

ÜNİVERSİTELERİMİZİN ÖRGÜT VE YÖNETİM SORUNLARI

Prof. Dr. Ziya BURSALIOĞLU*

Üniversite gibi toplumsal ve eğitimsel sistemlerin dikkatini üzerinde bulunduran kurumların, örgüt ve yönetim sorunlarının tümünü sınırlı bir yazı içinde kapsamak kuşkusuz olanaksızdır. Bu nedenle, böyle sorunların öncelik derecesi, genellikle yazarların seçimine bağımlı kalmaktadır. Bu incelemenin örgüsünü de böyle bir eğilim oluşturmuş bulunmaktadır. Genellikle, örgüt çözümlerinde kullanılan üç boyut, örgüt yapısı, yönetim süreci ve yönetici davranışdır. Ancak burada, ilk iki boyuttan oluşan bir çözümlenme ölçütü kullanılacaktır. Üçüncü boyuta ise, sonuçta kısaca değinilecektir.

Üniversitelerimizin Örgüt Sorunları

Bu sorunların temelinde yasal boşluklar veya çelişkiler yatmaktadır. Ne 4936, ne de 1750 sayılı üniversiteler kanunlarında, üniversitelerin amaçları belirtilmemiş, sadece görevleri sıralanmıştır. Kısa bir tanımla, görev amaca dönük eylemdir. Amaç ve görev kavramlarının karıştırılmış olması, üniversitelerin görevlerini tartışmalı duruma sokmuştur. Bu konuda gözden kaçırılmaması gereken bir gerçek, eğitim sistemimizin değişik düzeylerdeki birçok okulların yasal dayanaklarının, amaç tanımlaması ile başlamış bulunmasıdır.

Üniversitenin örgüt anatomisinde, diğer bir deyişle, karar yetkilerinin dağılımında, bazı organların yetkileri tümüyle aydınlık değildir. Özellikle fakülte düzeyinde, bazı karar sorunlarının fakülte kurulunda mı, yoksa yönetim kurulunda mı çözüleceği yönündeki tartışmalar, bu sıkıntıyı kanıtlamaktadır. Ayrıca bu iki organın, örgüt hiyerarşisindeki sınırları da binişik görünmektedir. Bazı kararlarda biri, bazılarında ise diğeri egemen olmaktadır. Bu aykırılık, örgütün anatomisi kadar fizyolojisini de olumsuz etkilemektedir.

* Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması Bölümü Başkanı.

Örgüt anatomisine ilişkin diğer bir sorun da, karar yetkilerinin aktarılma olanağıdır. Bugünkü yasa, rektör ve dekanlara iki yardımcı tanımıştır. Bu açıdan bakıldığında, küçük bir fakülte ile, büyük bir üniversitenin iş oylumu ve akımını eşdeğer tutmak hatasına düşmüştür. Üstelik, personel yönetimi, işletmecilik, planlama ve bütçeleme, yatırım ve yapı, akademik programlar ve yönetmelikler, öğrenci hizmetleri, öğrenci yerleştirme, halkla ilişkiler, araştırma-geliştirme gibi teknik formasyon, bilgi ve beceri isteyen değişik uzmanlık alanlarındaki görevlerin, bir veya iki yardımcı tarafından karşılanabilmesi olanaksızdır. Bu görevler, danışma veya yürütme birimleri ve bunların uzmanları ile gerçekleştirilebilir. Kuşkusuz akademik yönetici, merkezden yönetim eğiliminde ise, yasanın tanıdığı sayıda bile yardımcı gereği duymayabilir. Ancak bu durumda, karar ve uygulama sorunlarının birikeceği de unutulmamalıdır.

Anılan yasada, bazı görev tanımlamaları ve bunlara dayalı roller de yeterince açık değildir. Öğretim üyelerinin rolleri arasında, fakülte organlarınınca verilecek görevleri yapmak gibi, bulanık bir tanımlama da yer almaktadır. Halbuki böyle genel rollerin, eğitim ve öğretim sürecinin özellikleri ile sınırlandırılması gerekir.

İlgili yasa bölüm ve kürsülerin tanımlanmasında “eğitim, öğretim, çalışma” gibi nitelikler kullanmış, fakat yönetim görevi de yapan bu birimlerin bu niteliğini gözden kaçırmıştır. Böyle bir boşluk, bölüm ve kürsülerin salt akademik birimler olduğu yönünde savlara da yol açmaktadır. Halbuki bu birimlerin başkanları ve bunların yönetim görevi, yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu gerçeğin yasada yer almış bulunması, hazırlayıcıları arasında bir yönetim bilimcinin bulunmadığı kuşkusunu artırmaktadır. Örneğin, tam gün çalışmayan öğretim üyeleri, bölüm başkanı olamamakta, fakat kürsü başkanı olabilmektedir. Bunların ikisi de birer yönetim birimidir. Üstelik eski üniversitelerin bazı kürsülerindeki öğretim üyesi sayısı, yeni üniversite ve fakültelerin bazı bölümlerinde bulunan öğretim üyesi sayısını geçmektedir.

Örgüt anatomisi bakımından kolayca gözlenebilen temel sorun, ilgili yasanın üniversitenin bir *sistem* olarak kurulması ve işlemlerini zorlaştırmasıdır. Kuşkusuz, sistem kavramından ve uygulamasından sıyrılmak isteyen karar organları ve akademik yöneticiler de bu zorluğu artırmaktadır. Yasanın ikinci maddesi, sistem özelliklerinden biri olan bütünlük ilkesini öngörmekle beraber, fakültelere tanıdığı tüzel kişilik ile bu ilkeyi etkisiz duruma sokmuştur. Böylece sistemi yapı bütünlüğü ve süreç birliğinden yoksun bırakmıştır. Üniversitenin birer

alt sistemi olması gereken fakültelerin özellikleri, bunların aralarındaki ilişkilerden daha çok önemsenmiştir. Sonuçta sistemin parçaları bağımlı bir etkileşim içine girememektedir. Bu konuda kabul edilmesi gereken bir gerçek de, bazı memleketlerde ve memleketimizde, eğitim sisteminin her basamağında olduğu gibi, akademik yöneticiliğin de bilim uzmanlığı çerçevesinde ve amatör düzeyde kalmış bulunmasıdır. Bu durum, özgeçmiş akademik yöneticinin üniversiteye bir sistem olarak bakabilmesini güçleştirmektedir. Bununla beraber, özgeçmiş doğal bilimlere dayalı yöneticilerin, daha sağlam sistemler üzerinde çalıştıklarından, bu konuda daha az sıkıntı çektikleri görülmektedir.

Üniversitelerimizin Yönetim Sorunları

Üniversitenin sistem kavramı ve uygulaması bakımından sıkıntı da olduğu, yönetim süreçleri açısından yapılan bir çözümlemede daha iyi anlaşılabilir. Ancak sınırlı olan bu incelemede, her yönetim süreci açısından bir örnek verilmekle yetinilecektir.

Karar:

Üniversite yöneticilerinin karar yetkileri aşırı derecede organize edilmiştir. Bu organlardan geçirilmeden, yöneticinin gerektirdiği bir kararı gerçekleştirmesi zor görünmektedir. Böyle bir durumda, yönetici bu organlardaki bazı üyeleri ya kişisel yaklaşımlar ile etkilemek, ya da onların istendik davranışları için özendirici öğeler yaratmak zorunda kalmaktadır. Bunlardan birinci yaklaşım, yöneticiyi yönetilenlere bağımlı kılmak bakımından yöneticinin zararına olmaktadır. İkincisi ise, istendik davranışları doğru bulmadığından dolayı göstermeyen, diğer üyelerin zararına sonuç vermektedir.

İncelemenin başında belirtildiği gibi, yetkileri binişik karar organlarınca alınan kararlar birbiriyle çatışınca, bu organlardan kararı değiştiren veya değiştiren yıpranmaktadır. Öğretim görevlilerine ve asistanlara fakülte kurulunda yer verilmeyişi, özellikle çoğunlukta oldukları yeni üniversitelerde bunların uygulamaya karşı duyarlılığını azaltmaktadır. Halbuki karara katılma, bu sürenin temel ilkelerinden biridir.

Planlama:

Sistem özelliği kazanmamış bir üniversitenin, planlama eylemlerini gerçekleştirmesi beklenemez. Bu görevin yasalar ile üniversite dışı organlara aktarılması da, YÖK örneğinde olduğu gibi, soruna çözüm ge-

tirmez. Bu görev önce üniversitenin içinde benimsenmeli ve yapılmalıdır. Halbuki bugünkü uygulamada fakülteler, devletin ilgili organları ile kurdukları bireysel ilişkiler sonucunda, yıllık bütçelerini kendileri düzenlemektedir. Bu süreç üniversiteye uzun süreli bir planlama olanağı vermemektedir. Ayrıca, bu bütçelerdeki ödeneklerin, üniversite içi ve üniversiteler arası ölçütlere göre dağıtıldığı da kuşkuludur, çünkü böyle ölçütler henüz konulmamıştır. Sorunun üniversite çapında çözülebilmesi, her üniversitede bir planlama biriminin kurulması ve ortak bir üniversite bütçesinin yapılması ile olanaklıdır.

Örgütlenme:

Bugünkü yasa, üniversite ve fakültelerin örgüt yapısında ve yönetim süreçlerinde yeknesaklık öngörmektedir. Bu nedenle, aynı yasaya göre ve aynı uygulayıcılar tarafından kurulan yeni üniversiteler, kurucu üniversitelerin özelliklerini yansıtmaktadır. Üniversite bir öğretim kurumu olarak görüldüğü sürece, yeni üniversiteler kurucularının birer uzantısı olarak kalacaktır. Yeni kurulan bir üniversitenin, bu özdeşlikten kurtulup yeni bir kimlik kazanması, kendine özgü bir eğitim felsefesi geliştirmesi ve uygulaması ile olanaklıdır.

İletişim:

Kişisel ve örgütsel sorunların karar organlarında uzun süre sıra ve çözüm beklemesi, sistemde iletişim alt sisteminin, yönetimde ise bu sürecin hızı ve etkinliğinin yetersizliğini kanıtlar. Üniversite örgüt ve yönetiminde, bu alt sistemin ve sürecin etkinliğini azaltacak yasal engeller bulmak kolay değildir. Aksine ilgili yasa, rektör ve dekanın kendi düzeylerindeki karar organlarında alınan kararları en kısa zamanda çoğaltma ve dağıtması gereğini belirtmekle, etkili ve açık bir iletişim çemberi öngörmüştür. Öyle ise geriye, en kısa zaman koşulunu, en doğru biçimde yansıtacak olan yönetici davranışı kalmaktadır. Bir yönetim sistemi içinde yönetim süreçleri etkileşimli ve birbirine bağımlıdır. Bu nedenle üniversite yönetiminde yukarıda değinilen bazı süreçler doyurucu sonuçlar vermiyorsa, akademik yöneticinin iletişim alt sistemi ve sürecini yeniden düzenlemesi zorunludur.

Koordinasyon:

Fakülteler ilgili yasanın kendilerine tanıdığı tüzel kişiliğe sarıldığı zaman, üniversite sisteminde koordinasyon sürecini gereğince gerçekleştirmek olanaksızdır. Aynı üniversite içinde, değişik öğretim takvimleri izleyen, lisans ve lisans üstü programları derin ve geniş farklılıklar gösteren, ortak yürütülebilecek hizmetleri ayrı ayrı yürütmeye

çalışan fakültelerin bulunması, koordinasyon boşluğunun göstergesidir. Ancak akademik karar organları ve yöneticilerin, bugünkü yasal yapı içinde, bu çapta bir koordinasyon gerçekleştirebilmesi beklenmemelidir.

Degerlendirme:

İlgili yasa üniversitede, bilimsel ve yönetsel değerlendirmeye, bir düzeye kadar açık, ondan sonra kapalı sistem özelliği vermiştir. Bölüm ve kürsü başkanlarının yıllık çalışma raporlarına, öğretim üyelerinin kişisel görüşleri eklenebilmekte ve bu raporlar fakülte kurulunda görüşülerek değerlendirilmektedir. Diğer yandan, dekanın rektöre verdiği yıllık rapor, ikisi arasında kalmaktadır. Bu rapora, bölüm ve kürsü başkanlarının kişisel görüşlerini eklemek hakkı yoktur. Ayrıca bunlar bir üst organ olan senatoda görüşülerek değerlendirilmemektedir. Diğer bir deyişle, değerlendirme süreci bir düzeyden sonra açıklılığını kaybetmekte ve onun yerine kendini-kontrol mekanizmasının geçmesi beklenmektedir.

Sonuç

Buraya kadar örneklenen örgüt ve yönetim sorunlarından bir kısmını küçültecek veya çökecek olan etken, incelemenin başında üçüncü boyut olarak belirlenen yönetici davranışdır. Bu davranışın daha çok yönetim sorunlarının çözümünde etkili olacağı kuşkusuzdur. Bununla beraber, aynı yasal örgüt yapısı içinde bulunan kurumların, farklı iklimler gösterdiği araştırmalar ile desteklenmiş bir gerçektir. Üye davranışına yön veren ve örgüt verimini değiştiren bu iklimin oluşumunda, yönetici davranış ağır basmaktadır.

Yönetim en eski olduğu kadar, kendisini hızla yenileyen dinamik bir bilimdir. Akademik yönetici, görevinin dayandığı bu bilimin, kendi bilim dalından farklı olduğunu kabul ettiği oranda, üniversitenin örgüt ve yönetim sorunlarının çözümü kolaylaşacaktır. Çünkü geriye bu farkı kapatacak olan, danışma veya yürütme birimlerinin kurulması ve teknik personelin sağlanması kalmaktadır. İlgili yasa da, buna olanak vermiş bulunmaktadır. Öyle ise üniversitenin örgüt ve yönetim sorunlarının çözümü, bir düzeye kadar, akademik yöneticinin anılan farkı algılamasına bağımlı kalmaktadır.