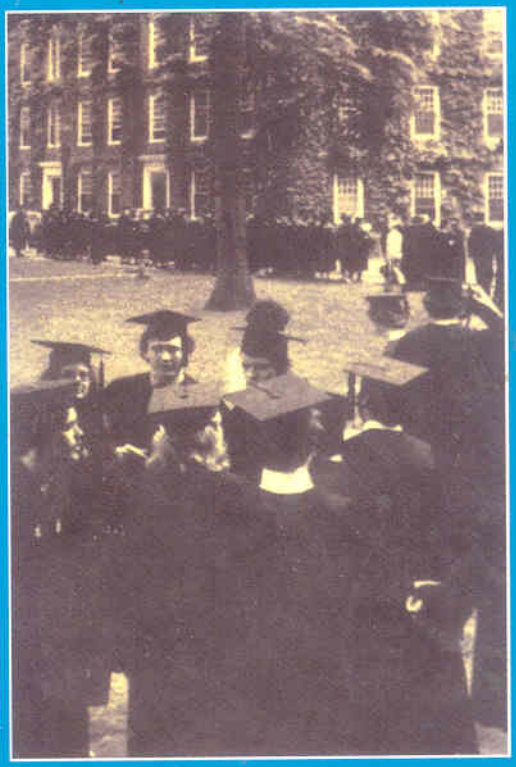
Üniversite

Bir Dekan Anlatıyor

Henry Rosovsky



TÜBİTAK

17. Basım

ÜNİVERSİTE

Bir Dekan Anlatıyor

Henry Rosovsky

TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları 6

Üniversite. Bir Dekan Anlatıyor / The University: an Owner's Manual
Henry Rosovsky

Çeviri: Süreyya Ersoy
Redaksiyon: Sabri Tekay

© Henry Rosovsky, 1990
© Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, 1994

Bu yapıtın bütün hakları saklıdır. Yazılar ve görsel malzemeler, izin alınmadan tümüyle veya kısmen yayımlanamaz.

TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları'nın seçimi ve değerlendirilmesi TÜBİTAK Yayın Komisyonu tarafından yapılmaktadır.

ISBN 975 - 403 - 005 - 7

İlk basımı Mart 1994'te yapılan
Üniversite
bugüne kadar 40.500 adet basılmıştır.

17. Basım Ocak 2004 (2500 adet)

Yayınlar ve Tanıtım Daire Başkanı
Şefik Kahramankaptan

İşletme Müdürü
M. Kemal Bostancıoğlu

Grafik Tasarım: Ödül Evren Töngür
Dizgi: Nurcan Öztop

TÜBİTAK

Atatürk Bulvarı No: 221 Kavaklıdere 06100 Ankara
Tel: (312) 427 33 21 Faks: (312) 427 13 36
e-posta: kitap@tubitak.gov.tr
İnternet: kitap.tubitak.gov.tr

Semih Ofset - Ankara

Üniversite

Bir Dekan Anlatıyor

Henry Rosovsky

ÇEVİRİ
Süreyya Ersoy

TÜBİTAK POPÜLER BİLİM KİTAPLARI

David Bloom, Derek Bok, John Bok, William Bowen, Ken Galbraith, Phyllis Keller, David Landes, Nitza Rosovsky, Frederick Starr, Yana Van Der Meulen ve Dean Whitla'ya yapıcı eleştirileri, aydınlatıcı görüşleri ve değerli önerileri için içtenlikle teşekkür ederim. Olayların anlatımına ve yorumlara ilişkin olarak kitapta kalmış olabilecek olan hatalardan bu kişiler hiçbir şekilde sorumlu tutulamaz.

Norton yayınevinden örnek editör ve yayımcılar Edwin Barber ve Donald Lamm'e cömert yardımları için teşekkür borçluyum.

Son olarak, bu kitabın taslaklarını bilgisayarda defalarca dizen ve bunu yaparken neşelerini hiç ama hiç kaybetmeyen Bonnie Currier, Elen DiPippo ve Kim Ayres'a teşekkür borçluyum. Onlar olmasaydı keyfimin kaçacağından hiç kuşkum yok.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	*1*
Önsöz	*3*
1. Bir Tanıtma Mektubu	*8*
2. En İyilerin Üçte İkisi	*21*
3. Dekanın Bir Günü	*30*
ÖĞRENCİLER	*51*
4. Üniversiteye Bağlı Kolejler	*53*
5. Okul Seçmek	*71*
6. Temel Kültür Eğitiminin Amaçları	*98*
7. Harvard'ın Çekirdek Programı	*113*
8. Lisansüstü Öğrenciler	*132*
PROFESÖRLER	*161*
9. Akademik Yaşam	*163*
10. Sürekli Kadro Sistemi: Anlamı	*183*
11. Sürekli Kadro Sistemi: Bir Örnek	*195*
12. Bezginlik, Kıskançlık ve Diğer Tür Acılar	*221*
13. Üniversite Piyasası	*234*
YÖNETİM	*247*
14. Dekanlık Görevi	*249*
15. Üniversite Yönetimi	*273*
16. Sonsöz	*304*

Leah

Judy

Michael

ve

Benjamin'09 için

GİRİŞ

ÖNSÖZ

Üniversiteleri konu alan kitaplar, özellikle profesörlerin ve yöneticilerin yazdıkları, çoğu zaman etkileyici adlar taşır. Harvard Dekanı Derek Bok'un kitabı *Beyond the Ivory Tower* (Fildişi Kulenin Ötesinde) adıyla yayımlandı. Bir süre önce, Yale'in eski rektörü A.B. Giametti *A Free* and *Ordered Space* (Özgür ve Düzenlenmiş Bir Mekân) ile karşımıza çıktı. California Üniversitesi Rektörü Clark Kerr onbeş yıl kadar önce *The Uses of University* (Üniversitenin Yararları) adlı kitabını okurlara sunmuştu. Bu kitapların adları bile insana, en azından sayfalarını karıştırırken ortalıkta görülmeyi istetecek kadar ihtişamlı.

Benim kitabımın adı *Üniversite: Bir Dekan Anlatıyor*(*) Bu kitapta, bir parça farklı bir konuyu ele almayı, değişik bir mesaj vermeyi amaçladım. Eskiden ekonomisttim. Ekonomisttim diyorum, çünkü onbir yıl boyunca sadece yöneticilik yapmışsanız, zor bir bilim dalında yeniden tam üyelik iddiasında bulunamazsanız. Bazen, eski yöneticilere, ya nezaketen ya da gerçekten hak ettikleri için eğitimci deniyor. Ne yazık ki, bu artık sadece Amerikan taşra gazetelerinin iltifat olarak kullandıkları bir sıfat. Elbette bir parça ekonomi hatırlıyorum ve yazdıklarımda ekonomideki iki kavramdan - karşılaştırmalı üstünlükler ve ürün çeşitlendirmesi - gerçekten yararlandım. Doğrusunu söylemek gerekirse yeni şeyleri deneyebilmek için insanın önce kendi konusunu iyi bilmesi gerekir.

Ne zaman (yeni bir buzdolabı ya da kişisel bilgisayar gibi) tanımadığım, alışık olmadığım bir nesneye el attıysam, kullanım kılavuzlarını yararlı, rahatlatıcı bulmuşumdur. Bu kılavuzlar, üslup kusurlarına, anlatım yetersizliklerine karşın,

(*) Kitabın özgün adı *The University: An Owner's Manual* (Üniversite: Sahibinin Elkitabı)'dır. Yazarın yer yer "elkitabı", "kullanım kılavuzu" ve "mülkiyet"e yaptığı referanslar bu özgün adla ilgilidir (Ç.N.).

artık uygarlığımızın önemli yazı türlerinden biri haline geldi. *Road and Track* dergisinin sadık bir abonesi, Amerikan SAAB kulübünün aidatlarını zamanında ödeyen bir üyesiyim. Evet, itiraf etmeliyim ki otomobillere düşkünüm. Özellikle otomobillerle ilgili metinleri iyi bilirim: Hep iyimser ve pratik bir hava vardır bunlarda. İsterseniz Datsun 1978'den bir alıntı yapayım: (Kuşkusuz Mercedes Benz 1986 ya da Jaguar 1988 daha etkileyici olurdu ama bu tür metinlere profesörlerin torpido gözlerinde pek rastlanmaz). "Datsun'u seçtiğiniz için teşekkür ederiz. Seçiminizden memnun kalacağımızdan eminiz". Bu iki cümleyi her kampusta rektör, direktör ya da dekan her sonbahar, gerekli isim değişikliklerini yaparak tekrarlar. Şimdi de tipik bir "İçindekiler" sayfasında yer alan birkaç başlığa dikkat edin: Tasarrufun Püf Noktaları, Göstergeler ve Kumanda Düğmeleri, Rahatlık ve Kolaylık Sağlayan Özellikler, Acil Durumlarda Yapılacak İşler...

Buzdolapları, kişisel bilgisayarlar, otomobiller ve üniversiteler arasında ortak bir nokta bulunabilir mi? Kastedilen pek de iyi tanımadığımız bir nesneyle karşılaşmaksa, evet. Birçok öğrenci, ailesinde yüksek öğrenime başlayan ilk kişidir. Öğretim üyelerinin yarısından çoğunun ailesinde de daha önce akademik kariyer yapmış hiç kimse yoktur[1]. Toplumsal hareketlilik, Amerikan toplumunun canlılığının tartışılmaz bir göstergesi olsa bile, bu aynı zamanda yüksek öğretim sistemimizin çok özel görevleri başarmak durumunda olması demektir. Öğrencilerin hazırlıklılığı, deneyimlerindeki ortak noktalar konusunda, üzerinde durmadan geçebileceğimiz pek az şey vardır. Tarihi daha eskilere uzanan

1. 1900'de ABD'de sadece 238.000 öğrenci (18-24 yaş grubunun %2'sinden biraz fazlası) yüksek öğrenim görüyordu. İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda bu rakam 2.078.000'e, 1975'de ise 9,7 milyona (18-24 yaş grubunun üçte birinden fazlası) tırmandı. Bu da, pek çok gencin, ailesinde yüksek öğrenime başlayan ilk kişi olduğunu gösteriyor.

   Öğretim üyelerinin ebeveynleriyle ilgili olarak ise, 1969 ve 1975'te yapılan iki araştırmaya göre, babası üniversite mezunu olan öğretim üyeleri toplamın sadece %4'ünü oluşturuyordu. Her iki konu için bkz. Robert K. Merton, James S. Colemaan, Peter H. Rossi (der.), "The Social Origins of American Acedemics", *Qualitative and Quantitative Social Research*, (New York: The Fee Press, 1979) s. 319, 321.

birçok gelişmiş ülkede, az sayıdaki bir grup seçkin, iyi düzenlenmiş bir prova sonrasında nispeten rahat ve küçük bir adım atarmışçasına yüksek öğretime yumuşak geçiş yapar. Oysa bir Amerikalı için bu geçiş, büyük ihtimalle çok daha sarsıcı bir deneyim olacaktır. O bakımdan, hangi düğmeye basılması, ya da koruyucu bakımın ne zaman yapılması gerektiğini gösteren öğretici bir elkitabı yararlı olabilir.

Fakat neden *mal sahipleri* için bir elkitabı? Ne de olsa bir üniversiteyi satın alıp kişisel mülkünüz haline getiremezsiniz. Gerçi, günümüzde bazı özel üniversitelerin eğitim ücretleri o denli artmıştır ki, öğrenci aileleri üniversitenin önemli bir bölümünü taksitle satın almakta oldukları zehabına kapılabilirler. Kastettiğim o değil. Mülkiyeti daha geniş anlamda düşünüyorum. *Benim ülkem* derken kafamızda olan mülkiyet kavramına yakın bir şeyden söz ediyorum.

Bu genişletilmiş perspektiften bakıldığında birçok hak sahibi saptanabilir. Birçok öğretim üyesine göre üniversite kendilerinden ibarettir. Yüksek öğrenimin temel işlevi olduğu kabul edilen öğretim ve araştırma onların elindedir. Profesörsüz bir üniversite düşünülemez bile. Kimi akademik yöneticilerin de, üniversite kendi mallarıymışçasına davrandıkları bilinmektedir. ABD'de kendi derebeyliklerinde hüküm süren çok sayıda bölüm başkanı, dekan, direktör, rektör, rektör yardımcısı, vs. vardır. Ben, bir okulun kalitesi ile yöneticilerin denetimsiz yetkileri arasında negatif korelasyon olduğu kanısındayım. Bu konuyu ilerde ele alacağız.

Mülkiyet hakkı iddiasında bulunan diğer bir önemli grup da öğrencilerdir. Kendilerinin üniversitenin varoluş nedeni olduklarını söyleyip dururlar. Evet, üniversite bir okuldur ve öğrenciler olmazsa bilim zamanla tükenir gider. Her toplumsal organizma, hayatta kalabilmek için eskilerin yerini alacak gençlere muhtaçtır. Öğrenciler, okulu bitirdikten sonra da, öğretmen, mezun, bağışçı, mütevelli olarak başka "sahiplik" rolleri üstlenirler. Lisans öğrencilerinin birçoğu, diploma alabilmek için üniversiteye en az dört değerli yıllarını

verdiklerinden, ders programları, öğretim üyelerinin atanması, üniversitenin yatırım politikaları, idari yönetmelikler verilen yemeklerin kalitesi ve cinsi, okulda kimlerin konuşabileceği kimlerin konuşamayacağı, rektörlerin ve dekanların seçimi gibi konularda söz sahibi olduklarına inanırlar. Aslında sahipler listesinin sonu yoktur ve bu hak iddialarının bir kısmı diğerlerinden daha fazla geçerlidir.

Öğretim üyeleri, yöneticiler ve öğrenciler bu elkitabının ana odaklarıdır. Ancak dolaylı olarak ve sadece arada sırada ortaya çıkan başka kategoriler de vardır. İçiçe girmiş üç gruptan daha önce söz etmiştim: Mütevelliler, mezunlar ve bağışçılar. Bunlar ana politika ve kararları resmen onaylayan, para bağışında bulunan ve *kendi* okullarının ünü hakkında çok duyarlı olan gruplardır. İlgi alanları ise oldukça geniş bir yelpaze içinde yer alır. Örnek vermek gerekirse, eğitimin kalitesi, futbol takımının başarısı, öğrenci ve öğretim üyesi politikaları, kayıt-kabul politikaları, okuldaki cinsel tercihler ve daha pek çok şey..

Mülkiyete ortak olan başkaları da vardır. Örneğin devlet (federal düzeyde ve eyalet ve yerel yönetim düzeylerinde) araştırmaları finanse eder. Öğrencilere ve üniversitelere kredi açar, birçok akademik etkinliği düzenler, değerlendirir, jürileri oluşturur. Devlet okullarında vergi yükümlülerinin ve meclislerin etkisi, doğal olarak son derece güçlüdür. Ancak, gözden uzak tutulmaması gereken nokta, ülkemizdeki hiçbir üniversitenin federal destek, çoğu zaman da eyalet desteği olmadan ayakta kalamayacağıdır. Bu da, bir ölçüde devlete ait olmak anlamına gelir.

Göz önüne alınması gereken son grup ise, kamuoyu ve özellikle de, kendisini kamuoyunun sesi olarak gören basındır. Bilme hakkı, ulusal geleneklerimiz arasına çok sağlam olarak yerleşmiştir. Bu hak, özellikle kamu kuruluşları ve kamuya malolmuş kişilerle ilgili olduğunda daha da güçlüdür. Amerika'nın büyük üniversitelerinde olup bitenler ülke çapında haber niteliğindedir. Küçük eğitim merkezlerinde yer alan

olayların da, yerel önemi vardır. Bilimsel buluşlar gazetelerde manşet olur. Özellikle *"Temel Bilimlere Dönüş"* gibi basit sloganlarla tanımlanabilen ders programı tartışmaları gazete ve dergilerde geniş yer kaplayabilir. Aynı durum, üniversitelerde yapılan her türlü araştırma, özellikle de alkol ve seks ile ilgili çalışmalar için de söz konusudur. Makale yazarları üniversitelere sürekli olarak önerilerde bulunurlar. Günümüzde, öneriden çok eleştirinin egemen olduğunu da üzülerek belirtmek zorundayım. Ancak konumuz bu değil. Önemli olan, üniversitelerin kamu malı olarak algılandığı, üniversite sakinlerinin birçoğunun, kamuya malolmuş kişiler olarak görüldüğüdür. Bu da, bir başka mal sahibine daha hesap verme zorunluluğuna bağlı olarak, özgürlüğe sınır getirir.

Bu elkitabının her bölümü, hangi biçimde olursa olsun, mülkiyet iddiasında bulunan herkese yardımcı olmak amacıyla yazılmıştır. Bu kitabın kullanılması durumunda öğrenciler ile profesörlerin birbirlerinin yaşamlarını daha iyi anlayacaklarını; hem profesörlerin hem de öğrencilerin yöneticiler ve yöneticilik konusunda daha fazla bilgileneceklerini; kamu oyunun ve basının etkinliklerimize ve değerlerimize daha geniş bir hoşgörü ile bakacağını umuyorum. Asıl amacım ise, herkesin en azından üniversiteden nasıl yararlanacağını ve kötüye kullanmadan (hattâ belki geliştirerek) nasıl kullanabileceğini göstermektir. Bu da bir elkitabının işe yarayıp yaramadığının ölçüsüdür.

1. BÖLÜM
Bir Tanıtma Mektubu

Okuyucuların belki de sabit fikirlilik olarak değerlendirecekleri bir dizi bölüme geçmeden önce (her grubun, başkaları hakkında söylenenleri onaylayacağını sanıyorum) biraz otobiyografik bilgi yararlı olabilir. Zira güvenilirliğimi ve yeterliliğimi göstermek çabasındayım[1].

Mesleki kişiliğimin ilk olarak şekillendiği Japonya'da, resmi bir tanıtma mektubu son derece gereklidir. Bir görüşme talep ederken tanıtma mektubu ile gitmek ya da böyle bir yazının önceden gönderilmesini sağlamak çok önemlidir. Bunun da olanak varsa, geniş çevresi olan *"bilinen"* bir kişi tarafından yazılması iyi olur. İçerik değişebilir. Temel amaç hep aynıdır: Sıkıntılı ve gergin bir ilk karşılaşmayı kişiselleştirerek biraz yumuşatmak.

Bu uygar Japon geleneğini sürdürmek niyetindeyim ve gerekli mektubu sunacağım. Tek fark, bu tanıtmayı kendimin yapacak olması. Belki de *"önemli bir mevkiye ulaşmış ünlü bir kişi"nin* benim hakkımda birşeyler yazmasını sağlamak için çaba göstermeliydim. Ancak, bu işi yapabilecek birçok ismi gözden geçirdikten sonra, en uygun kişinin gene "ben" olduğuma karar verdim. Çünkü kendimle ilgili gerçekleri en iyi ben bilebilirim ve açıkçası kendi yorumlarımı yeğliyorum. Otobiyografi insanın olayları kendi istediği biçimde anlatmasına elverişlidir. Zaten nesnelliği, ne bu aşamada ne de kitabın

1. Böylece, arkadaşım ve eski meslektaşım, Berkeley'den ünlü iktisat tarihçisi Carlo M. Cippola ile bu noktada ayrılıyoruz. Cippola kendisinden biyografik bilgi isteyen yayıncısına şöyle yanıt vermişdi: "Arthur Koestler bir keresinde, çalışmalarını beğendiğiniz için bir yazar ile şahsen tanışmak istemenin, kaz ciğeri ezmesinden hoşlandığınız için bir kazla tanışmak istemek kadar aptalca olduğunu söylemişti." Cippola'nın *The Economic History of the World Population* ,(Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, 1962) isimli kitabının iç kapağına bakın.

kalan kısmında bir fetiş haline getirmek niyetindeyim. Bu açıkçası benim kişisel deneyimlerime dayanan görüş ve gözlemlerimi içeren bir kitaptır. Başlayalım.

Sayın Bay veya Bayan,

Size Harvard üniversitesi Lewis P. ve Linda L. Geyser profesörü Bay Henry Rosovsky'yi tanıtmaktan mutluluk duyuyorum. Bu upuzun unvanın amacı insanı etkilemektir. Zaten, üniversitelerin de, en az silahlı kuvvetler kadar hiyerarşiyi ve rütbeleri seven kurumlar olduğu unutulmamalıdır. Sözkonusu kişi ayrıca Harvard'ın Fen ve Edebiyat Fakültesi eski dekanıdır. Bu makam, Cambridge, Massachusetts'te sık sık (ama başka yerlerde maalesef nadiren) biraz da kibirli birşekilde "Amerika'nın en iyi ve en önemli akademik pozisyonu" olarak tanımlanır(2). Ömrünün kalan kısmında ve öldükten sonra "eski dekan" yaftasını daima taşıyacaktır. Yaşı altmışlarının başında olan birisi için bu fazla bir yük sayılmaz.

HR'nin üniversite yılları tekdüzelilikten uzak, renkliydi. Lisans öğrenimini William and Mary College de, lisansüstü öğrenimini ise Harvard'da tamamladı. İlk öğretim görevine 1958'de California Üniversitesi'nin Berkeley kampüsünde başladı. Burada Japonya'nın ekonomik gelişmesini araştırdı. O zamanlar bu konu kamuoyunun ilgisini şimdiki kadar çekmiyordu. Bir *"bölge uzmanı"* olarak her zaman mesleki bir sis perdesinin ardında kaldı. Ekonomistler, Japonya hakkındaki bilgilerinden dolayı onu cömertce övüyorlardı. Şarkiyatçılar ise onun mükemmel bir ekonomist olduğundan emindiler. Bu

2. Bkz. David S. Landes, *Revolution in Time* (Cambridge: Harvard University Press, 1983) s: xi. Ünlü dilbilimci Noam Chomsky geçenlerde bir gazetede çıkan mülakatında, üniversitelerimizi yönetenleri "düşünce polisi" olarak tanımladı.Chomsky'nin siyasi görüşleri bilindiğinden, bu tanımdan alınmak gerekip gerekmediği pek açık değil. Ancak cümlenin sonu tereddüde yer bırakmıyor: "Bunlar, ülkenin üniversitelerini, haber medyasını ve yayıncılık sektörünü yöneten entellektüel bürokratlardır. Statükoyu korumak uğruna, gerçek düşünce serbestliğini sınırlarlar." Üniversitelerdeki yönetimin gücü hakkında daha abartılı bir görüş olamaz her halde. Bunun için bkz. Richard Higgins, "A Critic with Targets Galore", *Boston Globe*, 4 Eylül 1988.

iki grup hemen hemen hiçbir zaman bir araya gelmediklerinden HR –bir süre için– sakin ve sorunsuz bir akademik hayat yaşadı.

California'da 1950'lerin sonu ile 1960'ların ilk yılları arasındaki dönem, yüksek öğetimin en iyi yıllarıydı. Üniversitelerin büyüyüp gelişmesi ve vergi yükümlülerinin cömertliği, iyimser bir hava yaratmıştı. Bir parça zeka ve ortalama çalışkanlık, her profesörün hedefi olan sürekli kadroya girmek, ömür boyu sürecek bir iş edinmek için yeterliydi. Buna bir de California iklimini ekleyin. Daha başka ne istenebilirdi ki?

Bu sakin dönem, 1964–65 akademik yılında ansızın son buldu. Amerikan öğrenci devrimi Berkeley'de doğdu. Üzerinden neredeyse 25 yıl geçtikten sonra bile bu önemli sosyal olgunun nedenleri, hâlâ tartışılıyor. Bu nedenler arasında, Vietnam savaşı ve insan hakları hareketleri baş rolü oynadılar. Büyük kurumların soğukluğuna, insandan uzaklığına karşı duyulan tepki de önemliydi. Şu devrimci sloganı hatırlayın: Katlama, delme, kesme! Diğer ana etmen ise, üniversitelerin, kendilerini politika dışı ve tarafsız kabul eden kurumlara saldırı biçimine dönüşen, ani öğrenci hareketlerine karşı önlem almaktaki deneyimsizlikleriydi. Ancak, şu andaki amaçlarımız açısından, nedenler önemli değil. Sonuç, en başından beri belliydi: Yepyeni ve belirsiz bir atmosfer. Forumlar, bina işgalleri, polisler, sonu gelmeyen tartışmalara yol açan ve üzerinde uzlaşmaya varılması olanaksız istekler, tumturaklı siyasi nutuklarla dolu bitmez tükenmez öğretim üyesi toplantıları. Hiç şüphesiz bütün bunlar, en azından geleneksel olarak üniversiteye yakışır düzeyde bilgi edinmeye uygun olmayan bir ortam yarattı.

Bu aşamada, HR, ilerigelen ekonomistler arasında âdet olduğu üzere, çok yanlış bir öngörüde bulundu. Avrupa'da doğmuş, çocukluğunun ve gençliğinin büyük bölümü Amerika'nın doğusunda geçmişti. Dolayısıyla California hakkında doğal olarak kuşkuları vardı. Doğrusu, havanın hep güneşli olması

can sıkıcıydı, nüfus köksüzdü; acayip ve gelip geçici modalar hep bu garip ortamda ortaya çıkıyordu. Berkeley patlamıştı ama hiç kuşkusuz bu talihsiz olaylar Amerika'nın doğu kıyısındaki daha köklü kurumlarda asla ortaya çıkamazdı. Ivy League'de(*) ve benzeri yerlerde öğrenciler ve profesörler hala ceket giyiyor ve kravat takıyorlar, kendilerinden yaşlılara bazen efendim diye hitap ediyorlardı. Uygar insanlara yakışır şekilde davranıyorlardı. En önemlisi, öğretim ve araştırma faaliyetleri aksamadan sürüyordu. Üstelik, HR kendisinde, üniversiteyle ilgili işlerden uzak kalamama gibi tehlikeli bir eğilim görüyordu. Tartışmalardan, öğretim üyelerinin nutuklarından, komisyon toplantılarından hoşlanmadığını yüksek sesle söylemesine rağmen, kriz Berkeley'e geldiğinde bu sosyal hastalıkların hepsine ortalamanın üzerinde katkıda bulundu. Bu tür davranışları nedeniyle HR'nin, diğer birçok profesöre benzediği söylenebilir. Bir yandan kütüphaneye kapanarak barış ve sükun özlemi içinde olduğunu iddia ederler; diğer yandan akademik politika ve güç oyunlarına katılma fırsatını hiç kaçırmazlar. Ancak o, davranışlarının başkalarından farklı olarak, kurumlara, vatandaşlık sorumluluğuna ve ahlak değerlerine ağırlık veren bir yorumla açıklanabileceğini ileri sürüyordu.

Her neyse, 1964–65 akademik yılının sonlarına doğru, HR California Üniversitesindeki ekonomi ve tarih profesörlüğünden istifa ederek, geleneksel huzuru aramak üzere Amerika'nın batı sahillerini terk eden ve çoğu sosyal bilimcilerden oluşan küçük bir sığınmacı kafilesine katıldı. O zamanların refah ve bolluğu sayesinde birkaç cazip teklif de aldı. Bunların arasından lisansüstü eğitimini yaptığı eski okulu Harvard'ı seçti.

Harvard, HR'yi her zaman fazlasıyla etkilemişti. O günlerde, iyi bir eğitimin yanı sıra bolca eğlenceye de olanak sağlanan dört yıllık bir okul olan William and Mary College'de li-

(*) Ivy League (Sarmaşık Birliği): ABD'nin kuzeydoğusundaki sekiz okulun (Brown, Columbia, Cornell, Dortmouth, Harvard, Princeton, University of Pennsylvania ve Yale) oluşturduğu bir birlik. Okul binalarını kaplayan sarmaşıklar bu okulların eski bir geleneğe dayandığını gösterdiğinden, bu adla anıldıkları düşünülmektedir. (Ç.N.)

sans öğrencisi olarak ekonomi ve tarih okumuş, 1949 yılında mezun olmuştu. William and Mary'nin profesörleri, cana yakın, dürüst, çalışkan ve hattâ zaman zaman ilham vericiydi. Güney eyaletlerinde görülen sıcak dostluğun da ayrı bir değeri vardı. William and Mary 1693'te, yani Harvard'ın Amerika'da yüksek öğrenimi başlatmasından sadece elliyedi yıl sonra kurulmuştu. Ülkemizin en eski ikinci üniversitesi olarak geleneğini ve birikimini öne çıkarmak eğilimindeydi. Ancak 1940'lara gelindiğinde geleneklerle bir yere varmaya çalışmak boşunaydı. Belki de onsekizinci yüzyılda William and Mary'nin Harvard'a denk olduğu düşünülebilirdi. William and Mary son yıllarda en iyi devlet okulları arasındaki yerini alarak yeniden saygınlık kazandıysa da, İç Savaş sonrasında pek az kişi bu görüşü paylaşıyordu.

1949'da Harvard, lisansüstü öğrenim yapacak yeni mezun bir öğrenci için çok özel bir yerdi. Bunu eski güzel günlerin hatırına, yani Harvard HR'nin gençlik dönemini simgelediği için söylemiyorum. Harvard'ın kendisine özgü nitelikleri değişmedi. Bunlardan birincisi, öğretim üyesi kadrosunun sürekli yeni fikirler ve bilgiler üretmeye çalışması, kitapları yazanlar ile kürsüde ders verenlerin aynı kişiler olmasıdır. İkincisi, öğrencilerin her eyaletten ve birçok ülkeden çok katı standartlara göre seçilmesi, böylece bünyesinde çeşitliliği barındıran, mücadeleci ve insanı mucizevi biçimde canlandıran bir topluluk oluşturulmasıdır. Üçüncüsü, genel kabul görmüş resmi inanışa ve *"okul çözümlerine"* duyulan kuşku bir yana bırakılmaksızın, kusursuzluğa duyulan büyük hayranlıktır. Son olarak Harvard anlamlı bir geleneği, 350 yıldır kesintisiz süren bir ilerlemeyi temsil eder.

Groucho Marx, kendisini üyeliğe kabul edebilecek hiçbir kulübe üye olmayı istemeyeceğini söylemişti. Harvard'ın çağrısı HR'ye bunu hatırlattı. Harvard'ın öğretim üyesi kadrosuna abartılı bir saygı duyuyordu (gerçi bu uzun sürmedi). Bu saygın grup içinde bulunmayı gerçekten hak edip etmediğini kısa bir süre de olsa düşündü.

Bu kitapta yazılanların çoğunun temelinde, HR'nin 1965'ten bu yana Harvard'da geçirdiği deneyimler yatar. Bunlar fildişi kulede geçen huzur dolu yıllar değildi. Sabahları bir iki derse girdikten ya da öğrencilerle görüştükten sonra, öğretim üyeleri kulübünde uzun ve rahat bir öğle yemeği yediğini, Charles Nehri boyunca sessiz, sakin bir yürüyüş yaptığını, bunu takiben akşamüstlerini Widener Kütüphanesinde geçirdiğini sanmayın. Gerçeklere uygun bir anlatım için, Berkeley'de doğan olayların bütün ülkeyi sardığını belirtmek gerek. Columbia, Cornell, Michigan, Wisconsin ve daha birçok üniversite, şiddetli ve uzun süren öğrenci eylemleriyle sarsıldı. Harvard'ın durumu da farklı olmadı. Oysa, pek çok Harvard'lı biraz da böbürlenerek olayların, "Amerikan yüksek öğreniminin amiral gemisi" diye adlandırdıkları Harvard'a bulaşmayacağına inanmışlardı. Ama 1967 - 1968'e gelindiğinde, durumun hiç de öyle olmadığı anlaşılmaya başladı. Bu yıllarda boyutları ve önemi gittikçe artan bir dizi olay tırmanışa geçti. Üniversite otoritesinin simgesi olan rektörlük binasının 9 Nisan 1969'da eylemci öğrencilerce işgali ve bunların polis tarafından tutuklanması ile doruğa ulaşıldı. Bundan sonra da, neredeyse on yıl boyunca Harvard, politikaya bulaşmış üniversitelerin arasında yer aldı. Ülkedeki üniversitelerin birçoğu bu gruptaydı. Ülkenin hiçbir bölgesi bunun dışında kalmadı.

Şimdi HR'nin ilk profesörlük yılları ile ilgili birkaç gözlem yapmak yerinde olacaktır. Kendisini dünya işlerinden soyutlayıp zamanını kütüphane ve sınıflarda geçirmeyi becerememediğini daha önce görmüştük. Neden konuşma yapma arzusuna yeniliyor, neden sıkıcı üniversite toplantılarında sesini kesip yerinde oturamıyordu? Kamboçya'nın işgali ile final sınavlarının iptali arasındaki ilişkinin gösterilmeye çalışıldığı tartışmalara neden katılıyordu? Sanki çok gerekliymiş gibi, Afro-Amerikan Etüdlerine neden bulaşmıştı? Bunlar yanıtlanması zor sorular.

Bildiğiniz gibi, Martin Luther King Jr. 1968'te bir suikaste kurban gitti. Bu, liberaller arasında derin bir üzüntü ve suçluluk duygusuna, büyük kentlerde nümayişlere ve ülkenin her

yerinde, sorumluluk duygusuna sahip, düşünen insanların öfkeye kapılmasına yol açtı. Bunun üniversitelerde görülen doğrudan etkisi ise, militan zenci öğrencilerin kendi kültür ve tarihlerine ders programlarında ve araştırmalarda daha fazla yer verilmesi isteğinde bulunmaları oldu. Dr. King'in trajik ölümünden biraz önce, HR o zamanki Fen ve Edebiyat Fakültesi Dekanı Franklin Ford'a bir mektup yazarak kendisince basit ve haklı birkaç soruyu gündeme getirmiş, Harvard'ın azgelişmiş ülkelerden gelen birçok yabancı öğrenciye burslarla ve özel eğitim programlarıyla yardımcı olduğuna dikkat çekmişti. Bu genel kabul görmüş bir politikaydı. Harvard, karşılanması zorunlu eğitim gereksinmesi olanlara genellikle yardımcı olurdu. Ancak, kendi vatandaşlarımıza, özellikle de aramızda kölelikten, ırk ayrımından ve ırkçı yobazlığının açtığı yaralardan zarar görmüşlere karşı daha da büyük sorumluluklarımız yok muydu? Harvard siyah Amerikalılar için gerekeni yapıyor muydu?

Dekan Ford'un cevabı 1968'in yazında kendisine ulaştı. Tamamen mantıklı ve geleneklere uygun bir şekilde, Afro-Amerikan etüdleri ve ilgili konuların fizibilitesini incelemek için bir komisyon kurdu ve tahmin edilebileceği üzere HR'yi de bunun başına getirdi (Doğrusu HR kaşınmıştı). Öğretim üyelerinden ve birkaç siyah öğrenciden oluşan komitenin, 1969'un tarihi önem taşıyan kış aylarında yayımladığı rapor, üniversite içinde ve dışında takdirle karşılandı. *New York Times* neredeyse tam bir sayfasını rapordan alıntılara ayırdı ve HR'nin resmini ön sayfaya koydu (Bir tehlike işareti: Profesörlerin isimleri gazetelere değil, bilimsel yayınlara yakışır). Şubat 1969'da yapılan bir fakülte toplantısında "Rosovsky Komisyonu"nun önerileri nerdeyse hiç muhalefetle karşılaşmadan, coşkuyla kabul edildi.

Raporun ayrıntıları artık tarihe karıştığı için, şu anda bizi pek ilgilendirmiyor. Öneriler arasında Afro-Amerikan etüdlerinde disiplinler-arası bir alan oluşturulması, siyahlara ilişkin çalışmalarda uzmanlaşmış sosyal bilimciler için birkaç kadro açılması ve Musevi öğrencilerin Hillel Evleri benzeri bir

Afro-Amerikan kültür merkezinin kurulması da vardı. Çok kısa süren bir başarı ve onur anı. 1969'un baharında, gösterilen istek ve desteğin üzerinden iki ay geçmeden Harvard öğretim üyeleri, (polisler, öğrenci boykotları ve tehditleri arasında), HR'ye göre Rosovsky Komisyonu'nun özenle hazırladığı önerilerini rafa kaldırdılar. Onların yerine siyah öğrencilere ve siyah öğrenci örgütlerine, aslında o zamana kadar sadece sürekli kadrodaki profesörlerin tekelinde olan bir yetki verdiler: Ders programları, işe alma, sürekli kadrolar, vb. konularda oy hakkı. Harvard'ın uzun tarihinde gerçekten inanılmaz bir andı bu. HR bu gelişmeleri "akademik bir Münih"(*) olarak nitelendirerek bir kez daha, Groucho Marx'ın önerisine uysaydım daha iyi olmaz mıydı diye düşündü: Kendisini kabul etmiş olan bu kulüp, mensubu olmayı istediği bir kulüp müydü? Afro-Amerikan etüdleri ile ilişkisini kesti ve okul sorunları ile ilgilenmeyi – geçici olarak – bıraktı.

1969 güzünde HR Ekonomi Bölümüne başkan oldu ve bu görevi 1972'ye kadar sürdürdü. Bunun üzerinde durmamızda yarar var. Dış dünya bu göreve getirilmesini önemseyebilir, ama diğer iyi okullarda olduğu gibi, Harvard'da da bu makamlardan genellikle kaçılır. Bu işler gerçek anlamda bir yetki ve parasal ödül içermediği gibi insanın enerjisini de tüketir. En iyi bilim adamlarından bir kısmı bu tür işlerden kurtulmayı başarırlar; çünkü zamanlarını idari işlere harcayamayacak kadar değerli oldukları kabul edilir. Diğer taraftan, bazı profesörler de tembellik, iticilik, kararsızlık, hatta sağduyudan yoksun olmak gibi karakter zayıflıkları yüzünden bölüm başkanlığına uygun bulunmazlar. Denebilir ki, küçük bir azınlık, insanı bu gibi idari işler için seçilemez kılan bu özellikler bileşimini, angaryadan kaçmak amacıyla özenle geliştirir. Entellektüel açıdan bakılırsa, HR'nin bölüm başkanlığı ne yazık ki olaysız geçti. Birçok yönden gelen dar-

(*) Yazar, Almanya, İngiltere, Fransa ve İtalya arasında 30 Eylül 1935'te yapılan Münih Anlaşması'na tembihte bulunuyor. İngiltere ve Fransa barışı korumak kaygısıyla, Hitler'in Çekoslovakya'nın Südetler bölgesini işgal etmesini kabul etmişlerdir. (Ç.N.)

belerle sarsılan bir üniversite içinde Ekonomi Bölümü, sükunetini nispeten korudu. Öğrenci eylemleri doruğa tırmanıyordu; radikalizm modaydı; Vietnam savaşı daha da kötüye gidiyordu. Harvard'da dahil birçok üniversitenin mezuniyet töreninde olaylar çıktı ve Ulusal Muhafızlar Kent State Üniversitesi'nde ateş açarak dört öğrenciyi öldürdüler. Sonunda, 1972'nin yazında, HR görevini tamamlayıp Asya'nın daha sakin sahillerinde araştırma gezilerine yeniden başlamak mutluluğuna kavuştu.

1973 Şubatında bir gün, Endonezya'nın başkenti Cakarta'da kahvaltı sırasında okuduğu yerel İngilizce gazetede, daha sonra hayatında çok önemli gelişmelere yol açacak bir habere rastladı. Başkan Nixon Harvard'ın Fen ve Edebiyat Fakültesi Dekanı John T. Dunlop'u Washington'da yeni kurulan Hayat Standardı Komisyonu'nun başkanlığına getirmişti. Bu, ücret ve fiyatların kontrolünden sorumlu bir kuruldu. Birkaç gün sonra HR'nin eşi telaş içinde telefon ederek. *Harvard Crimson* gazetesinde çıkan ve Dunlop'un yerine getirilmesi düşünülenlere ilişkin haberleri iletti. HR'nin ismi de başa güreşenlerin arasında geçtiği için büyük üzüntü içinde olduğunu söyledi. HR eşine *Crimson*'un çoğu zaman yanıldığını, Rektör Bok'un çok daha iyi seçenekler bulabileceğini, kendisine teklif yapılsa bile reddetme eğiliminde olduğunu söyledi. Kırkaltı yaşındaydı ve sadece Japonya ve Doğu Asya'nın gittikçe gelişen ekonomileri üzerinde yoğunlaşmanın lisansüstü öğrencilere örnek, Harvard'ın lisans öğrencilerine ise iyi bir öğretmen olmanın zamanı gelmiş gibiydi. Diğer bütün üniversite faaliyetleri zaman kaybından ibaretti. İnandığı buydu, daha doğrusu, samimi olarak inandığını sandığı şey buydu. HR, geleceği kestirmek konusunda zayıftı.

Nisan ayında Cambridge'e döndüğü zaman Rektör Bok teklifini yaptı. HR bir tek soru sordu: "Hayır desem, kimi seçeceksiniz?" Rektörün nazik yanıtından sonra durumu değerlendirmek için 24 saat süre istedi; tabii yanıtı olumlu oldu. Bundan sonraki onbir yıl HR Fen ve Edebiyat Fakültesi Dekanı olarak görev yaptı. Bu görevde 8500 öğrencinin, 6000 gö-

revlinin, 200 milyon doları aşan bir bütçenin ve her kademeden 1000'e yakın öğretim üyesinin sorumluluğunu taşıdı.

Neden o da, başkası değil? Nispeten genç ve dinamik olması az bulunur bir özellik değildi. Öneriyi kabul etmeye eğilimli olmasının bir önemi olabilirdi ama daha pek çok kişi iktidar heveslisiydi. Elbette bunun gerekçesini Rektör Bok'a da sorabilirdiniz. Ancak onun sır saklamaktaki ünü boşuna değildir ve ondan alınacak yanıt konuyu aydınlatmaya yetmez. Belki de işin içindeki kişi olarak benim bir-iki tahminde bulunmam yerinde olur.

1960'ların sonuna, doğru Harvard öğretim üyelerinin, politikaya nasıl bulaştıklarına değinmiştim. İki grup ya da kamp vardı. Bir grup kendisine liberal diyordu ve sol kanattaki fikirleri destekleme eğilimindeydi. Öteki grup ise muhafazakardı; hattâ kendilerine reaksiyoner denebilirdi. Her iki grup da yeni bir dekan seçimi işini, kontrolu ele geçirmek için bir fırsat olarak görüyordu. Ortak hedefleri karşı kamptan birinin dekan seçilmesini - her ne pahasına olursa olsun - önlemekti.

Tipik bir ortayolcu olarak (pragmatik kelimesi en sevdiği sıfatlardan biriydi) HR, kamplardan herhangi birine bağlanmaktan kaçınmıştı. İki karşıt grubun yaptıkları bazı toplantılara katılmıştı. Hattâ zaman zaman her iki grup da HR'yi kendilerinden saymışlardı (Bu gibi belirsizlikleri gidermek için hiçbir girişimde bulunmaması karakteri hakkında bir fikir verir herhalde). Bu bakımdan, her iki kamp tarafından kabul görebilecek az sayıdaki kişiden birisiydi, belki de tekti. Onun dekanlık için yeğlenmesinin nedeni, asgari ama en gerekli ölçütleri karşılıyor olmasından kaynaklanıyordu.

Ayrıca, HR'nin bir ekonomist olduğunu hatırlayın. Şimdi siz diyeceksiniz ki bunun neresi iyi? Ekonomistler herhangi bir kurumu yönetmekte özel bir yetenek ya da ustalık gösterebilmişler midir? Hayatlarında ücret bordrosu görmüşler midir? Ortaya koydukları teorilerin "gerçek dünya"nın anlaşılmasına herhangi bir katkısı olmuş mudur? Bu soruların hepsi olumsuz yanıtlansa da diyecek fazla bir şeyim yok. Bu-

nunla birlikte, son yirmi-yirmibeş yılda gittikçe artan sayıdaki ekonomistin (ve hukukçunun) akademik yönetimde üst makamlara yerleştikleri de bir gerçektir. Princeton, Northwestern ve Michigan üniversitelerinin son yıllardaki rektörleri hep "kasvetli bilim"in uygulayıcılarıydılar, yani ekonomisttiler. HR'nin halefi de selefi de ekonomistti. Başka birçok örnek sıralanabilir. Bunlar raslantı mıydı? Buna inanmak zor.

Peki, ekonomistlerin üniversitedeki diğer meslektaşlarına göre daha iyi anladıkları şey nedir? Herşeyden önce değiş-tokuş fikrine yabancı değildirler. Seçim yaparken, bir nesneden biraz daha fazla edinebilmenin, başka bir şeyden fedakârlık edilmesine bağlı olduğunu bilirler. Beşeri bilimciler bu türlü bir usavurmayı çoğu zaman itici, pozitif bilimciler ise kendi seçimlerine uyarlandığı zaman ahlak dışı bulurlar. İkincisi, ekonomistler, "dolaylı etkileri" dikkate almak konusunda eğitim görmüşlerdir. Herhangi bir karar ya da politikanın bütün etkilerini anlayabilmek için, bütün görünür ve görünmeyen sonuçları dikkatle ortaya çıkarmak gerekir. Örnek olarak, okul ücretlerini artırmak, ancak artan ücreti karşılayabilecek sayıda öğrenci bulunduğu ya da burs miktarındaki artışın, gelirlerdeki artışı geçmemesi durumunda yeni kaynak yaratır. Üçüncü olarak ekonomistler marjinal düşünme yöntemini izlerler. Mutlak kavramlar yerine, adım adım değişimleri dikkate alırlar. Son olarak da ekonomi öğrenimi yapmış herkes, paranın değerinin değiştiğini bilir. Toplumumuzun uzun süredir enflasyonist bir ortamda yaşaması nedeniyle, bu basit gerçeğin günümüzde daha belirgin olmasına karşın, para yanılsaması tamamen ortadan kalkmamıştır. Yukarıda anlatılanların hiçbiri düşsel teoriler ya da son derecede ileri teknikler değildir. Yine de ekonomistlerin neden karşılaştırmalı üstünlüklere sahip bulunabileceğini açıklamaya yardımcı olabilir. Seçilmesinin nedenleri ne olursa olsun, HR görevine hevesle başladı ve İkinci Dünya Savaşı sonrası döneminde Fen ve Edebiyat Fakültesi Dekanlığı görevinde en uzun süre kalan kişi oldu.

Onbir yıl boyu Fen ve Edebiyat Fakültesi'nin dekanlığını yaptıktan sonra HR, olağandışı sayılabilecek bir şey daha yaptı: İdari görevinden istifa etti. Yani, *kendi isteğiyle* iktidardan vazgeçip öğretim ve araştırma görevine döndü. Onbir yıl herkesin yaşamında uzun bir süre sayılır. Sürekli kadroda geçen normal bir kariyerin aşağı yukarı üçte birine eşittir. İngiliz edebiyatı dalındaki doktoralar bile genellikle bundan kısa sürede alınabilir! Böyle bir fasıladan sonra içe dönük, kişisel disiplin gerektiren entelektüel yaratıcılık ortamına dönülebilir mi? Bunu zaman gösterecekti. Ama HR, John Quincy Adams ilkesine bütün gücüyle inanıyordu. Bu ilke adını, başkanlık süresini tamamladıktan sonra Temsilciler Meclisi'nde görev yapan, Amerika'nın altıncı Başkanı'ndan almıştır. İstifasını açıklamasından hemen sonra, Harvard'ın 1924 mezunlarından B. Hinckley'den aldığı bir mektup HR'yi çok sevindirdi. Bu mektupla Emekli Yöneticiler Öğretim Derneği'ne (RATS)(*) davet ediliyordu. Söz konusu derneğin düsturu "yönetmek değil, hizmet etmek"ti. Derneğin "Peynirci Başı" Bay Hinckley'e göre:

> Bilge filozofların bir araya gelmesinden oluşan bir yüce grubun amacı açıktır: Ölümsüz gerçekleri entelektüel ve manevi bir şekilde yaymanın verdiği kesin hazzı ve bilim adamlarının kütüphane ve metinlerden oluşan mutlu av sahasını, akademik araştırma ve buluşların sonuç alıcı keskinliğini ve bunların değiş tokuşunu yeğleyerek, yöneticiliğin belirsiz yetkisine karşın, belirgin ve kaçınılmaz sorumluluklarını terketme akıllılığını gösteren erkekleri (ve kadınları!) katı olmayan, entelektüel bir dernekte toplamak.

Bay Hickley bu satırları kaleme almadan önce soğuk bir duş alsaydı belki daha iyi olurdu, ama yazdıkları HR'nin duygularını da gayet iyi yansıtıyordu. Dekanlık yaşamında "al gülüm ver gülüm" ve "kestirip at" gibi durumlar hiç eksik olmamış, daha çok kestirip atmak zorunda kalmıştı. Ama görevinde yorulmuştu ve onbir yıl sonra yeniden sınıfa ve kütüphaneye dönmek zordu. Ne var ki biraz daha gecikirse

(*) RATS: İngilizce'de "fareler" anlamına gelir. (Ç.N.)

geriye dönüşün mümkün olmayacağını anlamıştı. Devam etmek ömür boyu yöneticiliğe mahkum olmak demekti: HR şarth tahliyeyi tercih etti. Bir de Harvard Yönetim Kurulu'na (yönetimden sorumlu en yetkili kurul) katılması için 1985'te yapılan çağrıyı hemen kabul etti. Geçen yüzyıldan beri bu öneriyi alan ilk Harvard profesörüydü. Bütün törenlerde yönetim kurulunun erkek üyeleri kuyruklu ceketler, çizgili pantalonlar, silindir şapkalar giyerler. Bu türlü bir kıyafet Harvard'ında herhalde sadece Japonya'da yapılan düğün ve cenazelerde ya da İmparatorluk Sarayında giyiliyordur. Japonya üzerinde daha da fazla düşünmek istediği için, bunun da kendisini cezbeden şeylerden biri olması mümkündür.

Sayın Bay veya Bayan: Bu tanıtma mektubu zaten gereğinden uzun oldu, ancak konuya duyduğum merak kısa kesmemi engelledi. Yazarının yeterliğini belirlemek açısından gerekli bilgilerin verildiğini umarım. Onun, bundan sonraki bölümleri bir tür kefaret ödeme olarak gördüğümü biliyorum. Fakat "öğretim üyelerinden sakının" fikrinin her zaman geçerli olduğunu da unutmayın.

Saygılarımla,

2. BÖLÜM
En İyilerin Üçte İkisi

Okuyucular, yukarıda yazılanlara bakarak, yazarın mesleği ile gurur duyduğunu anlayabilirler. Bunu inkar etmiyorum. Bence, Amerikan yüksek öğrenimi, bazı yönleriyle, ülkenin en büyük başarıları arasında yer alır. Bugünlerde bizi eleştirenlerin sayısının hiç de az olmadığım biliyorum; ancak , onlara, dünyanın en iyi üniversitelerinin üçte ikisi ilâ dörtte üçünün Birleşik Devletler'de bulunduğunu rahatça söyleyebilirim. (Aynı zamanda dünyanın en kötü üniversitelerinin büyük bir bölümünü de barındırıyor olmamız şu anda konumuzun dışında.) Ekonomimizin ve toplumumuzun başka hangi kesimleri benzeri bir iddiada bulunabilir? Beyzbol, Amerikan futbolu ve basketbol takımları akla gelebilir. Peki sonra? Kimse Amerika'nın, dünyadaki en iyi demir-çelik, otomobil ya da transistör fabrikalarının, bankalarının ya da devlet kuruluşlarının üçte ikisine sahip olduğunu iddia edemez. Bir de, dünyanın en iyi hastanelerinin önemli bir bölümünün ülkemizde bulunduğu söylenir. Bunların çoğu tıp fakültelerine bağlı olduğu için bu benim görüşümü daha da güçlendiriyor. Nitelik açısından yüksek öğrenimdeki konumumuzun bu ölçüde yüksek olması olağandışıdır. Bu ise açıklanmaya muhtaç özel bir ulusal zenginlik olabilir.

En iyilerin üçte ikisi (belki de dörtte üçü) derken, dünyanın en iyi üniversitelerini belirlemek için yapılan araştırmalara göre, *gerek özel gerek devlete bağlı* Amerikan üniversitelerinin tepedeki okullar arasında çoğunlukta olduğunu kastediyorum. Geçenlerde Asyalı bilim adamları tarafından yapılan ve *Asian Wall Street Journal*'da[1] yayımlanan bir değerlendirmede okullar şu şekilde sı-

1. 5 Mayıs 1986

ralanmıştı. 1. Harvard; 2. Cambridge, Oxford; 3. Stanford; 4. University of California (Berkeley); 5. M.I.T; 6. Yale; 7. Tokyo; 8. Paris-Sorbonne; 9. Cornell; 10. Michigan, Princeton. Harvard'ın liste başında olması beni doğal olarak memnun etse de sıralamaya o kadar önem vermiyorum. Bunlar sadece kaba ölçüler, yaklaşık değerlendirmelerdir. Ancak, listedeki okulların sayısı yirmiye, otuza hatta elliye çıkarılsa bile Amerika'nın yüzdesinin azalmayacağı kanısındayım. (Columbia, Chicago, UCLA, CalTech, Wisconsin ve daha pek çok üniversiteye dışarıdan rakip bulmak zordur.) Ayrıca, Asyalı bilim adamlarının listesinde kuşku uyandıran isimlerin varlığına da dikkatinizi çekeyim: Tokyo ve Sorbonne'un bu listede adlarının geçmesi herhalde doğunun abartılı nezaketi sayesindedir. Öte yandan, kimileri, sıralama listeleri ve "en iyi" gibi kavramların haksız, kaba ve anlamsız olduğunu ileri sürebilirler. Bu kavramları yeterince geniş tutmamız kaydıyla, ben bu görüşe katılmıyorum. Göz önüne aldığımız üniversiteler temel bilimsel araştırmalarda dünyanın öncüleridir. En başarılı lisansüstü programların önemli bir bölümü bu okullarda verilir. Sosyal bilimlerin (bugünlerde hızı biraz kesilmiş) motorları onlardır. Dünyanın her tarafından her düzeyde öğrenciler bu okullara girmeye çalışır[2].

Bu mutlu sona nasıl ulaşıldı? Bunu anlatmaya, devleti kuranların, eğitimin bütün aşamalarına gösterdikleri özel ilgiden ve toplumumuzun hemen hemen sınıfsız olmasına bağlı olarak, genel eğitime benzersiz ölçüde ağırlık vermesinden söz ederek başlayabiliriz. Ulusal zenginliğimiz, büyük nüfusumuz, devletin özellikle fen dallarına verdiği destek, anlamlı, geçerli ve önemli faktörler arasında gösterilebilir. Hitler'den kaçarak ülkemize sığınanların da, 1930'lardan başlayarak kalite standartlarını yükseltmekteki rolleri hiç kuşkusuz önemlidir. Dünya çapındaki birçok bilim adamı Avrupa'dan kaçarak üniversitelerimize gelmişler ve entellektüel düzeyi beklenmedik yeni doruklara çıkarmışlardır. Hem doğa bilimleri hem de sosyal bilimler olumlu

2. Ülkelerinin dışında öğrenim görenler büyük bir çoğunlukla Amerika'yı yeğlemektedir. Sadece Afrikalı öğrenciler arasında bir başka ülke (Fransa), Amerika'dan daha çok tercih edilmiştir. Bkz. Elinor G. Barber, *Foreign Student Flows*, IIE Research Report No. 7, 1984, s.8.

yönde gelişmiştir. Amerika'da kişilerin kurumlara özel bağışta bulunma geleneği ve bunun vergi politikaları ile desteklenmesi de çok önemli bir rol oynamıştır. Bu etmenlein hepsi etkilidir ama kanımca daha az belirgin ama belki de aynı ölçüde önemli, üniversite-içi başka etmenler de vardır.

Amerika'da üniversite yaşamının olağandışı bir özelliği, rekabete dönük olmasıdır. Aynı düzeydeki kurumlar, öğretim üyeleri araştırma fonları, öğrencileri halkın ilgisi ve daha pek çok şey için birbirleriyle yarışırlar. Sözgelimi, Harvard ile Stanford'un lisans ve lisansüstü programlarına ve mesleki programlara öğrenci cezbetmek için birbiriyle yarışması, Tokyo veya Kyoto üniversitelerinin yöneticileri için anlaşılması zor bir uygulamadır. Onlarda herşeyi bir giriş sınavı belirler. Dünyanın çoğu yerinde, herhangi bir kurumda çalışmakta olan bir profesörün başka bir kurum tarafından daha yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşulları ile (profesörün ve transferi gerçekleştiren kurumun yararı gözetilerek) ayartılması da alışılmışın dışındadır. Japonya'da ve daha az ölçüde başka yerlerde, herhangi bir üniversitede iş bulabilmek için, hemen her zaman o üniversiteden mezun olmak ön şarttır. En iyi Amerikan üniversitelerindeki uygulamanın tersine buralarda "akraba evliliği" yaygındır. En iyi Amerikan üniversiteleri, öğretim üyesi kadrolarını, nereden mezun olduklarına bakmadan, kişisel nitelikleri dikkate alarak oluştururlar.

Özellikle okulumuz "piyasa"da çok fazla kayba uğramışsa, ortaya çıkacak bazı olumsuzluklar, okulların rekabet gücünü etkileyebilir. Madalyonun arka yüzünde öğretim üyeleri arasındaki yıldızların kişisel kazanç uğruna durmadan üniversite değiştirmeleri, buna bağlı olarak kurumlara duyulan sadakatteki azalma, piyasası güçlü konuların sağladığı aşırı yararlara bağlı olarak yapılan haksız karşılaştırmalar, örneğin "bilgisayar bilimlerine karşılık İngilizce gibi" kısa dönemde gösterişli başarılara gereğinden fazla önem veren, buna karşılık uzun dönemi ve o sırada moda olmayanı feda eden bir Wall Street anlayışının zararlı etkisi vardır.

Bununla birlikte, üniversiteler arasındaki rekabetin yarattığı etkilerin genelde yararlı olduğundan kuşku duymuyorum. Bu, rehaveti önlemiş, kusursuzluğu ve değişime giden yoldaki çabaları güçlendirmiştir. 1980'de bir İngiliz gazetecisi hâlâ şunları yazabilmektedir: "Oxford rekabet etmeye gereksinme duymaz. Oxford'u şu andaki üstün konumundan indirmek için sürekli meydan okuyan rakipler bulunmamaktadır... Oxford'un Amerikan üniversitelerinin aksine kendisini ispat etmesine de gerek yoktur... Bu da iç huzuru ve saygınlık getirir"[3]. Bu tür düşünceler Tokyo, Paris, Oxford ve Cambridge üniversiteleri için hâlâ geçerli olabilir ama *hiçbir* Amerikan üniversitesini tanımlayamaz. İç huzurumuz ve saygınlığımız olmayabilir ama en tepede daha yüksek kaliteyi yakalayabiliriz.

Amerika'daki uygulamalar, öğretim üyelerinin sürekli kadroya alınmaları açısından da farklılık gösterir. Toplumumuzda iş güvenliğinin yaygınlığına rağmen, bunun sıkıntılı bir konu olduğunu biliyorum. Bu uygulamayı eleştirenler, öğretim yeteneğinin gözardı edilmesinden ve hiçbir işe yaramayan birçok insanın yıllarca oldukları yerde kalmasına olanak verilmesinden yakınırlar. Bu eleştirilere katılmıyorum ve burada bunların tartışmasına girmeyeceğim. Ancak, şu son derece açıktır: Bizim önde gelen üniversitelerimiz sürekli kadro verme işinde son derece titizdirler. Bu sadece bir zaman sorunu değildir. Sürekli kadro, ancak (genellikle 8 yıl süren) uzun bir deneme döneminden ve üniversite içindeki ve dışındaki meslektaşların yaptığı çok kapsamlı değerlendirmelerden sonra verilir. Bu, ince eleyip sık dokunarak gerçekleştirilen bir değerlendirme sürecidir. Biz Harvard'da boş bir kadroya adam ararken sorarız: O konuda bütün dünyada en iyi kişi kimdir? Sonra da bu bilim adamını bize katılması için ikna etmeye çalışırız. Yanlış bir sonuca varabiliriz ya da birinci hatta ikinci seçeneğimizi cezbetmekte başarısız olabiliriz. Ama hedefimiz yüksek kalır. Ayrıntılar de-

3. Christopher Rathbone, "The Problems of Reaching the Top of the Ivy League and Staying There", *The Times Higher Education Supplement*", 1 Ağustos 1980.

ğişebilir ama en iyi okullardaki (en iyilerin üçte ikisi içinde yer alanlar) sürekli kadroya alınma süreci temelde aynıdır. Bütün bu okullar, öğretim üyelerinin kalitesinin, kendi ünlerini ve saygınlıklarını korumak için en önemli faktör olduğuna haklı olarak inanırlar. En iyi öğretim üyeleri en iyi öğrencileri cezbeder, en kaliteli araştırmayı yapar, dışarıdan en fazla desteği sağlar.

Amerikan üniversitelerinin olağandışı bir başka özelliği ise yönetimleridir. Bunda özel yüksek öğrenimin rolü, herhalde en önemli faktördür. Bu bile konuya tam anlamıyla ışık tutmaz. Çünkü bu ülkede, özel üniversiteler ile kamu üniversitelerinin yönetimi birbirine çok benzer ve "Avrupa modeli" olarak adlandırabileceğimiz modelden önemli ölçüde ayrılır.

Amerikan sistemi üniterdir: Tek bir kişi – rektör– işin başındadır. Normal olarak, eğitim politikasında, yani ders programları verilen diplomaların niteliği, öğretim üyelerinin seçimi, kabul şartları vs. gibi konularda karar öğretim üyelerine bırakılır. Ancak, bütçe, bağışlara dayalı programların yönetimi, yeni programlar hakkında karar verme, uzun vadeli planlar ve benzeri konularda yetki, bir mütevelli heyetine karşı sorumlu, bir rektörün başkanlığını yaptığı, bir hiyerarşinin elindedir. Bu sistemin iki noktası üzerinde durmaya değer. Birincisi, bölüm başkanları, dekanlar, rektör yardımcıları gibi üst ve orta düzey yöneticiler göreve seçimle gelmezler. Atamayla göreve başlarlar ve işlerine son verilebilir. Bu, işin püf noktasıdır, çünkü öğretim üyelerince yapılan seçimler genellikle zayıf liderlerin iş başına gelmesine yol açar. Aklı başındaki hangi profesör kendi dalında bütçe kesintileri yapılmasını öneren bir dekan adayına oy verir? İkincisi, hem özel üniversitelerin hem de kamu üniversitelerinin bağımsız denebilecek mütevelli heyetleri vardır. Böylece kurumlar devlete bağlı olsa bile, bunları siyasi etkilerden büyük ölçüde korurlar. Bugünkü yönetim sistemimiz, uzlaşmaya dayanmayan ve popüler olmayan kararların gerektiğinde

alınmasına olanak verir. Daha demokratik uygulamalarla herşeyin daha iyiye gitmeyeceğini artık biliyoruz. Ayrıca, üniversite yönetiminin en iyi şekilde işlemesi için çıkar çatışmalarının en alt düzeyde kalması gerektiğini de öğrenmiş bulunuyoruz.

Çok fazla soyut olduğu için bir "Avrupa modeli" tanımlanamasa bile bu modelin genel olarak, eğitim bakanlığına, ya da devletten gelen paraları dağıtmakla sorumlu bir tür ulusal ödenek komitesine bağlı olarak yönetildiği söylenebilir. Profesörlerin, genellikle birçok bürokratik kurala uymak zorunda olan memurlar konumundadır. Gündelik kaygılar ve "idare-i maslahatçılık" rekabetin yerini kolayca alabilir. Başka bir yaygın özellik ise, yöneticilerin göreve seçimle gelmesidir ki bu zayıf bir yönetime yol açar: Güçlü olanların ve değişikliği savunanların popüler olması olasılığı düşüktür. Son yirmi yıl boyunca Avrupa'nın bazı yörelerinde adına "parite" (eşitlik) denen bir çeşit demokratikleşme yaygınlaşmıştır. Buna göre, üniversiteleri ilgilendiren kararlar, öğrenciler, çalışanlar ve öğretim üyelerin eşit biçimde temsil edildiği kurullarca alınır. Bunun sonucu olarak, örneğin Hollanda'da "mükemmele ulaşma" kavramına tepki gösterilmiştir. Leiden'de fizik dersi veren Prof. Isaac Silvera, bu ülkedeki durumu geçenlerde şu şekilde açıkladı: "Bir üniversitenin temel işlevi öğretim ve araştırmadır. Fakat Hollanda sisteminde öğrencilerin ve çalışanların toplumsal mutluluğunu arttırmayı amaçlıyan, demokratik bir yapıya sahip düzenlemelere ve kurallara öncelik tanıyan bir sistem geliştirildi. Öğretim ve araştırma ancak bundan sonra dikkate alınıyordu." Nobel ödülü sahibi Nicholas Bloembergen ise, biraz da iğneleyici bir anlatımla şunları ekledi: "Birkaç yıl içinde Hollandalılar milli futbol takımları dünya kupasını kazansa bile mutsuz olacaklar, çünkü bu mükemmele ulaşma anlamına gelir."[4]

4. Bkz. *Harvard and Holland* (Harvard'ın 350'inci kuruluş yıldönümü dolayısıyla yayınlanan bir grup makale), 1986, s.72

Bir diğer farkımız da –kendimizi en iyilerin üçte ikisi ile sınırlamak kaydıyla– lisans düzeyindeki öğrencilerin belki bir mesleğe yönelik olmayan genel kültür eğitimine (*) önem vermemizde ve bazen de lisans öğretiminin zorluğunda yatar. Amerika dışında durum doğal olarak ülkeden ülkeye değişir ama aşağıdaki anlatımlar doğrudur. Japonya'nın en itibarlı okullarında bile, sosyal ve beşeri bilimlerde okuyan öğrencilerin, üniversite öğrenimini üç yıllık bir tatil olarak değerlendirmeleri olasıdır. Çoğu zaman da öyle yaparlar; sanki anabilim dalları tenistir. Japon öğrencilerin, çok ağır bir orta öğretim sisteminin getirdiği zorluklar ve üniversite giriş sınavının yol açtığı derin endişelerden kurtulup rahatlamaları için uzun bir tatile muhtaç oldukları sık sık söylenir. Ama üç yıl biraz uzun değil mi?

İngiltere, Almanya ve Fransa'da alınan ilk diploma, yani lisans diploması, son derecede dar bir alanda uzmanlaşma demektir; üniversite düzeyinde genel eğitim kavramı bilinmez. Beklenen, öğrencilerin genel eğitimi orta öğretim kurumlarında tamamladıktan sonra yüksek öğrenime devam eder olduklarıdır. Bu, Amerika ile kıyaslandığında gerçekleşmesi olası bir beklentidir.

Birçok ülkede, öğrencilerin ve öğretim üyelerinin yararlandığı fiziki imkanların iyileştirilmesi için hiçbir ciddi girişimde bulunulmaz. Kütüphaneler ve laboratuvarlar ilkeldir, odalar ve derslikler bütünüyle yetersizdir (yukarıda sayılanların hepsi İtalya için doğrudur) ve dersler sanki teypten yayınlanırcasına verilir. Aslında, bu uygulamaya Endonezya'da tanık oldum. Bu ülkede öğretim üyeleri aldıkları maaşla geçinemezler. Teybe kaydedilmiş ders sınıfta yayınlanırken, talihsiz profesör de, hiç kuşkusuz ek bir gelir sağlayabilmek için sağa sola el açmakla meşguldür.

Dünyanın en iyi üniversitelerinin büyük çoğunluğuna, orantısız bir biçimde sahip olmamızda rol oynayan bir diğer unsura daha işaret etmek istiyorum: Bölgesel gurur. Bu başka yer

(*) Liberal education", metin boyunca temel kültür eğitim olarak çevrilmiştir. Bu eğitim, belirli bir mesleğe yönelik olmaz, okul, tarih, felsefe ve soyut fen bilgisi gibi alanlardaki öğretimi kapsar. (Ç.N.)

lerde de görülse bile aynı düzeyde değildir. En iyi özel üniversitelerimiz ile kamu üniversitelerimizin birçoğu "yöreci"dir. California, North Carolina, Wisconsin ve Minnesota gibi üniversitelerin hepsi bu kategoriye girer. Daha birçok örnek kolayca verilebilir. Geniş ve adem-i merkeziyetçi ülkemizde her bölge en iyiden pay ister ve bu istekler bazen gerçekleşir. California eyaleti bunun ideal örneğidir. Artan bir nüfus ve vergi tabanı, yöre halkının büyük hırsı, yeni zenginlikler ve harika bir iklim, uluslarası üne sahip çok sayıda üniversitenin, yüzyıldan kısa bir süre içinde ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ve bunların hepsi Kuzeydoğunun geleneksel kültürel merkezlerinden çok uzaktadır. Şükürler olsun ki, Amerika'da, Paris, Tokyo ya da savaş öncesinin Berlin'i gibi engelleyici ve rakipleri dışlayıcı merkezler yoktur.

Yüksek öğrenimde "Amerikan malı" hâlâ iyi bir etikettir. Hattâ kalite dağılımının üst ucuna bakılmak kaydıyla en iyi etikettir. Belki bir etiket daha kullanmalıyız: "Kurcalarken dikkatli olun". Bu kitabı yazarken, bu gruptaki okulları özellikle gözönünde bulundurdum. Bunlar hangileridir ve sayıları kaçtır? Amerika Birleşik Devletleri'nde üçbini aşkın yüksek öğrenim kurumu vardır. Bir uçta bütün öğrencilerin %36'sının devam ettiği iki yıllık yüksek okullar[5], diğer uçta ise sayıları 50 civarında olan (%57'si devlet okulu) ve toplam öğrencilerin %10'unu barındıran üst düzeydeki araştırma üniversiteleri bulunur. Anlatacaklarımın sadece bir kısmı – belki de pek azı – iki yıllık yüksek okullarla ilgilidir. Buna karşılık, yazdıklarımın hepsi, farklı ölçülerde de olsa, araştırma üniversiteleri için geçerlidir. Ülkemizde, sayıları 1000 civarında olan iki yıllık yüksek okullar ile elli ana araştırma üniversitesi arasında pek çok yüksek okul ve üniversite vardır. Birçok öğrenciye öğretim veren ama çok az araştırma yapan üniversiteler de bulunmaktadır ve bunların bir kısmının verdiği en yüksek derece yüksek lisanstır. Lisans düzeyinde genel kültür eğitimi veren ve kalite açısından çeşitlilik gösteren pek çok

5. Bu ve ilgili başka istatistikler için bkz.Burton R. Clark, *The Academic Life* (Princeton: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1987) ss. 17-23.

kolejimiz de vardır ve bunların bir kısmı en iyi okullarımız arasında yer alır. Ayrıca örneğin resim, müzik, tasarım, askeri eğitim gibi belirli konularda uzmanlaşmış okullar da dikkate alınmalıdır. Bütün bunların toplamı 2000'i bulur. Deneyimli okuyucular, kendi okullarının açısından neyin geçerli olup olmadığına kendileri karar vereceklerdir.

En seçkin araştırma üniversitelerimize ağırlık veriyor olmam gözlemlerimin değerini çok fazla düşürmediğini. eklemeliyim Bu kurumlar, ulusal entellektüel yaşamımızın en ileri noktalarıdır. Yüksek öğrenimin düşünsel gündemini ve eğitimlerini belirlerler. Princeton, Michigan ve Cornell'in Amerikan yüksek öğreniminin ancak bir kesiminin tipik örnekleri olduğu, üstelik bu okullar arasında küçümsenmeyecek farklılıklar bulunduğu doğrudur. Ancak bunların hepsi hem Amerika hem de dünya için çok önemli üniversitelerdir.

3. BÖLÜM

Dekanın Bir Günü[1]

06.30

Uyku sersemliğini üzerimden atamamışım. *The New York Times, Boston Globe* ve *The Wall Street Journal* gazetelerini almak için merdivenlerden sendeleyerek iniyorum. Bir zamanlar ön sayfalardaki önemli iç ve dış haberleri uzun uzadıya okurdum. Artık bunu yapmıyorum. Üç gazeteye de çabucak göz atarak Harvard hakkında bir habere (genellikle eleştirilere) yer verip vermediklerine bakıyorum. Bu sabahki *The Wall Street Journal*'da beni fazla da rahatsız etmeyen bir haber görüyorum.

"Washington Post gazetesinin editörü, IBM'in yönetim kurul başkanı, Episkopal kilisesinin başpiskoposu ve Harvard'ın rektörü Amerikan Başkanı'nı telefonla arasa, acaba Başkan hangisine öncelik verir? Gallup'ın yaptığı bir ankette %41 Washington Post'un editörü cevabını verdi. IBM'in yöneticisi ikinci, Harvard'ın rektörü ise sonuncu geldi".

Sonra da rahatlatıcı bir duş ve tıraş.

07.00

Öğretim üyeleri kulübünde bir iş kahvaltısı için evden çıkıyorum. Arabanın radyosunu açtığında beni bayağı şaşırtan bir haberle karşılaşıyorum. Keyifli olduğu sesinden belli biri, Harvard Üniversitesi dekanlarından Rosovsky'nin bir lisans öğrencisine cinsel tacizde bulunduğu için uyarıldığını söylüyor. Çok da fazla şaşırmıyorum, çünkü önceki gün görevim gereği,

1. Tarihsel gerçekçilik açısından bunun bileşik bir gün olduğunu söylemeliyim. Bütün olaylar gerçekten meydana geldi ama değişik zamanlarda.

profesörlerimizden birine, bir kız öğrenciye hiç istenmeyen ve tümüyle uygunsuz bir öpücük kondurduğu için üzülerek ceza vermiştim. Medyanın haberi karıştırıp çarpıtması benim için beklenmedik bir şey değildi. Sabahın erken saatleri olması nedeniyle, önem verdiğim pek az kişi düzeltmenin yayınlanmasından önce bu haberi duyacaktır - pek az öğrenci yatağından kalkmıştır, öğretim üyeleri ise büyük olasılıkla televizyonun sabah programlarına konuk olan arkadaşlarını gıptayla izlemektedir. (Sekreterlerimden biri haberi duyar duymaz istasyonu aramış. İlginç olan, o sırada bana hiç bir şey söylemedi: Amaç, beni bu sinir bozucu olaydan korumak.) Ama öyle bir başlangıç ki yine zor ve uzun bir güne işaret ediyor.

07.30

Harvard'ın kibar ama köhne öğretim üyeleri kulübüne, "iktidar kahvaltısı"nın yerel versiyonu başladığı sırada varıyorum. Buraya hergün düzenli olarak gelenlerden bazıları dikkatimi çekiyor: Muhtemelen eşleri kendilerinden sıcak bir kahvaltıyı ya da yumurtayı esirgeyenler ve bekarlar. Burada birkaç toplantı yapılmakta. Grupların çoğunu tanıyorum ve toplantı konularını genellikle kestirebiliyorum. Harvard Yönetim Kurulu'nun (yönetimden sorumlu asıl kurul) bir üyesi, uykulu birkaç öğrenci ve öğretim üyesi, hiç şüphesiz Güney Afrika'yla ticaret yapan şirketlerin hisse senetlerinin elden çıkarılması konusunu tartışıyorlar. Mezunlar Derneği ile ilişkilerden sorumlu rektör yardımcısı ile birkaç "gelişme" uzmanı bir köşeye çekilmişler ve belli ki kaynak sağlanması için açılan kampanyanın durumunu konuşuyorlar: 350 milyon doları nasıl toparlayacaklar. Hareketli gözüküyorlar ve bol bol gülümsüyorlar. Çabalarından yarar sağlayacak asıl kişi ben olduğumdan, iyi bir havada görünmelerinden memnun kalıyorum.

Bense Harvard Kolej'in dekanı – nam-ı diğer öğrenci dekanı – ve iki yardımcısıyla görüşeceğim. Yurtların yeni yöneticilerinin seçilmesini, öğrenci evlerinin (yani lüks yurtların) kalabalıklığını ve Radcliffe Kolej ile olan gerginlikleri ele alacağız. Üniversite yönetimiyle ilgili bu tür sorunlar bitip

tükenmek bilmez. Nadiren bir çözüm yolu bulunur. Harvard'ın lisans öğrencileri, onüç yurtta kalırlar. Bu yurtlar aşağı yukarı Oxford-Cambridge modeline göre düzenlenmişlerdir. Günümüzde her yurdun başında bir çift "yönetici" vardı. Normal olarak bunlar bir öğretim üyesi ile eşidir. Bunların ücret dışında ek çıkarlar sağlayan çekici işler olmasına karşılık bir yandan öğrencilere hoş görünecek, diğer yandan yetişkinlerin standartlarını koruyabilecek "dengeli"[2], yani uygun çifti bulabilmek çok zordur. Çoğu zaman en çok istediğiniz kişiler önerinizi geri çevirme eğilimindedir. Bu nedenle, Harvard Koleji'nin dekanıyla öğretim üyesi listelerini gözden geçirerek uygun adayları bulmaya çalışıyoruz.

Yurtlardaki sıkışıklığın basit bir nedeni var. Harvard yurtları 1930'larda inşa edilmişti. O yılların hizmetçili, çok odalı daireli, kadın garsonların servis yaptığı *à la carte* yemekli, masa örtülü öğrenci yaşam biçimini yansıtıyordu. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ise okula ve yurtlara yüzde 25 daha fazla öğrenci sıkıştırmak zorunda kaldık. Çünkü büyük sınıflar okula daha fazla gelir sağladığı gibi üstün nitelikli öğrencilerin yaptıkları başvuruların sonu hiç gelmeyecek gibiydi. Buna rağmen, barınmadaki üstün standartları da bir ölçüde olsun korumaya çalıştık. Şimdi de bu amaçla yeni inşaat ve onarım olasılıklarını konuşuyoruz. Gelir-gider karşılaştırmalarını vergiden muaf tahvilleri, faiz oranlarını enine boyuna tartışıyoruz. Her ne kadar bu saatte hazmı güç bir konu ise de Güney Afrika'yla ticaret yapan şirketlerin hisselerinin nasıl elden çıkarılacağını konuşmaktan daha iyi!

Harvard ve Radcliffe iki ayrı kurumdur. 1974'te iki okulun birleştirilmesini ve birleşme sonucu oluşacak yeni kuruma Harcliffe adının verilmesini önermiştim. Bu fikrim çok az kişinin hoşuna gitti. En fazla kızanların başında ise Radcliffe'in yönetici kadrosu geliyordu. Sonuçta birleşme yerine Radcliffe ile birlikte çalışma anlaşması yaptık. Bu anlaşma, bana göre

2. Öyle görülüyor ki, "dengeden" amaçlanan, eşin ev kadını olmadığı bir evlilik.

karma eğitimi sağlıyor, Radcliffe'e göre ise kendilerine Harvard'ın kadın hakları savunucusu rolünü veriyordu. Aramızdaki ilişkilerin iyi veya kötü olması ise bir takım dönemsel değişimlere bağlıydı.

Radcliffe, kadınların Harvard eğitiminden yararlanmasını sağlamak üzere yüz yıl kadar önce kuruldu. En başından beri, bildiğimiz anlamda bir okul değildi: Radcliffe'in kendi öğretim üyeleri yoktu. Kız öğrenciler hep Harvard profesörlerinden ders aldılar ama derslikleri çok uzun bir süre erkeklerinkinden ayrı tutuldu. 1950'lerden sonra karma eğitime geçildi. Son onbeş yıldır erkek ve kız öğrenciler aynı yurtlarda barınmakta, aynı derslere devam etmekte, aynı dereceleri almakta ve aynı Harvard çatısı altında yönetilmektedirler. Radcliffe enerjisini, kadınların tarihine dönük büyük bir kütüphane kurma ve kadın akademisyenler için bir enstitü oluşturulması hedeflerine yöneltti. Bununla birlikte, Üniversite içinde militan bir ses olarak ağırlığını koyuyor ve bu şekilde hem içeriğe ilişkin hem de diplomatik sorunlara yol açabiliyor. Bunların bir kısmı bu sabahki konularımız arasında. Bir erkekler kulübü yönetmekle, davranışlarımızda cinsiyetçi olmakla ve kadınların özel gereksinmelerini dikkate almamakla suçlanıyoruz. Acaba doğru mu? Ne yapsak ki?

08.45

Hiçbir sorunu çözmeden ve ağır bir kahvaltı yapmış olarak, kampusun avlusundan Rektörlük Binası'ndaki çalışma odama doğru hızlı bir şekilde yürüyorum. Etrafta hâlâ sessizlik hakim, ortalıkta hiç öğrenci yok; birkaç profesör Widener Kütüphanesine doğru gidiyor. İlk randevum Ekonomi Bölümü'nden, kızgın bir meslektaşım ile. Her yıl gönderdiğim ve önümüzdeki akademik yıl için kendisine verilecek ücreti bildiren form mektuplarımdan birini yeni almış. Bu kantitatif ekonomi uzmanı, alelacele bir hesap yaptıktan sonra ücretindeki artışın %1 dolayında kaldığına hükmetmiş. Hem hakaret hem de rezalet! Yanlış hesabını düzeltmekten hainçe bir

zevk duydum. Zam oranı %6'ydı. Daha kendi ücretinden haberi yoktu ve yanlış bazdan yola çıkmıştı. Meslektaşım oldukça utanmış bir vaziyette ayrıldı. Bu küçük ve haince zaferden sonra, günün kalan kısmını kucaklamak için sabırsızlanmaya başladım.

09.00 - 11.00

Bir idari yardımcı ve dört sekreterden oluşan büro personelim geldi. Bütün telefonlar süzgeçten geçiriliyor ve sürekli bir "telefonla elim sende" oyunu başlıyor: "X aradı. Gelince lütfen kendisine telefon edin". Derken sekreterlerden birisi telefonu açıyor, benzeri bir istekte bulunuyor ve bu böyle sürüp gidiyor. Telefon şirketi bu durumdan elbette memnundur.

İki saatte dört randevu. Çok geçmeden randevuları zamanında bitirme becerisini ediniyorsunuz; idari yardımcımdan bir sinyal sesi, sık sık saate göz atmak, kalkıp kapıya doğru yürümek – hepsi bazen işe yarıyor.

İlk randevu: sıkıntılı bir bölüm başkanı. Bölümü küçük ve kıdemli profesörlerinden üçü birden önümüzdeki yıl izin ve ücretli izin kullanmak niyetinde olduklarını bildirmişler. Kendileriyle daha birçok yıl birlikte yaşamak zorunda olduğu meslektaşlarına hayır demek hoş değil ve ileride kişisel ilişkilerini zedeleyebilir. Evet demek daha kolay; ancak bu sefer de öğrenciler zarar görecek. Bu adamın vicdanı, cesaretinden daha büyük (deneyimlerime göre oldukça yaygın bir durum) ve benden izinlerin ikisini geri çeviren bir dekanlık genelgesi yayınlamamı istiyor. Sorumluluklarım arasında kötü adamı oynamanın da bulunduğunu biliyorum. Akşama kadar sert bir yazı postaya verilecek.

Görüşmenin bitmesine on dakika var. Tuvalete gidebilmek beni çok mutlu ederdi[3] ama tek taraflı olarak görüşmeye son vermek saygısızlık olarak görülebilir. Dostum fırsatı değerlendirerek hiç bitmeyen birkaç sorundan söz ediyor: Yetersiz ofis alanı, sekreter sayısının azlığı, kendi bilim dalına yeterli ilginin gösterilmemesi. Gözlerim dalıp gidiyor. Saat 9.30 ve sinyal sesi araya giriyor.

İkinci randevu mali başyardımcımla. İki konuyu görüşeceğiz: Önümüzdeki yılın okul ücretleri ve öğretim üyelerinin maaşları. Bunlar öğretim üyelerinin gelirlerini ve harcamaları belirleyen çok çok önemli konular. İkisi de diğer okullarla rekabet göz önünde tutularak değerlendirilmek zorunda. Stanford, Berkeley, MIT, Yale ve daha başka okulların kararları çok önemli. Aramızda oldukça serbest bir bilgi paylaşımı var. Öğretim üyesi ücretlerinde önde gitmek, okul ücretlerinde ise geride kalmak gibi kendi içinde çelişkili bir hedefim var. Yardımcım okul ücretlerinde yapılabilecek en büyük artışı yapmamız konusunda ısrar ediyor. Bunun için de sağlam nedenleri var. Fakat ben rektörün ve Üniversite Yönetim Kurulunun bu konuda güçlük çıkaracağını biliyorum. Ayrıca, özellikle orta sınıf ebeveynlere getireceği yükü düşünüyorum. Zenginler bu yükü kaldırabilir; bursların büyük kısmı alt gelir gruplarına gidiyor; ortada kalanlar ise çok sıkışık bir duruma düşüyorlar. Bayan yardımcım, benim erkekçe olmayan cesaretsiz tutumumla bütçe açığının kapanamayacağını söylüyor. Hemen harekete geçmemiz şart. Bir kez daha düdük sesi araya giriyor ve o kötü günü ertelemeye karar veriyoruz. Üzerinde hemen karar vermem gereken konuların çok az olduğunu biliyorum ve o kararları da maço bir havada vermemek en iyisi diyorum.

3. Hiç zorlanmadan tuvaletler hakkında ayrı bir bölüm yazabilirim. Benim özel sorunum doğrudan doğruya Harvard'ın saygıdeğer yaşından kaynaklanıyordu. Dekanın çalışma odası ondokuzuncu yüzyılın başlarında, bina içine tuvalet koyma geleneği olmayan bir dönemde inşa edilen University Hall binasındadır. Son düzenlemeler yapılırken, bu rahatlama yerleri, nerede boşluk varsa oraya konduruldu. Benim açımdan bu, her iki yöne iki buçuk dakikalık bir koşu demekti. Sık sık yaptığım sürat denemeleri hem bana ihtiyacım olan idmanı sağlıyor, hem de binada çalışan herkesi eğlendiriyordu. Bazılarının utanılacak şey olarak değerlendirebileceği bu durum, laboratuvar çalışması yapan bilim adamlarıyla ilişkilerimde çok işime yaradı. Bu tür bilim adamları "yağmurda âdeta erirler": Büyük masraflara yol açmasına karşın, laboratuvarlarına hemen ulaşabilecekleri bir düzen isterler. Açık ve temiz havada bir binadan ötekine kısa bir yürüyüş söz konusu bile olamaz. Böylesi kişilere masum bir tavırla derdim ki: "Herhalde benim tuvalete gidebilmek için katetmek zorunda kaldığım mesafeyi yürümeyi kabul edersiniz." Sanıyorum, birçoğu, çalışma odamın hemen yanında, mermerden yapılmış ve içinde jakuzi ve masöz de bulunan bir Roma hamamı olduğuna inanıyordu. Yanıtları her zaman hiç tereddütsüz bir evetti. Bu, Harvard'a milyonlarca dolarlık tasarruf sağlamış olabilir.

Üçüncü randevu: Çok acı bir olay, olağandışı ama hiç görülmedik değil. Öğrencilik yıllarımdan beri tanıdığım kıdemli ve üstün nitelikli bir bilim adamı olan bir profesörümüz öğretim üyeleri kulübünü nerdeyse sürekli mekan tutmuştu. Burada zaman zaman olaylar çıkarıyordu. Boşanmıştı, yalnızdı ve gitgide daha tuhaf davranışlarda bulunuyordu. Son olarak da derse girmeyi reddetmeye başlamıştı. Egzantrik davranışları hoş görmek bizim için zor değildir; hatta aşırı bir düzeye varmayan paranoya bile idare edilebilir. Ama ders vermeyi reddetmek hoş görülemez.

Profesör randevuya vaktinde geliyor. Kısa boylu bir adam ve bana sanki normalden daha fazla titriyor ve kaşınıyor gibi görünüyor. Ders vermeyi bırakmaktaki tek taraflı kararını inkar etmiyor. Öğrenciler "sahte" diyor. Daha anlaşılır ya da mantıklı bir açıklama getirmiyor. Kibar bir şekilde ve incitmeden doktora gitmesini öneriyorum; reddediyor. Çok sert bir disiplin cezası vermek zorunda kalacağımızı, ders vermeyi reddetmenin hiçbir durumda gözardı edemeyeceğimiz bir suç olduğunu belirtiyorum. Profesör ise konuyu bütün öğretim üyelerinin katıldığı bir toplantıya götürmek zorunda kalabileceğini söylüyor. Tamamen zıt yargılarla birbirimizden ayrılıyoruz. Ben, meslektaşımın aklından zoru olduğuna eminken o benim gerçek ve sahte öğrenciler arasındaki farkı kavramaktan aciz bir salak olduğuma inanıyor.

Dördüncü randevu: Saat 10.30'u buldu. Randevu defterinde küçük bir politikacı - öğrenci kurulunu görmek beni çok şaşırtıyor. Dekan olarak, öğrencilerin ya da öğretim üyelerinin en iyi yönlerini görmek zor, çünkü hemen herkes sizden birşeyler ister. Öğrenciler, sınıflarda, ders-dışı etkinlikler sırasında ya da yemek masasında genellikle hoşturlar. Ne yazık ki, politikacı olarak çok çabuk büyürler: Sürekli tartışan, ağzı kalabalık, kendinin başkalarından üstün ve daha iyi olduğuna inanan, başkalarını küçümseyen, kurumlara ve kendilerinden yaşlı olanlara karşı

derin kuşkular besleyen kişiler olurlar. Farklı olanları olsa bile tipik bir öğrenci-politikacı, yukarıdaki tanıma cuk oturur. Şaşırtıcı olan beni görmek istemeleri değildi - tartışılacak pek çok konu vardı - randevuyu öğleden önceki saatler için almalarıydı. Bu seyrek görülen bir şeydi.

Heyet, üç Musevi öğrenciden oluşuyordu. Bunların ikisi dindardı. Bu da neden 10.30'da görüşmek istediklerini açıklıyordu: Sabah duası biteli çok olmuştu. Zihinlerine takılan sorunun onlar için zor olduğunu ancak görüşlerine de katılmadığımı biliyordum. Haziran'da yapacağımız mezuniyet töreni, bir Musevi bayramının (Musa'nın Sina dağında Tanrı'nın emirlerini almasının kutlandığı bayram) ikinci gününe tesadüf ediyordu. Bu nedenle kendi mezuniyet törenlerine katılmaları çok güç olacak dindar öğrencilerin hatırına ve Musevilerin genel sorunlarına sembolik bir destek olarak, bu gençler mezuniyet töreni tarihinin değiştirilmesini samimiyetle istiyorlar, dahası talep ediyorlardı. Görüşlerine başvurduğum hahamlar ise, öğrencilerin bayram sırasında törene katılmalarının dini bakımdan imkansız olmadığını belirtmişlerdi. Öğrencilerin isteklerine şiddetle karşıydım ve nedenini açıklamaya çalıştım.

25.000'i aşkın insan için çok önceden yapılmış bir düzenlemeyi sayıları yüzü ancak bulan tutucu dindarların hatırı için değiştirmenin mantığı var mıydı? Ya birçok diğer dini grup da benzeri bir istekle başvursa ne olurdu? Biz laik bir üniversite değil miydik? Gerçekte, dindar Musevilerin tamamen yararına birçok düzenleme yapmıştık. Örneğin, yakın geçmişe kadar, Cumartesi günleri yapılan sınavlardan muaf olmak, Kefaret gününde kayıt yaptırmaktan kaçınmak, ya da okulda dine uygun olarak hazırlanmış yiyecekler bulmak güçtü. Artık bunlar geride kalmıştı. Ancak bu son istekleri bana göre mantıksızdı ve zararlı bir örnek oluşturabilirdi.

Bu sorun gereğinden çok fazla büyütüldü. Öğrenciler,

"Harvard topluluğunun 3000 mensubu" tarafından imzalanmış[4], tarih değişikliği isteyen bir dilekçe sundular. Hızlı bir telefon ve mektup kampanyası başlatıldı. Tutucu bir hahamın gönderdiği bir mektupta Rektör Bok Firavun'a benzetiliyor, İsrail halkına karşı yüreğini taş gibi sertleştirmemesi, merhametsizce davranmaması isteniyordu. Musevi hareketinin politikalarını yakından bildiğim için bu taktikleri yerli yerine oturtabiliyordum. Musevi olmayan meslektaşlarım benim kadar talihli değillerdi ve sürekli olarak anti-semitizm ile suçlanma korkusu içinde yaşıyorlardı.

Denebilir ki, öğrenciler ile ben "düşüncelerimizi birbirimize dobra dobra aktardık". Onların gözünde benim yerim, yabancı bir efendinin buyruklarını yerine getiren onyedinci yüzyıl saray Yahudisinden farklı değildi. Onların bu düşünceleri beni zerre kadar etkilemedi. Kendi görüşlerimin doğruluğundan ve bunların Musevi topluluğunun büyük çoğunluğunun çıkarları doğrultusunda olduğundan emindim.

Kırk küsur yıl boyunca dört dekanın yanında görev yapmış olan idari yardımcım bir gün bana, "Bay Rosovsky" dedi, "Dekan olmak zor iş; Musevi bir dekan olmak ise altından kalkılır gibi değil".

11.00

Rektörle görüşmek üzere Dekanlıktan çıkıyor, Rektörlüğe yollanıyorum. İki bina arasındaki patika bayağı aşınmış durumda. Sırf benim gelip gitmelerim bile bunun nedeni olabilir.

Rektör beni her zamanki gibi candan karşıladı. Alışık olduğumuz koltuklarımıza yerleşirken omuzuma vuruyor, neşeyle gülüyor. Benim koltuğum rahat ve aşınmış. Patikayla koltuk birbirine belki de aynı nedenlerle benziyor. Sık sık, haftada en az üç ya da dört kez buluşuyoruz. Bunlar hoş görüşmeler. Kendisiyle birlikte olmaktan zevk alıyorum; günün iyi anlarından biri.

4. Bizim okulda birkaç saat içinde hemen her şey için binlerce imza toplamanın işten bile olmadığı unutulmamalı.

Birbirinden oldukça farklı iki konuyu tartışıyoruz. Tasarruf konusundaki hevesim önemli bir karara yol açmıştı: Sınıfların badana/boya işlerini daha seyrek yapmak. Eski boyaların kabarıp bozulması şimdiye kadar kimseyi çalışmaktan alıkoyamamıştır. Ne yazık ki bunun bir domino etkisi var ve Harvard'da çalışan sendikalı boyacıların bir kısmının işine son vermek gerekecek. Rektör bana, "son giren ilk çıkar" ilkesine göre işten atılacakların hepsinin siyah olduğunu hatırlatıyor. Fen ve Edebiyat Fakültesi'ndeki badana–boya işlerinin eskisi gibi devam etmesi konusunda hemen anlaşmaya varıyoruz.

Diğer konu ise, Rektör Bok'un uzun dönemli akademik planlamayı ve onun kaçınılmaz yan ürünleri olan inceleme ve istatistikleri özendirme isteği. Bu konuda düşüncelerimiz tipik değil ama bu bizi şaşırtmıyor. Onun bir hukukçu olarak, gündelik sorunlara eğilmesi, pratik işlere ağırlık vermesi beklenirdi. Benim ise bir ekonomist olarak (veya daha özentili bir deyimle sosyal bilimci olarak), sayılar, enformasyon, istatistiksel manipülasyon ve her türlü eğitim araştırması konularında hevesli olmam gerekirdi. Bunun böyle olmaması konumlarımızın ve sorumluluklarımızın, düşüncelerimizi etkilemesinden kaynaklanıyor. Bir rektör üniversiteye Olimpos'un tepesinden bakar. Konuları deşer, zayıf yanları saptamaya çalışır, düzeltmeler önerir. Dekanların omuzlarına basarak uzaklara göz atar, ortaya çıkan sorunlara ve fırsatlara yıllar, bazen beş ya da on yıl, hatta daha uzun bir zaman perspektifinde yanıt verebilir. Bense, beklenmedik yönlerden gelen kurşunlardan sakınmaya çalışan, ön cephede savaşan bir komutan gibiyim. Çoğu durumda, hedeflere ulaşmak için eldeki zaman saatlerle, en iyi durumda haftalarla ölçülür. Dekanların sığınabileceği bir Olimpos dağı henüz keşfedilmedi! Belki yanılıyordum ama, bana göre, plan ve araştırmaların çoğu, benim zaten sezgi yoluyla ulaştığım bilinen sonuçlara varıyordu. Elbette, rektörün bilgi ve zekasına büyük bir saygı besliyor, ayrıca onun benim bazı zayıf yönlerimi kapattığını da

biliyordum. Sonuçta beş yıllık yeni projeksiyonlar yapmaya ve Latin Dilleri Bölümünü derinliğine incelemeye karar verdik.

