

Yükseköğretimde Karar Alma Süreci ve Örgüt Davranışları

Yard. Doç. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

Yükseköğretim kurumları yapıları, işleyişleri ve yönetimlerindeki farklar yüzünden Ortaçağ'dan başlayarak toplumun diğer kurumlarından daha çelişik bir düşünme sistemi ve karar alma süreci ile yüzyüze kalmışlardır. Bu nedenle de bu kurumlarla toplumun diğer kesimleri arasında zaman zaman ciddi sürtüşme ve ayrılıklar olmuştur (Haskins, 1923). Ancak bütün bunlara rağmen yükseköğretim kurumları asıl görevleri olan gerçeği arama ve bulma, en üst düzeyde bilgi üretme, toplama ve yayma gibi fonksiyonlarını başarı ile yerine getirmiş ve toplumların vazgeçilmez kurumları olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir (Waldo, 1970).

Yükseköğretim kurumlarını diğer kurumlardan ayıran bazı özellikler vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

1. Yükseköğretim kurumlarının amaçlarını kesin olarak ve açıklıkla ifade etmek zordur (Baldrige, Curtis, Ecker, Riley, 1977). Hatta merkezîyetçiliğin hakim olmadığı yükseköğretim sistemlerinde her üniversite veya yüksekokulun kendine özgü amaçları olabilir. Diğer kurumların ise genellikle amaçları bellidir ve karar alma süreci bu amaçlara ulaşabilecek biçimde çalıştırılır.

2. Yükseköğretim kurumları toplumun çeşitli kesimlerinden gelen değişik sosyo-ekonomik, kültürel ve eğitimsel kökenli öğrenci kitleleri ile karşı karşıyadırlar. Öğrencilerin üniversite ve yüksekokul yönetimlerinden çok farklı istek ve beklentileri vardır. Bu istek ve beklentilerin yerine getirilebilmesi amacıyla öğrenciler kararalma sürecine katılmak ve yönetimi kendi çıkarları yönünde etkilemek isteyebilirler (Wallenfelt, 1983: 65).

3. Yükseköğretim kurumları çeşitlilik gösteren öğrenci amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak hizmet vermek durumunda oldukları için teknoloji seçiminde de birtakım güçlüklerle karşılaşılırlar. Bir veya birkaç teknoloji ile böylesine büyük farklılıklar gösteren öğrenci gruplarının ihtiyaçlarına uzun vadede cevap verme olanağı yoktur. Üstelik çağımızda

teknoloji süratle gelişmekte ve değişmekte olduğu için eskimiş teknolojileri yeni ve daha etkin teknolojilerle değiştirmek hem zaman hem de kaynak kaybına neden olmaktadır.

4. Yükseköğretim kurumları görev ve işlevlerini alanlarında uzmanlaşmış öğretim elemanları sayesinde yerine getirirler. Diğer bir deyişle öğretim elemanları olmadan üniversite ve yüksek okullar varlıklarını sürdüremezler. Ancak uzmanlarla çalışmanın bir takım güçlükleri vardır. Herşeyden önce uzmanlar mümkün olduğunca bağımsız çalışmayı tercih ederler ve dışarıdan gelecek baskıları uzmanlık alanlarına müdahale gibi görürler. Ayrıca uzmanlarda "Yerel" ve "Evrensel" eğilimler vardır (Gouldner, 1958). Bu iki zıt eğitim öğretim elemanlarının davranış ve tutumlarına değişik biçimler verir ve hatta bazen sürtüşmelere yol açabilir. Ayrıca uzmanların değer yargıları ile bürokrasinin değer yargıları arasında farklılıklar vardır. Son olarak da, uzmanlar kendilerini ancak kendi meslektaşlarının değerlendirebileceğine inanırlar ve bunun dışındaki değerlendirme ve yargıları kolayca kabul etmezler.

