

Yükseköğretimde Yönetişim: Türkiye’de Üniversite Senatoları ve Katılımcılık[§]

Governance in Higher Education: University Senates and Participation in Türkiye

Hasan Avcı^{1*}, Enes Gök²

¹Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rize/Türkiye

²Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Karaman/Türkiye

Orcid: H. Avcı (0000-0001-9317-6483), E.Gök (0000-0002-5427-1274)

Özet: Bu çalışmada, yönetişimin temel unsurlarından katılımcılığın yükseköğretimdeki uygulamalarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatoların karar alma süreçlerinde paydaş katılım düzeyi iç paydaş görüşleri doğrultusunda incelenmiştir. Araştırmada, nitel araştırma yaklaşımlarından temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Artvin Çoruh Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesinden seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi ile belirlenmiş 33 katılımcı araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Çalışma kapsamında, OECD’nin (Gramberger, 2001) katılım aşamaları çerçevesinde (bilgilendirme, istişare ve aktif katılım), yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuş ve katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmeler aracılığıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen verilere dayalı olarak oluşturulan kategori ve temalarda, katılımcıların doğrudan ifadelerine yer verilmiştir. Senatoların karar alma süreçlerine yönelik katılımcı görüşlerinden elde edilen verilerde, iç paydaş olarak akademik ve idari personel ile öğrenciler, katılım basamaklarının bilgilendirme, istişare, aktif katılım basamaklarında eksiklikler olduğunu ifade ederken yönetim görevinde olan katılımcılar katılım süreçlerinde eksiklik görmedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Sonuç olarak yükseköğretimde yönetişimin katılım unsurunun incelendiği bu çalışmada, karar alma süreçlerine iç paydaş katılımı noktasında sorunlar olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: yönetişim; katılım; yükseköğretimin yönetimi; senato; yükseköğretimin paydaşları

Abstract: The purpose of this study is to examine implementations of participation, which is one of the elements of governance, in higher education. In this context, whether stakeholder engagement is achieved in resolution processes of senates, which are the highest decision-making bodies of universities, is examined in terms of internal stakeholder opinions. This descriptive study is based on qualitative research approach. The study group of the research consists of the participants selected from Artvin Çoruh University, Karadeniz Technical University and Recep Tayyip Erdoğan University by using maximum sampling method, one of the purposeful sampling types and non-random sampling methods. In order to collect data, a semi-structured interview form that includes the stages of involvement (informing, engagement and active participation) determined by OECD (Gramberger, 2001) was developed and face-to-face interviews were conducted with the participants. Direct expressions of the participants were included in the categories and themes created based on the obtained data. The findings obtained from the participants’ views on resolution process of senates indicate that academic and administrative staff and students who are internal stakeholders stated that there are deficiencies in all stages of involvement, while the participants who are in charge of management reported that there are not any deficiencies in the stages of involvement. The study results show that there are some problems related to internal stakeholder engagement.

Keywords: governance; participation; higher education management; senate; higher education stakeholders

1. Giriş

Bir kamu hizmetini ifa eden yükseköğretim kurumları (Allen, 2009), bulunduğu ülkenin bilimsel çalışmalarına yön veren, ihtiyaç duyulan nitelikte insan gücünü yetiştiren ve toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda hizmet ver-

meyi amaçlayan kuruluşlardır (Balyer, 2008; Doğramacı, 2007; Gürüz, 2001; Çelik ve Gür, 2014; Yamaç, 2009). Bu amaçların yerine getirilmesinde üniversitelerin yönetim biçimleri önem arz etmektedir. Son yıllarda üniversitelerde yaşanan finansman sorunları, yoğun öğrenci arzı, fonların azalması, uluslararası rekabet gibi etkenler üni-

* İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email : hasan.avci@erdogan.edu.tr

Geliş Tarihi / Received Date: 11.08.2022 — Kabul Tarihi / Accepted Date: 21.11.2022

doi: 10.32329/uad.1160853

[§]Bu çalışma “Türk Yükseköğretim Sisteminde Yönetişimde Katılımcılık: Üniversite Senatolarında Karar Alma Süreçlerinin İncelenmesi” adlı tezden üretilmiştir.

versiteleri, misyon ve yönetim şekillerinde değişime zorlamaktadır (Akkutay, 2017; Binbaşıoğlu, 2011; Gümüş, 2018; Yamaç, 2009). Yönetişim modeli, dünyadaki kamu yönetimi anlayışına etki ederek, kamu yönetimindeki geleneksel yönetim anlayışının terk edilmesine yol açmış, yönetim unsurlarının kamu yönetiminde uygulanmasını gerekli kılmıştır (Rhodes, 1997; Turan, 2013). Yönetişim, yöneten ve yönetilen ayrımını ortadan kaldırarak tüm aktörlerin eşit yönetim hakkına sahip olmasını gerekli kılan bir yönetim modeline geçişi ifade etmektedir (Haktankaçmaz, 2004). Yönetişim modeli, açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkililik, tutarlılık ilkeleri çerçevesinde bir yönetim tarzı ortaya koymayı amaçlamaktadır (CEC, 2001). Rochford (2001), üniversitelerin kamu güvenini kazanması için yönetim yapılarında değişikliğe giderek şeffaflık başta olmak üzere yönetişimin koşullarına uygun yönetsel yapılar oluşturmaları gerekliliğini ifade etmiştir. Aypay (2003) iyi yönetişimin üniversitelerin dönüşümünde belirleyici olduğunu ve dünya örneklerinde olduğu gibi yükseköğretim sisteminin yapısını değiştirerek üniversitelerin finansman dâhil birçok sorununa çözüm üreteceğini ifade etmektedir.

Yönetişimin en kritik unsurlarından biri olarak paydaşlar, literatürde çok önemli bir yer tutmaktadır. Freeman (1984, s. 46) paydaşı, “bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilen veya bundan etkilenen herhangi bir grup ya da kişi” olarak tanımlamaktadır. Modern, bilgiye dayalı ekonomideki yerlerini güvence altına almak için her yerde üniversiteler, içinde buldukları sistemdeki rolleri ile çeşitli seçmenleri, paydaşları veya toplulukları ile olan ilişkilerini dikkatlice yeniden gözden geçirmeye zorlanmaktadır (Jongbloed et al. 2008). İç ve dış paydaşların yükseköğretim kurumlarındaki hayati önemleri dikkate alındığında, iç paydaşların yükseköğretim kurumlarındaki işleyiş etkileri Türkiye özelinde belirsiz görünmektedir. Dünyada da yükseköğretim kurumlarının paydaşlarının kurum işleyişindeki etkileri ve yönetimdeki eksiklikleri artmaktadır. Önreğin Theal'e (2002) göre, önem açısından atomik modelin çekirdeğinde bulunan iç paydaşlar, devam eden faaliyetlerden en uzakta olmakta, kararlara katılımları, bilgi ihtiyaçları, günlük süreçlere katılımları ve sonuç olarak etkileri giderek azalmaktadır. Buradan hareketle, bu çalışmada, üniversitelerde, yönetişimin temel unsurlarından katılımcılığın uygulanma biçiminin incelenmesi amaçlanmıştır. İncelemede üniversitelerin en üst akademik karar alma organlarından biri olan senatolardaki katılım süreçleri ele alınmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yönetişim

Yönetişimin ilk kuramcıları Kooiman, Rhodes ve Stoker yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan yönetişime çeşitli tanımlamalar getirmişlerdir (akt. Kalfa ve Atay, 2008). Önreğin, Kooiman (1993) yönetişimi, toplumun ve sektörlerin yönetim, yönlendirilme ve denetiminde siyasal, toplumsal ve yönetsel aktörlerin yürüttüğü faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır. Rhod-

des (1997) ise yönetişimi birlikte yönetme, beraber karar alma ve kamu, toplum ve özel sektör arasındaki birlik-telik ve iş birliği olarak açıklamıştır. Stoker (1998), yönetişimin; yönetim içinden ve dışından kurumlar anlamına geldiğini, sosyoekonomik meselelerle başa çıkma konusundaki bağlılık ve sorumluluklardaki bulanıklığı tanımladığını ifade etmiştir.

Yönetişim, hükûmetin yetkilerini yerine getirme veya kullanma yetkisine sahip olmayan kişiler ve kurumların hükûmet etme kapasitesini kabul ettiğini göstermektedir (Turan, 2013). Yönetişim, devlet otoritesine ve yaptırımına dayanmayan (Stoker, 1998), tek yönlü ilişkilerden ziyade çok yönlü etkileşimleri içinde barındıran (Jessop, 1995), devletin toplumdaki bütün aktörleri yetkilendirip yönlendirdiği (Tekeli, 1999), Osborn ve Gaebler'in (1999) ifadesiyle, devletin kürek çeken değil, dümen tutan rolünü üstlendiği bir yönetim modelini ön görmektedir. Yönetişim, egemenlik ve iktidar arayışlarından ziyade devletlerin sahip olduğu toplumların verimli yönetilmesi sürecini içermektedir. Yönetişim; yönetimden farklı olarak dikey değil yatay ilişkileri, merkezî değil yereli önceleyen, daha katılımcı, açık, tutarlı, şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim modeli olarak ortaya çıkmaktadır (Gündoğan, 2010; Jessop, 1998; Özer, 2006). Avrupa Birliği Komisyonu tarafından Temmuz 2001'de yayımlanan kitapta iyi yönetişim için belirlenen ilkeler şu şekildedir (CEC, 2001): açıklık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, etkililik ve tutarlılık. Buradan hareketle, bu araştırmanın konusu olarak katılımcılık, yönetişimin temel ilkelerinden biri olarak ele alınmıştır.

2.2. Yönetişimde Katılımcılık

Yönetişimin başat ilkelerinden biri olan katılımcılık, siyasi karar alma süreçlerinden ziyade, devletin vatandaş ile iletişimini artırarak devlet-vatandaş ilişkisinin güçlendirilmesini ve vatandaşların bilgiye kolayca erişimini, karar alma süreçlerinde aktif rol almasını öngören bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013; Şaylan, 1979). Katılım kavramı, alan yazında siyasal ve yönetsel olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır (Çiftçi, 1996; Eroğlu, 2006; Ruige, Üskent ve Micka, 2014). Siyasal katılım, vatandaşların ulusal ve yerel ölçekte kendilerini yönetecekleri ve temsil edecekleri kişileri seçmek için, seçim çalışmalarına katılmak, seçim döneminde oy kullanmak şeklinde gerçekleşmektedir (Eroğlu 2006; Dursun, 2004). Yönetsel katılım ise seçimlerin dışında kamu hizmetleriyle ilgili temel kararların hazırlık aşamasından, uygulama aşamasına kadar geçen süreçte karardan doğrudan veya dolaylı etkilenenlerin kararlarda söz sahibi olmasını ve katkıda bulunmasını içerir. Bu süreç ile yönetimler paydaşların görüş ve önerilerini dikkate alır (Sözen, 2013).

