

ÜNİVERSİTEDE YENİ YÖNETİM UYGULAMALARI VE ORTAYA ÇIKAN YÖNETSEL KONTROL ANLAYIŞI

Şule AYDIN TURAN*

Öz

Bu çalışma, üniversitelerde yaygınlaşan yönetim uygulamalarından stratejik planlama ve kalite süreci ile performans değerlendirme-izleme çalışmalarının gündeme getirdiği kontrol örüntülerini sorgulama amacındadır. Yönetim-organizasyon yazınında ana akımı oluşturan yönetimci bakış açısının değer temellerinde yükselen bu yönetim uygulamalarının Türkiye'deki üniversiteler üzerindeki etkileri henüz araştırılmamış olduğundan böyle bir soru sormak anlamlı bulunmuştur. Çalışmanın sonuç niteliğindeki iddiası bu tip uygulamalar yoluyla üniversitelerde niceliksel mantığa dayanan bir kontrol anlayışının yerleşikleşeceğidir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim uygulamaları, Kontrol, Üniversite, stratejik planlama, Kalite süreci, Performans değerlendirme.

158

NEW MANAGEMENT PRACTICES AT UNIVERSITY AND THE EMERGENT MANAGERIAL CONTROL VIEW

Abstract

This study aims to investigate the new control phenomenon, which is brought about by the adoption/implementation of new management techniques at the universities in Turkey. The specific examples of this case are the adoption of strategic planning, quality process and performance appraisal-monitoring practices by the managerial elites of the higher education sector and implementation of these by the universities. Such a research question is found significant regarding the fact that, the impacts of those management techniques

* Araş. Gör., Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, saydin@sakarya.edu.tr.

(which are based on the underlying values of the mainstream management-organization literature) on the universities are not thoroughly investigated in Turkey yet. The main and conclusive claim of this study is so that, “by the way of implementing such techniques as strategic planning, quality process and performance appraisal programs in the universities, a quantitative based control view will be entrenched”.

Keywords: Management techniques, Control, University, Strategic planning, Quality process, Performance appraisal.

Giriş

Bu çalışmanın amacı üniversitede yeni yönetim uygulamalarının, örgütsel ve çalışanlar ile ilgili etkilerini sorgulamaktır. Böyle bir araştırma sorusu sormamızın ardındaki gerekçe, yönetim uygulamalarının git gide daha çok insanileştiği söylemine karşın, ciddi çelişkiler/açıklıklar oluşturmaya devam ettiği düşüncesidir. Kontrol/denetim meselesi de bu çelişki alanlarından birine denk gelir. Yönetim alanında kontrol en çok, bir örgütün yapısal özelliklerinden biri olarak (kontrolün geliştirilmesi gereken bir örgütsel yapı özelliği olarak kabul edildiği) ya da klasik yönetimin fonksiyonlarından biri olarak (Fayol’un yönetim süreci çalışmasında temellenen ve ana akım yönetim yazınında varlığını sürdüren) araştırılmıştır. Ancak işlev temelli bu bakış açısının sorunsallaştırmadığı bir alan vardır. Bu alan, yönetim uygulamalarının “yanı sıra” getirdikleri, daha çok örtük kalan kontrol etkilerinin alanıdır. Bu etkiler de, yönetim anlayışlarının kontrol biçimlerine bağlı olarak nasıl özellikler kazandığı; örgütsel yapıların kontrole bağlı olarak nasıl biçimlendiği; çalışanların kontrol örüntülerinden nasıl etkilendiği ve örgütlerde yapılan işin niteliği ile örgütsel çıktıların bu tip örtük kontrol örüntülerinden nasıl etkilendiği soruları açısından tartışılmalıdır. Bu bağlamda gelişmiş bir yazın da

mevcuttur¹. Firma odaklı yeni yönetim uygulamalarının hayata geçirildiği örgütler olarak üniversiteler ise, ülkemizde henüz derinlemesine araştırılmayan konular arasındadır.

Tarihsel olarak “yeni yönetim uygulamaları/teknikleri” kâr amaçlı örgütlerde 1970lerde uygulanmaya başlanmış olmakla birlikte son dönemde bu uygulamaların kamu sektörüne hatta kâr amacı gütmeyen örgütlere yayıldığı görülmektedir. Yazında “yönetimcilik”² olarak kavramsallaştırılan bu olgu, neo-liberalleşme ile birlikte örneğin İngiltere’de 1980lerin sonlarından itibaren ortaya çıkmıştır ancak ülkemizdeki gelişimi daha yenidir. Üniversiteler bu yeni oluşumun gözlenebildiği kurumlardandır. Üniversitelerde yeni yönetim uygulamalarından, özellikle stratejik planlama ve kalite süreci çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Çalışmanın kurgusu, yazın değerlendirmesinin ardından üniversiteler alanında bu faaliyetlerin hayata geçirilme sürecini yönlendiren normatif temellerin değerlendirilmesi ve bir üniversitenin stratejik plan örneği ile konunun somutlaştırılması şeklinde tasarlanmıştır. Kontrol kaynaklı çelişkilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ya da onlar üzerinde ne gibi somut etkiler ürettiği birincil veriler üzerinden gerçekleştirilmemiştir. Bu bir kısıtlılık olarak kabul edilebilir. Yeni yönetim teknikleri ile uygulamalar arasındaki ilişkileri irdeleyen; bunların çalışanların iş yaşamındaki somut etkilerine

¹ Örgütsel/ yönetimsel kontrol konularıyla ilgili eleştirel bir bakış açısı sunan bu yazın daha çok Eleştirel Teori’den kaynağını alan savlar ile postyapısalcı savlarda temellenmektedir. Aşağıda konu derinlemesine irdelenirken bu eleştirel örgüt yazınından yararlanılacaktır.

² Bkz. Martin Parker, *Against Management*, Polity Press, GB., 2002; Valerie Fournier, Chris Grey, “At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies”, *Human Relations*, 2000, 53 (1): 7-32; David L. Levy, Mats Alvesson, Hugh Willmott, “Critical Approaches to Strategic Management”, iç. ed. Mats Alvesson ve Hugh Willmott, *Studying Management Critically*, Sage Pub., 2003, 92-111; Cris Shore, Susan Wright, “Coercive Accountability: The Rise of Audit Culture in Higher Education”, iç. ed. Strathern, Mariyln, *Audit Culture*, Routledge, 2004, 57-90.

odaklanan ve birincil verilere dayalı başka araştırmalar, bu çalışmanın yapmaya giriştiği sorgulamayı bir adım daha ileriye taşıyabilir.

Post-modernliğin³ toplumsal ihtiyaçları ele alma biçimi ve bununla etkileşimli bir alan olarak çalışma hayatında ortaya çıkan *yeni yönetim teknikleri* yönetim-organizasyon⁴ yazınının güncel alanlarından birini teşkil eder. Ancak bu alanda, etkili olan bakış açısının bir sonucu olarak, görece sığ ve tarafsız bir kuramsal çizginin oluştuğunu söyleyebiliriz. Yazında oluşan sıklık, yönetim-organizasyon uygulamalarının çok taraflı etki ve sonuçlarının sorgulanmamasından kaynaklanırken; tarafsızlık ise ana-akımın “yönetimci” olmasından kaynaklanır. Aslında örgüt çalışmaları⁵ alanında “örgütsel gerçekliği” tanımlama ve onu araştırmaya konu etme noktasında farklılaşan perspektifler, “paradigma” tartışmalarından başlayan ve “söylem” çalışmalarına kadar uzanan bir çeşitlilik içerisinde izlenebilir. Ancak yönetim-organizasyon yazınında baskın olan bir paradigma vardır ve bu paradigma güncel yönetsel uygulamaların, yani yeni yönetim tekniklerinin, temelini oluşturan paradigmadır.

Bu doğrultuda yönetim-organizasyon yazınına, yaklaşımların sürekliliği açısından bakan bir analiz, güncel yönetim uygulamalarının dayanaklarını oluşturan yönetimci düşünce çizgisinin sürekliliğini göstereceğini düşünüyoruz. Buna göre çalışmanın temel varsayımı yönetim-organizasyon yazını içinde *sistem* perspektifinin, bazı

³ Epistemolojik bir hareket noktası olarak değil, bir dönem olarak, bkz. Engin Yıldırım, “Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış”, iç. ed. Selami SARGUT, Şükrü ÖZEN, *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, 2007, s.384; Erkan Erdemir, “Adayış mı Kaçış mı? Yönetimsel Kontrol Karşısında Postmodern Dönüşüm Söylemi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C. 7, S. 1-2, 2007: 67-96.

⁴ Bu kavram hemen bütün *işletmecilik, işletmeciliğe giriş, işletme yöneticiliği* ders kitaplarında yer alan ve işletmelerin yönetim ve organizasyon problemlerinin tartışıldığı ana-akım yazını da ifade eden bir kavram, bir terim olarak alınmıştır.

