

TÜRKİYE, AVRUPA BİRLİĞİ VE AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ ÜNİVERSİTE YÖNETİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI*

Arş. Gör. İbrahim ÇANKAYA

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

Zirve Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Özet

Üniversiteler, bilim, teknoloji ve sosyal alanlarda yaptıkları araştırmalar ve projeler ile toplumsal kalkınma ve sosyal değişim süreci içerisinde önemli bir yere sahiptirler. Üniversite yönetim sürecinde, rektörlerin seçimi, görev ve rolleri, yönetim kurullarının özellikleri, yetkileri, yetki paylaşımı ve üniversitelerin denetimi konuları önemli bir yere sahiptir. Bu araştırmanın amacı bilim ve teknoloji alanında dünyada prestij sahibi olan üniversitelerin büyük bir kısmının bulunduğu Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletlerindeki üniversite yönetimlerini incelemek ve Türkiye'deki mevcut üniversite yönetimi ile karşılaştırmaktır. Bu amaçla rektörlerin özellikleri, rektörlerin seçilme şekli, üniversite yönetim kurulları, üniversite içerisinde iş bölümü ve üniversitelerin denetim biçimleri karşılaştırılmış ve yeni bir model önerisi sunulmuştur.

Anahtar sözcükler: *Karşılaştırmalı üniversite yönetimi, üniversite yönetim kurulları, üniversite denetimi.*

A COMPARISON OF THE UNIVERSITY MANAGEMENT MODELS IN TURKEY, EUROPEAN UNION AND USA

Abstract

Universities have an important place in social change process with their scientific, technological and social researches and projects. The election of rectors, their duties and roles, the properties of executive boards, their powers, authority sharing and the issues of university control have an important place in the process of university management. This study's aim is to examine the university management models of USA and European Union countries that have most of the prestigious universities in the world and compare them with the current university management model in Turkey. For this reason, the qualities of rectors, the election type of rectors, university executive boards, division of labor within university, and supervision types of universities are compared and a new university management model is presented.

Keywords: *Comparative university management, university executive boards, supervision of university.*

* Bu çalışma 4. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak (15 Mayıs 2009, Pamukkale Üniversitesi) sunulmuştur.

Giriş

Üniversiteler, toplumsal değişimin öncülüğü yapan örgütlerin başında gelmekte olup, ekonomi, teknoloji ve sosyal alanlardaki çalışmalarıyla toplumu etkilemektedirler. Bunu, mevcut bilgileri kullanıp, yeni bilgiler üreterek gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle üniversiteler bilim merkezi olma yolundaki önemini korumaktadırlar (Kurgun, 2006). Bu özelliklerin yanı sıra üniversiteler kendilerinin ve yeni kurulmuş ve kurulacak diğer üniversitelerin, diğer eğitim kurumlarının ve örgütlerin ihtiyacını karşılayabilmek için öğretim elemanı ve nitelikli iş gücünü yetiştirme görevini de üstlenmektedir. Bilginin farklı kaynaklardan ve hızlı bir şekilde elde edilmesi bilgiyi elde edenin değil, bu bilgiyi kullanmada fark oluşturabilmenin önem kazanmasına neden olmaktadır. Bu durum, eğitim kurumlarında özellikle üniversitelerde yeni teknik ve sosyal koşullara göre yeniden yapılanmayı gerekli kılmaktadır (Oktay ve Unutkan, 2008). Çağdaş toplumlarda üniversiteler çok değişkenli bir yapının etkisinde yeni yüzyıla uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Sarıtaş, 2001). Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve öğrenen örgüt yaklaşımları bu uyum sürecini hızlandıran önemli faktörler arasında bulunmaktadır. Üniversiteler, 20. yüzyılda bölgesel amaçlara göre hizmet üretirken, 21. yüzyılda ulus ötesi sınırlara açılarak küresel toplum yaklaşımının güçlü bir dinamiğini temsil etmektedirler. Küreselleşme süreci içerisinde üniversite yönetimlerinin temel amaçları ise şunlardır (Kehm ve Teichler, 2007):

- Üniversiteler arası akademik, idari personel ve öğrenci hareketliliğini sağlamak,
- Yüksek öğretimde işbirliği yaparak değişimi hızlandırmak,
- Araştırma merkezleri kurulmasını sağlamak,
- Bilgi paylaşımını sağlamak,
- Ortak işbirliği ve rekabet gücünü geliştirmek,
- Kolektif bir yönetim anlayışı oluşturmak,
- Yüksek öğrenimde yeni ulus ötesi politikalar üretmek ve evrensel düşünebilen insan tipleri yetiştirmek
- Alternatif yönetim yaklaşımlarının uygulanmasını kolaylaştırmak.

