

Perception of Transparency and Autonomy in Higher Education: An Example of Foundation Universities in İstanbul Province

Ebru Kadioğulları, İstanbul Okan University, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9601-5690>
Hoşcan Ensari, İstanbul Okan University, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7110-6078>

Abstract

This study aims to determine the views of the executives working in foundation universities in İstanbul (Rector, vice-rector, dean, vice dean, institute director and department head) on transparency and autonomy in higher education. The study was conducted using qualitative research method. In the selection of the study group, the contradictory/extreme case sampling method was used. Entrepreneur and Innovative University Index has been used in determination of the working group. The index has been published every year since 2012 by TÜBİTAK to rank the universities according to their entrepreneurship and innovation performance. In this study, to make a comparison between the data, the managers of the foundation universities in İstanbul, which are among the top 10 universities in the list and not included in this index before each year, participated in the study. Semi-structured interview form was used to collect data. In the interview form, besides demographic questions to obtain personal information about the participants, there are basic questions about the problem situation and sub-questions that support these questions. The rectors, vice-rectors, deans, vice deans and department heads (except one) who participated in the research discussed the issue of transparency in management by considering both the transparency of the executives and academic staff. Moreover, when the views of university administrators about transparency are evaluated in the context of their status, it is observed that the rectors and vice-rectors have similar opinions about the transparency in management. The common opinion of the executives participating in the research is that it is difficult to ensure autonomy in higher education under the current conditions. Regarding autonomy, there are opinion differences between the rectors, vice-rectors, deans, vice deans and department heads depending on whether or not the university they work in is included in the index. Based on the results obtained in the study, various recommendations for advanced research, decision-makers and practitioners are presented.

Keywords: Education, Management, Transparency, Autonomy



Inönü University
Journal of the Faculty of Education
Vol 21, No 1, 2020
pp. 410-440
DOI: 10.17679/inuefd.628585

Article type:
Research article

Received : 02-10-2019
Accepted : 26-03-2020

Suggested Citation

Kadioğulları, E. and Ensari, H. (2020). *Perception of Transparency and Autonomy in Higher Education: An Example of Foundation Universities in İstanbul Province*. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 21(1), 410-440.
DOI: 10.17679/inuefd.628585

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The fact that the university system allows the use of governance skills cannot guarantee that every administrator will fulfil this autonomous management right and responsibility at the same rate. This issue is influenced by the university administrators' general understanding of management and their knowledge and skills in governance in particular. Differences in management approaches and implementation of governance skills constitute the main problem of this study. Based on this problem, in this study, the main research question which is tried to find the viewpoint of the managers of foundation universities in Istanbul on financial, academic and administrative transparency and autonomy was determined. When the literature is examined, it is observed that various researches have been carried out in the higher education system on accountability and transparency practices. In addition, there are many studies on the concept and dimensions of autonomy in higher education. However, a qualitative study on transparency and autonomy in higher education institutions was not encountered. In this respect, this research is important in terms of enabling the evaluation of transparency practices and autonomy in higher education institutions in Turkey, revealing the current situation in Turkey in detail and contributing to the literature.

Purpose

Aim of this study is to determine the views of the executives working in foundation universities in Istanbul (Rector, vice-rector, dean, vice dean, institute director and department head) on transparency and autonomy in higher education.

Method

The Qualitative research method was used in the study. In the selection of the sample, extreme (or deviant) case sampling method, which is one of the purposive sampling methods emerging with qualitative research tradition, was used. In determining the study group, the Entrepreneurial and Innovative Universities Index developed by TÜBİTAK, in which universities are ranked according to their entrepreneurial and innovative performance, was used. In the study, TÜBİTAK's Entrepreneurial and Innovative Universities Index, which was produced in 2012, was accepted as a reference, and in order to make a comparison between the data. The foundation universities in Istanbul, which are included in the top 10 universities each year in the index, and universities which have never been included in this index, and the executives at these universities were included in the study group. Semi-structured interview form was used in the study. In the interview form, there are questions regarding the personal information of participants, as well as basic questions about the research topic and sub-questions that support these questions.

Findings

Rectors, vice-rectors, deans, vice-deans and heads of departments of the universities, who participated in the study, discussed transparency in management. When we evaluate the views of university executives about transparency in the context of their status, it is observed that the rectors and vice-rectors have similar views on transparency in management.

The opinions and suggestions of the participants related to the research subject focused on transparency in management, financial transparency, management autonomy, financial autonomy and academic autonomy. It is seen that the managers' views on transparency in management are gathered in the primary codes of planning, execution and control in the internal transparency category. Regarding the planning code; formation of the board of directors and commissions and deficiencies in the strategic plan came to the fore. Regarding the execution code, these topics underlined: the use of authority properly, over-authorization, the fulfilment of responsibilities, avoidance of responsibilities, fair management, favouritism management, application of higher education law, avoidance of implementation of law n.2547, the transparency of the faculty members' work. Regarding the control code; management accountability, management avoidance of accountability, stakeholder auditing and lack of stakeholder auditing have come to the forefront. Managers' views on external transparency were collected into two groups: to give adequate information to stakeholders or lack of information.

The participants' recommendations for transparency in management are as follows: separation of academics and management, the establishment of internal audit committees, limitation of competencies, frequent meetings, enhancement of confidence, expansion of staff and sharing of information through the website.

Discussion & Conclusion

In this study, one of the most common financial complaints of managers is the use of resources according to the managers' fields. An example is the transfer of more resources to research hospitals by managers in the field of medical sciences or the transfer of university resources in a way that provides all kinds of comfort to the economic and administrative sciences by top managers of the university. Although the senior managers participating in the research refer to audit institutions such as the Court of Accounts on financial transparency, it is observed in many researches that the audits carried out by the Court of Accounts and similar audit institutions remain at a technical level and therefore it is difficult to obtain effective results (Dülger, 2007; Ergüder, 2009; Ateş, 2013; Arslan, 2014; Süzen ve Çalık, 2016).

Recommendations on financial transparency are as follows: upper boards should inform sub-boards, prevent abuse should be taken, stakeholders should have access to management decisions, investments should be training-oriented, subordinates should have a say in financial matters and investments, faculty members should be able to review the budget and balance sheet and 5 year investment plans while they are preparing, and its stakeholders other than the academic staff of the university should be informed through various channels such as online and print media.

The recommendations developed by the participants to strengthen autonomy in higher education are grouped into two groups: participation in decisions and independence and employment and trust. Recommendations for participation and independence in decisions are as follows: "academic staff should be involved in more decision-making mechanisms", "at the culture of allegiance should be abolished", "decisions should not be taken from the center", and "empowerment should be increased ". On the employment and trust topic these recommendations were brought: "academicians should be provided with job security", and "management should protect the personnel".

The recommendations of the executives on financial autonomy are as follows: Transfer of resources should not be directed only to the interests of the top managers, but the transfer of resources should be aimed at supporting the teaching processes and projects in line with the suggestions of the academic staff, senior management should ask the subordinates when preparing budgets and balance sheets; academicians should be supported in order to increase the quantity and quality of scientific publications; the salaries of academicians working at the foundation university should be improved; in order to increase resources, university executives should establish more partnerships with production sector representatives, resources should be transferred according to the needs of academic staff.

Deans, deputy deans and department heads at universities which are included in and excluded from the index, expressed similar views on academic autonomy. For the existence of academic autonomy in the university, first of all, academicians should be free, have job security and trust in the institution.

To sum up it can be said that the common view of the executives who participated in the research is that it is difficult to achieve autonomy under current conditions in higher education. Regarding autonomy, some differences between the rectors, vice-rectors, deans, vice-deans and the heads of departments depending on whether their university was included in the index or not were observed.

By taking advantage of the results obtained in the research, some suggestions have been made for the decision-makers in higher education and the implementers of these decisions with the advanced researches to be made on this subject. Some of them are: Arrangements can be made to increase the cooperation of universities with local government, industry and other innovative institutions and organizations; arrangements may be made to prevent university administrators from gaining interests that are incompatible with academic honour; Job security of academic staff should be strengthened, their institutions should be trusted and universities should protect their staff against external interventions; ways can be developed for universities to find resources outside the general budget

Yükseköğretimde Şeffaflık ve Özerklik Algısı: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Örneği

Ebru Kadioğulları, İstanbul Okan University, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9601-5690>
Hoşcan Ensari, İstanbul Okan University, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7110-6078>

Öz

Bu çalışmanın amacı İstanbul ilindeki vakıf üniversitelerinde görev yapan yöneticilerin (Rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürü ve bölüm başkanı) yükseköğretimde şeffaflık ve özerklik konusundaki görüşlerinin belirlenmesidir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunun seçiminde amaçsal örnekleme yöntemlerinden aykırı/aşırı durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesinde 2012 yılından beri TÜBİTAK tarafından gerçekleştirilen, üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralandığı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi kullanılmıştır. Çalışmada, veriler arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla listede her yıl ilk 10 üniversite içinde yer alan ve bu endekste daha önce yer almamış İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde görev yapan yöneticiler araştırmaya katılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda, katılımcılara yönelik kişisel bilgilerin yanı sıra problem durumuna yönelik temel sorular ve bu soruları destekleyen alt sorular bulunmaktadır. Araştırmaya katılan üniversite yöneticilerinden rektörler, rektör yardımcısı, dekanlar, dekan yardımcısı ve bölüm başkanları (bir tanesi hariç olmak üzere) yönetimde şeffaflık konusunu hem yönetim kademesinin hem de akademik personelin şeffaflığını birlikte ele alarak irdelemişlerdir. Ayrıca üniversite yöneticilerinin şeffaflıkla ilgili görüşlerini statüleri bağlamında değerlendirildiğinde yönetimde şeffaflık konusunda rektörler ve rektör yardımcılarının benzer düşüncelere sahip oldukları gözlenmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin ortak görüşü yükseköğretimde mevcut koşullar altında özerkliğin sağlanmasının güç olduğu yönündedir. Özerklik konusunda rektörler, rektör yardımcısı, dekanlar, dekan yardımcısı ve bölüm başkanları arasında çalıştıkları üniversitenin endekse girip girmemesi durumuna göre farklılıklar görülmüştür. Çalışmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak ileri araştırmalara, karar alıcılara ve uygulayıcılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim, Yönetim, Şeffaflık, Özerklik.

Önerilen Atıf

Kadioğulları, E ve Ensari, H. (2020). Yükseköğretimde Şeffaflık ve Özerklik Algısı: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Örneği. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 410-440. DOI: 10.17679/inuefd.628585



İnönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dergisi
Cilt 21, Sayı 1, 2020
ss. 410-440
DOI: 10.17679/inuefd.628585

Makale türü:
Araştırma makalesi

Gönderim Tarihi : 02-10-2019
Kabul Tarihi : 26-03-2020

GİRİŞ

Yükseköğretim kurumlarının en temel özellikleri arasında şeffaflık ve özerklik gösterilebilir. Bu iki kavrama ilişkin üniversitelerin, devlet yöneticilerinin, kamu kurumlarının ve sivil toplumun bakışı ve beklentileri birbirinden farklı olabilir.

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

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

- Kurum kaynaklarının "kullanım (satın alma-ödeme aşamaları) süreçlerinin saydam bir şekilde belirlenmesi",
- Kurumdaki "kişi ve paydaşların, yapılan mali işlemler konusunda istedikleri zaman bilgi sahibi olabilmesi",
- Yapılan "alım ve ihalelerin zamanında kamuoyuna" duyurulması,
- "Yöneticilere, yaptıkları tasarruf ve işlemlerden dolayı hesap verme sorumluluğunun öngörülmesi" şeklindedir.

Hesap verme ve şeffaflık sorumluluğu, yükseköğretim kurumlarında yöneticilere çok önemli rol ve sorumluluk vermektedir (Cendon, 2005; Gedikoğlu, 2014; Gülener, 2011):

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

Yükseköğretim kurumlarında şeffaf ve hesap verebilir bir yapı için iktidarın görevi, doğrudan yükseköğretim yönetimi ve denetimi olmamalı onun yerine izleme ve gözetim olmalıdır. Makam ve görevlilerin sorumluluk ve hesap verebilirlik düzeyleri açıkça belirlenmelidir. Kimlerin kime ve ne şekilde hesap vereceği net olarak düzenlenmelidir. Görevini kötüye kullanan, taraflı davranan ve başarısız olan rektör ve dekanın hesap soracak etkili bir mekanizma kurgulanmalıdır. Yasal açıdan hesap vermek durumunda olmayan kişi ve kurullara aşırı

bir yetki verilmemelidir. Yöneticilere verilen yetki ile sorumluluk mutlaka dengeli verilmelidir. Akademik pozisyonlara yapılacak atamalarda, şeffaf, saydam, rekabete dayalı, fırsat eşitliğini zedelemeyen, bilim terbiyesi olan bir mekanizma" kurulmalıdır (Marangoz, 2004).