⁵ Bu kavram, yönetim ve örgüt ile ilgili sorunsallar ile ilgilenen, yönetim-organizasyon yazınına göre daha geniş bir alana odaklanan ve iktisat, sosyoloji, psikoloji gibi disiplinlerde temellenen çalışma alanını ifade etmek için kullanılmıştır.

güncel yönetim uygulamalarının altyapısını açıklayacak bir kavramsal dayanak olabileceğidir.

Yönetim-organizasyon yazınında 1970li yıllardan itibaren yaygınlaşan bir takım yönetim uygulamaları ya da bir başka ifadeyle yeni yönetim teknikleri-uygulamaları “post-modern yönetim ve organizasyon yaklaşımları” şeklinde adlandırılır. Bu adlandırma aslında “yeni” uygulamaların modern yönetim yaklaşımlarının ilerlemeci bir eleştirisi üzerine kurulduğu imâsını taşır. “İlerleme”, daha önceki uygulamaların (klasik ve neoklasik) eksik bıraktığı tarafları tamamlamaya matuf yeni yaklaşımların önerildiği anlamına gelir. İlerleme olgusunun, önceki yaklaşımların hangi bağlamlardaki eksikliklerini tamamlama doğrultusunda gerçekleştiği sorusu, hâkim paradigmanın sınırlarının dışında kalan bir sorudur. Ancak yine bu soru, yönetim-organizasyon uygulamalarının, tarafsızlığını ya da git gide daha çok vurgulanan, “tüm tarafların çıkarına olduğu” söylemini, sorunsallaştırarak bu söylemin üzerini örttüğü gerçekliklere dikkat çeken anlamlı bir sorudur.

Varsayımımız yazındaki bu tek yanlı ilerlemeyi ve dolayısıyla güncel yönetim uygulamalarının altyapısını oluşturan değerleri “sistem yaklaşımının” açıklayabildiğidir. Son yıllarda, genelde kamu kurumlarında ve özellikle üniversitelerde yaygınlaşmış bulunan stratejik planlama faaliyetlerinin de bunun uygulama örneklerinden biri olduğu söylenebilir. Stratejik planlama uygulamalarının üniversitelere girişi hem yasal dayanaklara hem de git gide popülerleşen bir yönetim akımı olan toplam kalite süreci uygulamalarına dayanır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk iddiası şudur:

- Üniversitelerde, yaygınlaşan yeni yönetim uygulamaları (stratejik planlama, kalite süreci, performans değerlendirme) yoluyla “sistem mantığı” yönetim anlayışının temeli haline gelmektedir.

Sistem mantığının temel özelliklerinden biri olan “kapsayıcı/genel amaçlarda birleşme” nosyonu çalışanlar açısından bir kontrol problemini gündeme getirir. Bu perspektife göre yukarıda belirlenen ve aşağıya doğru empoze edilen örgütsel amaçlara çalışanların katkısı devamlılık arz edecek şekilde sağlanmalıdır. Amaçların belirlenmesi işlevi stratejik planlama ile icra edilirken, anılan devamlılığın takibi ise performans değerlendirme sisteminin yardımıyla gerçekleşir. Performans değerlendirme uygulamaları da üniversitelere yine kalite süreci uygulamaları üzerinden giriş yapmaktadır. Kalite süreci uygulamaları diğer yeni uygulamaların ideolojik dayanaklarını da oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın ikinci iddiası;

- Üniversitelerde, yeni yönetim tekniklerinin uygulanması, niceliksel kriterlere dayalı bir kontrol mekanizması oluşturma çabasına dönüşmektedir.

Yeni yönetim uygulamaları olarak adlandırdığımız örneklerden stratejik planlama, kalite süreci ve performans izleme-değerleme sistemleri kâr amaçlı örgütlerden kaynağını alan uygulamalardır. Bu olgunun, uygulamaların üniversitelerde yapacağı yansımanın niteliğini de etkileyeceği düşünülebilir. Buna göre uygulamaların benimsenmiş olduğu üniversitelerde ister istemez değer temelleri de yerleşikleşecektir. Bu doğrultuda çalışmanın son iddiası şudur:

- Yeni yönetim uygulamaları üniversitelerde pragmatizm ve piyasa yönelimlilik eğilimi ile karşılık bulmaktadır.

Şimdi sırayla bu iddiaları tartışacağız.

YÖNETİM UYGULAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİNİ VE DEĞER TEMELLERİNİ YENİDEN DÜŞÜNMEK

Yönetim-organizasyon yazınında yeni yönetim uygulamaları olarak adlandırılan toplam kalite yönetimi, yalın yönetim ve örgüt, süreç

yenileme, takım organizasyonu, kademe azaltma ve öz yetkinliklere odaklanma, kıyaslama, personel güçlendirme, dış kaynaklardan yararlanma, stratejik birlikler oluşturma, küçülme, şebeke örgütleri⁶ gibi bir takım örnekler postmodern dönemin yaklaşımları olarak kabul edilir. Bu sınıflandırmaya göre, yönetim-organizasyon yazınında potmodern döneme gelene dek bir tür gelişim çizgisinin var olduğu kabul edilir. Yönetimin ve örgütün bilgisini arttırma yönünde bir gelişim olarak görülen bu çizgi eleştirel yaklaşımlarca sorunsallaştırılmıştır. Gelişim, yazının “yönetimci” karakterinin bir gelişimidir bu anlayışa göre. Yönetim-organizasyon yazını içerisinde ilerlemenin, aynı paradigmanın detaylanması, kendi içinde ve tek yanlı ilerleme oluşu sorgulanmaz, bu olgunun üstü örtülüdür. Çizgisel ilerleme anlayışı ve olgulara yönetim açısından bakma perspektifi birleşerek yönetim organizasyon yazınının analitik yetkinliğini azaltan, onu sığlaştıran temel etken haline gelmektedir.

Örgüt Yazınında Sistem Yaklaşımı ve Yeni Yönetim Uygulamaları için İşaret Ettikleri

“Örgütsel gerçekliği bir sistem olarak düşünme ve araştırma anlayışı” yönetim-organizasyon yazınında kabul görmüş bir yaklaşımdır. Burada “örgüt, karşılıklı olarak bağımlı değişkenler sistemidir ve örgütün temel kavramları parça, etkileşim, süreç ve amaçtır”⁷ ifadesinde olduğu şekliyle tasavvur edilir. Scott ve Davis⁸ “bir sistem olarak örgüt” tanımlamasını ön-kabul olarak alıp, örgüt çalışmaları alanındaki yaklaşımların tümünü üç başlık altında toplamışlardır. Bu çalışmada sistem perspektifi tarihsel bir dönemin yaklaşımı olmaktan çok örgütü *tanımlamanın* zemini olarak kabul

⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, Yayım, Dağıtım, 2003.

⁷ William G. Scott, “Organization Theory: An Overview and an Appraisal”, *The Journal of the Academy of Management*, 1961, 4(1), s.15-16.

⁸ W. Richard Scott, Gerald F. Davis, *Organizations and Organizing Rational, Natural and Open System Perspectives*, Pearson/ Prentice Hall, 2007.

edilmektedir. Buna göre bazı araştırma gruplarının çalışmalarında örgütler “akılcı sistemler” olarak, bazılarında “doğal sistemler” olarak görünürken, üçüncü bir grupta da “açık sistemler” olarak somutlaşır. Örgüt ve yönetim yazınındaki tüm çalışmaları, *sistem tanımını* ön kabul olarak sınıflandırmanın analitik bir araç olarak kullanılabilirliği, özellikle farklı paradigmalara/söylemlere dayandığı yazında sıkça dile getirilmiş⁹ olan farklı araştırmaların bu ön kabulde değerlendirilip değerlendirilemeyeceği sorusu bakımından, ayrı bir tartışmanın konusudur. Ancak, sistem perspektifinin özellikle işlevselci yorumlarına ve öngördüğü bütünlük anlayışının altını dolduran bazı kavramlara yakından baktığımızda, bazı güncel yönetim uygulamalarının ruhu daha görünür hale gelmektedir. Bu nedenle, Scott ve Davis’in sınıflandırması yönetim-organizasyon yazınında tarihsel bir döneme sıkıştırılmış gibi anlaşılan sistem mantığını, biyolojiden ve sosyal teoriden kaynağını alan ilk ve öncül biçimlerinden en güncel kullanımlarına kadar izleme imkânı sağlaması nedeniyle anlamlıdır. Bu izlek, aynı zamanda yönetimsel perspektifin ve yeni yönetim tekniklerinin ardındaki düşünsel yapı olan işlevselci paradigmanın kavramlarının gelişiminin *bir* araştırmasıdır. Bir tablo vasıtasıyla özetlemek gerekirse sistem yaklaşımının evrimi ve örgütsel gerçekliğe ilişkin sunduğu çerçeve şöyledir:

⁹ Yazında bu iddiaya dayanak sağlayacak çok sayıda çalışma mevcuttur. Detaylar için bkz. örn. Benson, 1977a, 1977b; Burrell ve Morgan, 1979; Reed, 1992, ve Stanley Deetz, “Describing Differences in Approach to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy”, *Organization Science*, 7(2), 1996: 191-207; Mats Alvesson, Stanley Deetz, “Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies”, iç. ed. Clegg, S. R., C. Hardy ve W. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, 1996: 191- 217.