Vatandaşın karar alma süreçlerine katılımında alan yazında farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Vatandaş katılımına ilişkin en eski sınıflandırma Arnstein (1969) tarafından oluşturulan katılım merdivenidir. Arnstein, sekiz basamaktan oluşan katılım merdiveninde, katılımın hangi basamaklarda gerçekleştiği hangi basamak-

larda katılımın olmadığını göstermekte ve katılım konusunda herkesin istekli görüldüğü ancak uygulama aşamasında aynı isteğin olmadığını ileri sürmektedir: a) Katılımın olmaması (1-manipulasyon, 2-Terapi), b) Göstermelik Katılım (3-Bilgilendirme, 4-Danışma, 5-Yatıştırma), c) İktidarın Yurttaşta Olması (7-Devredilmiş Yetkiler, 8-Yurttaş Denetimi).

Katılım düzeyine ilişkin diğer bir çalışma da (IPA2) Uluslararası Kamu Katılım Derneği tarafından geliştirilen beş basamaklı katılım sürecini içeren merdivendir. Bu merdivenin 1. basamağında, vatandaşa meselelere ilişkin nesnel bilgi verilmesi, 2. basamağında meseleler hakkında vatandaşa danışılarak geri bildirim alınması, 3. basamağında ise vatandaşın meseleye dâhil edilmesi, 4. basamağında vatandaş ile iş birliği yapılması ve son olarak 5. basamağında vatandaşa meselenin çözümü için yetki verilmesi süreçlerini içermektedir (Involve, 2005). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (Gramberger, 2001) Politikaların Oluşturmada Kamu Katılımı El Kitabı'nda, katılım üç aşamada incelenmiştir. Bunlar sırasıyla, bilgilendirme, istişare ve aktif katılım aşamalarıdır. Vatandaş katılımına ilişkin alan yazında katılımın avantajlarını dile getiren araştırmacıların (Innes & Bohrer, 2004; Lukensmeyer, 2012; Nabatchi, 2012) yanı sıra, vatandaş katılımının dezavantajları olduğunu iddia eden araştırmacılar (Demirci, 2010; Roberts, 2008) da yer almaktadır. Bu çerçevede, Türkiye yükseköğretim kurumlarındaki senato yapılarının işlevselliği ortaya konarak, paydaşların yönetim süreçlerindeki katkısı ve senatoların yükseköğretim kurumlarındaki yönetim yapılarındaki rolleri incelenmiş olacaktır.

2.3. Yükseköğretimde Yönetim ve Yönetişim

Yükseköğretim kurumlarındaki yönetim tartışmalarının tarihsel gelişimine bakıldığında, ülkelerde ve devlet yönetim mekanizmalarındaki gelişime benzer bir değişimin yaşandığı gözlemlenmektedir (Scott, 2001). Özellikle, refah devletinin klasik formları, neo-liberal ve girişimci formlar tarafından yerinden edilmiş ve basit demokratik yönetim tartışmalarından karmaşık paydaş yönetimi düşüncesine geçişi zorunlu kılmıştır (Scott, 2001). Bu çerçevede, paydaşlar ve hesap verebilirlik konularında artan tartışmalar ve yükselen denetim toplumu (audit society) fikrinin (Shore & Wright, 2015) yükseköğretim sistemlerinin yönetimini de yeniden şekillendirdiği söylenebilir (Scott, 2001). Ne var ki, yükseköğretim sistemleri, kendilerine özgü yönetim yapısının karmaşıklığı, diğer kurumlardan farklılaşması (Birnbaum, 1988; Etzioni, 1975) ve yükseköğretim kurumlarındaki çeşitlenme (Guri-Rosenblit et al. 2007) dolayısıyla farklı yönetim tartışmalarını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada, Scott'ın (2001) sadece resmi yönetim organlarını değil, tüm liderlik çabalarını dikkate alan daha geniş kapsamlı 'yönetişim' tanımı dikkate alınmıştır.

Türkiye'de de yükseköğretim sisteminin en önemli tartışma alanlarından birisi yükseköğretimin yönetimi olmaya başlamıştır (Gök & Gümüş, 2015; YÖK, 2007). Günümüzde bilgi ve teknolojilerdeki gelişmelerin etki-

siyle hayatın tüm alanını saran küreselleşme, dünyadaki yükseköğretim sistemleri (Erdem, 2013; Günay ve Günay 2016; Yılmaz ve Horzum, 2005) gibi Türkiye'deki yükseköğretim sistemini de etkilemiştir. Yükseköğretim sistemlerinin büyümesi (Çelik ve Gür, 2014; Özoğlu, Gür ve Gümüş, 2016) ve yükseköğretim alanının genişlemesi (Gök ve Gümüş, 2015) üniversitelerde işlev çeşitliliğine yol açmıştır (Kwiek, 2002). Bu işlev çeşitliliği ve işlevlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan mali kaynaklar, üniversitelerin çağdaş yöntemlerle yönetilmesini zorunlu kılmaktadır (Gürüz, 1994).

Türkiye'deki yükseköğretim sistemine ilişkin yönetim tartışmalarında, sisteme getirilen eleştirilerin başında merkezîyetçi yapı ve Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) bu yapı içerisindeki rolü dikkat çekmektedir. Merkezîyetçi yapının oluşturduğu kontrol ve yönetim yapısı, sistemde özerkliği zedeleyen bir durum olarak nitelendirilmektedir. YÖK'ün bu yapı içerisinde sahip olduğu rolde değişikliğe gidilerek, yükseköğretim kurumları arasında koordinasyonu sağlayan bir yapıya dönüştürülmesi önerilmektedir (Gök, 2016; Küçükcan ve Gür, 2009; Visakorpi, Stankovic, Pedrosa ve Rozsnyai, 2007; YÖK, 2007). Yükseköğretim Kurulu mevcut yapısı ve mevzuatıyla, kuruluşundan günümüze artan üniversite sayısı, çeşitlenme ve öğrenci katılımında yaşanan artış ile genişleyen yükseköğretim hacmine cevap vermekten uzak durumda olduğuna ilişkin eleştiriler yapılmaktadır (Gök ve Gümüş, 2015). Ayrıca farklı paydaşlar tarafından hazırlanan raporlarda da mevcut yapı ve kanunların sistemdeki büyüme ve genişlemeye cevap veremediği (YÖK, 2007), yükseköğretim sisteminin aşırı merkezîyetçi yapısına dikkat çekilerek, üniversitelerin yapısal değişikliği ihtiyaç duyduğu ve yükseköğretime ilişkin yeni yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği (Eğitim-Bir-Sen, 2016; Küçükcan ve Gür, 2009) vurgulanmaktadır.

Yükseköğretim ve üniversitelere yöneltilen eleştirilerin en dikkat çekenini ise yükseköğretim kurumlarındaki karar organlarının göstermelik olmaları ve demokratik yönetim süreçlerinden uzak olmalarıdır. Özellikle yükseköğretim kurumlarında tüm yetkilerin rektörlerde toplanması ve rektörlerin otoritesinin keskinleşmesi (Gök, 2016; Şenses, 2007), yönetim organlarında paydaşların tam anlamıyla temsil edilmemesi (DPT, 2000) en dikkat çeken eleştiriler arasındadır. Örneğin, Aktan (2004) rektörlerin ve merkezi YÖK yapısının tek söz sahibi olduğunu, üniversitelerin yönetim kadrolarıyla özdeşleştiğini, kurulların, rektörün himmeti ile yönetim kadrolarından oluşturulan göstermelik birer istişare organı olduklarını ileri sürmüştür. Benzer şekilde, yükseköğretimde yetkilerin tek elde toplandığı ve bundan kaynaklı keyfi uygulamaları önleyici mekanizmaların olmadığı ve yükseköğretimin toplumdaki kopuk olduğu tespitleri yapılmaktadır (Eğitim-Bir-Sen, 2016). Bu eleştirilerden Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında yönetişimin katılımcılık ve hesap verebilirlik unsurlarında sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. Lima Bildirgesi'nde (2003) yükseköğretimin özerkliği ve akademik özgürlük ile ilgili ölçütler arasında yükseköğretim kurumlarının özerkliği için aka-

demik çevredeki tüm üyelerin aktif katılımının sağlandığı demokratik bir öz yönetim kurmaları, tüm akademik çevrenin, herhangi bir ayrıma tutulmadan akademik ve idari işlerin yürütülmesinde yer almaları, tüm yönetim organlarının özgürce belirlenmesi, tüm akademik çevrenin temsiline olanak sağlanması ve tüm yükseköğretim kurumları öğrencilerinin, kurumun idari organlarında yer almalarını temin etmeleri gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu önerilerin Türk yükseköğretim sisteminde ne ölçüde karşılık bulduğu sorusu gündeme gelebilir. Yükseköğretim Strateji Belgesi'nde (YÖK, 2007); üniversitelerde üniversite yönetim kurullarının saydam olmadığı, rektörlerin karar mekanizmasında baskın olduğu, senatolarda ise yönetimin temsilinin ağırlıkta olduğu, öğretim kadrolarının ise temsilinin zayıf olduğuna dikkat çekilerek, üniversitelerin öğrencilerin örgütlenmelerine güvensiz bir tutum sergiledikleri ve öğrencilerin karar mekanizmalarına katılımına sıcak bakmadıkları, biçimsel bir katılıma izin verdikleri eleştirileri dikkat çekmektedir. Benzer tartışmalar Devlet Planlama Teşkilatı (DPT, 2008: 10) ve SETA tarafından hazırlanan raporda (Küçükcan ve Gür; 2009) da dile getirilmiştir. Yapılan eleştiriler arasında, yükseköğretim düzeyindeki kurulların görüş bildirmenin ötesine gidemediği, yöneticilerin kararlarını meşrulaştırma mekanizması olarak işlev gördüğü, kurullarda belirli bir akademisyen grubunun görev aldığı, idari personel ve öğrencilerin temsil edilmediği, hiyerarşide yöneticilerin altında yer aldığına dikkat çekilmektedir. Kurumsal yönetim bağlamında rektörlerin yetkilerinin üniversite ve fakülte kurullarıyla paylaşılması gerektiği, sahip oldukları yetkileri içeride kurullarla ve dışarıda mütevelli heyetleri ile paylaşarak dengelemesi önerilmektedir (Küçükcan ve Gür; 2009). Yapılan diğer çalışmalarda da Türkiye'deki üniversitelerde, Avrupa'daki gibi bir katılımıcılığın bulunmadığı, üniversite iç paydaşlarının karar mekanizmalarına katılma konusunda öğretim üyeleri dışındaki kesimin kurullarda yer almasının çoğunluk tarafından kabul görmediği, ancak araştırma görevlileri, yönetim personeli ve öğrencilerin ise önemli kararlarda söz sahibi olmak istedikleri saptanmıştır (Korkut, 2002).

2.4. Yükseköğretimde Bir Karar Organı Olarak Senato

Dünya'da ve Türkiye'de, yükseköğretim kurumlarında üst karar organlarından biri olarak senatoların önemli işlevleri bulunmaktadır. Senatoların, üniversitelerin eğitim öğretim, araştırma ve yayın faaliyetlerinin esaslarını karara bağlamak, üniversiteyi ilgilendiren kanun ve yönetmelik tasarımları hazırlamak, üniversitenin yıllık eğitim öğretim planını, akademik takvimini oluşturmak, akademik birim kurullarından gelen kararları görüşmek ve bu kararlara ilişkin itirazları karara bağlamak, fahri akademik unvanlar vermek, üniversite yönetim kuruluna üye seçmek gibi işlevleri bulunmaktadır (YÖK,1981; Md.14). Vatanartıran (2013) üniversite senatolarının işlevlerinin akademik ağırlıklı olduğunu, üniversite senatosu toplantılarında alınan kararların çoğunun akademik işlerle ilgili kararlar olduğunu, programlara dersler (seçmeli veya zorunlu) eklemek, bazı programlarda değişiklik yapmak ve yeni programlar başlatmak, akademik

tartışmaların ve kararların önemli bir bölümünü oluşturduğunu ifade etmiştir.

