

PANEL

Üniversitelerde Yönetişim: Genel Değerlendirmeler ve BİLGİ Örneği

12 Şubat 2019, Salı

Atilla Eriş⁽¹⁾:

Sayın Konuklar,
Değerli Katılımcılar,
Sevgili Arkadaşlarım,

Öncelikle burada bulunan tüm katılımcılarımıza hoş geldiniz diyorum. “Yükseköğretim Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi” olarak düzenlediğimiz bu Panel’in gerçekleşmesi konusunda desteklerini esirgemeyen ve tekliflerimizi kabul eden **Panelist Rektörlerimize** saygı ve şükranlarımı ifade etmek istiyorum. Keza, **Panel Yöneticisi** sorumluluğunu üstlenen Merkezimiz Yönetim Kurulu Üyesi **Burhan Şenatalar** hocamıza ve Panel organizasyonundaki destekleri için **Selin Gökçen** ve diğer tüm arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür ediyorum.

Değerli arkadaşlarım, Hepinizin bildiği gibi, üniversiteler toplumların gelişmesinde ve ilerlemelerindeki her boyutta lokomotif görevi görürler. Bir taraftan insan gücü yetiştirmenin bir diğer taraftan da bilimsel gelişmelerin odağındaki kurumlar olarak ciddi sorumluluklar da üstlenirler. Ancak bütün bunların gerçekleşmesinde üniversitelerin yönetim modellerinin ve bu modellerin uygulanmasındaki yaklaşımlar o üniversitenin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Dünya üzerinde zaman içerisinde değişik ekolojilerde, değişik ülkelerdeki, değişik rejimlerde farklı yükseköğretim modellerinin farklı yönetim yaklaşımları olmuştur.

Bunların içerisinde özellikle son iki asırlık dönemde Kıta Avrupası’ndaki “**Humboldt**” ve Anglo-Sakson kültüründen gelen “**Anglo-Amerikan**”

modellerinin üniversitelerin yönetimindeki etkileri çok büyüktür. Öte yandan, 20. Yüzyılın son yıllarında “**Sorbon ve Bologna Deklarasyonları**” ile başlayıp halen devam eden “**Bologna Süreci**” ve “**Avrupa Yükseköğretim Alanı**” çalışmaları içerisinde de üniversitelerin yönetim anlayışında önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda “**Üniversitelerde Yönetişim**” kavramı ve uygulamaları 21. Yüzyılın en önemli yönetsel değişikliğini öne sürmektedir.

“**Üniversitelerde Yönetişim**” tarafsızlık, hakkaniyet ve bulunulan ülkenin kanunları çerçevesinde öğrenci alımından eğitim-öğretim süreçlerine ve üniversitenin diğer tüm faaliyetlerinde akademik ve idari eylemlerin ortaklaşa sorumluluğunun üstlenildiği şeffaf ve hesap verebilir bir modeli ortaya çıkarmıştır.

BİLGİ olarak dünyadaki bu gelişmeleri de dikkate alarak yaptığımız çalışmaların en önemlilerinden birisi **Remzi Sanver** hocamızın Rektörlüğü dönemindeki 2013 yılında yaptığımız “**Bilgi'nin Vizyon-Misyon ve Değerleri**” çalışması olmuştur. Yine aynı dönemde şimdiki Danışma Kurulumuzun üyeleri olan önceki Rektör ve YÖK üyelerimiz ile oluşturduğumuz bir çalışma grubunda 2013-2014 yılları arasında birincisini ve 2018 yılında ikincisini hazırladığımız “**Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması Kapsamında Dikkate Alınması Gereken Temel İlkeler ve Yaklaşımlar**” isimli raporumuz da bu bağlamdaki bir diğer önemli çalışmamızdır. Bu raporlarımızda da vurguladığımız gibi genel olarak üniversitelerde yönetişimin temelinde “**şeffaf ve hesap verebilir bir özerkliğin**” vazgeçilmez olduğudur.

Tabii ki “**Üniversitelerde Yönetişim**” kavramı ve uygulaması üniversitelerin her boyuttaki yönetim kademelerini gerek akademik gerek idari tüm çalışanlarını ve öğrencilerini de ilgilendirmektedir. Yani bir diğer bakış açısı ile buradaki esas sorumluluk üniversitedeki her birey için geçerlidir.

Bu konuda akademik çalışmalar batı dünyasında uzun süredir yapılmakla beraber ülkemizde maalesef çok fazla ilgi gördüğü söylenemese de 2010 yılından sonra yükseköğretim ile ilgili bazı dergilerin çıktığı; üniversiteler ve yükseköğretimle ilgili çeşitli makale, görüş ve derleme çalışmalarının

buralarda yayınlandığı memnuniyetle görülmektedir. Öte yandan, son yıllarda ÜAK bünyesinde “Yükseköğretim” konusunu içeren bir “doçentlik alanının” oluşturulması yine olumlu bir diğer gelişmedir. Bu bağlamda memnuniyetle vurgulamadan ve anmadan geçemeyeceğim bir konu da, yurtdışında olduğu için bugün aramızda olamayan, İstanbul Bilgi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı **Dr. Çağrı Bağcıoğlu**’nun Liverpool Üniversitesinde yaptığı **“Türkiye’deki Vakıf Üniversitelerinde Yönetişim Uygulamaları (Shared Governance Practices in Turkish Foundation Universities)”** isimli doktora tezidir. Bu konularda bizlerle her zaman beraber olan ve bizleri her zaman destekleyen MH Başkanı Çağrı Bağcıoğlu’na ben ve tüm ekip arkadaşlarım adına teşekkürlerimizi burada ifade etmekten memnuniyet duyuyorum.

Dilerim, üniversitelerin gerçek fonksiyonlarını ortaya koyan, hesap verebilir özgürlük ve özerkliğin ne olduğunu açıklayan akademik çalışmalar yaygınlaşır ve böylece yükseköğretim sistemimiz yönetimiyle ve akademik yapısı ile evrensel niteliklerine kavuşur.

Panel yöneticimiz ve Yönetim Kurulu Üyemiz önceki YÖK Üyemiz **Burhan Şenatalar** hocamızı ve panelistlerimiz önceki değerli rektörlerimiz **Asaf Savaş Akat, Lale Duruiz, Remzi Sanver, İlter Turan** ve **Aydın Uğur** hocalarımızı buradaki yerlerine davet ediyor; sizleri Burhan hocamızla ve panelistlerimizle baş başa bırakıyorum.

Katılımınız ve destekleriniz için hepinize tekrar teşekkür ediyor; sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Panel Yöneticisi-Burhan Şenatalar⁽²⁾:

Çok teşekkürler Atilla Bey sağolun. Değerli arkadaşlar hepiniz hoş geldiniz. Böyle bir toplantıyı düzenlerken, konuyu saptamak için epeyce düşündük, sonunda gördüğünüz gibi çok geniş bir kapsamda, birçok konuyu içine alan çok geniş bir çerçeve oluştu. Aslında konumuzu şöyle düşünmek de mümkün; birinci çemberde dünya üniversiteleri var, onun içinde bir çemberde Türkiye üniversiteleri var, onun içinde bir çemberde vakıf üniversiteleri var; o çemberde bir yerde de Bilgi Üniversitesi var. Bilgi

Üniversitesi 25 yıla yaklaşıyor, yani çeyrek yüzyıla, dolayısıyla böyle bir toplantı yaparken hem dünya genelindeki gelişmelerden, hem Türkiye'deki gelişmelerden, hem de üniversitemizdeki gelişmelerden bahsetmek istedik. Tabii ki kısa süre içinde konunun bütün boyutlarını ele alma imkânı yok, ama bazılarına değinmek bile faydalı olur diye düşündük. Bazılarına değinerek belki zaman içinde ilerleyecek bir tartışma ve arayış sürecini başlatabiliriz diye umuyoruz.

Tesadüfen bugün Times Higher Education'ın bir yazısını okudum. Bir profesör, aynı zamanda İngiltere'de, Polonya'da, İsveç'te bu unvana sahip bir akademisyen iki sayfalık bir yazı yazmış ve baştan sona eleştiri dolu. İngiltere üniversitelerinin çok kötü bir gidişat içinde olduğunu yazmış ve öğretim elemanları üzerinde muazzam bir bürokratik ve rekabet baskısı olduğunu belirtmiş. Aynı zamanda üniversitelerin ruhunu ve özünü kaybetmekte olduğundan bahsediyor ve şöyle bir çarpıcı örnek vermiş; "Düşünebiliyor musunuz bir senfoni orkestrasının şefi bilet satışıyla uğraşüyor, senfoninin mali kaynaklarıyla uğraşıyor, kimin sözleşmesi ne kadar uzatılacak onunla uğraşıyor, tamamen kafasını bunlarla yoruyor. Böyle bir yapı olabilir mi?"

