



**T.C.**

**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİNDE  
YÖNETİŞİMDE KATILIMCILIK:  
ÜNİVERSİTE SENATOLARINDA  
KARAR ALMA SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hasan AVCI**

**Doç. Dr. Enes GÖK**

**Danışman**

**RİZE**

**2018**

## KABUL VE ONAY

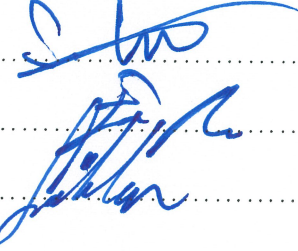
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Hasan AVCI tarafından hazırlanan “Türk Yükseköğretim Sisteminde Yönetimde Katılımcılık: Üniversite Senatolarında Karar Alma Süreçlerinin İncelenmesi” başlıklı bu araştırma, 01/10/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza


Başkan : Doç. Dr. Sedat GÜMÜŞ

Üye : Doç. Dr. Enes GÖK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECI



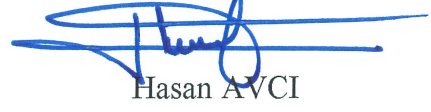
25/10/2018

  
Doç. Dr. Ahmet YANIK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Bu tez içindeki bütün bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca bu kurallar ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmada orijinal olmayan her tür kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yaptığımı da beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum.

İmza:



Hasan AVCI

## ÖN SÖZ

Yükseköğretim eğitim öğretim sürecinin en üst basamağını oluşturmaktadır. Bu sürecin yönetilmesinde yükseköğretim kurumları olan üniversitelerin yönetim yapıları ve yönetim biçimleri önem arz etmektedir. Bu araştırma kapsamında, son yıllarda gündemde olan yönetim modelinin yükseköğretimde uygulanmasına yönelik alan yazın taraması yapılarak yönetişimin temel unsurlarından olan katılımcılığın yükseköğretimdeki uygulanmasına yönelik bir durum tespiti yapılması amaçlanmıştır. Bu amaca uygun olarak yapmış olduğum bu araştırmanın tamamlanmasında ve lisansüstü öğrenim süresince akademik birikimiyle danışmanım olarak desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Enes GÖK'e, tez yazımı süresince desteğine başvurduğum Doç. Dr. Ahmet TEKBIYIK, Doç. Dr. Ömer Faruk URSAVAŞ, Doç. Dr. Selami YANGIN, Dr. Öğr. Üyesi Adem BELDAĞ, Dr. Öğretim Üyesi Fatih CAMADAN, Dr. Öğr. Üyesi Ali Faruk YAYLACI ve Dr. Öğr. Üyesi Bekir GÖKÇE'ye,

Tez çalışmamın veri toplama süresince değerli görüşlerini benimle paylaşan Karadeniz Teknik Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi ve Artvin Çoruh Üniversitesinin yöneticilerine, akademisyenlerine ve öğrenci temsilcileri ile emeği geçen tüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

Her zaman beni destekleyen ve her daim yanımda olan eşim Sevgi AVCI ve oğullarım Eren, Furkan Efe'ye canı gönülden müteşekkirim.

Hasan AVCI

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
	No
KABUL VE ONAY .....	2
ETİK BEYAN .....	3
ÖN SÖZ.....	4
İÇİNDEKİLER.....	5
ÖZET .....	7
ABSTRACT .....	8
KISALTMALAR .....	9
TABLolar LİSTESİ .....	10

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	11
1.1.Problem Durumu .....	11
1.2. Alt Problemler .....	13
1.3. Araştırmanın Amacı .....	13
1.4. Araştırmanın Önemi .....	13
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	14

### İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	15
2.1. Yönetişim.....	15
2.1.1. Türkiye’de Yönetişim .....	17
2. 2. Yönetişimde Katılımcılık .....	20
2. 3. Yükseköğretimde Yönetim ve Yönetişim .....	24

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM.....	32
3.1. Araştırmanın Modeli.....	32
3.2. Çalışma Grubu .....	32
3.3. Veri Toplama Araçları.....	33
3.4. Verilenin Toplanması .....	34
3.5. Verilerin Analizi .....	34
3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği .....	35

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR .....	37
-------------------	----

## BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	57
5.1.1. Üniversitelerdeki İç Paydaşlar Açısından Senatonun İşlevleri .....	57
5.1.2. İç Paydaşların Üniversite Senato Toplantılarından Haberdar Edilme Durumu .....	58
5.1.3. İç Paydaşların Üniversite Senato Toplantılarında Görüşülecek Konular (Gündem) Hakkında Bilgilendirilme Durumu.....	59
5.1.4. Üniversite Senato Toplantılarında Görüşülecek Konular (Gündem) Hakkında İç Paydaş Görüşüne Başvurulma Durumu .....	59
5.1.5. İç Paydaşların Senato Karar Alma Süreçlerine Aktif Katılım Durumu .....	61
5.1.6. İç Paydaşların Üniversite Senatolarının Karar Alma Süreçlerine İlişkin Önerileri.....	62
5.2. Öneriler .....	65
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	65
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	66
6. KAYNAKLAR.....	67
7. EKLER .....	76
8. ÖZ GEÇMİŞ.....	85

**Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri

**Tez Türü:** Yüksek Lisans Tezi

**Danışman:** Doç. Dr. Enes GÖK

**Hazırlayan:** Hasan AVCI

**Yıl:** 2018

**Sayfa Sayısı:** 85

**ÖZET**  
**TÜRK YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİNDE YÖNETİŞİMDE**  
**KATILIMCILIK: ÜNİVERSİTE SENATOLARINDA KARAR ALMA**  
**SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ**

Bu araştırmada, yönetişimin temel unsurlarından katılımcılığın yükseköğretimdeki uygulamalarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatoların karar alma süreçlerinde paydaş katılımının sağlanıp sağlanmadığı iç paydaş görüşleri doğrultusunda incelenmiştir. Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımına dayalı betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubu, Artvin Çoruh Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesinden seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışma kapsamında, OECD'nin (Gramberger, 2001) katılım aşamaları çerçevesinde (bilgilendirme, istişare ve aktif katılım) yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuş ve katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. 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 araştırmada, karar alma süreçlerine iç paydaş katılımı noktasında sorunlar olduğu görülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Yönetişim, Katılım, Yükseköğretim, Senato, Paydaş

**Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences**

**Department:** Educational Administration

**Thesis Type:** Master Thesis

**Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Enes GÖK

**Author:** Hasan AVCI

**Year:** 2018

**Pages:** 85

### **ABSTRACT**

#### **PARTICIPATION IN GOVERNANCE IN TURKISH HIGHER EDUCATION SYSTEM: EXAMINATION OF RESOLUTION PROCESSES IN UNIVERSITY SENATES**

This study aims 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 study is a descriptive study 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. Within the scope of the study, 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 performed 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.

**Key words:** Governance, Participation, Higher Education, Senate, Stakeholder



## KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
AK	:	Akademik Personel
BM	:	Birleşmiş Milletler
DB	:	Dünya Bankası
DK	:	Dekan
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
EĞİTİM-BİR-SEN	:	Eğitimciler Birliği Sendikası
MD	:	Yüksekokul Müdürü
GS	:	Genel Sekreter
IAP2	:	Uluslararası Halk Katılım Derneği
RY	:	Rektör Yardımcısı
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ÖT	:	Öğrenci Temsilcisi
SETA	:	Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı
ST	:	Senato Temsilcisi
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşları
TUBİTAK	:	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	:	Türkiye Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
YÖK	:	Yükseköğretim Kurulu

## TABLULAR LİSTESİ

		<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1</b>	Arnstein (1969) Katılım Merdiveni	21
<b>Tablo 2</b>	Uluslararası Halk Katılım Derneğinin (IAP2) Katılım Merdiveni	22
<b>Tablo 3</b>	Araştırmanın Çalışma Grubu	33
<b>Tablo 4</b>	Senatolarının İşlevlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri	37
<b>Tablo 5</b>	Senatoların Toplanma Takvimi	42
<b>Tablo 6</b>	Senato Gündeme İlişkin Bilgilendirme Yöntemi	44
<b>Tablo 7</b>	Senato Öncesi İç Paydaş Görüşüne Başvurma	46
<b>Tablo 8</b>	Senato Karar Alma Sürecine Aktif Katılım	49
<b>Tablo 9</b>	Senato Karar Alma Sürecine İlişkin Öneriler	53

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırmanın temel çerçevesini oluşturan problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları sunulmuştur.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanoğlunun varoluşundan itibaren, yaşadığı her dönemde, her alanda ve kurmuş olduğu ilişkilerde yönetim olgusu var olagelmıştır (Aktan, 2004). İnsanoğlu tarihin ilkel dönemlerinden başlayarak, teknolojik gelişmelerle kat ettiği, zaman zarfında birtakım yönetim süzgeçlerinden geçmiş, bulunduğu zamanın koşullarına göre yönetmiş ve yönetilmiştir. Dünyanın hızlı bir değişim ve dönüşümlere sahne olduğu son yüzyılda ise küreselleşmenin de etkisiyle mevcut yönetim modelleri dünya genelinde yaşanan enflasyon, işsizlik, yoksulluk, eğitim ve sağlık sistemlerindeki bozulma gibi sorunlara çözüm üretmede yetersiz kalmış, bu durum ülkeleri, uluslararası siyasi ve ekonomik teşkilatları yeni bir yönetim modeli arayışına yönlendirmiştir (Eryiğit ve Sarıca, 2018; Palabıyık, 2004). Bu arayışlar neticesinde ilk olarak Dünya Bankasınca adından söz edilen “çok aktörlü yönetim” anlayışı olarak yönetişim kavramı ortaya atılmıştır (Gündoğan, 2010; Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013). Yönetişim kavramındaki çok aktörlülük, yönetim mekanizmasında kolektif eylemler içinde yer almayı (Stoker, 1998), yönetimde hedeflenen amaçlara ulaşmak için toplumun değişik aktörleri ile bir araya gelerek iş birliği içinde ortak kararlar almayı gerekli kılan bir yönetim biçimini ifade etmektedir (Özer, 2006). Yönetişim, vatandaşın yönetimde etkin olmasını, karar mekanizmalarında devletin yanında, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da yer almasını ön gören bir yönetim modeli olarak ortaya çıkmıştır (Palabıyık, 2004). 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).

Yönetişim modeli dünyadaki kamu yönetimi anlayışına da etki ederek, kamu yönetimindeki geleneksel yönetim anlayışının terk edilmesine yol açmış, yönetim unsurlarının kamu yönetiminde de uygulanmasını gerekli kılmıştır (Rhodes, 1997; Turan, 2013). Bu kapsamda bir kamu hizmeti ifa eden yükseköğretim kurumları (Allen, 2009), bulunduğu ülkenin bilimsel çalışmalarına yön veren, ihtiyaç duyulan nitelikte insan gücünü yetiştiren ve toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda hizmet vermeyi 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 üniversiteleri de misyon ve yönetim şekillerinde değişime zorlamaktadır (Akkutay, 2017; Binbaşoğlu, 2011; Gümüş, 2018; Yamaç, 2009). 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) ise Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması adlı çalışmasında, iyi yönetişimin üniversitelerin dönüşümünde belirleyici olduğunu ve dünya örneklerinde olduğu gibi yükseköğretim sisteminin yapısını değiştirerek üniversitelerin finansman dâhil birçok sorununa çözüm üreteceğini ifade etmektedir. Bu araştırmanın çıkış noktasını Rochford (2001) ve Aypay'ın (2003) bu önerileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda yükseköğretimde yönetişim alan yazın taraması yapıldıktan sonra, yönetişimdeki katılımcılık unsurunun üniversitelerdeki durumu incelenmeye karar verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın problem durumunu, bir yükseköğretim organı olan üniversitelerde, yönetişimin temel unsurlarından katılımcılığın uygulanma biçiminin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu inceleme üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatolardaki katılım süreçlerinin OECD'nin katılım merdivenindeki (Gramberger, 2001) bilgilendirme, istişare ve aktif katılım basamakları çerçevesinde incelenmesini içermektedir.

## **1.2. Alt Problemler**

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 paydaş ile istişare yapılmakta mıdır?
5. Senato karar alma süreçlerine iç paydaşların aktif katılımı sağlanmakta mıdır? Sağlanmaktaysa ne düzeyde katılım sağlanmaktadır?

## **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, yönetişimin temel unsurlarından katılımcılığın yükseköğretimdeki uygulamalarına ilişkin durum tespitinin yapılması amaçlanmaktadır. Bu amaç çerçevesinde, üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatoların karar alma süreçlerinde paydaş katılımının sağlanıp sağlanmadığı iç paydaş görüşleri doğrultusunda incelenmiştir.

## **1.4. Araştırmanın Önemi**

Küreselleşmenin etkisiyle kamu idareleri ve işletmeler yönetim yapılarını değiştirmiş, daha güçlü, etkin olabilmek için yeni yönetim modelleri geliştirme ihtiyaçları duymuşlardır. 1980'lerden itibaren OECD, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşlar yaşanan ekonomik ve siyasi buhranlardan kurtulmak için yönetişim adını verdikleri bir yönetim modeline geçiş yapmışlardır. Son olarak Avrupa Birliği üyesi ülkelerin yurttaşları ile Birlik kurumları arasındaki yabancılaşmanın aşılmasını hedef alan yönetişim reformu konusunda Avrupa Birliği Komisyonu iyi yönetişime vurgu yapmıştır (CEC, 2001). Bu yeni model dünyadaki birçok işletme, yerel yönetim ve kamu kuruluşlarında etkisini göstermeye başlamıştır. Piyasa süreç ve dinamiklerine açık olan yükseköğretim kurumlarının bu etkiden uzak kalması düşünülemez (Atanur Başkan ve Sincer, 2014; Elmas, 2012; Gül ve S. Gül, 2015). Bu nedenle yönetişim adı verilen bu yeni

yönetim anlayışının unsurlarıyla birlikte yükseköğretim kurumlarının yönetiminde yeni ufuklar açacağı düşünülmektedir (Aypay, 2003).

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma kapsamında yönetişimin temel unsurlarından *Hesap Verebilirlik*, *Açıklık*, *Katılım*, *Etkililik* ve *Tutarlılık* unsurlarından sadece *Katılımcılık* unsuru incelenmiştir. Katılım unsuru, üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatoların karar süreçleri açısından iç paydaş görüşlerine göre ele alınmıştır. Bundan dolayı araştırma;

- 1) Katılımcılık unsuru,
- 2) 2017-2018 Akademik yılı,
- 3) Üç üniversite (Artvin Çoruh Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi),
- 4) Senatolardaki karar alma süreci ve
- 5) İç paydaşlar ile sınırlandırılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde, alan yazına dayalı olarak yönetim kavramının açıklanmasına, Türkiye’de yönetim uygulamaları, katılımcılık ve yükseköğretimde yönetim ve yönetim, bir karar organı olarak senatolar hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Yönetişim

Yönetişim kelimesinin kökenlerinin 14. yüzyıla kadar gittiği, Yunanca “kubernan” dümen tutmak, kılavuzluk etmek anlamları taşıyan fiilden türeyerek İngilizce’ye “Governance” olarak geçtiği Anne Mette Kjaer’in yönetim kavramı üzerine yaptığı çalışmalarından anlaşılmaktadır (Gündoğan, 2010). Yönetişim kavramı ilk olarak Dünya Bankası’nın Afrika’da uyguladığı “yapısal uyum programının” başarısızlıkla sonuçlanması, Güney Sahra ülkelerinde yaşanan ekonomik bunalımlar, yolsuzluk, işsizlik, yoksulluk gibi sorunların arkasında yönetsel eksikliklere dikkat çekilen raporda kullanılmıştır (DPT, 2007). Bu durum diğer uluslararası örgütlerinde ilgisini çekmiştir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) raporları, 1992 tarihli Birleşmiş Milletler (BM) Çevre ve Kalkınma Konferansı, 1994 tarihli Kahire Nüfus ve Kalkınma Konferansı, 1995’te gerçekleşen Kopenhag Sosyal Gelişme Konferansı, 1996 tarihli İstanbul’da düzenlenen BM İkinci İnsan Yerleşmeleri HABITAT II Konferansı, 2000 New York Milenyum Zirvesi ve 2002 tarihli Johannesburg Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi kavramın daha netlik kazandıran uluslararası etkinlikler olmuştur. Tüm bu süreçler geleneksel yönetim anlayışının yerine, çok aktörlü bir yönetim modeli olan yönetişimin (Governance) uluslararası bir kavram olarak alan yazındaki yerini almasına yol açmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı Raporu, 2007; Güler, 2005; Güzelsarı, 2003; Peker, 1996).

Yönetişimin ilk kuramcıları Kooiman, Rhodes ve Stoker yönetimde yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan yönetişime çeşitli açıklamalar getirmişlerdir (Kalfa ve Ataay, 2008). Jan Kooiman (1993), yönetişimi, toplumsal, siyasal ve yönetsel aktörlerin toplumu, sektörleri ve alanları yönlendirmek, denetlemek ve yönetmek

için yaptıkları amaçlı faaliyetler toplamı olarak tanımlamıştır. Rhodes (1997) ise yönetişimi birlikte yönetme, beraber karar alma, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği hâlinde olma şeklinde tanımlarken, kavramın minimal devlet, kurumsal yönetişim, yeni kamu işletmeciliği, iyi yönetişim, sosyobernetik sistem, kendinden organize ağlar adlı başlıklar altında toplandığını ifade etmiştir. Stoker (1998), yönetişim teorisine açıklık getirirken yönetişimin; yönetim içinden ve dışından kurumlar anlamına geldiğini, sosyoekonomik meselelerle başa çıkma konusundaki bağlılık ve sorumluluklardaki bulanıklığı tanımladığını, kolektif eylemde yer alan kurumlar arasındaki ilişkilerde güç bağımlılığını tanımladığını, yönetişimin özerk öz-otorite aktör ağları ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Ancak yönetişim kavramı üzerine ortak bir tanım henüz yapılamamıştır (Yüksel, 2000).