5. Yükseköğretim kurumlarını diğer kurumlardan ayıran bir başka özellik de bu kurumların dış dünyadan gelecek etkiler karşısında çok güçsüz olmalarıdır (Millett, 1977). Eğer bu etkiler minimum düzeyde olursa o zaman akademik değer yargıları, normları ve anlayışı örgütlenme ve yönetim düzeninde ağırlık kazanır. Güçlü dış etkiler ise üniversite yönetimini ve özerkliğini yıpratır ve yükseköğretim kurumları dışarıdan gelen baskılara maruz kalırlar.

Yukarıda farklılıkları ve özellikleri özetlenen yükseköğretim kurumları, kendilerinden beklenen hizmetleri verebilmeleri için bütün bu hususları dikkate alarak karar vermek durumundadırlar. Yükseköğretimde kararalma sürecinin niteliklerine geçmeden önce genel düşünme biçimlerini incelemek yararlı olabilir.

Düşünme Biçimleri

Yakın bir tarihe kadar "düşünme" olgusunu anlamakta bellibaşlı iki yaklaşım kullanılmıştı: (1) Deneysel yaklaşım, (2) Ölçüm yaklaşımı.

1) Deneysel yaklaşımçılar, akılcı düşünmeyi temel dayanak olarak insanın nasıl düşündüğünü anlamak için problem çözme, karar alma, algılama ve öğrenme modelleri geliştirdiler. Bugün bu modellerin bir kısmı bilgisayar programları biçiminde kullanılmaktadır. Deneysel yaklaşım daha sonra Simon (1957) tarafından eleştirildi ve "rasyonel insan" düşüncesi reddedildi. Yönetimde karar sürecini hareket noktası olarak alan Simon, kararları etkileme mekanizmalarını incelemiş ve bunların, örgütün fizyolojisini meydana getiren öğeler olduğunu ileri sürmüştür (Bursalioğlu, 1985: 33). Simon'a göre insan tatmin edici bir

çözümü bulmak için gerekli olan veri ve bilgilerle yetinir. Simon'un görüşleri daha sonra insanın karmaşıklığı sevmediğini gösteren başka çalışmalar tarafından desteklendi (Bass, 1983).

2) **Ölçüm yaklaşımı** ise deneysel yaklaşımın gereksizliğini işaretlet düşünmede kişisel farklılıkların önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım "insan" diye bir tek olgunun bulunmadığını, farklı insanların olduğunu öne sürer ve üretilen bir çok şeyin de, ki buna düşünme de dahildir kişisel ayrılıklardan dolayı farklı olabileceği görüşüne yer verir. Bunun en güzel örneğini zeka testlerinde görmek mümkündür. Bazı kimseler bu testlerin belirli bölümlerinde başarısız olurken, başkalarının aynı bölümlerde üstün performans göstermesi mümkündür. Ancak ölçüm yaklaşımı burada yalnızca önceden edinilmiş bilgilerin hatırlanmasına dayalı düşünme ile değişik verilere dayanan analiz ve sentez biçimindeki çok daha karmaşık düşünme biçimleri arasındaki farkı gözardı etmiştir. Veya kişisel farklılıklardan söz ederken bazı kimselerin diğerlerine göre daha iyi analiz ve sentez yapabileceğini savunmak istemektedir.

3) Son zamanlarda "**düşünme**" olgusunu açıklamaya yönelik ve insan beyninin yapısına dayanan bir üçüncü yaklaşım daha çıkmıştır. Nörolojistlerin ve nörodilbilimcilerin klinik verilere dayanarak ileri sürdükleri bu yaklaşıma göre insan beyninin sağ ve sol yarıküreleri daha çok görsel uyarıcılara duyarlıdır, sentez yapmak ve yaratıcı fikirler üretmek yeteneğine sahiptir (Springer ve Deutsch, 1981). Sol yarıküre ise sözlü uyarıcılara duyarlı olup, analize yönelik fonksiyonları yerine getirir (Krashen, 1977). Bazı insanlarda sol yarıküre bazılarında ise sağ yarıküre fonksiyonları daha ağırlıklıdır. İnsan beynindeki bu farklılıklar düşünme sürecine de yansımakta ve sonuç olarak analiz ve sentez yapma yeteneklerindeki farklılıklar olarak ortaya çıkmaktadır.