Sistem Anlayışının Evrimi ve Temel Özellikleri¹⁰

Sistem Anlayışı	Örgüt Tasavvuru	Araştırma Grupları	Temel Değerler
Akılcı	İçerdiği faaliyet kalıpları içerisindeki her eylem silsilesinin işlevsel olarak örgütün amaçlarına bağlı olduğu yapılar	Taylor (iş analizleri, standartlaştırma) Fayol (yönetimin fonksiyonları) Weber (bürokrasi)	(Teknik/araçsal) Akılcılık ve planlı yeniden üretilebilirlik, Biçimsellik, Ortak örgütsel amaçlar
Doğal	Parçalı, değişken, oluşumsal organizmalar	Durkheim, Parsons, Barnard, Mayo (düzençi) Marx, Coser, Weber, Michels, Gouldner, Bendix, Collins(çatışmacı)	Farklı sistem düzeylerinde farklı amaçların bütünleştirilmesi (düzençi) Farklı amaçların çatışması (değişimci)
Açık	Bir sistem olarak “sistem”, “alt sistemleri” ve bir parçası olduğu “üst sistemleri” ile etkileşim halinde dinamik yapı ve süreçler	Sistem tasarımı Durumsallık Örgütlenme	İstatistik temelli tahminleme Çevrenin etkisi ve çevreye uyum Süreçsel özellikler

Sistem yaklaşımına ilişkin sunduğumuz yazın resmi, kuram ve uygulamanın birbirini etkilemesi açısından dönemsel farklılaşmalar içerebilir. Ancak bu çalışmada odaklanılan yeni yönetim tekniklerinin düşünsel altyapılarına ve uygulama süreçlerine ışık tutan bir dizi özellik, izlenen yazında açıkça ortaya çıkmaktadır. Aslında yönetimci

¹⁰ Robert K. Merton, “Bureaucratic Structure and Personality”, *Social Forces*, 18(4), 1940, s.560; W. Richard Scott, *Organizations Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall/ Englewood Cliffs, 1981, s.21; Scott ve Davis, s. 35; Mannhaeim’den akt. Scott ve Davis, s. 35; Scott, *Organizations Rational, Natural and Open Systems*, s. 68-71; Scott ve Davis; Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing*, M. Graw-Hill, 1979.

bakış açısının temel ilkelerini de gösteren bu özellikler sistem perspektifinin -bazı değişimleri içererek- evrilmesini de izleme imkânı veren, bir tür süreklilik oluşturan özelliklerdir. Bunları birkaç maddede özetleyebiliriz:

- Akılcılık temelinde yapılmış araçlar olarak örgütler, planlı yeniden üretilebilirlik;
- Açıkça belirlenmiş amaçlara odaklanılmışlık; farklılaşan çıkarların bu amaçlarda uzlaşması;
- Biçimsellik ve takip edilebilirlik;
- Nicelik temelli betimleme ve tahmin etme ile örgütsel tasarım;
- Çevreyle ilişkilerin belirleyiciliği.

Bu anlayış içinde, detaylarda çeşitlilik görülse de “akılcı tercih modeli”, “hedef paradigması” ve “araç” yaklaşımı olarak tanımlanan bir muhakeme mantığı ve sorunsal yapısı paylaşılmaktadır¹¹. Benson, 1970li yıllarda yaptığı çalışmalarında örgüt çalışmaları alanında hâkim bakış açısının yönetimi-tekniği ilgilieyle¹² karakterize olduğunu belirtmektedir. Elbette bugünden baktığımızda örgüt çalışmaları yazınında eleştirel, post-modern, yorumsuz çalışmaları kendi içlerinde birer perspektif olarak derinleştiklerini görebiliyoruz. Ancak burada takip ettiğimiz uygulamalar, yönetim-organizasyon yazınında post-modern olarak tanımlanmakla birlikte, eleştirel/postmodern (epistemolojik anlamda) savlar ile değil daha çok modern yönetim anlayışının özelliği kabul edilen sistem perspektifinin ilerlemeci bir sonraki şekli ile örtüşmektedir ve açık bir şekilde yönetimcidir. Yani, Scott ve Davis’in *doğal sistem* perspektifi içerisinde konumlandığı eleştirel çalışmalar bu anlamda (uygulamalara alt yapı oluşturma anlamında) ana akımın dışında kalmış; düzen yaklaşımı, çatışma

¹¹ J. Kenneth Benson, “Organizations: A Dialectical View”, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1977a, s.2.

¹² J. Kenneth Benson, “Innovation and Crisis in Organizational Analysis”, *The Sociological Quarterly*, 18(1), 1977b, s.4.

yaklaşımına galip gelmiştir. Çalışmanın temelinde ortaya koyduğumuz varsayımı hatırlamak gerekirse, yönetim-organizasyon yazını içinde *sistem* perspektifi, bazı güncel yönetim uygulamalarının altyapısını açıklayabilecek düzeyde bir süreklilik arz etmektedir.

YÖNETİM UYGULAMALARI YOLUYLA KONTROL

Çağcıl yönetim uygulamalarının kavramsal dayanaklarının, sistem mantığının sürekliliği olarak ifade edebileceğimiz biçimde yönetim-organizasyon yazınının kendi içinde bulunduğunu gösterdik. Bu noktada “üniversitelerde sistem mantığının, yaygınlaşan yeni yönetim uygulamaları yoluyla yönetim anlayışına temel oluşturduğu” şeklindeki, çalışmanın ilk iddiası sorgulama alanına girmektedir.

Sorunsalın Ampirik Alanı

Üniversitelerde yaygınlaşan yönetim uygulamaları ile ilgili gündeme getirdiğimiz sorunsal, yükseköğretimde şirketleşme, kapitalistleşme ya da piyasalaşma olarak adlandırılabilir bir akım içerisinde, aslında uluslar arası düzeyde tartışılan bir olgunun parçasıdır. Ancak bahsettiğimiz olgunun, yani sorunun, Türkiye’de ortaya çıkışını açıklayan birkaç gelişmeyi burada tespit etmek yerinde olacaktır. Bu gelişmeler dört başlık altında incelenebilir:

- Bologna Süreci (Türkiye’nin katılımı 2001)
- 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003) ile tüm kamu idareleri için stratejik plan yapma zorunluluğunun getirilmesi
- Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği’nin yayınlanması (2005)

- Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu'nun¹³(YÖDEK) kuruluşu (2005)

Türkiye'deki üniversiteler alanını dönüştüren gelişmelerden, çalışmamızın bağlamı açısından öne çıkan ilki, Türkiye'nin 2001 yılında Bologna Süreci'ne katılımıdır. Sürece katılım bir takım yükümlülükleri getirdiğinden bu tarihten itibaren yükseköğretim alanında dikkat çekici değişimler gözlemlenmektedir. Avrupa'da, "özellikle ABD'ye kıyasla yükseköğretim ve araştırmada giderek rekabet gücünü kaybeden ülkelerin, Lizbon Süreci ile başlayan ve 2010 yılına kadar dinamik ve etkin bir bilgi toplumu ve ekonomisi oluşturmayı hedefleyen"¹⁴, eylemler seti bu açıdan odaklanması gereken bir alandır. Bu set içerisinde öne çıkan kavramlardan biri *kalite* kavramıdır. Bu doğrultuda bir Avrupa Yükseköğretim Alanı¹⁵ tanımlanmıştır. Bu alanın tanımlanmasının ardındaki düşünce, "AYA'ya bağlı bulunan 40 ülkedeki politik sistemlerin, sosyo-kültürel farkların ve dil farklılıklarının, eğitim geleneklerinin arzu edilen 'tek model' kalite standartlarının oluşmasına engel"¹⁶ olduğu düşüncesidir. Bu alanın tanımlanmasının ardından yükseköğretimde kaliteyi güvence altına alma hareketi başlamıştır. AYA içerisinde yükseköğretimde kalite güvence sistemleri oluşturma çabaları, Bologna Deklarasyonu öncesinde 24 Ocak 1998 tarihinde, Avrupa Birliği Konseyi'nin almış olduğu kararla başlamıştır. Bu karar, sonraki yıllarda Avrupa Kalite Güvence Ağı'nın¹⁷ kuruluşu ile Lizbon ve Bologna süreçleri ile desteklenerek geliştirilmiş, süreç böylelikle ivme kazanmıştır. Daha sonra bir topluluk biçimine dönüşen bu girişimin

¹³ Çalışmanın kalanında YÖDEK olarak ifade edilecektir.

¹⁴ YÖDEK Rehberi, erişim tarihi 11. 01. 2013, <http://www.yodek.org.tr/yodek/files/7aa12f8d2582deb44d4249c7aa4a2020.pdf>.

¹⁵ Asıl adı "European Higher Education Area" olan alan, çalışmanın bundan sonraki kısımlarında "AYA" olarak ifade edilecektir.

¹⁶ AYA'da Kalite Güvence Standartları Özet Sunusu, erişim tarihi 08.01.2013, <http://www.yodek.org.tr/yodek/files/cd824e07a9ba5d0923ba67f5d0f426f6.ppt>.

