi-structural interview form and interviews were made a face to face. Descriptive and content analysis was used analysis of the data. Themes derived from the research were grouped into two dimensions, including aim and structure. As a result, it appears in the US, and UK universities had specific aims and visions, it is shared, and students and academics are quite conscious in this regard. It is seen that universities have uncertain aims in Turkey. It is observed that bureaucracy is high and universities subject to the upper structure in Turkey. In the UK and US administration is an undesirable position and it is seen as the statute in Turkey..

Keywords: Comparative higher education, Phenomenological research, United States, United Kingdom, Turkey

GİRİŞ

Yükseköğretim, 21. yüzyılın başlarında rekabetçi bir kurum haline gelmiştir. Rekabet, her zaman akademide bir güç olarak var olmuş ve mükemmelin üretilmesine yardımcı olurken, aynı zamanda akademik topluluğun misyon ve genel değerlerinin bir anlamda azalmasını sağlayabilmektedir (Altbach, Reisberg, & Rumbley, 2009). Yükseköğretim kurumlarının 21. yüzyıla ilişkin yüklenimleri tartışılırken küreselleşme, yaşam boyu eğitime artan gereksinim, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler önemli değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu değişkenler yükseköğretim kurumlarının amaç, yapı, süreç ve tüm boyutlarda gözden geçirilmesini, buna bağlı olarak değişim dönüşüm sürecini gerçekleştirmesini gerektirmektedir (Erçetin, 2001). Küreselleşme, yükseköğretimin yönetim boyutunda merkezîyetçi yönetim anlayışından yerel yönetime yönelme, yönetimde uluslararası ölçütleri uygulama, kalite geliştirme çalışmalarının artması, yönetsel kararlara katılımın artırılması, stratejik planlama, etkililiği ve verimliliği esas alma, hiyerarşik ve dikey yapılanmadan yatay örgüt yapısına geçiş, yönetsel ve mali özerkliği artırma çabaları alanlarında etkisini göstermektedir (Burgaz & Şentürk, 2008). Bu değişimlerle birlikte ülkeler yükseköğretim sistemlerini sürekli gözden geçirmekte ve düzenlemeler yapma gereği duymaktadır. Örneğin yükseköğretimin belli başlı bir sektör olduğu Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde öğrenci çeşitliliği ve tüm öğrenciler için iyi bir kampüs ortamı oluşturma gibi yönelimler bulunmakta olup, sosyal hareketlilik için yükseköğretim önemli bir araç olarak görülmektedir (Brint & Clotfelter, 2016; U. S. Department of Education, 2016).

Birleşik Krallık'ta (İngiltere'de) Yükseköğretim Komisyonu öğrencileri ve onların yatırımlarını korumak, yatırım ve yeniliği teşvik etmek, dünya çapında yükseköğretim sektöründeki itibarı korumak ve mükemmelliği geliştirmek üzere düzenlemeler yapmanın önemli olduğuna inanmaktadır. Öğrencilerin temel kaynağını oluşturduğu yükseköğretim sistemlerinde öğrenciye, öğrenci çekmeye ve adından söz ettirmeye yönelik gelecek odaklı planlar yapıldığı ön plana çıkmaktadır (Higher Education Funding Council for England [HEFCE], 2009).

Masland (2000) üniversitelerin kültürel analizinin, bu örgütlerin yapılanması ve işleyişinin anlaşılmasına önemli katkılar

sunabileceğinden söz etmektedir (Akt. Gizir, 2007). Bu anlamda, Türk Eğitim Sistemi'nin bir örgütü olan yükseköğretim kurumlarının örgüt boyutları açısından ele alınmasının yararlı olacağı düşünülmüştür. Yükseköğretim kurumları amaç, yapı, süreç ve iklim olmak üzere dört boyutta incelenebilir (Bursalıoğlu, 2002; Gürsel, 2008). Bu çalışmada ise yükseköğretim kurumlarına amaç ve yapı boyutları çerçevesinden bir bakış açısı sunulmuştur.

Amaç Boyutu

Yönetimin temel işlevlerinden biri kurumun amaçlarını belirlemek ve tanımlamaktır. (Agarwal, 1982). Yükseköğretim kurumlarının temel amacı, bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Eğitim sisteminin en üst basamağı olan yükseköğretim kurumlarının topluma liderlik etme rolünün olması gerekmektedir. Yükseköğretim kurumları yeni düşünce normları geliştirerek, toplumu çok kısa sürede etkileyebilen, topluma yön veren eğitim örgütleridir (Köksal, 2007). Birnbaum'a (2007) göre dünyadaki birçok kurum, dünya çapında üniversiteler olmayı planladıklarını ya da bu statüye hali hazırda sahip olduklarını iddia etmektedir. Bu anlamda böyle bir perspektifi savunan ülkeler arasında Türkiye de yer almıştır. Dünyada yükseköğretim alanında yapılan reformlar analiz edildiğinde, modern üniversiteden girişimci üniversiteye doğru bir dönüşüm süreci yaşandığı görülmektedir. Sanayi toplumunun üniversitesi olarak adlandırılan modern üniversitenin misyonu, eğitim ve araştırma faaliyeti odaklı olup, bilginin kullanımı noktasında aktif olarak yer almamıştır. Ancak girişimci üniversite, bilginin kullanılması ve yeni bilgi üreterek gelir kaynağı yaratan bir üniversite misyonu olması gerektiğine dikkat çekmektedir (Yavuz, 2012; Yavuz, 2017). Gelişmeler değerlendirildiğinde girişimci üniversite modelinin ABD ve İngiltere'de bulunduğu ve üniversite sıralama sistemleri tarafından yapılan sıralamalarda üst sıralarda yer alan dünyanın en iyi üniversiteleri temel alınarak geliştirildiği anlaşılmaktadır (Yavuz, 2017). Bu dönüşümde dikkati çeken nokta, üniversitelerdeki misyon farklılaşması olarak görülmektedir. Farklı üniversiteler ayrı özellikler, ayrı modeller, ayrı amaçlar ve ayrı fonksiyonlar gösterebileceği gibi, bütün üniversitelerin temel fonksiyonlarının benzerliği dikkat çekmektedir. Bu benzerlik, eğitim-öğretim ve araştırma fonksiyonlarına odaklanmaktadır. ABD üniversiteleri, başlangıçta

Alman üniversite modelinin etkisinde kalmış gibi görünmekle beraber, zaman içinde kendi toplumunun ihtiyaçlarının kendi üniversitelerine şekil ve yön verdiği anlaşılmaktadır (Korkut, 2001). Bu amaçlar, ortak ideallerdir ve tüm dünyada kabul görmüş olup, tüm yükseköğretim kurumları için felsefi bir çerçeveye oluşturmaktadır.

Bir üniversite sisteminin yenilenmesinde ön planda ‘amaç’ boyutu yer almalıdır (Atanur-Baskan, 1991). Bir üniversitenin amacı, genellikle kâr maksimizasyonu değilse de, bu durum son yıllarda giderek değişmektedir. Yükseköğretimin ticarileştirilmesi ve kısmen de uluslararasılaşmadan dolayı, üniversiteler kâr kuruluşları olmalı mı, yoksa olmamalı mı konusunda devam eden bir tartışma vardır (Jacobs & Van Der Ploeg, 2006). Örneğin, İngiltere, yükseköğretim alanındaki gelişmelere paralel bir şekilde amaca uygun yeni düzenlemeler yapmaktadır. Bu çerçevede üniversiteleri öğrencilere karşı sorumlu ve sistemin kalbinde tutan bir yaklaşım benimsemektedir. Gelecek düzenlemelerin temel ilkeleri kurumsal özerklik, akademik özgürlüğe saygı duyulan, daha rekabetçi ve yaratıcı, açık, dinamik ve düşük maliyetli bir yükseköğretim sistemi oluşturmak, yüksek kaliteyi sürdürmek, mevzuat ve yönetsel yükleri azaltmak olarak belirlenmiştir (Department for Business, Innovation and Skills [BIS], 2011). Amerika Eğitim Bakanlığı’nın misyonu ise öğrenci başarısını artırmak, eşit erişimi sağlayarak ve eğitimde mükemmelliği teşvik ederek küresel rekabet edebilirliğe hazırlanmak olarak ifade edilmiştir. Bunları gerçekleştirmek için üniversitelerin, tüm ulusların öğrencilerini dünyada iyi vatandaşlar olarak hazırlama ve küresel bir ortamda rekabet edebilme amacına ulaşması beklenmektedir (U. S. Department of Education, 2016).

Yükseköğretim, genellikle bilgiyi oluşturmak ve yaymak ve genç insanlarda mantıklı düşünme yeteneği, statükoya meydan okuma motivasyonu ve entelektüel değerleri geliştirme kapasitesi gibi yüksek düzeyli bilişsel becerileri ve iletişim becerilerini geliştirmek için vardır. Ancak, günümüz toplumu yükseköğretimi ileri düzey mesleki ve profesyonel beceriler için bir eğitim alanı olarak görmektedir (Chan, Brown, & Ludlow, 2014). Bütün ülkelerde yükseköğretimin genel amaçları olduğu ve bu amaçların ülkeden ülkeye, üniversiteden üniversiteye değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bir örgüt olarak üniversiteler de bu amaçları gerçekleştirmek üzere yapılandırılmaktadır.