Üniversiteler arası işbirliği, küresel yönetim yaklaşımlarının hem nedeni hem de sonucu olarak değerlendirilebilir. Üniversite yönetimleri arasındaki işbirliği, bölgesel yönetim sınırlarının genişlemesine ve insan kaynaklarının daha etkili yönetilmesini kolaylaştırmaktadır. Üniversite yönetimleri arasındaki işbirliğini hızlandıran nedenler genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Chan, 2004):

- Yönetim sorunlarını daha kolay çözmek,
- Değişimleri daha hızlı takip edebilmek,

Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri Üniversite Yönetimlerinin Karşılaştırılması

- İşbirliksel yönetim oluşturmak,
- İş ağlarını ve iş imkânlarını genişletmek,
- Yeni kaynaklar kazandırmak,
- Yaşam boyu eğitim çerçevesinde hizmet içi eğitim deneyimlerinden faydalanmak,
- Farklı örgüt kültürlerini tanımak ve yönetimi geliştirme çabalarına katkı sağlamak,
- Dışarıdan hizmet alımını kolaylaştırmak

Avrupa Birliği'ne üye olma süreci içerisinde bulunan Türkiye'de bulunan üniversiteler uluslararası üniversiteler ile karşılıklı öğrenci, karşılıklı öğretim elemanı değişimi ve lisansüstü eğitimde işbirliği yapmak açısından önemli gelişmeler göstermektedirler. Türkiye'de üniversiteler mevcut yüksek öğretim sisteminin denetiminin yanı sıra uluslararası yeni denetim kriterlerine akredite olabilmek için daha esnek ve demokratik tabanlı üniversite yönetimi yaklaşımını benimsemek zorundadırlar. Bu süreçte üniversitelerin tarihi gelişimleri ve yönetim biçimlerinin iyi bilinmesi ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Türkiye, Avrupa Birliği Ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri Üniversite Yönetimlerinin Karşılaştırılması

Üniversite yönetimi; a- Rektörlerin seçilme şekli ve rektör adaylarının özellikleri, b- Senato ve üniversite yönetim kurullarının yapısı ve özellikleri, c- Üniversitelerin denetim biçimleri açısından karşılaştırılmaktadır.

Türkiye'de Üniversite Yönetimi

Türkiye'de üniversitelerin yönetimleri 4 Kasım 1981 tarihli 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunuyla yürütülmektedir. Bu kanuna göre Türkiye'de üniversitelerin yönetimi Yüksek Öğretim Kurulu tarafından yürütülür. Yükseköğretim Kurulu 2547 Sayılı Kanuna göre, kurul cumhurbaşkanı tarafından seçilen 7, bakanlar kurulu tarafından seçilen 7 ve üniversitelerarası kurulca seçilen 7 olmak üzere toplam 21 üyeden oluşmaktadır. Yükseköğretim Kurulu, tüm yüksek öğretimi düzenleyen ve yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren, bu kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, bir kuruluştur. Yükseköğretim Kuruluna; Yükseköğretim Denetleme Kurulu, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi ile gerekli planlama, araştırma, geliştirme, değerlendirme, bütçe, yatırım ve koordinasyon faaliyetleri ile ilgili birimler bağlıdır. Üniversitelerde fakültenin ve birimlerinin temsilcisi olan dekanlar ise rektörün önerceği, üniversite içinden veya dışarıdan üç profesör arasından Yükseköğretim Kurulunca üç yıl süre ile seçilir ve normal usul ile atanır. Süresi biten dekan yeniden atanabilir. Dekan kendisine

yardımcı olması için fakültede çalışan en çok iki kişiyi yardımcı olarak üç yıllığına seçer. Dekan fakültenin en üst yöneticisidir. Türkiye’de üniversite yönetiminin temel unsurları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Türkiye’de Üniversite Yönetim ve Denetim Organları

Rektör Seçimi	Yönetim Kurulu	Denetim
Rektör, seçimle üniversitelerin öğretim üyeleri tarafından seçilecek adaylar arasında cumhurbaşkanı tarafından atanır. Bu seçimde en yüksek oy alan altı kişinin ismi Yükseköğretim Genel Kuruluna iletilir ve kurul bu adaylar arasından seçeceği üç kişi Cumhurbaşkanına sunar. Cumhurbaşkanı, bunlar arasından birini seçer ve rektör olarak atar. Rektörün görev süresi 4 yıldır. Süresi sona erenler aynı yöntemle yeniden atanabilirler. Ancak iki dönemden fazla rektörlük yapılamaz. Rektörler en az üç kişiyi rektör yardımcısı olarak beş yıllığına atar. Rektör üniversitenin en üst düzeydeki yöneticisidir.	Üniversite Yönetim Kurulu rektörün başkanlığında dekanlar, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senatoca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşmaktadır. İdari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organdır.	Türkiye’de üniversitelerin idari denetimini 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 65. Maddesi fıkrasının 2. bendi göre Yüksek öğretim denetleme kurulu tarafından yapılmaktadır. Türkiye’de 5018 Sayılı Bütçe Mali Kontrol Kanununa göre diğer kamu örgütlerinde olduğu gibi Üniversitelerde de “İç Denetim Birimi Başkanlığı” kurulmuş, mali, hukuki, performans denetimini yapma yetkisi verilmiştir. Üniversitelerin mali dış denetimleri ise diğer kamu örgütlerinde olduğu gibi Sayıştay tarafından yapılmaktadır.