¹⁷ European Network for Quality Assurance, sonraki adıyla European Association for Quality Assurance in Higher Education

2005 yılında yayınlamış olduğu ‘Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları’ raporu “dar çerçevede formüle edilmiş olup, süreçlere ilişkin genel prensipleri kapsamaktadır”. Burada amaç, “önerilerin herkes tarafından kabul edilmesidir. Özerkliği sağlamak ve standartların detayları ilgili kurumlara bırakılmıştır”.¹⁸

Türkiye’de üniversiteler alanında gerçekleşen dönüşüm ile ilgili ikinci önemli gelişme, 2003 yılında, yeni mali rejim kapsamında¹⁹, *tüm kamu idareleri için stratejik plan yapma zorunluluğunun* getirilmesidir. Firmalar bazında yaygın kullanımı olan bu uygulamanın tüm kamu kurumlarına, dolayısıyla üniversitelere yayılımı, yöneticiliğin üniversitelerde görünür hale geldiği somut bir örnektir.

Üçüncü gelişme Bologna Süreci kapsamında kalite güvencesi konusunda ülkeler arası işbirliğinin geliştirilmesi yönünde öngörülen çalışmaların başlatılması amacıyla²⁰ Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği’nin²¹ (2005) hazırlanması ve Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu’nun (YÖDEK) kurulmasıdır²².

Daha önce belirtildiği gibi, Türkiye’nin Bologna Süreci’ne dâhil olması bazı yükümlülükleri getirdiğinden değişimi anlamak için önemli bir izlek sunmaktadır. YÖDEK’in oluşturduğu rehber ise üniversitelerde yaygınlaşması öngörülen kalite uygulamaları için normatif bir çerçeve sağlamış olması nedeniyle önemli bulunmuştur. Aşağıda öncelikle, değişimin kaynağı olan Avrupa, sonra da Türkiye’deki

¹⁸ AYA’da Kalite Güvence Standartları Özet Sunusu.

¹⁹ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile.

²⁰ YÖDEK Rehberi.

²¹ Yönetmelik, 25942 Sayı ve 20.09.2005 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

²² Yeni dönemde bu kurul ortadan kaldırılmış olup Bologna Süreci’nin uygulamaları çok daha detaylı ve kurumsal bir yapı üzerinden yürütülmeye devam etmektedir. Ancak bu aşamaya gelinene kadar özellikle bizim örneğimizde olduğu gibi öncü konumdaki üniversitelerin uygulamalarında bu kurulun çok önemli/belirleyici etkisi olmuştur. İnceleyeceğimiz üniversite öncül olması nedeniyle yaygın biçimde örnek alındığı için de bu etki yayılmıştır.

kurumsallaşmasını sağlayan temel aktör olarak (alt kurulları aracılığıyla) YÖK²³ kaynaklı referans çerçeveleri ana hatlarıyla ortaya konacak; sonrasında ilk uygulayıcılardan olması nedeniyle tercih ettiğimiz bir üniversitenin stratejik planı üzerinden sürecin somut çıktıları tartışmaya açılacaktır.

Yükseköğretimde Değişim Sürecinin Referansları ve Değer Temelleri

Bütün uygulamalar için bir referans olması nedeniyle öncelikle Avrupa Kalite Güvence Sistemi'nin 2005 yılında yayınlamış olduğu "Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları"na²⁴ bakmak gerekmektedir. Burada dile getirilen temel ilkeler öğrencilerin, çalışanların ve toplumun kaliteli yükseköğrenim konusundaki ilgilerinin sağlanması, sorumluluk üstlenmeyi gerektiren kurumsal özerkliğin önemi, amaçlara uygun dış kalite güvence gereksinimlerinin ortaya konulması ve tüm bunları karşılayacak kurumlara sorumluluk verilmesidir.

AYA içerisinde yükseköğretim için geliştirilen iç ve dış kalite güvence sisteminin ana esasları da sürecin uygulanmasında temel alınacak değerlere işaret ediyor olması açısından önemlidir. Bu esaslar arasında öncelikli maddelerden²⁵ biri yine "toplumun, yükseköğretimin kalite güvence ve standartlarına olan ilgisi sağlanmalıdır" ilkesidir. Bu, yükseköğretimde kalite meselesinin sadece kurumları ilgilendiren bir konu olarak değil, toplumsal etkileşimleri olan hatta topluma yansıtılması gereken bir konu olarak kabul edildiğini gösterir. Referans alınacak bir başka ilke ise "yükseköğretimdeki, öğrenciler başta olmak üzere, tüm paydaşlara kalite güvence süreçleri doğrultusunda

²³ Yüksek Öğretim Kurulu

²⁴ "Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları Raporu", erişim tarihi 07.09.2011. http://www.enqa.eu/files/ESG_v03.pdf.

²⁵ Bu maddelerin tam listesi için bkz. www.yodek.org.tr.

danışılması gerektiği halde, kalite güvence süreçlerinin nihai sonuçları kuruluşların sorumluluğundadır” ilkesidir. Bu vurgular ile birlikte aynı prensipler arasında yer alan, “bu sistem içerisinde dış kalite güvence süreçlerinin kurum içinde uygulanan diğer süreçleri engellemediğinden emin olunmalıdır” şeklindeki madde kurumların varlıklarının temellerini oluşturan diğer süreçlerin kalite süreçlerinden etkilenmesi ihtimaline karşı bir uyarı niteliğindedir. Bu uyarının karşılık bulup bulmadığı sorusu, kalite süreçlerinin üniversiteler üzerindeki uygulama sonuçları açısından kritik bir sorudur ve daha sonra tartışılacaktır.

Yukarıda bahsi geçen ve YÖK’ün kalite ve değerlemeden sorumlu birimi olarak işlev görmüş olan YÖDEK’in kuruluşunu belirleyen yönetmelik belgesinde üniversitelerin takip etmesi beklenen ana süreçler tanımlanmıştır. Yanı sıra hazırlanmış olan YÖDEK Rehberi de, bu süreçlerin nasıl anlaşılması gerektiğini, ana kavram ve bileşenlerini ve beklenen çıktılarını açıklaması nedeniyle, referans alınmış olan bir başka belgedir.

Açıklanan doğrultuda üniversitelerin takip etmesi gereken dört süreç tanımlanmıştır. Bunlar;

- Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci
- Stratejik Planlama Süreci
- Kurumsal Değerlendirme Süreci
- Periyodik İyileştirme ve İzleme Süreci’dir.

İlk anda anlaşıldığı üzere yükseköğretim kurumlarında uluslararası düzeyde bir uyum mantığı temelinde yükselen kalite hareketi sadece değerlendirme ve kalite geliştirme sürecini değil bunu tamamlayan ve değerlendiren başka süreçleri de öngörmektedir. Anılan belgelerde bu süreçlerin nasıl açıklandığına daha yakından

baktığımızda ise tartışmamızı bir derece daha somutlaştırma imkânı buluruz.

Öncelikle, bu süreçlerin ortaya çıkışı Türkiye’de de Avrupa’da olduğu gibi genel bir referans çerçevesine dayandırılmaktadır. Burada da, AYA bünyesindeki *yükseköğretim kurumları* ve *öğrencileri* için akademik programların kalitesinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, sürecin taşıyıcı aktörü konumundaki YÖDEK’in ilkelerine göre bir yükseköğretim kurumunda değerlendirilecek konular belirlidir²⁶. Bu konulardan bazıları bu çalışma açısından özellikle kritiktir. Bunlar, (üniversitenin) “Yükseköğretim Kurulu’nun stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda belirleyeceği misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri”; “akademik birimlerin ölçülebilir nitelikteki hedeflerinin ve bu hedeflerle ilgili performans göstergelerinin belirlenmesi ve bunların periyodik olarak gözden geçirilmesi” ve “öğrenci katılımı ve memnuniyeti” başta olmak üzere öğrencilerinin kalite ve performansları ile ilgili çalışmalarıdır.

Burada çizilen resmin yasal bileşeni olan ve kamu mali denetimi öngörüsüyle getirilen stratejik plan yapma yükümlülüğünün nasıl tanımlandığına baktığımızda YÖDEK’in öngördüğü her dört sürecin içerikleri ile ortak prensipler ile karşılaşırız. Şöyle ki ilgili kanunun 9. maddesinde stratejik planlama şu şekilde ifade bulmaktadır (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu): “kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin *misyon* ve *vizyonlarını* oluşturmak, *stratejik amaçlar* ve *ölçülebilir hedefler* tespit etmek, *performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler* doğrultusunda *ölçmek* ve bu sürecin *izleme* ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı

²⁶ bkz. YÖDEK Yönetmeliği.

yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar²⁷. Bu kanun çerçevesinde bütün üniversiteler stratejik plan yapmak zorundadırlar.