Yapı Boyutu

Tüm örgütler işlevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek için bir tür yapıya ihtiyaç duyarlar (Earthman, 2009). Yapı, başlı başına bir amaç değil daha ziyade, bu amaca ulaşmak için bir araçtır. Basitçe ve pratikte, örgütsel yapı (genellikle çizelgeler ile temsil edilen) iş düzenlemeleri, etki çizgileri ve koordinasyon mekanizmaları ile şekillenir. Bu, örgütsel etkinliklerin performansını kolaylaştırmayı amaçlayan pozisyonların ve işlerin hiyerarşik ve amaçlı bir düzenlemesidir (Ali, 2009). Örgüt yapıları yetki-sorumluluk ve işler, çalışanlar ve fiziksel koşullar arasında kurulan etkileşimli ilişkiler temelinde birbirinden farklılaşmaktadır (Agarwal, 1982). Bir kurum, belli bir ürünü imal eden makine gibi amacını gerçekleştiren yapı ve işleyişe sahip bir mekanizma olarak tasarlanabilir. Bir yükseköğretim

kurumu da, fonksiyonlarını gerçekleştirebilecek bir yapıda tasarlanmalıdır (Günay, 2004). Yükseköğretimin yapısı öğretim, araştırma ya da kamu hizmeti temeline sahiptir (Fugazzotto, 2009). Yükseköğretim alanında devlet yönetim sistemlerinin yapısı ve düzenleyici güçleri bir eyaletten (devletten) diğerine değişmektedir. Bu değişim, araştırma ve eğitim arasındaki kaynak ayırımı ve alternatif gelir kaynakları geliştirmek için üniversite yöneticilerinin sahip olduğu sınırlamaları ve fırsatları etkilemektedir (Knott & Payne, 2004). Altyapıyı planlama, düzenleme ve yönetmek için yeni yollar, eğitim sürecine hizmet etmeli ve öğrenme ortamının kalitesini geliştirmelidir. Kampüs alanı esnek olmalıdır ve insanların nasıl öğrendiği ile ilgili anlayışta değişikliklere izin vermelidir. Planlama sürecinin, kurumun tarihi ve kültürüne saygı göstermesi ve bu alanı kullanacak tüm insanlardan gelen girdileri de içermesi gerekir. Sadece öğretmen, öğrenci ve personelin ihtiyaçları yerine getirilmemeli, ama bu alanda bulunan toplum üyelerinin de potansiyel kullanıcılar olarak projelerde yer alması sağlanmalıdır (Daigneau et al., 2005).

Braun, Benninghof, Ramuz ve Gorga (2015) üniversitelerin aynı tür yönetim düzenlemeleri ile homojen yollarla yönetildiğini varsaymanın yetersiz olduğuna inanmaktadır. Üniversiteler, en önemli işlevlerinden biri olan araştırma ve öğretim faaliyetleri gibi işlevleri yerine getirmeleri gereken kurumlardır. İşe alım politikaları, araştırma ve öğretim faaliyetlerinde başarısına ve başarısızlığına katkıda bulunur ve üniversite faaliyetleri kapsamında üçüncü bir politika boyutu olarak düşünülebilir. Yetkinin dağıtımını ve üniversitelerde yetkinin kullanımını anlamak, üniversitenin işleyişine ilişkin farklı politika alanlarını (öğretim, araştırma, işe alım gibi) birbirinden ayırmak anlamına gelmektedir. Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi, çok katmanlı ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu çok çeşitli yönetim yapılarının bazıları ya da hepsi, bir ülkenin yükseköğretim sisteminin yönetiminde etkilidir. Bu çok katmanlı ve karmaşık yapıdan dolayı idari, mali ve akademik alanlara ilişkin yetki ve sorumluluğun hangi kurumda/kişilerde olduğu ve olması gerektiği hâlâ tartışılmaktadır. Yükseköğretim sistemleri incelendiğinde, merkezi otoritenin müdahalesinin sınırları ile aracı kurumların düzenleyici yetkilerinin ve üniversitenin özerkliğinin sınırlarının ülkeden ülkeye farklılaştığı görülmektedir (Çelik & Gür, 2014). Gelişmiş ülkelerdeki yükseköğretim sistemleri dikkate alındığında üniversite yönetiminin üç boyuttan oluştuğu söylenebilir. Üniversite yönetiminin boyutlarından biri olan ‘mütevelli heyeti’ üniversitenin hesap verebilirliğini ve toplumun isteklerine karşı duyarlı olmasını sağlayan ve genellikle üniversite dışındaki üyelerden oluşan en üst derecedeki kuruldur. Üniversite yönetiminin ikinci boyutu, yürütme ve idareden sorumlu olan ‘rektör’ olup, yönetim kurulunun belirlediği politikaları uygular. Üniversite yönetiminin diğer bir boyutu ise senato ve öğretim üyelerinin olduğu diğer akademik kurullardır. Bu kurullar üniversitede eğitim-öğretim ve araştırma gibi akademik konularla ilgili kararların alınması ve uygulanmasını gerçekleştirir. Bu üç boyut, üniversitenin başarısı için karşılıklı etkileşim içindedir (Kurt, 2015).

Dünyada yükseköğretim ile ilgili gelişmeler ve çalışmalar artmakta, ulusal ve uluslararası düzeydeki raporlarda yükseköğre-

time yer verilmektedir. Örneğin Dünya Bankası (2007; 2008), Eurydice (2008; 2011), OECD (2000; 2005; 2006; 2010; 2012), UNESCO (1994; 1995; 2002) raporlarında yükseköğretim alanı başlıca rapor konusu olmakta ya da raporların içinde ayrı bir bölüm olarak yer almaktadır. Türkiye de bu gelişmelerden etkilenmekte, yükseköğretim ile ilgili çalışmalar ve raporlar her geçen gün artış göstermektedir. Türkiye’de Yükseköğretim Kurulu (YÖK) (2007), Devlet Denetleme Kurulu (2009) yanında Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) (2003; 2008), Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) (2009; 2015) gibi sivil toplum kuruluşları da yükseköğretim konulu raporlar yayınlamaktadır. Türkiye’de yükseköğretim ile ilgili çalışma yapmak ve önerilerde bulunabilmek için önce dünyadaki yükseköğretim alanındaki gelişmeleri değerlendirmek gerekmektedir. Bir ülkedeki sistemin olduğu gibi alınıp, başka bir ülkede uygulanması mümkün görünmemektedir. Her ülkede politik, toplumsal, teknolojik ve ekonomik gelişmeler farklılaşmakta ve bütün bu bileşenler eğitimi her düzeyde etkilemektedir. Dünyadaki yükseköğretim alanındaki eğilimler incelenerek, Türkiye için çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Buradan hareketle bu çalışmada dünyada yükseköğretime yön verdiği düşünülen iki ülke olan ABD ve İngiltere örnekleri ile Türkiye ele alınmıştır. Ulusal ve uluslararası çalışma alanlarına konu olan yükseköğretim bu çalışmada örgüt boyutlarının amaç ve yapı boyutu açısından incelenmiştir. Araştırmada, Türkiye, ABD ve İngiltere’deki yükseköğretim kurumlarının amaç ve yapı boyutları bakımından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Türkiye, ABD ve İngiltere’deki yükseköğretim kurumlarının amaç ve yapı boyutları bakımından değerlendirilmesi amaçlanan bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir. Fenomenolojik araştırmanın amacı, bir olguya ilişkin ‘yaşanan deneyimi’ tanımlamak (Waters, 2015) olup, ayrıca belirli bir durumda kişiler tarafından olguların nasıl algılandığı aracılığıyla olguları tanımlamak ve özelliklerini açıklığa kavuşturmak (Lester, 1999). Bu çalışmada ABD, İngiltere ve Türkiye’deki üniversitelerin örgüt boyutları bakımından değerlendirilmesinden hareketle söz konusu ülkelerde görev yapmış öğretim üyelerinin bu ülkelerde yükseköğretimin işleyişi bakımından deneyimlerine başvurulduğu için fenomenolojik yaklaşıma uygun olduğu düşünülmüştür. Fenomenolojik yaklaşım ile yürütülen bu araştırmanın fenomeni ‘örgüt boyutları’ olarak belirlenmiştir. Bu fenomene ilişkin katılımcıların deneyimleri ve fenomene ilişkin algıları, araştırmaya konu olmuştur.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, ABD ve İngiltere’deki yükseköğretim kurumlarında en az bir yıl öğretim elemanı olarak görev yapmış ve halen Türkiye’de görev yapmakta olan akademisyenler oluşturmaktadır. ABD ve İngiltere olarak iki ülkenin seçilmesinin nedeni, üniversite sıralamalarında üst sıralarda yer alan başarılı üniversitelerin büyük çoğunluğunun bu ülkelerde olmasıdır. Örneğin, University Rankin by Academic Performance (URAP) araştırma laboratuvarının 2015-2016 dünya sıralamasına göre ilk 250’de 77 ABD üniversitesi ve 20 Birleşik Krallık üniversitesi yer almaktadır.

Araştırmada çalışma grubunu belirlemede “en az bir yıl öğretim elemanı olarak görev yapmış olmak” ölçüt olarak belirlenerek, ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmış ve araştırmanın amacına ilişkin zengin bilgi kaynağı olabilecek bireylerin saptanarak görüşmelere başlanması ve süreç ilerledikçe ulaşılan kişilerin büyüyerek devam etmesi ile kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Berg ve Lune (2015)’a göre kartopu örneklemede temel yöntem, öncelikle ilgilenilen özelliğe sahip birkaç kişiyi belirleyip onlarla görüşme yapmaktır. Bu katılımcılara kendilerinin de sahip olduğu özelliklere sahip kişilerin isimleri (yönlendirme) sorulur (Bulut & Ercan, 2015). Bu çalışmada ilk olarak Ankara’daki üniversitelerde görev yapan üç öğretim üyesi belirlenmiştir, bu kişiler ile görüşme yapılmıştır ve onların yönlendirdiği kişilerle görüşme yapmak için bağlantılar kurularak görüşmeler yapılmıştır.