Nitelikli insan kaynağı yetiştirme, bilimsel çalışmalar yapma ve topluma hizmet görevleri olan üniversitelerin (Elmas, 2012; Erdoğan, 2014; Gediklioğlu, 2013; Günay ve Günay, 2011; YÖK, 2007) bu işlevlere ilişkin temel politikalarını, stratejilerini belirlediği en önemli karar organlarından biri üniversite senatolarıdır. Üniversite senatolarında alınan kararlar, üniversitenin kendisini, iç paydaşları olan akademik, idari personel ve öğrencileri ile dış paydaşları olan işverenler, mezunlar, meslek örgütleri ve toplumu etkilemektedir (Hoştut, 2018). Yönetişimde katılımıcılık unsuru bağlamında kararların hazırlık aşamasından, uygulama aşamasına kadar geçen süreçte karardan doğrudan veya dolaylı etkilenenlerin karar alma süreçlerinde aktif olarak yer alması önem arz etmektedir (Sözen, 2013). Ülkemizde senatolar, "rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden oluşmaktadır" (YÖK, 1981, s. 5337). Mevcut mevzuatta dış paydaşların temsiline yer verilmediği, iç paydaşların ise tümünü temsil eden bir mekanizmanın (öğrenci, idari personel) olmadığı görülmektedir. Örneğin, öğrencilerin karar mekanizmalarındaki temsiliyetinin olmaması, öğrencilerde memnuniyetsizlik ve hayal kırıklıkları oluşturmaktadır ve üniversiteler eski yönetim modellerini terk ederek, öğrencilerin en tepe karar mekanizmalarından (stratejik planlama, misyon ve hedeflerin belirlenmesi) program seviyesindeki kararlara kadar aktif katılımının sağlanması gerekli görülmektedir (Menon, 2005).

Alan yazında, diğer ülkelerin senatoların yapısına baktığında Türk yükseköğretim sistemindeki senatolara göre daha temsili bir yapının olduğu görülmektedir (Korkut, 2002). Küçükcan ve Gür (2009: 107-112) İsveç'te senatonun, "araştırma ve eğitimle ilgili konularda tavsiyelerde" bulunduğunu, senato üyelerinin, "profesör ve doçent temsilcileri ile diğer öğretim elemanları, idari personel ve öğrenci temsilcilerinden" oluştuğunu, Polonya'da ise senato ve konseylerin, üst yönetim için bir tavsiye organı olduğuna ve artan demokratikleşmeyle birlikte, senatonun karar almada artan rolüne ve öğrencilerin, senatoda en az % 20 ağırlıkta temsil edildiklerine dikkat çekmişlerdir. Korkut (2002: 21-24) ise Alman üniversitelerin senatolarında dekanların doğal üye olarak yer aldığını, üyeler arasında öğretim üyelerinin çoğunlukta olduğunu, senatonun eğitim öğretim faaliyetlerini planlayarak, rektör adaylarını görevlerini icra ettiğini, Fransa'da ise rektör başkanlığında üç konseyin yer aldığını, bu konseylerde öğretim elemanları, idari ve teknik personel ile öğrencilerin değişik oranlarda temsil edildiğini ifade etmiştir.

Üniversite senatolarının karar alma süreçlerinde yönetişimin katılımıcılık unsuru bağlamında sorunlar olduğu alan yazında ortaya konmuştur. Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi'nin (YÖK, 2007), stratejiler

bölümünde, üniversite yönetim organları üniversite yönetim kurulu ve senatonun yetkilerinin güçlendirilmesi ve rektörü bağlayıcı olması, üniversite yönetim kurulunun dekanlardan oluşması, senatoda ise fakülte dekanları, fakülte temsilcileri, üniversite öğrenci konsey başkanının yanı sıra birer profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi, okutman, araştırma asistanı ve öğrenci temsilcisinin yer alması önerilmiştir. Kuruüzüm, Asilkan ve Cizel (2005) Türkiye'deki üniversitelerde öğrenci temsiline ilişkin üniversitelerin resmi sürece riayet ettiklerini düşündüklerini ancak bu konuda sorunlar olduğunu, senatolarda öğrencilerin sadece eğitim öğretim konularında sözlü bir katılım gösterdiklerini, politikaların belirlenmesinde, yönetim ve mali konularda öğrencilerin hiçbir rolünün olmadığını ifade etmiştir.

Bu çalışmada senatoların mevcut yapısı dikkate alınarak, üniversitelerin en üst karar alma organlarından biri olan senatoların karar alma süreçlerinde paydaş katılımının sağlanıp sağlanmadığı iç paydaş görüşleri doğrultusunda incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma sürecinde şu sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Üniversitelerdeki iç paydaşlar, senatonun işlevlerine ilişkin hangi bilgilere sahiptir?
- 2) İç Paydaşlar, üniversite senato toplantılarından haberdar edilmekte midir?
- 3) İç Paydaşlar, üniversite senato toplantılarında görüşülecek konular (gündem) hakkında bilgilendirilmekte midir?
- 4) Üniversitelerde senato toplantılarında, görüşülecek konular (gündem) hakkında iç paydaşlar ile istişare yapılmakta mıdır?
- 5) Senato karar alma süreçlerine iç paydaşların aktif katılımı sağlanmakta mıdır? Sağlanmaktaysa ne düzeyde katılım sağlanmaktadır?

3. Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Temel nitel araştırma desenine göre, belirli bir alanda nitel verilerin toplanması, analiz edilmesi, analiz sürecinde temalar oluşturulması ve temalar üzerinden sonuç çıkarılması amaçlanmaktadır (Clarck & Creswell, 2014). Bu çalışma ile yönetişimin temel unsurlarından olan katılımcılığın yükseköğretimdeki uygulamalarının katılımcı görüşleri çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatolardaki karar alma süreçlerine katılım incelenmiştir.

3.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme türlerinden uygun

ve maksimum çeşitlilik yöntemleri ile belirlenmiştir. Bu yöntemde kendi içerisinde benzeşik farklı durumların belirlenerek araştırmanın bu durumlar üzerinde yürütülmesi amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Çalışma grubu belirlenirken üniversite iç paydaşlarının her unvan ve görevi temsil etmesi göz önünde bulundurulmuştur. Hoştur (2018) eğitim kurumlarındaki paydaşların iç paydaş ve dış paydaş olarak ikiye ayrıldığını, üniversitelerde öğrenciler, akademik ve idari personelin ilgili kurumun içinde yer aldığından iç paydaş kapsamında olduğunu, işverenler, mezunlar, meslek örgütleri ve toplum gibi kurum dışında yer alanların dış paydaşları oluşturduğunu dile getirmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda Artvin Çoruh Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesinden belirlenen katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır.

3.2. Verilerin toplanması

Araştırmacılar tarafından, yönetişimin temel unsurlarından olan katılımcılığın yükseköğretimdeki uygulamalarının incelenmesi amacıyla yönelik olarak OECD'nin (Gramberger, 2001) katılıma ilişkin aşamalara (bilgilendirme, istişare ve aktif katılım) uygun sorularla yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Alan yazın taramasında araştırma alanına ilişkin soru formuna rastlanmamıştır. Bu sebeple oluşturulan veri toplama aracı, üç uzman görüşü ışığında yenilenmiş ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapan 1 yönetici, 3 akademik ve 1 idari personelle pilot çalışması yapılmıştır. Pilot çalışma ile soruların anlaşılabilirliği, gelen cevapların araştırmaya uygunluğu test edilerek kapsam ve yapı geçerliği sağlanmış ve katılımcı senato üyelerine 7 soru, iç paydaşlardan akademik personele 4 soru, idari personele 5 soru ve öğrenci konsey temsilcile-

Tablo 1. Araştırmanın Çalışma Grubu

Görevi	(Temsil ettiği birim)	(f)	Kadın	Erkek
Rektör Yardımcısı	Rektörlük Ofisi	3	0	3
Dekan	Fakülteler	3	0	3
Müdür	Yüksekokullar	3	3	0
Senato Temsilci Üye	Fakülteler Adına Senatoya Seçilen Üyeler	3	1	2
Genel Sekreter	İdari Personel	3	0	3
Öğrenci Konsey Başkanı	Öğrenciler	3	0	3
Akademik Personel	Profesörler	3	0	3
Akademik Personel	Doçentler	3	1	2
Akademik Personel	Dr. Öğretim Üyeleri	3	2	1
Akademik Personel	Öğretim Görevlileri	3	0	3
Akademik Personel	Araştırma Görevlileri	3	0	3
Toplam		33	7	26

rine 6 soru eklenerek kişisel bilgi formundan oluşan veri toplama aracına son şekli verilmiştir. Örneğin, üniversite iç paydaşlarının senatodaki temsiline ilişkin senato üyelerine yönelik oluşturulan soru şu şekildedir: Senatoda görüşülecek konulara ilişkin toplantı öncesi Üniversite-deki iç paydaşların (akademik, İdari Personel ve Öğrenci) görüşüne başvuruluyor mu?. İç paydaşların senatodaki kararlarına ilişkin akademisyen görüşlerini almak için tasarlanan soru şu şekildedir: Üniversite senatolarında alınan kararlarda iç paydaş olarak katılımınızın sağlanması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Verilerin toplanması aşamasında öncelikle katılımcılarla telefon aracılığıyla iletişime geçilmiş, araştırma hakkında ön bilgi verilerek kendilerinden randevu talep edilmiştir. Randevu saatinde katılımcının çalışma odasına gidilerek araştırmacı tarafından katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık 25 dakika sürmüştür. Görüşme öncesi araştırmacının amacı katılımcılara ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Uygulamalarda katılımcıların gönüllü olmaları göz önünde bulundurulmuş ve katılımcılara verdikleri cevapların yalnızca araştırma için kullanılacağı ve gizliliği yönünde güvence verilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların izni önceden alınarak ses kaydı yoluyla toplanmıştır. Ses kaydı yoluyla kaydedilen veriler yazılı döküm hâline getirilmiştir. Yüz yüze görüşmeler sırasında veriler, notlar ve ses kayıtları şeklinde toplanmış ve daha sonra çözümlenerek yazılı hale getirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu süreçte, verilerin kodlanması, kodların sınıflandırılarak temaların oluşturulması, bu sınıflamalara göre verilerin düzenlenmesi ve yorumlanması şek-

linde basamaklar takip edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Katılımcıların ifadelerine dayalı olarak oluşturulan kategori ve temalar yatay tablolarla sunulmuştur. Bu şekillerdeki her kategorinin kaç katılımcının ifadesinden oluştuğu frekans (f) olarak belirtilmiştir. Ayrıca değinilen yapıların hangi görüşlerden oluştuğunun açıkça gösterilmesi amacıyla katılımcıların doğrudan ifadelerinden örneklemelere yer verilmiştir.