Günümüzde bütün dünyada üniversitelerde yeni sıkıntılar, sorunlar görülüyor, kapsamlı bir değişim süreci var, biz de bunun dışında değiliz.

Bu toplantıyı yaparken konu tercihi kadar önemli olan bir nokta da konuşmacı listesi idi. Benim evelden beri üzerinde çok durduğum bir nokta var; Türkiye'de biz konuları sorunlar ve engeller üzerinden konuşmaya çok alıştık, hep sorunlar ve eksikler üzerinden gitmeye hazırız, başarı hikâyelerinden gitmeyi çok daha arka plana atıyoruz. Dolayısıyla bu kez başarıları ve eksikleri nesnel olarak değerlendirmek amacıyla, hem sistemin Bilgi Üniversitesi içindeki yönlerini bilen, hem Üniversitelerarası Kurul kısmını tanıyan, hem de dünya üniversitelerini takip eden en iyi kompozisyon bu üniversitenin rektörlüğünü yapmış arkadaşlarımızdan oluşur diye düşündük. Bu tabii aynı zamanda özellikle birçok başka üniversiteyi düşünürsek, bizler açısından bu üniversitenin kültürünü çok iyi yansıtan bir kompozisyon, çünkü özellikle bazı devlet üniversitelerinde yeni gelen bir rektör bir önceki rektörle ya konuşmuyordur ya da mesafelidir. Bazı

üniversitelerde rektörlüğünü iki dönem yaptıktan sonra emekli olayım da, sorunların içinde kalmayayım diye hayat çizgisini değiştiren arkadaşlar da vardır.

Bizim üniversitemizde hiçbir zaman böyle bir durum olmadı, bizim üniversitemizde yalnızca tam kan uyuşması sağlayamayan bir arkadaşımız gelmişti, daha sonra ayrılmak zorunda kalmıştı, bir de fevkalade kan uyuşması sağlamış olan Mehmet Durman arkadaşımız vardı, başkalarının hatası neticesinde ayrılmaya karar verdi ve ayrıldı. Bugün, aramızda bulunmasından son derece mutlu olduğumuzu ifade ediyorum. Kendisini her zaman çok özleyorz.

Ben bu üniversiteye geldiğim zaman İlder Bey rektördü. Asaf Savaş'ın dönemi bitmişti. İlder Bey'den sonra Lale Duruiz Arığ arkadaşımız rektör oldu, ben üniversite yönetim kuruluna girdim. Daha sonra Aydın Uğur rektör oldu, araya giren bir ara dönemden sonra Remzi Sanver rektör oldu ve en son tam anlamıyla atanmamış olsa da sevgili Ege Yazgan rektör oldu. Tümünün dönemlerinde üniversite yönetim kurulu üyeliğim devam etti, bu deneyimime dayanarak söyleyebilirim ki, hepsi fevkalade rektörlerdi. Türkiye'nin bürokratik ve hukuki sistemi bu tür atamalarda engeller çıkarttığı için, Murat Borovalı arkadaşımız da daha kısa sürede bırakmak durumunda kaldı. Kısa bir süre sonra da Kübra hanım başlayacak, inşallah asaleten atanır, inşallah uzun bir süre bu görevi yapar. Şimdi, ilk konuşmayı Lale Hanım yapacak, düşündüğümüz süre her konuşmacı için 15 dakika ve sonrasında tabii sizin de katkılarınızı almak istiyoruz. Dolayısıyla Panel saat beş dolayında bitecek. Evet, Lale Hanım söz sizde.

Lale Duruiz⁽³⁾:

Merhabalar, hoş geldiniz. Sanırım çoğunluğumuz Bilgili arkadaşlarımız ve ayrıca misafirlerimiz de var. Böyle bir toplantıyı düzenledikleri için öncelikle YÖÇAM'a teşekkür ediyorum. Konuşmama yönetim kavramıyla başlamak istiyorum. Yönetişim, iletişim ve etkileşim kavramlarının hem anlam olarak hem de kelime benzerliklerini içeren bir yönetim modeli, son dönemde çok tartışılan bir model. Karşılıklı ilişkilerin öne çıktığı ve ilişkiler bütünüün birlikte yönetildiği bir model. Yönetişimin temel ilkesi, aktörlerin ve

paydaşların karar alma süreçlerine aktif ve sürekli katılımı. BİLGİ'nin temel ilkelerine baktığımızda “Üniversite, her kademesinin işleyişinde paylaşımcı bir yönetim sistemini benimser” maddesini görüyoruz. Yönetişim kavramını, yönetim biçimi olarak benimsiyoruz ama ne kadar uygulayabiliyoruz asıl önemli olan nokta bu. Birçok üniversitenin misyon ve vizyonlarında bu cümleler vardır ama gerçekten ne kadar içselleştirilmiştir bilemiyoruz.

Ben, öncelikle paydaşlardan bahsetmek istiyorum. İç paydaşlardan, öğrencilerin akademik camianın bir parçası olarak tüm eğitim, öğretim süreçlerine katılmalarının bir temel hak olmasından yola çıkmak istiyorum. Öğrenciler, kampüslerde yaşamlarını, çalışmalarını, öğrenme koşullarını etkileyecek kararlardan doğal olarak etkilenmektedirler. Üniversitedeki hayatları kısa olmasına rağmen, öğrencilerin enerjileri, yaratıcılıkları, değişime yatkınlıkları, onları pek çok alanda aktif rol almaya aday aktör haline getiriyor. Aynı zamanda bizim ilkelerimizden Madde 10, “Öğrencilerin eğitim ve öğretim sürecine etkin katılımı, esastır” diye belirtmekte. Maalesef son stratejik planımızda bu alanın zayıf olduğu ve Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından bu alanın geliştirilmesinin gerektiği vurgulanmakta.

Yönetişimin, karşılıklı etkileşim içerdiğini belirtmiştim. Bu bağlamda öğrencilerin karar alma süreçlerinde ve tüm kurullarda yer alması hem öğrencilerin hem de diğer aktörlerin birbirinden öğrenmesi ve etkilenmesi açısından önemlidir. Hızla değişen dünyada gençler, gerçeklik, post gerçeklik, bilimsel gerçeklik konularını tartışıyor. Gençler, gerçeklikten uzaklaşarak kurgulanmış dünyalarda daha özgür olduklarını düşünüyorlar. Belki görmüşsünüzdür Spielberg'in son filmi 2045'de gençlerin sanal bir dünyada yaşamaları üzerine; hatta âşık olmaları bile sanal dünyada gerçekleşiyor. O dünyayı tercih eden hayatlar görüyoruz filmde. Ama Spielberg bizim nesilden olduğu için filmin sonunu 5 gün sanal, 2 gün de gerçek hayat olsun diye bitiriyor. Bugün doğan bir insanın nasıl bir 2045 hayali olacak, biz şu anda bilemeyiz. O yüzden geleceğin üniversitesi diye bir hayalimiz varsa, onların katılımı olmadan bunu başaramayız diye düşünüyorum.

Şimdi BİLGİ'ye baktığımızda, çoğu arkadaşımız kuruluşundan beri burada. İlk kurulduğumuzda üniversite değil bir eğitim kurumu olarak İngiliz

üniversitelerinin diplomalarına yönelik eğitim verme şeklindeydi. Yani biz küçük bir akademisyen grup, İngiliz akademisyenleriyle beraber nasıl bir eğitim sistemi ve programı olsun, hangi alanlarda yoğunlaşalım diye tartışıyorduk. Diplomaları onlar verdiği için biz dersleri veriyor ve çok sıkı bir şekilde onlar tarafından denetleniyorduk. Tüm sınav kâğıtları onlar tarafından da okunuyordu. Çoğumuz hatırlarız, bu, çeşitli sorunlara yol açtı. İngiliz eğitim sisteminin beni en çok etkileyen yönü 'Board'lar dedikleri toplantılardan "Board of Studies" oldu. Şu nedenden dolayı, her dönem sonunda derslerin, öğretim üyelerinin ve programın değerlendirilmesi, resmi bir ortamda, seçilmiş, gönüllü öğrenciler ve ders veren öğretim üyeleri ile beraber yapılırdı. Bu toplantılar hem bizler hem öğrenciler için farklı ufuklar açtı. Öğrencilerin toplantılarda kendilerini ifade edebilmeleri, bizim öğrencilerle resmi bir ortamda yüz yüze eleştiri almamız ilginç bir deneyimdi. O yüzden öğrenciler de bu toplantıları ciddiye alıyor ve heyecanla katılıyorlardı, arkadaşlarından görüş toplayıp geliyorlardı. Bizim akademik kadromuz İngilizlerden genel olarak daha iddialıydı. Sonraları sorunlarımız çıktı bu nedenle. Ama eğitim sisteminin sürekli tartışılarak ve denetlenerek kurulmuş olması, BİLGİ'nin bugüne kadar sağlam bir yapı ile gelmesini sağladığını düşünüyorum.