Yönetişim, hükûmetin yetkilerini yerine getirme veya kullanma yetkisine sahip olmayan kişiler ve kurumların hükûmet etme kapasitesini kabul ettiğini ifade etmektedir (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 ve yönlendirdiği (Tekeli, 1999), Osborn ve Gaebler'ın (1999) deyimiyle, 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). Yönetişimin özelliklerini Avrupa Birliği Komisyonu'nun Temmuz 2001'de yayımladığı "Beyaz Kitap" Avrupa düzeyinde iyi yönetişimin ilkelerini şöyle sıralamıştır (CEC, 2001: 8): açıklık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, etkililik ve tutarlılık.

Yönetişimin aktörleri; devlet, özel sektör ve sivil toplum örgütleri olarak sunulmakta, bunların ayrı ayrı görev ve sorumlulukları olduğu belirtilmektedir. (Eryılmaz, 1999; VII. HABİTAT II, 2000). Yönetişim modelinde bu aktörler arasında hiyerarşik bir alt üst ilişki değil, eşitlik anlayışına dayalı heterarşik bir ilişki söz konusudur (Güler, 2000). Bu aktörlerden devlet; kamusal alanı temsil



ederek, vatandaşlara en etkin ve verimli hizmeti sunma; özel sektör ise özel işletmeler aracılığıyla üretim, ticaret faaliyetiyle, istihdam yaratma, gelir kaynağı oluşturma, ekonomik kalkınmaya öncülük etme görevlerini üstlenirken sivil toplum adı verilen kar amacı gütmeyen bağımsız kuruluşlar ise toplumun eğitimini, ekonomik, sosyal ve siyasal hayata katılımını sağlama, kültürel değerlerin devamını ve toplum içindeki dayanışmayı sağlama görevlerini üstlenmektedir (Özer, 2006). Özellikle özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin, yönetim sürecine aktif katılımının sağlanarak, yönetim sürecinin denetimi ve sonuçlandırılma aşamalarında etkin rol üstlenmeleri beklenmektedir (Yılmaz, 2001).

### 2.1.1. Türkiye’de Yönetişim

Yönetişim modeli ülkemizde 1990’lı yıllarda adından söz edilen bir model olarak ortaya çıkmıştır (Altan ve Tüllüceoğlu, 2016). Özellikle 1992 Rio de Janeiro’da yapılan Birleşmiş Milletler (BM) Çevre ve Kalkınma Konferansı ve 1996’da İstanbul’da düzenlenen BM İkinci İnsan Yerleşmeleri HABITAT II Konferansı ülkemizde yönetim modelinin uygulanmasına yönelik tavsiye kararlarının alındığı uluslararası düzeyde faaliyetler olmuştur (Devlet Planlama Teşkilatı Raporu, 2007). Bu durumu Devlet Planlama Teşkilatı ”Dokuzuncu Kalkınma Planı Kamuda İyi Yönetişim Konulu Özel İhtisas Raporu” hazırlama komisyonu başkanı Fikret TÖKSÖZ (Devlet Planlama Teşkilatı Raporu, 2007:3) şöyle ifade etmektedir:

*“İyi yönetim kavramının dünyaya yayılmasını sağlayan Rio Zirvesi’nin izleyicisi ve Habitat II Konferansı’nın etkin bir katılımcısı olarak, bu kavramın 10 yıllık bir süre geçmeden Türkiye’de iyi kabul gördüğünü ve benimsendiğini Komisyon çalışmalarında gözlemek umut vericiydi. Kanımca, “governance” teriminin Türkçe’ye “yönetişim” olarak kazandırılması, bu kavramın kafalarda alt-üst ayrımı yaratan “yönetim” terimi yerine kısa sürede yerleşmesine de yardımcı olmuştur.”*

Dünyayı çevreleyen bu yeni yönetim anlayışı ülkemiz kamu yönetiminde de özellikle 2000’li yıllardan sonra yapılan düzenlemelerde etkisini göstermiş ve bu kapsamda bir dizi yasal düzenlemeler yapıldığı görülmüştür (Cebeci, 2013). Birebir yönetim adı altında olmasa bile yönetişimin unsurlarını içeren birçok düzenleme yapılmıştır. Yönetişimin modelinin unsurlarını içinde barındıran ilk düzenlemelerin başında, 3 Kasım 2003 tarihinde hazırlanan Kamu Yönetiminin

Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkındaki Kanun tasarısı yer almaktadır. Bu tasarı Meclis'ten geçmiş ancak, dönemin Cumhurbaşkanı tarafından bazı maddelerinin veto edilmesi nedeniyle yasalaşamamıştır (Kesim ve Petek, 2005). İyi yönetim ilkeleri açısından bu kanun tasarısının amaç maddesi

*Katılımcı, saydam, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini esas alan bir kamu yönetiminin oluşturulması; kamu hizmetlerinin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için merkezî idare ile mahallî idarelerin görev, yetki ve sorumluluklarının çağdaş kamu yönetimi ilke ve uygulamaları çerçevesinde belirlenmesi; merkezî idare teşkilâtının yeniden yapılandırılması ve kamu hizmetlerine ilişkin temel ilke ve esasları düzenlemektir.*

İfadesi bize önemli ipuçları vermektedir (Şencan, 2006). Bu kanun ile kamu yönetiminde katılımcılık, hesap verebilirlik, etkililik, hizmetlerin sonucuna odaklılık, insan haklarına saygı, idari işlemlerde şeffaflık ve merkezîyetçi yönetim anlayışından yerleşmeye doğru bir geçiş hedeflendiği, böylece iyi yönetim ilkelerini barındıran bir metin hazırlandığı değerlendirilmektedir (Karasu, 2003). Tasarı yasalaşmamış olsa da ülkemizde yeni kamu yönetimi anlayışına kapı aralayarak yeni reformların gerçekleştirilmesine zemin hazırlayan bir düzenleme olmuştur (Lamba, 2014).

Geleneksel olarak gizlilik ve kapalılık üzerine inşa edilen Türk kamu yönetiminde (Şengül, 2005) bu anlayışı değiştiren bir düzenleme olarak 23.10.2004 tarih ve 25269 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Bilgi Edinme Kanunu yer almaktadır. Bilgi Edinme Kanunu yönetişimin şeffaflık ve açıklık unsurlarının yanı sıra, katılımcılık ve hesap verebilirlik unsurlarını da bünyesinde barındıran bir düzenleme olarak Türk kamu yönetimindeki önemli yasal düzenlemelerden olmuştur (Selimoğlu, 2010). Halkın yönetime katılımının en önemli adımlarından birisi de vatandaşın yönetimin işlemlerinden haberdar olması, yönetimle istişare hâlinde bulunması ve yönetim faaliyetlerinin denetlenmesidir. Bu düzenleme ile kamu yönetiminde icra edilen faaliyetler, işlevler, sunulan hizmetler hakkında kanun çerçevesinde belirlenen sınırlar dâhilinde her vatandaşa bilgi edinme hakkı tanınmıştır (Canöz, 2008).

Yerel yönetim düzeyinde, yönetişim modelinin unsurlarını içeren yasal düzenlemeler ise 5216 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu, 5393 sayılı Belediyeler Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdareleri Kanunları olmuştur. Bu kanun düzenlemelerinin gerekçeleri arasında yer alan, vatandaşa daha etkili ve verimli

hizmet sunma, etkin kaynak kullanımı ve demokratik katılımın artırılması gibi hedefler yönetişimin katılımcılık, etkililik ilkelerinin yerel yönetimler seviyesine uygulanmasına yönelik eylemleri içerdiği gözlenmektedir (Alıcı, 2007; Urhan, 2008; Gürbüz, Yıldırım ve Belli, 2014; Yalçın, 2010). Belediyeler Kanunu'nun 76. maddesi ile belediyeler bünyesinde kent konseylerinin oluşturulması; toplumun değişik katmanlarından temsilcilerin katılımının sağlandığı, çok aktörlü bir yapının kent yönetiminde söz sahibi olmasının yollarının açıldığı bir yerel yönetim modeli olarak görülmektedir (Lamba ve Kerman, 2016).

Yönetişimin hesap verebilirlik ve saydamlık unsurlarının merkezi yönetimde sağlanmasına ilişkin bir düzenleme olarak 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı kanun numarası ile yasalaşan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu görülmektedir (Saraç, 2005). Ayrıca bu kanun kapsamında kamu idarelerinin, sosyal güvenlik kurumlarının ve mahalli idarelerinin stratejik plan hazırlama gereği ve stratejik plan süreci, yönetişimin etkinlik ve katılımcılık ilkelerinin yansıması olmuştur (Köseoğlu, 2007) Yerel yönetimler düzeyinde yapılan bir başka düzenleme 2005 tarih ve 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu'dur. Bu kanunla su, atık su, katı atık ve benzeri altyapı hizmetleri ile çevre ve ekolojik dengenin korunmasına ilişkin projelerin coğrafi olarak bir birine yakın yerel yönetimlerin aynı birlikler çatısı altında toplanarak daha etkin ve verimli faaliyetler yapmasını amaçlayan düzenlemelerdir. Bu düzenleme ile köylülerin birlikte ve dayanışma içinde daha etkin ve verimli hizmet almasına olanak sağlanması tasarlanmaktadır (Esmer, 2008).

Yönetişimin esas aldığı yapı kamu, özel sektör ve sivil toplumun ortak hareket ettiği bir mekanizmanın oluşmasıdır (Eryılmaz, 1999). 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'u ile yönetim modelinin aktörleri olan kamu, özel ve sivil toplum örgütlerinin bir araya getirilerek (Dedeoğlu ve Sertesin, 2011) planlı ve programlı faaliyetler ile yerel kalkınmanın amaçlandığı görülmektedir. Kalkınma ajansları yönetim modelinin yerelde kendini bulduğu en önemli kuruluşlardır (Loş, 2011).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulması (Acar ve Kumaş, 2008; Emiroğlu, 2003) E-devlet kavramının ortaya çıkmasına yol açtı. Türkiye'de 18 Aralık 2008

tarihinde hizmete açılan “E-Devlet Kapısı Projesi” ile e-devlet faaliyetleri tek merkezden yürütülmeye başlanmış ve kamusal hizmetlerin, vatandaşlara, işletmelere, kamu kurumlarına bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak etkin ve verimli bir şekilde verilmesi amaçlanmıştır (Çarıkçı, 2008). E-devlet hizmetleri, mekân ve zamandan bağımsız olarak sunulmakta, verilen hizmetler daha hızlı ve etkin olmakta, bürokratik engeller ortadan kalmakta, vatandaşın hizmete erişimi kolaylaşmakta, hem vatandaş hem de devlet için ekonomik tasarruf sağlamaktadır (Şahin ve Örseli, 2003). Ayrıca vatandaşın istediği bilgilere e-devlet aracılığıyla ulaşması yönetişimin açıklık, şeffaflık ilkelerine uygun bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (İnce, 2001). E-devlet kapısına ait alt yapı ile kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler, firmalar hizmet vermektedirler. E-Devlet Kapısı Projesi ile vatandaş, tek adresten birçok hizmete kişisel bilgileri korunarak güvenli bir şekilde erişme imkânı bulmaktadır (Erdal, 2003; Şahin ve Örselli, 2003; Tutkun, 2007).

## **2. 2. Yönetişimde Katılımcılık**

Yönetişimin başat ilkelerinden biri olan katılımcılık, siyasi karar alma süreçlerinden ziyade, devletin vatandaş ile iletişimini artırarak devlet-vatandaş ilişkisinin güçlendirmesini ve vatandaşların bilgiye kolayca erişimini, karar alma süreçlerinde aktif rol alması 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 kararlara katkıda bulunmasını içerir. Bu süreç ile yönetimler paydaşların görüş ve önerilerini dikkate alır (Sözen, 2013). Katılım, demokrasinin en önemli gereklerindedir. Demokratik sitemde halk katılımının genel ifadesi, herhangi bir meseleye ilişkin alınacak bir kararda, halkın bilgilendirme, danışma ve aktif katılım süreçlerine dâhil edilerek kararı etkileme imkânı tanınmasıdır (Yılmaz, 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 merdiveninin yer aldığı A Ladder of Citizen Participation adlı çalışmasında, katılımın hangi basamaklarda gerçekleştiği hangi basamaklarda katılımın olmadığını göstermekte ve katılım konusunda herkesin istekli görüldüğü ancak uygulama aşamasında aynı isteğin olmadığını ileri sürmektedir. Arnstein, sekiz basamaklı merdiveni ile (Tablo-1) katılımın hangi süreçlerde tam anlamıyla gerçekleştiğini anlatmaya çalışmıştır.

Tablo 1

Arnstein Katılım Merdiveni

8	Yurttaş Denetimi	
7	Devredilmiş Yetkiler	İktidarın Yurttaşta Olması
6	Ortaklık	
5	Yatıştırma	
4	Danışma	Göstermelik Katılım
3	Bilgilendirme	
2	Terapi	Katılımın Olmaması
1	Manipülasyon	

DPT. (2009; 20). Katılımı anlamak adlı çalışmasından alınmıştır.

Merdivenin 1. ve 2. basamakları olan manipülasyon ve terapi basamakları katılımın gerçekleşmediği, asıl amacın katılımın gerçekleşmesi değil, vatandaşın karar süreçlerine katıldığı düşünülmesine yönelik oyalama süreçleri olan eğitim ve tedavi basamaklarını anlatmaktadır. Merdivenin 3., 4. ve 5. basamaklarında bulunan bilgilendirme, danışma ve yatıştırma, aşamalarında vatandaşların seslerinin duyurabilmesine, vatandaşın sorunlardan haberdar olabilmesine olanak sağlayan kısmı, göstermelik katılımı anlatmaktadır. Bu basamaklarda vatandaş bilgilendirilir, vatandaşa danışılır, ancak karar almada söz yine yönetimde olanlardadır. Aktif katılımın olduğu ve halk iktidarının yaşandığı aşamalar ise ortaklık, devredilmiş yetkiler ve yurttaş denetiminin olduğu 6., 7. ve 8.

basamaklarda görülmektedir. Bu aşamalarda karar alma gücü vatandaşdır, yönetimde olanlar yetkilerini vatandaşla paylaşır veya vatandaşa devreder. Denetim yetkisi vatandaşdır ve vatandaş müzakere gücüne sahiptir. Katılım düzeyine ilişkin diğer bir çalışma da (IPA2) Uluslararası Kamu Katılım Derneği tarafından geliştirilen beş basamaklı katılım sürecini içeren merdivendir (Tablo 2). 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 işbirliği yapılması ve son olarak 5. basamağında vatandaşa meselenin çözümü için yetki verilmesi süreçlerini içermektedir (Involve, 2005)

Tablo 2

Uluslararası Halk Katılım Derneği (IAP2) Tarafından Geliştirilen Katılım Basamakları.

1	Bilgilendirme	Sorunu, alternatifleri, fırsatları ve çözümleri anlaması için halka doğru ve dengeli bilgi sağlama
2	Danışma	Sorunlara ve çözüm önerilerine ilişkin halktan geri bildirim alma
3	Dâhil Etme	Sorunların çözümüne halkı dâhil etme
4	İşbirliği	Sorunların çözümünde halk ile iş birliği yapma
5	Yetkilendirme	Son kararın halkta olması

Involve (2005;18) tarafından hazırlanan insan ve katılım rehberinden alınmıştır.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (Gramberger, 2001) Politikaların Oluşturmada Kamu Katılımı El Kitabı'nda, bu çalışmanın amacının hükümetler ile vatandaş arasındaki iletişimin artırılması, ilişkilerin güçlendirilmesi ve vatandaşın yönetime katılımındaki eksikliklerin giderilmesi olarak ifade edilmiştir. Çalışma, katılımı üç aşama olarak incelemiştir. Bunlar sırasıyla, bilgilendirme, istişare ve aktif katılım aşamalarıdır. Bilgilendirme aşamasında hükümet ile vatandaş arasında tek yönlü bir ilişki bulunduğu, ya hükümet tarafından vatandaşa, kamuoyuna çeşitli vasıtalarla (Resmî Gazeteler ve Resmî Web Adresleri) hükümet politikaları hakkında bilgilendirme yapıldığı veya vatandaşın talep etmesi durumunda bilgiye eriştiği aşamadır. İstişare aşaması ise hükümet politikaları oluşturulmasında vatandaşın görüşüne başvurulması ve vatandaşa geri bildirimde bulunulması yoluyla iki yönlü ilişki bulunduğu aşamanın olduğu dile

getirilmektedir. Hükûmetin yapılacak bir mevzuat değişikliği hakkında vatandaştan anket yöntemi ile görüşüne başvurması bu aşamanın bir örneğini oluşturur. Aktif katılım aşamasında ise vatandaşlar karar verme ve politika oluşturmada aktif rol üslenmektedirler. Bu aşamada vatandaşlar hükûmete politika önerisinde bulunabilmektedir. Nihai karar verme yetkisi hükûmette olsa da vatandaş ile hükümet arasında iki yönlü ilişki vardır. Açık çalışma grupları, hakem panelleri bunlara örnek verilebilir.

Involve (2005) İnsan ve katılım adlı rehberde katılımcılık çalışmalarında, karar alma sürecinde bir meseleye ilişkin katılımcılar belirlenirken süreci yönetenlerin cevap bulması gereken soruları şöyle sıralamıştır:

1. Mesele ile ilgili sorumlular kimlerdir?
2. Mesele hakkında bölgede, toplumda veya kuruluştta etkili olan kişiler kimlerdir?
3. Meseleden etkilenecek birey ve kurumlar kimlerdir?
4. Mesele ile alakalı yöneticiler kimlerdir?
5. Karara dâhil edilmezse bu kararı kim engelleyebilir?
6. Daha önceki dönemlerde bu meseleye kimler dâhil oldu?