3.3. Geçerlilik ve güvenilirlik

Çalışmada geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması amacıyla çeşitli önlemler alınmıştır. Öncelikle araştırma gözlem formlarının oluşturulmasında ilgili alan yazından faydalanılmıştır. İç geçerliliği sağlamak adına, araştırma enstrümanı uzman görüşleri ve pilot uygulamalar neticesinde revize edilmiştir. Manning (1997), nitel araştırmalarda geçerliğin sağlanabilmesi için katılımcılarla ayrıntılı görüşmelerin yapılması, uzmanların görüşüne başvurulması ve elde edilen bulgulara ilişkin çalışma grubunun onayının alınması gerektiğinden bahsetmiştir. Çalışma grubunu oluşturan bireylere öncelikle araştırmacının amacı, sınırlılıkları ve elde edilen bilgilerin gizliliği konularında açıklamalar yapılmıştır. Görüşme yapmayı kabul eden katılımcılarla yaklaşık yarım saat süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların sorularına cevap verilmiş ve araştırmacının amacına yönelik olarak kendilerine ayrıntılı sorular yöneltilmiştir. Bu sayede katılımcılar ile ayrıntılı görüşmeler yapılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte veri toplama araçlarının oluşturulmasından elde edilen verilerin analizine kadar geçen süreçlerin tümünde düzenli olarak uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca elde edilen verilerin

Tablo 2. Senatoların İşlevlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Kategori	RY	DK	MD	OT	GS	AK	Toplam
Frekans (f)	3	3	3	3	3	15	33
Üniversite bünyesinde yer alan programların müfredatının ve açılacak derslerin belirlendiği	1	2	3	2		3	14
Akademik konuların görüşüldüğü	3	1	1	1	2	3	12
Yönetmelik ve yönergelerin hazırlandığı	2	1	3	1	2	2	12
Fakülteler, bölümler ve anabilim dallarının açılması veya kapatılmasına karar verilen	1	2	2	2	1	4	12
Eğitim öğretim konularının ele alındığı	3	2	2			4	11
Akademik yükseltme ölçütlerinin belirlendiği	1	1	1	1		1	5
Atamaların, personel ihtiyacının görüşüldüğü				1		4	5
Akademik takvimin belirlendiği		1	1	1		1	4
Fahri doktora unvanlarının verildiği	1	1				1	3
Ülke meselelerine ilişkin açıklamaların yapıldığı	1	1				1	3
Programlara öğrenci alınması karar verilen		1	1			1	3
Üniversite bünyesindeki kurulların oluşturulmasına karar verilen			1	1			2
Lojmanlarla ilgili hususlar görüşüldüğü				1		1	2
Üniversite bütçesinin görüşüldüğü						2	2
Üniversitede yapılacak bina ve inşaat işlerinin görüşüldüğü						2	2
Yeterli düzeyde bilgim yok						2	2
Araştırma ve geliştirme kararlarının alındığı	1						1
Üniversitenin isim değişikliğine karar verilen						1	1

Not: (RY: Rektör Yardımcısı DK: Dekan MD: Yüksekökol Müdürü ST: Senato Temsilcisi OT: Öğrenci Konsey Temsilcisi GS: Genel Sekreter AK: Akademik Personel)

analizi sonucunda oluşturulan kategori ve temalar tekrar katılımcıların bazıları ile görüşülerek düzenlenmiştir. Yukarıda sözü edilen aşamalar izlenerek araştırmanın geçerliği sağlanmıştır. Araştırma kapsamında güvenirliliğin sağlanması amacıyla verilerin analizi süreçleri kontrol edilmiştir. Bu kapsamda veriler, iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı analiz edilmiştir. Araştırmacıların oluşturdukları kategori ve temalar arasında benzerlik ya da farklılıkların olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda Miles ve Huberman'ın (1994) geliştirdikleri formül kullanılmıştır. Altı temada da %83 ve üzeri görüş birliğine varılmıştır.

4. Bulgular

Tema 1: İç paydaşlar açısından senatonun işlevleri

Katılımcılara senatonun işlevlerinin ne olduğuna ilişkin soru sorularak katılımcılardan üniversite senatolarının görevlerinin ne olduğu ve ne tür kararlar alındığı yönünde görüşler alınmıştır (Tablo 2).

Tablo 2 incelendiğinde, senatonun işlevleri konusunda katılımcıların en fazla üzerinde durduğu konu, senatonun “üniversite bünyesinde yer alan programların müfredatının ve açılacak derslerin belirlendiği organ” olarak görülmesidir. Örneğin bir katılımcı, senatonun görevini şu şekilde ifade etmiştir: “Neler görüşülüyor. Yani benim bildiğim özellikle derslerle, eğitim öğretimle ilgili, ders planları, ders programları...” (3MD). Görüldüğü üzere, katılımcılar, akademik programlar ve ders içerikleri konusunda karar almayı senatonun en önemli işlevi olarak görmektedir. Senatonun görevleri arasında en çok göze çarpan diğer kategoriler ise, “akademik konuların görüşüldüğü bir karar organı”, “yönetmelik ve yönergelerin hazırlandığı bir karar organı”, “fakülteler, bölümler ve ana bilim dallarının açılması veya kapatılmasına karar verilen organ” şeklindedir. Örneğin bir katılımcı, bu konudaki görüşünü şu cümle ile ifade etmiştir: “Yeni bölümlerin açılması, bölümlere öğrenci alınması talebi, ders programlarının, ders içeriklerinin güncellenmesi veya işte falan birimlerde falan ilçelerde yeni birimlerin açılması gibi görevler senatonun görevleri” (2DK). Diğer taraftan bazı katılımcılar, görüşlerini daha genel olarak ifade etmiş ve senatoyu “eğitim öğretim konularının ele alındığı bir karar organı” olarak tanımlamışlardır. Bu konudaki bir yüksekökol müdürünün görüşü şu şekildedir: “Yani her şey eğitim öğretimi ilgilendiren her şey her husus madde madde görüşülüyor” (3MD). Senatonun işlevlerine ilişkin katılımcılardan elde edilen diğer bulgular ise, senatonun katılımcılar tarafından “Akademik yükseltme ölçütlerinin belirlendiği”, “atamaların, personel ihtiyacının görüşüldüğü”, “üniversite akademik takviminin belirlendiği”, “fahri doktora unvanlarının verildiği”, “ülke meselelerine ilişkin açıklamaların yapıldığı”, programlara öğrenci alınması kararı verilen”, “üniversite bünyesindeki kurulların oluşturulmasına karar verilen”, “lojmanlarla ilgili hususların görüşüldüğü”, “üniversitede yapılacak bina ve inşaat işlerinin görüşüldüğü”, “üniversite bütçesinin görüşüldüğü”, “araştırma ve geliştirme

kararlarının alındığı” ve “üniversitenin isim değişikliğine karar verilen” organ olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan ve akademik personeli temsil eden iki katılımcı akademisyen ise senatonun işlevlerine ilişkin “yeterli bilgiye sahip olmadıkları” yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tema 2: İç paydaşların üniversite senato toplantılarından haberdar edilme durumu

Araştırma kapsamında katılımcılara senato toplantılarının ne zaman ve hangi sıklıkta toplandığına ilişkin soru sorularak, katılımcılardan aşağıda Tablo 3'te belirtilen kategorilerde görüşler alınmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde senato toplantılarının hangi zamanlarda yapıldığı veya hangi sıklıkta yapıldığına dair katılımcı görüşlerinde, iç paydaşlardan akademisyenlerin tümü “senato toplantılarından haberdar olmama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir: “Senatodaki yapılacak toplantılarla ilgili bilgimiz yok. Benim bilgim yok en azından.” (3AK). Akademisyenlerin bu yöndeki açıklamasına karşın, katılımcılardan senato üyesi olarak görev yapanların bazıları senatoların bazen “acil bir gündem olduğunda toplanma” durumu olduğunu vurgulamışlardır. Bir senato üyesi bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: “Açıkçası gündem maddesine göre değişiyor. 15 günde bir toplanıyor genel olarak baktığımızda ama çok acil bir durum varsa her hafta toplandığı da oluyor.” (2ST) Bir diğer üniversiteden katılan senato üyesinin sözlere şu şekildedir: “Genellikle minimum yılda iki defa ... ama ihtiyaca binaen bu artabiliyor. Acil durumlarda veyahut da iş yoğunluğuna bağlı olarak.” (3ST)

Senatonun rutin bir toplantıdan ziyade “gündeme bağlı toplanma” kategorisindeki görüşler, “iç paydaşların üniversite senato toplantılarından haberdar olmalarına ilişkin görüşleri” temasında önemli yer tutmaktadır. Bir rektör yardımcısı katılımcının ifadesi de bu durumu doğrular niteliktedir:

Şimdi senatoların toplanması aslında biraz gündeme bağlı, gündem olduğu zaman toplanıyor. Yani yönetim kurulu gibi rutin her hafta toplanmıyor. Eğer gündem var ise o zaman 3-5 gündem bir araya geldiğinde

Tablo 3. Senatoların Toplanma Takvimi

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	Toplam
Frekans (f)	3	3	3	3	3	3	15	33
Toplantılardan Haberdar Olmama							15	15
Acil bir gündem olduğunda toplanma	2	2	1	3	1			9
Gündeme bağlı olarak toplanma	2	2	1	1		2		8
Eğitim öğretim yılının başında ve sonunda toplanma	1			1		1		3

Not: (RY: Rektör Yardımcısı DK: Dekan MD: Yüksekökol Müdürü ST: Senato Temsilcisi OT: Öğrenci Konsey Temsilcisi GS: Genel Sekreter AK: Akademik Personel)

toplanabiliyor. Rektör beyin çağrısı üzerine senatolar toplanıyor.(1RY)

Farklı bir üniversiteden bir diğer rektör yardımcısının ifade ettiği üzere bazı katılımcılar, senatoların “eğitim öğretim yılının başında ve sonunda toplanma” kategorisinde görüşlerini ifade etmişlerdir: “Bunun mutlak suretle önceden ilan edilmiş bir takvimi yok. Ama her eğitim öğretim yılının başında ve sonunda rutin olarak yapılır.” (3RY)

Bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda, akademisyenlerin senato toplantılarından haberdar olmadıkları, senato üyesi ve kurum üst yöneticilerinin ise haberdar olmakla birlikte senato toplantılarının çoğunlukla ihtiyaca binaen gerçekleştiği görülmektedir.

Tema 3: İç paydaşların üniversite senato toplantılarında görüşülecek konular (gündem) hakkında bilgilendirilme durumu
Katılımcılara senatolarda görüşülecek konular hakkında nasıl bilgilendiriliyorsunuz? sorusu yöneltilmiş ve katılımcılar 3 kategoride görüş bildirmişlerdir (Tablo 4).