BİLGİ ve paydaşların katılımı açısından bir şey daha eklemek istiyorum; öğrenci birliği başkanının ya da yardımcılarının akademik kurullarda yer alması konusu. Mesela benim rektörlük dönemimde ve daha sonra yönetim kurulu toplantısına muhakkak öğrenciler katılırdı. İki gündem yapardık; öğrencilerin getireceği ya da bizim onlarla tartışacağımız konular, diğeri ise kendi aramızda görüşmemiz gereken konulardı; o zaman teşekkür ederdik, onlar da çıkarlardı. Bu uzun yıllar sistemli bir şekilde çalıştı, bir noktada sanırım yok oldu, o zamanı bilmiyorum. Kurullardaki tartışmaları ve Üniversitedeki karar alma süreçlerini izlemeleri, o öğrencilerin ülke yönetimine iyi birer yurttaş olarak katılmalarını getirdi. Örneğin, benim dönemimdeki öğrenci birliği başkanı, mezun olduktan sonra bir siyasi partinin gençlik kolları başkanı oldu.

Diğer yandan, bizim bir şebeke projemiz vardı, gençliğin katılımı ile ilgili, web sitemizde raporları var. Gençliğin siyasete katılımı, STK'lara katılım gibi

konularda ve Türkiye ve dünyadaki gençlik politikaları üzerine yapılan araştırmaların beş altı kitabı yayınlandı. Bence bu önemli çalışmadan yola çıkabiliriz. Mütevelli heyet üyelerimiz burada, onlardan bir proje olarak, üniversitede öğrencilerin katılımı çerçevesinde bir çalışmayı desteklemelerini isteyebiliriz. Kulüplerimiz, genel eğitim kapsamında gençlik politikaları dersimiz var, belki üniversite yönetimine öğrencilerin katılımı ile ilgilide bir ders açılabilir, yönetim açısından da faydalı olur.

Yönetişimin bir diğer önemli ilkesi de şeffaflık ve açıklık. BİLGİ kurulduğundan beri kendisini 'Açık Üniversite' olarak tanımladı. Açık kampüs, açık kütüphane, açık kapı bizlerin hep vurguladığı politikalar oldu. Bazı durumlardan dolayı geri adımlar atılmak zorunda kalındı maalesef.

Toplumsal cinsiyet açısından, ilk dönemler BİLGİ'ye baktığımızda, Asaf Hocanın "Artık kadın öğretim üyesi almayalım, kota koyalım" dediğini hatırlıyorum, durum biraz öyleydi. Bugüne baktığımızda, öğrenci ve öğretim üyesi sayıları yüzde elliye biraz geçmekle birlikte, kadın dekanlarımızın çoğunluk olması ve rektör sayımızın Kübra hanım'la artmış olması sevindirici. Türkiye, akademik dünyada kadınların sayısı açısından Avrupa ve Amerika'ya göre daha iyi.

BİLGİ'de, Türkiye'de yönetimler hızla değişiyor. Rektörler değişiyor, mütevelli heyetleri değişiyor. Bu nedenle üniversitemiz için önemli bulduğumuz değerlerin kalıcı olmasını sağlamamız gerekli. Ancak bu kalıcılığın, üniversite kamuoyunun ve paydaşlarının benimsediği kadar gerçekleşebiliyor olmasını unutmamız lazım. Bunun gibi resmi olmayan toplantılarda Bilgi'nin değerleri, yönetimi ve eğitim sisteminin tartışılması, sahiplenmeyi ve ilkelerin benimsenmesini getirecektir diye düşünüyorum. Teşekkürler.

Aydın Uğur⁽⁴⁾:

Ben, görüşlerimi Lale Hocamın bıraktığı noktadan devam edecek şekilde belirtmek isterim. Ancak, daha önce, izninizle sunuşumun odağına niye Türkiye'deki üniversite olgusunun genelini değil de, BİLGİ ve öğrenme süreçlerini koyma gerekçesini paylaşmak isterim. Son yıllarda "hayat nasıl

gidiyor; nasılsın?” sorusuyla karşılaştığımda zihnimde hızlı bir bilanço işlemi yaptığımı fark ettim. Bu soruya sahici bir yanıt verebilmek üzere, dört farklı boyutu art arda gözden geçiriyor gerek hale gelmişim. Birinci “hayat boyutu” ailemden, dostlarımdan oluşan mahrem dünyama ilişkin. Bu “mikro” düzeyde durum iyi. İkinci “hayat boyutu”, “mezzo” diyebileceğim boyut profesyonel dünyamı kapsıyor; benim bakımdan BİLGİ evrenine tekabül ediyor. Orada, bütün okulaşlarımın paylaştığını sandığım bir “düşüş duygusu”, geleceğe dair belirsizliklerin yarattığı derin endişe hali hakim. Üçüncü boyutu ise ülke genelinden oluşuyor. Buna, makro düzey diyelim. Bu hayat boyutunda gerginliklerle, temelsiz suçlamalarla, kutuplaşmalarla, bilinmezliklerle dokunmuş, geçmişe kıyasla çok fırtınalı bir ufuk görüyor, ikinci dünyamdakinin benzeri ikinci bir düşüş duygusu yaşıyorum. Toplumun bütününe kaplayan kara bulutların yanı sıra mensubu olduğum sosyal katmanın ruhunu sarmış olan yorgunluğun hüznü bende de mevcut. Bir de dördüncü “mega boyut” tan söz edebilirim. Burası küresel hallerle bağlantılı: Çok ama çok küçük bir azınlık dışında, neredeyse bütün insanlık düşüş korkusu içinde. Savaşlar patlayacak mı? İklim değişikliği yaşam kalitemizi diplere vurduracak mı? Kapıda, hepimizi, çok derin bir ekonomik kriz mi bekliyor? Bu tür sorular günümüz dünyalısını kaygı içinde tutuyor. Beni de ha keza. Kısacası “hayat nasıl”ın cevabı bayağı karmaşık. Ağır basan duygu durumunun özü düşüş korkusu. Peki, bu olumsuz ortam(lar)da ben/biz işe yarayan, olumlu neler yapabiliriz? Ulusal düzeyde beni/bizi aşan kutuplaşma konusunda yapabileceklerim son derece sınırlı. Dünya konusu halinde ise hepten acizim. Geriye mikro ile mezzo hayat arasındaki bir yöre kalıyor ki, orada göstereceğim gayretlerin karşılık bulması diğer boyutlara kıyasla daha bir olası. Benim özelimde, bu ara yöre derslik ile eğitim faaliyetlerine denk düşüyor. İşte, bu nedenle, ben sunuşumu o yöre ile sınırlandıracağım. Araştırma faaliyetlerim, ayrı bir bahis konusu; oraya hiç girmeyeceğim. Derslik ve eğitim faaliyetleri, dedim. Oradan, devam.

BİLGİ’de dersliklerde, derslerimizde nelere özen göstermeli? BİLGİ’nin istisnasız bütün eğitim birimlerinin ortaklaşa karşılamak zorunda oldukları bir gereksinim var. O da, öğrenme becerilerini güçlendirmek. Öğrenme becerileri deyince neyi kastettiğimi sıralayayım: Okuma, yazma, anlatma/konuşma, dinleme, gözlemlenme, ölçme, tahmin edebilme,

hesaplama becerilerini kastediyorum. Gelgelelim iş bunlarla bitmiyor. Bunlar bilim yapmaya temel hazırlayan dilsel, matematiksel beceriler; belli araçların kullanım bilgisini de kimi zaman gerekli kılıyorlar. Ölçme yapacaksanız araca, gerece hâkimiyet şart; hesaplama ve tahmin için de öyle. Gerçi, ben şahsen, sosyal bilimlerin geleceği kestirme iddiasına girişmesini doğru bulmuyorum; lakin bu da ayrı bir tartışma konusu. Bir kenara bırakalım, şimdilik.

Sıraladığım analitik ve dilsel becerilerin dışında, eğitimin kazandırması gerektirdiğini düşündüğüm başka özellikler de var. Bunlara, zihinsel/entelektüel beceriler diyelim. Örneğin kavramsallaştırabilme, hedef koyabilmek, hislerini berrak biçimde iletebilme becerisi.

Harvard Üniversitesi'nin 1971-1991 yılları arasında başkanlığını yapmış olan Derek Bok'un 2006'da yayınlanmış "Our Underachieving Colleges" (Bizim Beceriksiz Üniversitelerimiz) adlı bir kitabı var. Bok, bu yapıtında çok zengin ampirik veriler ışığında Amerikan yüksek eğitimini masaya yatırıyor. Bu amaçla, 15.000'e yakın işverene "bir kişiyi işe alırken en çok hangi becerisine önem verirsiniz" sorusunu yöneltiyor. "Yazılı ve sözlü olarak kendini berrak biçimde ifade edebilme becerisi" cevabı açık ara ile öne çıkıyor. Bu cevap bütün iş kollarında geçerli olan esas arayışın beyanı.