12.00

Dekanlarla birlikte öğleyin sandviç yemek üzere aynı aşınmış patika boyunca hızla ilerliyorum. Katılanlar: Mezuniyet sonrası Fen ve Edebiyat Fakültesi dekanı (Rus tarihinde uzman), Uygulamalı Bilimler Fakültesi dekanı (istatistiksel fizikçi), lisans öğretimi dekan yardımcısı (siyaset bilimcisi), Biyoloji Bilimleri yardımcı dekanı (nörolog), sürekli kadrolardan sorumlu özel bir yardımcı (mantık profesörü) ve benim akademik planlamadan sorumlu özel yardımcım (tarihçi ve meslekten yönetici). Ortam hiç de özenli değil. Bir sehpanın etrafında, her zaman alıştığımız sandalyelerde, birbirinin aynı sandviçleri yiyerek, kahve ve kolalarımıza evrak tomarları arasında yer bulmaya çalışarak oturuyoruz. Her hafta iki saatliğine toplanıyoruz. Bazılarımız bu toplantılara aşağı yukarı on yıldır katılıyor. Bunlar benim en yakın danışmanlarım. Onlardan gizlim saklım yok. Bildiğim herşeyi[5] ve bilmediğim birçok şeyi biliyorlar.

Tipik bir toplantı diye bir şey yoktur. O sırada gündemde ne varsa onu ele alırız. Sürekli kadroya terfi önerileri önce bu gruba sunulur. Finansmanla ilgili esas kararların çoğu incelenir; istihdam kararları, eğitim politikası, tek tek olaylar, sorunlar hepsi düzenli olarak önümüze gelir. Oylama yapmayız. Son tahlilde kararların çoğunu ben veriyor olsam bile, bu meslektaşlarımın önerilerini göz ardı etmek akılsızlığını göstermem.

5. Önemli bir istisna hariç: Harvard'da fakülte dekanı, Fen ve Edebiyat Fakültesindeki sürekli kadrolu profesörlerin ücretlerini belirleyen ve bilen tek kişidir (sürekli kadroda olmayanların ücretleri basılı bir çizelgeye göre belirlenir). Diğer üniversitelerin hemen hepsinde öğretim üyelerinin ücretlerinin belirlenmesinde bölüm başkanlarının ve bazen de komitelerin de rolü vardır. Birçok devlet üniversitesinde de ücretler eyalet bütçesinin bir parçası olarak yayımlanır. Bizim sistemimiz, anormal derecede yüksek ücretler vermediğimiz, alanlar arasındaki farkları en aza indirdiğimiz ve dekana bu yetkiyi çok uzun bir süreden beri verdiğimiz için işlemektedir. Bu uygulamayı her okul için önermiyorum ve bizim de değiştirmemizin zamanı geldiğine inanmıyorum.

Birtakım gündelik konuların dışında, bugünkü toplantıda, seslerin (ortalamanın birazcık altında) yükseldiği tek bir tartışma. Bu da iki fen bilimci arasında geçti.Gerçekten de farklı iki kültürün çatışması. Haşin fizikçimiz, çoğu biyologun bencil yaratıklar olduğuna, örnek vermek gerekirse, lisans öğretimi gibi genel yarara yönelik çabalara katkılarının en alt düzeyde kaldığına inanıyor. Bu kötü alışkanlıklarını düzeltinceye kadar bunların kaynaklarını kesmek gerekir, diyor. Biyoloji dekanı buna katılmıyor. Gittikçe artan bir kızgınlıkla, bütün akademik dünya içinde en hızlı gelişen bu bilim dalı için geçerli "çok özel koşullar"ı gittikçe artan bir sabırsızlıkla açıklıyor. Tarihçimiz, genç dil öğretmenlerinin çilesine dikkatimizi çekerek yaraya tuz biber ekiyor. Ona göre, dil öğretmenleriyle kıyaslandığında doğa bilimcileri hiç öğretmenlik yapmıyorlar. Bu böyle sürüp gidiyor. Dinliyor, öğreniyor ve yüz hatlarımı bir Buda heykelinin hatlarına benzetmeye çalışıyorum[6].

14.00

Dekanlar uğurlandı, yemek artıkları toplandı. Bundan sonraki ilk işim ise bir evlenme önerisi. Damat, benim tarafımdan temsil edilen Fen–Edebiyat Fakültesi. Gelin ise Amerika'nın orta batısındaki bir üniversitede ders veren genç bir felsefeci. Görevim, onu Harvard üniversitesinde profesör olarak çalışmaya ikna etmek. Önemli bir görev. Bugün yapacağım hiçbir iş bunun kadar önemli değil. Ortalama kaliteyi yükseltecek her fırsat, her dekanın kalp atışlarını hızlandırır. Her tür kanıt da bu delikanlının deha sınırlarını zorladığını gösteriyor (Gelin çok güzel!). Fakat iş bununla da bitmiyor. Felsefe Bölümümüz, genellikle ülkenin en iyisi kabul edilen, kusursuz bir bölüm. Bölüm o kadar iyi ki klasik bir hastalığa tutuldu: Yüksek düzeyine uygun biri bulunamıyor. Bölüm, her

6. En azından bu Buda'nın (bendeniz) aklına eski bir Musevi fıkrası gelmişti. Bir hahamdan iki tüccar arasındaki bir anlaşmazlığa çözüm bulması istenmiş. Birinci tüccar ayrıntıya da girerek kendi derdini anlatmış. Haham sakalını sıvazlayarak "Sen haklısın" demiş. Diğer tüccar sorunu kendi açısından, ötekinin tam tersi bir biçimde anlatmış. Haham ona dönmüş, yine sakalını sıvazlayarak "Sen haklısın" demiş. Odanın arka tarafında oturan karısı lafa karışmış: "Aynı olayın birbirinden tamamen farklı iki hikayesini dinledin. İkisinin birden haklı olması nasıl mümkün olabilir?" Haham, başını sallamış, sakalını bir kere daha sıvazlamış ve karısına "Sen de haklısın, hanım" demiş.

emeklilik ve ölümle dışarıya daha da kapanan, yaşlı beyefendilere özgü bir kulübe dönüşme tehlikesiyle karşı karşıya. Hayalimde bölümü tek bir üyesi kalmış olarak görüyorum: Başvuran herkesi reddetmeye hazır yaşlı bir beyefendi. Neyse, işte sonunda bir aday!

Bu nedenlerle, olabildiğince sevimli ve ikna edici olmaya ve olağanüstü cömert bir öneride bulunmaya karar veriyorum.Dudaklarımda bir tebessümle (aklıma palyaçoları getirmemeye çalışıyorum) ziyaretçilerim olan genç felsefeci ile eşini resepsiyon odasında karşılamaya gidiyorum. Günümüzde eşin de toplantıya katılması anormal değil. Kendisi bilgisayar programcısı. Harvard hakkındaki görüşleri ve kendi mesleğindeki çalışma olanakları yaptığımız kurun sonucunu etkileyebilir.

Büyük ve güzel büromda istenen havayı yaratmak için elimden geleni yaptım. Şömine yanıyor. Sherry ve brendi kadehleri hemen elimizin altında (Allegheny Dağlarının batısında bu tür lükslerin daha az olduğuna eminim). Dışarıda yağmur yağıyor ve genç felsefecinin çamurlu ayakkabılarını yeni beyaz koltuğumun minderlerine dikkatsizce dayamış olduğunu fark ediyorum. İdari yardımcım bundan pek hoşlanmayacak.

Her zamanki işe alma konuşmalarımdan biriyle işe başlıyoruz. Harvard, özel hattâ ayrıcalıklı bir yer. Bilim adamlarının kendilerini geliştirebilecekleri, en düzeyli meslektaşların ve öğrencilerin olduğu bir ortam. Harvard'a gelmekten hiçbir zaman pişmanlık duymadım, siz de duymayacaksınız. Boston bölgesi çok canlıdır vb[7]. Bunun inanarak yaptığım samimi bir konuşma olduğunu vurgulamak isterim. Neredeyse tümüne içten inanıyorum. Bununla birlikte, işe adam almaya çalışan düzinelerce yetkilinin başka üniversitelerde aynı samimiyetle benzer şeyler söylediklerinin de farkındayım. Ayrıca misafirlerimin buna benzer özendirici sözleri daha önce de duymuş olduklarını anlıyorum ve bu beni şaşırtmıyor. Bütün alanlarda en iyi bilim adamlarından ya-

7. Adayın California'dan geldiği durumlarda dört mevsimin insanı entellektüel bakımdan nasıl uyardığını uzun uzadıya anlatırım.

rarlanabilmek için çok yoğun bir yarış var. Daha başka teklifler almış olmaları gayet normal (damat adayı endişeli).

Konuşmanın bundan sonraki kısmı da bezginlik verecek kadar tekdüze. Harvard'da, Boston'da, Cambridge'de, bölümlerimizde, ücretlerde ve daha bir sürü şeyde ne bozukluk varsa bunların dökümünü dinlemek zorundayım. Ev kiraları çok yüksek; devlet okullarının kalitesi düşük, özel okullar çok pahalı; eşin uygun iş bulma şansı az; felsefe bölümü çok küçük; yüksek lisans ve doktora düzeyindeki iyi öğrenciler Princeton'ı yeğliyor; Harvard'da üniversite havası zayıf; ve saire ve saire. Bütün bu savlarda gerçek payı var ve bunların ayrıntılı ve zevk alarak dökümünün yapılması pazarlığın bir parçası (gelin fazla hevesli görünmemeye özen gösteriyor).

Hemen sonra özel konulara geçiyoruz. Yüksek bir ücret öneriyorum ama ücretlerde hakkaniyet ilkesini düşünerek için için rahatsız oluyorum; ücrete olabildiğince cömert bir kira yardımı ekliyorum; ufak bir "rüşvet", yani nasıl isterse öyle kullanabileceği bir fon öneriyorum; eşine iş bulmakta yardım vaadinde bulunuyorum; tek çocuklarını da Cambridge'in en iyi özel okuluna sokmak konusunda yardım edeceğime söz veriyorum. Kurumum adına gösterdiğim bu cömertlik yüzlerinde herhangi bir duygu belirtisi uyandırmıyor. Hiçbir minnettarlık ifadesi de yok. Onun yerine, izinler, bir yıl süreli ücretli izin olanağı ve emeklilik konularında bir dizi soru.

Saatimiz doldu. Başkaları dışarda bekliyor. Şimdi verdiğim bütün sözleri yazıya döken resmi bir mektup hazırlamak durumundayım. Misafirlerime güle güle diyor ve onları Felsefe Bölümü başkanına teslim ediyorum. Onların bundan sonraki programı bir dizi kokteyl parti,yemekler, Rektör Bok ile kısa bir görüşme ve emlakçılara ayıracakları süre. Benimki ise *Harvard Crimson.*

15.00

Harvard Crimson, lisans öğrencilerinin çıkardığı bir gazete. Ulusal ve uluslarası basın, *Crimson*'ı sık sık üniversite hakkındaki ana haber kaynaklarından biri olarak kullandığı için etkisi küçümsenemez. Yazıların kalitesi, genellikle çok iyi ve

canlıdır. Gazete parlak öğrencileri cezbeder. Bu öğrenciler için gazete, derslerinden ve diğer çalışmalarından daha fazla zaman alan asıl faaliyet haline gelir. Bu öğrencilerin bir çoğu daha sonra gazetecilikte üstün bir kariyere ulaşırlar.

Gazetenin okuyucusu olduğum yirmi yılı aşkın süre içinde, haberlerin doğruluk derecesinin değiştiğini gördüm. 1960'larda ve 1970'lerin başında partizan bir eğilimi vardı. Devrimci güçleri tutan militan haberciliğin tipik bir örneğiydi. Günümüze doğru standartlar düzeldi. Muhabirler gerçeğe daha yakın ve bazen tarafsız (ulusal basından ne daha iyi ne de daha kötü olan) haberler yazabiliyorlar. Makaleler ise ayrı bir konu. Bu noktada *Crimson* çok uzun bir süreden beri tutarlı ve inatçı bir şekilde ortanın solunda yer almıştır. Daha da önemlisi, *Crimson*'ın, özellikle "Yönetim"e karşı takındığı kavgacı üsluptur. "Basılmaya Lâyık Her Haber" *New York Times* Gazetesi için uygun bir slogansa, *Crimson*'ınki "Karını Dövmekten Ne Zaman Vazgeçtin?" olmalıdır. Onbir yıllık dekanlığım boyunca, *Crimson*'ın benden olumlu bir şekilde söz ettiği pek az görülmüştür. Hemen hemen bütün girişimlerime karşı çıktılar. Çalışmalarım hakkındaki haberlerde hep art niyetli karanlık, gizli dalavereli maksatlarım olduğu ima edildi, bunların yanına kötü fotoğraflarım kondu. Fotoğrafların kalitesi açısından asıl sorumluluk tabii ki kaçınılmaz bir şekilde bana ait.

Aylık düzenli görüşmelerimizden biri için üç muhabir çalışma odama giriyor. T-shirt, kazak ve kot giymiş bu gençlere bakarken bunlardan ilk önce hangisini takım elbise ya da tayyör içinde göreceğimi merak ediyorum. İçlerinden biri ileride bir Franklin Roosevelt, Cap Weinberger ya da Anthony Lewis olabilir mi? Aramızdaki eskrim karşılaşması başladı.

Sevilen bir bayan yardımcı profesör sürekli kadroya alınmamış. Öyle görünüyor ki bütün iyi öğretmenlerin, özellikle de kadınların işine son veriliyor. Bu işlerde oynadığım kötü rolü nasıl açıklayabilirim? Personel işleri ile ilgili gizli bilgiler konusunda hiç bir zaman, açıklama yapmadığımı biliyorlar. Ancak terfilerle ilgili girift yöntemlerimizi bilmem kaçıncı

defa açıklamaya hazırım. Bence yöntemlerimiz adil (Öğrenci Muhabirler hep değiştikleri için açıklamaların da düzenli olarak tekrarlanması gerekli). Tepeden bakan bir üslupla verilmiş ve "babacan" bulunan bu yamt, hafif sırıtmalara yol açıyor. Benim açıklamalarıma karşı kuşku uyandıracak (hemen hepsi kimin tarafından verildiği belirsiz) demeçler bulmakta zorlanmayacaklar.

Eğitim reformu şu sıralar üniversitelerde sürekli tartışılan bir sorun. Ben, lisans eğitimine daha sağlam bir yapı kazandıracak yeni bir çekirdek program taraftarı olarak biliniyorum. Bunun, öğrencilerin özgürlüğünü kısıtlayacağını göremiyor muyum? Öğrenciler kendi kararlarını neden kendileri veremiyorlar? Neden öğrencilere kendi istedikleri dersleri seçme "yetkisi" verilmiyor? Bunlar ciddi sorular ve sormakta da haklılar. Epey ayrıntıya girerek yanıtlamaya çalışıyorum. Öğretim üyelerinin sorumluluklarından, temel kültür eğitiminden, herkesin fen, beşeri bilimler ve daha pek çok şey öğrenmesi zorunluluğundan bahsediyorum. Ertesi günkü gazetenin manşeti: "Al Baştan Lise Eğitimi."

Son beş dakikadır saatime belli ederek bakıyorum. Muhabirler belirlenen süreyi her zaman aşarlar; benim de bir öğretim üyeleri toplantısına katılmam gerekiyor. Rektör Bok ile gündem komitesi üyeleri asıl görüşmeden önce, kısa bir toplantı için içeri girerken misafirlerim çıkıyorlar.

15.45

Fen ve Edebiyat Fakültesi'nin aylık toplantıları koreografisi iyi düzenlenmiş bir bale gösterisidir. Sahnesi, benim çalışma odamın yanındaki etkileyici Fakülte Salonudur. Herkes burasının üniversitenin en güzel yeri olduğu konusunda birleşir. Duvarlar birçok ünlü profesör ve rektörün resmiyle dolu. Sağda solda togalara bürünmüş profesörlerin büstleri var. Harvard'ın geçmişi ilham verebileceği gibi, yük de olabilir. Eliot, Lowell, Benjamin Franklin, Theodore William Richards (kimyada Nobel ödülünü kazanan ilk Amerikalı), William James, Samuel Eliot Morison ve daha başkaları günümüzün saçmalıklarına sessizce bakıyorlar.

Bütün bu yüzler beyaz ve erkek. Çoğu da WASP (Beyaz, Anglo-Sakson ve Protestan). Bu, geçmişimizin aslına uygun bir portresi. Diğer kategorilerin de temsil edildiğini görecek kadar uzun yaşamayı umuyorum.

Fakülte odası rahatlıkla 250 kişi alır ki bu da aşağı yukarı yeterli bir kapasitedir. Üyelerimiz (öğretim üyelerimiz ve yüzün üzerindeki yöneticimiz) bine yaklaşıyor ama birçok akıllı profesör bir kriz olmadığı sürece toplantılara katılmamayı yeğler. Toplantıyı daha büyük salonlara aktarmak zorunda kaldığımız anlarda içimi bir endişe kaplardı. Gözümde 1960 ve 1970'lerdeki krizlerin kötü anıları canlanırdı. Şansıma, benim zamanımda pek kriz olmadı. Şu anda (saat 16.00'daki resmi açılıştan hemen önce) küçük bir grup odanın bir ucuna toplanmış, çay içip bisküvi yiyor. Bu medeni başlangıç Harvard tarihine bir dipnot olarak geçmemi sağlayacak en önemli sebep olabilir. Çok evvelden, o eski güzel günlerde, yani benim gelişimden çok önce, çay içmek adettenmiş. 1971'de en berbat ve politikaya en fazla batmış tartışmalardan birinin ortasında (konu Amerikan emperyalizminin kötülükleri yüzünden not sisteminin kaldırılması gibi bir şey olabilirdi) bu geleneğin yeniden yürürlüğe konması doğrultusundaki önerim kabul gördü.

Toplantılarımızda resmi parlamento kuralları uyguluyoruz ve toplantı kurallarını düzenleyip uygulayan bir sorumlu kullanıyoruz. Rektör bütün oturumları yüksek bir kürsüden yönetir. Dekanlar ve Radcliffe'in rektörü de etrafında kümelenir. Oturum açılıp gündeme geçildiğinde, normal olarak, iki-üç anma konuşması yapılır. Son yıllarda vefat eden meslektaşlarımız bilim adamlarının yaşamlarını anlatan, çoğu zaman zarif, sevgi ve nükte dolu hikayelerdir bunlar. Yarım saat kadar süren bu konuşmaları çok severim. Övülen kişilerin birçoğu öğretmenlerim, arkadaşlarım ya da tanıdıklarımdır. Üyelerimizin bazıları da ölmüşler hakkında yazma ve konuşma konusunda çok ustadırlar. Öte yandan, başkalarının neler başarmış olduğunu düşünmek insanda al-

çakgönüllülük duygusu (en azından bu duyguyu hala duyabilenlerde) uyandırıyor[8].

Bugünkü işlerimizin çoğu rutin raporlar. Önemli bir tek gündem maddemiz var. Biyoloji Bölümü - tıpkı bir amip gibi - ikiye bölünmeyi öneriyor: Organizma biyolojisi ve hücre biyolojisi. Bu eğitim politikası ile ilgili bir mesele olduğu için, öğretim üyelerinin resmen oylaması gerekiyor. "Tartışmalar" düzenli ve iyi bir şekilde planlanmış. Öneriyi getirenler ve destekleyenler kalkarak önceden hazırladıkları konuşmaları yapıyorlar. Evvelce belirlenmiş bazı üyeler de öneriyi destekleyici konuşmalar yapıyorlar. Karşı çıkan yok ve hemen bütün izleyiciler sıkılıyorlar. Fen ve Edebiyat Fakültesinde kaç biyoloji bölümü olduğu onları neden ilgilendirsin? Bu uyumun ve muhalefet eksikliğinin saatler boyunca süren pazarlıklar sonucunda sağlandığını ve tartışmaların geride epey kırgınlık bıraktığını bilmiyorlar. Öte yandan, konuyla ilgili entellektüel tartışmalar küçümsenemez, çünkü bunlar bir ana bilim dalının gelecekte nasıl şekilleneceğini belirleyecek. Bu duygulardan hiçbiri açığa çıkmıyor ve öneri sözlü oylama sonucunda oybirliğiyle kabul ediliyor. Ferahlıyorum: yapılan pazarlık meyvesini verdi ve herkes kendisine verilen rolü iyi oynadı. Bu her zaman böyle olmaz ve öğretim üyesi toplantıları çoğu zaman çatışmaya ve beklenmeyen olaylara yol açar. Dekanlar uyum ve düzeni yeğlerler.

Toplantı saat 18.00'de sona erecek. Logan Havaalanına ulaşmak için bir saatim var. Toplantıdan çıkarken bir *Crimson* muhabiri biyoloji ile ilgili bugün yapılan oylamanın arkasında yatan gizli önemi soruyor. Birşeyler mırıldanarak bavulumu kapıyorum.

8. Bir zamanlar birçok geçerli neden yüzünden bir üniversitede çok yüksek ve heyecan verici bir yönetim görevini reddetmiştim. En olmadık nedenlerden biri anma konuşmalarıyla ilgiliydi. Geleneklerimize göre sadece Harvard'dan emekli olanlar anılır, istifa ederek ayrılanlar için bir konuşma hazırlanmaz. O vakitler, eşime, öğretim üyeleri toplantılarında oturup bu konuşmaları dinlerken, sık sık kendi ölümümde söylenecekleri hazırladığımı söylemiştim. İnsanın kendi ölümünde söylenecekleri yazabilmesi, herhalde herkesin istediği ama nadir olarak kavuştuğu bir arzudur. Kendi yazdıklarımın dinleyici kitlesine okunması şansını yitirmek istemedim.

18.15

Logan Havaalanına giden bir taksinin içindeyim. Callahan Tünelinde trafik saatte dört kilometre hızla ilerliyor. San Fransisco'ya gidecek uçak otuz dakika içinde kalkacak. Yetişebilecek miyim? Boston bölgesinin iyi taraflarını uzun uzadıya övmüş olmaktan hicap mı duymalıyım?

Yarın, Palo Alto'da "Genişletilmiş Yediler"in bir toplantısı var. Bu, yılda iki kez grup terapisi için bir araya gelen bazı özel üniversitelerin rektör yardımcılarından[9] oluşan bir gruptur. Selefim McGeorge Bundy tarafından neredeyse otuz yıl önce kurulmuştur. Başlangıçta Cornell, Yale, Columbia Stanford, Chicago, Pennsylvania ve Harvard bu gruba dahildi. Çok özel, kapalı bir kulüp havasındayız. İyi komşuluk düşünceleriyle MIT'nin üyeliğini gündeme getirdim. Bu çabamın sonuç vermesi on yıl aldı ve sayımız sekize çıktı. Adımız da buradan kaynaklanıyor. Varoluş amacımız, politikalarımızı, sorunlarımızı, geleceğe ilişkin endişelerimizi, devletle ilişkilerimizi ve o sırada gündemde ne varsa onları görüşmek, gözden geçirmek. Çoğu zaman arkadaşça bir toplantı ortamında birbirimize destek vermekle yetiniriz. Her bir kurumu gözünüzde bir atlı araba biçiminde, iç ve dış düşmanlara karşı oluşturulan bir savunma dairesinin parçası olarak canlandırabilirsiniz. Cahil rektörler, ayak direyen öğretim üyeleri, insana tebelleş olan öğrenciler, ya da cebinde akrep olan eski mezunlar hakkında şikayette bulunmak için bundan daha uygun bir forum düşünülemez. Birkaç yıl önce Harvard'ın baş hukuk danışmanı çalışmalarımızın ticari sınırlama şeklinde ve dolayısıyla anti-tekelci yasalara aykırı olarak yorumlanabileceğini ileri sürmüştü. Toplantılarımızın bu kadar kötü bir şekilde yorumlanabileceği düşüncesine katılmam mümkün değildi. Uçağa son anda yetişerek turist sınıfında, turistler ve ağlayan birkaç bebek arasındaki koltuğuma kuruluyorum. Üniversite politikası haklı olarak birinci sınıf konforuna izin vermiyor. Yine de,

9. Harvard'da rektör yardımcısı yoktur. Dekanların her akademik rütbeye denk olduğuna inanıyoruz. Öyle görünüyor ki, Genişletilmiş Yediler'in üyeleri de bunu kabul etmişler.

oniki saatlik çılgın bir tempodan sonra altı saat boyunca rahatsız edilmemek bayağı hoş bir şey. İki buzlu viskiden sonra çantamı açarak birikmiş mektuplara göz atıyorum. Çoğu oldukça sıkıcı şeyler ve kenarlarına yanıtlar çiziktiriyorum. İki mektup ise daha ilginç. Birincisi Kimya Bölümü başkanına hitaben yazılmış bir mektubun sureti. Konu inorganik kimya dalına uygun bir profesör bulmak ile ilgili çabalarımız. Nobel kazanmış bir İngiliz tarafından yazılmış bu mektubun bir bölümü şöyle:

> Son otuz yılda kimyanın en fazla gelişen dalına[10] göstermiş olduğunuz ilgisizlik herkes tarafından bilinmektedir. Bu bakımdan, en işe yaramaz bir adama bile Harvard'da çalışmasını önermem. İşe almayı ciddi ciddi düşündüğünüz kişiler, şu andaki iyi işlerini bırakarak önerinizi kabul ederlerse akıllarını peynir ekmekle yemişler demektir. Hele bunlar daha önce Harvard tarafından reddedilmişlerse[11]. Bence zamanınızı boşa harcıyorsunuz.

Diğer mektup ise kızımın verdiği istifa dilekçesi. Kızım üniversitenin hayvan deneyleri tesislerinde çalışmaktaydı. İstifa gerekçesi bölümüne şunları yazmış: "Kapitalist bir toplumda işçi olarak çalışmanın getirdiği tatminsizlik; gezi fırsatı olmaması". Scarlett O'Hara gibi, "bunu yarın düşünürüm" deyip John Le Carré'nin son romanını açıyorum. Doğu saatiyle 00.30'da San Fransisco Havaalanına iniyoruz.

10. Bunu mektubu yazanın araştırma konusu olarak anlayın.

11. Bu seçkin beyefendi bir zamanlar Harvard'da yardımcı profesörmüş ama terfi ettirilmemiş. Hiç kuşkusuz büyük bir hata yapmışız.

ÖĞRENCİLER

4. BÖLÜM
Üniversiteye Bağlı Kolejler

Seçicilik ve Kayıt-Kabul

Amerika Birleşik Devletleri'nde yüksek öğrenim, öğrencilere ve ailelerine, insanın aklını karıştırabilecek kadar çeşitli seçenekler sunar. Geleceğin öğrencileri, devlet okulları ve özel okullar, bir dine bağlı olan ya da olmayan okullar, kız okulları, erkek okulları ve karma okullar, küçük ya da büyük kurumlar, uzmanlaşmış teknoloji enstitüleri, öğrenci seçiminde ince eleyip sık dokuyan itibarlı kolejler ya da önüne geleni kabul eden okullar arasında seçim yapabilirler. Bu seçme işinin verimliliğini artırmak üzere koca bir sektör oluşmuştur. Büyük bir kentin telefon rehberi kadar kalın referans kitapları, yüksek okulları restoran tanıtır gibi sınıflandırmakta ve bunlara, öğretim kalitesi, yurtların temizliği, iklim, yemek ve öğrenci kitlesinin genel mutluluğu açısından puan vermektedirler. Liselerdeki rehberler ve (oldukça yüksek ücret alan) özel danışmanlar üniversite adayları ve bunların anababaları ile oturup başlangıçta bilinçsizce sıralanan seçenekleri gerçekçi olasılıklara dönüştürürler. Örneğin, öğrencinin kabul edilme şansının düşük ama sıfırdan yüksek olduğu ünlü bir okul, kabul şansı yüzde elliden fazla olan iki okul ve son olarak diğerlerinin sonuçsuz kalması durumunda bir yedek okul önerebilirler. Tipik bir üniversite adayının on ayrı başvuruda bulunması olağan sayılır.

Genç Amerikalıların çoğunun önünde çeşitli seçenekler vardır. Bu ülkedeki 3000'i aşkın kolej ve üniversiteden sa-

dece 175'i "seçici"[1] olarak kabul edilmektedir. Bu da birçok "seçici olmayan okul" seçeneği bırakmaktadır. Öğrenci seçiminde titiz davranan özel bir koleje kabul edilmek için iyi notlar, tavsiye mektupları ve maddi kaynaklar gerekebilir. Özel bir okulun kalitesi ile verdiği burs miktarı arasında yüksek bir korelasyon olduğu için adayların şansı artabilir. Örneğin, Ivy League adıyla tanınan en ünlü ve seçici okulların çoğunun 1950'lerden bu yana izledikleri öğrenci kabul ve burs politikasında adayın maddi durumu dikkate alınmaz. Adayların durumu, ailelerinin okul masrafını karşılayıp karşılayamayacağı hiç dikkate alınmadan değerlendirilir. Akademik ya da başka nitelikleri dikkate alınarak kabul edilen öğrenciler için okul bir yardım paketi (burslar, krediler, okul içinde çalışma imkanı) ayarlayarak açığı kapatmaya çalışır.[2] En seçkin üniversitelerden hemen sonra gelen iyi üniversitelerin birçoğu da, akademik başarıyı bursla ödüllendirir. Ayrıca, spor bursları da öğrencilere sağlanan olanakları her zaman yaygınlaştırmıştır. Öte yandan, Amerikan yüksek öğretiminde, okul ücreti ile nitelik arasında doğrudan bir ilişki yoktur. En pahalı okulların arasında bazı en iyi okulların yanı sıra en kötü olanları da bulunabilir. En iyi okulların bazıları, ücretleri ve harçları nispeten düşük olan devlet üniversiteleridir. Bunların bulundukları eya-

1. Bu terim, bir kolejin, adaylar arasında istediği gibi rahatça seçim yapabilme yeteneğini belirtmek için kullanılır. Eldeki sınıf kapasitesini doldurmak istiyorlarsa, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki üniversitelerin büyük çoğunluğunun seçme hakları nispeten azdır. Bunun kaliteyi ne şekilde etkileyeceği ise açıktır. 1985'te Stanford, başvuranların ancak %15'ini kabul etmişti. Bu, girişi çok zor bir okul demektir. Aynı yıl, Arkansas Üniversitesi, başvuranların %99'unu kabul etti. Bu, girişi zor bir okul değildir. Bkz. Edward B. Fiske, *Selective Guide to Colleges*, (New York, New York Times Books, 1985), s. xiii.

2. Bunun uygulamada aksayan bir sistemin idealize edilmiş bir tanımı olduğunu kabul ediyorum. Burs alabilmek için öğrencinin, ailelerin gelir vergisi beyannamelerinin sureti de dahil olmak üzere, ayrıntılı mali bilgi vermesi gerekir. Sonuçta sağlanan burs, çok da cömert olmayan bir formüle dayanır. Sözgelimi, yılda 75,000 dolar kazanan ve üniversitede aynı anda iki çocuk okutan orta tabakadaki bir aile pek fazla bir yardım alamaz; belki nispeten düşük faizli ve ödeme kolaylığı olan bir kredi elde edebilir. Bu gibi aileler çocukları için okul seçerken masraflar konusunda çok dikkatli olmak zorunda kalabilirler.

lette oturan öğrencilerden aldıkları ücret daha da düşüktür[3]. Görüldüğü üzere, Amerikalı öğrencilerin önünde birçok seçenek ve değişik fırsatlar vardır.

Nuh'un Gemisi'ne Nasıl Bilet Alınır

Öğrenci seçiminde titiz davranan bir üniversiteye nasıl girebilirim?

Ya da oğlumu/kızımı böyle seçici bir üniversiteye nasıl sokabilirim?

"Seçici" okuldan kastettiğimiz, koşulları yerine getiren çok fazla adayın olması demektir. Bu okullarda, sınırda bulunan birçok iyi adayın geri çevrilmesi zorunluluğu doğar. Kayıt-kabulden sorumlu yetkililer adayları geri çevirecek nedenleri yaratmak göreviyle karşı karşıyadır; adaylar ise, okula girebilmek için kendilerini en iyi biçimde tanıtmak çabasındadır.

Seçici okullar kategorisinin en üst grubunda bile (yaklaşık elli okul), giriş zorluğu okuldan okula çok farklı olabilir. Örneğin "Ivy League"de yer alan Harvard, Princeton ve Yale üniversitelerinin her birine 1985'te 13.000 kadar başvuru olmuş, bunların %17-19'u kabul edilmiştir. Stanford, daha önce de belirtildiği üzere, 17.000 başvurudan %15'ini kabul etmiştir[4]. CalTech 1270 başvurunun %30'unu, MIT 6000 başvurunun %34'ünü kabul etmiştir. En tepedeki teknoloji enstitülerine girmenin daha kolay olduğunu sanmıyorum. Daha az başvuru ve daha yüksek oranda kabul, bir dereceye kadar, kişilerin kendi kendilerini elemelerini yansıtır. Fende çok başarılı olmayanlar bu okullara zaten başvurmazlar.

3. Örneğin Sarah Lawrence Kolejinin okul ücretleri ve harçları Harvard'ınkinden ve Chicago Üniversitesi'ninkinden yüksektir. Jersey City State Koleji'nin okul ücretleri ve harçları University of Michigan'inkinden fazladır. Bkz. *Chronicle of Higher Education*, 10 Ağustos 1988.

4. Girilmesi nispeten daha kolay bir özel okulu ele almak için, New York Üniversitesi'yle ilgili rakamlar verelim. 1985'te bu üniversiteye 10,000 kişi başvurdu ve bunların %48'i kabul edildi. Okullara girişteki zorluk, İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan bir olgudur. Savaştan önce, Harvard başvuranların %50'sini kabul ederdi. Hiç kuşkusuz, kimi gruplara (Yahudiler, zenciler, devlet okulu mezunları vs.) karşı uygulanan ayrımcılıktan kaynaklanan başka türlü giriş zorlukları vardı.

Bellibaşlı devlet üniversitelerine kabul şansı daha yüksek görünüyor. Berkeley, Michigan ve Wisconsin (Madison) üniversitelerinin herbirine 1985'te 12.000-13.000 öğrenci başvurmuş, Berkeley ve Michigan bunların %50'den biraz fazlasını kabul ederken, Wisconsin %80'inden fazlasını almıştır. Bazı öğrenciler için devlet okullarına giriş daha kolaydır. Çünkü bu okullar, bulundukları eyaletten başvuran öğrencilere kabulde öncelik tanırlar. Bu da rekabet düzeyini düşürür[5]. Kabul yüzdeleri ve farklılıkları ne olursa olsun, seçici okulların, kayıt-kabul büroları her yıl bir sürü red mektubu yazar.

Üniversitelere girişte öğrencilerin elenmesi olağandışı bir şey değildir. Ancak, Amerika'ya özgü iki özellik vurgulanmalıdır. Birincisi, bizdeki yüksek öğrenim kurumlarının %95'ine girmenin nispeten kolay oluşu; ikincisi ise, en önde gelen özel üniversite ve kolejlerimizin uyguladıkları seçme yöntemidir. Dünyanın birçok yerinde seçmeler bilgisayarla yapılır veya yapılabilir. Tümüyle akademik konulardan oluşan bir giriş sınavı yapılarak başvuranlar sıralanır ve kontenyonlar kimlerin kabul edileceği baştan sona kadar belirlenir. Bu, Japonya'daki her üniversite tarafından esas olarak kullanılan, pahalı olmayan ve uygulanması nispeten kolay bir seçme yöntemidir[6]. Bazıları bunun, yeterliliği ölçme bakımından en adil yöntem ol-

5. Devlet üniversiteleri, normal olarak, daha önceden belirlenmiş bazı geniş kategorilere göre öğrenci seçerler. Örneğin, California Üniversitesinin dokuz kampusu, California eyaletindeki devlet lisesi mezunlarının %12,5'ini kabul etmek durumundadır. Lise mezunlarından, başarının üst sınırdaki üçtebirin içinde yer alanlar ise California Eyalet Üniversitesi sisteminin on dokuz kampusundan birine girmeyi garantilemiştir. Bu standartları tutturamayan öğrenciler o üniversitelere hiç başvurmazlar, böylece kabullerin oranı artmış olur.

6. Öğrenci seçme yöntemleri ülkeden ülkeye değişir. Japonya'da, üniversite giriş sınavı uygulaması vardır. Fransız sisteminde giriş için bakalorya gerekir. Bununla beraber *grandes ecoles* (üniversite sisteminin dışında faaliyet gösteren en itibarlı mesleki ve teknik okullar) özel sınavlar gerektirir. Hollanda üniversiteleri, tıp gibi yığılma olan bölümlere girişte kur'a sistemi uygular. Bu durum Amerika Birleşik Devletleri'nde yeğlenen yaklaşım ile kıyaslandığı zaman, başka yerlerde uygulanan seçme sistemi - (Oxford ve Cambridge dışında) - hemen büttünüyle formüllere dayanır ve hiçbir durumda kişisel değildir.

duğunu iddia edebilirler. Seçici Amerikan okulları da, başvuranları Akademik Yetenek Testi'ne (SAT) göre sıralayabilir ve işin kalan kısmını basit bir bilgisayar programına bağlayabilirlerdi. Böylece, paradan, zamandan ve çabadan epey bir tasarruf sağlanabilirdi[7]. Bu yöntem uygulansa herhangi bir kaybımız olur mu?

Kalburüstü Amerikan okullarında seçme yöntemi bundan çok farklıdır[8]. Test sonuçları ve not ortalaması gibi nesnel ölçütler çok önemli rol oynarken, öznel, nitel, ölçülemeyen ve kişisel öğeler de göz önünde tutulur. Bunu, lise notları, öğrencinin kendini tanıtmak amacıyla yazdığı kompozisyonlar, görüşmeler, öğretmenlerden alınan tavsiye mektupları gibi etmenleri ve hepsinin üzerinde, ideal bir üniversite birinci sınıfını oluşturmaya yönelik bir genel anlayışı dikkate alan, bir toplum mühendisliği uygulaması olarak tanımlayabilirim. Bu ideal, en basit şekliyle, akademik bir kusursuzluk çerçevesinde, optimum bir farklılık olarak tanımlanabilir. Nuh'un gemisi benzetmem buradan kaynaklanıyor. Bu yolla, öğrencilerin birbirinden öğrenme fırsatı en üst düzeye çıkarılır. İstenen farklılığın ve çeşitliliğin derecesi ve türü, yere ve zamana göre değişir. Günümüzde, özel üniversitelere girişte en çok önem verilen kategorileri açıklamaya çalışacağım. Bunların çoğu, herhangi bir ayrım olmadan, girişi zor özel okullar için geçerlidir. Bazısı devlet üniversiteleri tarafından da dikkate alınmaktadır.

Üniversite kapılarını kolayca (bileğinin hakkıyla) açan bir grup, *akademik yönden üstün yetenekli* olanlardır. Bu terimi gelişigüzel kullanmıyorum. Stanford, Princeton, Ber-

7. Harvard'ın Kayıt-Kabul, Burs ve öğrencilere İş Verme Bürosunun yıllık bütçesi 2,5 milyon dolardır. Bu büroda 25 profesyonel çalışır.

8. Benim için bilinen bir alan olduğu için, tartışma konum büyük ölçüde üniversitelerle sınırlıdır. Bununla birlikte, temel kültür eğitimi veren bağımsız kolejlerin en önde gelenlerinde uygulanan kayıt–kabul işlemlerinin de hemen hemen aynı olduğunu öğrenmiş bulunuyorum.

keley gibi okullarda okuyan bütün lisans öğrencilerinin şu ya da bu ölçüde akademik yeteneği bulunduğu söylenebilir. Aksi takdirde bu okullara girmezlerdi. Benim kastettiğim oldukça farklı bir şey. Liselerden her yıl, gerçekten olağanüstü akademik nitelikler edinmiş küçük bir öğrenci grubu mezun olur: Bunların bir kısmı SAT'de toplam 1600'e, ikinci basamak sınavlarında 800'e yaklaşan, muafiyet sınavlarında 5 olan öğrencilerdir. Diğer bir kısmı ise erken bilimsel yetenek, ya da belki, kalite düzeyi herkesçe bilinen okullarda mükemmele yaklaşan bir not ortalaması sağlamışlardır. Benim tahminime göre, Harvard'a başvuran 13.000 kişiden en fazla 200-400'ü bu tanıma uyar. Bu gruptaki öğrenciler nereye isterlerse girebilirler. Eski mezunlar tarafından yapılan görüşmelerde tuhaf davranışlar sergileyip sınıfa yalınayak gelmek tehdidinde bulunsalar bile en tepedeki okullar, bu akademik süperstarları kapabilmek için kıyasıya mücadele ederler. Beyin yönünden bu denli zengin böylesi adaylar, iğnenin deliğinden bile geçerler. Ancak, "akademik yetenek" teriminin en üst düzeyi belirtmek için kullanıldığı unutulmasın[9].

Diğer grup ise, eski mezunların çocukları ile öğretim üyelerinin çocuklarıdır. Bu gruptakiler, "diğer herşeyde eşit olmak kaydıyla" kabulde yeğlenirler. Harvard'a girişte eski mezun hakkı, Harvard ve Radcliffe kolejlerinin mezunlarının çocuklarına uygulanır. Stanford'da ise lisansüstü ve meslek okullarının mezunlarını da kapsayacak şekilde, bütün mezunların çocukları için geçerlidir. Eski mezun hakkı okuldan okula değişebilir. Öğretim üyelerinin

9. Ivy League'in önde gelen dekanlarından birine, akademik yönden yetenekllerin hiç reddedildiği olur mu diye sordum. İki önemli noktayı vurguladı. Birincisi, bu deyim her okulda mutlaka aynı şekilde anlaşılmaz. Örneğin, Yale'in alt sınırda saydığı bir aday, girişi daha kolay bir okul tarafından akademik bakımdan yetenekli olarak değerlendirilebilir. İkincisi, kayıt-kabul görevlileri, "kişisel dayanıklılık" konusunda çok dikkatli olmak zorundadırlar. Büyük akademik yeteneğin, dört yıllık lisans öğrenimine dayanabilecek kadar güçlü bir kişilikle bir arada olması gerekir. En son olarak, başvuranların mali durumuna bakmayan en cömert okullar bile, yabancılar söz konusu olduğunda cimrileşirler. Bu akademik yönden en üstün adaylar için bile söz konusudur.

çocukları da, babaları ya da anneleri üniversitenin herhangi bir fakültesinde öğretim üyesi olan adaylardır. Harvard'daki birinci sınıf öğrencilerinin belki %16-20'si bu iki kategoriden birine girer. "Diğer herşeyde eşit olmak kaydıyla" demek, eski mezun haklarına dayanarak başvuranların ve öğretim üyesi çocuklarının, nitelik olarak diğer başvuranlarla eşit olmaları durumunda seçilecekleridir. Başka bir deyişle, bütün nitelikleri aynı iki aday varsa (pratikte gerçekleşmesi çok zor bir varsayım), mezunların veya öğretim üyelerinin çocuklarına öncelik tanınır.

Tanınan bu öncelikler hakça mıdır? Herhangi bir kurumun gelecekte iyi ve sağlam olması açısından yaşamsal önemi olan grupların sadakatini sağlamak sözkonusu olduğunda, evet. Özel üniversiteler, ekonomik ve entellektüel bakımlardan ayakta kalabilmek ve ilerleyebilmek için mezunların parasal bağışlarına ve diğer her türlü desteğine muhtaçtırlar. Bir okulun zenginliği ile kalitesi arasında, bir ölçüde ilişki vardır. Zenginliğin önemli bir kısmı mezunların bağışlarından oluşur. Bu nedenlerle, özel bir üniversitenin kişiler ve aileler ile bağlarını güçlendirmeleri hayati önem taşır. Bu, öğrenci topluluğu içinde nesiller boyu süren birtakım önceliklerin özendirilmesi ile sağlanır. Öğretim üyelerinin çocuklarına sunulacak olanaklar için de benzeri bir mantık uygulanır. Üniversite yöneticileri, bir okulun diğeri karşısında üstünlük sağlamasında en önemli etmenin öğretim üyesi kalitesi olduğunu bilirler. En iyi öğretim üyelerini cezbedip daha sonra da elde tutmanın yollarından biri, kıt bir malın onlara öncelikli olarak sunulmasıdır. Yani, çocukları için, diğer şartlarda eşit olmaları kaydıyla, üniversiteye girişte kontenjan ayırmak. Şunu da eklemeliyim: Eski mezunların ya da öğretim üyelerinin çocuklarının çoğu, herhangi bir yardıma gereksinim duymazlar. Genellikle, çok güçlü bir aday topluluğu oluştururlar.

Üniversiteler ile bazı liseler arasındaki ilişkiler de özel bir nitelik kazanabilir. Ama bu, eskisine göre çok daha az ağırlık taşıyan bir etmendir. Herkesin bilip takdir ettiği bir grup devlet lisesi ile özel lise, önde gelen üniversitelerimize yıllar boyunca üstün nitelikli öğrenciler yollamışlardır. Harvard için, akla Andover, Exeter ve Boston Latin gibi okullar gelir. Bir süre sonra, bu ilişkiler adeta aile içi nitelikler kazanır. Bildiğimiz bir liseden mezun olmuş öğrencilere ve onları önerenlere güvenmeye başlarız. Buna karşılık, o lise de, mezunlarından bir bölümünün oldukça düzenli bir şekilde üniversiteye kabul edilmesini bekler. Yıllardan beri süren, alışılmış olan bu durumda bir değişiklik olması, tereddütlere ve sıkıntılara yol açabilir. Bu, sık görülen bir olay değildir. Bununla birlikte, söz konusu bağlar son yıllarda gevşemiştir. Bunun nedeni, öğrenci bulmak için gösterilen çabaların gittikçe daha geniş bir alana yayılmasıdır. Üniversiteleri besleyen küçük bir okul grubu, artık yeterince farklı ve çeşitli bir aday topluluğuna duyulan iştahı karşılayamaz olmuştur.

Bazı adayları olumlu ya da olumsuz etkileyecek güncel bir amaç daha vardır. O da, *ülke çapında* ve (daha az önemli olarak), *uluslararası nitelikte* bir öğrenci topluluğuna kavuşma hedefidir. Harvard ve benzeri Amerikan üniversiteleri, özellikle İkinci Dünya Savaşından beri, ülke çapında okul olma arzusundadırlar. Bu, ancak ülkenin her yanından öğrenci alarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca, son zamanlarda, birçok okul da uluslarası bir havaya bürünmeyi istemektedir. Bu da, dünyanın değişik bölgelerinden öğrenci alınması anlamına gelir. Bu hedefler eğitim açısından savunulabilir. Hem öğrenciler, hem de öğretmenler, coğrafi ve kültürel çeşitlilikten yarar sağlarlar. Bu, gerçek dünyanın işleyiş şeklidir ve hiç şüphesiz kendi toplumumuzun doğasında bulunmaktadır. Farklı bölgesel, ulusal ve uluslarası perspektifler eğitime ilgiyi her düzeyde artırır ve insanı daha iyiye zorlayan bir boyut katar. Bu ilkeler uygulamaya konduğunda, bazı adaylar için elverişli so-

nuçlar doğurur. Harvard'a, Massachusetts, New York ve California'dan başvuran adayların sayısı, diğer eyaletlerden başvuranlardan daha fazladır. Başka niteliklerin eşit olması durumunda, bu eyaletlerden başvuran aday, daha katı bir eleme ile karşı karşıya kalır[10]. Kırsal Oklahoma'dan ya da Güney Carolina'daki küçük bir kasabadan başvuruyor olmak avantaj olabilirken, New York kentinde ya da bu kentin orta sınıf banliyölerinde oturmak ek bir engel oluşturabilir.

Küçük bir grupta sivrilmek çok daha kolaydır. Oklahoma'da veya Vermont'ta birinci olmak, New York kentinde birinci olmaktan daha kolay elde edilebilir bir derecedir ve fark edilmeyi sağlayabilir. Yabancı adaylara karşı takınılan tavır daha çelişkilidir. "Üniversiteyi uluslarası konuma ulaştırmak" iyi üniversitelerimizin çok popüler bir sloganıdır. Ancak bunu uygulamaya sokmak son derece pahalıdır. Yabancı ülkelerden lisans düzeyinde öğrenci gelmesi çok istediğimiz bir şeydir, ama bunların çok az bir bölümü, maliyeti çok yüksek olan Amerikan eğitimini burs almadan karşılayabilirler[11]. Amerikan vatandaşları söz konusuysa, üniversiteye giriş sırasında öğrencinin okul masraflarını karşılayıp karşılayamayacağına genellikle bakılmaz. İhtiyacı olanlara, burs ya da kredi verilir veya ve çeşitli indirim alternatifleri tanınır. Ancak, yabancılar için,

10. Ama diğer şeyler ancak seyrek olarak eşittirler. Massachusetts, New York ve California'dan gelen öğrenciler, genelde, daha iyi devlet okullarından ve özel okullardan gelirler ve buna bağlı olarak SAT'de daha yüksek puanlar alırlar. Bu eyaletlerde eski mezun hakları daha fazladır. Burada hatırlanması gereken asıl nokta, herhangi bir alandaki ayrıcalığın başka bir etmen tarafından dengeleneceği olasılığıdır. Sonunda, kabul kararı bütün uygun etmenlerin ağırlıklı ortalamasına bağlıdır.

11. Çocuklarını Amerika'da yüksek öğrenime göndermeye hevesli zengin yabancılar oldukça fazla sayıdadır ve bunların gereksinmelerini karşılayacak okullar vardır. Bizim için, yani kalburüstü okullar için, sorunlar farklıdır. Babasının serveti ne olursa olsun, en iyi yabancı öğrencileri almak istiyoruz. Ülkelerin çoğunda, memurların, öğretmenlerin, çalışanların ücretleri Amerika'da öğrenci okutmaya yetmez. Bazen döviz kısıtlamaları da işi zorlaştırabilir. İşin aslı, çok az yabancı öğrenci, önemli ölçüde maddi yardım almadan bizden mezun olabilir.

özellikle lisans düzeyinde, bütçe kısıtlaması uygulanması eğilimi vardır. Sonuç olarak bu öğrencilere ayrılabilen kaynaklar çok sınırlıdır. Yabancı bir adayın küçük bir grup içinde sivrilmesi daha kolay olabilir, ama sıradan bir yabancının kabul şansı düşüktür.

Son yirmibeş yıl içinde hedeflenen bir diğer grup ise, *üniversitelerde genel nüfustaki oranlarına göre az temsil edilen etnik azınlıklardır.* Bunlardan birinci sıradakiler siyahlar, Latin Amerika kökenliler ve Amerikan yerlileri, ikinci derecede de Asya kökenli Amerikalılardır. Bu öğrencileri bulmak için sarfedilen çabalar, işe adam alırken uygulanan yeterlilik politikaların aynısıdır.

Zirvedeki üniversitelerin ulusal nitelik kazanma arzuları, yalnız coğrafi bakımdan değil, etnik açıdan da sözkonusudur. Heterojen nüfusumuzun mümkün olduğunca farklı kesimlerinden gelen öğrencileri eğitmek isterler. Öğrencilerin birbirinden çok şey öğrendiklerine ve çeşitliliğin öğrenme fırsatlarını artırdığına inanırız. Ayrıca, eğitimin, özellikle seçici okullarda verilen eğitimin, sosyal ve ekonomik tırmanmanın bir yolu olduğuna inanırız. Eskiden, ayrımcılığın ve dışlamanın kurbanı olmuş, hattâ birçok durumda bunlardan hâlâ etkilenen toplum kesimlerinin de olanaklardan yararlanabilmesini bütün gücümüzle isteriz.

Günümüzde bu gruplar üniversiteye giriş sırasında özendirilmeye ve yüreklendirilmeye gereksinme duymaktadırlar. Gerçekten istendiklerine, mali engellerin burslarla aşılabileceğine; grup ve kişi olarak sağlayacakları kazancın, okulda kaçınılmaz olarak hissedecekleri yalnızlık ve gariplik duygusunu, hiç olmazsa başlangıçta bastıracağına inanmaları gerekmektedir. Bu tür duyguların, bizim Nuh'un gemisinin yıllık seferleri için düşündüğümüz diğer kategorileri tümüyle etkilemediği söylenemez. Tersine, tam bir içiçe girmişlik vardır. Birçok aday, birden fazla kategoriye girebilir. Ama siyahların, Latin Amerika kökenlilerin ve Amerikan yerlilerinin ve bazı Asya kö-

kenlilerin daha fazla olumlu desteğe ihtiyaç duyduklarını sanırım hemen herkes kabul etmektedir[12].

Bu desteğe gereksinim duyan ve bundan yararlanabilecek olan gruplar, normalin altında temsil edilen azınlıklardan, hem daha geniş, hem de daha dardır. Örneğin Harvard, Boston ve Cambridge, devlet liselerinden mezun olanları almak için özel bir çaba gösterir. Bunu, içinde bulunduğu yerel topluma karşı duyduğu sorumluluklardan biri olarak görür. (Bu liselerdeki öğrencilerin çoğunun siyah ve Latin Amerika kökenli olması, daha önce içiçe girme hakkında söylenenleri aydınlatır.) Öte yandan, bir okulda erkek öğrencilerin sayısı aşırı ölçüde fazla ise (üniversiteye bağlı kolejlerin hemen hepsinde bu durum vardır), kız öğrencilerin özendirilmesi gerekir. Deneyimlerimizden biliyoruz ki, anababalar, üniversitelerdeki aşırı rekabetten, kent yaşamının tehlikelerinden ve okul ücretlerinin yüksekliğinden zaten kaygılıyken, konu kız öğrenciler olunca, bütün bu sorunlar gözlerinde ne yazık ki daha da büyür.

Şu ana kadar, üniversite girişlerinde uygulanan toplum mühendisliğini, özellikle kolaylık gösterilen grupların perspektifinden açıkladım. Adayların birçoğu, bu gruplardan biri veya birden fazlası ile ilişkili olabilirken, birçoğu da hiçbirinden de-

12. Asya kökenlileri diğer azınlıklardan hep ayırıyorum. Hattâ "Asyalı" tanımı gereğinden çok geniştir. Japon, Çin ve Kore kökenli Amerikalılar, yüksek öğrenimde "normalin üstünde" en fazla temsil edilen gruplardır. Toplam nüfusun ancak %2'sini, oluşturan bu gruplar kalburüstü okullarda %10 paya sahiptir (1987-88'de Harvard'da %14, MIT'de %20, Caltech'de %21, Berkeley'de %25). "Normalin altında veya normalin üstünde" temsil edilme deyimini anlayabilmek için daha iyi bir yol olmamasına rağmen, hedefimizin nüfusa oranla temsil edilmek olması gerektiğini söylemiyorum. Bununla birlikte yukarıdaki sayılar, bazı Asyalıların en iyi okullara girmekte pek zorlanmadıklarını göstermektedir. Buna karşılık, Vietnamlılar, Kamboçyalılar, Laoslular, Filipinliler ve Hintliler, örneğin, siyahlar kadar yardıma ihtiyaç duyabilirler.

Diğer yandan, bazı Asyalı gruplar, özellikle Japon ve Çin kökenli Amerikalılar, kendi gruplarına karşı, lisans düzeyinde "kota" uygulanması ya da sınır getirilmesi şeklinde ortaya çıkan olumsuz bir yönlendirme olduğunu ileri sürmektedirler. Bu çok tartışmalı şikayet, eğer kayıt-kabul işlemlerimiz yalnız bir iki göstergeye, örneğin notlara ve/veya test sonuçlarına bakılarak yapılsaydı, geçerli olabilirdi. Benim görüşüme göre, bu bölümde anlattığım çok daha geniş ve karmaşık sistemin ışığında söz konusu şikayet geçerliğini yitiriyor.

ğildir. Hepimiz, anneleri Radcliffe mezunu olan, Oklahoma'nın kırsal kesimden gelen, akademik yönden yetenekli zenci kadınlar olamayız. O zaman adaylar arasından seçim nasıl yapılıyor?

Önce, herkesin akademik bakımdan yeterli bir düzeyi tutturması gerekir. Ben bunu, yüksek bir ortalama akademik standart olarak tanımlayabilirim. Bu standartta toplam SAT puanı 1.100'ün altına seyrek olarak iner ve normal olarak 1.400 ya da daha yüksektir. Lise not ortalaması, genellikle A- veya daha iyidir. Sınıfın en iyi %25'inin içinde olmak gerekir ve öğrencilerin çoğu üst %10'un içindedir. Öğretmenlerden alınan referanslar, öğrencinin çalışkanlığını ve öğrenmekten zevk aldığını vurgulamalıdır. Öğrencinin diğer nitelikleri ne olursa olsun, zor bir öğrenim programını tamamlayabileceğine inanılmazsa, o öğrencinin kabul edilmeyeceği kesindir. Bunlar gerekli olan koşullardır, ama yeterli değildir. Kalabalık içinden sıyrılmak; yüksek bir akademik standardın yanısıra, "herhangi bir şeyi" en iyi şekilde yapabileceğini göstermek gerekir. Amerikan öğrenci toplumu, kampusta yaşayan ve 24 saat boyunca etkinliklerde bulunan bir topluluktur. Bu topluluğun, hem okul içindeki, hem de okullarası spor yarışmalarına katılan takımları vardır[13]. Tiyatroları ve her türlü müzikte uzmanlaşmış değişik orkestraları vardır. Öğrenciler, gazetelere yazı yazarlar, hatta gazete yayımlarlar ve daha pek çok sosyal faaliyette bulunurlar. Bu topluluğun şairlere, şarkıcılara, basketbol oyunucularına ve siyasi liderlere ihtiyacı vardır. Akademik bölümler de, eğitim verilen bütün dallarda uzmanlaşacak veya odaklaşacak öğrencilere gereksinme duyarlar. Her bölüm, profesörlerinin hepsini meşgul edecek kadar popüler değildir ve sanılanın aksine, bu durum, daha az popüler dersleri veren bölümleri memnun etmez. Son yıllardaki artışa karşın, fen dallarında ve teknik dallarda okuyan

13. Belki de sporcu öğrencileri, tıpkı azınlıklar ya da eski mezun haklarından yararlananlar gibi, özel bir aday grubu olarak almalıydım. Ne yazık ki bu, birçok okul için geçerli olurdu. Ancak, girişteki zorlukla spordaki başarı ve aşırılık arasında ters bir korelasyon vardır ve sporcuları çok daha geniş bir grubun parçası olarak almamın nedeni budur.

kadınların sayısı erkeklerden azdır. Son yıllara kadar, fizik bilimlerine devam eden lisans öğrencilerinin sayısı azdı. Klasikleri inceleyen bölümler, genellikle daha fazla sayıdaki öğrenciyi rahatlıkla okutabilir. Bu bakımdan, alacağı lisans öğrencilerinin sayısını artırmak isteyen bir bölümde okuma isteğinin belirtilmesi, kabul şansını artırabilir. Ancak, hangi bölümün öğrenci kıtlığı çektiğini bulmak zordur. Kabul şansı bir yıldan ötekine çok değişebilir.

Bu şekilde, her yıl, o akademik yılda kabul edilecek öğrenci kitlesi yavaş yavaş biçimlenir. Kayıt-kabulden sorumlu dekanı, kil hamurunu güzel bir sanat eserine dönüştüren bir heykeltıraş gibi düşünün. Kendine özgü bir niteliğe veya kusursuzluğa işaret eden her şey adayın şansını artıracaktır. İstenen niteliklerin bir kısmı kendiliğinden vardır. Aday, belirli bir azınlığın mensubu olabilir veya olmayabilir; annesi ya da babası o okulun mezunudur ya da değildir. Öncelik tanınan bir grubun üyesi olmak için yapılabilecek pek az şey vardır. Ancak, aranan niteliklerin çoğu başarıya ve kişinin çabalarına bağlıdır.

Bellibaşlı özel üniversitelerimizde uygulanan kabul yöntemini anlattım[14]. Okuldan okula farklılıklar görülebilirse de temel özellikler aynıdır. Birçok değişkeni hesaba katan ve en azından üstü kapalı olarak toplumsal düzen hakkında görüş belirten, esnek, karmaşık bir sistem. Bu sistem "hakça" mıdır? Sadece üniversite giriş sınavına veya lise notlarına, ya da diploma derecesine dayanan bir sistem daha adil olmaz mıydı? Bizim sistemimizin birçok iyi yanı vardır. Kendiliğinden bazı ayrıcalıkları bulunan adaylar, bazı toplumsal veya kurumsal önceliklerden yararlanırlar. Ancak, bu ayrıcalıklara sahip olmayan, başarılı adaylarm önünü kesecek kadar fazla sayıda değildirler. Benim tahminime göre, Harvard'a kabul edilen öğrencilerin en fazla üçte biri, üniversiteye girme yarışına, lehlerine yorumlanabilecek bir engelle ya da üstünlükle baş-

14. Giriş zorluğu, görüldüğü gibi, yalnız önde gelen üniversitelerle sınırlı değildir. Tersine, Amerikan eğitim sisteminde, giriş zorluğu, birçok devlet üniversitesinde ve iyi kolejlerimizde de geçerlidir. Adaylar arasında eleme yapma olanağı arttıkça uygulamalar da burada anlatılanlara yaklaşacaktır.

larlar. Ama bu grubun, önemli bir bölümü, başlangıçtaki bu ayrıcalık olmasa da üniversiteye girebilirler. Örneğin eski mezunların çocukları olmaları dolayısıyla doğan ayrıcalığı kullananların da, diğer başvuranlar kadar akıllı olduklarını ve daha iyi liselerden mezun olma olasılığının yüksek olduğunu varsayabiliriz. Ayrıca, not ve sınavların ötesinde, çoğu durumlarda kişiliğin bütünü üzerinde yapılan değerlendirmelerin, anlamlı olduğuna ve Amerikan kolejlerinin temel kültür eğitimine ağırlık veren geleneğine uygun düştüğüne inanıyorum. Lisans öğrencileri, genel olarak bu okullara, belirli bir akademik konuyu incelemek için değil, entellektüel ve sosyal olarak gelişip olgunlaşmak için giderler. Ayrıca sistemimiz bağışlayıcıdır ve sonradan açılanlara fırsat tanımaya çalışır. Herkesin yarışa eşit şartlarda başlamadığını dikkate alarak, adayların girişteki durumlarından çok, mezuniyette ulaştıkları noktaya önem veririz. Sistemimiz son derece karmaşıktır. Toplumsal hareketliliği, kurumsal sadakati ve kişisel çıkarı, akademik yeteneği ve başka yetenekleri dikkate alır. Bu başka yetenekler, futboldaki başarıdan keman çalmaya kadar değişir. Sistemimizin diğerleri kadar hakça olmasının bence üç nedeni vardır.

Birincisi, okul ücretlerini ödeyebilecek durumda olmak, okula kabulde en önemsiz rolü oynar. Kabul edilmiş olmanın devam etmek ile aynı şey olmadığı ve bazı düşük ve orta gelirli ailelerin birtakım mali engellerle karşılaştıkları doğrudur. Öğrencinin parası olup olmadığını dikkate almayan sistem, Ivy League'de ve diğer bazı üniversitelerde uygulanmaktadır. Şartları uyan adaylara küçümsenemeyecek ölçüde burs sağlanır. Denebilir ki bu, ülkemizdeki zenginlerin ayrıcalıklarının bilinçli olarak sınırlandığı az sayıdaki sosyal süreçten biridir[15].

15. Saf bir görüntü vermek istemiyorum. Servet sahibi olmak her zaman ayrıcalık sağlar ve toplumun sunduğu şeylerin hepsinden payımıza düşenleri kapabilmek için zengin olmak, yoksul olmaktan iyidir. Masrafları karşılayabilme olanağı kabulde, daha önceki durumunun göstergesi olma bakımından en önemlisidir: ilk ve orta dereceli okullarda daha iyi bir öğrenim, daha destek verici bir ev ortamı, entellektüel erişilere daha fazla saygı. Buna rağmen, servetin getirdiği olanaklar sınırlıdır. Bir ev alınmasında, parası en bol olan kişi hemen her zaman mülkü elde eder. Birinci sınıf bir avukatın tutulmasında para başta gelen bir faktördür. Ama bir üniversiteye bağlı bir koleje girişte, bu gücün önemi azalır.

İkincisi, sistem yozlaşmamıştır. Torpille, kişisel nüfuzla, rüşvetle, örneğin Yale veya Duke gibi üniversitelere girilemez. Hemen her zaman karar, öğretim üyelerinin güçlü bir şekilde temsil edildiği, onların bilgiye ve akla dayalı seçimlerini yansıtan ve dış etkilerden en az etkilenen kurullar tarafından verilir. Eski mezunlar, ünlü kişiler, bağışta bulunanlar ve benzeri kişiler, çocukları, yakınları ve arkadaşları için zaman zaman nüfuzlarını kullanmaya çalışırlar. Her sonbahar, yıllardır yüzünü görmediğim eski dostlar, uzaktan tanıdığım bazı insanlar (bazen ellerinde küçük hediyelerle), birdenbire ortaya çıkarak, çocuklarını benimle tanıştırmak isterler. Güya, "amcalarından" nasihat alsınlar diye utangaç gençleri içeri sürüklerler. Bu gençler çoğu zaman orada ne aradıklarını bilmez, başka yerlerde olmayı yeğlerler.

Ziyaretin asıl amacı, benden Harvard kayıt kabul bürosuna hitaben bir referans mektubu yazmamı rica etmektir. Bazı durumlarda koşullar, beni bu istekleri yerine getirmeye zorlar. Fakat ben her zaman, lise öğretmenlerinin herhangi birinden alınacak iyi bir referans mektubunun çok daha değerli olduğunu söylerim. Benim mektubum, yüzeysel bilgilerle dolu olacağından bir anlam taşıyamaz. Başvurana bir zarar da vermez ve en azından özellikle kibar ve kişiye özel bir red mektubunu garanti eder[16]. Amerikalılar doğruyu söylediğimi bilirler (umarım). Birkaç yıl önce, Harvard'ın mezunlar derneği önderlerinden ve aynı zamanda Harvard'a en fazla bağışta bulunanlardan birinin torununun başvurusu reddedildi. Bu kararın kolayca verilmediği ortadaydı, ama kayıt-kabul dekanının başka bir karar almasına da olanak bulunmadığı anlaşılıyordu. Dekan, reddedilen kızın dedesine kötü haberi önceden vermek için telefon etti. İhtiyar beyefendi, sonucun kendisini bir ölçüde rahatlattığını söy-

16. Dostum Harvard rektörü, bütün bu isteklere yanıt olarak durumu kurtaran standart bir mektup göndererek, "üniversite yönetmeliklerinin" kendisinin kabul sürecine hiçbir biçimde karışmasına izin vermediğini belirtir. Kendisinin bu işe bulaşmak istememesini anlayışla karşılıyorum. Çünkü ne yapsanız zararlı çıkarsınız.

leyerek konuyla ilgili olarak herkesi şaşırtan bir tepki gösterdi. Bu sonuç sayesinde, ileride kendisine musallat olacakların yardım isteklerini kolayca geri çevirebileceğini belirtti. Sonuçta etkisinin çok sınırlı olduğu ortaya çıkmıştı. "Kendi torunumu bile geri çevirdiler!" diyebilecekti.

Yabancılar, kıt kaynakların karaborsa olmadan üleştirilip, hakça dağıtılabileceğine daha güç inanırlar. Çocuklarının Harvard'a girişinin benim yardımımla gerçekleştiği konusunda yanlış inanca kapılmış birçok yabancı tanıyorum. Özellikle ilginç bir olayı, biraz örtülü bir biçimde anlatmak istiyorum. Zengin ve başarılı bir Batı Asyalı beyefendi (BAB), çocuğunu Harvard'a sokmak istiyordu. Daha önceden tanışıyorduk ve bu konu üzerinde telefonda birkaç kez konuştuk. Bu beyefendiye, herşeyin oğlunun niteliklerine bağlı olduğu konusunda güvence verdim; başka hiçbir şeyin önemi yoktu. BAB buna inanmış görünmedi. Mükemmel bir öğrenci olan oğlu, benim etkisiz parmağımı oynatmama gerek bile kalmadan Harvard'a bileğinin hakkıyla girdi. BAB, tâ uzaklardan telefon ederek minnettarlığını dile getirdi. Arka planda Bayan BAB'nin mutluluktan hıçkırarak ağladığı duyuluyordu. Çocuğun okula kabulünde hiçbir rolümün olmadığını tekrar tekrar vurguladım.

Birkaç ay sonra, genç bir hanım beni, Boston'daki Ritz Carlton otelinden aradı. Hafif bir aksanla konuşarak, kendisini ABB'nin özel sekreteri olarak tanıttı ve bana iletilecek gizli bir mesaj taşıdığını belirtti (başka ne taşıyabilirdi ki?) Çok yüklü bir gündemim olduğunu, fakat geldiğinde ofisimden çıkarak, kendisini kısa bir süre için görebileceğimi ve mesajını alacağımı söyledim. Tam da öyle oldu. İkindi vakti, bir görüşmenin ortasında dışarı çıktım, zarif bir hanımın elini sıktım, bana verilen dolu bir zarfı cebime tıkıştırdım ve yarıda bıraktığım toplantıya devam etmek üzere geri döndüm.

18:30 sularında, bir kokteyle gitmeden az önce zarfı açtım. İçinden, kısa bir selam notu ile iki adet açık tarihli birinci

sınıf uçak bileti çıktı. Bunlar, biri eşimin, biri de benim adıma, Boston ile BAB'nin ülkesi arasında gidiş-dönüş biletleri idi. Açık tarihli biletler para demektir. Elbette ki bu bir rüşvet değildi; sadece olayla ilgisi olmayan bir kişiye gösterilen minnettarlığın, belki uygunsuz bir ifadesiydi[17]. Şaşkınlığım geçmeden gittiğim kokteylde rektöre rastladım. Başımdan geçen bu tuhaf olayı anlatmaya başlamıştım ki, rektör şaşkınlıkla elini alnına vurarak aynı genç bayanın kendisine de bir zarf getirip verdiğini söyledi. Zarf ofisinde kapalı olarak duruyordu. Koşup baktığımızda, beklediğimiz gibi iki bilet daha bulduk.

Ertesi gün, BAB'ye uzunca bir mektup yazdım. Biraz da ahlakçılık taslayarak, Batı anlayışına göre, hak, kişisel başarı ve kurallara uygun bağışlar hakkında açıklamalarda bulundum. Dört biletin hepsini mektupla geri gönderdim. Mektupta belirttiğim bir noktanın ise, dekanlar tarafından yazılmış en etkili notlardan biri olduğuna hala inanıyorum. "Çocuğu Harvard'da okuyan bir baba olarak, şükranlarınızı üniversiteye bildirmenin başka yollarını bulabilirsiniz." İma ettiğim şeyi anlamakta gecikmedi. Bugün üniversitemizde BAB'nin adını taşıyan bir kürsü var.

Bu öyküye rağmen, birçok yabancının haklıya hakkını verdiğimize hiç de inanmadığından eminim. Hâlâ torpil ve kayırmacılığın bir biçimde rol oynadığına inanıyorlar. Böylece, kendi yetenekli çocuklarına haksızlık ediyorlar.

Sistemimizin daha adil olduğuna inanmamın üçüncü nedeni, sadece üniversiteye giriş sınavlarının sonucuna dayanan sistemlerin insanı yanıltan basitliği ve yanlış adaletidir. Örnek olarak, Japonya'daki üniversite giriş sınavlarını, Fransa'daki bakalorya sınavlarını ve bu arada Amerika'daki SAT testlerini gösterebilirim. Bunlar, öğ-

17. Belki diyorum, çünkü eşim, bize kaba bir şekilde para verilmesi olarak algıladığı bu davranışa çok kızdı ve kendisini aşağılanmış hissetti. Biraz da çelişkili bir şekilde, eğer hediye aynı değerde bir sanat eseri olsaydı tavrının daha dostça olacağını ekledi.

rencilerin, ilk ve orta öğretim süresince verilen bilgileri ve becerileri ne ölçüde aldıklarını belirler. Bu, tarafsız bir ölçüm değildir. Birçok şey üniversite öncesi eğitimin kalitesine, evdeki büyüklerin yol göstericiliğine ve zihinsel etkinliklere zaman ayırabilmeye bağlıdır. Örneğin, Japon sisteminin, bütün lise mezunlarına eşit davranır gibi görünmesine rağmen, Kyoto ve Tokyo üniversitelerine girişin orta ve üst gelir grupları için çok daha kolay olduğunu biliyoruz. Bunun nedeni, bu ailelerden gelen çocukların daha iyi devlet okullarına ve özel okullara gitmeleri ve çok küçük yaşlardan başlayarak, daha iyi hazırlıktan ve rehberlikten yararlanabilmeleridir. Bu, kısmen de olsa daha geniş kapsamlı ölçütlere bakarak karara varan Amerikan sisteminden daha adil değildir. Her iki durumda da seçim söz konusudur ama bizim sistemimizin ekonomik ve sosyal hareketliliği daha çok teşvik ettiği kanısındayım.

5. BÖLÜM
Okul Seçmek

Bir Alman atasözü, seçmek işkencedir der ve ben uzun zamandan beri, bizim (ebeveynler, öğrenciler, öğretmenler, genel olarak toplum) okul seçimi işini abarttığımız kanısındayım. Her yıl Nisan ayında gençler ilk tercihleri arasında bulunan okulların kendilerine "kalın" değil de "ince" zarflar yolladıklarını gördüklerinde üzüntüden perişan olurlar. Bu üzüntüye ebeveynler de ortak olur ve çocuklarının önde gelen bir hukuk veya işletme okuluna giremedikleri için dört yıl sonra daha az ilgi çekici ve daha az kazançlı bir iş hayatına mahkum olacağına inanırlar. Ancak, bu korkular hemen her zaman yersizdir. Meslek hayatı, özellikle güçlü bir yerel gurura sahip birbirinden uzak birçok bölgeden oluşan büyük ülkemizde, insanın hangi okulu bitirdiğinden çok daha fazlasına bağlıdır. Değişik alanlarda sivrilmiş kişiler (mesleki uğraş, ticaret, kamu hizmeti), insanı şaşırtacak kadar çok sayıdaki değişik üniversiteden diploma almışlardır. Bu, ülkemizdeki 3000'den fazla yüksek okulun varlığını ve toplumumuzun kişisel başarıya vermeye devam edegeldiği ödülleri yansıtır[1]. Hiçbir Amerikan üniversitesi, mezunlarının herhangi bir dalın doruklarına egemen olmasını beklemez. Sadece askeri akademiler bu bakımdan bir

1. Bu savı desteklemek üzere, Harvard'ın Ekonomi Bölümündeki öğretim üyeleri örnek olarak verilebilir. Hepsi de konularında yetkin uzman olan otuz profesörün dördü Harvard Kolej'den, üçü UC-Berkeley'den, ikisi Oberlin'den mezundur. Birer mezunla temsil edilen diğer okullar ise Michigan, Dartmouth, Rochester, Reed, Bowling Green, CCNY, Northwestern, Brown, University of Washington, Cornell, William and Mary, MIT, Connecticut Wesleyan, Johns Hopkins ve Princeton'dır. Lisans eğitimlerini Amsterdam, Budapeşte, Ontario Agricultural ve Barcelona gibi yabancı üniversitelerde tamamlamış profesörler de vardır.

istisna oluştururlar. Bu durumda bile, en başarılı askeri liderlerimizden bazılarının (örneğin General George C. Marshall'ın) harp okulunda okumadığını hatırlamak yerinde olacaktır.

Amerikalıların, akademik yaşamla ilgili olarak, önlerinde gerçek seçenekler olduğunu, bu gerçek seçeneklerin gerçek farklılıklar anlamına geldiğini, bütün bunların da hangi okulda okumalarının daha uygun olacağına karar vermeye çalışanlar tarafından tam anlamıyla anlaşılamadığını söylemiştim. Her yıl, Fen ve Edebiyat Fakültesi Dekanı olarak Harvard Kolej'e başkalarından önce kabul edilmiş gençlere, okula kayıt yaptırmaları için özendirici bir konuşma yapmak, zevkli görevlerimden biriydi. Akademik bakımdan üstün yaklaşık 600 öğrenciyi seçer, bunların birinci sınıfa bir an önce kayıt yaptırmasını isteriz. Bu görevi defalarca yerine getirdiğim için söylenmesi gerekenleri çok iyi biliyordum. O yıllardan birinde, Harvard'ı en çok öven, hattâ şovence denebilecek konuşmalarımdan birini yaptım. Buranın okunabilecek tek yer olduğunu, daha iyisinin olmadığını, başka bir yere gitmenin korkunç bir hata olacağını söyledim. Aslında satış yapıyordum. Ertesi gün sabah 7:30'da çalışma odama geldiğimde telefon çaldı. Arayanın, beni bir gün önce dinlemiş gençlerden biri olması beni şaşırttı. Aklının karıştığını ve endişeli olduğunu, benimle hemen görüşmek istediğini söyledi. İşlerimin başlamasına daha bir saat kadar vardı. Kendisini davet ettim.

Birkaç dakika sonra çalışma odama gelen genç gerçekten samimiydi. Görüşmemizin başında dünya sanki kendi çevresinde dönüyor gibi davranıyordu. Uzun dönemdeki önemi açısından okul seçimi onun için eş seçimiyle aynı şeydi. Ebeveynlerinin etkisinde kalmış birçok genç aynı görüştedir. Harvard'da mutlu olabilecek miydi? Arkadaşları entellektüel açıdan kendisine uygun olacak mıydı? Başka bir endişesi de öteki öğrencilerimizden daha ciddi olup olmadığıydı. Başka probleminin olup olmadığını sordum. Evet, eski me-

zunlarımızdan olan babası kendisini Harvard'a girmeyi zorluyordu. Benzer durumlarla çok karşılaşmıştım. Cambridge'i gördükten ve benim propagandamı dinledikten sonra bile kuşkuları tamamen dağılmamıştı. Brown ve Haverford'la da ilgileniyordu. Kendisini aydınlatabilir miydim? Aşağıdakilerin bir kısmı bu gence söylediklerimdir. Kalanını ise söylemem gerekirdi.

Üniversiteye Bağlı Bir Okulun Getireceği Ayrıcalıklar

Babanızı unutmaya çalışalım. Onun tercihleri o kadar önemli değil. O sizin için en iyisini istiyor, ama siz bir yetişkin olarak kararlarınızı kendiniz vermelisiniz. Ebeveynler mezun oldukları okulları genellikle büyük bir özlemle hatırlarlar. Bu marazi denebilecek bir duygudur. Bunu kimse, John Buchan'ın[2] Harvard'ın 1938'deki mezuniyet töreninde anlattığından daha iyi ve daha alaycı bir dille anlatamamıştır.

> ... Bir konuda anlaşacağımıza eminim. Mezunlardan, yani eski öğrencilerden oluşan bir topluluğa hitap ediyorum. Birbirimize, Harvard'ın o şaşaalı günlerinin artık sona erdiğini üzülerek itiraf etmeliyiz. Yeryüzündeki bütün üniversitelerin heybetli günleri sona erdi. Bundan yaklaşık kırk yıl önce, altın bir çağ dünyaya güneş gibi doğmuştu. Bu çağın başlangıcı, buradaki daha yaşlı üyelerin Cambridge'de görünmeleri ile aynı zamana denk gelir. O zamanlar hayat eskisinden çok daha ilginçti; insanlar daha cesur, daha neşeliydiler; arkadaşlıklar daha dolu dolu, daha sıcaktı; dünya açılmayı bekleyen lezzetli bir midye gibiydi. Gerilemenin nasıl başladığını açıklamayı yeni bir Gibbon'a bırakalım. Bu gerilemenin kurbanları ne acılar çektiler, bilemezsiniz. Gökyüzü parıltısını yitirdi, tanrıların sonu geldi. O günlerden geriye kalan birkaç iyi adam, şimdi tıpkı Falstaf(*)

2. 1875-1940, Birinci Tweedsmuir Baronu. Diplomat ve *The Thirty-Nine Steps* ve *Prestor John* gibi birçok harika serüven romanlarının yazarı. Yirmili yaşlarımda en sevdiğim yazardı. *Harvard Alumni Bulletin*, C. 40, 1 Temmuz 1938, s. 1142-43'e bakınız.

(*) Shakespeare'in *Henry IV* ve *Merry Wives of Windsor* (Windsor'un Şen Kadınları) adlı yapıtlarındaki bir karakter. (Ç.N.).

gibi şişmanladılar ve yaşlandılar. Yine de bazı iyi özelliklerini koruyorlar ve yaşadıkları o görkemli dönem hakkında, bunu yadsıyanlara karşı tanıklık etmek konusunda kararlıdırlar. Eminim ki, bugün buradaki hiç kimse, ne denli acımasızca iyimser olursa olsun, üniversiteden mezun olduğumuzdan bu yana, uygarlığın çok üzücü bir şekilde gerilediğini inkâr edemez.

Üniversitede geçen yılların ardından duyulan bu gerileme duygusuna –bilinen bütün gerçeklere aykırı bir gerileme– karşın, bu eski mezunlar, ebeveynler ile çocuklar arasındaki bağları, aynı okula devam etmek suretiyle elde edilecek ortak deneyimlerle güçlendirmek isterler.

Şüphesiz, ebeveynlerinizle aynı okula devam ederek, bir geleneği sürdürmenin güzel yönleri vardır. Gelenek ve süreklilik soylu duygulardır, bizi yüksek standartlara erişmeye özendirir. Öte yandan, bağımsız davranabilmek de erdem olabilir. Kendi gereksinmelerinizi herkesten daha iyi yine kendimiz değerlendirebiliriz. Babanızın gölgesinden ayrılma zamanı gelmiş olabilir.

Harvard, Brown ve Haverford arasında kararsız kalmanız, aklınızın biraz karıştığına işaret edebilir. Aslında, Harvard ile Brown arasındaki farklar önemsiz sayılabilir. Ama bu ikisi ile Haverford arasındaki fark çok daha belirgindir. Üç okulda da çok iyi bir eğitim alabilirsiniz, ama karar vermeden önce başlıca okul türlerini ve bunların size sunabileceklerini dikkatle değerlendirmelisiniz. Bütün okul türlerinin iyi ve kötü yanlarını anlatması mümkün değil. Çok çeşitli okul vardır, benim deneyimim sınırlıdır ve önyargılarımdan sıyrılabilmem kolay olmayabilir. Örneğin, küçüğün her zaman güzel olduğu şeklindeki yaygın görüşe katılmıyorum. Öğrenciler, büyük sınıfların resmi havasından sık sık yakınırlar. Peki, küçük bir sınıfta kötü anlatılan bir dersten daha berbat bir şey olabilir mi? Üniversitelere bağlı kolejleri yakından biliyorum Harvard ile Brown'ın dahil olduğu bu gruptaki okulların ana özelliklerini açıklamaya çalışacağım. Bana dayanarak, diğer türleri de daha iyi anlayabilirsiniz.

Üniversiteye bağlı kolejin kesin bir tanımı yoktur. En geniş anlamıyla, üniversitenin lisans öğrenimi ve lisans derecesi veren kısmı diyebilirim. Buna göre, üniversiteye bağlı kolej, daha büyük bir bütünün, yani lisansüstü öğretim ile profesyonellerin yetiştirildiği okulları da kapsayan üniversitenin bir parçasıdır. Örneğin Harvard'da, işletme, hukuk, tıp, diş hekimliği, kamu sağlığı, ilahiyat, kamu yönetimi, mimarlık ve eğitim alanlarında profesyonel lisansüstü programları vardır. Ayrıca, lisansüstü fen ve edebiyat fakültesi, antropolojiden zoolojiye kadar birçok alanda bilim adamı yetiştirir. Kolejde lisans öğrenimi gören öğrenciler, toplam öğrencilerin üçte biri kadardır (17.000 öğrencinin 6.500'ü). Lisans öğrencileri, diğer bütün öğrencilerden daha fazla dikkat çekerler ve liderleri herkesi temsil ettikleri izlenimini vermeyi ister. Bunun anlaşılabilir olduğunu sanıyorum. Lisans öğrencileri, eğlenceye politikaya, medyanın ve eski mezunların ilgisini çekecek patırtılı gösterilere daha çok vakit ayırabilirler. Ayrıca, Amerikalılar lisansüstü öğreniminin okul ile öğrenci arasında gerçek bir bağ kurmadığına inanırlar. Sadece lisans öğrenimini Harvard'de bitirenler okulun öz evlatları sayılır. Lisansüstü derecesi olsa olsa kuzen statüsü verir. Bunun tek istisnası bağış kampanyalarımız sırasında ortaya çıkar. O zaman hepimiz aynı mutlu ailenin üyeleri oluruz.

Büyük özel üniversitelerde lisans öğrencileri, normal olarak toplam öğrenci sayısının üçte biri kadardır. Devlet üniversitelerinde profesyonel eğitime yönelik lisansüstü öğrencilerinin sayısı daha fazla bile olabilir. Lisans öğrencisi oranının daha büyük ve lisansüstü meslek okullarının daha az olduğu küçük üniversiteler de vardır. Bunlara örnek olarak akla, Princeton, Dartmouth ve daha birkaç okul gelebilir. Burada anlatmak istediğim, lisansüstü öğretim ile profesyonel ve lisans öğretiminin üniversitelerde bir arada olduğu ve lisans öğrenimi gören kolej öğrencilerinin, genel olarak daha büyük bir organizasyon içinde azınlıkta olduklarıdır. Bu söylediklerim, Harvard, Brown ve Alabama

üniversiteleri için geçerlidir. Öğretimdeki asıl amacı lisans diploması vermek olan Haverford için geçerli değildir[3].

Bu farklılıklar hiç de önemsiz değildir. Üniversiteler, genellikle kentlerde bulunan büyük, hareketli yerlerdir[4]. Üniversite öğrencileri, onsekiz yaşındaki birinci sınıf öğrencilerinden başlayarak, "gerçek dünyada" geçen yıllardan sonra profesyonel öğrenim için okula dönen yetişkinlere kadar, geniş bir dağılım gösterirler. Öğretim üyeleride geniş bir yelpazeye dağılmıştır. Klinik dallardaki tıp doktorları ile hukukçular ve mimarlar, fen bilimcileri ile ekonomistler ile felsefeciler yan yanadır. Ortalama kolej diye bir şeyin var olmamasına karşın Amerikalılar kolejin, kent hayatının hayhuyunun dışında yer aldığına inanma eğilimindedirler. Gözümüzde, yeterli sayıda iyiliksever öğretmenin gözetiminde onsekiz ile yirmiiki yaşları arasındaki gençlerle dolu, bakımlı bir bahçe canlanır. Bu, olsa olsa bir klişedir.

Çevre ve ortam önemlidir. Ama entellektüel farklılıklar daha da önemlidir. Bir üniversitedeki lisansüstü programlarının çoğu, lisans öğrencilerini herhangi bir şekilde etkilemez. Profesyonel öğrenim kendine yeterlidir ve içe dönüktür. Üniversitede hukuk, işletme ya da tıp fakültelerinin bulunup bulunmaması da o üniversiteye bağlı kolejde okuyan öğrencileri pek etkilemez. Geleceğin bilim adamları kuşağını yetiştiren bir lisansüstü fen ve edebiyat fakültesinin yanıbaşınızda olması ise çok önemli bir ihtiyaç ve fırsattır. Bu durum, ilgili herkes için önemli sonuçlar doğurur.

3. Her zamanki gibi, birçok istisnadan ve karmaşık durumdan söz edilebilir. Bazı kolejlerin sınırlı ölçüde de olsa, lisansüstü programları vardır ve kendilerine rahatlıkla üniversite diyebilirler. Bu, benim mezunu olduğum Virginia'daki William and Mary için de geçerlidir. Bu kolejlerin bazıları ağırlık verdikleri alanların değişmesine bağlı olarak adlarını değiştirmişlerdir. Örneğin Pennsylvania State College artık bir üniversite olmuştur ve en yakınındaki yerleşim yerinin ismi de State College'den University Park'a çevrilmiştir. Bir de hiç lisans öğrencisi olmayan üniversiteler vardır. Rockefeller University bunun az görülen örneklerinden biridir.

4. Bunun nedenlerinden biri büyük bir hasta talebi olmadan tıp fakültesi işletmenin zor olması, bunun da kentlerin dışında hemen hemen olanaksız olmasıdır.

Üniversiteye bağlı bir kolej ve bağımsız bir kolej gibi iki ayrı ortamda çalışan öğretmenleri veya öğretim üyelerini karşılaştıralım (Karşılaştırmalarımız, her iki türün ideal örnekleri arasında olacaktır). Bağımsız kolejlerdeki öğretim üyeleri işe alınırken daha çok pedagojik yeteneklerine bakılır. Bu kurumlar, temel ve orta düzeylerdeki dersleri lisans öğrencilerine, en iyi şekilde anlatabilecek, onlara esin verecek ve motivasyon aşılayabilecek birinci sınıf yorumcular ararlar.

Temel kültür eğitimi veren bağımsız kolejlerin en iyileri, ders anlatacak öğretim üyesinden daha fazlasını isterler. Son yirmi-otuz yılda, Burton. R. Clark'ın "temel kültür eğitimi veren en iyi elli kolej" olarak adlandırdığı okullara (bu listede Haverford, Oberlin, Smith, Earlham ve Reed gibi okullar yer alır) öğretim üyesi alınırken, araştırma yeteneğine daha çok bakılmaya başlanmıştır. Bu, hem son yıllarda üniversitelerde iş bulamamış öğretim üyeleri dolayısıyla ortaya çıkan alıcı piyasasının ortaya yeni fırsatlar çıkardığını hem de araştırma yoluyla okula sağlanabilecek yararların anlaşıldığını göstermektedir. Yani, söz konusu farklılık sınırlarda belirsizleşmekle birlikte varlığını kuşkusuz sürdürmektedir. Clark'a göre, en seçkin araştırma üniversitelerinde, öğretim üyelerinin %33'ü, haftada en az yirmi saatlerini araştırmaya ayırmaktadırlar. Bu oran, en iyi kolejlerde yüzde beşe düşmektedir. Aynı üniversitelerde, öğretim üyelerinin yüzde 49'u öğretimden çok araştırmaya ağırlık vermekte, kolejlerde ise %44 araştırmadan çok öğrenime ağırlık vermektedir[5].

Kolejlerde öğretim ortamının daha samimi olduğu söylenebilir. Öğretim üyelerinin ve öğrencilerin sayısı az, sınıflar küçüktür. Sonuç olarak, kişiler önem kazanır. Öğretmen ya da profesör ilgili midir? Danışmanlığı iyi midir? Öğrencilere yakın mıdır? İyi ders anlatır mı? Yukarıdaki hedefler, beklenen sonucu doğurur. Öğrenciye yardım ve destek

5. Her iki tür okulda da yönetime harcanan zamanın birbirine çok yakın olması ilginçtir. Bkz. Burton R. Clark, *The Academic Life*, Çizelgeler: 8 (s.79), 9 (s.81) ve 10 (s.86).

konusunda kuvvetli motivasyona sahip, yetenekli ve becerikli bir öğretim üyesi kadrosu. Öğretmenin perspektifinden, bağımsız kolejlerdeki eğitimin, temel ya da orta düzeylerden daha yukarı çıkmasına pek olanak bulunmadığını vurgulamak zorundayız. Lisans öğrencilerinin pek azı daha ileri düzeyleri kaldırabilir. Sonuç olarak, öğretim üyeleri, araştırma yapmaya daha az gereksinme duyarlar. Temel ya da orta düzeyde işlenen bir derste değişim yavaş olur. Sonuç olarak, o konuda meydana gelen değişiklikleri izlemek ve en uçtaki gelişmeleri anlamak için çaba harcamanın getireceği baskı zayıflar. En son ve en güncel konularda eğitim görmek isteyen lisansüstü öğrencileri yoktur. Üstelik, okulda sivrilmek için verimli bir bilim adamı olmak şart değildir. Elbette, bağımsız kolejlerdeki bazı profesörler araştırma, hem de hatırı sayılır araştırmalar yaparlar ve sırf herhangi bir konuya duydukları ilgiden dolayı derinlemesine incelemelerde bulunurlar[6]. Ama, lisans öğrencilerine verilecek öğrenim öncelik taşır.

Üniversite profesörü ise farklı türde bir yaratıktır. Hem lisans, hem de lisansüstü öğrencilere ders verir. (Bizi eleştirenler her zaman lisansüstü öğrencileri tercih ettiğimizi varsayarlar). Statünün (meslektaşlar arasındaki konumun), ilerlemenin, ücret artışlarının ve diğer ödüllerin, başka herşeyden çok, araştırmada gösterilen başarıya dayandığı kabul edilir. Üniversitenin asıl görevlerinden biri lisans öğrencilerini eğitmek olduğuna göre, bu durum nasıl sa-

6. Bir süre önce yapılan bir araştırmada, araştırma kolejı olarak adlandırılan kırksekiz okul saptanmıştır. Bunların arasında, Carleton, Franklin and Marshall, Mount Holyoke, Oberlin, Reed, Swarthmore ve Williams da vardır. Bu kolejlerde, öğretim üyelerinin önemli bir bölümü araştırma yapar ve tabii ki hem işe alınırlarken hem de terfilerinde bu konudaki yetenekleri dikkate alınır. Bu okullar, geleceğin bilim adamlarını yetiştirmekte özellikle başarılı olduklarını iddia etmektedirler. Bunun bir nedeni olarak, bu okullarda lisansüstü öğrencilerin olmaması gösterilebilir. Kolejlerdeki araştırmacılar, lisans öğrencilerini asistan olarak çalıştırmak zorundadırlar, bu ise öğrencileri meslek seçiminde yönlendirebilir. Bkz. Gene I. Maeroff, Science Studies Thrive at Small Colleges," *The New York Times*, 18 Haziran 1985. Ayrıca, "The Future of Science at Liberal Arts Colleges," 9-10 Haziran 1985 tarihlerinde Oberlin College'da düzenlenen konferans.

vunulabilir? Bağımsız dört yıllık kolejlerin ("araştırma kolejleri" de dahil olmak üzere) rahatlığı ve özenini aynı paraya hatta bazen daha ucuza, satın alabilecekken kim üniversiteye bağlı bir koleji tercih edecek kadar mazoşist olabilir?

Bir an için hayal kuralım. Harvard'da okumaya karar verdiniz ve birinci sınıfa başladınız. Ekim ayında, güzel bir akşamüstü, Charles nehri boyunca yürüyüş yapıyorsunuz. Harvard'da ders veren ve Nobel fizik ödülünü kazanmış bir öğretim üyesi sol elinizi tutmuş. Bu hanım evrenin nasıl oluştuğu hakkındaki son teorilerini size açıklıyor. Sağ kolunuzu Pulitzer ödülünü üç kez kazanmış müşfik bir İngilizce profesörümüzün omzuna atmışsınız. Onun herhangi bir teorisi yok ama, size Elmwood'da mı (Rektör Derek C. Bok ile eşinin lojmanı) yoksa John Kenneth Galbraith ile eşinin evinde mi çay içmeyi istediğinizi soruyor. Siz Galbraith'leri seçiyorsunuz çünkü Teddy Kennedy, Bayan Thatcher ve Jerry Falwell ile tanışmayı hep istemişsinizdir. Uyanın! Bu görüntü, ne Charles, Cam ya da Seine nehri boylarındaki ne de San Fransisco körfezi sahillerindeki gerçeği yansıtır. Üniversiteye bağlı bir kolej hiçbir zaman beşyüz kadar Mr. Chips ve ona hayran birkaç bin sevimli lisans öğrencisinden oluşmaz.

1950'lerin Oxford'unu anlatan şu sözler başka bir gerçeği vurguluyor:

> Ders yılı boyunca kolejlere istilacı barbarlar gibi doluşan, sarhoş olup patırtı çıkaran, kısa süren işgal dönemleri boyunca ezici sayıları ve kaba zevkleriyle okulun sükun ve huzurunu bozan lisans öğrencilerinden hiç etkilenmeksizin, üniversitedeki hayat, tıpkı Gibbon'ın zamanında olduğu gibi düzenli seyrini sürdürdü. Kolejlerin öğretim üyeleri, yemekhanede muhteşem yemekler yiyerek, araştırmalarını sürdürerek, atomu parçalayarak Mallarme'ın **Un Coup de des**'ini inceleyerek, kilise tarihinin ince noktalarını tartışarak olabildiğince iyi yaşadılar. Onlar, Oxford'un bir bilim yuvası olarak devamlı ve kalıcı rolünü temsil ediyorlardı. Vizigot istilası sırasındaki

> saygın ve yaşlı Romalılar gibi lisans öğrencilerinden uzak durdular. Bir lisans öğrencisinin Oxford'da herhangi bir konuda eğitim görmesi, elbette ki mümkündü ama hiç de kolay değildi ve o günlerde bunu denemeye bile gerek yoktu.[7]

Elbette, bu da bir karikatür. Gerçek ikisinin arasında bir yerde yatıyor. Fakat her iki anlatımda da gerçek payı büyük: Ünlü adlar var ama lisans öğrencilerine yakın olmaları gerekmez; kendi işleriyle ilgilenen, çevresinden uzak duran bir öğretim üyesi kadrosu; daha az samimi bir atmosfer. Küçük bağımsız kolejlerde farklı bir dünya bulunabilir. Ama bunun bedeli de daha çok ataerkillik, öğretim üyeleri ve öğrenciler açısından daha az çeşitlilik ve insanlığın bilgi birikiminin çok daha küçük bir bölümünün kapsanmasıdır. Öğrencinin bakış açısına göre, büyüklük ve seçeneklerin çeşitliliği birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu, bakımdan dersler, arkadaşlar, ders dışı etkinlikler yaşam biçimini oluşturur. Üniversiteye bağlı kolejlerin, zorlukların üstesinden gelebilecek öğrenciler için, seçeneklerin en heyecan vericisi olduğuna inanıyorum. Bunun tamamen kendi değer yargım olduğunu da söylemeliyim.