Tablo 4 incelendiğinde “ iç paydaşların üniversite senato toplantılarında görüşülecek konular (gündem) hakkında bilgilendirilme hususuna ilişkin görüşler” teması altında katılımcıların çoğu “elektronik ortamda (E-posta, Elektronik Belge Sistemi) bilgilendirilme” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bir dekan yardımcısı bu konudaki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: “Senatonun gündemi özellikle e-mail ile bildirilen durumlarda, e- posta adresimize gelen gündemin eklerine bakıyoruz ve eklerdeki içeriğe göre hazırlık yaparak gidiyoruz.” (1DK) Bu görüşü destekler nitelikte bir öğrenci temsilcisi benzer bir açıklamada bulunmuştur:

Mail olarak bize evrak geliyor. Bütün senatoya katılan herkese mail atılıyor. Yani süre olarak iki üç gün önceden filan genelde atılıyor yani. Çünkü yakın zamanda illa başka kararlar da alınıyor. Eğer ki hani başka dosyada gelinecekse onu da ek olarak gönderiyorlar, yani gün içerisinde olur, bir gün önce olur. (2ÖT)

Kurumdaki elektronik bilgi yönetim sistemi üzerinden senatodaki işleyişi açıklayan bir katılımcı müdür şu öneri vermiştir:

Bizim biliyorsunuz EBYS sistemi üzerinden her türlü görevimiz, işte ben müdür ve bölüm başkanları görevlerim var. Onlar için ayrı bir kullanıcı profilim var. Aynı

şekilde senatoda da var. Senatoda bulunan bütün hocaların o EBYS sisteminde ayrı bir kullanıcı profili var. Orada senato ile ilgili işte yapılacak toplantının tarihi, yeri zaten belli öncesinden, tarihi, saati ve gündem maddeleri bize geliyor daha öncesinden. Bu şekilde haberimiz oluyor. (3MD)

İç paydaşlardan akademik personel olan katılımcıların tümü senatoda görüşülecek konulardan bilgilendirilme hususuna “görüşülecek konulardan haberdar olmama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir:

Bir öğretim görevlisi olarak haberdar olmuyorum. Bilmiyorum sadece bizim üniversitede mi bu böyle, geldiğim diğer üniversitede de öyle. Hiçbir şekilde bizim haberimiz olmuyor senato toplantılarından. Senatoya, anladığım kadarıyla büyük başlar, dekanlar, bölüm başkanları, en iyi ihtimalle yüksekokullarda müdürler katılıyor. Dolayısıyla bizim öğretim görevlisi olarak yalan yok, bilgimiz olmuyor. (14AK)

Katılımcılar, “Senato toplantılarında görüşülecek konulardan nasıl haberdar oluyorsunuz?” sorusuna, öğrenci konsey temsilcilerinin çoğu “toplantı sırasında gündemden haberdar olma” kategorisinde görüş bildirmişlerdir:

“Toplantı esnasında herkesin önünde bir kağıt oluyor” (2ÖT)

Bir diğer katılımcı öğrenci temsilcisi, gündemden zamanında haberdar olmamanın öğrenci temsiliyetini de etkileyeceğini şu şekilde ifade etmiştir:

Gündem önceden elime geçmiyor. Bu bir eksiklik bundan dolayı görüş alışverişinde bulunamıyoruz. Ya biz bunun gelecek senatoda bu biraz daha çözüme kavuşur diye tahmin ediyorum. Çünkü en son senato tamamen dediğim gibi böyle yarım saat kala telefon üzerinden geldi ve rektör bey bir şey sorduğu zaman senatörlere ben öğrenciler adına mahcubiyet duyuyorum. Çünkü rektör bey dediği zaman ki sizin gündeme eklediğiniz veya gündem hakkında söylemek istediğiniz bir şey var mı? Ben gündemi orada öğrendim için ekleyeceğim veya çıkartmak isteyeceğim bir şey olamıyor. (3ÖT)

Bu görüşler dikkate alındığında, senato toplantı gündemlerinin senato üyeleriyle genellikle elektronik ortamda paylaşıldığı, öğrenci temsilcilerinin toplantı sırasında gündemden haberdar olduğu, akademisyenlerin ise gün-

Tablo 4. Senato Gündeme İlişkin Bilgilendirme Yöntemi

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	Toplam
Frekans (f)	3	3	3	3	3	3	15	33
Elektronik ortamda (E-posta, Elektronik Belge Sistemi) bilgilendirilme	3	3	3	3	1	3		16
Görüşülecek konulardan haberdar olmama							15	15
Toplantı sırasında gündemden haberdar olma					2			2

Not: (RY: Rektör Yardımcısı DK: Dekan MD: Yüksekokul Müdürü ST: Senato Temsilcisi OT: Öğrenci Konsey Temsilcisi GS: Genel Sekreter AK: Akademik Personel)

demden hiç haberdar olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu da senato gündemi konusunda temsilcilerin, temsil ettikleri paydaşların görüşlerini senato toplantısına taşıyamadı problemler yaşadıklarını göstermektedir.

Tema 4: Üniversite senato toplantılarında görüşülecek konular (gündem) hakkında iç paydaş görüşüne başvurulma durumu

Senato öncesinde toplantı gündemine ilişkin iç paydaş görüşünün alınıp alınmadığı konusunda bilgi almak üzere katılımcı senato üyelerine toplantı öncesi iç paydaş görüşüne başvuru yapıp yapmadıkları sorusu yöneltilmiş, senato üyesi olmayan katılımcılara ise senato öncesi senatoda görüşülecek konulara dair görüşünüze başvuru yapıyor mu? sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan gelen cevaplar 6 kategoride düzenlenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5 incelendiğinde üniversite senato toplantılarında görüşülecek konular (gündem) hakkında iç paydaş görüşünün alınıp alınmadığına ilişkin katılımcı ifadelerinde senato üyesi olmayan akademik personelin çoğunluğu, idari personel temsilcilerinin tümü ve öğrenci temsilcilerinin büyük çoğunluğu “paydaş görüşüne başvurulmama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Örneğin bir akademisyen bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Mesela bölümle ilgili veyahut da herhangi dersle ilgili bir senato gündemi olsa bir fakülte ile ilgili açılacak ders ya da başka bir şey onu ilgili bölüm ya da akademisyenlere gelip ‘senatoda tartışma var, bu konuda sizin fikriniz nedir’ diye sormaları lazım- ki fakültede temsilcisi olarak senatörün oraya gitmesindeki temel esprî budur- bu olması lazım haliyle gündemini önceden buradaki ilgililerle tartışmak, bu tartıştığı konuları oraya bir görüş olarak yansıtmak olması ama bu işlemiyor.(2AK)

Bir diğer akademisyen ise görüşlerine başvurulmadığını, bunun nedeninin de senatoda görüşülen konuların kendilerini ilgilendirmemesinden kaynaklanmış olabileceğini şu şekilde ifade etmiştir:

Yani benim görev yaptığım süre içerisinde bizim Senato’daki göre yapan temsilcimiz ile böyle bir görüşmemiz olmadı. Ha belki bir bizi direk bireysel olarak ilgilendirecek

konular olmadığı için olabilir. Onu bilemiyorum ama yani böyle bir görüşmemiz olmadı. (SAK)

Diğer taraftan, bir genel sekreter katılımcı ise, senatoların üniversitenin en demokratik organı olduğunu, ancak bu organda idari personelin temsil edilmemesinin bir gelenek olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

İdari personelin açıkçası görüşüne başvurulmuyor. Yani bu biraz üniversitenin işleyiş geleneği diyebilir. Gelenek öyle oluşmuş. Bir genel sekreterin yönetmelik ve yönergeler müdahalesi uygun olmuyor. Üniversitenin en demokratik çalışan yeri senato, senatoda akademik birimler kendi karar veriyor. (IGS)

Diğer taraftan senatonun katılımcılığı sağladığı konusunda görüş bildiren katılımcılar da bulunmaktadır. Senatoda üye olarak bulunan katılımcılardan bazıları, senatoda görüşülecek konularla ilgili paydaş görüşünün alınıp alınmadığı sorusuna “birim akademik kurullarında paydaş görüşlerine başvurma” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bir rektör yardımcısının ifadesine göre;

Fakültenin ilgili bölüm kurulunda tartışılıyor, bölüm de bütün hocaların katılımıyla bir karar alınıyor. Bu karar dekanlığa yazılıyor dekanlık rektörlüğe yol alıyor. ve senatoda tartışıldıktan sonra karara bağlanabiliyor.(1RY)

Bu görüşü destekler nitelikte bir diğer rektör yardımcısı şu açıklamada bulunmuştur:

Bu konunun senatoya götürülmesi gerekir kanaatine varıldığı an, o konu enstitü kurullarından geçirilerek oluşturulan mutabakatla enstitüler senatoya yazılarını gönderirler. Tabii enstitülerde kendi bünyelerindeki toplantılarını yaparak, eğitim-öğretim ile ilgili senatoya girebilecek olan konuları orda karara bağlıyorlar. Böylece aşağıdan yukarıya doğru bir bilgilenme var ve yukardaki havuzda bilgilendirmeler, bildirimler toplanır, ayıklanır ve senato gündemi oluşturulur. Ondan sonra da bu, karara dönüştürülür. (3RY)

Katılımcılardan bir kısmı ise “rektörlük üzerinden bazı konularda genel paydaş görüşü alma” kategorisinde gö-

Tablo 5. Senato Öncesi İç Paydaş Görüşüne Başvurma

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	Toplam
Frekans (f)	3	3	3	3	3	3	15	33
Paydaş görüşüne başvurulmama					2	3	11	16
Birim akademik kurullarında paydaş görüşlerine başvurma	2	2	2					6
Kendi birimi ile alakalı konularda paydaş görüşüne başvurma		2	3	1				5
Rektörlük üzerinden bazı konularda genel paydaş görüşü alma		2	1				2	5
İnformal olarak paydaş görüşüne başvurma		1					3	4
Birim öğrenci temsilcileri aracılığıyla öğrenci görüşlerine başvurma					1			1

Not: (RY: Rektör Yardımcısı DK: Dekan MD: Yükseköğretim Müdürü ST: Senato Temsilcisi OT: Öğrenci Konsey Temsilcisi GS: Genel Sekreter AK: Akademik Personel)

rüş bildirmişlerdir:

Bize sürekli görüş isteyen mailler geliyor mesela, üniversite içinden olsun, dışardan da geliyor başka kurumlardan da mesela üniversiteden görüş istiyorlar. Hemen o rektörlükten yazıyla fakülteye geliyor, fakültede bize mail atıyor. Önce bölümlere, bölüm başkanı toplanıyor, bölüm olarak görüş bildiriyoruz. Burdan gidiyor falan. Senato toplanacağından haberimiz yok ama senatonun alacağı kararlar ilgili bizden görüş isteniyor mu yoksa başka şeylerle mi onun detayını ben bilmiyorum. Zaman zaman, olabildiğince sık olarak da belli konularda görüş soruyorlar.(3AK)

Katılımcılardan “informal olarak paydaş görüşüne başvurma” kategorisinde görüş bildirenler; zaman zaman düzenli olmasa da değişik ortamlarda görüşlerinin alındığını ifade etmişlerdir:

İnformal ya da gayri resmî olarak eğer senato üyelerinden herhangi biriyle bir tanışıklığınız varsa ya da aynı kurumun mensubuysanız, formal olarak, resmî olarak değil ama informal olarak mevzu geldiğinde konu sizi ilgilendirdiği ölçüde tabii ki bilgi ediniyoruz. Ama bir resmî bütünsel, düzenli bir bilgilendirme süreci, görüş alışveriş süreci olmuyor.(7AK)

Öğrenci konsey temsilcilerinden olan katılımcılardan bir kişi “fakülte öğrenci temsilcileri aracılığıyla öğrenci görüşlerine başvurma” kategorisinde görüş bildirmiştir.