Yine de iş bitmiş değil. Ne yazık ki, eğitimimizde önemsemediğimiz bir dizi başka değerli beceri daha var. Bunlar müzakere edebilme, organize edebilme ve karar verebilme (inisiyatif alabilme) becerileri. Bu hususlarda, mevcut üniversite anlayışı hemen her yerde, yetersiz kalıyor. Esasen, benim kanım o ki, dünya yüksek eğitimi günümüzün talep ettiği bir sürü hususta hazırlıksız yakalandı; bu yetmezmiş gibi, bir de kendini yenileme konusunda isteksiz davranıyor. Çoktan sönmüş bir yıldız misali ışığı hala bize gelmeye devam ediyor, ama iç enerjisi tükenmiş. Bu formuyla tükenmiş. Yoksa karşılık verme vadedinde bulunduğu ihtiyaç (eğitilme ihtiyacı) bütün yakıcılığıyla önümüzde bizi bekliyor. Peki, neyi, nasıl yapmalı? Sanırım Victorinox marka İsviçre çakısını örnek alabiliriz. Hepimiz rastlamışızdır; kırmızı gövdeli, üzerinde İsviçre bayrağından esinlenmiş beyaz haç sembolü vardır. Bin bir işlevi üstlenen bir yapıya sahiptir. Bazı modelleri bıçak, testere, makas, konserve açacağı, tirbuşon, mercek vb. işlevlerini bünyesinde

toplayan mükemmel bir araç niteliğindedir. Ne var ki, gündelik giysilerin ceplerine sığmayan hacimdedir; ağırdır. Victorinox, bu dezavantajları aşmak üzere son yıllarda yeni bir model üretti: “Swiss Card” adını verdiği bu model bir kredi kartı boyutlarında (7 santim en, 5 santim boy, 3 santim kalınlık) ve ağırlığında. Cebimde taşıyabiliyorum. Bağrında kalem, cımbız, törpü, bıçak, cetvel, büyüteç ve küçük makas barındırıyor. Yapılan değişiklik işleve sadık kalıp formu/biçimi yepyeni bir anlayışla yeni baştan tasarlamak. Mesele, bir kalıba sadakat değil, ihtiyaca cevap. Üniversiteye lazım olan da bence, böylesi yeni bir anlayış. “Üniversite öldü; bırakalım artık peşini” demek istemiyorum. ‘Böyle giderse kendini yok edecek; yeniden tasarlamalı’ demek istiyorum. Hali hazırdaki egemen anlayış, ağırlığı enformasyon nakline veriyor. En azından, ülkemizde bu böyle. Ne var ki, artık, üniversite dışındaki kimi kurumların, bazen bu işleve daha iyi yanıt verdiğini kabul etmeliyiz. Örneğin Wikipedia, her birimizden çok daha geniş bir “enformasyon hafızası”na sahip; her isteyene hizmet vermeye hazır. İnternet ortamı dev bir enformasyon nehri gibi, durmadan zihinlere veri boca ediyor. Evet, bir sürü de çöp akıyor bu nehirde. Gelgelelim, ayıklamayı bilene kıymet biçilemez bir bilgi hazinesi sunuyor. O halde, yeni tasarımımızda üniversite enformasyon üzerinde değil, formasyon üzerinde temellendirilmeli. Formasyon ise, biraz önce sıraladığım becerilerin oluşturduğu bir bütün. Mesele bir şeyleri belletmek değil; o şeyleri öğrenmeyi öğretmek. Bunun için de öğrencisiyle, hocasıyla birlikte bir “öğrenme birliği” (a learning community) oluşturabilmek. Bu birliği inşa etmenin başlıca koşullarından birincisi “yönetişim”i ciddiye almak. İyi yönetim, ilgili bütün aktörlerin neyi, nasıl yapmalı konusunda en verimli noktada buluşmasının imkânını temin edebiliyor. Bu yönde, BİLGİ bünyesinde, son aylarda gerçekleştirilen bir ilkten söz etmek istiyorum. Lale Hocamın benden önceki konuşmasında değindiği eski, yararlı uygulamalarla aynı doğrultuda bir adım atıldı; ondan, kısaca söz etmek istiyorum.

Birçoğumuzun bildiği gibi, 3 yıldır Çanakkale’de, Assos yakınlarında, turistik ortamdan belli bir uzaklıkta, Kazdağları’nın eteğinde, Güzelköy adlı küçük bir köyde yaz okulu düzenliyoruz. Bazı dersler yaz döneminde, müfredatın bütün gerekliliklerine uyulmak suretiyle öğrencilere açılıyor. Çalışma disiplini ve koşulları ile konaklama ortamı bu işe çok uygun hale getirilmiş durumda. Bu mekândan, Şubat 2019’da başka türlü yararlanma denendi. Bir tür “inziva

dönemi” kurguladık. İsteyen bölümler, yaklaşık 20 kişilik kontenjanı geçmemek koşuluyla, orada 4 günlük bir tür “içe bakma” deneyimi düzenlediler. Bu grupta mezunlar, hocalar ve öğrenciler bir araya geldiler. İlk devre 24-27 Şubat tarihleri arasında 2 bölümce (Sosyoloji ile Genetik ve Biyomühendislik) gerçekleştirildi.

Öğrencilerin seçiminde her bölüm kendince bir yol belirledi. Örneğin, Sosyoloji Bölümü Sosyoloji Kulübü’ne 1, –okulda edinmiş oldukları birikim göz önünde bulundurularak-, üç ve dördüncü sınıflara 4, ikinci sınıflara 2 ve birinci sınıflara 1 kişilik kota ayırdı. Katılmak üzere başvuran istekliler arasında kura çekildi. 3 eski mezun ve 5 öğretim elemanı (Bölüm Başkanı dahil) grubun diğer üyelerini oluşturdu. Genetik ve Biyomühendislik Bölümü de oldukça benzer bir kompozisyonla kendi grubunu oluşturdu. İki buçuk gün boyunca sabahtan akşama kadar her bir bölüm bir tür “öz değerlendirme” yaptı; zihinsel iklimini, pedagojisini, derslerin içeriğini, gündelik işleyişini gözden geçirdi; zaafalarını mercek altına aldı; yeni öneriler üretti. Son gün, bütün bir öğle sonrası iki bölüm bir arada toplandı ve BİLGİ “nasıl bir yer” sorusuna ilişkin düşünce ve duygularını masaya yatırdı. Sonra da bunları müşterek biçimde kağıda döktü. Sonuçları, kısaca, sizlerle paylaşmak isterim. Önce, bütün paydaşların BİLGİ’ye dair üzerinde görüş birliğine vardıkları olumlu yanları, onların uygun gördükleri formülasyona sadık kalarak sıralayayım.

1. Okulun sosyalleşme imkânlarının ideal üniversite fikrine yakın olması.
2. Akademisyenler ile öğrenciler arasındaki ilişkilerin ideale yakın olması.
3. Gelişmeye açık olması, elbette mevcut ülke ortamının elverdiği ölçüde. Akademik özgürlük anlayışının ve fiziksel ortamın güçlü olması.
4. Akademisyenlerin bölümlerine inançlarının tam olması.
5. Hocalar ile öğrencilerin okulda kurduğu bağların okul sonrasında da güçlü kalmaya devam etmesi.

Bir de ek olarak sosyal sorumluluk projelerinin ve kulüplerin varlığının doyurucu olmasını da olumlu bulduklarını ifade ettiler.

BİLGİ'nin kötü/zayıf yanlarına gelince... Her şeyden önce bir hususu ön kabul olarak koydular. O da, mevcut ülke koşullarının ağırlığı. Hepsinin etrafında bulunduğu olumsuzlukların sıralaması şöyle:

1. BİLGİ'nin her alanda "açıklık" ilkesini benimsemiş olma iddiasıyla ters düşen, açıklığı örseleyen turnike ile giriş ve benzeri uygulamalar.
2. Okulda hem hocaların hem öğrencilerin fikirlerini serbestçe dillendirme konusundaki tutuklukları; oto-sansür eğilimi, bunun sonucunda özgürlük ikliminin örselenmesi.
3. Öğrenci sayısına kıyasla akademik kadronun darlığı.
4. Akademik kadronun kendisini "sallantıda hissetmesi".
5. Üniversitenin mezunlarında derin bir aidiyet duygusunun henüz yeterince güçlenmemiş olması; mezun olunca iş dünyasında "biz birbirimizi korumuyoruz" duygusu.
6. Burs olanaklarının yetersiz kalması.
7. Öğrenci işlerindeki kadronun darlığı ve bunun sonucunda öğrencilerin yaşadığı olumsuzluklar.
8. Otomasyonun (BİLGİ SİS) öğrenciler bakımından sıkıntılı işleyişi.
9. Derslik dışında tüm mekânların özel işletmelerin elinde olması; bu konuda hep bir önlem alınıyormuş gibi yapıp pek bir iyileştirmeye tanık olunamaması.
10. Kütüphanedeki kaynakların tatmin edici zenginliğiyle bağdaşmayacak biçimde, ders çalışma mekânlarının sayısındaki azlık.