Neden Öğretim ve Araştırma?

Amerika'daki üniversiteye bağlı okulların sayısı, tanıma bağlı olarak değişir. Üniversiteye bağlı kolejlerin sayısı yüzlercedir. Herşeyden önce hemen her eyaletin birden fazla devlet üniversitesi vardır. Dördüncü bölümde de değindiğim gibi, ben bu deyimi daha sınırlı biçimde kullanacağım. Aşağı yukarı elli okul düşünüyorum ki bunlar araştırmaya en fazla ağırlık veren üniversitelerimizde (örneğin UC Berkeley, Cornell, Johns Hopkins, Michigan, Texas ve elbette Harvard ve Brown) bulunan kolejlerdir. Bu kurumlar, yer, üslup, ders programı, giriş zorluğu, ana para kaynakları konularında birbirlerinden farklıdırlar. Ama, araştırma ve öğ-

7. Michael Korda, *Charmed Lives*, (New York: Random House, 1979), s. 371.

retimin birbirini tamamladığı yolundaki tartışmalı görüşe tam olarak katılırlar. Araştırmanın getirdiği yeni düşünceler ve esinler olmadan üniversite düzeyindeki öğretimden pek söz edilemeyeceğini ve bir profesör için ideal entellektüel dengenin, hem lisans ve hem de lisansüstü eğitimi içerdiğinde birleşirler[8].

İdeal entellektüel denge ile ilgili görüşe, diğerleri kadar çok inanılmadığını kabul etmek zorundayım. Bazı öğretim üyeleri, sanki daha yüksek bir düzeymiş veya daha ilginçmiş gibi, öğretimlerini lisansüstü öğrencilerle sınırlamayı yeğlerler. Daha önemlisi, bu kişiler, lisansüstü düzeyde öğretim yapmanın daha fazla itibar getirdiğine inanabilirler. Bunlardan birkaçı, mümkün olsa hiç ders vermez, bütün vaktini araştırmaya ayırırdı. Genel olarak, üniversitenin - hemen hemen hiçbir zaman yazılı olmayan - sosyal sözleşmesi bellidir: Üniversitedeki öğretim üyelerinden, zamanlarının yarısını öğretimle ilgili uğraşlara, diğer yarısını ise araştırma ile ilgili çalışmalara yöneltmeleri beklenir. Öğretimin de yarısı lisans, öteki yarısı lisansüstü düzeyde olmalıdır. Bu formüller katı veya basit bir şekilde uygulanamaz. Örneğin, laboratuvar bilimlerinde öğretim ile araştırma o kadar iç içedir ki, arada hemen hemen fark yoktur. Bununla birlikte, sosyal sözleşme adını verdiğim şey, yararlı ve genellikle uygulanabilir bir ilkedir.

Dünya, öğrencilere ve profesörlere farklı görünür. Öğrenciler, araştırmaya gösterilen ilgiyi, lisans öğretimine yeterli ilgi duyulmadığının göstergesi olarak algılama eğilimindedirler. Araştırmaya ağırlık verilmeyen okulların temsilcileri tarafından, araştırma ve öğretimin bir araya geldiğinde eksilerin artıları götüreceğine, yeni sıfır toplamlı

8. En iyi kolejlerin bir kısmı da, araştırmaya verdikleri göreceli önem daha az olsa da, öğretim üyelerinin araştırma ile meşgul olmalarının değerine inanırlar. Bununla birlikte, hem lisansüstü hem de lisans öğrencilerine ders verme fırsatı sadece üniversitelerde vardır.

bir oyunun söz konusu olduğuna inandırılmışlardır[9]. Birçok kolej kataloğunda benzer düşünceler dile getirilir. Ve ne yazık ki, bazı üniversite öğretmenlerinin davranışları bu olumsuz klişe düşünceleri güçlendirir: Onlara göre araştırma adı verilen daha büyük bir tanrı uğruna dersler dikkatsizce hazırlanır, öğrencilerle görüşme saatlerine boş verilir, öğrenciler baştan savılır. Ama, bunlar, araştırma bahanesi olmadan da görülebilen davranışlardır. Öğretimde sorumsuzca davranışlar, üniversite kolejlerinin tekelinde değildir; fakat başka yerlerde olduğundan daha sık görülebilir. İzinler, danışmanlık anlaşmaları, konferans davetleri gibi insanın aklını çelen faaliyetler daha fazladır.

Araştırma ve öğretim, üniversite öğretim üyelerinin kimliklerinin bir parçasıdır. Üniversite profesörü, kendisini, başkalarından kaynaklanan bilgiyi öğrenci kuşaklarına aktarmakla sınırlaması beklenen bir öğretmen değildir. Çoğu zaman, yanında çıraklık eden lisansüstü öğrencilerinin de yardımıyla, yeni bilgiler ürettiği varsayılan ve bütün düzeylerdeki öğrencilere en son bilgileri aktaran biridir. Lisans öğrencisinin, kolej öğretmeni ve üniversite bilim adamıyla karşılıklı etkileşimi, entelektüel olarak farklıdır. Daha iyidir veya daha kötüdür denemez, ama farklıdır; hatta kimisi için daha iyi, kimisi için daha kötüdür. Bir de ideal tipleri tartıştığımızı anımsayın. Aradaki farkı anlatmanın bir yolu da, bunu birincil ve ikincil kaynakların kullanımına benzetmektir. İkisi de olmadan olmaz, ama aynı işlevi yerine getirmezler.

Lisans Öğrencisinin Neden Araştırmaya Yönelik Bir Öğretmene Gereksinmesi Vardır?

Bu soru üzerinde nadiren ciddi bir biçimde durulur. Bir kolej öğrencisinin öğretmen-araştırmacıdan hiçbir şey ala-

9. Herhangi birşeyin çoğalması ötekinin azalmasına yol açar. Yani daha iyi araştırma daha kötü öğretim demektir, ya da tersi. Geçenlerde California'yla ilgili olarak yayımlanan bir haberde "Lisans öğretimindeki kusursuzluk, araştırmadaki kusursuzluk uğruna sık sık feda ediliyor." deniyordu. Bkz. "California Colleges Are Said to Neglect Quality of Teaching" *The New York Times*, 4 Ağustos 1987.

mayacağını düşünenler, "hiçbir yararı yoktur" yanıtının kendiliğinden belli olduğunu ve daha fazla açıklamaya gerek bulunmadığını söyleme eğilimindedirler. Bu "toplamın sıfır olması" yaklaşımıdır[10]. Buna karşılık, bu aksiyomun geçersiz olduğuna inanan benim gibi kişiler, konuya çoğu zaman, açıklama gerektirmeyen ve akılcı bir şekilde açıklanamayacak bir sır gibi yaklaşırlar. Bu esrarlı kısmen de olsa ortadan kaldırmaya çalışacağım.

Herşeyden önce, araştırmadan neyi kastediyoruz? Webster's Collegiate Sözlüğü (1936, en sevdiğim baskı) bize araştırmayı "Özenli sorgulama; kabul edilegelmiş yargıların değiştirilmesi amacıyla, yeni bulguların ışığında yapılan, genellikle eleştirel ve çok kapsamlı inceleme ve deneyler" olarak tanımlıyor. Sağduyuya dayanan bu kusursuz tanımın bazı yönleri üzerinde durmak gerekir. Bir kere, bu tanımdan, okuma ile araştırmanın aynı şey olmadığını çıkarabiliriz. İnsan sadece zevk için veya bir alandaki yenilikleri izlemek için, yeni bir beceri elde etmek için, ya da sırf yeni bilgiler edinmek için birşeyler okuyabilir. Bunların hiçbirinde, kabul edilegelmiş bir yargıyı değiştirmek veya "yeni keşfedilmiş gerçeklerin ışığında" yeni bir şeyler söylemek hedefi yoktur. Okuma (ve deney yapma) kuşkusuz vazgeçilemeyecek araştırma faaliyetlerdir. Ama söz konusu olan herşeyden önce özel bir okuma biçimidir: Amaçlı, planlı ve bir hedefe yönelik. İkincisi, araştırma ve yayımlama aynı şey olmasalar da, birbiriyle yakından ilişkilidir. "Kabul edilegelmiş bir yargının değiştirilmesi'nin bir anlam taşıması için bunun açıklanması, tartışılması ve kabul ya da red edilmesi gerekir. Bu da, şu veya bu şekilde yayımlamayı gerektirir.

10. Bkz. David S. Webster, "Does Research Productivity Enhance Teaching?" *Educational Record 1985* başı. Araştırmanın, öğretimi olumlu yönde etkilemediği hipotezini kanıtlamaya çalışan bir dizi ampirik çalışma yapılmıştır. Sonuçları yetersiz buluyorum. Herşeyden önce, bu sonuçlara çoğu zaman öğrencilerin (genellikle lisans öğrencilerinin) doyum derecesini ölçen anketlerle varılmaktadır. Bu önemli bir bilgi olsa bile birçok bilgiden sadece biri, sınırlı bir bilgidir. Sonra, araştırma verimliliği nitelik açısından değil, hemen tümüyle niceliк açısından değerlendirilmektedir. Daha da önemlisi, araştırma ile öğretim arasındaki ilişkinin basit deneysel analizlerle saptanamayacağını düşünüyorum.

Bizi bu faaliyete yönelten nedir? "Araştırma" sözcüğü, o kadar çok kullanılmış, o kadar ayağa düşmüştür ki verilebilecek her yanıtın dikkatle tanımlanması gerekir[11]. Araştırmaların çoğu ticari amaçlarla kârların ve temettülerin artırılmasına yönelik olarak yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ve eskilerin geliştirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Ülkemizdeki, araştırmaların önemli bir bölümü, silahlı kuvvetler tarafından, saldırı ve savunma yeteneklerinin artırılması amacıyla yaptırılmaktadır. Burada söyleyeceklerim, ticari kaygıların daha arka planda kaldığı akademik araştırmalarla ilgilidir.

Akademik araştırmada ticari kaygı arka planda kalmakla birlikte hemen her zaman mevcuttur. Birçok alanda yapılan akademik araştırmaların meyveleri, teknolojik kullanım yoluyla büyük ticari değer kazanabilir. Son yıllarda, (içlerinde moleküler biyologlar ile ekonomistlerin de bulunduğu), bazı tanıdıklarım mültimilyoner oldular. Bu işin püf noktası, laboratuvarda icat edilen ya da kütüphanede araştırılarak bulunan bir yöntemi ticari hale sokmak, girişimcilerden sermaye sağlamak, arkasından da halka açılmaktır. Bu aşamada, buluşu gerçekleştiren kişi, yani öğretim üyesi, küpünü doldurmuş olacaktır. Aslında, araştırmanın arkasından gelen ticarileşmenin başarıya ulaşıp ulaşmaması o kadar önemli değildir. Araştırma, aynı zamanda, ya mesleki alanda ya da kamuoyunda tanınma, hatta şöhret getirebilir. Bizim toplumumuzda, şöhretin her türlüsü para demektir. En çok satılan kitaplardan birini yazmak, televizyonda görünmek ya da halka açık konferanslar vermek gibi şeylerin hepsi, "ücreti yetersiz" bir akademisyenin cebini doldurmaya yardımcı olur.

Bütün bunlara rağmen, öğretim üyelerini araştırma yapmaya yönelten nedenleri düşündüğümde, iki etmenin en

11. Bkz. Jacques Barzun, "Doing Research - Should the Sport be Regulated?", *Columbia Magazine*, (Şubat 1987).

önde geldiğini görüyorum. Birincisi öğrenmeye ve bilime duyulan tutku. Burada kendime pay çıkardığımı, duygusal davrandığımı, basmakalıp bir ifade kullandığımı düşünseniz bile söylediklerim yine de doğrudur. Meslek seçimleri, o mesleğin gereklerinden etkilenir. Örneğin askerliği seçen kişinin üniformalara, insanı zorlayan fiziki engellerle uğraşmaya ve vatanseverliğe eğilimi olması gerekir. Politikacılar, insanlarla bir arada bulunmaya, güce ve sözlü iletişime bir parça eğilimli olmalıdırlar. Akademisyenler de hiç büyümeyen öğrencilerdir. Yaşamları boyunca öğrenci olarak kalmak isterler. Öğrenmeye karşı duyulan sevgiyi göstermenin bir yolu da bu değil midir[12].

Bu madalyonun sadece bir yüzüdür. Öbür yüzde ise, mesleki ilerlemenin zorladığı gereksinmeler vardır. Terfi, sürekli kadroya girme, ücret, saygınlık gibi şeylerin hepsi, araştırma ve araştırmanın yayımlanmasına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu da araştırma sevgisinin o kadar da saf bir duygu olmadığını gösterir. Araştırma yapmamız, yazmamız ve yayımlamamız, yalnız özgeci bir şekilde, düşüncelerimizi uluslarası bilim adamları topluluğuna sunmak için değil, aynı zamanda, yardımcı profesörlükten asosiye profesörlüğe yükselebilmek, ya da ortalama ücret artışları %6 iken, %7'lik bir zam alabilmek içindir. Hiç kuşkusuz, bu baskılar, genellikle "ya yayımlarsın, ya da mahvolursun" sloganıyla dile getirilen bir takım olumsuz sonuçlar doğurur. Bunun en olumsuz sonucu, "senteze ulaşma olasılığını gitgide düşüren, şişirilmiş bir kitap ve makale seli" olabilir[13]. Ancak, bana öyle görünüyor ki, kişisel ilerlemeye yönelik bencil nedenlerin, önüne geçilmez bir şekilde kalitesiz araştırmalara yol açacağını varsaymak için çok kö-

12. Yanlış nedenlerle sonsuza kadar kampusta kalmak isteyen kişiler olduğu doğrudur. Bu grup hep kolej çağında kalmak isteyen ve yaşlanmaktan korkan kişilerden oluşur. Bunların kişisel doyumu düşünce yaşamından değil de, öğrenci yaşamının akademik olmayan yönleriyle ilgili sosyal atmosferinden kaynaklanır. Yıllar geçtikçe gençler tarafından reddedilirler, meslektaşlarından saygı görmezler ve mutsuzlukları artar.

13. Barzun, age, s.21.

tümser olmak gerekir. Bu olası bir sonuçtur; ama tipik sonuç olduğuna inanmak için hiçbir neden yoktur.

Aslında bambaşka bir soruyu incelemeye çalışıyorum. Araştırma yapan bir kişinin bundan manevi ya da maddi yarar sağlayıp sağlamaması buradaki ana konu değildir. Üniversitelerimizin gereğinden çok sayıda kötü araştırmaları ve buna bağlı olarak kötü yayınları özendirmeleri ve böylece "uzmanlaşma" adı verilen entellektüel hastalığı yaygınlaştırmaları da asıl konumuzun dışındadır [14]. Bir lisans öğrencisi, düşünüp taşındıktan sonra, öğretim üyelerinin çoğunluğunun, kendilerini bilim adamı-öğretmen olarak gördükleri bir üniversiteyi gönüllü olarak neden seçer? Soru budur. Yanıtı ise o kadar zor değildir.

Araştırma, ilerlemenin olabileceğine inanmanın bir işaretidir. Bilim adamlarını herhangi bir konuyu incelemeye yönelten güdülerin arasında, yeni şeylerin bulunabileceği, yeni şeylerin daha iyi olabileceği ve daha derinliğine anlama olasılığının bulunduğu inancı da vardır. Araştırma, özellikle bilimsel araştırma, insanlığın durumu hakkında bir şekilde iyimser olma anlamına gelir. Öğrencilerin yaptıkları seçim ile ilgili önceki soruya dönersek, yanıtın birinci kısmını artık verebilirim. İlerleme olasılığının bulunduğuna inanan ve dolayısıyla entellektüel açıdan iyimser bir bakış açısına sahip kişiler, yani öğretmen-bilim adamları, herhalde daha ilginç ve daha iyi profesörlerdir. Ders anlatırken kötümser ve alaycı ya da tepkisel bir tavrı seçmeleri olasılığı daha düşüktür.

14. Adsız bir dahinin yıllarca önce önerdiği bir plan aşırı yayın sorununu belki de önleyebilir: Başlangıçtaki bütün akademik atamalar profesör unvanıyla yapılacaktır. Bu atamadan sonra yayımlanacak her kitap otomatik olarak rütbe gerilemesine neden olacaktır. Bu durumda herkes ancak söyleyeceği çok önemli şeyleri olduğuna inandığında kitap yayımlayacaktır. Ek bir yararı da gözden kaçırmayın. Lisans öğrencileri sık sık ünlü kıdemli profesörlerle, özellikle de kitapları ile meşhur olanlarla, ilişki kuramadıklarından yakınırlar. Bu durumda en çok kitap yayımlayanlar en alt düzeydeki öğretim üyeleri (eleştirmenlere göre geleneksel olarak lisans düzeyindeki öğretime ayrılan kişiler) durumuna düşmek zorunda kalacaklardır.

Bununla yakından ilgili bir konu, öğretmenin kendini tüketmesi gibi her zaman var olan bir tehlike ile araştırma arasındaki ilişkidir. Profesörlere ayırmış olduğum önümüzdeki ana bölümde, akademik yaşamın kendine özgü bazı özelliklerini anlatmaya çalıştım. Bunlardan bir tanesi, özde değişmeyen bazı görevleri kırk yıl boyunca, belki de daha uzun süreyle yapma zorunluluğudur. Öğretim üyesi olduktan sonra (birçoğumuz yirmili yaşlarımızda yardımcı profesör oluruz), yetmiş yaşında (günümüzdeki ahmaklık devam ederse daha da ileri bir yaşta) emekli oluncaya kadar görevlerimizde hemen hemen hiç değişiklik olmaz. İlk göreviniz, uzmanı olduğunuz konuda ders vermektir ve bu meslek yaşamımız boyunca fazla bir değişime uğramayabilir. Kuramcılar kuramcı olarak kalırlar, deneyciler de deneyci. Shakespeare üzerine ders verenler de yaşlılık yıllarında çağdaş Amerikan edebiyatı hocası olmazlar. Mesleki sorumluluklarımıza sürekli ilgi duyabilmeniz büyük bir sorundur. Örneğin, çeyrek yüzyıl boyu ekonomiye giriş dersi veren bir öğretim üyesi, aynı konuları daha dersin adını duyar duymaz içi geçmeden nasıl öğretebilir ki? Elbette, uzun süreli tekrarın getirdiği bezginlik sadece akademisyenlere özgü bir sorun değildir. Burnu akan bir hastayı daha muayene eden doktor, bir tane daha sıradan vasiyet yazan avukat ve her satıcı bu sorunlarla karşı karşıyadır.

Her mesleğin bezginlikle başa çıkmak konusunda muhtemelen kendi yolları vardır. Yüksek öğrenimde, kimileri, her zaman değişen öğrenci kuşakları ile bir ölçüde kendini yenileyebilir. Bu, Mr. Chips çözümüdür. O, her sonbahar, yeni ve genç yüzlere bakarak, binlerce gence babalık etme rolünden güç alır. Başkaları bunu, okuyarak, kitap kurdu olarak yıllar boyunca bilgilerine bilgi katarak, ancak, bu öğrendiklerinden başkalarına pek bir şey vermeden, sağlarlar. Ama, bezginliğin üstesinden gelmenin en sağlıklı ve etkili yolu araştırmadır. Nerdeyse "hep bana, hep bana diyen" pasif kitap kurdunun aksine, araştırmacı, eleştirmenler ve meslektaşlar dünyası ile ilişkiye girerken ken-

disine de yatırım yapmış olur. Bu işler, alışverişin getirdiği canlılıktan yararlanamayan, posası çıkmış ya da yorulup bezmiş insanların harcı değildir. Bu bizi yanıtın ikinci kısmına götürür. Araştırmaya yönelik bir öğretim üyesi kadrosunda, posası çıkmış kişilerin barınabilmesi olasılığı daha azdır. Hareketli, canlı, münazaradan ve tartışmadan hoşlanan, tümüyle çağdaş beyinlerden daha iyi öğretmenler çıkar[15].

Yanıtımın son bölümü, öğretmenlerin ve öğretimin kalitesini ölçmekteki zorlukla ilgilidir. Geçerli değerlendirmelere nasıl ulaşabiliriz? Öğrencilere sorabiliriz. Hiç kuşkusuz bu en bilinen yöntemdir. Ancak bu, bazı eksiklikleri olan bir çözümdür. Öğrenciler bize bir öğretmeni sevip sevmediklerini, ya da bir konunun onlara ilginç gelip gelmediğini, derslerin anlaşılır, canlı ve belki de eğlenceli olup olmadığını söyleyebilirler. Bunlar, bir dereceye kadar popülariteyi gösteren ölçülerdir ve öğretimin özü ile hiç bir ilgisi olmayabilir: Amaç bir kişinin herhangi bir konuyu öğrenmesini sağlamaktır. Deneyim eksikliği, uzağı görememek, rahat, zevkli ve eğlenceli olanı yeğlemek gibi nedenler öğrencilerin düşüncelerinin değerini azaltabilir. Ama bunu abartmamak gerekir. Harvard'da yapılan öğrenci değerlendirmeleri, bir derse verilen kalite puanı ile o derste yapılması gereken çalışmalar arasında olumlu bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Rahat, zevkli ve eğlenceli olanı yeğlemek, her zaman tembellik anlamına gelmez.

Yaşlandığımızda hepimiz, lisede veya üniversitedeyken nefret ettiğimiz, ancak daha olgun yaşlara geldiğimizde verdikleri eğitimin ne kadar kusursuz olduğunu anladığımız öğretmenleri anımsayabiliriz. Benim ve hemen herkesin li-

15. Harvard'da lisansüstü öğrencisi ve öğretmen olarak geçirdiğim yıllar boyunca, kötü ve en çok da beceriksiz öğretmenlerle sık sık karşılaştım. Fakat kolejdeki günlerimde çok gördüğüm, yılların sararttığı notlarına bakarak ders veren ihtiyar profesör tipine hiç rastlamadım. Bazen bu ders notlarından bir sayfa yere düşer ve ince bir toz haline dönüşürdü.

sedeki Latince öğretmenini buna örnek gösterebilirim. Diğer taraftan çoğumuz, olgunluğa ulaştığımızda, acınası bir palavracı olduğunu anladığımız şu çok sevilen bilmem hangi öğretmeni de (ne yazık ki bunlar birçok Amerikan kampusunun demirbaşlarıdır) hatırlarız. Kesinlikle, öğrenci değerlendirmelerinin önemsiz olduğunu söylemiyorum. Araştırmalar bunun aksini göstermiştir. Söylemek istediğim, öğrenci değerlendirmelerinin dikkatle kullanılması gerektiğidir. Başka kanıtlara gereksinme vardır[16].

Öğretmenin meslektaşlar tarafından değerlendirmesine gelince, bu yöntemin de birçok güçlüğü vardır. Standart bir uygulama, sınıfları (özellikle terfi ettirilmesi düşünülen genç elemanların sınıflarını) ziyaret etmektir. Ancak bu da, öğretmenin en iyi performansı gösterebilmek için hazırlık yapmasına ve önlem almasına neden olur, dolayısıyla ortaya çıkan sonucun her gün verilen derslerle ilgisi kalmaz (Birçok yerde, önceden haber vermeden yapılan ziyaretler saygısızlık olarak görülür). Teoride, deneyimli öğretmenlerden oluşan gruplarca birçok, hatta günlük ziyaretler yapılabilir, ama bu genellikle pek pratik olmayan bir yoldur.

Yanlış anlaşılmak istemiyorum. Öğretimin kalitesini düzeltmek için çok şey yapılabilir[17]. Genç öğretmenlere, kendilerine yol gösteren deneyimli hocalardan, teknik eleştirilerden, seminerlerden, uygulamalı çalışmalardan oluşan bir destek yapısı sağlanabilir ve sağlanmalıdır da. Bununla birlikte, kolej ve üniversite öğretimini bir bilim dalına dönüştüremeyiz. Bu bakımdan, kişisel başarıya ilişkin birçok

16. "Potansiyel bir değerlendirme kaynağı olarak öğrencilerin tarafgirliği ya da güvenilirliği ve geçerliği konularında son on yılda geniş çalışmalar yapılmıştır. Artık günümüze geldiğimizde, bu sorular kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve genel kabul gören şu görüşe varılmıştır: Terfi ve sürekli kadroya alınma ile ilgili kararlar sadece öğrenci değerlendirmelerine dayandırılmamalıdır ama, öğrenciler grup olarak, sınıfta verilen bir dersin kalitesi konusunda sorumlu ve güvenilir tanıklardır." K. Patricia Cross, "Feedback in the Classroom: Making Assessment Matter," The AAHE Assessment Forum, *Third National Conference on Assessment in Higher Education*, 8-11 Haziran 1988, Chicago, s.6.

17. Age, ss. 17ff.

farklı görüşle birlikte yaşamak zorundayız. Başka bir değişle, uzmanlar, üstün düzeyli öğretimin ne anlama geldiği konusunda pek anlaşamamaktadırlar[18].

Araştırma kapasitesi ve başarı konusunda ise daha fazla görüş birliği vardır. Fen bilimlerinde ve daha az ölçüde olsa da diğer bilim alanlarında, akademisyenlerin göreli değerlendirmesi üzerinde belli bir mutabakat sağlanmıştır. Bu konudaki düşünceler ikna edici gerekçelerle desteklenebilir. Yeğlenen yöntem meslektaşların değerlendirmesidir. Bu değerlendirme bazen muhafazakâr olabilir. Siyasi eğilimlerden ya da çıkar çatışmalarından etkilenebilir. Ama on örnekten dokuzunda –en azından öğretimin değerlendirilmesi ile karşılaştırıldığında– büyük ölçüde tutarlı, nesnel ve kesin yanıtlar elde edilmesini sağlar[19].

Bu bölümün amacının dışına çıktığımı, lisans öğrencisinin neden araştırmaya yönelik bir öğretim üyesi kadrosunu tercih edebileceğinin *–tercih etmesi gerektiğini değil–* açıklanmasıyla ilgili olmayan konulara girdiğimi düşünebilirsiniz. İşte şimdi tam da bu konuya, üçüncü ve son kanıtımla dönüyorum. Öğretim üyeleri işe alınırken, esas olarak saptanması güç öğretim yeteneklerine değil de, araştırmada gösterdikleri yeteneğe bakılmasının yanlışlıkları azalttığına inanıyorum. Her iki yeteneğin de dikkate alınması gerekse bile araştırma yeteneği uzun dönem için daha iyi bir göstergedir. Daha nesnel, hatta ölçülebilen araştırma

18. "Öğretimi inceleyenlerin birçoğu, herşey söylenip bittikten sonra, etkili öğretim için bir formül olmadığını kabul ederler. Bu doğrudur. "Neden bazı öğretmenler başarılı olurken, diğerlerinin o kadar güçlük çektiğini açıklayamıyoruz." C. Roland Christensen, Margaret M. Gullette, der., *The Art and Craft of Teaching*, (Cambridge: Harvard Danforth Center for Training and Learning, 1982), s. xiv. Ayrıca Harvard İşletme Okulu'nun bu efsanevi hocası, Amy Level'in görüşlerinden şu şekilde alıntıyı yapmıştır: "Öğretmenlik, posta kutusu şeklinde düşünebileceğimiz insanların bilinçaltına düşünce atmak"tır. Ne zaman gönderildiğini bilirsiniz, ama ne zaman ve ne şekilde alınacaklarını bilemezsiniz." Her iki pasajda da sınanabilir öneriler bulunmuyor.

19. Sürekli kadro, meslektaşlar tarafından yürütülen çok kapsamlı değerlendirmelerden sonra verilir. 11'nci bölümdeki tartışmalar burası için de geçerlidir.

standartlarına ağırlık verilmesi, kabul edilen hedefler açısından ortalama olarak daha yüksek kalitenin tutturulmasını sağlayacaktır: Canlı, yenilikçi, soru soran ve bu nitelikleri sürdürebilmek için gerekli olan güce sahip beyinler.

Profesyonel öğretmenler, öğretmen-bilim adamlarının aksine, çoğu zaman, derslerinde yüksek bir etkinliğe ulaşırlar. Bu konuda bilim adamı meslektaşlarını geçerler. Birçoğu Sokrates'in yöntemini kullanmakta, yani sınıftaki tartışmaları hünerli ve yaratıcı bir şekilde yönlendirmekte büyük bir ustalığa erişirler. Öğrencilerinin araştırma ödevlerini büyük bir titizlikle incelerler ve birçoğu, değerlendirmelerinin uzunluğu ve her noktayı kapsaması ile ün salmışlardır. Bütün bunlar öğrenciler için tümüyle olumludur. Öğretmen çoğu zaman başkalarının fikirleri üzerinde durmak durumundadır. Başlıca rolü bu fikirleri sınıfta aktarmaktır. Elbette ki hiçbir öğretmen-bilimadamı da kabul edilmiş otoritelerin görüş ve yargılarını kullanmadan ders veremez. Ders verenler olarak hepimiz, geçmişte başkalarının geliştirdiği bilgileri aktarma işlerini görürüz. Ne var ki, bunun hangi oranda yapıldığı, nelere önem verildiği ve kapasitenin ne olduğu konularına eğilmeleri gerekir. Araştırmaya ayıracak zamanı ya da araştırma eğilimi olmayan öğretmen konuya olsa olsa eleştirerek yorum katmayı umabilir. Bu da kolay değildir, çünkü kolejlerin çoğunda, fikrini alabileceği aynı veya benzer konularda çalışan meslektaşların sayısı yeterli değildir. Yani gerekli "asgari nicelik" yoktur.

Araştırma üniversitelerindeki bilim adamları, kendilerini her şeyden önce belli bir bilim dalının üyesi olarak –örneğin, ekonomi, İngiliz edebiyatı, fizik– ve ancak ondan sonra öğretmen olarak görme eğilimindedirler. Öğrencileri de iki kategoriye ayrılır: O bilim dalına yeni girenler (lisansüstü öğrencisi çıraklar) ve lisans öğrencileri. Birincilerin ileri düzeyde eğitime gereksinimleri vardır. İkinci gruptakiler ise

konulara temel ve orta düzeylerde alıştırılmalıdırlar[20]. Üniversitedeki bilim adamı, öğretimden başka, makale ve kitap yazmak, danışmanlık ve bilirkişilik yapmak, mesleki toplantılara katılmak, araştırma için parasal kaynak bulmak gibi pek çok faaliyette bulunur. Bu faaliyetlerin bir kısmına gerek olmayabilir; bazıları da kendisinden başka kimse için önemli olmayabilir. Ortalama bir üniversite hocası çok meşguldür ve hiç şüphesiz, küçük bir kolejdeki meslektaşı ile kıyaslandığında ulaşılması daha zor bir kişidir.

Geleceğin bir lisans öğrencisi olarak, iş hayatında sadece küçük bir yer tuttuğunuz, sık sık seyahate çıkan biriyle mi çalışmak daha iyidir, yoksa usta bir çobanın iyi yönlerini taşıyan ve sizi sürünün çok değerli bir üyesiymişcesine koruyan biriyle mi? Bunun yanıtı duruma göre değişir. En iyi tarafları ele alınırsa, üniversiteye bağlı kolejler dünyanın en heyecan verici yerleri arasındadır. Buradaki profesörler, herkesin üzerinde konuştuğu kitapları yazmışlar, kamuoyundaki tartışmalara katılmışlar ve yaşamsal önemdeki kamu görevlerinde bulunmuşlardır. (Öğretmenlerimden biri büyükelçilik yapmıştı; bölümdeki meslektaşlarımdan biri de büyükelçi olmuştu; bir diğeri bakanlık yapmıştı; üçü Ekonomik Danışma Konseyinde görev almışlardı, hattâ bunlardan biri konseyin başkanlığına getirilmişti; birçoğu da Başkanlar'a ve yabancı hükümetlere danışmanlık hizmeti verdiler.) Kimileri, bu gibi gözalıcı görevleri anlamsız ve yüzeysel bir parlaklığın görüntüsü olarak küçümseyebilirler. Ama ben buna katılmıyorum. Entellektüel heyecan, kitap yazmış, önemli deneyler yapmış ve hükümetlerin karar mekanizmasında görev almış kişilerle temas sonucunda yükselir. Öğretmen olarak, size daha az dengeli bir görüntü sunarlar; belki kendi düşünce ve buluşlarını size satmaya kalkışabilirler (ne de olsa her ikisi de kendi mallarıdır!) Bazıları kendilerini tutamaz, tanıdıkları

20. Gerçek bundan daha belirsiz olabilir. Üniversitelerin sunduğu bir ayrıcalık, olağanüstü yetenekli lisans öğrencilerinin henüz üçüncü ya da dördüncü sınıftayken lisansüstü düzeyinde ders alabilmeleri olanağıdır. Tek sınır, kendi entelektüel birikimleridir.

ve beraber çalıştıkları ünlü kişilerden bahsederler. Herşeye rağmen, ödüller tehlikelerden genellikle fazladır. Kamuoyunda büyük bir tartışma başlarsa, üniversitedeki birilerinin de buna katılması olasılığı yüksektir. Çoğu zaman tartışmanın her iki tarafının görüşleri de açıkça ve güçlü bir şekilde temsil edilir[21]. Önemli bir buluş gerçekleştirildiğinde, bunun önemini yorumlayabilecek biri muhakkak orada olacaktır. Zaten, buluşu gerçekleştirenlerden biri de belki aynı kampustadır. Üniversiteler, özellikle de zirvedeki araştırma üniversiteleri, her türlü siyasi görüşe yaşam biçimine ve pek az kişinin anlayabileceği hertürlü akademik uzmanlık alanına ev sahipliği yaparlar. (Örneğin Harvard'da biz altmışın üzerinde değişik dil öğretiriz.)

Karşıtların birbirini çektiğini söyleriz, ama öğrenciler ve öğretmenler söz konusu olduğunda benzerlerin birbirini çektiğini düşünüyorum. Önde gelen üniversitelere bağlı kolejlerdeki öğrenci toplulukları hem ulusal hem de uluslarası nitelikler taşır. Ayrıca tartışmacı ve yeteneklidirler, öğretim üyelerini bu bakımdan ve ilgi alanlarındaki çeşitlilik ile siyasi ve sosyal görüşleri açısından aynen yansıtırlar[22].

Bazı yıldız öğrencilerin başarıları sınıftaki arkadaşları üzerinde yıldırıcı bir etki yapabilir. Boş zamanlarınızda tiyatro oyunları mı yazmaktan hoşlanırsınız? Yurtta iki kapı ötede kalan birinin bir perdelik oyunu New York'taki deneysel tiyatrolardan birinde sahnelenmiştir bile. Kısa bir

21. Harvard'da "Öğrenciler, Prof. Gould'un Yaşamın ve Dünya'nın Tarihi dersine doluşabilir ve onun evrimde çevrenin önemini esas alan yaklaşımını dinleyebilirler. Ertesi dönem ise, onun fikirlerine karşı çıkanlar arasında başta gelen ve verdiği evrimsel biyoloji dersinde toplumsal kalıpların ve insan davranışının altında kalıtımsal faktörlerin yattığını ileri süren Prof. Wilson'ın bu fikirleri nasıl çürüttüğüne tanık olabilirler". Fiske, *Selective Guide to Colleges*, s. 237. Böyle bir dencyim, bağımsız kolejlerde olanaksızdır.

22. Birkaç yıl önce, kahvaltıda *The New York Times*'ı okuyordum. Ön sayfada Washington'dan bir haber vardı. Habere göre Başkan Reagan ulusal başarı bursunu kazananları Beyaz Saray'daki bir resepsiyona çağırmıştı. Resepsiyonun ortasında genç bir kız ayağa kalkarak Başkanın Orta Amerika'da uyguladığı politikaları şiddetle eleştiren kısa bir konuşma yapmıştı. Karıma dönerek, kendimden tamamen emin bir şekilde " Bu kız Harvard'a gelecek." dedim. Yanılmamışım.

öykü mü yayımlatmak istiyorsunuz? Yaratıcı yazarlık dersine sizinle birlikte giren şu genç kız, iyi eleştiriler almış bir ilk romanın yazarıdır. Aynı biçimdeki bir baskı, Ivy League dışındaki[23] okullarda atletik başarılar konusunda ve akademik erişilerde de geçerlidir. Sizinle aynı laboratuvarı paylaşan çocuk, Westinghouse bilim ödülünü kazanmış olabilir. Bunların yaygın olaylar olduğunu iddia etmiyorum, ama bu durumdaki öğrenciler de vardır. Brooke Shields, Princeton'a devam etmişti; Yo Yo Ma, Harvard'da lisans öğrencisiydi; Yale'de okuyan bir lisans öğrencisi kız, son yirmi-otuz yılın en güçlü sanatsal anlatımlarından biri olan Vietnam Savaşı Anıtı'nın tasarımını yaptı. Bu gibi yıldızların bulunuşu, bazı öğrencilerin katılımını engeller ve kendi kabuklarına çekilmelerine yol açar. Böyle bir kaygınız varsa, rekabete en çok dönük üniversitelere gitmemeniz daha iyi olur. Hattâ daha ileri gidebilirim. Sizin için, doğal ya da geliştirilmiş yetenek söz konusu olmadan katılım, her şeyden önemliyse, aile ortamı yaratmaya çalışan bir koleji tercih edin. –Ne de olsa, bir aile takımında ailenin bütün üyeleri için yer vardır.– Üniversite kolejlerinde rekabet hiç eksik olmaz. Okul gazetesinde çalışabilmek, bir oyunda rol almak, okul takımında oynayabilmek, bunların hepsi, sonuçta kazananların ve kaybedenlerin kesinkes ayrıldığı katı bir mücadelenin sonucudur. Bu savaşlardan herkes hoşlanmaz. Böyle bir ortam sizin o sıradaki gelişme düzeyiniz için uygun olmayabilir. Bu koşullarda öğrenmeniz aksayabilir. Başkaları ise, bu sayede çok yüksek düzeylere ulaşabilirler.

23. Ivy League spor bursları vermez ama onun yerine amatör sporları (üniversiteler arası düzeyde bile) geliştirmeye çalışır. Bu yeni bir durum değildir. Birkaç yıl önce Çin'e gittiğimde, 1925'te Harvard'dan doktora derecesini almış ve Pekin Üniversitesinin Ekonomi bölümünde görev yapan bir profesör ile tanıştım. Bu ihtiyar beyefendi bana Amerikan futboluna olan düşkünlüğünü anlattı ve Cambridge'deki son yılında Harvard'ın her maçı kaybettiğini hatırladı. *Boston Globe* o zamanki baskısında "Harvard Perişan Oldu" başlığıyla bir haber vermişti. Bunda, Harvard'ın spor bakımından berbat olduğu ve geriye sadece "üstün akademik başarısının" kaldığı yazılmıştı. Eski mezunumuza son altmış yılda sporda (şükürler olsun) bir parça düzeldiğimizi, buna karşılık akademik konulardaki üstünlüğümüzü büyük ölçüde koruduğumuzu söyledim.

Harvard'da öğrencilerin birbirinden, öğretmenlerinden öğrendiklerinden daha fazlasını öğrendiklerini çok duydum. Bu rahatsızlık verici bir yorum olarak görülebilir. Bu, kürsünün arkasında cambazlık yapıp da öğrencilerle doğrudan ilişki açısından zayıf profesörlere bir eleştiri olarak mı alınmalıdır? Bence hayır. Aksine bunu, farklı, dikkatle seçilmiş ve yetenekli bir öğrenci grubuna iltifat olarak kabul ediyorum. Bu grup, üyesi olan herkese gelişmek için bulunmaz bir fırsat sağlar.

Son bir nokta. Üniversite yaşamının ayırt edici bir özelliği, lisansüstü öğrencilerin bulunuşudur. Bunlar ileri mesleki dereceler için öğrenim gören, lisans öğrencilerinden birkaç yaş daha büyük kadın ve erkek öğrencilerdir. Genellikle kendilerini lisans öğrencilerinin çocukça meraklarının üstünde gördüklerinden, sizinle ilgilenmezler. Ama lisansüstü öğrenciler acemi öğretmenler olarak karşınıza çıkar. Bu yoğun bir şekilde eleştirilen bir uygulamadır.

Üniversitelere bağlı olmayan bağımsız kolejlerde, lisansüstü öğrenciler ya hiç yoktur, ya da az sayıdadırlar. Öğretim ise "normal" profesörler tarafından yapılır. Böyle bir okul övüldüğünde söylenen, çok bilinen bir söz vardır: Örneğin Rice, Minnesota ve Washington Üniversitelerinde büyük isimler, ünlü profesörler bulunabilir, ama bu kişiler size ders vermeyeceklerdir. En çok lisansüstü öğretim asistanları ile ilişkide olacaksınız. Bunlar olgunlaşmamış ve deneyimsiz gençlerdir. Çoğu da İngilizceyi zar zor konuşabilen yabancılardır. Aklı başında herhangi biri böyle öğretmenler seçer mi? Bu gibi suçlamaları duydukça aklıma, Harvard'da asistanken beraber çalıştığım kişilerden üçünün adının Henry Kissinger, Zbigniew Brzezinski ve James Schlesinger olduğu geliyor. 1950'lerin başında bunların sadece lisansüstü öğrencisi olmalarına ve ikisinin anlaşılması zor bir aksanla konuşmalarına rağmen, öğretmen olarak performanslarının en azından yeterli olduğuna ve iyi kolej öğretmenlerinin ulaştıkları düzeyin altında olmadığına inanıyorum. Hatta, ak-

sanlı İngilizce anlama yeteneğinizi ya da Çince pratiğinizi geliştirme fırsatları dışında, lisansüstü öğretim asistanları kullanmanın bazı yararlarını görebiliyorum.

Göreli olarak deneyimsiz olan bu kişiler, genellikle, derslerin sorumluluğunu üslenmezler, tartışma gruplarını yönetirler, ya da küçük gruplara ek ders verirler. Lisansüstü öğrencileri olarak konularını en iyi şekilde bilmek zorundadırlar. Kolejlerdeki meslektaşları ile karşılaştırıldığında, son teknikleri ve güncel tartışmaları daha iyi bilirler. Kuşaklar arası kopukluk gibi bir sorunları yoktur ve büyük çoğunluğu seçme lisansüstü programların öğrencileri olarak son derece zekidirler. Deneyim eksikliğinin bazen sorunlara yol açabileceği doğrudur. Kuşak farkı olmaması da -özellikle karşı cinsle- sosyal sorunlara yol açabilir. Bir de, o "büyük isimlerle" karşılıklı oturup konuşmak ve tartışmak isteyebilirsiniz. Belki. Benim bütün söylemek istediğim, lisansüstü öğrencisi olan asistanların üniversitelere bağlı kolejler açısından bir eksiklik olarak görülmemesi gerektiğidir. Sınıftaki en iyi deneyimlerinize onlar sayesinde ulaşabilirsiniz[24].

Yukarıdaki şeylerin bir kısmını, sabah 7.30'da beni görmek için ofisime gelen genç arkadaşıma söyledim. Diğer şeyleri söyleyebilmek için fırsatım olmadı, ama zamanım olsaydı söyleyecektim. Seçenekleri, Brown, Harvard ve Haverford'du ve nasıl karar vereceğini bilemiyordu. Sonunda, seçim yapmanın kolay olmadığını kabul etmek zorunda kaldım. Farklar çok inceydi. Her üç okul da, yüksek düzeyde bir ku-

24. Sistem kusursuz olmaktan uzaktır ve lisans öğrencilerinden gelen eleştirilerin birçoğu haklıdır. Öğretim asistanları seçilirken pek özen gösterilmez ve bunların çoğunun öğretmenlik konusunda hiçbir eğitimleri yoktur. Eksiklikleri bilinmesine karşın (lisans öğrencilerinin zararına) işe alınırlar. Çünkü beklenenin üzerinde öğrenci kaydı olduğu zaman bunlara ders verecek kişilere gereksinme vardır; bu, aynı zamanda lisansüstü öğrencilere para yardımı sağlamanın bir yoludur. Bütün bunlar yanlıştır ve düzeltilmesi gerekir. Öğretim asistanları eğitilmeli ve sürekli olarak denetim altında tutulmalıdırlar. Zaten bu görev ancak öğretmenlik konusunda yeterli yeteneği olduğunu gösteren kişilere verilmelidir. Bkz. Gary D. Rowe, "Why Not the Best", *Harvard Crimson*, 23 Kasım 1987 ve 24 Kasım 1987.

sursuzluğu temsil ediyordu. Seçeneklerin hiçbiri kötü değildi ve üç okula da girebilmek son derece zordu. Aradaki farklar, gerçek olmakla birlikte, sadece derece farkı söz konusuydu. Daha sonra Harvard'a gelmemeye karar verdiğini öğrendim. Konuşmamızın bilinçli ve doğru kararı vermesine yardımcı olduğunu umdum.

6. BÖLÜM

Temel Kültür Eğitiminin Amaçları

Amerikalı öğrencilerin yüksek öğrenim yapmaları için birçok değişik neden vardır. Ortak amaçlardan biri, mühendislikte, hemşirelikte, muhasebede, ya da başka bir dalda, herhangi bir mesleği yürütebilmek için gerekli ilk dereceyi almaktır. Ancak, diğer bazı durumlarda, ilk diploma derecesinin amacı mesleki öğrenim değildir. Bu durum, özellikle araştırmaya yönelik üniversitelere bağlı olan kolejler ve kendilerine araştırma koleji adı verilen okullar için doğrudur[1]. Bu okullarda okuyan öğrenciler, çoğu zaman hukuk, tıp ya da üniversite öğretim üyeliği gibi mesleklere girmek isterler. Önlerinde uzmanlaşmak için yıllarca sürecek bir lisansüstü eğitim vardır. Bu okullardaki öğrencilerin çoğu sonuçta bir biçimde lisansüstü öğretimden geçerler. O zaman kolej öğreniminin amacı temel kültür eğitimi vermek yani "profesyonel, mesleki, ya da teknik eğitim yerine, genel bilgi vermeyi ve genel entelektüel yeteneği geliştirmeyi hedefleyen bir ders programı"[2] olur. Aslında, temel kültür eğitiminin çekiciliği ve değeri sadece ilsansüstü öğrenimi hedefleyenler okullarla sınırlandırılmamıştır. Bu tip bir ders programı kendi içinde tamamen tutarlı ve yeterlidir.

Temel kültür eğitimi veya başka deyişle eğitim, bazı kolejlerde verilen dört yıllık öğrenime verilen bir addır. Nor-

1. Bu kurumlar, bütün Amerikan lisans öğrencilerinin %15'ini bünyelerinde bulundururlar. Bkz. Burton R. Clark, *The Academic Life*, s. 18.

2. *Encyclopaedia Britannica*, 15. baskı, C. VI, s. 195.

mal olarak dört yıl üç bölüme ayrılır: İlk bölümde, yıllık, genişliğine bir eğitimi hedefleyen zorunlu dersler veya temel ders programı vardır. Buna çoğunlukla dağıtım programı, ya da daha dar bir anlamda, genel eğitim denebilir. İkincisi, yine bir yıla denk düşen seçmeli derslerdir. Böylece öğrenci ilgi duyduğu akademik alanlarda ders alma olanağına sahip olur. Son olarak da, iki yıl (bazen daha kısa bir süre), özel bir konuda (örneğin İngilizce, sosyoloji, matematik vb.) uzmanlaşmaya ya da ilgi yoğunlaşmasına ayrılır. Lisans derecesine yönelik bu etüd ve çalışmaların toplamına –ki bunlar BA [edebiyat fakültesi diploması] ve BS [fen fakültesi diploması] derecelerinden önce alınır– temel kültür eğitimi denir.

Temel kültür eğitimin bilimsel bir tanımı olamaz, çünkü eğitim pozitif bir bilim değildir. Genel kabul görmüş teorileri yoktur. Tarihsel veya günümüzde geçerli görüşlerin çoğunun deneysel olarak ya da mantık açısından kanıtlanması da pek az durumda gerçekleşebilir. Tek bir doğru yoktur, ama bana özellikle uygun görünen iki görüşü belirteyim. Birincisi:

> Genel eğitim, kişinin, mesleki öğretiminden ayrı olarak, bir bütün halinde gelişmesi anlamına gelir. Bireyin yaşamdaki amaçlarının uygarlaşmasını, duygusal tepkilerinin incelmesini ve günümüzün en geçerli bilgilerin ışığı altında, nesne ve olayların doğası hakkındaki anlayışının olgunlaşmasını kapsar.

Bunları, vaktiyle University of Washington'da Latin dilleri profesörlüğü yapmış olan Howard Lee Nostrand 1946 yılında yazmıştı[3]. Buradaki anahtar deyimlere dikkat edin: "mesleki öğretimden ayrı olarak", yani mesleğe yönelik olmayan ve mesleğe hazırlık eğitimini özendirmeyen profesyonel olmayan ve ön-profesyonel eğitimi özendirmeyen

3. Jose Ortega y Gasset, *Mission of the University*, (London: Kegan Paul, Trench, Trubner, 1946), s. 1. Kitabı çeviren Nostrand bu tanımın verildiği bir giriş bölümü ekledi. Ayrıca "eğer temel eğitim problemini çözebilirsek Üçüncü Dünya Savaşını kesinlikle önleyebiliriz." diye yazdı. İnsana hoş gelen bir düşünce, ama ben o kadar emin değilim.

anlamına gelir [4]. "Yaşamdaki amaçların uygarlaştırılması" kültüre ve insanın geçimini sağlamasının ötesindeki yaşama ağırlık vermesi demektir. "Günümüzün en geçerli bilgilerinin ışığı altında" demekle de, dönemsel değişim olasılığını göstermektedir.

Daha önceki bölümde düşüncelerine yer verdiğim John Buchan'ın bu konudaki görüşleri biraz farklıdır:

> Kimsenin geleceğini kestiremeyeceği bunalımlı ve karmakarışık bir dünyada yaşıyoruz. Bu dünyanın temelleri görünüşe göre çöküyor ve bizim uygarlık adını verdiğimiz ara dönem büyük bir tehlike içinde. Bizim gibi temel kültür eğitiminden geçmiş kişilerin bu kritik dönemde tutumları ne olmalıdır? Çünkü, o eğitim bize böyle bir krizde yol gösteremezse, hiçbir işe yaramıyor demektir.[5]

(Bu sözlerin söylenmesinden elli yıl sonra da bunalımlı ve karmakarışık bir dünyada yaşıyor olmamız ne kadar can sıkıcı değil mi?)

Buchan, temel kültür eğitiminin, bu eğitimi alanlara üç şey vermesi gerektiğini söylemişti: Alçakgönüllülük, insanlık ve mizah duygusu. Alçak gönüllülük çünkü "eğer biz, arkasında dünyanın düşüncelerinden oluşmuş hazineler bulunan, eğitim görmüş insanlarsak, kendimize olağanüstü değerler biçmez, ya da başardıklarımızla fazla övünmeyiz." Buchan'a göre alçakgönüllülük açıkca bilgi gerektirir. Çünkü "İnsanın doğasına karşı daha derin bir saygı duymalıyız. Kişiliği silen ve insanları, devletin korkunç mekanizmaları içinde şekilsiz ayrıntılara dönüştürmek isteyenler böyle bir saygı duyamazlar." Bu söz 1938'de söylenmişti. Bunları söylerken

4. Bu anlatım temel kültür eğitiminin mesleki ve meslek öncesi eğitimden tümüyle ayrılmasını istiyor gibi görünebilir. Ben bunun, kişinin bütün gelişiminin yalnızca dar bir anlayışla mesleki eğitime bağlı kalmaması şeklinde yorumlanmasını yeğlerim. İdeal koşullarda bütün eğitim türleri genel ve özel konuları içerecektir. Günümüzde mesleki ahlak derslerinin geliştirilmesine verilen önem, temel kültür derslerinin (ahlak felsefesi) mesleki bir çerçevede öğretilmesinin bir örneğidir.

5. *Harvard Alumni Bulletin*, C.40, 1 Temmuz 1938. s. 1148.

hiç şüphesiz Hitler ve Stalin'i düşünüyordu. En son olarak da mizah duygusu: "Günümüzdekine benzer dönemlerde, dini bağların ne yazık ki zayıflamasıyla, popüler liderler, kendilerini bir çeşit sahte tanrı gibi yüceltme ve yüzeysel inanışlarını Tanrı sözü gibi görme eğilimindedirler. Bu tür ahmaklıklara karşı yapılacak tek şey gülüp geçmektir"[6]. Buchan'ın aklından tam ne geçiyordu, bilemiyorum ama bu düşünceler 1980'lerde insanı huzursuz edecek derecede geçerli.

Bu bizi, zaten belli ama çok önemli bir noktaya getiriyor. Yirminci yüzyılın sonunda yaşıyoruz. Bu basmakalıp gözlem ile ne demek istediğimizi biraz açıklamamız gerekir. Günümüzde bilgi daha önce görülmemiş hacimlerde, çoğu durumda geometrik diziler şeklinde artıyor. Yeni bilgiler çoğu zaman eski bilgilerden, yöntemlerden veya teorilerden üstün olduğu için, –ya da öyle olduğuna inanıldığı için– bazı dallarda geleneksel bilimin ömrü oldukça kısaldı. Bunun en belirgin örnekleri fen bilimlerinde görülüyor. Bilimsel dergilerin yayınlanmasına yaklaşık 1665'te başlandı. 1800'de 100 kadar dergi vardı. 1850'de bu sayı 1.000'e, 1900'da 10.000'e çıktı. Günümüzde 100.000'e yakın dergi yayımlanıyor. Bu ise, 17. yüzyıldan bu yana bilimsel dergi sayısının her onbeş yılda bir ikiye katlandığı anlamına geliyor. Bilim adamlarının sayısı da benzer bir artış gösterdi. Öyle ki "Gelmiş geçmiş bütün bilim adamlarının yüzde 80 ile 90'ı bugün aramızda yaşıyorlar"[7]. Bir diğer örnek, klasik anlayışın yüzyıl boyu etkinliğini koruduğu ekonomiden verilebilir. Bunun yerini alan Keynescin dünya görüşü ise daha elli yaşına gelmeden ölümcül bir hastalığa tutuldu.

Bırakın entelektüel gelişmeyle ilgili yasaları, basit sayısal ilişkilerin varlığını bile iddia edecek değilim. Alanlar ve alt

6. Aym., s. 1143-1144.

7. Derek de Solla Price, *Science Since Babylon*, (New Haven: Yale University Press, 1975). Bkz. Bölüm 8 (Diseases of Science) sayılar bu bölümden alınmıştır.

alanlar farklılık gösterir. Herşey aynı hızla büyümez. Beşeri bilimlerdeki akademik bilgi hiç kuşkusuz eskiye göre daha hızlı genişliyor olsa da, genellikle kabul görmüş düşünceleri değiştirmek konusunda düşünce birliğine varmak çok daha zordur. Benim vurgulamak istediğim nokta daha basit. Tarihteki bu döneminin egemen bir özelliği, bilginin olağanüstü hızlı bir şekilde arttığı, buna bağlı olarak da geçerliğini yitiren düşünce ve teorilerin hacminin alışılmadık ölçüde büyüyeceğidir. Değerini hiç kaybetmeyen klasikler, günümüzde hemen hemen sadece beşeri bilimler adı verilen alanla sınırlıdır. Kitabı Mukaddes, Shakespeare, Platon, Konfüçyus, Tolstoy kaleme alındıkları günkü kadar çağdaştırlar. İnsanın ahlaki seçimlerine ilişkin temel sorunları (örneğin adalet, sadakat, kişisel sorumluluk vb.) değişmemiştir ve günümüzde bu konular üzerinde ileri sürülen düşüncelerin daha üstün olduğu söylenemez. Aynı şey, buluşları ve yöntemleri 250 yıllık bilimsel ilerleme ile sık sık geliştirilen, bazen bir kenara itilen dâhi matematikçi-fen bilimci Isaac Newton için bile söylenemez. Sosyal bilimlerde başarılanlar bu iki ucun arasında kalır. Örneğin Adam Smith'in 18. yüzyılda ortaya attığı "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" görüşü veya David Ricardo'nun 19. yüzyılın başlarında geliştirdiği karşılaştırmalı üstünlük teorisi, önemlerini yitirmemiştir. Ancak, her iki kavramın da analizi, ilk ortaya konuluşlarının çok ötesine geçmiştir. Ekonomistler bu teorileri öğrettikleri ya da bunlar üzerinde araştırma yaptıkları zaman, geçmişin bu ünlü kişiliklerinden sembolik olarak ve saygılarını belirtmek üzere söz ederler.

Bilimin hızla ilerlemesi, "günümüzde en geçerli bilgilerin, nesnelerin doğasına uygun olarak" sabit kalmaması demektir. Ayrıca, ders programındaki zorunlu dersler bakımından, her kuşak için yeniden yorumlanan klasiklerle, günümüzün en geçerli uygulamalarının sunulması arasında bir denge kurulması gerekeceği anlamına gelir. Hangisine ağırlık verileceği konuya göre değişecektir ve iki yaklaşımın bir bileşimi en uygun çözüm olabilir. Ancak, devamlı yeni

bilgi ve düzenli bir yeni teori ve açıklama seli üreten bir ortamla başa çıkabilmeleri için öğrencilere ders vermekle sorumlu olduğumuz hakkında hiç kuşku yoktur. Bu, birçok konuda belirli bir veri tabanına ya da güncel bir popüler teoriye ağırlık vermekten daha önemli bir amaç olabilir.

Bu nedenlerle, 14. yüzyılda Oxford, 1930'larda Chicago Üniversitesi ve İkinci Dünya Savaşından hemen sonra Harvard Üniversitesi, yararları sınırlı olan örnekler oluştururlar[8]. Bu, konu özel eğitime, yani tanınmış, iyi tanımlanmış bir alanda yeterliliğe gelince nadiren sorgulanan bir durumdur. Çünkü hepimiz bilinen kategorilerdeki entellektüel gelişmeyi daha iyi izleyebiliyoruz. Birçoğumuz, günümüzdeki fiziğin elli yıl önceki fizik olmadığını ve matematiğin sosyal bilimlerde yaygın ve gerekli bir araç olduğunu da biliyoruz. Temel kültür eğitiminin amaçlarını devam ettirebilmek için de yine değişim gereklidir ve tıpkı uzmanlaşmış eğitimde olduğu gibi değişimin hızı, entellektüel asgari müştereklerdeki değişikliklere bağlı olacaktır. Günümüzde, her ders programlarının yirmibeş-otuz yılda bir köklü değişikliklerden geçirilmesini beklemenin normal olduğunu sanıyorum.

Günümüzün bir diğer özelliği de, eğitimin zaman ufkunun uzamış olmasıdır. Nüfusun gittikçe artan bir kısmı için artık yaşam boyu süren öğrenim söz konusudur, Kendimizi sadece bir mesleğin ilk aşaması için hazırlamamız artık yeterli değildir. Bugün daha uzun bir yaşama ve daha çok boş zamana uyum sağlama fırsat veya sorunu ile karşı karşıyayız. Orta yaş kariyer değişiklikleri getirebilir ve insan ömründe görülen artış eğilimi, ya çok ileri yaşlara kadar çalışmaya

8. Orta çağlarda, yedi temel bilim (üçlü ve dörtlü) geometri, astronomi, aritmetik, müzik, gramer, mantık ve belegetten oluşuyordu. Oldukça eski olmasına karşın genel olarak, hâlâ iyi bir liste. Sosyal bilimler henüz ortada yoktu ve edebiyat dikkate alınmazdı. Daha yakın zamanlarda, 1940'ların Harvard Kırmızı Kitabında Batıdan kaynaklanmayan düşüncelerin okutulması için herhangi bir düzenleme yoktu. Aynı şey, Annapolis, (Maryland) ve Santa Fe, (New Mexico) kentlerinde bulunan St. John's Kolejlerinin ünlü ders programı için de geçerlidir. Listelerinde bulunan 130 klasiğin tamamı Batı uygarlığı ile sınırlıdır.

devam etmek, ya da uzun süren emeklilik dönemleri anlamına gelecektir[9]. Teknik ilerlemenin hızı ve endüstriyel yapının değişimi (örneğin sanayiden hizmetlere geçiş) birçoğumuzun, hayatımızın değişik aşamalarında yeni beceriler edinmemizi ve yeni düşünceleri kavramamızı gerektirecektir. Hepimiz uyum sağlamak zorunda kalacağız. Özellikle meslek yaşamları ile aile yaşamlarını bir arada sürdürmeyi isteyecek ya da bunu yapmak zorunda kalacak kadınlar için esneklik şarttır. Birçok durumlarda bu, uzun bir aradan sonra iş piyasasına tekrar girmek anlamına gelir. Verilen aranın on yıl sürdüğünü varsayın. İşle ilgili birçok yöntem değişmiş, birçok teori terkedilmiş, yeni buluşlar gerçekleştirilmiş olacaktır. Eğitimli insan düşünce yapısıyla böyle bir ortama hazırlıklı olmalıdır.

Harvard'ın rektörü, her mezuniyet töreninde koleji bitirenlere, "eğitimli erkek ve kadınların oluşturduğu topluluğa hoşgeldiniz" der. Ülkedeki binlerce kolejin rektörü her Haziran ayında yeni mezunlara benzer şeyler söyler. Ne demek isterler? Ne demeleri uygun olur? Lisans diplomasının, belirli lisans derslerinin başarıyla tamamlanmış olduğunu göstermekten başka bir önemi olmayabilir. Gözlemlerimizden açıkça anlayabiliriz ki, her üniversite mezunu eğitimli değildir ve her eğitimli kişinin de mutlaka üniversite mezunu olması gerekmez. Bu törenlerde demek istediğimiz, öğrencilerin belirli bir entellektüel düzeye ulaştıklarıdır. Beklediğimiz, onların beşeri bilimlerde ve fen bilimlerinde ya da mesleki bakımdan yeterli bilim düzeyine ulaşmış olmaları değildir; hattâ denebilir ki, lisans derecesi entellektüel gelişimlerinin son aşaması ise görevimizi başaramamışız demektir. Mezunlara eğitimli insanların arasına katılmak üzere hoş geldin demek, ancak onların zihinsel becerilerinin ve güçlerinin belirli bir standarda ulaştığına inandığımızı götermesi durumunda bir anlam taşır.

9. Elle tutulur herhangi bir kanıt olmasa da, "günümüzde ortalama insanın" üç mesleği olduğu ve yedi işte çalıştığı inanışı yaygındır.

Birkaç yıl önce, çağımızda temel kültür eğitim için bir standart belirleme girişiminde bulunmuştum[10].

1. Eğitimli insan açık ve etkili bir şekilde düşünebilmeli ve yazabilmelidir. Bununla, öğrencilerin lisans diplomasını aldıkları zaman açık inandırıcı ve etkili bir biçimde iletişim kurabilmelerini anlatmak istiyorum. Başka bir deyişle, öğrenciler eleştirel düşünceyle donatılmış olarak yetiştirilmelidirler.

2. Eğitimli insanın, evren, topluma ve kendimize ilişkin bilgi edinme yolları konusunda *eleştirel bir anlayışı* olmalıdır. Bunun için kendisinin, fiziki ve biyolojik bilimlerde kullanılan matematiksel ve deneysel yöntemleri, bellibaşlı analiz yöntemlerini, modern toplumun işleyişini ve oluşumunu incelemek için gerekli tarihsel ve nicel teknikleri, geçmişin bazı önemli bilimsel, yazınsal ve sanatsal erişilerini ve insanlığın büyük dini ve felsefi kavramları ile *bilgili bir tanışıklığı* olması şarttır.

Bu iddialı tanım, bir düş gibi görünebilir. Üniversite öğretim üyelerinin çoğu, kendilerinin bile bu kadar yüksek bir standarda ulaşmalarının güç olacağını itiraf etmek zorunda kalabilirler. Ancak bu, ileriyi göremeyen bir bakış açısıdır. Herşeyden önce, insanın belirlenmiş bir ideali olması kendi içinde bir değer taşır. Sonra, kullandığım genel formülasyon, örneğin fizik, tarih ya da İngiliz edebiyatı gibi standart alanlara uygulanabilir. Eğitimli herkesin bu alanların her birinde uzman olabileceğini iddia etmiyorum. Zaten aradığımız şey uzmanlık değildir; amaç bilgilendirmektir ve bu bilgi düzeyi geniş bir anlayışla düzenlenmiş zorunlu bir ders programı ile sağlanabilir.

Bu bilgili tanışıklık düzeyinden, eleştirerek anlama aşamasına sıçrayış daha önemli ve daha zordur. Bu niteliğe ula-

10. Bundan sonraki birkaç sayfa, Fen ve Edebiyat Fakültesi dekanı olarak hazırladığım yıllık raporlardan birine dayanıyor. Bkz. Harvard University, Faculty of Arts and Sciences, *Dean's Report*, 1975-76: "Undergraduate Education: Defining the Issues."

şabilmek için, içerikten, öğretilenlerin genel uygulanabilirliğine ve bunların nasıl öğretildiğine geçmemiz gerekmektedir. Bilginin gelişimi çok hızlı olduğundan öğrencilerimizi yaşam boyu öğrenmeye özendirmeliyiz. Çok kısıtlı bir süre içinde sadece belli dersler seçilebilir. Fen bilimlerinde okumayanların bazı fen derslerini almalarını isteyebiliriz, ama bütün bu öğrencilerden fizik, biyoloji, kimya, jeoloji ve matematik öğrenmelerini bekleyemeyiz. Bu bakımdan, zorunlu derslerin, özellikle büyük bir yarar sağlayacak şekilde saptanması gereklidir. İdeal olarak belirli bir konu öğretilirken içeriğin yanı sıra genel metodolojiye de ağırlık verilmelidir. Örneğin, temel kültür eğitiminde ekonomi öğrenmek uygundur, ama bu dalı sosyal bilimlerin genel çerçevesi bünyesinde değerlendirmek çok daha önemlidir.

3. Bu yüzyılın son çeyreğinde, eğitimli bir Amerikalı taşralı olamaz; yani diğer kültürlerden ve zaman dilimlerinden habersiz kalamaz. Artık, daha geniş bir dünyayı, bugünün biçimlenmesinde rol oynayan ve geleceği belirleyecek olan tarihsel etkileri hesaba katmadan yaşamımızı sürdürebilmemiz olanaksızdır. Belki de eğitimli insanların pek azı yeterince geniş bir perspektife sahip olacaktır. Ama, eğitimliler ile eğitimsizler arasındaki en önemli ayrımlardan birinin, kişinin yaşamındaki deneyimleri daha geniş bir çerçevede değerlendirebilme düzeyi olduğundan eminim.

4. Eğitimli bir insanın ahlak sorunları hakkında belirli bir anlayışı bulunması, ahlâk ve maneviyat ile ilgili konularda düşünmüş olması gerekir. Bu konular yüzyıllar boyunca pek az değişmiş olsa da, bireysel seçimlerin yarattığı açmazlar yüzünden, her kuşak için yeni bir önem kazanır. Belki de, eğitimli bir insanın en belirgin niteliği, ona ahlak konularında bilinçli seçimler yapma olanağı veren, bilgiye dayalı kıyaslama yeteneğidir.

5. Son olarak, eğitimli kişinin, herhangi bir dalda bir ölçüde derinlemesine bilgi edinmiş olması gerekir. Burada dü-

şündüğüm, mesleki yeterlilik ile konusunu iyi bilmek arasında kalan bir düzeydir. Amerikan yüksek öğrenim terminolojisinde buna "ana bilim dalı" ya da "yoğunlaşılan alan" adı verilir. Bunun teorisi bellidir: Birikimli öğrenme, gittekçe artan karmaşıklıktaki olguların, tekniklerin ve analitik yapıların incelenmesini gerektirdiğinden, kıyaslama ve analiz gücünü geliştirmenin etkili bir yoludur. Her ana bilim dalındaki öğrencilerin verilen bir problemin bütün yönlerini belirleyecek veriler, teoriler ve yöntemler üzerinde yeterli bir ustalık sergileyebilmeleri, mantık içinde kalmak kaydıyla, her konu için geçerli kanıt ve tartışma esasları geliştirebilmeleri ve kanıtların gerçek anlamda incelenip değerlendirilmesine dayanarak sonuca varabilmeleri beklenir. (Bu şekliyle birinci hedefle içiçe girme durumu vardır.)

Lisans öğreniminde "makul standart" yaklaşımının sorunları yok değildir. Zaman zaman, tek yönlü dahi tanımına uyan bir öğrenciye, örneğin bir matematik cambazına rastlarız. Aynı şekilde Bertrand Russel'ın da işaret ettiği gibi, Mozart'ın yeteneklerine sahip birinin konservatuvardan alabileceği çok az şey vardır. Ama bu gibi kişilere, tanım gereği, çok seyrek rastlanır ve bunlar geniş bir eğitim görüşüne esas olamaz. Esnekliğimizi, çok özel öğrencilerin de gereksinimlerine yanıt verebilecek biçimde sürekli korusak bile, görevimiz hiçbir zaman ısmarlama elbise diken bir terziyle aynı olamaz.

Ayrıca, bazı politik itirazlar da söz konusu olabilir. Standartların belirlenmesi fikir birliğini (normal olarak öğretim üyelerinin fikir birliğini) gerektirir. Bu da öğrencileri, kurulu düzene uydurmak veya daha da yanlış olarak, öğrencileri gizli bir amaç uğruna, örneğin bu ülkenin "egemen sınıfları" ya da Hıristiyanlık gibi belirli bir din için, toplumsallaştırmak olarak yorumlanabilir. Ben bu görüşü hiçbir zaman kabul edemedim. Önerdiğim standartlar, herhangi bir politik görüşü ya da doktrini ne temsil etmekte ne de dışlamaktadır. Bu standartlar duyarlılığın ge-

nişletilmesine ve ortalama inanç ve görüşlerin yerine eleştirel düşüncenin konulmasına yöneliktir.

Eton'da öğretmenlik yapan William Johnson Cory, yüz yıl kadar önce bütün bunları gayet güzel anlatmış. 1861'de bir grup gence yaptığı konuşmada demiş ki:

> Şu anda yaptığınız, bilgi edinmenin de ötesinde, eleştiri altında zihinsel çabalar göstermektir. Sıradan yeteneklere dayanarak belirli ölçüde bilgiyi aklımızda tutacak kadar elbette öğrenebilirsiniz; unuttuklarınız için harcadığınız uzun saatlere de üzülmemelisiniz, çünkü yitirilen bilginin gölgesi sizi en azından birçok yanılsamadan korur.
>
> İnsan büyük bir okula bilginin de ötesinde birşeyler almak için, bazı sanatları ve alışkanlıkları kazanmak için gider. Özen gösterme alışkanlığı için, kendini anlatma sanatı için, bir anda yeni bir entellektüel konuma geçebilmek sanatı için, başkasının ne düşündüğünü hemen anlayabilme sanatı için, görüşlerinizin onaylanmamasına ve reddedilmesine katlanabilme alışkanlığı için, medeni bir şekilde olumlu ya da olumsuz görüş bildirebilme sanatı için, en küçük ayrıntılara dikkat edebilme alışkanlığı için, belli bir zaman süresinde mümkün olanı kestirebilme alışkanlığı için, zevklerini geliştirmek için, ayırt edebilmek için, zihinsel cesaret için ve zihinsel sağlamlık için.
>
> Hepsinden önemlisi, insan büyük bir okula kendisini tanımak için gider[11].

Bence bu sözler lisans öğreniminde günümüzün temel ilkelerini gösteriyor. Öğrenciler öğrendikleri bilgilerin birçoğunu unutacaklardır ve yeni gelişmeler bugün öğretilenlerin birçoğunu geçersiz kılacaktır. Herhalde, hepimiz, aklın yararlarını ve değerini bilmenin eğitimli bir kişi için gerekli olduğunu kabul ederiz. Ama buradaki soru şudur: "Sanat ve alışkanlıklar" en etkin ve kalıcı bir şekilde nasıl verilebilecektir? Hiç kuşkusuz sadece tek yönlü ya da uzmanlaşmış bir ders programıyla ve sadece ders programıyla verilemez.

11. *Eton Reform*, (London: Longman, Green, Longman & Roberts, 1861), ss. 6-7.

William Cory'nin söyledikleri üniversite öncesi öğrenimin hedefleri hakkındaydı ve kimileri benim belirttiğim standart ve hedeflerin daha çok orta öğretimi ilgilendirdiğini, Amerikan yüksek öğreniminin de, öğretimin daha uzmanlaşmış olduğu Avrupa modeline doğru ilerlemesinin daha doğru olacağını ileri sürebilirler. Bununla birlikte, Amerika'da öğrencilerin temel kültür eğitimini, dört yıllık üniversite öğrenimi süresince almalarının önemli nedenleri vardır. Bizim toplumumuzda, genç vatandaşların yaşamlarını bu yolla zenginleştirmeleri için en büyük fırsatı üniversite sunar. Amerikan eğitim sistemi hakkında genellemeler yapmak tehlikelidir. Farklılıklar çok fazladır. Ama Amerikalıların büyük çoğunluğu, seçkin olmayan ve temel kültür eğitimi kavramı denince akla gelen pedagojik, parasal ve sosyal olanaklardan yoksun liselerden mezun olmaktadırlar.

Bizdeki sistemle karşılaştırmak (ve perspektif sağlamak) amacıyla söylüyorum: Avrupa ve Japon sistemlerinin her ikisi de hem daha az demokratik (ve daha da önemlisi) daha az bağışlayıcıdır. Bu ülkelerde üniversite ve kolejlere nüfusun küçük bir bölümü devam eder. Resmi ve gayriresmi yönlendirme çok küçük bir yaşta başlar. Japonya'da görüşme ve sınavlar sonucunda girilebilen uygun anaokulları, en seçkin üniversite olan Tokyo Üniversitesi'ne giriş şansını, hissedilir ölçüde artıracaktır. Seçkin bir anaokulu, birinci sınıf bir ilkokula girişin kapılarını açacaktır; bu da arkasından Üniversite giriş sınavlarına en iyi şekilde hazırlayan çok iyi bir ortaöğretim kurumuna girişi kolaylaştıracaktır. Fransa'da "uygun" liseye girmeyi başarmak, ilerideki mesleği belirlemek açısından ana faktördür. İngiltere'de ise, seçkinci bir düşünce biçimi, uzun dönemli cimrilikle birleşince, toplumun birçok zümresi için üniversiteye giriş büyük ölçüde sınırlanmıştır. Bu sistemleri sarp piramitler şeklinde tanımlamak yanlış olmaz. Çok az kişi tabandan zirveye tırmanabilir ve zirveye varanların çoğu, doğuştan, sınıf farkından ve gelirden kay-

naklanan ayrıcalıklardan, yararlananlardır[12]. Bu etkilerin hiçbiri Amerikan toplumundan eksik olmasa bile[13] farklılıklar benzerliklerden daha önemlidir. Yönlendirmenin katkısı daha azdır ve öğrenimin önceki aşamalarındaki başarı düzeyi geleceği değiştirilemeyecek düzeyde belirlemez. İkinci ve üçüncü şanslar, Amerikan eğitim sisteminin gerçekten en iyi yanları arasındadır.

Daha sarp eğitim piramitleri, lisans öğreniminin doğası ve standartları üzerinde kaçınılmaz bir etkide bulunur. Böyle bir sistemin yürürlükte olduğu ülkelerde, üniversiteye girenler, nitelikleri daha tekdüze olan daha küçük bir aday topluluğu arasından seçilir. Tokyo, Oxford ya da Paris'te bu konularla ilgili kişiler, gelecekteki öğrencilerinin hangi dersleri almış olduklarını, hangi kitapları okumuş olduklarını ve hangi düzeylere ulaşmış olduklarını bizim hiç bilemeyeceğimiz ölçüde bilirler. Daha küçük aday toplulukları, daha sınırlı sayıdaki liselerin ürünüdür. Bunların birçoğu, öğrencilerine temel kültür eğitimi vermeye çalışır ve hiç şüphesiz başarılı da olur.

Hedefi bütün öğrencilerini liselerden mezun etmek olan, bizimki gibi demokratik bir toplumun, daha küçük bir ortak paydaya sahip olması kaçınılmazdır. Amerikan eğitim sistemi hiçbir düzeyde tek merkezden yönetilmez. Yerel kontrol ana hedeftir ve ulusal standartlar hemen hemen yok denebilecek kadar azdır. Her türlü okulun kalitesi yerleşim bölgesi ya da eyaletin vergi

12. Karşılaştırmalı istatistiklerin bulunması güçtür. Yararlı endekslerden biri, yirmibeş yaşından büyük nüfusun yüksek öğrenim görmüş yüzdesidir. 1984'de Amerika'da bu oran %33,2 idi. Japonya'da %14,3; İngiltere'de %11 (1983'de) idi. Bkz. *Britannica Book of the Year, 1986*, ss. 946-51. Bunlar genel rakamlardır. Japonya ile Amerika arasındaki fark sürekli olarak azalmaktadır.

13. "Amerika Birleşik Devletleri bir zamanlar, yerel banka müdürünün Harvard'a gitmesi muhakkak kızının kasabanın ayyaşının Ronald Reagan adlı oğluyla aynı sırada okuduğu genel okullar geleneğine dayandığına inanmaktan hoşlanırdı. Araba sahipliğine bağlı olarak banliyö dediğimiz olay ortaya çıkınca, bu önce kentin iç kısımları için, sonra da hemen herkes için hayal oldu. Bugün, çocuğunuzu en iyi devlet okullarına sokmanın tek yolu, okulun yakınlarında 250.000 dolara küçük bir ev satın almaktır." Norman Macrae, "The Most Important Choice So Few Can Make," *The Economist*, 30 Eylül 1986.

kaynakları, kentin etkin bileşimi ve yaş yapısı, özel bağışlar, özel okullar ile devlet okulları arasındaki ilişkinin tarihi ve daha pek çok şey gibi birçok farklı etmene bağlıdır. Bu nedenle, *ortalama olarak*, ilk ve orta dereceli okullarımızın öğrencilere, en azından temel becerileri kazandırmasını bekleriz. Bunlar, okuma, yazma, matematiğin yanı sıra olabildiğince fen, tarih, edebiyat ve yabancı dil olur. Seyrek olarak, temel kültür eğitiminin yüksek düzeylere varabileceği çok iyi devlet liseleri ve özel liselerin de olduğu açıktır. Ama bunlar istisnadan ibarettir.

Bizim üniversitelerimiz, toplumumuzdaki kendine özgü, coğrafi, etnik ve ekonomik farklılıkları dikkate alarak kabul edeceği öğrencilerin akademik başarı, beceri potansiyel ve yeteneklerini değerlendirmek zorundadırlar. Bu süreç dördüncü bölümde anlatılmıştı. Bütün adayların yarışa aynı olanaklarla başlamadığını göz önüne alarak, girişte hoşgörülüyüz. Bizi ilgilendiren yarışın nasıl sona erdiğidir. Diğer ülkelerin çoğunun tersine, potansiyele ilişkin bazı işaretler dışında hiçbir şeyi tamam olarak kabul edemeyiz; bu bakımdan bizim için üniversite düzeyinde temel kültür eğitimi ve temel entelektüel eğitim gereksinmesi sürecektir.

Temel kültür eğitiminin yararları belki olgunluk, perspektif ve deneyimle de artabilir. Kazandıracağı yararlar "ince"dir, yinelenerek kazanılır ve öğrencilerin çok genç olması durumunda bu eğitim boşa harcanmış olabilir[14]. Öyle görünüyor ki, çoğumuz için en uygun zaman üniversite çağıdır; en azından bu tür ders programı olan okullara devam edecek kadar şanslı olanlarımız için.

Hiç kuşkusuz, temel kültür eğitimini lisansüstü profesyonel eğitime ertelemek akılhca olmaz. Lisansüstü okullarına giden öğrencilerin oranı, koleji bitirenlerden çok daha düşüktür. 1983'te kolej mezunlarından sadece %8,9'u lisansüstü öğrenime devam etti. Bu durumda, çok sayıda insan yaşamlarını zenginleştirecek

14. Lev Tolstoy'un Anna Karenina'sı ile ilk karşılaşmamdan daha iyi bir örnek düşünemiyorum. Romanı ilk önce onüç yaşındayken okumuş ve Anna'nın kocası Alexey Karenin'in kitaptaki en sempatik karakter olduğu sonucuna varmıştım. Yeterli yaşam deneyimim olmadığı için, Tolstoy'un niyetlerini anlayabilmem olanaksızdı.

bir öğeden yoksun kalmış olacaktır. Öte yandan, lisansüstü öğrenimin, asıl amacı birkaç yıl içinde çok iyi eğitilmiş profesyoneller yetiştirmektir. Temel kültür eğitimi (belki de hatalı olarak) bu amaçtan sapma olarak görüldüğü için bu düzeyde temel kültür eğitimini ne zaman ne de istek vardır[15]. Öğrencilerin özümsemek zorunda oldukları bilginin miktarı çok fazladır.

En önemlisi, ister üniversitede ister daha sonra verilsin temel kültür eğitiminin en yüksek düzeydeki mesleki uygulama için vazgeçilmez bir önkoşul olduğudur. Meslek adamlarından yüksek düzeyli bir teknik beceri beklemeye hakkımız vardır. Bir doktorun bilim ve hastalıklar konusunda en üst düzeyde bilgisi olmalıdır. Bir hukukçu belli başlı davaları ve hukuk usullerini derinlemesine kavramış olmalıdır. Bir bilim adamı konusundaki en yeni gelişmeleri izleyebilmelidir. Bütün bu özellikler, çok gerekli olmasına rağmen yeterli değildir. İdeal bir meslek topluluğu, işini iyi yapan teknokratlardan ibaret değildir. Daha uygun bir hedef ise, profesyonel yetkinlik ile "alçakgönüllülük, insanlık ve mizah duygusu"nun birlikte olmasıdır. Ben avukatımın ve doktorumun, acı, aşk, kahkaha, ölüm, din, adalet ve bilimin sınırları gibi konularda fikir sahibi olmasını isterim[16]. Bu, en modern ilacı ya da yargıtayın en son kararını bilmekten çok daha önemli olabilir. Genel bilgiler her zaman pek fazla güçlükle karşılaşmadan elde edilebilir. İnsana özgü anlayış, bilgisayara birkaç soru sorma düzeyine indirgenemez.

15. Daha önce de belirtildiği üzere, bu anlayış günümüzde olumlu bir yönde değişmektedir.

16. 1930'da Jose Ortega y Gasset, bir derste şunları söylemişti: "Tıp okulları, fizyoloji ve kimyayı son zerresine kadar öğretmeye çalışıyorlar; fakat belki de dünyadaki hiçbir tıp okulunda hiç kimse iyi bir hekim olmanın ne anlama geldiği, çağımız için ideal tipin ne olması gerektiği konularında ciddi olarak düşünmüyor." *Mission of the University*, s. 62. Bu hâlâ doğru mu? Harvard Tıp Fakültesinde uygulanan New Pathway Programı, kesinlikle doğrultuda gösterilen bir çabadır. Yaşasaydı Ortega'nın onaylayacağına inanıyorum.

7. BÖLÜM
Harvard'ın Çekirdek Programı

Temel kültür eğitimi bazı okullarda, yüksek öğrenimle eşanlamlıdır. Bu terim daha dar bir anlamda da kullanılır: Öğrencinin derinliğine ve dengeli olarak bütünüyle gelişmesini sağlamak için planlanmış, anabilim dalı ya da uzmanlık alanı dışındaki zorunlu dersler. Öğrencilerin yapmak *zorunda* oldukları çalışma bireylerin özgürlüğünün kısıtlandığı her durumda olduğu gibi, en büyük önemi taşır. Bazı üniversiteler (örneğin Brown University) çok az zorunlu ders koymuştur, bazıları ise, örneğin mesela St. John's College, öğrencilere hemen hemen hiç tercih hakkı tanımaz. Okulların çoğu bu iki uç arasında yer alır. Okullar bu yelpaze içinde nerede yer alırlarsa alsınlar, zorunlu derslerin, tutarlı bir eğitim görüşü açısından bir anlam taşıması gerekir. Öğretim üyeleri, öğrencilere, bazı konuları öğrenmelerinin neden istendiğini; neden bazı kısıtlamalar getirmek gerektiğini; ya da kısıtlama olmamasının neden onları daha iyi eğitim görmüş bir mezun yapacağına inandıklarını açıklamak zorundadırlar.

Amerikan yüksek öğreniminin farklılık ve çeşitlilik gösteren özellikleri gözönüne alındığında, temel kültür eğitiminin genel durumunu açıklamak güçtür. Bunun yerine ben, zamanımızdaki temel kültür eğitiminin bir örneği olarak, Harvard'ın Çekirdek Programını (1988) çok kısa ve özet olarak, ana hatlarıyla anlatmaya, felsefesini, mantığını ve içeriğini açıklamaya çalışacağım. Amerikan lisans öğrencileri için mükemmel tek bir ders programının olduğunu iddia etmiyorum.

Biz mükemmelliğin standardı konusunda anlaşsak bile, herhangi bir zorunlu ders grubunun öğrencilere istenen bütün beceri ve alışkanlıkları kazandırmak için yeterli olduğuna inanmakta güçlük çekeriz. İyi eğitim görmüş erkek ve kadınlardan oluşan bir toplum yaratabilmek için birçok farklı yol vardır ve biz, ideal olarak, bu yolların birden fazlasını izlemeliyiz. Seçeneklerimiz üniversitenin türüne, kaynaklarına, öğretim üyelerine ve belki başka birtakım etmenlere bağlı olacaktır.

Harvard'da Çekirdek Program, lisans öğreniminin dörtte birini oluşturur. Bu, bütün öğrenciler için, bir yıla eşdeğer zorunlu akademik çalışma demektir. Bunlar ilk yılda veya belirli bir yılda alınan dersler olmayıp, mezun olmadan önce tamamlanması gereken bir ders yılına eşdeğer derslerdir. Amaç, bunu, derinliğine öğrenmeyi[1] sağlayan iki yıllık öğrenime denk düşen bir uzmanlaşma ya da anabilim dalı programı ve öğrencilerin hemen hemen mutlak bir özgürlük ile seçebilecekleri bir yıla eşit seçmeli derslerle zenginleştirerek, "eğitimli erkekler ve kadınlar topluluğu"nu anlamlı bir kavram haline sokmaktır.

Harvard'da lisans düzeyinde ders gören öğrenciler, mezun olabilmek için, Çekirdek Program'ın tam anlamıyla bir parçası sayılamayacak üç koşulu yerine getirmek zorundadırlar. Öğrencilerin, etkili bir şekilde yazma yeteneğini kazanacakları bir ders almaları zorunludur (eğitimli insan açık ve etkili bir şekilde yazabilmelidir). Öğrenci, bir yabancı dilde yeterli olduğunu göstermeli (diğer kültürler hakkında bilgisiz kalmamanın bir göstergesidir) ve bilgisayar, sayısal veriler ile istatistik tekniklerine giriş niteliğini taşıyan nicel analiz yöntemlerini öğrenmelidir (başka bir deyişle, matematiksel ve nicel teknikleri, doğa bilimleri ile sosyal bilimlerde kullanacak ölçüde bilmelidir).

1. Bu bölümde tırnak veya parantez içine aldığım sözlerin çoğuyla, 6. Bölümde verdiğim eğitimli kişi tanımına atıfta bulunuyorum

Çekirdek Program, altı ders grubundan oluşur. Bunlar, bir bölüme bağlı olmaksızın, disiplinler-arası bir yaklaşımla özel olarak tasarlanmıştır. Resmi tanım şöyledir:

> Çekirdek Program'ın felsefesi, her Harvard mezununun geniş bir eğitimden geçmesi gereğine dayanır. Öğrencilerin bu amaca ulaşabilmesi için rehberliğe gereksinme duydukları ve öğretim üyelerinin de onlara, eğitimli erkek ve kadınların kalite göstergesi olan bilgi, entellektüel yetenek ve düşünme alışkanlığı kazandırmakla yükümlü oldukları varsayılır.
>
> Çekirdek Program, entellektüel enginlik. Büyük Kitaplar'ın hatmedilmesi veya herhangi bir bilginin belirli bir kısmının özümsenmesi, ya da bazı alanlarda günümüzde geçerli birtakım bilgilerin incelenmesi olarak tanımlanmaz. Bunun yerine, amaç, öğretim üyelerinin lisans öğrenimi için koşul olarak gördükleri alanlarda bilgiye giden anayolların öğrenciye gösterilmesidir. Bu alanlarda ne tür bilgiler olduğunu, ne gibi sorular sorulabileceğini, farklı analiz olanaklarının nasıl elde edilebileceğini, bunların nasıl kullanıldığını ve ne gibi değerler taşıdıklarını göstermeyi hedefler. Derslerin konusu değişik olabilir, hepsinde belirli bir akıl yürütme biçimine ağırlık verilir. Bu anlamda, her alandaki ya da o alanın her bölümündeki dersler eşdeğerdedir(2).

1. Edebiyat ve Sanat

Temel Dersler grubunun bu bölümündeki dersler, eğitimli göz ve kulaklarla yapılan okuma, görme ve işitmeyle ilgilidir. Bu cümledeki kilit sözcükler "eğitimli göz ve kulak"tır. Okuma, görme ve duyma çoğumuza doğal ve basit görünebilir; özel bir eğitime gerek yok gibi gelebilir. Ancak, biz okur–yazarlığı herhangi bir şeyin değerini anlamak, eleştirerek karar vermek ve kalitenin farkına varmak olarak anlarsak, görsel, işitsel ve başka türlü cehaletlerin yaygın olduğunu görürüz. Edebiyat ve sanat derslerinde, "insanoğlunun dünya deneyimlerini sanatsal bir biçimde

2. Harvard University, Faculty of Arts and Sciences, *Courses of Instruction, 1986-87*, s.1

nasıl dile getirdiği" gösterilir[3]. Bu, roman, şiir ve senfoni gibi belirli sanat türlerinin olanaklarını ve sınırlarını öğrenmek ve kişisel yetenek, sanat geleneği ve tarihin belirli bir zamanı arasındaki etkileşimin değerini anlama yeteneğini kazanmak anlamına gelir. Bu hedeflere varabilmek için, öğrencilerden üç alanda çalışma yapmaları istenir: Birincisi, edebiyatın ana bölümlerinden biri, örneğin Jane Austen, Dickens, Balzac ve James Joyce gibi yazarları kapsayan "19. Yüzyıldaki ve 20. Yüzyılın Başlarındaki Büyük Romanlar"; İkincisi, "Rembrandt ve Çağdaşları" veya "Yaylı Çalgılar Dörtlüsünün Gelişimi" gibi önemli bir görsel ya da müzikal anlatım türü; son olarak da, örneğin "Rönesans'ta İnsan İmgeleri" gibi, belirli dönemlerde sanat ile yaratıcılığın toplumsal ve entellektüel koşulları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir ders. Bu yolla öğrenciler, geçmişin önemli bilimsel, edebi ve sanatsal erişilerinin bazılarıyla ve insanoğlunun önemli bazı dini ve felsefi kavramlarıyla daha yakından tanışırlar.

2. Fen Bilimleri

Günümüz dünyasında, fen bilimlerini (yöntem ve ilkelerini) biraz olsun bilmeyenlerin geniş bir eğitim görmüş sayılamayacağını belki de açıklamaya gerek bile yoktur. Fen bilimlerinin, bilgiye giden "anayol"lardan biri olduğu açıkça bellidir. Ayrıca, zamanımız bilimsel gelişmelerin olağanüstü hız kazandığı bir devirdir. Yeni buluşlar, temel fizik ve biyoloji yasalarının derinliğine işlenmesi ve yeni teknolojiler yaşamımızı hiç durmadan değiştirmektedir. Son zamanlarda fen bilimlerindeki ilerlemeler, bize hem atom silahlarını hem de genetik mühendisliğini hediye etti. Birincisi bir gün dünyadaki yaşamı sona erdirebilir; ikincisi ise yakın bir gelecekte, ortalama yaşam süresini, karmaşık toplumsal sonuçları doğuracak ölçüde uzatabilir. Eğitimli bir kişi, hiç

3. Aynı, s. 16.

kuşkusuz, geleceğimizde bu kadar önemli rol oynayabilecek güçler hakkında, en azından bir parça bilgi sahibi olmayı istemelidir. Bilimsel ilerlemenin toplumsal ilerlemeye mi yoksa felakete mi dönüştürüleceğine oylarımızla karar verebileceğimiz demokratik bir toplumda, eğitimli vatandaşların bu bilgiyle donatılmış olması gerektiğine inanıyorum.

Anlamlı düzeyde fen bilgisinin, herhangi bir genel eğitim programının kapasitesini aştığına inananlar vardır. Fen bilimleri çok karmaşık, çok derin, çok yoğun, çok uzmanlaşmış ve çok matematikseldir. Bugün fen bilimcilerin bile sadece birkaçı tam anlamıyla "okur-yazar"dır. Bundan başka, bazı eleştirmenler, fen bilgisi ile sorumlu yurttaşlık arasındaki bağın belirsiz olduğunu, inandırıcı bulmadıklarını söylerler. Zaten, meslekten bilimadamları, kamu politikalarını ilgilendiren sorunlarda çoğu zaman farklı farklı düşünceler sergilerler. Her biri de farklı düşüncelerini sıradan insanlara makul gelebilecek sebeplere dayandırır.

Bu kuşkuları ortaya atanlar arasında önemli bir yeri olan profesör Morris Shamos, fen bilgisinin temel kültür eğitimi programına dahil edilmesi konusunda farklı bir gerekçe gösterir: "Öğrenciler, fen bilimlerini özellikle içerdiği estetik ve entellektüel değerler için öğrenirlerse en büyük kazancı sağlamış olurlar"[4]. Bu bakış açısı, 19. yüzyılda biyolog Thomas Huxley ve çağdaşı matematikçi Jules-Henri Poincaré tarafından da benimsenmişti. Shamos, sonunda, bu düşüncenin zamanının gelmiş olabileceğine inanmaktadır.

Fen bilimlerinde anlamlı bir bilgi düzeyine ulaşmanın imkansız bir hedef olabileceği görüşüne katılıyorum; "fenden anlamak" daha iddiasız ve belki de erişilmesi daha kolay bir standart olabilir. Ama, genel eğitimin bir parçası olarak öğrenilen fen bilgisinin kamu politikası sorunları söz konusu ol-

4. Moris Shamos, "The Lesson Every Child Need Not Learn," *The Sciences* (Temmuz–Ağustos 1988), s. 20.

duğunda işe yaramayacağı hakkında kuşkularım var. Bu görüşü desteklemeye veya çürütmeye yetecek kanıtlar mevcut değil.

Öğrencilere temel kültür eğitimi verme iddiasını taşıyan programların çoğunda fen bilimlerinin payı yetersizdir. Bunun nedenleri bellidir. Öğrencinin, fen bilimleriyle mesleki bakımdan bağlantılı olmayan bir lisans programının gerektirdiği ölçüde fenden anlaması için bile, "fiziksel ve biyolojik bilimlerin matematiksel ve deneysel yöntemleri"yle tanışmış, bunlar hakkında bilgi sahibi olmuş olması gerekir. Birçok üniversite öğrencisi, çeşitli nedenlerle fen derslerini sevmez. Öğrencinin kafası matematiğe yatkın değildir ya da kendisi yatkın olmadığına inanıyordur; lisede dersler iyi işlenmediğinden fenden soğumuştur; okulların çoğunda, fen dalında yoğunlaşmayan öğrenciler için özel olarak tasarlanmış pek az fen dersi vardır - ve bu sonuncusu eğitimin başka sorunlarından biridir.