Tablo 1: Çalışma Grubunun Dağılımı

Unvan	ABD	İngiltere
Dr. Öğretim Üyesi	14	5
Doç. Dr.	4	3
Prof. Dr.	2	1
Toplam	20	9

Çalışma grubunda yer alan kişiler cinsiyet (Kadın: K, Erkek: E), söz konusu ülkelerde ve Türkiye’de öğretim üyesi olarak çalıştıkları yıl başta olacak şekilde kodlanmıştır (K, 4ABD, 2TR = Dört yıl ABD ve iki yıl Türkiye deneyimi olan kadın öğretim üyesi).

Verilerin Toplanması

Fenomenolojik çalışmalarda veriler, genellikle derinlemesine görüşme yoluyla toplanır. Araştırmacı her bireyin deneyimine dayalı algıları ve tepkilerini tanımlamaya ve betimlemeye çalışır (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2012). Bu çalışmada da veri toplama stratejisi olarak görüşme kullanılmıştır. Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler öncesinde katılımcılara e-posta ve/veya telefon yoluyla çalışma konusu ana hatlarıyla açıklanarak randevu talebinde bulunulmuştur. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla yapılan görüşmeler 2015 yılı Mayıs ve 2016 yılı Ocak ayının ilk haftasını kapsayacak şekilde yedi ayda tamamlanmıştır (11 Mayıs 2015 – 08 Ocak 2016). Bu süre içerisinde İstanbul’a bir kez, Ankara’ya dört kez, İzmir’e üç kez, Ereğli’ye (Zonguldak) bir kez ve Çanakkale’ye bir kez gidilerek, buradaki yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyeleri ile görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılarla karşılıklı olarak uygun bir tarih ve saat üzerinde görüş birliğine varılarak görüşmeler katılımcıların ofislerinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık bir buçuk - iki saat arasında sürmüştür. Görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunun yanı sıra veri kaybını önlemek açısından ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazının kullanılması için katılımcılara bu kaydın sadece araştırmacı tarafından kullanılacağı taahhüdünde bulunulmuş, katılımcıların onayı alınmış ve karşılıklı olarak Katılımcı Onay Formu imzalanmıştır. Görüşme süresince

ses kayıt cihazı katılımcının görebileceği bir yere konulmuş ve kayıt başlatılmadan önce haber verilerek kayıt başlatılmış, kaydın başarılı bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmış ve görüşme sonunda yine katılımcıların görebilecekleri bir şekilde ses kayıt cihazı kapatılmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizine başlayabilmek için öncelikle elde edilen ses kayıtları, sesi yazıya dönüştüren bir uygulama olan 'Google Dokümanlar' kullanılarak kelimesi kelimesine, yazıya geçirilmiştir. Transkripsiyon çalışmasının tamamlanmasının ardından bütün veriler NVivo 11.0 programı kullanılarak katılımcının kendisi tarafından (programın otomatik kodlama özelliği kullanılmadan) kodlanmıştır. Coffey ve Atkinson (1996), kodlamayı genellikle verinin daha basit ve genel kategorilere bölünmesi ve böylelikle yeni sorular ve yorumlar ortaya koyabilmek üzere genişletilmesi ve aydınlığa kavuşturulması olarak tanımlar. Nitel araştırma literatüründe kodlamaya önceden hazırlanmış bir dizi kodla da (Coffey & Atkinson, 1996) başlanabileceği belirtilmektedir. Verilerin analizinde öncelikle temaların belirlenmesi ile betimsel analiz yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre, elde edilen veriler, önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Araştırmada betimsel analiz ile belirlenen temalar, daha sonra görüşmelerden elde edilen verilerin araştırmacı tarafından nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bütünleştirmek ve okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu araştırmada analiz işlemleri, içerik analizi için Yıldırım ve Şimşek (2013) tarafından belirtilen (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi ve (4) bulguların yorumlanması aşamalarına göre yapılmıştır.

BULGULAR

Amaç Boyutuna İlişkin Bulgular

İçerik analizi sonucunda bu tema altında kurumların vizyonu, amaçların paylaşılması, amaçları gerçekleştirme ve amaçların dayandığı yaklaşım olmak üzere dört kategori oluşmuştur.

Tablo 2: Amaç Boyutuna İlişkin Tema ve Kategoriler

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

Vizyon: Araştırma, yayın, eğitim-öğretim

ABD deneyimi olan katılımcılar üniversitelerin genel olarak araştırma veya öğretim ya da hem araştırma hem de öğretim odaklı olduklarını belirtmişlerdir. Bu çerçevede üniversiteler belli alanlarda öncü olma, mükemmellik, öğrenci odaklı olma, rekabetçilik, inovasyon ve gelişme vizyonu ile ilerlemektedirler.

İngiltere deneyimi olan katılımcılar ise İngiltere'deki üniversitelerde, Amerika'daki gibi net bir ayrımın olmadığını ifade etmişlerdir. İngiltere'de üniversitelerin araştırma, eğitim-öğretim, uluslararasılaşma, vizyoner olma ve öğrenci merkezli olma gibi amaçlarının olduğu görüşündedirler. Genel olarak değerlendirildiğinde, ABD ve İngiltere'de yükseköğretimde araştırmaya öncelikli olarak önem verildiği görülmektedir. Türkiye'de ise yükseköğretim kurumlarının amaçlarında genel olarak belirsizliğin hâkim olduğu anlaşılmaktadır. Bu belirsizlik üniversitelerin önünde engel teşkil etmekte, ilerleme ve gelişmeye ket vurduğunu düşünülmektedir.

(K, 4ABD, 2TR): "Vizyon, 'go for excellence'; 'mükemmel git/mükemmel için git' gibi bir yaklaşım vardı. 'Her şeyin en iyisini yap' gibi bir 'mottosu' vardı aslında. Orada olduğum süre içerisinde de bunu her yerde görüyorsunuz. Ama zaten bunu ruh olarak hissediyorsunuz. Mükemmel için, daha iyisi için uğraşmayı size her şekilde hatırlatıyorlar aslında."

(K, 5İNG, 4TR): "İngiltere'de vizyon devamlı revize edilen bir şeydi. Her sene rektörlük gelip stratejileri nasıl değişti; devletin, uluslararası akademik camianın değişik şeylere verdiği öneme göre bunların da önemi değişiyordu. Ama uluslararasılaşma çok önemliydi İngiltere'de. Araştırmaya çok odaklıydı, uluslararası seviyede araştırma istiyorlardı. Sizin mükemmeliyete ulaşmanız lazım. Ulaşmanız gereken alanlar: Uluslararası seviyede araştırma yapacaksınız. Eğitim-öğretimin tatmin edici seviyede olacak (ona o kadar önem vermiyorlardı). Dışarıya bir şekilde faydan olması lazım, üniversite dışındaki topluma hizmet gibi mutlak bir şeyler yapman gerekiyordu. Araştırma parası getirten gerekiyordu üniversiteye; bir de idari destek. Fakat misyonda olan uluslararasılaşma, uluslararası kalitede araştırma yapma çok barizdi."

Amaçların paylaşılması

Amerika'da öğrencilerin oldukça bilinçli olduğu, gidecekleri üniversiteyi kendileri seçtikleri ve önemli kriterlerden biri olarak görülen üniversitelerin ücretlerinin yüksek olması öğrencilerin üniversitelerin amaçlarının farkında olduğunu göstermektedir. Öğretim üyeleri açısından bakıldığında ise kurumun amaçlarının gideceği yönü belirlediği ve o yönde üniversiteye katkı sağlayacak kişiler işe alındığından, öğretim üyeleri üniversitenin amaçlarının farkında olmaktadır. İngiltere'de şeffaflık ön planda, kriterler oldukça net olduğundan öğrencilerin ve akademisyenlerin de bunları bilerek gelmekte oldukları görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarının amaçlar çerçevesindeki stratejilerinin tüm kurumu etkilediği anlaşılmaktadır. Türkiye'de de yükseköğretim kurumlarının genel olarak amaçları vardır. Ancak amaçların paylaşılması, uygulamalara yansımaları, takip edilmesi noktasında biraz daha eksiklerin olduğu ifade edilmektedir. Aşağıda öğretim üyelerinin görüşlerine yer verilmiştir:(E, 9ABD, 3TR): "Amerika'da eğitim felsefesinin çok iyi anlaşıldığı okullar var. Öğrenciler de bunu bir biçimde içselleştirmiş oluyorlar. Büyük çoğunluğu bilerek geliyor. Orada başvuru süreci, okulların kabul edilme süreci farklı işliyor. Öğrenciler okullar hakkında çok daha bilgililer. Gelirken ne beklendiğini biliyorlar kendilerinden. Türkiye'de bu kadar değil. Geldikleri bölüme niçin geldikleri konusunda bile bir fikir oluşturamamış oluyor"

insanlar. Bizde biraz daha meslek seçmek için geldiklerinden üniversitenin aslında meslek seçmek ya da meslek edinmek için olduğu düşünülüyor. Temel amacın bu olmadığını pek çok öğrenci bilmiyor; onu söyleyebilirim.”

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

Amaçları gerçekleştirme: Yol haritası

Katılımcıların görüşlerine dayanarak ABD ve İngiltere’de amaçların, vizyon ve misyonun kağıt üzerinde ya da web sitesinde yazılı olarak kalmadığını, bunun ötesinde bu amaç uğruna çaba gösterildiği ve değerlendirme mekanizmalarının da oldukça etkili olduğu söylenebilir. Türkiye ile ilgili görüşlerde ise birkaç üniversitenin dışında amaçların sadece yazılı olduğu, buna uygun stratejilerin belirlenmediği görülmektedir. Görüşme kayıtlarına ilişkin alıntılar aşağıda verilmiştir:

(K, 8ABD, 3TR): “Akademisyenlerin derslerine, yaptıklarına baktığın zaman bunun etkilerini görüyorsunuz. Özel dersler var. Mesela benim okulumda, eğitim fakültesinde ‘sürdürülebilirlik eğitimi’, ‘sürdürülebilir liderlik eğitimi’ gibi. Yani orada bir programın ‘learning garden (öğrenme bahçesi)’ı vardı. Bölgelerdeki okullardan çocuklar gelirlerdi; orada işte tarım yapıyorlar. Burası hem çevre açısından hem de sürdürülebilirlik açısından çok önemliydi. Hem de şehire hizmet etme misyonunu çok yerine getiren bir okuldu ve öğrencilerin bir kısmı da sırf bunun için geliyordu zaten.”