Sözü edilen farklılıklar aynı zamanda öğrenme biçim ve yöntemlerini de etkileyebilir. Örneğin sol beyni ağırlıklı öğrenciler görsel materyeller yerine sözlü uyarıcılarla daha süratli öğrenirlerken, sağ beyin ağırlıklı öğrencilerle görsel materyeller kullanılarak daha iyi sonuçlar alınabilir (Gazzaniga, 1977).

Düşünme olgusuna ilişkin yukarıda sözü edilen üç yaklaşımda da, kişi veya kişisel farklılıklar önem taşımaktadır. Oysa düşünme süreci içerisinde dikkate alınması gereken başka etkenler de vardır. Bunlar arasında özellikle çevresel faktörlerin karar alma sürecine doğrudan etkide bulunmaları bir gerektir. Her üç yaklaşımın da çevresel faktörleri içerecek biçimde yeniden formüle edilmesi düşünme olgusunun ve karar alma sürecinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabileceği gibi örgüt-çevre ilişkilerini de açıklamaya yardım edebilir.

Eğitim örgütlerindeki çeşitli ve farklı beklenti ve rolleri olan bazı çevre

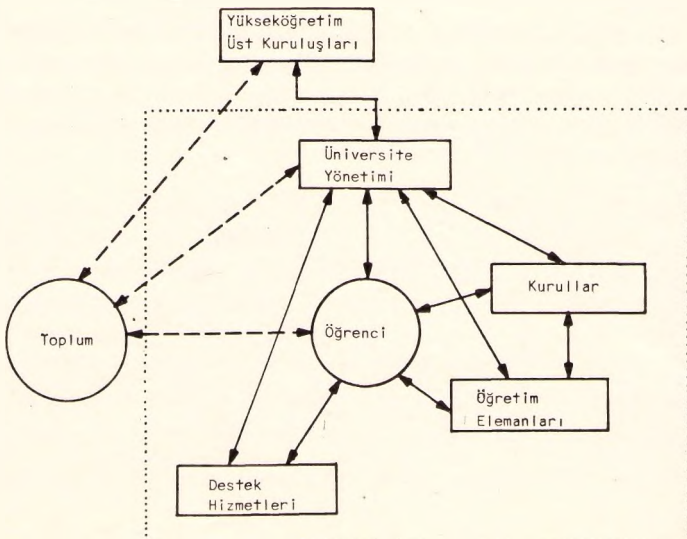
temsilcileri bulunabilir (Bursalıoğlu, 1985). Çevrenin değişen istek, beklenti ve değer yargılarını, oynadıkları rollerde aksettiren bu temsilciler karar alma sürecini belirli yönlerde etkileyebilirler. Açık sistemler olarak yükseköğretim kurumlarında da örgüt-çevre etkileşiminin olması doğaldır. Önemli olan bu etkileşimin ahenkli bir biçimde sürdürülmesi, kurumun amaç ve prensiplerinden ödün verilmeden karar alma sürecinin geliştirilmesidir.

Yükseköğretimde Karar Alma

Bir toplumdaki Örgütler genel olarak önceden saptanmış bazı amaçlara ulaşmak, birtakım sosyal fonksiyonları yerine getirmek, toplumun ve fertlerin sosyal gereksinmelerine yönelik hizmetler vermek amacıyla kurulurlar (Drucker, 1974: 4:-41). Yükseköğretim kurumları kendi çıkarları içindeğil toplumun esenliği için kurulan ve toplumsal amaçlara ulaşmak için gerekli araçlardır. Aslında, örgütlerin niteliği ne olursa olsun, karar alma sürecini amaçlara ulaşacak ve sosyal işlevleri yerine getirecek biçimde düzenlemek zorunluğu vardır. Ters olduğu zaman örgüt asıl kuruluş gerekçesine ve felsefesine ters düşmüş olur ki bu tür örgütler de zaten uzun ömürlü olmaz.