Öğrencilerle görüş alışverişinde bulunuyoruz. Zaten bizim fakülte temsilcilerimiz var, onların altında bölüm temsilcilerimiz falan var. Onlarla zaten, hepsi ile irtibatlı olduğumuz için yani herhangi bir konu olduğu zaman, tüm öğrencileri ilgilendiren bir konu olduğu zaman hepsinin görüşlerini alıyoruz. (2ÖT)

Bu görüşler dikkate alındığında, senatoda katılımcılığın senatoda sağlanıp sağlanmadığı konusunda farklı görüşler bulunduğu ve bu görüşlerin üniversiteden üniversiteye de değişmekte olduğu söylenebilir.

Tema 5: Senato karar alma süreçlerine iç paydaşların aktif katılımı

Katılımcılara senato karar alma süreçlerinde iç paydaşların karar alma sürecine aktif katılımının sağlanıp sağlanmadığına dair soru yöneltilmiş, katılımcıların ifadeleri 4 kategori sınıflandırılmıştır (Tablo 6).

Tablo 6 incelendiğinde, “senato karar alma süreçlerine iç paydaşların aktif katılımı” temasında katılımcıların en çok “karar alma süreçlerinde iç paydaş katılımını yetersiz görme” kategorisinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Şimdi bizdeki kurullar formaliteden oluşturulmuş kurullardır bana göre. Şimdi burada Dekanları Rektör atıyor veya öneriyor, dolayısıyla müdürler keza öyle, Dekanların ve işte Fakülte kurulu temsilcilikleri oluşturulurken yine alttaki kurullardan geçerek, yukarı öğretim üyesi seçiliyor senatoya. Yani Rektöre çok yardımcı olacak kişiler değil bunlar. Rektör’ün ağızına bakan, onun vereceği fikirler doğrultusunda karar almaya çalışan acaba Rektör bir şey söylese de konuya sahiplensek diye düşünen kitleler. Bu Rektörün işini zorlaştırır. Yeni fikir ve düşüncelerin olmaması sonucunu doğurur. (6AK)

Çoğunluğunu senatoda üye olarak yer alanların oluşturduğu katılımcılardan bazıları ise senatodaki karar alma süreçlerinde iç paydaşların aktif katılımının sağlanıp sağlanmadığına ilişkin soruya “iç paydaş katılımını yeterli görme” kategorisinde görüş bildirmişlerdir:

Bizim üniversitemiz özellikle de köklü bir üniversite olduğundan dolayı, öyle alternatifler düşünülmüş, yeterince irdeleniyor. Hatta bazen oraya gelen kararlar geri çevrilebiliyor çok keredede, bazen değil de. Olgunlaşmamışsa yeterince, çevrilebiliyor. Dolayısıyla orada yeterince tartışıldığını görüşüldüğünü düşünüyorum. (3ST)

Katılımcılardan bir kısmı ise senato karar alma süreçlerinde iç paydaşların aktif katılımındaki eksikliğin nedenine dair “mevcut yükseköğretim mevzuatından ve senatonun işleyişinden kaynaklı katılım eksikliği görme” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Senatoların karar alma süreçlerinde iç paydaşların aktif katılımını yeterli ve yetersiz gören görüşlerin yanında, katılımcı akademik personelden ikisi, “tüm iç paydaşların karar süreçlerine katılımını işlevsiz görme” kategorisinde görüş beyan etmişlerdir.

Tema 6: İç paydaşların üniversite senatolarının**Tablo 6.** Senato Karar Alma Sürecine Aktif Katılım

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	Toplam
Frekans (f)	3	3	3	3	3	3	15	33
Karar alma süreçlerinde iç paydaş katılımını yetersiz görme				1	1	2	11	15
İç paydaş katılımını yeterli görme	2	1	2	2	2		2	11
Mevcut yükseköğretim mevzuatından ve senatonun işleyişinden kaynaklı katılım eksikliği görme		1	2					3
Tüm iç paydaşların karar süreçlerine katılımını işlevsiz görme							2	2

Not: (RY: Rektör Yardımcısı DK: Dekan MD: Yükseköğretim Müdürü ST: Senato Temsilcisi OT: Öğrenci Konsey Temsilcisi GS: Genel Sekreter AK: Akademik Personel)

karar alma süreçlerine ilişkin önerileri

Senatoların karar alma süreçlerinde iç paydaş katılımına ilişkin yapılan katılımcı görüşmelerinde, katılımcılara son olarak senatolardaki karar alma süreçlerine ilişkin ne tür önerileri olduğu sorulmuş ve önerileri alınmıştır (Tablo 7).

Tablo 7 incelendiğinde, “iç paydaşların üniversite senatolarının karar alma süreçlerine ilişkin önerileri” teması altında 6 kategoride katılımcıların görüş bildirdikleri görülmektedir. İç paydaş katılımcılarından akademik personelin yarısından fazlasının senato karar alma süreçlerinde kendilerini ilgilendiren, uzman oldukları konularda fikirlerinin sorulmasını “iç paydaşların kendilerini ilgilendiren konularda, uzmanlık alanlarında katılımını sağlaması” kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

Ölçme değerlendirme kendi alanım olduğu için; ölçme değerlendirme, özellikle değerlendirme yaklaşımları ve kullanılacak yaklaşımlarla ilgili görüşülebilir ama benden şu ana kadar dönüş isteyen olmadı. Diğer alanlarda da yine görüş alınması gerektiğine inanıyorum. (8AK)

Eğitim öğretim gibi kendisini doğrudan ilgilendiren bir konuda katılım sağlaması gerektiğini düşünen bir akademisyen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Düşünüyorum sonuçta üniversitede personel olarak biz de çalışıyoruz bizlere ilişkin esasında kararlar alınıyor dolayısıyla bizim görüşümüzün alınması veya bu toplantılara bir şekilde katılmamız oldukça mantıklı olurdu. Özellikle eğitim öğretimin yürütülmesi konular yani direk bizi ilgilendiren bizim öğrencilerimizi ilgilendiren konularda kesinlikle görüşümüze başvurulması gerektiğini düşünüyorum. (13AK)

Katılımcılar tarafından “Senato gündemine ait konuların tüm paydaşları bilgilendirme ve birimlerde daha geniş katılımı tartışılması için yeterli zaman tanıma” kategorisindeki önerilerde katılımcı ifadelerinde önemli yer tutmaktadır. Örneğin bir dekan şu şekilde görüş bildirmiştir:

Tabi mesela şu var gündem bize diyelim ki 2-3 gün önce geliyor. Yani herkes o kadar da

yoğun oluyor ki, diyelim ki işte üniversitenin herhangi bir faaliyeti ile ilgili bir yönetmelik hazırlanmış, bu 10, 15, 20 sayfa olabilir. İşte okuyacaksınız bu kadar sayfayı, bu da gündem maddelerinden bir tanesi sadece, bu süre içerisinde, kendi paydaşlarınızla paylaşacaksınız falan, her zaman yeterli olmuyor açıkçası. (3DK)

Katılımcılar tarafından ifade edilen diğer bir öneri ise “Senatoda, temsili olmayan iç paydaşlardan idari personel ve öğretim elemanlarının (Prof. Doç, Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. ve Arş. Gör.) temsiline olanak sağlama” kategorisinde olmuştur:

Öğretim elemanlarından da bir araştırma görevlisi, bir uzman bir ya da bir öğretim görevlisi bunların da temsil edilmesi gerekir hem fakülte kurullarında, yönetim kurullarında ve senatoda. (5 AK)

Senatolardaki karar alma süreçlerinde görülen eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak bazı katılımcılar “Senato gündeminin paydaşlara yayma, katılım sağlanması için alt komisyonlar veya kurullar oluşturma” kategorisinde öneride bulunmuşlardır:

Evet genellikle kararlar alınırken çokta fazla bilgi sahibi olmadığımız veya o kararın devamında gelecekte kendi akademik kurumumuza nasıl bir etkisinin sahip olacağını bilemediğimiz durumlarda karara katılmamız bazen sıkıntı verebiliyor. Çünkü o gündem maddesi hakkında yeterince bilgi sahibi değiliz. Bu bir işleyiş sorunudur. Yani burada genellikle senato üyeleri, bence kendi içerisinde alt kurullar kurulmalı ve o alt kurullarla ilgili bir işleyiş olmalı diye düşünüyorum. Çünkü her gündem maddesi ilgili kişilere hitap etmekte, o yüzden ben hiç ilgilenmediğim bir maddeye elimi kaldırarak onay vermek zorunda kalıyorum. O bir sorun. Çünkü o maddenin kurumumuza nasıl ve hangi yönde yararlı ya da zararlı etkilerinin olacağını düşünmüyoruz. Çok da doğru bir işleyiş değil. (1ST)

Senato karar alma süreçlerinde iç paydaş katılımının ar-

Tablo 7. Senato Karar Alma Sürecine İlişkin Öneriler

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	Toplam
Frekans (f)	3	3	3	3	3	3	15	33
İç paydaşların kendilerini ilgilendiren konularda, uzmanlık alanlarında katılımını sağlama							10	10
Senato gündemine ait konularda iç paydaşları bilgilendirme ve birimlerde daha geniş katılımı tartışılması için yeterli zaman tanıma		2	2		1		4	9
Senatoda, temsili olmayan iç paydaşlardan idari personel ve öğretim elemanlarının (Prof., Doç, Dr. Öğr.Üyesi, Öğr. Gör. ve Arş. Gör.) temsiline olanak sağlama					1	2	5	8
Senatonun altında alt komisyonlar veya kurullar oluşturma				1			3	4
Paydaş katılımının artırılmasında senato üyelerinin daha etkin olmalarını sağlama				1	1	1	1	4
Yönetim görevi dışındakilerin senatoda temsiline olanak sağlama		1					2	3

Not: (RY: Rektör Yardımcısı DK: Dekan MD: Yüksekokul Müdürü ST: Senato Temsilcisi OT: Öğrenci Konsey Temsilcisi GS: Genel Sekreter AK: Akademik Personel)

tırılması noktasında “Paydaş katılımının artırılmasında senato üyelerinin daha etkin olmasını sağlama” kategorisinde ve “Yönetim görevi dışındakilerin senatoda temsiliye olanak sağlama” kategorisinde görüşler yer almaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, senatonun işlevi konusunda iç paydaşların farklı görüşlere sahip olduğu ve bu konuda belirsizliklerin yaşandığı, senato üyeleri dışındakilerin toplantılardan ve gündemden genellikle haberdar olmadıkları, senatodaki gündeme ilişkin paydaş görüşlerinin alınması konusunda işleyen bir mekanizmanın bulunmadığı, kararlarda paydaş katılımının sağlanamadığı gözlemlenmiştir. Bir diğer gözlem ise, senato üyesi üst yöneticilerin senatoların işleyişi ve paydaş katılımı konusunda daha pozitif görüşlere sahip olduğu ancak özellikle akademisyen görüşlerinin bunun tam tersi yönde olduğudur.