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

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

Çalışmanın ikinci temel kavramı olan üniversite özerkliği, köklerini özellikle Alman üniversitelerinde, daha öncesinde de orta çağ Avrupası'nda bulmaktadır. "Özerklik" sözcüğü ise köken olarak eski Yunancadaki "autonomia"ya dayanmaktadır. Bu sözcük, bağımsız olma, kendi kendini yönetme durumu, kendi kendini idare etme hali anlamına gelmektedir. Eğitim alanında ise, "özerklik ilk olarak; usta (hocalar) ve çırak (öğrenciler) loncalarında, ortaçağ Avrupa'sında ortaya çıkmıştır. Bu loncalar, daha sonra Avrupa'nın ilk üniversiteleri halini almıştır. Genel olarak ortaçağ üniversiteleri, kendi kendini idare eden ve kendi mali kaynaklarını karşılayan kurumlar olmuşlardır (Bingöl, 2013). Bu nedenle o dönemde özerkliğin anlamı" şu ilkelere somutlaşmıştır:

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

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

Carneige Komisyonuna göre yükseköğretimde özerklik üç alanda ele alınmaktadır: Entelektüel alan, akademik alan ve idari alan. "Entelektüel alan, akademik ifade özgürlüğüne karşılık gelmektedir. Akademik alan, derslerin içeriği gibi belirli uzmanlık alanlarına ilişkindir. İdari alan ise özellikle personele ve mali konulara ilişkin kararların maddi anlamda serbestçe alınabilmesidir (Bingöl, 2013). Bir kurum olarak üniversitelerin ortaya çıkışından beri, korunmaya çalışılan temel özelliği "özerk bir kurum" olmasıdır. Karayalçın (1964), üniversitenin özerk olması gerektiğini, biri akademik, diğeri pratik olmak üzere iki nedene dayandırmaktadır. Yazara göre, üniversitelerin "kendi organları tarafından yönetilmeleri halinde, üniversite öğretmenin akademik hürriyeti dışarıya karşı daha iyi korunmuş" olur. Ayrıca merkezi "yönetimin veya genel olarak üniversite dışındaki kurumların, üniversitenin yapısı ve işleyişi hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve üniversite organlarından daha yetkili bir organ bulmanın fiilen çok güç ve imkânsız olması nedeniyle,

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

Üniversitelerin üstlendikleri görevleri "en iyi bir biçimde yerine getirebilmeleri için mali, akademik ve yönetsel açıdan özerk bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Üniversite özerkliği, mali, akademik ve yönetsel olmak üzere üç özerkliğin bir arada olması ve bu birlikteliğin uyumlu bir şekilde sürdürülmesine" bağlıdır. Bugün yalnızca ülkemizde değil, "Avrupa'da da üniversite özerkliğine ilişkin kapsamlı çalışmalar yürütülmektedir. Bilgi toplumu ve bilgiye dayalı ekonomi kavramının üniversite ile devlet arasındaki ilişkiyi dönüştürdüğünü kabul eden Avrupa Komisyonu, geliştirilmiş bir özerklik anlayışı ve hesap verilebilirlik ve şeffaf uygulamalar ile karakterize edilmiş bir yükseköğretimden bahsetmektedir (Bingöl, 2013).

Avrupa Üniversiteler Birliği'nin yayımlamış olduğu Lizbon Deklarasyonu'nda üniversite özerkliğine ilişkin akademik, mali, örgütsel ve kadro(istihdam) özerkliği olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Avrupa üniversiteleri açısından özerkliğin derecesi, söz konusu dört alanda, üniversitenin kendi başına karar verebilme kapasitesi ile ölçülmektedir (Avrupa Üniversiteler Birliği, [European University Association], 2007):

- Akademik "özerklik, üniversitenin esnek bir şekilde kendi müfredatını belirleyebilmesi, programları ve araştırmaları bağımsız bir şekilde yürütebilmesi" olarak değerlendirilmektedir.
- "Mali özerklik, üniversiteye götürü usulü bir ödenek verilmesini gerektirir ve üniversitenin ödeneği kullanma ve kaynak elde etme konularında sahip olduğu serbestliği" ifade etmektedir.
- "Örgütsel özerklik, üniversitenin idari yapısına ve karar alma mekanizmalarına" ilişkindir.
- Son olarak "kadro(istihdam) özerkliği ise işe alma, ücretlerin ödenmesi ve çalışanların statüsü gibi konular hakkında karar verebilme" ile ilgilidir.

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

1. Üniversitede yöneticilerin, yönetişimin mali ve yönetsel şeffaflık alt boyutlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Üniversite yöneticilerinin, şeffaflığı sağlama ile ilgili görüşleri nedir?
3. Üniversite yöneticilerinin özerkliğin yönetsel, mali, akademik alt boyutlarına ilişkin görüşleri nedir?
4. Üniversite yöneticilerinin, üniversite özerkliğini sağlama ile ilgili görüşleri nedir?
5. Yükseköğretim kurumlarında şeffaf ve özerk bir yapının kurulabilmesine yönelik üniversite yöneticilerinin görüşleri nedir?

YÖNTEM

Nitel araştırma modelinde fenomenolojik desende yürütülen bu çalışmada, Türk yükseköğretim sistemindeki şeffaflık ve özerklik olguları incelenmiştir. Çalışmada veri toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu kullanılarak, çalışma grubu başlığında haklarında detaylı bilgi verilen, katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür. Görüşmelerden elde edilen kayıtların dökümleri alınarak bilgisayar ortamında kaydedilmiştir. Görüşme verisi betimsel analiz ve içerik analizi teknikleriyle çözümlenerek katılımcıların görev unvanlarına göre yükseköğretimde şeffaflık ve özerklik konularına ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır.

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

Patton,'a (2014) göre fenomenolojik desende tasarlanan çalışmalarda varsayım ve paylaşılmış deneyimlerde özün özü vardır. Farklı insanların deneyimleri araç içine alınır, analiz edilir ve fenomenin gerçeğini tanımlamak için karşılaştırılır. Bu tür araştırmalarda veri analizi yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Fenomonolojik araştırmalarda temel veri toplama aracı görüşme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2008). Görüşme tekniği uygulanarak gerçekleştirilen araştırmalarda çoğu zaman küçük örneklem grupları üzerinde çalışmalar yürütülmektedir (Silverman, 2001). Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme formu hazırlamaktadır. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Ekiz, 2003).

Çalışma grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde TÜBİTAK tarafından gerçekleştirilen Girişimci ve Yenilikçi niversite Endeksi'nden yararlanılmıştır. Endeks, niversiteleri girişimcilik ve yenilikçilik performanslarına göre sıralayarak, niversiteler arası girişimcilik ve yenilikçilik odaklı rekabetin artmasına ve girişimcilik ekosisteminin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Endeks ile niversiteler, bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, fikri mülkiyet havuzu, iş birliği ve etkileşim, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü ile ekonomik katkı ve ticarileşme boyutları altında 23 göstergeye göre sıralanmaktadır. Bu boyutlar, araştırmanın temelini oluşturan Şeffaflık ve özerklik kavramları ile bağlantılı olduğundan endeks, çalışma grubu tespitinde referans olarak alınmıştır (TÜBİTAK, 2016).

Çalışma grubunun seçiminde, amaçsal örneklem yöntemlerinden aykırı/aşırı durum örneklem yöntemi kullanılmıştır. Merriam (2013), birden fazla durum ya da karşılaştırmalı durum incelemeleri için bu örneklem yönteminin kullanılmasını önermektedir. Creswell'e (2013) göre bu yöntem, yürütülecek araştırma sürecinde farklı bakış açılarının yansıtılmasına yönelik olanaklar sunmaktadır. Diğer taraftan maksimum çeşitlilik gösteren küçük bir örneklem oluşturmak, örneklem dahil her durumun zgn yönlerini ayrıntılı olarak tanımlayıp, büyük ölçüde farklılar gösteren durumlar arasındaki ortak temaların ve bunların değerinin ortaya çıkarılmasını sağlar (Patton, 2014).

Amaçsal rneklem yönteminde, araştırmacı kimlerin çalışma grubuna dahil edileceği konusunda kendisi değerlendirme yapmakta ve araştırmanın amacına en uygun, araştırma konusuna ilişkin zengin tecrübeye ve bilgiye sahip olduğunu öngördüğü/düşündüğü katılımcıları tespit etmektedir (Balcı, 2007). Aykırı/aşırı durum örneklem ise derin bir incelemeye tabi tutulabilecek sınırlı sayıda ve bilgi bakımından zengin durumların çalışılmasını ngren tekniktir. Karşılaştırma yapabilmek amacıyla İstanbul'daki vakıf niversiteleri arasından, TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi niversite Endeksinde (her yıl ilk 10 niversite içinde) yer alan ve bu endekte daha önce yer almamış olan üniversitelerde görev yapan yöneticiler arasından, görev, unvan ve mesleki deneyim süresi dikkate alınarak katılımcılar seçilmiştir. Araştırmanın katılımcılarına ait demografik bulgular Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1.
Katılımcı niversite Yöneticilerine Ait Demografi

Sıra	Kod	niversite Endeks / Endeks Dışı	Unvan	Bu niversitede çalışma yılı	ğretim yesi olarak çalışma yılı	Yönetim görevi	Yurt dışı deneyimi
Y1	DB	EndeksD.	Profesör	7 yıl	7 yıl	B. Başkanı	Evet
Y2	ED1	Endeks	Profesör	19 yıl	18 yıl	Dekan	Evet
Y3	DD1	EndeksD.	Profesör	2 yıl	10 yıl	Dekan	Evet
Y4	ED2	Endeks	Profesör	7 yıl	31 yıl	Dekan	Hayır
Y5	DD1Y	EndeksD.	Doçent	3 yıl	11 yıl	Dekan Y.	Hayır
Y6	DD2Y	EndeksD.	Doçent	13 yıl	9 yıl	Dekan Y.	Hayır
Y7	DD3Y	EndeksD.	Doçent	7 yıl	16 yıl	Dekan Y.	Evet
Y8	DR	EndeksD.	Profesör	10 yıl	20 yıl	Rektör	Evet
Y9	ER	Endeks	Profesör	20 yıl	20 yıl	Rektör	Evet
Y10	DRY	EndeksD.	Profesör	12 yıl	44 yıl	Rektör Y.	Evet
Y11	DD2	EndeksD.	Profesör	3 yıl	3 yıl	Dekan	Hayır
Y12	DD3	EndeksD.	Profesör	2 yıl	33 yıl	Dekan	Evet
Y13	DD4	EndeksD.	Profesör	8 yıl	32 yıl	Dekan	Evet

Y14	EB1	Endeks	Doçent	5 yıl	5 yıl	B. Başkanı	Hayır
Y15	EB2	Endeks	Profesör	6 yıl	18 yıl	B. Başkanı	Evet
Y16	EB3	Endeks	Dr. Ö.Ü	5 yıl	16 yıl	B. Başkanı	Evet
Y17	ERY	Endeks	Profesör	9 yıl	30 yıl	Rektör Y.	Evet

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

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla yapılan görüşmelerde kullanılmak üzere araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasında iç geçerliği sağlamak amacıyla, araştırmanın amacı doğrultusunda ilgili alan yazın tarandıktan sonra araştırma kapsamında yer alabilecek sorulardan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Sorular hazırlanırken Karasar (2009) ile Yıldırım ve Şimşek (2008) tarafından belirtilen ilkeler çerçevesinde, soruların açık, anlaşılır, çok boyutlu olmayan, yansız, kaynak kişinin verebileceği veriler içeren sorular olmasına, alternatif soru ve sondalar içermesine dikkat edilmiştir.

Form iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcı üniversite yöneticilerinin unvanı, bu üniversitede çalışma yılı, öğretim üyesi olarak çalışma süresi, yönetim görevinin türü ve yurt dışı araştırma/yöneticilik deneyiminin varlığı konularında kişisel bilgilerini toplamaya dönük sorular yer almaktadır. Formun ikinci bölümü araştırmanın amaçlarıyla uyumlu olacak biçimde iki grup sorudan oluşmaktadır: Üniversitelerde Şeffaflık (8 soru) ve Üniversitelerde Özerklik (8 soru).