Katılımda herkesin her şeye dâhil edilmesi gerekmemektedir. Yapılacak iyi bir planlamayla kişiler kendileriyle alakalı konularda etkili bir şekilde katılıma dâhil edilebilir (Involve, 2005).

Kalkınma Bakanlığı (2012), “Katılımcılığın İlkeleri: Katılımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin Uygulama Kılavuzu’nda, zor erişilen gruplar olarak tanımladığı; kuruma güveni olmayan, katılımın gerçekliğine inanmayan, görüşlerinin değerli olduğunu düşünmeyen, fikirlerinin dinlenmeyeceğini düşünen, kendilerini dışlanmış hisseden, yoğun olduğunu ve yeterli zamanı olmadığını düşünenler, tartışılan konuların önemli olmadığını düşünenler ve tartışmaya katkı sağlayabileceklerine inanmayanların da katılıma dâhil edilmesi için kurumların strateji geliştirmelerini önermektedir.

Vatandaş katılımına ilişkin alan yazında katılımın avantajlarını dile getiren araştırmacılar yanı sıra vatandaş katılımının dezavantajları olduğunu iddia eden araştırmacılar da yer almaktadır. Nabatchi (2012) vatandaş katılımının vatandaşın bilgilendirilmesine, mevcut veya muhtemel problemlerin belirlenmesine, bazı konulardaki anlaşmazlıkların çözümüne, çatışmaların, sorunların giderilmesine,

vatandaşın potansiyelinin keşfedilmesine, iş birliğinin geliştirilmesine olanak sağladığını ifade etmektedir. Innes ve Boher (2004) ise katılımın, karar vericilerin vatandaşların istek ve tercihlerinin anlamasına, vatandaşların birikimlerinden faydalanılarak kararların iyileştirilmesine, adil kararların alınmasına, kararlara meşruiyet kazandırılmasına olanak sağladığını ifade etmektedir. Lukensmeyer (2012), vatandaş katılımının karar verme süreçlerinde özel çıkarların gücünü azaltacağını, kurumların zaman içerisinde tutarlı ve kararlı politikalar üretmesine olanak sağlayacağını ve vatandaşın devlet programlarına, uygulamalarına ve personeline güveni artıracığını ifade etmektedir.

Vatandaş katılımının olumsuzlukları ise Roberts'e (2008) göre, doğrudan vatandaş katılımında büyük kitlelerin olması, yüz yüze katılımı zorlaştırdığını, dışlanmış, etnik, azınlık gruplara ne oranda yer verileceği belirli olmadığı, günümüzde birçok işin uzmanlık ve teknoloji gerektirdiği, hızlı karar vermenin gerektiği durumlarda katılımın zaman kaybına yol açacağı ve kamu yararının zedeleneyeceği ifade edilmektedir. Demirci (2010), katılımın olumsuz yönleri olarak katılım kavramının farklı yorumlara açık ve belirsiz olmasını, politika belirleyicilerin katılım konusunda isteksiz olmasını, temsilde adaletsizliğin olmasını, katılım için ideal koşulların olmamasını, halkın katılımında isteksiz olmasını, katılımcıların bireysel etkilerinin belirsiz olmasını, katılımın karar almada verimsizliğe ve kargaşaya yol açacağını ifade etmektedir.

### **2.3. Yükseköğretimde Yönetim ve Yönetişim**

Yükseköğretim sisteminin en önemli konularından birisi yükseköğretimin yönetimidir (YÖK, 2007). Günümüzde bilgi ve teknolojilerdeki gelişmelerin etkisiyle hayatın tüm alanını saran küreselleşme, dünyadaki yükseköğretimi de yeniden şekillendirmiştir (Erdem, 2013; Günay ve Günay 2016; Yılmaz ve Horzum, 2005). Yükseköğretim sistemlerinin büyümesi (Çelik ve Gür, 2014; Gök, 2016; 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). Alan yazında yükseköğretimde yönetim modelleri olarak "İş Yönetimi", "Meslektaşlar Yönetimi" ve "Girişimci" üniversite modelleri karşımıza



çıkılmaktadır. İş yönetimi modelinde, tamamını üniversite dışından atanan üyelerin oluşturduğu mütevelli heyetleri tarafından yönetilen üniversiteler modelidir. Kanada’da uygulanan model bunun örneklerindedir. Meslektaşlar yönetim modelinde ise üniversite yöneticileri ve yönetim organları seçimle belirlenerek ve sınırlı yetkiler dâhilinde kararlar alınan bir modeldir. Finlandiya, Fransa, Almanya ve İsveç vb. ülkelerde bu modelin uygulamaları gözlenmektedir. Girişimci üniversite modelinde çoğunluğunu üniversite dışından atanan üyelerden oluşan, idari ve mali sorumluluğu üstlenen yönetim kurulunun yanında, akademik yönetimin üstlenen üniversite senatosunun bir arada bulunduğu iki farklı yönetim organı ile yönetilen üniversiteler modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. İngiltere, Avustralya, Hollanda gibi ülkelerde bu model uygulanmaktadır (Küçükcan ve Gür, 2010; YÖK, 2007). Ülkemizde ise yükseköğretim yönetiminin içerisinde Millî Eğitim Bakanlığı, Yükseköğretim Kurulu (YÖK), üniversiteler, rektörler, mütevelli heyetleri, senatolar, üniversite yönetim kurulları, fakülteler, yüksekokullar, enstitüler, araştırma merkezleri; dekanlar, müdürler ve birim kurulları ve birim yönetim kurulları yanı sıra idari birimler gibi çok katmanlı ve karmaşık bir yapı yer almaktadır (Çelik ve Gür, 2014; Karadağ, 2018; Kurt, 2015).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu çerçevesinde kurulan YÖK, ülkemizdeki yükseköğretimin yönetimi, koordinasyonu, planlaması ve denetimi işlevlerini yerine getiren bir üst kuruluş olarak Türk idari teşkilatındaki yerini almıştır (Günay ve Günay, 2011). YÖK’ün, üniversitelere öğrenci alma, program açma, kadro tahsisi, öğretim elemanı yetiştirme, yurt dışı lisans ve lisansüstü derecelerine denklik verme gibi işlevleri bulunmaktadır (Erdoğan ve Toprak, 2012; YÖK, 1981). Ülkemiz yükseköğretim yönetiminde iki ayrı yapı göze çarpmaktadır. Bunlar yükseköğretim üst kurulları ve üniversitelerdir (Çelik ve Gür, 2014). 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nda yükseköğretim üst kurulları olarak Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Yükseköğretim Denetleme Kurulu ve Üniversitelerarası Kurul sayılmıştır (YÖK, 1981). Yükseköğretim yönetiminde üniversite organları ise rektör, senato ve üniversite yönetim kurulundan oluşmaktadır (Erdem, 2013).

1980’li yıllardan sonra ülkemizde yükseköğretim sisteminin baş aktörü haline getirilen YÖK, kuruluşundan günümüze, yapısı, yönetim tarzı, uygulamaları

ile yazılı ve görsel basında, siyasal alanda, toplumda tartışıla gelen bir kurum olmuştur (Çelik ve Gür, 2014). YÖK'ün merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu, askeri darbe ürünü olduğu, günümüzde yükseköğretimde katedilen mesafeye, sürekli büyüyen ve genişleyen üniversite hacmine cevap vermekten uzak olduğu, vatandaşa hesap verme mekanizmasının sınırlı olduğu YÖK'e yöneltilen eleştirilerdendir (Acar, 2012; Çetinsaya, 2014; Eğitim-Bir-Sen, 2016; Gül ve Sallan Gül, 2015; Gür, 2016; Karadağ, 2018; Küçükcan ve Gür, 2010; Kılıç, 2012; Visakorpi, Stankovic, Pedrosa ve Rozsnyai, 2007; YÖK, 2007).

Yükseköğretime getirilen eleştirilerin başında yer alan merkeziyetçi yapı üniversite özerkliğini zedeleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. YÖK'ün bu yapısında değişikliğe gidilerek, yükseköğretim kurumları arasında koordinasyonu sağlayan bir yapıya dönüştürülmesi önerilmektedir (Gök, 2016; Küçükcan ve Gür, 2010; 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 olduğudur (Gök ve Gümüş, 2015). Bu durumu 2007 yılında YÖK tarafından yayımlanan Yükseköğretim Strateji Belgesinde (YÖK, 2007;52) “yükseköğretim nezdindeki yükseköğretim genel kurulunun, üniversitelere bütçe dağıtımında “Postacı” rolü üstlendiği, üniversitelere kadro tahsisinde bir tasarrufunun bulunmadığı, mevcut mevzuatının gelişen ve büyüyen yükseköğretime cevap vermekten uzak olduğu, üniversiteler arasında eş güdümün sağlanmasında sıkıntılar yaşandığı” eleştirileri ile ifade edilmiştir. Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı tarafından hazırlanan Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Analiz (Küçükcan ve Gür, 2010) adlı raporda ise Türkiye’de üniversitelerin yapısal değişikliğe ihtiyaç duyduğu ve yükseköğretime ilişkin yeni yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Eğitimciler Birliği Sendikası da (Eğitim-Bir-Sen) hazırladığı Yükseköğretim Kanununa İlişkin Öneriler (Eğitim-Bir-Sen, 2016) adlı raporda, yükseköğretim sisteminin aşırı merkeziyetçi yapısına vurgu yapılarak, yükseköğretimde artan talebin karşılanmasında mevcut sistemin yetersiz kaldığı ve yeni bir yasal düzenlemenin yapılmasının gerekliliği ifade edilmiştir. Bu eleştiriler ülkemiz yükseköğretiminde yönetişimin açıklık, etkililik unsurlarına ilişkin eksiklikler olduğunu göstermektedir.

Yükseköğretim ve üniversitelere yöneltilen eleştirilerin en dikkat çekenini ise yükseköğretim kurumlarındaki karar organlarının göstermelik olmaları ve demokratik yönetim süreçlerinden uzak olmalarıdır. Devlet Planlama Teşkilatı 8. Beş Yıllık Kalkınma Planının Yükseköğretimin Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda (Devlet Planlama Teşkilatı Raporu, 2000: 9), “*Üniversitelerde bütün yetkiler rektörde toplanmıştır. Akademik yükseltmelerde bile karar verici odur. Üniversitelerde tam bir monarşik yönetim egemendir. Rektör otoritesi dağıtılacağına, tersine artmakta ve keskinleşmektedir. Bu durum, öğretim üyeleri, yardımcıları ve öğrencilerin onur ve kişiliklerini olumsuz yönde etkilemektedir.*” ifadeleri yer almaktadır. Tüm yetkilerin rektörlerde toplandığı ve rektörlerin otoritesinin keskinleştiği, yönetim organlarında paydaşların tam anlamıyla temsil edilmediği raporda tespit edilen hususlardandır. Şenses (2007) ise demokrasi ve katılımcılık açısından, yükseköğretim kuruluşlarında giderek bir hiyerarşik düzenin hâkim olmaya başladığını, üst yönetimlerin ve hatta bazı durumlarda sadece rektörün üniversiteye ilişkin en temel kararlarda söz sahibi olmaya başladığına dair değerlendirmelerin olduğunu ifade etmektedir. Aktan (2004: 167), Nasıl Bir Üniversite adlı çalışmasında, YÖK ile ilgili uygulamalarda görülen eksiklikler başlıklı bölümünde, üniversitelerde YÖK başkanı ve rektörlerin tek söz sahibi olduğunu, üniversitelerin yönetim kadrolarıyla özdeşleştiğini, kurulların rektörün himmeti ile yönetim kadrolarından oluşturularak göstermelik bir istişare organı olduğunu belirtmiştir. Eğitimciler Birliği Sendikası (Eğitim-Bir-Sen, 2016) ise yükseköğretimde, yetkilerin tek elde toplandığı ve bundan kaynaklı keyfî uygulamaları önleyici mekanizmaların olmadığı ve yükseköğretimin toplumdan kopuk olduğu tespitlerinde bulunmuştur. Burada yöneltilen eleştiriler ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarında yönetişimin katılımcılık ve hesap verebilirlik unsurlarında sorunlar olduğu görülmektedir.

Dünya Üniversiteler Servisi'nin 2003 yılında imza altına aldığı Lima Bildirgesi'nde (Lima Bildirgesi, 2003) yükseköğretimin özerkliği ve akademik özgürlük ile ilgili ölçütler arasında yükseköğretim kurumlarının özerkliği için akademik 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 yer almaktadır. Ülkemiz yükseköğretiminin karar organlarında katılımcılığa ilişkin olumsuzluklar ve bunların giderilmesine ilişkin öneriler alan yazında önemli yer tutmaktadır.

Yükseköğretim kurulunun kendisi olmak üzere, birçok kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütü ve araştırmacılar ülkemiz yükseköğretiminde yönetişimin katılımcılık unsuru anlamında sorunlar olduğunu ve karar alma mekanizmalarının katılımcı anlayıştan uzak olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum yükseköğretim kurulu tarafından hazırlanan 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 ifade edilmiştir. Devlet Planlama Teşkilatının hazırlamış olduğu Yükseköğretim İhtisas Raporu'nda (DPT, 2008: 10) ise üniversitelerde, fakülte ve yüksekokul kurullarının geniş katılıma elverişli ve karar gücüne sahip hâle getirilmesi, öğretim yardımcıları, öğrenciler ve çalışanlar yönetim organlarında temsil edilmesi önerisi yer almaktadır. Bir sivil toplum örgütü olan SETA'nın raporunda (Küçükcan ve Gür; 2010), 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, kurullarının hiyerarşide yöneticilerin altında yer aldığına dikkat çekilmektedir. Kurumsal yönetim bağlamında rektörlerin yetkilerinin üniversite ve fakülte kurullarıyla paylaşılması gerektiği, rektörlerin yetkilerinin üniversite dışında mütevelli heyetleri ile içinde ise kurullarla dengelenmesi önerilmektedir.

Yükseköğretimde katılımcılık anlamında yaşanan sorunlara araştırmacılar da benzer sorunlar dile getirmişlerdir. Üniversitelerde Yönetime Katılma adlı çalışmasında Korkut (1999: 42), Avrupa'daki üniversiteler ile Türkiye'deki

üniversitelerin karşılaştırmasında yönetime katılma açısından Avrupa'daki üniversitelerde, akademik, idari personelin yanı sıra öğrencilerin ve üniversite dışından tanınmış kişilerin karar organlarında yer aldığını ancak Türkiye'deki üniversitelerde her kesime temsil olanağının sağlanmadığını belirtmiştir. Korkut (2002: 30-53) başka bir araştırmada ise üniversite iç paydaşlarının karar mekanizmalarına katılma konusunda öğretim üyeleri dışındaki kesimin kurullarda yer almasının çoğunluk tarafından kabul görmediği, araştırma görevlileri, yönetim personeli ve öğrencilerin ise önemli kararlarda söz sahibi olmak istedikleri saptanmıştır. Türk yükseköğretim sistemini analiz eden çalışmasında Gök (2016) de, üst düzey akademik ve idari yöneticiler ve sivil toplum kuruluşları ile görüşmeler yapmıştır. Katılımcılara yükseköğretim kurumlarında karar mekanizmalarında kimlerin söz sahibi olduğu ve bu konuda gücü kimlerin elinde bulundurduğu sorulmuştur. Araştırma sorusunda, iç ve dış paydaşlar ayrıntılı olarak listelenmiş olmasına karşın, katılımcı görüşleri yükseköğretimde daha çok şu üç grubun etkili olduğunu ortaya koymuştur: Hükûmet ve politikacılar, YÖK ve rektörler. Kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve araştırmacılar tarafından dillendirilen bu hususlar Türk yükseköğretiminde yönetim unsurlarından katılımcılığın uygulanmasına ilişkin önemli sorunlar olduğunu göstermektedir.

### **2.3.1. Yükseköğretimde Bir Karar Organı Olarak Senato**

Ülkemizde yükseköğretim kurumu olarak üniversitelerde üst karar organlarından biri olarak senatoların önemli işlevleri bulunmaktadır. Senatoların, üniversitelerin eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin esaslarını karara bağlamak, üniversiteyi ilgilendiren kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak, üniversitenin yıllık eğitim öğretim planını, akademik takvimini oluşturmak, akademik birim kurullarından gelen kararların görüşmek ve bu kararlara ilişkin itirazları karara bağlamak, fahri akademik unvanlar vermek, üniversite yönetim kuruluna üye seçmek gibi işlevleri bulunmaktadır (YÖK, 1981; Md.14). Senatoların işlevlerine ilişkin Vatanartıran'ın (2013) Türkiye'deki Üniversite Senatolarının Roller ve İşlevleri adlı çalışmasında 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, 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 (Hoşut, 2018). Yönetişimde katılımcılık 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; Md.14). Mevcut mevzuatta dış paydaşların temsiline yer verilmediği, iç paydaşların ise tümünü temsil eden bir mekanizmanın (öğrenci, idari personel) olmadığı görülmektedir. Alan yazında diğer ülkelerin senatoların yapısına baktığımızda Türk yükseköğretimindeki senatolara göre daha temsili bir yapının olduğu görülmektedir. Diğer ülke senatolarının daha temsili yapısına dair bilgilere Küçükcan ve Gür (2009) ve Korkut (2002) çalışmalarında karşılaşılmaktadır. 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, rektör ve dekanlar için tavsiye organı olduğunu, yükseköğretimde gelişen demokratikleşme ile birlikte bu organlar, karar alma mekanizmasında daha fazla söz sahibi olduklarını ve öğrencilerin, senatoda en az % 20 ağırlıkta temsil edildiklerini belirtmektedir. 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 tespit etme

görevlerini icra ettiğini belirtmektedir. 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 katılımcılık unsuru bağlamında alan yazında sorunlar olduğu görülmektedir. Yükseköğretim 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, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, okutman, araştırma asistanı ve öğrenci temsilcisinin yer alması önerilmiştir. Kuruuzum, Asilkan ve Cizel'in (2005) Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarında Öğrenci Katılımı adlı çalışmalarında, ülkemizdeki üniversitelerde öğrenci temsiline ilişkin üniversitelerin resmî sürece riayet ettiklerini düşündüklerini ancak bu konuda sorunlar olduğu, senatolarda öğrencilerin sadece eğitim öğretim konularında sözlü bir katılım gösterdikleri, politikaların belirlenmesinde, yönetim ve mali konularda öğrencilerin hiçbir rolünün olmadığını ifade etmiştir.