5. Tartışma

Bu çalışmada, üniversite yönetim organlarından biri olan senatoların, yönetişimde katılımçılık açısından bir incelemesini yapılmıştır. Katılımcıların üniversite senatolarının işlevleri konusundaki algıları incelendiğinde, katılımcıların senatoyu daha çok üniversitenin akademik bir yönetim organı olarak gördüğü söylenebilir. Üniversite senatolarında alınan kararların incelendiği başka bir çalışmada (Vatanartıran, 2013) da bu çalışmadakine benzer şekilde kararların akademik kararlar ağırlıklı olduğu, senatolarda alınan kararlarda, senatonun görevi olmamasına rağmen finansal kararları (yeni program açma) da barındırdığı ve senatoların üniversitelerin kurumsallaşma ve stratejik yönetim evrelerinde de söz sahibi olmaları gerekliliği vurgulanmıştır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nda açıkça ifade edildiği üzere, senatolar üniversitelerin akademik organı olarak tanımlanmaktadır. Ne var ki bu ve diğer çalışmalarda da ortaya çıktığı üzere, senatonun kararlarının sadece akademik faaliyetleri içermediği, kurumun işleyişi ve geleceği konusunda kararlarda söz sahibi olduğu/olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Üniversitelerdeki iç paydaşların senatonun işlevlerine ilişkin görüşleri temasında, en çok kategoride görüş bildirenlerin senato üyesi olduğu, senatoda üye olarak yer almayan katılımcıların daha kısıtlı görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu durum iç paydaşların, senatoların işlevlerine ilişkin tam bilgilendirilmediklerini göstermektedir. Ayrıca üniversite iç paydaşlarının, özellikle akademik personelin senato toplantılardan haberdar olmadıkları görülmüştür. Oysaki yönetsel katılım, kararların hazırlık aşamasından uygulama aşamasına kadar geçen süreçte karardan doğrudan veya dolaylı etkilenenlerin kararlara katkıda bulunmasını içermektedir (Sözen, 2013). Üniversitelerin önemli bir bölümünü oluşturan akademik personelin senato toplantılarından haberdar olmaması, paydaşların senatoların karar alma sürecine katkısını baştan engelleyen bir durumdur. Ayrıca, OECD’nin (Gramberger, 2001) katılım aşamalarından bilgilendirme basamağının tamamlanmadığını göstermektedir. Senato üyeleri ise, toplantıların acil bir gündemde ve gündeme bağlı olarak gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Bu görüşler, üniversite senato top-

lantılarının planlı ve düzenli bir takviminin olmadığını ve iç paydaşların bu toplantılardan haberdar olmadıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, yasal düzenlemedeki “Senato, her öğretim yılı başında ve sonunda olmak üzere yılda en az iki defa toplanır” ifadesinin kurumlar tarafından nasıl algılandığını da ortaya koymaktadır.

Katılımcılar, senato toplantılarının gündemi hakkında paydaş bilgilendirilmesi yapıp yapılmadığı konusunda farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Senato toplantısına bizzat iştirak eden katılımcıların büyük çoğunluğu, elektronik ortamda (E-posta, Elektronik Belge Sistemi) bilgilendirilme yapılmakta olduğunu ifade ederken, senatoya katılan üç öğrenciden ikisi, senato gündeminden toplantı sırasında haberdar olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan, iç paydaşlardan akademik personel katılımcılarının tamamı gündem konusunda kendilerine bilgilendirme yapılmadığını ifade etmiştir. Bu bulgular, Arnstein’in (1969), OECD’nin (Gramberger, 2001), ve IAP2’nin (Involve, 2005) katılım aşamalarının ilk basamağı olarak vurgulanan bilgilendirilme basamağında eksiklikler olduğunu göstermektedir. IAP2’nin (Involve, 2005) bilgilendirme basamağındaki hedefin, karardan etkilenenlerin alınacak kararlarla ilgili sorunu, alternatifleri, fırsatları ve çözümlerini anlaması için dengeli ve nesnel bilgi verilmesini sağlamak olduğu ifade edilmektedir.

Ayrıca paydaşların büyük çoğunluğunun gündem hakkında görüşlerine başvurulmadığını ve senato toplantılarında görüşülecek konularla ilgili herhangi bir istişare mekanizmasının işlemediğini ifade etmişlerdir. Arnstein (1969), OECD (Gramberger, 2001) ve IAP2 (Involve, 2005) katılım aşamalarından biri olan istişare (danışma) basamağında, paydaşlardan meselelere ilişkin görüş ve geri bildirim alınması süreci bulunmaktadır. Senato üyesi katılımcılar ise, birim akademik kurullarında (fakülte, yükseköğretim) paydaş görüşlerine başvurulduğunu ifade etmişlerdir. Ne var ki, fakülte ve yükseköğretim kurullarının geniş katılıma elverişli ve karar gücüne sahip olmadığından (DPT, 2008) bu kurullarda yapılan istişarenin, tüm paydaşları kapsamayacağı değerlendirilmektedir. Diğer katılımcılardan bazıları ise, rektörlük üzerinden duyurular yoluyla veya senato üyelerinin günlük informal sohbetleri üzerinden bir paydaş bilgilendirmesinin olduğunu söylemişlerdir. Bu bulgular, üniversitelerde tanımlı bir sürece sahip, planlı ve düzenli bir paydaş görüş alışverişinin olmadığını göstermektedir. Ek olarak, araştırma katılımcılarının büyük çoğunluğu, senato karar alma süreçlerindeki paydaş katılımının yetersiz olduğuna inanmaktadır. Bu yetersizliğe yönelik, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun senatolara ilişkin maddede tüm paydaşların temsiline olanak sağlamadığı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Bu durum alan yazında geçen, üniversitelerin karar mekanizmalarında rektör ve yönetici sınıfının etkili olduğu (Aktan, 2004; Gök, 2016; YÖK, 2007), kurulların yöneticilerin kararlarını meşrulaştırma mekanizması işlevi gördüğü, kurullarda belirli bir akademisyen grubuna görev verildiği, idari personel ve öğrencilerin temsil edilmediği (Küçükcan & Gür, 2010) şeklindeki eleştirilerle örtüşmektedir. Di-

ğer taraftan özellikle senato üyesi katılımcıların büyük çoğunluğu paydaş katılımını yeterli gördüklerini ifade etmişlerdir. Akademik katılımcıların büyük çoğunluğunun paydaş temsiliyetini yeterli görmemesine rağmen, katılımı yeterli gören kategoride görüş bildirenlerin büyük çoğunluğunun yönetici olması veya senato temsilcisi olması, bu konudaki temsil edilen ve eden arasındaki uygulamaya yönelik fikirler konusundaki çatışmayı da ortaya koymaktadır. Bu bulgu, yükseköğretimde karar mekanizmalarının yönetici kadrolarıyla özdeşleştiği (Aktan, 2004) eleştirisi ile de örtüşmektedir. Diğer taraftan, bazı katılımcılar (akademik personel), tüm iç paydaşların karar süreçlerine katılımını süreci uzatıp zorlaştırması nedeniyle işlevsiz gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, Roberts'in (2008), hızlı karar vermenin gerektiği durumlarda katılımın zaman kaybına yol açacağı ve kamu yararının zedeleneceği görüşüyle uyumludur.

Diğer taraftan, katılımcılar, üniversite senatolarının karar alma süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik olarak, iç paydaşların kendilerini ilgilendiren konularda, uzmanlık alanına bağlı bir katılım mekanizmasının getirilmesini önermektedir. Alınacak karardan kimlerin etkileneceği (Involve, 2005) ve paydaşların birikimlerinden faydalanılarak kararların iyileştirilmesi (Innes ve Boher, 2004) karar alma süreçlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli konulardandır. Bu öneri kapsamında uzmanlığa dayalı oluşturulacak kurullar ve komisyonlar, tüm paydaşların karar sürecine doğrudan ve yüz yüze katılımının zorluğunu (Roberts, 2008) gidererek yapılacak iyi bir planlamayla paydaşlar kendileriyle alakalı konularda daha etkili bir şekilde katılıma dâhil edilebileceklerdir (Involve, 2005). Ayrıca senatoda temsili bulunmayan idari personel ile diğer öğretim elemanlarının katılımına yönelik tavsiyeler de bulunmaktadır. Bu öneri, YÖK'ün (2007, 165) Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi'ndeki, "Senatolarda, fakülte dekanları, fakülte temsilcileri, üniversite öğrenci konsey başkanının yanı sıra birer profesör, doçent, dr. ögr. üyesi, öğretim görevlisi, okutman, araştırma asistanı ve öğrenci temsilcisinin yer alması" önerisini güçlü bir şekilde vurgulamaktadır.

Son olarak, katılımcılar, senato üyelerinin genellikle yönetim kadrolarından oluştuğu, bu durumun genelde yönetimin istediği yönde kararlar alınmasına yol açtığı, farklı fikirlerin tartışılması için yönetim dışında olanların kurulda temsil edilmesini önermişlerdir. Bu öneri, yükseköğretime yöneltilen; senatolarda yönetim temsili-nin ağırlıkta olduğu, kurulların göstermelik bir istişare organı olduğunu (Aktan, 2004), kurullarda belirli akademisyen gruplarından oluştuğu, öğrenci ve idari personelin temsil edilmediği (Küçükcan ve Gür, 2009) eleştirileri ile örtüşmektedir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bulgular ve ilgili tartışmalar göz önünde bulundurulduğunda, incelemeye dahil edilen üniversitelerde, senatoların görevleri konusunda senato üyesi dışındaki

katılımcıların sınırlı bilgisi bulunduğu, iç paydaşların büyük çoğunluğunun senato toplantılarından ve toplantı gündemlerinden haberdar edilmediği, gündem hakkında paydaşlardan görüş alınmadığı, karar alma mekanizmalarında ve bir yönetim organı olarak hizmet etmesi beklenen üniversite senatolarının merkezi yönetim anlayışının ötesine geçemediği ortaya konmuştur. Bu bulgular, araştırmaya dahil edilen yükseköğretim kurumlarındaki en üst karar alma organlarından biri olan senatolardaki karar alma süreçlerinde, OECD'nin katılım aşamalarını içeren bilgilendirme, istişare ve aktif katılım basamaklarının (Gramberger, 2001) hiçbirinde sağlıklı bir sürecin işletilemediğini ortaya koymuştur. Bu kapsamda, üniversite senatolarıyla ilgili olarak, yasal zeminde, uygulamada ve araştırma bağlamında öneriler ortaya konmuştur. Öncelikli olarak, bulgular, senatoların varlığı ve işleyişi konularında 2547 sayılı kanunun senato ile ilgili maddesinin bağlayıcılığını teyit etmiştir. Alan yazında alternatif yönetim modellerinin uygulamada farklı pozitif etkilere neden olduklarını vurgulamaktadır. Örneğin, Delbecq, Bryson ve Van de Ven (2013) inceledikleri klasik yönetim modellerinin kusurlarını ortaya koymuş ve alternatif bir girişimci işbirlikçi yönetim modelinin kurumda güvenin sağlanması, daha iyi ve zamanında kararlar alınması ve örgüt içi çatışmaları azaltmasındaki rolünü ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda, üniversitelerde katılımcılığın garanti altına alınacağı, üniversitelerin kendi özgün senato modellerini geliştirebilecekleri hem de Türkiye'deki yükseköğretim sisteminin ihtiyaçlarını ve geleneğini yansıtacak bir yasal düzenlemenin yapılması elzem görünmektedir. Yasal düzenlemenin ötesinde, üniversiteler, senatolarının yönetim organı olarak yürüttüğü faaliyetler çerçevesinde, bilgilendirme ve paydaş katılımı konularında daha şeffaf ve tüm paydaşların gündem konuları hakkında bilgilendirildiği ve kararlara katıldığı tanımlı süreçler şeklinde mevzuatlarını yenilemelidirler. Katılımcılığın planlı bir süreç halinde yeniden tanımlanması ve garanti altına alınması hem kurumsal hafızanın oluşturulmasını hem de kurumda ortaklaşa yönetimin inşasını mümkün kılacaktır. Özellikle, katılımcılıkla, yöneticilerin karar almadaki yetkilerini kaybetmesi ve akademisyenlerin eğitim öğretim faaliyetlerindeki sorumluluklarını yerine getirememesi türündeki endişeler, aksine ortaklaşa/paylaşımli yönetim tarafından garanti altına alınarak, üniversitenin misyonunun gerçekleştirilmesinde, yöneticiler, öğretim elemanları, çalışanlar ve öğrenciler arasındaki karmaşık rolleri tanımlayacaktır (Heaney, 2010).

