

## İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTELİLERE AÇIK MEKTUP

Değerli Çalışma Arkadaşlarım,

Üniversitemizin rektörlüğüne atanmamın üzerinden üç aya yakın bir zaman geçti. Bu süre zarfında tebrik ziyaretleriniz sayesinde nerdeyse hepinizle görüşme fırsatı buldum. Yakın ilginiz için her birinize ayrı-ayrı teşekkürlerimi sunuyorum. Diğer taraftan arada geçen süre içinde sizinle paylaşma ihtiyacı duyduğum, ancak yoğun çalışma gündemimiz sebebiyle buna imkân bulamadığım bazı konular birikti. Şimdi bu mektupla bunları sizlerle paylaşmak istiyorum.

Önce genel olarak yönetim felsefemizle ilgili birkaç noktayı, daha sonra da şimdiye kadar yaptığımız ve bundan sonra yapmayı düşündüğümüz bazı şeyleri bilginize sunmaya çalışacağım.

### I. Yönetim Felsefesine İlişkin Birkaç Nokta

Ben üniversite yöneticiliğinin diğer yöneticiliklerden çok farklı olduğuna inanırım. Üniversiteler bir ülkenin insan gücünün en yetişmiş ve en rafine kısmını temsil eder. Böyle olunca üniversite mensuplarının klasik anlamıyla “yönetilmeye” ihtiyaçları olmadığı söylenebilir; zira onlar ne yapmaları gerektiğini bilirler zaten. Onların ihtiyaç duydukları şey, zaten bildikleri şeyleri uygulayabilmek için önlerinin açılması ve kendilerine imkân sağlanmasıdır. Bundan dolayıdır ki ben üniversite yöneticisinin, kelimenin olağan anlamında bir “yönetici” değil, İngilizce bir kelime kullanırsak bir “facilitator” olması gerektiğine inanırım. Görev süremiz içinde yapmayı düşündüğümüz şey de esas itibariyle işte böyle bir “yöneticilik” olacaktır.

Diğer taraftan, ben hayatın süreklilik ile değişimin bir bileşimi olduğuna inanırım. Bunlardan ne birincisi, ne de ikincisi tek başına hayatta olup biteni anlamaya ve açıklamaya yeterlidir. Yönetim meselesinde de aynı ilkenin, politikaların belirlenmesi ve kararların alınmasında rehberlik etmesi gerektiğine inanırım. İdeal olan süreklilik ile değişimin optimal bir bileşimini yakalamaktır. Bunun yapılamaması ve vurgunun bu ikisinden birine doğru aşırı kayması halinde bazı gereksiz maliyetlerin ortaya çıkması ve çok değerli bazı birikim ve kazanımların yitirilmesi kaçınılmaz olur. Vurgunun sürekliliğe doğru aşırı kayması, kayma derecesine bağlı olarak, atalete, tutuculuğa, statükoculuğa ve hatta bağnazlığa götürebilir. Vurgunun aşırı bir şekilde değişmeye doğru kayması ise istikrarsızlığa, bazı hayati süreçlerin kesintiye uğramasına, düzensizlik, kargaşa ve kaosa ve hatta vandalizme yol açabilir. Tabiidir ki kurumlarda süreklilik esastır ve değişimin gelip gayet özenli bir şekilde ona eklenmesi gerekir. Ancak, diğer taraftan, değişimin bittiği yerde hayatın da bittiği gayet iyi bilinen diğer bir hayat gerçeğidir.

İnsanların farklı dünya görüşü ve hayat tarzlarına sahip olması hem eşyanın tabiatı gereğidir, hem de arzulanır bir şeydir; zira bu tür özellikler ait oldukları ortama renk, güzellik, zenginlik, dinamizm, üretkenlik ve kalite katar. Bir üniversite ortamında ise bu farklılık ve çeşitliliğin sadece kabullenilmesi değil, teşvik edilmesi gerektiğine inanırım. Ancak diğer taraftan, farklı dünya görüşlerine ve hayat tarzlarına sahip olmanın, bir kişisel hak ve özgürlükler meselesi olduğuna ve mesleki performans değerlendirme kriterleri arasında yer almaması gerektiğine