Türkiye'deki üniversitelerin senato yapısı 2547 sayılı Kanun'un 14. maddesi kapsamında oluşturulmuştur. Mevcut yapıda akademik birim (fakülte, enstitü, yüksekokul ve meslek yüksekokullarının) yöneticileri senatonun doğal üyesidir. Ayrıca, fakültelerin akademik kurullarınca seçilen senato temsilcileri de senato üyesi olarak görev yapmaktadırlar. 2547 sayılı Kanun'da yer almamakla birlikte Bologna süreci kapsamında oluşturulan 20 Eylül 2005 tarihli Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Konseyleri ve Ulusal Öğrenci Konseyi Yönetmeliği'nin 24/e maddesi uyarınca, öğrencilerle ilgili konularda senato ve yönetim kurulu toplantılarına katılma hakkı verilmiştir (Kuruuzum, Asilkan ve Cizel, 2005). Bu araştırma da senatoların mevcut yapısı dikkate alınarak, üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatoların karar alma süreçlerinde paydaş katılımının sağlanıp sağlanmadığı iç paydaş görüşleri doğrultusunda incelenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde tez çalışmasının araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi ve geçerlik ve güvenirlik konularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımına dayalı betimsel bir çalışmadır. Yıldırım ve Şimşek'in (2013) belirttiği gibi nitel araştırmalar, görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi yöntemlerin kullanılmasıyla algı ve olaylara dair bilgilerin nitel yollar takip edilerek toplandığı ve bu bilgilerin yorumlandığı araştırmalardır. Bu çalışma ile yönetişimin temel unsurlarından olan katılımcılığın yükseköğretimdeki uygulamalarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatolardaki karar alma süreçlerine katılımı incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu ile yapılan görüşmeler ile değinilen durumlara ilişkin veriler elde edilmiş ve bu veriler yorumlanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi ile belirlenmiştir. Bu yöntemde kendi içerisinde benzeşik farklı durumların belirlenerek araştırmanın bu durumlar üzerinde yürütülmesi amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken Üniversite iç paydaşlarının her unvan ve görevi temsil etmesi göz önünde bulundurulmuştur. Hoştut (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 (Tablo 3).

Tablo 3

Araştırmanın Grubu

Görevi	Çalışma Grubuna Alınma Ölçütü	(f)	Cinsiyet
Rektör Yardımcısı	Rektörlük Örgütünü Temsilen	3	Erkek (f=3)
Dekan	Fakülteleri Temsilen	3	Erkek (f=3)
Müdür	Yüksekokulları Temsilen	3	Kadın (f=3)
Senato Temsilci Üye	Fakülteler Adına Senatoya Seçilen Üyeleri Temsilen	3	Erkek (f=2) Kadın (f=1)
Genel Sekreter	İdari personeli Temsilen	3	Erkek (f=3)
Öğrenci Konsey Başkanı	Öğrencileri Temsilen	3	Erkek (f=3)
Akademik Personel	Profesörleri Temsilen	3	Erkek (f=3)
Akademik Personel	Doçentleri Temsilen	3	Erkek (f=2) Kadın (f=1)
Akademik Personel	Dr. Öğretim Üyelerini Temsilen	3	Erkek (f=1) Kadın (f=2)
Akademik Personel	Öğretim Görevlilerini Temsilen	3	Erkek (f=3)
Akademik Personel	Araştırma Görevlilerini Temsilen	3	Erkek (f=3)
	Toplam	33	%12 Kadın %88 Erkek

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmacı 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 yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Yapılan 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 temsilcilerine 6 soru ile kişisel bilgi formundan oluşan veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

### **3.4. Verilenin Toplanması**

Bu aşamada 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 araştırmanın 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.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Katılımcılardan elde edilen görüşme verileri içerik analizine tabi tutulmuştur. Görüşme verilerinin içerik analizinde amaç, görüşme sürecinde toplanan verilerden birbirine benzeyenleri belirli temalar altında bir araya getirmek ve bunları düzenli bir şekilde sunmaktır. Bu süreçte öncelikle verilerin kodlanması, daha sonra elde edilen kodların sınıflandırılarak bu kodları en iyi şekilde açıklayan temaların oluşturulması, verilerin belirlenen kodlar ve temalara göre düzenlenmesi ve yorumlanması basamakları izlenir (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

oluşturduğunun açıkça gösterilmesi amacıyla katılımcıların doğrudan ifadelerinden örneklemelere yer verilmiştir.

### **3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği**

Bu araştırma kapsamında verilerin toplanması ve analizi süreçlerinde geçerlik ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır. 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 araştırmanın 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 araştırmanın 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 analizi sonucunda oluşturulan kategori ve temalar tekrar katılımcıların bazıları ile görüşülerek düzenlenmeye çalışılmıştır. Yukarıda sözü edilen aşamalar izlenerek araştırmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

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 [Güvenirlilik = görüş birliği puanı / (görüş birliği puanı + görüş ayrılığı puanı)] formül kullanılmıştır. Sözü edilen formüle göre tema 1 için  $[.16=16/(16+2)]$  %88, tema 2 için  $[.4=4/(4+0)]$  %100, tema 3 için  $[.3=3/(3+0)]$  %100, tema 4 için  $[.5=5/(5+1)]$  %83, tema 5 için  $[.4=4/(4+0)]$  %100 ve tema 6 için  $[.5=5/(5+1)]$  %83 hesaplanmıştır. Bu değerlere göre araştırmacıların analiz sonuçlarının birbiriyle örtüştüğü anlaşılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında oluşturulan kategori ve temalara ilişkin katılımcıların

doğrudan ifadelerinden alıntılar yapılmıştır. Söz konusu çalışmalar bağlamında araştırmanın güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Bu bölümde katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu analizde elde edilen veriler kategorilendirilmiş, daha sonra bu kategoriler sınıflandırılarak kategorileri açıklayan temalar oluşturulmuştur. Verilerin analizi neticesinde 41 kategori ve bu kategorileri açıklayan 6 tema ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan kategori ve temalara ilişkin her kategoride katılımcıların doğrudan ifadelerinden alıntılar yapılmıştır.

#### Tema 1: İç Paydaşlar Açısından Senatonun İşlevleri

Katılımcılara senatonun işlevlerinin ne olduğuna ilişkin soru sorularak katılımcılardan üniversite senatolarının görevlerinin ne olduğu ve ne tür kararlar alındığı yönündeki görüşleri sunulmuştur. (Tablo 4)

Tablo 4  
Senatoların İşlevlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	TOPLAM
Frekans (f)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=15)	(f)
Üniversite bünyesinde yer alan programların müfredatının ve açılacak derslerin belirlendiği organ	1	2	3	3	2		3	14
Akademik konuların görüşüldüğü bir karar organı	3	1	1	1	1	2	3	12
Yönetmelik ve yönergelerin hazırlandığı bir karar organı	2	1	3	1	1	2	2	12
Fakülteler, bölümler ve anabilim dallarının açılması veya kapatılmasına karar verilen organ	1	2	2	2		1	4	12
Eğitim öğretim konularının ele alındığı bir karar organı	3	2	2				4	11
Akademik yükseltme ölçütlerinin belirlendiği organ	1	1		1	1		1	5

Tablo 4'ün Devamı

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	TOPLAM
Frekans(f)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=15)	(f)
Atamaların, personel ihtiyacının görüşüldüğü organ					1		4	5
Akademik takvimin belirlendiği organ		1	1		1		1	4
Fahri doktora unvanlarının verildiği organ	1	1					1	3
Ülke meselelerine ilişkin açıklamaların yapıldığı organ	1	1					1	3
Programlara öğrenci alınması karar verilen organ		1	1				1	3
Üniversite bünyesindeki kurulların oluşturulmasına karar verilen organ			1		1			2
Lojmanlarla ilgili hususlar görüşüldüğü organ				1			1	2
Üniversite bütçesinin görüşüldüğü organ							2	2
Üniversitede yapılacak bina ve inşaat işlerinin görüşüldüğü organ							2	2
Yeterli düzeyde bilgim yok							2	2
Araştırma ve geliştirme kararlarının alındığı bir organ	1							1
Üniversitenin isim değişikliğine karar verilen organ							1	1

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

Tablo 4 incelendiğinde senatonun işlevlerine yönelik görüşlerde kategorilerden “üniversite bünyesinde yer alan programların müfredatının ve açılacak derslerin belirlendiği organ” işlevinin en fazla frekans değerine (f=14) sahip olduğu görülmektedir.

“Üniversitenin esas itibarıyla eğitim öğretimle ilgili, derslerin işleyişi olsun, ders müfredatları olsun.”(1DK)

“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)

“Neler görüşülüyor. Yani benim bildiğim özellikle derslerle, eğitim öğretimle ilgili, ders planları, ders programları... (3MD)”

Senatonun işlevlerine ilişkin “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” kategorileri katılımcılar tarafından frekans değeri (f=12) ikinci sırada yer alan görüşler arasında yer almıştır.

“Yani idari bir organdan çok akademik bir organ.” (3GS)

“Yani yönetmelikler yönergeler senatoda görüşülüyor program açmalar kapatılmalar senatoda görüşülüyor” (2MD)

“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)

Senatonun işlevlerine ilişkin görüşlerde “eğitim öğretim konularının ele alındığı bir karar organı” kategorisini katılımcılar tarafından yoğunlukla (f=11) ifade edilen kategoriler arasındadır.

*“Senato üniversitede eğitim öğretim konularında en yüksek karar organı” (3RY)*

*“Yani her şey eğitim öğretimi ilgilendiren her şey her husus madde madde görüşülüyor.”(3MD)*

“Akademik yükseltilme ölçütlerinin belirlendiği organ” ve “atamaların, personel ihtiyacının görüşüldüğü organ” kategorileri eşit frekans (f=5) değerinde ifade edilen kategoriler arasında yer almaktadır.

*“Akademik yükselme, personel alımı ve benzeri işleyişlerini yönlendirdiklerini düşünüyorum” (11AK)*

*“Yani okuldaki akademik personelle ilgili kararlar alıyor, öğrenci ile ilgili kararlar alıyor.”(2ÖT)*

Katılımcılardan bazıları (f=4) üniversite senatolarının, “üniversite akademik takviminin belirlendiği organ” işlevini yerine getirdiğini ifade etmektedirler.

*“Özellikle işte lisans ve lisansüstü programlara yönelik yönetmeliklerde iyileştirmeler, yeni düzenlemeler, akademik takvime yönelik bir takım işte kararlar üniversite senatolarında alınıyor.”(3DK)*

Senatonun işlevleri arasında yer alan, bir sınava bağlı olmayan fahri akademik unvanlar vermek görevi katılımcılar tarafından “fahri doktora unvanlarının verildiği organ” kategorisinde (f=3) ifade edilmiştir.

*“İşte bir de bu üniversitemize çeşitli vesilelerle destek sağlayan işte kamudaki daha çok ve özel sektördeki insanların fahri doktora verilmesi de yine senato kararları içerisinde yer alıyor.”(3DK)*

Katılımcıların ifadelerinde “ülke meselelerine ilişkin açıklamaların yapıldığı organ” ve “programlara öğrenci alınması karar verilen organ” kategorileri (f=3) görüşler yer almıştır.

*“Ülke meselesi ile ilgili üniversitenin tavır koyması ya da insanlık adına bir mesajın iletilmesi noktasında senatolar, müracaat edilen en önemli akademik mekanizmalar.” (3RY)*

*“Genel anlamda özellikle eğitim öğretim faaliyetleri ön planda, açılacak olan bölümler öğrenci alımlarımız, bunların durumları efendim barınmalarına kadar bunla görüşülüyor.”(2RY)*

Katılımcıların ifadelerinde senatoların “üniversite bünyesindeki kurulların oluşturulmasına karar verilen organ”, “lojmanlarla ilgili hususlar görüşüldüğü organ”, “üniversitede yapılacak bina ve inşaat işlerinin görüşüldüğü organ” ve “üniversite bütçesinin görüşüldüğü organ” işlevlerini aynı frekans değerinde (f=2) ifade edilen görüşler arasında yer almaktadır.

*“Mesela kalite ile ilgili bir birim kurulacaktı bu durumlar. Yani her şey eğitim öğretimi ilgilendiren her şey her husus madde madde görüşülüyor.” (3MD)*

*“Onun dışında lojman tercihler gibi vesaire konular da tartışılıyor.”(2ST)*

*“Üniversitede yapılacak olan inşaat, bina, bu tür konulara baksa gerek.” (3AK)*

*“İşte yıllık bütçenin planlanıp bir sonraki yıla ilgili yapılacak uygulamaların, işte yapılacak binaların, alınacak kadroların senatoda tartışıldığını biliyoruz.” (6AK)*

İç paydaşlardan akademik personeli temsil eden iki katılımcı (f=2) senatonun işlevlerine ilişkin “yeterli bilgiye sahip olmadıkları” yönünde görüş bildirmişlerdir.

*“Çok fazla bilgim yok. Sadece Üniversitenin idari yapısı içerisinde, siyaset bilimciyim ona yönelik bir benzetme yapayım. Meclise benzer bir pozisyonu olduğunu düşünmekteyim. Ama bunun altını dolduracak mevzuat bilgisine sahip değilim”(7AK)*



Katılımcılar tarafından nadir olarak ifade edilen (f=1) görüşler arasında “araştırma ve geliştirme kararlarının alındığı bir organ” ve “üniversitenin isim değişikliğine karar verilen organ” kategorileri olmuştur.

*“Üniversite senatoları, üniversitelerin eğitim ARGE noktasındaki global ölçekteki projelerin ya da perspektiflerin yönlendirildiği kararların alındığı bir kurul diyelim.”(IRY)*

*“Ne bileyim üniversitenin isim değişikliği yapılacaksa bu senato kararıyla yapılıyor.”(SAK)*

## 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 belirtilen kategorilerde görüşler alınmıştır. (Tablo 5)

Tablo 5

### Senatoların Toplanma Takvimi

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	TOPLAM
Frekans	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=15)	(N=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: Yüksekokul Müdürü ST: Senato Temsilcisi OT: Öğrenci Konsey Temsilcisi GS: Genel Sekreter AK: Akademik Personel)

Tablo 5 incelendiğinde senato toplantılarının hangi zamanlarda yapıldığı veya hangi sıklıkta yapıldığına dair katılımcı görüşlerinde iç paydaşlardan akademisyenlerin tümü “senato toplantılarından haberdar olmama” (f=15) kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

“Senato toplantılarının haberdarlığı rutin haberdar olma şekli olmamakla birlikte REBİS üzerinden Toplantı öncesinde herhangi bir akademisyen olarak bize haberdar edilmediği gibi ....” (2AK)

“Senatodaki yapılacak toplantılarla ilgili bilgimiz yok. Benim bilgim yok en azından.” (3AK)

“Ben senato üyesi değilim. Dolayısıyla senato üniversitemizde Fakülte temsilcimiz var. Senatoda üye, Senatoda bizimle alakalı, bölümle alakalı konular görüşülecekse, önceden onun senatoya gideceği ilgili bilgimiz olabiliyor. Ama çoğunlukla, çok fazla bilgimiz olmuyor. Yani yönetim görevimiz olmadığı için. Senatoda senato üyesi olmadığımız için.” (6AK)

Katılımcılardan senato üyesi olarak görev yapanların bazıları (f=9) senatoların bazen acil olarak toplanabildiğini ifade etmelerine “acil bir gündem olduğunda toplanma” kategorisinde yer verilmiştir.

“Genelde senatolarda ciddi düzeyde yani o günkü toplumsal yaşantılara baktığımızda acil alınması gereken bir karar veya bir gündem maddesi yoksa her ay bir defa toplantı yapılmakta ayda bir toplantı yapılmakta diyebiliriz. “ (1ST)

“Açıkçası gündem maddesine göre değişiyor. 15 günde bir toplanıyor genel olarak baktığımızda ama çok acil bir durum varsa her hafta toplandığı da oluyor.”(2ST)

“Genellikle minimum yılda iki defa, minimum yolda iki defa ama ihtiyaca binaen bu artabiliyor. Acil durumlarda ve yahuutta İş yoğunluğuna bağlı olarak.” (3ST)

Senatonun rutin bir toplantılardan ziyade “gündeme bağlı toplanma” kategorisindeki görüşler (f=8), “iç paydaşların üniversite senato toplantılarından haberdar olmalarına ilişkin görüşleri” temasında önemli yer tutmaktadır.