(E, 23İNG, 4TR): “Ben Anglosakson geleneğinden geldiğim için kurum istesin, istemesin bunu devam ettiriyorum. Kurumsal açıdan baktığımızda belirli bir perspektif ya da stratejik plan oluşturup, o stratejik plandaki ilkelere ya da hedeflere ulaşmak, bu konuda hedefler/komisyonlar oluşturup, o hedefe giden yolda birtakım şeyler yapmak yerine, gündemin sürekli değiştiğini görüyoruz. Bizde ölçütlerin bireyselleştirilmesi söz konusu. Türkiye’de bütün eğitim sistemi açısından konuşacak olursam; patronluk ilişkileri çok önemli. İngiltere’de esas olan bölümdür. Kendi bütçesini kendisi yapar, kendi planını kendisi yapar, öğretim üyesi stratejilerini kendisi geliştirir.”

Amaçların dayandığı yaklaşım

Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının amaçlarının dayandığı bir yaklaşım olduğu göze çarpmaktadır. Bu yaklaşım ABD’de daha çok belli bir alana yönelik olarak, kurumların açılırken bir eğitim yaklaşımı belirlediğini ve kurumun amaçlarının ve uygulamalarının da bu yaklaşıma dayandığı ifade edilmiştir. İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının köklü bir geçmişe sahip olmasının ve gelenekleri sürdürmesinin yanında dünyadaki gelişmelere paralel olarak dinamik bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. Türkiye’de

yükseköğretim kurumlarının bağlı olduğu YÖK gibi merkezi bir kurum vardır. Üniversitelerin genel olarak bir yaklaşımı olsa da, YÖK’e bağlı olduklarından kendi yaklaşımlarını belirleme ve sürdürme anlamında özerk olmadıkları görülmektedir. Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:(E, 7ABD, 8TR): “Dünyadaki bütün yükseköğretim kurumları belli bir felsefeye dayalı olarak kuruluyorlar. Topluma bir fayda sağlıyorlar. Özellikle Amerika’da üniversitelere baktığımız zaman, nihayetinde üniversiteler bir şekilde topluma hizmet etmeli diye düşünüyorum. O anlamda olumsuz bir şey olarak söylemiyorum. O açıdan Amerika’daki üniversitelerin temel kurucu felsefesinin, topluma hizmet olduğu söylenebilir.”

(E, 5İNG, 2TR): “Benim İngiltere’de kaldığım üniversite çok eski bir üniversiteydi. İlk üniversite olarak adını duyurmuş. Dolayısıyla üniversitenin bir eğitim felsefesi var. Bu biraz da gelenekten beslenen; oturup ne yapalım, bizim eğitim felsefemiz ne olsun deyip kurulan bununla ilgili çalıştaylar konferanslar yapan bir yer değildi. Türkiye’de biz 2013’te açıldık ve eğitim felsefemiz ne olmalı, bizim kurumsal kimliğimiz ne olmalı, biz ne yapmalıyız bütün bunları biz şu anda konuşuyoruz, tartışıyoruz. Türkiye’ye baktığımız zaman burada konunun biraz daha dağıldığını görüyoruz. Çünkü YÖK’ten baskı geliyor. Şu bölümü aç, kontenjan artır diye. Türkiye’de çok kolay değil; benim eğitim felsefem budur, benim üniversite olarak varlığım şudur demek. Ama üniversiteler buna kafa yormalı ve böyle bir kavram bence önemlidir.”

Yapı Boyutuna İlişkin Bulgular

İçerik analizi sonucunda bu tema altında kurumsal ve kurum içi yapılanma, istenmeyen pozisyon, öğretim üyelerinin işe alımı süreci, öğretim üyelerinin yükselmesi, rol-statü netliği/karmaşası, yetki kullanımı ve yönetici olma süreçleri olmak üzere sekiz kategori oluşmuştur.

Tablo 3: Yapı Boyutuna İlişkin Tema ve Kategoriler

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

Kurumsal yapı/hiyerarşi: Özerk/hareket alanı kısıtlı üniversiteler

Genel olarak kurumsal yapıya bakıldığında ABD’de üniversitelerin bağlı oldukları bir üst yapı olmadığı, yapılarının özerk olduğu, akademisyenlerin de özgür olduğu ve yapının profesyonel bir şekilde işlediği ifade edilmiştir. İngiltere’de üniversitelerin yapısının geleneklere dayalı, özerk, bağlı oldukları bir üst yapı olmadığı ve bürokrasinin mükemmel bir şekilde işlediği belirtilmiştir. Türkiye’de de üniversitelerde bürokrasinin olduğu,

mesafeli bir yapının olduğu ve kurumların YÖK'e bağlı olduğu yönünde görüşler sunulmuştur:

(E, 1ABD, 15TR): "Amerika'da yükseköğretim kurumlarının bağlı olduğu bir üst kurum yok. Çoğu devlet üniversiteleri eyaletlerden destek alıyor. Üniversitelerin yönetimlerinde mutlaka eyaletlerden katılımlar oluyor. Mütevelli heyetleri de o anlamda biraz bağımsızlar. Türkiye'de YÖK kalksa, üniversitelere bu bağımsızlık verilse, muhtemelen şu andakinden iyi olmayacak. Çünkü orada siyasal yapı oturmuş olduğu için bir şekilde oralara gelen işadamları, devlet yetkilileri, mütevelli heyetine gelen yatırımcılar, herkes belli bir vizyona sahip. Üniversitenin amacı, geleceğiyle ilgili olarak bununla ilgili yapılacak şeyler belli ve bunları yapmak için uğraşıyorlar (...)"

(K, 6İNG, 16TR): "Benim üniversitem İngiltere'deki ilk beşteki bir üniversite. Çok güzel bir kampüsü vardı (...) Söyleyeceğim şu; küçücük bir rektörlük binası vardır. Neredeyse prefabrik gibi. Bizde yeni kurulan üniversitelerde ilk iş doğal olarak kampüs oluşturulması. Kampüs oluşturulurkenki yapılanmada ise hiyerarşinin nasıl yapılandırıldığını mekânsal olarak da görüyorsunuz. Diğer birimlerden izole, kampüsün en tepe noktasına hâkim bir rektörlük binası yapılıyor. Bizde bu zaten hiyerarşinin üniversitede nasıl oluşturulmak istendiğini size görsel olarak gösteriyor."

Kurum içi hiyerarşik yapılanma: Bölümlerin aktif olması, unvanların önemsizliği

Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Türkiye'de deneyimleri olan katılımcıların hiyerarşik yapı ile ilgili görüşlerine bakıldığında; ABD'de hiyerarşinin olduğu ancak hissettirilmediği, kurulların olduğu, bölümlerin güçlü olduğu, güç mesafesinin yakın olduğu, insanların ulaşılabilir olduğu, unvanların önemli olmadığı ve öğretim üyelerinin değerli görüldüğü ifade edilmiştir. İngiltere'de de benzer şekilde hiyerarşinin olduğu ancak hissedilmediği, kurulların olduğu, unvanların önemli olmadığı, akademik olarak konumun önemli görüldüğü ve şeffaflığın ön planda olduğu belirtilmiştir. Türkiye'de hiyerarşinin kendini gösterdiği, yöneticiliğin önemli görüldüğü, unvanların kişileri ve ilişkileri etkilediği, ast-üst ilişkilerinin göze çarptığı görülmektedir:

(E, 11ABD, 3TR): "ABD'de hiyerarşik düzen aynı, ama hissettiğim daha arkadaşçaydı ortam. Ben her gün dekanın ofisinin önünden geçirdim. Her zaman kapısı açıktır. Selam veririm, konuşmam gerektiğinde müsait misiniz diye sorup girip, konuşurdum. Ama Türkiye'de önce randevu almanız gerekiyor. Yoğunluk durumuna göre randevu alabiliyorsunuz veya alamıyorsunuz. Burada hiyerarşi biraz daha katı. Amerika'da mesafeler birbirine daha yakın, arkadaşça ve bunun için bazı işler daha hızlı ilerliyor orada. Türkiye'de bürokrasi ve hiyerarşik düzen nedeniyle her şey çok yavaş ilerliyor. O yüzden Amerika'da da hiyerarşi var, ama hiçbir önemi yok gibi geliyor bana."

(K, 5İNG, 4TR): "Türkiye'de idari iş, çok temel bir işmiş gibi görülüyor. İngiltere'de de çok bürokrasi vardı, ama o bürokrasi işlerin doğru gitmesi içindi. Türkiye'deki bürokraside işler doğru gitmiyor. Dekan çok prestijlidir; rektör, rektör yardımcılar çok prestijlidir. Bölüm başkanı o kadar değildir, günlük olayları idare

eder. Bir de orada iki dekan var. Biri idari dekan oluyor; akademik dekan ve idari dekan ikisi de çok prestijlidir."