de aynı şekilde inanırım. Üniversitemizde işe girmenin, işte kalmanın, terfi ve tenzillerin ve işten ayrılmanın kriterleri ilgili mevzuat hükümleri, akademik vasıflar, çalışma performansı ve meslek ahlakının evrensel ilkeleridir. Farklı dünya görüşleri ve hayat tarzları konusunda kabul ve tasvip edilemeyecek tek husus, bunların yekdiğeri aleyhine baskıcı, agresif ve emperyalist tavırlar içine girmeleridir. Aslında bu paragrafta ifade etmeye çalıştığım hususlar İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin şimdiye kadar özenle korunan ve geliştirilen güçlü bir geleneğinin tasvirinden başka bir şey değildir. Nitekim siyasi yelpazemizin hayli farklı yerlerinde yer alan iki siyasi partinin genel başkanlarının öğretim üyesi kadromuz içinde yer alıyor olmaları bu güçlü geleneğin ilginç ve hoş bir dışavurumudur. Ben burada devraldığımız bu değerli mirası özenle korumaya çalışacağımı teyit etmek istiyorum.

Genel yönetim anlayışıyla ilgili olarak daha fazla ayrıntıya gerek olmadığına inanıyorum. Adalet, liyakat, katılımcılık, şeffaflık ve önceki dönemlerin müktesebatının ve hizmetlerinin takdiri gibi diğer bazı ilkelerin de bize rehberlik edeceğini belirtmekle yetenebiliriz.

## II. Yapılan Bazı İşler

Burada bu mektubun yazıldığı zamana kadar uğraştığımız bazı işleri kronolojik bir sıra izleyerek sizinle paylaşmak istiyorum.

1. Yönetimi devraldığım da önümde bulduğum en nahoş konu, artık her kesin bildiğini sandığım İngilizce Hazırlık Sınıfı'nın seçimlik hale gelmesi meselesi oldu. Bilindiği gibi bu konu Danıştay'ın aldığı bir karardan kaynaklanmakta olup, YÖK'ün ilgili kararları da aslında bu hukuki zorunluluğu kayda geçirmekten öte bir şey olmamıştır. Bu konuda söyleyeceğim şey şudur: Kontrolümüz dışındaki bu gelişmelerden dolayı üniversitemizin toplam sekiz bölümünde İngilizce Hazırlık Sınıfı'nın zorunlu olmasını sağlayan şartları gerçekleştirebilmiş durumdayız. Ancak bu, geçici ve noktasal bir durum olup, nihai hedefimiz üniversitemizi “üniversite” tanımına uygun, yani universal bir düzeye getirmektir. Bu da günümüzde ancak yabancı dil ve özellikle İngilizce bilgisini problematik olmaktan çıkaracak bir düzeye yükseltmekle olabilir. Öncelikli konularımızdan biri budur ve bu konu üzerinde çalışmaya devam ediyoruz. Çalışmalar olgunlaştıkça sizlerle paylaşılacaktır.
2. Bununla bağlantılı diğer bir husus İngilizce Hazırlık Bölümümüzün tatminkâr olmaktan uzak durumudur. Bir önceki paragraftaki son cümleler bunun için de geçerlidir.
3. Bildiğiniz gibi Prof. Dr. Ahmet Hayri Durmuş ve Prof. Dr. Sami Karahan yeni rektör yardımcılarını olarak atanmış olup, görev alanları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Ahmet Hayri Bey, coğrafi olarak Eminönü ve Üsküdar yerleşkelerimizden, fonksiyonel olarak mali işlerden sorumlu olacaktır. Diğer taraftan Sami Bey coğrafi olarak Küçükalyalı yerleşkemiz ile konukevimizden, fonksiyonel olarak ise akademik işlerden sorumlu olacaktır. Belirtilen görev alanlarıyla ilgili işlerin önce rektör yardımcılara uğratılması ve ancak ondan sonra ve icap etmesi halinde rektörlük katına iletilmesi gerekmektedir. Bunun gerekçesi daha iyi bir zaman yönetimi yapabilmek ve bu şekilde tasarruf edilecek zamanı üniversitemizin ve mensuplarının uzun vadeli menfaatlerine tahsis edebilmektir. (Tabiidir ki gerekli her durumda benim kapım sizlere açık olmaya devam edecektir.).