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

“Açıkçası gündem maddesine göre değişiyor. 15 Günde bir toplanıyor. Genel olarak baktığımızda ama çok acil bir durum varsa her hafta toplandığı da oluyor. Tabi burda dediğim gibi gündem maddelerine göre tamamen değişiyor.” (2ST)

“Genelde şöyle söyleyebiliriz yani iki ayda bir bazen de gündeme göre daha sık toplanabiliyor. İşte bu çok acil alınması gereken bir karar olduğu zaman yani işte senato üyeleri toplantıya çağrılıyor. Ve bu doğrultuda karar alınabiliyor tabi bu biraz gündem yoğunluğuyla ilintili. Yani hiç gündem yokken senato üyelerini oraya çağırarak bir anlam ifade etmiyor.”(3GS)

Katılımcılardan bazıları ise (F=3) senatolarının “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)

### **Tema-3: İç Paydaşların Üniversite Senato Toplantılarında Görüşülecek Konular (Gündem) Hakkında Bilgilendirilme Durumu**

Araştırmacı tarafından katılımcılara senatolarda görüşülecek konular hakkında nasıl bilgilendiriliyorsunuz? sorusu yöneltmiş ve katılımcılar 3 kategoride görüş bildirmişlerdir. (Tablo 6)

Tablo 6

#### **Senato Gündeme İlişkin Bilgilendirme Yöntemi**

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	TOPLAM
Frekans	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=15)	(f)
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)

Tablo 6 incelendiğinde “ iç paydaşların üniversite senato toplantılarında görüşülecek konular (gündem) hakkında bilgilendirilme hususuna ilişkin görüşler” teması altında katılımcıların çoğu (f=16)’ “elektronik ortamda (E-posta, Elektronik Belge Sistemi) bilgilendirilme” kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

“Senatonun gündemi özellikle e-mail ile bildirilen durumlarda, e- posta adresimize gelen gündemin eklerine bakıyoruz ve eklerdeki içeriğe göre hazırlık yaparak gidiyoruz.”(1DK)

“Senato toplantılarının bilgilendirilmesine gelirse, bilgilendirme genelde bize sms yoluyla veya mail yoluyla iletilmektedir. Genelde o gün toplantı öğleden sonra yapılacaksa ya bir gün öncesinin akşamında veya o gün sabahında gündem maddeleri mail adreslerimize postalanmaktadır.” (1ST)

“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)

“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 (f=15) senatoda görüşülecek konulardan bilgilendirilme hususuna “görüşülecek konulardan haberdar olmama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

“Şu anki şeyden haberim olmuyor yani sadece üye iken haberimiz oluyordu daha sonra ama fakat ne oluyor daha sonrada alınan kararlar şeye yükleniyor senato kararı olarak bildiğim kadarıyla son zamanlarda bakmadım ama alınan senato kararları Üniversite sayfasında ilan ediliyordu ama öncesinde ne görüşülecek o ilan edilmiyor bildiğim kadarıyla bize de bir öğretim üyesi olarak benim de haberim olmuyor şahsen.” (1AK)

“Yani sürekli haberdar olmuyoruz zaman zaman dekan yardımcımız belirli konulara yönelik özel durumlar oluşmuşsa bunlar senatoda görüşülecek şeklinde zaman zaman bilgilendiriyoruz ama her zaman değil. Düzenli bir görüş alma söz konusu değil ama dediğim gibi zaman zaman bizleri yakından ilgilendiren durumlara ilişki de nadiren de olsa bu şekilde bilgi alınıyor, görüş alınıyor.” (13AK)

“Yok sadece senato üyesi Artvin’e giderken bir isteğiniz var mı diye soruyor.” (10AK)

“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 (f=2) “toplantı sırasında gündemden haberdar olma” kategorisinde görüş bildirmişlerdir

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

“Gündem önceden elime geçmiyor. Bu bir eksiklik bundan dolayı görüş 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)

#### **Tema-4: Üniversite Senato Toplantılarında Görüşülecek Konular (Gündem) Hakkında İç Paydaş Görüşüne Başvurulma Durumu**

Senato öncesinde toplantı gündemine ilişkin iç paydaş görüşünün alınıp alınmadığı verisini 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 başvuruluyor mu? Sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan gelen cevaplar 6 kategoride kategorilendirilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7

##### **Senato Öncesi İç Paydaş Görüşüne Başvurma**

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	TOPLAM
Frekans	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=15)	(f)
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: Yüksekokul Müdürü ST: Senato Temsilcisi OT: Öğrenci Konsey Temsilcisi GS: Genel Sekreter AK: Akademik Personel)

Tablo 7 incelendiğinde üniversite senato toplantılarında görüşülecek konular (gündem) hakkında iç paydaş görüşünün alınıp alınmadığına ilişkin katılımcı ifadelerinde senato üyesi olmayan akademik personelin çoğunluğu (f=11), idari personel temsilcilerinin tümü (f=3) ve öğrenci temsilcilerinin üçte ikisi (f=2), “paydaş görüşüne başvurulmama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

“Mesela bölümle ilgili ve yahut 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 espri budur- bu olması lazım haliyle gündemini önceden buradaki ilgililerle tartışmak, bu tartıştığı konuları oraya bir görüş olarak yansıtmak olması ama bu işlemiyor.”(2AK)

“senato toplanacağından haberimiz yok ama senatonun alacağı kararlarla ilgili bizden görüş isteniyor yoksa başka şeylerle mi onu detayını ben bilmiyorum.” (3AK)

“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.” (5AK)

“Yok. Senatonu gündemindeki konuları bize bilgilendirilmiyor zaten. Hiç kimseye bilgilendirilmiyor yani. “ (1ÖT)

“İdari personelin açıkçası görüşüne başvurulmuyor. Yani bu biraz üniversitenin işleyiş geleneği diyebilir. Gelenek öyle oluşmuş. Bir genel sekreterin yönetmelik ve yönergelerle müdahalesi uygun olmuyor. Üniversitenin en demokratik çalışan yeri senato, senatoda akademik birimler kendi karar veriyor.” (1 GS)

Senatoda üye olarak bulunan katılımcılardan bazıları (f=6), senatoda görüşülecek konularla ilgili paydaş görüşünün alınıp alınmadığı sorusuna “birim akademik kurullarında paydaş görüşlerine başvurma” kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

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

“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 sonrada bu karara dönüştürülür.” (3RY)

Katılımcılardan bir kısmı (f=5) ise “rektörlük üzerinden bazı konularda genel paydaş görüşü alma” kategorisinde görüş 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 kararlarla ilgili bizden görüş isteniyor mu yoksa başka şeylerle mi onun detayını ben bilmiyorum.” (3AK)

Katılımcılardan (f=4) “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 alışverişi süreci olmuyor.”(7AK)

“Aslında zaman zaman soruluyor tabi belki, Yani şöyle senatoya katılan arkadaşlarımızla zaten sürekli fikir alışverişi halindeyiz. Yani sohbetlerimizde falan çeşitli konularda fikir alışverişimiz oluyor.” (12AK)

Öğrenci konsey temsilcilerinden olan katılımcılardan bir kişi (f=1) “fakülte öğrenci temsilcileri aracılığıyla öğrenci görüşlerine başvurma” kategorisinde görüş bildirmiştir.

“Öğrencilerle görüş alışverişinde oluyoruz. 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)



## Tema -5: Senato Karar Alma Süreçlerine İç Paydaşların Aktif Katılımı

Katılımcılara senato karar alma süreçlerinde iç paydaşların karar alma sürecine aktif katılımının sağlanıp sağlanmadığına dair soru yöneltilmiş, katılımcıların ifadeleri 4 kategori kategorilendirilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8

### Senato Karar Alma Sürecine Aktif Katılım

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	TOPLAM
Frekans	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=15)	(f)
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 eksiklik görme		1	2					3
Tüm iç paydaşların karar süreçlerine katılımını işlevsiz görme							2	2

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

Tablo 8 incelendiğinde, “senato karar alma süreçlerine iç paydaşların aktif katılımı” temasında katılımcıların en çok “karar alma süreçlerinde iç paydaş katılımını yetersiz görme” (f=15) kategorisinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

“Yani şu anki sistemde temsil sistemi Senato’daki Senatonun işleyişi açısından doğru bir sistem olabilir. Fakat burada temsilcilerinin Senato gündemine ilişkin alt birimlerde bilgilendirme ve o bilgilendirme karşısında alacak olduğu bilgilerin oraya objektif bir şekilde yansıtılması lazım ama ne oluyor senatör sadece orda kendi görüşünü ve kendi düşüncesini oraya yansıtıyor halbuki o bir birimin temsilcisi o birimin bu konudaki görüşünü, kanaatini ya da birimin talep ve isteklerini oraya yansıtması lazım ama bu şekilde gerçekleşmiyor dolayısıyla Çoğulcu bir katılım olmaktan ziyade seçilen temsilcinin sözlerin aktarıldığı bir ortam oluyor.”(2AK)

“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 ağzına 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)

“Katılımın yeterince olduğunu düşünmüyorum. Tabii ki katılım var. Yeterince oluyor mu yeterli değil tabii ki böyle kısmen de olsa iç paydaşların görüşünün alınmakta ve somut şekilde alınmakta olduğunu görmekteyiz. Ama bu daha da etkin hale getirilmesi gerekebilir. Çünkü bazı gündem maddelerini iç paydaşın görüşünün alınmasına gerek duyulduğu halde sadece o senato üyelerinin görüşlerine başvurarak kararlar alındığını söyleyebilirim.”(1ST)

“Senatolara öğrenci katılımı ya kısmen cevabını verebilirim hani dediğim gibi üç adet senatoya katıldım. İkisinde öğrenci katılımı ile alakalı öğrenci problemlerini çok rahat bir şekilde aktarabildim. Çünkü gündem maddeleri hakkında bilgim vardı veya tartışacak maddeler hakkında bilgim vardı.”(3ÖT)

“Senato toplantılarına karar verdiğimizde alelacele bir şekilde hemen senato gündemini oluşturuyorlar arkadaşlar. Maddeleri detaylı inceleyemiyoruz. Senato gündemi oluşuyor ama arkadaşlar(üyeler) hiç çalışmıyorlar, hazırlık yapmıyorlar. Üyeler genelde kendi odaklandıkları nokta var orayı düzeltmeye çalışıyorlar, halbuki gündem birçok konudan oluşuyor. Mevzuat çok sık değiştiriliyor. Kurullarda idari personelin temsiliyeti yok. İdari personelin olması gerekiyor. Alt yapıyı idari personel oluşturuyor.”(1GS)

Çoğunluğunu senatoda üye olarak yer alanların oluşturduğu katılımcılardan bazıları ise (f=11) senatodaki karar alma süreçlerinde iç paydaşların aktif katılımın sağlanıp sağlanmadığına ilişkin soruya “iç paydaş katılımını yeterli görme” kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

*“Şuan bizim işleyişimiz, 2547 sayılı Kanuna göre gayet şeffaf bir şekilde, uygulamamız da açık, yani böyle şu uygulamamız hiçbir zaman olmamıştır. biz önceden kararı alalım senatörlere el kaldır indir yöntemi onaylatalım diye emri vaki bir tarzımız yok. Açık tartışma var işte Recep (Öğrenci Konsey Başkanı) geliyor zaman zaman toplantılara, orda öğretim üyelerinin yani senatör öğretim üyelerinin itirazlarıyla gündemden çıkartılan, geri çektilen konularda olabiliyor. Yani üst yönetim tarafından gündeme alınmış ama ortaya çıkan itirazlar üzerine eleştiriler üzerine geri çekilen ve sonraya bırakılan olgunlaşması için zaman verilen konularda olabiliyor.” (1RY)*

*“Biz de %100 katılım oluyor bunu samimiyetle söylüyorum. Çünkü rektör hoca özellikle bir kararı-birçok yerde olur ya- ben bunu böyle uygun gördüm demeyiz. Mutlaka tartışmalardan sonra artı eksi, en sonunda da oylamaya mutlaka tabii tutar. Neden, niçin sorular tekrar değerlendirir, en son karar verilir. Katılım sağlanır böylece. (2RY)*

*“Ben ve arkadaşlarım fikirlerimizi rahatlıkla dile getirebiliyoruz. Bu anlamda burada böyle bir sorun yok. Normal işleyiş böyle, böyle olması lazım.”(1DK)*

*“Yönetmelik görüşülürken, lisans eğitim öğretim yönetmeliği hazırlanacaksa, öğrenci işleri daire başkanlığı çağırılıyor. O da senatoya o esnada katılıyor ya da onun bilgisine ihtiyacımız olduğundan zaman aranyor bilgi alınıyor. Mesela kütüphane ile alakalı olduğu zaman*

*hatırlıyorum kütüphane daire başkanı çağrılıp bilgisine başvuruldu ya da zaten öğrenci temsilcisi var o da katkı sağlıyor, fikrini beyan edebiliyor. Öğrencilerle alakalı konular görüşülüyorsa her senatoda öğrenci temsilcimiz var. Üniversitenin öğrenci temsilcisi var özellikle öğrencileri ilgili fikrini rektör hoca soruyor. Günden bir hafta öncesinden geliyor bilgisayar ortamında geliyor, okuyup inceliyoruz. (2MD)*

*“Ben düşünüyorum evet, katılımın sağlandığı düşünüyorum. Öğrenci temsilcisi yer alıyor senato toplantılarında, öğrencileri ilgilendiren, işte onları ilgilendiren hususlarda belki de görüşünü ifade edebilmesi için ona da söz hakkı veriliyor. Ben bunda bir eksiklik olduğunu düşünmüyorum. (3MD)*

*“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)*

*“Şu anda bizim üniversite sıkıntı yok. Hepsi, her şey temiz ve tıkırında. Şunu da söyleyeyim katılım konusunda bir eksiklik yok. Şunu da söyleyeyim. Birçok öğrenci konsey arkadaşım var başkan olan, bir çok üniversitede, belli başlı üniversitelerde, öğrenci konsey başkanı senatolara bile çağrılmıyor, görüşleri alınmıyor. Bizim üniversitemizde böyle bir sıkıntı yok çok şükür.” (1ÖT)*

*“Ya senato işleyişinde eksik, dedim ya şimdi konumlarına baktığımızda ilgilendiği alanlar baktığım zaman bunları yapması gereken şeyler. Senato zaten en üst akademik birim olunca, aynı zamanda en üst koordine eden birim yani senato onun için herkes bütün birimlerin katılımı ile oluşan birliklilik, bu birliklilik bir şekilde kesintisiz de yürüyor, yürümekte zorunda. Senatoların bugünkü işleyişine ilaveler tabi her zaman olabilir, daha rehabilite etme açısından ama çok büyük bir eksiklik olduğunu görmüyorum.” (3GS)*

Katılımcılardan bir kısmı ise (f=3) senato karar alma süreçlerinde iç paydaşların aktif katılımındaki eksikliğin nedenine dair “mevcut yükseköğretim mevzuatından ve senatonun işleyişinden kaynaklı katılımı eksiklik görme” kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

*“Sonuç itibarıyla şu var işte üniversitenin idari personeli yapısında yer alan farklı daire başkanlıkları var. Bunların da zaman zaman orada gelip bir takım şeylere katılımı belki daha faydalı olabilir diye düşünüyorum ama dediğim gibi senatonun şimdi bir de YÖK tarafından çizilmiş bir görev kapsamı var. İşte şeyler (üyeler) kim olacağı belirlenmiş dolayısıyla üniversitenin burda YÖK’ün izni olmadan işte kafasına göre adım atması herhalde söz konusu olamaz dolayısıyla, bu biraz mevzuatta ilgili” (3DK)*

*“sorunuzun üzerinde bir düşündüm ne kadar zaman önce bize gönderiliyor diye. Senatodan ne kadar süre önce yani benim bunu her zaman mail yoluyla gelen evrakların hepsini açıp da inceliyor muyum? Bazen incelememiştirte olabiliyoruz açıkçası. Böyle çok genel bir durum varsa örneğin önlisans ve lisans eğitim öğretim yönetmeliğinde yapılacak bir değişiklik gibi hani daha iyi ve herkesin katılımının sağlanabilmesi adına ne yapılabilir sorusuna şunu*

diyebilirim. Bir süre daha önce bir süreçte bunun gönderilmesi ve birimde bununla ilgili fikirlerin alınması yönünde daha Resmî olarak iletilmiş bir yazıyla belki gönderilmesi bu anlamda etkili olabilir. (1MD)

Senatoların karar alma süreçlerinde iç paydaşların aktif katılımını yeterli ve yetersiz gören görüşlerin yanında, katılımcı akademik personelden ikisi (f=2), “tüm iç paydaşların karar süreçlerine katılımını işlevsiz görme” kategorisinde görüş beyan etmişlerdir.