Yeni Çekirdek Programımızın çerçevesi oluşturulurken, meslektaşlarımdan birinin gösterdiği tepkiyi hiç unutmayacağım. Dünyaca ünlü bir sanat tarihçisi olan meslektaşım bana, kendisinin uzun meslek yaşamının bence akademik değer taşıyıp taşımadığını, mezun olduğu okul için bir iftihar vesilesi olup olmadığını sordu. Bizim en saygın mezunlarımızdandı. Her iki soruyu da beklediği olumlu yanıtı verdim. Bunun üzerine, yeni zorunlu derslerimizden bazılarının, özellikle fen ve niceliksel analiz derslerinin, kendisinin Harvard'dan mezun olmasını olanaksız kılacağını belirtti. En basit düzeyde öğretilse bile bu derslerden geçemeyeceğini söyledi. Onun mezun olamayacak kadar değersiz mi olduğuna inanıyordum? Meslekteki başarıları aksini kanıtlamamış mıydı? Kendisi gibi bir insanın hem geriye hem de ileriye dönük olarak reddedilmemesi ve bu yeni koşulların kabulüne engel olmak üzere etkimi kullanmam için bana içtenlikle yalvardı. Bu değerli profesörün içten konuştuğunu biliyordum. Onu uygun bir şekilde öğretilmiş ol-

saydı bu derslerin üstesinden gelebileceği ve yeteneklerini azımsadığına inandırmaya çalıştım. İnanmadı.

Fen öğrencileri ile fen eğitimi yapmayan öğrencilerin durumu elbette farklıdır. Ana konuları fen bilimleri olan öğrencilerin beşeri bilimler ve sosyal bilimler dersleri almaları nispeten kolaydır. Edebiyat ve tarih gibi konuları içeren dersler çiçeği burnunda bir biyokimyacıya pek çekici gelmeyebilir ama seyrek olarak göz korkutucu ya da ürkütücü olur. Bu öğrenciler için bir temel kültür programından geçmek, en azından yüzeysel olarak bakıldığında, daha kolay görülür. Fen eğitimi yapmayan özellikle de fen veya matematik fobilerine tutulmuş olan lisans öğrencileri için durum böyle değildir. Bu korkular, başarıları ve yetenekleri farklı öğrencilerin aynı sınıfta ders görmeleri durumunda büyük ölçüde artar. Burada sorun, "şairler"e küçümseyerek fen öğretmek değildir, belirli grupların özel pedagojik gereksinimleri olduğunu kabul etmektir.

Öğretim üyeleri öğrencilerin bu duygularını bilirler ve onlar da kendi direniş yöntemlerini uygularlar. Hiçbir öğretmen, derse ilgi duymayan ve başarılı olamayacağına inanmış öğrencilerin sınıfına zorla sokulmasından hoşlanmaz[5]. Diğer taraftan, fen derslerinin güçlük düzeyi, örneğin tarih dersleriyle karşılaştıralamayacak ölçüde, bu aşamada belirgin bir biçimde artar. Bu bakımdan yüzeysellik tehlikesi çok daha fazladır. Fen konusunda birşeyler öğrendiklerine inanan, fakat aslında bazı temel kavramların ötesine geçememiş öğrencileri üniversiteden mezun etmek acaba büyük bir tehlike değil midir? Bu itirazların hiçbiri temelsiz olmamakla birlikte fen bilgisi temel kültür eğitimi programından çıkarılamayacak ölçüde önemlidir. Hem öğrenciler hem de öğretim üyeleri için ger-

5. Üniversite ve kolejlerdeki fen bilimleri öğretmenleri, çelişkili davranışlar sergilerler. Bir yandan konularına önem verilmediğinden şikayet ederken (Harvard'da örneğin, bir yıl fen bilimleri, bir buçuk yıl da edebiyat ve sanat öğrenimi zorunludur), diğer yandan temel kültür eğitimi gören lisana öğrencilerine ders vermeye pek hevesli görünmezler.

çekçi beklentiler yaratarak güçlüklerin üstesinden gelinmelidir[6].

Temel fen dersleri, bilim adamı olmayacak öğrenciler için tasarlanmıştır ve derslerin ortak hedefi "insana ve dünyaya bakışın bir yolu olarak fen bilimlerinde genel bir bilgi edinilmesini sağlamak"tır.

> Fiziksel ve biyolojik dünyanın gözlemlenmesi, fen adamlarına, birbirinden farklı olgulara evrensel açıklamalar getiren ilkeleri formüle etme olanağı sağladı.
>
> Bunlar, klasik dinamiği, termodinamiği, radyasyonu ve maddenin mikroskopik yapısını düzenleyen yasalar ile kimyanın, molekül ve hücre biyolojisinin, biyolojik evrim ve davranışların altında yatan temel ilkeleri içerir. Fen bilimlerindeki temel programda ise bunun gibi ana kavram ve buluşlar belirli bir derinlik düzeyinde incelenir. Sadece bilim adamlarının bazı alanlarda doğru olduğuna inandıkları şeyler değil, aynı zamanda o alandaki yasaların ve ilkelerin nasıl geliştiği ve doğrulandığı da inceleme konusudur[7].

Fen bilimlerinin iki ayrı alanı zorunlu dersler arasında yer alır. Bu alanlardan birinde "esas olarak, doğadaki olgular, içerdikleri basit öğelerin tahmine ve tümdengelime dayanan analizleri yoluyla incelenir" (fizik ve kimya ile biyolojinin bazı branşları). Bunun tipik bir örneği, "Mekan, Zaman ve Hareket"tir. Diğer grup derslerde ise daha karmaşık bilimsel

6. Çekirdek Program kapsamındaki fen dersleri hakkında çok sert, ama bütünüyle gerçekçi olmayan bir eleştiri için bkz. "Are Our Universities Rotten at the Core?" *Science*, 5 Haziran 1987. Westheimer, bizim fen derslerimizin fazla basit olduğu kanısındadır. Meslektaşlarının, "elini kirletmemiş olanlar"a, yani fende yoğunlaşmayan öğrencilere ders vermekte isteksiz olduklarını kabul eder ve bu tür öğrenciler için hazırlanan fen derslerinin düzeyinin liseler açısından yanlış mesajlar içerdiği kanısındadır. Önerdiği çözüm, üniversitelere kabul edilen öğrenciler içinde fen öğrenmeye istekli olanların oranının artırılmasıdır. Ancak bu, sorununu kesinlikle çözemez. Önerilen çözüm temel kültür eğitimi ile pek ilgili değildir. Elbette CalTech ya da MIT'deki zorunlu fen derslerinde daha yüksek bir standarda erişilebilir. Bu okullarda elini kirletmemiş öğrenci yoktur. Bunlara üniversite değil de enstitü denmesinin nedeni de budur. Üniversiteler, entellektüel olarak birbirinden farklı kişilerden oluşan toplulukları eğitmek konusunda özel bir uğraş vermekle her zaman karşı karşıya kalacaklardır. Bu farklı bir şeydir ve gelişme de büyük bir olasılıkla tedricen sağlanacaktır.

7. Harvard University, Faculty of Arts and Sciences, *Courses of Instruction, 1986-87*, s. 31.

sistemler incelenir. Bunlar (örneğin jeoloji veya organizma biyolojisi), doğal dünyanın daha tanımlayıcı, tarihsel ya da evrimsel bir anlatımını içerir. "Dünya'nın ve Yaşamın Tarihi" dersi buna en iyi örnektir.

3. Tarihsel İnceleme

Tarih, "evren, toplum ve kendimiz hakkında bilgi ve fikir edinilmesi"nde diğer yöntemlerden belki daha fazla kullanılır. Tarihsel yaklaşımı sadece tarihçiler değil, evrimi inceleyen fen bilimciler, dilin ya da belli bir sanat biçimindeki gelişmeyi çözümleyen beşeri bilimciler ve örneğin iktisat tarihi ya da siyasal teori alanında çalışan sosyal bilimciler de kullanırlar. Konuyu iyice basitleştirme tehlikesini göze alırsak, iki türlü metodolojinin ağırlık kazandığını farkedebiliriz. Bunlar, bazı tarihçilerin çalışmalarında genellikle birleştirilir ve bir arada kullanılır. Fakat esasta birbirinden ayırt edilebilirler. Birincisi, eğilimlerin ya da uzun dönemli değişikliklerin incelenmesine dayanan tarihtir. Bu yaklaşımda, makroskopik bir görüş, öznel olmayan güçlerin ve genellikle sosyo-ekonomik gelişmelerin ya da "Tarihsel Zorunluluğun" mantığı üzerinde durulur. Bununla birlikte, tarihsel analizin çok farklı, birincisinin zıddı denebilecek bir yanı daha vardır. Burada ise mikroskopik bir görüşe, insanlara, rastlantıya, eğilimlerin kaçınılmaz basitleştirmesi yerine olayların karmaşıklığına önem verilir.

Çekirdek Program'daki tarih derslerinde, öğrencilere her iki yaklaşım da tanıtılır. Derslerin bir grubunda, günümüz dünyasının bir yönü ya da sorunu ele alınarak işe başlanır, konunun gelişimi ve arkaplanı açıklanır[8]. Örneğin, "Gelişmişlik ve Azgelişmişlik: Ülkeler Arasındaki Eşitsizliklerin Tarihsel Kökenleri" dersine, bugün bildiğimiz dünyayla baş-

8. Başlangıç noktası olarak, modern dünyanın ana sorunlarından biri seçilmeden de eğilimler incelenebilir. Örneğin Roma'nın gerilemesi ve çöküşü incelenebilir. Bununla birlikte işe, günümüzün bir sorunu ile başlamanın, öğrencilere, bir yurttaş olarak karşı karşıya kalabilecekleri sorunları daha iyi anlamalarına yardımcı olmak bakımından ek bir yararı vardır.

lanır. Bir yanda sanayi devrimini gerçekleştirmiş, zengin, onbeş ya da yirmi ülke, öte yanda azgelişmiş denen yüz küsur ülke. Derse, günümüzün anlaşılabilmesi için, Orta Çağ'ın ve Avrupa'nın genişlemesine yol açan olayların ve gelişmelerin bilinmesinin neden zorunlu olduğu gösterilerek devam edilir. Bu ders, tarihsel bellekleri genellikle zayıf olan Amerikalı öğrenciler için özellikle yararlıdır. Diğer ders grubunda ise daha çok tarihin belli bir anı üzerinde durulur: Günümüzün politika sorunlarından uzak, önemli bir olay ya da dönüm noktası gibi. Buradaki amaç, tarihsel açıklamaların karmaşıklığını, inceliklerini, karışıklığını, belirsizliklerini göstermektir. Bunu gösterirken de, uzun dönemli değişimlerin incelenmesi sırasında çoğu zaman gözden kaçan, kişisel ihtiraslara ve kararlara özel bir önem verilir. Örneğin "Rus Devrimi": Kaçınılmaz bir olay mıydı? Neden 1917'de meydana geldi? Lenin olmasaydı sonuç farklı olabilir miydi? Derste, bu gibi soruların yanıtları araştırılır. Öğrenciler, her iki türdeki dersi alarak hem önemli tarihsel bilgilere kavuşurlar, hem de tarihsel yöntemleri daha iyi anlamış olurlar.

4. Sosyal Analiz

İçinde yaşadığımız toplumları anlamanın en önemli yöntemlerinden biri, sosyal bilimlerde geliştirilen nispeten yeni yöntemlerdir. 18. yüzyılın sonlarında ekonomi ile başlayan ve halen başka branşların yanı sıra siyaset bilimini, sosyolojiyi ve psikolojiyi içeren bu yaklaşımların amacı, öncelikle, çağımızdaki insan davranışlarını daha iyi anlamaktır[9]. İstisnasız genellemeler mümkün olmasa da, sosyal bilimlerin toplumun ve kurumların davranışlarını incelerken, mümkün olduğunca ampirik bilgiyle sınanmış formel teorileri ortaya koyarak ilerlediği söylenebilir. Çekirdek Program'da, Sosyal Analiz kategorisine giren bütün dersler aynı özelliği paylaşırlar. Amaç, öğrencileri "çağdaş toplumun

9. Bu esas amaçtır, tek amaç değil. Tarihçiler sosyal bilimlerdeki yöntemleri, klasik çağlara kadar uzanan olayları açıklamak için kullanmışlardır.

işleyişini ve gelişmesini incelemesini incelemek için gerekli olan bellibaşlı analiz biçimlerinin bazıları ile tarihsel ve nicel teknikler"yle tanıştırmaktır. "Ekonominin İlkeleri"i dersi tipik bir örnektir. Teoriler tamamen formeldir, konular üzerinde mesleki fikir birliği güçlüdür ve ampirik deney olanağı oldukça gelişmiştir. Ama, kökü psikolojiye dayanan "İnsan Doğasına İlişkin Görüşler"i öğrenerek de insan aydınlanabilir. Marx, Freud, B. Skinner ve E.O. Wilson'un teorileri ve felsefi varsayımları ve bunların gerçek verilerle sınanması (ideoloji ile bilimsel teorinin karşılaştırılması) da öğrencilerin, sosyal bilimcilerin insan davranışını nasıl açıklamaya çalıştıklarını anlamasını sağlar.

5. Yabancı Kültürler

İkinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri, birkaç ülke ile birlikte, süper güçlerden biri durumuna geldi. Sovyetler Birliği, ideoloji ve askeri güç bakımından başlıca rakibimizdir. Ekonomideki başlıca rakibimiz ise Japonya'dır. Grup olarak ele alındığında belki de Batı Avrupa, ekonomik ve politik bir süper güç olarak düşünülebilir. Çin ve Hindistan nüfuslarıyla süper güçlerdir uluslararası olaylarda önemli etkileri vardır. Petrole gelince, Arap ülkeleri büyük bir kaldıraç gücü durumundadırlar. Mali ve politik geleceğimizin Latin Amerika ve Afrika'daki olaylarla ilişkisiz olduğunu tabii ki söyleyemeyiz.

İkinci Dünya Savaşı öncesinde Amerikalılar dünyanın büyük bir kısmını gözardı edebilirlerdi. İki okyanusun korunduğu bir kıta ülkesi olarak, uluslararası değişikliklerin çok uzağında olduğumuzu düşünüyorduk. Sınırlarımızın ötesine bakınca da, ticari ve emperyalist uzantılar dışında, görebildiğimiz Batı Avrupa (özellikle İngiltere) ve Batı uygarlığı içindeki köklerimizle sınırlıydı. İkinci Dünya Savaşından sonra, bir süre büyüklük kompleksine kapıldık. Kendimizin ve refahımızın dünyanın kalan kısmı için bir

örnek oluşturduğuna inandık. Becerebilirseniz bizden öğrenin, bizim başkalarından öğreneceğimiz pek bir şey yok diyorduk.

Bugün koşullar kökünden değişti. Okyanusların sağladığı korumanın artık pek önemi kalmadı. Uluslararası değişiklikler günlük yaşamımızı doğrudan etkiliyor. Hâlâ süper güç olmamıza karşın dünyadaki yerimiz küçülüyor. Dünyanın toplam GSMH'si, ticareti ve nüfusu içindeki paylarımız geriliyor. Bunun nedeni bizim bir duraklama geçirmemiz değil başka ülkelerin daha hızlı gelişmesi. Yeni göçmen dalgaları ile Amerikan nüfusunun etnik tabanı değişirken bizim Batı'da bulunan geleneksel köklerimiz bile değişime uğradı. Yaşamımızı sürdürürken daha geniş bir dünya bağlamına referansta bulunmanın artık zorunlu olduğunu söylemeye gerek bile yok. "Bu yüzyılın son çeyreğinde, eğitimli bir Amerikalı taşralı olamaz; yani diğer kültürlerden habersiz kalamaz".

Sağduyu sahibi okuyucular, eğitim eleştirmeni Alan Bloom'un bu tür bir eğitimi demagojik olarak nitelendirdiğini duyduklarında şaşacaklardır. Ona göre "maksat, öğrencileri, başka düşünme biçimleri de olduğunu ve Batı düşünce biçiminin daha iyi olmadığını kabul etmeye zorlamaktır". Bununla birlikte, "eğer öğrenciler, Batılı olmayan bu kültürlerde geçerli fikirleri gerçekten tanıma olanağı bulsalardı... bu kültürlerin her birinin etnosantrik olduğunu görürlerdi. Her biri kendi yaşam biçiminin en iyi, bütün değerlerinin daha kötü olduğuna inanır. Sadece Batı ülkelerinde, yani Eski Yunan felsefesinin etkisi altında kalmış ülkelerde mevcut yaşama biçimini en iyiyle özdeşleştirmekten kuşkulanma eğilimi vardır"[10]. Bu tuhaf sözlerin gerisinde bulunan felsefi incelikleri anlayamıyorum. Bunları akla durgunluk verici buluyorum. Şüphesiz etnosantrizm Batılı olmayan kültürlerin tekelinde değildir. Ja-

10. Alan Bloom, *The Closing of the American Mind* ,(New York: Simon and Schuster, 1987), s. 36.

ponya ile Amerika Birleşik Devletleri kıyaslanırken, "benim yaşam biçimim en iyi" göstergesinde, hangi ülkenin daha üst sırada olacağı o kadar belli midir? Bundan başka, Batı dışındaki düşünceleraha fazla etnosantrik olsalar bile, (ki, ben böyle olduğuna inanmıyorum) konunun öğretilmesi sırasında bu belirgin yanlışlığın propagandasının yapılması için hiçbir neden yoktur.

Aşağıda belirtilen Japon bakış açısı, Bay Bloom'u şaşırtabilir. "Geleneksel temel kültür eğitiminin içerdiği Batılı kavramlar, entellektüel gelişmeye büyük katkıda bulunmuşlardır. Ama, kuşkusuz, etnosantrizm bunların evrenselliğini zayıflatmıştır. Örneğin, Batı idealleri kişiyi olsa olsa Avrupa'nın Asya'ya karşı kültürel üstünlüğe sahip olduğu inancına götürür. Ama böyle bir varsayımın evrensel geçerliği yoktur. Bu bakımdan, Avrupa temel kültür eğitiminin doğasından kaynaklanan bazı sınırlılıkları vardır"[11]. Bu etnosantrizm savaşlarında ateşkes ilan edilmesini diliyorum!

Çekirdek Program'ın Yabancı Kültürler bölümünde bu konular işlenir. Bütün öğrenciler, dünyanın belli bir bölgesindeki "yapının, inanç ve adetlerin altında yatan kendine özgü düşünce ve eylem kalıplarını saptamayı amaçlayan" bir ders almak zorundadır"[12]. Öğrenci açısından, konuların ağırlıkları farklıdır. Yabancı kültürleri genelleştirerek bir bütün halinde öğrenmek pek anlam taşımaz. Ders listesi ise, dünyanın birçok değişik bölgesi üzerinde odaklaşan bir dizi seçenekten oluşur. Derslerin çoğu büyük uygarlıklara (Hint, Doğu Asya, Rusya, İslam, Afrika vs.) giriş niteliğindedir. Bazıları "Japonya'nın Birleşmesi, 1560-1650" ya da 1890-1938 Döneminde Avusturya Kültürü" (bu dersi Almanca bilen öğrenciler alabilir) gibi çok daha dar çerçeveli derslerdir. Bütün derslerin hedefi, öğrencinin kültürel birikim alanını ge-

11. Yasusuke Murakami, "The Debt Comes Due for Mass Higher Education", *Japan Echo* ,(Sonbahar 1988), s. 72.

12. *Courses of Instruction*, s. 2.

nişletmek, onun kendi kültürel varsayımlarına ve geleneklerine başka bir açıdan da bakmasını sağlamaktır.

6. Etik Düşünce

Amerikalılar olarak biz, tek bir dini ya da insan hakkındaki tek bir felsefi düşünceyi paylaşmayız. Bazen politikacılar, Amerika Birleşik Devletleri'nden Hıristiyan bir ülke olarak söz ederler ki, bunun yanlışlığı açıktır. Bizde, Hıristiyanlar'ın sayısı Musevi, Budist veya ateistlerden fazladır ama devletimizin resmi bir dini yoktur; olması da Anayasa'yla yasaklanmıştır. Hattâ, kendimizi yalnız Batı'nın temsilcileri olarak düşünmek bile gün geçtikçe daha zor hale gelmektedir; pek çoğumuzun Batı dışı güçlü köklerimiz vardır. Toplumumuzun 20. yüzyıldaki heterojenliği, kimilerine göre, yaratıcılığımızın ve kuvvetimizin kaynaklarından biridir. Bir zamanlar Amerikan ulusu, bir "eritme potası" olma peşindeydi. Bugün, bazı ortak politik ve toplumsal davranış kuralları konusunda ısrarlı olmakla birlikte (her zaman başarılı olamasak da) farklılıkları korumanın değerini anlamış bulunuyoruz.

Çekirdek Program'a dahil olan Etik Düşünce dersinde, özel bir ahlak görüşü veya felsefe öğretilmez, dinsel öğüt verilmez. Bu, uygun olmazdı. Bizim amacımız, "insan yaşantısında ortaya çıkan, seçimler ve değer yargılarıyla ilgili anlamlı ve hep karşımıza çıkan soruları tartışmaktır"[13]. Bunlar, sadece duygulara hitap ederek çözümlenemeyen ve insana ilişkin birçok dini ve felsefi telakkide paylaşılan ahlaki sorunlardır. "Dersler, adalet, görev, yurttaşlık, bağlılık, cesaret, kişisel sorumluluk gibi konuların üzerinde akılcı [derinlemesine ve analitik yollarla] düşünmenin mümkün olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır"[14]. Bu eğitimde bi-

13. Age, s. 29.

14. Age, s. 29

reyler, gruplar ve uluslar için uluslar arasında erdemli bir yaşamın niteliği araştırılır. İşte iki tipik örnek: "Adalet" dersinde, klasik ve çağdaş teoriler (Aristoteles, Locke, Kant, Mills ve ahlâk felsefecisi John Rawls) incelenir ve günümüzdeki pratik uygulamaları tartışılır. "İsa ve Ahlaki Yaşam" dersinde ise şiddet ve barışçıllık, zenginlik ve fakirlik ve kişisel ahlâkın kamu ahlâkı ile ilişkisi üzerinde durulur.

Çekirdek Program'daki bu altı ders grubu, aşağıdaki ortak özellikleri içerir.

● Bütün dersler, bölümler-arası bir anlayış temel alınarak ve eğitimleri işlenen konuyla doğrudan bağlantılı olmayan öğrenciler için düzenlenmiştir. Öğrenciler, kendi konularına en yakın olan Çekirdek Program derslerinden muaf tutulurlar. Örneğin, fizik öğrenimi gören lisans öğrencileri Temel Fen derslerini almak zorunda değildir.

● Her kategoride derslerin amacı, öğrencilere bilgi edinmenin anayollarını göstermektir. Öğrenciler seçim yapabilirler çünkü bu yaklaşımlar değişik biçimlerde, içeriği farklı derslerde sunulmuştur. Bununla birlikte, içerik öneme göre seçilir, hedef aynı kategorideki bütün dersler için eğitim bakımından eşit değere ulaşmaktır.

● Derslerde daha geleneksel incelemelere değil de bilgiye ulaşmanın anayollarına ağırlık verilmesinin yanı sıra, Çekirdek Programda, başka birtakım yeniliklere de yer verilir. Birincisi, genel bir eğitim programında çoğu zaman gözardı edilen görsel sanatlar ve müzik de eklenmiştir. İkincisi, yabancı kültür ve etik düşüncenin alışılmış uygulamalarından bir sapmadır. Üçüncüsü, bilgisayar kullanımına ve veri analizine ağırlık veren bir nicel yaklaşımın zorunlu tutulması, en azından Harvard için, bir yeniliktir.

Temel Derslerde, başka birtakım yeniliklere de yer verilir. Birincisi, programa görsel sanatların ve müziğin de eklenmesidir ki bunlar genel bir eğitim programında çoğu

zaman gözardı edilir. İkincisi, yabancı kültürlerin ve ahlak eğitiminin açıkça tanınması, alışılmış uygulamalardan bir sapmadır. Üçüncüsü, bilgisayar kullanımına ve veri analizine ağırlık veren bir kantitatif yaklaşım zorunluluğudur ve en azından Harvard için, bir yeniliktir.

Bir çekirdek programın yalın ve genel kabul görmüş bir tanımlaması, "göreneğe uygun olarak ayrılmış dallara ilişkin konuları temel başlıklar altında birleştirerek bütün öğrencilere ortak bir temel sağlamayı hedefleyen bir öğrenim programı düzenlemek" tir[15]. Harvard bu ortak temeli sağlıyor mu? Sağlama biçimimiz diğer çekirdek program ve genel öğrenim anlayışlarından farklı olsa da, yanıt evettir. Temel kültür eğitiminin içeriği altı ana öğrenim koluna ayrılmıştır ve bunların aracılığı ile biz, "evren, toplum ve kendimiz hakkında bilgi ediniriz." Genel öğrenim, sözgelimi, Batı uygarlığının tarihi ya da kimya gibi belirli konulardan çok, tarihsel çalışmalar, diğer kültürler, vs. gibi ana yaklaşımlarla tanışmak şeklinde tanımlanır. Bütün öğrenciler aynı dersleri almazlar ama hepsi, bu kapsamlı ve önemli inceleme yolları ile bağlantılı düşünme biçimlerini ve yöntemlerini öğrenirler. Shakespeare okumadan Harvard'dan mezun olmanın mümkün olup olmadığı sorusu sık sık sorulur. Evet, fakat bir uzmanın rehberliğinde edebi klasikleri, eleştirmeli ve çözümlemeli bir biçimde okumadan diploma almak mümkün değildir. Ekonomi okumadan mezun olunabilir mi? Evet, ama toplumsal analizin temelleri ile ilgili bir ders almak koşuluyla. Ekonomi, bu tür derslerden sadece biridir.

Çekirdek program anlayışının bazı yararlar içerdiğine inanıyorum. Birincisi, bilgiye giden anayollara önem verilmesi, gençleri sürekli olarak daha fazla bilgi ve yeni teoriler doğuran bir ortamda daha etkili biçimde yaşayabilecek şekilde hazırlar. Sağlanan yarar, özellikle belirli bir bilgiyi edinmek

15. Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1984).

için yapılan çalışmalarla sağlanandan kesinlikle daha fazladır. İkincisi, çekirdek programa ilişkin bu anlayış ömür boyu öğrenme ve birden fazla meslek edinme olanağı ile bağdaşır. Çekirdek programda yer alan her ders, daha kapsamlı ve daha geniş yarar sağlayan dersler kategorisinin bir örneğidir. Günümüzde sık görülen bir durumu ele alalım: Okuldan onbeş yıl uzak kalmış bir kişi, sosyal bilimlere dayalı bir alanda yeni bir meslek edinmeyi düşünmekte olsun. O meslek (sosyal çalışma, iş idaresi ya da eğitim) ne olursa olsun, Çekirdek Program'daki dersleri almış olan bir mezun, sosyal analizlerin dünyamızı nasıl incelediğini zaten biliyor olacaktır. Daha bilgili ve daha geçerli seçimler, yapma olanağı doğacaktır. Üçüncüsü, Çekirdek Programın altı kategorisindeki dersler kapsamları itibariyle, eğitimin en önemli işlevlerinden birini yerine getirir. Bunlar, son derece farklı öğrenciler arasında entellektüel yakınlık ortamı oluşmasına yardımcı olurlar. Beşeri bilimlere tutkuyla bağlı öğrenciler, bilimsel usavurumun ve kanıtlamanın güzelliklerini değerlendirme fırsatını bulacaklardır. Buna karşılık, fen bilimlerinde okuyanlar da tabii ki sosyal bilimleri değerlendireceklerdir.

Seyrek de olsa, Çekirdek Program kapsamında aldıkları derslerin sonucunda alanlarını değiştien öğrenciler olduğunu biliyorum; bu öğrencilerin istemeden aldıkları dersler onları, sonunda cidden ilgilendikleri olasılıklarla karşı karşıya bırakmıştır. Bu, Çekirdek Programın en yararlı yönünü gösterir. Son olarak, her alt-bölümde çok sayıda ders sunulması yoluyla seçim yapma olanağı sağlamanın yararlı olduğuna inanıyorum. Bu derslerin eğitim bakımından eşit olmaları amaçlandığından (bu, her zaman erişilemeyecek bir idealdir) öğrencileri, kendilerine en yakın gelen dersleri seçmeye özendirmesi akıllıca olduğunu düşünüyorum. Bundan hem öğretmen hem de öğrenci kazançlı çıkacaktır.

En güç sorunlardan bir kısmına burada değinilmedi. "Eleştiri altında zihinsel çaba" veya "sanat ve alışkanlıkları" ile

ders programlarının ayrıntıları arasında ne gibi bir ilişki olabilir? Amaçlarımızın epeyce iddialı olduğu göz önünde tutulduğunu da, iki dönemlik genel fen eğitimi ve bir dönemlik ahlâk ya da yabancı kültür etüdleri ile gerçekten ne başarmayı umabiliriz?

O halde, ders programının, temel kültür eğitiminin sadece sınırlı bir yönü olduğunu anımsayalım. Eğitimin kalitesi ve pedagojik yöntemler (konferanslar, seminerler, öğrencinin kendi çalışma düzenini ayarlayabilmesi) en az ders programı kadar önemlidir. Ayrıca, öğretim üyelerinin öğrencilere örnek olması da temel kültür eğitiminin çok önemli bir yönüdür. Standartları yüksek, özenli bir profesör, öğrencilere ahlaki davranış konusunda yıllarca süren zorunlu derslerden daha fazla şey öğretebilir.

Lisansüstü öğrenim sırasında en yakın arkadaşım bir derste ciddi güçlüklerle karşılaştığından dersin hocasıyla görüşmek istemişti. Uluslararası üne sahip Macaristan doğumlu bu profesörle birkaç saat konuştuktan sonra arkadaşım birden saatin akşamın altısı olduğunu fark etti. Profesörün yapacak daha önemli işleri olduğunu bildiğini söyledi, onun değerli vaktini bu ölçüde aldığı için özür diledi. Profesör şöyle yanıt verdi: "Hiç de değil. Zaten biz meslektaş değil miyiz?". Ünlü bir bilim adamı tarafından henüz yüksek lisansın birinci sınıfında okuyan bir öğrenciye söylenen bu sözler, çağdaşlarım arasında bir efsane niteliği kazandı. Öğretmenlerimiz bize böylece, ahlak ve ahlak felsefesi hakkında sınıfta saatlar boyunca öğrettiklerinden daha fazlasını öğrettiler. Ben eminim ki, bizim kanalımızla, gelecekte bizden ders alacaklara da yararlı oldular.

Öğrencilerin, önemli ölçüde birbirlerini eğittiklerini de anımsıyalım. Nitekim, entellektüel başarıların ödüllendirildiği bir öğrenci topluluğu, sadece spor karşılaşmalarında şampiyon olan takımın oyuncularının statü kazanılabileceği bir okuldan farklı mesajlar verir. Okul katalogları, yönetmelikler, zorunlu dersler ve yerine getirilmesi

gereken koşullar gibi şeyler eğitim sürecinin işleyişi konusunda çok az şey ortaya koyar. Bunlar temel kültür eğitimi için gerekli olsa bile yüksek standartlara ulaşmak için yeterli koşulları sağlamaktan uzaktır.

Eğitimin bu insani yönünün birçok tarafı, sistemli bir analiz ve düzeltme gerektirir. Nasıl daha etkili ders verilebileceğini öğrenebiliriz; sınıftaki hedeflerimizi açıklığa kavuşturabiliriz; biz, öğretim üyeleri ve yöneticiler olarak, öğrencilerimize örnek oluşturabilecek bir yaşam sürebiliriz. Kuşkusuz bizi eleştirenlerin birçoğunun sık sık dile getirdiği gibi, eski ve yetersiz yöntemlerin ayıklanarak, yüksek öğrenimin daha verimli hale getirilmesi de çok önemlidir. Bütün bunlara karşın, eğitimin, en derin anlamda, bilinmez ve anlaşılmaz bir unsuru hep taşıyacağına inanmayı sürdürüyorum. Ölçülemeyen, bilimsel tanımlara sığmayan verimlilik ölçümlerinde hesaba katılamayan son derece önemli unsurlar her zaman var olacaktır. Ders programı bir iskeletten ibarettir. Bu iskeletin eti, kanı ve yüreğinin, öğretmen ile öğrenci arasındaki, önceden kestirilmesi oldukça güç etkileşimlerden kaynaklanması gerekir.

8. BÖLÜM

Lisansüstü Öğrencileri

Bilim Adamlarının Eski ve Evrensel Topluluğuna Hoş Geldiniz

Mezun olan her öğrenciye, büyük ve toplu bir mezuniyet töreninden sonra diplomalarını vermek Harvard'ın geleneğidir. Yaklaşık 25.000 izleyicinin önünde yapılan bu açık hava toplantısında, öğrencilerin yaptıkları konuşmalar dinlenir, debdebeli gösteriler düzenlenir, şarkılar söylenir. Hattâ, kendilerine fahri derece verilen bazı ünlü kişileri görme fırsatı bile bulunabilir. Lisans öğrencileri diplomalarını ve diğer ödüllerini kendi okullarında alırlar; lisansüstü mezunları, benzer bir diploma töreni için kendi kampuslarına giderler; doktora derecelerini alacak olanlar ise büyük bir toplantı salonunun yolunu tutarlar. Bu toplantı salonunda, her yeni bilim adamına bir "pösteki" (diploma) vermek, Fen ve Edebiyat Fakültesi dekanı için bir onur vesilesidir. Ben bu zevkli görevi onbir yıl boyunca yerine getirdim. Bu, akademik ders yılının her zaman en iyi ve en hoş olaylarından biriydi.

Dinleyiciler, yaşlı ebeveynlerden (doktora derecesini alanların ana-babalarının genç olması olasılığı düşüktür), eşlerden ve sayıları hiç de az olmayan çocuklardan oluşurdu. Profesörler de vardı. Bunların çoğu, doktoraya giden uzun yolda öğrencilerine yardım ederken onlarla arkadaş olmuşlardı. Doktorasını yeni alan her bilim adamı, sahneye çıkar, bölüm başkanı kendisini lisansüstü okulu dekanına tanıtırdı. Lisansüstü dekanı tarafından da bana takdim edilen öğrenci, diplomasını alır, epeyce sonra da ılınmış bir kadeh

şampanya içerdi. Birçok sahneyi sanki bugünmüş gibi hatırlıyorum. Tez danışmanlarının öğrencilerini kucaklamaları; ebeveynler, eşlerin ve çocukların yüzlerinden açıkca okunabilen gururlu ifade; sayıları her yıl artan kadınlar; tuhaf kıyafetler, örneğin koyu kırmızı ipek elbiselerin altında eski lastik ayakkabılar. Henüz üniversitelerde iş bulamamış mezunların yürekliliğini de hatırlıyorum. Bazıları uzak dururlarken diğerleri koşullara meydan okur gibiydiler.

Benim görev süremde (1973-1984), doktoralılar için iş olanakları gittikçe azaldı. Her geçen yıl, daha kaygı verici haberler getiriyor gibiydi. "Boş kadro yok" ilanları hızla çoğalırken, "Sürekli kadro verilmiyor" biçimindeki ilanların sayısı onları da geçiyordu. Bu karamsar ortamda ben, ucuz şampanyayla dolu plastik bir bardağı şerefe kaldırmadan önce, kutlayıcı ve cesaret verici bir iki söz söylemek zorundaydım. O yıllarda neler söylediğimi tam olarak anımsamıyorum, ama basmakalıp ve küçümseyici ifadelerden kaçınmaya özen gösterirken endişeli ve heyecanlı olduğumu çok iyi hatırlıyorum. Hiç de ümit vaat etmeyen bir iş piyasasıyla karşı karşıya olan lisansüstü öğrencilerin bakışları altında kendinden hoşnut ve haline şükreder bir görüntü vermekten kurtulabilir miydim?

Bu aşamada, söylenebilecek tek şey, aynı işte çalışmanın getirdiği ortaklık duygusu, eski başarılar için duyulan gurur ve gelecek için beslenen ümitlerdi. Belki de, ünlü *"Dokuzake"* (zehirli sake) öyküsünü anlatmalıydım. Savaş öncesinde Japon üniversiteleri,çalışmalarını kürsü sisteminin sıkı baskısı altında sürdürmekteydiler; terfi edebilmek kürsü profesörünün emekli olmasına yahut ölmesine bağlıydı. Öykü, 1930'larda Tokyo üniversitesinde görev yapan sabırsız bir yardımcı profesörle ilgiliydi. Ancak, tam şerefe kadeh kaldırmadan önce böyle bir öykü anlatmak bana biraz riskli gözükmüştü.

Söylenmesi gereken şeylerin, genellikle, iş işten geçtikten sonra söylendiğine inanmaktaydım. Öneride bulunmak için

uygun zaman, herhangi bir sürenin sonu değil, başıdır. Buna uygun olarak, aşağıdakiler, lisansüstü programlara yeni başlamış ya da başlayacak öğrencilere yararlı olabilecek bazı düşüncelerdir.

Ortam

Hemen hemen bütün üniversitelerde, lisans öğrencileri farklılıkları olan bir azınlıktır. Öğrencilerin çoğunluğunu, lisans derecesini aldıktan sonra bir mesleğe yönelik uzmanlık eğitimi görenler ile fen ve edebiyat fakültelerinin lisansüstü öğrencileri oluşturur. Harvard'ın *gerçek* öğrencileri lisans düzeyindekilerdir. Amerikan sisteminde, kişinin hangi okullu sayıldığı, lisans derecesini hangi okuldan aldığına bağlıdır. Ancak lisans öğrencisi okulları, "Troyalı" ya da "Eski Mavi" gibi unvanlara hak kazanabilirler. Daha önce, lisansüstü öğrencilerden kuzenler olarak söz etmiştim; belki de uzak akrabalar, hatta aramızdaki yabancılar demeliydim. Bir tören havasında geçen okullararası futbol müsabakalarında kuzenleri son bölümde oturmuş bulursunuz. Yurtlarda yer ayrılırken en son onlar dikkate alınırlar. Birçoğu, kampustan çok uzakta, banliyölerdeki düşük kiralı evlerde sefil bir yaşam sürdürürler. Burs parasıyla ve eğer şansları varsa bir iş bulabilmiş olan eşlerinin geliriyle kıt kanaat geçinmeye çabalarlar.

Bir üniversitenin mezunlar derneğine üye olabilmek için, önce o okuldan mezun olmak gerekir. Bununla birlikte, bazen daha farklı davranırız. Daha önce anlatıldığı üzere, üniversitelere para yardımı sağlayabilmek için dilendiğimizde, kesenin ağzını her açan kabulümüzdür. Üne ulaşmış kişilerin, ailenin yakın bireyi konumuna gelmeleri için, Harvard'ın yaz okuluna (ya da başka bir yere) devam etmiş olmaları yeterlidir. 1988 sonbaharında alelacele Michael Dukakis'in Harvard'lı olduğunu ilan ettik. Dukakis'in Harvard Hukuk Fakültesini bitirmiş olması ona bu statüyü normal olarak vermezdi ama bizi Swarthmore College'dan başka kınayan oldu mu?

Bununla birlikte, lisansüstü öğrencileri arasındaki benzerliği fazla büyütmemek gerekir. Gerçekte lisansüstü öğrencileri lisans öğrencileriyle bile kıyaslanmayacak ölçüde, olağanüstü çeşitlilik gösterirler. Bu bakımdan onların tek bir kategoride toplanması hemen hemen olanaksızdır. Çeşitliliğin birçok nedeni vardır: Lisansüstü öğrenciler, lisans öğrenimi sırasında kazandıkları çeşitli sosyal alışkanlıklarla gelirler; yüksek lisans uzmanlaşmak demektir ve belli bir mesleğe bağlanmış, bazı özel yeteneklere sahip belirli bir öğrenci tipini kendine çeker. Lisansüstü düzeydeki her okulun kendine özgü kültürü, kendi değerleri ve öncelikleri vardır. Bence en önemlisi, çeşitlilik derecesinin, değişik meslek beklentilerine bağlı olmasıdır.

Üç büyüğü ele alalım: Hukuk ("... bizi özgür kılan akla dayalı sınırlamaları şekillendirme ve uygulama işine yardımcı olmaya hazırsınız")[1]; İşletme ("... toplumun hizmetindeki şahıs ve kurumların genel yönetimine öncülük etmek için en iyi şekilde hazırsınız") ve Tıp ("Şeref ve şefkat dolu bir işte, bir hekim olarak çalışmaya hazırsınız"). Her üç fakülte de öğrencilerine, başarılı, saygın ve bol ödüllü bir meslek yaşamı sağlayan eğitim sunar. Hukuk ve tıpta ve çok daha az ölçüde işletmede, toplumun daha az talihli kesimindekilere yardımcı olunması konularına da değinilir. Öğrencilerin bazısı bu değerli faaliyetlere daha okuldayken başlarlar, bir kısmı bu uğraşlarını ömür boyu sürdürürler. Ancak, öğrencilerin kişilikleri, kendi gelecekleri konusunda duydukları açık güvenle belirlenir. Öğrenciler, toplumun kendi hizmetlerine gereksinme duyduğunu ve kazanmakta oldukları becerilere çok değer verdiğini bilirler. Genellikle önlerinde bol paralı ve saygın bir geleceğin olduğuna inanırlar. Geleceğe ilişkin bu rahatlatıcı inanç, öğrencilerde muazzam bir doyum duygusu yaratır.

1. Parantez içindekiler, Harvard diploma törenlerinde meslekleri tanımlayan deyimleri içerir. Bunlar, rektör tarafından diploma verirken söylenir.

Bir de "Yoksul Akrabalar" vardır: Bunların ortak paydası, topluma hizmet verme gibi soylu bir hedefe yönelik olarak çalışmaları ve bunu yaparken sağladıkları maddi ödüllerin küçük olmasıdır. Eğitim ("...çağdaş toplumun öğrenme gereksinimleri konusunda yol göstermek ve onlara hizmet etmek için kusursuz biçimde hazırlandınız") ve İlahiyat ("... inananların oluşturduğu toplulukların sağlığını ve diriliğini geliştirmek ve toplumun ortak değerlerinin biçimlendirilmesine yardımcı olmak üzere kusursuz bir şekilde hazırlandınız"). En eski çağlardan beri varolan bu mesleklerin lisansüstü öğrencileri, genellikle daha yaşlıdırlar ve çoğu zaman da eş ve çocukların sorumluluğunu taşırlar. Bu kişiler toplumumuzun, "inananlardan oluşan topluluklardan" ya da "çağdaş toplumun öğrenme gereksinimlerinden" çok, büyük hukuk bürolarında çalışan avukatların "akla dayalı sınırlamaları"na önem verdiğini üzüntüyle farkederler. Eğer, para toplumun kararı için bir ölçü kabul edilirse bu doğrudur, hattâ inkar edilemez. Daha geçerli bir gösterge var mıdır? Geleceğin öğretmenleri ve din adamları, "yuppie'lere" verilen ödüllerden pay alamayacaklarını bilirler ve genellikle buna aldırmazlar. Bu öğrencilerin farklı öncelikleri vardır; fakat ne yazık ki bu öncelikler onların, üniversite ve toplum tarafından savsaklandıkları duygusuna kapılmalarını engelleyemez[2].

Üç Büyükler ve Yoksul Akrabalar arasında, birbirinden çok farklı özellikler taşıyan bir grup fakülte daha vardır. Tasarım ("... yaşadığımız alanı, etkili bir şekilde düzenlemek için yetkili olduğunuz onaylanmıştır"); Diş Hekimliği ("..hekimliğin zor bir alanında uygulama ve araştırma yapmak için yeterlilik kazandınız")[3]; Toplum Hekimliği (".. hastalıkları önleme ve sağlık koşullarını düzeltmek yoluyla her yerde halkın mutluluğunu artırmaya hazırsınız") ve Kamu

2. İlahiyat ve eğitim fakültelerinde öğretim üyesi, ücretleri, üniversite ortalamasının altındadır, burs kaynakları kıttır. Olanaklar, örneğin, iş idaresi okullarına göre çok azdır.

3. Diş hekimliğine gelindiğinde, hayal gücü ve şiirin bir kez daha çuvalladığı söylenebilir.

Yönetimi ("... aydınlık bir kamu politikası ve etkili bir kamu yönetimi sağlamak yolunda önderlik etmek için hazırsınız"). Bütün bunların ortak yanı nedir? Hukuk, iş idaresi ve tıbba göre, daha düşük gelir beklentileri, ama eğitim ve ilahiyat dallarına göre çok daha iyi ekonomik olanaklardır. Ayrıca, diş hekimliğini hariç tutarsak, kamu sektörüyle yakın ilişkiler ya da kamu sektöründe iş bulma imkanları da bu ortak noktalar arasında yer alır.

Basit bir şey söylüyorum: Lisansüstü okulların, kendi gelenekleri, kişilikleri ve resmi konumları vardır. Harvard'ın her diploma töreninde, işletme fakültesini bitirerek yüksek lisans derecesi (MBA) alan mezunlar, büyük bir neşe içinde ve etrafa meydan okuyarak, ellerindeki dolarları sallarlar. Diğer öğrencilerin hemen hepsi ise onlara yuh çeker. Bu, her yıl tekrarlanan önemli bir gelenek haline gelmiştir.

Mesleğe yönelik eğitim veren lisansüstü okullar hakkında derinlemesine fikir yürütmeye kendimi yetkili görmüyorum. Bu okullar varlıklarını, Fen ve Edebiyat Fakültesi'nden ve üniversite yaşamının merkezinden uzakta sürdürürler. Bu sözlerimin benmerkezcilik olduğunun farkındayım ama, görüşümü pekiştirmek için iki örnek vereceğim. İkisi de yemekle ilgili. 1950'lerin başında, hukuk öğrencileri ile Fen ve Edebiyat Fakültesi'nin lisansüstü öğrencileri, lisans öğrencilerinin çok daha gösterişli tesislerinden oldukça uzakta olan bir kafeteryayı paylaşıyorlardı. O sıralar, dünyada çok şeyler olmaktaydı: Kore savaşı henüz bitmemişti, Senatör McCarthy (ne yazık ki) iş başındaydı ve Soğuk Savaş bütün şiddetiyle sürüyordu. Akşam yemeklerinde bu önemli konuları hukuk öğrencileriyle konuşma girişimlerim genellikle boşa çıkıyordu. Onlar hep başka konularla ilgileniyorlardı. "A'nın B'yi başından yaraladığını ve sonra da bunun meşru müdafaa olduğunu iddia ettiğini varsayalım..." Ama beyler[4], Klaus Fuchs'un durumu ne olacak? İşler o kadar kötüye gitti ki, lisansüstü öğrenci konseyine uygar

4. 1952'de hemen hemen hiç kız öğrencinin olmadığını belirtmeliyim.

bir akşam yemeği yemek adına, Hukuk ile Fen ve Edebiyat öğrencileri arasına bir bölme konması önerisini götürdüm. Bugün, o çabalarımın boşa gitmiş olmasından dolayı mutluyum. Geçen yıllar hoşgörümü artırdı ve Fen ve Edebiyat'taki lisansüstü öğrencileri, uygarlaştırma görevini daha ciddiye almam gerektiğini öğretti.

Başkalarından ayrılma arzusuna ilişkin bir örnek daha vereyim. Harvard İşletme Fakültesi, yemekleri iyi ve servisi kusursuz olan, çok iyi bir öğretim üyesi kulübü işletir. Kulüp, kalite bakımından, hemen hemen tek yıldızlı (orta) bir lokanta kadar iyi yönetilmektedir ki, genel olarak üniversite tesisleri dikkate alındığında, bu hiç de küçümsenecek bir başarı değildir. Ayrıca (tek tük misafirler dışında) üniversitede diğer fakültelerin profesörlerine kapalı olan tek lokanta budur. Bunun için birçok gerekçe gösterilmiştir: Kulüpte kalabalık birikebilir, kulübün kendine özgü havası değişir, ilgisiz kişiler ucuz yemeklerden yararlanabilir gibi. Sonuç, farklı kişilerle, ya da en kötü anlamında düşünülürse, yanlış kişilerle bir arada olmak istemeyişin açığa vurulmasıdır.

Bütün bunlar giriştir. Ana konu ise Fen ve Edebiyat Lisansüstü Okulunun öğrencilerine, özellikle de onların doktora derecesi almak için uğraşan kısmına geliyorum. Son onbeş yıldır, her mezuniyet töreninde, rektör "... geleceğiniz için büyük ümitlerle, bilim adamlarının eski ve evrensel topluluğuna hoş geldiniz" dediği an, kiraladıkları cübbeler içinde pırıl pırıl genç erkek ve kadınlar ayağa kalkarken, büyük dinleyici grubu arasında hafif ve heyecanlı bir gülüşme olur. Bundan sonra, sanki daha önceki refleksi affettirmek istercesine, kalabalıktan büyük bir alkış yükselir. Öğretim üyelerinin alkışları özellikle coşkuludur. Bellidir ki, Fen ve Edebiyat Lisansüstü Okulunda bizi bütün gücümüzle alkışlamaya iten ama aynı zamanda kaygılandıran özel bir şey vardır. Acaba o nedir?

Birincisi, doktora derecesine yönelik öğretim vermek üniversite olabilmek için gerekli bir koşuldur. Üniversiteyi üni-

versite yapan doktora eğitimidir. Fen ve edebiyat dallarında lisansüstü öğrenimi vermeyen bir üniversite, yüksek okul sayılır. Büyük bir üniversite, hukuk fakültesiz, tıp fakültesiz, ya da idari bilimler fakültesiz olabilir. Örneğin Princeton'da yukarıda sayılanların hiçbiri yoktur ama çok az kişi Princeton'un yerini tartışır. Öte yandan, bir üniversite, lisans öğrenimi yapmadan da etkinlik gösterebilir. Rockefeller üniversitesi buna bir örnektir. Fakat, üniversitelerde, doktora öğretimi asıldır ve gereklidir. Bunun yerini başka birşey tutamaz. Çünkü, doktora eğitimi, gelecek kuşak bilim adamlarını yetiştirerek üniversitenin yaşamasını sağlayan bir etkinliktir.

Aktif bilim adamları, yüksek nitelikteki fen ve edebiyat lisansüstü okullarında görev yapmayı özellikle yeğlerler. Öğretim üyeleri, yeni lisansüstü öğrencileri kuşağına öğretim ve eğitim vermeyi en önemli uğraşları olarak görürler. Lisansüstü ögrencileriyle birlikte çalışmanın, mesleki becerilerini herhangi bir başka çalışmadan daha etkili olarak sürdürmeye yarayacağına ve geliştireceğine inanırlar. Bu belki de, akademik görevlere gösterilen ilginin başlıca nedeni olabilir. Laboratuvarlarda çalışan bilim adamları, kendilerini üniversitede tutan şeyin lisansüstü öğrencileriyle birlikte çalışma fırsatı olduğunu söylemişlerdir. Onlar için bir başka çalışma alanı, ticari laboratuvarlarda araştırma yapmak olabilir. Ama orada asıl araştırıcıya yardımcı olanlar teknisyenlerdir ve bu da daha az yaratıcı bir etkileşim biçimi olarak kabul edilir.

Bu nokta genelleştirilebilir. Lisansüstü öğrencileri, öğretim üyelerinin, bilimin devamını sağlayan, genç çömezleridir. Onların aynı zamanda çocukları ve mirasçıları olarak düşünülebilirler. Almanya'da doktora tezi danışmanı profesöre, *Doctorvater* (doktor-baba) denilir ve bu ideal durumu belirtir.İşte, fen ve edebiyat lisansüstü eğitimini, lisansüstü meslek okullarınınkinden ayıran budur. İş idaresinde, hukukta ve tıpta eğitimin asıl hedefi, öğrencilere,

üniversite ile ilgisi olmayan yerlerde kullanılan becerileri öğretmektir. İş idaresi okulu mezunlarının işi ticarettir. Tıp okulu mezunlarının büyük bir çoğunluğu doktorluk yapar, eğitim vermez. Hukuk mezunlarının çoğu da avukatlık bürolarında çalışır. Buna karşılık, doktora derecesini alanların küçük bir bölümü ömürlerini hükümette ve sanayide çalışarak geçirse de, doktora öğrencileri bilim adamlığı, öğretmenlik için, üniversitelerdeki ve kolejlerdeki görevler için yetiştirilirler. Doktora adaylarının, kendilerini "bilimin sürekliliğine" adayacakları ve ömürlerini üniversite duvarlarının arkasında geçirecekleri varsayılır. Bu ise, öğrenci ve öğretmeni arasında çok daha güçlü bir etkileşim yaratır. Bazen öğrencinin, çok uzun bir süre (umalım ki yaşadığı sürece), doktor-baba'nın sadık bir çömezi olarak kalması olasıdır[5]. Fakat, hem öğretmenlik hem de araştırma sürekli bir biçimde yenilik gerektirir ve bu genellikle doğruluğu benimsenmiş fikirlere karşı çıkma biçiminde olur. Bunlar bizzat doktor-babanın ortaya attığı, üzerine titrediği fikirler olabilir. Baba'nın ölümünü arzu etmek, akademik dünyada yaygın bir duygudur. Özetle, fen ve edebiyatta, öğretmen-öğrenci ilişkisi, diğer öğrenim dallarındaki ilişkiden, çok daha samimidir. Bunun sonucunda karışık bir durum ortaya çıkabilir: Bir yanda aile ilişkilerinin sıcak atmosferinde mutlu öğrenciler, diğer yanda ise akademik ebeveynlerin kendilerini ihmal ettiğini düşünen, aynı sayıda, mutsuz öğrenci. Bir de bu iki uç arasında yer alan çoğunluk.

Daha önce belirttiğim gibi, geleceğin bilim adamları ile onları eğitenler arasındaki kendine özgü ilişki, çelişkili duygularla doludur. "Gelecek için beslenen büyük umutlar" artık pek güvenilir bir kehanet değildir; yerini heyecanlı ve endişeli bir bekleyişe bırakmıştır. Bunun nedenlerini anlamak kolaydır. 1970'lerin başlarından beri genç bilim adamları için iş olanakları azalırken biz, toplum olarak, en

5. Belki de yeni bir terime gereksinmemiz var: Örneğin doktor-ana veya belki doktor-ebeveyn?

azından son yirmi yıl boyunca, ihtiyacımızın üzerinde doktoralı insan yetiştirdik. Sonuç olarak, akademik piyasa arz ve talebi dengelemekte gittikçe artan bir güçlükle karşılaştı. 1976-1985 arasında sadece mühendislikte (bilgisayar bilimleri dahil) doktoralı eleman gereksinmesi karşılanamadı. Diğer alanlarda - fizik bilimleri, doğa bilimleri, sosyal bilimler ve psikoloji, sanat ve beşeri bilimler ve eğitim dallarında - gereksinmenin çok üzerinde doktoralı insan vardı. Arz fazlasının fizik bilimlerinde %11, sanat ve beşeri bilimlerde %67 olduğu, öteki alanlarda ise bu iki rakamın arasında yer aldığı tahmin ediliyordu.[6] En iyi okulların öğretim üyeleri, alıcı piyasası oluştuğunda, programları daha kaliteli olan okulların, mezunları için daha fazla şey yapabileceğini umuyoruz. Ülkenin en iyi on ya da yirmi lisansüstü okulunun birinden yeni doktora almış birisinin, kıt olan işlerden birine girerken, yeni ve denenmemiş bir programdan doktora almış rakipleri karşısında daha fazla şansı olacaktır. Ama bu mutlaka böyle olur anlamına gelmez.

İkinci Dünya Savaşından beri, doktora programlarında gerçekten de önemli bir artış olmuştur. 1940 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde 3.290 doktora derecesi verildi. 1980'de ise bu rakam 32.615'e yükseldi. Sadece 1960-1970 arasında doktora derecesini alanların sayısı üç kat arttı. Bu, birçok yeni doktora programının açılmasıyla gerçekleşti; mevcut programların genişletilmesiyle bu büyümenin sağlanması mümkün değildi. 1950-51 ders yılında, Amerika'da lisans derecesi veren okul sayısı 800'ü geçmiyordu; 360 okul yüksek lisans derecesi, 155 okul ise doktora derecesi veriyordu. 1983'e gelindiğinde, lisans veren okulların sayısı 785'e, yüksek lisans veren okulların sayısı 705'e, doktora veren okulların sayısı da 466'ya yükseldi.

6. American Council on Education, *Fact Book on Higher Education, 1986-87* (New York: The McMillan Company, 1987), s. 39. 1976'dan 1985'e kadarki dönem için arz fazlası projeksiyon niteliğindedir ama değişik tahminciler aynı sonuca varmışlardır. Ayrıca bkz. *The University of Chicago Record*, 3 Mayıs 1982, ss. 77-81.

Yeni açılan programların eski ve oturmuş programlarla ne ölçüde yarışabileceği pek belli değildir. Piyasanın yeterli ölçüde parçalanmış olduğunu ve bu bakımdan büyük üniversitelerin bu yeni doktora üretiminden fazla etkilenmediğini varsayıyorum. Ancak, bu bir varsayımdan ibarettir. Araştırmaya daha az ağırlık veren üniversitelerde, araştırma ağırlıklı üniversitelerden yeni doktora almış kişilere karşı bir önyargı olması da olasıdır. Belki de bu kişiler, (o korkunç deyimi kullanmak gerekirse) gereğinden fazla niteliklidirler. Ya da züppe ve ukala olarak değerlendirilebilirler. Bu aslında onların öğretmenlerine bazen haklı, çoğu zaman da haksız olarak uygun görülen sıfatlardır[7].

Hangi okul olursa olsun, en iyi, en parlak mezunlar en az güçlükle karşılaşacak olanlardı. Diğer taraftan, hemen hemen bütün üniversitelerin azınlıklara kolaylıklar ve kontenjanlar tanıdıkları günümüzde, azınlık gruplarından birinin üyesi olmak ayrıcalık getirir. Diğer özelliklerin eşit olması koşuluyla, kadınlar ve belirli azınlıklar ilk işlerini sağlamakta biraz daha fazla olanağa sahiptirler. Bütün bu ayrıcalıklara karşın 1970'lerin başlarından, en azından 1980'lerin ortalarına kadar, bütün üniversitelerde ve hemen bütün akademik alanlarda, genç bilim adamları için iş imkanlarının azaldığı temel gerçeği değişmez.

Akademik piyasadaki arz ve talebi dengelemeyi gitgide güçleştiren iki, belki de üç neden vardır. Temel neden, içinde bulunduğumuz yüzyılın ikinci yarısında yüksek öğretimdeki büyümenin yavaşlamış olmasıdır[8]. Oysa, 20. yüzyılın ilk yarısı boyunca, Amerikan yüksek öğretiminde,

7. İlgili istatistikler için, bkz. Burton R. Clark, *The Academic Life*, Çizelge 3., s. 35. Ayrıca, *Fact Book*, s. 106.

8. Harvard University, Faculty of Arts and Sciences, *Dean's Report*, 1977-78. 1899-1900'da, Amerikan yüksek öğrenim kurumları yaklaşık 29.000 diploma vermişlerdi; 1949-50'de bu sayı 500.000'e çıktı, 1980'lerin başında ise 1.300.000'e ulaştı. Bkz. National Center for Educational Statistics, *Digest of Education Statistics, 1983-1984*, çizelge 114, s. 132.

ekonomik durumdan büyük ölçüde bağımsız olarak, olağanüstü hızlı geometrik bir büyüme gerçekleşmişti. Üniversitelerdeki öğrenci sayısı her onbeş yılda iki kat arttı ve buna bağlı olarak yüksek öğrenimdeki istihdamda da artış oldu. Öğretim üyesi yetiştirme zorunluluğu nedeniyle lisansüstü eğitim daha da hızlı büyüdü. Doktora derecesini alanların sayısı onbir yılda bir ikiye katlandı. Bunların üçte ikisinden fazlasını, üniversiteler istihdam etti. Büyüme dönemi o kadar kesintisiz ve uzun sürdü ki eğitim kurumları bu durumu olağan saymaya başladılar.

İkinci Dünya Savaşı'ndan on yıl, belki de yirmi yıl sonra önemli bir değişiklik meydana geldi. O zamana kadar, öğrenci ve öğretim üyesi sayısındaki artış hemen hemen sadece eğitim düzeyinin yükselmesinden kaynaklanmıştı. Üniversiteye giren öğrencilerin sayısı, üniversite çağındaki nüfustan on kat daha hızlı büyümüştü. Toplam nüfus içinde lise mezunlarının oranı, lise mezunları içinde üniversiteye girenlerin oranı ve lisansüstü öğrenime devam eden üniversite mezunlarının sayısı hep artmaktaydı.

Günümüzde bu eğilimler önemli bir şekilde değişti. Son yirmibeş yıl içinde, artık daha olgunlaşmış olan toplumumuzda, liseyi bitirenlerin, liseyi bitirdikten sonra üniversiteye gidenlerin, yüksek okullarda lisans derecesini aldıktan sonra fen ve edebiyat lisansüstü okullarına devam edenlerin oranları bir duraklama eğilimine girdi.

Öğrenci sayısının artış hızının duraklaması sonucunda, yüksek öğrenimdeki büyüme, üniversite çağına gelmiş kişilerin nüfusuna daha çok bağlı duruma geldi. Bu grubun büyüklüğü, önceki dönemdeki yüksek doğum oranının etkisiyle 1980'e kadar arttı, sonra düşmeye başladı. Bu düşüşün en azından 1995'e kadar süreceği sanılıyor[9]. Bir-

9. Bazı projeksiyonlar, 1990'ların ortasından sonra belirgin bir artış göstermiyor. Bkz. *Fact Book*, s. 4. Bununla birlikte, en yeni ve ayrıntılı araştırmalar, üniversite ve yüksek okullara giren öğrenci sayısının aşağı yukarı 1997'den başlayarak, en azından 2010'a kadar hızla artacağını gösteriyor. William G. Bowen ve Julie Ann Sosa, *Prospects for Faculty in the Arts and Sciences*, (Princeton: Princeton University Press. 1989), s. 42.

çok gözlemcinin, 1980'lerde üniversiteye girişte bir krizle karşılaşacağını tahmin etmesinin ikinci nedeni buydu. Göreceğimiz üzere, bu gerçekleşmeyen kötü olasılıklardan biri oldu.

Nicel olarak çok daha az önem taşıyan başka bir olumsuz etki, görevde kalma süresinin uzamasıydı. Üniversitelerde emeklilik yaşı 65'ten 70'e çıkarıldı. Federal hükümetin bugünkü planları uygulamaya konursa üniversitelerde yaş haddinden emekliye ayrılma uygulamasına 1994'ten itibaren son verilecektir. Bunun sonucu olarak, araştırmaya dönük büyük üniversitelerdeki kıdemli profesörlerin, mümkün olduğunca uzun süre aktif görevde kalmaya çalışacaklarını tahmin edebiliriz.

Bu önerinin genel kabul görmediğini biliyorum. İlk belirtiler, yeni yasaların profesörlerin emeklilikle ilgili planlarını etkilemediğini göstermektedir[10]. Ama deneyimlerime, dayanarak özellikle "en iyilerin üçte ikisi" dediğim üniversitelerde bazı sorunların çıkacağını düşünüyorum. Daha iyi çalışma koşulları - yani hafifletilmiş öğretim görevleri ve çok cazip bir ortam-emekli ikramiyesi ve ücretinde her ek görev yılının sağlayacağı hızlı artışla birleştiğinde, meslektaşlarımın planlarında mutlaka değişiklik olacaktır.

Emeklilik yaşının yükselmesi, öğretim üyelerinin yaş ortalamasını yukarıya çekeceği gibi, doktoralarını yeni almış kişilerin önlerindeki fırsatları da azaltabilir. 1975'te, Amerikalı öğretim üyelerinin yaş ortalaması 42 civarındaydı; yaklaşık %6'sının yaşı 60'ın üzerindeydi. 1995 için yapılan tahminler (emeklilik yaşının yetmiş olarak kalacağını varsayarsak) ortalama yaşın 37 olacağını, gösteriyor. Uygun

10. "Yapılan araştırmalara göre, 1990'larda Zorunlu Emeklilik Uygulamasına Son Verilmesinin, Profesör Fazlalığına Yol Açması Olasılığı Düşük" *The Chronicle of Higher Education*, 16 Kasım 1987. Aslında bu sonuçlar, 1982'de zorunlu emeklilik yaşının 65'ten 70'e çıkarılmasıyla ilgilidir.

emeklilik yaşı diye birşey varsa bu konudaki düşünceler ne olursa olsun, mesleklerine yeni başlayan genç bilim adamlarının bu değişikliklerin ne anlama geldiği konusunda biraz kaygılanmaları normaldir. Açıktır ki, en büyük akademik hasar, başta doğa bilimleri olmak üzere, en büyük bilimsel gelişmelerin, esas olarak genç bilim adamlarınca gerçekleştirildiği dallarda görülecektir. Ancak, bu genç bilim adamlarına da, akademik piyasayı, emeklilik oranlarından çok üniversiteye kayıt yaptıran öğrenci sayısıyla ile ilgili gelişmelerin etkileyeceği anlatılmalıdır[11].

Akademik piyasayı etkileyenler sadece uzun dönemli eğilimler değildir. Herhangi bir bilim adamının çalışma yaşamındaki kısa süreli etkiler daha da büyük önem taşır. Bugünkü lisansüstü öğrenci kuşağını doğrudan en çok etkileyen, 1960'lardaki genişleme ve 1970'lerdeki daralmadır. Bu güçlerin net etkisi iş olanaklarını belirleyecektir.

1960'lardaki patlamaya, çeşitli sosyal güçler yol açtı. Altmışlı yıllarda, bütün yüksek öğrenim kurumlarına kaydolan öğrenci sayısı, ikiye katlandı. Bunun başlıca nedenleri, İkinci Dünya Savaşından sonra doğumlarda görülen artış, askerlik hizmetini tamamlayanlara sağlanan burs olanakları, Sputnik'e karşı gösterilen tepki ve Başkan Johnson'un "Büyük Toplum" programlarıdır. Lisansüstü öğrenci kayıtları, tabii ki iş olanaklarıyla ilgili iyimser havanın ve federal hükümetin verdiği yeni ve cömert burs ve kredilerin de etkisiyle üç misline çıkmıştı[12].

Bunu izleyen 1970'lerdeki krizi ise Columbia Üniversitesi rektörü Sovern gayet güzel anlatmıştır.

11. Bowen and Sosa, *Prospects for Faculty*, ss.126, 159-61.

12. Michael J. Sovern, "Higher Education - The Real Crisis" *The New York Times Magazine*, 22 Ocak 1989. Ayrıca bkz. Fact Book, s. 98.

> Karşılaştığımız sorunların kökü, 1960'ların pek tartışılmayan olayına, Sputnik sonrası büyük gelişme ve genişlemeye dayanır. O dönemde, üniversitelerimiz binlerce genç öğretim üyesini sürekli kadrolarına aldılar. Bunun sonucu olarak, 1970'lerde büyük sayılarda hayata atılan doktoralılar, doymuş bir piyasa ile karşılaştılar. Aradıkları öğretim üyeliği kadroları dolmuştu ve bu yüzyılın sonlarına kadar da dolu kalacaktı. Yazgılarını görünce, en çok ümit vaat eden gençlerimizin birçoğu başka mesleklere yönelmek amacıyla lisansüstü meslek okullarına girdi. Böylece, üniversitelerimiz ve kolejlerimiz, en iyi bilim adamlarının bir kuşağın içindeki çoğunluğunu değilse de birçoğunu sonsuza kadar kaybettiler.[13]

Gereğinden fazla doktoralı eleman (ya da herhangi bir başka şey) yetiştirilmesi, genellikle, kendi kendini düzelten güçleri harekete geçirerek arz ve talebi dengeye ulaştırır. Biz, hemen hemen yirmi yıldır, bu baskıların etkisi altında yaşıyoruz. Duyulan acının düzeyi çok yüksek, uzun dönemli hasar olasılıkları azımsanamayacak derecededir. Federal hükümet, 1960'ların sonlarına kadar, burs ve araştırma programlarını finanse ederek, doktora programlarının genişlemesine katkıda bulundu.

1970'e gelindiğinde, federal hükümetin lisansüstü öğrenim için yaptığı yardımın en parlak döneminin sona erdiği açıkça görünüyordu. Hükümet burslarının sayısı, 1968 ile 1974 arasında %80'den fazla azaldı. Aynı zamanda, özel vakıflar, birçok burs programına son verdi.

Harvard'da, üniversite dışından burs alan lisansüstü öğrencilerin oranı, 1967-68 ders yılındaki %42'den, 1977-78 ders yılında %25'e indi. Beklendiği üzere, beşeri ve sosyal bilim dallarında öğrenim görmek üzere üniversiteye başvuran öğrenci sayısında önemli bir düşüş

13. *The New York Times Magazine*, 22 Ocak 1989.

oldu. Üniversiteye bu dallarda kaydını yaptıran öğrenci sayısı ise daha da büyük bir oranda azaldı[14].

Tek sorun burs desteğinin eksikliği değildir. Hukuk, işletme veya tıp mezunlarının başlangıç ücretlerine göre öğretim üyesi ücretlerinin düşük olduğunu da dikkate alınmalıdır. Derek Bok, 1988 mezuniyet törenimizde yaptığı konuşmada dedi ki: "1954 yılında hukuk fakültesini bitirdiğim zaman, Wall Street firmalarında başlangıç maaşı yılda 4.200 dolar iken, işe yeni başlayan öğretmenler 3.600 dolar kazanabiliyorlardı. Bugün Wall Street maaşı 70.000-75.000 dolar arasında. Öğretmenler ise 17.000-18.000 dolar alıyorlar. Bu, reel dolar açısından, 15 yıl önceki maaşa göre daha düşüktür." Öte yandan, bugünlerde yardımcı profesörlerin aldığı maaş, 22.000 ile 26.000 dolar arasında değişiyor. Bu, Wall Street'te işe yeni başlayan birinin aldığı paranın kabaca üçte biridir[15].

Peki, uzun dönemli zararı neredeydir? Lisansüstü okullarının, öğretim üyeliği için "gerekli bir koşul" olduğunu hatırlayın. Eğer lisansüstü öğrenciler yoksa, yahut sayıları çok azsa, üniversite de yok demektir. Bilimsel araştırmalar, özellikle de laboratuvarlar çalışması, neredeyse olanaksızlaşır. Diğer alanlardaki profesörler, görevlerini sürdürebilirler ama bütün öğretim üyeleri için çocuklar, mirasçılar, çıraklar gereklidir ve bilim adamları birdenbire çocuksuz müzmin bekarlara veya evde kalmış kızlara dönmemelidirler. Bu bakımdan, üniversiteler kendi kıt kay-

14. Bkz. *Dean's Report*, 1977-78'e ve ayrıca Susan L. Coyle ve Yupin Bae, *Summary Report 1986: Doctorate recipients from American Universities* (Washington D.C., National Academy Press, 1987), ss. 2-14. 1970'den, 1986'ya kadar Amerikan üniversitelerinin verdiği, doktora derecelerinin sayısı artmadı. Yabancılara verilen dokteraların oranında artış oldu (günümüzde %17). Hükümetin burs olarak verdiği destek, biyoloji bilimlerinde gücünü korudu, diğer bütün dallarda zayıfladı.

15. Fact Book, s.122; rakamlar 1984-85 içindir. Gerçi, öğretim üyeleri "dışarda" çalışarak gelirlerini artırabilirler. Sonra ünlü üç aylık tatilimizi değerlendirmeye ne şekilde katacağız? Bu ve ilgili konular profesörlerle ilgili bölümde tartışılacaktır. Bugün, piyasaya yönelik becerileri bulunan oldukça az sayıda öğretim üyesi üniversite dışı gelir olanağına sahiptir.

naklarını gitgide daha fazla kullanarak lisansüstü kayıtlarını sabit tutmaya çabalamışlardır. Ama en zengin okullarda bile bu kaynaklar yetersizdir. Bunun, ortaya çıkardığı istenmeyen sonuç ise, diğer önemli kalemlerden, örneğin, bakım, kitaplar, laboratuvarlar gibi şeylerden fon aktarılmasıdır.

İş olanaklarının az olması ve düşük ücretler bugün öğrencilerin, yarın da öğretim üyelerinin kalitesini etkileyecektir. Kimileri, her ne olursa olsun akademik yaşamı seçerler - bu yaşamın iyi tarafları onları öylesine çeker ki kötü taraflarına aldırmazlar. Fakat, daha olağan örneklerde, gençler, meslek seçimini mantıklı ve temkinli bir şekilde yaparlar. Hepimiz, rahat, bol paralı bir yaşam sürmek isteriz. O bakımdan, uygun ve ilginç seçeneklerle karşılaştığımızda, duraksamadan onları seçeriz.

Harvard'da, bir lisans öğrencisine verilebilecek en yüksek paye, *summa cum laude* (en yüksek övgü) derecesidir. İkinci Dünya Savaşından bu yana bu dereceyi almayı kolaylaştıracak pek bir gelişme olmamıştır. Standartlar kıskanç bir titizlikle korunmuş ve zaman zaman yükseltilmiştir. Öyle ki, her yıl mezun olanların en fazla %5'i bu üstün dereceye hak kazanır. 1964'te, bu öğrencilerin %77'si fen ve edebiyat dalında lisansüstü programlarına gitmeyi yeğlediler. Tahminime göre, niyet ve ümitleri, üniversitelerde öğretmenlik ve araştırma yapabilmek için doktora derecesi almaktı. Son yıllarda bu sayılarda büyük ölçüde düşüşler görüldü. 1981'e gelindiğinde *summa*'ların sadece dörtte biri fen ve edebiyat fakültelerinde bir lisansüstü programa devam etmeye karar verdiler. Son olarak (1987) bu oran %32'ye çıktı. Bu hafif düzelme ümit vericiyse de, hukuka, tıbba ve iş idaresine kaptırdıklarımızı geri alabilmiş değiliz[16]. Ve onları kim suçlayabilir? Öğretim

16. İstatistikler için bkz. Harvard Üniversitesi Mesleki Hizmetler Servisi "Highlights of the Educational and Career Plans of the Summa cum Laude Graduates and the Members of Phi Beta Kappa in the Class of 1987" Aralık 1987.

üyesi kalitesinin sonuçta düşeceğini kim yadsıyabilir? "En iyi ve en parlak", biraz aşınmış bir deyim olabilir ama gerçekten uygun bir tanımdır. Bu durumdaki insanların hepsini üniversiteye çekmemiz gerekmez. Buna karşılık, kendi payımıza da ihtiyacımız var ki bu ihtiyacın Harvard *summa*'larının (ya da diğer okullardaki benzerlerinin) üçte birinden daha fazla olması olasılığı yüksektir.

Gözyaşı vadisindeki bu yolculuğumuzda bizi izleyen, geleceğin lisansüstü öğrencilerine ne söylenebilir? Arz fazlası, durağanlık, büyümenin durması, işsizlik... Bunların hepsi hoşa gitmeyen sözler. Peki daha umut verici bir mesaj var mı? Ben bu sorunun yanıtının evet olduğunu ve üç nedene dayandığını düşünüyorum. Birincisi, bebek patlamasının sonuna gelinmesine karşın, 1980'lerde görülmesi beklenen öğrenci sayısındaki azalma, hiç gerçekleşmedi. Bunun nedeni, Harrington ve Sum'ın gösterdikleri gibi, "tek başına nüfus hareketlerinin, üniversiteye giriş eğilimlerini belirlememesi"ydi[17]. 1970 ile 1983 arasında üniversite çağına gelen genç sayısı %22 artarken; üniversiteye girenlerin sayısı ise %45 arttı. 1980 ile 1987 arasında üniversiteye girenlerin sayısı artmaya devam ederek %9,8 oranında yükseldi. Oysa 1983 ile 1993 arasında üniversite çağı nüfusun %17 azalacağı hesaplanmıştı. Yetişkin öğrencilerin sayısındaki artış, özellikle de 35 ile 59 yaşları arasındaki kadınların yarı zamanlı öğrenci olarak kayıt yaptırmaları, üniversiteye giriş eğilimlerini belirleyen başka bir faktördür. Geleceğin akademisyenlerinin tümüyle lehine olan bu sonuçların, Amerikan ekonomisindeki yapısal değişikliklerin bir sonucu olduğu söylenebilir. Orta dönemli tahminler imalat sanayiinde iş olanakları azalırken hizmet sektöründe fırsatların artacağını göstermektedir. Bunların çoğu üniversite eğitimi gerektiren profesyonel ve teknik işler ve yöneticilik işleridir ("...Yüksek öğrenim görmüş

17. Paul E. Harrington ve Adrew M. Sum, "Whatever Happened to the Enrollment Crisis?" *Academe: Bulletin of the American Association of University Professors* (Eylül-Ekim1988), s.17.

gençlerin ücretleri lise mezunlarına göre, 1973'te %21 daha fazlaydı; bu fark 1986'da %57'ye çıktı")[18]. Bu yapısal değişikler ve beraberinde gelen gelir farklılaşması, akademik piyasa için yeni ve olumlu, uzun dönemli sonuçlar doğurabilir.

En önemli olumlu etmen, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki büyük bebek patlamasının "yankı etkisi"nde aranmalıdır. Sözkonusu etkinin sonucunda, Amerika'da doğum oranları 1970'lerin ortalarından başlıyarak arttı ve bu artış 1990'ların ortalarına kadar sürecektir. Bu da, yüzyılın sonuna doğru, üniversiteye giren öğrenci sayısının artması, daha çok iş ve öğretim üyesi açığı demektir.

Son olumlu etmen, halen üniversitelerde bulunan öğretim üyelerinin yaşlanmasıdır. Daha önce değinildiği gibi, 1970'lerde ve 1980'lerde doktora alanların sayısı azalmış ve verilen yüksek dereceler içinde yabancıların payı gittikçe artmıştı. Bu da olumlu etmeni pekiştirmektedir. Profesörlerin, altmışbeş ile yetmiş arasındaki "normal" yaşlarda emekli olup olmama konusundaki kararları ve yasal durum ne olursa olsun, öyle bir an gelecektir ki, İkinci Dünya Savaşı ertesindeki bebek patlamasının sorumluları üniversiteyi tabut içinde terketmek zorunda kalacaklardır. Bu da, ortalama olarak yetmişi geçtikten çok sonra olmasa gerek.

Bütün bu nedenlerle, konuyu bilenlerin birçoğu, 1990'ların ortaları ile sonları arasında, üniversitelerde iş olanakları açısından çok daha elverişli bir durumun ortaya çıkacağını öngörmektedirler[19]. Önümüzdeki yirmibeş yılda (1985-2009) "açık kadro sayısı, büyük bir olasılıkla 1985'teki bütün kadroların üçte ikisine eşit ya da biraz fazla olacaktır." Kuşkusuz, olanaklar alanlara göre değişecektir fakat, 1990'ların ikinci yarısı için iyimser olma konusunda

18. Age.

19. William G. Bowen, "Scholarship and Its Survival: Demography,", *A Colloquium on Graduate Education in America* (Princeton, Aralık 1983), s.13.

genel bir fikir birliği vardır[20]. Yine de Harrington ve Sum'a göre, Danimarkalı fizikçi Niels Bohr tarafından söylenmiş olan şu sözler hatırlanmaya değer: Kehanette bulunmak çok zor olabilir - özellikle de gelecek hakkında...

Günümüzdeki ve Gelecekteki Lisansüstü Öğrencilere Naçizane Tavsiyeler

Amerikan üniversitelerinde lisans öğrencileri ile lisansüstü öğrencilerinin entellektüel amaçları farklıdır. Lisans derecesi adayları, genel kültür eğitimi alırlar. Lisans öğrencilerinin, yoğunlaşacakları bir alan seçmeleri gerekirse de, bu çoğu zaman geçici bir entellektüel ilgi olma eğilimindedir; asıl amaç öğrencinin derinliğine bilgiyle tanıştırılmasıdır. Lisans öğrenimi için seçilen konunun, daha sonraki lisansüstü eğitimiyle belirli bir ilgisi olması gerekmez. Edebiyat mezunu bir öğrencinin daha sonra tıp okuması, ya da ekonomi dalında öğrenim gören birinin mimarlık dalında yüksek lisans yapması olağandışı değildir. Güçlü bir temel kültür ders programı, her türlü mesleki eğitim için sağlam bir temel oluşturur. Bunların hiçbiri, doktora öğrenimi için bir dal seçerken gerekli olan kararlılıkla kıyaslanamaz. Lisans öğrencisi için yanlış bir konu seçimi o kadar önemli değildir; çaresi daima bulunabilir. Lisansüstünde yanlış bir alanın seçilmesi ise, yanlış yönde, mutsuz bir çalışma yaşamına yol açabilir. Lisans öğrencileri konulara şöyle bir değinirler, konulara yüzeysel yaklaşırlar, zaten de öyle olması gerekir. Lisansüstü öğrenciler ise yaşam boyu sürecek bir angajmana girerler.

Bu koşullar altında, lisansüstü öğrencilerini "genel olarak" incelemek çok daha zordur. Seçilen alanlar, kültüre, yaşam biçimine, morale ve geleceğe egemen olur. Bu nedenlerle, lisansüstü programların üzerinde genel bir reform ya da düzeltme yapılmasını düşünmek fazla bir anlam taşımaz. Uzun yıllar önce, lisans öğrenimi ders programları ile ilgili gö-

20. Howard R. Bowen ve Jack H. Schuster, *American Professors: A National Resource Imperiled* (New York: Oxford University Press, 1986, ss. 197-198.

rüşlerimi bütün meslektaşlarıma yazılı olarak ilettiğimde, yanıt ve görüş yağmuruna tutulmuştum. Hemen herkesin bu konuda çok güçlü görüşleri vardı ve konunun herkese açık büyük bir forumda görüşülmesinden mutlu oldular. Lisansüstü için yaptığım aynı nitelikteki girişim ise tam bir ilgisizlik ve sessizlikle karşılandı. Bölüm düzeyinde yapılanların dışında, kimse görüş alışverişine girmeye istekli değildi. Bunun nedeninin, bu ileri düzeyde artık değişik disiplinlerin öğrenime egemen olması olduğunu sanıyorum (daha fazla paranın sorunların çoğunu çözeceği yolundaki genel düşüncenin dışında, örneğin İngilizce profesörleri ile kimya profesörleri arasında pek az ortak zemin vardır). Fen ve edebiyatta, lisansüstü öğrenciler için bölümlerarası bir genel kültür eğitim programı yoktur[21]. Belki de olmalıydı. Tek tük örnekler görülse bile bu büyük ölçüde istisnadır. Bununla birlikte, lisansüstü öğrenci yaşamının bazı ortak yanları üzerinde durmaya çalışacağım.

Akademik yaşamı seçmek için olumlu nedenler, bu kitabın bundan sonraki bölümlerinde, özellikle de Akademik Yaşam: İyi Tarafları, Kötü Tarafları ve Sürekli Kadro bölümlerinde anlatılmıştır. O bölümlerde, elbette dar bir çerçevede ele aldığım az sayıdaki okulda, sorunları azımsamamak kaydıyla, iyimser bir görüntü vermeye çalıştım. Dar çerçeve vurgulanmalıdır, çünkü kalite ve itibar sıralamasında aşağı indikçe, iyi yanlar da o ölçüde azalır: Daha az bağımsızlık, daha çok gündelik iş, daha düşük ücretler, daha az iyi öğrenci gibi. Kuşkusuz, çekicilik açısından dengeleyici başka faktörler de vardır. Örneğin, yer, iklim, büyüklük, belli bazı meslektaşlarla çalışma arzusu ve daha birçok neden. Kişisel seçimler karmaşıktır. Ben, küçük bir kolejde kalmak için en iyi araştırma üniversitelerinden gelen sürekli kadro önerilerini geri çeviren profesörler biliyorum. Bunların ille de akılsızca yapılmış seçimler olması gerekmez.

21. Dikkatli olunması konusunda bir uyarı için bkz. Peter D. Syverson ve Lorna E. Foster, "New Ph.D.'s and the Academic Labor Market," *Office of Scientific and Engineering Personnel* (National Research Council), Staff Paper No:1, Aralık 1984.

Bütün bunları akılda tutarak, aşağıda, bir ölçüde yararlı olabilecek önerilerde bulunmak istiyorum. Kimsenin cesaretini kırmak istemiyorum. Ama, aynı zamanda da gerçekçi olmak istiyorum.

1. Doktora programına girerken gözünüzü dört açın.

Zorluk derecesi, her ne kadar üniversiteye ve öğrenim alanına göre değişse de, iyi bir lisansüstü programına kabul edilmek o kadar zor değildir. Örneğin, beşeri bilimlerde üniversiteye giriş şartları oldukça gevşek tutulur. Başarısızlık oranının yüksek olacağı, bunun da öğrenci sayısının idare edilebilir bir düzeye inmesine yardımcı olacağına inanılır. Buna karşılık, fen bilimlerinde laboratuvar mekanının kısıtlı olması nedeniyle öğrenci sayısını sınırlama eğilimi görülür. Bazı lisansüstü programları öğrenci bulalım diye çırpınırken diğerleri çok sayıdaki başvuruyu geri çevirmeyi alışkanlık haline getirmişlerdir. Bununla birlikte, seçkin üniversitelerde, lisansüstü programlarına girişteki rekabet, genelde, lisans programlarına göre daha azdır. Lisansüstü programlara giriş oldukça kolaydır. Örneğin, Stanford'da, Chicago'da, Yale'de (ve daha birçoklarında) kabul edilenlerin başvuruda bulunanlara oranı, lisansüstünde, lisansa göre önemli ölçüde yüksektir. Programı tamamlamak ise çok daha zordur. 1983'te lisans derecesinden doktora alıncaya kadar geçen süre, inanması güç ama, on yıldı[22]. Ama, "uygun düzeyde yeterli" bir üniversite veya kolejde sürekli bir görev olarak tanımlanabilecek başarılı bir kariyer yapmak daha da güçtür[23].

22. Ana bilim dallarına göre dağılım şöyledir: Fizik bilimleri ve mühendislikte 7,4 yıl; biyoloji bilimlerinde 7,9 yıl; sosyal bilimlerde 9,3 yıl; beşeri bilimler ve sanatta 11,1 yıl. Bu istatistikler, yüksek öğretimin tümünü kapsar, mesleki alanları ve süresi 14,1 yıl olan eğitim bilimlerini de içerir. Benim inancım, en seçkin okulların, öğrencilerini bu sistem içinde daha hızlı mezun ettikleridir. Harvard'da lisanstan doktoraya kadar geçen ortalama süre altı yıldır - zaten yeterince uzun bir zaman! *Fact Book*, s.141'e bakınız.

23. Daha önce açıklanmış akademik tutumlara rağmen, doktora derecesini almış olanların önemli bir yüzdesi daima yüksek öğrenim dışında çalışmıştır. Son tahminler (1984-85), Amerikan nüfusu içindeki aktif olarak çalışan doktorahların %57'sinin öğretim üyesi olduğunu gösteriyor. İkinci Dünya Savaşından sonra ulaşılan en yüksek düzey %70 ile 1975-76 ders yılıydı. Bkz. Bowen and Schuster, *American Professors*, s.179.

Asıl engel, lisanüstü programlarına giriş değildir; okulu bitirmek uzun zaman alabilir, ama okula girenlerin çoğu bunu başarır. En büyük sorun, genellikle doktoraya başlandıktan on-onbeş yıl sonra gelir. O da, sürekli kadro sağlanan uygun bir iş bulmaktır.Yalnız bu nedenle bile, seçilen alandaki olanaklar hakkında birşeyler bilmek çok önemlidir. Bu alanda şimdi açık işler var mı ve geleceğe ilişkin tahminler iyimser mi? Gelecekteki mesleğinizde, sadece sanayide veya devlette iş olanağı bulunması durumunda bu görevler sizi tatmin edebilecek mi? Güney Batı'nın kırsal bir bölgesinde bulunan, lisansüstü programları olmayan, kütüphane kaynakları yetersiz ve parası olan her öğrencinin buyur edildiği küçük bir kolejde ders vermek size yetecek mi? Kimse sizden böyle bir durumda mutlu olmanızı beklemiyor, ama buna dayanabilecek misiniz? Hiç hoş olmayan bu sorular üzerinde önemle duruyorum, çünkü lisansüstü öğrencileri, lisansüstü okulundaki kendi deneyimlerine bakarak yanlış yargılarda bulunma eğilimlidirler. Doktora eğitimi veren üniversiteler, normal olarak, Amerikan yüksek öğretiminin üst sıralarında bulunan okullardır[24]. Lisansüstü öğrencileri, geleceklerinin bu okullarda olduğunu hayal ederler. Oysa akademik kariyerin, işe başlarken ve kendini yetiştirme döneminde, geçici olması umulan, "aşağı doğru hareketlilik" anlamına geldiği konusunda uyarılmalıdırlar.

Kimler doktora yapmaya özendirilmelidir? Belirli bir ders programını başarıyla tamamlama yeteneği bulunmasının şart olduğu açıktır. Bu nadiren bir sorun oluşturur. Öğrenciler, lisans öğreniminin sonuna geldiklerinde, ileride seçecekleri alanın koşulları ve kendi yetenekleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmalıdırlar. Her durumda, sadece yetenek, günümüz koşullarında artık yeterli değildir. Öğrenci, konuya büyük yakınlık duymalı, hatta ilgisi sabit fikir haline gelmiş olmalıdır. 1960'larda akademisyenler için iş olanakları, misli görülmemiş bir biçimde artarken, bu yaşam tarzından hoş-

24. En üst sıralarda yer alan okulları tamamlamak için, sayıları yüz civarında olan yüksek kalitedeki genel kültür kolejlerini eklememiz yeterlidir.

landıklarını sanan kimileri, üniversite ve kolejlerde öğretmenliği seçtiler. Aramızda, benzer nedenlerle din adamlığını seçenler de vardır. Tanrı'ya inançları tam olmayabilir, ama varlıklıların oturduğu banliyölerde bulunan kilise ve sinagoglarda vaaz vermekten hoşlanırlar. Bu öğrenci kuşağı için, böyle bir motivasyon yetersizdir. Doktoraya giden yol uzundur ve hüsranla karşılaşma tehlikesi çok fazladır. Biz, akademik konularla ilgili iş yaparken zevk alan, eğlenceleri çalışmak olan gençler bulmalıyız. Eğer öyle değilse, öğrenci neden daha kolay bir yola girmesin? Ben, kusursuz bir doktora adayını, bir öğrenim dalına olan büyük heves ve ilgisini, o dal için yapılan en son piyasa incelemesi ile hassas bir şekilde dengeleyen kişi olarak görüyorum[25]. Eğer bu tanıma uyuyorsanız buyrun aramıza katılın.

2. Tez danışmanınızı seçerken çok dikkatli olun. Öğrenci olarak vereceğiniz en önemli kararlardan biri budur.

Amerikan üniversitelerinde doktora, genellikle iki yıl süren bir lisansüstü ders programı ile başlar, bunu doktora tezi için araştırma yapma ve bu tezi yazma aşamaları izler. Ders aşaması, üniversite öğreniminin aşağı yukarı devamı niteliğindedir. Dersler daha zor ve uzmanlaşmaya yönelmiş olabilir ama çevre alışılmış bir çevredir ve rahattır. Lisansüstü derslerde, tuhaf gelecek ama, yüksek not almak kolaydır. Örneğin A-, lisansüstünde çoğu zaman ortalama bir nottur[26]. Belki de bu anlaşılır bir şeydir. Geleceğin bilim

25. Azınlıkların özendirilmesini öngören tamamlanma programlarından daha önce söz ettim. Hiç şüphesiz, "yeterince temsil edilmeyen azınlıkların" (kadınlar, zenciler, Latin Amerika kökenliler ve diğer birkaç kategori) da desteklenmesi uygun olur. Görebildiğimiz kadarıyla önümüzdeki yıllarda bu grupların üniversiteye öğretim üyesi olarak gelmesi için özel bir çaba gösterilecektir; yukarıdaki tanıma uyan herkes bundan yararlanabilir ve yararlanmalıdır da.

26. 1930'larda ve 1940'larda Harvard'da öğretim üyeliği yapmış olan Avusturyalı ekonomist Joseph A. Schumpeter'in üç türlü A notu verdiği söylenir: Bütün yabancı öğrencilere otomatikman verilen Çinli A'sı; o sıralarda sayıları çok az olan kız öğrencilere verilen dişi A; ve son olarak da yukarıdakilerin dışında kalan bütün öğrencilere verilen alışılmış A.

adamları için derslerdeki başarı, uzun dönemdeki başarının güvenilir bir göstergesi olamaz. Tez çok daha önemlidir. Bu nedenle tez danışmanını seçerken (doktorvater ya da ebeveynin yerini tutan kişi), özel bir dikkat gösterilmesini kuvvetle öneriyorum.

Büyük bir araştırma projesini üstlenmek ve bir tez yazmak, hemen hemen bütün öğrenciler için yeni bir deneyimdir. Öğrencilerin bir proje geliştirmek için yardıma gereksinmeleri vardır; özellikle doğa bilimlerinde, araştırma konusunu çoğu zaman danışman önerir. Ayrıca, öğrencilerin tez taslaklarını okuyacak birine, bir eleştirmene gereksinmeleri vardır. Birçok durumda, araştırma profesörlere ayrılan kaynaklardan karşılanacaktır ve başarılı bir tez çalışması, bir bilim adamının araştırma gündemini uzun yıllar boyunca belirleyebilir. Bu, entellektüel rehberliktir, iyi bir tez danışmanının görevi bununla bitmez. Danışmanın bir sorumluluğu da, lisansüstü öğrencisine iş bulmakta yardımcı olmaktır. Danışmanınız olması olası kişi, o bilim çevresinde kendisine başvurulan, sayılan bir kişi midir? Ülke çapında ve birçok okulla ilişkisi olan biri midir? Profesörler kendi iletişim ağlarını kendileri kurarlar ve kendi dalımızda bu iletişim ağına katılmak, uzun dönemde çok büyük bir yarar sağlar. Bunlar, iş piyasasına giren öğrenci için, üzerinde dikkatle durulması gereken çok önemli noktalardır, öyle ki üniversitenin işe yerleştirme bürosunun büyüklüğünden ve verimliliğinden bile daha önemlidir. Son olarak, öbürlerinden hiç de önemsiz olmayan bir konuya, ölçülmesi daha güç bir niteliğe değinmek istiyorum. Öğrenci, mümkünse, tezin yazılması sırasında, karşılaşılan büyük güçlükleri aşmada yardım elini uzatacak ve aynı şekilde bir akademik görevin başlarında ortaya çıkan güçlükler sırasında yardımını sürdürecek, destekleyici karakterde bir danışman aramalıdır. Benim iki tez danışmanımdan biri, erdem örneğiydi. Mektuplarımın hepsini üşenmeden yine mektupla yanıtlardı. Yazılarımı iki parmakla eski bir daktiloda yazardı. Bana, yaptığım işin önemli olduğunu ve bunu benden öğrenmekten

mutluluk duyduğunu hissettirirdi. Zor bir dönemden geçerken beni bir hafta süreyle evinde konuk etti ve her gün uzun saatler boyunca bulgularımı tartıştık. Böyle insanlar hâlâ var mı?

Öğrencilerin doğru seçim yapmakta zorlanmalarının ana nedeni, yetersiz bilgidir. Örneğin, tez danışmanlığı görevinin bölümlerde eşitsiz dağıldığına dikkat edin. Bazı profesörlerin birçok öğrencisi varken diğer bazılarının öğrencisi azdır. Bazılarının hiç yoktur. En iyi seçim her zaman en parlak profesörü seçmek değildir. Bazen öğrencilerini koruyup gözeten bir nitelik, diğer bütün özelliklerden daha ağır basabilir. Benim gözlemlerime göre, bütün üniversitelerde, kuvvetli tarafları ders vermekten ya da araştırma yapmaktan çok, doktora tezi danışmanlığında bulunmak olan bazı öğretmenler vardır. Bunlar, üniversiteye değerli katkıda bulunan ve adları kitapların teşekkür sayfalarına girerek alçakgönüllü bir şekilde ölümsüzleşen kişilerdir. Bunların hepsini birden yapabilecek süper adamlar ve kadınlar da vardır. Ama böylelerine pek az rastlanır. Ana fikre dönelim: Seçiminizi çok dikkatli yapın ve parıltıya aldanmayın. Kimin, daha çok öğrencisi olduğunu ve nedenini bulun. Diğer öğrencilerin ve eski öğrencilerin görüşlerine başvurun. Soru sorun. Daha çok soru sorun.