İstenmeyen pozisyon: Yöneticilik

Amerika Birleşik Devletleri deneyimi olan katılımcılar yöneticiliğin istenmediği, bu işin yük olarak görüldüğü ve en önemlisi de araştırma yapmalarına engel olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. İngiltere deneyimi olan katılımcılar da benzer şekilde, yöneticiliğin istenmediğini, angarya olarak görüldüğünü ve yayın yapmaya vakit ayıramamaya sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Türkiye'de ise iki ülkenin aksine yönetici olmaya meraklı olunduğunu, yöneticiliğin statü olarak görüldüğünü ve üstlere yakın olma isteği içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

(K, 12ABD, 4TR): "Bölüm başkanlığını genelde kimse istemez Amerika'da. Çünkü idare etme yüküdür, sizin zamanınızı alır. Araştırmanızdan vakit çalar, öğretiminizden vakit çalar. Bunu bir yük olarak görür. Böyle görüldüğü için de dönüşümlü olarak yapılır. İki senede bir ya da senede bir değişiyor bölüm başkanlığı. Hiç öyle bir hiyerarşisi de yok. Mesela Türkiye'yle çok büyük bir farktır bu. Türkiye'de herkes bölüm başkanı olmaya çok meraklıdır. Bir kere bölüm başkanı olduğu zaman bir daha oradan ayrılmaya imkân yoktur."

(K, 6İNG, 16TR): "Dekan ve bölüm başkanlıkları zaten öğretim üyelerinin seçimleriyle olan, ama onu da insanların çok fazla isteyerek elde etmedikleri bir şey. Kesinlikle tercih edilen bir pozisyon değil. Öğrencisine uzak kaldığı için, angaryası olduğu için, yayınlarına yeterince vakit ayıramadığı için böyle bir şeyi tercih etmiyor. Ama bizde yönetime olan merak ve koltuk merakı olduğu için bizde bu tür şeyler çok istek uyandırır."

Yönetici olma süreçleri: İlan, değerlendirme, atama

Amerika Birleşik Devletleri deneyimi olan katılımcılar yönetici kadrolarının ilan usulü ile duyurulduğunu, kampüs ziyareti yapıldığını, değerlendirme için bir araştırma komitesi kurulduğunu ve atamaların mütevelli heyeti tarafından yapıldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca rektörlük kadrolarına başvuracak kişilerin mutlaka akademisyen olması gibi bir şartın olmadığını, hatta profesyonel yöneticilerin de tercih edildiği belirtilmiştir. İngiltere deneyimi olan katılımcılar ise, yöneticilik pozisyonu için ilana çıkıldığını, kampüs ziyareti yapıldığını, değerlendirme için bir araştırma komitesi kurulduğunu ve mütevelli heyeti gibi bir yönetim kurulunun atama yaptığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Türkiye'de ise rektörlük için ilana çıkıldığı, adayların YÖK'e başvuru yaptığı ve Cumhurbaşkanlığı tarafından atandığı görülmektedir. Dekan atamasının rektör tarafından yapıldığı, bölüm başkanının da bölümdeki öğretim üyeleri arasından seçildiği belirtilmiştir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda verilmiştir:

(E, 14ABD, 5TR): "ABD'deki anlayış şöyle; bir 'search commity' dediğimiz bir komite kuruluyor. İlane çıkılıyor. Bu kurum içerisinden de olabilir, dışarisinden de olabilir. Bir şirketle anlaşılıyor ve ön elemeyi onlar yapıyor. Dekan olacak kişi geliyor. Öğretim üyelerine projelerini anlatıyor. Bizde nasıl oluyor? Bizde rektörlük YÖK'e yazıyor, o atanıyor; direkt tepeden inme! (...) Nasıl yönetecekmiş? Bunların hiçbir önemi yok bizim için. Mesela eğitim finansmanı çalışan bir hoca vardı. Amerika'da o kişiyi

finanstan sorumlu rektör yardımcısı yaptılar. Mesela en azından yeterlilik önemli. Biraz daha uzmanlık ön planda.”

(E, 7İNG, 1TR): “Rektörlerin atanmasında, üniversite içerisinde ‘board of directors’ var; yani bir çeşit yönetim kurulu diyelim. Kendi iç dinamikleriyle dünyanın her tarafına açılarak rektör seçimi yapıyorlar. Üniversiteler kendi iç atamalarını rektör atamaları dâhil, kendi mekanizmaları içerisinde yapıyor. Şu an için üniversitenin yöneticileri, rektörleri benim çalıştığım, bildiğim her yerde akademisyen. Ama son zamanlarda acaba farklı sektörlerden isimleri de buralara yönetici olarak alsak mı, profesyonel CEO alsak mı gibi tartışmalar var. Bölüm başkanlığı için, bölüm içerisindeki hocalardan bir oylama yapılıyor. Ama ondan sonra yine yönetim kurulu bir mülakata çağırıyor. İngiltere’de her şeyin yönergeleri vardır. Kural sistemleri vardır; Anglosakson tarzı bulaşmıştır. Sen iyi bir yönetici olacaksın ‘şunu yaptın mı’, ‘bunu yaptın mı’ şeklinde sorup ‘tik’ atarak ilerlerler. Bölümdeki ‘sevirlilik’ önemlidir.”

Yetki kullanımı: Yetki devri, uzmanlık ön planda - yetki tek elde!

Amerika Birleşik Devletleri’nde yetki devri yapıldığı, herkesin kendi görev ve sorumluluklarının farkında olduğu ve işlerin ilerlemesi için yetki kullanıldığı ifade edilmiştir. İngiltere’de kişilerin uzmanlık alanlarının önemli görüldüğü, yetkinin de bu ölçüde kullanılmakta ve buna saygı gösterilmekte olduğu belirtilmiştir. Türkiye’de ise yetkinin bazı kişilerde olduğu, yetki kullanımında sıkıntılar olabildiği ve çeşitli grupların yetki kullanımını etkileyebileceği yönünde görüş belirtilmiştir.

(K, 8ABD, 3TR): “ABD’de yetki daha çok işlerin ilerlemesi için kullanılıyor. Çok fazla ideolojik ya da baskı grupları olduğunu söyleyemem. Ama akademisyenler arasında gruplar ve o gruplardan da doğan birtakım güç dengeleri var, mutlaka var. Kimin hangi göreve getirildiği, kime ne yapıldığı, nasıl destek verildiği biraz ilişkiler ile alakalı. O ‘informal’ gruplarla kesinlikle alakalı! Türkiye’de zaten sadece onun üzerine ilerliyor işler. Buradaki tek fark o! Orada daha örtük bir şekilde ilerliyor (...) Bizde gruplar var, o yetki ciddi kullanılıyor. Ama sanki ‘yetki benim’, ‘ben kullanırım’ durumu da çok fazla yok diye düşünüyorum.”

(K, 6İNG, 16TR): “İşleri yürüten sekreteryaya, ilgili işlerin nasıl olacağını bilir. Sekreter, bölüm başkanı ben ne dersem onu yapıyor; burada benim sözüm geçer gibi bir havaya kapılıyor. Yani o aradaki küçücük nüanslar o kadar net bir şekilde görülüyor. O kendi görüşünü söylüyor, kendi uzmanlık alanını konuşturuyor. Bölüm başkanı da ona uzman olduğu için, uzman olduğu konuda hak veriyor ve onun görevine saygı duyuyor. Ama bölüm başkanının kendi yönetsel süreçleri ya da akademik işleri ile ilgili hiçbir şey söyleme haddinde değil. Sekretere bu sınır o kadar güzel çizilmiş ki insanın gidip sadece gözlem yapıp, izleyip bizde niye bunlar yok diye düşünmesi mümkün.”

Rol/Statü netliği-karmaşası

Amerika Birleşik Devletleri’nde yükseköğretim kurumlarındaki herkesin görev tanımlarının baştan açıkça belirlendiği, görev tanımının ayrıntılı olarak yazıldığı ve uygulandığı ifade edilmiştir. İngiltere’de de benzer şekilde görev tanımlarının, herkesin rollerinin net olduğu, belirlenen görev tanımının dışına çıkıl-

madığı, herkesin işine saygı gösterildiği yönünde görüş belirtilmiştir. Türkiye’de ise görev tanımlarında belirsizlik olduğu, bir işin sorumlusunu bulmanın zor olduğu ve sorumluluk almaktan kaçınıldığı ifade edilmiştir:

(E, 9ABD, 3TR): “ABD’de roller net bir biçimde tanımlanmıştır. Herkesin görev tanımında sınırları bellidir. Bu sınırlar içerisinde özgürlükler tanımlanır. Tabii yönetim kültüründe akademi, Amerikan toplumunun progresif alanlarından biri. Dolayısıyla mesela toplumda bir dönüşüm gerçekleştiğinde, bu kendisinin karşılığını hemen orada buluyor; bazen oradan çıkıyor. Amerikan akademisi, Amerikan toplumunun/Amerikan ortalamasının içerisinde oluyor.”

(E, 5İNG, 2TR): “Roller bellidir İngiltere’de. Burada asistanını öğretim görevini neden aldın; ondan alakasız işler isteyebiliyorsun. Mesela dört tane ders vereceksin deyip, ondan sonra başka işler veriyorsun. İngiltere’de onu yaptırılmazsın. Çünkü sözleşme çok detaylı bir şekilde anlatıyor. Haftada kaç saat çalışacak, bu çalışmanın şekli ne olacak? Nasıl bir çalışma olacak? Ne görevler verilebilir? Kimden talimat alır, kime rapor verir ve altında kimler vardır? Ekstra da küçük bir iş çıkıyor. O ekstra işi bile üzerine yıkmıyor ki, rahatlıkla yıkabilir. Diyor ki; istiyorsan sen yap, bu parayı sen al. İstemiyorsan da ilan açalım! Genelde o yüzden iş tanımı çok net çizilir. Çalışanlar bilinçlidir, ekstra iş yapmazlar. Bizdeki gibi değildir.”