“Her seferinde ne yapılacak? dekan ya da müdür ya da fakülte temsilcisinin senato öncesinde senatodaki alınacak kararlarla ilgili ya da konuşulacak gündemle ilgili her seferinde herkesi bilgilendirmesi lazım. Ben onun böyle hani işlevsel olmayacağını düşünüyorum haberdar olmasının çokta gerekmediğini düşünüyorum şahsen. Yani bu konuda fakülteyi temsil eden gerek dekanın, gerekse dediğim gibi temsilci senato üyesinin orada görüşü yeterlidir diye düşünüyorum.” (1AK)

“Senatodaki kararların tüm personele yayılması, herkesin görüş bildirmesi yani” ebe çok olunca, çocuk ters doğar.” diyorlar biliyorsun. Senatoda alınan her kararı değerlendirmeye kalksam işimi yapamam ben dersimi mi verecem, akademik çalışmalarla mı uğraşacağım. Senato toplantıda bilmem, bilmem ne fakültesi açılacak ona karar verecek ona ben görüş bildireceğim. Çokta beni şey yapmıyor. Uygun görülüyorsa açılınsın “(3AK)

## Tema-6: İç Paydaşların Üniversite Senatolarının Karar Alma Süreçlerine İlişkin 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 9)

Tablo 9

### Senato Karar Alma Sürecine İlişkin Öneriler

Kategori	RY	DK	MD	ST	OT	GS	AK	TOPLAM
Frekans	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=3)	(N=15)	(f)
İç paydaşların kendilerini ilgilendiren konularda, uzmanlık alanlarında katılımını sağlama							10	10
Senato gündemine ait konularda iç paydaşları bilgilendirme ve birimlerde daha geniş katılımı 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)

Tablo 9 incelendiğinde, “iç paydaşların üniversite senatolarının karar alma süreçlerine ilişkin önerileri” teması altında 6 kategoride katılımcıların görüş bildirdikleri görülmektedir. İç paydaş katılımcılarından akademik personelin (f=10)

%66'sı senato karar alma süreçlerinde kendilerini ilgilendiren, uzman oldukları konularda fikirlerinin sorulmasını "iç paydaşların kendilerini ilgilendiren konularda, uzmanlık alanlarında katılımını sağlaması" kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

"Madem bir paydaşız madem alınan karar bizi de ilgilendiriyor. Yapısal olarak böyle bir düzenleme yapılırsa bizim içinde daha mantıklı olur. Sorunların tespiti ondan sonra gerekli yerlere iletilmesi ve konularda temsil edilmesi noktasında böyle bir yönetim düzenlemesi yapılması mantıklı olur yani. Yani sonuçta bizi ilgilendiren gerek eğitim, gerekse yönetsel mekanizmada alınan kararlar bağlamında bunlar da bizi ilgilendiriyor. Onlarda da bizim söz hakkımızın olması tüm paydaşların isteyeceği bir şeydir bu gayet normal bir şey. (5AK)

"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)

"Düşünüyorum sonuçta üniversitede personel olarak biz de çalışıyoruz bizlere ilişkin esasında kararlar alınmıyor 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 (f=9) "Senato gündemine ait konuların tüm paydaşları bilgilendirme ve birimlerde daha geniş katılımı tartışılması için yeterli zaman tanıma" kategorisindeki önerilerde katılımcı ifadelerinde önemli yer tutmaktadır.

"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, ki buda gündem maddelerinden bir tanesi işte bu süre içerisinde, belki işte kendi paydaşlarınızla paylaşacaksınız falan bu zaman, her zaman yeterli olmuyor açıkçası." (3DK)

"Ya açıkçası şunu söyleyeyim ben size. Mesela yarın senato toplantısı var, ne zaman geldi pazartesi veya salı mı geldi. Evet, bilmiyorum yani çok fazla da gündem maddesi var tek tek onları irdelemek, bizi ilgilendiren durumları öğrencilerle, önce bölümdeki hocalarla ardından öğrenciler ile görüşmek belki evet gerekli durum ama bunun için yeterli bir zaman olduğunu düşünmüyorum." (3MD)

"Yani daha önceden, bir gün önceden ya da iki gün önceden bilgilendirme yapılırsa iletişim fakültesi öğrencisiyim birazda o perspektiften bakıyorum. Bilgilendirme yapılırsa öğrenciyi o anlamda zaten üniversitenin 61.000 kişi, 61.000 mevcudumuz var. Erişebildiğimiz salt çoğunluğunu erişebiliriz bugün bir şey olsa yarın salt Çoğunluğa erişebiliriz. Erişme gücüne sahibiz bu anlamda öğrencinin katılımı daha kaliteli daha işlevsel olabilir.(3ÖT)

"Bir kere senatoda görüşülecek konularla ilgili her hafta düzenli bir şekilde bilgi almamız gerekir. Ama çoğunlukla bu konularda haberdar olmuyoruz senato kararların neler alınmış, neler sonuçlanmış genellikle bunlarla ilgili bilgilendiriyor oluruz ayrıca dediğimiz gibi bizim öğrenciliğimiz yakında

*ilgilendiren konulara ilişkin aktif katılımınızın sağlanması gerekiyor bunlar eksiktir yani aklıma gelenler bunlar.” (13AK)*

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)

“Ya belli bir alanlarda temsilciler seçilerek mesela örnek vereyim. Araştırma görevlilerinden yüz tane araştırma görevlisi varsa %5, %10 seçim yapılarak bunların görüşleri dile getirilebilir bu görüşleri çerçevesinde bir uygulamaya geçilebilir.” (15 AK)

“idari birim amirlerinin de işe dâhil edilmesi mümkün olabilir. Birim amirleri mahiyetinde meseleye bakıp, dolayısıyla en azından idari hususlar görüşülürken, idari birim amirleri dediğimiz daire başkan amirleri de buraya bu sürece dâhil edilebilir, Genel Sekreterle birlikte.”(2GS)

Senatolardaki karar alma süreçlerinde görülen eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak bazı katılımcılar (f=4) “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 bizi 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 sarf etmeli 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 değişik kurullarla çalışabilir. Mesela geçen Rektör bey bizi bir Botanik konusunda danışman olarak atamıştı. Hani bir danışmanlar kurulu oluşturulabilir ama çalışan, faal, sözde değil. İşte senatonun, mesela açılacak kadrolar için, alınacak kişiler için ön hazırlık yapan, yani üniversiteye kadro kazandıracaksınız ya ön çalışmalar yürüten ekiplerle, kurullarla çalışması, diyelim bütün öğretim üyelerinin kendi branşında oluşturduğu alt kurullar olabilir. Onlar senatoya görüş bildirebilir.”(2RY)

Senato karar alma süreçlerinde iç paydaş katılımının artırılması noktasında “Paydaş katılımının artırılmasında senato üyelerinin daha etkin olmasını sağlama” kategorisinde de katılımcı görüşleri (f=4) yer almaktadır.

“Senatoya vardığımda genelde hiç sesini duymadığım senato üyeleri oluyor. Yani toplantı boyunca sadece birkaç kişinin etrafında dönüyor senato toplantısı, sadece el kaldırma ve indirme şeklinde gerçekleşen bir senato toplantısı oluyor. Bu bakımdan herkesin o senato toplantısında aktif bir katılımın sağlanması için uzmanlık dâhilinde alt birimler kurularak senato üyesinin üniversiteye katkı sağladığı kısımdan düşünerek bir yapılanma sağlanması gerekebilir.” (1ST)

“Senatoya gitmeden, ben bile gelen dosyaya bakıyorum. Hani nedir öğrenciyi ilgilendiren bir şey var mı falan diye, çoğunun (senato üyelerinin) baktığını filan düşünüyorum. Hani rutin mesela, örnek veriyorum, fen edebiyat fakültesinden bir dosya gelmiş sadece onunla ilgilenen kişi onu biliyor. Bize açıklıyor diğerlerinin çok bir bilgisi yok. Hani işte rektör bey'e örnek veriyorum işte bu böyle olsa diyoruz. Bazı hocalarımız, bazı fakülte hocaları şey yapıyor ama hepsinde böyle bir şeyler Senato bir bitse de çıksak havasındalar. Biz onu çok eksik görüyoruz.

Herkesin bir görüşünün olmasını daha çok istiyoruz.(2ÖT)

“Senato gündemi oluşuyor ama arkadaşlar(üyeler) hiç çalışmıyorlar, hazırlık yapmıyorlar. Üyeler genelde kendi odaklandıkları nokta var orayı düzeltmeye çalışıyorlar, halbuki gündem birçok konudan oluşuyor. (1GS)

“Zaten fakülte temsilcisi var senatonun. Onun vasıtasıyla ancak haberdar oluruz. O gelir mesela senato toplantısı var. Görüşmemiz istediğiniz bir mevzu var mı diye sorar. Sorarsa ki cevapta alır bir şekilde. (10AK)

İç paydaş katılımının artırılmasına dair öneriler arasında (f=3)

“Yönetim görevi dışındakilerin senatoda temsiline olanak sağlama” kategorisinde de görüşler ifade edilmiştir.

“Mesela işte şimdi bu tamamen idareci kadrosu bunun dışında birkaç da böyle işte üniversite yönetim kurulunda olduğu gibi birkaç fakülteden seçilmiş üyeler de olsa yani bakalım idareci olmayanlar, bu konularda ne düşünüyor bunlarında katılmasında faydalı olacağını düşünüyorum çünkü şimdi genelde idarecilerin görüşleri işte nasıl oluyorsa biraz ortaklaşa olabiliyor. Yönetimin dışında olanların da görüşlerinin zaman zaman alınıyor gerçi ama yine de bütün kararlar için alındığı söylenemez. Alınmasında fayda var diye düşünüyorum.” (3DK)

“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. Özellikle yeni kurulan üniversitelerde. Kurumsallaşmış üniversitelerde öğretim üyeleri ve yöneticiler daha farklı şekilde katkı sunuyor olabilirler. Ama bazen fikir söylemekten imtina ediyor da olabilirler.”(6AK)



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar özetlenmiş ve bulgularda belirlenen temalar, alan yazın çerçevesinde tartışılmıştır. Bölüm sonunda ise elde edilen veriler bağlamında bu konuda daha sonra çalışma yapacak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

Bu bölümdeki tartışma ve sonuçlar; yükseköğretimde yönetişimin unsurlarından katılımcılık ilkesinin uygulamasını, üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatolardaki karar alma süreçlerini, OECD'nin katılım merdiveninin (Gramberger, 2001) bilgilendirme, istişare ve aktif katılım basamakları çerçevesinde oluşturulan temalar üzerinden yürütülmüştür.

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

##### 5.1.1. Üniversitelerdeki İç Paydaşlar Açısından Senatonun İşlevleri

Üniversitelerde senatonun işlevleri nelerdir? sorusuna katılımcılardan gelen cevapların “üniversite bünyesinde yer alan programların, müfredatının ve açılacak derslerin belirlendiği organ” kategorisinde yoğunlaştığı (f=14) görülmektedir. Katılımcıların (f=30) %90'ının akademisyen, öğrenci olarak, eğitim-öğretim sürecinin bizzat içinde olması, katılımcılardan gelen cevapların dersler, müfredatlar kategorisinde yoğunlaştığını göstermektedir.

Katılımcıların senatolar işlevlerine ilişkin görüşlerine gelen cevaplar “akademik konuların görüşüldüğü bir karar organı” ve “yönetmelik ve yönergelerin hazırlandığı bir karar organı” ile fakülteler, bölümler ve ana bilim dallarının açılması veya kapatılmasına karar verilen organ” kategorilerinde aynı frekans değerinde (f=12) yoğunlaşmaktadır. Senatonun işlevlerine ilişkin katılımcıları yoğunlaştığı diğer kategoriler, (f=11) “eğitim öğretim konuları”, (f=5) “akademik yükseltilme ölçülerinin belirlenmesi” ile “personel ihtiyaçlarının belirlendiği” işlevler olarak görülmektedir. İç paydaşlardan akademik personel olan katılımcılar, (f=2) “yeterli düzeyde bilgim yok” kategorisinde görüş bildirmişlerdir.

Vatanartıran'ın (2013) Türkiye'deki Üniversite Senatolarının Roller ve İşlevleri adlı çalışmasında da 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 oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

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.

### **5.1.2. İç Paydaşların Üniversite Senato Toplantılarından Haberdar Edilme Durumu**

Üniversite iç paydaşlarının senato toplantılarından haberdar olup olmadıklarının verisini almak üzere, katılımcılara, “Üniversite senato toplantıları ne zaman ve hangi sıklıkta yapılıyor?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı iç paydaşlardan akademik personelin (f=15) %100’ü “toplantılardan haberdar olmama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Oysaki yönetsel katılım, kararların hazırlık aşamasından uygulama aşamasına kadar geçen süreçte karardan doğrudan veya dolaylı etkilenenlerin kararlara katkıda bulunmasını içermektedir (Sözen, 2013). Senato toplantılarının planlanması, senatoların hazırlık aşaması oluşturmaktadır. 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. Aynı soruya senato üyeleri ise “acil bir gündem olduğunda toplanma” (f=9) ve “gündeme bağlı olarak toplanma” (f=9) kategorilerinde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler, üniversite senato toplantılarının planlı ve düzenli bir takviminin olmadığını göstermektedir.

### **5.1.3. İç Paydaşların Üniversite Senato Toplantılarında Görüşülecek Konular (Gündem) Hakkında Bilgilendirilme Durumu**

Üniversite senato toplantılarında görüşülecek konular (gündem) hakkında paydaşların bilgilendirilip, bilgilendirilmediği, bilgilendiriliyorsa bilgilendirmenin nasıl yapıldığına ilişkin görüşlerini almak üzere katılımcılara, “Senatoda görüşülecek konular (gündem) hakkında bilgilendirme yapılıyor mu? Cevabınız evet ise nasıl bilgilendiriliyorsunuz? sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcılarından senato toplantısına bizzat iştirak edenlerin (f=18) %88’i “elektronik ortamda (E-posta, Elektronik Belge Sistemi) bilgilendirilme” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Senato üyeleri toplantılardan önce kendilerine elektronik ortamda gündem maddelerinin iletildiğini ifade etmişlerdir. Ancak, senatoya iştirak eden öğrenci temsilcilerinden (f=2) %66’sı “toplantı sırasında gündemden haberdar olma” kategorisinde görüş bildirmiştir. Katılımcı iç paydaşlardan akademik personelin(f=15) %100’ü “görüşülecek konulardan haberdar olmama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Senatolarda karar alma sürecinin hazırlık safhalarından olan gündemin belirlenmesi ve paydaşların gündemden haberdar edilmesi aşamasında, sadece senato üyelerinin haberdar edilmesi, akademik personelin haberdar edilmemesi ve öğrenci temsilcilerinin (f=2) %66’sının toplantı sırasında haberdar edilmesi, Arnstein’in (1969), OECD’nin (Gramberger, 2001), 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. Karar alma sürecinde paydaşların gündemden haberdar olmaması, karar alma sürecine paydaş katılımını engelleyen bir durum olarak görülmektedir.

### **5.1.4. Üniversite Senato Toplantılarında Görüşülecek Konular (Gündem) Hakkında İç Paydaş Görüşüne Başvurulma Durumu**

Üniversitelerin en üst karar organı olan senatolardaki karar alma süreçlerinde, senato konuları (gündem) hakkında iç paydaşlarla istişare yapılıp yapılmadığına dair katılımcılara, “Senatolarda görüşülecek konular hakkında

paydaş görüşü alınıyor mu? Cevabınız evet ise nasıl görüş alışverişi oluyor?” sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcılardan iç paydaşlardan öğrenci temsilcilerinin (f=2) %66’sı, idari personel temsilcilerinin (f=3) %100’ü, akademik personelin (f=11) %73’ü paydaş görüşüne başvurulmama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride görüş bildiren katılımcılar senato toplantılarında görüşülecek konularla ilgili herhangi bir istişare mekanizmasının işlemediğini ifade etmişlerdir. Arnstein’in (1969), OECD’nin (Gramberger, 2001), IAP2’nin (Involve, 2005) katılım aşamalarının ikinci basamağı olan istişare (danışma) basamağında, paydaşlardan meselelere ilişkin görüşlerinin sorulması ve geri bildirim alınması sürecini içermektedir. Senatoların karar alma süreçlerinde paydaşların görüşüne başvurulmaması, paydaş katılımının sağlanmadığını göstermektedir.

Katılımcılardan senato üyesi olanların bazıları (f=6) “birim akademik kurullarında paydaş görüşlerine başvurma” ve “Kendi birimi ile alakalı konularda paydaş görüşüne başvurma” kategorilerinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride görüş bildirenler senato üyesi olarak görev yapanlardan oluşmaktadır. Üyeler, paydaş görüşünün fakülte, yüksekokul kurullarında alındığını veya kendi birimleri ile ilgili bir konu olduğunda paydaş görüşüne başvurduklarını ifade etmişlerdir. Fakülte ve yüksekokul kurullarının geniş katılıma elverişli ve karar gücüne sahip olmadığından (Devlet Planlama Teşkilatı Raporu, 2008) bu kurullarda yapılan istişarenin, tüm paydaşları kapsamayacağı değerlendirilmektedir.

Katılımcılardan bazıları (f=5) “rektörlük üzerinden bazı konularda genel paydaş görüşü alma” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride görüş bildiren katılımcılar, zaman zaman rektörlük üzerinden görüşler istendiğini belirtmekle birlikte, bu görüşlerin senatonun içeriği ile ilgili olup olmadıklarını bilmediklerini dile getirmişlerdir. Katılımcıların %12’si (f=4) “informal olarak paydaş görüşüne başvurma” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride görüş bildiren katılımcılar görüşmelerde, “yöneticilerinin veya senato temsilcilerinin zaman zaman sohbet esnasında, bir araya gelinen ortamlarda, konu açıldığında” senatoda görüşülecek konulara ilişkin görüş alışverişinde bulduklarını dile getirmişlerdir. Bu süreçte planlı ve düzenli bir görüş alışverişinin olmadığı görülmektedir.

### 5.1.5. İç Paydaşların Senato Karar Alma Süreçlerine Aktif Katılım Durumu

Üniversite senatolarının karar alma süreçlerinde iç paydaşların aktif katılımının sağlanıp sağlanmadığına ilişkin katılımcılara yöneltilen, "Senato karar alma süreçlerinde paydaşların aktif katılımın sağlandığını düşünüyor musunuz? Cevabınız hayır ise katılımının artırılması için ne yapılmalı?" sorularına katılımcılar aşağıdaki kategorilerde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcıların bu tema altında en fazla görüş bildirdikleri kategori "karar alma süreçlerinde iç paydaş katılımını yetersiz görme" kategorisi olmuştur. Bu kategoride iç paydaşlardan akademik personelin (f=11) %73'ü, idari personel temsilcilerinin (f=2) %66'sı ve öğrenci temsilcilerinin (f=1) %33'ü fakülte senato temsilcilerinden (f=1) %33'ü karar alma süreçlerinde iç paydaş katılımının yeterli olmadığını dile getirmişlerdir.