3. Yalnızlıkla savaşın: Yalnızlık, lisansüstü öğrencisinin en büyük düşmanıdır.

Araştırma, özellikle laboratuvar yerine kütüphane kullanıldığı zaman, tek başına yürütülen bir etkinliktir. Büyük bir kütüphanenin derinliklerinde tez için materyal toplamak çalışma hayatında insanı yalnızlığa en çok mahkum eden deneyimlerden biridir. Size kimse yardım edemez; hiç insan sesi duyulmaz; değişmeyen tek şey, çürümekte olan kitapların tümüyle kendine özgü kokusudur. Doğru iz üzerinde miyim? Bütün bunlar muazzam bir zaman kaybından mı iba-

ret? Kuşku günden güne büyür. Araştırma laboratuvarını ise hayalimde daima, sıcak kahvenin hazır olduğu, farklı yaş ve becerilerdeki kişilerin oluşturduğu destek grupları etrafında, bilge bir bilim adamının iyiliksever gözetimi altında günün yirmidört saati işleyen bir mekan olarak canlandırırım. Belki bu, fen dalında olmayan birinin romantik ya da imrenmeyle dolu bakışıdır ve belki de beşeri bilimlerde çalışanların acınacak hallerini biraz abarttım. Ama her iki tanımlama da gerçeklerden çok uzak olsa bile, ortada geçerli bir zıtlık yine de vardır. Bütün araştırmalara yalnızlık egemendir, çünkü temel fikirler, tek bir beyinden çıkmak zorundadır. Yalnızlık ya da çevreden soyutlanmış, beşeri ve sosyal bilimlerdeki lisansüstü öğrenciler için özellikle geçerlidir; çünkü kollektif araştırma özendirilmez, özellikle de tez yazılırken. Tez, bireyin kapasitesini göstermeyi amaçlayan kişisel bir çalışmadır.

Yalnızlık, sosyal koşullar nedeniyle daha da pekişir. Lisansüstü öğrencilerinin birçoğu evlidir, aile sorumlulukları vardır ve kampustan çok uzaklarda, kiraların düşük olduğu yerlerde yaşarlar. Lisansüstü öğrencileri arasındaki rekabet de problemi artırır. Onlar sadece oyun oynar gibi bir yarışma ruhu içinde, birbirini geçmeye çalışmamaktadırlar. Gelecekleri, sınıftaki ve seminerlerdeki kıyaslamalı performanslarına bağlı olabilir. O zaman, kim bir sınıf arkadaşının açığını, profesör ve seminer izleyicileri önünde ustaca yakalamaktan kendini alıkoyabilir? Bu gibi şeyler öğrencilerin kendine olan güvenlerini azaltır, yalnızlık duygusunu artırır. Bu, lisans öğrencilerinin çok daha rahat tutumlarıyla temelden farklıdır. Yalnızlıkla savaşmakta işe yarayan herhangi bir genel kural bilmiyorum. Yıllar önce, Likidite Tercihi, Yürüyüş ve Sebzeli Balık Çorbası Derneği[27] adlı ve ekonomi dalında lisansüstü düzeyde okuyan ufak bir

27. Ekonomistler, likidite tercihinin Kaynes'in teorisinde faiz oranını belirleyen faktörlerden biri olduğunu hatırlamakta zorluk çekmeyeceklerdir. Burada - ne yazık ki - lisansüstü öğrencilerinin tipik espri anlayışını gösteren iki tarafa çekilebilecek lastikli bir anlam var.

öğrenci topluluğunun kurucu üyesiydim. Bu grubun devamı süresince hepimiz ondan yarar gördük. Bu türdeki gruplar, bölümler tarafından özendirilmeli ve bunlara yardımcı olunmalıdır. Sosyal bilimlerde çalışma merkezleri kimi zaman laboratuvarlara benzerler ve onların işlevini üstlenirler. Bunlar genellikle, ekonomi tarihi, Amerikan politikaları ya da edebiyat teorileri gibi alt alanlarda kurulurlar. Bunların kendilerine özgü bir mekanları, bir okuma odaları olmalı ve buralar hem ciddi görüşmeler hem de öğrenci tartışmaları için ve geceyarısında kendine güvenin asgariye indiği anda, başkalarıyla konuşma gereksinimini gidermek için kullanılabilmelidir. Profesörler de bu çalışma yerlerine devam etmelidirler, elbette gece yarısı değil ama sadece "dokuzdan beşe" de değil. Laboratuvarın, topluluk ruhu oluşmasını sağlayan özellikle önemli bir niteliği, deneylerin gündüzün veya gecenin garip saatlerinde orada bulunmayı zorunlu kılmasıdır. İş, doğası gereği süreklilik ister. Araç ve gereç gereksinmesi de yirmidört saatlik düzenlemeler gerektirir. Bunların hiçbiri diğer dallarda çok fazla görülmez ve ben örneğin felsefe profesörleri ve öğrencileri için gece vardiyası önermiyorum. Bize gerekli olan, doğa bilimlerinin dışında da, bilinçli bir şekilde laboratuvar ruhunu sağlamaya çalışmaktır. özellikle beşeri bilimciler bu konu üzerinde düşünmelidirler. Yalnızlık duygusunu azaltan her şey özendirilmeye değer.

4. İlk görevinizi almaya hazır olduğunuz zaman, parasal yönden fedakarlık gerekse bile hattâ terfi olanağı daha kuşkulu görünse de, girebileceğiniz okulların en iyisini seçin.

Sonunda sürekli kadroya girilebilecek işlerin çekiciliğini ve belirsiz bir piyasada güvence arzusunu anlıyorum. Ama tam da bugünkü belirsizlikler nedeniyle, mesleklerinin hemen doktora sonrası evresinde bulunan birçok bilim adamı, en seçkin meslektaşların ve en iyi öğrencilerin sağ-

layabileceği uzun dönemli yararları iyi değerlendiremeyebilirler. Seçkin meslektaşlar ve iyi öğrenciler insanı zorlar, bu ise yeni bilim adamının yeteneklerinin tam olarak gelişmesine yardımcı olur. Kişi sağlam adımlarla yürümeden ve hiç çaba harcamadan bitiş çizgisine ulaşırsa, yeteneklerindeki gelişmenin gerçekleşmesi daha uzak ve zor bir hedef haline gelir. Çoğumuz, okulumuzun bizi mücadeleye zorlaması nedeniyle büyük yararlar sağladık; entellektüel olarak güçlenmemiz için bu zorunluydu. Şunu hatırınızda tutun: Akademik yaşamda, insanı aşağıya doğru sürükleyen çok güçlü nedenler vardır. Boş kadrolara profesör arandığında, okullar genellikle benzer kurumlara yönelirler. Daha düşük okullarda, kötü koşullarda çalışan bir profesörün yukarı tırmanması gittikçe zorlaşır. Bir kez aşağıya indikten sonra tekrar yukarı çıkmak her zaman güçtür.

Yukarıdaki sayfalar, biraz da kendiliğinden, bir "kan, ter ve gözyaşı" havasına büründü. Kötümser uyarılar için özür dilemiyorum çünkü eğitmeye, hayal kırıklığını önlemeye ve günümüzün koşullarını göz önünde tutmaya çalıştım. Zaten, uyarı kapıları kapatmak için yapılmaz; insanı dikkatli olmaya yöneltmek ve yanlış yapmasını önleme amacını taşır. Mesleki ve özel yaşamları mutlu birçok lisansüstü öğrenci biliyorum. Bundan başka çoğumuz, akademik yaşamda düzelme belirtileri görmekteyiz: 1990'larda, daha yaşlı bir kuşak (ne yazık ki yavaş yavaş) sahneyi terk edeceğinden, daha fazla iş olanakları doğacaktır. Hepsinden önemlisi, bundan sonraki sayfalarda, akademik yaşamın iyi ve zevkli yanlarını gerçekçi ve görüşle göstermeyi amaçladım. Bütün lisansüstü öğrencilerine okumayı sürdürmelerini öneriyorum.

PROFESÖRLER

9. BÖLÜM
Akademik Yaşam
İyi Tarafları, Kötü Tarafları

İnsanların büyük bir kısmı için, sabahları çalışmaya gitmek, zevksiz, sıkıcı bir angaryadır. Görevler tekdüzedir; disiplin makinalarla, işe gidiş geliş zamanını belirleyen saatlerle ve otoriter amirlerle sağlanır. Fabrikalarda, fiziki çevre iç açıcı değildir ve gürültülüdür. Bedenen yıpratıcı işler, sadece "mavi yakalı" işçi sınıfına özgü değildir. Ben kırk yıl kadar önce, genç bir adamken, New York kentindeki Macy's adlı büyük mağazada, birkaç ay oyuncak sattım. Mağaza haftada iki kez sabah saat dokuzda açılır akşam dokuzda kapanırdı. Bu uzun günler boyunca tezgahın arkasında ayakta durmak benim için gerçekten bir işkenceydi.

Yönetici konumundaki insanlar da başka acılar çekerler: kıyafete ilişkin yazılı olmayan kurallar, örtülü siyasi kurallar, denetimli bir hayat tarzı. Ayrıca insanlar, işten atılma, ileri bir yaşta işten çıkarılma, ya da modası geçmiş sanayilerin kapanması sonucu işsiz kalma gibi şeylerden kaygılanırlar.

Doğal olarak, çalışma koşulları her zaman böyle değildir. Çalışanların birçoğu işinden memnundur. Yabancılaşma yıpranmış, gereğinden fazla kullanılmış bir kavramdır. Bununla birlikte, birçok kişide işinden zevk almaksızın, sadece hayatını kazanmak için çalışır. Bazı kanıtların doğruladığı gözlemlerime göre, iyi üniversitelerde çalışan öğretim üyeleri işlerine karşı çok daha olumlu bir tutum içindedirler.[1]

1. "Amerikalı öğretim üyeleri, genel olarak seçtikleri meslekten memnundurlar. Örneğin bunların %88'i, yeniden işe başlamak durumunda olsalar, yine üniversite öğretim üyesi olmayı isteyeceklerini söylemektedir." E.C. Ladd, Jr. ve S.M. Lipset, The Chronicle of Higher Education, 3 Mayıs 1976.

Bunun bir nedeni, belki de, kolej ve üniversitelerimizin çoğunun fiziki olarak çekici olmasıdır. Bir üniversite kampusu denilince, hayalimizde ağaçlar, yeşil çimenler ve gösterişli binalar canlanır. Amerikan mimarisinin en iyi örneklerinden önemli bir bölümü, kampuslarda bulunur. Uzun yıllar boyunca, William and Mary, Berkeley ve Harvard'da bulundum ve birçok üniversiteyi de gördüm. William and Mary, bu ülkede, planını Sir Christopher Wren'in çizmiş olabileceği tek binadır. İçinde şapeli, toplantı salonları ve derslikleri bulunan, tuğladan yapılmış bu sevimli ve sade bina gözalıcı bir bahçeye bakar William and Mary kampusunda herşey koloni dönemini yansıtan tarihi Williamsburg kasabası ile zarif bir uyum içindedir; Doğu Yakasının en güzel yerlerinden biridir.

Berkeley, California üniversitesinin kampuslarından biridir. Eyalet bürokrasisi ile İkinci Dünya Savaşı sonrasının büyüme ve genişlemesi bir araya gelince, bir zamanlar cennet olan bu kampus bozuldu. Bununla birlikte, başka çok az yerde, buradaki kadar göz kamaştırıcı binalar ve manzara bulunabilir. Göz alabildiğince uzanan San Fransisco Körfezi, kampusun birçok yerinden görülebilir; sis, Berkeley kampusuna çok özel, sihirli bir hava verir; eski binaların birçoğu, 19. yüzyıl sonu California yaratıcılığının en güzel örneklerini oluşturur.

Harvard kampusu ve civarı Amerikan ve Avrupa mimarisinin üç boyutlu bir tarihidir. Harvard Hall ve Massachusetts Hall, Amerikan Bağımsızlık Savaşından önce inşa edilmişlerdir ve hâlâ günlük kullanımdadırlar. Fen ve Edebiyat Fakültesi dekanlığı kampusun en güzel binası olan University Hall'de bulunur. 19. yüzyılda inşa edilmiş bu taş yapının mimarı Charles Bullfinch'tir. Ön tarafta, Daniel Chester French'in, John Harvard'ı idealize ettiği bir heykel vardır. Bu her mevsimde turistlerin ilgisini çeker. Kampustaki diğer binalar, yurtlar, Widener Kütüphanesi, Memorial Kilisesi, Le Corbusier'nin tasarımını yaptığı Carpenter Hall Görsel Sanatlar binasıdır. (Bu, Le Corbusier'in Kuzey Amerika'daki yegane yapısıdır.)

Yukarıda değindiğim noktaya geri dönmek istiyorum: Çalıştığımız yerin fiziki düzenlemeleri çok önemlidir. Her sabah Harvard meydanının devamlı değişen kentsel yoksulluğundan geçip, kampusa girerken bunu fark ederim. Kampus, çölde bir vaha gibidir; her mevsimde göze ve beyne zevk verir; her iş günü başlangıcına şevk ve ferahlık getirir. Boston'un merkezindeki hepsi birbirine benzeyen ve cam kaplı kuleleri andıran gökdelenlerden birinin sentetik ortamında bütün gün çalışmak zorunda olan komşularıma acıyorum.

Bir kampusun çekiciliği, yalnız kampus mimarisinden ve çevre güzelliğinden kaynaklanmaz. İnsanlar üniversitelerde bulunmaktan zevk alırlar, ortam hoşlarına gider. Birçok kolejin bulunduğu Boston, Amerikan gençliğinin başkenti olarak bilinir. Psikiyatristler ve başarılı iş adamları, Harvard orada bulunduğu için Cambridge'de yaşarlar (zaten başka kimde buradaki taşınmazları satınalmaya yetecek para vardır?) Onlar için kampus, birçok ücretsiz gösterinin yapıldığı bir sirk gibidir: Müzeler, kütüphaneler, konferans ve eğlenceler. Öğrenciler gösterinin bir parçasıdır. Giyinişte, müzikte, filmlerde ve yiyecekte son modaları ortaya koyarlar ya da yansıtırlar. Öğrencilere yakın olmak (yakın ama aynı zamanda gerektiğinde kendini çekebilecek kadar uzak olmak) orta yaş sınırının sonlarına doğru bile insanın kendisini genç ve canlı hissetmesini sağlar. Palo Alto, Durham-Chapel Hill, Ann Arbor, Cambridge ve Berkeley gibi kentlerin, akademik yaşamla bir bağı olmayan üst-orta gelir grubunun yaşamak için seçtiği yerler durumuna gelmesinin nedeni budur.

Bununla birlikte, bir profesörün işinin aslı, çevre ve ortam değil içeriktir ve işte burada da akademik yaşamın iyi yönleri kendini gösterir. Annapolis'teki St. John's College'de ders veren babamın bir arkadaşına neden bu mesleği seçtiği sorulduğunda, hayatta en sevdiği şeyin okumak olduğunu ve bunun için ücret ödenen tek mesleğin de üniversite öğ-

retmenliği olduğunu söylemişti. Akademik yaşamın özü, bir insanın kendini sürekli olarak yetiştirmesi için fırsat vermesi, hatta istekte bulunmasıdır. Bu, entellektüel sermayeyi yaşam boyu artırmak ve yenilemek için, bulunmaz bir şanstır. Birçok insan için en büyük doyumu, öğretmenlik sağlar[2]. Kimileri için ise araştırma esastır; entellektüel merakı tatmin eder ve yeni bir buluş yapmanın zevk ve şerefini beraberinde getirir.

Bunun, beyin çalışması gerektiren bütün meslekler için her kademedeki öğretmenler için geçerli olup olmadığı sorusunu sorabilirsiniz. Bir dereceye kadar doğrudur, ama aradaki farklar da önemlidir. Araştırmaya ağırlık veren üniversitelerde (ki bu benim ana konumdur) güncel olabilmek ve yeniliklerden geri kalmamak hem çok önemlidir hem de çok zaman alır. Örneğin, modern biyoloji, James Watson'ın ve Francis Crick'in 1950'lerde genetik kodu çözmelerinden bu yana yeni bilgilerle dolup taşmaktadır. Bu işte çalışanların bana söylediklerine göre, kendi sınırlı uzmanlık konularında bile yeni bilgi ve buluşları izliyebilmeleri, neredeyse bütün günlerini almaktadır. Bu kişiler, söz konusu iddialarının ardından, "gerçekten zamanımız yok" diye ders yüklerinin hafifletilmesi isterler. Dekan olarak kuşku duysam bile, geçerli nedenleri olduklarını biliyorum.

Modern biyoloji, bu tür baskı ve strese en aşırı örnek olabilir ama bilgisayar bilimleri ve fiziğin bazı dalları da ondan geri kalmaz. Bu olay, doğa bilimlerinde de sınırlı değildir. Ben ekonomide lisansüstü programının gereklerini 1950'lerin başında tamamladım. O zamanlar, bir ekonomistin matematik bilgisine mutlaka sahip olması gerektiği düşünülmüyordu. 1960'lara yaklaşıldığında durum değişmiş, ekonometri ve matematiksel iktisat eğitimi görmeden, mesleki yazıların çoğunu

2. Ladd-Lipset anketlerine, göre Amerikalı öğretim üyelerinin sadece %25'i araştırmaya büyük ilgi duyduklarını belirtmişlerdir. Geri kalanlar, öğretime daha fazla bağlı olduklarını açıklamışlardır. Bkz. *The Chronicle of Higher Education*, 29 Mart 1976. Araştırmaya ağırlık verenlerin oranının daha iyi üniversitelerde daha fazla olacağı açıktır.

izleyebilmek olanaksızlaşmıştı. Niceliksel modellerin gittikçe daha fazla kullanılması sonucunda ekonomide olanlar günümüzde siyasal bilimlerde de görülmektedir. Beşeri bilimler bile, bu alandaki öğretim üyelerinin daha enerjik bir şekilde karşı koymalarına karşın, bu değişiklikten uzak kalamadı. Son yirmi yıl, edebi teorilerin, semiyotiğin, yeni bir tarihsel yaklaşımın gittikçe artan etkisini getirdi ve bunun sonucunda yeni bir yapılanma, değişik bir terminoloji ve alışılmadık felsefi varsayımlarına yol açıldı. Böylece, beşeri bilimlerde çalışanların yeni beceriler kazanmaları, yeni ve güç bir bilim dalı öğrenmeleri, bir yükümlülük haline geldi.

Bunlar akademik hayatın araştırma ile ilgili kısmı üzerindeki baskıyı gösteren rastgele örneklerden sadece birkaçıdır. Buna ek olarak lisansüstü öğrencilerden gelen baskılar vardır. Genç bilim adamlarının gözü tümüyle geleceğe dönüktür. En önde olmaları, onları başarıya götürecek anahtardır. Geleneğe ve eskiye bağlı kalmak tehlikeli olabilir. Profesörler de, büyük ölçüde derslerini alan lisansüstü öğrencilerin sayısı ve kalitesi ile değerlendirildiklerinden, bunların en son yöntem ve gelişmeleri izlemek için çaba sarfetmeleri kendi çıkarları doğrultusundadır.

Bu bakımdan, akademik yaşam devamlı hareket halinde bir dünyadır. Bazı değişiklikler, araştırma alanlarında devrim yapar; ara sıra yeni konular doğar; bazı yenilikler kısa ömürlü olur, çabuk unutulur. Yeni fikirler, eski sistemlere bağlı olanların yaşamını zehir edebilir ve bu da eskiyi savunanlarla yeniye inananlar arasında çatışmaya yol açar. Her bilim adamı ömrü boyunca, bu tür temelden sarsıcı atılımlarla ve meydan okumalarla karşılaşmak durumundadır. Bu hem bir yük ve mücadeledir, hem de akademik hayatın çekici taraflarından biridir.

Entellektüel yatırım, sadece diğer öğretim üyelerinden gelen meydan okumalara bir yanıt değildir. Birçok bilim adamı, meslektaşları ile fazla ilişki kurmadan kendi başına çalışır. Motivasyon ne olursa olsun, araştırma çalışmaları bir

çeşit zihinsel yenilenmedir, kişi için çok büyük bir potansiyel yarardır. Bu tür meydan okumalara ve fırsatlara diğer meslek gruplarında çok daha seyrek olarak rastlanır. Bence dünyaya yeni bir bakış biçimi ile araştırmanın bir arada bulunması üniversitenin ayırt edici özelliğidir. Burada tekdüzeliğin payı, herhangi bir başka meslekte olduğundan çok daha azdır.

Akademik yaşamın çok önemli iyi yönlerinden bir diğeri de, patronun olmayışıdır. (Bunu söylerken, Amerika'nın önde gelen elli ile yüz üniversitesinde sürekli kadro sahibi profesörleri düşünüyorum.) Patron size, ne yapacağınızı söyleyen ve söylediği işi size yaptıran kişidir. Yani özgürlüğünüzün kısıtlanması söz konusudur. Bir dekan, yani yönetici olarak, benim amirim rektördü. Rektörün arzuları ve istekleri doğrultusunda görev yaptım. O bana emir verebilirdi verdi de. Fakat bir profesör olarak meslektaşlarımın entellektüel baskısı dışında hiçbir patron tanımadım, belki ahlak düşkünlüğü iddiası ile karalanmak gibi şanssız bir durum dışında, hiçbir tehditle karşılaşmadım. Hiçbir meslek, onu icra edenlere, üniversite öğretim ve araştırma görevinde olduğu gibi, özgürlüğü ve güvenliği bir arada garanti etmez. Bu konuyu biraz açalım.

1950'lerin başlarında, California Üniversitesi, Eyalet yönetiminin bütün çalışanlarına, komünizme karşı olduklarını belirten bir bağlılık yemini belgesi imzalamaları için yaptığı baskı nedeniyle; ciddi bir tartışma ortamı içine düşmüştü. Bunlar McCarthy ve kızıl paniği günleri idi. Eyalet komiteleri ve federal komiteler, Amerikan aleyhtarı çalışmalarda bulunanları yakalamak için sanki ava çıkmışlardı. Üniversite içinde ve dışında, bağlılık yeminine karşı çıkanlar olmasına karşın sonunda hemen herkes imzaladı. İmzalamayı reddeden birkaç profesör işten atıldı.

En ilginç karşı çıkış, Hitler Almanya'sından kaçarak Amerika'ya göç eden ünlü ortaçağ tarihçisi Profesör E.K. Kantorowicz'den geldi. Kendisi, bağlılık yeminine özel olarak karşı çıkmıyordu. Onun bu yemini onayladığını da ima et-

miyorum. Karşı çıkışı daha derin nedenlere dayanıyordu: Hiçbir durumda California Eyaleti'nin bir memuru olarak sınıflandırılmak istemiyordu. Kantorowicz, profesörlerin belirli bir disipline bağlı olarak çalışan memurlar olmadığına, öğretim görevinin farklı bir meslek olduğuna inanıyordu. Üniversite dışındaki memurlar, belirtilen saatlarde görev yapmaya mecburdurlar, bu saatlerin dışına çıktıkları zaman fazla mesai ücreti alabilirler, kendilerine belirli görevler verilir. Birçok durumda, çalışma ve dinlenme saatleri birbirinden kesin bir şekilde ayrılmıştır. Verilen hizmet genellikle kişisel değildir. Size ayakkabıyı kimin sattığı önemli mi?

Kantorowicz'in kendi sözleriyle:

> Cübbe giymeye hak kazanmış üç meslek grubu vardır. Bunlar, hakimler, din adamları ve öğretim üyeleridir. Bu giysi, giyen kişinin olgun bir düşünce yapısına sahip, kararlarında bağımsız ve kendi vicdanına ve tanrısına karşı sorumlu olduğunu gösterir.
>
> Cübbe, birbiriyle yakından ilgili bu üç mesleğin iç bağımsızlığını simgeler: Bunların, baskı altında çalışmaya zorlanabilecek ve dışarıdan gelebilecek baskıya boyun eğecek en son meslekler olması gerekir.
>
> Yüksek Mahkeme hakimlerinin mahkemelerinde, başpiskoposların kiliselerinde, öğretim üyelerinin üniversitelerinde grev gözcülüğü yapacaklarını düşünmek bile neden saçmadır? Yanıt çok basittir: Çünkü hakimler mahkemenin kendisidirler, din adamları inananlarla birlikte kilisenin kendisidirler ve profesörler öğrencilerle birlikte üniversitenin kendisidirler..... bu kişiler kurumların kendileri olduğu için, kurum içinde ve kurum üzerinde, teşrifatçıların, temizlik işçilerinin, mübaşirlerin, kapıcı ve kalorifercilerin sahip olduklarının çok ötesinde, ayrıcalıklı hakları vardır[3].

Kantorowicz'in ortaya koyduğu fark çok değerlidir. Biz öğretim üyeleri, kamu çalışanlarının gelirine, buna karşılık sanatçıların özgürlüğüne sahibiz. Bu bize bazı görevler yük-

3. Grover Sale Jr., "The Scholar and the Loyalty Oath", *San Fransisco Chronicle*, 8 Aralık 1963.

ler.Üniversitelerin bize verdiği resmi görev en alt düzeydedir: Bu yılın sekiz ayı boyunca, haftada altı ile on iki saat arasında ders vermektir[4]. Bununla birlikte çoğumuz belirtilenden çok daha uzun saatler boyunca çalışır, birçok kez masalarımızda ya da laboratuvarlarımızda sabahlarız. Öğrencilerimize bugün tatil günümüz olduğunu sorunlarını başka biriyle konuşmalarını söylemeyiz. Mesleğimizi isteyerek yaparız ve kendimizi üniversitenin bir çalışanı değil, hissedarları, sahipleri olarak düşünürüz. "Hisselerin değeri", yönetimin ve ürünün kalitesi ile ölçülür. Bu değeri olabildiği kadar yüksek tutmaya çalışırız. Yaptığımız işten çok zevk alırız ve yüksek toplumsal değeri olan faaliyetlerde bulunduğumuza inanırız.

Profesör Kantorowicz'den bir kez daha söz etmeliyim. 1963'te yılında vefat ettiği zaman, yukarıda yazdıklarımla ters, gülünç bir durum meydana geldi. Prof. Kantorowicz öldüğünde, New Jersey'deki Princeton Üniversitesi'nde profesördü. San Fransisco Chronicle, seçkin bir eski California'lının ölüm haberini verdi. Bu haberde adını yanlışlıkla Catorowicz olarak yazdıkları gibi (bazılarımız bu gibi saygısızlıklara zamanla alışırız) "1939 ile 1950 arasında California Üniversitesinin Berkeley kampusunda istihdam edildi." deniyordu[5].

Üniversitelerde, özellikle sürekli kadrodaki öğretim üyelerine sağlanan başka ödüller de vardır. Bir yıllık ücretli araştırma izinleri özellikle hoş bir gelenektir. Bu izin, her yedi yılda bir, profesörün öğretim görevini bırakarak zihnen dinlenmesi ve kendini yenilemesi amacıyla verilir. Bu bir yıllık kendini yenileme, ücrette azalmayı da beraberinde getirir, fakat birçok durumda, araştırma ve burslarla sağlanan olanaklar açığı kapatır. Öğretim üyeleri bu yıllık ücretli izinlere

4. Burada başka bir California öyküsü uygun düşecektir. Profesörün biri, Sacramento'da bir eyalet komitesi önünde tanıklık etmektedir. Başkan sorar: "Hocam, kaç saat öğretim yapıyorsunuz?" Yanıt: "Sekiz saat." Başkan bunun üzerin şöyle der: "İşte bu mükemmel. Ben her zaman günde sekiz saatlik bir iş gününün kuvvetli bir destekleyicisiyim."

5. *San Fransisco Chronicle*, 13 Eylül 1963.

bayılırlar. Projeler tamamlanabilir, görülmesi gerekli yerler ziyaret edilir, uzak yerlerdeki meslektaşlarla düşünce alışverişinde bulunulabilir. Profesörler, hevesli gezginciler olma eğilimindedirler, yaşam biçimleri de bu eğilimi özendirir niteliktedir. İçlerinde en iyi olanlarının referans grupları, uluslararasıdır. Ayrıca, araştırma konularının önemli bir bölümü, yolculuk yapmayı ve yurtdışında yaşamayı gerektirir.

Benim durumum alışılmıştan biraz farklıdır. Yaklaşık beş yıl, asker, lisansüstü öğrencisi, öğretmen ve araştırmacı olarak Japonya'da bulundum. Oldukça uzun süre, İngiltere'de, Endonezya'da ve İsrail'de öğretmen, araştırmacı ve danışman olarak görev yaptım. Konferanslara katıldığım yabancı ülkelerin sayısını hatırlamıyorum. Bu çalışmalar iş ile eğlence ve zevki birleştirdiğinden, ek bir ikramiye gibi kabul edilebilir. Büyük üniversitelerin öğretim üyeleri, ülkemizde en çok ve sürekli yolculuk edenler arasındadır. (Pilotlardan, uçuş personelinden, profesyonel sporculardan hemen sonra, satış elemanları ile aynı sırada yer alırlar). Bu olanağı kötüye kullananlar olur. Bazı arkadaşlarıma, alaylı bir şekilde "Pan Amerikan Hava Yolları Biyoloji profesörü", "Swissair Fizik profesörü", ya da "El Al Sosyoloji Profesörü" gibi adlar takılmıştır.

Son yirmi yılda akademik yaşamı kökten değiştiren üç şeyin jet uçakları ile yolculuk, aracısız telefon konuşmaları ve fotokopi makineleri olduğunu ilk olarak belirten roman yazarı David Lodge, son yaptığı bir çalışmada bizim periyodik toplantılarımızı şöyle tanımlar.

> Günümüzdeki kongreler ile Orta Çağ Hıristiyan dünyasındaki hac yolculuklarının ortak yönü, kendilerini geliştirmeye azmetmiş oldukları izlenimini veren katılımcıların, yolculuğun sağladığı her türlü zevk ve eğlence fırsatından yararlanmasıdır. Tabii ki yerine getirilmesi gereken, çile kabilinden görevler de vardır - belki bir bildiri sunar, başkalarının sunduğu bildirileri dinlemek zorunda kalırsınız. Ama bu bahaneyle yeni ve ilginç yerler görür, yeni ve ilginç insanlarla tanışır, yeni ve ilginç ilişkiler kurarsınız. Dedikodu ve sır

alışverişinde bulunursunuz (onlar sizin bayatlamış hikayelerinizi bilmiyordur, siz de onlarınkini). Yer, içer her akşam birlikte eğlenirsiniz. Ve bütün bunların sonunda evinize döndüğünüzde entellektüel ününüz artmış olur. Günümüzde kongrelere katılanların Orta Çağ hacılarına göre ek bir avantajı vardır: Masrafların tamamını veya en azından bir kısmını, genellikle katılımcının bağlı olduğu kurum, örneğin devlet, şirket ya da en yaygın biçimde görüldüğü üzere üniversite karşılar.(6)

Bu konudaki suistimal iddiaları abartılı olabilir. 1984'te eski meslektaşım Carlo M. Rubbia Nobel fizik ödülünü kazandı. Yüksek enerji fiziği alanında çalışan bu Harvard profesörünün çalışmaları için büyük bir hızlandırıcıya ihtiyac vardı. Cambridge, Massachusetts'te böyle bir hızlandırıcı yoktu. Amerika'daki diğer merkezlerin de uygun olmadığı ortaya çıkınca, Rubbia faaliyetlerini İsviçre'nin Cenevre kentindeki Avrupa Nükleer Araştırma merkezine kaydırdı. Hemen hemen iki haftada bir, araştırmasıyla ilgili denemeler için yurt dışına giderek, birçok gününü Cambridge'den uzakta geçiriyordu. Akıllı biri olduğu için en ucuz APEX biletlerini, aralarına yaklaşık yedi gün ara koyup satınalmıştı. Bunları şaşırtmalı olarak kullanarak APEX biletiyle yolculuk yapanların varış yerinde onbeş günden fazla kalma koşulundan kurtulmuş oluyordu. Bana söylenenlere göre, Nobel'i almadan çok önce, Swissair çalışanları kendisini o kadar iyi tanıyorlardı ki, onu otomatikman birinci mevkiye geçiriyorlardı. Ben de, Amerika'nın batısına oldukça sık yaptığım kendi gezilerimde de, SLAC'a (Stanford Doğrusal Hızlandırıcısı) gitmekte olan bir-iki meslektaşıma rastlarım.

Bir yıllık ücretli araştırma izni ve seyahatlerle yakından ilgili olan ve (en azından öğretim üyelerince) akademik yaşamın olumlu yönlerinden biri olarak kabul edilen bir özellik daha vardır. Mesleki bağımsızlık, patronun bulunmaması ve zorunlu olarak yapılması gereken işlerin hafifliğinden yukarıda söz edilmişti. (Zorunlu olmayan işler, ciddi bir şekilde üst-

6. David Lodge, *Small World* (New York: The McMillan Company, 1984), Önsöz.

lenildiğinde, ki normalde öyle olur, çok çaba gerektirir ve zaman alır). Bir öğretim üyesi, kendi zamanını alışılmamış derecede kendisi kontrol eder ve genel olarak zamanının bir kısmını, üniversite dışında çalışmak amacıyla kullanabileceği kabul edilir. Uzun süreli tatiller bu amaçla kullanılabilir. Ayrıca, Harvard'da ve başka yerlerde, öğretim üyelerinin, haftanın bir gününü üniversite dışı çalışmalar için kullanmalarına izin verilir[7].

Üniversite dışı çalışma, birçok şekillerde olabilir ve bunun sınırlarını belirlemek son derece güçtür. Kamu hizmeti genellikle özendirilir - ancak nelerin bu kategoriye girdiği hususunda anlaşmazlık vardır. Bir adayın seçim kampanyasında çalışmak ile Kongre'nin herhangi bir komisyonunda bilirkişilik yapmak arasında belirgin bir fark vardır. Bununla birlikte, kamu görevine (örneğin Washington'da bir görev almak için üniversiteden bir yıl ya da daha uzun süreli ücretsiz izin) olumlu bakılır[8].

Öğretim üyelerinin kesinlikle çoğunluğu değil ama, bazıları için üniversite dışında ek para kazanma fırsatı vardır. Çok olağandışı bir örnek: Bir Harvard profesörü, Filene'in bodrum katında yarı zamanlı satış elemanı olarak çalışmıştı. Özel sektörde danışmanlık ise daha sık görülen, kazançlı bir iştir. Şirket kurarak bol para kazananlar da vardır. Merhum meslektaşım, seçkin ekonomist Otto Eckstein başarılı bir ekonomik tahmin girişimi olan DRI şirketini kurmuştu. En az beş biyogenetik şirketinin kurucuları Harvard profesörleridir. Birçok profesör paralı konferans turlarına çıkar ve birkaç tanesi, konser vermeye yetecek becerilere sahiptir. Bazı fakültelerde, özellikle de işletme fakültesinde görev yapanlar için, şirket yö-

7. Bu kuralı uygulamak olanaksızdır: "Haftada bir gün"ü tanımlamaya çalışınız. Kuşkusuz, tatiller bunun içinde değildir. Peki, hafta sonu tatilleri? Her durumda, bu konuda gözetim pratik değildir ve sakıncalıdır. Her zaman olduğu gibi, kişinin sorumluluk duygusuna güvenilmelidir.

8. Harvard'daki kurallara göre, olağan durumlarda, bir yıldan fazla izin verilmez. Buna tek istisna kamu görevidir. Bu durumda iki yıl izin verilebilir. Bu kurallar, okuldan okula önemli ölçüde değişir.

netim kurulu üyelikleri her zaman vardır. Kitap yazarak bile servet yapmak mümkündür. Son otuz yıl içinde bunun Harvard'daki en iyi örneğini emekli profesör J.K. Galbraith oluşturmuştur.

Üniversite dışı çalışmaların getirdiği önemli olumsuzluklar da vardır. Bunlara daha sonra döneceğim ama, şimdi bir-iki kelimeyle değinmek gerekir. Hizmetlerimizi üniversite dışında satma imkanımız mensubu olduğumuz üniversitenin etiketiyle yakından ilgilidir. Tanınmış bir üniversitenin öğretim üyesi olmanın yararı vardır. Ekonomistler bunu, üniversiteyle bağlantıdan rant sağlamamız olarak tanımlar. Üniversite dışındakiler uzmanlığı bağımsız olarak değerlendirmekte güçlük çektiklerinden, örneğin Harvard profesörü gibi etiketlere (kimi zaman akılsızca) bel bağlarlar. Kişi en azından kısmen, kendi üniversitesini de pazarlar. Ayrıca, öğretim üyelerinin oldukça küçük bir bölümünün üniversite dışında satılabilecek bilgi ve becerileri vardır. Profesyonel okulları (hukuk, tıp ve işletme) ayrı bir evrenin parçası olarak bir kenara bırakırsak, yüklü ek kazançlar öncelikle fen adamları, ekonomistler ve diğer birkaç sosyal bilim dalında uzmanlaşanlar tarafından elde edilir.

Başarılı bir tarihçi veya İngiliz edebiyatçısı da para kazanır, ama fırsatlar düşünüldüğünden çok daha azdır. Bu konuda güvenilir istatistiklerden haberdar değilim, fakat tahminime göre, Harvard'ın Fen ve Edebiyat Fakültesi hocalarından sadece üçte biri, ücretlerinin %20'si ya da fazlasını üniversite dışında kazanabilmektedir. Bu %20'yi önemli ölçüde aşanların sayısı ise çok azdır. Üniversite yaşamının parasal yönü dikkate alındığında, birçok kişi için ücret belirleyici olarak düşünülebilir.

Merdivenin Alt Basamaklarından Görünüm

Meslektaşlarımdan bir kısmı, özellikle henüz sürekli kadroya sahip olmadan deneme döneminde olanlar (Bölüm 10'a bakınız), mesleğimiz ve zevkli yönleri konusunda değişik bir görüşe sahip olabilirler. Bunlar söylediklerinin durumundan

memnun ve kendini beğenmiş birine özgü olduğunu, "tuzu kuru" olanlar için geçerli olduğunu, merdivenin basamaklarını tırmanmakta olan genç bilim adamları ile tepeye hiçbir zaman ulaşamayacak olanlar için hiçbir anlam taşımadığını düşüneceklerdir. Hiç kimsenin göreve kadrolu profesör olarak başlamamasına ve çoğumuzun aynı acıların bir kısmını yaşamış olmamıza karşın, bu anlaşılabilir bir duygudur. Değişen tek şey mesleğin ilk yıllarında akademik piyasanın durumudur. Örneğin 1950'ler iş arayanlar için ortalamanın altında bir dönemdi. İyi bir iş bulmak güçtü Japonya'da araştırma öğrencisi geçirdiğim son yılı (1957-58) çok iyi hatırlıyorum. Evliydim, çocuğum vardı, son bir umutla ülkemden iş önerisi bekliyordum. İlkbaharın sonlarına doğru, en sonunda, Berkeley'den olumlu yanıt geldi. Bu bana yapılan tek iş önerisiydi. Buna karşılık, 1960'lar iş olanakları bakımından tümüyle olağanüstü idi. Çünkü Sputnik'in ve "Büyük Toplum" politikalarının ardından, ülkenin her bölgesindeki üniversiteler büyümeye ve genişlemeye başladılar. Talep o kadar yüksekti ki, istihdam standartları muhtemelen aşağıya çekildi. 1970'lerin hemen hemen tamamı ile 1980'lerin ilk yarısı boyunca, hükümetin eğitime getirdiği bütçe kısıtlamaları ve genel stagflasyon, öğretim üyelerinin iş olanaklarını çok kötü bir duruma soktu. En iyi genç bilim adamlarının birçoğu iş bulmakta güçlüklerle karşılaştı. Günümüzde durum iyiye gidiyor. Çünkü, İkinci Dünya Savaşından hemen sonra göreve başlayan öğretim üyeleri kuşağı yetmiş yaşına yaklaşıyorlar ve yüksek öğrenim kurumları ekonomideki genel düzelmeden paylarını alıyorlar. Üniversitelerde iş bulmak ve yükselmek için yarışmak zorunda olan genç öğretim üyelerinin ruh durumunun, akademik piyasadaki fırsatlarla yakından ilgili olduğu açıktır. Biraz yaratıcı olan ya da yaratıcılığa yaklaşan herkes her zaman aranır olacaktır; ama en üst düzeydeki boş kadroların az sayıda olması, çok büyük yetenekleri olan kişilerin bile ruh durumunu büyük ölçüde etkileyecektir.

Bu konu, sadece piyasanın iyi ya da kötü olmasına bağlı değildir. Bölüm 10'da anlatılan ve "terfi etmeyen atılır" şeklinde özetlenebilecek deneme süresi sisteminin varlığı nedeniyle, "genç öğretim üyelerine" her zaman acımasız görünecektir. Bu terimin kullanılması bile küçümseyici bir hava verir. "Genç" olarak tanımlanan bu kişilerin hepsinin doktora dereceleri veya bunun yerini tutan ileri dereceleri vardır. Bunlar, genellikle otuzlarında, yetişkin ve birçok durumda konularında uluslarası çapta otoritelerdir. Teknik yeterlilikleri ve en gelişmiş araştırma aygıtlarını kullanmadaki becerileri, büyük ölçüde daha sonra eğitim görmüş olmalarına bağlı olarak, çoğu zaman kıdemli meslektaşlarınınkinden üstündür. Bunlar, öğretim, araştırma, danışmanlık, yahut komite görevleri bakımından, kendilerinden yaşlı olanlarla tümüyle aynı şeyleri yaparlar. Gerçekte genç öğretim üyelerine, en az istenen görevlerin yıkılmasına alışılmıştır. Kimsenin istemediği zorunlu dersler, yine kimsenin arzu etmediği öğrenci danışmanlığı, sabahın sekizindeki ya da Cuma öğleden sonraki dersler onlara yüklenir. Şimdi, sürekli kadroda olmayan öğretim üyelerinin durumundaki tuhaflığa bakalım: Bunlar, yarı maaşla, daha düşük statüde, olanaklardan daha az yararlanarak ve belirsiz bir gelecek için, kıdemli öğretim üyelerinin yaptığı görevin aynısını yerine getirirler. Bu garip bir durumdur; insanı işinden soğutur.

Hiyerarşik bir düzenin diğer bir örneği olan orduda, subay kadrosu, ücretleri ve ayrıcalıkları birbirinden farklı olan rütbe gruplarına bölünmüştür. Bu bölünmeler, kıdem derecelerini, görevleri ve sorumlulukları yansıtır. Bir takıma kumanda etmekle bir orduya kumanda etmek aynı şey değildir. Görevi hakkıyla yapabilmek için bir generalin yardımcılara duyduğu gereksinim, bir teğmeninkinden daha fazladır. Bir avukat firmasındaki, ortaklığa aday elemanlar ile tam ortaklar arasındaki ayrım, üniversitedeki derecelendirmeye daha çok benzemektedir. Burada bile, üniversitedeki durum farklı bir nitelik gösterir. Çünkü avukatlık firmalarında, ortaklığa aday olanlar, ortaklara yardım eder veya onların gözetimi altında

çalışırlar. Üniversitelerdeki durumun bununla hiçbir ilgisi yoktur. Yardımcı profesör kimsenin yardımcısı değildir; asosiye profesör kimseye bağlı değildir. Bu tanımlar, profesörlerle aynı işi yaparken daha düşük maaş alan ve sekreterlik desteğinden daha az yararlanan bağımsız bilim adamlarına verilen unvanlardır. Bütün bunlar, üniversite dışındakiler ve üniversitede bulunan birçokları tarafından sömürü düzeni olarak görülebilir[9].

Bütün bunlar yetmiyormuş gibi, psikolojik yaraların en derinini açan bir darbe daha vururuz. Altı ya da sekiz yıllık bir sürenin sonunda bazı öğretim üyeleri işten çıkarılır, yani reddedilir. Üstelik bu çok yaygın bir durumdur. Harvard'ın Fen ve Edebiyat Fakültesinde, yaklaşık on kişiden sekizinin başına gelir. Bu oran üniversiteden üniversiteye değişse bile, "en iyilerin üçte ikisine" dahil olan üniversitelerde görevin uzatılması hiçbir zaman kesin ve otomatik değildir. Üstelik, sürekli kadroya terfi edememek gelişigüzel, keyfi bir kararın sonucu değildir. Bilinmeyen bir yetkilinin sözleşmeyi yenilemeyi unutması ya da, sözgelimi ekonomik zorluklar gibi bir takım geçerli nedenler ileri sürmesi yüzünden meydana gelmez. Tersine, üniversite ile ilişiğin kesilmesi, en ince noktasına kadar hesaplanıp, yakın meslektaşlar tarafından karara bağlanan ve hatta açıklıkla yapılan bir işlemdir. Bu noktadan başlıyarak, o bilim adamı damgalanmıştır ve daima kendisine göre hatalı olan bu olumsuz yargının nedenlerini açıklamaya çalışmak zorunda kalacaktır. Yakından bildiğim

9. Meslektaşlarının bir kısmı bu söylediklerime karşı çıkabilir. Sürekli kadrodaki profesörlerin, hem üniversite içinde hem de dışında daha ağır yöneticilik görevleri olduğunu öne süreceklerdir. Birçoğu ulusal komitelerde hizmet verir, çeşitli bilimsel derneklerde ve meslek kuruluşlarında aktif görev yaparlar. Kıdemli profesörler, doktora tezlerini yönlendirmekteki yüklerinin daha fazla olduğunu ileri süreceklerdir. Bireysel durumlar farklı olsa da bu savların her durumda geçerli olacağını kabul etmiyorum. Yönetim işinin külfetleri olduğu kadar yararları da vardır ve pek az kişi bu görevlere istemeye istemeye gelir. Aynı şey ulusal hizmet için de geçerlidir. Üstelik, her profesörün o kadar fazla doktora öğrencisi yoktur; olduğunda da o profesörün entellektüel mükemmelliğinin göstergesi olarak kabul edilir. Tek belirgin fark, sürekli kadroya alınmamış öğretim üyelerinin, kadroya yükselme işlemleri ile ilgili emek yoğun çalışmalara katılmamalarıdır. Bu, iki grup arasındaki uçurumu haklı gösterebilecek bir fark olamaz.

benzeri durumlarda sonuç, belki en yüksek mesleki başarı ve ödüllerin bile iyi edemeyeceği bir yaradır.

Bütün göstergelere göre çok zeki olduğu belli biri, neden kendisini kıdemsiz bir öğretim üyesinin durumuna düşürmek ahmaklığında bulunur? Bunlar mazoşist midirler? Asla değil; yaptıkları akla uygun bir seçimdir. Çünkü öğretim üyeliğinin ilk yıllarındaki acılar karşısında, sürekli kadronun ödülleri ağır basar. Ekonomistlerin "açıklanmış tercihler" dedikleri şey bu durumu aydınlatır. Henüz sürekli kadroya alınmamış öğretim üyeleri, herşeyden daha çok, en iyi üniversitelerde profesör olmak istemektedirler. Diğer çekici seçenekler kesinlikle ikinci tercihleridir. Kendilerine sömürü kurbanı denen bu kişiler, tavırlarından ve herşeyden önce de davranışlarından anlaşılacağı üzere, akademik yaşamın erdemlerine bütünüyle inanmışlardır.

Bu konudaki kanıtlarım sadece izlenimlerime dayanmakla birlikte, yakından tanıyanların, en iyi ve yetenekli lisansüstü öğrencilerin ve genç öğretim üyelerinin, üniversitede kalmayı istedikleri konusunda benimle aynı görüşü paylaştıklarını sanıyorum. Bu, fen ve edebiyat dallarında kesinlikle doğrudur; aynı ölçüde olmamakla birlikte profesyonellerin yetiştirildiği okullarda da geçerlidir. Ekonomi, hem üniversite içinde hem de dışında kullanılabilecek beceriler kazandıran bir alan olduğundan çok iyi bir örnek olabilir.

Ekonomi dalında Harvard'dan mezun olan birçok kişi, bankacılıkta veya devlet hizmetinde ya da belki uluslararası kuruluşlarda çok iyi yerler elde etmiştir. Kimisi ise büyük servet yapmıştır. Bunların isimleri ve başarıları konuşma sırasında geçerken, bir yandan da üzüntü belirtilmesi olasılığı güçlüdür: "Rubinstein, Manhattan'ın dörtte birine sahip ve Amerika Birleşik Devletleri Başkanı'na danışmanlık yapıyor. Ben onu oldukça parlak bir genç olarak hatırlıyorum. Ne yazık ki Berkeley'de profesör olabilecek kadar iyi değildi." Rubinstein, bu görüşlere katılmayabilir ama, bütün kademelerdeki öğretim üyelerinin düşünüş bi-

çiminin böyle olduğuna inanıyorum. Üniversitelerde iş bulmanın güç olduğu 1970'ler boyunca ve 1980'lerin başında, iş yaşamındaki bol kazançlı pozisyonlara geçen bazı başarılı öğrenciler tanıyorum. Bunlar önlerine çıkan ilk iyi fırsatta akademik yaşama dönmekten mutluluk duymuşlardır.

Aslında, sürekli kadroda olmayan öğretim üyelerinin çoğu, ilk işe başladıkları okulda olmasa bile başka bir yerde sürekli kadro bulurlar. Akademik görev olanağının bol olduğu zamanlarda bile, en iyi birkaç okulun, yetenekli bilim adamlarının hepsine kadro vermesi mümkün değildir. Ancak, bu gibi durumlarda, örneğin Harvard, Stanford ya da Chicago'da kadrosuz olarak çalışmış olmak, Amerika'nın daha mütevazı ama iyi bir üniversitesinde çok iyi bir konumu hemen hemen garantiler. Diğer dönemlerde, iyi bir yerde sürekli kadroya girmek, ulaşılması daha zor bir hedeftir. 1970'lerde, üyeleri hiçbir zaman "yukarıya" çıkamayıp hep "kapı dışarı edilen" bir akademik gezginler sınıfı oluşmuştu. Bunlar her zaman, ziyaretçiler durumuna düştüler ve hiç kuşkusuz bir kısmı öğretim üyeliğini bırakıp daha konuksever uğraşlara geçtiler. Bu bahtsız grubun sayısı tahmin edilemez. Kişisel gözlemlerime dayanarak bunların sayısının çok fazla olmadığını sanıyorum. En tepedeki üniversitelerde görev yapan genç bilim adamlarının güvenliğe ulaşmak için bir kademe daha aşağıdaki bir okula gitmek zorunda kalabilmelerine rağmen, sürekli kadroya geçmek ümitsiz bir beklenti değildir. Bu, kaliteyi ülke çapına yayar ve ülkemizde birçok kusursuz bilim merkezinin gelişmesinin nedenlerinden biridir.

Bu konuda bir-iki ince noktaya daha değinmekte yarar var. Benim görüşüme göre, akademik yeteneği olan insanlar kabaca iki kategoriye ayrılabilir: Öğretim ve araştırma konusunda büyük bir karşılaştırmalı üstünlüğü olanlar (bunların bazıları başka hiçbir iş yapamayacak durumdadır) ve daha genel yetenekleri olanlar (bunlar başka birçok işi de aynı ölçüde iyi yapabilecek kişilerdir). Birinci grupta olanlar

üniversite yaşamının çekiciliğine kendilerini kolayca kaptırabilirler. Bunlar, derinliğine bilgiyi ve fikir cimnastiğini severler. Mesai saatlerinden haz etmezler ve kendilerinin patronu olmak isterler. Kitapları ve düşünceleri insanlara tercih edebilirler. *Harvard Crimson*'un "Gerçek Dünya" adını verdiği şey onlara itici gelebilir. Hepimiz bu tipin birçok örneği ile karşılaşmışızdır; bu, bir öğretim üyesinin hemen hemen herkes tarafından kabul edilen bir karikatürüdür ve bunda bir parça gerçek payı da vardır. İkinci grup ise, ancak yapmak zorunda oldukları maddi özverinin çok yüksek olmadığı durumlarda, akademik yetenek grubuna katılacaktır. Piyasa iyi olduğu zaman bize katılmaktan zevk duyarlar; piyasa zayıf olduğunda ve mesleklerini kullanabilecekleri alternatiflerin bulunması durumunda, üniversite duvarlarının çok ötesine giderler. Sadece eğilimleri akademik alanlarla sınırlı kişilere bel bağlamakla, yeterince büyük bir yetenek topluluğu sağlanamayabilir. Çalışma koşullarımızı çekici durumda tutabilmek için çaba harcamamızın bir nedeni de budur.

"Terfi etmeyen atılır" acımasız bir kuraldır ve sürekli kadroda olmayanların ıstırabının temelinde bu yatar. Gerekli ve savunulabilir bir uygulama olsa da dostça bir hoş geldin işareti sayılamaz. Alt düzey pozisyonların sürekli kadroya çevrilebildiği (Bölüm 11'e bakınız) ve sosyal Darwinizm'in daha örtülü olduğu okullarda, geçici olarak denemek için işe alınanların duydukları endişe daha az olabilir. Ama deneme dönemi bir sınavdır ve tanımı gereği sonucu belirsizdir. Bunların hepsi doğrudur, ama genç meslektaşlarımızın çektikleri acı bize zevk vermemelidir. Bir üniversitede süreli atama, katılanların çoğunun elenerek reddedildiği bir tarikata giriş sınamasına dönüştürülmemelidir. "Terfi etmeyen atılır" kuralı, ancak sürekli kadrodakilerin kalitesini yükseltmenin bir nedeni olarak gösterilebilir ve geleceğin adaylarına uygulanan küçük düşürücü hareketler ve aşağılayıcı davranışlar performansı olumlu yönde etkilemez.

Üniversitenin sürekli hissedarı konumunda bulunanlarımızın, sürekli kadroda olmayan çalışma arkadaşlarımıza karşı nadiren layıkıyla yahut incelikle yerine getirebildiğimiz iki görevimiz vardır. Birincisi, kendimizi her zaman onların yerine koyabilmeliyiz. Böylece, onlarda endişe, acı ve arasıra sinir bozukluğu yaratan şeyleri anlayabiliriz. Dünyaya onların perspektiflerinden bakmak, daha düşünceli, daha destek verici ve daha anlayışlı bir tavır takınmamızı sağlayacaktır. Ayrıca küçük ve önemsiz sıkıntılar da ortadan kalkacaktır. Diğer görev ise bu bilim adamlarına deneme dönemleri süresince, kendilerini entellektüel olarak olabildiği kadar iyi bir biçimde geliştirebilmeleri için uygun ortam yaratmaktır ve bu kesinlikle kendi yararımızadır. Gereksinmeler, içinde bulunduğumuz döneme, kendi bilim alanlarımıza ve çeşitli diğer koşullara göre değişecektir. Benim deneyimlerime göre, en iyi üniversitelerimiz bile bu görevleri yeterince yerine getirememektedir. Bu konuda bazı mütevazı önerilerde bulunmak isterim.

Günümüzde eşlerin ikisinin de meslek sahibi olduğu ailelerde eşlere iş bulunmasında yardımcı olmak ve kreş gibi olanaklar yoluyla bazı sorunlar çözülmektedir. Ülkenin bazı yörelerinde kira yardımı son derece önem taşır. Bütün bunlar pahalı ve herkesin bildiği adımlardır. Çok daha az anlaşılan ancak nadiren uygulanan ilke ise, mesleğe bağlı ek olanakların öğretim üyeleri arasındaki sınıflandırmaya bakılmadan sağlanmasıdır. Daha önce işaret ettiğim üzere, bizim hiyerarşimizin olağandışı bir özelliği, aşama ve düzeyleri ne olursa olsun, bütün üyelerimizin temelde aynı işleri yapıyor olmasıdır. O zaman sekreterlik hizmeti, araştırma yardımı, laboratuvar aletleri, ya da kongrelere katılabilmek için yol parası gibi şeylerde neden profesörlere öncelik tanınır?[10] Bu ek olanakların daha adil biçimde dağıtılması, yani kaynakların yeniden dağıtımı, genç meslektaşlarımızın potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerine yardımcı olacak ve üniversite içinde

yükselme şanslarını artıracaktır. Buna bağlı olarak moral yükselecek, maliyet karşısında alınan verim artacaktır. Üniversite içindekileri terfi ettirmek dışardan bir "yıldız" getirmekten çok daha ucuzdur[11].

Son önerim, uygulamaya konması en güç olanı, ama belki de en önemlisidir. Akademik bölümler, danışmanların ve meslektaşlık görevini ciddiyetle yerine getirecek kıdemli öğretim üyelerinin katkısı ile, genç öğretim üyelerine, aynı topluluğun bir üyesi oldukları duygusunu vermek zorundadırlar. Kıdemsiz öğretim üyeleri kimsenin yardımcısı değildirler, onlar gelip geçici ziyaretçiler gibi değil, en azından birlikte çalışılan meslektaşlar olarak görülmelidir. İyi bir akademik bölüm bir aileye benzemelidir: Destekleyici, yol gösterici ve besleyici. En ideal durumda, bölüm, genç üyelerinin ilerlemesine ortak olarak, herbirinin yapabileceklerinin en iyisine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Bunların hiçbiri, sonuçta ortaya çıkabilecek bir red olayının acısını dindirmez. Red olasılığı çok yüksektir. Ama acı daha az olacak ve zamanla hoş anılara dönüşebilecektir. Bu anılar, akademik yaşama özenebilecek yeni kuşak öğrencileri olumlu yönde etkileyecektir. Kısır döngü verimli bir döngüye çevrilebilir.

Üniversiteyi profesörlerin bakış açısından tanıtırken, sürekli kadrodan yer yer söz ettim Akademik iş güvenliği önemli ve çoğu zaman yanlış anlaşılan bir konudur. Bir sonraki bölümde bu konuyu irdeleyeceğim.

10. Ne demek istediğini açıklayayım. Benim kıdeme göre çalışma odası ayrılması konusunda herhangi bir sorunum yok. Bu yüzeysel bir sorundur: Göreceli olarak işin niteliğini ve niceliğini etkilemez. (Bu kütüphanelerde yürütülen çalışmalar için doğru değildir; orada bu gibi şeyler çalışmanın nitelik ve niceliğini etkileyebilir). Sekreterlik hizmetleri ya da araştırmada yardımcı hizmetler, mesleki çalışmalara, çok daha fazla, doğrudan etkide bulunur.

11. Üniversite-içi terfiden yararlananlar, genellikle geleceği parlak genç bilim adamlarıdır. Bunların pazarlık gücü, rakip bir üniversitede yerini sağlamlaştırmış bir yıldıza göre daha azdır.

10. BÖLÜM
Sürekli Kadro Sistemi
Anlamı

Akademisyen olmayanların ezici çoğunluğunun, sürekli kadro kavramına derin bir kuşkuyla baktıklarını uzun zaman önce anlamıştım. Son olarak, *The Economist* dergisi[1] sürekli kadroyu, öğretim üyelerine "kimseye hesap verme zorunda olmadan, az gelirli bir huzur içinde düşünebilmeleri (veya oyalanabilmeleri)" için verilen bir sözden başka birşey değildir diye tanımladı. Genel kanı, her nedense, bizlerin yani akademisyenlerin, bir şeyleri kapıp kaçtığımız biçimindedir. Buna göre ömür boyu garantili bir iş, tembelliğe neden olur, özendirici önlemleri etkisizleştirir, görevde başarısızlığa doğrudan katkıda bulunur. Tohuma kaçmak için biçilmiş kaftandır. Bu geleneğin ahlaka ve hatta Amerikan yaşam biçimine aykırı olduğu doğrultusunda bir inanç da vardır. Bu olumsuz görüşlere, lisans düzeyindeki öğrencilerin yaygın olarak inandıkları üzere, en sevdikleri öğretmenlerin sistemli olarak sürekli kadrodan yoksun bırakıldığı sanısı eklenebilir. Buna bir de sürekli kadroda olmayan genç öğretim üyelerinin, kendilerine yükselme yollarını kapayan alçak moruklardan daha akıllı ve daha iyi yetişmiş oldukları inancını da eklersek, ayrıntıları tamamlamış oluruz.

Bu duyguları biraz abartmış olabilirim. Daha sonra üzerinde duracağım çeşitli nedenlerle bunlar şaşırtıcıdır. Amerika Birleşik Devletleri'nde akademisyenlere sürekli kadro verilmesine 1920'lere kadar uzanan hukuki ve sosyal bir ta-

1. *"The Tenure Temptation"* 28 Şubat 1987.

rihi vardır. Burada bunu anlatmayacağım[2]. Ben geçmişle değil, şimdiki zamanla ilgileniyorum. Bu durumda bile genel bir tanımlama ve açıklama güçtür. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki üniversite ve kolejlerin %94'ünde[3] kimi öğretim üyeleri yaşamları boyunca (yani saptanmış emeklilik yaşına kadar) işlerini korurlar. Görevlerini ciddi biçimde ihmal etmedikleri, bedeni ve akli melekelerini kaybetmedikleri, ciddi bir ahlaki düşkünlük göstermedikleri ya da üniversite çok ciddi bir mali sıkıntıya düşmediği sürece, bu öğretim üyeleri yönetim tarafından görevden alınamazlar. Ayrıca, sürekli kadrodaki bir profesörün görevden alınabilmesi için (bu seyrek görülen bir olaydır) bazı idari ve yasal işlemlerin yapılması gerekir. Elbette, sürekli kadro veren sözleşmelerde belirtilen gereklerin yerine getirilmesi için yargı yoluna başvurmak da olanaklıdır[4]. Üzerine basarak profesörler diyorum, çünkü bir öğretim üyesinin sürekli kadro alabilmesi için, çoğu durumda üç ilâ sekiz yıl süren bir deneme süresi geçirmesi gerekir[5].

Sürekli kadro genellikle öğretim üyelerinin derecelerine bağlıdır. Normal olarak profesör ve esasiye profesörlerin tenürleri varken, yardımcı profesör öğretim görevlisi ve okut-

2. Yüksek Öğretimde Sürekli Kadro Komisyonu'nun *Faculty Tenure*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1973) adlı yayınında yararlı birçok bilgi vardır.

3. 1972'de yapılan bir araştırma, "sürekli kadro uygulamasının devlet üniversiteleri ve özel üniversiteler ile dört yıllık devlet kolejlerin tamamında, özel kolejlerin %94'ünde, iki yıllık ön lisans okullarının (hem devlet hem de özel) üçte ikisinden fazlasında geçerli olduğunu, önemli sayıda kurumun (bunların çoğu ön lisans okuludur) sürekli kadro uygulaması dışında bir tür sözleşme sistemi altında faaliyet gösterdiklerini ortaya koymuştur.

4. Harvard'ın yönetmeliklerinde sürekli kadro hakkında söylenenlerin tamamını aşağıya aktarıyorum."Profesörler ve asosiye profesörler, aksi belirtilmediği durumlarda, süre kısıtlaması olmaksızın atanırlar. Bunların dışındakiler, üniversitenin atama koşullarını saptama hakkını elinde bulundurması koşuluyla, belirli bir süre veya belirsiz bir süre için atanırlar. Denetleme Kurulunun onayı ile zaman zaman Yönetim Kurulu tarafından koşulları saptanmış öğretim görevine atanan öğretim üyeleri, sadece görevi suistimal ya da görevi ihmal nedeniyle Yönetim Kurulu tarafından görevlerinden alınabilirler. Mesleki ve yönetsel işler için atananlar, yönetim ciddi bir kötü davranış olduğu ya da görevlerin tatminkar bir biçimde yerine getirilmediği noktasında birleştiği zaman, bu kurul tarafından görevlerinden alınabilirler.

5. Bazı tıp fakültelerinde sürekli kadro için bekleme süresi on ile oniki yıl olabilir.

manların yoktur[6]. Yüksek öğrenim kurumları arasında, iş güvenliği ve çalışma koşulları bakımından birçok farklılıklar olduğu için durum daha da karmaşıktır. Alt derecedeki öğretim üyeleri (okutmanlar ve yardımcı profesörler) süreli sözleşmelerle göreve alınırlar. Birçok araştırmacı, bazı okutmanlar ve yöneticiler "zaman kısıtlaması olmaksızın" göreve atanırlar. Bundan görevin sürekli olacağı anlamı çıkarılabilir. Harvard'da bu tür kadrolar için kullanılan gayri resmi terim "sürekli idari kadro"dur. Bu gibi kadrolardaki kişilerin, Üniversitenin gereksinmelerinde ya da gelirlerinde esaslı bir değişiklik olmadığı sürece görevde kalmaları beklenir. *Sürekli akademik kadro* ise çok farklı ve özeldir. Ne rektörlük ne dekanlık görevlerinde bu tür güvence vardır. Sürekli akademik kadroda olmak sadece profesörlere ait bir ayrıcalıktır. Bununla kişinin kendi entellektüel gelişmesinin yolunu seçme hakkı doğar. Dekan olarak ben, rektöre mali işlerden ve eğitim işlerinden artık bıktığımı, o nedenle, önümüzdeki birkaç yılı Harvard futbol takımının kalitesini yükseltmekle geçireceğimi söyleseydim herkesin bildiği üzere hâlâ bir delikanlı gibi spora düşkün olan rektörümüz benden derhal istifamı isterdi. Ama sürekli kadro sahibi bir profesör olarak ben, bölüm başkanıma, artık Japon iktisat tarihiyle uğraşmayacağımı, Sovyet ekonomisini incelemek istediğimi söyleyebilirim. Niyetlerimi gerçekleştirmem için gerekli nitelikleri taşıdığımı gösterebilirsem, bölüm başkanı benim seçtiğim bu yeni yolda ilerlememe engel olamaz. En iyi üniversitelerden birinde sürekli kadroda bulunan her profesör iki büyük ödülü kazanmış demektir: Bağımsızlık ve güvence.

Şimdi, akademik yaşamın gerekli özelliklerinden biri olarak sürekli kadronun olumlu yönlerini açıklamaya çalışayım. Sürekli kadro lehine her zaman ilk olarak söylenen şey şudur: "Sürekli kadro akademik bağımsızlığın asıl teminatıdır". Sürekli

6. Harvard'ın Fen ve Edebiyat Fakültesinde, sadece profesörlüğe yükselmiş öğretim üyelerisürekli kadrodadır.

kadro, kişinin doğru bildiğini öğretme hakkını, bilimsel ve diğer konularda çoğunluğun hoşuna gitmeyen şeyleri savunma hakkını, kendi anladığı biçimiyle bilgi ve düşüncelere dayanarak, hiç kimse tarafından cezalandırılma korkusu olmadan hareket etme hakkını güvence altına alır. Ülkemizde, profesörlere politik nedenlerle yapılan baskıların uzun bir geçmişi olduğu için, pek az öğretim üyesi bu tür bir güvenceyi hafife alacaktır. Örneğin, kendi yaşamımda ben McCarthy'ciliğin yol açtığı tahribata ve başka "cadı avlarına" tanık oldum.

Üniversite öğretim üyelerinin, grup olarak, toplumun geleneklerine ortalama nüfustan daha az bağlı oldukları söylenebilir. Yeni düşüncelere açıktırlar. Dolayısıyla, gençliğin ahlakını bozacaklarından kuşkulanılır. Özellikle tutucular bu kuşkuyu ileri sürmeyi pek severler. Bir de, profesörler genellikle çok konuşurlar ve göze batarlar. Düşünceleri savunmak eğitiminden geçmişlerdir. Üniversitede tutkular kolayca doruğa ulaşabilir ve büyük ilgi çekebilir. Dıştan gelen saldırılara olduğu kadar, içten gelen saldırılara karşı da korunma gerekebilir.

Yönetimlerin, dış baskı olsun veya olmasın, kendi doğru kabul ettiklerini zaman zaman zorla uygulama eğiliminde oldukları bilinmektedir. İtiraf etmeliyim ki, 1960'ların sonlarındaki karışıklıklar sırasında herhangi bir üniversitenin rektörü olsaydım, bazı öğretim üyelerini işten atmaktan kendimi alamazdım. Burada popüler olmayan düşünce ve konuşmaları değil, öğrencilere özellikle örnek olması gereken kişilerin gerçekleştirdiği oturma ve işgal eylemlerini, şiddete başvurarak yapılan engellemeleri ve uygar olmayan diğer davranışları düşünüyorum. Geriye baktığımda, sürekli kadro uygulamasının ve daha önemlisi akademik bağımsızlık geleneğinin, o kişileri, benim gibilerin öfkeli tabiatından ve temel dürtülerinden korumuş olmasından mutluluk duyuyorum.

Akademik özgürlük ihtiyacını hiçbir şey ortadan kaldıramaz. Özgürlüğün olmaması günümüzde dünyanın birçok yerindeki üniversiteleri karikatüre çevirmiştir. Güç olan, akademik bağımsızlık ile sürekli kadro uygulaması arasında sıkı bir ilişki

kurabilmektir. Sürekli kadroda olmayan genç öğretmenlerin korunmaya, hatta daha çok korunmaya ihtiyacı yok mudur? Sürekli kadroya girmiş korkusuz meslektaşlardan oluşan bir grubun herkesin özgürlüğü için bir garanti oluşturduğu zaman zaman söylenir. Bu inandırıcı değildir. Bu efsanevi grubun etkili olabilmek için, özgürlüğün tehdit altında olduğu ve tartışmaların çoğaldığı anda birleşmesi gerekir ki bu boş bir hayalden ibarettir. Bu konuda varsayımlar geliştirmemize gerek yoktur. 1950'lerin başında Harvard'daki birçok okutman ve yardımcı profesör, McCarthy usulü politik baskıların kurbanı oldular. Süreli atama sözleşmelerinin bir kısmı zamanından önce bozuldu. Bazıları, politik görüşlerinin veya politik kuruluşlarla bağlantılarının incelenmesinden kurtulabilmek için görevlerinden "gönüllü" olarak ayrıldılar. Her yerde benzeri şeyler görüldü, ama ben kıdemli öğretim üyelerinin bu duruma geçtiklerini hiç görmedim. Yine de bazılarının özgür olmasının hiç kimsenin özgür olmamasından iyi olduğuna kuşku yoktur. Sürekli kadroların, akademik bağımsızlığı sürdürmeye yardımcı olduğu kabul edilmelidir.

Bununla birlikte, Amerika Birleşik Devletleri, şu sıralar, örneğin yirmibeş yıl öncesine göre, çok daha hoşgörülü bir ülkedir. Eskisine göre daha az taşralıyız, daha bağışlayıcıyız. Daha müsamahalıyız (kimileri müsamahada aşırıya kaçtığımızı düşünüyor). Toplumun kabul edebileceği davranış ve düşünce yelpazesi gitgide genişliyor. Mahkemelerimiz de bireylerin hakkını korumakta daha etkinler. Bütün bunlar nedeniyle akademik özgürlük şu sıralar özel bir tehdit altında olmayabilir, ama geriye dönüş her zaman mümkündür. Yakın bir gelecekte böyle bir dönüşün gerçekleşeceğini pek sanmıyorum; ama gelecekte ne olacağını kim bilebilir?[7]

7. "Çağımızda öğretim üyelerinin inanç ve ifade özgürlüklerinin güvence altına alınması için verdikleri mücadele kadar başarı sağlamış pek az mücadele vardır. Kazanılmış savaşları sürdürme eğilimine kapılarak bu konuda yanlış yola sapmamalıyız". John Kenneth Galbraith'in 27 Mart 1986'da California Üniversitesi Berkeley Kampusu'nda yaptığı konuşma. Akademik bağımsızlığın etkili biçimde korunmasında yaşam boyu sözleşmelerden başka şeyler de düşünülebilir. Örneğin, tarafsız üyelerden oluşan şikayet komiteleri.

Yaşam boyu süren iş sözleşmelerinden yana ileri sürebileceğim bir diğer şey de *iç disiplinin kaynağı olarak sürekli kadro* adını verdiğim nedenlerdir. Sürekli kadro vermek, kurumlar, bölümler ve meslektaşlar için pahalıdır. Böyle bir kadroyu veren, üniversite uzun bir süre boyunca (ortalama en az yirmibeş yıl olarak düşünebiliriz) oldukça yüksek bir maaş ödeme yükümlülüğü altına girecektir. Akademik bölümlerin, kadroları bu süre boyunca dolmuş olur ve olası bir yanlışlığın neye mal olabileceği konusunda endişelenmekte haklıdırlar. Sürekli kadroya giren kişinin profesörlüğünü geri almak hemen hemen olanaksızdır. Ve kim yanlış karar sonucu o göreve gelmiş bir kişiyle yirmibeş yıl beraber çalışmak ister? Doğal olarak bu durum, kuşaklar boyu öğrencileri de etkileyecektir. Sürekli kadro konusunda bölümün vereceği yanlış bir karar, eğitimin kalitesini doğrudan doğruya etkiler. Bu maliyetin birçok bakımdan yüksek olmasına önemli ve hayırlı bir sonucu verilecek kadronun sürekli olmasının bölümleri ve onların işlemlerini kontrol edenleri sert ve kesin kararlar almaya yönlendirmesi olmuştur. Tersi bir durumda bu tür kararları almaktan kaçınılabilirdi. Bu nedenle sürekli kadro uygulaması standartların sürdürülmesinde ve yükseltilmesinde yan en önemli etmenlerden biridir; çünkü yaşam boyu birlikte çalışılacak meslektaşların seçimi son derece ciddi bir iştir.

Fakat bu yola başvurulması neden gereklidir? Çünkü uzun dönemli yükümlülükler olmadığı takdirde, üniversitelerimizdeki iç disiplin kaçınılmaz hoşnutsuzlukları önlemek için sözleşmeler, "hadi bu yıl da deneyelim" diye uzatılacaktır. İş arkadaşlığının önemli olduğu mesleklerde, üniversitedeki sürekli kadro uygulamasına çok benzeyen sistemlerin kullanılması raslantı olamaz. Buna en güzel örnek avukatlık firmalarıdır: Firma ortaklığı profesörlük gibidir. Görevde geçirilecek süre, seçimde uygulanan disiplini de geliştirmiştir. Hem avukatlık firmaları hem de üniversiteler, ortaklarını veya sürekli kadrodaki profesörlerini periyodik ve sürekli bir biçimde sınamaktan kaçınırlar. Bu, zaman alıcı, bö-

lücü ve iş ortaklığı idealini yıkıcı olabilir. Bir kez sınama yeterlidir: Ortakların seçildiği ya da sürekli kadro verildiği zaman. Fakat bu "bir kez" olağanüstü katı standartlara bağlı olmalıdır.

Sürekli kadro uygulamasından yana geleneksel başka görüşler de vardır. Bu uygulamanın üniversitelerin tutarlı olmasına yardım ettiği söylenir. Bunun sağladığı güvenceden yararlanan kişilerin başkalarına karşı kişisel rekabetin yararlarına göre değil, daha adil ve daha profesyonelce davranmaları beklenir. Sürekli kadro uygulamasının ayrılmaz bir parçası olan "terfi etmeyen atılır" sistemi, kıdemsiz öğretim üyelerinin uzun süreyle sömürülmesini engeller[8]. Bütün bunlar bir dereceye kadar geçerlidir. Japon fabrikasından bir Amerikan hastahanesine kadar, diğer atama biçimlerinin de aynı ölçüde akla yakın olduğu düşünülebilir. Benim için, üniversitedeki sürekli kadro uygulamasının özü bir başka örnekte görülür.

Ben *sürekli kadroyu toplumsal sözleşme* olarak düşünüyorum. Üniversitelere uygun ve gerekli bir toplumsal sözleşme biçimi. Uygundur, çünkü yararları sakıncalarından fazladır. Gereklidir, çünkü yokluğu, uzun dönemde öğretim kadrosunun kalitesini düşürür. Öğretim kadrosunun kalitesi ise üniversite yaşamının temel taşıdır. En iyi öğretim üyeleri, en iyi öğrencileri cezbeder, en iyi mezunların verilmesini sağlar, en fazla araştırma desteğini ve benzeri şeyleri getirir. Ekonominin diğer birçok sektöründen farklı olarak, teknolojik (ve örgütsel) gelişme olanakları yüksek öğrenimde daha kısıtlıdır. Emek yerine sermaye konulması da pek işe yaramaz. Hemen herşey insan kalitesine bağlıdır.

Daha önce göstermeye çalıştığım üzere, meslek hayatımız "iyi bir alışveriş" olarak tanımlanabilir. Yapmak zorunda olduğumuz, zevksiz gündelik işlerin sayısı azdır; çoğumuz için çalışmak, hoş bir ortamda zevkli işler yapmak anlamına gelir.

8. "Ya yukarı, ya da kapı dışarı" sistemi, tenür vermeden de uygulanıyor olabilir.

Bununla birlikte, göz önüne alınması gereken bir yön daha vardır. Büyük üniversitelerde kıdemli öğretim üyeleri olarak görevimiz, yüksek zekâ, özel yetenekler ve inisiyatif gerektirir. Bunlar her yerde aranan niteliklerdir. İşletmecilik için de benzer nitelikler gereklidir. Bu mesleklerin bazıları, önemli bir riskin yanı sıra çok daha büyük maddi ödüller vaat eder. Mesleklerimizi seçerken hepimiz değişik seçeneklerle karşı karşıya kaldık ve bunların hemen hepsi öğretim üyeliğinden belki de daha çekiciydiler. Harvard Üniversitesi Fen ve Edebiyat Fakültesi'nde bir profesörün yıllık ortalama geliri günümüzde (1988-89) 70.000 dolar civarındadır. Bu miktar, Amerika Birleşik Devletleri üniversitelerinde en yüksek ortalama ücretlerden biridir. Sürekli kadrodaki öğretim üyelerinin yaş ortalaması ellibeştir ve bu profesörler de konularında dünyanın sayılı otoritelerinden olarak bilinirler. Hepsi doktora dereceli yardımcı profesörler göreve yılda 32.000 dolar maaşla başlarlar. Buna karşılık, okuldan yeni çıkmış hukukçular, New York hukuk firmalarında 70.000 dolar alırlar. Teddy Roosevelt'in 1905'te söyledikleri günümüzde de geçerlidir.

> ... Bütün işlerin en yücesinin, karşılığında elde edilen şeylerden hiçbir şekilde etkilenmeyeceğini kesinlikle biliyorum... Ancak biz toplum olarak bilimsel başarıyı nerdeyse görmezden gelip ödüllendirilmesi için hiçbir şey yapmazsak, bunun hırslı zihinler üzerinde olsa olsa kötü bir etkisi olabilir[9].

Akademik kariyer, bugün de, birşeyler karşılığında başka şeylerden vazgeçmek demektir. Ödenen bedel ekonomiktir ve sıkıntılar aile tarafından paylaşılır. Elde edilen yararlar, dar anlamıyla maddi değildir ve bunların en önemlilerinden biri sürekli kadrodur. Sürekli kadroya girmek genişletilmiş bir aileye katılmak gibi bir şeydir; toplumsal sözleşme işte budur. Her iki taraf da boşanma isteğinde bulunabilir: Üniversite ancak en olağandışı durumlarda, profesör ise İslami yasalar çerçevesindeki bir erkek kadar kolayca boşanabilir.

9. Başkan Theodore Roosevelt'in 28 Haziran 1905'te Harvard Üniversitesi'nde, yaptığı konuşma.

Bu eşit olmayan bir anlaşma değildir, çünkü üniversite yetenekli insanlardan payını almak gereksinimindedir; öğretim üyelerine ise daha düşük ekonomik ödül karşılığında, yaşam boyu güvence ve aile ilişkilerine benzer bir ortam sağlanır.

Dekan olarak ben sürekli kadro uygulamasını bu şekilde yorumladım ve bu toplumsal sözleşme yorumunu uygulamaya geçirmek için çok fırsatım da oldu. Kapım meslektaşlarıma her zaman açıktı ve Harvard'ın kaynaklarını, mesleki olduğu kadar kişisel meselelerde de meslektaşlarımın emrine sunmaya çalıştım. Alkolizm, boşanma, uzun süreli hastalık gibi sorunların hepsi bana ulaştırıldı; bunlara bir aile havasında çözümler arandığını sanıyorum. Bizim Fen ve Edebiyat Fakültemizde, profesörler için ayrıntılı bir hastalık izni politikası yoktu; gayriresmi olarak ve büyük bir cömertlikle çözümler bulunurdu. Öğretim üyelerinden biri felç geçirdi ve altı yıl süreyle görev yapamadı. Fakülte kendisine ücret ödemeye devam etti. Belki kötü bir işletmecilik ama çok iyi bir aile dayanışması örneği.

Sürekli kadrodaki öğretim üyeleri grubuna katılmanın sağlık sigortasının biraz daha cömert bir biçimi gibi anlaşılmasını istemiyorum. Aslında çok daha geniş bir yaklaşım, bir düşünme biçimi söz konusudur. Örneğin ortaya özel fırsatlar çıktığında, kurallar ilgili kişinin çıkarları uğruna çiğnenmiş ya da yeniden yorumlanmıştır. Yurt dışından gelen bir davet için yol parası veya fazladan izne gereksinme duyulabilir; yeni bir araştırma projesinin, başlangıç masraflarını karşılayabilmek için ek para gerekebilir; ilgili kişiler her zaman dekan yoluyla fakülte kaynaklarına başvurabilirlerdi. Herkes her istediğini alamadı ama dekan, yaptıklarının hiçbir durumda örnek oluşturmayacağını yüksek sesle ilan ederken, diğer yandan yardımcı olmaya çalışırdı.

Fazla duygusal davranarak, abartılı bir babacanlığa prim mi veriyorum? Profesörleri üniversitenin memurları olarak değil de patronu bulunmayan ortaklar olarak alırsak, hayır. Dekan eşitler içinde birincidir, eşiti olan bir başkası yerini

alıncaya kadar gösteriyi yöneten bir meslektaş. Onun uygulamaları, yukarıdan verilen lütuflar değildir. Bunlar tersine, genel mutluluk ve gönenç için yapılan yatırımlardır. Bu yüzden yatırımlar aile girişiminin yüksek kaliteyi tutturması amacıyla ortaklar grubunun daimi üyelerine yapılır.

"Genişletilmiş aile" ve "ortaklık" gibi kavramların üzerinde durduğumuz zaman, sürekli kadro uygulamasının değinilmesi gereken bir yönü daha ortaya çıkar. Emekli oluncaya kadar iş güvenliğine sahip olmak, toplumumuzda birçok çalışanın karşılaştığı esas korkulardan birini açıkça ortadan kaldırır. Çok daha önemlisi, toplumsal bir sözleşme olarak sürekli kadro, yaşlılıkta saygınlığın yitirilmesini önler. Kişinin hakları güvence altındadır ve emekli oluncaya kadar değişmez. Hatta emeklilik sonrasında bile üniversiteler çoğu emeklilerine önemli ayrıcalıklar sağlamayı sürdürürler: Fen bilimcileri laboratuvarlardaki yerlerini küçültülmüş olarak korurlar, diğerlerine çalışma odası verilir ve bütün ortak tesislerden (kütüphaneler, kulüpler vs.) yararlanmayı sürdürürler. Bunlar pahalı alışkanlıklardır, bazıları buna kötü yönetim diyebilir ve kabul etmeli ki bu ayrıcalıkları kötüye kullananlar da vardır[10]. Bununla birlikte, ülkemizde saygınlığını koruyarak yaşlanabilmek son derece çekici ve o derece de az görülen bir şeydir ve önemsiz suistimaller, bunun için ödenen küçük bir bedeldir.

Eminim ki, Harvard'daki ve diğer yerlerdeki meslektaşlarımın bir kısmı, özellikle elli yaşın altındaysalar, sürekli kadro uygulamasını toplumsal bir sözleşme olarak yorumlamama karşı çıkacaklardır. Yüksek yetenekli ve ünlü genç bilim adamlarının, özellikle de sürekli kadroya geçtikten sonra buna aldırış etmedikleri ve bu konuda hiçbir zaman endişeleri bulunmadığını söylemeleri olağandır[11]. Bu kişiler kendilerini bir yere bütünüyle bağlı görmezler, eğer üniversite değiştirmek

10. Örneğin Harvard'da Widener Kütüphanesinin az bulunur türdeki çalışma yerlerinin büyük bir bölümü emekli profesörlere ayrılmıştır ve onlar, kendilerine ayrılan bu yerleri ömür boyu saklı tutarlar. Kendisine yer ayrılanların birçoğu bunları pek az kullanırlar, buna karşılıklı çalışmakta olan genç öğretim üyeleri kendilerine yer ayrılması için yıllarca beklerler.

11. Sürekli kadroda olmayan birinin bunun önemsiz olduğunu söylediğine pek tanık olmadım.

isterlerse, başka bir üniversitenin kendilerinden yararlanmak üzere çekici bir öneride bulunacağını bilirler. Bazılarının, öğretim üyeleri topluluğunu genişletilmiş bir aile olarak görmekte güçlükleri vardır. Kendilerine sağlananları vazgeçilmez bir hak, taşıdıkları değerin onaylanması olarak yorumlarlar. Bunlar, doğa vergisi bir güzellikle bezenmiş, stüdyolar ve halk tarafından aranan, genç film yıldızlarının bizdeki karşılıklarıdır. Yaşlanmış film yıldızlarının daha az rol olanağı bulabilmeleri gibi (John Wayne gibilerinin sayısı çok azdır), bu öğretim üyelerinin yer değiştirme olanakları ellili yaşların ilk yıllarından başlayarak hissedilir biçimde azalır. Belki başka bir yere gidebilirler, ama seçme şansı büyük ölçüde azaltılmıştır. Her ne kadar aile topluluğu olanakların çoğunu genç üyelerine verse de, ailenin değerini yaşlı üyeler herhalde daha iyi anlarlar.

Bana göre sürekli kadro uygulamasının temeli olan, akademik toplumsal sözleşmenin, önemli özelliklerini açıklamaya çalıştım. "Gerçek dünya"daki, çeşitli topluluklarda, bağlılığı özendirmek ve yerleştirmekte kullanılan kendine özgü yollar vardır. Daha yüksek maddi gönençten daha önce söz etmiştim. Bunun ayrıntıları, pay alma olanağı, olağanüstü cömert emeklilik planları, emekliliğe yumuşak geçiş, kulüp üyeliği ve gözünüzde canlandırabileceğiniz her türlü başka olanaklardır. Ayrıca, sürekli kadro ve benzer olanaklar sadece yüksek öğretim ile sınırlı değildir. Federal yargıçlar, birçok kamu görevlisi ve ilk ve orta öğretimde görevli öğretmenlerin hepsi için benzer düzenlemeler vardır. Bu nedenle, ben bizim bu akademik geleneğimize kuşkuyla bakılmasına her zaman şaşmışımdır. Tanımlanmış yükümlülüklerin az olmasından kaynaklanan geniş bir özgürlük ile güvencenin, üniversite bağlamında özel bir biçimde birleştirilmiş olmasının, bu kuşkunun temelinde yatan neden olduğunu sanıyorum. Kuşku uyandıran şey budur. Dokuz-beş mesaisi yok, sınıfta birkaç saat ders vermek dışında belli bir çalışma yeri yok, üstelik ay sonunda maaş garantisi var! Eğer iş ile zevk arasında yüksek bir korelasyon yoksa (ki vardır) sultani tembeller için mükemmel bir reçete.

Fakat disiplini sağlayan ve dışsal niteliği ağır basan diğer etmenler de vardır. Meslektaş baskısına yer yer değinmiştim. Öğretim üyeliği kadar, üyeleri üzerinde bu kadar sık ve açık değerlendirmelerde bulunulan başka bir mesleğe az rastlanır. Kitaplarımız eleştirilir, hem de çoğu zaman yakıcı bir biçimde; makalelerimiz hakemlerce incelenir ve bazen geri çevirilir, araştırmalarımız için mali yardım istediğimizde bu isteklerimiz de zaman zaman geri çevrilir. Akademilerde üyelikler, bilim derneklerinde bize verilen göreve, adımıza ayrılmış kürsüler ve birçok durumda da ücret düzeyi, diğer meslektaşlarımıza göre hangi konumda olduğumuzu açıkça belirler. Öğrenciler bir başka uyarı kaynağıdır. Nerdeyse boş sınıflara ders vermek en büyük bir egoyu bile balon gibi söndürür ve öğrencilerin olumsuz (genellikle acımasız) değerlendirmeleri yüzünden birden fazla öğretim üyesinin ders verme alışkanlıklarını değiştirdiği bilinmektedir[12]. Yeterli sayıda kaliteli araştırma üretmek ve dersini iyi vermek için birçok yönden gelen güçlü baskılar vardır; bunu pekiştirmek için işten atma ya da sözleşmenin yenilenmemesi gerekmez. Sürekli kadro sisteminin, işe yaramaz molozlar yarattığı kanısı, özellikle önde gelen üniversiteler söz konusuysa, yanlış bir inanıştır. Sürekli kadro ve düşük kalitenin bir araya gelmesi tehlikelidir ve kabul etmek gerekir ki sıradan bir kalitenin, hattâ daha kötüsünün, yerleşmesine neden olabilir. Bunun burada anlatılan türdeki okullar için söz konusu olmadığını tekrar söylemeliyim.

Özellikle gözdağı, korkutma ve buyruk verme tercih edilen yönetim araçları olduğunda, büyük bölümü kadrolu öğretim üyelerinden oluşan bir grubun yönetim açısından kendine özgü sorunlar ortaya çıkaracağı doğrudur. Bu gibi yöntemlerin yerine, demokratik ve katılımcı bir üslup içinde uzlaşma ve iknaya ağırlık verilmelidir.

12. Lisans öğrenimi için Harvard öğrenci komitesinin geçenlerde yayınladığı, Course Evaluation Guide'dan (Ders Değerlendirme Rehberi) hafifçe sansür edilmiş birkaç alıntı: "Profesör X bu dersi (dersin adı) ciddi biçimde engellemektedir. Dersleri cansız bir biçimde vermekte, dersle ilgili olmayan şeylerin üzerinde durmaktadır. Güç ve önemli konuları öğrencilerin şaşkın bakışları altında geçiştirivermekte, dersin bilimsel anlamına inmek yerine tahtaya formüller yazmakla yetinmektedir. Öğrenciler bunu, konulara yüzeysel yaklaşımın tipik bir örneği olarak gösteriyorlar."

11. BÖLÜM
Sürekli Kadro Sistemi
Bir Örnek

Üniversitelerdeki sürekli kadro sisteminin artıları ve eksileri konusunda hemen herkesin bir fikri vardır ama bu süreci, amaçlarını ve standartlarını üniversite içinde veya dışında bulunan kişilerin ancak pek azı anlar. Bu nedenle sürekli kadro sistemiyle ilgili usulleri örneklerle açıklamanın ilginç olabileceğini düşündüm. Yöntemlerimiz pek o kadar tipik olmasa da, örneklerimi her zaman olduğu gibi Harvard Üniversitesi Fen ve Edebiyat Fakültesinden vereceğim. Bu o kadar önemli değildir. Çünkü araştırma üniversitelerimizin amaç ve standartları birbirine çok benzer. Bu bakımdan verilen örneklerin geçerliği de geniş ve yaygın olacaktır.

Her üniversitede sürekli kadro sayısı bütçe olanakları ile sınırlıdır. Sürekli kadro her girişim için sabit giderleri de beraberinde getirir. Özel bir üniversitede bu giderler ile bağışlar ve öğrenci okul ücretlerinden sağlanan gelir arasında makul bir denge bulunmalıdır. (Devlet okullarında ise, sürekli kadronun garantörü, son tahlilde, eyaletin vergilendirme gücüdür.) Harvard'da bugün yeni bir kürsü kurulsa, bunun için 2 milyon dolarlık ek bir anapara yatırımı gerekir; bundan kaynaklanacak sürekli gelir, kıdemli bir profesörün maaşını, yan ödeme, ikramiye ve diğer haklarını ancak karşılayabilir. Böyle bir kürsünün maliyeti ise sürekli yükselmektedir. Sürekli olmayan öğretim üyeleri kadrolarının giderleri ise değişken maliyet niteliğindedir. Bunların sayısı kısa dönemde denetim altında tutulabilir. Bu kadrolarda çalışkan öğretim üyeleriyle

yapılan sözleşmeler süreli olsa bile nadiren beş yılı geçer. Bugün de Harvard Üniversitesi Fen ve Edebiyat Fakültesi'nde geçici statüde yaklaşık ikiyüz kıdemsiz öğretim üyesi ve yüz okutman vardır. Bu sayılar öğretim gereksinmelerine ve gelir durumuna göre değişme eğilimindedir. Diğer araştırma üniversitelerinin standartları ile karşılaştırıldığında Harvard'da sürekli kadro sahibi öğretim üyelerinin oranının düşük (yüzde altmışın biraz altında) olduğu görülür. Sürekli kadroya girmenin daha kolay olduğu ya da öğretim üyesi artışının dönemsel bir nitelik taşıdığı birçok okulda bu oran rahatlıkla yüzde 90'a ulaşabilir. Bu ise yapısal hantallığa yol açar.

Ben bu kitabı yazdığım sırada, Fen ve Edebiyat Fakültesi'nde sürekli kadro sahibi öğretim üyelerinin sayısı 400'ün biraz altındaydı. Bunlar yaklaşık elli bölümde ve programda görev yapmaktadırlar ve okul içindeki dağılımları çok değişik güçlerin etkisi ile sürekli olarak, ama yavaş yavaş değişmektedir. Yeni öğretim alanları ve kimi zaman yeni bölümler için kıdemli bir öğretim üyesine gereksinme duyulabilir. Örneğin İkinci Dünya Savaşından önce bölge incelemeleri (Japonya, Çin, Ortadoğu, Sovyetler Birliği vs.) pek bilinmiyordu; şimdi Harvard'da bu alanlarda çalışanlar büyük sayılara ulaşmıştır. Bugün Harvard'da kısa bir süre önce kurulmuş Biyokimya ve Moleküler Biyoloji bölümleri, önemli bir bilgisayar bilimleri grubu, bir İstatistik Bölümü ve bir Afro-Amerikan Araştırmaları Bölümü vardır. Kimi zaman, bağışta bulunanın isteği doğrultusunda ve onun amacını belirterek sağladığı para kullanılarak bazı alanlar genişletilir. Son zamanlarda fakültemiz bilimsel arkeolojide, modern Yunan ve Avustralya etüdlerinde yeni kürsüler kazanmıştır. Bunlar okulumuzun en öncelikli iç seçimlerini yansıtmasa da, bu ek kaynaklarla programlarımızı zenginleştirebildiğimiz için mutluyuz. Son olarak, sürekli kadroların dağılımı lisans ve lisansüstü öğrencilerinin değişen ilgi alanlarını da yansıtmalıdır. Eğitimden yararlananların istekleri ve piyasa araştırmalarının sonuçları de hesaba katılmalıdır ve bu nedenle, örneğin, Akadca ya da bilim tarihi

profesöründen çok, siyaset bilimi veya biyoloji profesörü bulunmalıdır.

Yılın herhangi bir zamanında, kırk kadar sürekli kadro kararının değişik inceleme aşamalarında olduğunu tahmin ediyorum. Boş kadrolar çoğu kez, kıdemli profesörlerin emeklilik, ölüm ya da işten ayrılma durumlarında veya planlı bir genişleme olması, ya da umulmadık bir bağış sonunda ortaya çıkar. Kıdemsiz öğretim üyelerinin görev sürelerinin tamamlanmasından sonra da bölümler onlar için sürekli kadro oluşturulmasını isteyebilirler. "Terfi etmeyen atılır" politikasının sonucu olarak, yetenekli ve istenen genç bir bilim adamını kaybetme tehlikesi ile yüz yüze gelindiğinde, bölümler genellikle sürekli kadro olanaklarının gözden geçirilmesini istiyeceklerdir. Harvard'da ve diğer üniversitelerde sürekli kadrolardaki boşalmanın en sık görülen nedeni kuşkusuz emekliliktir. Emeklilik yaşına ulaşmadan önce ölüm ve işten ayrılma olaylarına daha az rastlanır. Profesörlük zevkli iştir. Benim dekanlık dönemimde zamansız ölüm veya başka bir üniversiteye transfer nedeniyle sürekli kadrodan hiçbir profesörün ayrılmadığı yıllar oldu. Ne yazık ki her zaman o kadar şanslı değildik; seyrek de olsa, en iyi elemanlarımızın küçük bir bölümünün başka yerlere gittiği zamanlar da oldu.

Herhangi bir akademik bölümde, sürekli kadroya aday gösterme işlemleri günlük olağan işlerin tam tersi bir önemdedir. Bir meslektaşa sürekli bir bağ için söz vermek veya üniversite dışından bir kişiyi sürekli kadromuza katılmaya davet etmek, fevkalade önemli bir yatırım, bazen de kumardır. Bir akademik alanda çalışan bireylerin mesleki ünleri, büyük ölçüde, grubun (bölümün) kalitesine bağlıdır. Çok iyi bir bölümün üyesi olmak, bireysel ünü ve mesleki fırsatları artırır. Kulübün (bölümün) yeni üyesinin ortalamayı en azından düşürmeyeceği umulur; ideal olarak amaç, ortalamayı yükseltmektir.