Yükseköğretim kurumlarının bilinen üç amacı ve sosyal işlevi vardır: (1) eğitim-öğretim; (2) araştırma; (3) topluma hizmet. Üniversite ve yüksekokullarda karar alma sürecinin bu üç amaç ve sosyal işlevi yerine getirecek biçimde işlemesi gerekir. Bu üç amacı yerine getirilme sürecinde üniversite yöneticileri, öğretim elemanları ve destek hizmetleri yapmakla görevli personel çeşitli görev ve sorumluluklar üstlenmektedirler. Tüm bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi, her düzeyde çok çeşitli kararların alınmasını ve uygulanmaya konulmasını gerektirir. Ayrıca, bu süreç içerisinde, Türk yükseköğretim sisteminde ve daha çoğu batı sistemlerinde olduğu gibi, öğrencilerin, toplumun ve yükseköğretim üst kuruluşlarının aşağıdaki çizimde de belirtildiği gibi değişen etki ve katkıları olmaktadır.

Yükseköğretim Sistemlerinde Kararalma Mekanizması



Bugün yükseköğretim sistemlerinin çoğunda alınan kararlar yükseköğretim üst kuruluşları, toplum, üniversite yönetimleri ve öğrenciler arasındaki etkileşim ve fikir alışverişi sonunda biçim almaktadır. Alınan kararların niteliği ise yükseköğretim kurumlarının amaçlarına ulaşmalarında geniş ölçüde etkili olmakta, onları başarılı veya başarısız yapmaktadır.

Yükseköğretim üst kuruluşlarının ulus düzeyinde yükseköğretim planlaması ve koordinasyonu gibi önemli görevleri vardır. Ayrıca yükseköğretim politikaları da ulusal kalkınma, işsizlik ve savunma gibi ana temalar çerçevesinde yine yükseköğretim üst kuruluşlarınca açılır. Bu konular bir ulusun geleceği ile çok yakından ilgili olduğundan kararların üst düzeyde uzmanlardan oluşan kurullar tarafından alınması gerekir. Bu düzeyde alınan kararlar tüm yükseköğretim kurumlarının karar alma süreçlerini doğrudan etkiler ve bu nedenle de çok büyük önem taşır.

Toplumun, yükseköğretim karar alma mekanizması içerisindeki yeri üniversite ve yüksekokulların her üç amacıyla da yakından ilgilidir. Öncelikle toplum, uzmanlık gerektiren alanlarda yükseköğretim kurumlarından hizmet bekler. Ayrıca araştırma faaliyetleri sonucu toplumun ileri gitmesi ve sorunlarına çözüm getirilmesi yine toplumu yakından ilgilendiren konulardır. Gençlerin iyi eğitim ve öğretim görmeleri sonucu işsiz kalmamaları ve geleceklerini güvence altına almaları, toplum fertlerini ya doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren ulusal hedeflerdir. Toplumun bu tür beklentilere sahip olma hakkı ödediği vergilerden doğmaktadır. Sonuç olarak yükseköğretim kurumları karar alma mekanizmalarını toplumun isteklerini yerine getirecek şekilde çalıştırmak zorundadırlar. Yükseköğretim politikalarını oluşturan yükseköğretim üst kuruluşları da toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alarak karar almak durumundadırlar.