İç paydaş katılımındaki eksikliğe ilişkin "mevcut yükseköğretim mevzuatından ve senatonun işleyişinden kaynaklı katılım eksiklik görme" kategorisinde görüş bildiren katılımcılar, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun senatolara ilişkin maddesinde tüm paydaşların temsiline olanak sağlamadığını, mevzuatta idari personel ve öğrencilerin senato üyesi olarak yer almadığını ayrıca senatonun düzenli bir toplantı takviminin olmaması ve gündemin üyelere ulaştırıldıktan sonra paydaşların görüşüne başvurulacak yeterli zamanın olmayışının iç paydaş katılımındaki eksikliğe yol açtığını dile getirmişlerdir. Bu durum alan yazında geçen üniversitelerin karar mekanizmalarında rektör ve yönetici sınıfı etkili olduğu (Aktan, 2004; Gök, 2016; YÖK, 2007), kurullar, yöneticilerin kararlarını meşrulaştırma mekanizması işlevi gördüğü, kurullarda belirli bir akademisyen grubuna görev verildiği, idari personel ve öğrencilerin temsil edilmediği (SETA, 2010) eleştirilerle örtüşmektedir.

Katılımcıların (f=11) %33'ü ise "iç paydaş katılımını yeterli görme" kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride görüş bildirenlerin %82'si senato üyesi, %18'i ise akademik personeldir. Bu kategoride görüş bildirenlerin yönetici olması, yükseköğretimde karar mekanizmalarının yönetici kadrolarıyla özdeşleştiği (Aktan, 2004) eleştirisi ile örtüşen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcılardan iki akademik personel (f=2) “tüm iç paydaşların karar süreçlerine katılımını işlevsiz görme” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren akademik personel, senatoda karar alma süreçlerine tüm paydaşları katmanın, karar alma sürecini uzatacağını, her paydaştan görüş almanın zor olduğunu ifade ederek tüm paydaş katılımının işlevsiz olduğunu beyan etmişlerdir. Bu kategorideki görüşler, Roberts’in (2008), hızlı karar vermenin gerektiği durumlarda katılımın zaman kaybına yol açacağı ve kamu yararının zedeleneyeceği görüşüyle örtüşmektedir.

### **5.1.6. İç Paydaşların Üniversite Senatolarının Karar Alma Süreçlerine İlişkin Önerileri**

Katılımcılara son olarak “Üniversite senatolarında karar alma süreçlerinde eksik gördüğünüz hususlar ve önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve görüşleri alınmıştır.

Katılımcılardan %30’u (f=10) “iç paydaşların kendilerini ilgilendiren konularda, uzmanlık alanlarında katılımını sağlama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride görüş bildirenlerin %100’ü iç paydaşlardan akademik personel olanlardır. 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 kategoride görüş bildiren akademik personel de kendilerinin uzmanlık alanlarında ve kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerine başvurulmasını talep etmişlerdir.

Katılımcıların %27’si (f=9), “senato gündemine ait konularda iç paydaşları bilgilendirme ve birimlerde daha geniş katılımı tartışılması için yeterli zaman tanıma” kategorisinde görüş bildirerek, iç paydaş katılımının artırılması için senato gündeminden paydaşların haberdar edilmesi ve paydaşlardan görüş alınması için yeterli zamanın tanınması önerisinde bulunmuşlardır. Katılım sürecinin Arnstein’in (1969), OECD’nin (Gramberger, 2001), IAP2’nin (Involve, 2005) katılım aşamalarının birinci basamağını bilgilendirme oluşturmaktadır. Bu basamakta paydaşlara, senatoda görüşülecek konular hakkında çeşitli iletişim araçları ile bilgilendirilme yapılmalıdır. İkinci basamak olan istişare basamağında, paydaşlara

nesnel bilgi akışı sağlandıktan sonra, tüm paydaşların konulara ilişkin görüşlerinin alınacağı bir mekanizmanın işletilmesi gerekmektedir.

Katılımcıların %15'i (f=5) "Senatoda, temsili olmayan iç paydaşlardan idari personel ve öğretim elemanlarının (Prof., Doç., Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. ve Arş. Gör.) temsiline olanak sağlama", kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde senatoda tüm iç paydaşların temsiline olanak sağlanması, yönetime yakın olanların dışında kişilerin senatoda üye olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu öneri, YÖK'ün (2007;165) Yükseköğretim Strateji Belgesi'ndeki, "Senatolarda, fakülte dekanları, fakülte temsilcileri, üniversite öğrenci konsey başkanının yanı sıra birer profesör, doçent, yrd. doçent, öğretim görevlisi, okutman, araştırma asistanı ve öğrenci temsilcisinin yer alması" önerisi ile örtüşmektedir.

Katılımcıların %12'si (f=4) "senatonun altında alt komisyonlar ve kurullar oluşturma" kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride görüş bildiren katılımcılar, üniversite bünyesinde uzmanlık alanlarına dayalı komisyonların veya kurulların oluşturularak, senatoda görüşülecek konuların öncelikle bu kurullarda tartışılmasının daha yararlı olacağını ifade etmişlerdir. 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).

Katılımcılardan bazıları (f=3) "paydaş katılımının artırılmasında senato üyelerinin etkin olmalarını sağlama" kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride görüş bildiren katılımcılar senato üyelerinin çoğunun senato toplantılarına hazırlıksız gittiklerini, sadece kendi düşüncelerini senatoya aktardıklarını, paydaş görüşüne başvurmadıklarını ifade etmişlerdir. Mevcut yükseköğretim mevzuatında senato üyeleri akademik birim yöneticileri ve fakülte temsilcilerinden oluşmaktadır (YÖK, 1981; Md.14). Senatoların karar alma süreçlerinde, paydaş katılımının sağlanmasında senato üyelerinin etkin olması ve katılım aşamalarındaki, bilgilendirme ve istişare basamaklarının (Gramberger, 2001) tamamlanmasında aktif rol alarak, temsil ettikleri birimin tümünün görüşünü senatoya yansıtacak mekanizmaları işletmeleri gerekmektedir.

Katılımcıların bazıları ise (f=3), “yönetim görevi dışındakilerin senatoda temsiline olanak sağlama” kategorisinde görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride görüş bildiren katılımcılar ifadelerinde, senato üyelerinin genellikle yönetim kadrolarından oluştuğu, bu durumun genelde yönetimin istediği yönde kararlar alınmasına yol açtığı, farklı fikirlerin tartışılması için yönetim dışında olanlarında kurulda temsil edilmesini önermişlerdir. Bu öneri, yükseköğretime yöneltilen; senatolarda yönetim temsilinin ağırlıkta olduğu, kurulların göstermelik bir istişare organı olduğunu (Aktan, 2004), kurullarda belirli akademisyen gruplarından oluştuğu, öğrenci ve idari personelin temsil edilmediği (Küçükcan ve Gür, 2010) eleştirileri ile örtüşmektedir.



## SONUÇ

Bu araştırma, Türk Yükseköğretim Sisteminde Yönetişimde Katılımcılık: Senatolardaki Karar Alma Süreçlerinin İncelenmesi başlığında, yönetim modelindeki katılımcılık unsurunun üniversitelerdeki uygulamalarına yönelik betimsel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Bu araştırma kapsamında üniversitelerin en üst karar alma organı olan senatolardaki karar alma süreçlerinde paydaş katılımının sağlanıp sağlanmadığı OECD'nin katılım aşamalarını içeren (Gramberger, 2001) bilgilendirme, istişare ve aktif katılım basamakları çerçevesinde incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda, senatoların karar alma süreçlerine yönelik katılımcı görüşlerinden yönetim görevinde olmayan akademik ve idari personel ile öğrenciler, katılım basamaklarının bilgilendirme, istişare, aktif katılım aşamalarında eksiklikler olduğunu ifade ederken; yönetim görevinde olan katılımcılar katılım süreçlerinde eksiklik görmedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Sonuç olarak yükseköğretimde yönetişimin katılım unsurunun incelendiği bu çalışmada, senatolardaki karar alma süreçlerinde iç paydaş katılımı noktasında eksikliklerin olduğu görülmektedir.

### 5.2. Öneriler

Bu bölümde, Türk Yükseköğretim Sisteminde Yönetişimde Katılımcılık: Üniversite Senatolarında Karar Alma Süreçlerinin İncelenmesi adlı çalışmadan hareketle yükseköğretim sisteminin uygulayıcılarına ve bu alanda araştırma yapmak isteyenlere öneriler yer almaktadır.

#### 5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 14. maddesinde “*Senato, rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden teşekkül eder.*” denilmektedir. Üniversitelerde karar alma süreçlerinde katılımın artırılmasına yönelik tüm iç paydaşların temsiline olanak sağlayacak mevzuat değişikliğine gidilebilir.

- Akademik personelin her seviyede (Prof. Doç, Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. ve Arş. Gör.) temsiline olanak sağlanabilir.
- Senato toplantıları bir takvime bağlanıp tüm paydaşlar bu takvimden haberdar edilebilir.
- Senatolar yönetim kademesinde olmayanların ağırlıkta olduğu bir yapıya kavuşturularak daha etkin kararlar alınmasına olanak sağlanabilir.
- Senatoya yardımcı alt komisyonlar oluşturularak, bu komisyonlarda da iç paydaşların (Akademik ve idari personel ile Öğrenci) tümünün temsiline olanak sağlanabilir.
- Senatolarda görüşülecek konularla ilgili iç paydaşlara bilgilendirme yapılarak elektronik ortamda iç paydaşların görüşü alınabilir. Toplanan bu görüşler konularına göre ilgili komisyonlara iletilerek daha etkin kararların alınmasına olanak sağlanabilir.
- Senatolarda alınan kararlar tüm iç paydaşlara elektronik ortamda bildirilebilir.

### **5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Bu araştırma yönetişimin katılımcılık unsurunun yükseköğretimde uygulanmasını incelemeye yöneliktir. Yönetişimin diğer unsurlarının (Açıklık, hesap verebilirlik, etkililik, tutarlılık) yükseköğretimdeki durumu incelenebilir.
- Bu araştırma Karadeniz Bölgesi'ndeki üç devlet üniversitesinde yapılmış ve devlet üniversitelerinde katılım unsuruna ilişkin sorunlar tespit edilmiştir. Yeni bir araştırmaya vakıf üniversiteleri dâhil edilerek karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.
- Bu araştırmada, üniversitelerdeki karar alma süreçlerindeki katılımcılık unsuru senatolardaki karar alma süreçleri çerçevesinde incelenmiştir. Katılımcılık unsuru, fakülte, enstitü, yüksekokul kurullarının karar alma süreçleri üzerinden de incelenebilir.
- Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımının doğasına uygun olarak yapılmıştır. Daha geniş bir örnekleme nicel araştırmanın doğasına uygun bir yaklaşımla yönetişimde katılımcılık unsurunun yükseköğretimdeki durumu belirlenebilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, M. (2012). Üniversitelerde yeniden yapılanmanın aciliyeti ve yeni üniversitelerin sorunları. *Eğitime Bakış Dergisi*, 8(23), 21-27.
- Acar, M., & Kumaş, E. (2008). *Türkiye'nin dönüşüm sürecinde anahtar bir mekanizma olarak e-devlet, e-dönüşüm ve entegrasyon standartları*. 2. Ulusal İktisat Kongresi, 1-17.
- 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.
- Altan, Y., & Tülüceoğlu, S. (2016). Türk kamu yönetiminde iyi yönetim algısı: Isparta örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 302-322.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Atanur Başkan, G., & Sincer, S. (2014). Yeni YÖK yasa tasarısı çalışmalarını bağlamında Türkiye'deki yükseköğretim sisteminin değerlendirilmesi. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(2).
- 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*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Binbaşıoğlu, H. (2011). *Yükseköğretimde eğitim hizmetlerinin pazarlanması: Bir pilot araştırma*. Uluslararası Yüksek Öğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar, 3, 27-29.

- Brodie, E., Cowling, E., & Nissen, N. (2009). Katılımı anlamak: Bir literatür taraması. *çev. AT Esen (2009), İngiltere Ankara Büyükelçiliği, DPT, TEPAV.*
- Büyüköztürk, Şener- Kılıç Çakmak, Ebru-Akgün, Özcan Erkan., Karadeniz, Şirin-Demirel, Funda. *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Pegem Yayıncılık, 2012
- Canöz, K. (2008). Kamuda halkla ilişkilerin yeni yüzü: Bilgi edinme yasası. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5(3), 141-152.*
- Cebeci, A. (2013). 2000’li yıllarda Türkiye’deki kamu yönetimi değişimini çözümlmek. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 35, 175-206.*
- CEC (2001). Commission of the European communities. European governance: A White Paper (COM 428, 25.07.01), Brussels: EC.
- Çarıkçı, O. (2010). Türkiye’de e-devlet uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.*
- 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).*
- Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası.* Yükseköğretim Kurulu Raporu.
- Çiftçi, O. (1996). Temsil, katılma ve yerel demokrasi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 5(6), 5-14.*
- Çukurçayır, M. A., Eroğlu, H. T., & Uğuz Eşki, H. (2010). *Yönetişim, kuram, boyutlar ve uygulama.* Konya: Çizgi Kitabevi.
- Dedeoğlu, Emin- Sertesin, Selçuk. *Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi.* Ankara: TEPAV Yayını, 2011.
- Demirci, M. (2010). Katılımcı demokrasi açısından kent konseyleri: Eleştirel bir değerlendirme. *Çağdaş Yerel Yönetimler, 19(1), 21-46.*
- Devlet Planlama Teşkilatı Raporu (2007). *Kamuda iyi yönetim özel ihtisas komisyonu raporu.* Ankara: Kalınma Bakanlığı Yayınları.

- Devlet Planlama Teşkilatı Raporu. (2000). *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı yükseköğretim özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı Yayınları
- Doğramacı, İhsan. *Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi*. Ankara: Meteksan A.Ş., 2007
- Durmaz, M. N. (2008). *Bir siyasal program olarak yönetişimi anlamak*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dursun, Davut. *Siyaset Bilimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.2004
- Eğitim Bir-Sen (2016). *Yükseköğretim kanununa ilişkin öneriler*. Eğitim-Bir-Sen. Ankara.
- Elmas, M. (2012). Bologna süreci: Uygulama veya uygulayamama. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(3).
- Emiroğlu, B. G. (2003). E-devlet: Yapıları durumu, sunulan servisler, dünyada gerçekleştirilen uygulamalar, Türkiye’deki çalışmalar ve model önerisi. *Retrieved March, 10, 2009*.
- Erdal, M. (2003). *E-devlet uygulamalarının yaygınlaştırılmasında e-kültürün yeri*. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 17-18.
- 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.
- Eryılmaz, Bilal. *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Yayıncılık, 1999
- Eryiğit, B. H., & Sarıca, A. (2018). IMF, Dünya Bankası, OECD’nin yönetim yaklaşımı ve kü-yerelleşme. *Siyasal Bilimler Dergisi*, 6(1), 61-74.
- Esmer, Ş. (2008). *Yerel yönetim birlikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Gedikoğlu, T. (2013). Yükseköğretimde akademik özgürlük. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 179-183.

- 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.
- Gül, S. S., ve Gül, H. (2015). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi, güncel durumu ve eleştirisi. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 8(17-18).
- Güler, B. A. (2000). Devletin yeniden yapılandırılması. *Yerel Gündem*, II(9), 4-12.
- Güler, B. A. (2005). *Devlette reform yazıları*. Paragraf Yayıncılık.
- Gümüş, S. (2018). ABD'de eyalet düzeyindeki yükseköğretim kurullarının 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).
- Gür, B. S. (2016). *Egemen üniversite: Amerika’da yükseköğretim sistemi ve Türkiye için reform önerileri*. İstanbul: EDAM.
- Gür, B. S., & Çelik, Z. (2011). *YÖK’ün 30 yılı*. Seta Rapor, (4).
- Gürbüz, M., Yıldırım, U., & Belli, A. (2014). Büyükşehir belediye kanununun Kahramanmaraş ili ölçeğinde analizi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(5), 102-135.
- Gürüz, K. (1994). *Türkiye’de ve dünyada yükseköğretim, bilim ve teknoloji*. TUSİAD.

- Gürüz, Kemal. *Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretim (Tarihçe ve bugünkü sevk ve idare sistemleri)*. Ankara: ÖSYM Yayınları 4, 2001
- Güzelsarı, S. (2003). Neo-liberal politikalar ve yönetim modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 36(2), 17-34.
- Habitat II (2000). İstanbul +5 Ülke Raporu, *Yönetişim Alt Bölümü*, İstanbul
- Haktankaçmaz, M. İ. (2004). Türk kamu yönetiminde yönetişimin uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(1), 45-62.
- Hoşut, 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.
- İnce, N. M. (2001). *Elektronik devlet: Kamu hizmetlerinin sunulmasında yeni imkânlar*. DPT.
- Jessop, B. (1995). The regulation approach, governance and post-Fordism: 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.
- Kalfa, C., & Ataay, F. (2008). Yönetişim: Devlet toplum ilişkilerinde yeni bir aşama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3).
- Kalkınma Bakanlığı (2012). *Katılımcılığın ilkeleri: Katılımlı çalışmaları tasarlayan, uygulayan ve yönetenler için uygulama kılavuzu*. Ankara.
- Karadağ, N. (2018). Kalkınma planlarında yer alan yükseköğretim politikalarının karşılaştırmalı analizi. *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 11(XXXIII), 761-786.
- Karasu, K. (2003). *Kamu örgütlenmesi boyutuyla kamu yönetimi temel kanunu tasarısı. Kamu Yönetimi Reformu Güncellemeleri: Mülkiye’den Perspektifler (2)*, Mülkiyeliler Birliği Yayınları No, 60.