Açıkçası, bu döküm, bana göre de, oldukça gerçekçi. Üstelik, etrafında, bütün paydaşların mutabık kaldığı düşünülürse bir o kadar da değerli. Sevindirici yanı ise, hemen herkesin kendisini, eleştirdikleri kurumun değerli bir parçası gibi hissetmesiydi. Kendini ona ait hissetmesiydi. O anlamda sahici, sahiplenici ve samimi bir görüş birliği kurulabilmiş oldu. Bu, kanımca, iyi yönetişime yönelik elle tutulur bir adım niteliğinde bir deneyimdi. İnziva uygulaması, devam ettirilir ve mümkün olduğunca çok birim benzer bir süreçten geçerse ve sıkıntıları gidermek için çaba

gösterilirse bundan üniversitemizin çok kazançlı çıkacağını düşünüyorum. Son bir tespitle sözlerimi bitirmek istiyorum. O da, aslında, bütün başarılı geçmişine rağmen, Üniversitemizde kurumsal olarak benimsenmiş bir yönetim ikliminin, benim de idari sorumluluk aldığım dönemler de dâhil olmak üzere, hiçbir zaman egemen olduğu söylenemez. Eğer üst yönetim duyarlıysa, paydaşların duygu ve düşüncelerine kulak kabartmaya, mizacı dolayısıyla yatkınsa belli bir memnuniyet yakalanabilirdi. Ama, tekrar edeyim, “iyi yönetim” yapısal bir özellik, kurumsal bir işleyiş olgunluğuna hiçbir zaman kavuşamadı. Genç kuşakların daha iyisini inşa edeceklerine inanmak istiyorum, umut ediyorum.

Remzi Sanver⁽⁵⁾:

Burada sosyolojik tahliller yapmak haddim değil şüphesiz, ama yirminci yüzyıla baktığımızda, muhakkak ki toplumsal gelişmelere bağlı olarak, birçok kurumun “demokratizasyonunu” görüyoruz. Tabiriyle özgürlükleri değil geniş kitlelere açılmayı kastediyorum. Bunun örneklerinden biri havayollarında yaşandı. Geçmişte Swiss Air’in kapısından geçemeyecek insanlar bugün o uçaklara biniyorlar. Yani eskiden kim uçağa binerdi, şimdi kim biniyor, bu çarpıcı bir gözlem. Bunun, çevreye olumsuz etkisi hariç, iyi bir şey olduğunu düşünüyorum. Diğer yandan, 1970’te uçağa binmekle bugün binmek artık aynı şey değil. Eğer 1970’deki şekilde uçağa binmek istiyorsanız, bunun için yeni çözümler üretmeniz lazım. Uçaklar için geçerli olan husus üniversiteler için de geçerli. İki buçuk asır öncesi üniversite ile bugünkü aynı değil. Bunun geri dönüşsüz olduğunu düşünüyorum. Bu dönüşümü özetle dersiniz şunu söyleyebilirim: üniversite dediğimiz yapı tarihsel olarak bilimsel bilgiyi üretenlerin toplandığı yer ve bilgiyi üretenlerden edinmek isteyen küçük bir seçkin gruba hitap ediyor. Oysa bugünün üniversitesi çok farklı. Bilgiyi üretenlerden ziyade üretilmiş bilgiyi öğretenlerin toplandığı bir yer; bilgiyi almak için gelenler de entelektüel heyecanlarından ziyade piyasada kullanmak için geliyorlar. Bu da aslında bugünün üniversitesini piyasa endeksli hale getiriyor. Akademik olmayan disiplinler üniversite bünyesine dahil ediliyor; üniversite öğrenci odaklı bir kurum haline geliyor; artan sayılarla büyüyen bürokratik yapılarla yönetilir hale geliyor. Uçak

şirketlerinde olduğu gibi üniversite eski üniversite değil ve kitleselleşti. Ben yine bunun kötü bir şey olduğunu düşünmüyorum. Diğer yandan, üniversitenin tarihsel temel işlevi olan bilimsel bilgi üretimini bu dönüşünden nasıl koruyacağız? Zira, bilimsel bilginin üretilmesi demokratizasyona tabi olabilecek bir konu değil.

Buradaki birçok kişi yükseköğretim konusunda araştırma yapmış, düşünmüş, üretmiş insanlar; ben biraz daha alaylıyım ve yaşadıklarımın hareket ediyorum. Bu çerçevede şunu söylemek isterim, bunun tek formülü yok ve her toplumun yerel üniversite geleneği kendi çözümünü üretecektir. Fransa'da, eğitimle araştırma birbirinden ayrılmış durumda. Fransa'nın modeli burada geçerli olur diye bir şey yok. Bizim burada kendi modelimizi geliştirmemiz lazım,

Türkiye'de vakıf üniversitelerinin çok büyük bir kısmı anayasaya rağmen fiilen kâr amaçlı eğitim yapıyor. Diğer yandan bu kurumlar Türkiye'de yükseköğretim için çok büyük bir yükü de üstleniyorlar. Geline nokta, mevcut iki yüzlülükten kurtulmak ve olanın adını koymak yani kâr amaçlı üniversiteciliğe izin veren Anayasa değişikliğini yapmak lazım. Bundan sonra vakıf olarak kalanların da gerçekten vakıf ruhuyla devam etmeleri lazım. Bu da üniversiteler için bir sınıflandırmayı gerektirir. Mesela, her üniversitenin doktora programı açamaması lazım.

Son olarak hızlıca BİLGİ'ye bakacak olursak, ben başladığımda Asaf Abi rektördü, 28 yaşındaydım. 21 sene geçti, gerçi öğretim üyesi değilim artık ama mütevelli heyeti üyesi olarak buradayım. İlk doğduğu andan beri çok özel bir ruhla buraya geldi. Tabii bugünün BİLGİ'si 20 yıl önceki BİLGİ'yle aynı değil. BİLGİ de geniş kitlelere dokunmaktan nasibini aldı ama kuruluştaki ruhunu da korudu.

BİLGİ'nin klasik bir araştırma üniversitesi olması mümkün değil, hiç olmadı da zaten. Zira, gelirimiz eğitim kaynaklıdır, öğrenci geliridir; eğitim dışı kaynak gerektirir bilimsel araştırma kurumu olmak.

Diğer yandan, BİLGİ, “öğrenci gelsin para kazanalım” düşüncesiyle kısıtlı bir yer de olmamıştır. Tersine, bu açıdan çok farklı bir iklimi olmuştur. Muhtelif

alanlarda, seçkin akademisyenleri almış, desteklemiş ve birtakım özel alanlarda temayüz etmiş entelektüel grupları ya da araştırma ekiplerini yeşertebilmiştir. BİLGİ'nin geleceği de bu istikamette, evvela öğrenciye önem veren ama gelirinin bir kısmını az sayıda alanda bilimsel mükemmeliyet merkezlerine ayırabilen bir kurum olmasındadır.

İlter Turan⁽⁶⁾:

Merhabalar. Böyle bir toplantı düzenlenirken, biz birbirimizle önceden konuşma fırsatı bulmuyoruz. Nitekim ben, benden önce konuşan meslektaşlarımın nelerden söz edeceğini ve benim konuşma sıralamasındaki yerimi bilmiyordum. Böyle bir durumda, sürekli olarak acaba bana söylenecek söz kalır mı endişesi yaşıyorsunuz. Ben yaşadığımız tecrübelerden yola çıkarak bazı değerlendirmeler yapmak istiyorum. Ele alacağım konulardan birincisi vakıf üniversitelerinin kanundaki yeri ve yasal uygulamaların bizi götürdüğü nokta; ikinci konu performans ile ilgili. Üçüncüsü ise üniversitemizi yakından ilgilendiren İngilizce öğretim.