Türk Yükseköğretim Sistemi içerisinde üniversite ve yüksekokul düzeyinde kararların büyük bir bölümü üniversite, fakülte, bölüm ve yüksekokul yöneticilerinden ve öğretim üye temsilcilerinden oluşan kurullarda alınır. Kararların böyle alınması yükseköğretim kurumlarındaki otorite dağılımı ile de uyum sağlamaktadır (Clark, 1983: 108-110). Kollektif nitelikli kararların alındığı bu kurullar senato, üniversite yönetim kurulu, fakülte ve yüksekokul kurulları ve bölüm kurullarıdır. Bu kurullardan bir bölümü akademik, bir bölümü de idari konularda karar almaya yetkilidirler (bkz. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve İlgili Yönetmelikler, 53-58). Bu kurullarda oluşan kararlar yükseköğretim kurumlarında yaygın olan yatay ve dikey iletişim sonucu ortaya çıkar (Driver, 1984: 164). Yatay iletişim, bir kurulun üyeleri arasındaki fikir alışverişi olup, genellikle bir birimdeki (fakülte, yüksekokul, bölüm) üyelerine kollektif görüşlerinden oluşan dikey iletişim üzerine kurulur.

Üst düzeydeki kurullar üniversite ve yüksekokulların genel politikaları, amaçları ve dış dünya ile olan ilişkileri konularında da kararlar oluşturabilirler. Kararları kurullar aracılığı ile almanın belli başlı iki yararı vardır: (1) karar alma süreci içerisinde uzmanlık alanları farklı olan çok sayıda insanı katarak daha objektif kararlara varmak; (2) örgüt üyeleri arasında daha iyi iletişim kurmak ve örgüt amaçlarının daha geniş bir tabana yayılmasını sağlamak (Owens, 1981).

Öğretim elemanlarının karar alma süreci içerisindeki fonksiyonları iki türdür: (1) kurullara üye olarak katılıyorsa kolektif kararların alınmasına katkıda bulunmak; (2) akademik özgürlük çerçevesi içinde eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin kendilerini ilgilendiren bölümlerinde kararlar vermek. İkinci alandaki kararlar uzun yılların birikimine dayalı standartlaşmış bilgi ve beceriler sonucu, yasa ve yönetmeliklere bağlı olarak alınan bağımsız kararlardır. Ancak, öğretim elemanlarının eğitim-öğretim ile ilgili kararlar alınırken, öğrencilerle etkileşimde bulunup, onların da görüşlerini almalarında yarar vardır.

Yükseköğretim kurumlarının önemli uğraş alanlarından olan kayıt-kabul, akademik programlar, barınma, beslenme, kütüphane ve mediko-sosyal hizmetleri, öğrencileri doğrudan ilgilendiren konulardır. Bu alanlarda ve çeşitli seviyelerde kararların alınması ve uygulanması gerekir. Kararların oluşmasında başka yükseköğretim üst kuruluşları olmak üzere, üniversite yönetimi, kurullar, öğretim elemanları, toplum ve destek hizmetleri personeli belirli roller oynamaktadırlar. Amerika ve Avrupa'daki yükseköğretim sistemlerinde öğrenciler karar alma süreci içerisinde çok aktif roller almakta ve yönetimlere önemli katkılarda bulunmaktadır. Karar alma süreci içerisinde yukarıda belirlenen konular için en önemli katkı öğrencilerden geleceği için, öğrencilerin bu süreç içerisinde kendilerini ilgilendiren konularda temsil edilmelerinin yönetime çok büyük yararlar sağlayacağı bir gerçektir.

Yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim, araştırma ve her türlü servis faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi geniş ölçüde destek hizmetlerinin aksamadan sağlanmasına bağlıdır. Bu ise çoğu zaman hiyerarşik düzen içerisinde üst ve orta kademelerde alınan kararların uygulamaya konulması ile mümkün olur. Bu kararlardan özellikle bütçe ve satın alma ile ilgili olanlar eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin nitelik ve niceliğine doğrudan etki eder. Yükseköğretim karar alma süreci içerisinde destek hizmetleri yapan personel daha çok uygulayıcı durumda olup aynı zamanda üniversite yöneticilerinin karar almasına yardımcı olacak verileri sağlar.