Yürürlükteki kurallar ve piyasa güçleri de sürekli kadro konusundaki kararın adayın meslek yaşamının başlarında verilmesini gerektirir. Hemen hemen bütün üniversitelerde,

genç bilim adamlarının yedi ile on yıldan[1] daha uzun süre kıdemsiz öğretim üyesi olarak çalışmasını engelleyen "terfi etmeyen atılır" kuralının bir benzeri yürürlüktedir. Piyasa da, özellikle güncel önemi artan dallarda ya da kendilerini kanıtlayan ve konularında sivrilen kişiler için, yarışmaya dönük güçleri harekete geçirir. Bu gibi durumlarda parlayan bir yıldızın üniversitede tutulması ya da başka bir üniversiteden transferi önerisi alması, zamanlamaya bağlıdır. Dekan olarak görev yaptığım dönemde, sürekli kadroya alınan en genç kişi Princeton Üniversitesinden yirmialtı yaşında bir astrofizikçiydi. Ünlü matematikçi Charles Louis Fefferman 22 yaşındayken Chicago Üniversitesi'nde profesör olarak sürekli kadroya girmişti. Genel olarak sürekli kadro, doğa bilimlerinde daha genç yaşlarda, sosyal bilimlerde biraz daha sonraki yaşlarda, beşeri bilimlerde ise daha ileri yaşlarda verilir. (Bu bölümdeki 4. dipnota bakınız.)

Bu nedenle, bölümlerde en çok tartışılan konu, bölümün sürekli alınacak yeni öğretim üyeleriyle ilgili olanlardır (Ücretler ve yer sorunları bunun istisnası olabilir). Kimi terfi ettirmeye çalışacağız? Üniversitemize kimi çekebiliriz? Gelecek vaat edenler kim, etmeyenler kim? Acaba yönetim sürekli kadro verecek mi? Tartışmaların içeriği bunlardır.

Kendi bölümüm olduğundan, Harvard'dan vereceğim tipik ve hayali örnek için Ekonomi Bölümü'nü seçeceğim. Sürekli kadrosunda yaklaşık 30 öğretim üyesi ile yaklaşık onbeş kıdemsiz öğretim üyesinin bulunduğu büyük bir bölümdür bu. Büyüklük, birçok değişkene şu veya bu ölçüde bağlı bir fonksiyondur. Harvard Kolej'de ekonomi oldukça uzun süredir en büyük anabilim dalıdır. Ekonominin Prensipleri adlı temel derse bine yakın öğrenci kayıt olur, bu da söz konusu dersi verecek öğretmenlere olan talebi artırır. Ekonomide uzmanlaşanların sayısı yıldan yıla değişse de, ders olarak eko-

1. Tıpkı orduda olduğu gibi, zamanında yükselmemek "erken emeklilik" anlamına gelir. Yalnız bizim dünyamızda karar çok daha kısa sürede alınır ve ilgili kişi, çok yüksek bir olasılıkla, başka bir okulda, genellikle daha az itibarlı bir okulda iş bulur.

nomi her zaman birçok lisans öğrencisini kendine çekmiştir. Kimileri bunun nedenini, öğrencileri entellektüel bakımdan pek zorlamadığımıza bağlayacaklardır (Harvard'lı birçok sporcu bile bölümümüzü bitirmeyi başarmıştır.) Hakkımızda daha olumlu düşünen başkaları ise, bu günlerde pek geçerli olan hukuk ve iş idaresi için ekonominin kusursuz bir genel hazırlık, hattâ gerekli bir temel sağlayacağım belirteceklerdir. İlginçtir ki, (ve bilinen hiç bir nedene dayanmadan) ekonomide okuyanların sayısı, iktisadi devrenin tersine bir gelişme gösterir ve bu bizim en güvenilir göstergelerimizden biri olabilir. Bölümün ayrıca, büyük, başarılı ve insanı zorlayan bir doktora programı vardır. Bölümün herkes tarafından isteniyor olmasının nedeni, kuşkusuz konunun kendi içindeki büyüleyiciliği, tanınmış bir profesörler topluluğuna sahip olması, üniversitenin çok büyük ünü ve elbette ekonomi alanındaki iş olanaklarıdır.

Fen ve Edebiyat Fakültesi'nde çok sayıda ekonomist bulunmasının bir nedeni daha vardır. Birçok Harvard mezunu iş yaşamında başarılı olur. Bunlar maddi başarıya ulaştıktan sonra mezun oldukları üniversitelerine minnettarlıklarını belirgin bir şekilde göstermeleri için üniversite tarafından devamlı izlenir ve özendirilirler. Başarıları özellikle ekonomik olduğundan, bunlar doğal olarak ekonomiye ilgi duyarlar ve bölüme yeni kürsüler armağan ederler. Kimi zaman paradoksal bir şekilde aym sonucu veren ters bir güdü vardır. İş dünyasında geçen yıllardan sonra, bu mezunlar, kendilerine geçersiz ve yanlış doktrinler (genellikle önyargılı sol fikirler) öğretildiği kanısına varırlar. Buradaki, amaç, gelecek nesilleri benzer bir sondan kurtarmaktır. Kürsüler yine armağan edilir, ama bazen koşulları arasına serbest ticaretten bahsetme ya da ekonomi politikaları etüdlerine ağırlık verme gibi noktalar eklenir[2].

2. Rusların dediği gibi, "çorbaya tükürmek" hoş değildir. Ekonomi için daha az kadro önermiyorum. Bununla birlikte, bağışta bulunanlar açısından, bazı konuların diğer konulara göre daha çekici olduğuna dikkat çekmek istiyorum. Gerçekte ya da görünürde uygulanabilirlik vaat eden her konunun büyük bir yararı vardır. Yabancı edebiyatları öğretebilmek için para toplamak ne yazık ki çok daha güçtür.

Bütün bu nedenlerle Ekonomi Bölümü, en az iki yılda bir, genellikle yılda bir kez yeni bir sürekli kadro almayı ümit edebilir. Bir akademik yılda, bazen iki hattâ üç sürekli kadro boş olabilir. Bu kadroları doldurmaya çalışmak, bölümde üye olan ekonomistlerin üniversiteye karşı yerine getirmeleri gereken önemli görevlerinden biridir. Bu, ya üniversite içinden birisinin yükseltilmesi ya da başka bir üniversiteden bir bilim adamının davet edilmesi yoluyla yerine getirilir. Bu işe harcanan çabalar ve bağlanan ümitler çok yüksektir ve bu süreç hem zevk hem de acı verir.

Daha önce de belirttiğim üzere tartışmalar süreklilik gösteren bir nitelik taşır ve iki çelişkili konu üzerinde yoğunlaşır. Bu disiplin içinde hangi dalların güçlendirilmesi gerekir (makro ya da mikro ekonomi, endüstriyel organizasyon, iktisat tarihi, vs.) ve uzmanlık alanına bakılmaksızın, var olan ekonomistler arasında, en parlak, en ilginç ve en fazla gelecek vaat eden ekonomist kimdir? Her iki nokta da önemlidir, ama sonunda özel dallar gözardı edilemez, tersi olursa bölümün lisans ve lisansüstü eğitim görevi zayıflayabilir. Adaylar üzerinde tartışmalar yapılır, makaleler okunur, dünyanın her yanındaki meslektaşlara aday göstermeleri için mektuplar yazılır, dersler izlenir ve zamanla fikir birliğine yaklaşılır.

Her ne kadar bazı profesörler kendi önyargılarıyla ve kararlarını zaten vermiş olarak tartışmalara katılırlarsa da (kendi öğrencilerini ortaya sürmek felaketli sonuçlar doğurabilecek yaygın bir zayıflıktır), tartışmalar son derece açık ve demokratik olur. Kimi alanlarda (en güzel örnek ekonomidir) ciddi bir entellektüel güçlük oluşabilir. Konular çok çabuk değiştiğinde ve yeni teknikler ortaya çıktığında yaşlı profesörlerin gençleri değerlendirmeleri zorlaşır. Örneğin benim yetişmem, eğitimim ve uzmanlığım günümüzün matematiksel ekonomisini izleme olanağı vermez. Bu seçimimi yaparken sahaya hakim meslektaşlarımın söylediklerini gözönünde bulundurmak zorundayım. Modern üniversitelerde konulara genel yaklaşanların soyu tükenmek üzeredir;

hemen hepimiz çok üst düzeylerde ve dar alanlarda uzmanlaşmış durumdayız.

Bu noktaya kadar belirtilenler, araştırmaya yönelik üniversitelerde olağandır. Harvard'a özgü birkaç özellikten söz edilebilir. Birincisi, bölümün bütün üyeleri bu çalışmalara katılmaz. Katılanlar, yürütme kurulu adı verilen organın üyeleri olan sürekli kadrodaki profesörler ile sınırlıdır. Kıdemsiz öğretim üyeleri, çıkar çatışmasına yol açmaması için, bu tartışmalara katılmazlar. Ne de olsa, o sıradaki ve gelecekteki boş kadrolara adaydırlar[3]. Bunların görüşlerine ancak resmi olmayan biçimde başvurulur. Aynı durum idari personel ve öğrenciler için de söz konusudur, ama onların bu sürecin dışında tutulmasının nedeni ehil olmamalarıdır. Üzerinde asıl durulan mesleki niteliklerdir ve ne idari personelin ne de öğrencilerin geçerli bir yargıya varabilmeleri için gereken eğitimleri vardır. (Görüleceği üzere, öğrencilerin öğretim üyelerinin verdikleri derslerle ilgili değerlendirmeleri daha sonraki bir aşamada dikkate alınacaktır.) Bunların hiçbiri, ulusal standartlar açısından tuhaf değildir. Sözünü etmemin tek nedeni, öğrencilerin sürekli kadro kararlarında daha fazla söz sahibi olmaları gerektiğine inanmalarıdır. Bu, ileride üzerinde daha çok durmak zorunda kalacağımız bir sorundur. Bazı üniversitelerde, sürekli kadroda olmayan öğretim üyelerinin de söz hakkı vardır. Örneğin 1960'larda Berkeley'de bulunduğum sıralarda, bir yardımcı profesör, Ekonomi Bölümü'nde yürütme kurulu üyesi olarak görev yapıyordu.

Harvard'ın daha çok dikkate değer bir özelliği, sürekli kadro konusunda yapılan araştırmaların kapsamıyla ilgilidir. Boş bir sürekli kadro ortaya çıktığı zaman, Harvard'ın her bölümünden şu soruyu sormaları istenir: Belirlenen göreve uygun "dünyadaki en iyi kişi" kimdir? Bölümdeki meslektaşların kanısına göre bizim kıdemsiz öğretim üyelerimizden biri en iyi ise, kadroya o aday gösterilir. Eğer "en iyi" olan üniversite dışından ise, çağrıda bulunulacaktır. Ama o kabul etmeyip geri çevirirse, öneri ondan

3. Üniversite yönetimi ile ilgili 15. Bölüme bakınız: Güvenilir Performansın Yedi İlkesi.

sonra gelen en iyi kişiye yapılır. En yüksek nitelikte biri bulunamazsa bazı durumlarda, sürekli kadro doldurulmaz, boş bırakılır. Kuşkusuz ben, ideal durumu anlatıyorum. Uygulama farklı olabilir. "En iyi", bir dereceye kadar, kişiden kişiye değişir. "En iyi" kimi zaman altmış yaşından büyük olabilir ki, bu da bölüm açısından akıllıca bir yatırım olmayabilir. Buna ek olarak, "dünyanın önde gelen otoritesi" bir yabancı ise, onun Amerika'ya gelişi bazen altından kalkılamayacak problemler yaratabilir. Bazen vize alabilmek güçtür; Amerika'daki ücretler bazı Avrupa ülkelerindeki ücretlerin gerisindedir; belki de en önemlisi, tanıdık bir çevrenin ve kültürden ayrılarak bilinmeyen bir ortama gelenlerle ilgili güçlüklerdir. Harvard'da, epey önceleri, Dekan'la (o zaman Dekan ben değildim) ancak çevirmen kullanarak iletişim kurabilen İtalyan Edebiyatının ünlü bir uzmanını işe almıştık. Birkaç ay sonra istifa etti. Dil çoğu zaman bir engel değildir, ama engel olabilir de.

Gerçekler ne olursa olsun, önemli olan ideallerdir ve bütün sürekli atamaları dünya çapında bir yarışa dayandırmak düşüncesi, Harvard'ı diğer Amerikan üniversitelerinin çoğundan farklı kılar. Bu sistem, en azından prensipte, zaten Harvard'da görev yapmakta olan genç – büyük bir olasılıkla koşulları uygun – bilim adamlarına herhangi bir yarar sağlamaz; tam tersine bunların yükselme şansları düşüktür. Kıdemsiz öğretim üyelerinin sayısı, eldeki boş sürekli kadroların sayısından çok daha fazladır ve mümkün olabilecek en büyük gruba karşı yarışmak üniversite içinden çıkan adayların işini zora sokar[4].

4. Harvard'la ilgili birkaç gerçek, konuya açıklık getirecektir. Şimdiki öğretim üyelerinin sürekli kadroya alınmalarında yaş ortalaması 37'ydi ve bunların %54'ü üniversite içinden yükseltilmişti. 1973'ten sonra atananların yaş ortalaması 41'dir ve bunların %39'u üniversite bünyesinden gelmişti. Açıkça bir düşüş eğilimi var, fakat %39 da gözardı edilecek bir oran değil. Bununla birlikte, birey düzeyinde ele alınırsa, kıdemsiz öğretim üyelerinin yükselme şansları çok azdır; çünkü yaklaşık ikiyüz kişi olan bu grubu oluşturanlar her altı-yedi yılda bir tümüyle değişmektedir. Bunun sonucu olarak, sürekli kadroya geçme şansı %10'a düşer.

   Rektör tarafından yükselmeleri onaylanan üniversite içi adayların oranı, üniversite dışından onaylanan adayların oranıyla aynıdır. Son zamanlarda sürekli kadro komitelerine gelen adayların %55'inin yaşı 40 veya daha düşüktü (doğa bilimlerinde %56, sosyal bilimlerde %54 ve beşeri bilimlerde %38). Bu genç adaylardan %77'nin sürekli kadro işlemleri onaylandı. Bkz. Harvard University, Faculty of Arts and Sciences, *Dean's Report*.

Sürekli kadro adayları için yapılan araştırmaların arkasında yatan rakip felsefeleri açıklamak kolay değildir. Birbirinden çok farklıdırlar. Sürekli kadroda olmayan öğretim üyeleri varken daha da geniş bir çevrede araştırma yapma yöntemi Harvard'ın yanı sıra Ivy League üyesi diğer üniversitelerin çoğu ve başka bir takım özel üniversiteler için de geçerlidir. Bu, uç bir örnektir. Ivy'lerin bazıları ile en ünlü devlet üniversitelerimizin çoğu ise, sürekli kadro adaylığı sistemini uygularlar. Bu uygulamaya göre, sürekli kadroya dahil olmayan her görev istenirse, sürekli bir kadroya çevrilebilir. Bu, kıdemsiz öğretim üyesine, bekleme süresinin (genellikle yedi veya sekiz yıl) sonunda, *garanti* olmamakla birlikte, sürekli kadro verileceği anlamına gelir. Ama yükselme, boş yer olmadığı gerekçesiyle hiçbir zaman geri çevrilmez. Bundan başka, sürekli kadro konusunun bölümler ve yönetim tarafından en sonunda tartışılıp karara bağlanması sırasında ölçü, "dünyada düşünülebilecek en iyisi" olmak yerine, okul tarafından belirlenen bir başarı standardını tutturmaktır. Bu standart çok yüksek olabilir; teoride ve bazı özel durumlarda her iki standart da aynı sonucu verebilir, ancak genel olarak bu adaylık sistemi daha iş olanaklarının az olduğu zamanlarda bu pozisyonlar genç bilim adamları için çok çekici olur.

Bu sistemin bazı yararları ortadadır. Bu sistem, sürekli kadroda bulunmayan öğretim üyelerinin kalitesini ve moralini herhalde yükseltir. Genç bilim adamları, özellikle akademik piyasada iş imkanları az olduğunda riske girmeme eğilimindedirler. İlerleme olasılığının en güvenli olduğu yerlerdeki işleri yeğlerler. Üniversite içi yükselmelere daha fazla önem verilmesinin bir nedeni de ekonomiktir. Öğretim kadrosunu yenilemek için seçilebilecek en pahalı yol, rakip üniversitelerden kendini kanıtlamış bir yabancıyı transfer etmektir. Üniversite içi yükselmelerin gençlere olanak sağlaması bir diğer yararıdır. Öte yandan, Harvard sistemi olarak belirttiğim sistem, kıdemli öğretim üyelerinin seçiminde standartlar açısından daha iyi olabilir. Boş yerler için daha çetin bir rekabet vardır ve adaylar daha çoktur. Sürekli kadro adaylığı sisteminin bir türü maliyetler ve moral gibi iki güçlü ve haklı gerekçenin etkisiyle gelecekte yaygınlaşacaktır.

Bazı üniversitelerde sürekli kadroyu bir hak olarak görme eğilimi o kadar güçlüdür ki, bu kısa bir deneme süresi sonunda garanti haline gelir. Bu gibi durumlar, kuvvetli öğretim üyesi sendikalarının bulunduğu okullarda özellikle söz konusudur. Arkadaşlarımdan biri, California'daki sendikalaşmış bir Katolik okulunun Fen ve Edebiyat Fakültesi dekanlığı yapmıştı. Belirttiğine göre geri çevrilen her sürekli kadro talebinin hakeme gönderilmesi gelenek haline gelmiş. Sürekli kadro için gerekli şartları belirleyen toplu sözleşme belirsiz bir şekilde kaleme alındığından bu konudaki kararlarının hiçbirinde hakem, üniversitenin tarafını tutmamış. Bu işlemlerin en şaşırtıcı yanı, sürekli kadro ve/veya yükselmenin sadece ilgili öğretim üyesinin dekana yaptığı başvuruya dayanmasıydı. Dekanın iş hukukuna aykırı işlem yapmamak için, kararını verirken başka o öğretim üyelerinin görüşlerini alması yasaktı. Çünkü sendika üyelerinin başka bir üyeyi yönetmesini denetlemesini ve hakkında karar vermesini yasaklayan bir karar kabul edilmişti[5]. Bu acıklı durum, sürekli kadro uygulamasını bir toplumsal sözleşmeye benzettiğim görüşümle uyuşmuyor. Bu, akademik yaşamın daha önce saydığım bütün erdemlerine ters düşüyor, sıradan bir akademik düzeyi özendiren bir iş güvenliğine yol açıyor[6].

5. San Fransisco Üniversitesi (NSF) ile USF Öğretim Üyeleri Sendikası Arasındaki Toplu Sözleşme (1981). Bu sözleşmeden bazı alıntıları aşağıda veriyorum: "Bölüm başkanları, Öğretim üyeleri Sendikası tarafından seçilirler, Dekan tarafından atanmazlar. Taraflar, üniversite'nin Öğretim Üyeleri Sendikası üyelerine, kabul edildiği ve yerine getirildiği takdirde yönetim işlevleri olarak yorumlanabilecek ve dolayısıyla bir toplu sözleşmenin tarafları arasındaki temel farkları ortadan kaldıracak sorumluluklar veremeyeceğini ve sendika üyelerinin bu gibi sorumlulukları kabul edemeyecekleri konusunda anlaşmışlardır. Üniversitenin sendika üyelerine veremeyeceği ve üyelerin kabul edemeyeceği görevlere örnek olarak, istihdam kararları, değerlendirme, sürekli kadro ve terfi için önerme ve bütçe hazırlama ve bütçe yönetimi gibi mali sorumluluklar sayılabilir". Onurlu bir mesleğin mensuplarının kendi eylemleriyle akademik proleterya durumuna düşmeleri sonucunu veren inanılmaz hükümler!

6. Çok tuhaf olan bir şey de, bu üniversitedeki toplu sözleşmenin üniversiteyi, rektör ve diğer yöneticiler olarak tanımlamasıdır. Öğretim üyeleri ise toplu sözleşme taraflarından birinin üyesi olarak tanımlanmaktadır. Öğrencilerden hiç söz edilmemektedir. Bir üniversite için ne kadar acaip bir görüntü! Sözleşmede aşağıdaki gibi komik cümleler de var: "Sendikanın bütün üyeleri, kep ve cübbelerini giymiş olarak Mezuniyet Törenlerine katılmak zorundadırlar. Bu törenlere katılmama izni, Sendika üyesinin Dekanı tarafından verilebilir".

Örnek olarak aldığımız Harvard olayına dönelim. Örneğin endüstriyel organizasyon alanında bir uzmanı sürekli kadrosuna almak isteyen Ekonomi Bölümü, rakip bir üniversitede profesör olan, otuzbeş yaşlarında bir bilim adamı üzerinde bir ön-mutabakata varmış olsun. Sürekli kadrodaki profesörlerin yaş ortalaması ellibeşe yakın olduğundan gençlik tercih unsurudur. Genç bir erkek ya da kadın, üniversiteye yeni görüşleri, en son teknik eğitimi ve yeni lisansüstü öğrencileri kuşağına rehber olma umudunu getirecektir. Konusuna yeni yaklaşımlar getirmek ve en yeni araştırma tekniklerini kullanabilmek özellikle aranan niteliklerdir. Burada açıkça dile getirilmeyen bir düşünce, uzmanlarımızın en iyi dönemlerinin az da olsa geride kaldığıdır.

Bu aşamadan sonra, bölüm başkanının görevi "örtülü mektup" adını verdiğimiz bir yazıyı kaleme alıp göndermektir. Bu yazıda, Ekonomi Bölümünün endüstriyel organizasyon dalında sürekli kadroya bir atama yapma niyetinde olduğu belirtilir ve genellikle aynı yaşlarda bulunan en üst beş ya da altı adayın adları sayılır. Bölümün ön eleme sonucu tercih ettiği kişinin adı açıklanmaz (Örtülü mektup sözü buradan gelir). Mektup, ülke içinde ve dışında bu alanın önde gelen isimlerine gönderilir ve onlardan adayları sıralandırmaları, değerlendirmeleri, listenin genel içeriği ve kalitesi üzerinde görüş bildirmeleri ve mümkünse başka adaylar önermeleri istenir. Listeye azınlıklardan ve kadınlardan da aday eklenmesi özellikle rica edilir.

Harvard'da ve başka yerlerde, örtülü mektupların işleyişi konusunda kuşkular vardır. Bizim küçük ve dedikodulu dünyamızda, mektubu alanlar, her şey olabilirler ama kör değildirler. Bölümün kimi tercih ettiğini anlamakta zorlanmayacaklardır. Bu doğru olabilir, ama belirli bir kişi hakkında doğrudan soru sorulduğunda yanıtların esas olarak övgü dolu olduğunu da biliyorum. Kötü kişi olmak hiç bir zaman hoş değildir ve günümüzde bilgi sızdırma ve ki-

şilerin kendi dosyalarını görme hakkı gibi şeyler bütün yanıtları etkiler[7]. Bir isim listesi daha ayrıntılı ve daha anlamlı yanıt verilmesini sağlar. Hepimiz satır aralarını okumakta ve hafif övgü havasında verilen kötülemeyi anlamakta ustayız.

Örtülü mektuplara verilen yanıtlar doyurucu ise, yani yeğlediğimiz aday yanıtların çoğunda en üstte ya da üste yakın bir yerdeyse, ya da bazı olumsuz değerlendirmeler, değerlendirmeyi yapanın tuhaflığına verilebilirse, bölüm kararını resmi bir oylama ile kesinleştirir. Basit bir çoğunluk, her zaman yeterince kuvvetli bir bölüm desteği olarak görülmez. Öte yandan, oybirliği de gerekli değildir. Birkaç olumsuz oy sürekli kadroya alınma işlemini geçersiz kılmaz.

Bundan sonra dosya dekanlığa iletilir. Dekan ve danışmanları belgeleri incelerler. Aday bulmak için gönderilen yazılar, kör mektuplar, özgeçmişler, bölüm karar raporları gibi şeylere bakılır ve adayın daha ileri, daha kapsamlı bir incelemeye layık olup olmadığına karar verilir. Hemen her durumda, dekan bundan sonraki aşamaya geçmeye karar verir; çünkü sorular ve (varsa) kuşkular o bilim ve meslek dalını ilgilendirir ve bölüme uzmanlar önünde kararını savunma hakkı verir. Dekan işlemlerin sürmesine karar verdiğinde, bölüm yürütme kurulu üyelerinin her birinden vermiş oldukları oy hakkında gizli bir açıklama ister. Deneyimli bir dekan, bölümlerin bazen yanıltıcı bir heves ve oybirliği görüntüsü verebileceğini çok iyi bilir. Profesörlerin grup havasına ve karizmatik birkaç kişinin baskısına karşı bağışıklıkları yoktur. Özel ve gizli mektuplar, bölümce verilen resmi raporlarda bulunabilecek abartmalara karşı çok iyi bir kontrol olanağı sağlar.

7. "Gizli" olarak istenen değerlendirmelerin, belki telefonla verilen bilgiler dışında kalanlarının yanıtlanamayacağı bir noktaya geldik. Karar verebilmek için kişilerin samimi değerlendirmelerine gerçekten ihtiyacımız olduğundan, bu, akademik hayat için bir kayıptır.

Bunu izleyen aşamada özel bir komisyon atanır ve Harvard Üniversitesi rektörü de sürekli kadro değerlendirmelerine katılmaya başlar. Her kadro işlemi için o amaçla ayrı bir komisyon oluşturulur. Bu komisyonlara rektör başkanlık eder, üyelerden biri de dekandır. Komisyonun görevi, önerilen sürekli kadro hakkında rektöre bilgi vermektir. Fiilen sonucu belirleyecek olan kararı rektör verir; tüzük ve yönetmelikler bakımından ise kararın Üniversite Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulu tarafından onaylanması gerekir.

Harvard'ın sürekli kadroyla ilgili komisyonlarının özel bir niteliği, üyelerinin bileşimidir. Rektör ve dekana ek olarak çoğu durumda beş üye daha bulunur. Üyelerden üçü adayın mensup olduğu alanda (bu örnekte endüstriyel organizasyon) başka üniversitelerde çalışan seçkin bilim adamlarıdır. Bunların diğer üniversitelerden seçilmelerinin nedeni, üniversite içinde olası ahbaplık yahut peşin hükümlerin etkisinde kalmadan, rektöre olabildiği kadar en tarafsız öneride bulunabilmektir. Diğer iki üye, Harvard mensubu olup öneriyi getiren bölümle doğrudan ilişkisi olmayan genel dallardan bilim adamlarıdır. Bizim örneğimizde aday ekonomisttir, bu nedenle bu iki üye büyük bir olasılıkla sosyal bilimcidir. Komisyonun bileşimi ve üniversite dışından gelenlerin seçimi tabii ki sonucu etkiler. Bölümlere gösterecekleri aday konusunda danışılır ve rektör adına davetiyeler çıkarılır. Gerçekte, bu zor ve tartışmaya açık iş dekanın özel bir yardımcısına verilir. Benim zamanımda bu kişi, olağanüstü bilgili ve adil bir kişi olan bir felsefe profesörüydü. Konuyla ilgili her komisyonun, tanınmış, tarafsız ve zeki uzmanlardan oluşmasını sağlayan oydu ve bu hiç de kolay bir iş değildi. Uygun hakemleri Cambridge'e getirmek için hiçbir çabadan ya da harcamadan kaçınılmazdı. Örneğin, bu amaçla Harvard'a yurt dışından öğretim üyelerinin davet edildiği de olur. Bütün bunlara karşın, sonucun bölümü memnun etmediği durumların çoğunda kusur, üyelerin iyi seçilmediği ya da eh-

liyetsiz kişilerden oluştuğu gerekçesiyle komisyona yüklenir[8].

Özel komisyon toplantısı bir duruşmayı andırır Üyeler saat 10.00'da toplanırlar, Massachusetts Hall'da sabah dekan ve rektör tarafından yapılan kısa tanıtım konuşmalarını dinlerler; dosyayı daha önce okumuşlardır. Her zaman üç klasik soru göz önünde tutulur: Birincisi, aday (davalı) Harvard'da sürekli kadroya sahip profesör olmak için yeterli nitelikleri taşıyor mu? İkincisi, birinci sorunun yanıtı olumlu olsa bile, daha iyisini bulabilir miyiz? Üçüncüsü, bölümün bugünkü üyeleri gözönüne alındığında, aday uygun görülmekte midir?

Değerlendirme işlemlerinin bu ve önceki aşamalarında kimi soruların sorulmasından özellikle kaçınılır. Aday iyi bir insan mıdır? Hoş ve işbirliğine hazır bir meslektaş olacak mıdır? Bu gibi soruların sorulmasının uygunsuz bir davranış olduğu düşünülür. Diğer meslek kurumlarında, örneğin avukatlık bürolarında ya da tıp kurumlarında, bunların açıkça konuşulan ve üzerinde karar verilen doğal sorular olarak kabul edildiğini düşünmüşümdür. Akademik bölümler seçimlerini yaptıkları, ya da inceleme komisyonları karar verdikleri zaman bunlara önem vermezler demiyorum. Üstü kapalı konuşmalar, şakalar, ya da özel çekincelerden söz edilebilir ve bizim küçük dünyamızda bu gibi davranışlar önemli olabilir. Bununla birlikte ben hemen hiç kimsenin şöyle dediğini duymadım: "Profesör X'i bölümde sürekli meslektaş olarak istemiyorum, çünkü o bizim bölümün atmosferini zehirleyecek kadar berbat bir kadındır ve bu da

8. Bir süre önce yaptığı anılarla dolu bir konuşmasında, meslektaşım J.K. Galbraith şunları söylemişti: "[Harvard özel komisyonlarının] yan tutmayan, hattâ hukuka bağlı kararlar veren organlar olduğu düşünülür. Kendi atanmamdan bu yana, bu yöntemin yeterliliği konusunda kuşkuluyum. O zaman, bölüm başkanım benden, komisyona sunmak üzere, atanmamdan yana olabilecek tanınmış bilim adamlarının adlarını vermemi istemişti. Bu isteği hiç duraksamadan yerine getirdim." Eğer Galbraith'ın anlattıkları doğruysa, (ben bu konuda az da olsa kuşkuluyum) anlaşılan son kırk yıl içinde işlemler daha sıkılaştırılmış. John Kenneth Galbraith'in 27 Mart 1986'da California Üniversitesi Berkeley Kampusu'nda yaptığı konuşma.

neden kesinlikle olumsuz oy kullandığımı açıklar." Bu uygun bir davranış olarak kabul edilmez, çünkü ideal ölçülerimiz sadece beyinle ilgilidir. En iyi bilim adamı-öğretmenleri aramaktayız ve bunların aynı zamanda berbat kişilikleri varsa, ne yapalım, bilim uğruna bağrımıza seve seve taş basarız.

Hiç kuşkusuz bu gelenekte bir parça iki yüzlülük olduğu gibi aynı zamanda geniş ölçüde gerçek payı da vardır. Ben bilimsel kusursuzluk aranırken, belirgin karakter ve kişilik bozukluklarının gözardı edildiğine çok tanık oldum. Böyle bir davranışın bedeli çok ağır olabilir ve bu davranış biçiminin Amerikan üniversitelerine özgü olduğuna inanıyorum. Örneğin İngiliz meslektaşlarımız, sonucu belirleyen kararlarını verirken seçtikleri kişinin "kulübe uyabilecek" biri olmasına dikkat ederler.

Özel komisyon toplantılarında, bölümü olumlu görüş bildirecek dört tanık temsil eder. Toplantıya, atamanın yapılması yolunda olumlu oy kullanmış bütün profesörler de çağrılır. Tanıklar yirmişer otuzar dakikalık aralarla geldikleri için, komisyon üyelerini ilk kez görürler. O ana kadar seçim komisyonunun kimlerden oluşacağı, uygunsuz birtakım ön koşullandırma çalışmalarını önlemek için (tabii ki rektör ve dekanın dışında) herkesten gizli tutulur. Sorular başlar. Neden Aday A'yı profesör B'ye yeğliyorsunuz? Tanıklar önemli kitap ve makaleleri incelediler mi? Bölümün seçimi yeterli derecede olgun mu yoksa henüz yeterince gelişmemiş mi? Bunlardan birinin ya da öbürünün söz alanlardan birisi tarafından ileri sürülmesi kaçınılmazdır. (Elbette yasalar, yaş unsurunu gözönüne almamızı yasaklamaktadır.) Dünya çapındaki otorite C, neden üstü örtülü bir biçimde olumsuz şeyler söylemiştir? Atmosfer, özellikle bölümün olumlu oy kullanan üyeleri için sanki mahkeme önündeymiş gibi gergin ve biraz sinir bozucudur. Harvard'ın rektörü hukukçudur ve kolaylıkla savcı kimliğine bürünebilir. Diğerleri de bu havadan etkilenirler ve belki de gereğinden de kolay bir biçimde şeytanın avukatı rolünü be-

nimserler. Bunlar sıradan, kuru ve sıkıcı akademik komite toplantıları değildir. Sık sık ateşli tartışmalar yapılır. Ben seçkin yaşlı başlı bilim adamlarının nefretlerini soğuk bir nezaket maskesinin ardında nasıl zoraki gizlediklerini gördüm. Bir keresinde, tanığın biri, sürekli kadroya önerilmeye kesinlikle değmeyecek bir kişinin adından, örnek vermek üzere söz etti. Bunun üzerine komisyon üyelerinden biri kıpkırmızı kesildi; örnek olarak verilen kişi oydu. Bu olaydan sonra, komisyonun bütün üyelerini tanıklara tanıştırmayı hiç ihmal etmedim.

Sorgu baskısı altında olumlu tanıkların fikirlerinin bir parça da olsa olumsuz yönde değiştiği de görülebilir. Kendilerinin adaydan daha üstün olduklarını ayrıntılı bir şekilde açıklayan ama bulunanlar içinde en iyisinin yine de aday olduğunu söyleyen profesörler gördüm. Bir defasında tanıklık eden bir meslektaşıma adayın gerçekten birinci sınıf bir bilim adamı olduğuna inanıp inanmadığını sordum. Kemküm etti ve kendisini zor duruma düşüren bir soru sorduğum için beni azarladı. Fazla söze gerek yok. Durumun ciddiyetini ve zorluklarını yeterince anlattığımı sanıyorum.

Devamlı bir tartışma konusu olan öğretmenliğin değerlendirilmesi hakkında bir-iki söz söylemek istiyorum. Harvard'da ve bütün diğer büyük üniversitelerde bir profesör hem araştırmacı hem de öğretmen olmalıdır. Pek az insan her ikisini de iyi yapar ama her iki çalışma için uyulması gerekli en alt sınırdaki standartlar, olabilecek en üst düzeyde saptanmalı ve korunmalıdır. Araştırma bakımından kişinin kusursuz olup olmadığını değerlendirmek çok daha kolaydır. Araştırmanın meyvesi, elle tutulur bir ürün olan yayınlardır ve sürekli olarak meslektaş eleştirisi ile karşı karşıyadır. Kitap eleştirileri, kaynak göstermeler ve kişinin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıkan çalışmalar bol bol maddi kanıt sağlar. Bir atama dosyasında ve özel komisyonda bu konuda bir fikre varmak için yeterli bilgi bulunur. Öğretmenlik yeteneği daha sübjektiftir; de-

ğerlendirilmesi ve ölçülmesi daha zordur. Araştırma ağırlıklı üniversitelerde, öğretim yeteneğinin göz ardı edildiği gibi yaygın bir söylenti varsa da, atama öncesi işlemler sırasında adayın bu yönü de ayrıntılı biçimde göz önünde tutulur. Dosyada, bölüm başkanı tarafından yazılan ve ilgili bütün bilgileri içeren bir yazı bulunması gerekir. Bunlara, öğrencilerin yaptığı değerlendirmeler, nadiren lisansüstü öğrencilerin gönderdiği mektuplar, sınıf ziyaretleri ile ilgili raporlar ve benzeri materyal da dahildir. Ben dekan olarak, yalnız öğretim üyelerinin dedikodularını dinleyerek (bu her dekan için ciddi bir görevdir) ve örneğin öğrenci Lisans Öğrenimi Komitesi'nin yayımladığı yıllık ders değerlendirme rehberi gibi kanıtları inceleyerek bir meslektaşın öğretim yeteneği ya da belki aynı derecede önemli olan öğretmenlik hevesi hakkında doğru bir kanıya varmanın mümkün olduğunu gördüm. Bazı şifreli sözcükler deneyimli bir kulağı sorunlar konusunda hemen uyarır. Örneğin, "küçük gruplarda iyi" sözcükleri, hemen her zaman kötü bir öğretmen anlamına gelir.

Burada önemli nokta gereksiz tavizler vermemektir. Öyle dahiler vardır ki, iletişimlerini genelde homurtu ve mırıltı yoluyla yapsalar bile yine de kadroya almak isteriz. Fikirlerinin gücü ve araştırmaya yaptıkları katkıların değeri (bunlar herhalde yazılı olarak iletilir) diğer bütün eksiklikleri örter. Bir üniversite böyle insanlara yer açmalıdır; bir kolej bunu yapamaz. Ancak, doğası gereği, deha, bizim büyük okullarımızın kadrolarında bile seyrek görülür. Bazen şans eseri, bu tanıma uyanların bir kısmı dışa dönük, uyumlu kişiler ve harika öğretmendirler. Çoğumuz ve özellikle de sürekli kadroya sahip üniversite profesörü olan bizler, işimizi gayet iyi yaparız; çoğunluğumuz yaratıcıdır. Bu nitelikler, bizim öğretim ve araştırma biçimindeki iki yanlı sorumluluklarımızı ve ayrıcalıklarımızı unutmamız için yeterli değildir. Her ikisini de en iyi şekilde yapmasını öğrenmek zorundayız; tersi durumunda yaşam boyu sözleşme hakkı verilmemelidir. Ve bu kimi zaman görülmektedir. Öğretmenlik

bir sanattır ve bu konuda herkesin doğal yeteneği farklıdır. Ama öğretmenlik çok çeşitli ve etkili modern tekniklerin kullanılmasıyla öğretilebilir. Bunların arasında uzmanların sağladığı danışmanlık, uygulamaları videoya çekip izleme, ünlü öğretmenlerin katıldığı bilinç artırma seminerleri ve buna benzer araçlar da vardır. Harvard'ın öğretme teknikleri geliştirme merkezi olan Danforth Center, birçok öğretim üyesine pedagojik niteliklerinin yükseltilmesinde yardımcı olmuştur.

Şimdi komisyon, son zamanlara kadar Harvard rektörlerinin ikametgahı olarak kullanılan konağın resmi yemek salonunda öğle yemeğindedir. Birkaç kadeh şeri içilmiş, çorba yudumlanırken mesleki haberler üzerinde konuşulmuş, kibarca sohbet edilmiştir. Bu zevkli ara uzun sürmez, çünkü rektör konuya bir an önce girme arzusundadır. Öğleden önce birbiriyle çelişen tanık ifadeleri dinlenmiştir. Aday gençtir ve belki ömür boyu bir bağlantının zamanı gelmemiştir; kimileri daha iyi bir kişinin gözden kaçırıldığı kanısındadırlar. Ekonomi Bölümü'nün bir üyesi adayın istatistikleri yanıltıcı biçimde kullandığını ileri sürerek olumsuz yönde tanıklık yapmıştır. Bu sorunlar çözülmelidir. Rektör, dışarıdan çağrılan seçkin konuklardan başlayarak, masada oturan herkesten ilk görüşlerini alır. Bunu genel bir tartışma izler.

Bu tartışmaların sonunda durumun aydınlanması ve fikir birliğine varılması umulur ve çoğu zaman fikir birliği sağlanır. Kimi zaman da sert tartışmalar yapılır, fikir ayrılıkları giderilemez. Oylama söz konusu değildir. Yöntem bütünüyle danışma niteliğindedir ve herkes kişisel görüşünü bildirir. Kesin karar, üniversite rektörü tarafından verilir. Bu yetki sadece ona aittir. Rektör komisyonun önerilerine uyar veya uymaz; seçim onundur. Rektör, seçimini tabii ki makul sınırlar içinde kalarak yapar. Bir üniversite rektörü öğretim üyelerinin işbirliği olmaksızın üniversiteyi yönetemez. Tuhaf, mantıksız ve gerekçesiz kararlara dayalı yönetim uzun sür-

mez. Rektör her kararında politik sonuçları da göz önüne almalıdır. Rektör sürekli kadroya atama işlemlerinin büyük çoğunluğunda, özellikle de durum çok açık bir biçimde belirtilmişse, komisyonun görüşü doğrultusunda karar verir. Ayrıca, atama için önerilen adayların çoğunun sonunda rektörün onayını aldıkları da doğrudur. Sayılar yıldan yıla büyük ölçüde değişir, ama benim tahminime göre, sürekli kadro önerilerinde yıllık red oranları seyrek olarak %10'u geçer. Yukarıda anlatılanların hiçbirinin anlamsız işlemler olduğu düşünülmemelidir. Komisyonlar uzmanlardan oluşmuştur ve önerileri ancak olağanüstü durumlarda dikkate alınmaz. Adayların çoğu onaylanır, çünkü bölümler geri çevrilenleri kendi ortak kararlarının bir eleştirisi olarak değerlendirirler; zaten zayıf adaylar çoğu zaman daha komisyon aşamasına gelmeden elenirler.

Saat 14.00'de, ilk toplantıdan dört saat sonra, rektör kararını açıklamadan toplantıyı kapatır. Rektör ile dekan bir gezintideymiş gibi kendi ofislerine doğru yürürler ve karmaşık olmayan durumlarda bu kısa yürüyüş sona ermeden karara varırlar. Seyrek olarak, bölümün önerisinin uygun olmadığı konusunda anlaşırlar. Kimi zaman rektör dekana, hemen sürekli kadro teklif etmesi konusunda yetki verir. Diğer zamanlarda daha fazla görüşme olur ve ek kanıt toplamak için girişimlerde bulunulabilir. Başka uzmanlar davet edilir, yeni mektuplar yazılır. Bazen sonucu belirleyecek olan karara varılması haftalar alır[9].

Uzun bir öykünün sonu. Bu kadar ayrıntıya girmemin nedeni, okuyuculara sürekli kadro vermenin ciddi bir iş olduğunu göstermek içindi. Bu kadar güç ve objektif stan-

9. Harvard yönteminin riski yok değildir. Büyük bir eksiklik "resmi olmayan temas"ın yapıldığı zaman (adayın atanma için düşünüldüğünü öğrendiği zaman) ile önerinin resmen yapıldığı zaman arasındaki sürenin uzunluğudur. Altı ila dokuz ay arasındaki bir süre normal sayılır, bu arada çok şeyler olabilir. Bazı bilim adamları, bekleme süresinin belirsizliğine ve uzayıp giden bıktırıcı araştırma ve gözden geçirme fikrinden rahatsız olurlar. Kimileri ise, Harvard'dan öneri alma olasılığını kendi üniversiteleri ile yaptıkları pazarlıkta kullanırlar ve koşulları düzelince başka bir yere gitmekten vazgeçerler.

dartlarla eleman arayan özel bir kuruluş ya da meslek bilmiyorum. Araştırmanın derinliği ve adaylar için yapılan incelemenin kapsamı, Amerikan üniversitelerindeki atama işlemlerini başka örneği olmayan bir uygulama durumuna sokmaktadır. Harvard'da, adayın akla gelebilecek her türlü zayıflığını, her türlü entellektüel bozukluk ya da eksikliğini zevkle inceledikten sonra, öyle bir noktaya gelmiş olabiliriz ki, hiçbir yeni atama bizi tümüyle doyurmayabilir. Ama çoğumuz, bu anlattığım yöntemlerle, Fen ve Edebiyat Fakültesi'ndeki kalitenin korunup geliştirildiğine inanıyoruz.

Harvard'da yapılanlar başka yerlerde aynen geçerli değildir. Pek az üniversitenin rektörü, sürekli kadrolara yapılan atamalarda Harvard rektörü kadar rol oynar. Belki de bu duruma başka hiçbir üniversitede rastlanmaz. Harvard rektörü Derek Bok, söz konusu rolün, görevinin en önemli ve ilginç kısımlarından biri olduğunu düşünür. Öğretim üyelerinin kalitesini kontrol edebilmenin en doğrudan yolu budur ve bu görev zamanının önemli bir bölümünü alır. Çünkü her yıl sadece Fen ve Edebiyat Fakültesi'nde, ortalama yirmi atama komisyonu çalışır. Harvard'ın dışarıdan gelen uzmanlara bütünüyle güvendiği de pek rastlanmaz. Diğer üniversitelerin çoğunda dış değerlendirmeler mektupla yapılır. İnceleme ve değerlendirme grupları ağırlıklı olarak üniversite içi uzmanlardan oluşturulur. Benim görüşüme göre, bu gibi farklılıklar, benzerlikler yanında çok önemsizdir. Her üniversitenin kendi sistem ve yöntemleri vardır. Ben doğal olarak burada Harvard modelini örnek verdim. Bizi birleştiren nokta, sürekli kadroya önerilen adaylar için, derinliğine, ülke çapında ve çoğu zaman da uluslarası bir araştırma yapılmasıdır. Bu anlamlı ve güçlü bir bağdır.

Bazı Ek Kuşkular

Şimdiye kadar genellikle sistemin olumlu yönlerinden başlıcalarını vurguladım. Henüz değinilmemiş olan bazı eleş-

tirileri de göz önüne sermek istiyorum. İlk olarak, sürekli kadro sisteminin, yerleşmiş özellikleri ve yaklaşımları sürdürürken, yenilikleri dışlamak gibi bir eğilimi olunduğu konusunda çok iyi bilinen görüşler vardır. Bu sistemin toplumsal bağlamdaki bir eleştirisi şöyledir:

> Örgütler, bilgiyi halen inanılmakta olanlara göre ölçer, yapılagelenin makul olduğuna inanırlar. Entellektüel kalite, kararları verenlerin inanç ve yöntemlerine en çok benzeyenlere göre değerlendirilir.
>
> Atamaların öğretim üyelerinin denetiminde olması bazen kaliteyi, özellikle de sıradanlığı sürdürmenin bir aracı olabilir. Değişen bir dünyada, bu, akademik köhneliği destekleyen güçlü bir eğilim haline gelebilir.(10)

Bu ciddi bir suçlamadır. Akademik yenilenmeye ilişkin ileri sürülen üstü kapalı teori, söylenenlerin geçerliğinden de önemlidir. Yenilikleri kimler yapmalıdır? Hangi yeniliklerin benimseneceğine kim karar vermelidir? Gerçekte akademik yeniliklerin çoğunun öncüsü kimdir?

Bu suçlama, hemen hemen bütün üniversitelerde bulunan bölüm örgütlenmesini hedef alır. Bölümler, hiç kuşkusuz, üniversite içinde ve dışında şamar oğlanı görevi görürler. Bunlar kimilerince disiplinler-arası yaklaşımlara, aykırı görüşleri dile getirenlerin atanmasına engel olan, tabiatı itibarıyla tutucu kurumlar görünürler(11). Başka bir şikayet konusu da, bölümlerin öğrencilere (özellikle lisans seviyesindekilere) önem vermediği ve bölümün kendilerine uygun geldiği biçimde, kelimenin kötü anlamıyle, bir kulüp gibi yönetildiğidir. Bu olumsuz sonuçların sürekli kadroyla ilgisi açıkca ortadadır. Gördüğümüz üzere, kadro işlemlerini

10. John Kenneth Galbraith'in 27 Mart 1986'da California Üniversitesi'nin Berkeley kampusunda yaptığı konuşma.

11. Elbette, disiplinler-arası yaklaşımlar veya aykırı görüşleri savunanların kendiliğinden bir üstünlüğü yoktur. Önemli olan moda sözcükler değil, sonuçlardır. Bu, standardı kullandığımızda ise, disiplinin disiplinler-arası çalışmalardan daha ağır bastığını görürüz. Doğa bilimlerinde ve ekonomide Nobel kazananlar arasında "bağımsızlar"ın sayısı pek fazla değildir.

bölüm başlatır. Üst merciler bu işlemi onaylar veya geri çevirir, fakat hemen hemen her durumda seçenekler yelpazesi, geleneksel bir bilgi alanını temsil eden bölüm tarafından belirlenir.

Yıllar boyu bana çektirdiklerinden sonra, bölümleri canla başla savunmaya pek hevesli değilim. Bölüm içindeki anlaşmazlıklar ve küçük kıskançlıklar nedeniyle eğitim alanlarının zayıfladıklarına tanık oldum. Zaman zaman "büyük adamlara" kendi isteklerini olduğu gibi kabul ettirme olanağı sağlanmıştır ve bunun çok zararlı sonuçları olabilir. Bölümlerle, yeni öğretim üyesi seçimi (bölümün yeğlediklerini çok tutucu bulmuşumdur) ve eğitim politikası konularındaki tutumları nedeniyle sık sık anlaşmazlığa düştüm. Çok nadir durumlarda (onbir yılda sadece dört kez), bir bölümü kayyum idaresi altına sokmak, yani yeniden örgütlenninceye kadar entelektüel açıdan tükenmiş olduğunu ilan etmek zorunda kaldım. Ayrıca bölümlerin, öğrencilere, genç bölüm üyelerine ve bütün dekanlara karşı takındıkları kibirli ve tepeden bakan tavırlarından da payımı aldım[12].

Ama bu eleştirilerin çoğunda, kolektif suçu reddetmesek bile (ki etmeliyiz) en önemli nokta gözden kaçırılmaktadır. Bölüm, gerekli ve etkili bir örgütlenme biçimidir. Bölüm üyeleri, konularında, nitelikle ilgili karar vermek için gerekli donatılara herkesten daha çok sahiptirler. Elbette hata da yaparlar ve bazen daha yukarı düzeylerin onları dürtmesi gerekir. Harvard'da ve başka üniversitelerde, örneğin kimya ya da güzel sanatların geleceğini ilgilendiren en geçerli düşünceler, bu bölüm üyelerinin ortak aklından çıkacaktır. Yönetimin düşüncelerinin ise yanlış olması olasılığı ve modalardan etkilenme eğilimi çok daha fazladır. Birçok bölümün düzenli aralıklarla kan tazeleyerek, yeniliklerin merkezi durumuna gelmelerinin nedeni budur. Ve

12. Harvard Square'de geçenlerde satışa çıkarılan bir tişört durumu özetlemektedir. Tişörtün üzerinde Harvard amblemi basılmıştır. En üstte ise tırnak içinde "Tarih" yazılıdır. Bizim argomuzda bu, o yıl verilmeyen dersler için kullanılır. "Veritas" (gerçek) sözcüğünün bulunması gereken yerde ise "Fransa'dayım" ibaresi vardır.

eski bölümlerin düzenli olarak filizler (yeni bölümler) vermelerinin, yeni eğitim alanları doğurmalarının, program ve koşullarını değiştirmelerinin ve benzeri şeylerin nedeni de budur. Bunların hiçbiri kolayca ya da çabucak gerçekleşmez ve dekanların arasıra ortaya attığı örneğin yeni çekirdek ders programı gibi yenilikler kadar gürültü koparmaz. Bununla birlikte, uzun dönemde önemli olan, ders programından çok öğretim üyelerinin kalitesidir. Bölümler bu görevi gayet iyi biçimde yerine getirirler.[13]

Bizi eleştirenlerin kafasında birbiriyle bağlantılı iki kuşku daha vardır. Dikkatli (ve tutucu) yöntemlere karşın veya bu yöntemler nedeniyle yanlış seçim ve sürekli kadro sisteminden kaynaklanan nedenlerle, işe yaramaz öğretim üyelerinden kurtulamama. Bu sorunlar sadece üniversitelere özgü değildir, ama sürekli kadroya bağlı olarak sağlanan neredeyse eksiksiz iş güvenliği nedeniyle üniversitelerde daha da önem kazanabilir.

İki tür yanlış seçim vardır (tabii yanlış olabilecek ölçütler sonucunda seçilenlerin dışında): Seçildikten sonra, kendisine bağlanan umutları boşa çıkaranlar ve seçilmeleri gerektiği iş işten geçtikten sonra anlaşılanlar. Her iki durumla da karşılaşılmıştır. Daha sonra göz kamaştırıcı araştırma faaliyetleri ile büyük başarı sağlayan bazı genç bilim adamlarını elden kaçırdığımız olmuştur. Alanlarında öncü olacağına inanarak atadığımız profesörlerin daha sonraki yıllarda fos çıktığı da görülmüştür. Çok kötü öğretmenleri de (umarım ne yaptığımızı bilmeden) işe aldık. Ancak belki de bu yanlışların önüne geçilemezdi; belki elimizde o anda bulunan verilerle en iyi seçimleri yapmıştık.

13. Benim izlenimim, bölümlerin bulunmamasının, genel olarak bölümlerin varlığına bağlanan suistimallerin ortadan kalkmasında çok az etkisi olduğu şeklindedir. Bu, disiplinlerarası çalışmaların niceliğine ve niteliğine bile etki yapar. Örnek olarak, California Üniversitesinin Irvine kampusunu vereceğim. Burada 1964 yılında, başlangıçtan beri bölüm teşkilatı olmayan bir sosyal bilimler okulu kurulmuştu. Çok az kişi, şimdiki statüsü ne olursa olsun, Irvine'daki yapının benzer okulların ortalama olarak elde ettiğinden daha iyi disiplinler-arası ya da eğitimsel sonuçlar sağladığını ileri sürebilir.

Bunlar kolayca açıklanamayan sorunlardır ve burada anlatılan öğretim üyesi seçme sisteminin, tutucu, yanlış seçim, posası çıkmışların üniversiteye çöreklenmesi ve yetersiz öğretmenlik gibi şeylere neden olduğu konusunda elde herhangi bir bilimsel kanıt yoktur; tersini kanıtlamak da aynı derecede zordur. Bununla birlikte ben, ikiyüzün üzerindeki atama komisyonuna katıldım ve yaptığımız seçimlerin sonuçlarına yönetici ve meslektaş olarak katlanmak zorunda kaldım. Düşünceme göre, sistem kusursuz olmasa da, akla gelebilecek diğer sistemlerden daha iyidir ve daha iyi işlemektedir. Belirgin ve kesin yanlışlıklar azdır. Düş kırıklıkları çoğu zaman erkenden ortaya çıkar, buna karşın yolumuza devam ederiz. Çünkü seçenekler kısıtlıdır. En büyük risk, günümüzdeki durumu kıyaslamalı olarak değerlendirmekte karşılaştığımız güçlüklerden değil, geleceği kestirme yeteneğinden yoksun oluşumuzdan kaynaklanır. Bilim adamlarının gelişimi değişik hızlarda olur. Kimisi gelişme hedefine geç ulaşır, kimisi çok erken parlar ama kırkından sonra donuklaşır. Bu riskler, profesör ile üniversite arasında toplumsal sözleşmeyi kabul eden bir sistemde gerçekten kaçınılmazdır.

Çok sayıda üniversite profesörünün, "kimseye hesap vermek zorunda olmadan zamanının düşük ücretli bir huzur içinde boşa mı geçiriyor" sorusuna gelelim. Deneyimlerime göre, bu sorunların en önemsiz olanıdır. Benim gördüğüm sorunlar daha çok enerjinin yanlış yönlendirilmesi, üniversite dışı faaliyetlerin gereğinden fazla olması ve o kadar da değerli sonuçlar üretmeyecek araştırmaların peşinden koşulmasıyla ilgilidir. Profesörlerin faaliyetlerini yönetim görevlerine kanalize ettiklerini de gördüm. Ama "posası çıkmış" yaftası büyük üniversitelerdeki öğretim üyelerinin en çok %2'sine yakışır. Bu sonuca bilimsel yöntemlerle varmadığımı eklemeliyim[14]

14. Ayrıca ben, bu %2'nin içinde bulunanların da, çoğu zaman yapıldığının tersine, gözardı edilmemesi gerektiğini düşünüyorum. Erken emeklilik kusursuz bir seçenektir ve dekanlar (çok kişinin önerisini aldıktan sonra) ücret politikaları ve başka hakların dağıtımı yolu ile emekliliğe özendirmekte güçlük çekmemelidirler.

Gittikçe daha fazla tartışılan bir başka konu ise emekliliktir. Pürüzsüz işleyen sürekli kadro sisteminin gerekli koşulu, makul ve açık bir şekilde saptanmış olan emeklilik yaşıdır. Bence altmışbeş yaş uygundu, günümüzde yürürlükteki yetmiş yaş da iyi işlemektedir. Zorunlu emekliliğin kaldırılması olasılığının, sürekli kadro sisteminin gelecekte değiştirilmesi gerektireceğini sanıyorum[15]. Bunun nedeni basittir. Bir yandan, profesörleri emekliliğe özendiren şeyler az olabilir; öte yandan, uzun bir beraberlikten sonra belirsiz bir noktada bir meslektaşı (bizimle eşit olan birini) emekliliğe zorlamak zordur, tatsızdır ve pratik değildir.

Akademik yaşamın üst kademelerine çıkıldıkça, emekliliği özendirecek unsurların azalması doğaldır. Emekliliği engelleyen unsurlar arasında bulunan sınırlı resmi görevler ve uygun gelir düzeyleri üzerinde tekrar tekrar durdum. Bu unsurlara, görevlerin fiziki olarak zorlayıcı olmamasını (hafifletilmiş külfetler, belirlenmiş çalışma saatlerinin az olması) ekleyin. İşten ayrılış kaçınılmaz olarak gelirde düşüşü de beraberinde getiriyorsa, insan böyle bir işten neden ayrılsın? Tehlike açıktır. Belli bir yaştan sonra insanın enerjisi azaldıkça yapılması zorunlu şeylerin toplam çalışma içindeki oranı kaçınılmaz olarak artar ve sonunda sadece zorunluluklar yerine getirilir.

Kaliteyi korumakla ilgilenen hiçbir kurum ihtiyarların egemenliğinin verimliliği düşürecek şekilde güçlenmesine katlanamaz. Bunun genç bilim adamları üzerindeki felaketli etkisinden söz etmeye gerek bile yoktur. Eğer zorunlu emeklilik yaşı, yaş temelinde ayrımcılık yapmak olarak kabul ediliyorsa, aynı amaca ulaşmak için alternatif bir mekanizma bulmak gerekecektir. Bunun için, süreli sözleşmelerin uygulanması ve yeterliliğin ve başarının zaman zaman sınanması mantıklı görünüyor. Bunların hiçbiri teoride kor-

15. Bugün federal yasalar, üniversitelerin, sürekli kadrodaki öğretim üyelerini yetmiş yaşında emekli olmalarına olanak veriyor. 1993 yılında üniversitelerin, zorunlu emekliliğin yasaklandığı diğer işyerleriyle aynı statüye geçmelerinden sonra bu mümkün olmayacaktır.

kunç değildir, ama pratikte ya feci, ya da uygulanamaz hale gelecektir. Bir ömür boyu beraber çalıştığınız insanlarla ilgili yargılarda tarafsız ve katı olmanız mümkün müdür? Sözleşmelerin büyük bir bölümünün, birçok sözleşme sisteminde zaten öngörüldüğü gibi[16] yenileneceğini sanıyorum. Bu da kalitede belirli bir gerilemeye yol açacaktır. Yaşlı profesörlerin gençlerin yolunu kesme eğilimi artabilir, bu ise olumsuz bir şeydir. Fırsatların azalması, gençlerin akademik kariyer heveslerini daha da azaltacaktır - acıklı bir görünüm. Emekliliğin, ek olarak yapılan çalışmaların sağladığı yararları ve emekliliğin maddi risklerini azaltacak biçimde yeniden yapılandırılması çok daha iyi bir çözümdür. Belirlenmiş ikramiye ve diğer ek imkanları ile endekse bağlı emekli aylıkları sisteminin birlikte kullanılması hem üniversite hem de birey için iyi olabilir.

16. Bkz. Faculty Tenure, s. 12.

12. BÖLÜM
Bezginlik, Kıskançlık ve Diğer Tür Acılar

Tez danışmanım, iktisat tarihçisi Alexander Gerschenkron, on yıl önce emekli olduğunda, *The New York Times*'da "Harvard'ın `Bilim Sembolü' meslek hayatını noktalıyor" başlığı altında bir haber yayımlandı[1]. Kendisi, gerçekten de her türlü ilgiyi hak eden bir beyefendidir. Amerika'ya iltica eden Gerschenkron, düzenli bir öğretim görevi bulunmadığından İkinci Dünya Savaşı yıllarında kuzey California'daki bir tersanede işçi olarak çalışmıştı. *Times* ile yaptığı "ayrılış konuşmasında" şunları söylüyordu: "Tersanede kalmayı ciddi olarak düşünmüştüm. Sıradan Amerikalılar'la ilişki kurmayı sevmiştim. Ve orada iş sizi, gece rüyalarınıza kadar izlemez. Bilimle uğraşmak insana zevk mi verir, yoksa acı mı? Birisi bacağınızı kesip koparsa bunun acı vereceğini bilirsiniz, ama bilim adamlığında bunu asla bilemezsiniz." Az rastlanır derecede başarılı bir meslek yaşamının sonunda kimi yönlerden şaşırtıcı bir değerlendirme.

Aynı kapıya çıkan kişisel bir örnek verebilirim. Dekan olarak çalışmalarım, insanlarla görüşmek, evrak karıştırmak, mektup yazmak ve sayısız komiteye başkanlık yapmak gibi şeyleri kapsıyordu. Bu etkinliklerin sonunda çoğu zaman gözle görülür bir ilerleme ya da yarar sağlanamazdı, fakat her akşam eve zamanımı boşa harcamadığıma inanarak dönerdim. Bu yapıcı hayal nereden kaynaklanıyor? Herhalde yöneticinin verimini ölçmekteki güçlükten ve doğal olarak kendimizi bağışlamaya yatkın olmamızdan.

1. 19 Haziran 1975.

Bir bilim adamı–öğretmen olarak, başarı ve ilerleme konusundaki duygularım elimde olmadan inişli çıkışlıdır: Düzenli olarak çukurlara ve birkaç doruğa rastlanır. Profesörlerin klasik işlerinden biri olan kitap yazmayı ele alalım. Bir günde sekiz saat yazılmaz, en azından ben yazamam. Başkalarının da yaptığı gibi, günün belirli bir kesitini, örneğin, öğleden öncelerini yazmaya ayırırım. Bazen işler hiç de iyi gitmez. Oturup önümdeki sarı bloknota bakarım, kahve makinasına ve tuvalete defalarca gidip gelirim telefonun çalması için dua ederim ve vakit öğlen olduğunda pek az şey yapmış olurum. Onun yerine içimi, hedefe ulaşamamaktan doğan bir sinirlilik kaplar ve suçluluk duyarım. Sinirlilik geçici başarısızlıktan; suçluluk duygusu ise güvenli bir maaş ile birlikte bağımsızlığa ve özgürlüğe sahipken, bunları bu kadar kötü değerlendirmekten kaynaklanır.

Burada mesleğimizin büyük paradoksu görülmektedir: Önemli bir niteliğin (özgürlük), bu kadar kolaylıkla bir olumsuzluğa (suçluluk) dönüşebilmesi. Zevk ile acının birbirinden ayırt edilmesinin olanaksızlığı burada yatar. Her iki duygu da çok kişiseldir. Bizler, arasıra yapılan beceriksizliklerin diğer çalgıcılar ve usta bir orkestra şefi tarafından örtüldüğü, büyük bir senfoni orkestrasının üyeleri değiliz. Belki bir dereceye kadar üyesi olduğumuz okulların adları arkasına saklanabiliriz (bazı okullar diğerlerinden daha fazla koruma sağlar). Ama sonunda ya sınıf önünde ya da basılı sayfalarda tek başımıza kalırız. Öğretim üyeleri dünyasında şöhretin elde edilmesi ya da yitirilmesi büyük ölçüde kişisel düzeyde olur.

İş dünyası çok farklıdır. Amerikan otomobil sanayi düşük kalitede bir otomobil üretmekle suçlanacak olursa, General Motors yönetiminin ve işçilerinin bu sonucun alınmasında hiçbir kusurları olmadığını düşünmeleri kolay değildir. Buna karşılık, Harvard'ın verdiği eğitime yapılan saldırıların meslektaşlarımın çoğunu hiç ilgilendirmeyeceğinden eminim. Eleştirilerin başkalarını hedef aldığına inanırlar, ancak kendi

kişisel ünleri tehlikeye düştüğü zaman bunları ciddiye almaya başlarlar. Elbette, ağırlığın birey üzerinde olmasının iyi ve kötü yanları vardır. Başarının paylaşılması gerekmez; bu işin iyi tarafıdır. Başarısızlık paylaşılamaz, bu ise işin kötü tarafıdır.

Akademik yaşamın karanlık yönünü hangi ana etmenler oluşturur? Belki bunların hiçbiri sadece akademik yaşama özgü değildir, ama orada özel bir görünüşe bürünürler. Aşağıda, akademik yaşamda karşılaşılan kötülükleri şu genel bölümlerde açıklayacağım: Bezginlik, yaşlanma ve kıskançlık.

Diğer mesleklerin çoğunun tersine, bir profesörün çalışma yaşamı, sürekli kadro engeli aşıldıktan sonra, belirgin ilerlemeler ve evreler içermez. Bu da, bıkkınlık ve tükenmeye neden olan en büyük etmenlerden biridir. Bir kez, sözgelimi otuzbeş yaşında, ömür boyu sözleşme elde edilince, kişi hemen hemen otuz yıl değişmeyen görevlerle karşı karşıya kalır: Yeni araştırmalar yapıp sonuçlandırmak ve öğrencilere ders vermek. Esaslar saptanmıştır ve değişmez. Çünkü, bizimki, eşit haklara ve eşit sorumluluklara sahip "ortakların" mesleki bir iş girişimidir. Üniversite, grup başkan yardımcılıkları, yurt dışı şubeler yahut bir ekip çalışmasının liderliği biçiminde düşünülemez.Yine ticari girişimlerle karşılaştırıldığında sürekli kadrodaki her profesöre yetecek kadar yöneticilik görevi yoktur; bu görevlerinin sayısı kısıtlıdır ve zaten bunun gerçek ve görünürdeki yararları küçüktür.

Meslek hayatının akışı içinde, üzerinde araştırma yapılan ilgi alanlarının önemli ölçüde değişmesi olağandır. Öğrenciler de yıldan yıla değişirler ve yeni bir özendirici unsur olurlar. Bu çoğumuzu çalışkan ve ilgili kılmak için yeterlidir; fakat azınlıktaki bir grup öğretim üyesi heveslerini kaçınılmaz olarak yitireceklerdir. Bu sorunlu grubun, bu duruma gelmesinde rol oynayan etmenler farklıdır. Kimi durumlarda parlak ve yaratıcı bir zihin bu özelliğini yavaş yavaş yitirebilir; daha sık rastlanan bir durum bir bilim da-

lının yepyeni bir atılım yapması ve değişmeyi beceremeyenlerin geride kalmasıdır. Durmuş-oturmuş konular bazen sıkıcı ve tekdüze hale gelmeye başlar ve bu sıkıcılık o daldaki herkesi etkisi altına alır. Bir de ancak uzun yıllar boyunca yapılan entellektüel yatırımlardan sonra varılan kişisel çıkmazlar vardır. Bu durum insanın entellektüel geleceği hakkında büyük endişeler ve kötümserlik yaratır. Bazı fen adamlarının eğitim alanları çok çabuk değiştiği için kendi lisansüstü öğrencilerine ayak uydurabilmeleri zorlaşır. Bazı beşeri bilimciler, yaptıkları işlerle ilgilenen herhangi biri olduğuna emin olmadıklarından alanlarından ümitlerini keserler. Bu kategorilerin hiçbiri, üniversitedeki sürekli kadrolara karşı olanların sık sık sözünü ettiği "posası çıkmışlar"ı kapsamaz. Şu an için, bir yandan maaşlarını alırken diğer yandan gönüllü olarak emekli olmuş, yani artık her türlü çabadan vazgeçmiş kişileri dikkate almıyorum[2]. Benim ilgilendiklerim, uyumlu bir çalışma yaşamı yaratmak bakımından güçlük çekenlerdir.

Araştırmada karşılaşılan hayal kırıklıkları ders vermenin çekiciliğini azaltabilir. Eğer konu bizim zihnimizde sıkıcı hale gelmişse, öğrenciler için bunu nasıl ilginç hale getirebiliriz ki? Başkaları bizi geçmişse, yeni kuşak bilim adamlarını yetiştirmede gerekli olan özgüveni nasıl sağlayabiliriz?

Bunlar üniversitelerde mümkün olduğunca kaçınılan son derece hassas konulardı. Sanki hepimiz sırça köşklerde oturuyoruz ve kimse ilk taşı atmak istemiyor gibidir. Dekan olarak ben, bizim fakültenin sayıları dörtyüzü bulan kıdemli öğretim üyelerinin her birini tanıyordum. Bunların hiçbiri (bir kişi hariç) hiçbir zaman bana araştırmalarının değerinin azalmakta olduğunu ya da bir çıkmaza saplandığını söy-

2. Bir süre önce Stanford Üniversitesi bu gibi kişiler için bir erken emeklilik sistemi geliştirme girişiminde bulundu. Bana söylendiğine göre, dekan emekli olması gerçekten uygun olacak birine konuyu açmış ve ona Stanford'un cömertliği sayesinde yarım maaşla derhal emekli olabileceğini söylemiş. Profesör zaten tam maaşla emekli olduğunu belirterek öneriyi geri çevirmiş.

lemedi. Harvard'da konuştuğum her akademisyen, çalışmalarının çok iyi gittiği ve en büyük başarılarının gelecekte gerçekleşeceği konusunda bana garanti verdi. Herkes, yaş ne olursa olsun, aynı tahminde bulunuyordu. Bunların doğru olması mümkün değildi ve bu projeksiyonları yapanların bir kısmı bunu çok iyi bilmekteydiler.

Yaşamda, uyum sağlamayı gerektiren değişik evreler olduğunu kabul etmemekte direnerek bezginlik sorununa katkıda bulunuruz. Örneğin ben, lisansüstü öğretimin asıl yükünün genç öğretim üyeleri tarafından taşınması gerektiğine inanıyorum. Bunlar, konularında en yeni bilgilere sahiptirler ve en üst düzeyde uzmanlaşmışlardır. Lisansüstü öğretimi, bir konunun teknik ve teorik yenilikleri kadar, özüne ve odak noktasına da önem vermelidir. Bunlar, doktoralarını aldıktan sonraki ilk yıllarda bilim adamlarının güçlü yanlarıdır. Bence, yaşlı öğretim üyeleri lisans düzeyindeki öğrencilerin öğretiminde daha aktif olmalıdır. Çünkü lisans düzeyindeki öğrencilerin eğitiminde uzmanlığın ince ayrıntılarından çok bilgelik önemlidir. Lisans öğrencilerimiz okula genel kültür eğitimi almak üzere gelirler ve onların en etkili öğretmenleri en özel konulara bile geniş bir çerçeve ve bakış açısından yaklaşacaklardır. Konu ne olursa olsun, yaşamda edinilen deneyimler, genel kültür eğitiminin değerli bir parçasıdır.

Tabii ki, böyle bir işbölümünün katı bir şekilde uygulanmasını önermiyorum. Yaşlıca profesörlerin birçoğu birinci sınıf lisansüstü öğretmenidirler ve en önemlisi, lisansüstü öğrenciler, sınıfta ve özellikle de laboratuvarda onları görmeyi isterler. Ayrıca doktora tezi danışmanı olarak, iş olasılıklarının artması gibi bir avantaj sağlarlar. En iyi lisans düzeyi öğretmenlerinin bir kısmının da lisansüstü okulunu yeni bitirmiş gençlerin arasından çıktığı doğrudur. Yine de, üzerinde durduğum noktanın üniversitede şimdi olduğundan daha fazla dikkate alınması gerektiğini düşünüyorum. Bu öğrencilerin yararına olacağı gibi bazı profesörleri de kırgınlıktan ve boşa emek harcamaktan

kurtarabilir. Prestij unsurları ve uzun dönemli entellektüel faaliyetlerde uygun bir değişime gösterilen direnç nedeniyle, bu geçiş kolayca ve kendiliğinden gerçekleşmeyecektir. Profesörler başarıyı, alanlarında tanınmaları, lisansüstü öğrencilerinin sayısı, aldıkları ödenekler gibi şeylerle ölçerler. Temel ölçü hemen hemen otuzbeş yıl aynı kalır ki bu da iyi bir şey değildir. Bu profesörler arasındaki birçok mutsuz emekliliğin nedenini de kısmen açıklayabilir. Bunlar uzun çalışma yaşamları boyunca "kendi araştırmaları" için daha fazla zaman peşindedirler, ama altmışbeş ile yetmiş yaşları arasında, öğretmenlik görevlerinden, komite çalışmalarından ve bölümde oy kullanma sorumlulukları kaldırılarak buna olanak sağlanınca da, bunu çok kez açık bir gücenme ve kızgınlıkla karşılarlar. Bunun nedeni de, şimdi en uygun etkinlik olabilecek araştırmanın, o yaşlarda daha zor gelmesi ve en özgün çalışmaların çoğu kez gençler tarafından yapılmasıdır[3].

Şimdi daha önce "kıskançlık" olarak adlandırdığım bölüme dönüyorum. Bu hoş olmayan kelimeyi akademik dünyada özellikle yaygın birtakım özellikleri tanımlamak için seçtim. Diğer alanlardaki meslektaşları kıskanmak, diğer işlerde bizden fazla para kazananları kıskanmak. Kıskançlık insanların çoğunda hastalık gibi yaygındır. Ama bu özellik, kendi değerimizden kesinlikle kuşku duymamamız ve "başkalarının" (yani üniversite yöneticilerinin, kamunun, hükümetin, öğrencilerin, hemen hemen herkesin) kıymetimizi bilmemelerine duyduğumuz kızgınlık nedeniyle akademik çevrelerde özellikle güçlüdür[4].

3. 1965'te, altmışbeşinci doğum gününde bir grup eski öğrencisi, Alexander Gerschenkron'un onuruna bir cilt makale (Festschrift) sunduk. Bize teşekkür etmek yerine, bu vesileyle yaptığı konuşmada söylediği sözler neredeyse bir öfke ifadesiydi. Bizim de ileride başımıza benzer bir tatsızlık gelmesi dileğinde bulundu.

4. Bu, bazen profesörleri bağışta bulunmaya ikna etmekte karşılaşılan güçlüğün bir nedeni olabilir. Profesörler, mesleklerini uygulamak yoluyla topluma zaten yeterince katkıda bulundukları duygusuna sahiptirler. Bu, tıp doktorlarıyla paylaştığımız söylenen bir özelliktir.

Amerikan Üniversite Öğretim Üyeleri Derneğinin bir araştırmasına göre, doktora düzeyinde öğretim yapan üniversitelerde profesörlerin yıllık ortalama ücreti (1984-85 ders yılında) 44.100 dolardı. Yardımcı profesörler için bu rakam 26.480 dolardı[5]. Bu kişilerin niteliklerini düşündüğümüzde biraz can sıkıcı bir ücret düzeyi. Fakat rakamlar bir miktar yanıltıcı olabilir. Bizim üçbin civarındaki üniversite ve kolejimiz birbirinden çok farklıdır, o bakımdan ortalamalar pek bir şey ifade etmez. Harvard Fen ve Edebiyat Fakültesi'nde sürekli kadrodaki bir profesörün ortalama ücreti aynı yıl 60.000 doların biraz üzerindeydi[6]. Aynı ücret düzeyi Amerika'nın araştırmaya yönelik üniversitelerinin yaklaşık ilk otuzunda da görülür. Bu iyi mi, kötü mü? Neye göre? Çok güç bir soru. Örneğin, 1935 yılında Harvard'da bir profesörün ücreti 8000 dolar civarındaydı ve bu gelir uşak tutup Maine'de bir yazlık ev kiralamaya yeter de artardı bile. Bugün bunun karşılığı 59.000 dolardır. Kırkbeş yıldan uzun bir süre, hemen hiçbir iyileşme getirmedi; üstelik bugünkü vergi yükü daha ağırdır ve geliri sadece ücrete dayanan kişilerin, yasaları çiğnemeden daha az vergi ödemenin yollarını bulmaları zordur. Uşak tutmak geçmişte kaldı, Maine'de yazlık ev kiralandığı ise çok seyrek görülür.

Başka bir örnek alalım. Bir federal bölge yargıcının yıllık maaşı bugün 89.500 dolardır. Bir senatörün ya da Temsilciler Meclisi üyesinin ücreti de aynı düzeydedir. Bir kabine üyesi 99.500 dolar alır. Bu miktarlar, en üst düzeyde bulunan akademik personelin ücretlerine oldukça yakındır, ama son yıllarda, kamu görevlilerinin ücretlerinin son derece azaldığı ölçü olarak göz önüne alındığı zaman, çekici olmaktan çıkar. 1969 ile 1984 yılları arasında, akademik personelin ücretleri ya bir parça azalmış ya da yerinde say-

5. *Fact Book*, s. 122-23

6. İşletme, hukuk ve tıp fakültelerinde ücretler çok daha yüksektir. Dekan arkadaşlarımla yaptığım resmi olmayan görüşmelerden, profesyonellerin yetiştirildiği bu okullardaki hocalara %20 kadar daha fazla ücret ödendiği sonucunu çıkardım.

mıştır. Öte yandan, Senato ve Temsilciler Meclisi üyelerinin aldıkları ücretin satınalma gücü %39, bölge mahkemesi yargıçlarının %32 oranında azalmıştır. Kanımca, yargıçlar, senatörler ve Temsilciler Meclisi üyelerine ödenen ücretler çok azdır. Ne yazık ki, bu kanı, Ralph Nader ve halkın büyük bir kesimi tarafından paylaşılmamaktadır. Aynı dönemde beyzbol oyuncularının satınalma gücünün %466, şirket üst yöneticilerininki ise %68 oranında arttığı göz önünde tutulmalıdır. Demokrat Parti Illinois, Senatörü Paul Simon, Yürütme, Yasama ve Yargı Çalışanlarının Ücretlerini İnceleme Komisyonu'nda bu konuyu şu şekilde dile getirmişti: "Chicago Bulls basketbol takımının zamanının çoğunu yedekte bekleyerek geçiren en zayıf oyuncusuna bile, ülkenin yasalarını yapanlardan çok daha fazla para ödenmektedir."(7)

Yasalarımız, çocuklarımızın aldığı eğitimin niteliğinden ya da laboratuvarlarımızda üretilen temel bilimin kalitesinden daha mı önemlidir? Yasa koyucular ve eğitimciler basketbolculardan daha mı az değerlidirler? Parasal kazanç toplumsal değerin bir ölçüsü müdür? Neden büyük kentlerimizin bazılarında otobüs şöförleri sürekli kadroda olmayan üniversite öğretmenlerinden daha fazla kazanırlar? Çeşitli istatistik bulgularına dayanarak bunun gibi daha birçok soru kolaylıkla sorulabilir. Ama görüş açımızı kanıtlamak için buna gerek yok. Gerçek anlamda, öğretim üyelerinin ve kamu görevlilerinin ücretleri çok az artarken, profesyonellerin ve iş yaşamındaki kişilerin gelirleri büyük ölçüde artmıştır. Buna bağlı olarak, akademik alanda bulunanların yaşam standartları doktorlara, avukatlara, sorumlu konumundaki işletme yöneticilerine ve benzer işlerde çalışanlara kıyasla düşmüştür. Akademik yaşamın iyi tarafları ile ilgili kısımda açıkladığım gibi, buna karşılık üniversite yaşamının kendine özgü olanakları vardır. Ama kendinizi kıyasladığınız grupların maddi güçleri sizin mesleğinizi o kadar belirgin bir biçimde geçince, ailenizin gereksinimleri

7. *The New York Times*, 9 Ağustos 1985.

büyük baskılar yaratmaya başlar. Bunun net etkisi ise kıskançlık biçiminde ortaya çıkar. Toplum tarafından yeterince iyi değerlendirilmeme duygusu ve akademik kariyeri düşünenler için çekici olmaktan tümüyle uzak bir görünüm.

Çok daha önemli olan, benim iç kıskançlık olarak adlandırabileceğim sorundur. Bunun iki kökü vardır: Felsefi bir öncül olarak öğretim üyelerinin eşitliği ile akademik gerçek. Bu köklerden beslenen ağaç zaman zaman zehirli meyveler verebilir.

Fen ve edebiyat yüksek öğrenimin geleneksel konularının çoğunu içerir: Beşeri bilimler, sosyal bilimler ve doğa bilimleri. Bir rektöre ya da dekana bütün bu konuların aynı önemde mi olduğunu, bazılarının diğerlerinden daha mı değerli olduğunu sorduğumuzu varsayalım. Yanıtlar okulların türüne göre değişik olacaktır. Örneğin lisans düzeyinde profesyonel yetiştiren güçlü programları olan devlet kolejleri "önem" ve "değer"i okula kaydolan öğrenci sayısına göre saptayabilirler; gelirleri kamu tarafından sağlanan okullara ayrılan kaynaklar genellikle öğrenci sayısına bağlıdır. Bu ise işletme, mühendislik, biyoloji ve ekonomi konularına daha fazla ağırlık tanınması sonucunu doğurur. Beşeri bilimlerle ilgili alanlar daha alt düzeyde yer alacaktır.

Diğer dekan ve rektörler eğitilmiş insan gereksinimini ve bunun sağlanmasını göz önünde bulundurmak isteyebilirler. Bazı akademik alanlara üniversite dışından talep çoktur, bu da rekabete dönüşen güçlü baskılara yol açar. Buna örnek, çok hızlı büyüyüp gelişen bilgisayar alanı ve bunun atası olan elektrik mühendisliğidir. Her yerde, her düzeydeki öğrenciler toplu halde bilgisayar derslerine hücum etmektedirler; son on yılın en güncel konusu budur. Aynı zamanda, çok sayıda eğitilmiş uzman gerektiren büyük bir sanayi patlaması gerçekleşmiştir. Bu da, (teorik değil) uygulamalı bilgisayar bilimleri uzmanları alanında kıtlığa yol açmıştır, çünkü hem endüstrinin, hem

üniversitelerin ve hem de hükümetin bu uzmanlara gereksinmesi vardır. (Endüstrinin ya da hükümetin İngilizce, tarih ya da Kelt edebiyatında doktora yapmış birine belirgin bir ihtiyacı olmadığını unutmayın.) Ve doğal olarak, piyasa gayet iyi işlemektedir. Yeterli arzı olmayan bir grup nitelikli insana olan gereksinmenin gittikçe artması, ücretlerin yükselmesini sağlar ve endüstrinin bu uzmanlara sağladığı parasal olanaklar bunların üniversite piyasasından hemen bütünüyle çekilmesine neden olur. Ama biz onlarsız yapamayız, bu da onları özel bir sınıfa koymamızı ve en üst derecede ücretler ve özel çalışma koşulları sağlamamızı gerektirir. Yani belirli bir anlamda onları "daha önemli" ilan ederiz.

Uygulamalı değeri olan akademik konular, maddi ödüller ve diğer ödüller sağlar. Fen bilimleri, milli savunmamız ve teknolojik alanda yarışabilmemiz bakımından yaşamsal önemde kabul edildiğinden devlet ve sanayi bu alanlardaki araştırmaları destekler. Bu alanlarda öğretim görevi yapanlara birçok olanaklar sağlanır: Yaz ayları için ek ücretler, öğrenci asistanlar, seyahat fonları, daha iyi çalışma yerleri modern araç ve gereçler gibi. Araştırmaların desteklenmesinin ve belirli bir takım becerilerin getirdiği yüksek piyasa ücretlerinin sağladığı psikolojik yararlara da değinmeliyiz. Bu, insanın yaptığı işe birilerinin değer verdiğini, entellektüel bir ürünün elle tutulur kıymeti olduğunu gösteren somut bir işarettir.

Ben, her profesörün şu iki kategoriden birine tam olarak uyduğunu ileri sürmüyorum: Üniversite dışından kaynaklanan ilgiden yararlananlar ve sonuçta mutlu olanlara karşılık, üniversite dışı ilgiden yoksun olup bu nedenle bunalıma düşenler. Gerçek çok daha karmaşık olsa bile, bu ayrım yararlı bir ilk yaklaşımdır. İkinci Dünya Sa-

8. İkinci Dünya Savaşı'ndan önce devletin veya özel sektörün araştırmaları desteklemesi diye bir şey bilinmiyordu. O tarihlerde sağlanan küçük araştırma bütçeleriyle ortaya çıkarılan buluşların çokluğu hayret vericidir.

vaşından sonraki yılların üniversitelerde ikili bir yapı (ikili bir ekonomi?) yarattığını düşünüyorum[8]. "Modern sektör"de fen bilimcilerinin yanı sıra birçok sosyal bilimciyi bulabiliriz. Nimetler eşit bir biçimde dağılmamıştır; halen biyolojiye diğer bilim dallarına kıyasla daha cömert davranılmaktadır (sağlık üzerine yapılan harcamalar popüler ve kazançlıdır). Doğa bilimlerine verilen destek, sosyal bilimlere verilen desteğin üstündedir (aynı şekilde, uygulamalı bilime verilen destek teorik bilime verilen destekten daha fazladır). Sosyal bilimler içinde ekonomi, genellikle, gözde bir konumdadır. (Teorik bilimler içinde uygulamaya en fazla yönelik olanıdır) Bu sıralamayı anlatmaya veya savunmaya çalışmıyacağım, sadece bazı kıskançlıkların nedeni olabileceğine işaret etmekle yetineceğim. Bunlar, "varlıklılar" arasındaki nazik anlaşmazlıklardan ibaret kalacaktır.

Kıskançlığın gerçek anlamını kavrayabilmek için "geleneksel sektör"de bulunan "yoksullara" bakmalıyız: Bu, arta kalan ve biraz da yetersiz bir deyimle beşeri bilimler olarak tanımlanan alanları kapsayan geniş bir kategoridir[9]. Gerçekte, biz iki yaşam biçimi ve yaşam standardı ile karşı karşıyayız. Geleneksel sektörde ücretler daha düşüktür, çalışma yerleri ve tesisler daha eskidir, sekreterler daha azdır ve modern statü sembolleri ("kelime işlemciler", bilgisayar, masif büro mobilyası, kişisel ufak mutfaklar ve banyo-tuvaletler, hatta tuşlu telefon kadar ilkel şeyler) gerçekten kıttır. Dekan olarak bu farkların bilincindeydim; bunlar bana küçük ve önemsiz görünmemişlerdi. Bir fen bilimciden gelen yazı, bu kişi için özel olarak basılmış antetli bir kağıda sekreter ta-

9. Beşeri bilimciler, sıkıntı çekmenin ve gözardı edilmenin kendi tekellerinde olduğunu sanırlar. Oysa, doğa bilimlerinin ve sosyal bilimlerin kimi dalları da yoksunluktan paylarına düşeni alırlar. Örneğin, bilimsel müze koleksiyonlarının (botanik, zooloji ve jeoloji) kullanımı artık önde gelen araştırmacılar için gerekli değildir. Moleküler ve hücresel teknikler, geleneksel sistemcileri bir kenara itmektedir. Bu kurumları, belki de gelecekte büyük bir taleple karşılaşacakları zamana kadar korumakla sorumlu olanlar, kıskançlık duygusunu tümüyle paylaşırlar.

rafından hiç hatasız olarak yazılırdı. Bu kişinin çalışma odasına telefon edildiği zaman, sekreterinin İngiliz aksanıyla konuştuğu görülürdü. Bu yüksek bir tabakaya mensup olmanın bir belirtisidir. Buna karşılık, Sinoloji profesörünün gönderdiği mektubunun, kendi el yazısıyla veya eski püskü bir yazı makinesinin tuşları gagalanarak, yanlışlarla dolu bir şekilde yazılmış olması olasılığı büyüktü. Telefonuna ya telesekreter cevap verir ya da kimse cevap vermezdi.

Bu farkları üniversite yaratmaz; bunları ortadan kaldırmak üniversitenin gücü dışındadır. Araştırma fonlarının akışı devlet, endüstri ve hayırseverler tarafından önceliklerle ve modaya uygun biçimde belirlenir. Araştırma fonları arttıkça sekreterler, kongreler, yolculuk giderleri, yaz ücretleri gibi olanak ve fırsatlar da artar. Benim akademik yaşamım boyunca, beşeri bilimlerin –en geniş anlamıyla düşünsek bile– öncelik ya da modaya uygunluk bakımından yeğlendiği hiç görülmedi. (Savunma Bakanlığı tarafından zaman zaman hayati önemde olduğu kabul edilen bazı dillerin öğretimi belki ayrı tutulabilir.) Basit gerçek şudur: Bazı uzmanlıklar yahut meslekler daha iyi para getirir ve hem kamudan, hem de özel kaynaklardan daha büyük pay alırlar. Bir okul, farkları azaltmaya (aradaki uçurumu kapatmaya) çalışabilir, fakat ikili yapıyı ortadan kaldırabilmek söz konusu değildir. Bu herkesi en güncel uzmanlık alanlarının düzeyine yükseltmek demektir. Buna da üniversitelerin hiçbirinin olanağı yetmez.

Düşünülmesi gereken bir güçlük daha vardır: Mesleki süperstarların ortaya çıkışı. Buraya kadar, avantajlar sağlayan belirli kategorilerden bahsettik. Fakat ayrıcalıklar, ekstra para, ekstra yer, ekstra izin... ne varsa onun ekstrası kişisel olarak da sağlanabilir. Bu Amerika'ya özgü bir olaydır ve üniversitelerarası kıyasıya bir yarışın sonucudur. Kurumlar arasındaki yarışın yararına olan inancıma karşın, bana öyle

geliyor ki, biz istatistiklerden, ölçümlerden ve değerlendirmelerden çok fazla hoşlanıyoruz.[10] Bu kümede ya da şu kümede birinci kim; en çok geliri elde eden kim; kimin işi kötü gidiyor? Bunlar kamuoyunu ve basını meşgul eden türde sorulardır. Bunlar Amerikan üniversitelerinin de sürekli göz önünde bulundurdukları konulardır; çünkü okulun bir süperstarı kendine çekinmesi sıralamadaki yerini ve dış görünümünü fazlasıyla etkiler. Sanmayın ki bunun bedeli yoktur. Vardır ve bu bedel kıskançlık şeklinde ödenir.

10. "Ulusal eğlencemiz" olan beyzbol bu eğilime en güzel örnektir. Başka hiçbir spor, hareketin her dakikası için bu kadar çok istatistik üretemez.

13. BÖLÜM
Üniversite Piyasası

Önceki bölümde, birey olarak profesörün bakış açısı odak noktası alınarak anlatılan acılar, büyük ölçüde piyasa güçlerinin doğrudan sonucudur. Biz kurumlarımızı bilinçli olarak piyasanın etkilerine açık tutarız. Bunun olumlu sonuçlarına daha önce işaret edilmişti. Bunlar Amerikan hayat tarzının genel doğrultusu içindedir. Ama sorunları da vardır.

Biz sürekli hareket halinde bir toplumuz. Bir zamanlar sanayi merkezleri olan müreffeh bölgeler bir gün hurdalık haline gelir; geçmişte bataklık ya da çöl olan yerler zenginliğin ışıltısına kavuşur. Semtler de sürekli bir değişim içindedir. Gençliğimde, New York kentinin Amsterdam ve Columbus caddeleri düşük gelir gruplarının yaşadıkları yerlerdi. Bugün buraları kibar semtler haline gelmiş, yuppie sınıfının yaşam ve oyun mekanı olmuştur. Amerika'da "iyi adres" gelip geçicidir; durağanlık bize göre değildir.

Yukarıdakilere benzer eğilimler, üniversitelerimizde de görülebilir. Örneğin, İkinci Dünya Savaşından hemen önce, önde gelen Amerikan yüksek öğrenim kurumlarının listesi hep aynı kalır, değişmezdi. Bu liste, Ivy League üyesi okullar ile, Chicago, Berkeley, Johns Hopkins, MIT, Wisconsin ve benzeri diğer okulları içerirdi. Bugün, bu üniversiteler yine lider durumundadırlar; ama bunlar, en üstteki on ya da yirmi üniversite arasına girmiş ya da girmeye azmetmiş birtakım okullar tarafından zorlanmaktadır. Stanford, UCLA, Texas

(Austin) ve NYU bu kategoride yer alır. "On Büyükler" içindeki birçok okul için de aynı şey geçerlidir. Son yıllarda Harvard olarak bizim, Columbia veya Yale'e adam kaptırmaktan çok Stanford'dan çekinmeye başladığımızı farkettim. Yirmibeş yıl önce, Berkeley'deki eski meslektaşlarım, UCLA'e, Los Angeles'e "pek yakışan" o çiğ ve gösterişli yere, burun kıvırırlardı. Bu kendini beğenmişlik duygusu şimdi yerini ciddi bir saygıya bırakmıştır. Birkaç yıl önce, Texas sağa sola yılda "100.000 dolar ve daha fazlası" biçiminde cömert önerilerde bulunarak ortalığı karıştırdı, böylece birkaç olağanüstü başarılı bilim adamını kadrosuna katmayı başardı[1]. Uygulamalı matematik ve güzel sanatlara gelince NYU'nun önderliğini artık herkes kabul ediyor.

Amerikan üniversiteleri, gerçek dünyada yaşarlar; arkadan gelen okullar liderleri zorlar, kendilerine yer açar, bazen önlere geçerler. Bizde, Oxford'un, Cambridge'in, Tokyo ve Paris Üniversitelerinin rahatlığı yoktur. Her an, yukarılara tırmanmaya çalışan bir grup üniversite ile konumlarını korumak için uğraş veren başkaları vardır. Benim gibi rekabetin üstünlüğüne inananlar, sistemin yararlarını vurgulayacaklardır. Daha önce, "En İyilerin Üçte İkisi" bölümünde, dünyanın önde gelen üniversitelerinin çoğunun Amerika Birleşik Devletlerinde bulunmasının bir nedeni olarak, okullar arasındaki rekabeti göstermiştim.

İngiltere'den ne kadar farklı olduğumuza daha önce değinmiştim. Cristopher Rathbone bunu çok güzel tanımlar:

> Amerikalılar, Oxford gibi bir üniversitenin belirgin kalıcılık ve istikrar özelliklerini göz önünde tuttuklarında, Oxford'da bulunan bazı temel kurumsal niteliklerin kendi üniversitelerinde bulunmadığı izlenimine kapılırlar. Bu izlenimin bir kısmı, Oxford'un kendine yeterliğinden kaynaklanır. Çok basite indirirsek, Oxford rekabet etmek mecburiyetinde değildir. Oxford'u, bu-

1. Bu, petrol fiyatlarındaki düşüşten önce başlamıştı. Garip ama, bugün, 100.000 dolar insanı artık o kadar etkilemiyor.

lunduğu üstün konumdan indirmek için pusuda bekleyen ve zorlayan üniversiteler yoktur. Oxford'un kurumsal bütünlük ve sağlamlığını sağlayan güç esas olarak, onun kendine olan güveninden ve kendisini ve üstün konumunu hiç sorgulamamasından kaynaklanır. Öyleyse, Oxford, Amerikan üniversitelerinden farklı olarak, kendisini kanıtlamak zorunda değildir. Toplumun resmi bir kurumu olarak Oxford, İngiliz ulusunun yaşamında değiştirilemeyen bir demirbaştır. Bu durum, huzur ve saygınlığı kendiliğinden sağlar.[2]

Oxford'un İngiliz üniversiteleri arasında üstün bir konumda bulunduğu doğru olabilir, ama artık bu en önemli standart olmaktan çıkmıştır. Rekabet zorunluluğunun veya fırsatının bulunmaması, İkinci Dünya Savaşından beri, İngiliz üniversitelerinin göreceli olarak gerilemesine yol açan birçok nedenden bir tanesi olabilir. Rathbone şunları da ekliyor:

> Hiçbir Amerikan üniversitesi, üniversiteler arasındaki rekabet savaşının etki alanı dışında kalamaz. Bunun tek istisnası belki Harvard'dır. Harvard'ın konumu, Oxford'unki kadar güvenli olsaydı bile, ülkenin seçkin üniversitelerinin bulunduğu bir konsorsiyumun parçası olarak, kendisini Oxford kadar emniyette hissedemezdi; çünkü Harvard devamlı olarak kıskanç rakiplerle boğuşmak, zorundadır. Bir kurumun ününü sorgulamaması zihnin gerçekten özgür kalabileceği bir sükun ortamı oluşturduğundan çok değerlidir.[3]

Oxford ile Harvard arasındaki zıtlık - Amerikan üniversiteleri ile diğer üniversiteler arasındaki farkların incelenmesi açısından bir örnek olarak - zarif biçimde belirtilmiştir. Ben sükun ile özgür zihin arasındaki ilişkiden o kadar da emin değilim. Çok fazla sükun, zihin özgürlüğünün yanlış bir çeşidinin oluşmasına yol açar ki, bazıları buna uyku der.