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

Amerika’da profesyonel bir işe alım süreci işlemektedir. Pozisyonun nitelikleri belirlenir, iş ilanına çıkılır; değerlendirme komitesi oluşturulur, kampüs ziyareti yapılır ve adaya iş teklifi sunulur. İngiltere’de de benzer şekilde pozisyonun gereklilikleri belirlenir; ilana çıkılır, değerlendirme komitesi oluşturulur, en iyi adaydan başlanarak kampüse davet edilir ve uygun aday seçilir. Türkiye’de aslında bu süreçlerin yazılı olduğu, ancak uygulamada önce pozisyona alınacak kişinin belirlendiği ve niteliklerin kişiye göre belirlenip ilana çıktığı belirtilmiştir:(E, 14ABD, 5TR): “Mesela ben şimdi orada bir işe başvurmuş olsam; yapacakları ilk şeylerden birisi bir araştırma komitesi oluştururlar. Beş altı bölümden bir hoca ile birlikte benim dokümanlarımı incelerler. Ondandır ilk üçe - beşe girersem kampüs ziyareti yaptırırılar. Bize nasıl ders anlatılır, örnek bir ders anlat derler. Yemeğe çıkıyorsun oradakilerle konuşuyorsun. Projelerim şudur, şu konularla ilgileniyorum, bunları yapmak isterim; size şöyle faydam olur diye anlatıyorsun. Adaya karşı değerlendirme yapıyorlar, değerlendirmeden sonra çağırıyorlar. ‘Sana şu düzeyde şu fiyatlı bir iş teklif edebiliriz’ şeklinde gidiyor.”

(K, 5İNG, 4TR): “İlana çıkılıyor. Hoca alımı için komite kuruluyor. O komitede bulunabilmek için işe alma eğitiminden geçmen gerekiyor. Bu eğitimi ben de aldım; sonra ilana çıktı. İlana yapılan başvurulardan mesela İngiltere’de çalışamayacak özellikte olan ya da doktorasını yapmamış gibi özgeçmişinden dolayı çalışması mümkün olmayanları rektörlük eliyor zaten. Onun dışında temel şartları sağlayanları bir tabloda bize gönderiyorlar. Sen oturuyorsun, her birini inceleyip o tabloda kriterler var, o kriterlerden kaç puan verdiğini yazıyorsun. Bir de not kısmı

var. Her bir aday için notu yazıyorsun ve senin verdiği notları toplayıp en sonunda ilk on sıralanmış oluyor. Bunlar rektörlüğe gidiyor, herkesin sıralaması ortaya çıkıyor ve ortak olanlar listeleniyor. Ortak olmayanlar da listeleniyor; komite toplanıyor ve tartışması yapılıyor. Komite belirlenen kişiler içerisinde 10 kişilik aday listesi belirliyor. Bu aday listesi en iyiden, en kötüyeye sıralanıyor; sonra bunları aday sırasıyla çağırıyorsun. Tekrar bir değerlendirme yapılıyor ve kararı komisyon veriyor. O komisyonunda rektör yardımcısı, bir profesör, bir doçent oluyor.”

Öğretim üyesi yükselmesi: Üniversiteler/merkezi kurul

Amerika Birleşik Devletleri’nde yükseltme kriterleri kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Çünkü pozisyonlar kurumlar tarafından verilir. İngiltere’de kurumların kriterleri var ve bekleneni yerine getirdiğin sürece yükselme sağlanıyor. Süreç içerisinde sürekli değerlendirme yapılmaktadır ve takip edilmektedir. Türkiye’de ise her üniversitede yükselmenin belirli kriterleri vardır; ancak genel çerçeve Üniversitelerarası Kurul tarafından verilmektedir:

(E, 8ABD, 4TR): “ABD’de en önemlisi doktora’dır. Çünkü bu sizin aldığınız bir şeydir. ABD’de doçentliği üniversite verir. Genel bir kurum vermez. Dolayısıyla bir üniversitenin doçenti, bir başka üniversitede yardımcı doçent bile olamayabilir. Kriterler çok farklılaşıyor. Ama ‘board of regents’ dedikleri, eyalette onaylayan bir yapı var. Ben Türkiye’de doçentlik üniversitede verilecek olsa ne gibi şeylerin olacağını hayal bile etmek istemiyorum. Şu anda bile sistem kötü işlerken, öyle bir dönemde Türkiye’de çok daha manipülasyona açık bir şey olur.”

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

TARTIŞMA ve SONUÇ

Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de yükseköğretim kurumlarının rekabetçilik vizyonu olması, aslında kurumların ekonomik anlamda çıkarı olduğunun göstergesi olarak düşünülebilir. Bu doğrultuda araştırmalar fakültelerin piyasa benzeri davranışlarda bulunması olarak tanımlanan akademik kapitalizmin ABD’deki yükseköğretimin önemli bir özelliği haline geldiğini iddia etmektedir (Rhoades & Slaughter, 2004; McClure, 2016). Örneğin McClure’in (2016) ABD’de bir kurum üzerinde yaptığı durum çalışmasına göre, akademik yöneticilerin yenilik ve girişimcilik ile ilgili bir vizyon geliştirme çabaları olması, bu duruma açıklık kazandırmaktadır. Kuenssberg’in (2011) İskoç

üniversitelerinin misyon ifadelerini analiz ettiği araştırmasında, üniversite fonksiyonları temasında en çok araştırma; amaç ve değerler temasında en çok mükemmellik ve yenilik; rekabet temasında ise liderlik ve öncü olma anahtar kelimelerinin yer aldığı görülen sonuçlar bu araştırmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Öte yandan Arcimaviciene (2015) 20 Avrupa üniversitesinin misyon ifadelerini incelediği araştırmasında ifadelerin kişiselleştirme, ticaret, rekabet ve nicelik metaforlarına göre oluşturulduğunu göstermiştir. ABD ve Anglosakson sistemleri yıllardır yükseköğretimde piyasa yönelimini kullanmışlardır. Avrupa ve dünyanın diğer bölgelerinde öğrenciler; öğretim üyeleri ve kaynaklar için rekabet, yeni dinamikler ve değişim stratejileri oluşturmuştur (Sporn, 2007). Benzer şekilde İngiltere’de yükseköğretim giderek artan şekilde piyasa odaklı olmaktadır (Kolsaker, 2014). Bu ülkelerdeki gelişmeler aynı zamanda yükseköğretim sistemlerini ve üniversitelerin amaçlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir. Türkiye’de ise yükseköğretimi 2547 sayılı yasa ile YÖK sistemi şekillendirmektedir (Ergüder, Şahin, Terzioğlu & Vardar, 2009). Araştırma bulgularımız olan, ABD ve İngiltere’de üniversitelerin amaçlarının dayandığı bir eğitim yaklaşımı olması, aynı zamanda söz konusu ülkelerde üniversitelerin öncü olma, rekabet ve uluslararasılaşma vizyonu ile ön plana çıkmaları literatür ile örtüşmektedir.

Araştırma bulgularına benzer şekilde ABD ve İngiltere’deki öğrenci ve öğretim üyelerinin bilinçli olmaları ile ilgili literatüre göre, son yıllarda hızla değişen küresel ekonomik ortamda, ‘ilgililik’ dünyanın pek çok yerinde yükseköğretimde önemli bir etmen haline gelmiştir. Öğrencilerin kişisel ve/veya mesleki çıkarları ve hedefleri ile doğrudan ilgili eğitim deneyimleri talebinde artış eğilimi vardır (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). İngiltere’de potansiyel öğrenciler, yükseköğretim kurumları açısından geniş seçeneğe sahiptir. Bu nedenle öğrenciler, nerede ve ne okumak istediklerine karar vermelerine yardımcı olması için doğru ve tam bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bilgi kaynakları, okul ve kolejlerde kariyer memurları, tanıtım broşürleri, internet, video ve kütüphanelerden oluşmaktadır. Ayrıca, her yıl ulusal gazetelerde basılı ve “online” olarak yayınlanan üniversite lig tabloları da, kurum seçiminde yardımcı olmaktadır (HEFCE, 2009). Bununla birlikte küresel üniversite sıralamalarının üniversite stratejik planlarını, kurumsal tanıtımları ve ulusal politika reformlarını da etkilediği göze çarpmaktadır (O’Connell, 2015). Kurumları bu derece etkileyen sıralamaların kurumsal tanıtımlar aracılığıyla öğrencilerin seçimlerine de yansıtacağı anlaşılmaktadır.

Bu araştırma kapsamında ABD ve İngiltere’deki üniversitelerin özerk olmasına ancak Türkiye’deki üniversitelerin henüz kurumsal özerkliğe sahip olmamasına ilişkin olarak yükseköğretimin bağımsız kurumların eline bırakılması önemli görülmektedir. Ortak kimliğe sahip milletin bir ‘bütün’ olarak gelişmesi genellikle ortak standartlar ve benzer kurum biçimleri ihtiyacını ifade etmektedir. Anglosakson modeli, ulus devletin siyasi heveslerine bırakılmayacak kadar önemli olduğu iddiasına dayanmakta iken; Oxbridge modeli, öncelikle örgütsel varlık olarak üniversite üzerinde durmuştur. Bu model, devlet denetimi yerine kurumsal özerkliğin ve öz yönetimin önemini vurgulamıştır. Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Avustralya