Kaynak: (yok.gov.tr, 2009)

Avrupa Birliği Ülkelerinde Üniversite Yönetimi

Avrupa’da çağdaş üniversitelerin temelleri, 11. ve 12. yüzyıllarda Bologna, Paris ve Oxford Üniversiteleri ile atılmıştır. 1088 yılında eğitime başlayan Bologna Üniversitesi, öğrenciler tarafından kurulmuştur. Bu üniversitede öğretmenlerin maaşları, öğrenciler tarafından ödenmekte ve öğretmenler, öğrenci denetimine tâbi tutulmaktaydı. Rektör, bir öğrenciydi ve öğrenciler tarafından seçiliyordu. Öğrencilerin, üniversite yönetiminde ve rektörlerin seçimindeki rolleri, günümüze kadar devam ede gelmiştir (Doğramacı, 2007). Avrupa Birliği ülkelerinde üniversitelerin hemen hepsinde *Rektor* (Präsident, Président) dışında, doğrudan

Eğitim Bakanınca atanan, genellikle idarî ve malî konulardan sorumlu bir yönetici bulunur. Bu yöneticilere İtalya'da *Direttore Administrativo*, Avusturya'da *Universitätsdirektor*, Belçika'da yetkili yönetici, Council tarafından üniversite dışından atanan *Vice-Chancellor*'dır. Bu ülkedeki üniversitelerde, kimin *Vice-Chancellor* olacağı atanma gerçekleşinceye kadar üniversite çevrelerinde bilinmez (Doğramacı, 2007). Avrupa Birliği Ülkelerinde üniversite mensubu olmayan kişilerin üniversitelerin yönetiminde yetkili olarak yer alması son 20 yılda yaygınlaşmaya başlamıştır. Son 1990 yılından sonra giderek artan bir uygulama ise torba bütçe sistemine geçilmesi, bunun yanında çeşitli kurum ve kuruluşlar eliyle akreditasyon, akademik değerlendirme ve kalite kontrolünün sıklaştırılmasıdır. Avrupa Birliđindeki bulunan *Regierungs Commissaris* veya *Administrateur*, Danimarka'da *Administrationchef*, Finlandiya'da *Förvaltningsdirektor*, İsviçre'de kanton üniversitelerinde *Administrateur* veya *Verwaltungsdirektor* unvanları verilir. Bu yönetici, ilgili bakan tarafından atanır. İsveç'te ve Norveç'te ise *Universitetsdirektor* Bakanlar Kurulunca atanır. Fransa'da üniversitelerin şansölyesi olan *Recteur de l'Académie*, Eğitim Bakanı tarafından atanır. Almanya'da 1960'lı yıllara kadar, birer veya ikişer yıllık sürelerle göreve getirilen yöneticilere Rektör unvanı verilmektedir. Birçok üniversitede bu unvan *Präsident* unvanı ile değiştirilmiştir. Bu ülkede üniversitenin yönetici adayı (yerine göre *Präsident* veya *Rektor*), öğretim üyeleri, öğrenciler, asistan ve idarî personel temsilcilerinden oluşan küçük bir heyet tarafından seçilir, onay ve atama için Eyalet Eğitim Bakanına sunulur. Bakanın seçilen adayı veto etme yetkisi vardır. İngiltere'de ise üniversite örgütlerinin, liberal yönetim anlayışını benimsemeleri Türkiye ve dünya için önemli bir örnek oluşturmaktadırlar (Smith, 2002). Bu özellikler, Avrupa Birliği üyeliği sürecinde olan Türkiye'deki üniversitelerin yeniden yapılanmasında ve üniversitelerin daha demokratik bir işleyişe sahip olabilmeleri için model teşkil etmektedir. Aşağıdaki tabloda Avrupa birliğine üye ülkelerden bazılarının, üniversitelerdeki rektör seçimleri, üniversite yönetim kurullarının belirlenme biçimi, üyelerin özellikleri ve üniversitelerin denetimi konusunda bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2: AB Ülkelerinde Üniversite Yönetim ve Denetim Organları