Görüşme Süreci

Araştırmanın temel veri kaynağı olan yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılabilmesi amacıyla, çalışma grubunda yer alan yöneticilerle eposta üzerinden irtibat kurulmuş, kendileri için en uygun zaman kararlaştırılarak her bir katılımcı ile farklı zamanlarda çalıştıkları kurum içerisinde belirlenen yerde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

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

Verilerin Analizi

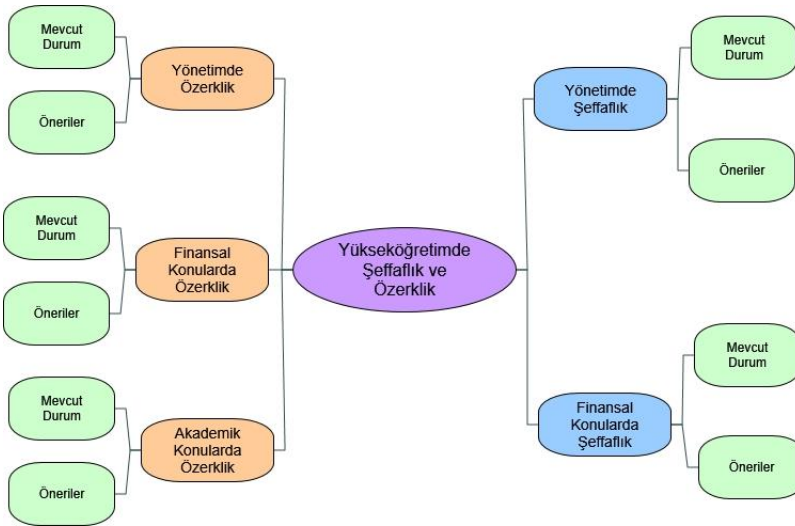
Araştırmanın veri kaynağı üniversite yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde alınan ses kayıtları elektronik ortamda çözümlenerek dökümleri alınmıştır. Yanı sıra araştırmacının tuttuğu görüşme notları görüşme dökümlerinin ilgili kısımlarına araştırmacı notu olarak [] köşeli parantez içerisinde eklenmiştir. Görüşme dökümleri bir başka alan uzmanına incelenerek tutarlılığı test edilmiştir. Görüşme dökümleri üzerinde yazım hataları dışında herhangi bir kısaltma ya da düzeltme işlemi yapılmamış, görüşme dökümleri Nvivo 12 programında kayıt altına alınmıştır. Araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde çalışmanın katılımcılar kısmında detayları verilen kodlamalar kullanılmıştır. Görüşme dökümleri incelenirken endekse giren üniversite yöneticilerine ön kod olarak (E), endeks dışında kalan üniversitelerin yöneticilerine de ön kod olarak (D) verilmiştir. Katılımcıların kodlanmasında rektörlere R, rektör yardımcılara RY, dekanlara D, dekan yardımcılara DY, bölüm başkanlarına B kodları verilmiştir.

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

Araştırmada belirlenen ana temalara dayalı olarak görüşme dökümleri detaylı bir biçimde incelenmiş, incelemeler sonucunda öncelikle ikincil kodlar oluşturulmuştur. Görüşme dökümlerinin çözümlenmesinde devamında konu ve bağlam uyumu gözetilerek ikincil kodlar birleştirilerek birincil kodlar oluşturulmuştur (Saldana, 2013; Richards, 2009). Çözümlenmelerde "mevcut durum" ve "öneriler" kategorileri oluşturularak elde edilen birincil kodlar araştırmanın alt temalarıyla ilişkilendirilecek biçimde kategorilerle kümelendirilmiştir. Bilgisayar ortamında kayıt altına alınan görüşme dökümleri üzerinde çeşitli tekniklerle çözümlenmeler yapılmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Yapılan çözümlenmelerde üniversite yöneticilerinin sıklıkla kullandıkları sözcüklerden hareketle aralarındaki görüş benzerlikleri ortaya çıkarılmıştır. Katılımcı yöneticilerin şeffaflık ve özerklik konusundaki görüşlerinden yararlanılarak anahtar kavramlarla ilgili kelime ağaçları oluşturulmuştur. Kelime ağaçları üniversite yöneticilerin ana kavramları kullanırken hangi düşünceden hareket ettiğini, hangi detayları ön plana çıkardığını gözlemlemeye yöneliktir.

BULGULAR

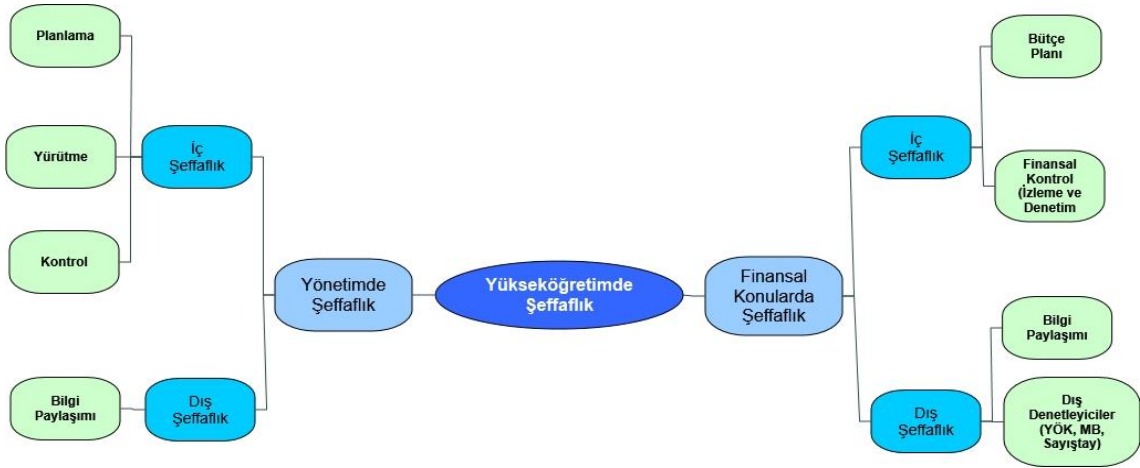
Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ön incelemesinde oluşturulan beş temel kategori araştırmacı tarafından belirlenen "şeffaflık" ve "özerklik" temaları ile ilişkilendirilmiş ve gruplar altında toplanmış kodlar yardımıyla oluşturulan alt kategori kümeleriyle eşleştirilmiştir. Bu konuda elde edilen bulgulardan Şekil 1 oluşturulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Tema ve Kategorileri

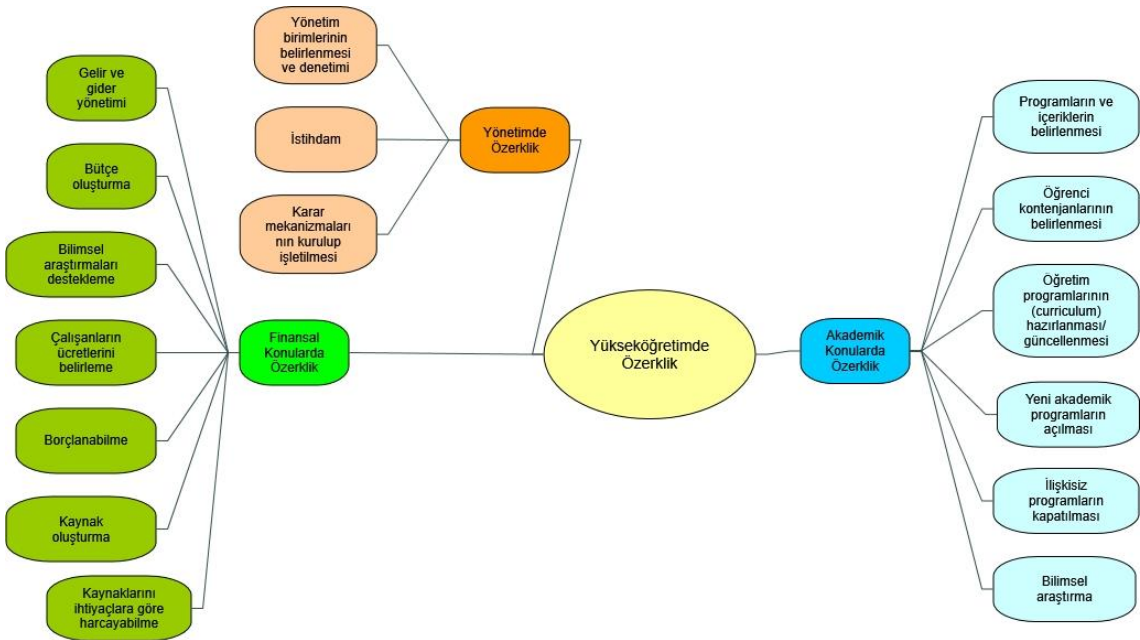
Şekil 1 incelendiğinde yükseköğretimde şeffaflık konusu ile ilgili yönetimde şeffaflık ve finansal konularda şeffaflık olmak üzere iki ana kategori oluşturulmuş, bu kategorilerle ilişkilendirilen alt kategoriler mevcut durum ve öneriler biçiminde iki grupta incelenmiştir. Yönetimde şeffaflık konusu incelenirken Türkiye'deki üniversite sisteminin yapısı nedeniyle yöneticilerin öğretim üyesi akademisyenlerden seçilmesi, yönetimde şeffaflık konusu incelenirken öğretim elemanlarının görüşlerinin bu konuya dahil edilmesini sağlamıştır. O nedenle yönetimde şeffaflık konusunda öğretim üyeleri ve yöneticiler birlikte değerlendirilmiştir.

Yükseköğretimde özerklik konusu ile ilgili olarak yönetimde özerklik, finansal özerklik ve akademik özerklik kategorileri mevcut durum ve öneriler alt kategorilerinde incelenmiştir. Çalışmada araştırmanın iki teması olan "şeffaflık" ve "özerklik" ile ilişkilendirilen beş temel kategoriyle eşleştirilmiş alt kategoriler yer almaktadır. Çalışmanın ana kategorileri ile alt kategorilerine ilişkin bulgulara Şekil 2 ve Şekil 3'te yer verilmiştir:



Şekil 2. Yükseköğretimde Şeffaflık Teması Alt Kategorileri

Şekil 2 incelendiğinde yükseköğretimde şeffaflık temasının ilk ana kategorisi olan yönetimde şeffaflık altında iç şeffaflık ve dış şeffaflık alt kategorileri oluşturulmuştur. İç şeffaflık alt kategorisi altında planlama, yürütme ve kontrol grupları; dış şeffaflık alt kategorisi altında da bilgi paylaşımı grubu oluşturulmuştur. Benzer durum, finansal konularda şeffaflık ana kategorisi için de geçerlidir. Bu konuda iç şeffaflık alt kategorisinde bütçe planı, finansal kontrol (izleme ve denetim) grupları; dış şeffaflık alt kategorisinde de bilgi paylaşımı ve dış denetleyiciler (YÖK, MB, Sayıştay) grupları oluşturulmuştur.

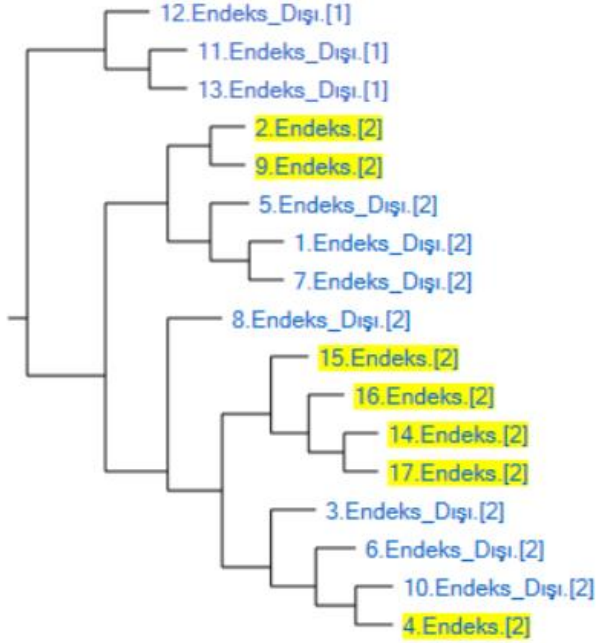


Şekil 3. Yükseköğretimde Özerklik Teması Alt Kategorileri

Şekil 3 incelendiğinde yükseköğretimde özerklik temasının ilk ana kategorisi olan yönetimde özerklik içerisinde yönetim birimlerinin belirlenmesi, istihdam ve karar mekanizmalarının kurulup işletilmesi grupları oluşturulmuştur. Bu konuda ikinci kategori olan finansal konularda özerklik altında bütçe oluşturma, bilimsel araştırmaları destekleme, çalışanların ücretlerini belirleme, borçlanabilme, kaynak oluşturma ve kaynakları gereksinimlere göre harçayabilme grupları oluşturulmuştur. Yükseköğretimde özerklik temasının üçüncü ana kategorisi akademik konularda özerklik altında programların ve içeriklerin belirlenmesi, öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi, öğretim programlarının (curriculum) hazırlanması ve güncellenmesi, yeni akademik programların açılması, ilişkisz programların kapatılması ve bilimsel araştırma grupları oluşturulmuştur.