Bilgi'ye katılmadan önce çalıştığım bir başka vakıf üniversitesinde benden mevcut Üniversiteler Kanunu ile ilgili bir rapor hazırlamam istenmişti. Rapordaki temel tespitim, hepimizin bildiği şu husustu: Kanun, esas itibarıyla, devlet üniversiteleri için yapılmış bir kanundu. Sonradan Rahmetli İhsan Doğramacı vakıf üniversiteleri fikrini ortaya attı. O kadar şiddetli olumsuz tepkiler aldı ki, ayrı bir kanun çıkarmak yerine mevcut kanunda kozmetik ve ne anlama geldiği belli olmayan değişikliklerle bir vakıf üniversite sisteminin gelişmesine öncülük etti. "Kamu tüzel kişiliğini haiz vakıf üniversiteleri" diye bir kavram geliştirdi. Kamu tüzel kişiliğine sahip olmanın vakıf üniversitelerinin işine gelen tarafları şüphesiz oldu. Ancak, bu statü devletin vakıf üniversitelerine yerli yersiz müdahalesinin de başlangıcını oluşturdu. Bazen idarenin genel uygulamaları, bazen siyasi gücün bilinçli politikaları vakıf üniversitelerinin özerkliğini büyük ölçüde aşındırmış bulunuyor. Günümüzdeki en basit örneklerden biri, yüksek makamlar tarafından üniversitemize rektör atanması işleminin sonuçlandırılmaması ve vekillerle yönetilmemizdir. Aslında başlangıçta kanunda belirtilen yol, üniversite mütevelli heyetinin YÖK'e sadece kimi rektör tayin ettiğini bildirmesiydi. Varılan noktayı anlatmama gerek dahi yok: Günümüzde rektör

atanması için yukarıdan onay gerekiyor. Eğer vakıf üniversiteleri özerk kurumlar ise, onay istenmemesi gerekir. Bu örnekteki benzer daha bir sürü sorun var. Daha başlangıçtan itibaren YÖK vakıf üniversitelerini her bakımdan birer devlet üniversitesine dönüştürme çabasını gütmüştür. Yine bir örnek vereyim. Rektör olduğum dönemdeki bir teftiş sırasında, idari yapımızdaki “İnsan Kaynakları”nın ismine takıldılar. O dönemde devlet üniversitelerinde o işlevi gören birimin adı “Personel Dairesi”ydi. “Ne demek efendim, insan kaynakları değil, personel dairesi olmalı!” Bunu dışarıya anlatsanız gülerler, fakat bu kadar tek tipleştirmeye dönük bir yaklaşım ve gayret vardı.

Tabii, Vakıf üniversitelerinin kendi içlerinde de sorunları var. Bunlardan en önemlisi mütevelli heyet ile üniversitenin akademik yönetiminin yetkilerinin iyi belirlenmemiş olması ve karmaşıklığı. Örneğin, benim rektörlük dönemimde yönetmeliğe göre ita amiri bendim. Gençler arasında bu yetkinin ne olduğunu bilmeyen varsa açıklayayım: ödeme yapılabilmesi için benim imzam gerekiyordu. Fakat göreve geldiğimde öğrendim ki, mütevelli heyeti 50 bin dolara kadar harcamaları genel sekreterin rektörün onayına tabi olmaksızın yapmasını karara bağlamış, ancak daha yüksek meblağlar “üst makama” geliyor. Bu, fiilen sizin harcama konusunda yetkiniz yok anlamında ama yine de sorumluluğu siz taşıyorsunuz.

Bir başka örnek daha vereyim. Bir bakıyorsunuz, mütevelli heyeti başkanı yeni bölüm açmaya veya mevcut bir bölümü kapatmaya karar vermiş. Bu tür olaylar adeta şahıs şirketlerini hatırlatıyor. Aktaracağım olay benim rektörlüğüm esnasında cereyan etmedi, Burhan Hocamız iyi hatırlayacaktır. Bir arkadaş yurtdışından gelmiş. Mütevelli Heyet başkanı arkadaşımızı işe almış. Hatta, İktisat Bölümü’ne danışmadan bu arkadaşımızı için bir de özel bir yüksek lisans programı açtırmış, bütün öğrencileri de burslu. Halbuki bizim yüksek lisans programlarının maliyeti öğrencilerden alınan harçlardan karşılanmalıdır diye prensibimiz de var. Program pek de başarılı yürümüyordu. Vakıf yönetimi değişince, Fakülte Kurulu’nda bu programın kapatılmasını kararlaştırdık. Sadece mütevelli heyeti başkanıyla konuşarak, bize hiç danışmadan gönlüne göre program açtırmayı başaran arkadaşımız,

kurulda alınan kapatma kararı karşısında bize “Bu yapılan demokratik değildir” diye kızdı.

Bu örnekleri vakıf üniversitelerinde çok ciddi yönetim problemlerini göstermek amacıyla anlattım. Bilgi’de yönetim değiştikten sonra, bir aile şirketi havasından uzaklaşma oldu. Ancak mütevelli heyet tarafından yönetilen kurumlarda yetkilerin kanunla daha sarıh biçimde belirtilmesine ihtiyaç ortadan kalmış değil. Tabii, uzun vadede vakıf üniversiteleri kurumsallaşacak, yönetim gelenekleri oluşacak. Kuruluş döneminde, kurucuların her konuya müdahale etmelerini belki de yadırgamamak lazımdır. Ancak, bu iyi yönetim ilkelerinden uzaklaşmayı adeta tabiileştiriyor. Görevdeyken sık karşılaştığım bir sorun, meslektaşlarımla benim onaylamayacağımı tahmin ettikleri taleplerini Mütevelli Heyeti başkanına götürmeleri ve maalesef istediklerini sık sık elde etmeleri idi. Bu durumda tutarlı politikalar uygulamak, istikrarlı yönetim ne derecede mümkün olur, takdirlerinize bırakıyorum.

İsterseniz, yönetim sorunlarını burada bırakalım. Bambaşka bir konuya, performans sorunlarına geçelim. Remzi güzel ifade etti, bir kurumun kendisini nasıl konumlandıracağını, gelirlerini nasıl sağladığını ve imkânlarının ne olduğunu değerlendirerek belirlemesi lazım. Bizim açımızdan birinci vasfı bir araştırma üniversitesi olmak fikri çok gerçekçi değil. Kanuna baktığınızda, kanun bütün üniversiteleri her türlü vasfı bünyesinde toplayan eşit kurumlarmış gibi kabul ediyor. Bunun en saçma yönlerinden biri ortak bir doçentlik sisteminin varlığıdır ki, bu bütün sistemi aşağıya çekmektedir. Sözelimi, bir doçentlik sınavına gittiğinizde karşınıza jüri üyesi olarak liyakati tartışmaya açık nitelikte bir zat çıkıyor, “Benim adayımı geçirmezsene ben de seninkini geçirmem” mealinde sözler sarf ediyor. Siz de istemeden haksız terfi günahına ortak oluyorsunuz. Maalesef, böyle bir seviyesizlik istisnai bile değil. Kanımca doçentlik sınavı sisteminin lağvedilmesi lazım.

Keza, yayınlar ve konferanslarda verilen tebliğler üzerinden performans hesaplanması da eğlenceli boyutlara varıyor. Bakıyorsunuz, adını duymadığınız bir vakıf tarafından yine adını duymadığınız ama hakemli, indekslerde yer alan bir dergi yayınlanıyor. Biz indekslerde yer alan dergilere

galiba biraz fazla kutsallık atfediyoruz. Aslında indekslerde yer almak için aranan nitelikler, hakemlik sistemini uygulamak, düzenli yayın yapmak ve belirli bir kayıt ücreti ödemek olabiliyor. Kaldı ki, hakemlik sisteminin ne derecede profesyonelce uygulandığını tespit etmek kolay değil. Bir de son zamanlarda hepimize geliyordur, “Değerli Bilim İnsanı, Sizi Patagonya, Kafağı ve Cennet-i Ala Üniversiteleri tarafından Shangri-La’da Sosyal ve Doğa Bilimlerinde Son Gelişmeler konularında falanca tarihte yapılacak bilimsel konferansa katılmaya davet ediyoruz, tebliğ özetlerinizi gönderiniz” türünden gayri ciddi organizasyonlara davet. Bir de profesyonelce tebliğ ve makale hazırlayan, hatta tez yazan şirketler varmış diye söyleniyor. Ben söyleyecek söz bulamıyorum.

Tüm üniversiteleri araştırma kurumları olarak kavramsallaştıran ve eşitmiş gibi muameleye tabi tutan, gerçeklerden tamamen uzak ve bütün sistemi aşağıya çeken bu sistemden kurtulmamız; bunu gerçekleştirmek için de bir formül bulmamız lazım. İtalya güzel bir formül bulmuş. Üniversiteler için A, B, C diye üç seviye tanımlanmış. Kanunun ilk yürürlüğe girişi sırasında tüm üniversitelerin B seviyesinde olduğu kabul edilmiş. Üniversitelere yeni sisteme uyum sağlamaları için bir süre tanınmış. Sonradan yapılan kalite denetimleri ile bazılarının seviyesi yükseltiliyor bazıları da, tabir caizse, küme düşüyor. Ennetice, bütün üniversiteler eşittir saçmalığından kurtulmamız lazım.