Ülkeler	Rektör Seçimi	Yönetim Kurulu	Denetim
Avusturya	Rektör, üniversite konseyi tarafından 4 yıl süre için seçilir ve atanır.	Üniversite bütçesini ayarlar. Üniversite ile bakanlık arasında işbirliği sağlar. Üye sayısının yarısını federal hükümet belirler.	Üniversiteler, Federal Ulaştırma ve Bilim Bakanlığı'na bağlı heyet tarafından denetlenir.
Danimarka	Rektör, üniversite konseyi tarafından seçilir. Rektör olmak için profesör olmak şart değildir doçentler de rektör adaylığına başvurabilir.	Üniversitenin en üst kuruldur. Görevi, eğitim ve araştırma kurumu olarak üniversitenin çıkarlarını gözetmektir. 11 üyenin 6 sı dışardan, 5 i içerden (2 öğretim üyesi, 2 öğrenci, 1 idari yöneticiden) seçilir. Başkan dışardan gelen üyeler arasından seçilir.	Üniversitelerin mali ve idari denetimi milli eğitim bakanlığı tarafından yapılır.
Fransa	Rektör akademik ve idari personelin seçimi ile, 5 yıllık süre için üniversite konseyinin önerisi ve milli eğitim bakanının onayı ile atanır.	Üst yönetim kurulu idari ve bütçe konularında yetkili organdır. Akademik işlerle akademik konsey, Bilimsel araştırmalar ve iş dünyası ile ilişkiler ile bilim konseyi ilgilenir	Üniversitelerin mali ve idari denetimi bakanlık tarafından her üniversite için ayrı görevlendirilen kişiler denetler.
Hollanda	Özel üniversitelerde rektör mütevelli heyeti tarafından atanır. Kamu üniversitelerinde ise rektör, Bakanlar Kurulunun tespit ettiği aday arasından Kraliçe adına Eğitim ve Bilim Bakanınca 2 yıl süreyle atanır.	En üst icraat organıdır. Merkezi hükümet tarafından atanmış 3 üye, 1 Rektör ve 2 Rektör Yardımcısından oluşmaktadır.	Üniversiteler için üyeleri bakan tarafından atanan, 5'er üyeli bir Denetleme Kurulu kurulmuş, İcra Kurulunu ve dekanları atama ve görevden alma yetkisi, bu kurula verilmiş ve Üniversite Konseyi'nin yetkilerinin önemli bir kısmı, örneğin bütçeyi onaylama yetkisi, İcra Kuruluna devredilmiştir.
İspanya	Rektör tüm üniversite çalışanları ve öğrencilerin oyları ile seçilir.	Rektör ve yardımcıları, genel sekreter, akademisyen temsilcileri ve yönetici müdürlerden oluşur.	Üniversitelerin mali ve idari denetimi milli eğitim bakanlığının görevlendirdiği kişiler tarafından kontrol edilir.
İtalya	Rektör mütevelli Heyete ve Senatoya başkanlık eder. Üniversite profesörleri tarafından seçilir.	Üniversitenin öğretim ve araştırma etkinliklerini planlar ve koordine eder. Üniversitenin gelişmesini planlar. 42 üyeden oluşur. Rektör, rektör yardımcısı, dekanlar, değişik disiplinlerin temsilcileri, öğrenci konseyi tarafından görevlendirilen 5 öğrenci.	İtalya'da bir çok üniversite Son 10 yılda giderek artan bir uygulama ile torba bütçe sistemine geçilmesi, bunun yanında çeşitli kurum ve kuruluşlar eliyle akreditasyon, akademik değerlendirme ve kalite kontrolünün sıklaştırılması yaygınlaşmaya başlamıştır.
İsveç	Rektör, Kurul adına genel icraattan sorumludur. Kurul'un görüşü alınarak bakanlar kurulu tarafından 6 yıllık süre için atanır.	En üst karar organıdır. Genel planlama ve koordinasyondan ve işlerin takibinden sorumludur. Üye sayısı 11 kişidir. Rektör, öğretim üyeleri arasından 1, öğrenciler arasından 1 üye bulunur. Diğer üyeler ise dışardan (hükümet tarafından atanır).	Üniversitelerin mali ve idari denetimi milli eğitim bakanlığı tarafından kontrol edilir.

Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri
Üniversite Yönetimlerinin Karşılaştırılması

Litvanya	Rektör senato tarafından 5 yıllığına seçilir. Yıllık raporu veya bütçe raporu Senato tarafından onaylanmayan Rektörün görevi sona erer.	Akademik konularda en üst kuruldur. Rektör tarafından önerilen rektör yardımcıları, dekan ve müdürlerin atamalarını onaylar. Akademik performans değerlendirme esaslarını saptar. Üye sayısının en az %50'si profesörlerden, %10'u da öğrencilerden oluşur. Rektör veya yardımcıları Senatoya başkan olamaz.	Üniversitenin mali ve idari denetimi rektör ve yardımcıları ile birlikte hükümet tarafından atanan 5 kişinin oluşturduğu konsey tarafından yapılır.
İsviçre	Rektör, akademik Konsey'i ve Dekanları temsil eden 13 üyeli bir komite tarafından 4 yıllığına atanır. Rektöre 3 rektör yardımcısı, Genel Sekreter ve Yönetici müdür yardım eder.	Üniversiteyi oluşturan tüm sektörlerin temsilcilerinden oluşur. Senato ile birlikte üniversite politikalarını belirler.	Üniversitelerin mali ve idari denetimi federal hükümetin yetkisindedir.
Almanya	Üniversite kurulu, rektör adayını belirler ve onaylaması için eyalet eğitim bakanına sunar. Eyalet eğitim bakanı, rektörü atayabileceği gibi veto etme hakkına da sahiptir. Veto durumunda kurul yeni bir aday belirleyerek yeniden gönderir.	Akademik personel, idari personel temsilcileri, araştırma görevlileri temsilcileri ve öğrenci temsilcilerinden oluşmaktadır. Rektör adayını belirleme yetkisi vardır.	Kanzler adı verilen, eyalet eğitim bakanı tarafından her üniversite için ayrı olarak atanan bağımsız denetçiler tarafından denetlenir.
İskoçya	Rektör üniversite dışından olmak şartıyla 3 yıllık bir süre için öğrencilerin oylarıyla seçilirler.	Akademik personel, idari personel temsilcileri ve öğrenci temsilcilerinden oluşmaktadır. Kararlar oy çokluğu ile alınır. Rektörün yetkileri sınırlıdır. Kurul onayı olmadan karar alamaz.	Üniversiteler akredite kriterlerine göre özel kuruluşların denetimine açıktır
Norveç	Rektör üniversite kurulunun başkanıdır. Üniversitenin işleyişinden sorumludur. Rektör ve pro-rektör öğretim üyeleri, teknik ve yönetici personel ile öğrencilerin ağırlıklı oyları ile 4 yıllığına seçilir, kral tarafından atanırlar.	En üst yönetim kuruldur. Akademik etkinliklerin en üst standartlarda yürütülmesinden sorumludur. Bütçenin kullanımında bakana karşı sorumludur. Rektör, pro-rektör, öğretim üyeleri arasından seçilmiş 2 üye, 1 yönetici üye, 2 öğrenci temsilcisi ve dışardan 4 üyeden oluşur.	Üniversitelerin mali ve idari denetimi bakanlar kurulu yetkisindedir.
İngiltere	Rektör, aday tespit komitesinin belirlediği kişiler arasından üniversite konseyi tarafından süresiz olarak atanır.	Üniversite yönetim kurullarına akademik profesörler dışında özel sektör temsilcileri ve öğrencilerde üye olarak seçilerek geniş tabanlı üniversite komitesi oluşturulmuştur	Üyelerinin büyük çoğunluğu üniversite dışarısından seçilen özerk olarak çalışan kuruluşlar tarafından denetlenir.
Yunanistan	Seçiciler kurulunca o üniversitenin profesör ve doçentleri arasından 3 yıl süreyle seçilen rektör ve rektör yardımcıları Eğitim Bakanı tarafından atanır.	Rektör ve yardımcıları ile profesör, doçent, idari personel ve öğrenci temsilcilerinin katılımından oluşur.	Eğitim ve Kültür Bakanı tarafından denetlenir