2. "The Problems of Reaching the Top of the Ivy League ..... and Staying There," *The Times Higher Education Supplement*, 1 Ağustos 1980.

3. Age.

Bir Amerikan üniversitesinin ünü ve saygınlığı nasıl artar? Para, olmasa olmaz koşullardan biridir ve özel üniversiteler için sermaye büyüklüğü prestijin oldukça güvenilir bir göstergesidir: Bütünüyle olmasa da oldukça güvenilir bir gösterge. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere, en üstteki yirmi üniversitenin tümü araştırmaya yönelik üniversitelerdir. (En varlıklı kolej olan Smith 31. sıradadır) Tabloda, sermaye büyüklüğünün aniden düştüğünü görürüz. II. sırada olan Chicago'nun sermaye fonu 1. sırada olan Harvard'ınkinin sadece %23'ü kadardır. Harvard'ın bazı bakımlardan Chicago'dan dört kez daha iyi olduğunu ileri sürmek tümüyle saçmadır. Üç kamu üniversitesi, Texas, Texas A&M ve California üniversite sistemleri ilk on içinde yer almışlarsa da öğrenci başına sermaye miktarları çok küçüktür. Eyalet üniversiteleri vergi gelirleriyle beslendiklerinden sermaye büyüklüğü onlar için pek fazla önem taşımaz. Öğrenci başına sermaye standardına göre Rice Üniversitesi, Yale, Stanford, Columbia ve Chicago üniversitelerinin önündedir. Bu ise, üniversiteleri kalite yönünden sıralayan deneyimli uzmanların doğru bulmayacağı bir sıralamadır. Birkaç yıl önce, Üniversite rektörleri arasında yapılan bir ankete göre, lisans programlarının kalitesi açısından üniversiteler şu şekilde sıralanmıştır: 1. Stanford (5); 2. Harvard (1); Yale (4); 3. Princeton (3); 4. Chicago (11); 5. Duke (27); 6. Brown (28); California Üniversitesi/Berkeley (10); 7. North Carolina (74); 8. Dartmouth (19). Parantez içindeki rakamlar, üniversitenin sermaye sıralamasındaki yerini belirtmektedir; bir kez daha görüleceği üzere, üniversite kalitesi ile sermaye arasında güçlü bir korelasyon yoktur[4]. Bunların hiçbiri şaşırtıcı değildir. Sermaye, zenginliğin ve kullanılabilir kaynakların hiç de kusursuz olmayan bir göstergesinden ibarettir. Harvard'ın Fen ve Edebiyat Fakültesinde sermayeden sağlanan gelir, yıllık harcamaların %20'sinin biraz üze-

4. "America's Best Colleges, *U.S. News and World Report,*" 25 Kasım 1985. Berkeley'e yapılan bağışlarla ilgili olarak verilen rakam gerçekte bütün California sistemini kapsar.

rindeki kısmını karşılar. Üniversitenin serveti hesaplanırken; okul ücretleri, devlet tarafından sağlanan kaynaklar ve sözleşmeler ile yıllık bağışlar ve diğer varlıklar (binalar, arsalar, sanat eserleri gibi) hesaba katılmaz. Bütün gelir kaynakları doğru olarak değerlendirilse bile bunlar, kalitenin yeterli bir ölçümünü yapmamızı sağlayamayacaktır.

Üniversite statüsünün en güvenilir göstergesi, öğretim kadrosunun kusursuzluk düzeyidir. Bu hemen herşeyi belirler: İyi bir öğretim kadrosu, iyi öğrencileri, araştırma fonlarını, mezunların ve kamunun desteğini çeker, ulusal ve uluslarası platformda tanınmayı sağlar. Ünü sürdürmek ya da artırmak için en etkili yöntem, öğretim kadrosunun kalitesini geliştirmektir[5].

Sermayesi En Büyük 20 Üniversite

Üniversite	Sermaye (Bin dolar)
Harvard Üniversitesi	4.018.270
Texas Üniversite Sistemi	2.829.000
Princeton Üniversitesi	2.291.110
Yale Üniversitesi	2.098.400
Stanford Üniversitesi	1.676.950
Columbia Üniversitesi	1.387.060
Texas A&M Üniversite Sistemi	1.214.220
Washington Üniversitesi	1.199.930
Massachusetts Teknoloji Enstitüsü	1.169.740

5. Her ne kadar karşılaştırma kimi okurları rahatsız etse de, öğretim üyeleri kadrosu bir beyzbol takımına benzetilebilir. Üniversite rektörü takımın sahibi, dekan menejer, öğretim üyeleri oyuncular, öğrenciler ve mezunlar ise seyirciler gibi düşünülebilir. Sürekli kazanan taraf olabilmek için paraya ve üstün yetenekli oyunculara gereksinim vardır. Bunlar altyapıdan yetiştirme yöntemi ile (kıdemsiz öğretim üyeleri) ya da diğer takımlardan transfer yoluyla (süperstar) sağlanabilir.

California Üniversitesi	1.122.160
Chicago Üniversitesi	913.600
Rice Üniversitesi	857.155
Northwestern Üniversitesi	802.670
Emory Üniversitesi	798.549
Cornell Üniversitesi	725.096
Pennsylvania Üniversitesi	648.528
Rochester Üniversitesi	556.908
Rockefeller Üniversitesi	542.765
Dartmouth Koleji	537.272
Johns Hopkins Üniversitesi	534.809

Kaynak: (Telif hakkı 1988), *The Chronicle of Higher Education*. İzin alınarak yayımlanmıştır.

Öğrenci Başına Sermaye Büyüklüğü En Çok Olan Üniversiteler

Özel Üniversiteler	Öğrenci	Miktar (Dolar)
Rockefeller Üniversitesi	119	4.561.100
Princeton Üniversitesi	6.264	365.800
Harvard Üniversitesi	16.235	247.500
Mount Sinai Tıp Okulu	494	234.300
California Teknoloji Enstitüsü	1.850	221.100
Rice Üniversitesi	3.986	215.000
Swarthmore Koleji	1.312	210.400
Yale Üniversitesi	10.504	199.800
Grinnell Koleji	1.253	181.000

Kamu Üniversiteleri		
Virginia Askeri Kurumlar Vakfı	1.592	49.400
Oregon Sağ. Bil. Üniv. Vakfı	1.141	33.300
Texas Üniversitesi Sistemi	90.000	31.400
Virginia Eyalet Üniversitesi	1.553	27.700
Virginia Üniversitesi	16.823	23.700
Delaware Üniversitesi	15.918	18.400
Cincinnati Üniversitesi	24.962	10.200
Pittsburgh Üniversitesi	26.953	8.200
William ve Mary Koleji	6.951	8.100
California Üniversitesi	146.429	7.700

Kaynak: (Telif hakkı 1988), *The Chronicle of Higher Education.* İzin alınarak yayımlanmıştır.

Saygınlığa giden yollardan biri de "kendi elemanlarını yetiştirmek"tir. Kıdemsiz öğretim üyelerinin daha iyi bir şekilde seçilmesi, zamanla kıdemli öğretim kadrosunun düzeyinin ortalamasını yükseltecektir. Bu yavaş ve riskli bir stratejidir. Genç öğretmen-bilim adamlarının gelecekteki başarılarını kestirebilmek güçtür ve bu konuda olumlu ya da olumsuz bir karara varmak uzun yıllar alabilir. Acil durumlarda, ki işimiz genellikle aceledir, diğer üniversitelerde kendilerini kanıtlamış kişileri ayartmak bize çok daha çekici gözükür. Süperstar olmuş bir profesörün bir üniversiteden diğerine geçişi, okulun birdenbire tanınması ve saygınlık kazanmasıyla sonuçlanabilir.

Ama bu, övgüyle söz edilebilecek hedeflere ulaşmanın çok masraflı bir yoludur. Her alandaki süperstarlar çok büyük miktarlarda paralar isterler ve piyasa güçlerini en iyi biçimde

kullanma konusunda oldukça kurnazdırlar. Bunlar, yeni binalar, büyük laboratuvar olanakları ve gereçleri, özel (azaltılmış) öğretim sorumlulukları, istedikleri gibi kullanabilecekleri yüzbinlerce dolarlık fonlar, eşleri için fazla yorucu olmayan bol ücretli işler, oturmaları için pahalı evlerin satınalınması gibi akla gelebilecek herşeyi pazarlık sırasında isteyebilirler. Fen bilimlerindeki bir süperstarın toplam maliyeti, normal olarak, 2 ile 4 milyon dolar arasında değişebilir. Bu, profesyonel sporcuların ölçülerine göre yüksek olmasa da üniversite bütçesi söz konusu olduğu zaman başdöndürücü bir miktardır. Bir de, bu kadar ilgi ve sevginin odağı olan kişinin artık en iyi günlerini geride bırakmış "sönmüş bir yanardağ" olması endişesi buna eklendiğinde, dekanların pazarlık sırasında neden soğuk terler döktükleri daha iyi anlaşılır.

Bunları aklımızda tutarak öğretim üyeleri arasında eşitlik ilkesine ve akademik yaşamın karanlık yönlerine dönelim. Arz ve talep yasalarının karşı konulmaz bir çekiciliği vardır. Bu yasalar, belli bir durumda ne yapacağımızı bize açıkça gösterirler. Üniversitelerde görev yapabilecek birinci sınıf moleküler biyologların sayısı gerek özel sektör gerek devletin araştırma talebi nedeniyle sınırlıdır. Piyasa güçleri, bu kişilerin ücretlerini, öğretim üyelerinin ortalama ücretlerinin çok üzerine çıkarır ve bu konuda yapılabilecek bir şey yoktur. Herhangi bir alandaki süperstar, yapılan iş bakımından, üstüste yirmi sayı alan bir beyzbol atıcısı gibidir. Bu yetenekteki kişilerin çok nadir olduklarını kabul etmeliyiz. Arz ve talep yasaları böyle bir kıt kaynağın yüksek parasal ödüllere hak kazandığını söyler. Basit mi? Hiç de değil.

Ekonomik mantık, "kabul olunabilir en alt düzey"in belirsiz olmadığı zamanlarda iyi işler. Bu, mal sahiplerinin açıkça belli olduğu iş yaşamında görülebilir. Bir beyzbol takımını veya fabrikayı, pay sahiplerini ya da bireysel mal sahiplerini düşünelim; kurumu "kabul edilebilir en alt düzey'in" meyvelerine hak kazananları doyuracak ölçüde yönetmek akıllıca olur. Bunun kolay olduğunu söylemiyorum. Ürünler, teknoloji,

zaman sınırı, riskler, çalışanların mutluluğu ve diğer birçok sorun göz önüne alınmalıdır. Bununla birlikte, kişilerin açıkça belirlenebilen kazançlara katkıları oranında ödüllendirilmelerinin akıllıca olacağı açıktır. Yirmi sayı kazanan kişi, attığı topların yüzde yirmisi sayı kazandıran bir oyuncudan daha fazla kazanmayı haketmiştir, çünkü onun katkıları şampiyonluk yolunda daha önemli olabilir. Bu da takımın sahipleri için büyük kazançlar demektir. Aynı şekilde, büyük bir firmanın üstün başarı göstermiş bir bölümünün yöneticisi haklı olarak ödül isteyebilirken, zarar eden bölümlerin başındakiler hava alırlar.

Fakat, üniversitenin kabul edilebilir en alt düzeyi nedir ve sahipleri kimlerdir? En basit anlatımlarla bizi eğitir, öğretir ve araştırma yaparız. Kimi profesörün çok öğrencisi varken, kimisininki azdır. Nadir durumlarda, birkaç profesörün hiç öğrencisi yoktur. Öğrenciler, okul ücretlerinden elde edilen gelirin ana kaynağı olduklarından, tıkabasa dolu amfilerde beşyüz veya daha fazla öğrenciye ders veren yıldız profesörleri ödüllendirmek çekici gelebilir. Bunlar, kendilerine verilenin çok daha fazlasını okul ücreti olarak kazandırmaktadırlar.

Bu politikayla ilgili olarak en az iki temel güçlük vardır. Sınıfta olağanüstü başarılı olan biri, çok iyi bir araştırmacı olmayabilir ve bunun göz önünde tutulması zorunludur. Çok daha önemlisi, büyük öğrenci topluluklarını çekebilme fırsatı ve kapasitesi, konuya göre değişir. Kabul edilebilir en alt düzey mantığını sürdürmek, çok sayıda öğrenciye çekici gelen konuların daha önemli ve daha değerli olduğunu kabul etmek anlamına gelir. Daha önce de söz edildiği üzere, Harvard'da akademik yılların çoğunda, öğrencisi en fazla olan ders, Ekonominin İlkeleri dersi olmuştur. Bu derse, normal olarak, bin civarında öğrenci kaydolur ve öğrencilerden, okul ücreti geliri olarak yıllık üç milyon dolar sağlanır[6]. Şimdi, bundan ekonominin, Orta Doğu dillerinden veya termodinamikten daha

6. 1988-89 ders yılında okul ücreti 12,300 dolardı. Öğrenciler yılda sekiz adet "dönemlik" ders alırlar; ve Ekonominin İlkeleri iki dönemlik bir derstir.

önemli olduğu anlamı mı çıkar? Bu, önemden ne anladığımıza bağlıdır. Ekonomi, üniversitelerde popülerdir, çünkü bu ders bazı zorunlu ders dağılımı koşullarını yerine getirir. Ayrıca, öğrenciler, bu dersin, içinde yaşadıkları dünyayı anlamada kendilerine yardımcı olduğuna inanırlar; üstelik, birçok öğrenci hedef olarak işletme ve hukuk okullarında lisansüstü öğrenim yapmayı seçmiştir. Bu okullarda ekonomi iyi bir temel hazırlık olarak kabul edilir. Elbette, Arapça yahut fizik öğrenimi de aynı derecede yüksek amaçları yerine getirir.

Herhangi bir akademik önder (rektör, dekan, bölüm başkanı) bu şekilde akıl yürütmenin anlamsız bir parodi olduğunu ve sadece yıkıcı sonuçlar verebileceğini bilir. Elbette, öğrencinin eğitimle ilgili istekleri karşılanmalıdır, fakat bu daha büyük bir görevin sadece bir parçasıdır. Görevimiz, kültürün korunması ve yorumlanması, hatta sürekli olarak tekrar tekrar yorumlanmasını da kapsar. Bizler, büyük geleneklerin kuşaktan kuşağa geçmesini sağlarız. Günümüzde pek talep edilmeyen, ya da çağımızın sorunlarıyla ilgisiz gibi gözüken konu ve yaklaşımları da korur ve geliştiririz. Çünkü gerçekten önemli olan ile günümüzde yüksek talebi olan düşünceler arasında çoğu zaman pek az ilişki olduğunu biliriz. Günümüzün ikilemlerinden bazılarının, yüzlerce yıl önce yaşamış düşünürlerin sahip oldukları anlayışa ve bilgiye başvurmakla çözülebileceğinden eminim. Ve biz o hazinelerin koruyucusuyuz. Bir keresinde Rektör Bok'a, Harvard'da Latin dilleri öğrenmek isteyen tek bir öğrenci kalmasa bile (o sırada pek popüler bir konu değildi) bölümü ayakta tutmak zorundayız demiştim. Neden? Çünkü, Fransız, İspanyol ve İtalyan edebiyatının klasikleri paha biçilmez bir mirastır. Onların yaşayan etkisini yitirmek karanlık çağlara geri dönmek demektir[7]. Üniversite, maliyet muhasebecileri tarafından, yö-

7. Bu heyecan verici paragraf, bir zamanlar üniversiteye bağış sağlamak için yapılmış bir konuşmadan aşağı yukarı aynen alınmıştır. Bu yayınlandıktan sonra Latin dilleri bölüm başkanlarından ve profesörlerinden övgü sözleri içeren bir çok mektup aldım. Bana yazanların kimi, konuşmamın kopyalarını ilan tahtalarına asmışlardı. Ben övgü amacıyla özellikle onların konusunu seçmemiştim. Yanılgıları burada olmuştu. Bu, birçok olası örnekten sadece biriydi.

netilemez; üniversite, sadece değişen pazarlara göre tepki veren bir ticari kuruluş gibi yönetilemez. Bu bizim için kötüdür, hizmet vermeye çalıştığımız toplum için daha da kötüdür.

Birçoğumuz, eğer üniversitenin görevini ciddiye alıyorsak, piyasanın yanlış sinyaller gönderdiğini anlarız ama iç ve dış baskıları da gözardı edemeyiz. Sinyaller hatalıdır çünkü bilimsel konuların önem sırasına göre sınıflandırılması yanlıştır. Seçmek ve bu seçmelere uygun olarak kaynakları ayırmak zorundayız. Faydacı kararlar, çalışma alanlarına ve kişilere öncelik verecektir, ama bunlar kişisel faaliyetlerin özündeki değerlerle doğrudan ilgili olmayacaktır.

Karşılaştırılması imkansız iki konuyu, Sanskrit ve bilgisayar bilimlerini ele alalım. Şüphesiz, bilgisayarların önemi üzerinde fazla durmaya gerek yoktur; çok sayıda öğrenci bu konuda öğrenim görmeyi istemektedir. Bütün bilim adamları bu aygıtların yaşamımızı değişime uğrattığını söyler; konu henüz yenidir ve önümüzdeki yirmi otuz yıl içinde ileriye doğru büyük atılımlar beklenmektedir. Her üniversite bu gereksinmeleri karşılamak zorundadır. Üniversitelerin öğretim kadrolarındaki bilgisayarcı sayısında büyük artışlar olacağı düşünülmektedir. Piyasa zorlamaları gereği, bu kişiler yüksek ücretler ve özel ayrıcalıklar elde edeceklerdir. Hiç kuşkusuz mektupları sekreterler tarafından bilgisayarlarda yazılacak ve E-mail (elektronik posta) ile yollanacaktır. Bol kazançlı özel danışmanlık anlaşmaları ve bol lisansüstü öğrenci desteği bunlar için doğal olacaktır. Öğretim görevinin yorgunluğu, büyük bir olasılıkla egzotik tatil yerlerinde düzenlenen mesleki toplantılarda (harcamaların hepsi vergiden düşülebilir) atılacaktır. Öğretim yükü ağır olmayacaktır; rekabet bu sorunu çözecektir. Bu rahatlatıcı düzenlemeler olmadan söz konusu bilim adamlarını üniversiteye çekmenin olanağı yoktur. Alternatif maliyetler yüksektir. IBM'de veya Bell Labs'de çalışmak, onlara üniversite yaşamının hemen hemen bütün çekici yanlarını, eşit ve çoğu zaman daha yüksek ücret düzeyleriyle birlikte sağlar.

Sanskritçe uzmanları ise kendilerini oldukça farklı bir durumda bulurlar. Amerika Birleşik Devletlerinde çoğu pek küçük olmak üzere, sadece yedi Sanskritçe bölümü vardır. Ben dekanken bütçe olanakları, Harvard'da sadece bir profesör ve bir asosiye profesörü kaldırıyordu. Uzun süre, bölümün bir çalışma yeri veya sekreteri bile yoktu. Edindiğim bilgilere göre Kuzey Amerika'da bu konuyu öğretenlerin sayısı elliden azdır. Öğrenci sayısı az olsa bile (bu konudaki uzmanların iş olanakları son derece kısıtlıdır) her profesör, basit dil öğretiminden ileri düzeydeki metinlerin okunmasına kadar değişen çok çeşitli dersler vermek zorundadır.

Sanskritçe öğretiminin ve araştırmalarının artırılması gerektiğini ileri sürüyor değilim; bu konuda arz ve talep dengede gibi görünüyor. Ama ben, bu büyük uygarlık dilinin ve edebiyatının bazı üniversitelerde okutulmasının gerekli olduğuna; bu konuda uzmanlaşan az sayıdaki insanın ölçülemeyecek kadar büyük yararlar sağlayabileceğine (kültürün korunmasının da ötesinde) inanıyorum[8]. Bir Sanskritçe uzmanının üniversiteye yaptığı katkının, bir bilgisayar uzmanınınkinden daha az değerli olduğunu kimse iddia edemez. Hepimiz, fen ve edebiyat bahçesine emek veririz - koruruz, keşfederiz, öğretiriz. Üzerinde çalışmayı seçtiğimiz özel alanlar elmalar ve portakallar gibi değişik ürünler verir. Gerçek dünyayla ilgisi yokmuş gibi gözüken bir dersi alan tek bir öğrenciyi aydınlatmak, dünyayı değiştirmek açısından, kalabalıklar arasında revaçta olanı vermekten çok daha anlamlı olabilir. Bu akademik bir ülkü olmalıdır ama Marksist bir deyim kullanmak gerekirse, çelişkiler çoktur.

Söz konusu çelişkiler, dekan olarak yerimi alan kişi atandığı zaman, benim için iyice belirginleşti. Yeni dekan 39 yaşında, parlak bir ekonomistti. Amerikan İktisatçılar Der-

8. Fizikçi J. Robert Oppenheimer, Harvard'da lisans öğrencisi olarak Sanskritse dersi almıştı. Acaba, bu onu daha iyi bir bilim adamı yaptı mı? Kim bilebilir ki? Ayrıca, modern Hindistan'ın, klasik kitaplarını bilinçli bir biçimde değerlendirmeden, anlaşılıp anlaşılmayacağı da sorulabilir.

neği'nin kırk yaşın altındaki en başarılı ekonomistlere verdiği J. B. Clark Madalyası'nı kazanmıştı. Oldukça kısa meslek yaşamında, profesörlüğe yükselmiş, kürsü sahibi olmuş, uluslarası üne kavuşmuş ve parasal açıdan çok iyi ödüllendirilmişti. Bu aşamaları tümüyle hak etmişti; onu öğretim kadrosuna katabilecek her üniversite talihli sayılırdı.

Raslantı bu ya, yeni dekanın Princeton'daki lisans öğrenimi sırasında oda arkadaşı olan kişi de Yakın Doğu dilleri bölümümüzün kadrosundaydı ve kendisini tanıyordum. Bu genç (dekanla yaşıttı), Farsça, Arapça ve bazı başka dilleri ve edebiyatları öğretiyordu. Onun bir dilbilimci, gramerci ve öğretmen olarak başarıları, Harvard'daki ve başka yerlerdeki az sayıda meslektaşı tarafından takdirle karşılanıyordu. Konumu ise, pek güvenli olmayan, düşük statülü, çok mütevazı ücretli bir dil öğretmenliğiydi. Sürekli kadroda değildi ve kadroya girme şansı da o kadar yüksek değildi. Farsça uzmanlarının piyasası iyi değil. Bu iki kariyer çizgisi açmazımızı çok iyi bir şekilde ortaya koyuyor.

Üniversite yaşamının karanlık yanlarını besleyen çelişkiler, alanlar arasındaki farklılıklar ile sınırlı değildir. Süperstar olayı da aynı etkiyi yapar. Bunun neden varolduğu daha önce açıklandı, sonuçları ise zor anlaşılabilir. Çoğumuz, piyasanın gücünü, bölümün ününü artırmak için büyük adlara duyulan gereksinmeyi ve büyük ödüllerin büyüsünü kabul ederiz. Aynı zamanda, kabul edilebilir en alt düzeyin belirsizliğinin de farkındayız, bu da eşitlikçi uygulamalardan yapılan her sapmayı sorgulanabilir duruma getirir.

Bunlar, huzursuzluğumuzun kaynaklarından bazılarıdır. Herşey hesaba katıldığında, gelenek ve düzenlemelerimizin iyi taraflarının, kötü taraflarından çok daha ağır bastığına inanıyorum. Bunun gerçek olarak kalması ya da eğer gerekliyse gerçek durumuna getirilmesi akademik yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biridir. Onlar, dışarıdan gelen baskılar ile içteki idealler arasındaki duyarlı dengeyi sürdürmek gibi güç, nerdeyse olanaksız bir görev ile karşı karşıyadırlar.

YÖNETİM

14. BÖLÜM
Dekanlık Görevi

Göreceğimiz üzere, akademik yönetim çok özel bir sanattır. "Dekanlık yapmak", benim en iyi bildiğim idari hizmet biçimidir, ama deneyimlerim daha geniş bir alanda da geçerlidir. Her çeşit akademik yönetici benim deneyimlerimde kendini bulmakta zorlanmayacaktır.

Zaman geçip yöneticilikte kıdemim arttıkça birçok arkadaş ve tanıdık, dekanlığın, rektör yardımcılığının ve hatta rektörlüğün çekici yönleriyle ilgili olarak görüşlerimi almak istediler. Hemen hepsi idari bir görev kabul etmek konusunda kararlarını zaten vermişlerdi, ama bunu kendilerine bile itiraf edemiyorlardı. Arkadaşlarımın istedikleri tavsiye değil (bunun için artık çok geçti), geleceklerinin neye benzeyeceğini görmekti. Kimi durumlarda akademik yönetim konusunda hızlı bir kurs verdim. Bu kursa kendi kafamda "topal ördeğin vakvakları" diyordum. Dekanlık süremin ancak sonuna doğru bu konuda ders verecek cesareti toplayabildim. Aşağıda belirtilenler bu dersin notları sayılabilir.

Bir fen ve edebiyat fakültesi dekanı, antropolojiden zoolojiye kadar, "profesyonel olmayan" bütün bilim dallarını yakından tanımak zorundadır. (Rektör yardımcıları ve rektörler, lisansüstü profesyonel eğitimini de buna katmak zorundadırlar.) Benim için bu, ekonomistlerin dışında, elbette, doğa bilimleri ve beşeri ve sosyal bilimcilerle ilginç yeni ilişkiler kurma anlamına geliyordu. Bunlar sıradan ilişkiler değildi. Çünkü bir dekanın bu bilim adamlarına hayat

veren şeyin ne olduğunu samimiyet ve sempatiyle anlaması gerekir. Dekanlık bilgisi bilimsel bir anlayış olamaz; belki de "idari anlayış"dan başka bir şey değildir. Ne olursa olsun insana çok şey veren büyük ve zengin bir deneyimdir.

Dekan genellikle, herkesten daha fazla öğretim üyesi tanıyan çoğunun ilk isimlerini bilen bir kişidir. Ayrıca, öğrencileri, çalışanları, polisleri, bina ve bahçe işçilerini, mezunları, kısacası bütün üniversite topluluğunun önemli bir bölümünü tanımak durumundadır. Hiçbir profesörün bu kadar geniş arkadaş ve meslektaş çevresi yoktur; çok azının bir dekan kadar düşman edinme fırsatı olacaktır. Dekanlar, kişilerle her zaman en uygun durumlarda karşılaşmasalar da (bunun böyle olmasını engelleyen haddinden fazla çatışma ve anlaşmazlık vardır) arkadaş çevresini genişletme olanağını, dekanlığın en büyük ödüllerinden biri olarak kabul ediyorum.

Dekanlığın yalnız olumlu bir deneyim olduğunu söylemek yanıltıcı olur. Bir fen ve edebiyat fakültesinin yöneticisi olarak, sorumluluklarımın standart bir meslek ya da alan tanımına girmemesi gibi bir zorlukla karşılaştım. "Fen ve Edebiyat" bir konu değildir. Örneğin, tıp ve hukuk fakültesinin dekanları hukukçu ve doktor olarak görevlerine devam ederler ve meslektaşlarıyla ilişki içindedirler. Böyle bir şey benim için olanaksızdı. Fen ve Edebiyat Fakültesi dekanı olmak, bütünüyle idari işlerle uğraşmanız ve sorunların çoğunun kendi bilim dalınızla hiç bir ilgisi olmaması demektir. Bu ekonomi için bile geçerlidir. Ben öğrenciyken mesleğe yeni başlayan ekonomistlere "Hayatta hiç bordro gördünüz mü?" sorusu, alaylı bir şekilde sorulurdu. Evet, ben yıllarca ve güç dönemlerde bordrolarla karşılaştım ama bu, ekonomistlerin düzenlediği veya ilgilendiği bir şey değildir[1].

Üçüncü bölümde, dekanın bir gününü anlatmıştım. Orada

1. Yönetsel görevler için ekonomistleri seçmeye devam edenler, bu hususu akıllarında tutmalıdırlar.

verilen mesajın özü yinelenmelidir. Hem profesörlerin hem de öğrencilerin kesintiye uğramadan kendilerine ayırabilecekleri zamanları vardır. Yazmak, okumak, düşünmek, hayal kurmak ya da boşa harcamak için zaman. Bir dekanın gündemi (herhangi bir yöneticinin gündemi) bundan tümüyle farklıdır. Randevular çoğu zaman sabah kahvaltısıyla başlar ve yarımşar saat aralıklarla nerdeyse bütün gün sürer. Yemeklerin çoğu resmi bir nitelik kazanır. Yemek yerken ufak konuşmalar yapmasını öğrenmek şarttır. Bir keresinde kendimi diş hekimine benzetmiştim: Günde oniki ilâ ondört randevu, üstelik çoğu da ızdırap verici. Bu benzetme, bir diş hekiminden kızgın bir mektup almama yol açtı!

Yukarıdakilerin hiçbiri tuhaf değildir. Herhangi bir şeyin başında olan herkesin birçok dostu birçok da düşmanı olacaktır. Büyük topluluk liderlerinin, "yönetici bakışının ötesine geçmeleri mümkün değildir - esas olarak yardımcıların hazırladığı raporlara göz atılır. Bu da profesyonel uzmanlığın tersidir. Son olarak, önemli boyutlardaki bir kurumun yönetilmesi, çoğu alanlardaki, standart sınırların dışına çıkılmasını gerektirecektir. Fen ve Edebiyat, General Motors'dan ya da İçişleri Bakanlığından daha farklı değildir. Akademik yönetimin kendine özgü yönleri başka noktalardadır.

Birkaç yıl önce, dâhi Mozart ile sıradan bir besteci olan Antonio Salieri'nin müzik yaşamlarını anlatan *Amadeus* isimli filmini görmeye gittim. Filmin kötü adamı denebilecek Maestro Salieri'yi, yani Hapsburg sarayının müzik direktörü ya da yöneticisini, hayretle kendime daha yakın buldum. Tipik bir dekanın pozisyonunda görünen Salieri'ye sempati duydum. Ona acıdım, çünkü bugün de özellikle üniversitelerde "Amadeus Sorunu" ile karşılaşıyoruz.

Sanat kaygılarıyla gerçeklerin epeyce çarpıtıldığı filme bakılırsa Mozart'ın karakteri çocukça ve temelde sevimsiz. Tavırları iğrenç ve bencil, ama müzik yeteneği ilahi. Mozart görünüşte hiç bir çaba sarfetmeden, en kusursuz senfonileri ve

operaları besteliyor. Buna karşılık, Salieri orta yetenekte, iyi bir adam. Uzun yaşamını Tanrının ve imparatorun hizmetine adamış. Eserleri uzun çabaların ürünü; hiçbiri dehadan nasibini almamış. Salieri'nin Mozart karşısındaki ilk tutumu dostçadır, ama Mozart kendisiyle alay edince, duyguları düşmanlığa dönüşür, hatta gözdağı vermeye başlar. Bir noktada, mutsuz müzik direktörü, acı yakınmalarla Tanrıya döner: Dünyada geçirdiği yıllar iyi işlere adanmıştır ama buna rağmen ilham ve yaratıcılık, çocuksu ve adi Mozart'a verilmiştir. Adalet bu mudur?

En iyi üniversitelerimizde görevli her akademik yönetici, zaman zaman Salieri'nin umutsuzluğunu paylaşmış olmalıdır. Okullarımızda öyle olağanüstü bilim adamları vardır ki bazılarına dâhi denebilir. Bunların önemli bir bölümünün geçimsiz ve çocuksu kişilikleri vardır (göreve atama yapılırken huy ve mizacın dikkate alınmadığını hatırlayın). Benim deneyimlerime göre, büyük bilim adamlığı hatta büyük öğretmenlik yeteneği ile tuhaf kişilik özellikleri çoğu zaman bir arada bulunur. İyi kişiler yarışı her zaman sonuncu bitirirler diye bir kural yoktur ama başa güreşenler arasında çok sayıda oldukları da söylenemez. Dekan olduktan kısa bir süre sonra, Harvard'ın en büyük bilim adamlarından biri benden randevu istemişti. Bu beni çok heyecanlandırdı. Bu beyi uzaktan tanıyordum ve 20. yüzyılın en önemli buluşları denince adı en başta yer alanlar arasında bulunan bu kişiyle tanışmayı iple çekiyordum. Belki Einstein ile Arrowsmith karışımı bir deha ümit etmek saflıktı, sonunda böyle olmadığı ortaya çıktı. Görüşme sürerken çocuklarıma esin verecek bir mesaj götürme düşüncesiyle (ve belki de yakışık almayan bir biçimde), bilimsel ilhamının nereden kaynaklandığını sordum. Hiç tereddütsüz yanıtladı "Para ve övgü". Hayal kırıklığım büyüktü, ama bu bilimsel dehanın, bir dekanın verebileceği şeylerin ne olduğunu gayet iyi bildiğinin farkına vardım. Salieri, sen bizden birisin!

Özel kültürümüzün bir başka yönü bizden ağzımızın sıkı olmasının beklenmesidir. Açıklık, Amerikan yaşamının beğenilen bir yönüdür ve bu üniversiteyi de kapsar. Yükselme tutkusu hoş görülür, hattâ özendirilir. Çok çalışana saygı duyulur. İngiliz amatörünün ideali olan enerjiyi gizleyen tembellik görüntüsü bizde hiçbir zaman moda olmamıştır. Dekanların, rektör yardımcılarının ve benzeri akademik yöneticilerin seçiminde bu dobra dobra, güzel özellikler ortadan kaybolur. İş yaşamındaki birinin, içten içe görev almayı umarken, hattâ belki de bu amaçla aktif bir çaba içindeyken, bir yandan da en üst düzey yöneteciliklerinden birini istemediğini tekrar tekrar söylemesini düşliyebiliyor musunuz? Bu, belki nadir durumlarda olabilir. Bizde ise kural haline gelmiştir. Bir profesörün yönetim görevine istekli olduğunu söylemesi hiç de iyi karşılanmaz. Kalıplaşmış sözlerimizden biri şudur: "Bu görevleri gerçekten isteyen kişinin yetkisi elinden alınmalıdır." Yöneticilik, bir çeşit sınıfa ihanettir, "biz"den "onlar"a bir geçiştir ve asıl görevimiz olan öğretmenlik ve araştırmaya hıyanettir. Bu nedenle, bir kez dekanlık ya da benzeri bir başka göreve gelindiğinde, sürekli bir eziyet içindeymiş gibi bir hava vermek gerekir. Meslektaşlar üzüntülerini bildireceklerdir (bu durumda kutlamak saygısızlık sayılır). Görevde bulunan kişinin, gerçek duyguları ne olursa olsun, herkese sürekli olarak en kısa zamanda laboratuvara, kütüphaneye ya da sınıfa dönme arzusuyla yanıp tutuştuğunu söylemesi gerekir.

Nadiren konuşulan bir konu hakkında açık olmaya çalışalım. İdari görevler, uzun dönemde önemli ekonomik yararlar sağlar. Yöneticiler grubuna katılmakla, normal maaşa ek olarak yan ödemeler, lojman gibi olanaklar elde edilir. Eski dekanlara ve rektörlere, görevde bulundukları sırada yaptıkları iş orta derecede olsa bile, normalin üzerinde nezaket ve saygı gösterilir[2]. Bu konu, idari görevlerin neden ancak nadiren geri çevrildiğini açıklayabilir.

2. Çok sık olarak gözden kaçan nokta, yöneticilik görevi yaparken sağlanan ek gelirin emeklilikte hesaba katılmasıdır. On yıl boyunca alınan bu para emeklilik aylığını ciddi biçimde artırabilir.

Bir diğer tuhaflık ise, akademik görevlere hazırlık sayılabilecek deneyimlerin değerini dikkate almamaktaki ısrarımızdır. Makam yükseldikçe, daha önce yönetimde başarı gösterilmiş olmasına daha az dikkat edilir. Sanki daha önceki deneyimler istenmiyordur. Harvard'ın günümüzdeki rektörü, bu göreve Hukuk Fakültesinde geçirdiği üç yıllık dekanlıktan geldi, oldukça sınırlı bir ufuk. Yale'in önceki rektörü rönesans edebiyatı profesörü idi. Onu izleyen rektörün ise Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesinde bir buçuk yıllık hizmeti vardı. Benim yerimi alan dekan ise, Ekonomi Bölümü'nde başkan olarak bir yıldan az görev yapmıştı. New York Üniversitesinin oldukça başarılı bugünkü rektörünün, bu önemli görevi ile ilgili pek az iş deneyimi vardı. Benim durumum da farklı değildi. Üç yıl bölüm başkanlığı ve bazı öğretim üyesi komite toplantılarında başkanlık yapmış olmam, 1.000 öğretmen, 8.000 öğrenci ve 6.000 personeli olan ve bütçesi 200 milyon doları aşan bir kuruluşun sorumluluğunu üstlenmek için yeterli bir yetiştirme programı sayılmaz.

Bu uygulamalar mantıksız değildir. Diğer kurumlardan farklı olarak, bir üniversitenin öğretim kadrosu içinde akademik yönetimde ilerlemek için hazırlanmakta olan deneyimli yöneticiler grubu yoktur. Tersine, "doğal" seçme sürecinde, yani sürekli kadro verilmesinde, öğretim ve araştırma ile ilgili olanların dışında hiçbir veri dikkate alınmaz. Üstelik, bilimsel nedenlerle seçilip de daha sonra, sırası gelmeden, düşük düzeyli idari işlere kayanlar meslektaşlarınca beğenilmezler. Yüksek düzeydeki görevler (dekanlık, rektörlük, vs.) zorunlu bir saygı gösterilmesini gerektirir, düşük düzeyli makamlar ise zorla gizlenebilen bir küçümseme getirir. Kendi isteğiyle dekan yardımcılığı ya da bir yaz okulunun sorumluluğu gibi görevleri üstlenenlerin, araştırmadan bıktığı, artık bilimsel olarak gerilemeye başladığı, ya paraya çok gereksinmesi olduğu ya da yukarıdakilerin hepsinin birden söz konusu olduğu kabul edilir. Şimdi, daha önceki deneyimin neden fazla ağırlık ta-

şımadığını anlayabiliyoruz. En yetenekli, becerikli ve saygı duyulan kişilerin seçilebilmesi için çok daha geniş bir grubu dikkate almamız gerekir. Hattâ, belli bir görüş açısına göre, zamansız olarak idari görevlere kaymış olmak olumsuz bir özellik şeklinde kabul edilebilir.

Üniversitelerin olağandışı durumu (uzmanlık alanları yöneticilikle ilgisiz bir grup profesörün üst düzey yönetimde sorumluluk alması) ele alındığı zaman, neden profesyonel yöneticilere başvurulmadığı sorusu akla gelebilir. Ne de olsa, bir girişimi yönetmek, bütçeleri denkleştirmek, binaların bakımına nezaret etmek, üniversite için para toplamak, personel politikasını geliştirmek gibi işlerin hiçbirisinin, belki işletmecilik dışında, herhangi bir alandaki araştırma ve öğretimle doğrudan ilgisi yoktur. Bu zevksiz ve sıradan işleri öğretim kadrosu dışından parayla tutulacak uzmanlara bırakmak daha iyi değil midir?

Bunun üniversiteleri felakete sürükleyecek bir reçete olduğuna inanıyorum. Bir yöneticinin teknik becerisi, yani bilançoları yorumlama, faiz oranlarını kullanarak bugünkü değeri hesaplama veya borçlanma kapasitesini tahmin etme gibi beceriler, üniversitenin asıl niteliğinin anlaşılmasının yanında çok önemsiz kalır. Bu, ancak kütüphanede ve laboratuvarda uzun saatler çalışmak, öğrencilerle birlikte olmak gibi üniversite içi deneyimlerle sağlanabilir. Yöneticilik görevine yeni başladığımda kıdemli bir profesör bana şöyle demişti: Dedikodulara kulak ver, bütün iyi dekanlar öyle yapar. Onun derin bilgeliğinin değerini zamanla anladım. Açıktı ki, yaşlı dostum son skandallar ya da kokteyl parti sohbetleriyle ilgilenmemi kastetmiyordu. Onun söylemek istediği ve benim ancak sonradan anladığım, dinlemek yoluyla karmaşık bir organizmanın nabzını elimde tutmamdı. Bölümde en iyi işi kim yapıyor? Hangi alan özellikle ümit vaat ediyor? Belirli bir araştırma merkezi kalite bakımından geriliyor mu? Eğer dinleyenin eğitilmiş bir kulağı varsa, yapıcı dedikodulara dikkat ederek, bu ve başka so-

rulara yanıt bulabilir. Üniversite kültürü içinde yetişmiş bir kişi, hemen her durumda bunu daha iyi yapar. Kültür uyuşmazlığı belki uydurma olan güzel bir öykü ile anlatılabilir. Dwight D. Eisenhower, Columbia Üniversitesi rektörü olduğu zaman, yanında bir yaver alıkoymuştu. Genç Binbaşı, Eisenhower'ın Low Kütüphanesindeki ofisinin hemen dışında otururdu. Bir gün yaşlı, üstü başı dağınık bir profesör bir randevu için gelmişti Yaver, çatık kaşla profesörü süzdü ve "Hoca, düğmelerini ilikle, içeriye generali görmeye giriyorsun." dedi.

Akademik Yöneticiler İçin Yararlı Öneriler

1. Hiçbir şeye şaşırmayın

Yöneticilik görevinin hoş tarafları arasında, beklenmeyen olaylardaki artışlar da vardır. Bir profesörün hayatı normal olarak sakindir ve güven altındadır: Adınızı pek az kişi duyar. Komşular ya da postacılar neden eve kapandığınızı merak ederlerse de çoğu zaman düşünecekleri daha önemli şeyleri vardır. Bir üniversitede öğretmen olmak zevkli bir tekdüzeliği sürdürme olanağı verir: Sabahları sakin bir ofiste çalışma, sabah saat 10.00'dan sonra ders (öğrenciler daha erken gelmezler), uzun yemekler, öğleden sonra seminerler. Bu işlerin hepsini göze batmadan yürütürsünüz. Büyük bir kurumun yöneticisi için ise tanınmamak sözkonusu değildir. Adınız basında düzenli olarak çıkar, alışkanlıklarınız, tavırlarınız ve kararlarınız halkın tartıştığı konulardır; masanıza da birçok tuhaf mektup gelir.

1976 yılında, Cezayir'den aşağıdaki iş başvurusu gelmişti:

Sayın Bay:

Uygun bir fakültede profesörlük görevi için beni dikkate almanızı istemekten onur duyuyorum.

Benim dokuz doktoram var. Cambridge üniversitesinde öğrenim gördüm. Amerika Birleşik Devletlerinde sekiz yıl geçirdim. Birçok Ame-

rikalı öğrenci tanıyorum. Ülkenizdeki birçok psikiyatri hastanesinde nörolog olarak çalıştım. Ben jeofizik öğrenimi gördüm, eski Mısır dili, Fransızca, Hollanda dili, İngilizce, Çince ve Japonca da dahil birçok dil öğrendim.

Hakkımda size daha fazla bilgi vereyim. Birçok ABD Başkanı (George Washington, Roosevelt, Abraham Lincoln) ile dostluğum vardır. Ben Amerikan İç Savaşı gazisiyim. Ben Metro Goldwyn Mayer ile çalıştım.....

Bu noktada okumayı bıraktım ve başvuruyu Yale'in rektör yardımcısı olan dostuma gönderdim. Kardeş okulumuz, özellikle beşeri bilimlerde ünlüdür ve Cezayirli beyefendi için New Haven'ın daha uygun bir çevre olabileceğini hissetmiştim.

Geçenlerde de Amerika Birleşik Devletlerinin Orta Batı bölgesinden bir mektup geldi.

Sayın Bay:

Harvard Koleji profesörlerinin hepsini ilgilendiren bir durum için işbirliğinize gereksinmemiz var. Phil Donahue'nun televizyon programını seyrediyorduk. Programda konuk olarak iki fahişe ve fahişelere yardım etmeye çalışan iki kadın vardı. Fahişeler, müşterilerin çoğunun avukatlar ve üniversite profesörleri olduğunu belirttiler ve erkeklerin parfüm kullandığını ve ziynet taktıklarını, kendilerini ziyaret eden profesörlerin sadece Missouri'den gelmediğini, Massachusetts'den de gelenler olduğunu ifade ettiler. Harvard Üniversitesi profesörlerinin hepsinin, her çeşit otelin bulunması nedeniyle her hafta St. Louis, Missouri'ye geldiklerini söylediler. Ahlaksız profesörler, Massachusetts'te kalın.

Bu mektubu yazan hanımı, son yıllarda Boston'da otel kapasitesinin iki katına çıktığını söyleyerek ve ahlaksız kolej profesörlerinin seyahat etme hususunda daha az istekli olacaklarını ümit ettiğimi ekleyerek yatıştırmaya çalıştım.

Kimi zaman halktan gerçekten özgün ve yararlı öneriler de gelir. Kendisini Evsiz Füzeler Hakkında Beyaz Saray Özel

Danışmanı olarak tayin etmiş New York Brooklyn'li bir beyefendi şu mektubu yazmıştı.

Fakültenin Sayın Dekanı:

Unvanımızdan anlaşıldığı üzere, sizin Allah vergisi bir sezgi yeteneğiniz bulunduğuna ve aklınız yerinde olduğuna göre, öğrenci kredisi programı yerine geçecek bir alternatif önermek istiyorum.

Mütevazı bir öneri olarak, size bir öğrenci MX Füze kredi programı başlatılmasını teklif ediyorum. Buna göre öğrenciler her ay MX füzelerini bir roket rampasından diğerine taşıyarak geçirecekleri saatlere bağlı olarak kredi alacaklardır.

Böyle bir program üniversitenizdeki öğrencilerin Tanrı'ya, füzeye ülkelerine ve kendi eğitimlerine hizmet etme olanağı verecektir....

Yanıtımda derin şükranlarımı dile getirdim. Bununla birlikte, füze rampalarının çoğunun Batı'da olduğunu ve öğrencilerin Batı'ya yapacakları gezinin masraflı olması nedeniyle, bu planın Harvard için o kadar çekici olamayacağını belirtmek zorunda kalmıştım. Ne yazık ki, daha uygun yerlerde bulunan üniversiteler de bundan yararlanamayabilirler, çünkü hükümetin füzeleri sabit tutmaya karar verebileceğine inanıyorum.

Elbette bunların hepsi "deli saçması" mektuplar. Bazen eğlendirici, bazen edepsiz ve açık saçık, çoğu zaman da acınası. Fakat idari yaşamın kaçınılmaz bir özelliğini de görüntülüyorlar. Bir fakülteyi, okulu yahut üniversiteyi yönetme görevi insanı canlandırır. Büyük kararları ve eğitim felsefesini ilgilendiren tartışmaları düşünürüz. Kendimizi ülkeye veya dünyaya karşı "beşeri bilimler"in veya "fen bilimleri"nin ya da herhangi başka bir şeyin temsilcisi olarak görebiliriz. Gerçekte yaşamın, bizi günde beş kez en yücelerden en saçmaya götüren bir salıncak gibi olacağını önceden bilmeyiz. Üst düzeyli konular görevin parçasıdır ve bu önceden görülebilir ya da kestirilebilir. Fakat, dünyaya Olympos'tan bakan Harvard Üniversitesi rektörü ile onun

başta gelen yardımcılarından olan Fen ve Edebiyat Fakültesi dekanının, yurtlarda çift pencereyle mi yetinileceği yoksa üçüncü bir pencere mi ekleneceği konusunu saatler boyu tartıştıklarına kim inanabilir? Ya da büyük bir konferans salonunda sıcaklığın 2 °C olması ve mikrofonun da çalışmaması yüzünden dekanın iki profesör tarafından açıkça (İngiliz dili ve edebiyatındaki yediyüz öğrenci önünde) dayanılmaz acılara ve aşağılanmaya yol açmakla, hattâ beşeri bilimleri öldürmekle suçlandığına inanan olur mu? İnanın, inanın!

2. Belirsiz olmanın değerini bilin

Bir grup olarak öğretim üyeleri hoşgörüsüz ve eleştiricidirler. Görevleri sırasında sert biçimde eleştirmeye ve eleştirilmeye alışıktırlar. Düşünce ve anlatımda açıklık beğenilen bir niteliktir. Profesörlerin politikacıları, uzlaşmacı, boşa konuşan ve palavracı olarak aşağılamalarında şaşılacak birşey yoktur. Dekanlar arasında bu basit görüşleri paylaşanların çok olduğuna inanmıyorum. Geçen yıllar boyunca, özellikle demokratik yönetim içinde ayakta kalmaya çalışan politikacılara karşı, içimde büyük bir sempati uyandı. Zaman zaman Arnavutluk'tan, Kuzey Kore'ye kadar uzanan çeşitli totaliter yönetim modellerine özenerek bakmışımdır. Öyle bir ortamda etkili bir lider olmak ne kadar da kolay; bu kişilerin sonsuza kadar, ya da en azından öldürülünceye kadar görevde kalmalarına şaşmamalı.

Diğer taraftan, biz, özel ilgi alanlarının dünyasında yaşıyoruz. Öğrencileri ilgilendiren şeyler, politika, seks, toplumsal konular ve arada sırada akademik konulardır. Her konunun arkasında ayrıntılı bir programı olan baskı grupları vardır. Fen ve Edebiyat Fakültesi elli kadar bölüme ayrılmıştır; her bölümün bir programı vardır ve bölümler kafalarını başka herhangi bir şeye pek yormazlar. Herhangi bir isteği (örneğin bir ödenek isteğini) geri çevirmek ve

genel refahı gözetmekten bahsetmek hoşa gitmeyen bir etki yapar. Arkasından, her biri çeşitli amaçlar güden eski mezunlar, hükümet, basın ve belediye gelir. Eski mezunlar, iyi spor takımları, akademik kusursuzluk, politik hedeflerine sempati besleyecek bir öğretim kadrosu ve çocuklarına üniversiteye girişte kolaylık sağlayacak bir yönetim arzu ederler.

Devlet, bedelinin tamamını ödemeden araştırma yaptırmayı ve çok belirsiz bir şekilde tanımlanmış ulusal güvenlik gerekçesiyle, bilimsel bilginin özgür akışını önlemek ister. Belediye üniversitenin vergi vermesini, yoksullar için evler inşa etmesini ister, yurt yapımını durdurmasını ister. Basın temsilcileri, özellikle kamu ahlakında ders vermek hususunda, üniversitelerin tümüyle yerine geçmek isterler[3]. Şimdi siz dekanı (rektörü, rektör yardımcısını), gözünüzde, üzerinde ÖZEL ÇIKARLAR yazan kocaman bir topu burnu üzerinde güç bela tutan bir fok balığı olarak canlandırın.

Demokratik politikacılar (biz de öyleyiz), belirsiz olmanın en çok kabul gören bir nitelik olduğunu anlamışlardır. Açıklığın, bazı yerlerde güçlü bir olumsuz tepkiye yol açması kaçınılmazdır. Son yıllardaki başkanlık kampanyalarında bazı etkili sloganlar ortaya atıldı: "Devleti Sırtımızda Taşımayacağız", "Düşmana Karşı Dik Duralım", "Kim Olduğunu Bil" ve şu büyük cevher: "Dudaklarımı Oku". Biz bunların ne anlama geldiğini açıklamadıkça (yanıt açıkçası hiçbir şeydir), bu deyimler zararsız iyi duygular yaratır.

3. Bu bağlamda, *Boston Globe*'a riyakarlıkta özel bir ödül verilmeli. Makalelerinde en fazla işledikleri konulardan biri, üniversitelerin, özellikle kadrolu profesörler düzeyinde azınlıklara ve kadınlara eşit hak sağlamakla ilgili programlar konusunda zayıf kaldıklarıdır. Beyaz ırka mensup bu beyefendiler, yayınladıkları bu uyarılarla, kendi gazetelerinin yönetim kademesinde tek bir kadın veya azınlık mensubu olmamasının yarattığı gülünç çelişkinin anlaşılan farkına varamamışlardır.

   Yukarıdaki cümleler üç yıl önce yazılmıştı. O zamandan beri göreve iki kadın alınmıştır. Böylece oran şimdi toplam yönetici kadronun onda birine denk gelmektedir. Irk bileşimi ise değişmemiştir.

Genel ilkenin belirli bir örnekle açıklanması yararlı olacaktır. Son yıllarda Amerika'da eğitim konusunda ÜLKE çapında bir tartışmaya tanık olundu. Değişik komisyonlar tarafından hazırlanan raporlar, basın-yayın organları ve eğitimciler tarafından uygun bulundu.

Öğrencilerimizin becerilerini geliştirmek ve öğretmenlerin durumlarını düzeltmek amacıyla daha çok çaba harcamamız konusunda uyarıldık. Fakat komisyon raporu, uygulama ile ilgili pek az ayrıntı içermekteydi ve Amerikan kamu eğitimindeki yapısal sorunların analizine pek az yer veriyordu. Yirmibin bağımsız ve yerel okul bölgesinin kontrolundaki bir sistemde nasıl reform yaparsınız? Aslında uygulamaya yönelik en önemli soru budur. Ortada yanıt olmamasına karşın hemen herkes alkışlar. Bundan tümüyle farklı olarak, Harvard Üniversitesi bir süre önce lisans öğrenim programını değiştirdi. Kendi tartışmalarımız ve vardığımız sonuçlar, ulusal tartışmanın başlama zamanına denk geldiği için ve bizim her zaman ilgi odağı olmamız nedeniyle, basın ve HALK tarafından yakından izleniyordu.

Son derece açık ve anlaşılır bir programımız vardı ve uygulamanın nasıl olacağına dair çok ayrıntılı bilgiler verdik. Vardığımız sonuçlar eleştiri bombardımanına tutuldu (sağolsunlar, beğenenler de vardı); hemen herkes bir şeye karşı çıktı. İşte, yakınma ve sızlanma devrinde açık ve anlaşılır olmanın bedeli budur. Belirsiz olmanın her zaman istenen bir şey olduğunu öne sürmüyorum ama zaman zaman yararları da vardır.

3. "Duyarlı" sıfatının doğru tanımını ezberleyin: Tepki veren, yanıt oluşturan, yanıt veren.

İşte burada, Amerikan İngilizcesinin, özellikle kampuslarda çok yanlış kullanılan kelimelerinden birini görüyoruz. Gençlerin ve o kadar genç olmayanların birçoğu,

duyarlı olmak ile "evet" demenin aynı şeyler olduğuna kendilerini inandırmışlardır. Kırkın üzerinde olanlarımız ise, "hayır" demenin de duyarlılık olduğunu bilmeliyiz; hiçbir yönetici bunu unutmayı göze alamaz.

Bir üniversitede sorunların çözümünde olağanüstü güçlükler bulunması nedeniyle görünüşte önemsiz sanılabilecek bu dil kuralı üzerinde duruyorum. Üniversite toplumu, kuşakların çok olağandışı bir karışımıdır. Fen ve Edebiyat'ta bulunanların neredeyse yarısı (özellikle 6.500 lisans öğrencimizi düşünüyorum), onsekiz ile yirmiiki yaşları arasındadır ve bunların hepsi dört yılda bir değişirler. Grup olarak öğrencilerin bellekleri zayıftır ve yeni öğrenci liderleri ortaya çıktıkça aynı sorunlar yıldan yıla tekrar ortaya atılır. Yeni liderler, oldukça düzenli olarak yöneticileri isteklerine karşı duyarsız olmakla suçlarlar. Oysa, bu isteklere geçen on yıl boyunca her yıl açıkça olumsuz yanıt verilmiştir. Öğretim üyelerinin bellekleri çok daha güçlüdür, hiçbir şeyi affetmezler; en sonunda hınçlarını alırlar. Bir meslektaşınızın önemli bir komitede görev yapmasına gereksinme duyabilirsiniz. Belki tartışmalı bir konuda oy desteği gerekiyordur. Eğer işbirliği eksikliği hissediyorsanız, sekiz yıl önce daha iyi bir park yeri, ya da ücretli ek izin için yaptığı başvuruları, gayet mantıklı nedenlerle geri çevirdiğinizi anımsayın[4]. Meslektaşlarımızın gözünde siz duyarsız davranmıştınız. Yöneticiler hiçbir şeyi unutmayı göze alamazlar, hele evet ile hayır kelimelerinin anlamını asla.

4. "Yorum yok"un, çoğu zaman bir soruya en uygun yanıt olduğunu gözönünde bulundurun. Basına demeç verme zo-

4. Bunlar olmayacak örnekler değildir. Berkeley'de 1964'te öğrenci hareketi başladığı zaman, öğretim üyeleri rektör Clark Kerr'i destekleme konusunda isteksiz davranmışlardı. O günlerde onların bu tutumu hakkında birçok neden ileri sürüldü. Önemli bir etmenin öğretim üyelerinden yeni alınmaya başlaması park ücretinden kaynaklanan huzursuzluk olduğuna inanılmıştı.

runluluğu yoktur. Bir gazetede yayınlanışını görmekten hoşlanmayacağınız bir şeyi yapmaktan sakının; bunda başarılı olamayacaksınız ama denemeye değer bir çabadır.

Öğretim üyelerinin hepsi, adlarını basılı olarak, kitap kapaklarında, makalelerde ve hattâ gazetelerde görmek isterler. Profesörlerin çoğu için bu olumlu bir deneyimdir; en kötüsünden zararsızdır. Kitap ya da makale yazmak bir profesörün bilimde verimli olduğunun göstergesidir ve arasıra karşılaşılan olumsuz eleştiriler çabuk unutulur. Kendimiz, hainee eleştiri yazıları yazarak intikamımızı her zaman alabiliriz. Birçok meslektaşımız, dünya sorunları üzerine günlük basında yorumlar yapmaktan özellikle hoşnut görünür. Bu genellikle zevkli ve tehlikesiz bir uğraştır, bir hafta sonra kimse neler söylendiğini hatırlamayacaktır (bugünün gazeteleri yarının balığını sarmakta kullanılır). Dünya sorunları uzmanların söylediklerinden etkilenmez ve akrabalar sizin becerilerinize hayran kalırlar. Bu politik alışkanlığın en son noktası, en çok da *New York Times*'da yayımlanan toplumsal konularla ilgili ya da siyasi ilanlardır. Bu tür ilanlarda imzası en sık görülen kişiler profesörlerdir. Amaç ise, herhalde önemli bir kamu politikasını etkilemek ve kendi ismini (çoğunlukla mikroskopik boyutlarda yazılmış olarak) gazetede görmektir. Gerçekte, bu ilanların, belki *New York Times*'ın gelir tablosu dışında, hiçbir şey üzerinde görülebilir bir etkisi yoktur.

Akademik yönetici, tümüyle farklı koşullarda girişimde bulunur. Burada sorun, adını gazetelerden uzak tutabilmek ya da sadece kurumsal bir amaca hizmet etmesi koşuluyla adının kullanılmasını sağlamaktır. Düşüncelerinizi aktarabilmek ya da ek bilgi vermek için gazetecileri izlemenin bile gereği yoktur. Avcı onlar, av sizsiniz ve bazen yakalanmaktan kaçınmak akıllıcadır. Basın özgürlüğü, birinin doğru olarak bildiğini yazması demektir, yoksa her şeyi bilme hakkına sahip olma anlamına

gelmez. Ağzı sıkı olmak, her dekan, rektör ve rektör yardımcısının sahip olması ya da hızla edinmesi gereken bir niteliktir.

1974'te, Harvard'ın fen bilimleri camiası, son yıllarda ne yazık ki daha sık görülen bir olay yüzünden rahatsız oldu. Bir yardımcı profesör ile çok parlak bir lisans öğrencisi olan yardımcısının gerçekleştirdiği bir dizi biyolojik deney, kesinlikle çok önemli sonuçlar vaat ediyordu. Nobel ödülünden söz edilmeye başlanmıştı ve hatta bu kıdemsiz öğretim üyesinin eski hocalarından birinin, şerefe şampanya patlatmış olduğu bile söyleniyordu. Bundan sonra ortaya çıkan, belki bir kişi dışında, bütün ilgililer için kötü bir sürpriz oldu. Başlangıçtaki başarılı deneylerin aynısını daha sonra hiç kimse gerçekleştiremedi. Bu günümüze kadar böyle kaldı. Ne olmuştu? Her ne kadar, başka bir olayda kendisi hakkında gerçekdışı referans mektupları hazırladığı ortaya çıkan lisans öğrencisi asistandan şüphelenildiyse de, kimse gerçeği tam olarak bilemeyecek. Deneylerin az görülen bir rastlantı sonucu bir kerecik başarılı olduğu, ya da birinin bilimsel verilerle oynamış olduğunu varsayabiliriz.

Genel olarak fen bilimlerinin, özellikle de Harvard'ın ününe zarar veren bu üzücü haber, birçok gazetenin ön sayfasında yayımlandı. Ben özellikle zamansız kutlamalar ve açıklamalar nedeniyle rahatsızlık duymuştum. Korkunç ve heyecan verici bir hızla ilerleyen ve yarışı burun farkıyla kazananlara ün ve varlık sağlayan modern biyolojide yarışmanın çok büyük baskı yarattığı açıktı. Bu atmosfer, James Watson'ın dikkate değer yapıtı *İkili Sarmal*'da çok güzel belirtilmiştir ve belki de olması gereken de budur. Ben alanın dışında bir kişi olarak, *İkili Sarmal* ile (evet!) *Arrowsmith* (gecenin geç saatlerinde laboratuvarında test tüpüne bakan, beyaz boyunbağı, resmi kıyafet, Stockholm ve İsveç kralı ile el sıkışmak gibi şeyler yerine, insanlığı düşünen o özverili genç araştırmacı) arasında bir denge özlüyordum.

Bu can sıkıcı ruh durumu içinde 29 Aralık günü çalışma odama yürümekteydim. Üniversite kapalıydı ve kampusta kimsecikler yoktu. Sonra tanıdık bir çehre gördüm: Hakkımda zaman zaman güzel şeyler yazmış olan bir *New York Times* muhabiri. Doğal olarak ona yakınlık gösterdim ve yukarıda anlattığım bilimsel olay hakkında konuşmaya başladık. Muhabir Pazar günü yayınlanacak gazete için açıklayıcı bir makale yazmak amacında olduğunu söyledi ve konuşmamızı sürdürdük. Bu, kesinlikle bir görüşme değildi. Bu rahat ortamda, yazılarında adımdan uygun ve iyi bir şekilde söz etmiş olan bu kişiyle resmi olmayan bir konuşma yaparken bir hata ettim. Fen bilimleri dalındaki bilim adamları arasında olması gerektiğinden daha çok rekabet olduğunu söyledim ve zeki ve etkileyici bir benzetme yapma isteğinden kendimi alamayarak, bazı biyologları "Sammy Glicks"in[5] en kötü bilimsel türleri olarak tanımladım. Bu söz Pazar günü çıkan gazetede yayınlandı ve "etkili bir Harvard yöneticisi" ile ilişkilendirildi. Çok utandım ve o gece çok az uyuyabildim. Aptalca davranmıştım. İyi yönetim için gerekli kurallardan birini bozmuştum.

Hayran olduğum, saygı duyduğum ve sevdiğim akıllı ve ünlü bir bilim adamı olan Biyokimya Bölümü başkanı Pazartesi sabahı elden bir mektup getirdi. Son cümlesinde şöyle deniyordu: "Kendi üniversitemin bir yöneticisi tarafından verilmiş olan bu suçlayıcı demeç hem Biyokimya Bölümü'ne hem de aynı zamanda şahsıma yapılan ciddi bir hakarettir." Gizlenerek, hiçbir şeyden haberi yokmuş gibi davranma dürtüm çok güçlüydü. Bu ahmakça yolu izlemeye çalışabilirdim. Sonunda olaylar beni daha erdemli bir yol seçmeye yöneltti. Durumu kendisine açıkladığım rektör, bana protestan usulü sert bir vaaz vererek ortaya çıkmamı söyledi. Üstelik gazetede yayımlanan esprili sözleri daha önce bazı arkadaşlarımın yanında da söylemiş olduğumu anımsadım. Ayrıca, Sammy Glicks'e yapılan ilişkilendirmede öyle bir etnik

5. Bkz. Budd Shulberg, *What Makes Sammy Run*.

hava vardı ki, bunu herkesten önce benim söylemiş olabileceğimi anlamak zor değildi.

Biyokimya Bölümü üyeleri ile görüşme isteğinde bulundum. Yanlışımı kabul edip özür diledikten sonra içten ve heyecanlı bir görüş alışverişinde bulunduk. Ben kaygılarımı ve yakınmalarımı dile getirirken onların da görüşlerini daha iyi anlama olanağı buldum. Dost olarak ayrıldık ve yıllar sonra dekanlıktan ayrıldığımda şerefime bir yemek verdiler. Başka hiçbir bölüm böyle birşey yapmadı.

5. İnsanlardan para isteme sanatını geliştirin; kariyeriniz buna bağlı olabilir.

Deneyimsiz adaylara rektörlük ve diğer görevlerin önerildiği sırada ne denmiş olursa olsun, para sağlama işi üst düzey üniversite yöneticilerinin asıl görevleri arasında olacaktır. Ticaret diliyle, kişinin "iş bağlamayı" bilmesi gerekir. Yani terbiyeli ve genellikle sıkıntılı bir girişten sonra konuyu yedi basamaklı bir bağış isteğine getirebilmelidir.Yapmayı sürdürdükçe kolaylaşan bir iştir bu.

Bana anlatılanlara göre, Derek Bok'a rektörlük önerildiği zaman, Kurulun kıdemli üyesi ona bağış sağlama konusunda tasalanmamasını, Harvard görevini iyi yaparsa, parasal sorunların kendiliğinden çözüleceğini söylemiş. Bay Bok'un, bu gülünç öğüt parçasını, uzaklardaki bir kentte yorgunluktan yere serilmek üzereyken, konuşmalarından başka bir tanesini yapmak için ayağa kalkıp "sizinle Los Angeles, Chicago, Kansas City, Atlanta....da birlikte bulunmaktan çok mutluyum." diye söze başladığı zaman ne kadar sık anımsadığını merak ediyorum.

Bağış kampanyaları, akademik yaşamın sürekli yinelenen bir parçası olacaktır. Zengin ya da yoksul, devlete ait ya da özel, kolej ya da üniversite, ne olursa olsun, okullarda hiçbir zaman herkese yetecek kadar para yoktur. Her yıl yapılan yardımlar, sermaye artırımı kampanyaları, mezunlarla ilişkiler,

bağışta bulunabilecekleri konuya ısındırma, "geliştirme" sözcüğü altında toplanan etkinliklerdir. Hepsi parayla ilgilidir ve yöneticilerde huy haline gelirler. Hemen hepimiz, sabahın saat üçünde ansızın uyandırıldığımızda, üniversitemizin herhangi bir etkinliği hakkında iki dakikalık yaldızlı sözler söyliyebilmeliyiz ya da söylemeliyiz. Dinleyicilerin sayısı önemli değildir; dizlerimizin üzerine sıradan bir tavuklu sandöviç yerleştirmemiz belki Pavlov tepkisini güçlendirebilir.

Bağış yoluyla para sağlamak gereklidir, ama gerekli oluşunun ötesinde bir önemi vardır. Zaman içinde bundan hoşlanmaya başladım ve eski mezunlarımızın bağlılık ve cömertliğine; ya da birçok vakıf sorumlusunun zeka ve araştırıcı kafa yapısına her zaman hayran kaldım. Para istemek, serbest piyasanın durumunu sınamak için çok iyi bir yol, herhangi bir çevrenin duygularını ve önceliklerini sezmek için en etkili yöntemdir. "Geliştirme" hem alan hem de veren için bir çeşit eğitimdir. Durumu ortaya koymak ve bağışta bulunması olası kişiyi, parasının çarçur edilmeyeceğine inandırmak, ilgili herkes için sağlıklıdır. Her yıl bağış sağlama kampanyası dolayısıyla göndermiş olduğum mektuplardan bir tanesi, Texas Midland'da, oturan '48 mezunlarından biri tarafından aşağıdaki nola birlikte geri gönderilmişti: "Harvard sonu karanlık bir ülkede, tükenmiş bir kurumdur. Her ikisi de gereğinden çok şişirilmiştir. Alın da hayrını görün" Biz ve ülkemiz şanslıyız ki bu yaygın bir görüş değildir. Ben, 19. yüzyılda bağışlarıyla ün salmış olan Henry Lee Higginson'ın (1834-1919) diğer uca kayan tavrını yeğlerim: "Dünyada önemli olan her şey, iş işten geçmeden Harvard'ın etkisinin artırılmasına bağlı değil midir?"[6]

Üniversite içindeki birçok üyenin para istemekte büyük zorlukları vardır. Sık sık herkes tarafından çok iyi anlaşılan ziyaretler, "Üniversitenin kalitesini sürdürebilmek için harcadığımız büyük çabalara katkı olarak bir milyon dolar vermenizi istiyoruz" diyebilmek çok zor olduğu gibi, olumlu

6. Seymour E. Harris, *The Economics of Harvard*, (New York: McGraw-Hill, 1970), s. 272'.

veya olumsuz hiçbir sonuç vermeden sona erebilir. Bir saatlik nazik sohbet çok çabuk geçer ve pek az insan istenmeden büyük bir bağışta bulunur. Bu işlerde Musevi olmanın ve dolayısıyla sadaka istemenin ve sadaka vermenin sıradan bir iş olarak kabul edildiği koşullarda yetiştirilmenin büyük yararı vardır. Chutzpah'ı[7] anlamak ve uygulamak da aynı derecede yararlıdır.

Fen ve Edebiyat Fakültesine 350 milyon doların sağlandığı sermaye artırımı kampanyası boyunca, geçmişte Harvard'a olağanüstü yardımlarda bulunmuş ünlü banker ve yardımsever John L. Loeb ile saatler geçirmiştim. Benim amacım bu işte "liderlik bağışı" olarak bilinen bir yardım sağlamaktı: 10 milyon dolara yakın bir para gerektiren *onbeş* kıdemsiz öğretim üyesi kadrosu sağlayacağını umuyordum. Bu, Bay Loeb için bile küçük bir tutar sayılmazdı. Kendisi kibar bir adamdır, eski kuşaktan bir beyefendidir ve Harvard için sevgi duygularıyla doludur. Görüşmelerimiz en azından benim bakış açımdan hoştu ve parayı isteme zamanı gelmişti. Bu kritik aşamada, Rektör Bok'tan benimle gelmesini rica ettim. Yanınızda en tepedeki adamın bulunması bu gibi durumlarda paha biçilmez bir avantajdır ve bağış tutarının yüksek olmasını sağlamanın neredeyse bir koşuludur.

New York'ta, Four Seasons restoranında buluştuk. Gayet iyi hatırlıyorum, çok pahalı ve lezzetli hamburgerler yedik. Söyleşimiz yavaş yavaş dolar miktarının belirlenmesine doğru kayarken misafirimiz sordu: "Benden beş milyon mu istiyorsunuz?" Ben, "Tam değil, efendim" diye yanıtladım. "Umudumuz sizin on milyon vermeyi kabul etmeniz, böylece diğerleri beş milyon vermeye özenirler." John Loeb kaşlarını çattı, yüzü karardı: "Henry" dedi, "bu senin yaptığın nerdeyse *chutzpah*," ve beklenmedik bir şekilde ekledi: "Bu arada, o kelimenin nasıl yazıldığını biliyor musun?" Elime peçeteyi alıp ve kalemime uzanarak bildiğimi göstermek istedim. O anda Harvard Üniversitesi rektörü ani bir hareketle peçeteyi elimden kaptı ve

7. Yidiş dilinde kendine tam güven, cüret, küstahlık anlamına gelir.

üzerine büyük harflerle CHUTZPAH yazarak Bay Loeb'e uzattı. Bay Loeb peçeteyi küçük bir kare biçimine gelinceye kadar dikkatli bir biçimde katladıktan sonra, yeleğinin ceplerinden birine yerleştirdi. Yemek çabucak sona erdi ve uçakla Boston'a döndük. Birkaç gün sonra Bay Loeb'dan yapacağı bağışın 9 milyon dolar civarında olacağı yolunda bizi çok sevindiren bir haber aldık. Chutzpah'ın değerinin aşağı yukarı 4 milyon dolar olduğunu belirlemiştik.

6. "Kendini toplumdan soyutlama ..... Başkası hakkında kendini onun yerine koymadan Yargıya Varma" (Ataların Deyişleri Kitabında Hillel)

Bu çok iyi bir öğüttür, çünkü kendini başkalarından ayırarak yalnızlığa mahkum etme güdüsü çok büyüktür ve sonuçları da feci olabilir. Bir yönetici için, dünyanın öğretim üyeleri (özellikle de genç öğretim üyeleri) ve öğrenciler tarafından nasıl görüldüğünü unutmak çok kolaydır. Üst yönetici üniversitesinin simgesi haline gelir ve temsil hakkının sağladığı olanaklarla kişisel çıkarların birbirine karışması tehlikeli olur. Kendinizi birdenbire, kişisel paranıza hiç el sürmeden, belki resmi bir konakta büyük davetler verirken bulacaksınız. Bunun için harcanan paranın üniversiteden, yani doğrudan öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve eski mezunların ceplerinden çıktığını her zaman hatırlayın. Hiç şüphesiz, çabalarınızdan yararlanacak olan kişilerdir bunlar; ama aynı zamanda kendi giderlerini karşılayan konuklardır, siz ise cömert ev sahibi değilsiniz. Diğer okullara yaptığınız gezilerde (özellikle yurt dışında)[8] li-

8. Deneyimlerime göre, yabancı üniversiteler, özellikle Batı ülkelerinin dışında bulunanlar, yüksek mevkilerde bulunanlarda karşı davranışlarında gösterişe çok önem verirler. Bu Amerikalılar için karşılık verme bakımından gerçek sorunlar yaratır. Bir Suudi Arabistan üniversitesinin başı, kendisine her iki yılda bir yeni bir Cadillac satın alması için para verildiğini söylemişti. Ben de kendisine kendi üniversitemin rektörünün yirmi yaşında bir VW kaplumbağa kullandığını belirtmiştim. Belki ters yönde bir züppelik, ama yine de güçlü bir simge. Çin Halk Cumhuriyeti'nde bir akademik delegasyonun lideri olarak, bütün otellerde lüks bir daireye (diğerlerine sadece oda veriliyordu) ve 1936 modeli bir Rolls-Royce büyüklüğünde özel yapım bir Kızıl Bayrak limuzinine hak kazanmıştım. En enfes avantaj ise, Çin Hava Yollarının ülke içi yolculuklarında birinci sınıf bölümünde yolculuk etme olanağıydı. Birinci sınıf ile turistik sınıf arasında, iki bölümü birbirinden ayıran bir perdenin dışında (aynı koltuklar, aynı yemek) hiçbir fark yoktu.

muzinlerle karşılanırsınız, size armağanlar ve onurunuza ziyafetler verilir. Bir onursal derece alırken, size büyük bir dinleyici topluluğuna hitap etme olanağı verilebilir. Bu onur simgelerinin sizin şahsınıza verildiği sanısına kapılmayın; o sadece düşünürlere, yaratıcılara ve diğer büyük araştırmacılara özgüdür. Bizim saygınlığımız ise tümüyle türevseldir.

Toplumdan, yani meslektaşlarımızdan ve öğrencilerden soyutlanmamızın tehlikeleri kolayca anlaşılabilir. Bunlar günümüzde, üniversite çevresi dışındaki birçok Amerikalı yöneticinin karşılaştıkları sorunlara benzer. Eşitimiz olan arkadaşlardan uzaklaşma, bilgi kaynaklarımızın zayıflaması ve yapıcı dedikodudan uzak kalmamız sonucunu verecektir. Aradaki uçurum, rütbe ve emirler yerine *eşitler içinde birimci* ilkesine dayalı olması gereken yöneticilik otoritemizi de zayıflatacaktır. Meslektaşlardan uzaklaşmanın doğuracağı tehlikelerden belki en ciddisi, katı ve sevimsiz kararların kabul ettirilmesinde karşılaşılacak güçlüklerdir. "Hepimiz aynı gemideyiz" sözü yalnızca gülünç bir yalandan ibaret olmadığında, bu tür kararları benimsetmek daha kolay olur.

7. Yanlış inanışların gerçeklerle değiştirilmesindeki güçlüğü sakın küçümsemeyin.

Birçok Harvard mezunu yukarıdaki önermenin kusursuz örneğidir. Bugün, sınıflardaki öğrenci sayısı yirmi yıl öncesine göre daha az olsa bile mezunlarımızın çoğu kendi dönemlerinin eğitim açısından daha samimi olduğuna inanırlar. Günümüzde kıdemli profesörlerimizin yüzde doksanından fazlası, her yıl lisans düzeyinde en az bir ders vermektedirler. Buna karşılık Harvard profesörlerinin lisans düzeyinde ders vermedikleri doğrultusundaki güçlü inanç, bu tür istatistiklerden hiçbir şekilde etkilenmemektedir. Harvard'ın (ya da başka bir üniversitenin) zirveye kendi öğrenciliğimiz döneminde çıktığı güçlü inancı da sürüp gidecek

gibi görünüyor: ister on, ister elli yıl önce, hiç farketmez. (John Buchan'ın sözlerini anımsayın!) Bizim özel durumumuzda bu kanılar 350 yıldan beri sürüyor ve belki de o kadar üzerinde durmaya değmez. Benim vurgulamak istediğim nokta ise daha geneldir. İnsanlar fırsat buldukça, hiçbir durumda karşı çıkılamayacak bilimsel kanıtlar yoksa, hatta bazen olsa bile, istediklerine inanırlar. Ampirik kanıtlar, insanların bütün varlıklarıyla benimsedikleri inançları hemen değiştirmez. Bir yöneticinin bakış açısından bundan kolayca çıkarılacak dersler yoktur. Meslek yaşamımızın kaçınılmaz güçlüklerinden biri olduğu için bundan söz ediyorum.

8. Büyük düşünmeyi öğreniniz, özellikle de ölçü dolar olduğunda.

Yeni akademik yöneticileri (bunların önceki yönetim deneyimleri nerdeyse tanımsal olarak azdır) en çok şaşırtan şeylerden biri, etrafa saçılan paranın bolluğudur. Üniversiteler büyük işletmelerdir ve harcanan meblağlar da aynı ölçüde büyüktür. Günümüzde Fen ve Edebiyat Fakültesi'nin yıllık bütçesi, 300 milyon doların üzerindedir; Harvard Üniversitesi'nin bütçesi ise 700 milyon dolardan fazladır. Para denince kendi maaşını ya da ev satınalmaya yetecek meblağ aklına gelen ve 100.000 dolarlık bir araştırma ödeneğini gözünde büyüten bir profesör için bu büyüklükleri kavramak güçtür. Milyonlarca dolarlık kararlar vermek zamanla edinebilecek bir alışkanlıktır; başlangıçta insanı dehşet içinde bırakır 8.000.000 dolarlık elektrik faturasına, 1.000.000 dolarlık telefon faturasına ve her biri rahatlıkla 4.000.000 dolara mal olan laboratuvarlara alışmak biraz zaman alır.

Benim şanssızlığım, fakültenin mali durumunun bozulmaya başladığı 1973'te dekan olmamdı. Her yıl büyük bütçe açıkları veriyorduk ve ben patronlarıma (rektör ve Yönetim Kurulu üyelerine) bu açığı üç yıl içinde kapatacağıma

söz vermiştim. O ilk günlerde, parasız kalma endişesiyle, odamda geç saatlere kadar çalışarak, "ufak miktarlar ile", örneğin birkaç sınıfın boyanması gibi şeylerle ilgilendim. Parasal bir kararın sonuçlarının ancak bir buçuk yıl sonra alınabileceğini, yahut bina ve eşyalarla ilgili küçük tasarrufların 3.000.000 dolarlık açıklar üzerinde etkisi olmayacağını farkedinceye kadar epey zaman geçti. Buradan iki sonuç çıkıyor. Yeni yöneticiler gereğinden çok hesaplı olmak şeklinde bir yanlış yaparlar; kendi küçük dünyalarından çıkarak büyük düşünmekte zorlanırlar. Ayrıca, çoğu zaman yedi, sekiz hattâ dokuz basamaklı rakamlarla oynarken kendi çocuklarımızın yaz kampı masraflarıyla ilgili sorunları düşünmek güç olur. Bu gibi durumlarda hafif şizofrenik bir düşünce tarzına bürünmenin yararı vardır.

15. BÖLÜM
Üniversite Yönetimi
Güvenli Bir İşleyiş Sağlamanın Yedi İlkesi

Yönetim iktidarla ile ilgilidir: Sorumlu kimdir? Kararları kim alır? Kimin sesi daha çok çıkar ve bu ses ne kadar etkilidir? Bunlar özellikle yüksek öğretimde sürekli olarak sorulan karmaşık ve tartışmalı sorulardır. Nedenleri açıktır. Her şeyden önce, üniversite ve kolejler yetişkinlere öğretim veren okullardır ve öğretimin gerekleri ile yetişkinlerin gereksinmelerini çakıştırmak zor olabilir. İkinci olarak, Amerika'da üniversiteler, genellikle sosyal değişimin unsurları, politikaya etki yapabilecek araştırmaların üretim merkezleri ve ayrıca, mensuplarına ömür boyu avantajlar sağlayan yerler olarak görülürler. Birçok insanın bu sonuçların bir kısmını etkilemeye çok hevesli olması anlaşılabilir bir şeydir. Üçüncü olarak, bizim ülkemizde üniversite ve kolejler, kaynaklarını az çok öğretimle ilgili geniş ve değişik amaçlar için kullanan varlıklı vakıflar olduğu kadar, büyük işletmelerdir. Bu bakımdan üniversiteler büyük işverenlerdir: Büyük yatırım portföyleri, yerleşim merkezlerinde arsa ve binaları vardır; restoranlar, hediyelik eşya satan dükkanlar işletirler; yurt dışında kampuslar açarlar ve bunlara benzer daha birçok etkinlikte bulunurlar. Bu kadar zengin vakıf ve işletmelerin kaynaklarını nasıl kullandıkları, kendi bünyelerinde olsun olmasın herkesi haklı olarak yakından ilgilendirir. Neler olup bittiğini herkes öğrenmek ister. Son olarak, ister kamu olsun ister özel, hemen bütün yüksek öğretim kurumları vergi yükümlülerinden toplanan paradan fonlar ya da sübvansiyonlar alırlar. Ör-

neğin, Harvard'ın bütçesinin %20'den fazlası hükümet fonlarından gelir. Devletten para almak demek, basın dahil olmak üzere halkın temsilcilerinin, parayı alanların bu yetkiyi nasıl kullandıklarını denetleme hakları olduğunu kabul etmek demektir.

Aşağıda anahatları verilen ilkeleri, çoğu zaman üniversite yönetimiyle ilgisi bulunan konuların değerlendirilmesinde yararlı buldum. (Beni asıl ilgilendiren üniversite içi akademik sorunlardır: Öğrenciler fakülte toplantılarına katılmalı mı? Öğretim üyelerinin yatırım politikalarında söz hakkı olmalı mı? Akademik koşulları kim saptamalıdır?...) Sözkonusu ilkelerin başka türdeki örgütler için de geçerli olduğuna eminim, ama hiçbirini vazgeçilmez önemde ya da mutlak olarak görmüyorum. Bununla birlikte, bunlar bir bütün olarak bana mantıklı görünüyor.

Birinci İlke

Herşey daha demokratik davranmakla düzelmez.

Bu cümleyi korkudan titreyerek yazdım. Hiç şüphesiz gelecekteki öğrenci ve öğretim üyesi kuşakları benim derin gerici eğilimlerim hakkında bir kanıt daha elde etmiş olacaklar. Öyle de olsa, bu ilke birinci sıraya boşuna konmadı.

Amerika Birleşik Devletleri ve diğer birkaç ülke siyasi demokrasi uygulamaya çalışmaktadır. Her ne kadar uygulama felsefi idealin gerisinde kalsa da, "adam [kişi] başına bir oy" bizim politik yaşamımızın yasal hedefini belirler. Resmi olarak, her oyun ağırlığı eşittir ve çoğumuz, devletle ilişkilerimizde daha çok demokrasinin, daha az demokrasiden iyi olduğuna inanırız. Kuvvetlerin, yaşamımızın diğer alanlarında da, daha eşit dağılması gerektiğine inananlar vardır. Örneğin, gelir dağılımındaki çarpıklık azaltılabilse ekonomi daha "demokratik" duruma getirilebilir ve bence bu çok iyi olurdu.

Siyasi demokrasinin değerine olan güçlü inanç, yaşamın diğer alanlarında daha az demokratik yolların uygulanmasıyla çelişkili değildir. Ailelerde demokratik ilkeler genellikle uygulanmaz. Silahlı kuvvetler ve hastahaneler ile işyerlerinin çoğu da demokratik ilkelerle yönetilmez. Buralarda resmi veya resmi olmayan hiyerarşiler vardır: Bazılarının sesi diğerlerinden daha güçlüdür ve deneyimlerimizden biliyoruz ki bu kurumların işleyişi, iktidarın daha eşit bir şekilde dağıtılması ile daha iyi hale getirilemez.

Toplumsal kurumların çoğunda hem demokratik ve hem de hiyerarşik özellikler vardır ve bu Amerikan üniversiteleri için de böyledir. Genelleştirirsek, üniversitenin büyük birimleri (öğretim üyeleri, öğrenciler ve idari personel) *arasındaki* ilişkiler hiyerarşiktir; bu birimlerin *içindeki* ilişkiler ise daha demokratik olma eğilimindedir. Bunu, bu biçimde ortaya koymak bile beni rahatsız ediyor, çünkü her birim içinde de birçok farklılık vardır. Bazı öğretim üyeleri sürekli kadrodadır, diğerleri değildir. Akademik olmayan kadrolarda yılda yüzbin doların üstünde ücret alan kıdemli rektör yardımcıları ve çok daha düşük ücret alan bahçıvanlar bulunur. Bunların sesleri aynı güçte çıkmaz. Öğrenciler bile hiçbir anlamda homojen bir kategori değildir. Ne de olsa bu kategori üniversitenin ilk sınıfına giden onyedi yaşındaki çocukları da, lisansüstü okullara devam eden aile reislerini de kapsar.

Eğitimin bütün kademelerinde hiyerarşiyi doğuran en temel etmen, öğrenciler ile öğretmenler arasındaki etkileşimdir. Zaten üniversite esas olarak bu birimler için vardır. Üniversiteler, öğretmenlerden bilgi almak isteyen öğrencilerin devam ettiği okullardır[1]; lisansüstü öğrencileri, ustaların yanında eğitim gören çıraklara ben-

1. Tek bilgi kaynağının öğretmenler olduğunu savunmıyacağım. Öğrenciler kitaplardan, birbirinden ve daha birçok esrarlı yollardan öğrenirler. Bununla birlikte öğretmenlerin rolü hemen hemen bütün eğitim sistemlerinde asıldır.

zetilebilir; bütün öğrenciler, kendilerinden daha bilgili olanlar tarafından sınanırlar ve haklarında karar verilir. Görüldüğü üzere, eşit olmayan ya da demokratik olmayan bir öğretmen - öğrenci ilişkisinden söz ediyorum, ama bu öğrencilerin ezilebileceği, yahut öğretmenlerin yetkilerini keyfi olarak kullanabilecekleri anlamına gelmez. Bu, ne birinin haklarının gözardı edileceğini, ne de ötekine akılcı olmayan ayrıcalıklar sağlanacağını gösterir. Hiyerarşi, çoğunluğun düşüncesine bakılmaksızın bazı görüşlerin egemen olması anlamına gelir.

Üniversiteleri demokratikleştirmenin birçok anlamı olabilir. Öğretim üyelerinin kendilerini nasıl yönettikleriyle veya öğretim üyelerinin yönetim karşısındaki ayrıcalıklarıyla ve daha pek çok şeyle ilgili olabilir. Son yıllarda, özellikle 1960'lardan bu yana, demokrasi şimdi iyi bilinen bir anlam daha kazandı: Üniversite politikasının saptanmasında öğrencilere, sürekli kadroda olmayan öğretim üyelerine ve akademik olmayan üniversite personeline daha fazla söz hakkı. Buna aşırı bir örnek olarak, 1969 yılında yeni bir Afro-Amerikan Etüdleri Bölümünün kuruluşu sırasında Harvard öğretim üyelerince alınan kararların bir kısmı verilebilir.

Öğretim üyeleri, yoğun öğrenci baskısı, bina işgalleri ve açık tehditler sonucunda, bölümü kurma görevi verilen komiteye, üyelerin yaklaşık yarısı anlamına gelen altı lisans öğrencisinin dahil edilmesi yolunda karar aldılar. Bu öğrencilerden üçü, üyeliği herkese açık olmayan (sadece siyahlar üye olabiliyordu) siyasi bir öğrenci kuruluşu olan Afrikalı ve Afro-Amerikan Öğrenciler Derneği tarafından seçilecekti. Komitenin öğrenci üyelerinin hepsinin sürekli ve geçici kadrolara yapılacak atamalar konusunda oy hakkı olacaktı. Başka bir deyişle, siyah lisans öğrencileri, ancak sürekli kadrodaki öğretim üyelerine verilen hak ve sorumluluklara sahip oluyorlardı[2] Bu kısa bir süre için kaosa

2. Bkz. Henry Rosovsky, "Black Studies at Harvard", *The American Scholar* (Sonbahar 1969).

yol açtı. Fakat şansımıza, öğretim üyelerinin çoğunun akılları başlarına çabuk geldi. Birkaç yıl içinde, zaten öğrenciler için uygun olmayan bu yetkiler, lisans öğrencilerinden tümüyle geri alındı. Ülkemizdeki ve dışındaki diğer üniversitelerin akıllarını başlarına toplamaları çok daha fazla zaman aldı.

1960'larda "parite" (eşitlik) uygulamasının doğduğu bazı Avrupa üniversitelerinde uç örnekler vardır. Hemen bütün kararlar üzerinde öğrencilerin, öğretim üyelerinin, personeli ve birçok durumda devletin eşit söz hakkı oluştu. Bunun eğitim üzerinde yıkıcı etkileri oldu. Akademik standartlar geriledi ve görev duygusu yitirildi. Daha önce sözünü ettiğim Hollanda deneyimi burada yeniden bir örnek görevi görebilir. 1972 yılında Hollanda hükümeti üniversite yönetimi yasasını değiştirerek bir tür "parite" ilkesini kabul etti. Birkaç yıl içinde, iyi araştırma kurumlarının birçoğu profesörlerini kaybettiler. Bu durum, öğretim üyelerinin sanayiye kaptırılmasının kolay olduğu fen bilimlerini daha da çok etkiledi.

Aşırı demokrasi (bununla pariteyi, yetki dağılımındaki belirsizlikleri ve yönetimi felce uğratan benzer uygulamaları anlatmak istiyorum) tesadüfi bir sonuç olmayabilir. Bu, sorumluluk konumunda bulunanların (yöneticilerin, profesörlerin ya da bakanlık görevlilerinin) kibirlerine ve görevlerini kötüye kullanmalarına karşı anlaşılabilir bir tepki olabilir. Diğer bir deyişle, aşırı demokrasi, yetersiz demokrasinin bir sonucu, yani bir aşırı uçtan ötekine geçiş olabilir. Alman üniversitelerinde 1960'larda olanları ben böyle değerlendiriyorum. Akılcı bir hiyerarşi, hiçbir zaman sorumsuzluk anlamına gelemez (yedinci ilkeye bakınız). Üniversitedeki optimal demokrasiyi tanımlamaya çalışıyor değilim. Söylemek istediğim çok daha basit: Daha çok demokrasi her zaman daha iyi demek değildir.

İkinci İlke

Bir ülkenin vatandaşı olmak nedeniyle sahip olunan haklar ile gönüllü bir kuruluşa katılmanın getirdiği haklar temelde farklıdır.

Amerikan vatandaşı olarak hepimiz, onsekiz yaşını doldurmuş olmak ve herhangi bir cürüm nedeniyle mahkum olmamak şartıyla, siyasi haklar bakımından eşitiz. Çoğumuz açısından vatandaşlık isteğimize bağlı olarak elde edilen bir hak değildir. Ne doğum yerimiz bizim kontrolumuzdadır, ne de anne-babamızın milliyeti. Vatandaşlığın doğumdan gelen bir hak olarak değil de, sonradan isteyerek elde edilmesi durumunda bazı kısıtlamalar olabilir. Örneğin, ben Amerikan vatandaşlığına sonradan geçtiğim için Başkan seçilemem. Bu anayasal kısıtlama benim için fazla bir sorun yaratmıyor. Fakat söz konusu kısıtlama Henry Kissinger, eski Maliye Bakanı Michael Blumenthal veya New York'lu banker Felix Rohatyn için belki aynı derecede önemsiz olmayabilir.

Bir üniversite topluluğunun üyesi, ya da başka bir ifadeyle üniversite vatandaşlığı farklı bir olaydır. Bu üyelik her zaman, başvuruda bulunmak ve/veya davet olunarak elde edilir, bu da kısıtlamaları haklı kılar. Bir şirket, herkesin almak zorunda olmadığı rüçhanlı hisse senetleri satabildiği, kimsenin katılmak zorunda olmadığı kulüpler kendi kurallarını koyup uygulayabildikleri gibi[3], üniversiteler de öğretim üyelerine kısıtlı haklarla görev verebilir ya da öğrenci kabul edebilir. Üniversitede uygulanan demokrasinin optimal derecesinin vatandaşlık modeline uygun olması gerekmez ve bence olmamalıdır da. Bana göre, öğrenciler üniversiteye yönetmek için değil okumak için gelirler. Öğretim üyeleri ise, kendi bilgi alanları içinde öğretmek, araştırma yapmak ve eğitim politikasını saptamak amacıyla üniversitede görevlendirilirler.

3. Ama herhangi bir kural değil. Bir derneğin gönüllü oluşu ona yasalarımızı çiğneme hakkını vermez. Böylece, belirli büyüklükteki özel kulüplerde ırk ve bazen de cinsiyet ayrımına dayalı engeller yasaktır.

Kuşkusuz, öğretim üyelerinin hakları da kısıtlıdır. Yönetimin ve eğitim politikasının bazı kısımlarının, genellikle uzmanlık alanlarına girmemesi veya çıkar çatışması nedeniyle öğretim üyelerinin etkisi dışında kaldığı kabul edilir. Bunların, genellikle mütevellilerin sorumluluğunda olduğu düşünülür. Kısıtlı hakların hiç hak verilmiyor anlamına geldiğini söylemek istemiyorum. Herkes düşüncelerini serbestçe söyleyebilmelidir ve üniversitedeki bütün grupların "seslerini duyurmaları" ve "katkıda bulunmaları" için bir düzenleme, eğer adil bir üniversite yaratmak istiyorsak, sadece istenir bir şey değildir, aynı zamanda zorunludur. Şu anda üzerinde durduğum nokta kısıtlamalar ve herkes için aynı olduğu sanılmaması gereken haklardır[4].

Üçüncü İlke

Üniversitedeki haklar ve sorumluluklar, üniversiteye bağlı kalma süresini yansıtmalıdır.

Dekan olarak görev yaptığım yıllarda, bir grup lisans öğrencisine sonradan dillere düşen ve bana karşı büyük öğrenci tepkisine yol açan bir konuşma yapmıştım. Topluluğumuzda çeşitli grupların rolleri üzerinde duruyordum ve şöyle dedim: "Unutmayın ki, siz (lisans öğrencileri) burada dört yıl kalacaksınız; öğretim üyeleri (sürekli kadroda olanlar) yaşamları boyunca; üniversite ise sonsuza kadar burada olacaktır." Bu basmakalıp sözler, öğrenci gazetesinde benim kendimi beğenmişliğime işaret ve gençliğin haklı isteklerine karşı duyarsızlığım şeklinde yorumlandı. Bu sözler, çoğu kez yanına benim özellikle sevimsiz fotograflarımdan biri konularak, tekrar tekrar yayımlandı. Sonunda kampusta

4. İlk iki ilkenin geçerli olmadığı konulardaki görüşler için Ralph Nader'ın desteğiyle Harvard Watch tarafından 7 Aralık, 1987 tarihinde yayımlanan Robert Weissman'ın, "The Hidden Rule: A Critical Discussion of Harvard University's Governing Structure" adlı makalesine bakınız. Bay Weisman ile ben çok az şey üzerine anlaşabiliyoruz. O ulusal vatandaşlığının sağladığı haklar ile üniversite "vatandaşlığının" sağladığı haklar arasında herhangi bir ayrım olduğunu kesinlikle kabul etmiyor.

büyük harflerle yazılmış bir film afişi görüldü: "Unutmayın ki siz dört yıl için buradasınız; Dekan Rosovsky ömür boyu buradadır; ve Elmaslar Ebedidir.(*)" Görülüyor ki, gerçekten de iz bırakmıştım, ama arzu edilen türde değil.