Araştırma, yönetişimin katılımcılık unsurunun yükseköğretimde uygulanmasını incelemeye yönelik olarak devlet üniversitesi özelinde, küçük bir bölge gerçeklerini ortaya koyma amacıyla oluşturulmuştur. Özellikle bu konuda Türkiye yükseköğretim sistemindeki sorunların geniş bir çerçevede ele alındığı, vakıf üniversitelerinin özelindeki uygulamaların incelendiği farklı çalışmalara da ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Kaynakça

- Akkutay, E. A. (2017) Yükseköğretimde küreselleşme ve yansımaları. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-16.
- Aktan, C. C. (2004). *Nasıl bir üniversite*. Adapazarı: Değişim.
- Allen, D. K. (2009). Re-engineering change in higher education. *Department of Information Studies*, 2(2), 1-30.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Aypay, A. (2003). Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: Sosyo ekonomik ve politik çevrelerin üniversitelerde kurumsal adaptasyona etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(2), 194-213.
- Balyer, A. (2008). *Sanayileşmiş bazı ülkelerle karşılaştırmalı olarak Türkiye'de üniversite açma politikaları: Teori ve uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi
- Binbaşıoğlu, H. (2011). *Yükseköğretimde eğitim hizmetlerinin pazarlanması: Bir pilot araştırma*. Uluslararası Yüksek Öğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar Kitabı, Türkiye, 3(3), 2465-2474.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- CEC (2001). Commission of the European communities. European governance: A White Paper (COM 428, 25.07.01), Brussels: EC.
- Çelik, Z., & Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 18-27.
- Çiftçi, O. (1996). Temsil, katılma ve yerel demokrasi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5(6), 5-14.
- Delbecq, A. L., Bryson, J. M., & Van de Ven, A. H. (2013). University governance: Lessons from an innovative design for collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 382-392.
- Demirci, M. (2010). Katılımcı demokrasi açısından kent konseyleri: Eleştirel bir değerlendirme. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 19(1), 21-46.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim yönetimi*. Meteksan, Ankara.
- Dursun, D. (2004). *Siyaset Bilimi*. 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Elmas, M. (2012). Bologna süreci: Uygulama veya uygulayama. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(3).
- Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*, rev. Simon and Schuster.
- Erdem, A. R. (2013). Bilgi toplumunda üniversitenin değişen rolleri ve görevleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(2), 109-120.
- Erdoğan, A., & Toprak, M. (2012). Governance of higher education in Turkey, leadership and governance in higher education for decision-makers and administrators. C.3, Berlin: Raabe.
- Eroğlu, H. T. (2006). Yönetime katılma biçimleri ve yerel yönetimlerde demokratik mekanizmalar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(11), 190-206.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Gök, E. (2016). The Turkish higher education system from the kaleidoscope of Martin Trow. *Eğitim ve Bilim*, 41(184).
- Gök, E., & Gümüş, S. (2015). Akademik bir alan olarak yükseköğretim yönetimi. *Türkiye'de Yükseköğretim: Alanı, Kapsamı ve Uygulamaları içinde*, Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Gramberger, M. R. (2001). *Citizens as partners: OECD handbook on information, consultation and public participation in policy-making*. Publications de l'OCDE.
- Guri-Rosenblit, S., Šebková, H., & Teichler, U. (2007). Massification and diversity of higher education systems: Interplay of complex dimensions. *Higher Education Policy*, 20(4), 373-389.
- Gümüş, S. (2018). ABD'de eyalet düzeyindeki yükseköğretim kurumlarının incelenmesi ve Türkiye için reform önerileri. Yönetim, kalite güvencesi ve finansman. *Eğitim ve Bilim*, 43(193).
- Gündoğan, E. (2010). Yönetişim: kavram, kuram ve boyutlar. M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu, Hülya Eşki Uğuz (Editörler), *Yönetişim içinde*, 15-55.
- Günay, D., & Günay, A. (2011). 1933'den günümüze Türk yükseköğretiminde niceliksel gelişmeler. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1).
- Günay, D., & Günay, A. (2016). Dünyada ve Türkiye'de yükseköğretim okullaşma oranları ve gelişmeler. *Journal of Higher Education ve Science /Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(1).
- Gürüz, K. (1994). *Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim, bilim ve teknoloji*. TUSİAD.
- Gürüz, K. (2001). *Dünyada ve Türkiye'de yükseköğretim (Tarihçe ve bugünkü sevk ve idare sistemleri)*. Ankara: ÖSYM Yayınları 4.
- Haktankaçmaz, M. İ. (2004). Türk kamu yönetiminde yönetişimin uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(1), 45-62.
- Heaney, T. (2010). Democracy, shared governance, and the university. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2010(128), 69-79.
- Hoştut, S. (2018). Türk üniversitelerin paydaş analizi. *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 188-200.
- Innes, Judith E., & Booher, David E. (2004). Strategies for the 21. st century. *planning, Theory ve Practice*, 5(4), 419-436.
- Involve. (2005). İnsanlar ve katılım: Yurttaşlar karar almanın merkezine nasıl yerleştirilir. Kalkınma Bakanlığı.
- Jessop, B. (1995). The regulation approach, governance and post-For-dism: alternative perspectives on economic and political change? *Economy and Society*, 24(3), 307-333.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development. *International Social Science Journal*, 50(155), 29-45.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher education*, 56(3), 303-324.
- Kalfa, C., & Ataay, F. (2008). Yönetişim: Devlet toplum ilişkilerinde yeni bir aşama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3).
- Kooiman, J. (1993). Social-political governance: Introduction. Ed: Jan Kooiman, *Modern governance new government-society interactions içinde*, London, Sage Publications, 1-6.
- Korkut, H. (2002). *Sorgulanan yükseköğretim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- YÖK. (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi*. T.C. Yükseköğretim Kurulu.
- Kuruuzum, A., Asilkan, O., & Cizel, R. B. (2005). Student participation in higher education institutions in Turkey. *Higher Education in Europe*, 30(3-4), 345-355.
- Küçükcan, T., & Gür, B. S. (2009). *Türkiye'de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz*. SETA, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştır-

- maları Vakfı.
- Kwiek, M. (2002). Yükseköğretimi yeniden düşünürken yeni bir paradigma olarak küreselleşme: Gelecek için göstergeler, (Çeviren: Emrah ve Akbaş), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2(1), 132-154.
- Lima Bildirgesi (2003). Akademik özgürlük ve yükseköğretim kurumlarının özerkliği dünya üniversiteler servisi. *Eğitim, Bilim ve Toplum Dergisi*, 1(4), 88-92.
- Lukensmeyer, C. J. (2012). *Bringing citizen voices to the table: A guide for public managers*. John Wiley ve Sons.
- Manning, K. (1997). Authenticity in constructivist inquiry: Methodological considerations without prescription. *Qualitative Inquiry*, 3(1), 93-115.
- Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K. (2013). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi, 1-556.
- Menon, M. E. (2005). Students' views regarding their participation in university governance: Implications for distributed leadership in higher education. *Tertiary Education and Management*, 11(2), 167-182.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. California: Sage Publications.
- Nabatchi, T. (2012). *A manager's guide to evaluating citizen participation*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government. *Reading Mass. Adison Wesley Public Comp.*
- Özer, M. A. (2006). Yönetişim üzerine notlar. *Sayıştay Dergisi*, 63(1), 59-89.
- Özoğlu, M., Gür, B. S., & Gümüş, S. (2016). Rapid expansion of higher education in Turkey: The challenges of recently established public universities (2006-2013). *Higher Education Policy*, 29(1), 21-39.
- Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open university press.
- Roberts, N. C. (2008). The age of direct citizen participation. Nancy C. Roberts (ed.), *An ASPA Classics Volume*, United States of America: M.E. Sharpe, 3-9.
- Rochford, F. (2001). Issues of university governance and management giving rise to legal liability. *Journal Of Higher Education Policy and Management*, 23(1), 49-61.
- Ruige, A., Üskent, S., & Micka, P. (2014). *Yönetişim ve katılım etkili katılım için araçlar yöntemler mekanizmalar*. İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yönetişim ve Katılım Rehberi, Stratejik Yerel Yönetişim Projesi, Başak Matbaası.
- Sözen, S. (2013). *Kamu yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2979
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Şaylan, G. (1979). Bürokratik sistemlerde yönetime katılma olgusu ve yapısal sınırlılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 12(2), 19-32.
- Şenses, F. (2007). *Uluslararası gelişmeler ışığında Türkiye yükseköğretim sistemi: temel eğilimler, sorunlar, çelişkiler ve öneriler*. Economic Research Center Report, ODTÜ, Ankara.
- Tekeli, İ. (1999). *Modernite aşılırken siyaset*. İmge Kitabevi.
- Theall, Michael. (2002). Evaluation and assessment: An institutional context. In R. M. Diamond (Ed.), *Field guide to academic leadership* (pp. 225-240). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Turan Tek, H. (2013). Yönetişim ve yeni kamu yönetimi. F. Neval Genç (Ed.), *Yönetişim, Türk kamu yönetimine yansımaları içinde*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- Vatanartiran, S. (2013). Roles and functions of university senates in Turkish universities. *Eğitim ve Bilim*, 38(170).
- Visakorpi, J., Stankovic, F., Pedrosa, J., & Rozsnyai, C. (2007). Türkiye'de yükseköğretim: Eğilimler, sorunlar ve fırsatlar. İstanbul: Graphis Matbaa Yayıncılık.
- Yamaç, K. (2009). *Bilgi toplumu ve üniversiteler*. Eflatun Basım Dağıtım Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., & Horzum, M. B. (2005). Küreselleşme, bilgi teknolojileri ve üniversite. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(10), 103-121.
- Yılmaz, O. (2001). *Kamu yönetimi reformu*. Ankara: DPT.
- Y.Ö.K. Kanunu. (1981). 17506 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 2547 sayılı YÖK Kanunu.