Çalışmada görüşme dökümlerinin ön incelemesinden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde araştırmaya katılan 17 yedi yöneticinin endeks ve endeks dışı olmak üzere iki kaynaktan gelmesi dikkate alınarak, bu iki

gruptaki yöneticilerin görüşleri arasında genel benzerliklerin bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda endeks ve endeks dışı üniversitelerde görev yapan yöneticilerin görüşme dökümleri üzerinde Nvivo programında Pearson kelime benzerliği korelasyonu çözümlenmesi yapılmış ve aralarında düşünsel anlamda (görüşmelerdeki beyanlarına göre) benzerlikler görülmüştür. Bu konuda ulaşılan en genel bulgular Şekil 4'te verilmiştir:



Şekil 4. Yöneticilerin Görüşleri Arasındaki Benzerlik

Şekil 4'e göre, endeks dışı üniversitelerden katılan DD2, DD3 ve DD4 kod numaralı yöneticiler (Grup 1) diğer 14 katılımcıdan daha farklı görüşler öne sürmüşlerdir. Bu grup kendi içinde değerlendirildiğinde DD2 ve DD4 kodlu yöneticilerin görüşleri arasındaki benzerlik düzeyi daha fazladır. İkinci gruptaki 14 yönetici de görüşmelerdeki ifadelerinin benzerlik düzeylerine göre alt gruplarda birleşmişlerdir. Burada iki konu dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki endekse giren üniversitelerden araştırmaya katılan ED1 ve ER kodlu yöneticilerin görüşleri birbirine yakındır ve grubun diğer üyelerinden bir miktar farklılaşmaktadır. Dikkat çeken diğer husus, endeks dışı üniversiteden katılan DRY kodlu yönetici ile endekse giren üniversiteden katılan ED2 kodlu yöneticinin görüşlerinin spesifik anlamda birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Şeffaflık Konusundaki Bulgular

Katılımcıların şeffaflık konusundaki görüşleri, kendilerine sorulan sekiz soruya verdikleri yanıtlar ve çalıştıkları üniversitenin endekse girip girmemesi bağlamında incelenmiştir. Katılımcılara yöneltilen sorular; yönetimde şeffaflık ve finansal şeffaflık konularındaki değerlendirmelerini belirlemeye dönüktür.

Yönetimde Şeffaflık

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

Görüşme dökümleri incelendiğinde yönetimde şeffaflık konusu iç ve dış şeffaflık gruplarında kümelendirilmiştir. İç şeffaflık ile ilgili olarak yöneticilerin görüşlerinin planlama, yürütme ve kontrol gruplarında yoğunlaştığı gözlenmiştir. Bu üç alana ilişkin üç grup kod oluşturulmuştur. Endeks dışı ve endekse giren üniversite yöneticileri dış şeffaflık konusunda bilgi paylaşımının önemi üzerinde durmuşlardır. Bu konuda çeşitli kodlar oluşturulmuştur. Yönetimde şeffaflık konusunda ulaşılan bulgulara ilişkin gruplamalar Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2.

Yönetimde Şeffaflık Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	Kodlar	f	Görüş Bildiren Yöneticiler
İç şeffaflık	Planlama	6	DD1, ED2, DR, ER, DD4, YEB3
	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim kurullarının ve komisyonlarının oluşturulması konusunda şeffaflık artırılmalı Stratejik plandaki eksiklikler giderilmeli 		
	Yürütme	17	DB, ED1, DD1, ED2, DD1Y, DD2Y, DD3Y, DR, ER, DRY, DD2, DD3, DD4, EB1, EB2, EB3, ERY
Dış şeffaflık	Kontrol	10	DB, ED1, DD1, DD3Y, DR, DRY, DD3, DD4, EB1, EB2
	<ul style="list-style-type: none"> Yönetimin hesap verebilirliği artırılmalı Paydaşlar kaynaklı denetim konusunda yetersizlik giderilmeli 		
	Bilgi paylaşımı	9	DB, ED1, DD1, ED2, DD2Y, ER, DD4, EB3, ERY
	<ul style="list-style-type: none"> Paydaşların bilgilendirilmesinde şeffaflık düzeyi artırılmalı 		

Yönetimde şeffaflık konusunda endekse giren üniversitelerdeki yöneticiler ile endeks dışındaki üniversitelerdeki yöneticiler birbirine benzer yaklaşımlar göstermişlerdir. Yöneticilerin görüşlerine yönelik yapılan içerik analizinde, yönetimde şeffaflık kategorisinde katılımcıların en fazla üzerinde durdukları konuların yöneticilerin yetki ve sorumlulukları konusunda 2547 sayılı yasada belirtilen hususların işletilmesi ve yöneticilerin hesap verebilirlik durumlarının olduğu görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde hem endeks dışı olan hem de endekse giren üniversitelerdeki yöneticilerin, iç şeffaflık kategorisinde yönetim süreçlerinin yürütülmesiyle ilgili olarak akademisyenlerin hesap verme yükümlüğünü önemsedikleri, yönetim birimleri ve bölümler bazında iç değerlendirmelerin yapıldığı, eğitim ve araştırma programlarının işleyişi ile ilgili olarak iyi giden ya da revize edilmesi gereken konuların ivedilikle detay süreçlerin gözden geçirilmesi için kararlılık gösterdiği izlenimi edinilmiştir. Bu konuda endekse giren üniversitelerden araştırmaya katılan ED1 kodlu yöneticinin düşüncesi örnek olarak verilebilir:

"Akademisyenlerin eylemleriyle ilgili hesap verme yükümlülüğü... Mesela biz burada iç değerlendirmeler yapıyoruz, her bölüm iç değerlendirmesini yapıyor ve bu sıklıkla tekrarlanacak. Yani sonuçta birçok eğitim ve araştırma programlarında iyi giden yerler... İlerisi için yapılabilecek olanaklar, ayrıca birtakım eksiklikler belirleniyor, tespit ediliyor. Bunlar paylaşılıyor. Bunları hem kendi bölümleriyle hem diğer bölümlerle paylaşabiliyorlar hem de üst yönetimle paylaşabiliyorlar. Ve bunun üzerine dışarıdan da bir değerlendirici getirip tamamen bizim üniversitemize bağlı olmayan değerlendirici de programı dışarıdan belli kriterlere göre değerlendiriyor."

Yöneticilerin yönetimde şeffaflık bağlamındaki önerilerinden yararlanılarak kimi kodlar oluşturulmuş ve Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3.

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

Kategori	Kodlar	f	Görüş Bildiren Yöneticiler
İç şeffaflık	<ul style="list-style-type: none"> Akademisyenlik ile yöneticilik birbirinden ayrılmalı 	7	ED2, DD2, DD3, DD2Y, EB2, EB3, DB

	<ul style="list-style-type: none"> • İç denetim kurullarının oluşturulmalı • Yöneticilerin yetkileri sınırlandırılmalı • Çalışanlarla sık toplantılar yapılmalı • Kurumda güven duygusu geliştirilmeli • Yöneticiler kurumda katılımıcılığın artırılmasına çabalamalı • Kadrolar kurumun gereksinimlerini karşılayacak biçimde genişletilmeli 		
Dış şeffaflık	<ul style="list-style-type: none"> • Web sitesi aracılığıyla düzenli bilgilendirmeler yapılmalı 	1	DD1Y

Yönetimde şeffaflık konusunda en çarpıcı öneriler endekse giren üniversite dekanlarından ED2'den gelmiştir. Ona göre üniversite yöneticilerinin akademisyen olması zorunlu değildir. Yöneticilik kendine özgü kuralları olan bir alandır ve iletişim gibi, sabır gibi, işini bilmek gibi, çalışkan olmak, güç karşısında eğilmemek gibi kimi güçlü özellikleri gerektirir. O nedenle akademisyenlik ile yöneticilik birbirinden ayrılmalıdır:

".. Akademiyi idareyi birbirinden biraz ayırmak gerekir. İdare birazcık profesyonel ... Tecrübe gerekir, atanmayla olabilir. Mutlaka seçim gerekmiyor. Ama onun kurallarını oluşturmak gerekir. Ama akademiye, yani akademik anlamda alınacak kararlarda tabi ki yasaların koyduğu şeye aykırı davranmıyorsunuz ama o yasalar dışında ya da evrensel hukuk kuralları dışında bütün kuralları akademinin kendisi belirlemesi gerekir..."

Finansal Konularda Şeffaflık

Finansal şeffaflık konusunda yapılan çözümler sonucunda yöneticilerin mali şeffaflık konusundaki görüşlerinin iç ve dış şeffaflık ana kategorisinde toplandığı, iç şeffaflık ana kategorisinin bütçe planı ve finansal kontrol (izleme ve denetim) alt kategorilerine ayrıldığı, dış şeffaflık ana kategorisinin de bilgi paylaşımı ve dış denetleyiciler alt kategorilerini barındırdığı gözlenmiştir. Bu kategoriler altında yönetici görüşlerinin incelenmesi sonucunda çeşitli kodlar oluşturulmuş ve Tablo 4'te verilmiştir:

Tablo 4.

Finansal Şeffaflık Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	Kodlar	f	Görüş Bildiren Yöneticiler
Genel şeffaflık	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitelerde şeffaflık sorunu yok • Kayyum faktörü şeffaflığı etkiliyor • Üniversitelerde kurul ve komisyonlar işlevsel 	4	ER, DR, DD2Y, DD3Y
İç şeffaflık	<ul style="list-style-type: none"> • İç kurulların denetimi yeterli düzeyde yapılmalı • Bütçe sunumu şeffaf olmalı • Yatırımlar detaylıca tanıtılmalı • Paydaşlardan gelen talepler dikkate alınmalı • Mali istismarın önleyici tedbirler alınmalı • Eğitime daha fazla kaynak aktarılmalı • Astlar söz sahibi olmalı • Gelir dağılımı adaletsizliği giderilmeli • İnsanlar yerine binalara yatırım yapılmalı • Paydaşlar yönetsel konularda görüş belirtebilmeli • Beş yıllık yatırım planlarına uygun hareket edilmeli 	9	ERY, DRY, ED1, ED2, DD1, EB1, EB2, EB3, DB
Dış şeffaflık	<ul style="list-style-type: none"> • YÖK ve Sayıştay denetimi finansal şeffaflığı sağlıyor 	2	ERY, DRY

Finansal şeffaflık konusunda endekse giren ve endeks dışı üniversite rektörlerinin görüşleri örnek olarak verilebilir. Endekse giren üniversitenin rektörü ER, mali konularda çoğu zaman ortak kararlar alındığı için şeffaflık konusunda pek sorun yaşanmadığını ifade etmiştir:

"Bizim üniversitemizden bahsedebilirim. Evet. Orada oldukça şeffaf yatırımlar ve genelde de çoğu zaman, belki %100 her zaman değil ama çoğu zaman ortak kararlarla oluyor bu."