4. Yeni bütçemiz Mütevelli Heyet tarafından onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Memnuniyetle ifade ediyorum ki bu sene Mütevelli Heyetimiz mutlak cömertliğinin ötesine geçerek ücretlerde %15 oranında bir artış yapmış bulunmaktadır. (Bazı alt kademe ücretlerde bu %20'lerin üstüne kadar çıkmaktadır). Ayrıca, ek ders ücretlerinde %50 oranında bir artış sağlanmıştır ki bunun ek ders limitlerinin tamamını kullanan arkadaşlarımız için % 25'lere varan ilave bir ücret artışına tekabül ettiği açıktır. Son derece büyük bir ekonomik krizin geçerli olduğu bir ortamda yapılan bu artışların rakamsal değerlerinin ötesinde sembolik bir öneme sahip olduğu da aynı şekilde açıktır.
5. Önemli olduğuna inandığım diğer bir husus, idari görevlerin dağılımı konusunda yaptığımız bazı düzenlemelerdir. Yeni bir prensip kararına göre bundan sonra bir kişiye sadece bir idari görev tevcih edilebilecektir. Burada esas amaç idari görev üstlenenlerin bunu etkin ve verimli bir şekilde yapmalarının sağlanmasıdır. Bilindiği gibi idari görevlerin makam tazminatı ve ders yüklerinden muaflik gibi bazı teşvikleri vardır. Bunun amacı yönetim görevinde bulunanların geçim endişesi ve ders yükü gibi bazı külfetlerini hafifleterek idari göreve konsantrasyonlarının sağlanması ve böylece deruhte ettikleri birimin yönetimi ve geliştirilmesi konusunda daha rahat çalışmalarının sağlanmasıdır. Takdir edilebileceği gibi üniversitemizin kuruluş ve ilk gelişme aşamalarında çalışanlarımızın sayısının yetersizliği sebebiyle, bazı mensuplarımızın birden fazla idari görev alması bir zorunluluktur. Ancak artık büyük ölçüde bu aşamanın ötesine geçmiş durumdayız ve gerek nimeti, gerekse külfetiyle idari yüklerin altına girebilecek daha çok sayıda akademik personele sahip duruma gelmiş bulunuyoruz. Böyle bir durumda yeni bir düzenlemenin yapılması durumun mantığının gereği idi. Ancak ben yine de bu düzenlemeden mali olarak etkilenecek olan her kes ile tek-tek görüşüp rızalarını ve onaylarını alma cihetine gittim. Dolayısıyla bu düzenlemenin ilgili her kesin konsensüsüne sahip olduğunu söyleyebilirim. Gösterdikleri anlayış için bu arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum. Bu düzenlemenin başka bir amacı olabildiği kadar çok sayıda akademisyenin üniversitemizin yönetimine katılmasının sağlamak ve böylece daha geniş bir insan kaynağı setinin potansiyel ve katkılarından yararlanma imkânını elde etmektir. Tabiidir ki mevcut tablo henüz bu ilkenin pürüzsüz bir şekilde uygulanmasını sağlayacak durumda değildir. Dolayısıyla her şeye rağmen bu ilkenin dışına çıkmayı zorunlu kılan durumlar ortaya çıkabilecektir. Ancak böyle durumlar için de yeni bir ilke kararı alınmış bulunmaktadır ki o da ilave idari görevlerin verilmesinin icap ettiği hallerde tazminat ve benzeri teşviklerin sağlanmamasıdır. Bu ilke kararının amacı zorunluluk gereği olan bu tür durumları hem görev verenler, hem de görev alanlar açısından çift yönlü olarak caydırmak ve böylece mümkün olan en kısa zamanda ortadan kalkmalarını sağlamaktır.
6. Yol açtığı olumsuzluklardan dolayı bu ders yılından itibaren blok ders uygulaması kaldırılmıştır.
7. Bu ders yılından itibaren gerçekleştiğini görmek istediğimiz diğer bir husus, öğrenci danışmanlıklarının fonksiyonel hale gelmesidir. Öğrenci danışmanlığının sadece ders kayıtları sırasında işleyen bir mekanizmanın ötesine geçerek, ders yılı boyunca işleyen bir mentorluk fonksiyonuna dönüşmesi gerektiğine inanıyoruz. Aileler bize güvenmekte ve çocuklarını bize emanet etmektedirler. Bunu layıkıyla yapamadığımız takdirde öğrencilerimizin boşluğa sürüklenmeleri ve gelişmelerinin sekteye uğrama

riski vardır. Ayrıca, imkânlarımız ölçüsünde öğrencilerimizle derslerin ve sınıfların ötesine uzanan bir şekilde ilgilenmek kurumsal sorumluluğumuzun bir gereğidir. Bunun asgari bir altyapıyı gerektirdiğinin farkındayım ve bunun için üst yönetim olarak çalışma halindeyiz. Ancak mevcut haliyle bu, henüz hazır bir program olmayıp, geliştirilmeye muhtaç bir programdır ve bu hususta her türlü katkıya her zaman açık olduğumuzu belirtmek isterim. Bu birlikte geliştireceğimiz bir programdır.