Kaynak: *Bilsel, (2006), Doğramacı, (2007). YÖK, 2006, YÖK, 2007.*

ABD'de Üniversite Yönetimi

Amerika Birleşik Devletleri'nde değişik üniversite yönetimi modelleri uygulanmaktadır. ABD üniversiteleri, genel olarak şeffaflık yaklaşımını benimsemiş, sivil toplum denetimine açık ve katılımcı yönetim anlayışını temsil eden örgütler olma özelliklerini göstermektedirler. Amerikan üniversiteleri ve Avrupa Birliği Ülkelerinde bulunan üniversite yönetimleri karşılaştırıldığında, ABD Üniversite yönetimlerinde liberal bir yönetim yaklaşımının hakim olduğu görülmektedir. ABD üniversite yönetim modelleri tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: ABD'de Üniversite Yönetim ve Denetim Organları

<i>Üniversite Yönetim Modeli</i>	<i>Rektör Seçimi</i>	<i>Yönetim Kurulu</i>	<i>Denetim</i>
Anglo-Sakson Modeli	Üniversite rektörü, üniversite yönetim kurulu tarafından ve üniversite dışından seçilir. Eğitim bakanı tarafından atanır.	Üniversite yönetim kurulu, Mevcut üniversitedeki akademisyenlerin yanı sıra, hükümetin atadığı temsilciler, öğrenciler ve idari personel temsilcileri, eyalet valisi, eyalet eğitim yöneticisi, sendika temsilcileri, diğer sivil toplum örgütleri temsilcileri ve bölgede bulunan ilk ve ortaöğretim okulları yöneticilerinden temsilcilerin yer almasından oluşmaktadır.	Eğitimden sorumlu bakan tarafından görevlendirilen kişiler tarafından denetlenir.
Californiya Üniversitesi	Rektör, üniversite üst yönetim kurulu tarafından seçilir.	Kurul 26 kişiden oluşmaktadır. 18 üyeyi mevcut üniversite de görev yapan akademisyenler arasından vali atar, 1 üyeyi mevcut üniversitedeki öğrenciler seçer, 7 üye ise milli eğitim müdürü, okul müdürleri ve sivil toplum örgütü temsilcilerinden oluşmaktadır.	Eyalet valisinin görevlendirdiği özel denetmenler tarafından denetlenir.
Newyork State Üniversitesi	Rektör, üniversite personeli tarafından seçilir. Rektör genellikle akademik faaliyetlerle ilgilenir.	Rektör ve "Chancellor" adı verilen üniversite idari yöneticisi mütevelli heyeti tarafından atanır.	Tüm idari işleri ise "Chancellor" adı verilen yönetici yürütür.
Harvard Üniversitesi	Rektör mezunlar derneği tarafından atanır. Derneğe rektör başkanlık eder. Rektör akademik, bilimsel çalışmalar ve üniversitenin iş dünyası ile ilişkilerinin geliştirilmesi görevlerini sürdürür	Üniversite yönetiminde yetki, mezunlar derneğinin elindedir. Derneğin üyeleri bu üniversiteden mezun kişilerden oluşur. Üyelerin görev süresi 6 yıldır.	İdari tüm işlerin yürütücüsü ise yine mezunlar derneği tarafından atanan "Provost" adı verilen kişidir.

Kaynak: (Doğramacı, 2007).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Küreselleşme, AB ve Bologna süreci, öğrenci hareketliliği, fakülte ders programlarının oluşturulmasında Avrupa Kredi Transfer Sistemi (ECTS)'nin benimsenmesi, akreditasyon konusunun önem kazanması (YÖK, 2007) üniversite yönetimlerinin oluşturulmasında yıllardır süre gelen rahatsızlıklar, bu alanda daha demokratik ve özerk bir yapının gerçekleştirilmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır. OECD'nin 1980 yılında yapmış olduğu özerklik indeksine göre Türk Üniversiteleri ilk 15 ülke arasına girememişlerdir (Doğramacı, Türkiye, Avrupa Birliği ve ABD' deki üniversite yönetimleri genel olarak karşılaştırıldığında, Üst yönetim kurumları, rektörlerin seçilme biçimi, üniversite yönetim kurullarının oluşturulması ve üniversitelerin denetlenme biçimleri başlıkları altında farklılıklar incelenmiştir.