ve Kanada’da sistem düzeyinde yönetim düzenlemeleri kurumsal özerkliğin korunduğu, ortak bir inanç üzerine kurulmuştur (Amaral, Jones & Karseth, 2013). Ancak, İngiltere devlet üniversitelerinde hükümetin dayattığı uygunluk denetimi ve raporlama gereksinimleri olduğu yansıtılmıştır (Christopher, 2012). Araştırma bulguları ve literatürden de anlaşıldığı üzere ABD ve İngiltere’de farklı yönetim modelleri benimsenmesine karşın yönetim yapılarında hiyerarşinin olduğu ve yönetimde kurulların etkili olduğu ortak nokta olarak göze çarpmaktadır. ABD’de yükseköğretim; farklı misyonları, stratejileri ve örgüt yapıları olan çok sayıda kurumun olduğu bir sistemdir (Agassisi & Johnes, 2015). Gümüş’ün (2018) araştırmasına göre ABD’nin Georgia’nın eyalet düzeyindeki idare kurulu olarak tanımlanan yükseköğretim kurulu, eyaletin tüm kamu yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerini sıkı bir şekilde kontrol altında tutarken, Güney Carolina’da yükseköğretim kurumları üzerinde daha az yetkiye sahip olan eyalet yükseköğretim kurulunun, doğrudan yönetmek yerine koordinasyonu sağlayan bir organ olarak hareket ettiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda Georgia’daki kurulun Türkiye’deki merkezi kurul olan YÖK ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. ABD üniversiteleri, genel olarak şeffaflık yaklaşımını benimsemiş, toplum denetimine açık ve katılımcı yönetim anlayışını temsil eden örgütler olma özelliği göstermektedir (Çankaya & Töremen, 2010). Türkiye’de bir üniversitede yapılan araştırmaya göre, yöneticiler yöneticilik makamına gelince astlarına biraz uzak durmakta, onlara yeterince ve gereğince destek olmamaktadır. Yöneticilerin astlarla ilişkilerinin mesafeli olduğu, pek demokratik olmadığı, bir yerde tek kişilik yönetim uyguladıkları söylenebilir (Bucak, 2002). Farklı ülkelerin kültürlerinin incelendiği bir araştırmada kültürün beş boyutundan biri olarak ‘güç mesafesi’ ele alınmıştır. Araştırmaya dâhil olan 76 ülkenin ‘güç mesafesi’ indekslerine bakıldığında Türkiye’deki güç mesafesinin (indeks=66), Amerika’daki (indeks=40) ve İngiltere’dekine (indeks=35) kıyasla fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). İngiltere’de güç mesafesinin düşük olması, bağlılık ve sorumluluğa öncelik verildiğinin bir göstergesi sayılabilir (Li, Roberts, Yan & Tan, 2016). Araştırmalar, ABD ve İngiltere’deki kültürün de etkisi ile üniversitelerde güç mesafesinin ve hiyerarşik yapılanmanın daha az olması, Türkiye’de bu örneklerin tam tersi bir yapılanmanın olması bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri’ndeki sistemde bölüm başkanları, dekanlar, rektör yardımcılar gibi üst ve orta düzey yöneticiler aday arama komiteleri tarafından saptanan adaylar arasında çok sıkı inceleme ve görüşmelerden sonra seçimle değil, atama ile göreve gelirler ve işlerine son verilebilir. Bu, işin önemli bir noktasıdır; çünkü öğretim üyelerince yapılan seçimler genellikle zayıf liderlerin iş başına gelmesine yol açar (Rosovsky, 2011; Korkut, 2001). Amerika’da bir profesörün yönetim görevine istekli olduğunu söylemesi, hiç hoş karşılanmaz. Yöneticilik bir çeşit sınıfa ihanettir, “biz”den “onlar” a bir geçiştir ve asıl görev olan öğretmenliğe ve araştırma yapmaya hıyanet olarak görülür. Bu nedenle, bir kez dekanlık ya da benzeri başka bir göreve gelindiğinde, sürekli bir eziyet içindeymiş gibi bir hava vermek gerekir. Görevde bulunan kişinin duyguları ne olursa olsun; herkese sürekli, en kısa zamanda laboratuvara, kütüphaneye ya da sınıfa dönmeyi istediğini söylemesi gerekir (Rosovsky, 2011).

Yükseköğretim Ulusal Araştırma Komitesi’nin (1997) ‘Öğrenme Toplumunda Yükseköğretim’ raporuna göre İngiltere’de akademisyenler yönetim ve idari işlere daha az zaman ayırmak istemekte, zamanlarını daha çok araştırma, mesleki gelişim, seminer ve konferanslara katılmak için kullanmak istemektedirler (The National Committee of Inquiry into Higher Education [NCIHE], 1997). Literatür ile benzerlik gösteren bulgulara göre de ABD ve İngiltere’de yöneticilik, akademisyenler tarafından çok fazla talep edilmeyen bir pozisyon olarak görülürken, Türkiye’de aday belirleme seçimlerinde birçok akademisyenin aday olarak sürece dâhil olmasından dolayı yöneticiliğin arzu edilen bir pozisyon olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, görev tanımlarının belirgin olmasına ilişkin söz konusu ülkelerdeki literatür dikkate alındığında, İngiltere’de çoğu üniversitede akademik personel öğretimin yanı sıra araştırma da yapmaktadır. Birçoğu doktora derecesine ve mesleki niteliklere sahiptir (HEFCE, 2009). ABD’de yükseköğretim kurumları genellikle öğretim üyelerinin atanması, kontrat yenilemeleri, terfi ve görev süresi ile ilgili karar verme sürecine rehberlik etmesi için bir dizi standartlar ya da ölçütler yazarlar ve yayınlarlar. Çünkü bunlar kurum ve öğretim üyesi arasındaki kontratın bir parçasını oluşturacaktır ve dolayısıyla kuruma bağlayıcılığı bulunmaktadır. (Kaplin, 1978). Ancak, Bolden, Gosling ve O’Brien’in (2014) araştırmasında İngiltere’de kabul ve ödül süreçlerinde ‘oyunun kurallarının’ belirsiz olduğu ifadesi ile güç sahibi olanların kendi amaçlarına göre birtakım kuralları manipüle edebileceğine yönelik bir algı ortaya çıkmıştır. Amerikan sistemi üniterdir; tek bir kişi yani rektör, işin başındadır. Normal olarak, eğitim politikasında yani ders programları, verilen diplomaların niteliği, öğretim üyelerinin seçimi ve kabul şartları gibi konularda karar öğretim üyelerine bırakılır. Ancak, bütçe, bağışlara dayalı programların yürütülmesi, yeni programlara ilişkin kararlar, uzun vadeli planlar gibi konularda yetki, bir müteveli heyetine karşı sorumlu olan rektörün başkanlığını yaptığı bir hiyerarşinin elindedir (Rosovsky, 2011). İngiltere’de ise akademik birimlere yetki önemli bir konu olmuştur; okullara, fakültelere ve bölümlere yetki vermek, daha girişimci bir üniversite kültürü oluşturmak için güçlü bir araç olarak görülmektedir (Eurydice, 2008). Araştırma bulgularından ve literatürden ABD ve İngiltere’de yetki devri yapılmasının, akademik birimlerin bu anlamda güçlendirilmesi sebebiyle olduğu anlaşılmaktadır.

İşe alım ve yükselme kriterlerini içeren bulgular ile ilgili literatüre göre birçok akademisyen üniversitede tam zamanlı ‘sözleşmeli’ kadrolara atanmaktadır; kendi üniversiteleri kariyer vaadi sunmamaktadır. ABD’de yeni atamaların sadece yarısı geleneksel daimi kadro (“tenure-track”) pozisyonlarıdır. Akademisyenler daha çok bürokratik denetimlere tabiidir ve özerklikleri azalmıştır. Hesap verilebilirlik için taleplerin artması, birçok ülkede akademisyenler için büyük bir stres anlamına gelmektedir (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). Bu konudaki benzer bir görüşe göre de, ömür boyu garantili bir iş tembelliğe neden olur; özendirici önlemleri etkisizleştirir ve görevde başarısızlığa katkıda bulunur. Bunun ahlaka ve Amerikan yaşam biçimine aykırı olduğu doğrultusunda bir inanç da vardır (Rosovsky, 2011). Birçok ülkede, üniversiteler artık başka

kurumlarda tam zamanlı atanan profesörleri yarı zamanlı olarak istihdam etmektedir (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009). İngiltere’de ise yükseköğretim kurumları kendi personelinin işe alım ve ilerlemesinden kendisi sorumludur. Her kurum akademik personelin sayısına karar verme, nitelikleri ve kriterleri belirlemekle yükümlüdür. Ayrıca işe alımlarda resmi ilan yolu kullanılmaktadır (Eurydice, 2008). Bu anlamda İngiliz üniversitelerinin yüksek düzeyde özerkliğe sahip olduğu söylenebilir. Tüm düzeylerdeki çalışanları kendileri işe alır ve yükseltir; yeni dersler açar, araştırma faaliyetlerini seçer ve kurumun yönünü belirler. Bütün bu eylemleri gerçekleştirme yetkisi dışardan bir otoriteden ziyade üniversitedeki yöneticiler kurulundandır (Gillies, 2011). İngiltere’de geleneksel olarak hem öğrenci, hem de personel seçimi sosyal ve kültürel kimliğe göre değil, liyakate dayalı olmalıdır (Deem & Morley, 2006). Türkiye’de de işe alımların resmi ilan usulü ile yapıldığı ve kadroya ilişkin kriterlerin yükseköğretim kurumları tarafından belirlendiği; ayrıca atama ve yükseltmelerin de üniversitelerin bu konudaki yönetmeliğine göre yapıldığı söylenebilir. Araştırmada ortaya çıkan duruma benzer şekilde ABD ve İngiltere’de işe alım ve yükselme kriterleri üniversiteler tarafından belirlemekte ve belli bir zaman dilimi için yapılan sözleşmelerle anlaşma sağlandığı için akademisyenler tarafından stresli bir süreç olarak görülmektedir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde şu öneriler getirilebilir: Türkiye’de üniversitelerin amaçları, kurumların kendi imkan ve olanakları dahilinde gerçekleştirebilecekleri ölçüde ve her kuruma özgü olmalıdır. Amaçlar, sürekli gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir. YÖK, tasarlandığı gibi üniversitelerin koordinasyonunu sağlamaya yönelik aracı bir kuruma dönüştürülmelidir. Rektörlerin yetkisi dağıtılmalıdır. Aşırı merkeziyetçi yapının esnetilmesinin, yetkilerin dağıtılması yönünden yararlı olacağı düşünülmektedir. Fakülteler ve bölümler güçlendirilmelidir. Çeşitli kurullar oluşturularak akademisyenlerin yönetime katılma fırsatı, temsil edilebilirliği artırılmalıdır. Akademik personelin işe alımlarında profesyonel süreçler işe koşulmalıdır. Akademik yükseltme kriterleri şeffaf ve herkese eşit derecede uygulanabilir olmalıdır. Eğitimin niteliğinin artırılması için kurumsal çeşitlilik sağlanmalıdır. Bilime katkı sağlayacak araştırmalar ve bölgesel araştırmalar yapan üniversiteler olmalıdır. Bu çerçevede üniversiteler tarafından belirlenen kontenjanlar esas alınmalıdır. Ayrıca, bu araştırma çalışma grubunda yer alan öğretim üyeleri ve bu kişilerin görev yaptıkları dönemdeki deneyimleri ile sınırlıdır. Bu kapsamda söz konusu ülkelerden farklı ülkelerde görev yapan öğretim üyelerinin deneyimlerine dayalı araştırmalar yapılabilir. Farklı ülkelerdeki yükseköğretim kurumlarının yönetim yapıları incelenebilir.