Bu noktada çalışmanın “üniversitelerde, yaygınlaşan yeni yönetim uygulamaları yoluyla “sistem mantığının” yönetim anlayışının temeli haline geldiği” şeklindeki ilk iddiasının desteklendiğini söyleyebiliriz. Zira bu mantığın en güncel yansımalarından biri olan planlı ve sistemli biçimde yeniden üretilebilirlik en başta mali kontrol rejiminin parçası olan 5018 sayılı kanun yoluyla üniversitelerin alanına girmektedir. Özellikle YÖK’ün stratejik planına uygun olmak temel şartıyla, üniversitelerin hazırlayacakları stratejik planların tepeden belirlenen amaçların tüm sistem (burada üniversiteler) içerisinde benimsenmesi anlamına gelmesi, savımızı güçlendirmektedir. Sürecin son derece biçimsel ve takip edilebilir formda tasarlanması ve paydaşlar olarak öğrenciler ve toplumun geneliyle etkileşimlerin dikkate alınması talepleri de yukarıda açıklanan sistem perspektifinin temel özelliklerinin birer yansıması olarak kabul edilebilir.

Üniversitelerde stratejik planların nasıl hazırlanacağı ile referans belgelerine ve öncü bir örnek üzerinden bu yönergelerin nasıl uygulandığına baktığımızda ise bu uygulamaların ortaya çıkardığı niceliksel kontrol anlayışı ve piyasa yönelimli ve pragmatik örgütsel değerler açığa çıkmaktadır.

Bu bağlamda anılan süreçlerden ilki olan akademik değerlendirme ve kalite geliştirmenin temel kavramı olan *kalite geliştirme* kavramı, YÖDEK Rehberi’ne göre, “bir yükseköğretim kurumunun, eğitim, öğretim, araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi” anlamına gelir. Bu kavram otomotiv endüstrisinde 1970’lerin sonlarıyla beraber Japonlaşma diye tanımlanan fordizm/post-fordizm tartışmaları içerisinde, kendine yer bulan

²⁷ Vurgular yazara ait.

uygulamalardan *kaizenin* bir örneğine karşılık gelir. Aynı süreç içerisinde vizyon ve misyon kavramlarının da tanımı yer almaktadır. Buna göre misyon, kurumun kendisi için belirlediği temel varlık gerekçesi ve görevleri iken; vizyon, gelecekte ulaşmak istediği idealleridir.

İkinci süreç olan stratejik planlama, rehberde “bir yükseköğretim kurumunun, ...zayıf ve kuvvetli yönlerini, önündeki fırsat ve tehditleri belirlemesi, ...kalitesini geliştirecek olan stratejilerini oluşturması, bu stratejileri ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi ve performans göstergelerini belirleyerek (...) sürekli izlemesi” olarak tanımlanır. Burada tarif edilen yine kapitalist örgütlerden kaynağını alan bir uygulama olan SWOT analizidir. Stratejik planlamanın, kanundaki tanımında olduğu gibi burada da, açık bir şekilde *nicel* temelde anlaşıldığı ve tavsiye edildiği görülmektedir. Rehberde, bu sürece ilişkin niceliksel bakış açısının aynı zamanda mekanik bir anlayışı yansıttığına da işaret eder şekilde “sürecin *girdileri* de “Yüksek Öğretim Kurulu stratejik planı”, “kurumsal bilgiler”, “paydaş bilgileri”, “yasal uygulamalar” ve “sektörel bilgiler” olarak tanımlanmaktadır. Sürecin birincil *girdisinin* YÖK’ün stratejik planının olması kritik bir noktaya işaret eder.

Stratejik planlama sürecinde “birey hedefleri, birimlerin²⁸ belirlemiş oldukları hedeflerini gerçekleştirmek için o birimlerde çalışan bireylerin yapmaları gereken faaliyet ve çalışmalarını gösteren ölçülebilir nitelikteki hedeflerdir. Birim hedefleri de, kuruluşun belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda alt birimlerinin ulaşmak istedikleri noktaları gösteren temel amaçlarıdır. Bu hedeflerin net anlaşılır ve ölçülebilir aktivite ve eylemleri içermesi gerekir”. Aynı rehberde, “her yükseköğretim kurumunda stratejik planlama kurulunun

²⁸ Fakülte, meslek yüksekokulu, bölüm, program vb. gibi.

oluşturulması gerektiği; bu kurula mümkün olduğu kadar yükseköğretim kurumunun birim ve paydaşlarını temsil edecek nitelikte üyeler seçileceği”; devamında “eylem planının uygulanmasında da yükseköğretim kurumunun tüm yöneticilerinin ve çalışanlarının ilgili eylem maddelerinde görüşlerini bildireceği ve çalışmalara katılacağı” ifade edilmektedir. “Özellikle strateji ve hedef belirlemede birim veya alt birim yöneticilerinin mutlaka görev alması sağlanacaktır. Özellikle birim hedeflerinin oluşturulmasında birim çalışanlarının görüşleri mutlaka alınacaktır”. Bu noktada belirginleşen soru bu prensiplerin aynı anda nasıl uygulanacağı sorusudur.

Üçüncü süreç kurumsal değerlendirme sürecidir. Rehberde bu süreç ile “kurumun mevcut durumunun ve kurumu etkileyen dış faktörlerin tespiti ve bunları dikkate alarak kendine özgü stratejiler ve hedefler belirlemesi öngörülmektedir”. Planlamanın devamında, değerlendirme süreci de “değerlendirme yapan her birimin bir üst düzeyin stratejilerine ve misyonuna uygun bir stratejik yapılanma içerisinde olması” varsayımı ile olarak ortaya konur. “Bu (üst) stratejiler doğrultusunda, kurumun/birimin alt birimlerinin yıllık hedefleri belirlenecek ve birim hedefleri o birimdeki faaliyet/proje/süreç hedeflerine dönüştürülerek her hedefin performansının izlenmesini sağlayan performans göstergeleri oluşturulacaktır”. Kurumsal değerlendirme sürecinde dikkate alınacak olan temel ilkeler hakkında somut bir fikrin oluşabilmesi adına bazılarını burada verebiliriz: hizmeti üretenler ile kullananların hizmetten memnuniyeti; sonuçların mümkün olduğu kadar ölçülebilir göstergeler açısından değerlendirilmesi; kurumun iyileştirmeye açık alanlarının, tehditlerinin, iyi olduğu yönlerin ve önündeki fırsatların belirlenmeye çalışılması; olabildiği ölçüde izlenebilir uygulama planlarına dönüştürülebilecek sonuçlar.

Kurumsal değerlendirmenin önemli özelliklerinden biri, kurumların kendi kendilerini değerlendirme yükümlülüğünü getirmesidir. Bunun nasıl yapılacağını daha net anlamak için öz-değerleme sistemine bakılabilir. Buna göre “öz-değerlendirme çalışmalarında, ...her bir değerlendirme konusu için 5’li (beşli) gösterge üzerinden puan verilir”²⁹. Tamamen niceliksel temsile dayanan bu değerlendirme ölçeğine göre izlenecek konular niteliksel konular olup³⁰ kendi içlerinde çeşitlilik gösterir. Bu noktada, niteliksel konuların nasıl olup da niceliksel ölçümlerle ölçümleneceği sorusu akla gelmektedir.

Bu sürecin en önemli araçlarından biri de performans göstergeleridir. Kurumsal değerlendirme süreci, bir sistem olarak düşünülürse, sistemin en çok referans alınan unsurları performans göstergeleridir. Performans kavramının bu şekilde merkezi bir yere oturması, üniversitelerin temel faaliyetleri açısından pragmatik bir *değerlendirme* zihniyetine tabi olmalarına neden olmaktadır. Bu durum üniversitelerin ürettiği işin niteliği açısından ayrıca değerlendirilmesi gereken bir konu olarak belirginleşmektedir. Performans göstergeleri de niteliksel ve niceliksel olarak çeşitlilik göstermektedir³¹. Bu durum, bütün süreçlerde tekrar tekrar vurgulanmakta olan açık ve ölçülebilir (performans) hedefleri varsayımı ile içerik olarak tamamen niteliksel olan bazı performans göstergelerinin oluşturdukları çelişkiyi göstermektedir.

²⁹ Örn. beklenen düzeyin çok altı : 1 puan, beklenen düzeyin altı : 2 puan...,beklenen düzeyin çok üstü : 5 puan gibi)

³⁰Örn. öğrenci niteliği, toplum ile ilişkilerin yeterliliği, akademik personel niteliği (yani kaynaklar); öğrenci sayıları, öğretim elemanı sayıları, çalışanların kadın-erkek personel dağılımı (yani kurumsal özellikler); programların ulusal ve çevre ihtiyaçlarına uygunluğu, programların kapsamı ve niteliklerinin yeterliliği, programların bütünlüğünün ve devamlılığının yeterliliği (yani eğitim- öğretim süreçleri).

³¹Bazıları şunlardır: öğrenci başına düşen ödenekler, öğretim üyesi başına düşen araştırma geliştirme gelirleri, maksimum internet bağlantı kullanımı kapasitesi, doktora programlarına kabul edilen öğrencilerin niteliği, öğretim üyesi başına düşen değerlendirme yılı içerisinde basılmış tam metin yayın, öğrenci başına düşen üniversite kütüphanesindeki kitap sayısı v.b.