Endeks dışı üniversitenin rektörü DR, mali şeffaflık konusunda yönetim birimlerinin YÖK, Sayıştay ve mütevelli heyeti tarafından zaten denetlendiği için bu konuda herhangi bir şeffaflık sorunu olmayacağını vurgulamaktadır:

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

Yöneticilerin mali şeffaflık bağlamındaki önerilerinden yararlanılarak kimi kodlar oluşturulmuş ve Tablo 5'te sunulmuştur:

Tablo 5.
Finansal Şeffaflık Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	Kodlar	f	Görüş Bildiren Yöneticiler
Genel şeffaflık	<ul style="list-style-type: none">Her şey yerli yerinde, önerilecek pek bir şey yok. YÖK, Sayıştay gibi kurumlar zaten denetliyor	7	ER, DR, ERY, DRY, DD3, DD2Y, DD3Y
İç şeffaflık	<ul style="list-style-type: none">Üst kurullar alt kurulları bilgilendirmeliİstisnaları engelleyici önlemler alınmalıPaydaşların yönetimin kararlarına erişebilmesi gerekirYatırımlar eğitim odaklı olmalıAstlar mali konularda ve yatırımlarda söz sahibi olmalıBütçe ve bilanço hazırlanırken öğretim üyeleri inceleyebilmeli5 yıllık yatırım planları yapılmalı	8	ED1, ED2, DD1, DD1Y, EB1, EB2, EB3, DB
Dış şeffaflık	<ul style="list-style-type: none">Üniversitenin akademik personeli dışındaki paydaşları, çevrimiçi ve basılı medya gibi çeşitli kanallardan bilgilendirilmeli	2	ED2, DD1Y

Tablo 5 incelendiğinde mali şeffaflık konusunun üniversitelerin üst yöneticileri tarafından yeterli görüldüğü, iki dekan yardımcısı gibi, ast yöneticilerin bir bölümünün de bu düşüncelere katıldığı görülmektedir. Bununla birlikte dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanlarından başlamak üzere mali konularda mevcut yapıyı yeterli şeffaflıkta görmeyenler çeşitli öneriler getirerek mali sistemin iyileştirilmesini önermektedirler.

Özerklik Konusundaki Bulgular

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

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

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

Yönetimde Özerklik

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetimde özerklik konusundaki görüşleri mevcut durum ve öneriler olarak iki grupta incelenmiştir. Görüşme dökümlerinden elde edilen veriler incelendiğinde yöneticilerin görüşlerinin yönetim birimlerinin belirlenmesi ve denetimi, istihdam ve karar mekanizmalarının kurulup işletilmesi konularında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu konuda üç kategori belirlenerek bunların altında yönetici görüşlerine dayalı olarak kodlar oluşturulmuştur. Yönetimde özerklik konusunda katılımcılardan elde edilen bulgulardan yararlanılarak Tablo 6 oluşturulmuştur:

Tablo 6.

Yönetimsel Özerklik Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	Kodlar	f	Görüş Bildiren Yöneticiler
Yönetim birimlerinin belirlenmesi ve denetimi	<ul style="list-style-type: none"> Özerklik için eleştirel düşünce geliştirilmeli Akademisyenler yönetici olmamalı 2547 ve disiplin cezaları özerkliği düşürüyor Dış müdahalelerin azaltılması gerekir Magna Carta ruhu yaşatılmalı Daha çok özerklik için kültürel yaklaşımın ötesine geçmek gerekir Yükseköğretimdeki mantalite sorunu özerkliği etkiliyor Stratejik planın merkezi olması özerkliği düşürüyor Özerklik rektör ve rektör yardımcılığı gibi üst kademelerde olur Özerklik için evrensel yönetim yaklaşımı benimsenebilir Kuralların işlevsel hale getirilmesi özerkliği güçlendirir Rutin dışına çıkmak özerkliği güçlendirir 	17	ER, DR, ERY, DRY, ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, EB3, DB
İstihdam	<ul style="list-style-type: none"> Doçent atamalarında özerkliği zedeleyici yaklaşımlardan uzak durulmalı 	2	ER, DD3Y
Karar mekanizmalarının kurulup işletilmesi	<ul style="list-style-type: none"> Kurum yöneticileri ve paydaşlar kendi kararını kendisi vermeli 	2	DD3Y, EB1

Yönetimde özerklik konusunda endekse giren ve endeks dışı iki üniversitenin rektör yardımcılarının görüşleri örnek olarak gösterilebilir. ERY özerkliğin önemli bir konu olduğunu vurgulamakta, kendi üniversitelerinin bu konudaki yaklaşımını Magna Carta gibi bir yasaya benzetmektedir. Ona göre çalıştığı üniversite oldukça özerk bir yapıdadır:

"Üniversitenin özerkliği içinde ... bizim başından itibaren Magna Carta türü normlara dayalı, oradaki pozisyon ve değer ayrımının yapıldığı değerlere dayalı bir anlaşmamız var. Bu anlaşmayı web sayfamıza girerseniz şeffaf anlamda görebileceğiniz bir anlaşma. O yüzden ... Üniversitesi özerklik temelinde kendi duruşu olan bir üniversite..."

Endeks dışında kalan üniversitenin rektör yardımcısı DRY, özerklik konusunun Türkiye'de çok iyi olmadığını, bununla birlikte doğal olarak toplumda özerkliğin, yönetim anlamında olsun, kültürel anlamda olsun çok yaşanmadığını düşünmektedir. Bu konuda Birleşik Devletler başkanını örnek vermektedir:

"...Şeffaflık ve özellikle YÖK'ün kalite kurulu hem de denetleme kurulu bağlamında bakacak olursak, özerklik zaten %100 özerklik diye bir şey söz konusu mu, %100 özgürlük diye bir şey söz konusu mu insanın hayatında? ... Tam özerklik mümkün değil, göreceli bir özerklik var...", "...Biz ne kadar özgürüz insan olarak? Trump'ı düşünün mesela özgür bir adam mı? Özerk bir adam mı? İkisi farklı kavramlar ama zaman zaman örtüşüyor da... Öyle mi? Yani kim öyle ki? Hiçbirimiz değiliz. Yani sosyal varlıklarız bir kere... O içinde bulunduğumuz toplumun, kültürün, koşulların, hepsinin bir belirleyiciliği var. Aynı şeyi ben üniversiteler içinde söyleyeceğim. Yani olabildiğimiz kadar özerkiz tabii..."

Yöneticilerin yönetsel özerklik bağlamındaki önerilerinden yararlanılarak kimi kodlar oluşturulmuş ve Tablo 7'de sunulmuştur:

Tablo 7.

Yönetsel Özerklik Kategorisinde Katılımcıların Önerileri Konusunda Oluşturulan Kategori ve Kodların Sıklık Durumu

Kategori	Kodlar	f	Görüş Bildiren Yöneticiler
Kararlara katılım ve bağımsızlık	<ul style="list-style-type: none">Akademik personel daha fazla karar mekanizmalarında yer almalıBiat kültürü ortadan kaldırılmalıKararlar merkezden alınmamalıYetki devri artırılmalı	9	DD2, ED2, ED1, DD1, DD1Y, DD2Y, DD3Y, DB, ED1
İstihdam ve güven	<ul style="list-style-type: none">Akademisyenlere iş güvencesi sağlanmalıYönetim personelinin korunması	6	DD3Y, EB1, DD1, DD3, EB2, DB

Öneriler konusunda endeks dışı üniversitenin dekan yardımcılarında DD3Y, yükseköğretimde özerklik konusunun merkezi iradeden bağımsız ele alınamayacağını, çünkü rektör ve dekan atamalarının merkezi yapıldığını ifade etmektedir. Bu konuda bir miktar daha yerleşme olmasını, kendi yöneticilerini üniversite personelinin kendisinin seçmesini önermektedir:

"Şimdi tabii bunlar biraz riskli konular. Atamalar artık bir noktada toplanmaya başladı. Kadro ilanları bir noktada toplanmaya başladı. Bu vakıf üniversiteleri biraz daha özerk ama gene bir dekan ataması, rektör ataması YÖK'e bağlı... Üniversite talebinde yine vakıf üniversitesi bulunuyor bunda bir sakınca yok ama atamasını kendisi yapamıyor.", "... Bence biraz daha bağımsız olması lazım, seçimlerde ya da üniversitenin kendi seçtiği, kendini daha iyi temsil edebilecek bir kişinin seçiminde farklı bir mercinin karışmasını pek doğru bulmuyorum..."

Finansal Konularda Özerklik

Finansal özerklik ile ilgili görüşme dökümlerinin çözümlenmesi sonucunda yöneticilerin mali özerklik konusundaki görüşlerinin "gelir ve gider yönetimi", "bütçe oluşturma", "bilimsel araştırmaları destekleme", "çalışanların ücretlerini belirleme", "borçlanabilme", "kaynak oluşturma" ve "kaynaklarını ihtiyaçlarına göre harcayabilme" kategorilerinde kümelendiği görülmüştür. Bu kategoriler altında yönetici görüşlerinin incelenmesi sonucunda çeşitli kodlar oluşturulmuş ve Tablo 8'de verilmiştir:

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

Kategori	Kodlar	f	Görüş Bildiren Yöneticiler
Gelir ve gider yönetimi,	<ul style="list-style-type: none"> Gelir gider dengesi kurulmalı Kaynakların aktarımı dengeli yapılmalı Sayıştay denetimi sağlanmalı 2547 sayılı yasaya uygun hareket edilmeli YÖK'ün tasarrufları azaltılmalı 	16	ER, ERY, DRY, ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, EB3, DB
Bütçe oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> Mütevelli heyetinin inisiyatifi artırılmalı Maliye Bakanlığının etkisi düşürülmeli Üst yönetimler bütçe ve bilançolar hazırlanırken astlara sormalı 	8	ED1, ED2, DD1, DD3, DD1Y, EB2, EB3, DB
Bilimsel araştırmaları destekleme	<ul style="list-style-type: none"> TÜBİTAK projeleri desteklenmeli BAP projeleri artırılmalı Uluslararası projeler desteklenmeli Yayınların desteklenmeli 	11	ER, ED2, DD2, DD3, DD4, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, DB
Çalışanların ücretlerini belirleme	<ul style="list-style-type: none"> Ücret – performans dengesi kurulmalı 	10	ED2, DD1, DD3, EB2, EB3
Borçlanabilme	<ul style="list-style-type: none"> Vakıflar borçlanabilmeli 		ERY, ED1, ED2, EB2, EB3,
Kaynak oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> Üniversite- Sanayi iş birliği yapılmalı Yerel yöneticilerle ortak çalışmalar yapılmalı 	9	ED1, ED2, DD2, DD3, DD1Y, DD3Y, EB1, EB2, EB3
Kaynaklarını ihtiyaçlarına göre harcayabilme	<ul style="list-style-type: none"> Akademik personelin ihtiyaçlarını karşılayacak önlemler alınmalı Proje çalışmalarına kaynak ayrılmalı 	7	ER, ERY, ED1, ED2, EB1, EB2, EB3

Mali özerklik konusunda endeks ve endeks dışı üniversitelerin dekanlarından ikisini görüşleri örnek olarak verilebilir. ED2'ye göre; mali özerklikte asıl sorun vakıf üniversitelerinde yaşanmaktadır. Mütevelli heyeti gibi kurullar yapılacak her türlü yatırıma karar verebilmekte, kimi zaman gerçek ihtiyaç sahalarına uzak noktalara para aktarabilmektedirler.

Mali özerklik noktasında DD3 bir miktar farklı düşünmektedir. Ona göre eğer üniversite kendi parasını kendisi kazanıyorsa istediği gibi harcayabilir. Ama durum öyle değil, birçoğu kazanmadan harcamaktadır. O nedenle üniversiteler kendi kaynaklarını kendileri oluşturma yoluna gitmelidirler:

"...Kendi ürettiyorsa harcasın. Devlet üniversitelerinin birçoğu kazanmadan/üretmeden tüketiyor. Devlet eğitimi ücretsizdir ama vergilerin heba edilmemesi lazım. Üniversite bu süreci yönetmeli. Bu durumda özerk olunamaz. Üniversite, artı değer üretmeli. Devlet üniversiteleri, mali bağımsızlığını kazanmalı.", "...Para kazanırsanız harcama lüksünüz olur. Üretmek ve topluma katkı sağlamak, üniversitenin amacı olmalı. Proje üretmeli, bilgi üretmeli, sanayi işbirliği yapmalı. Üniversitenin para kazanması beklenemez. Üniversitenin ürettiği, paraya değil değere dönüşür. Özerklik en büyük değeridir. Rektör çok önemli bu konuda. Donanımı, liyakatı olan kişiler rektör olmalı..."