Üst Yönetim Kurumları: AB ülkeleri ve ABD'de üniversite yönetiminde merkezi kuruluşlar bulunmaktadır. Örneğin; Almanya'da "Akreditasyon Konseyi", Fransa'da "Ulusal Yükseköğretim Konseyi", Hollanda'da "Merkezi Denetleme Kurulu", İrlanda ve İsviçre'de "Ulusal Yükseköğretim Kurulu" İspanya'da "Üniversiteler Konseyi", İtalya'da "Ulusal Üniversite Değerlendirme Konseyi" ABD'de "Eyalet Yönetim Kurulları"... gibi. Ancak bu kurumlar genelde üniversiteler arasında koordinasyonu sağlamakla görevlidir (Doğramacı, 2007). Türkiye'de 2547 sayılı Yasa ile Yüksek Öğretim Kurulu oluşturulmuştur. YÖK, açılacak üniversite, fakülte, bölüm, programlar, üniversitelerin bütçeleri, rektör atamaları, üniversitelerin denetimleri... gibi çok sayıda yetkiye sahip olup, genelde üniversitelerin özerkliği konusunda olumsuz algılara neden olmaktadır. Türk Eğitim-Sen tarafından yaptırılan ve içinde Ankara, Erzurum, Van, Rize, İstanbul, İzmir, Konya, Elazığ, Kayseri, Trabzon, Kars ve Kırıkkale olmak üzere toplam 12 ilde 1.130 akademik ve idari personelin katıldığı bir araştırmada, katılımcıların yüzde 37.5' i üniversitenin YÖK yerine otoriter olmayan yeni bir düzenleme ile yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmada YÖK'ün koordinasyon sağlayan bir birim olarak var olması gerektiğini düşünenlerin oranı ise yüzde 21.8'dir (Türk Eğitim-Sen, 2009).

Rektörlerin Seçilmesi: Türkiye'de üniversite rektörlerinin seçimi profesör, doçent ve yardımcı doçent düzeyindeki akademisyenlerin oyları ile sınırlandırılmaktadır. Öğretim görevlileri, uzmanlar, idari personel ve öğrenciler bu sürecin dışında bırakılmaktadır. Rektörlerin atanma süreci ise, Yüksek Öğretim Kurulunun tercihi ve Cumhurbaşkanının onayına bırakılmıştır. Türkiye'de rektörler mevcut üniversitede profesör olarak görev yapan öğretim üyeleri arasından seçilmektedir. Avrupa Birliği Ülkelerinde ve ABD'de ise rektörlerin seçilmesi sadece akademik personelin tercihi ile sınırlandırılmamış, idari personel, öğretim görevlileri ve öğrenciler de seçim sürecine dâhil edilmiştir. Sadece profesörler değil doçentler ve hatta üniversite dışından bağımsız kişilerin de rektör adayı olabilmelerine imkân tanınmıştır. Rektör adayının, üniversite dışından atanması ile üniversite içerisindeki

akademisyenler arasında siyasi rekabet ve gruplaşmaların da önüne geçilmeye çalışılmıştır. Çoğu AB ülkeleri ve ABD'de Rektör adayının atanması eyalet valilerinin veya eğitim bakanının atama onayına bırakılmıştır.

Üniversitelerin Yönetim Kurullarının Belirlenmesi ve Yönetim Kurullarında Görev Alabilecek Üyelerin Özellikleri: Türkiye'de üniversitelerin yönetim kurulları profesör ve kısmen de doçent düzeyindeki akademisyenlerin katılımı ile sınırlı tutulmuş ve yönetim kurullarının belirlenmesi de 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu çerçevesinde üniversite üst yönetiminin tercihine bırakılmıştır. Bazı Avrupa Birliği ülkelerinde ve ABD'de çoğu üniversite konseyine ve yönetim kurullarına seçilen akademisyenler öncelik sırasına göre bilimsel çalışmalarda gösterdikleri performanslar göz önünde tutularak belirlenmektedir (Deem, Hillyard ve Reed, 2007). Bu durum üniversitelerin yönetim kurullarında temsil edilebilme sürecinde nitelikli olma ve üst düzey performans sergileme özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Üniversitelerin yönetim kurullarında akademisyenlerin dışında idari personel, her bölümü temsil eden akademisyen, öğrenci, iş dünyası, sivil toplum örgütleri ve hükümet temsilcileri yer alarak geniş tabanlı bir yönetim modeli oluşturulmaya çalışılmaktadır. Batı üniversitelerinin yönetimine sivil toplum ve iş dünyası temsilcilerinin üye olabilmesi, toplumsal ve mali destek açısından kolaylıklar sağlamaktadır. Rektörlerin önemli görevleri olmasına karşın son kararlar yönetim kurulları tarafından verilmektedir. Yönetim kurulları, akademisyenler dışında bakanlık tarafından atanan üyeler, sendika ve diğer sivil toplum örgütlerinden ve öğrencilerden seçilen temsilcilerden oluşmakta ve bu süreçte üniversiteler sivil topluma açık hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Üniversitelerin Denetimi: Türkiye'de üniversiteler idari yapılanma açısından Yüksek Öğretim Kurulunun denetimde olmakla birlikte, rektör ve iç denetim birimleri tarafından denetlenmektedirler. Dış denetim ise Sayıştay tarafından yapılmaktadır. Avrupa birliğinde ve ABD'de üniversiteler bilimsel olarak tamamen özerktir, idari ve mali denetim açısından ise Federal veya ulusal eğitim bakanlıklarının görevlendirdiği denetçiler veya tamamen özel denetim kuruluşları tarafından denetlenmektedir. Fransa, Académie adı verilen 23 eğitim bölgesine bölünmüştür. Eğitim Bakanı tarafından atanan *Recteur de l'Académie* ilköğretimden yükseköğretime kadar kendi bölgesindeki tüm eğitim faaliyetlerini koordine eder. Bakanı temsil eden *Recteur* bu sıfatıyla bölgesindeki tüm yükseköğretim kurumlarının denetçisidir. Tüm kurullara katılır, ya da temsilcisini yollar. *Recteur*, Üniversite rektörünün ve üniversite kurullarının aldığı kararlardan haberdar edilir ve bunların yürürlükteki ilgili mevzuata uygun olup olmadığını inceler. Bunların yürürlükteki mevzuata uygun olmadığını tespiti halinde *Recteur*, iptal istemiyle mahkemeye başvurur veya telâfisi mümkün olmayan zararlar doğacağına kanaat getirirse bu işlemleri 3 aylık bir süre içinde doğrudan durdurabilir. Almanya'da ise eyalet eğitim bakanlıklarının üniversiteler üzerindeki temel yetkileri arasında, yönetmelikleri onaylamak, üniversitelerin kadroları ile idarî ve malî yapılarını düzenlemek, diplomaya yönelik programları