Dördüncü süreç, periyodik iyileştirme ve izleme sürecidir. Bu süreç öz-değerlendirme yoluyla kurumlara verilen sorumluluğu tamamlayan ve denetim örüntülerini önceleyen temel bir süreçtir ve YÖDEK rehberine göre, “birim ve alt birimler için belirlenmiş olan strateji ve amaçların birey hedeflerine kadar indirgenmesi sırasında uygulama planlarının ve performans göstergelerinin belirlenmesi ve bunların periyodik olarak izlenerek iyileştirmesini” içerir. Diğer taraftan bu sürecin de “yükseköğretim kurumlarının kendi özerk farklı yapılarına saygılı ve onların kendi belirleyecekleri misyon, vizyon, strateji ve hedefler doğrultusunda farklılıklarıyla gelişmelerine olanak tanıyan esnek bir yapıya sahip” olması öngörülmektedir. Kurumun, birim ve bireylerin özellikle amaçların belirlenmesi noktasında özerk olmaları gerekliliği sık sık vurgulansa da, daha üst birim ve kurumların hedeflerinden kendi payına düşeni gerçekleştirip gerçekleştiremedikleri öz-değerleme ve izleme süreçleri ile sürekli mercek altında olacak, burada oluşan açıklıklar tablolar halinde karşısına çıkacaktır.

Yönergelerin nasıl hayata geçirildiği ile ilgili olarak ise bir stratejik plan örneğine başvurulabileceğini düşünüyoruz. Bunun için seçtiğimiz üniversite, kamu kurumlarına stratejik planlama zorunluluğu getirilmeden önce stratejik planlama ve kalite süreci uygulamalarını benimsemiş olan; bu bağlamda öncü ve uygulamalara yeni başlayan üniversiteler tarafından örnek alınan bir kurumdur.

Stratejik Planlamada İçsel Çelişkiler

Stratejik planlama kapsamında bu üniversitenin misyonunda³² yer alan “toplumsal değerlere saygı”, “evrensel değerlere saygı” vurguları, işlevselci perspektifin de bir özelliği olan bakış açısıyla

³²“Evrensel nitelikte bilgi ve teknoloji üreten, araştırmacı, katılımcı, paylaşımcı, özgün ve estetik değerlere sahip, çağdaş bir öğretim ve bilimsel kültürü oluşturmak ve mesleki açıdan yetkin, toplumsal değerlere saygılı bireyler yetiştirmek”

üniversiteyi, toplumun işleyen düzeninin bir alt sistemi olarak kabul etmektedir.

Bu üniversitenin benimsediği tüm politikaların da, yukarıda çizilen normatif çerçeveyi yeniden üreten bir çizgide, oluşturulduğu görülmektedir. Kurumun temel politika alanları kalite, eğitim ve araştırma, insan kaynakları, çevre ve tanıtımdır. Bunlardan çalışmamız açısından özellikle önemli olan kalite, insan kaynakları ve eğitim/araştırma politikaları, yukarıda sorular şeklinde ortaya çıkan açıklıkları daha somut hale getirmektedir. Şöyle ki, kurumun kalite politikasını ifade eden kavramlar pragmatik mantığa ve piyasa değerlerine gönderme yapmaktadır: “performans artışı, teknoloji, hızlı hizmet, kaynakların ve zamanın etkin ve verimli kullanımı, uygulanabilir ve somut çıktıları olan kalite yönetim sistemi, memnuniyet artışı, memnuniyet ölçümü, sürekli iyileştirme” kavramlarının tümü bu çerçeveye oturmaktadır. Bir üniversitenin gelecek görüşünü bu değerlere atıfla belirlemesinin onun asli süreçleri ve ürünleri açısından nasıl sonuçlar doğurabileceği sorusu da böylelikle yinelenmektedir. Bu sorunun sorulmasını haklılaştırır biçimde üniversite, eğitim ve araştırma politikasını da aynı perspektifle kurmaktadır: “müfredatta sürekli yenileme, eğitim-pratik bütünleşmesi, teknolojik yetkinlik, eğitimde sürekli kalite ölçümü” piyasa değerlerinin bu alanda da benimsendiğinin göstergeleridir. “Sürekli yenileme” ve “sürekli ölçüm” de ortaya çıkacak izleyici, kontrol edici yönetsel anlayışın habercileri olarak görülebilir. İnsan kaynakları politikası açısından vurgulanan değerler de bu resme katkı yapmakta ve burada da aynı işlevselci sistem perspektifinin, çalışanlar üzerinden nasıl kurulacağı somutluk kazanmaktadır: “tüm çalışanları ortak hedefe yönlendirme” ilkesi bir kurum olarak üniversitenin tekil bir bütünlük olarak görüldüğünün ve meşru tek bir amaca yönelmesi gerektiği varsayımının bir ürünüdür. “Motivasyon arttırıcı sosyal kültürel

çalışmalar” ve “kurumsal aidiyet ve sorumluluk bilinci oluşturma” ilkeleri de çalışanların tek bir amaç etrafında örgütlenmelerini mümkün kılacak araçlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Yükseköğretimde gelişmekte olan yönelimin önemli bileşenlerden biri olan ölçülebilir, izlenebilir sistemler kurma fikrine daha önce değinmiştik. İncelediğimiz örnek üniversitenin stratejik plan tasarımında bu olgunun yansımalarına da rastlamak mümkündür. Kurumun stratejik plan ve kalite süreci uygulama rehberinde yer alan izleme, değerlendirme ve performans ölçümü ile ilgili unsurlar öncelikle, YÖDEK Rehberi’nde de yer almış olan, niteliksel konuların niceliksel ölçümünü ve izlenmesini gündeme getirmektedir. Performans değerlemenin bir bileşeni ve öz-değerleme sisteminin uzantısı olarak, bu kurumda çalışanların her yıl faaliyetlerini raporlamaları gerekmektedir. Bu raporlama gelecek faaliyetlere ilişkin öngörü (hedefler) bilgileriyle ve mevcut durum değerlendirmeleriyle, öz-değerleme dolayısıyla kendikendini izleme mekanizmasına dönüşmektedir. Bu faaliyet raporlarında akademisyenlerin her türlü üretimi ve faaliyeti rakamsal değerlerle ifade edilmektedir. Bununla örtüşür nitelikte, üniversitenin stratejik planı içerisinde de, bir bütün olarak üniversitenin yeterliliklerini teşkil eden niteliksel konular, nicel değerlerle ifade bulmaktadır³³.

Değerlendirme

Yukarıda açıklanan sürecin Avrupa’da ortaya çıkışında etkili olan temel beklenti, farklı kültürlerin gerçekliğinden kaynaklanan farklı uygulamaların tek model kalite standartlarına erişme uğruna, piyasa kaynaklı bir zeminden yükselen tek bir kültürde eritilmesidir. İşlevselci sistem anlayışının tipik bir göstergesi olan bu anlayış, süreç boyunca,

³³ Örneğin, programların ulusal ve çevre ihtiyaçlarına uygunluğu; araştırma-geliştirme önceliklerinin belirginliği; araştırma-geliştirme çalışmalarının disiplinler-arası yapılabilmesi yeterliliği; topluma yönelik sanatsal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yeterliliği; insan kaynakları süreçlerinin yeterliliği; ortak kültür ve değerlerin paylaşımı yeterliliği v.b.

en genelden en özele doğru, belirleyici olmaktadır. Bu çerçevede, özellikle Avrupa'daki referans belgelerinde daha sık görülen kurumların özerkliklerinin korunması vurgusu ise, Türkiye'deki referans belgelerinde görece zayıf kalmıştır. Farklılıkların bir ortak amaç ve kültür etrafında örgütlenmesi fikri, özerklikten daha baskındır. Kurumların nasıl strateji geliştireceklerine ilişkin rehberde, kurumsal stratejinin ilk girdisinin YÖK'ün stratejisi olarak belirlenmiş olması da, çalışmanın iddiasına destek vermektedir.

İkinci olarak, stratejik planlama yasal zorunluluğunu getiren kanunun bir mali kontrol rejiminin parçası olması, strateji geliştirme sürecinin devlet tarafından da kontrol mekanizması olarak öngörüldüğünün en açık göstergesidir. Strateji ve hedeflerin, niteliksel konulara ilişkin olsalar dahi, niceliksel olarak tanımlanmaları ve ölçülmek istenmeleri bu açıdan da anlamlıdır. Sürecin devamında da üniversitelerde ölçülebilir, dolayısıyla izlenebilir bir performans kültürü derinleşmektedir. Bu kültürün nasıl olup da üniversitelerde yer bulabildiği sorusunun olası cevabı, bu sürecin piyasa değerlerinin yerleşikleştirilmesi ile desteklenmesi olabilir. Üretilen bilginin kullanılabilirliğinin normatif yoldan meşrulaştırılarak bir değer ölçütüne dönüşmesi *pragmatizmi*, performansın izlenme biçimi de³⁴ rekabetin kaçınılmazlığını meşrulaştırarak sürekli iyileştirme ve *kalite kültürünü* derinleştirmektedir. *Stratejinin* bu şekilde kurulması ve *performansın* merkezileşerek sürekli izlenmesi birbirini tamamlayan ve toplamda üniversiteler açısından yeni olan bir kontrol örüntüsü meydana getirmektedir.