Son bir hususa temas ederek sözlerimi tamamlayacağım. Biz İngilizce öğretim yapan bir kurumuz. Veliler çocuklarını üniversitemize sadece iktisat veya sosyoloji öğrensin diye değil, İngilizce de öğrensin diye gönderiyorlar ve yüksek okul harcı ödemeye razı oluyorlar. Aileler haklı, bir iş mülakatına gittiğinizde ilk soru ‘İngilizce biliyor musun?’ oluyor. Bunun bilincinde olmamız, İngilizceyi mutlaka iyi öğretmemiz lazım. Bunu yeteri derecede başardığımızdan emin değilim. Göreve geldiğimde, İngilizce yeterlik sınavı kendi sınavımız; deneme babında kendi dışımızda kullanılan bir araçla bir ölçüm yapalım dedim. Mütevelli Heyeti’nden izin alıp bir grup çocuğa kurumsal TOEFL uygulattırdım. Efendim, neticelerini açıklamamayı tercih ederim, çünkü hemen hiçbir öğrencimiz barajı geçemedi. Yabancı dilde öğretim, dilin iyi bilinmemesi durumunda her zaman sorunlu oluyor. Size

eskilerden bir örnek. Fi tarihinde İstanbul Üniversitesi'nin kuruluş aşamasında Alman hocalar ilk geldiklerinde, üç yıl Almanca ders vermeleri, sonrasında Türkçe ders vermeye başlamaları şeklinde sözleşme imzalamışlar. Bildiğiniz gibi, dil öğrenmek biraz gayret, biraz pratik, biraz da kabiliyetle ilgili. Kabiliyetten yana zayıf olan hocalardan biri sözleşmeye uymayarak Almanca ders vermeye devam etmiş. Tabii, hemen dedikodu mekanizmaları çalışmaya başlamış. Profesör Cemil Bilsel rektör. O da durumu biliyor. Fakat şikâyet söz konusu olunca, konuya üzerine ilgi göstermek zorunda kalmış. Alman hocayı çağırmış, konuşmuş. Alman Hoca, “Bakın Sayın Rektör,” demiş, “Eğer benim Türkçe ders vermeme istiyorsanız, veririm. Ancak ben ne kadar Türkçe biliyorsam, öğrenciler de o kadar iktisat öğrenirler; ama dersi Almanca verirsem, o zaman iktisat öğrenirler demiş. Bizim de çocuklarımızı yeterli İngilizceyle donatmamız lazım, hocaların da bunu yapabilecek seviyede olması gerekiyor. Yoksa zaman içinde sıkıntıya düşeriz. Biliyorsunuz, üniversitelerin şöhretlerinin aşınması hemen olmuyor. T+X sonunda, aradan birkaç sene geçmesi, yani olumsuzluğun toplumca algılanmaya başlaması sonucunda oluyor. Bunu unutmamak lazım. Başımdan geçen bir olayla bitireyim. Rektörüm; bir genç hanım geldi. Beş puan yüzünden hazırlığı geçememiş, benden birinci sınıfa terfi ettirilmesini istiyor. Üniversitemizin menfaat ilişkisi olan bir belediye başkanının yeğeniymiş. Belli ki, bu bağlantı sonucu istediğini elde etmeyi bekliyor. Kendisine açıkladım: Beş puanı önemsemiyorsunuz ama sizin İngilizce'ye yeterli derecede hakim olmadığınızı gösteriyor. Dilinizi ilerletirseniz, üst sınıflarda daha başarılı olursunuz. Buna karşılık, şimdi size bu peş puan verilse, ileride aldığınız dersleri anlamayacaksınız, muhtemelen çok düşük bir ortalama ile iyi yetişmeden mezun olacaksınız. Ben teşekkür beklerken, ne dese beğenirsiniz: “Ben şimdi amcama ne diyeceğim?”, “Kızım, sana ne dediysem, sen de onu söylersin,” diyerek kapıyı gösterdim. Özetle, bizim İngilizce'yi iyi öğretme meselesine çok dikkat etmemiz lazım, yoksa ilerideki öğrencinin ilgisini kaybetmeye mahkûm oluruz, bu da bizim için varlıksal bir tehdit olur.

Çok teşekkür ederim sayın başkanım.

Asaf Savaş Akat⁽⁷⁾:

Uzunca süredir üniversite yönetimi ile ilgim az; yerine başka akademik konularla uğraşıyorum. Üniversite yönetimi hakkında görüşlerim biraz eski kalmış olabilir. Yani konuya tam hakim olduğumu söyleyemem. Olsa olsa, benim ve sizlerin açısından, Bilgi'nin kuruluşu üzerine konuşmam yararlı olabilir. Birinci elden deneyimlerimi aktarabilirim. Bilgi'nin kuruluşunda aktif yer almanın, benim için inanılmaz bir şans, bir imtiyaz olduğunu itiraf etmeliyim. Neticede bugüne kadar gelen, bugün bizleri burada toplayan bir üniversiteyi kurduk. Az buz iş sayılmaz; ortada bir eser var.

Üniversite deyince benim aklıma öncelikle hocaları gelir; onlarla başlamak istiyorum. Bir üniversitenin en önemli varlığı ve aynı anda en önemli sorunu hiç tereddütsüz akademik kadrosu, hocalarıdır. Kendimizle ilgili gözlemlerim pek olumlu ya da iltifatkar değil doğrusu. Üniversite hocaları kibirlidir, işlerine karışılın istemez, içinde yetiştikleri sistemi mümkün olduğu kadar değiştirmeden tekrarlamaya, taklit etmeye çalışır. Düşünüyorum da, yeniliği bu kadar karşı bir meslek grubu bulmakta gerçekten zorlanıyorum. Dinozorları hatırlatıyorlar. Neden yok oldular? Çünkü değişen koşullara uyum sağlamak zorunda hissetmiyorlardı. İri, güçlü, yenilmez hayvanlar. Kurbağa öyle mi? Zayıflığı şartlara uyum sağlamasını kolaylaştırdı, neticede neslini bugüne taşıyabildi. Üniversite de bugün itibariyle aslında bir dinozordur.

Telegrafik oluyor ama zamanım kısıtlı. Bilgi'nin ilk kuruluşunda bu konuda ciddi şüphelerle yola çıktık. Kurucu kadro İstanbul Üniversitesi, özellikle de İktisat Fakültesi geleneğinden geliyordu. Ne kadar seçkin bir kurum olduğunu bugün anlatmak bile zor. Şöyle söyleyeyim. 1960'larda Üniversite rektörü devlet protokolünde Valinin önünde yer alırdı. Yani iyi tanımlanmış bir rütbe toplumunun zirvesinde otururdu. Nitekim, benim mesleği seçmemde Üniversite hocasının seçkinler aleminde sahip olduğu yüksek statü önemli bir etken olmuştu. Hocalık adeta ayrı bir ırk gibi, bir imtiyazlar dünyasıdır. Rütbe zaten tarım toplumlarının simgesidir. Her hoca bir tür feodal beydir. Kendi domeninde serfleri üzerinde hüküm süren bir bey... Osmanlı'nın güçlü merkezi devletindeki kapıkulu gibi değil; merkez

güçsüz, bey güçlü olacak. Neyse, geri planda işin doğasından kaynaklanan bir açmaz yatıyor.

Üniversite hocasının değerine kim karar verecek? Siyasetçi desen cahildir anlamaz; medya desen yüzeyseldir, yapamaz. Meslek kuruluşları desen eski öğrencileridir, o yetiştirdi. Öğrenci desen zaten eli mahkûm, ne haddine... Hangi dersin doğru olduğuna, nasıl verilmesi gerektiğine, hangi araştırmanın öncelik almasına, vs. kim karar verecek? Elbette hocanın bizzat kendisi... Çocuğun adını net şekilde koyalım. Modern toplumun kurucu özelliği iş bölümü ve uzmanlaşma ise, uzmanlık hiyerarşisinin tepesinde oturmak müthiş bir dokunulmazlık getiriyor. Bu nesnel bir gerçek; öznel bir gözlem değil. Rütbe toplumu ile birleşince tatsız dinamikleri tetikliyor.

İktisat Fakültesinden sonra İngiltere'ye gittim. London School of Economics, malum, Londra'nın göbeğinde, en pahalı semtlerinden birinde tıkiş tıkiş bir binada eğitim veriyor. Rektörün odası küçücük; benim bugünkü sıradan odam kadar ancak. Kıdemli profesörler ikişer üçer oda paylaşıyorlar. Bilgi'nin kuruluşunda İngiltere deneyimi çok etkili oldu. Birincisi, kent üniversitesi olmaya karar verdik. Öğrenci Beyoğlu'na, kent merkezinin eğlence ve kültür alanlarına kolay ulaşmalı. Ben Beyazıt'ta okudum, öncesinde Galatasaray Lisesinde. Beyoğlu'na gelince tedirgin oldukları için Robert'lilere yukarıdan bakardık. Demek ki, ilk ilke şehir üniversitesi; kent dışı kampüs değil.