Sonuç

Yükseköğretim kurumları toplumun diğer kurumlarından (hastane, ordu ve kamu kuruluşları gibi) farklı bir yapı ve işleyişe sahip

olduklarından bu kurumlarda karar alma süreci, bu özellikler dikkate alınarak çalıştırılmalıdır. Ayrıca, bu sürecin üniversite ve yüksekokulların amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırması, yani eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olması gerekmektedir.

Yükseköğretim sistemlerinin çoğunda yöneticiler ve kurul üyeleri akademisyenlerden oluştuğu için, üniversite ve yüksekokullarda kararlar genellikle bu akademisyenler tarafından alınır. Asıl görevleri eğitim-öğretim ve araştırma olan akademisyenler için karar alma sürecindeki fonksiyonlar zaman kaybı olarak görülmemeli, aksine bu işlemlere büyük önem verilmelidir. Eğer bu tür işlemlere ikincil bir önem verilirse, karar alma süreci sonunda sağlıklı kararların çıkmaması olasılığı doğar. Kurumların yaşamasında ve amaçlarına başarılı bir biçimde varmalarında alınan kararların sağlıklı ve isabetli olmasının çok büyük bir rolü vardır. Bu nedenle de yukarıda sözü edilen ilkeye gereken duyarlık (saygı) gösterilmeli ve yeterli zaman ayrılmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarında alınan kararlar farklı düzeylerde olduğundan ve her düzeydeki karar alma sürecine değişik kişi ve faktörler girdiğinden, bu mekanizma yukarıda verilen çizimde de görüldüğü gibi oldukça karmaşık bir görünüm kazanır. Karmaşık süreçlerden analiz, sentez ve değerlendirmeye dayalı sağlıklı kararların çıkabilmesi ve bu kararların çoğunluğa mal edilerek kolektif niteliklerin arttırılabilmesi, bu süreçte rol alanların mümkün olduğunda geniş bir tabanın temsilcileri olmaları ve bunun sonucu olarak ortaya çıkacak değişik görüş ve fikirlerin etkileşimi ile sağlanabilir. Bu nedenle karar alma süreci içerisinde genç akademisyenleri ve öğrencileri (yalnız kendilerini ilgilendiren konularda fikir alınmak üzere) katmanın yararları olabilir. Ayrıca, bu uygulama ile sistem daha demokratik nitelikler kazanabilir.

KAYNAKLAR

Baldrige, J.V., Curtis, D.V., Ecker, G.P. and Riley, G.L. (1977). "Alternative Models of Governance in Higher Education, " **Governing Academic Organizations**. Berkeley, California: McCutchan Publishing Corporation.

Bass, B. (1983) **Organizational Decision Making**. Homewood, Illinois: Irwin and Dorsey Press.

Bursalioğlu, Z. (1985). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.

Clark, B.R. (1983). **The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective**. Los Angeles: University of California Press.

Driver, M. (1984). "Decision Style and Organizational Behavior: Implications for Academia" **College and University Administration**.

Edited by James LM. Bess. New York: New York University Press.

Drucker, P.F. (1974). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** New York: Harper and Row Publishers.

Gazzanige, M.S. (1977). "Review of the Split Brain." **The Human Brain.** Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.

Gouldner, A.W. (1957-58). "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles," **Administrative Science Quarterly** 2, p. 287.

Haskins, C.H. (1923). **The Rise of Universities** Ithaca: Cornell University Press.

Krashen, S.D. (1977). "The Left, Hemisphere," **The Human Brain.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Millett, J.D. (1977). "External and Other Threats to Institutional Autonomy". **Education Record**, Fall, p. 738.

Owens, R.G. (1981). **Organizational Behavior In Education.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Simon, H. (1957). **Administrative Behavior.** New York: MacMillan.

Springer, S.P. and Georg Deutsch. (1981). **Left Brain, Right Brain.** New York: W.H. Freeman and Company.

Waldo, D. (1970). "The University in Relation to the Governmental-Political", **Public Administration Review**, March/April, p. 107.

Wallenfeldt, E.C. (1983). **American Higher Education.** Westport, Connecticut: Greenwood Press.