Özelden genele doğru gidecek olursak, *performans* kavramının, nicel içeriğiyle merkezi bir konuma gelişini hatırlamak yerinde olacaktır. Zira performans kavramı çalışanın kontrolü açısından özel bir

³⁴ Atanma ve yükseltme kriterleri ile aranan performans düzeylerinin belirli indeks sistemlerine bağlanması.

kavramdır. Townley³⁵ “Foucault, bir şeyi ‘bilmenin’ yeni bir güç ilişkisi oluşturmak olduğunu söyleyerek, bir alanın hesaplanabilir ve müdahaleye uygun kılınması sürecini açıklarken yönetim araştırmaları için de değerli bir katkı sunmaktadır” der. Bu perspektife göre, “bilgi sistemleri yönetim sisteminin temel ve faal bir bileşenidir ve bu sistemler örgütlerin ayrışmasında, hiyerarşilerinde ve denetiminde içkindir”. Dolayısıyla performansın izlenme biçimi, “bir alanı düzenlemeye açık hale getiren düzenleyici mekanizmalara” örnek teşkil etmektedir³⁶. İşte, performans değerlemenin çalışanlar üzerinde bir kontrol mekanizması işlevi gördüğü görüşü³⁷ buraya dayandırılmaktadır. Kaldı ki performansın sadece izlenmesi değil, tanımlanması da, kontrolün bir aracı haline gelmektedir. “Bazı örneklerde değerlendirme doğrudan bir yönetim aracı olmak yerine işin tartışılması üzerinden işlev görür, örneğin değerli kabul edilen amaçlarla ilişkili hedefler belirlemek ve bunların özelleştirilmiş, ölçülebilir, gerçekçi ve uygulanabilir olmasına odaklanmak önemlidir”³⁸. Stratejilerin belirlenmesi, bunların yukarıdan aşağıya doğru hedeflere dönüştürülerek işlevsel kılınması ve performans göstergeleriyle izlenmesi sürecinde değerli kabul edilen amaçların da yukarıdan aşağıya iletilmesi söz konusu olmaktadır. Faaliyet raporlarıyla da desteklenen bu sistem içerisinde böylelikle, “bir önceki değerlemenin sonuçları mevcut durumu değerlendirirken bir ölçüt haline gelmektedir. Bu da bürokratik kontrol retoriğinin bir başka yönüne işaret eder”. Burada “nicel, sonuç odaklı, tamamıyla akılcı ve bağımsız olarak kanıtlanabilir olan imtiyazlı hale gelir”³⁹. Bu “Morgan’ın rakamsal gerçeklik olarak metaforlaştırdığı bakış açısının da vurgulanmasıdır

³⁵ Barbara Townley, “Performance Appraisal and the Emergence of Management”, iç. Ed. Christopher Grey, Hugh Willmott, *Critical Management Studies A Reader*, Oxford Univ. Press., 2005.

³⁶ Townley, s. 308.

³⁷ Townley, s. 310.

³⁸ Townley, s. 313.

³⁹ Earl’den akt. Townley, s. 313.

aynı zamanda”⁴⁰. Townley, burada gözetleme ve kontrol vurgusu üzerinden her aktörün, tamamen bireyselleştirilişine ve sürekli olarak görünür hale getirilişine⁴¹ dikkat çekmektedir.

Stratejik planlamanın kaynağını oluşturan stratejik yönetim, performansın merkezileştirilerek, izlenebilir kılınmasını mümkün kılan yönetsel “söylem ve ideolojinin”⁴² kurulumunu gerçekleştirmektedir. Zira bir disiplin olarak stratejik yönetim, pozitivist, tümdengelimci, nicel araştırmaların baskın olduğu bir alana dönüşmüştür⁴³ ve araçsal akılcılığı güçlendiren güçlü bir retorik⁴⁴ işlevi görmektedir. Tam da bu retorik sayesinde bütün çalışanların bir amaca odaklandığı “miti”⁴⁵ inşa edilmektedir. Çalışan üzerindeki denetimin ideolojik desteğini oluşturan bu olgunun daha genel bağlamla ilişkisine baktığımızda, üniversitelerdeki dönüşümün yönü somutluk kazanmaktadır. Knights ve Morgan “stratejinin kaçınılmaz biçimde piyasa ekonomisini meşrulaştıran söylemlere bağlı olduğunu” söyler. Bu söylemler öyle etkili olmuşlardır ki “her örgütün bir stratejisinin olması gerektiği” bütün örgüt türlerince kabul edilen bir yönetim düsturu⁴⁶ haline gelmiştir. Oysa bu düstur da piyasa ekonomisi dinamiklerini yeniden üreten, ideoloji yüklü bir sabitlemedir aslında. Öyle ki “yönetimin belirleyiciliğini ve alternatiflerin susturulmasını derinleştirme; yabancılar ve çalışanlar nezdinde akılcılığı ön planda tutma; gücün kullanımını kolaylaştırma ve meşrulaştırma; işçilerin ve yöneticilerin

⁴⁰ Townley, s. 313.

⁴¹ s. 319.

⁴² David L. Levy, Mats Alvesson, Hugh Willmott, “Critical Approaches to Strategic Management”, iç. ed. Mats Alvesson ve Hugh Willmott, *Studying Management Critically*, Sage Pub., 2003.

⁴³ Nelson Phillips, Sadhavi Dar, “Strategy”, iç. Ed. Mats Alvesson, Todd Bridgman, Hugh Willmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford Univ. Press, 2009, s: 417.

⁴⁴ Levy vd., s. 97.

⁴⁵ Levy vd., s. 97.

⁴⁶ akt. Phillips ve Dar, s. 422.

özelliklerini kurma⁴⁷ gibi etkileri şeffaflaşarak, genelleşmiştir. Oysa strateji “yönetim uzmanlıklarından belki de en yönetselcisidir”⁴⁸ ve dolayısıyla taraflıdır. Performans bahsinde de dile getirilmiş olan “ belirli sorunların ‘stratejik’ olarak kurulumu ve bunları işaret etme yetkisine sahip bir grup insanın ‘stratejik yönetim’ olarak meşrulaştırılması”⁴⁹ bunun en temel araçlarıdır. Bu yolla “kısmi çıkarların evrenselleştirilmesi, çatışma ve çelişkinin inkârı, kısmi amaçların normatif olarak idealize edilmesi ve statükonun doğallaştırılması”⁵⁰ çalışanlar açısından olduğu kadar kurumların geleceği açısından da sorunlu alanlar doğurmaktadır.

Sonuç

Üniversitede Yeni Kontrol Biçimleri ve Düşündükleri

Yukarıda tarif edilen bağlamda normatif öngörüler, uygulama rehberleri ve örgütsel ideal tasarımları (stratejik planlar) yoluyla, yani en genel çerçeveden en özel, olgusal duruma kadar yerleşikleşen anlayış üniversitelerde, Alvesson’un⁵¹ *teknik örgüt kültürü* olarak ayırdığı anlayışın, hâkim olacağını düşündürmektedir⁵². Bu perspektifin savunucularına göre örgütsel kültür biçimleri ile kurumsal/şirket performans/ı arasındaki nedensellik ilişkisinin açığa çıkarılması ve özel kültürel görüngüleri (semboller, ritüeller, değerler, normlar v.b.) ya da topluca kültürel sistemleri, (karlı sayılabilecek çıktılara ulaşabilme adına) etkileme şansını arttıracak bilginin üretimi çok önemlidir. Buna

⁴⁷ Phillips ve Dar, s. 422.

⁴⁸ Levy vd., s. 92.

⁴⁹ Levy vd., s. 93.

⁵⁰ Phillips ve Dar, s. 421.

⁵¹ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, 2002.

⁵² Alvesson’a göre, kültür, çalışanlar açısından hangi tip eylem kalıplarının mümkün olduğunun sınırlarını çizecek bir çerçevedir. “Örgütsel kültür ile ilgili teknik bakış açısı ise kültürün bir şekilde örgütsel performans ile ilişkili olduğu varsayımına” dayanır. Burada görgül/analitik bir yaklaşımla öngörü ve denetimi geliştirme amacı güdülmüştür. Odağında değişkenlerin tanımlanması ve değiştirilmesi (manipulation) yer alan bu anlayış hesaplanabilirlik temeli üzerinde gelişir.

göre örgütsel kültürün teknik perspektiften anlaşılması, yukarıda detaylandırılmış olan eğilimin iki temel özelliğine de –pragmatizm ve piyasa değerlerine yönelim- son derece uyumlu bir kültürel alan tanımlar. Bu tip bir kültür çalışanı *daha çok denetime* tabi kılar, *bireyselleştirir* ve *performans odaklı* bir role büründürür.