KAYNAKLAR

Agarwal, R. D. (1982). *Organization and management*. McGraw-Hill Education – Europe.

Agasisti, T., & Johnes, G. (2015). Efficiency, costs, rankings and heterogeneity: The case of US higher education. *Studies in Higher Education, 40*(1), 60-82. doi:10.1080/03075079.2013.818644

Ali, A. J. (2009) Organizing: Structure and methodology. *Journal of Transnational Management, 14* (2), 103-123. doi: 10.1080/15475770903028159

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: tracking an academic revolution*. Paris: UNESCO. Retrieved from http://www.cep.edu.rs/public/Altbach,_Reisberg,_Rumbley_Tracking_an_Academic_Revolution,_UNESCO_2009.pdf

Amaral, A., Jones, G. A., & Karseth, B. (2002). Governing higher education: Comparing national perspectives. In A. Amaral, G. A. Jones, & B. Karseth (Eds.), *Governing higher education: National perspectives on institutional governance* (pp. 279–298). Dordrecht, the Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Arcimaviciene, L. (2015). EU universities’ mission statements: What is popularized by metaphors. *SAGE open, 5*(2), 1-12. doi: 10.1177/2158244015584378

Atanur-Baskan, G. (1991). 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun örgüt yapısı ve yönetim süreçleri açısından karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi, 24* (1), 117-134.

Berg, B. L., & Lune H. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. H. Aydın (Çev.). Konya: Eğitim Yayınevi.

Birnbaum, R. (2007). No world-class university left behind. *International Higher Education, 47*, 7-9. Retrieved from <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/7964/7115>

Bolden, R., Gosling, J., & O’Brien, A. (2014). Citizens of the academic community? A societal perspective on leadership in UK higher education. *Studies in Higher Education, 39*(5), 754-770. doi: 10.1080/03075079.2012.754855

Braun, D., Benninghoff, M., Ramuz, R., & Gorga, A. (2015). Interdependency management in universities: A case study. *Studies in Higher Education, 40*(10), 1829-1843. doi:10.1080/03075079.2014.914913

Brint, S., & Clotfelter, C. T. (2016). US higher education effectiveness. *The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences, 2*(1), 2-37.

Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: Yönetimde ast-üst ilişkileri. *Muğla Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, 7*, 1-17.

Bulut, Y., & Ercan, B. (2015). Nitel araştırmayı desenleme. In H. Aydın (Ed.), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (pp. 37-82). Konya: Eğitim Kitabevi.

Burgaz, B., & Şentürk, İ. (2008). Küreselleşmenin eğitim fakültelerinin yönetim boyutundaki etkileri. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*, 269-280.

Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Chan, R., Brown, G. T., & Ludlow, L. (2014). *What is the purpose of higher education?: A comparison of institutional and student perspectives on the goals and purposes of completing a bachelor's degree in the 21st century*. Paper to be presented at the annual American Education Research Association (AERA) conference. Philadelphia, PA: April 5, 2014.

Christopher, J. (2012). Governance paradigms of public universities: An international comparative study. *Tertiary Education and Management, 18*(4), 335-351. doi: 10.1080/13583883.2012.724705

- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Çankaya, İ., & Töremen, F. (2010). Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri üniversite yönetimlerinin karşılaştırılması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 151-163.
- Çelik, Z. & Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 18-27.
- Daigneau W. A., Valenti M. S., Ricciarini S., Bender S. O., Alleyne N., Di Grappa M., ...Ehrenzweig-Sanchez (2005). *Planning, Designing and Managing Higher Education Institutions*. PEB Exchange, Programme on Educational Building, 2005/15, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/16097548Deem>, R., & Morley, L. (2006). Diversity in the academy-staff perceptions of equality policies in six contemporary higher education institutions. *Policy Futures in Education*, 4(2), 185-202.
- Department of Business, Innovation and Skills (BIS) (2011). *Higher education: Students at the heart of the system*. ID: 2438768. London, U. K.: The Stationery Office Earthman, G. I. (2009). *Planning educational facilities* (3rd Ed.). UK: Rowman & Littlefield Education.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). Biz akademisyenler geleceğin yükseköğretim kurumlarını yaratmaya hazır mıyız? *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 75-86.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T., & Vardar, Ö. (2009). *Neden yeni bir yükseköğretim vizyonu*. İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.
- Eurydice (2008). *Avrupa'da yükseköğretim yönetimi*. Türkiye: Eurydice Avrupa Birimi.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fugazzotto, S. J. (2009). Mission statements, physical space, and strategy in higher education. *Innovative Higher Education*, 34(5), 285-298.
- Gillies, M. (2011). *University governance: Questions for a new era*. Higher Education Policy Institute (HEPI), HEPI number 52.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-İçi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 247-268.
- Gümüş, S. (2018). ABD'de eyalet düzeyindeki yükseköğretim kurumlarının incelenmesi ve Türkiye için reform önerileri: Yönetim, kalite güvencesi ve finansman. *Eğitim ve Bilim*, 43(193), 45-61. doi: 10.15390/EB.2018.7476
- Günay, D. (2004). Üniversitenin neliği, akademik özgürlük ve üniversite özerkliği. International Congress on Higher Education. 27-29 Mayıs, İstanbul.
- Gürsel, M. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (8. Baskı). Konya: Eğitim Akademi.
- Higher Education Funding Council for England (HEFCE). (2009). *A guide to UK higher education*. (No: 32). UK: HEFCE.
- Hofstede, G., Hofstede, J. G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. intercultural cooperation and its importance for survival*. USA: McGraw Hill.
- Jacobs, B., & Van Der Ploeg, F. (2006). Guide to reform of higher education: European perspective. *Economic Policy*, 21(47), 536-592.
- Kaplin, W. A. (1978). *The law of higher education legal implications of administrative decision making*. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Knott, J. H., & Payne, A. A. (2004). The impact of state governance structures on management and performance of public organizations: A study of higher education institutions. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(1), 13-30.
- Kolsaker, A. (2014). Relocating professionalism in an English university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(2), 129-142. doi:10.1080/1360080X.2013.861053
- Korkut, H. (2001). *Sorgulanan yükseköğretim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ve alan araştırması* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kuenssberg, S. (2011). The discourse of self-presentation in Scottish university mission statements. *Quality in Higher Education*, 17(3), 279-298. doi: 10.1080/13538322.2011.625205
- Kurt, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetiminde mütevelli heyetleri*. SETA.
- Lester, S. (1999). *An introduction to phenomenological research*. Taunton UK: Stan Lester Developments. Retrieved from www.sld.demon.co.uk/resmethy.pdf Li, W., Roberts, J., Yan, Y., & Tan, H. (2016). Management of cultural differences under various forms of China-UK higher education strategic alliances. *Studies in Higher Education*, 41(4), 774-798. doi: 10.1080/03075079.2014.966664
- McClure, K. R. (2016). Building the innovative and entrepreneurial university: An institutional case study of administrative academic capitalism. *The Journal of Higher Education*, 87(4), 516-543. doi: 10.1080/00221546.2016.1177412
- O'Connell, C. (2015). An examination of global university rankings as a new mechanism influencing mission differentiation: The UK context. *Tertiary Education and Management*, 21(2), 111-126. doi: 10.1080/13583883.2015.1017832
- Rhoades, G., & Slaughter, S. (2004). Academic capitalism in the new economy: Challenges and choices. *American Academic*, 1(1), 37-59.
- Rosovsky, H. (2011). *Üniversite - Bir dekan anlatıyor*. S. Ersoy (Çev.) (19. basım). Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- Sporn, B. (2007). Governance and administration: Organizational and structural trends. In J. J. Forest, & Altbach (Eds.). *International handbook of higher education* (Vol. 1, pp. 141-158). Dordrecht: Springer.
- The National Committee of Inquiry into Higher Education (NCIHE). (1997). *Higher education in the learning society*. London: Her Majesty's Stationery Office.
- U. S. Department of Education (2016). *Advancing diversity and inclusion in higher education*. Washington, D. C.: Office of Planning, Evaluation and Policy Development and Office of the Under Secretary, Advancing Diversity and Inclusion in Higher Education.
- Waters, J. (2015). *Phenomenological research guidelines*. Retrieved from <https://www.capilanou.ca/psychology/student-resources/research-guidelines/Phenomenological-Research-Guidelines/Yavuz>, M. (2012). Neden yükseköğretim reformu? *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2 (Özel sayı), 1-5.
- Yavuz, M. (2017). Batı medeniyetinde üniversite kurumunda yaşanan dönüşümü anlamak: Metodolojik bir okuma denemesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(2), 211-220.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık.