

# 2023 hedefinde Kamu Üniversitelerinin Yapısal Değişimi

İ. Ethem KARAAĞAÇLIOĞLU, İTÜ Maden Fakültesi Cevher Hazırlama Mühendisliği Bölümü  
Mehmet S. ÇELİK, İTÜ Maden Fakültesi Cevher Hazırlama Mühendisliği Bölümü

## Özet

Ulusal kalkınma ve gelişmede merkezi önemi bulunan yükseköğretim kurumlarının sistematik ve stratejik olarak yapılanmaları gerekmektedir. Günümüzün yeni sosyal, ekonomik ve teknolojik yapısı da, eğitim yönetimlerini ve stratejilerini yeniden gözden geçirmeye ve yapılandırmaya zorlamaktadır. Ülkemizde de, toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmiş bir “eğitim, öğretim”, edinilen bilgiye hareket kazandıracak bir “araştırma, bilgi üretme” ve edinilen/üretilen bilgiyi ticarileştirecek inovatif bir yapıyı hedefleyen rasyonel bir vizyona sahip, çağdaş dönüşüm ve beklentileri karşılayacak, insan odaklı, bireylerin kendilerini özgürce geliştirebilecekleri bir üniversite resmi çizilmektedir.

Bu bildiride, güncel hedefler doğrultusunda, ülkemizdeki kamu yükseköğretim kurumlarının yeniden yapılandırılmasında nelerin dikkate alınması gerektiği konusunda, ortak akıl oluşturmak adına düşüncelerimizi ve önerilerimiz bulacaksınız.

## Summary

Higher education institutes, which play key role in the national development and prosperity, need a systematic and strategic change in their organizational structure. New social, economic and technological needs have forced educational institutes to review their educational methods and strategies. An updated education and learning along with social needs and contemporary vision are required to accelerate the acquired knowledge and in turn convert it to innovative commercial products. In this paper, considering the current needs, we are presenting a methodology to be account for restructuring higher education institutes.

## Giriş

İnsanlığın tarihsel geçmişinde bilgi, hayatın her noktasında etkili hissedilmiştir. Bilgi, insan yaşamında bir araç teşkil etmiş, yaşamsal süreci devam ettirebilmekte en etkin rolü üstlenmiş, yaşanan uygarlık evrelerine de damga vurmuştur. İnsanlığın gelişme evrelerinde bilgi merkezleri etkin ve cezbedici olmuştur. 20.yy'ın son çeyreğine kadar, bilgiye ulaşım sınırlı olduğu için, halkın yaşamına etkisi ekonomik güç şeklinde aksetmiş ve algılanmıştır. Günümüz toplum yapısında ise bilgi; toprak, sermaye, işgücü, hammadde ve enerji kadar etkili, rekabetçi ve belirleyici bir faktör durumundadır.

Toplumlararası siyasal, ekonomik, hukuk, sağlık, sosyal, kültürel ve sosyokültürel her alanda hızlı bir etkilenme ve değişim söz konusudur. Bu değişimi yakalamak ve ayak uydurmak için toplumlar öncelikle en üst düzeyde bilgi üreten ve eğitimin merkezi konumunda olan yükseköğretim kurumlarını, bilgi ve teknoloji üretmenin ekonomik gelişme ve ulusal kalkınma için stratejik düzeyde etkili merkezleri olduğunu göz ardı etmeden, güncellemek zorundadırlar.

Bilişim teknolojilerinin hızlı gelişmesine ve küreselleşmeye paralel değişim gösteren, günümüzün yeni ekonomik yapısı da, toplumları bilgi ve demografik potansiyellerine bağlı olarak eğitim yönetimlerini ve stratejilerini yeniden gözden geçirmeye ve yapılandırmaya zorlamaktadır.

## **Bilgi neye yarar?**

B. Russell'a göre, eğitimin amacı; "Özgür bir toplumun irfan sahibi yurttaşlarını yetiştirmeye yardım etmek, yurttaşlığın özgürlük ve bireysel yaratıcılıkla birleştirilmesini teşvik etmektir". Hz.Ali " Kişi bilmediğinin düşmanıdır" derken, Konfiçyus, "Bilgi insanı şüpheden uzaklaştırır." diyerek, bilginin, insan aydınlanması üzerindeki rolünü net olarak açıklamaktadır. Geçtiğimiz yüzyılın sonunda Dünya Bankası (1998), "Bilgi kalkınmaktır." sloganı ile yola çıkarken, akademik ve toplumsal alanda da, 21.yüzyılın bilgi toplumu olacağı fikri kabul görmüştür [1]. Castells (2008)'in, " Bilgi Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür " isimli eserinde, küreselleşen ve hızla gelişen ekonomilerde, yenilenmenin, bilginin ve öğrenmenin gücüne vurgu yapılarak, farklı bir bakışla "bilgi kapitalizmi" tanımı yapılmaktadır [2,3]. Bugün ise, bilişim teknolojileri bilgiyi ve yükseköğretim hizmetini tüm dünyaya açarak geleneksel üniversite yapılanmasının dönüşümüne neden olmakta ve serbestçe bilginin üretilme, paylaşılma, çoğaltılma ve yayılmasını sağlamaktadır.

Bilginin sosyal bir sermaye olduğu ve toplumların menfaatlerine uygun olarak üretilip, geliştirilip, paylaşılmasının gerekliliği bir gerçektir. Ancak, bu amaçla yapılacak araştırmaların insanlar, toplumlar, dünya ve üzerindeki canlı türlerinin varlığının, sağlığının ve güvenliğinin zararına olması durumunda, hiçbir bilimsel çalışma ve bilgi üretiminin kabul edilemeyeceği, böylesi girişimleri önlemenin de, yine yükseköğretim kurumlarının ve araştırmacıların etik sorumluluk ve yükümlülüğünde olduğu unutulmamalıdır [4].

## **Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması Girişimleri**

Uzun bir tarihsel geçmişi olan yükseköğretim kurumlarındaki, uygulanan eğitimin kurumsal yapılanması, yönetimi ve stratejik hedef belirlemesi işlevlerinin güncellenmesi sorunu genel olarak dünyanın her ülkesinde sancılı bir süreç başlatmıştır. Gelişmiş ülkeler de, 'kalifiye vatandaş' arayışı içinde gerçekçi ve güncel ihtiyaçları karşılayacak bir yükseköğretim tanımı arayışındadır. Daha adil ve özgür bir toplumun yolunu açabilecek eğitimin nihai amacı, bilgi ve mal üretmek değil, birbirleriyle eşit bir şekilde ilişki kuran özgür bireyler yetiştirmek olmalıdır. Bu nedenle, yükseköğretimde yapılacak yapısal değişimler, toplumsal hayatta sosyal değişim için önemli bir araç olacaktır.

Yükseköğretim kurumlarında yönetim reformları fikri, nispeten yeni bir olgudur. 1980'li yıllara kadar kurumsal liderlik, yönetim, sevk ve idaresi, pek çok açıdan prestijli bir etkinlik halinde süre gelmiştir [5]. Ancak, zamanla bu kurumlarda " yerine getirilmesi gerekli, ancak sıkıcı bir angarya " iş olarak algılanmaya başlamıştır [6]. Son 10 yıl içinde yükseköğretim sistemleri ve kurumları için, farklı bilim insanları tarafından çok geniş kapsamlı değişiklikler, yönetim biçimleri [7-9], tanıtılmış ve tariflenmiş olsa da, henüz üniversite yönetiminde uygulanabilecek etkin bir model üzerinde ortak anlayış oluşmamıştır.

ABD ve Batı Avrupa'daki yükseköğretim kurumları, kendi içlerinde gelişen ekonomi ve teknoloji, değişen global ihtiyaçlar doğrultusunda öğretim/eğitim formlarını güncellemek için arayış içindedir. Yapılmış çalışmalarda ve politik söylemlerde, üniversitelerin güncel gelişmelere daha duyarlı, daha etkin ve daha verimli olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Üniversitelerin çevreleri ile aralarında daha doğrudan ve dinamik bir etkileşim gerekli olduğunu savunulmakta ve bunun gerçekleşmesinin en önemli koşulunun da kurumsal yönetim, sevk ve idare yapılarında profesyonelleşmeye geçişin olduğu belirtilmektedir [10-12].

Üniversitelerde, yönetim değişikliklerinin etkileri üzerine yapılmış teorik deneysel çalışmalarda, düşünülen reform girişimlerinin oldukça belirsiz sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Yeni karar verme yapılarına gösterilen direnç, alışkanlıkların terkindeki zorluklar, statükocu düşünce yapısı, politik ve dünya görüşündeki farklılıklar istenen yenilikçi davranış değişikliklerine yol açmada engel oluşturmaktadır. Yenilikçi yapılanmanın uygulama yöntemi, kurumsal mantık çatışması, kültürel ve tarihi özellikleri arasındaki uyumsuzluk gibi faktörlere bağlı olarak, kurum içinde atalet ve çekişme olduğu açıklanmaktadır [13]. Bununla birlikte, yükseköğretim kurumlarının eğitim kalitesi, öğrenim verimliliği ve bilimsel etkinliği üzerine yapılacak vurgu, sorunun nasıl algılandığını açıklayan ortak anahtar unsurlardır [14]. Yükseköğretimde yapısal reform ve yenileşmedeki bu karmaşıklık, çok yönlü ve genellikle hükümetlerin ulusal eğitim politika gündemleri ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle, yüksek öğrenim kurumlarında kendi özel yapılarına bağlı olarak, düşünülen bu yenilikçi yapılanmalarda birçok ülkede daha etkin ve verimli olacağı sonucuna varmak zordur [15].

Dünyada yükseköğretim kurumlarının, ülke ekonomisinin ve toplumun öncelik, ihtiyaç ve taleplerine göre yapısal değişimleri, kamu yönetimlerinin öncelikli gündem maddesi olmaktadır. Yükseköğretimde yeniden yapılandırma çalışmaları, 1970'lerden itibaren, ABD başta olmak üzere başlamış ve 1990'lerden itibaren de Avrupa ülkeleri, Kanada, Çin, Avustralya ve Japonya gibi ülkelerde yoğun ve kapsamlı biçimde başlatılmıştır.

Yükseköğretim kurumlarındaki yeniden yapılandırma isteğinde, bilgi toplumunun dominant başarısı, demografik yapıdaki hızlı gelişmeye bağlı genç nüfusun baskısı ve ekonomik beklentileri ile birlikte gözlenen, yükseköğretime ilgideki artış ve hükümetlerin eğitilmiş genç nüfusun işgücüne katılımıyla birlikte bekledikleri ekonomik kalkınma ve istihdamda yaratacağı olumlu gelişme beklentileri de önemli rol oynamaktadır.

Üniversite eğitimi, genel olarak bireysel tercihlerin öne çıktığı, “ gözlemlene, kendi kendine öğrenme ve araştırma, eleştirel düşünme, problem çözme, bilgiyi yorumlama, bilgiye form verme” gibi öğrenciye dönük özelliklerin baskın olduğu bir süreçtir. Yükseköğretim kurumları da, bilgi ekonomisi ve toplumunun koşulları altında, yalnızca bilgi üreten ve dağıtan, öğrenci yetiştiren, kültür etkileşimini kolaylaştıran, araştırma ve geliştirme birimleri olmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal kalkınmayı gerçekleştirecek temel kurumlar olmak durumundadır.

Yükseköğretim sisteminde yeniden yapılanma, tüm dünyada yavaş ve kontrollü biçimde ve kademeli olarak şekillenmektedir. Genelde, hükümetler ulusal kalkınma ve gelişmede merkezi önemi bulunan yükseköğretim kurumlarının sınırsız ve kontrolsüz değişiminden kaçınmakta, sistematik ve stratejik olarak yapılanmalarını sürdürmelerini tercih etmektedirler [16]. Bu nedenle, kamu üniversitelerinin iç yapılanmasına ve işleyiş tarzına, daha önce konmuş kurallar ve çalışmalar çerçevesinde araştırma ve bilgi üretme disiplininin dışına çıkmadan bir yeniliği tanımlamak zor olmaktadır.

Kamu üniversitelerindeki bu geçiş zorluğuna alternatif çözüm olarak Clark (2004), oluşturulmak istenen akademik yapıda, dış aktörlerle geliştirilecek işbirliğine ve bunun sağlayacağı kamu dışı fon bulma kapasitesine dikkat çekmekte ve yükseköğrenim kurumlarının sürdürülebilir bir eğitim için, uyum sağlayan, insiyatif kullanan ve kendini yenileyen olmak üzere, üç farklı üniversite yönetim modelinden söz etmektedir [17].

Yükseköğretim kurumlarının girişimcilik güdüsüyle ticarileşmelerinin getirdiği olumsuz sonuçların giderilmesi için de, ulusal kalite güvencesi ve akreditasyonla ilgili ilkeler ve yöntemler geliştirme yoluna gidilmiştir. Ticarileşme, kalite düşüklüğü ve uyumsuzlukla ilgili sorunların çözümünü araştırmak ve bilgi toplumunda ekonomik gelişmenin motoru olan üniversitelerin uyumunu ve yakınlaşmasını sağlayarak Avrupa'nın dünyada rekabetçi ve dinamik bir ekonomiye sahip olmasını amaçlayan, Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) ve bu alanı yönlendiren, Türkiye'nin de 2001 yılında katıldığı Bologna süreci doğmuştur.

Bologna sürecinin temel amacı, Avrupa'daki yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi, diploma ve derece sistemlerinde bir uyum ve standardı sağlanarak, üniversitelerin dünyada rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomik gücü haline gelmesi olarak tanımlanmıştır. AB'nin ekonomik, toplumsal ve siyasal hedeflerine ulaşmasındaki başarısı da, yükseköğretim alanındaki yeniden yapılanma ile ilişkilendirilmiştir [16].

Bologna Üniversitesi'nin 900. kuruluş yıldönümünde Avrupa çapındaki 430 üniversite yöneticisinin katılımıyla, üniversiteyi yeniden tanımlayan ve yeni işlevlerle sorumlu kılan bir "Üniversiteler Anayasası" niteliğindeki "Magna Charta Universitatum" belgesi kabul edilmiştir [18]. Yasal bağlayıcılığı olmayan, gönüllü bir işbirliği temeline dayanan bu belgede, geleceğin dünyasına bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yön vereceği belirtilerek, özerk, özgür, uyumlu ve insancıl yaklaşıma sahip üniversitelerin ana hedefinin çevreye duyarlı kuşaklar yetiştirmek ve toplumsal değişime katkıda bulunmak olduğu vurgulanmıştır [19].

Avrupa Konseyi'de (2006), yükseköğretimin dört ana hedefi olduğunu belirtmekte ve yükseköğretimin yapısının ve öğretim programlarının bu hedefler doğrultusunda tasarlanmasını önermektedir [20] ki, bunlar;

1. Bireyleri sürdürülebilir istihdam için hazırlama,
2. Demokratik toplumda aktif yurttaş olarak hayata hazırlama,
3. Bireylerin sağlıklı kişisel gelişimini sağlamak,
4. Öğrenme, öğretme ve araştırma yolu ile bilgi tabanını koruma ve geliştirmektir.

Ülkemizde de, ulusal düzeydeki çağdaş yükseköğretim kurumlarının taşımaları gereken özellikler üzerinde bir fikir birliği sağlanmıştır [21].

Bu özellikler de şöyle sıralanabilir.

1. Akademik özgürlük ve yönetsel özgürlük
2. Üretkenlik ve kaliteye verilen önem
3. Etkin kaynak kullanımı
4. Mali özerklik
5. Saydamlık
6. Hesap verebilirlik
7. Farklılaşma
8. Esneklik
9. Katılıma açık olma
10. Toplumla ilişki
11. Uluslararası ilişkilere verilen önem

## **Üniversitelerden günümüzde beklenen temel hedefler**

### **Teori mi, ürün mü?**

Yakın geçmişte başlayan yükseköğretim sistemindeki yeniden yapılanma süreci, bugün de tüm dünyada kontrollü olarak ilerlemektedir. Artık hükümetler, ulusal kalkınma ve gelişmede merkezi önemi bulunan yükseköğretim kurumlarının sistematik ve stratejik olarak yapılanmalarının gereğine inanmaktadırlar. Üniversiteleri yeniden yapılanmaya zorlayan nedenler, bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişme, küreselleşme bilmecesini oluşturan ve birbirine bağlı bazı hallerde bir araya geldiğinde anlamlı ve açıklayıcı bir içerik kazanan, beraberinde siyasal, ekonomik, toplumsal, bürokratik ve hukuksal alandaki değişimlerin de tetikleyicisi olan dinamiklerdir [22].

Ülkemizde de, toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda güncelleşmiş bir “ eğitim, öğretim” , edinilen bilgiye hareket kazandıracak bir “araştırma, bilgi üretme” ve edinilen/üretilen bilgiyi ticarileştirecek inovativ bir yapıyı hedefleyen sahası ile ilgili rasyonel bir vizyona sahip, çağdaş dönüşüm ve beklentileri karşılayacak, insan odaklı, bireylerin kendilerini özgürce geliştirebilecekleri, dünya varlıkları ile uyumlu stratejik bir yenilenme/yapılanma içinde olan üniversite resmi çizilmek istenmektedir.

Üniversitelerden günümüzde beklenen temel hedefler;

1. Sürdürülebilir eğitim ve öğretim (kendini tekrar etmeyen, öğrencinin heyecanını koruyan, merak uyandıran, dinamik ve sanal/uzaktan)

2. Teorik bilgi üretme (Deneysel bilgi alt yapısı oluşturacak akademik kadro yetiştirmek)

3. İnovativ araştırma, teknoloji geliştirme (Ekonomi ve sanayi ile güncel ihtiyaçlarda paralellik oluşturacak, Girişimci Ar-Ge yapılanması oluşturmak)

Bu doğrultuda;

Üniversite kavramının içini dolduracak bir yükseköğrenim kurumunda aşağıdaki temel bilimlere ait yapılanma mutlaka olmalıdır.

- Matematik
- Fizik
- Kimya
- Biyoloji
- Tarih
- Dil

5N1K kuralının ilk üç sorusu (Ne / Neden / Nasıl), temel bilimler tarafından tatmin edilebilir. Günümüzde kapatılması düşünülen “Temel Bilimler Fakülteleri” uygulamalı bilimler sınıfında üretken kılınmalıdır. Teori üretilmeden, ürün tasarlanamaz. Mutlaka temel bilimler eğitimi de uygulamalı olmalı ve sanayi ile temas haline getirilmelidir. Ar-Ge birimlerinde bu bilimlerin eğitimini almış yetkin kişiler mutlaka istihdam edilmeli. Matematik modelleme ve simülasyon teknikleri, eğitimin ve sanayinin vazgeçilmezi olmalıdır.

### **Açık kapıyı çalmak**

Bilimin ve bilim eğitiminin temel amacı kapalı kapıları zorlamaktır. “Açık kapıyı çalmak” işlevinde sanayici ve girişimcilere öncelik tanınmalı ancak, üniversite sanayi işbirliği kapsamında, yükseköğrenim kurumları bu tür araştırmaları temel hedef edinmemelidir. Kamu, araştırmada öncelikli alan belirlerken ve araştırma fonlarını dağıtırken, bunu dikkate almalı

yükseköğretim kurumlarını asli vazifelerinden uzaklaştıracak pozisyon almamalıdır. Kamu tarafından yükseköğrenim kurumlarından “öncelikli sahalarda temel araştırma planları “ yapmaları istenmelidir. Bu projeler uzun süreli olabilir veya ekonomik çıktısı kısa vadede görülmeyebilir ancak, kalıcı ve üzerine inovatif şekillendirmelerin yapılabileceği sonuçlar bu tür araştırmaların sonucudur (*Lazer, MR ve CERN’ün teorik ispatlarının başlangıç tarihleri ile günlük hayatta kullanımı ve söz edilir hale gelmesi arasında 20-35 yıl vardır*).

Zamanın ihtiyaçlarına bağlı olarak geliştirilecek stratejik planlarda aşağıdaki başlıklar öncelikli araştırma desteği alabilecek şekilde belirlenmeli, araştırmacılar, kurum ve kuruluşlar ile girişimciler teşvik edilmelidir.

- Biyoloji (Genetik, Sağlık, herbal farmakoloji )
- Bilişim Teknolojileri (Nano çipler, silikon vadisi benzeri yapılanma, yazılım )
- Savunma ve Havacılık/Uzay (Lazer, otomasyon, malzeme, uydu çalışmaları)
- Enerji (Enerji depolama sistemleri, alternatif enerji kaynakları, sürdürülebilir yaşam)
- Atık Yönetimi (Uzun vadeli planlar-Simulasyon, tahmin çalışmaları, Ölçme değerlendirme - Yeni teknoloji geliştirme)

Üniversitelerde disiplinler arası ve çözüm odaklı, teorik dayanakları olan projeler üretilmeli ve desteklenmelidir. Yükseköğretim kurumlarında, üniversite öncesi ve sonrası eğitime, ulusal/uluslararası ortaklarla proje geliştirip yönetme, bilgi paylaşımını kolaylaştırma ve gelecek vizyonu oluşturma gibi hedefler belirlenmeli, kısa ve uzun vadeli eğitim planları yapılmalıdır. Girişimciler, Teknolojik Gelişme Bölgelerine yönlendirilmeli üniversite işbirliği ile zaman, mali kaynak ve fikri / ticari mülkiyet hakkı kaybı önlenmelidir. Stratejik planda belirlenen öncelikli alanların da önünde uzun vadeli planlanacak ileri teknolojiler araştırmaları özel destek programları ile desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Bu tür araştırmalar büyük mali desteklere, özellikle devlet desteğine ihtiyaç duyarlar. Bu tür projeleri araştırma enstitüsü veya merkezleri üzerinden gerçekleştirmek daha efektif olacaktır.

Globalleşen dünyanın temel sorunlarından birisi yetersiz beslenmedir. Gelecek kuşak nüfusunun beslenme açığının kapatılması için her ülke, yoğun bir şekilde aşağıdaki konu başlıklarına Ar-Ge yatırımı yapmak zorundadır. Bu amaçla;

- Tohum ıslah merkezleri
- Toprak ıslah merkezleri
- Bilimsel tarım uygulama merkezleri

Kurulması kolaylaştırılmalı, Ar-Ge ve uygulama merkezleri desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Bununla birlikte, tarım emekçisinin, köyden kente göçünü engelleyecek, yaşam standartlarının yükseltilmesi ve hızlandırılması, modern tarımın en üst seviyede uygulanabilir kılınması için bölgesel bazda enstitüler, genelde üniversiteler de proje üretmeye teşvik edilmelidir. Konu ile ilgili uygulamalı meslek yüksekokulları çoğaltılmalıdır. Bu okullar ile tarım üreticisi ile bilimsel bulgular bir araya getirilmelidir. Örnek uygulamalar oluşturulmalı, tarım üreticisi teşvik edilmeli. Uygulama merkezleri ile; yüksek rekolteli, kaliteli ve etkili tarım özendirilmeli, kırsal kesimin toplumsal hizmet sistemleri geliştirilmelidir.

### **Yüksek ve Yeni Teknolojik Sonuçların Yaygınlaştırılması; Üniversite - Sanayi İşbirliği:**

Bilim ve inovasyon birbiri ile karıştırılmamalıdır. Bilimin çıktısı üretimi, inovasyonun çıktısı ise pazarlamayı temel almaktadır. Bugün, iletişim teknolojileri bilginin sınırını kaldırmıştır.

İsteyen, istediği bilgiye kolayca ulaşabilmektedir. Ancak, inovatif üretkenlikte multidisipliner düşünmek ve girişimci olmak gerekiyor ki, bunu başaran kişi sayısı oldukça azdır. Araştırma kümülatif bir süreçtir. Bir iş kolunda sürekli başkalarının bilgi birikimi ve tecrübesi ile başarıya ulaşmak mümkün değildir. Mutlaka işin içine girmek, ortak olmak, paylaşmak, taşın altına elini sokmak gereklidir. Risk almak, macerayı sevmek, yaratıcı düşünmek, girişimci olabilmek, iş dünyasında çoğu zaman yüksek kazanç sağlayan sanayici profilidir. Sanayide, temel bilimlere dayalı gelişme oranı %15 olmasına karşılık, bilimsel çalışmaların imalattaki katkısı %45'dir. Bu nedenle, yukarıda sözü edilen bu planlara ülkedeki üniversite, enstitü, araştırma merkezi, meslek yüksekokulları, STK'lar, yerel yönetimler ve ilgili tüm kurumları ortak ederek, varılan sonuçların toplumda yaygınlaşması, sanayide uygulanması, gerekiyorsa yeni sektörler oluşturulması sağlanmalıdır. Bu hareket; ilgili sektörlerin gelişmesine yön, girişimcilere cesaret verecek nitelikte olmalı, ilgili resmi kurum/kurumlarca desteklenmelidir. Sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda hareket edilerek, ulaşılan yüksek ve yeni teknolojik bulguların mal/hizmet haline dönüştürülmesi, yeni sektörlerin oluşturulması ve uluslararası arenaya çıkışın hedeflenmesi özendirilmelidir.

Ülkemizde "eğitim sistemleri" orta öğretimden başlayarak Ar-Ge ve inovasyon odaklı, farklı sektörlerin üretim ihtiyaçları doğrultusunda, yeniden üretip devamlılığı sağlayacak şekilde olmalıdır. Üniversiteler ve meslek yüksekokulları birer Teknolojik Gelişme Bölgeleri haline getirilmeli (birden fazla üniversite, aynı bölge bünyesinde değerlendirilebilmeli), TTO ve kuluçka birimleri yaygınlaştırılmalı, fikri ve mülki hak koruması işlemleri kolaylaştırılmalı ve bilimsel çalışmaların ürün odaklı olması teşvik edilmelidir. Üniversitelere bağlı tematik enstitü ve araştırma merkezlerinin sayıları artırılmalı, ürün odaklı projeler bu merkezlerde fonlanmalı ve bu merkezlerde açılacak doktora programları ile hem nitelikli araştırmacı hem de yeni ürünlerin sanayide karşılık bulmaları hızlandırılmalıdır. Bu merkezler ürün odaklı çalışma yürütecekleri için zaman ve bilgi kullanma verimi maksimum düzeyde gerçekleşecektir.

### **Yükseköğretim yapılması gerekenler**

90'lı yıllarda, dünyadaki hızlı liberalleşmeyle birlikte pek çok ülkede geleneksel kamu hizmetleri, devlet tekeline çıkarılarak özel sektör tarafından da sunulmaya başlanmıştır. Ülkemizde de kamu sektörü tarafından sunulan yükseköğretim hizmeti, hızla özel sektör ve vakıflar tarafından da kurulup işletilmeye başlanmıştır. Dünya genelinde bu oranın %30 olduğu tahmin edilmektedir [23]. Yükseköğretime dünya çapındaki bu talep artışı ve artan uluslararası yükseköğretim hizmetinin hareketliliği bu hizmet sektöründe, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde kalite konusunu gündeme getirmiştir. Özel sektörün yükseköğretim hizmeti sunumunun kontrolsüz ve hızla büyümesi sonucu, üniversitelerin eğitim hizmetlerindeki kalite ve güvenilirlik azalmış, kurumların kar amacıyla ticarileşmesine neden olmuş, sonuçta yükseköğretim hizmetinin kamu hizmeti olma niteliğinin kaybolmasına, yapısal ve akademik pek çok problemin doğmasına da yol açmıştır [21].

Buna karşılık, özel ve Vakıf üniversiteleri ile karşılaştırıldığında, kamu yüksek öğretim kurumlarının yönetimlerindeki verimlilik ve etkenlik sorunu giderek ön plana çıkmakta, önem kazanmaktadır. Burada, kamu yükseköğretim kurumları yönetiminin, en önemli sorunlarından birisi değişime ayak uyduramamasıdır. Ülkemizdeki üniversitelerin stratejik yönetimleri üzerine yaptıkları çalışmada Birinci M. ve Eren E., (2013), yükseköğretim kurumlarımızda dış

argümanları kullanmaktan uzak içe dönük bir yönetim anlayışının sergilendiği, rekabet avantajı elde etmek için stratejiler geliştiremedikleri dolayısı ile olası dış fırsatlar ve tehditlerin net bilinemediği bir yapı sergilediğini belirtmiştir [24]. Kamu yükseköğretim kuruluşları yapısal organizasyon olarak, genelde karmaşık ve değişime açık olmayan kurumlardır. Bu kuruluşlarda kararlar geleneksel olarak öğretim üyelerinden oluşan akademik kurullarda verilmektedir.

Bu gün, kamu yükseköğretim kurumlarının yönetim organizasyonu yeniden gözden geçirilerek, günümüze uygun hale getirilmesi, istihdam politikaları ile hantallaştırılmış kimi birimlerin işlevlerini de bırakması zorunluluk haline gelmiştir. Yönetimi elastik, şeffaf ve katılımcı bir hale getirmek için toplam kalite adına yapılacak yapısal yeniliklerde görev ve sorumluluklar, kısmen de olsa kurum bileşenlerine aktarılacağından, yeni uygulamaların mevcut personel ve öğretim üyelerinin direnişine neden olması doğaldır.

Özel ve Vakıf üniversiteleri ile karşılaştığımızda, kamu üniversitelerinin yönetimlerinin verimli ve etken bir işleyişe sahip olmadığı görülmektedir. Bu kurumlarda özellikle, çok sıkı bir merkezîyetçilik uygulanmakta ve yetkilerin devredilememesi söz konusudur. Üniversitelerin değerlendirilmesinde bilimsel verimlilik, akademisyen ve personel performansları ile bütçe başarısı oldukça önemli hale gelmiştir. Genel olarak verimlilik denetimi yerine, mevzuat denetimine itibar edilmektedir. Yapılacak işler, "İşin gereğine" göre planlanmakta ancak, yönetmelik ve mevzuat bahaneleri ile hantallaştırılmakta, süreçler geciktirilmekte, yönlendirme için insiyatif kullanılmamaktadır. İşleyişler çözüm odaklı değildir.

İdari personelde, "İşin gereğini yapar" anlayışı hakim değildir. "Devekuşu Modeli" tercih edilmektedir. İstihdam politikaları ile şişirilmiş kadroların iş süreçleri, iş tanımları belli değildir, teşvik ve ödül sistemi uygulanmamaktadır. Bilişim teknolojilerinin aktif kullanımı yaygın değildir. İş akışında beklemeler, duraklamalar ve tekrarlar mevcuttur, gereksiz ve yararsız aşırı kayıt sistemi tercih edilmektedir. Bunda personelin demografik yapısı ve değişimi kolay kabullenememeleri etkin olmaktadır.

Eğitim kurumları, temel olarak eğitim hizmeti sunar. Üniversiteler istihdam sağlayan kurum olmaktan çıkarılmalıdır. Bu anlayışla; zamanında oluşturulmuş bugün atıl kalmış kadrolarla, üniversitelerdeki personel yığılmasının, kurumun işlevselliğini, verimini, idaresini, mali kaynak yönetimini ağırlaştırdığı, kurum yönetiminin asli vazifesi olan eğitim ve öğretim organizasyonunu, öğretim elemanlarının kariyer planlamasını, kurumun ulusal ve uluslararası konumunu takip ve yapılandırılmasını zorlaştırdığı görülmektedir.

Bu gün; çağdaş eğitim arenasında yer alabilmek, rekabet edebilmek ve sürdürülebilir modern eğitim sağlayabilmek için yönetimin, sürekli şikayetçi olunan, işleri ve hizmetleri engelleyici, zorlaştırıcı bir pozisyondan kurtarılması, bürokratik engelleri kaldırıcı, kolaylaştırıcı, yol gösterici, özendirici çağdaş bir yapıya kavuşturulması, akademik ücretlendirmenin güncellenmesi ve değişen koşullar çerçevesinde yeniden tanımlanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bizleri çağdaş eğitim yolunda, kamu yükseköğretim kurumlarının yönetiminde yapısal organizasyon değişimine zorlayan temel faktörleri şu şekilde özetleyebiliriz;

- Küreselleşme sonucu uluslararası rekabet ve beklentilerin değişmesi
- Uluslararası ve bölgesel işbirliğinin önem kazanması



- Bilgi teknolojilerinin kullanımının hızla yayılması
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler
- Yenilikçi girişimcilikteki hareketlilik
- Ülkenin stratejik öncelikleri
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün kalifiye insan kaynağı olduğunun anlaşılması
- Kurum öğelerinin yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri, yapısal organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,

Yönetim kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak, zamandır. Zamanı planlamak ve her işi zamanında yapmak gereklidir. Zamanında yapılmayan iş, yapılmamış iş gibidir. Özellikle, büro yönetiminde işi basitleştirme teknikleri uygulamak, gereksiz, yararsız formları, formaliteleri, yazışmaları, evrak ve belgeleri, evrak kayıt, havale, paraf ve imza işlerini, tek kelimeyle kırtasiyeciliği en aza indirmek ve hatta kaldırmak, yönetimde zaman kazanmanın en etkili bürokratik yöntemidir. Bilişim teknolojileri azami derecede kullanılmalıdır. Mevzuat ve yönetmeliklerin iyi incelenmesi, bilinmesi kurum lehine olan maddelerin araştırılarak ön planda tutulması, yapılacak işlerde hem zaman hem maddi kayıpları engelleyecektir. Bu işle ilgili personelin bu konularda yetişmiş veya yetiştirilmiş olması kuruma bürokratik işlerde zaman ve esneklik kazandıracaktır.

Yaygınlaşan bilgi teknolojileri ile hızlanan küreselleşme, bilgi akışı/paylaşımındaki coğrafi sınırları zorlamaya başlamış, geleneksel üniversite anlayışındaki kurumsal yapının ve yönetsel işleyişin değişimini, temel eğitim, araştırma/bilgi üretme ve kamu hizmeti sunma işlevlerini sürdürebilmelerini, çevresel değişimlere duyarlı yeni bir stratejik yönetim benimseyip, kurumsal ve yapısal dönüşümü başarmalarını zorunlu kılmıştır.

Merkezi otorite, yükseköğretim kurumlarında, ulusal çerçeve dışında, uluslararası düzeyde, yeni hizmet sunucularını ve sunum tarzlarını yükseköğretim hizmetleri ve işlevlerinde kullanabilecek, uluslararası yeni işbirliği ortamları geliştirebilecek, ortak çözüm üretmeye yönelik çalışmalar yapabilecek dinamizme sahip yapısal değişimi oluşturmak için hukuki zemini hazırlamalıdır.

Kurumsal aktörlerin dışında ortaklık ve işbirliği ile, proje ve üniversitelerin devlet dışından fonlanma kapasitesinin artırılması ve akademik kadronun dinamizmini artırıcı etkilerinden söz edilen girişimci üniversite kavramının oluşturulması ve kamu üniversitelerinde bu yönde bir değişime gidilmesi düşünülmelidir.

Güncelliğini yitirmiş hantal ve bürokrasiye yenik düşmüş birimlerin kurum bünyesinde tutulması gereksizdir. Hizmet alımı yapılarak hem mali açıdan hem iş verimi/kalitesi açısından avantaj sağlayacak konular, ilgili birimlerin asli vazifelerini yerine getirememelerine neden olmaktadır. Bu tarz işi ağırlaştırmanın yaşandığı birimleri masaya yatırmak, gerekiyorsa revizyona sokmak veya boyutu küçültülerek esnek, günü yakalayabilen, anlık karar alabilen, inisiyatif kullanabilen bir yapı şekline dönüştürmek gereklidir. Bu amaçla; üniversite fakülte ve enstitüleri bünyesinde efektif hizmet verecek şekilde yetkin "Merkezi Atölye Birimi" oluşturulmalıdır. Bu atölyeler, özellikle sanayi ortaklı projelerde ve üniversitenin öğrenci projelerinde üretken düşüncüyü artıracak, prototip ve cihaz modifikasyonları için de oldukça verimli olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşun tüm süreçlerinde akılcı bir yönetim anlayışı çerçevesinde, kaliteyi artırmak, geliştirmek ve yaratıcılık için tüm çalışanların katılımı, planlı sistematik yaklaşım ve sürekli gelişme, iyileştirme ile memnuniyeti sağlamak olarak özetlenebilir. Bu bağlamda, üniversite yönetim organizasyon şeması tekrar gözden geçirilmeli, gerekli ise; yeni ve örnek çağdaş üniversite yönetimi organizasyonu oluşturulmalıdır.

Üniversiteyi ilgilendiren konularda, üniversite içinde oluşturulacak çalışma grupları ile kararlara iç dinamikleri dahil etmek, sinerji oluşturmak gereklidir [18]. Bu konu, bu gün toplumsal yaşantının her alanında demokratikleşmenin bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle insan eğitime adanmış bir kurumda uygulanıyor olması yetişen fertlerin toplum bilinci, katılımcılık, sorumluluk alma, çözüm üretme süreci oluşturma, farklılıkları kabullenme, ortak akıl oluşturma, alınan kararlara uyma ve uygulama becerisi kazanmaları açısından çok önemli olacaktır. Bu amaçla yönetimde, öğrenci temsilcilerine, sektör temsilcilerine veya iş dünyasından CEO'lara, ilgili STK temsilcilerine istişare heyetlerinde yer verilmelidir. Üniversite yönetimine yapılacak bu tarz bir katılım, demokratik üniversite formatını yakalamamızı da sağlayacaktır.

## **Sonuç**

Ülkemizin belirttiği 2023 hedeflerine ulaşmasında bilgi odaklı gelişme planı yapılıyorsa önce bilgi kaynaklarının verimli çalıştırılması gerekmektedir. Girişimci ve inovatif araştırma tabanlı bir yapılanmada, kamu-sanayi-üniversite üçlü paydaşından en etkin rolü oynayacak olan kamu yükseköğretim kurumları yönetimlerinin ve uygulanan akademik ücretlendirmenin hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu yenileşme, öncelikli alan belirleme, araştırmaların fonlanması ve takibi, üniversite-sanayi işbirliği protokollerinin, fikri ve mülki hakların yapılandırılması, Teknolojik Gelişme Bölgeleri ve TTO'ların oluşturulması konularından daha öncelikli olarak ele alınmalı ve netleştirilmelidir.

Üniversiteler teorik bilgi paylaşımında açık hale getirilmeli, uluslararası üniversitelerle ortak bilgi portalları kurulmalıdır. Öğrencilerin bu kaynakları sıkça kullanmaları özendirilmeli ve sağlanmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında, üniversite öncesi ve sonrası eğitime, ulusal/uluslararası ortaklarla proje geliştirip yönetme, bilgi paylaşımını kolaylaştırma ve gelecek vizyonu oluşturma gibi hedefler belirlenmeli, kısa ve uzun vadeli eğitim planları yapılmalıdır.

Yönetimdeki bürokratik ve idari hantallık üniversite üst yönetimin vizyon oluşturma ve eğitim kalitesini artırıcı çalışmaları engellemektedir. Kamusal yükseköğretim yönetiminin toplam kalite anlayışına adapte olması "öğreten" kurum anlayışından, öğrenmeye teşvik eden, çalışanları geliştirmeyi ön planda tutan, açık iletişim ve yapıcı görüşmeye önem veren "öğrenen" kurum anlayışına geçmesi ile mümkündür. Öğrenerek kendilerini yenileyen, değişen ve güncel olmayı başaran kurumlar hedeflerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istediklerini daha kolay hayata geçirebilmektedir.

## **Kaynakça:**

- [1]. World Bank (1998). World Development Report, Washinton DC.
- [2]. Castells, Manuel (2008). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Birinci Cilt – Ağ Toplumunun Yükselişi. Çev., Ebru Kılıç. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- [3]. Castells, Manuel (2008). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür İkinci Cilt – Kimliğin Gücü. Çev., Ebru Kılıç. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- [4]. Bernheim, C.T & M.S. Chaui (2003). Challenges of the University in the Knowledge Society, Five Years After the World Conference on Higher Education, UNESCO Forum Occasional Paper Series No. 4, UNESCO, Paris.
- [5]. Clark, B.R. (1983), The Higher Education System. Academic Organisation in Cross-National Perspective, University of California Press, Berkeley.
- [6]. Maassen, P. (2003), “Shifts in Governance Arrangements. An Interpretation of New Management Structures in Higher Education”, in A. Amaral, V.L. Meek and I.M. Larsen (eds.), The Higher Education Managerial Revolution?, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 31-53.
- [7]. Amaral, A., G. Jones and B. Karseth (eds.) (2002), Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- [8]. Kezar, A. and P.D. Eckel (2004), “Meeting Today’s Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Scholarship”, The Journal of Higher Education, Vol. 75, pp. 371-399.
- [9]. Shattock, M. (2006), Managing Good Governance in Higher Education, Open University Press, Maidenhead.
- [10]. Clark, B.R. (1998), Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation, Pergamon Press, Oxford.
- [11]. Olsen, J.P. and P. Maassen (2007), “European Debates on the Knowledge Institution: The Modernisation of the University at the European Level”, in P. Maassen and J.P. Olsen (eds.), University Dynamics and European Integration, Springer, Dordrecht, pp. 3-22.
- [12]. Prichard, C. and H. Willmott (1997), “Just How Managed is the McUniversity?”, Organisation Studies, Vol. 18, pp. 287-316.
- [13]. Maassen, P. and J.P. Olsen (eds.) (2007), University Dynamics and European Integration, Springer, Dordrecht.
- [14]. Lane, J.-E. (ed.) (1997), Public Sector Reform, Rationale, Trends and Problems, Sage, London.
- [15]. Larsen I.M., Maassen P. and S. Bjørn, (2009), “Four Basic Dilemmas in University Governance Reform” Higher Education Management and Policy Volume 21/3, OECD Report 2009-1.
- [16]. Farrington, D. (2005). Legislative Initiatives in the Context of the Bologna Process: A Comparative Perspective, Paper on Higher Education, UNESCO Paris.
- [17]. Clark, B.R. (2004). Sustaining Change in Universities, Open University Press, Maidenhead.
- [18]. Bologna University (1988). Magna Charta Universitatum, <http://www2.unibo.it/avl/charta.com>
- [19]. Bologna Process Stocktaking (2005). Reform from a Working Group Appointed by the BFUG, Bergen. <http://www.bologna-bergen2005.no>

- [20].European Commission (2006), Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: Education, Research and Innovation, COM. (2006), Brussels, pp. 208 final.
- [21].YÖK (Yükseköğretim Kurulu) (2006). Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)
- [22].Nohutçu A. (2006), Bilgi toplumunda yükseköğretim kurumlarının yeniden yapılandırılması ve yönetimi: Başlıca eğilimler, gelişmeler ve Bologna süreci, Journal of Knowledge Economy&Knowledge management, Vol I-II.
- [23].OECD (2005). Education Data Base, Paris.
- [24].Birinci M. ve Eren E., (2013), "The effects of strategic management practices on the performance of the universities in Turkey", Journal of Glabal Strategic Management, Vol.13, June.