Yöneticilerin finansal özerklik konusundaki önerilerinden oluşturulan kodlar bağlamında yöneticilerin önerileri gruplanmış ve Tablo 9'da sunulmuştur:

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

<i>Kategori</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f</i>	<i>Görüş Bildiren Yöneticiler</i>
Gelir ve gider yönetimi,	<ul style="list-style-type: none"> Kaynak aktarımı yalnızca üst yöneticilerin ilgi alanlarına yönelik olmamalı Kaynak aktarımı akademik personelin önerileri doğrultusunda öğretim süreçlerini ve projeleri desteklemeye yönelik olmalı 	12	ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, EB3
Bütçe oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> Üst yönetimler bütçe ve bilançolar hazırlanırken astlara sormalıdır Bütçelerde müteveli heyetinden çok akademisyenlerin görüşleri dikkate alınmalıdır 	8	ED1, ED2, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB2, EB3, DB
Bilimsel araştırmaları destekleme	<ul style="list-style-type: none"> Bilimsel yayın miktarı ve niteliğini artırmak amacıyla akademisyenler desteklenmelidir Desteklenen projelerin sayısı ve nitelikleri genişletilmelidir 	7	ED2, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, DB
Çalışanların ücretlerini belirleme	<ul style="list-style-type: none"> Vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin ücretleri iyileştirilmelidir Ücretlerin belirlenmesinde performansla bakılmalıdır 	5	ED2, DD1, DD3, EB2, EB3
Kaynak oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> Kaynak artırımı için üniversite yönetimi üretim sektörü temsilcileriyle daha fazla ortaklıklar yapmalıdır. 	9	ED1, ED2, DD2, DD3, DD1Y, DD3Y, EB1, EB2; EB3
Kaynaklarını ihtiyaçlarına göre harçayabilme	<ul style="list-style-type: none"> Kaynaklar akademik personelin gereksinimlerine göre aktarılmalıdır. Öğretim sürecini destekleme oranı artırılmalıdır. Proje çalışmalarına daha fazla kaynak ayrılabilir 	11	ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD1Y, DD2Y, DD3Y, EB1, EB2, EB3

Akademik Özerklik

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

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin dökümlerinden elde edilen veriler incelendiğinde yöneticilerin akademik özerklik konusundaki görüşlerinin "bilimsel araştırma ve güven ortamı", "programların ve içeriklerin belirlenmesi", "öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi", "öğretim programlarının hazırlanması, güncellenmesi", "yeni akademik programların açılması" ve "ilişkısiz programların kapatılması" konularında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu konuda üç kategori belirlenerek ilişkili kodlar oluşturulmuştur. Yönetimde özerklik konusunda oluşturulan kategori ve kodlara ilişkin bulgular Tablo 10 oluşturulmuştur:

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

<i>Kategori</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f</i>	<i>Görüş Bildiren Yöneticiler</i>
Bilimsel araştırma ve Güven ortamı	<ul style="list-style-type: none"> Akademik personelin araştırma olanakları çeşitlendirilmeli Bilimsel araştırma için ayrılan kaynaklar artırılmalı 	13	ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1Y, DD2, DD3Y, EB1, EB2, EB3, DB

	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası kuruluşlar ile ortaklıklar çeşitlendirilmeli • Akademisyenlerin kendini güvende hissetmesi için kurum dışı müdahalelere karşı korunmaları sağlanmalı • Kuralların işletilmeli • İş güvenliği sağlanmalı • Maaşların artırılması 		
Programların ve içeriklerin belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Program içeriklerin belirlenmesinde öğretim elemanlarına dayatma olmamalı • Öğretim içeriklerinde küresel dönüşümlere ayak uydurulmalı 	4	ED2, DD2, DD3, EB2
Öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Vakıf üniversitelerinde öğrenci kontenjanı artırılmalı • Yeni üniversitelerde öğrenci kontenjanları sınırlandırılmalı 	5	ERY, ED1, ED2, EB1, EB3
Öğretim programlarının hazırlanması, güncellenmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim programları çağın ve kurumun koşullara uygun hale getirilmeli 	8	ED1, ED2, DD3, DD1Y, DD2Y, EB1, EB2, EB3
Yeni akademik programların açılması	<ul style="list-style-type: none"> • Çağa uygun programlar açılmalı • Batıdaki üniversitelerle iş birliği yapılmalı, var olanlar güçlendirilmeli • AB katılım sürecine uyum sağlanmalı 	4	ED2, DD1, EB1, EB2
İlişkisiz programların kapatılması	<ul style="list-style-type: none"> • Yığılmaların olduğu bölümler kaldırılmalı • Sektörün ihtiyacına göre programların düzenlenmeli 	9	ER, ERY, ED2, DD2, DD3, DD1Y, DD3Y, EB1, EB2

Akademik özerklik konusunda endekse giren üniversitenin bölüm başkanlarından EB1'in görüşleri örnek olarak gösterilebilir. Endekse giren üniversite bölüm başkanlarından EB1, özerklik denilince akla akademik özerklik geldiğini, yükseköğretimde kurumsal özerkliğin, mali özerkliğin biraz sorunlu konular olduğunu ifade etmiştir:

".. Akademik özerklik zaten var. Akademik özerlikle ilgili bir problemimiz olduğunu pek düşünmüyorum. Bir sürü bilgi üretilen, yayın yapılan, proje üretilen, araştırma laboratuvarları olan bir yer. Buna çok önem veriyor üniversite..."

EB1, akademik özerkliğin sağlanması için öncelikle akademik personele karşı saygı ve hoşgörü gösterilmesi gerektiğini, yaptıkları işin ciddiye alınmasının önemli olduğunu dile getirmiştir. EB1 akademik özerklik için üniversite özerkliğinin olmazsa olmaz bir konu olduğunu, üniversitelerde güven ortamı oluşturulması gerektiğini, akademisyenlerin rahat bir biçimde düşüncelerini ifade edebilecekleri ortamların sağlanmasını önermektedir:

"...Akademik özerkliğimi, benim özerkliğimi sağlamak için üniversitenin bana böyle bir bakış açısı sağlaması lazım. Üniversitenin de bunu güvenle, tedirgin olmadan yapabilmesi için daha üstü kimse bunu ona sağlaması lazım. O yüzden o kanun, bu kanun, en tepeler falan böyle sıkıştırdıkça insanları kim ne kadar özerk olacak ki? Olamaz yani özgür düşünce üretilmez. Çok daha yüksek bir kafa yapısına yürümemiz lazım. Ama ne zaman, hangi yüzyılda olacak onu bilmiyorum açıkçası düşünsenize özerklik konuşuyoruz. Sene olmuş 2018..."

Yöneticilerin yönetsel özerklik bağlamındaki önerilerinden yararlanılarak oluşturulan kategori ve kodlar Tablo 11'de sunulmuştur:

Tablo 11.

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

Kategori	Kodlar	f	Görüş Bildiren Yöneticiler
Öğretim elemanı yetiştirme	<ul style="list-style-type: none"> Uluslararası örneklere bakılarak akademik personelin yetiştirilmesine erkenden başlanmalıdır. Akademik personelin niteliği artırılmalıdır. 	3	ED2, DD2Y, EB2
Bilimsel araştırma ve Güven ortamı	<ul style="list-style-type: none"> Bütçeden araştırmalara daha fazla kaynak ayrılmalıdır. Akademisyen maaşları artırılmalıdır. İş güvencesi sağlanmalıdır. Güven ortamı oluşturulmalı, personel kurum dışı müdahalelere karşı korunmalıdır. Herkes için ortak kurallar belirlenip bunlar herkes için uygulanır kılınmalıdır. 	13	ED1, ED2, DD1, DD2, DD3, DD4, DD1Y, DD2, DD3Y, EB1, EB2, EB3, DB

Akademik özerklik konusunda DD2Y akademik özerkliğin güçlendirilmesi için iyi öğretim elemanı yetiştirilmesini önermektedir. Bunun için de öğrencileri üniversite öğrencilik hayatının ilk zamanlarından hatta liseden başlayarak yetiştirmek gerektiğini vurgulamaktadır. DD2Y akademide liyakatin esas olması gerektiğini, liyakatsiz kişilerin görevlere gelmesiyle özerkliğin yara aldığını düşünmektedir. Yanı sıra akademik özerklik için alanında uzmanlaşmış üniversiteler kurulmalıdır:

"... Ben bunu suçlamak için söyleyemiyorum, bazı insanlar hak etmediği yerlere gelmiş olabilir belli tavizlerle... Yani bu ... ahlaki bir şey esasında... Dünya'da, Türkiye'de maalesef belli yerlerde olmaması gerekenler var. Olması gerekenler gelmemiş de olabilir. Özerklik bence burada devreye giriyor, kişilik sahibi olmak... Kendini, mesleğini, yeterliliğini görüp etikle bağdaşmayan duruma karşı duruyorsanız özerklik anlamında bir adım atmışsınızdır ama siz etik kuralları dışarıda bırakarak, yükselme hırsıyla belli bir yerlere gelme anlamında taviz veriyorsanız özerk değilsinizdir.", "...Üniversite öğrencisine sen üniversiteye girersen bu olur, girmezsen bu kanallar var demeli, sen bunu demediğin sürece, üniversitede yığılma olduğu sürece, özerklik konusunda çok taviz veririz.", "...Eğitim sisteminin yeniden düzenlenmesi lazım yani sadece her şeyin üniversite olmadığını, üniversite dışında belli kanallar olduğu... Dört sene değil iki senelik de olabilir. Özel eğitimler verilebilir gibi bunlara yönelmeli... Öbür türlü üniversite de tek başına yetmemeye başlıyor, Sektörle anlaşamıyor bazen uyuşmıyor. Aldığı eğitimi sorguluyorlar öğrenciler. Çünkü dünyayı takip ediyor artık öğrenci..."

Endekse giren üniversite bölüm başkanlarından EB2, akademik özerklik için öncelikle toplumun akademiye yönelik algısını güçlendirmek, YÖK'ten kurtulmak ve akademisyenlerde güven duygusunun güçlendirilmesini önermektedir. Ona göre kendini güvende hissetmeyen akademik personel ne düşüncelerini olduğu gibi aktarabilir ne de bilim üretme çabası içine girebilir:

"...Ben akademik özgürlüğün şöyle bir ciddi problemi olduğunu düşünüyorum. Toplumun önemli bir kısmı akademik özgürlük istemiyor. Baktığınızda benim annem, babam üniversiteye gönderirken ilk söyledikleri şey, aman oğlum sağa sola bulaşma ve sesini yükseltme. Ondan sonra eleştiren, konuşan insanlar, akademisyenler bu toplumda çok rağbet görmüyorlar. O yüzden akademik özerklikte bence yapmamız gereken ilk şeylerden bir tanesi topluma bu eleştirel olan bilim insanlarının sevdirmemiz gerekiyor. Toplumdaki algıyı değiştirmemiz gerekiyor. Bu toplumdaki algıyı da değiştirebilecek olanlar aslında başta siyasetçiler. Orada ben çok iyi bir gidişat görmüyorum. 1983 yılındaydı galiba, Yüksek Öğrenim Kurumu kurulduğunda, akademik özerklik açısından felaket bir adım atıldı. Sonra bütün siyasetçiler YÖK'ü kapatacağız deyip, aslında YÖK'ü çok daha işlevsel hale getirdiler. Bugün baktığınızda Yüksek Öğretim Kurulu gibi bir kurumun olduğu yerde zaten akademik özerlikten bahsetmeniz çok zor ve bu Yüksek Öğretim Kurulu çok daha baskıcı olmaya başladı ve böyle bir ortamda akademik özerlikten çok bahsetmeniz mümkün değil."

EB2 akademik özerklik için iş güvencesinin olmazsa olmaz bir şart olduğunu Birleşik Devletlerden örneklerle anlatmaktadır. İş güvencesi olmayan, kendini güvende hissetmeyen bir akademisyenin araştırma geliştirme çalışmaları yapma, bilimsel bilgi üretme ve öğrenci yetiştirme konularında verimliliğinin azalacağını düşünmektedir:

"...Amerika'da bir tenure sistemi var. Bu akademik öğretim üyesinin özerk davranabilmesi, hür davranabilmesi için olmazsa olmaz bir şeydir... Bu tenure sistemi Türkiye'de yok. Yani şu var: 5 yılda bir kontrat yenileme. Ama tenure sistemi dediğimiz kontrat yenileme ya da kovulmamanın ötesinde bir şeydir. O biraz dokunulmazlık gibidir. Bugün Türkiye'de mecliste var dokunulmazlık, başka hiç kimsede yok. Oysa öğretim üyesine de bir nevi, üniversite tarafından dokunulamamasını kastediyorum.", "... İş güvencesi ve fikir beyanı güvencesidir aynı zamanda... Öğretim üyesi birtakım şeyleri söyleyecek çekinmeden, fikirlerini beyan edecek. Tabi ki diyecek ki bunlar benim fikirlerimdir. Üniversitenin fikirleri değildir. Benim öğretim üyesi özerkliğinden anladığım budur. Amerika'da bu sistem profesör aşamasına gelmiş ya da bu tenure almış olan insanların fikirlerini daha rahat beyan edebilmelerini sağlar. Bunun en önemli avantajı budur. Bu şu an Türkiye'de olan bir sistem değil. Devlet üniversitelerinde var. Tamam. Yani iş güvencesi, işten atılmama... Ama fikir hürriyeti olarak olduğunu söyleyemeyiz kesinlikle..."