belirlemek, sınav değerlendirme ve mezuniyet şartlarını, *rektor*, *präsident* ve profesör düzeyindeki atamaları onaylamak gibi görevler yer almaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde rektörler, akademik hizmetlerin yürütülmesi açısından yetkilendirilmiş olmalarına karşın, üniversitelerin idari ve mali denetimi hükümet tarafından her üniversite için ayrı olarak atanan denetçilerin yetkisine bırakılmıştır. Bu durum, mevcut rektörleri temel hedef olarak üniversitelerde bulunan akademik personele ve öğrencilere daha fazla imkân sunmaya ve personelin iş doyumunu sağlamaya yönelik daha fazla çaba göstermeye zorlamaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde ise rektör akademik rollerini yerine getirirken, üniversiteler "*Provost*" ve "*Chancellor*" adı verilen kişiler idari ve mali işleri yürütürler ve Kabinede, eğitimden sorumlu bakan tarafından atanırlar (Doğramacı,2007).

Türk Eğitim Sisteminin yüksek öğretim örgütü olan üniversitelerin akademik, mali, idari yönetiminden sorumlu olan rektörlerin atanmasında herhangi bir yöneticilik vasfının aranmaması, üniversite yönteminde sorunları beraberinde getirebilmektedir. Rektörler 4 yıllık görevlerinin sonuna doğru görevlerini tanıyabilmektedir. Bu durum yeni atanan rektörler içinde devam etmekte olup, üniversitelerin yönetimin etkililiğinde kısır bir döngü yaşanmasına neden olmaktadır. 2547 Sayılı Yasa rektöre, akademik ve idari görevlerinde çok fazla yetki ve sorumluluklar verdiği için, bu roller rektörün örgüt geliştirmeye yönelik faaliyetlere odaklanılmasına engel teşkil etmektedir. Türkiye'de üniversite örgütlerinin; Rektörlerinin seçilmesi, görev ve sorumlulukları, üniversitenin idari ve mali yönetimi ile ilgili olarak yeniden yapılandırılması için şu çıkarımlar önerilebilir:

Yükseköğretim Koordinasyon Kurulu (YKK)

YKK, üniversiteler arasında koordinasyon, akreditasyon, üniversite yönetimi ile ilgili ölçütler geliştirme, öğretim üyeliğine atanma kriterlerini belirleme, tüm üniversitelerin genel denetimlerini gerçekleştirme, yükseköğretimle ilgili yasal metinleri hazırlama ve yasama organına sunma görevlerini yürütür. Seçilmiş akademik personel, hükümet temsilcileri, İş ve İşçi Sendikaları Temsilcileri, üniversite öğrenci meclisleri temsilcilerinden oluşur. YKK'da öğretim üyeleri temsilcileri (%50), öğrenci temsilcileri (%10), kamu, yerel örgüt temsilcileri (%20), sivil toplum örgütleri (%20) 'den oluşur. 4 yılda bir seçimle iş başına gelir. Her grup kendi arasında oranına uygun üyeyi seçer.

Rektör

Tüm akademik ve idari personelin oyları ile seçilir. Rektör adaylarında yönetim alanında öğrenim görmüş olmak veya yönetim alanında deneyimli olmak şartı aranır. Rektör adayları, yönetim alanında deneyimli (üniversitenin kadrolu üyesi veya dışardan) olan profesörler ve doçent düzeyindeki akademisyenler arasından seçilir. Rektör yardımcıları ve fakülte dekanları ise yönetim alanında deneyimi olan profesör

İbrahim ÇANKAYA, Fatih TÖREMEN

ve doçentler arasından rektör tarafından atanır. Rektörün çalışmalarının odak noktasını, üniversitedeki bilimsel araştırmalar, projelerin yürütülmesi, üniversite-sanayi ve toplum işbirliği faaliyetleri oluşturur. Rektör idari işlerle ilgili olarak görevli genel müdürü atar. Diğer birim yöneticileri yarışma sınavı ile atanırlar. Tüm birim yöneticileri rektöre ve yönetim kuruluna karşı sorumludurlar. Üniversite ile ilgili tüm idari, mali, bilimsel ve disiplin konularında alınacak kararlar yönetici tarafından üniversite yönetim kurulu gündemine getirilir ve rektör önderliğindeki kurullarda görüşülüp karara bağlanır.