İkincisi, iyi bildiğin işi yapacaksın. Her teşebbüste başarının önkoşuludur. Bizler sosyal bilim kökenliyiz. Bilmediğimiz konulara girmeyelim dedik. Çok önemli bir ilke şuydu. Üniversite ancak kaliteli bir kadro ile başarılı olabilir. Üniversitenin tek sermayesi akademik kadrosudur; gerisi teferruattır. Bizim zaten paramız yoktu. Kalite ile rekabet edebilirdik. Dış denetimi de o nedenle çok önemsedik. Lale az önce anlattı. Ben LSE'de gördüm; binayla, parayla bu iş olmuyor, doğru adamlarla, birinci sınıf bir akademik kadro ile oluyor. Bir alana ancak doğru insanı bulunca girme kararı bu arada alındı. Bizim için Ali Nesin matematik bölümünün, Uğur Alacakaptan hoca hukuk fakültesinin, Diane Sunar ve Hale Bolak psikoloji bölümünün kapısını açılar. Üniversitenin sermayesi öğretim kadrosudur, o kadar.

Katılımcılık konusuna gelmek istiyorum. Hiç şüphesiz, öğrencilerle feed-back mekanizmaları kurulması fevkalade yararlıdır; itiraz edemem. Ama, bana sorarsanız, öncelik başka tarafta, hocalarla feed-back mekanizmalarının güçlü şekilde kurulması ve sorumluluğun paylaşılmasıdır. Hangi kitaplar okutulacak? Dersin içeriğinde neler olacak? Hangi metod kullanılacak? Bu karar dersi veren hocanın değil, üniversitenin olmalıdır dedik. Bu amaçla, özellikle ilk iki yılın, giriş ve bir üstü derslerinde, hem bölümün içinde hem de fakültenin diğer bölümleri ile eşgüdümü ve belirli bir homojenliği sağlamaya çalıştık. Bu denetimi öğrenciden beklemek yanlıştır; ancak öğretim kadrosunun müşterek mesaisi ile gerçekleşebilir. Maalesef başarılı olduğumuzu söyleyemem. Zaten bu deney kısa sürdü; hızla eski adetlere geri dönüldü.

Gelelim dış denetime. Elimizde kritik bir koz vardı: LSE programları. Kendi alanında dünyanın en iyi okullarından biridir. Orada anlatılan dersin kalitesi bizim kendi derslerimize de mutlaka bulaşır diye düşündük. Böylece Bilgi'nin eğitim kalitesi LSE'ye doğru yönelecekti. Umudumuz buydu. Maalesef o da yürümedi. Kendi içine kapalı, üniversitenin gerisi ile ilişkisi çok zayıf bir LSE bölümü oluştu. İtibar ve pazarlama dışında Bilgi'ye katkısı olmadı. Kadro içinde işbirliği ve beraber çalışma geleneklerinin ne kadar önemli olduğunu bir başka kanıtıdır.

Üniversite sisteminin özünde bir sorun olduğunu hatırlatayım. Sistem öğrenciden ya da devletten eğitim için para yani kaynak alıyor. Ama kaynağın sadece bir bölümünü eğitime, gerisini araştırmaya harcıyor. Sistem çarpık; araştırmayı öğrenciler finanse ediyor. Bugünün koşullarında bunun yürümesi giderek zorlaşıyor, görüyoruz. Yüksek eğitim kurumları ile araştırma kurumlarının ayrışması bana kaçınılmaz geliyor. Çok büyük üniversiteler, Harvard, Stanford, vs. bu işe devam edebilir. Dünyada milyarlarca insan üniversiteye gidiyor, giderek daha yüksek oranlarda gidecek. Bu sübvansiyonu neden kabul etsinler? Eninde sonunda sorun çıkacaktır. İşaretleri bugünden görülüyor.

Mevcut sistemin gerisinde toplumda var olan seçkinlerin eğitimi yatar. Harvard, Cambridge, vs. eski kurumları düşünün. Öğrenciler seçkinlerin, aristokratların, mülk sahiplerinin çocuklarıdır. Toplumun yönetici sınıfı

olacaklar. Bakın Oxford ve Cambridge'e; parlak bir çocuk bugün bile ne okur? Eski yunanca, latince, biraz tarih... Sonra gider Başbakan, Merkez Bankası başkanı, genel yayın müdürü, vs. olur. Onlar zaten seçkindir, vizyon sahibi olmaları için eğitiliyordur. Bu durumda ülkenin iki-üç üniversitesi de ihtiyaca yetiyordu zaten. Bugünkü kitle eğitimi ile farkları iyi anlamak gerekiyor.

Neyse, lafı fazla uzattım galiba. Bir: bence Bilgi güzel bir üniversite oldu. Bazı şeyleri başardık, bazılarını başaramadık, ama sonuç iyidir. İki: bugün de, bundan sonra da, esas sorun hocaların eğitime gerektiği gibi katılmalarını sağlamak, kendi iç denetimini tesis etmek, derslerin feodal beyliklere dönüşmesini engellemektir. Yoksa öğrenciyi katmanın bir anlamı olmaz. Teşekkür ederim.

Panel yöneticisi-Burhan Şenatalar:

Paneli kapatmadan altını çizmek istediğim bir iki konu olacak. Bütün dünyada yükseköğretim sistemlerinde ciddi bir kitleselleşme süreci var ve öğrenci sayısı muazzam artıyor. Bu kitleselleşmeyle öğrenci sayısı muazzam artıyor, bu bir yandan kar amaçlı kuruluşları arttırıyor, öte yandan da kamusal finansmanla yürütülen okulların öğrencisi artıyor, ama finansman aynı ölçüde artmıyor. Akademik işgücü üzerinde baskı artıyor.

Türkiye'de de çok sayıda üniversite açıldı, yükseköğretim sistemi kitleselleşti, ama o üniversitelerin çoğundan alınan diploma bir işe yaramıyor. Aileler ve çocuklar işe yarayacak diye giriyorlar, ama öyle olmuyor.

Panelden önce YÖÇAM danışma kurulu olarak toplandığımızda öğrendim, daha önce YÖK tarafından atanırken öğretim üyeleri şimdi atamalar Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları bölümüne gidiyormuş. Bu kadar merkezîyetçilikle üniversite sistemi başarılı olamaz, kültürümüz zaten merkezîyetçidir, ama bunu artık gevşetmek zorundayız. Bu kadar merkezîyetçi bir sistemde üniversite özerkliğinden ve akademik özgürlükten söz etmek olanağı da bulunmaz. Böyle bir kültürde ne rektör, rektörlüğünü yapabilir ne mütevelli heyeti işini yapabilir.

Yükseköğretim sistemimiz siyasal açıdan da bir deprem yaşıyor. Belirli bir bildiriye imzaladıkları için çok sayıda öğretim üyesi yargılanıyor ve ağır cezalar alıyor. Ne yazık ki, bu konuya bakan mahkemelerin kararlarında da bir standart ve tutarlılık görülüyor. Bu yargılamalar dışında binlerce öğretim elemanı sorgusuz, savunmasız, hatta somut gerekçesi olmaksızın görevlerinden uzaklaştırıldılar. Bu baskılar üniversitelerin özünü yaralayıcı, misyonunu ve toplumsal işlevini sakatlıyor.

Bilgi Üniversitesi Yayınları yükseköğretimle ilgili olarak çok sayıda değerli kitap yayınladı. Bu kitaplardan bir tanesi şöyle bitiyordu, “üniversiteler sadece toplumun sorularına yanıt vermekle yetinemezler, aynı zamanda toplumu sorgulamaları gerekir”. Yani üniversite esas olarak öğretimin dışında araştırma yapar ve de düzeni ve toplumu sorgular. Bu misyonunu kaybettiğçe, üniversite sistemin çarklarından biri haline gelir, o da zaten akademisyenlerin üniversite ruhundan, özünden kopması ve uzaklaşması anlamını taşır. Benim bugün gördüğüm en önemli sorunlardan biri akademik meslek sahiplerinin üniversitelerin özünüyle ilgili yeni tartışmalar yapma ihtiyacıdır. O tartışmaları yaparak en azından “şunları halen yapamıyoruz, ama yapmak gerekir, bunu da unutmayalım” demeleridir. Yani unutmak, farkındalığı yitirmek çok kötü bir durumdur, farkında olmak, hiçbir şey yapamamak, hatta korksak bile farkında olmak çok daha üstündür.

Tüm konuşmacılara katkıları için çok teşekkür ediyor ve panelimizi burada kapatıyorum.

¹⁾ *Atilla Eriş: YÖK Yürütme Kurulu Önceki Üyesi, YÖÇAM Müdürü*

²⁾ *Burhan Şenatalar: YÖK Genel Kurul Önceki Üyesi, YÖÇAM Yönetim Kurulu Üyesi*

³⁾ *Lale Duruiz: İstanbul Bilgi Üniversitesi Önceki Rektörü*

⁴⁾ *Aydın Uğur: İstanbul Bilgi Üniversitesi Önceki Rektörü*

⁵⁾ *Remzi Sanver: İstanbul Bilgi Üniversitesi Önceki Rektörü*

⁶⁾ *İlter Turan: İstanbul Bilgi Üniversitesi Önceki Rektörü*

⁷⁾ *Asaf Savaş Akat: İstanbul Bilgi Üniversitesi Önceki Rektörü*