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk Dil Kurumu Genel Sözlüğü ve Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğünde üniversite sözcüğü "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, enstitü, yüksekokul vb. kuruluş ve birimlerden oluşan öğretim kurumu, darülfünun" biçiminde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019). Geç dönem Latince (universitas) kökenli bir sözcük olan üniversite, bugünkü anlamda Türkçe'ye Fransızca'dan (*université*) geçmiştir. Sözcük, evrensel değerlerin kendisinde anlam bulduğu bir yapıya işaret eder (Etimoloji Türkçe, 2020). Kuramsal olarak bilimsel özerklik vurgusu yapılması, üniversiteyi tüm yönleriyle bağımsız kılmamaktadır.

Bu bağlamda incelendiğinde, bir yükseköğretim kurumunun evrensel anlamda, bir üniversite kimliğine sahip olabilmesi için öncelikle bilimsel ve finansal özerkliğe sahip olması, yönetim sistemlerinin demokratik bir işleyiş göstermesi, bilimsel düşünceye, araştırmaya öncelik vermesi, eleştirel bakış açılarına olanak tanınması bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır (Bolay, 2012). Üniversitelerin evrensel anlamda yükseköğretim yapıları olmasının bir diğer gereği şeffaf bir yönetim sergilemesidir. OECD'ye (2003) göre şeffaflık, yönetimin faaliyetleri hakkında güvenilir, hesap verebilir, ilgili ve güncel bilginin kamunun elde edebilmesine açık olmasıdır. Üniversite yöneticilerinin özerklik ve şeffaflık konusundaki yaklaşımları yönetsel iklimi etkileyen temel faktörlerdendir.

Yükseköğretim sisteminin yönetim becerilerinin kullanılmasına olanak tanınması, her yöneticinin bu özerk yönetim hakkını ve sorumluluğunu aynı oranda yerine getireceğine garanti verememektedir. Bu konu üniversite yöneticilerinin genel anlamda yönetim anlayışlarından, özelde yönetim konusundaki bilgi ve becerilerinden etkilenmektedir. Yönetim anlayışlarındaki ve yönetim becerilerinin uygulanması konusunda görülen farklılıklar bu çalışmanın temel sorununu oluşturmaktadır.

Bu sorundan hareketle bu çalışmada İstanbul'daki vakıf üniversitesi yöneticilerinin finansal, akademik ve yönetsel anlamda şeffaflık ve özerklik konusuna bakış açısının ne olduğu yanıtı aranan temel araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Araştırmanın temel sorusu etrafında geliştirilen beş soruya yanıt bulmak üzere rektörler, rektör yardımcısı, dekanlar, dekan yardımcısı ve bölüm başkanlarından oluşan on yedi kişilik çalışma grubu ile yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen veriler çözümlenmiş, üniversite yöneticilerinin yükseköğretimde şeffaflık ve özerklik konusundaki görüşlerinin yönetimde şeffaflık, finansal şeffaflık, yönetimde özerklik, finansal özerklik ve akademik özerklik olarak beş grupta toplandığı görülmüştür.

Yönetimde Şeffaflık

Katılımcılar yönetimde şeffaflık konusunu hem yönetim kademesinin hem de akademik personelin şeffaflığını birlikte irdelemişlerdir. Yöneticilere göre üniversitede yönetim makamlarında olan kişilerin akademik personel arasından seçiliyor olması bu düşüncesin şekillenmesinde etkilidir.

Yöneticilerin yönetimde şeffaflık konusundaki görüşleri iç şeffaflık kategorisinde planlama, yürütme ve kontrol birincil kodlarında toplandığı görülmüştür. Planlama koduyla ilgili olarak; "Yönetim kurullarının ve komisyonlarının oluşturulması konusunda şeffaflık artırılmalı ve stratejik plandaki eksiklikler giderilmeli"; yürütme koduyla ilgili olarak "Yetkinin yerinde kullanımı konusunda şeffaf olunmalı, yetki aşımı olup olmadığı

konusunda şeffaf olunmalı, sorumlukların yerine getirilip getirilmediği konusunda şeffaflık düzeyi artırılmalı, adil yönetim ya da kayırmacı yönetim yapılıp yapılmadığı konusunda şeffaflık düzeyi güçlendirilmeli, yükseköğretim yasasını uygulanması konusunda şeffaf olunmalı, öğretim üyeleri bireysel çalışmalarını ile ilgili daha şeffaf olmalı; kontrol koduyla ilgili olarak; "Yönetimin hesap verebilirliği artırılmalı ve paydaşlar kaynaklı denetim konusunda yetersizlik giderilmeli" konuları ön plana çıkmıştır. Yöneticilerin dış şeffaflıkla ilgili görüşleri bilgi paylaşımı ile ilgili olarak "Paydaşların bilgilendirilmesinde şeffaflık düzeyi artırılmalı" görüşü ön plana çıkmıştır.

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

Finansal Şeffaflık

Yöneticileri üniversitenin mali yapısında, finansmanında şeffaflık konusundaki görüşleri genel şeffaflık, iç ve dış şeffaflık olmak üzere üç grupta kümelmiştir. Genel şeffaflık kategorisi daha çok rektör ve rektör yardımcısı gibi üst yöneticilerin görüşleriyle şekillenmiştir. Bu kategori altında "Her şey yerli yerinde, önerilecek pek bir şey yok. YÖK, Sayıştay gibi kurumlar zaten denetliyor" kodu oluşturulmuştur. Bu gruptaki yöneticiler üniversitelerin mali konularda şeffaflık sorunu yaşamadığını, YÖK gibi Sayıştay gibi denetçi kurumlar nedeniyle zaten şeffaf olmak zorunda olduğunu ifade etmişlerdir. İç şeffaflık kategorisi altında "Üst kurullar alt kurulları bilgilendirmeli, istisnaları engelleyici önlemler alınmalı, paydaşların yönetimin kararlarına erişebilmesi gerekir, yatırımlar eğitim odaklı olmalı, astlar mali konularda ve yatırımlarda söz sahibi olmalı, bütçe ve bilanço hazırlanırken öğretim üyeleri inceleyebilmeli ve 5 yıllık yatırım planları yapılmalı" kodları oluşturulmuştur. Dekanlardan başlamak üzere dekan yardımcısı ve bölüm başkanları üniversitelerde mali şeffaflık konusunda kimi sorunlar bulunduğunu, bunun bazen mevzuatla ilgili konulardan kaynaklanırken çoğu zaman da üst yöneticilerin eğilimlerinden etkilendiğini vurgulamaktadırlar. Dış şeffaflık konusunda rektör yardımcılarının görüşleri doğrultusunda "Üniversitenin akademik personeli dışındaki paydaşları, çevrimiçi ve basılı medya gibi çeşitli kanallardan bilgilendirilmeli" kodu oluşturulmuştur. Bu gruptaki yöneticiler şeffaflığın zorunlu olarak yerine getirildiğini vurgulamaktadır.

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

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

Üniversiteler Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 sayılı yasa) uyarınca finansal faaliyetlerine ilişkin yıllık raporlar hazırlayıp kamuoyuna açıklamakla yükümlüdür. Bu konu tam olarak yöneticilerin hesap verebilirliğine işaret etmektedir. Her ne kadar yükseköğretim kurumlarının idari ve finansal yönden özerkliğe sahip olmaları, onları gelişime açık kılsa da (Acar, 2013), şeffaflık ve hesap verebilirlik konusunda yürütülen

mali işlemlerin ne oranda kamuyla paylaşıldığı kurumdan kuruma değişebilmektedir. Bu konuda Türkiye’de üniversiteleri hesap verebilirlik durumlarının pek iç açıcı olmadığı (Tekeli, 2012) konusunda görüşler de bulunmaktadır. Finansal şeffaflığı artırma adına yöneticilerin hesap verebilir kılınması, bu bağlamda görev ve yükümlülüklerinin açık bir biçimde tanımlanarak üniversitenin kaynaklarının hangi konulara, ne oranda harcandığının etkin bir biçimde ortaya konulması önemlidir (Bülbül ve Demirbolat, 2014; Gedikoğlu, 2014).

Bu çalışmada yöneticilerin en çok dile getirdikleri finansal yakınmalardan birisi kaynakların yöneticilerin alanlarına göre kullanılmasıdır. Örnek olarak tıp bilimleri alanındaki bir yöneticinin araştırma hastanelerine daha fazla kaynak aktarması, iktisadi ve idari bilimler kökenli üniversite üst yöneticilerinin kendi kurumlarına her türlü konforu sağlayacak biçimde üniversite kaynaklarının aktarılması ve benzeri gösterilmektedir. Her ne kadar araştırmaya katılan üst yöneticiler finansal şeffaflık konusunda Sayıştay gibi denetleme kurumlarına atıf yapsalar da konu ile ilgili yapılan birçok araştırmada (Dülger, 2007; Ergüder, 2009; Ateş, 2013; Arslan, 2014; Süzen ve Çalık, 2016) Sayıştay ve benzeri denetleme kurumlarının yaptıkları denetimlerin daha çok teknik düzeyde kaldığını, o nedenle de etkili sonuçlar alınmasının güçleştiği gözlenmektedir.

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

Yönetimde Özerklik

Özerklik konusu üniversite yöneticileri için genel olarak sorunlu ve üzerinde çok da konuşulması tercih edilmeyen alanlar arasındadır. Özerklik konusunda rektörler, rektör yardımcıları, dekanlar, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları arasında çalıştıkları üniversitenin endekse girip girmemesi durumuna göre kimi farklılıklar görülmüştür.

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

Bir üniversitenin yönetim biçimi, o üniversitenin ne derece özerk olduğunun en önemli göstergelerindedir. Bir üniversitenin yönetsel olarak özerk olup olmadığının değerlendirmesi yapılırken, üniversitenin idari kurullarının kuruluşunda, yöneticilerin göreve getirilmesinde ve akademik olarak örgütlenme türünde sahip olduğu takdir yetkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2013). Araştırmaya katılan üniversite

yöneticileri, özellikle dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanı konumundaki yöneticiler yönetsel özerkliğin son zamanlarda siyasi erkin daha fazla müdahaleci tavrı nedeniyle zarar gördüğü düşüncesindedir.

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

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

Finansal Özerklik

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

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

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

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

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

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

Akademik Özerklik

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

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

Üniversitede akademik özgürlüğün temel koşulu, bölüm ve fakülte yönetimlerinde akademik özerkliktir (Günay, 2004). Çalışmaya katılan yöneticilere, özellikle dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanlarına göre akademik özerkliğin yalnızca üniversitenin kurum dışı aktörlere karşı özerkliğini değil, üniversitedeki rektör ve rektör yardımcısı gibi üst yöneticilere de bağlı olduğu görüşü öne çıkmaktadır. Diğer taraftan akademik özerklik kavramı, akademik özgünlük kavramıyla birlikte ele alınması gerekmektedir (Yaman, 2016). Akademik özgünlüğün geliştirilmesi, akademik özgürlüğün (Gedikoğlu, 2013) güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte akademik anlamda özgürlüğün yasalarda kesin bir biçimde tanımlanmaması bu konuda kimi muğlaklıkları ortaya çıkarmaktadır.