Üniversite Yönetim Kurulu

Rektör, dekanlar, birim yöneticileri, seçilmiş vali yardımcısı, il milli eğitim müdür yardımcısı, belediye başkan yardımcısı, sendika, sivil toplum örgütleri temsilcisi ve öğrenci temsilcilerinden oluşur. Yönetimsel kararlar üniversite yönetim kurulu ve birim yönetim kurullarında alınır.

Senato

Rektör, rektör yardımcıları, fakülte dekanları, üst derecedeki akademik kadrolara daha fazla temsil oranı verilerek tüm akademisyen temsilcileri (akademik çalışmalar dikkate alınır) ve öğrenci temsilcisinden oluşur. Senato başkanı üniversite rektörüdür. Kurul üniversitede akademik alandaki tüm işleri görüşür ve karar bağlar. Kararlar oy birliği ile veya oy çokluğu ile alınır. Her üye oy kullanma hakkına sahiptir.

Denetim

Üniversitelerin iç denetçi temsilcilerinden oluşan "Yüksek Öğretim İç Denetçiler Kurulu" yükseköğretimin denetimleri ile ilgili standartları, iç denetçilerin atanma, görevde yükselme, yetiştirme, özlük hakları, görevden ayrılmaları ile ilgili kriterleri belirler. Gereken durumda "Yüksek Öğretim Koordinasyon Kurulu adına üniversitelerde denetim yapılabilir. Her üniversitede akademik, mali, hukuki, yönetsel alanda uzman ve yeterli sayıda iç denetçi bulundurulur. İç denetim akredite edilmiş özel kuruluşlara da yaptırılabilir. İç denetçiler, rektör adına görev yapar. Üniversitenin stratejik planlarının, stratejik hedeflerinin gerçekleştirme durumunu tespit eder, denetim sonrası hazırlanan raporu rektöre sunarlar. Dış mali denetim denetim Sayıştay tarafından yapılır. Akademik ve idari personelin değerlendirilmesinde, öz değerlendirme, memnuniyet ölçekleri, performans değerlendirme gibi araçlara yer verilir. Performans sonuçları ilgililere bildirilir, gerekli önlemler alınır. Rektör, aynı zamanda tüm akademik ve idari personelin üst sicil amiri olma özelliğini taşır.

Kaynakça

- Bilsel, A. (2006). "Avrupa'da Üniversite Yönetimi". *Doğu Akdeniz Üniversitesi 1. Üniversite Yönetim Semineri*, Kuzey Kıbrıs.
- Chan, W. Y. (2004). "International Cooperation in Higher Education". *Journal of Studies in International Education*, 8, 32-45.
- Deem, R., Hillyard, S. & Reed, M. (2007). *Knowledge University Management*. London: Oxford University Pres.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi*. Ankara: Meteksan Yayıncılık.
- Durukan, H. (2004). "Ülkemizin Kalkınmasında Çağdaş Üniversitelerin Yeri". *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 2-10.
- Hirsch, E. E. (1997). *Anıların* (Çev.:Suphi, F.). Ankara: Tübitak Yayınları.
- Kehm, B. & Teichler, U. (2007). "Research On Internationalisation In Higher Education". *Journal of Studies in International Education*, 11, 260-269.
- Kobal, Y. (1994). *Üniversitelerin Gelişimi ve Alman Bilim Adamlarının Katkıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocatürk, U. (1984). "Atatürk'ün Üniversite Reformu İle İlgili Notları". *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 1 (1).
- Korkut, H. (2003). "Türkiye'de Cumhuriyet Döneminde Üniversite Reformları". *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Kurgun, O. A. (2006). "Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması". *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (1).
- Oktay, A. & Unutkan Ö., P. (2008). "Çağdaş Bir Okul veya Kurum Olma Sürecinde Öğretmenlik". *İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Psikolojisi Sempozyumu*, 22-23 Mart 2008, s. 1-18.
- Robert, S. (2002). "The Role of The University Head of Department". *Educational Management & Administration*, 30 (3), 293-312.
- Sarıtaş, M. (2001). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, B. (2007). *Güney Kore'nin Kalkınmasında Üniversitelerin ve Araştırma Kurumlarının Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı, (2006). *Yüksek Öğretim Kurulu Raporu*. Ankara: Bilkent Basımevi.
- Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı. (2007). "Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi". (http://www.yok.gov.tr/content/view/557/238/lang_tr_TR/) (Erişim Tarihi: 07.02.2009).
- Yüksek Öğretim Kurulu Mevzuatı. (2009). www.yok.gov.tr/mevzuat/ (Erişim Tarihi: 07.02.2009)
- Türk Eğitim-Sen (2009). "Üniversite Çalışanları YÖK'ün Otoriter Yapısından Şikayetçi". <http://www.turkegitimsen.org.tr/modules.php?name=News&file=article&sid=1433>. (Erişim Tarihi: 14.02.2009).