8. Bütün akademik birim yöneticileriyle paylaştığım, ancak zaman darlığı sebebiyle henüz tatminkâr bir sonuç alamadığımız bir konu da bordrolu ve dışardan gelen hocaların verdiği derslerin oransal durumudur. Malumunuz olduğu üzere bu, YÖK denetimlerinde üniversitemize yönetilen sürekli eleştiri konuları arasında yer almaktadır. Bu sene öğretim kadromuza içerden ve dışardan katılan yeni meslektaşlarımız sayesinde durumun daha iyi olduğunu memnuniyetle kaydetmek isterim. Tabiidir ki bu konuda nihai hedefimiz istisnai durumlar dışında öğretim elemanı ihtiyacımızın tamamının içerden karşılanmasıdır. Bu noktaya varana kadar yapmamız gereken ilk şey mevcut öğretim elemanı kadromuzu hukuki limitlerine kadar değerlendirmektir. Bunun bölüm bazında yapılabildiğini söyleyebilirim. Ancak aynı şeyin fakülte bazında ve özellikle üniversite ölçeğinde yeterince yapılabildiğini aynı rahatlıkla söyleyemem. Bu konuda ilkemiz Üniversite içinde bir konuyu öğretebilecek hoca olduğu sürece dışardan hoca istihdamına gidilmemesidir. Bunun için bölüm başkanı ve fakülte dekanlarının sadece kendi bölüm ve fakültelerine bakmakla yetinmeyip, üniversitenin diğer birimlerine de titizlikle bakmaları gerekmektedir.
9. Takdir edileceği gibi kurumumuzun tamgün bordrosunda yer alanların esas işi üniversitemizdeki işleridir. Bunun dışına çıkacak durumlar izne tabidir ve bu konuda kurumumuzun geleneksel bir anlayışa sahip olduğu bilinmektedir. Nitekim talep olması ve içerde de ihtiyaç olmaması halinde diğer üniversitelerden gelen eleman taleplerine ilke olarak olumlu bakıla gelmiştir.

### **III. Yapılacak Bazı İşler**

#### ***A. Kısa Vadede***

Kısa vadede yapacağımız işler konusunda bir listeleme yapmak gerekmez. Bunlar üniversitemizin aktüalitesi olan şeylerdir. Sadece ilk ilgileneceğimiz konulardan birisinin web sitemiz olacağını söylemek isterim.

#### ***B. Orta Vadede***

1. Ana kuruluşumuz olan İstanbul Ticaret Odası(İTO)yla daha yakın bir işbirliğine gidilmesi. Kanaatimce üniversitemiz İTO'nun prestij projesi olarak muamele görmelidir. Bu maksatla hem Üniversite'nin Oda'nın destek ve imkânlarından maksimum düzeyde yararlanmasının, hem de Oda'nın Üniversite'nin imkânlarından aynı şekilde yararlanmasının yollarının bulunup, geliştirilmesi gerekmektedir.
2. Bir bütün olarak üniversitemiz mevzuatının titiz bir şekilde yeniden gözden geçirilmesi, geliştirilmesi ve ahenkleştirilmesi.