Her ne kadar Avrupa Üniversiteler Birliğinin (European University Association, 2007) akademik özerkliği “mevcut derecenin iyileştirilmesi, tanımlama, öğretimin içeriği ile öğretim yöntemine karar verilmesi” biçiminde sınırlandırsa da bu çalışmaya katılan kimi yöneticilere göre (özellikle bölüm başkanları ve dekan

yardımcıları) ders programlarının oluşturulmasında, konuların işleniş biçimindeki esnekliğin akademik özgürlüğün yalnızca bir boyutu olduğunu, araştırma projeleri, kurum dışı işbirliği ve benzeri çok boyutlu akademik çalışmaların desteklenmesinin akademik özerkliği güçlendireceği vurgulanmaktadır. Katılımcı yöneticiler, Birleşik Devletlerde, özellikle MIT (Massachusetts Institute of Technology), Harvard, Yale gibi, akademisyenlerin alanıyla ilgili pek çok konuda özgürce açıklamalar yapmasının, buna rağmen açıklamalarından dolayı herhangi bir soruşturma, engellenme gibi zorluklarla karşılaşmadığı yükseköğretim kurumlarında akademik özerkliğin bir adım öteye taşındığını vurgulamaktadırlar. Tüm bunların yanında yönetsel, finansal ve akademik özerklik konuları karşılaştırıldığında, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde yöneticilerce en az sorunlu görülen alanın akademik özerklik olduğu da dikkat çekmektedir.

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

Endekse giren yöneticiler için kurumun vakıf ya da devlet üniversitesi olması özerklik düzeyini belirleyen en temel faktördür. Onlara göre üniversiteler devletten ne kadar finansal destek alıyorsa o kadar az özerk yapıdadırlar. Yani sıra endekse giren üniversite yöneticileri yönetimde özerklik konusunu mali ve akademik özerklikten ayırmaktadırlar. Onlara göre vakıf üniversiteleri mali ve akademik konularda devlet üniversitelerine göre bir miktar daha özerk yapı görünümü taşısa da yöneticilerin seçimi, istihdamın oluşturulması gibi konular dikkate alındığında vakıf üniversitelerinde de özerklik düzeyi azalmaktadır.

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

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

Öneriler

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

İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler

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

Karar Alıcılara ve Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Üniversitelerde yapılan faaliyetlerle ilgili iç ve dış paydaşlar daha fazla bilgilendirilebilir. Bu konuda çalıştaylar, mini toplantılar, web sitesi yayınları, ek kurulların oluşturulması ve benzeri faaliyetler yapılabilir.

- Yükseköğretimde özerkliği geliştirmek için yasada ve ilgili mevzuatlarda düzenlemeler yapılabilir. Düzenlemeler kurumlara kaynak aktarımının kurumların işlerine karışılmasını, düşüncelerini özgürce ifade etmelerinin önüne geçilmesini engelleyecek nitelikte olabilir.
- Üniversitelerin yerel yönetimle, sanayi ile ve diğer inovatif kurum ve kuruluşlarla işbirliğini artıracak düzenlemeler yapılabilir.
- Üniversite yöneticilerinin akademik onur ile bağdaşmayan menfaat teminini engelleyici düzenlemeler yapılabilir.
- Üniversitelere genel bütçe dışından kaynaklar bulmasını sağlayıcı yollar geliştirilebilir.
- Akademik personelin iş güvencesi güçlendirilmeli, kurumlarına güven duymaları sağlanmalı, üniversiteler personelini dış müdahalelere karşı korumalıdır.

Çıkar Çatışması Bildirimi

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Destek/Finansman Bilgileri

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Acar, M. (2013). Eğitimde hesap verebilirlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama (ss. 381-410)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aktan, C.C. (2008). *Akademik özerklik*. 4 Mayıs 2019 tarihinde http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/aka-ozerklik.htm#_edn5 adresinden alınmıştır.
- Arslan, A. (2014). *Yeni kamu mali yönetimi*. Ankara: Hermes.
- Ateş, H. (2013). *OECD ülkeleri ile Türkiye'nin yükseköğretim finansman sistemlerinin karşılaştırılması ve Türkiye için bir finansman modeli önerisi (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Avrupa Üniversiteler Birliği [European University Association] (2007). *The Lisbon Declaration Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a Common Purpose, Brüksel*. 4 Mayıs 2019 tarihinde http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/newsletter/Lisbon_declaration.pdf adresinden alınmıştır.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem teknik ve ilkeler (6. Baskı)*. Ankara: PEGEMA Yayıncılık.
- Batırel, F. Ö. (2015). *Üniversitelerde mali özerklik ve sorumluluk*. Uluslar arası Yükseköğretim Konferansı, Ankara:Meteksan.
- Bingöl, B. (2013). *Üniversite özerkliği*. Ankara: Sistem Ofset Yayıncılık.
- Bolay, S.H. (2012). *Üniversite bilim ve Türkiye (Edt: Vedat Bilgin), Çağdaş üniversitede neler önem kazanmaktadır?* Ankara: A Kitap Bir Binyıl.
- Braskamp, L. A., Poston, M., & Wergin, J. (1998). *Accreditation: "Sitting beside" or "standing over"?* 7 Mayıs 2019 tarihinde <http://www.chea.org /Chronicle/Vol1/no4/index.html> adresinden alınmıştır.
- Bülbül, M., ve Demirbolat, O. A. (2014). Hesapverebilirlik ile ilgili Türk milli eğitim sistemin'ne yönelik bir değerlendirme. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 39- 52.
- Büyükoztürk, Ş. Büyükoztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Cendon, A. B. (2005). *Accountability and public administration: concepts, dimensions, developments*. 7 Mayıs 2019 tarihinde <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006506.pdf> adresinden alınmıştır.
- Commission of the European Communities, (2007). *The European Research Area: New Perspectives*. 161 Final, (Green Paper).
- Cresswell W.C. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri, beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (Çeviri Editörleri, M. Bütün, S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dülger, C. (2007). *Türkiye’ de bütçe saydamlığı ve bütçe saydamlığı algılama düzeyinin ölçülmesi (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş, Nitel, Nicel ve Eleştirel Kuram Metodolojileri*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, A. R. (2013). Üniversite özerkliği: Mali, akademik ve yönetsel açıdan yaklaşım. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2), 7-107.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T., ve Vardar, Ö. (2009). *Neden yeni bir yükseköğretim vizyonu*. İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi. 4 Mayıs 2019 tarihinde <http://ipc.sabanciuniv.edu/publication/neden-yeni-bir-yukseko-gretim-vizyonu/> adresinden alınmıştır.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7) 19-45.
- Gedikoğlu, T. (2013). Yükseköğretimde akademik özgürlük. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 179-183.
- Gedikoğlu, T. (2014). 11 Haziran 2014 tarihinde Sayın T. Gedikoğlu ile Gaziantep’te bürosunda saat 10.00’da yapılan görüşme.
- Gülener, S. (2011). Anayasa yapımında yeni bir paradigma: kapsayıcı, Katılımcı, uzlaşmacı anayasa yapım süreçleri ve Çeşitli örnekler. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. XV, Y. 2011, Sa. 3
- Günay, D. (2004). *Üniversitenin niteliği, akademik özgürlük ve üniversite özerkliği*, International Congress on Higher Education, (27-29 Mayıs 2004.) 4 Mayıs 2019 tarihinde http://www.academia.edu/411214/%C3%9Cniversitenin_Neli%C4%9Fi_Akademik_%C3%96zg%C3%BCr%C3%B5k_Ve_%C3%9Cniversite_%C3%96zerkli%C4%9Fi adresinden alınmıştır.
- Huisman, J. ve Currie, J. (2004). *Accountability in higher education: Bridge over troubled water?* 6 Mayıs 2019 tarihinde en.unesco.org adresinden alınmıştır.
- Karakütük, K. (2002). *Öğretim üyesi ve bilim insanı yetiştirme (Lisansüstü öğretimin planlanması)*. Ankara: Anı.
- Karakütük, K. (2007). *Üniversitelerin Bütçe Yönetimi Sorunları*, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 5-7 Eylül, Tokat
- Karayalçın, Y. (1964). *Üniversitelerin İdare ve Murakabesi (Mukayeseli bir inceleme)*: Prof. Hirsch'e Armağan. Ankara: 1964.
- Karayalçın, Y. (1965). *Meseleler ve Görüşler, Kültür-Eğitim-Üniversite-Siyaset-Hukuk*. 1965/VIII. Ankara: Ajans-Türk.
- Karayalçın, Y. (1972). *Meseleler ve görüşler: Kültür-Eğitim-Üniversite-Siyaset- Hukuk*. Ankara: Sevinç.
- Korkut, H. (2001). *Sorgulanan Yükseköğretim*. Ankara: Nobel Yayınları, Yayın No: 237
- Küçükcan, T. ve Gür, B. S. (2009). *Türkiyede yükseköğretim karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Leveille, E. D. (2006). *Accountability in Higher Education: A Public Agenda for Trust and Cultural Change*. Center for Studies in Higher Education, UC Berkeley, University of California at Berkeley, Center for Studies in Higher Education.
- Marangoz, C. (2004). *Nasıl bir üniversite. Coşkun Can Aktan Çağdaş Üniversite Üzerine Düşünceler*. İstanbul: Değişim.

- Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev. Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Miles, M.B & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- OECD (2003). *Changing Patterns Of Governance in Higher Education*, 7 Mayıs 2019 tarihinde [http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/35747684 .pdf](http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/35747684.pdf). adresinden alınmıştır.
- Ordorika, I. (2003). *The limits of university autonomy: Power and politics at the Universidad Nacional Autónoma de México*. Higher Education 46: 361–388, 2003.
- Öztürk, S. (2006). Üniversite özerkliği ve göstergeleri üzerine bir Değerlendirme, *Bilim Eğitim ve Toplum*, 4(16), 114-145.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Eds. M.Bütün ve S.B. Demir.), Ankara: Pegem.
- Resmî Gazete (1981). 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (1981). 06/11/1981 Tarih ve 17506 Sayılı Resmî Gazete. 6 Mayıs 2019 tarihinde <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf> adresinden alınmıştır.
- Resmî Gazete (2003). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). 24/12/2003 Tarih ve 25326 Sayılı Resmî Gazete. 6 Mayıs 2019 tarihinde <http://mevzuat.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Richards, C. A. (2009). *Coding basics: Medical billing and reimbursement fundamentals*. Boston: Delmar Publishing.
- Saldana, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sandelowski, M. (2004) *Using Qualitative Research*. *Qualitative Health Research*, 14, 1366-1386. <https://doi.org/10.1177/1049732304269672>
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text, and interaction* (2nd Edition). London: SAGE.
- Süzen, Z. B. ve Çalık, T. (2016). Üniversitelerde kurumsal değerlendirme çalışmalarına öğretim üyelerinin katılımı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3) 1403-1418
- Taner, A. (2012). Kamu yönetiminde yeniden yapılanma arayışları ve hesap verme sorumluluğuna etkileri. *Sayıştay Dergisi*, 85(2), 27-50.
- Tekeli, İ. (2012). Yükseköğretim’de yeniden düzenleme arayışlarının nasıl temellendirilebileceği üzerine. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2, 6-10.
- Thompson Q. (2007). *Yabancı Gözüyle Türk Yükseköğretim Sisteminin Değerlendirilmesi. Uluslararası Yükseköğretim Konferansı (14-15 Kasım 2005)*. Ankara: Meteksan.
- Tübitak girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi (2012). 6 Mayıs 2019 tarihinde https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2016_gyue_ilk50.pdf adresinden erişildi.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2019). “Üniversite” maddesi. [sozluk.gov.tr: üniversite] 4 Mayıs 2019 tarihinde <http://sozluk.gov.tr/?q=%C3%BCniversite&aranan=> adresinden alınmıştır.
- EtimolojiTürkçe (2020). “Kelime: Üniversite” sayfası. 27 Şubat 2020 tarihinde <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/universite> adresinden alınmıştır.
- Visakorpi, J., Stankovic, F., Pedrosa, J. ve Rozsnyai, C. (2008). *Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar (Yükseköğretim Sistemi Üzerine 17 Türk Üniversitesinin Eua-Iep Kurumsal Değerlendirme Raporlarına Dayanan Gözlemler ve Öneriler)*. T/2008-10/473. 4 Mayıs 2019 tarihinde www.tusiad.org. adresinden erişilmiştir.
- Yaman, A. (2016). *Türk yükseköğretim sisteminde saydamlık ve hesapverebilirlik (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yavuz, M. (2012). *Yükseköğretim Yönetiminde Dönüşüm ve Türkiye İçin Alternatif Yönetim Modeli Önerisi. Uzmanlık Tezi*. Kalkınma Bakanlığı Yay. Num:2837. Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yükseköğretim Kurulu. (2000). *21. Yüzyılda Türk Üniversiteleri*. Ankara: YÖK.

İletişim/Correspondence

Ebru KADIOĞULLARI

ebruese@hotmail.com

Prof. Dr. Hoşcan ENSARI

hoscan.ensari@okan.edu.tr