- Kesim, H. K., & Petek, A. (2005). Avrupa komisyonu'nca belirlenen iyi yönetişimin ilkeleri çerçevesinde Türk kamu yönetimi reformunun bir eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(4), 39-58.
- Kooiman, J. (1993). Social-political governace: Introduction. Ed: Jan Kooiman, *Modern governance new government-society interactions* içinde, London, Sage Publications, 1-6.
- Korkut, Hüseyin. *Sorgulanan Yükseköğretim*. Ankara: Nobel Yayınları,2001
- Köseoğlu, Ö. (2007). *Türk kamu yönetiminde değişen denetim anlayışı ve performans denetimi*. *Kamu Yönetimi Yazıları*. Ankara: Nobel Yayınevi, 309-339.
- Kurt, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetiminde müteveli heyetleri*. SETA.
- 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. (2010). *Türkiye'de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz*. SETA, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları 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.
- Lamba, M. (2014). Yeni kamu yönetimi perspektifinden Türkiye'de kamu yönetimi reformları: Genel gerekçeler üzerinden bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3).
- Lamba, M., & Kerman, U.(2016). Kent konseylerinin belediye meclislerinde gündem belirlemedeki etkisi: Antalya, Afyonkarahisar ve Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 89-106.
- Lima Bildirgesi (2003). Akademik özgürlük ve yükseköğretim kurumlarının özerkliği dünya üniversiteler servisi. *Eğitim, Bilim ve Toplum Dergisi*, 1(4), 88-92.



- Loş, N. (2011). *Kalkınma ve yönetim ilişkisi üzerinden 90 sonrası Türkiye’de kalkınma politikaları*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- 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.
- Palabıyık, H. (2004). Yönetimden yönetime geçiş ve ötesi üzerine kavramsal açıklamalar. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(1), 63-85.
- Peker, A. T. (1996). Dünya Bankası: Büyüme söyleminden iyi yönetme söylemine. *Toplum ve Bilim*, 69, 6-59.
- 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.
- Saraç, O. (2005). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Yapılan Düzenlemelerin Değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*, 148, 122-163.
- Selimoğlu, Y. (2010). Kamu yönetiminde yönetişimin bir unsuru olarak şeffaflık ve bilgi edinme hakkı: Karaman Millî Eğitim Müdürlüğünde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözen, Süleyman. *Kamu yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2979. 2013
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Şahin, A., ve Örselli, E. (2003). E-devlet anlayışı sürecinde Türkiye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 343-356.
- Şaylan, G. (1979). Bürokratik sistemlerde yönetime katılma olgusu ve yapısal sınırlılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 12(2), 19-32.
- Şencan, H. (2006). Kamu yönetiminin temel ilkeleri ve yeniden yapılandırılması hakkında kanun. *Yasama Dergisi*, 1, 96-128.
- Şener, H. E. (2005). Kamu yönetiminde katılım ve çoğulculuk. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(4), 1-22.
- Şengül, R. (2005). Bilgi edinme hakkı kanunu Türk kamu yönetimini “camdan eve” dönüştürür mü? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(03).
- Şenses, F. (2007). *Uluslararası gelişmeler ışığında Türkiye yükseköğretim sistemi: temel eğilimler, sorunlar, çelişkiler ve öneriler*. Economic Research Center Report, ODTÜ, Ankara.
- Tekeli, İlhan. *Modernite aşılrken siyaset*. İstanbul: İmge Kitabevi, 1999
- Turan Tek, H. (2013). Yönetişim ve yeni kamu yönetimi. F. Neval Genç (Ed.), *Yönetişim, Türk kamu yönetimine yansımaları içinde*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- Tutkun, C. (2007). *Devletin kısa yolu*. XII. Türkiye'de İnternet Konferansı.

- Urhan, V. F. (2008). Türkiye’de yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması. örnekleri çerçevesinde bir değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 85-102.
- Vatanartıran, S. (2013). Türkiye’deki üniversite senatolarının rolleri ve işlevleri. *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.
- Yalçın, A. (2010). *İyi yönetim ilkeleri ve Türk kamu yönetimine yansımaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yamaç, Kadri. *Bilgi toplumu ve üniversiteler*. Ankara: Eflatun Basım Dağıtım Yayıncılık, 2009
- Yıldırım, Ali- Şimşek, Hasan. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013
- Yılmaz, K., & Horzum, M. B. (2005). Küreselleşme, bilgi teknolojileri ve üniversite. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(10), 103-121.
- Yılmaz, M. (2013). *Kamu yönetiminde katılım: Türkiye’de yerel düzeyde uygulama örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yılmaz, O. (2001). *Kamu yönetimi reformu*. Ankara: DPT.
- Yükseköğretim Kanunu. (1981). *T.C. Resmî Gazete*. 17506. 06 Kasım 2011
- Yüksel, M. (2000). Yönetişim kavramı üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, 58(3), 145-159.

## **EKLER**

Ek-1: Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul İzni

Ek-2: Tez Çalışması İzni

Ek-3: Kişisel Bilgi Formu

Ek-4: Form-1: Senato Üyeleri (Rektör/Rektör Yardımcısı) Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Ek-5: Form-2: Senato Üyeleri (Dekan, Müdür, Temsilci Üye) Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Ek-6: Form-3: Akademik Personel (Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör., Arş. Gör.) Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Ek-7: Form-4: Genel Sekreter Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Ek-8: Form-5: Öğrenci Temsilcisi Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Ek-9: Öz Geçmiş



**T.C.**  
**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU**

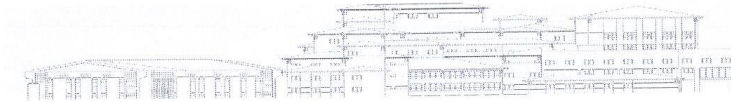
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU DEĞERLENDİRME RAPORU**  
**Toplantı Tarihi: 31/01/2018**  
**Toplantı No:2018/13**

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yapan Hasan AVCI'nın " Türk Yükseköğretim Sisteminde Yönetişimde Katılımcılık : Üniversite Senatolarında Karar Alma Süreçlerinin İncelenmesi" adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere görüşme yapılması planlanmaktadır. Bu çerçevede yürütülecek çalışmalar için izin talebi Kurulumuzca değerlendirilmiş olup;

- Etik açıdan uygun bulunmuştur.  
 Etik açıdan uygun bulunmamıştır.  
 Etik açıdan önerilen değişikliklerin yapılmasıyla uygun bulunmuştur.

		Uygun	Uygun Değildir*	Değişikliklerle Uygun*
Prof. Dr. Salih Sabri YAVUZ	(Başkan)			
Prof. Dr. Mehmet KÜÇÜK	(Üye)			
Prof. Dr. Alaattin KIZILTAN	(Üye)			
Prof. Dr. Ali Sait ALBAYRAK	(Üye)			
Prof. Dr. Hasan Ali ESİR	(Üye)			
Prof. Dr. Hasan AYIK	(Üye)			
Prof. Dr. Abdurrahman HAÇKALI	(Üye)			

- \* Uygun bulunmaması halinde gerekçelerini içeren bir raporun sunulmasını gerektirir.  
\* Değişiklik önerisini içeren raporun sunulmasını gerektirir.



Ek-2



T.C.  
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 87374136-302.08.01-E.320  
Konu : Tez Çalışması İzni (Hasan AVCI).

15.02.2018

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 13.02.2018 tarih ve E.309 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı 152722004 nolu lisansüstü öğrencisi Hasan AVCI'nın, "Türk Yükseköğretim Sisteminde Yönetişimde Katılımcılık: Üniversite Senatolarında Karar Alma Süreçlerinin İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan ve Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul izni alınan ilgi yazınız ekindeki yarı yapılandırılmış görüşme formuna Üniversitemizde görevli senato üyeleri ( 1 Rektör Yardımcısı, 1 Dekan, 1 Müdür, 1 Senato Temsilcisi ,) Akademik personel (1Prof. Dr., 1 Doç. Dr., 1 Yrd. Doç. Dr. ,1 Öğr. Gör., 1 Arş. Gör., ), Genel Sekreter ve Öğrenci Konseyi Başkanına uygulaması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmza  
Prof. Dr. İstiklal Yaşar VURAL  
Rektör V.

Fener Mah. Zihni Derin Yerleşkesi 53100 Rize / TÜRKİYE

oidb@erdogan.edu.tr

Tel : +90 (464) 223 81 07 Fax : +90 (464) 223 31 66

Bilgi : MURAT ERBAY Dahili: 4206

Bu belge 3079 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Kodu : DFEBCE64-BB3C-44E1-45B2-36299103D9AA - http://ebys.erdogan.edu.tr/EBYS/eim/adogrulama



Ek-3

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz?

- Kadın  Erkek

2-Yaşınız

3- Fakülte/Yüksekokulu/:

4-Bölümünüz :

5. Unvan

- Profesör  
 Doçent  
 Dr. Öğr. Üyesi  
 Öğretim Görevlisi  
 Araştırma Görevlisi

6. Kıdem

Öğretim  
Elemanlığında

- 0-5 Yıl  
 6-10 Yıl  
11-15 Yıl  
16-20 Yıl  
21-25 Yıl  
26- Üzeri Yıl

Yönetim Görevinde

- 0-1 Yıl  
2-4Yıl  
5-7 Yıl  
8-10 Yıl  
11-15 Yıl  
15- Üzeri Yıl

Senato Üyeliğinde

- 0-1 Yıl  
2-4Yıl  
5-7 Yıl  
8-10 Yıl  
11-15 Yıl  
15- Üzeri Yıl

7. İdari Görev

- Rektör  
Rektör Yardımcısı  
Dekan  
Dekan Yardımcısı  
Enstitü Müdürü  
Enstitü Müdür Yardımcısı  
Yüksekokul Müdürü  
Yüksekokul Müdür Yardımcısı  
Meslek Yüksekokulu Müdürü  
 Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı  
 Bölüm Başkanı  
 Bölüm Başkan Yardımcısı  
 Anabilim Dalı Başkanı  
 Anabilim Dalı Başkan Yardımcısı

## Ek-4

### Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

#### Form-1: Senato Üyeleri (Rektör/Rektör Yardımcısı)

1. Rektör/Rektör Yardımcısı olarak sizce senatoların üniversitedeki işlevleri nelerdir? Üniversitede senatolar hangi görevi icra ediyor?
2. Senatolar hangi sıklıkla toplanıyor, senato üyeleri toplantılardan nasıl haberdar ediliyor?
3. Senatolarda görüşülecek konular hakkında toplantı öncesi nasıl bilgilendirme yapılıyor?
4. Senatoda görüşülecek konulara ilişkin toplantı öncesi Üniversitedeki iç paydaşların (akademik, İdari Personel ve Öğrenci) görüşüne başvuruluyor mu?
  - a) Cevabınız evet ise nasıl görüşlerini alıyorsunuz?
  - b) Cevabınız hayır ise görüşlerine başvurmama nedeniniz?
5. Senatoda görüşülen konularda ve alınan kararlarda iç paydaşların (Akademik, İdari Personel ve Öğrenci) katılımının sağlandığını düşünüyor musunuz?
  - a) Cevabınız evet ise katılım nasıl sağlanıyor?
  - b) Cevabınız hayır ise katılım konusundaki eksiklikler nelerdir?
6. İç paydaşların (Akademik, İdari Personel ve Öğrenci) katılımını artırmak gerekli midir?
  - a) Gerekli ise neler yapılmalıdır?
  - b) Gerekli değilse neden gerekli görmüyorsunuz?
7. Son olarak senatoların karar alma süreçlerine ilişkin eksik gördüğünüz hususlar nelerdir?



## Ek-5

### Form-2 Senato Üyeleri (Dekan, Müdür. Temsilci Üye)

1. Senato üyesi olarak sizce senatoların üniversitedeki işlevleri nelerdir?  
Üniversitede senatolar hangi görevi icra ediyor?
2. Senatolar hangi sıklıkla toplanıyor, toplantılardan nasıl haberdar ediliyorsunuz?
3. Senatolarda görüşülecek konular hakkında toplantı öncesi nasıl bilgilendirme yapılıyor?
4. Senatoda görüşülecek konulara ilişkin toplantı öncesi iç paydaşlarınızın görüşüne başvuruyor musunuz?
  - a) Cevabınız evet ise nasıl görüşlerini alıyorsunuz?
  - b) Cevabınız hayır ise görüşlerine başvurmama nedeniniz?
5. Senatoda görüşülen konularda ve alınan kararlarda iç paydaşların (Akademik, İdari Personel ve Öğrenci) katılımının sağlandığını düşünüyor musunuz?
  - a) Cevabınız evet ise katılım nasıl sağlanıyor?
  - b) Cevabınız hayır ise katılım konusundaki eksiklikler nelerdir?
6. İç paydaşların (Akademik, İdari Personel ve Öğrenci) katılımını artırmak gerekli midir?
  - a) Gerekli ise neler yapılmalıdır?
  - b) Gerekli değilse neden gerekli görmüyorsunuz?
7. Son olarak senatoların işlevi ve karar alma süreçlerine ilişkin eksik gördüğünüz hususlar nelerdir?

## Ek-6

### Form-3: Akademik Personel (Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör., Arş. Gör.)

1-Akademik Personel olarak Senatoların üniversitedeki işlevleri hakkında herhangi bilginiz var mı ?

Cevabınız evet ise sizce Üniversitede senatolar hangi görevi icra ediyor? Senatoda ne tür kararlar alınıyor?

2- Senato toplantılarından ve görüşülecek konulardan haberdar oluyor musunuz? Senato toplantısında ele alınacak konulara ilişkin temsilcileriniz sizlerin görüşlerine başvuruyor mu?

a) Cevabınız Evet ise nasıl haberdar ediliyorsunuz? Senato toplantısında ele alınacak konulara ilişkin görüşlerinizi nasıl dile getiriyorsunuz?

b) Cevabınız hayır ise bir iç paydaş olarak sizlerin toplantılardan haberdar edilmeniz ve toplantıda görüşülecek konularla ilgili görüşünüze başvurulması hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu durumda bilgilendirme nasıl yapılmalı, görüşleriniz nasıl alınmalı?

3- Üniversite senatolarında alınan kararlarda iç paydaş olarak katılımınızın sağlanması gerektiğini düşünüyor musunuz?

a) Cevabınız evet ise katılımınız nasıl sağlanmalı, karar sürecinde etkili olmak için neler yapılmalı?

b) Cevabınız hayır ise katılımınızın neden gerekmediğini açıklar mısınız?

4- Son olarak senatoların karar alma süreçlerine ilişkin eksik gördüğünüz hususlar nelerdir?

## Ek-7

### Form-4: İdari Personel ( Genel Sekreter)

1.Sizce senatoların üniversitedeki işlevleri nelerdir? Üniversitede senatolar hangi görevi icra ediyor?

2.Senatolar hangi sıklıkla toplanıyor, toplantılardan nasıl haberdar ediliyorsunuz?

3.Senatoda görüşülecek konulara ilişkin toplantı öncesi idari personelin görüşüne başvuruyor musunuz?

a) Cevabınız evet ise görüşlerini nasıl alıyorsunuz?

b) Cevabınız hayır ise görüşlerine başvurmama nedeniniz?

4.Senatoda görüşülen konularda ve alınan kararlarda idari personelin katılımın sağlandığını düşünüyor musunuz?

a) Cevabınız evet ise katılım nasıl sağlanıyor?

b) Cevabınız hayır ise katılım konusundaki eksiklikler nelerdir? İdari personelin katılımını artırmak gerekli midir? Gerekli ise neler yapılmalıdır? Hangi konularda idari personelin görüşlerine başvurulmalı?

5. Son olarak senatoların karar alma süreçlerine ilişkin eksik gördüğünüz hususlar nelerdir

## Ek-8

### Form-4: Öğrenci (Öğrenci Konsey Başkanı)

1. Öğrenci temsilcisi olarak sizce senatoların üniversitedeki işlevleri nelerdir?  
Üniversitede senatolar hangi görevi icra ediyor?
2. Senatolar hangi sıklıkla toplanıyor, toplantılardan nasıl haberdar ediliyorsunuz?
3. Senatolarda görüşülecek konular hakkında toplantı öncesi nasıl bilgilendirme yapılıyor?
4. Senatoda görüşülecek konulara ilişkin toplantı öncesi temsil ettiğiniz öğrencilerin görüşüne başvuruyor musunuz?
  - a) Cevabınız evet ise nasıl görüşlerini alıyorsunuz?
  - b) Cevabınız hayır ise görüşlerine başvurmama nedeniniz
5. Senatoda görüşülen konularda ve alınan kararlarda öğrencilerin katılımının sağlandığını düşünüyor musunuz?
  - c) Cevabınız evet ise katılım nasıl sağlanıyor?
  - d) Cevabınız hayır ise katılım konusundaki eksiklikler nelerdir?  
Öğrencilerin katılımını artırmak gerekli midir? Gerekli ise neler yapılmalıdır? Hangi konularda öğrencilerin görüşlerine başvurulmalı?
6. Son olarak senatoların karar alma süreçlerine ilişkin eksik gördüğünüz hususlar nelerdir?

**Ek-9**

<b>ÖZ GEÇMİŞ</b>			
Adı, Soyadı	Hasan AVCI		
Doğum Yeri ve Yılı	Şavşat, 10.05.1980		
Medeni Durumu	Evli		
Bildiği Yabancı Dil ve Düzeyi	İngilizce, Gürcüce -B1		
Öğrenim Durumu	Başlama – Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lisans	2000	2004 Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi	
Lisans	2010	2014 Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	
Yüksek Lisans	2015	2018 Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı	
Çalıştığı Kurumlar		Başlama – Ayrılma Yılı	
1. Karadeniz Teknik Üniversitesi Giresun Eğitim Fakültesi (Daktilograf)		2000	2008
2. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı (Şef)		2008	2009
3. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesi (Ayniyat Saymanı)		2009	2011
4. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Genel Sekreterlik (Yazı İşleri Müdür V.)		2011	2013
5. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesi (Fakülte Sekreteri)		2013	Devam Ediyor
İletişim (e- posta)	hasan.avci@erdogan.edu.tr		