3. Araştırma/öğretim faaliyetleri dengesinin kurulması: Zaman içinde ders yüklerinin makule indirilmesi ve araştırmaya elverişli bir mali ve akademik ortamın geliştirilmesi. Yakın geçmişte faaliyete geçirilen yayın komiteleri bu amaçla atılan ilk adım olmuştur.
4. Kariyer Merkezimizin, yeni personel ve teçhizatla takviye edilerek fonksiyonel hale getirilmesi.
5. Halkla İlişkiler ünitemizin aynı şekilde yeni personel ve teçhizatla güçlendirilmesi ve amacına iyi hizmet edebilir hale getirilmesi.
6. Albenili bir öğrenci el kitabı veya üniversite rehberinin hazırlanması.
7. Maalesef mevcut fiziki kapasitemiz kütüphanemizin yatay gelişmesine pek elverişli değildir. Böyle olunca kampus meselesi çözülene kadar kütüphanemizi dikey ve sanal boyutta geliştirmenin çarelerini aramak gerekmektedir. Yeterli bir genişlik ve derinliğe sahip bir kütüphane iyi bir üniversitenin başlıca standartları arasındadır ve bundan dolayı yukarıdaki anlamda da olsa kütüphanemizi geliştirmenin yollarını aramaktan vazgeçmememiz gerekmektedir.
8. Akademik ve idari personelin, sayı ve kalite olarak uzun vadeli hedeflerimize uygun şekilde geleceğe hazırlanması. (Üniversitemizin geleceğinde yabancı dil ve özellikle İngilizce her halükarda önemli ve hatta belirleyici bir faktör olacaktır. Bu sebeple özellikle Üniversite hiyerarşisinde yükselmek isteyen idari personelin, İngilizce öğrenmek ve mevcut dil durumlarını geliştirmek konusunda teşvik edilmeleri gerekmektedir).

### ***C. Uzun Vadede Yapılacak İşler***

1. Kampus meselesinin çözümü. Uzun vadede *agresif* bir şekilde ilgileneceğimiz konuların başında kampus sorunu yer almaktadır. Agresif bir tabiata sahip olmadığımız, beni tanıyan her kes bilir. Ancak gerekirse bu konuda tabiat değiştirme niyetindeyim. Görev sürem bitmeden bu konuda tatminkâr bir noktaya gelebileceğimizi umut ediyorum.
2. Üniversitenin uzun vadeli kimlik tanımı, nitelik ve niceliği konularının netleştirilmesi. Aslında bu konu birinci maddede belirttiğimiz kampus meselesiyle etkileşim halinde olan bir konudur. Nasıl bir kampusumuzun olduğu, nasıl bir üniversitemiz olacağını; nasıl bir üniversite tasavvur ettiğimiz ise nasıl bir kampusumuz olacağını etkiler. Bu iki konuyu yakın bir zamanda Mütevelli Heyet ve İTO yönetimiyle son derece yoğun bir şekilde müzakere etmeye başlayabileceğimizi umuyorum. Tabiidir ki bütün bunlarda hareket noktamız üniversitemizin şimdiye kadarki müktesebatı olacaktır. Ancak yine de aşağıdaki bazı konuları derinlemesine tartışmamız gerektiğine inanıyorum: Mevcut boyutlarımızla artık “Butik Üniversite” kavramının ötesine geçtiğimizi sanıyorum. Bu durumda biraz daha büyük hacimli bir şehir üniversitesi olarak mı kalacağız, yoksa bir kampus üniversitesi mi olacağız? Kampus üniversitesi olacaksak hangi ölçekteki bir üniversite ve kampus? Öğretim ağırlıklı bir üniversite mi, yoksa araştırma ağırlıklı bir üniversite mi olacağız? Hedeflediğimiz öğrenci grubu

konusunda sayıyı mı, kaliteyi mi ön plana alacağız? Başka bir ifadeyle üniversitelerin kalite hiyerarşisinde hangi ligde yer almayı hedefliyoruz? Nihayet bu ve benzeri soruları yukarıda ifade edildiği şekilde dikotomik olarak mı ortaya koyup cevaplamaya çalışacağız, yoksa ara kombinezonları ve uzlaşma çözümlerini mi deneyeceğiz?

Son söz olarak şunu söylemek istiyorum. Bu üniversite öncelikle ekmek yediğimiz yerdir ve dolayısıyla onun gelişip serpilmesi her şeyden önce geçim imkânlarımızın artması anlamına gelir. Diğer taraftan, o, ülkemizin büyük potansiyele sahip ve gelecek vaat eden gözde bir kurumdur. Dolayısıyla sosyal sorumluluk sahibi vatandaşlar olarak onun gelişmesine hizmet etmenin, kişisel endişelerimizin ötesine uzanan bir boyutu da vardır.

Bu kurumun gelişmesi konusunda her türlü öneri, yardım ve katkıya açık olduğumuzu beyan ediyor, verimli ve huzurlu bir akademik yıl diliyorum.

Selam, saygı ve sevgilerimle.

Sabri Orman  
Rektör