Oysa bu sistemde söz konusu olan “demokratik kontrol değil bürokratik kontroldür. Soruların sorulma biçimi belirli bir yöntemle cevap verilmesi sağlar”⁵³. Sistemin temel bir parçası olan “*kendi-kendini-kontrol*” biçimleri bağımsız doğrulama için kullanılabilecek olan bürokratik prosedürlere dayanır. Aslında, tamamen içsel olan amaçlarla ilgili kontrol listeleri ve protokoller otoritelerini *dışsal doğrulamada* kullanılma potansiyellerinden alırlar⁵⁴ ve bu gerçekleşir de: “kontrol uygulamaları (iş yükü değerlemeleri, tahsisat raporları, performans değerlendirmeler, yıllık bölüm raporları, öğrencilerin ders değerlemeleri) ile akademisyenlerin devamlı olarak zamanlarını nasıl harcadıkları ve bu faaliyetlerin “değerleri” hakkında hesap vermeleri⁵⁵ sağlanır. *Öz-disiplin ile ilgili konular dışsal kontrole tabi* hale gelir. Böylelikle entelektüel girişimin popülistçe değersizleştirilmesi gerçekleşir ve de bir amaca ulaşmanın aracı olmaktan çok kendi içinde değerli olan bilgi ve sorgulama arayışının⁵⁶ özerk alanı tehdit altına girer. Burada olduğu gibi başka ülkelerde de “üniversitenin kalite süreçlerinin çok fazla “tepeden inme” olduğunu hisseden akademisyenler⁵⁷ “kolektif olan ancak işbirlikçi olamayan”⁵⁸ sorumlulukların altında ezilirler. “İşle ilgili birincil faaliyetlerin değil kontrol sistemlerinin kalitesinin

⁵³ Ananta Giri, “Audited Accountability and the Imperative of Responsibility: Beyond the Primacy of the Political”, iç. ed. Marilyn Strathern, *Audit Culture*, Routledge, 2004, s.180.

⁵⁴ Power’dan akt. Giri, s.181.

⁵⁵Vered Amit, “The University as a Panopticon: Moral Claims and Attacks on Academic Freedom”, iç. ed. Marilyn Strathern, *Audit Culture*, Routledge, 2004, s. 217.

⁵⁶ Amit, s.222.

⁵⁷ Continuation Audit, akt. Giri, s.176.

⁵⁸ Giri, s.176.

garantilenmesi çabası ile sistem bazlı denetimlerin özden çok süreçlerle ilgilenen ve örgütleri asıl amaçlarından uzaklaştıran “uymacılık mantığı” ile karakterize olan bir tür ritüele dönüşmesi” söz konusu olur. Bu durum “daha uzun vadede akademisyenleri zorluklara, belirsizliklere ve eleştiriye karşı bir isteksizlik geliştirerek zayıflatma ihtimalini”⁵⁹ de taşır.

Örgüt düzeyinde ortaya çıkan denetim kültürüne imkân veren yapısal düzenlemeler ve makro eğilimlerdir. Bu makro düzenlemelerin olası sonuçları, genel olarak üniversitelerin geleceği açısından da titizlikle sorgulanması gereken konulardır. Buna göre sadece Türkiye’de değil başka ülkelerde de yönetici elitler “bir denetim ajansının kurulmasının, değerlemenin uygulanmasının ve rutinleşmesinin, özerk ve kaliteli üniversitenin varlığını sürdürmesinin tek yolu olduğunu açıkça söylemektedirler. Örtük olarak, buna karşı olanlar ya da bunu sorunsallaştıranlar, bu retorikte geri kalmış, tembel ya da kalitesiz konumuna düşürülmektedir”⁶⁰. “Oysa denetimin temel kısıtlılıklarından biri, önsel olarak kabul edilmiş sistemlerin mantık ve diline çok fazla bağlı olması ve yaratıcılık ve hesap verebilirlik ile ilgili oluşumsal formları fark etme yeteneğinden yoksun”⁶¹ olmasıdır. Bu kültür “hızlı ve görünür üretkenlik konusundaki önyargılarıyla”⁶² bireylerin, üniversitelerin varoluşsal özelliklerinden olan eleştirel üretkenliği gerçekleştirilebilmelerine imkân bırakmaz. Daha açık söylemek gerekirse “hesap verebilirlik mantığını kuran etkileşim süreçleri içerisinde gerçek manada kendini- tanımlama alanı yoktur. Üniversiteler kendi varlık düzenlerini tanımlayamadıklarında, oluşumsallığın yaratıcı dünyasını tanımlayabilme yetenekleri de şüpheli hale gelir. Zira bir kimse ya da

⁵⁹ Power’dan akt. Giri, s.178-180.

⁶⁰ Thomas Fillitz, “Academia Same Pressures, Same Conditions of Work?”, iç. ed. Marilyn Strathern, *Audit Culture*, Routledge, 2004, s. 247-248.

⁶¹ Giri, s.174.

⁶² Giri, s.179.

kurumun kendi durumuna dair mevcut ve olması gereken durumu – yani gerçeklik ve olasılık dünyasını- tanımlayabilme becerisi eleştirel bir bilinçliliğin oluşumu için oldukça önemlidir”⁶³.

Kaynakça

Alvesson, Mats *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, 2002.

Alvesson, Mats, Deetz, Stanley “Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies”, iç. ed. Clegg, S. R., C. Hardy ve W. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, 1996: 191- 217).

Amit, Vered, “The University as a Panopticon: Moral Claims and Attacks on Academic Freedom”, iç. ed. Marilyn Strathern, *Audit Culture*, Routledge, 2004: 215-236.

“Avrupa Yükseköğrenim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları Raporu”, http://www.enqa.eu/files/ESG_v03.pdf, 07.09.2011.

AYA’da Kalite Güvence Standartları Özet Sunusu, erişim tarihi 08.01.2013,
<http://www.yodek.org.tr/yodek/files/cd824e07a9ba5d0923ba67f5d0f426f6.ppt>.

Benson, J. Kenneth “Organizations: A Dialectical View”, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1977a: 1-21.

Benson, J. Kenneth, “ Innovation and Crisis in Organizational Analysis”, *The Sociological Quarterly*, 18(1), 1977b: 3-16.

Burrell, Gibson, Morgan, Gareth, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Ashgate, 1979.

⁶³ Giri, s.178.

- Deetz, Stanley, “Describing Differences in Approach to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy”, *Organization Science*, 7(2), 1996: 191-207.
- Erdemir, Erkan, “Adayış mı Kaçış mı? Yönetimsel Kontrol Karşısında Postmodern Dönüşüm Söylemi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, , C. 7, S. 1-2, 2007:67-96.
- Fillitz, Thomas, “Academia Same Pressures, Same Conditions of Work?”, iç. ed. Marilyn Strathern, *Audit Culture*, Routledge, 2004: 236-256.
- Giri, Ananta, “Audited Accountability and the Imperative of Responsibility: Beyond the Primacy of the Political”, iç. ed. Marilyn Strathern, *Audit Culture*, Routledge, 2004: 173-196.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, Yayım, Dağıtım, 2003.
- Levy, David L., Mats Alvesson, Hugh Willmott, “Critical Approaches to Strategic Management”, iç. ed. Mats Alvesson ve Hugh Willmott, *Studying Management Critically*, Sage Pub., 2003, s. 92-111.
- Merton, Robert K., “Bureaucratic Structure and Personality”, *Social Forces*, 18(4), 1940: 560-568.
- Parker, Martin, *Against Management*, Polity Press, GB, 2002.
- Phillips, Nelson, Dar, Sadhavi, “Strategy”, iç. Ed. Mats Alvesson, Todd Bridgman, Hug Willmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford Univ. Press, 2009, s: 414-433.
- Reed, Michael, *The Sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects*, Prentice Hall/ Harvester Wheatsheaf, 1992.
- Scott, William G. “Organization Theory: An Overview and an Appraisal”, *The Journal of the Academy of Management*, 1961, 4(1): 7-26.

Scott, W. Richard, Davis, Gerald F., *Organizations and Organizing Rational, Natural and Open System Perspectives*, Pearson/ Prentice Hall, 2007.

Scott, W. Richard, *Organizations Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall/ Englewood Cliffs, 1981.

Townley, Barbara, "Performance Appraisal and the Emergence of Management", iç. Ed. Christopher Grey, Hugh Willmott, *Critical Management Studies A Reader*, Oxford Univ. Press., 2005, s.304-324.

Weick, Karl, *The Social Psychology of Organizing*, M. Graw-Hill, 1979.

YÖDEK Rehberi, erişim tarihi 11.01.2013,

<http://www.yodek.org.tr/yodek/files/7aa12f8d2582deb44d4249c7aa4a2020.pdf>.

Yıldırım, Engin, "Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış", iç. ed. Selami SARGUT, Şükrü ÖZEN, *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, 2007: 379-407.

189

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite

Geliştirme Yönetmeliği, erişim tarihi 11.01.2013,

http://www.yodek.org.tr/download/yonetmelik_dl.pdf.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu, erişim tarihi 11.01.2013, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html>.

Künye:

Turan, Aydın, Şule, "Üniversitede Yeni Yönetim Uygulamaları ve Ortaya Çıkan Yönetimsel Kontrol Anlayışı", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi I*, (2013):158-189.