Zaman perspektifinin daha uzun olması insanın söz hakkını neden artırır? Benim öğrencilere anlatmaya çalıştığım, meselenin genç olmalarıyla değil geçici olmalarıyla ilgili olduğuydu. Kurumda geçirilen ya da geçirilmesi beklenen süre, hemen hemen bütün kurumlarda - bir dereceye kadar - özel bir yetki kaynağı olarak görülür ve dikkate alınır. Sonunda herkesin ayrılmasının uygun olacağı an gelecektir ama diğer bir şey eşitken çoğu kurumlarda kıdem saygıyla karşılanır ve ödüllendirilir. Çünkü hizmet süresi, deneyim ve bağlılığın bir göstergesi, kişinin kısa vadeli bir yararlanmanın peşinde olmadığının işaretidir.

Üniversitelerde, diğer kuruluşlardan farklı olarak özel bir sorun vardır: Üniversitenin çeşitli birimleri arasında üniversitede kısa süre kalanların sayısı, diğerlerinin toplamından çok fazladır; en az bilgisi ve en az deneyimi olanlar çoğunluktadır. Bir an için, tipik bir üniversitede zamanla ilgili ufukların ne kadar farklı olduğunu düşünün. Lisans öğrencileri (Harvard'da 6.500 kadar) diplomalarını dört yılda alıp ayrılırlar. Lisansüstü öğrenciler (10.000 civarında), eğer profesyonel eğitimi de katarsak, ortalama olarak, lisans öğrencilerine kıyasla biraz daha kısa bir süre kalırlar. Kimi öğrenciler öğrenime yarı zamanlı olarak devam ederler, yahut özel programlara kayıt olurlar; bu sonuncular üniversiteye yalnızca birkaç hafta için gelebilirler. Bu kategoride 50.000'den fazla öğrenci vardır. Eski öğrenciler ise mezunlar grubuna girerler, bunların hemen hemen 200.000 kadarı yaşamaktadır ve Harvard'da kayıtları vardır. Hiç kuşkusuz bu büyük grubun üniversiteyle daha dolaylı olsa da, uzun dönemli ilgisi vardır. Diplomalarının değeri, üniversitenin genel

(*) Diamonds are Forever.

başarı durumuyla yakından ilgilidir[5]: Bundan başka, birçok mezun, üniversitelerine maddi destek ve başka türlü yardımlarda bulunarak yaşam boyu bağlılık gösterirler. Ayrıca Harvard'da üçbin civarında bir öğretim üyesi kadrosu vardır; bunların yaklaşık yarısı sürekli kadrodadır. Geçici kadrodaki öğretim üyeleri, yükselebilirlerse üniversitede sekiz ile on yıl arasında kalırlarken, sürekli kadrodaki bir kariyer normal olarak en az yirmibeş yıl sürecektir. Ayrıca yasal olarak üniversitenin sahipleri durumunda olan ve kendilerine duyulan güvene bağlı sorumluluklar verilmiş, yönetimle ilgili kurullarda görev yapanlardan da bahsetmeliyiz. Onlar yasal ve ahlaki mütevelli olma durumundadırlar. Bu az sayıdaki insanın kendilerine emanet edilen kurumun günümüzdeki ve gelecekteki refahını gözetmeleri beklenir. Bu kategoride otuzyedi kişi vardır. Bunların yedisi Yönetim Kurulu üyesidir (bu yedi kişinin içinde rektör ve üniversite saymam da vardır). Geriye kalan otuz kişi, bir tür denetim işlevi görürler. Sonra üniversite çalışanları gelir: Meslekten gelen üst düzey yöneticiler, sekreterler, teknisyenler, tamirciler, boyacılar gibi. Bunların sayısı yaklaşık 11.000'dir.

Bu durumda çoğunluk yönetiminin etkisi ne olacaktır? Adam başına bir oy kuralı, üniversitede en az süreyle kalacak olanlara en fazla ağırlığı verir. Buna göre, alınan kararların ve yapılması öngörülen çalışmaların sonuçlarına katlanmak zorunda olanlar, bu karar ve çalışmalarda yeterince etkili olamayacaklardır ve bu hiç de iyi bir fikir değildir. Güney Afrika'daki yatırımların durdurulması politikasıyla ilgili olarak son zamanlarda ortaya çıkan yaygın tartışmalar benim kaygılarıma ışık tutabilir. Son birkaç yılda birçok üniversite ve emeklilik fonları, Güney Afrika'da iş yapan bütün şirketlerin hisse senetlerini ellerinden çıkardılar. Asıl amaç, ırk ayı-

5. Akademik bir derecenin yalnız görünürdeki değerinden söz ediyorum: öğrencinin başardığı ya da kazandığını değil, dış dünyanın üniversiteleri ve tek tek programlarını nasıl değerlendirdiğini. Harvard'ın MBA derecesinin gerçekte rakiplerinin verdiği derecelerden önemli bir üstünlüğü olmayabilir. Ama işe başlarken yüksek ücretler, endüstride yüksek mevkiler gibi dış değerler gözönüne alındığı zaman Harvard İşletme Fakültesi ile Stanford'un egemenliği tartışılmaz.

rımına karşı ahlaki bir tavır almaktı. Bundan yana olanlar, bu yolla Güney Afrika hükümetinin tiksindirici uygulamasına son vermeye zorlanabileceğine inanıyorlardı. Bu politikadan söz etmemin nedeni onun yararlarını tartışmak değildir. Bu konuyu açmaktaki nedenim, insana çekici gelen bazı ahlaki tavırların üniversitede, çoğunluk yönetimi kuralı veya "eşitlik"in Amerika'ya özgü bir modeli ile, dikkatli bir değerlendirme yapılabilmesine olanak bulunamayacağını göstermektir. Başka birçok kararda olduğu gibi, hemen eyleme geçmenin zevki ile uzun dönemde ortaya çıkacak sonuçların olası acısı arasında duyarlı bir denge kurulmalıdır. Örneğin, Güney Afrika'da iş yapan firmaların hisse senetlerinin satınalınmaması, ileride sağlanabilecek kazançları belki önemli bir ölçüde azaltabilir. Öte yandan bu tür hisse senetlerinin elden çıkarılmasını kimileri bağış paralarının politik amaçlarla kullanılması olarak eleştirebilirler. Bu durum, bağışta bulunanların daha da politize olmalarına ve devletin yeni kurallar getirmesine yol açabilir. Bu korkuların hiçbiri gerçekçi olmayabilir; yalnız kurumsal bir çekingenliği gösterebilir. Ancak, bunların ayrıntıları ile ve sakin bir atmosferde değerlendirilmesi yaşamsal önem taşır. Deneyimlerimiz gösteriyor ki, öğrencilerin çoğu, öğretim üyelerinin birçoğu ve daha pek çok kişi, uzun dönemli sonuçları fark etmedikçe ve bunlara önem vermedikçe, buna olanak bulunamayacaktır. Gerçekten de, gelecek kuşak için daha az gelir sağlanması olasılığı onları ilgilendirecek midir? Yanıtın olumlu olması pek akla yakın görünmemektedir. Sorumluluklarının bilincindeki mütevelli heyeti üyelerinin uzun dönemi göz önünde bulundurması en büyük umudumuzdur.

Dördüncü İlke

Bir üniversitede bilgili olanların söz hakkı daha fazladır.

Genel bilgiyi kastetmiyorum. Washington'da Demokrat veya Cumhuriyetçi bir yönetimi yeğlemek konusunda öğ-

rencilerin düşünceleri profesörlerinki kadar geçerlidir. Tamir ve bakım bölümünde çalışan bir işçi, binaların bakımı konusunda bir profesörden daha bilgili olmalıdır. Üniversite polisi, suçla ilgili konuları herkesten daha iyi anlar. Kalabalık bir grup oluşturan mezunların çoğu da, hemen her şey hakkında hem genel olarak hem de uzmanlık düzeyinde büyük bilgi birikimine sahiptirler. Mezunların birkaçı hariç, bu grupların elinde üniversitenin asıl görevi - yani öğretim ve araştırma - hakkında uzmanlık düzeyinde bilgi yoktur. Zaten öğrencilerin, üniversiteye girmesinin nedeni, bilgilerinin eksik olması ve bilgi edinmeyi istemeleridir. Uzmanlık derecesinde bilgiye sahip kişiler, hemen hemen bütünüyle öğretim kadrosu içinde bulunur.

Bunlar küstahça sözler olmadığı gibi basit ve koşulsuz mutlak tanımlar da değildir. Öğrenciler eğitimin tüketicileridirler ve genellikle eğitimin kalitesi hakkında genellikle değerli görüşleri vardır; bunlar göz önüne alınmalıdır. Eski öğrenciler (mezunlar) özellikle de profesyonel lisansüstü okulların mezunları, eğitimi ve programların etkinliğini en iyi şekilde değerlendirebilecek yargıçlardır. Bunların sözleri de dikkate alınmalıdır. Ayrıca hepimiz, profesyonel üniversite yöneticilerinin, sekreterlerin ve teknik personelin çok önemli bilgi birikimine sahip olduklarını biliriz. Ama akılcı görülebilecek yüzeysel düşüncelerle, bir konuyu derinliğine anlamak ve bunun getireceği sorumluluklar aynı şey değildir.

Eğitim sorunları üzerinde son sözü söyleme hakkı bu konuda gerekli mesleki nitelikleri taşıyanlara verilmelidir. Bunlar ise, uzun bir çıraklık döneminden geçmiş olan ve meslektaşlarının kapsamlı kanıtlar temelinde yaptığı değerlendirmeye göre öğretim ve araştırma alanında yüksek kaliteli işler yapmış olduğu ortaya çıkan akademisyenlerdir. Bu, özellikle ders programlarının öğretim üyelerinin denetiminde olmasına ilişkindir. İçeriği ve yapısı görüşülüp tartışılmadan öğretim kadrosu dışındaki

otoritelerce zorla kabul ettirilen derslerin iyi bir biçimde (şevkle ve yaratıcı bir şekilde) öğretilebilme şansı çok azalır. Silahlı kuvvetlerin yönettiği okullara devam edenler ne demek istediğimi kolayca anlayacaklardır.

Öğretim üyeleri akademik konuların ve standartların ne olduğunu bilirler ve kendi entelektüel sınırlarını daha iyi değerlendirebilme eğilimindedirler. Bunlar gençliğe ve halka düzenli olarak musallat olan geçici modalardan genellikle daha az etkilenirler. Acaba "Princeton Planı"nı hâlâ hatırlayan var mı? 1970'lerin başında iyi niyetli öğrenciler, bazı öğretim üyeleri ve üniversite dışından birçok kişi, Princeton Üniversitesi'nde başlatılan bir uygulamanın yaygınlaştırılmasını istemişlerdi: Genel seçimler ve bazı seçim kampanyaları sırasında, öğrencilerin demokratik sürece daha aktif bir şekilde katkıda bulunabilmeleri için okulların tatil edilmesi. Bu fikrin ömrü "hulahop"unki kadar kısa oldu.

Öğretim üyelerinin yetkilerini kayıtsız şartsız kullanamayacaklarını bir kez daha vurgulayayım. Eğitim konusunda öğretim üyeleri tarafından alınan kararların çoğu, akademik dekanlar, rektörler ve mütevellilerce gözden geçirilir; öğretim üyeleri sıralamalar, anketler ve araştırma ödenekleri gibi yollarla meslektaşları tarafından alenen değerlendirilir; ve piyasa öğretim üyelerinin bulundukları okulların çekiciliğini değerlendirir.

"Bilgisi olanlara daha fazla söz hakkı"nın haklı görülebilmesi için bir uygulamanın özellikle tartışılması gerekir. Amerikan üniversiteleri, yönetimin başında bir tür genel müdürün bulunduğu farklı bir idari yapıda kurulmuşlardır. Bu kişinin unvanı hemen her zaman rektördür. Rektör üniversiteyi, bir genel müdürün özel bir şirketi yönettiği gibi yönetir. Üniversite rektörü, bir şirketin yönetim kurulu gibi çalışan bir mütevelli heyetine karşı sorumludur. Rektör yeni girişimlerde bulunmakta, personelin çoğunun işe alınmasında veya işten çıkarılmasında ve daha birçok genel politika konusunda son sözün sahibidir.

Bununla birlikte bir şirketin genel müdürü ile bir üniversitenin rektörü arasındaki iki farktan söz edilmesi uygun olacaktır.

Birincisi, üniversitenin tek bir "kabul edilebilir en alt düzey"i olmamasıdır. Bu nedenle yönetimdeki performans standartlarını saptamak daha güçtür. İkincisi ise, bir şirketin orta ve üst düzey yöneticilerine hemen hemen denk olan kadrolu profesörler, ancak olağanüstü durumlarda görevden alınabilirler. Üniversite rektörünün bir eli arkasında bağlanmıştır denebilir. Fakat bu, "Sürekli Kadro Sistemi: Anlamı" başlıklı 10. bölümde görüldüğü üzere, iyi ve anlaşılır nedenlerle yapılmıştır.

Kıta Avrupası modeli temel alınarak kurulmuş olan üniversiteler ile Amerikan üniversiteleri arasında çok belirgin farklar vardır. Fransa'da ve Almanya'da, Japonya'da, İsrail'de ve hemen her yerde yönetimin başında olan rektör, profesörler arasından genellikle iki ya da dört yıllık bir dönem için seçilir. Rektörün yanında görevli diğer yöneticiler, dekanlar ve bölüm başkanları da kısa dönemler için seçilirler. Yabancıların üniter olarak adlandırma eğiliminde oldukları bizim Amerikan sisteminden farklı olan bu yöntemler, hem daha politik hem de daha demokratiktir, ama verimlilik ve yön değiştirme esnekliği bakımından çok ağır bedelleri vardır. Amerikan sisteminde sorumluluk rektörde biter. Avrupa sisteminde ise sorumluluk dağıla dağıla sonunda yok olur.

Fakat Amerikan uygulaması dördüncü ilke ile nasıl bağdaşacaktır? Özellikle, *akademik* konularda rektörün vetosu için ne gibi haklı gerekçeler bulunabilir? Akademik konularda öğretim uzmanlarının kollektif akıllarına dayanan kararlar nihai ve kesin olmamalı mıdır? Harvard'da rektör, profesörlerin kuvvetle desteklemelerine rağmen herhangi bir fakültedeki sürekli kadroya geçiş işlemini durdurabilir (benzer yetkiler birçok üniversite rektörüne verilmiştir). Rektöre verilen bu yetkinin herhangi bir uzmanlığa dayanmadığı açıktır. Baş yönetici durumundaki bir kişinin, kimya, Latin dilleri, tıp,

psikoloji ve düzinelerce diğer bilim dalında yeterince bilgili olamayacağı ortadadır.

Rektörlük otoritesi ile kişisel uzmanlığın ilgisi azdır, bu nedenle başka bir düzeyde haklı gösterilebilmelidir. Birincisi ve en açık olanı, kişinin hiyerarşide derecesi arttıkça uzmanlığa daha az önem verilmesidir. Bir piramidin tepesinden herşey oldukça küçük görülür, buna karşılık görüş alanı büyük ölçüde artar. Bir generalin ordudaki her etkinliğin ayrıntısını bilmesi gerekmez; bu olanaksız ve belki de istenmeyen bir durumdur. Ama generalin, kendi konularında uzman olan albayların veya yüzbaşıların fikir ve davranışlarını veto etme yetkisi vardır. Bunun aynısı, şirketlerin genel müdürleri adını verdiğimiz kişiler için de geçerlidir. Onlar, uzmanları "kullanırlar"; uzmanlar onlara daha iyi önderlik yapmalarında yardımcı olurlar.

İkinci olarak, beşinci ilkede daha ayrıntılı olarak ele alacağımız üzere, yönetimin üst kademelerinde çıkar çatışmasının daha az olacağını kabul edebiliriz. Son olarak da, akademik alandaki rektörlük otoritesi, idari olmaktan çok yasal olarak düşünülmelidir. Rektöre bir bilim dalındaki en iyi bilim adamını kendi düşüncesine göre seçme yetkisi verilmemiştir. Onun görevi, kuralların doğru olarak uygulandığından emin olmak ve uzmanlar arasındaki düşünce ayrılıklarında hakemlik yapmak, özetle derin bilgiye sahip olanlardan çıkan farklı sesleri göz önüne alarak açık bir politika geliştirmek ve uygulanmasına çalışmaktır. Daha bilgili olanların daha yetkili olması gerektiği ilkesinin, rektörün yetkisiyle çelişmediğine inanıyorum[6].

6. Columbia Üniversitesi'nden dostum profesör David Bloom'un ilginç bir sorusu var. Üçüncü ve dördüncü ilkeler, bir yandaki bağlılık ve bilgi ile diğer yandaki sesini duyurma ya da haklar arasındaki olumlu ilişkiye büyük ağırlık veriyor. O zaman neden bizim toplumumuz, göz önüne aldıkları sorunlar hakkında bilgisi ve uzun dönemli çıkarları genellikle az olan kişilerden oluşan halk jürilerine bu kadar ağır sorumluluklar verir?

   Bana göre jüriler, çok özel ve statik durumlarla ilgili bir karar vermek için vardır: A, B'yi öldürdü mü? Veya Jones vergi bildiriminde hile yaptı mı? Yahut C firması ile D firması fiyatları ayarlamak için anlaştılar mı? Bunların hiçbiri, uzun dönemli uygulamaları belirleyen veya değiştiren davalar değildir. O türlü sorunlar, belki dolaylı olarak, yargıçların ellerine bırakılır. Yargıçlar birçok bakımlardan mütevellilere, rektörlere, dekanlara ve sürekli kadrodaki profesörlere benzerler.

Beşinci İlke

Üniversitelerde kararların kalitesi, çıkar çatışmasını bilinçli olarak önlemek yoluyla artırılabilir.

Kişisel çıkar ile kamuya karşı görevler çarpıştığında, çıkar çatışması ile yüz yüze geliriz. Üniversiteler karmaşık kuruluşlardır ve üyelerinin birçoğunun topluma karşı (yarı kamusal) sorumlulukları vardır ve pek azımızın, kişisel çıkarlarımız peşinde koşma eğilimine karşı koyabileceğimizi varsayabiliriz.

Basit ve belirli bir örneği ele alalım: Sürekli kadro vermeyi düşünen bir bölüm. Şimdi bölümün sürekli kadrosunda olmayan üyelerinin bu amaçla oy kullanmaları uygun mudur? Eğer çıkar çatışması en aza indirilmek isteniyorsa, hayır. Çünkü olumlu bir oy, bölümdeki sürekli kadroların sayısı kısıtlı olduğundan, kıdemsiz öğretim üyelerinin yükselme şanslarını azaltacaktır. Olumlu oy bazı durumlarda yanlış nedenlerle de kullanılabilir. Kıdemsiz öğretim üyesi, ileride kendi durumu söz konusu olacağı zaman, salt karar verecek kurulda bir arkadaşı olması düşüncesiyle bir arkadaşını destekleyebilir. Kuşkusuz, kurulda arkadaşlar edinmek isteği yalnız bir grubun tekelinde değildir; ama şansları bıçak sırtında olan kişiler için elbette ki çok daha önemlidir.

Sürekli kadro verilmeden bölüme alınacak meslektaşların seçimlerine katılmak da ortaya benzer sorunlar çıkarır. En iyi adayları seçmek, sayısı az olan sürekli kadrolarda birine ileride aday olmayı düşünen bir kişinin, seçilme şansını doğal olarak azaltacaktır. Öğrencilerin bu seçme işlemlerine katılıp katılmamaları, bana göre, çıkar çatışması ile ilgili değildir. Öğrencilerin bu seçme işlemlerinden, yeterlikleri olmadığı için uzak tutulmaları gerektiğine inanıyorum. Dördüncü ilkeye bakınız.) Öğretim üyeleri ve öğrenciler, grup olarak da çıkar çatışması içine düşebilirler. Harvard'ın nesiller boyunca eski mezunlar ve başkaları tarafından yapılmış bağışlar sayesinde birikmiş büyük bir serveti vardır. Bu servetin gelirini, tümüyle

yasal olarak, şu anda üniversitede bulunanlara daha iyi bir yaşam düzeyi sağlayacak, ama gelecek nesiller için kullanılması öngörülen, serveti azaltacak şekilde daha çabuk harcamak kolaydır[7]. Harvard'ın kaynaklarına dayanarak, öğretim üyeleri kendi ücretlerini ve yan ödemelerini üç katına çıkarabilirler, aynı zamanda öğrencilerden alınan okul ücretlerini kaldırabilirler. Ne kadar çekici, hattâ erdemli bir düşünce! Yeni ücret düzeyleri düşünülürse, kimse Harvard'da ders vermek için yaptığımız önerileri geri çeviremez ve öğretim kadromuzun kalitesi yeni doruklara ulaşır. Halen görevde bulunan öğretim üyeleri için üç kat fazla ücret, kişisel olmayan piyasa baskıları nedeniyle uzun zamandır göz ardı edilen, kendi değerlerinin kabul edilmesi olarak alınabilir. Okul ücretlerinin kaldırılmasına gelince, bu gerçekte, yoksullara ve sıkıntı çeken orta sınıfa yardımcı olur ve belki öğrenci kalitesini yükseltebilir. Bunu ve daha fazlasını yapmak için en az birkaç nesile yetecek kadar para vardır; ne de olsa dört milyar doları aşan bir servet uzun bir süre dayanabilir.

Bunlar hayali örnekler olsa bile burada önemli bir noktaya parmak basılmaktadır. Kimi yetkiler uygun bir biçimde daha yüksek kademelerde bulunanlara verilmiştir. Böylece kişi veya gruplar, bireysel ya da kısa dönemde çıkar sağlama eğilimine yenik düşebilecekleri konumlara getirilmezler. Öğretim üyelerinin kendi ücretlerini ve yan ödemelerini kendilerinin belirlemesine bu nedenle izin vermeyiz. Bunlar dekanlar tarafından saptanır ve rektör ile mütevelli heyeti tarafından genel olarak gözden geçirilir. Dekanların ücreti rektör tarafından, rektörün aylığı ise mütevelli heyeti tarafından belirlenir. Öğrencilerin kendi notlarını kendilerinin vermesine, kendi mezuniyet koşullarını kendilerinin düzenlemesine, okul ücretlerini belirlemelerine, ya da bağışlardan sağlanmış Harvard servetinin Cambridge kentinde yaşayan düşük gelir grupları için sosyal konutlar yapılması için harcanmasına izin vermememizin nedeni budur.

7. Bu, üçüncü ülkede tartışılan üniversitede kalma süresi ile ilgili meseleye çok yakındır. Fark, üniversitede en kısa süre kalanlara yetkinin çoğunu vermek yerine, çıkar çatışmasının, kişisel ya da toplu avantaj üzerinde odaklaşmasıdır.

Piramitin üst taraflarındaki görevlere çıkıldıkça, çıkar çatışmasının azaldığını kabul ederiz; ben buna gerçekten inanıyorum. Bir dekan (yahut bir bölüm başkanı), öğretim üyelerinin ücretlerini saptarken, niteliği, performansı, rekabeti ve bütçeyi gözönüne alır. Oysa, bu kararlardan yararlanan kişi ya da gruplar, sözkonusu unsurlardan hiçbirini etkili bir biçimde göz önünde bulunduramazlar. Aynı biçimde, öğretim üyeleri öğrencileri, öğrencilerin kendilerini değerlendirebileceklerinden daha tarafsız ve profesyonelce değerlendirebilirler. Son olarak rektör ve mütevelli heyetinin ortak görevi, bütün büyük politikaları gözden geçirmektir. Bu görevi asgari bir çıkar çatışması ile yapabilirler; çünkü ayhklar akademik standartlar ve koşullar, yatırımların getirisi vs. gibi genel sorunların, hemen hiçbirinin onlara doğrudan bir etkisi yoktur. Tümüyle belirgin farklılıklardan çok, göreceli durumları tartıştığımızı kabul ediyorum. Benim özellikle vurgulamak istediğim nokta, çatışmanın tümüyle önüne geçilemese bile, bilinçle ve iyi niyetle, en alt düzeye indirilmesinin olanaklı olduğudur.

Çıkar çatışmasının azaltılmasındaki mantık, öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve üniversite çalışanlarının kendi üniversitelerinin mütevellileri olarak, ancak arasıra görevlendirilmeleri anlamına gelir. Bunlar "işletme içi müdürlere" denktirler ve bence iyi işletmecilik anlayışı, uygun bir şekilde oluşturulmuş bir yönetim kurulunda, bu konumdaki kişilerin azınlıkta olmalarını gerektirir. Çünkü yönetim kurulunun veya mütevelli heyetinin asıl amacı yönetimi denetlemektir, yoksa yönetmek amacıyla yöneticilerin saflarına katılmak değil[8].

8. İşletme içi müdürler, normal olarak, deneyimleri ve bilgi birikimleri nedeniyle hizmet etmeleri istenen kıdemli yöneticilerdir. Belki kimi profesörler ve çalışanlar bu kriterlere uyabilir. Herhangi bir öğrencinin bu konumda yararlı bir rol oynayabileceğini düşünemiyorum. Bu konuda yalnız değilim; Bkz. "SUNY's Student Trustee: Discomfort on Both Sides," The *New York Times*, 7 Temmuz 1988. SUNY Yönetim Kurulu Başkanı Donald M. Blinken, mütevelli heyetindeki öğrenci temsilcisi hakkında şunları söyledi: "Yaptıklarından hiç hoşnut değildim. Ne zaman oylama yapılsa öğrencilerin baskısına tümüyle boyun eğiyordu. Öğrenci mütevelliler fikrinden o kadar da memnun değilim".

Altıncı İlke

Üniversite yönetimi öğretim ve araştırma kapasitesini geliştirmelidir.

Üniversitelerin asıl görevi öğretim ve araştırmadır, bu nedenle uygun bir yönetim sistemi bu çalışmaları olabildiği kadar verimli kılmalıdır. Bir ekonomist için yüksek verim, her bir birim "girdi"den en yüksek "çıktıyı" elde etmektir . Bu ise kıt olan unsurların özenle harcanmasını gerektirir; öğretim üyelerinin zamanının olabilecek en verimli biçimde kullanılması sağlanmalıdır. Üniversitenin asıl görevi öğretim ve araştırma olduğuna göre; kuruluşun tümü, öğretim üyelerine görevlerini yapabilmeleri için yüksek düzeyde fırsat verecek ve olabildiği kadar onların bu amaçtan sapmalarını azaltacak ve özellikle gereğinden çok idari göreve ayrılmalarını resmi olarak özendirmeyecek bir biçimde örgütlenmelidir. Bu öncelikler, öğrenciler için de aynı derecede söz konusudur: Yönetimin yapısı, öğrencilerin asıl "hak ve sorumlulukları"nın ders çalışmak olduğunu, diğer etkinliklerin, yaşam deneyimi kazanmakta önemi ne olursa olsun, ikinci planda kalacağını (bu okul sporları için bile geçerlidir!) yansıtmalıdır.

Bu ilkenin dikkate alınmasında ısrarlıyım çünkü bu, teoride genellikle kabul görürken uygulamada göz ardı edilir. Katılma arzusu büyüktür, ama özyönetimin bedeli yüksektir. Özyönetim zaman, bilgi, bağlılık ve Almanların *Sitzfleisch* adını verdikleri şeyi gerektirir. Bazı üniversite faaliyetlerinde (terfi, bölüm başkanlığı, ders programı hazırlanması gibi), öğretim üyelerinin katkısı şarttır ve bu bedeli ödemeye değer. Başka hiçbir grup bunların yerini dolduramaz.

Bununla birlikte öğretim üyelerinin üniversitedeki çalışmalara katılmalarının yararları çok zaman görüntüde kalabilir. Öğretim üyeleri sürekli olarak idari yüklerden ve kütüphane ve laboratuvar çalışmalarına ayırabildikleri

zamanın yetersizliğinden yakınırlar. Buna karşılık, sayısız komitede verimsiz ve sonuçsuz tartışmalarla saatler harcayarak, yakınmadan görev yaparlar. Belki bu yolla harcanan saatlerin toplamı fazla olmayabilir, ama biriken etkileri oldukça önemlidir. Her araştırmacı, ödüllerin en değerlisinin kesintisiz çalışma zamanı olduğunu bilir. İdari görevlerin ve yöneticiliğin kolayca bozduğu şey budur. Öğrenci davranışı ise daha mantıklı olabilir. Onlar, özellikle öğretim üyelerinin temsil edildiği komitelerde görev yapmaya pek heveslidirler. Onlar için bu büyük bir simgedir. Öğrenciler kendilerine temsil olanağı sağlandığı zaman bu toplantıların bazısının ne kadar sıkıcı olduğunu anlayabilirler ve çoğu zaman toplantılara katılmamaları, durumun farkına varıp akıllandıklarını gösterir. Başka zamanlarda ise, toplantılara sürekli olarak katılıp değerli fikirler ileri sürdüklerini biliyorum. 1970'lerde müfredatta değişiklik yaparken, lisans öğrencilerinin üstün ve olgun bir biçimde yardımcı olduklarını hatırlıyorum.

Yedinci İlke

Hiyerarşik bir yönetim sisteminin iyi işleyebilmesi için, iyi tanımlanmış bir danışma ve sorumluluk mekanizması şarttır.

Bu ilkeyi en sona bıraktım, ama bu onun öneminin az olduğunu göstermez. Ötekiler kadar önemlidir ve belki de en temel ilke sayılabilir; çünkü, danışma ve sorumluluğun etkin ve içten bir biçimde yürütülmesi yönetimin genel kalitesini belirler. Benim bakış açıma göre, sorumluluk ile danışma arasında oldukça fazla bir iç içe girme durumu vardır; kimyasal bir etkileşim gibi işlev görürler.

Modern Amerikan üniversitesinin birçok birimi (öğrenciler, memurlar, işçiler, öğretim üyeleri, mezunlar, toplum ve belki daha başkaları) görüşlerini bildirerek okulun yönetim politikasına katkıda bulunmaya özendirilir. Bu işlem

genellikle aşağıdan yukarıya, örneğin öğrencilerden öğretim üyelerine, sekreterlerden üst düzey yöneticilerine doğru yürür, ama açıkça anlaşılacağı üzere, herkesin her karara katkıda bulunma hakkı yoktur. Konuyla ilgili olup olmadığını bir biçimde sınamak mantıklıdır. Danışma ve katkılardan sağlanan bilginin bir kısmı "tarafsız" olabilir. Bölümleri denetleyen konuk komiteler, genellikle tarafsızdır. Bazı bilgiler ise, örneğin öğrencilerin akademik koşullarda değişiklik konusunu tartıştıkları zamanlarda olduğu gibi, çok "taraflı" olabilir. Her iki bilgi türü de değerlidir ve 1960'lardan aldığımız en büyük ders, mümkün olduğu kadar geniş ölçüde katkı sağlamak için elimizden geleni yapmamız gerektiğidir.

Yukarıdan aşağıya doğru inen sorumluluk, madalyonun öteki yüzüdür. Temelde yetkilileri ilgilendirir ve sorumluluklarını nasıl yerine getirmeleri gerektiğini tanımlar. Ne sorumluluk, ne de fikir danışmak, karar vermekte belirli bir model anlamına gelir. Daha önce, herşeyi daha demokratik yapmakla daha ileri götüremeyeceğimizi belirtmiştim. Bu ilke, sık sık ve etkili bir biçimde başkalarının fikrini almakla çelişkili değildir.

Demokrasilerde halkın iktidardan ne ölçüde memnun olduğunu saptamak için seçim yapılır. Ülkemizde üniversiteler katılımcı demokrasilerde olduğu gibi yönetilmezler ve ancak belirli birkaç durumda seçime başvurulur. Üniversiteler gönüllü kuruluşlardır; bu bakımdan belli bir okula girmemek ve başka bir okulu seçmek yoluyla hoşnutsuzluğu açığa vurmak oldukça kolaydır (Amerika'da okul sayısı hiç de az değildir). Bu, öğrenciler, öğretim üyeleri ve çalışanlar için geçerlidir. Ancak bu, oldukça ciddi ve zor bir soruya ayaküstü verilen basmakalıp bir yanıttır. Bir kere kişi bir sistemde öğretim üyesi, öğrenci veya herhangi başka bir kimlikle çalışmak üzere seçimini yapınca, bu sistemin akılcı ölçüler içinde, keyfi değil, adil bir şekilde işlediğine bir anlamda inanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, iki anlamda hesap verme sorumluluğunun

bulunması gerekir: Birincisi, bütün idari çalışmalarla ilgili olarak tam ve dürüst açıklama yapmaya istekli olmak; ikincisi ise sistemde herkesi sadece belirli amaçlar için bir kişiye ya da gruba hesap vermekle sorumlu tutmak.

Hesap verme sorumluluğunun başlıca biçimi iletişim yoluyla gerçekleşir. Görev yapanlar, görevleri ve politikalarıyla ilgili olarak düzenli bir biçimde bilgi vermelidirler. Dekan olarak ben, öğretim üyelerinin hepsine içinde bulunulan yılı mali bakımdan ayrıntılı olarak açıklayan yıllık bütçe yazısı gönderme uygulamasına başlamıştım. Bu yazı üniversitede her isteyen kişiye de gönderiliyordu(9). Burada sorumluluk, öğrencilerin, bir meslektaşın, ya da herhangi bir bireyin sorması durumunda alınan kararları kanıtları ile birlikte açıklamaya istekli olmaktır. Fikir alış verişinde ise sorumluluk, üniversite topluluğundaki her kesimin sesini duyurmasına olanak sağlamaktır. Lehte ve aleyhte bütün görüşlerin herkese, özellikle de her kademedeki sorumlulara serbestçe ve etkili bir biçimde ulaştırabileceği organlara ihtiyaç vardır. Birçok danışma kurulu bu yolda yararlı işler yapmaktadır. Hattâ çoğu zaman kışkırtıcı yayın yapan öğrenci gazetesi bile çok değerli bilgi kaynağıdır.

Sorumluluk, yetki verilmiş kişilerin bazı kişi ve gruplara bilgi vermesi anlamına da gelir. Böylece profesörler, özellikle öğretim sorumlulukları söz konusu olduğu zaman bölüm başkanlarına bilgi vermek zorundadırlar. Bölüm başkanları çalışmaları hakkında, rektörler veya yardımcıları tarafından göreve atanan ve gerektiğinde görevden alınan dekanlara bilgi verirler. Rektörler ise, çalışmaları hakkında mütevelli heyetine rapor verirler. Harvard'da rektör, yedi kişiden oluşan ve "kendi kendini sürdüren" bir yönetim kuruluna karşı doğrudan sorumludur. Yönetim Kurulu ise birçok önemli karar için "öneri ve onay" gerektiren konularda, Harvard'da

9. Yapılması kolay bir işti. Parasal haberler çoğunlukla kötüydü ve durumun olanca açıklığıyla anlatılması, ağır yükler altında ezilen bir dekana öğretim üyelerinin gösterdiği sempatiyi artırıyordu.

çalışanların dışında, bütün mezunlar tarafından seçilmiş daha büyük bir grup olan Gözetim Kurulu'na karşı büyük ölçüde sorumludur. Özellikle de, üst düzey akademik ve idari atamaların incelenmesi ve onanması Gözetim Kurulu'nun görevi olmuştur[10].

Sorumluluğun, bir üst kademeye bilgi verme anlamında üniversitelere uygulandığında, ayrıntılı bir biçimde açıklanması gerekir. Akademik görev dışında çalışan herkesin, görevlerini yerine getirirken, tıpkı bir ticari işletmede olduğu gibi, başlarında amirleri vardır. Bu, akademik olsun ya da olmasın bütün yöneticiler için de geçerlidir. Dekanlar, bölüm başkanları, rektör yardımcıları hep kendilerinin üstündeki amirlerin istekleri doğrultusunda görev yaparlar ve bu durum bütünüyle kabul edilmiştir. Fakat öğretim üyeliğine uygulandığı zaman sorumluluk kavramı daha duyarlı bir nitelik kazanır. Akademik yaşamın iyi taraflarını açıklarken belirttiğim gibi, öğretim üyeliği bir amire bağlı olmadan görev yapmaktır. Öğretim üyeleri çok büyük özgürlüklerden yararlanırlar. Resmi sorumlulukları sınıfta birkaç saat ders vermekle sınırlıdır. Bu, araştırma yapmak, öğrencilerle ve meslektaşlar akademik tartışmalar yapmak, onlara öneride bulunmak ve üniversite içinde akademik görevler almak gibi, resmi olmayan şeylerin yanında önemsiz kalır. Sürekli kadrodaki bir öğretim üyesini görevden alabilmek hemen hemen olanaksız olduğuna göre, öğretim üyelerinin dekana ve bölüm başkanına karşı sorumlulukları ne anlama gelir? Onlar görevlerini tümüyle kendi isteklerine göre mi yürüteceklerdir?

10. Harvard Yönetim Kurulu bir anlamda kendi kendini sürdürür. Bir üye çekildiği veya emekli olduğu zaman, kalan üyeler onun yerine bir üye seçerler. Seçilen üyenin Gözetim Kurulu tarafından onaylanması gerekir. Bu, olağandışı, hatta belki çağdışı bir düzenlemedir. Gerçekte, Harvard'da sorumlulukları duyarlı bir biçimde belirlenmiş iki yönetim kurulu bulunması da aynı derecede olağandışıdır. Eğer amacım Harvard'ın yönetimini anlatmak olsaydı, bu kendine özgü düzenlere çok daha fazla yer verirdim. Bundan söz etmemin asıl nedeni, hiç kuşkusuz mütevellilerin seçim şeklinin, sorumluluk sürecini etkilediğini vurgulamak içindir. Örneğin genel seçimler genellikle popülist görüşleri yansıtır. Kendi kendini sürdürme, hemen hemen kesin bir biçimde tutucu bir ağırlık yaratır.

Her ne kadar, öğretim üyelerini sorumlulukları konusunda zorlamak çok güç olsa da, onlar hiçbir biçimde canlarının istediği gibi davranamazlar. Hemen bütün üniversitelerde ücret düzeyi kişinin araştırma ve öğretim performanslarının derecesini yansıtır. Öğretim üyelerinin ücretlerini belirleyen dekanlar ve bölüm başkanları, meslektaşlarının değerlendirmelerisi sırasında, öğretimle ilgili olarak öğrenciler tarafından yapılan değerlendirmeleri genellikle göz önünde bulundururlar (biz Harvard'da bu noktaya daha çok önem vermeliyiz). Bu unsurların ücretlere ve yan ödemelere etkisi piyasa durumuna uygun olarak, üniversiteden üniversiteye değişir, ama aylıkların, kişilerin performansları ile ilgisi devam eder. Üniversite çevresinde, "ciddi bir kötü davranış"ın ve "görevi ihmal"in üst düzey yöneticiler tarafından hesabı sorulabilecek başarısızlıklar olduğu, her zaman çok açık olmamakla birlikte, bilinir. Bir profesörün kötü davranışları ve görevini savsakladığı yaygın olarak biliniyor ve kanıtlanabiliyorsa hesap sorulabilir.

Harvard'daki öğretim üyeliğim boyunca, birçok profesörün, ciddi kötü davranış suçlaması ile haklarında soruşturma açılacağı korkusuyla görevden çekilmeyi yeğlediklerini biliyorum. Eğer yargılama aşamasına gelinseydi suçlamalar parasal usulsüzlüklerden cinsel tacize kadar uzanacaktı.

Dekan olarak görev yaptığım sırada karşılaştığım en güç sorun, dünya çapında bir siyaset bilimcisiyle ilgiliydi. Üçüncü bölümde bu olayı açıklamıştım: Öğrencileri sahte diye nitelendirmesi, sınıfı terk etmesi ve diğer tuhaf hareketler. Bu kişiyle yaptığım birçok görüşmede "sahte" sözcüğüyle ne kastettiğini bir türlü anlayamadım. Ona son derece hoşgörülü bir topluluk olduğumuzu, açık bir biçimde görevi ihmal dışında hemen hemen herşeyi kabul edebileceğimizi, ama derslere girmemenin bu türden bir suç olduğunu söyledim. Bir akıl hastasıyla karşı karşıya bulunduğumu yavaş yavaş anlamaya başlamıştım, ama yürürlükteki yasalara

göre bu kişiyi tedavi görmeye zorlamanın hiçbir yolu yoktu. Gerçekte onun buna niyeti de yoktu. Her halde o, öğrencilerin "sahte"liğini anlayamadığım için benim tedaviye muhtaç olduğumu düşünüyordu. Meslektaşımı sonunda, hiç istemediği halde, ücretli hastalık izni kullanmaya zorladım. Zavallı hasta bu durumu protesto etmek için görevinden çekildi, birkaç yıl sonra da yurt dışında yalnızlık ve yoksulluk içinde öldü. Bu çok acıklı bir olaydı ve bunu sadece sorumluluğa ne kadar bağlı olduğumuzu göstermek için anlattım. Bununla birlikte, bizim üniversitelerimizin hepsinde profesörlerin haklarının sorumluluklarından daha iyi anlaşıldığını ve duyurulduğunu söyleyebilirim. Durumun böyle sürmesine izin verilmesinin büyük bir idari başarısızlık, hatta kötü bir yöneticilik örneği olduğunu söyleyebilirim. Bu konuya tekrar döneceğim.

Sorumluluğun kesin olması ile ilgili son bir nokta: Ne optimal sorumluluk ne de danışma ihtiyacı, kayıtların açık olmasını, toplantıların herkese açık yapılmasını veya hükümetin "günışığı yasaları" adını verdiği yasaların uygulanmasını gerektirmez. Kamuya açıklanmayan ve yönetsel nedenlerle gizli tutulan konular ile bazı eleştirmenlerin "gizli kural" dediği şey arasında büyük farklar vardır. Kişiye özel ile gizli aynı şeyler değildir ve bazı sınırlar içinde kişiye özel olma hakkının kullanılması bir üniversitenin yönetimini daha iyi yapar. Çok fazla "günışığı" güneş yanıklarına yol açar. Profesör ve yönetici alınması için yapılan araştırmalara zarar verebilir; öğrenciler istenmeyen bilgilerin açıklanmasından rahatsız olabilirler ve bunlardan daha önemlisi, mütevelli düzeyinden, öğrencilere kadar her kesimde yapılan açık ve tarafsız mesleki konuşmaların ve tartışmaların niteliğinin bozulmasına yol açabilir. Kontrollu ve sınırlı kişiye özel gizlilik içinde çalışmalar hafife alınmayacak yararlar sağlayabilir[11]. Hepimiz, öğrenciler ve öğretim üyeleri için yazılan referans mektuplarını (serbestçe

11. Bkz. Judith Block McLaughlin ve David Riesman "The Shady Side of Sunshine," *Teachers College Record*, C. 87, No. 4 (Yaz 1986)

görme hakkından vaz geçilmemişse) serbestçe görme hakkı veren Buckley Yasası'nın sonuçlarını biliyoruz. Sonuç referans mektuplarında yazılan şeylerin önemsiz ve işe yaramaz hale gelmesidir. Görme hakkından vazgeçilmediği durumlarda referans mektuplarının hiçbir değeri olmadığını artık biliyoruz ve bu nedenle çok daha belirsiz ve gevşek olan sözlü iletişime başvuruyoruz. Yani, bu yasadan herkes zarar gördü.

Söylenenleri Duyar Gibiyim
Tam bir tutuculuk örneği.
Yöneticilere verilen aşırı yetki.
Kurulu düzeni korumak için planlanmış.
İhtiyarların ve yerleşiklerin iktidarı.
Gençlerin yaratıcı yeteneğine ve enerjisine yer yok.
Sürekli kadro sistemi kadar kötü.

Son birkaç yıldır, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve başka yerlerde, değişik dinleyici kitlelerine üniversite yönetimiyle ilgili düşüncelerimi açıklıyorum. *The New Republic*'de yayımlanan kısa bir yazı, tahmin edilebileceği üzere, seçkincilik suçlamaları ile dolu birçok mektup almama yol açtı. Bir grup Alman aydını önünde yaptığım konuşma, tepkisel bir savunmaya yol açtı. Avrupa tipi üniversiteleri eleştiriyor muydum? Evet! Bunu benim düşüncelerime tümüyle karşı bir gazete yazısı izledi. İsrail'de ve özellikle de mütevelli heyetinin isteğiyle, üniversite yönetiminde değişiklik öneren bir konuşma yaptığım Hebrew Üniversitesinde saygınlığım sıfırdır. Sadece yönetimi açısından, 19. yüzyıl Alman üniversitesinin kusursuz bir örneği olan bu üniversitenin profesörleri beni, "sınıf"ına ihanet etmiş biri olarak, hatta daha kötüsü, bir "Amerikan ajanı" olarak görmektedirler. Oxford Üniversitesinden de bu eleştiri kervanına katılanlar oldu[12].

12. Bkz. J.R. Lucas, "Unamerican Activity; an alternative route to excellence," *Oxford Magazine* no. 45 (1989). Bana daha yakın görüşler için bkz. "Oxford's Fading Charms" ve "Oxford University: poverty ringed with riches" *The Economist*, 8 Temmuz 1989.

Bu bölümün girişindeki sloganlar özellikle bu ülkeye özgü tepkilere yalnızca birkaç örnektir. Kimilerine göre bu endişeler doğru, hattâ mantıklıdır. Ben olayların bunu destekler nitelikte olduğuna inanmıyorum. Niyetimin asla Amerikan yüksek öğreniminin bütününü tartışmak olmadığını anımsayın. Ben bilinçli olarak kendimi elli ilâ yüz iyi üniversiteyle sınırlıyorum. Bunların İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki geçmişleri düşünülürse, kurulu düzenin korunduğu ciddi olarak ileri sürülebilir mi? Önde gelen Amerikan üniversitelerinin, üç aşağı beş yukarı bizim ilkelerimize göre yönetildikleri doğru değil midir? Bu nokta üzerinde durmaya gerek yok, çünkü hemen hemen herşey değişti. Öğrenci toplulukları artık son derece çeşitli; öğrenciler kadar olmasa da öğretim üyeleri de farklılaştı. Yeni bölümler, bölümler içinde yeni alanlar, yeni odaklaşmalar ortaya çıktı ve bunların hepsi de gelişiyor. Ayrıca büyük program değişiklikleri yapıldı. Alışıldığı üzere tutucular, değişikliğin çok fazla olduğu düşüncesindeler, onlara göre Büyük Kitaplar terkedilmiştir, not enflasyonu vardır, moda konular ortaya çıkmıştır. Sol kanattakiler ise yapılanları yetersiz bulmaktadırlar. Ben ortada yer almaya niyetliyim. Bana göre değişiklik hızı normaldir ve uygundur. Fakat görüşler ne olursa olsun, kurulu düzenin hareketli bir hedef olduğuna kuşku yok.

Entellektüel görüş açısından Amerikan üniversiteleri dünyanın değişik bölgelerindeki üniversitelere kıyasla, daha fazla ve daha yapıcı bir şekilde değişmişlerdir. Bu bilinen bir şeydir; yurt dışında herhangi bir ülkede yüksek öğrenim reformuna ilişkin çalışmalar, genellikle Amerikan modelinin incelenmesiyle başlar. Bunun raslantı olmadığını belirtmek isterim. Bizim üniversitelerimizin, gerçekten yüksek nitelik taşımalarında en büyük etmenin, Amerikan yönetim felsefesinden kaynaklandığına kuvvetle inanıyorum. Amerikan yönetim felsefesi önderliğe olanak verir ve rekabet ile bağımsızlığın bileşimidir. Bu çok yüksek bir düzeyde başarıya yönelten en etkili öğe olur.

Eleştirinin temel konusu değişim eksikliği değildir. Yüksek öğretimi eleştirenler, daha çok değişikliğin çeşitleri ve ölçüsüyle ilgilenmektedir. Bazıları sosyal değişimin hızı bakımından sabırsızdırlar: Neden sürekli kadrolardaki kadın, zenci, yahut Latin Amerika asıllı öğretim üyelerinin sayısı hâlâ bu kadar az diye sormaktadırlar. Bu soruların olağan yanıtları vardır, ama inandırıcı sayılmazlar (elbette kimileri de sosyal değişimin çok hızlı olduğuna inanıyorlar). Kimilerinin sabırsızlığı entellektüel açıdandır: Herhangi bir konudaki özel bir yaklaşımın temsil edilme veya belki yeni bir alana yönelişinin düzeyi, o konuya gönül vermiş kişilere yeterli görünmeyebilir. Kimilerinin politik gündemleri vardır ve bunun için üniversiteyi kullanmak isterler: Güney Afrika'daki ırk ayrımcılığına son verilmesi, dünya çapında silahsızlanma veya serbest girişimin yararları hakkında telkinde bulunulması gibi. Sonuçta bizim yönetim sistemimizin, haklı nedenlerle, birçok eleştirmeni hayal kırıklığına uğrattığı da bir gerçektir.

Üniversiteye bağlılığın süresine ve bilgiye önem vermekle biz, kısa dönemli sorunların üzerinde gereğinden fazla durmayı önleyebiliriz. Acele etmemize gerek yoktur çünkü çoğumuz iki ya da üç yıl sonra da burada olacağız. Aynı zamanda "merkezi yönetim", rektörlere, dekanlara ve bölüm başkanlarına, üniversite çevresinin geniş desteğini sağladığında; büyük değişiklikleri yürürlüğe koymakta yeterli gücü verecektir. Bu sistemin en iyi tarafı, uzun dönemi özenle hesaba katan politikaların izlenmesine izin vermesi hattâ, özendirmesidir. Üniversiteler, Amerika'daki işletmelerin çoğundan farklı olarak, üç aylık gelir tablolarının baskısı ve korkusu altında değildirler. Ayrıca, hükümetten farklı olarak, seçmenleri düzenli ve sık sık hoşnut etme zorunluluğu da yoktur. Elbette, bizim görevimizi yerine getirme yeteneğimizi çok güçlendiren bu yararların bedeli yok değildir. Bu beni yeniden yedinci ilkeye, sağlam bir zincirin tek zayıf halkasına, yani rahatsızlık verici o sorumluluk konusuna dönmeye zorluyor. Hiç kuşkusuz, zayıf halka sürekli kadrodaki öğretim üyeleridir.

Daha önce de gördüğümüz üzere, kıdemli öğretim üyeleri, "ciddi kötü davranış" ve "görevi ihmal"den sorumlu tutulabilir ama bu kategoriler sadece çok aşırı durumlar için sözkonusudur. Sorumlulukla ilgili güçlükler genellikle çok daha sıradan durumlarda ortaya çıkar: Prof. X'in çalışma saatleri içinde öğrencileri ile istekli bir şekilde buluşmasını nasıl sağlayabiliriz? (O genellikle Paris'te veya Nepal'de uluslarası bir konferanstadır.) Prof. Y, lisansüstü öğrencilerin tezleri ile ilgili değerlendirmeleri yapmakta neden o kadar yavaştır? (Özel bir danışma şirketini yönettiği için çok meşguldür.) Prof. Z'yi, kendisini sınıfta sadece iki öğrencilik bir lisansüstü seminerine vermek yerine (yıllardan beri bunu alışkanlık haline getirmiştir), lisans düzeyinde çok sayıda öğrencisi olan temel bir ders vererek bölümüne daha çok yarar sağlayacağına inandırmak olanaklı mıdır? (Bu, Z'nin alt-alt-alt-uzmanlık dalı bakımından aşağılayıcı bir öneri olarak yorumlanabilir). Bunlar, dekanların, bölüm başkanlarının ve öğrencilerin karşılaştıkları gerçek sorunlardır. Ayrıca bunlar, hukukçuların yorumladıkları anlamda ciddi kötü davranıştan ya da görevi ihmalden çok daha sık olur. Hukuk dilini bir yana bırakırsak, bu yaftalar sözkonusu davranışları tanımlamakta kolayca kullanılabilir.

Bu konular abartılmamalıdır, perspektifimizi yitirmemeliyiz. Zaten, sürekli kadro sisteminin güçlü ve inandırıcı olduğunu umduğum bir savunmasını yapmış bulunuyorum. Bu savunmanın bir sözcüğünü bile geri almaya niyetim yok. Verimli ve yaratıcı fikir işçileri için büyük bir özgürlük ortamı (hattâ bir noktaya kadar sorumsuzluk) şarttır. Bu ayrıcalıkların gelişigüzel bir biçimde verilmediğini de ayrıntılı olarak gösterdim. Bunlar, herhangi bir meslek için var olan seçim yöntemlerinden en zorlusu olduğuna inandığım türün ürünleridir. Bundan başka akademik yöneticiler tümüyle savunmasız da değillerdir. Herşeyden çok meslektaş baskısı ve ücret düzenlemeleri birçok olayda etkili silahlardır.

Bununla birlikte, kıdemli öğretim üyelerinin öğrencilere ve belki çalışanlara karşı sorumluluklarının daha etkili bir biçimde belirlenebilmesi için yapılacak düzenlemeler, bütün akademik yöneticiler için en öncelikli konu olmalıdır. Benim, yeni ya da şaşırtıcı herhangi bir önerim yok. Fakat deneyimlerime göre olumlu sonuç vermiş birkaç görüş aşağıdadır.

1. Düzenli bir biçimde ve haksızlık olmaması için hafif bir denetim altında hazırlanmış öğrenci raporları, hem öğretmenlikte üstün performansı (geniş bir biçimde tanımlanmış) saptayıp ödüllendirmek, hem de öğretim üyeleri arasında yakınlaşmayı artırmak için kusursuz bir araçtır. Hiç kimse, hattâ sürekli kadro sahibi derebeyleri bile, yetersiz performanslarının geniş bir kitleye açıklanmasını istemezler. Değerlendirme, öğrenci yaşamının öğretim, uzmanlaşma, ders programları, yurtlar gibi bütün yönlerini kapsamalıdır.

2. Bölüm başkanlarının yetkilerini ve saygınlıklarını artırmak da çok istenen bir başka adımdır. Özellikle en önde gelen üniversitelerimizde bu kişiler, herhangi bir görevi yaptırabilmek için sürekli kadro sahibi meslektaşları karşısında yalvarmak durumunda kalmaktadırlar. Bölüm başkanları, makul sınırlar içinde, işbirliği için yalvarmak yerine bölümdeki öğretim üyelerini ders konusunda *görevlendirebilmeli* ve aylıklarının belirlenmesinde de önemli derecede söz hakları olmalıdır. Ne yazık ki, bölüm başkanları görevlerinde çoğu zaman üç yıl gibi kısa sürelerle kalırlar, bu süreyi de (en azından beğenilmeyen) bu aşağılayıcı durumdan ilk fırsatta kurtulabilmek için sabırsızlık içinde geçirirler. Yetkilerini ve ödüllerini artırarak bölüm başkanlığı görevini daha çekici kılmak, görev süresini ve sorumluluğun uygulanabilirliğini artıracaktır. Bölüm başkanlarına özendirici önlemleri değiştirme yetkisini verin; gerisi kendiliğinden gelecektir.

3. Komiteler, özellikle de öğrenci ve öğretim üyeleri tarafından oluşturulanlar hakkındaki daha önce belirttiğim olumsuz görüşlere karşın, ne yazık ki bunların yerini alacak daha iyi bir şey olmadığını biliyorum. Yararları zararlarından fazladır, özellikle de ders programları, parasal yardımlar, sosyal düzenlemeler ve benzerleri gibi, uygun şekilde belirlenmiş konular görüşüldüğü zaman. Öğrencilerin neler düşündüklerini öğrenmeye ve önlem gerektiren konularda onlarla birlikte çalışmaya önem vermeliyiz. Çünkü onların bazı iyi fikirleri vardır ve sürecin kendisi, eğitimin değerli bir parçasıdır. Bir yetkili için, kendisine sorular soran bir dinleyici kitlesi önünde kendi konumunu (veya selefinin konumunu) açıklayıp haklı gösterme zorunda olmak kadar yararlı çok az şey vardır. Bunun sonucunda genellikle yararlı bir değişiklik olur.

4. Üniversitede herkes, en yakın amirinin bir üstüne herhangi bir kararın düzeltilmesi için başvurabilmelidir. Bir profesör fakültenin üstündeki makamdan yanlışın düzeltilmesini isteyebilmeli; öğrencilerin profesörlerin kararına karşı bölüm başkanına başvurmasına olanak verilmelidir. Benzer haklar çalışanlara da tanınmalıdır. Tam olarak etkili olabilmesi için, bu yeniden değerlendirme ve bir üst makama başvuru yöntemleri açık ve uygulanması kolay olmalı ve iyi bir biçimde herkese duyurulmalıdır.

5. Son olarak, Jeffrey C. Alexander'dan mükemmel bir öneri:

> Üniversite yönetimiyle ilgili kurulların öğretmen ve öğrenci olmayan kişilerden oluşması, onları üniversite ile toplum arasındaki ilişkiler konusunda karar verirken ya olması gerekenden fazla çekingen, ya da olması gerekenden fazla saldırgan yapar. Neden? Çünkü kendileri, üniversitenin korumak zorunda olduğu değerrasyonelliği ile doğrudan ilişkide değillerdir. Bu yüzden, akademik olmayan kurulların düşünemeyeceği, üniversitenin yararlarını tehdit edebilecek tehlikeli durumlar ortaya çıkabilir.....Öğrenci temsilcilerine ve öğretim üyeleri senatolarına resmi ve kesin öneride bulunabilme yetkisi verilmeli ve buna göre belirli bir oy oranı

sağlandığında herhangi bir öneri üniversitenin yönetim ile ilgili kurulları tarafından görüşülebilmeli ve sonunda oylanabilmelidir.(13)

Alexander, resmi yöntemler ve oylara ağırlık vermektedir, ama bu gerekli olmayabilir. Resmi olmayan bu adımlar birçok mütevelli tarafından bilinmektedir. Öğrencilerin ve öğretim üyelerinin görüşleri sürekli olarak yönetim kurullarının karşısına, oylamayla veya başka yollarla çözülmesi gereken gündem maddeleri çıkarır.

13. "The University and Morality," *Journal of Higher Education*, C.57, No.5 (Eylül–Ekim 1986), s. 472.

16. BÖLÜM
Sonsöz
Eksiklikler ve Sonuçlar

Bazı okuyucular bu kitapta birçok zor sorunun atlanmış olduğunu düşünebilirler. Acaba bu konulara yer verilmemiş olması anlatımın toz pembe havasını açıklayabilir mi? Devlet ile üniversiteler arasındaki araştırma finansmanı, genel giderlerin karşılanması, gizlilik konuları ve buna benzer başka konuların yol açtığı sorunlar neden atlanmıştır? Üniversitelerin özel sektör ile olan ilişkisine de fazla değinilmemiştir. Kâr amacıyla yapılan araştırmaları finanse etmenin yarattığı sonuçlar, öğretim üyelerinin teknoloji transferine ve özel sektöre gitgide daha fazla katkıda bulunmaları gibi konular da derinliğine incelenmemiştir. Azınlıklara ve kadınlara öncelik verilmesine yönelik programlar, cinsel taciz, azınlıklar, toplumla ilişkiler (liste daha da uzatılabilir) gibi konular kitaba girmemiştir.

Bu konulara daha az önem vermemin iki nedeni var. Birinci neden, kendimi, kişisel ve yakın ilişkim olan konularla sınırlamayı seçtim. Dekanlığın niteliği gereği, görevim üniversitenin iç işleyişiyle ilgiliydi. Üniversite dışı ilişkiler rektörlerin ve diğer yüce kişilerin görev alanıdır. Yukarıda zor diye tanımlanan sorunların çoğu zaten dış etkiler niteliği taşımaktadır: Gerçek dünyadan gelen müdaheleler. Hiç şüphesiz bu müdahelelerin fakültenin işleyişine etkisi çok önemli olmuştur, ama politikaların saptanması ve kararların verilmesi tek bir kesim tarafından değil, bütün üniversiteyi temsil eden kişiler tarafından gerçekleştirilmiştiri[1]. Örneğin, genel giderlerin (devlet için yapılan araştırma ça-

1. Aynı şekilde, tıp veya hukuk fakülteleri hakkında da söyleyecek fazla bir şeyim yoktu.

lışmalarının dolaylı giderleri) iyileştirilmesiyle ilgili önlemlerin devletle tartışılmasına dekanlar değil, rektör yardımcıları katılırlar.

Ayrıca, bunların gerçekten zor sorular olduğuna inanmış değilim, bu da benim ikinci nedenim. Bu sorular çoğunlukla toplumun kafasındadır ve düzenli olarak gazete ve dergilerin sayfalarında yer alırlar. Bunların belirgin önemi, genel olarak Amerikan toplumunu düzeltmek için yürütülen güncel uğraşlarla (örneğin ırk ve cinsiyet ayrımını ortadan kaldırmak) veya acil sorunları çözmek için uygulanan kamu politikaları ile ilgilidir. Söz konusu davalar değişirler; durumun düzelmesi, hatta kökten çözüme kavuşması için ümit besleyebiliriz. Ama bu kitapta üzerinde durduklarım bana daha önemli geliyor: Profesörleri nasıl seçeriz? Kendimizi nasıl yönetiriz? Üniversiteye öğrenci olarak kimleri kabul ederiz? Hangi konuları öğretiriz? Bunlar, üniversiteler için doğru, zor ve daima var olan sorulardır; asla ortadan kalkmazlar, her zaman bizimledirler.

Bununla birlikte, üniversite ve kolejler bugün hayal edilebilecekten çok daha iyi bir sosyal bütünleşmeye ulaşsalar bile, büyük bir olasılıkla ortadan kaybolmayacak bir davranış biçimine, bir şeytana uyma güdüsüne birkaç sayfa ayırmak istiyorum. Geçmişin ve günümüzün bütün toplumlarında yaygın olan, fakat çok seyrek olarak incelenen ya da karşı konulan cinsel taciz konusunu ele almayı amaçlıyorum. Kuşkusuz bu, üniversitelerimizin nüfus yapısının değişmemesi nedeniyle, özellikle yüksek öğrenim için önemli bir sorundur: Genç (yetişkin) öğrenciler ve bu öğrenciler üzerinde değişik derecelerde etkiye sahip her yaştaki profesörler. Olayların büyük çoğunluğunda erkekler kadınları taciz etmişlerdir ve kadınlar ancak son yıllarda buna karşı savaşmaya başlamışlardır. Koşullar, benim sorunla sadece yakından ilgilenmeme yol açmadı, ay-

rıca bununla ilgili felsefi bir yaklaşım geliştirmemi ve bu konudaki işlemler ve denetim için esaslar geliştirmemi gerekli kıldı[2].

Sorun tam olarak nedir? Akademik çerçevede "cinsel taciz" deyimi çok geniş bir alandaki davranışları belirtmek için kullanılabilir. Bundaki temel öğe, bir öğrencinin notunu belirleme veya başka yollarla davranışını etkileme konumunda olan bir öğretmenin ya da diğer bir görevlinin, öğrenciye karşı gösterdiği uygun olmayan kişisel ilgidir. Böyle bir davranış, akademik bir kuruluş için asıl olan güven havasını ciddi olarak sarsan ve meslek ahlakına uymayan bir davranış olduğu için, üniversitece kabul edilemez. Öğretim ortamı ve kişi olarak öğretim üyeleri ile öğrenciler arasındaki ilişkiler, üzerinde özellikle durulması gereken konulardır.

Son on yıl içinde gerçek anlamda bir karma eğitim ortamı yaratma konusunda önemli ilerlemeler sağladık. Kadınlara karşı aleni ayrımcılık azalmış gibi görülüyor. Öğretim üyelerinin çoğu, öğrencilerin hepsine, belirli bir cinsin mensupları olarak değil bireyler olarak adil davranmak konusunda çaba göstermektedirler.

Bununla birlikte, üniversitelerde kadınların cinsiyetleri dolayısıyla zarar görmeyeceklerini hissedebilecekleri bir duruma henüz ulaşamadık. Öğrencilerden, öğretim üyelerinin kadınlara karşı cesaret kırıcı veya saldırgan davranışlarda bulunduklarına ilişkin şikayetler gelmeye devam ediyor. Tedirgin edici mesajların üstü kapalı olabilir, hattâ bu mesajlar bilerek verilmiyor olabilir. Bundan dolayı, sınıfta sadece kız öğrencilerin değil, bütün öğrencilerin öğrenimlerini ak-

2. Aşağıda söyleyeceklerimin çoğu Fen ve Edebiyat Fakültesi'ne 1983 Nisan'ında gönderdiğim sirkülerden alınmıştır. Üst düzeydeki bir akademik yönetici olarak "ben, imzaladığım bir yazıyı asla yazmadım ve yazdığım bir yazıyı asla imzalamadım."Söz konusu yazı ve dekanlığın daha birçok resmi yazısı Dekan Yardımcısı Phyllis Keller ile beraberce kaleme alınmıştır. Geçenlerde bir hukuk dergisinde düşüncelerimizden olumlu söz edildiğini görmekten mutlu oldum. Peter DeChiara, "The Needs for Universities to Have Rules on Consensual Sexual Relations Between Faculty Members and Students", *Columbia Journal of Law and Social Problems*, C. 21, no.137 (1988).

satabilecek olan bazı davranışları örnek olarak özellikle göstermek yararlı olabilir.

Bazı öğretim uygulamaları açıkça kadınlara düşmancadır. Örneğin, ciddi bir derste güldürecek veya tuhaf bir durum yaratacak şekilde çıplak kadın slaytlarının gösterilmesi sadece yakışıksız değil aynı zamanda kadınlara karşı aşağılayıcı bir davranıştır. (Bu uydurulmuş bir örnek değildir!)

Diğer bazı tedirgin edici öğretim uygulamaları ise, sadece düşüncesizlikten, hattâ kız öğrencilere yardımcı olmaya dönük özel çabalardan kaynaklanabilir. Örneğin, evlilik ve aile gibi konulara sadece kadınların "doğal" ilgisi varmış gibi, dikkatin özellikle onlara çekilmesi aşağılayıcıdır.

Burada anlatılan biçimdeki uygulamalar için özel bir deyim yoktur. Ortak etkileri, aslında cinsiyetle ilgili olmayan konularda cinsiyetin ön plana çıkarılmasıdır. Bu bakımdan, profesyonelce olmayan bu davranış kategorisini tanımlamak için genellikle "cinsiyetçilik" terimi kullanılır.

Şimdi birey olarak öğretim üyelerine ve öğrencilere dönersek, başka koşullarda uygun düşebilecek gönül ilişkilerinin, bir öğrenci ile ona karşı mesleki bir sorumluluğu olan öğretmen arasında ortaya çıkmasının her zaman yanlış olduğu inancındayım. Ayrıca, bu gibi ilişkilerin, eğitim sürecinin dayandığı güven havasını bozmak biçiminde de bir etkisi olabilir. Yetkili mevkide olanların öğrencilerle olan ilişkilerinde her zaman gücün bir etkisi olduğunu anlamaları da profesyonelliğin bir gereğidir. Kendilerine verilen gücü kötüye kullanmamaları, ya da kötüye kullanır görünmemeleri, yetkili kişilere düşen bir sorumluluktur.

Öğretim kadrosu üyelerinin, öğrencileriyle herhangi bir romantik ilişkide bulunurlarsa ve öğrenci şikayet ederse, kendilerine karşı resmi işleme başvurulacağını bilmeleri gerekir. *Söz konusu ilişki her iki tarafın kabulüyle gelişmiş*

olsa bile, hesap vermekle yükümlü olan, özel sorumlulukları nedeniyle öğretmen ya da üniversite çalışanıdır[3]. Öğretim asistanı olan lisansüstü öğrencilerin kendilerini profesyonel sorumluluklar taşıyan kişiler sayma alışkanlıkları öğretim üyelerine göre daha az olabileceğinden, öğretim asistanlarının derslerine girdikleri veya not verdikleri öğrencilerle ilişkilerinde özenle hareket etmeleri yerinde olur.

Profesörler ile öğrenciler arasında, öğrenci-öğretmen ilişkisi bağlamı dışında görülebilecek gönül ilişkileri de kimi sorunlara yol açabilir. Bir öğrenci ile kişisel ilişkiye giren üniversite görevlisi, o anda herhangi bir profesyonel sorumluluğu olmasa bile, öğrencinin eğitimi ya da değerlendirilmesiyle ilgili sorumlu bir konuma beklenmedik bir biçimde gelmesi olasılığına karşı duyarlı olmalıdır (Bu olasılık daima vardır). Üniversite görevlileri ile öğrenciler arasındaki ilişkiler doğal olarak temelden asimetriktir.

Benim görüşüme göre, bu ilkeler sürekli kadrodaki öğretim üyeleri ile geçici kadrodaki öğretim üyeleri arasındaki ilişkiler için de aynen geçerlidir[4]. Gücün kötüye kullanılması fırsatı aynı ölçüde yaygındır ve kuraldan sapmanın her türlüsüne karşı açık önlemler alınmasında ve sert cezalar verilmesinde ısrarlı oldum.

Aslında cinsel tacizin gülünecek bir tarafı yoktur, ama sıkça görüldüğü üzere, bazen ciddi konular da insanı güldürebilir. Öğretim üyelerine göndereceğimiz mektubu hazırlarken, cinsel tacizle ilgili olarak kadın öğrenciler, öğretim üyeleri ve üniversite çalışanlarını kapsayan geniş bir anket yaptırdık. Sonuç hiç de hoş değildi: Yanıt verenlerin üçte birinden fazlası, karşı cinsten olanlar tarafından taciz edildiklerini bildirmişlerdi. Bir kadın profesöre şöyle bir soru yöneltilmişti: Amiriniz durumundaki biri tarafından hiç taciz edildiniz mi? Yanıtı şöyle ol-

3. Meslektaşlarımın çoğu bunu yeni bir eğilim olarak gördüler.

4. Ve her türlü amir ve onların emrinde çalışanlar arasındaki ilişkilerde.

muştu: Benim amirim olan tek kişi Henry Rosovsky'dir, o mükemmel bir centilmendir. Anonim ve çok değer verdiğim bir ödül.

Emekli Profesör J.K. Galbraith'den ise daha uzun ve daha kişisel bir mektup aldım.

Sevgili Henry,

Mektubumu okuyunca anlayacağın üzere, Fakülte Kurulu adına göndermiş olduğun "Cinsel Taciz ve İlgili Sorunlar" başlıklı son yazın nedeniyle hem mutlu oldum, hem de üzüntü duydum. Beni mutlu eden şey, sözünü ettiğin duyarlı konularda Harvard standartlarını koruyarak kullandığın dildeki sanat ve inceliktir. "Öğretim çerçevesinde gönül ilişkileri"ni anlatma biçimin kusursuz olduğu kadar, Harvard öğretim üyelerinin ince zekasını ve duyarlılığını ve ayrıca New England duyarlılığını yansıtmaktadır. Uzun yıllardan beri, ünlü sözlüklerimizden birine, adını vermek gerekirse, **The American Heritage Dictionary**'ye danışmanlık yaptım. Şimdi ise, Cambridge'dekiler bizlerin onayını almak istiyorlarsa, uymak zorunda oldukları uygulamalar konusunda editörlerini eğitiyorum.

Üzüntüm ise, kişisel nitelik taşıyor. Hemen hemen kırkbeş yıl önce, üç yıllık bir sözleşmeye bağlı olarak Harvard öğretim kadrosunun üyesi iken genç bir kız öğrenciye aşık olmuştum. Aramızda öğretmen-öğrenci ilişkisi yoktu, ama bu gibi durumlardaki gönül ilişkisine karşı da uyarıda bulunuyorsun. Günümüzde gerekli görülen öğretim üyeliği ve mesleki davranış biçimine aykırı bu davranışın, kestirilmesi çok da zor olmayan sonucu olarak, evlendik. Bildiğin gibi evliliğimiz, sürüyor, hem de mutlu bir biçimde. Şimdi benim sıkıntım şu: Bu topluluğun kıdemli bir üyesi olarak, öğretim kadrosunun daha genç ve büyük bir olasılıkla daha ateşli üyelerine örnek olmam gerektiğinin bilincindeyim.

Hatamı düzeltmek için yapılabilecek her şeyi yapmalıyım. Eşim de, söylemeye gerek yok, kaygılarımı paylaşıyor. Ne önerirsin?

Şöyle yanıtladım:

"Sevgili Ken,

Cinsel taciz konusundaki mektubumun seni mutlu etmesine çok sevindim. Ancak, aynı anda sana sıkıntı verdiği için de üzgünüm. Öğrenci-öğretmen bağlamı dışındaki gönül ilişkileri konusundaki uyarılarım o kadar da katı değildi: Bu konuda sadece "duyarlı" olunmasını istiyordum. Seni tanıyorum; bunun, senin için hiçbir zaman sorun olmadığına eminim. Bununla birlikte, olayın olup bitmesinden sonraki rahatsızlık duygunu da anlıyorum.

Aklıma iki fikir geliyor: Birincisi herhangi bir kişi olarak, diğeri dekan olarak. Söylediğine göre, söz konusu olay kırkbeş yıl önce olmuş. Zaman aşımından kurtarabileceğimize inanıyorum. Öte yandan, bir dekan ve geçenlerde öğretim üyelerinden biri tarafından kardinal gibi davranmakla suçlanan biri olarak, kefaret karşılığında günahlarını affetmekten mutluluk duyacağım. Mutlu beraberliğinizi ve aşkın (hem eğitim ilişkileri içinde hem de dışında) moda olduğu o dönemi kutlamak için bir kürsü bağışlamaya ne dersin?

Daha sonra yaptığı bir konuşmada Galbraith "Burada da görüldüğü gibi, Harvard dekanlarından hiçbiri, yanıtladığı mektuplarında, bir şekilde para yardımı istemeden (örneğin yeni bir kürsünün bağışlanması gibi) edemez."[5] Kitabımı bu derin ve anlamlı gözlem ile kapatmayı çok isterdim. Ama öyle yapmayacağım, çünkü son bir nokta üzerinde azıcık durmak istiyorum.

Üniversiteler ve yüksek öğrenim hakkında olumlu bir kitap yazılmış olması olağandışı bir şey. Son zamanlarda eleştiriler daha yaygın. Aklı köreltmekle, kültürel cahiller olmakla, profesörlerin üçkâğıtlarını hasır altı etmekle suçlanıyoruz. Aşırı uzmanlaşmaya ve her şeyi olduğundan daha karmaşık ve anlaşılmaz kılmaya yol açacak biçimde eğitim verdiğimiz söyleniyor. Eleştiri korosuna, toplumumuzun her kesiminden sesler katılıyor: Bazı öğrenciler, anne-babalar ve mezunlar, basın

5. John Kenneth Galbraith, *A View from the Stands*. Telif hakkı ©1986 John Kenneth Galbraith. Burada Houghton Mifflin Company'nin izniyle basılmıştır.

ve politikacılar ve kendi meslektaşlarımız. Bloom, Hirsch, Bennett, Boyer, hepsi büyük başarıyla, ağır toplarını üniversitelere çeviriyorlar. Son olarak da, Beşeri Bilimler Ulusal Vakfı başkanınca yayımlanan *Humanities in America* (1988)[6] raporunda halkın edebiyat ve sanata ilgisi takdirle karşılandı; televizyon için bazı güzel sözler söylendi; müzeler, kütüphaneler ve eyalet beşeri bilimler kurulları övüldü. Buna karşılık, Bayan Cheney üniversiteler hakkında söyleyecek hemen hemen hiçbir güzel söz bulamadı.

Bu acımasız yargılar seli bana bir öyküyü anımsatıyor. Bir Amerikalı, bir Fransız ve bir Japon, teröristler tarafından yakalanmışlar ve ertesi sabah öldürülecekler. Adet olduğu üzere esirlere son istekleri sorulmuş. Fransız, Paris'teki en sevdiği lokantadan uçakla gösterişli bir akşam yemeği getirilmesini istemiş. Japon, ülkesinin başarılı yönetim tekniğinin gerçek sırrını açıklayabileceği son bir ders verme fırsatı istemiş. Amerikalı ise bu dersin verilmesinden önce vurularak öldürülmek istemiş. Bir vaaz daha dinlemeye katlanamam demiş.

İki şey benim için açık. Benim iyimser tutumum bazı insanları kızdıracak; çünkü olumlu olmak entellektüel çevrelerde hiçbir zaman revaçta değildir. Fakat "beni önce öldür"ün de sağlıklı bir tutum olmadığını biliyorum. Diğerlerinden neden farklıyım?

Bizi eleştirenleri fazlaca tedirgin eden konuların birçoğu bu kitapta tartışılmıştır: Örneğin, ders programları, öğretime karşılık araştırma, sürekli kadrolar, kayıt–kabul ve üniversite yönetimi. Ama benim vardığım sonuçlar eleştirmenlerinkinden oldukça farklı - genelde yakınmadan çok, sevinçli. Bunun nedeni, odak noktamın "En İyilerin Üçte İkisi" olması değildir. Bize kusur bulanlar, üniversiteleri ve üniversiteye bağlı kolejleri bizi asıl günahkarlar, Amerikan yüksek öğreniminde bozuk ve kötü olan her şeyin tipik temsilcileri olarak göstermektedirler.

6. *The Chronicle of Higher Education*, 21 Eylül 1988.

Burada insanı şaşırtan yönler var. En azından günümüzde, bize en sert eleştirileri yöneltenler açıkça sağ görüşlerin temsilcileridir. Bu tutucu eleştirmenler, bizim serbest piyasada gösterdiğimiz başarıdan azıcık da olsa tedirginlik duymuyorlar mı? Onlara göre, piyasa en iyi hakem değil mi? Özel üniversiteler yüksek okul ücretleri ile öğrencileri soymakla suçlanmaktadırlar, ama alternatif olarak aynı kalitede öğrenim veren pek çok devlet okulu vardır. Üniversitelerin bütün ağırlığı araştırmaya verdikleri ve öğretimi savsakladıkları ileri sürülmektedir. Ancak, bizim eğitim sistemimizde, öğretim kurumlarımızın çoğunda hiç araştırma yapılmamaktadır. Biz bazen sadece lisansüstü öğrencilerine önem vermekle suçlanırız, ama öğrenci adayı, hemen hiç lisansüstü öğrencisi olmayan birçok üniversite arasından istediğini seçebilir. Üniversitelerin tekel gücü yoktur. Rekabetin çok yoğun olduğu bir piyasada faaliyet göstermekteyiz ve yaşamamız bizim hizmetlerimize ihtiyaç duyanları cezbedilmemize bağlıdır. Seçkin üniversitelerin bunu çok iyi başardıkları açıkça görülüyor.

Bize belli konularde yöneltilen birçok eleştiriye katıldığımı belirtmeliyim. Tutarsız ders programları, ilgisiz profesörler, nerede olursa olsun "şişirme dersler", en az bizi eleştirenler kadar beni de rahatsız ediyor. Yalnız bu gibi olayların sıklığı konusundaki tahminlerimizin birbirinden farklı olduğuna eminim. Daha önemlisi, bu görüşlerin altında yatan tutumdan ve daha geniş değerlendirmelerde varılan yanlış sonuçlardan tedirginlik duymaktayım.

Eğitim yoluyla elde edilebilecek sonuçları abartanlardan değilim.

Geçmişe özlem duymuyorum.

İdeal ile gerçek arasında her zaman bir fark olacağını biliyorum.

Önce, abartılmış bir vaat: Eğitim, toplumsal hastalıklara çaredir. Yüksek öğrenime karşı takınılan olumsuz tutumun, 1960'ların öğrenci ayaklanması, Vietnam'daki yenilgimiz, dış dünya ile rekabet gücümüzün zayıflaması gibi ulusal mutsuzluk kaynaklarından beslendiği açıktır; kısacası, bu, toplumumuzdaki bütün hoşnutsuzluklardan kaynaklanan bir olumsuzluktur. Gözlemciler, eleştirmenler ve sıradan vatandaşlar ülkenin durumuna bakarlar, gördüklerini beğenmezler ve okulları bundan sorumlu tutarlar. Örneğin düşük bir ekonomik performansın sorumlusu olarak yöneticiler ve işçiler yerine işletme okullarını sorumlu tutmak hem kolay hem de rahatlatıcıdır ve eğitimciler abartılmış vaatlerle bu eğilime katkıda bulunurlar. Eğitimin iyi iş sağlama garantisi olduğunu üstü kapalı olarak anlatırız ve (1970'lerde olduğu gibi) bu gerçekleşmeyince hayal kırıklığına kapılırız. Eğitimin satışını, kendisinin yeterli bir hedef olarak değerli, bilgili (fakat mutlaka parasal açıdan daha kazançlı olmayan) bir yaşam sağlaması açısından değil, sonucunda edinilecek meslek ya da kazanılacak para boyutlarında yaparız. Birçoğumuz iyi eğitim ile iyi karakteri karıştırma eğilimindeyiz. Bu yüzden halk, bizim en iyi okullarımızdan mezun olmuş kişilerin borsa hileleri ve başka sahtekarlıklara karıştığını okuduğu zaman Amerikan yüksek öğrenimi hakkında olumsuz bir yargıya varmaktadır. Karakter ile eğitim arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu her öğretim üyesi bilmelidir, yöneticiler zaten bilirler, dekanlar ise kesin olarak emindirler. Nazilerin birçoğunun uygun ve doğru kitapları okumuş olduklarını hatırlayın. Herkesin hayran kaldığı klasik ders programlarının ürünüydüler. Pearl Harbor'u bombalamış olan Japon pilotlarının SAT puanlarının yüksek olduğundan - daha doğrusu yüksek olacağından - da eminim. Benim vurgulamak istediğim nokta, eğitimin olumlu ve doğrudan etkisinin sınırlı olduğudur. Daha iyi bir eğitim, vatandaşların erdemini genellikle yükseltir; bu de-

mokrasimizin temel varsayımlarından biridir - fakat daima birçok istisna olacaktır.

Son zamanlardaki yakınmaların birçoğu, benim paylaşmadığım bir duygu olan, geçmişe özlemden kaynaklanmaktadır. Aşağı yukarı kırk yıl önce, Bloom, Bennett, Hirsch ve ben lisans öğrencisiyken, bir Altın Çağ yaşandığı iddia ediliyordu ve John Buchan'ın alaylı bir dille belirttiği gibi, o zamandan beri uygarlık sürekli olarak geriledi. O güzel günlerde, temel dersler olması gerektiği biçimdeydi (ve geçerli olan, efendi efendi rahatına bakıp "beşten şaşma, altıyı aşma" görüşüydü); Lisans öğrencileri, hayran oldukları sevecen hocalarının dizleri dibinde oturup Sokratvari diyaloglara girişirlerdi (gözümüzde canlanan sanki Oxford'un 1930'larda Hollywood'da çekilmiş bir görüntüsü). Bu güzel günler, 1960'ların aşırılıkları yüzünden berbat oldu: Uyuşturucular, seks, not enflasyonu, klasikleri küçümseme ve Rock müziği.

Ben günümüzdeki üniversiteyi kırk yıl önceki üniversiteden daha çok seviyorum ve iyimserliğim belki de buradan kaynaklanıyor. Bizi eleştirenlerin o kadar önem verdikleri ortak bilgi hazinesi, gerçekten de son birkaç kuşak içinde kayıplara mı karıştı? Sadece öğrencilerin ve profesörlerin eskiden çok daha homojen olduklarını kastediyorsak evet. Öğrencinin parası olup olmadığına bakmadan kabul etmek diye birşey bilinmezdi; üniversitelerde Yahudilere, Afrika kökenli Amerikalılara, Asyalılara ve kadın öğrencilere nadiren raslanırdı; ülke çapında üniversitelerin sayısı az, ulusal bursların sayısı daha da azdı. Bu bakımdan ortak bilgi hazinesi, müfredatın ya da pedagojik üstünlüğün yansımasından çok, dar bir sınıf ayrıcalığının yansımasıydı. Azınlığın ayrıcalığı olan daha ucuz, daha kolay bir tür ortak bilgiydi bu ve o günlere hiç özlem duymuyorum. Kırk yıl önce öğrenci olan bizlerin, yurtlarda oturup bir yandan süt içip kurabiye yerken bir

yandan da Beethoven'in eserlerinin değerini tartıştığımız biçimindeki bir görüntünün gerçekle bir ilgisi var mı? Ve şimdi seçimler, sadece Punk, ya da insanı otuz yaşında sağır etmesi muhakkak bir ses düzeyinde çalınan acid rock ile mi sınırlı? Benim dünyamda değil[7].

Her ne kadar benim tavrım olumluysa da, yüksek öğrenimde, ideal ile gerçek arasındaki farkı biliyorum. Üniversitelerde, ilk ve orta dereceli okullara göre çok daha fazla poz kesildiğinden bu da aradaki farkı artırır. Profesörler fedakarlık görüntüsüne bürünmeye bayılırlar: Öğrencilerin ve toplumun düşük maaşlı hizmetkarları, gerçeğin peşinde koşan insanlar! Sonra basında zaman zaman çıkan haberlere bakarak, toplum bizim bilimsel kanıtları tahrif ettiğimizi (hilebaz), paraya düşkün olduğumuzu, (Harvard hakkında geçenlerde yayınlanan bir makalenin başlığı *In Pecunia Veritas*'tı), hattâ vatan haini olduğumuzu düşünür. Cübbelerimizin simgelediği saygınlıkla ilgili olarak kendimizi yargıç ve rahiplerle karşılaştırmıştım. Fakat akademik davranış bu ideal standartlara uymaz. Bu ise eleştirileri besleyen zemindir.

Bunların hiçbiri şaşırtıcı değildir. Üniversiteler, kaçınılmaz olarak, artıları ve eksileriyle, inişleri ve çıkışlarıyla toplumun bir aynasıdır. Bu, çağımızda baskıcı toplumların büyük öğrenim merkezlerine ev sahipliği edememesinin nedenlerinden biridir. Bununla birlikte bizim, tek başımıza, toplumu değiştirmeye ya da onu esenliğe ulaştırmaya gücümüz yetmez. Liderliğimiz sınırlanmalıdır. Biz yeni bilgiler

7. Alan Bloom'dan ünlü bir pasaj aktarmak istiyorum: "Gençler rock'un cinsel ilişki temposunda olduğunu bilirler. Klasik müzik parçalarından Ravel'in Bolero'sunun onlar tarafından bilinmesinin ve sevilmesinin nedeni budur." (Closing of the American Mind, s. 73). İnsanın merakını uyandıran bu savın (benim zamanımda tangonun benzer etkileri olduğu ileri sürülürdü) doğruluğunu saptamak için rastgele birkaç ampirik kanıt elde etmeye çalıştım. Bunun için bazı arkadaşlardan bu cümleleri ergenlik çağına girmiş çocuklarına göstermelerini rica ettim. Indianapolis'ten gelen özellikle çarpıcı bir yanıtı burada vermek istiyorum: "Çağdaş rock müziği hayranı olan ergenlik çağındaki iki çocuğumla bu konuyu konuştum ve Ravel'in Bolero'sunu hayal meyal hatırladıklarını ve sevmediklerini anladım. Umarım bu cinsel bir sorun belirtisi değildir."

üretiriz, mesleki beceriler ve temel bilgiler öğretiriz. Ama tek başımıza, ırkçılığın, yoksulluğun, yahut uyuşturucu alışkanlığının üstesinden gelemeyiz. Açgözlü bir toplumda üniversiteler yoldan çıkmaya karşı bağışıklı değildir. Mutsuzlar denizinde bir cennet adası olamayız.

Yüksek öğretimin başarabilecekleri konusundaki tevazu ve gerçekçilik, bizim toplum yaşamının niteliklerini belirlemekteki rolümüzün küçük olduğunu hiçbir biçimde göstermez. Bizler, fikirlerin ve alternatiflerin geliştirilmesinde öncüyüz. Öğrencilere en son bilgileri verirken bir yandan da bu bilgilerin sınırını bütün enerjimizi kullanarak genişletmeye çalışırız.

Bizi eleştirenlere, "honi soit qui mal y pense" (hakkında kötü düşünenler utansınlar) diyeceğim. İlk bakışta kötü görünen şeyler, aslında önemsiz, masum ya da daha geniş toplumsal değerlerin bir yansıması olabilir. Kendimize ise şunları söyleyeceğim: Olduğumuzla yetinme tehlikesinden kaçınalım; mükemmel olmak için çaba sarfedelim; ideal ile gerçek arasındaki farkı olabildiğince azaltalım.

TÜBİTAK POPÜLER BİLİM KİTAPLARI

	1) Hayatın Kökleri	Mahlon B. Hoagland
	2) İkili Sarmal	James D. Watson
	3) Bir Matematikçinin Savunması	G. H. Hardy
	4) Modern Bilimin Oluşumu	Richard S. Westfall
	5) Genç Bilim Adamına Öğütler	P. B. Medawar
	6) Universe	Henry Rosovsky
	7) Rastlantı ve Kaos	David Ruelle
	8) Büyük Bilimsel Deneyler	Rom Harré
	9) Bilimin Öncüleri	Cemal Yıldırım
	10) Çok Geç Olmadan	Bernard L. Cohen
	11) İlk Üç Dakika	Steven Weinberg
	12) Fizik Yasaları Üzerine	Richard Feynman
	13) Bir Mühendisin Dünyası	James L. Adams
	14) *Modern Çağ Öncesi Fizik*	J. D. Bernal
	15) Kaos	James Gleick
☆	16) Bilimsel Gaflar	Billy Aronson
	17) Sorgulayan Denemeler	Bertrand Russell
	18) Bir Gölgenin Peşinde	Georges Ifrah
	19) *Gen Bencildir*	Richard Dawkins
☆	20) Tuhaf Bu DNA'lılar	Billy Aronson
	21) Yıldızların Zamanı	Alan Lightman
	22) Gezegenler Kılavuzu	Patrick Moore
	23) Çakıl Taşlarından Hafıza Kulesine	Georges Ifrah
	24) Dr. Ecco'nun Şaşırtıcı Serüvenleri	Dennis Shasha
	25) Gündelik Bilmeceler	Partha Ghose - *Dipankar Home*
	26) 107 Kimya Öyküsü	L. Vlasov - D. Trifonov
☆	27) Ayak İzlerinin Esrarı	B. B. Calhoun
	28) Akdeniz Kıyılarında Hesap	Georges Ifrah
	29) Teknolojinin Evrimi	George Basalla
☆	30) Vücudunuz Nasıl Çalışır?	*Judy Handley - Colin King*
☆	31) Dünya ve Uzay	Susan Mayes - Sophy Tahta
	32) Uzak Doğu'dan Maya Ülkesine	Georges Ifrah
	33) Modern Araştırmacı	Jacques Barzun - Henry F. Graff
	34) Eski Yunan ve Roma'da Mühendislik	J. G. Landels
	35) Ahç Ağacı ile Sohbetler	Hikmet Birand
	36) Matematiğin Aydınlık Dünyası	Sinan Sertöz
	37) Bilimin Arka Yüzü	Adrian Berry
	38) Ortaçağda Endüstri Devrimi	Jean Gimpel
	39) Olağandışı Yaşamlar	James Gould - Carol Grant Gould
	40) Darwin ve Beagle Serüveni	Alan Moorehead
	41) Buluş Nasıl Yapılır?	B. E. Shlesinger
	42) Sıfırın Gücü	Georges Ifrah
	43) Şaşırtan Varsayım	Francis Crick
	44) Sulak Bir Gezegenden Öyküler	Sargun A. Tora
	45) Anılarım	Ernst E. Hirsch
	46) Evrenin Kısa Tarihi	Joseph Silk
	47) Gökyüzünü Tanıyalım	M. Emin Özel - Talat Saygaç
	48) Bilim ve Bilgiler	Federico Mayor - Augusto Forn
	49) Matematik Sanatı	Jerry P. King
	50) *Türkiye'nin Tarihi*	Seton Lloyd
	51) Galileo ve Newton'un Evreni	William Bixby
	52) Bilgisayar ve Zekâ (Kralın Yeni Usu I)	Roger Penrose
	53) Göl İnsanları	*Richard Leakey - Roger Lewin*
	54) Katı ve Uçar	Richard Kline
★	55) Bilimsel Deneyler	Jane Bingham
	56) Bunu Ancak Dr. Ecco Çözer	Dennis Shasha
☆	57) Ona Kısaca DNA Denir	Fran Balkwill - Mic Rolph
☆	58) Sen Ben Gen	Fran Balkwill - Mic Rolph
☆	59) Biz Hücreyiz	Fran Balkwill - Mic Rolph
☆	60) Hücre Savaşları	Fran Balkwill - Mic Rolph
★	61) Astronomi	Stuart Atkinson
	62) Modern İnsanın Kökeni	Roger Lewin
★	63) Bilim Adamları	Sanjan Rebl - Patricia Fara
★	64) Ekoloji	Richard Spurgeon
★	65) Atom ve Molekül	Phil Roxbee Cox - Max Parsonage
☆	66) Bir Zamanlar...	*Mary Jean McNeil - Colin King*
	67) Anadolu Kültür Tarihi	Ekrem Akurgal
	68) Bir Yeşilin Peşinde	Assın Zihnioğlu
☆	69) Beyin	Rebecca Treays

★ 70) Makineler	Clive Gifford
★ 71) Depremler ve Yanardağlar	Fiona Watt
72) Hint Uygarlığının Sayısal Simgeler Sözlüğü	Georges Ifrah
★ 73) İnternet	Philippa Wingate
✰ 74) Işık Evreni	David Phillips
✰ 75) Akıl Kutusu	Steven Rose - Alexander Lichtenfeb
✰ 76) Uzay Deneri O Yer	Helen Sharman
✰ 77) Mavi Gezegen	Brian Bett
✰ 78) Uydular	Mike Painter
★ 79) Yaşadığımız Gezegen	Fiona Watt
✰ 80) Havada Karada Suda	Kate Little - Annabel Thomas
✰ 81) Çarpım Tablosu	Rebecca Treays
★ 82) Denizler ve Okyanuslar	Felicity Brooks
★ 83) Hava ve İklim	Fiona Watt - Frances Wilson
✰ 84) Kütüphanede Yaşam	Kamini Khanduri
85) Karanlık Bir Dünyada Bilimin Mum Işığı	Carl Sagan
★ 86) Mucitler	Struan Reid - Patricia Fara
★ 87) Her Yönüyle Otomobiller	Clive Gifford
✰ 88) Kesirler ve Ondalık Sayılar	Karen Bryant-Mole
★ 89) Her Yönüyle Uçaklar	Clive Gifford
90) İslâm Dünyasında Hint Rakamları (R.E.T. VII)	Georges Ifrah
✰ 91) Çarpma ve Bölme	Karen Bryant-Mole
✰ 92) Tablolar ve Grafikler	Karen Bryant-Mole
★ 93) Her Yönüyle Tekneler	Christopher Maynard
★ 94) Bilgisayarlar	Rebecca Treays
95) Fiziğin Gizemi (Kralın Yeni Usu II)	Roger Penrose
96) Bir Sayı Tut	Malcolm E. Lines
★ 97) Kâşifler	Felicity Everett - Struan Reid
★ 98) Enerji ve Güç	Richard Spurgeon - Mike Flood
99) Kırılgan Nesneler	P. G. de Gennes - J. Badoz
100) Hayvanların Sessiz Dünyası	Marian Stamp Dawkins
✰ 101) Kaybolan İpucu	B. B. Calhoun
★ 102) Mikroskop	Chris Oxlade - Corinne Stockley
★ 103) Elektronik	Pam Beasant
✰ 104) Vücudunuz ve Siz	Mike Unwin
✰ 105) Deneylerle Bilim	Mike Unwin
★ 106) Dünyayı Saran Ağ: WWW	Asha Kalbag
★ 107) Fırınlar ve Kasırgalar	Kathy Gemmell
✰ 108) Toplama ve Çıkarma	Karen Bryant-Mole
○ 109) İnsan Vücudu	
✰ 110) Yeryüzünde Yaşam	Mike Unwin
★ 111) Bilgisayardaki Adresiniz Web Sitesi	Asha Kalbag
112) Anadolu Manzaraları	Hikmet Birand
113) Bilim İş Başında	John Lenihan
○ 114) Arkeoloji	Jane McIntosh
115) Us Nerede? (K.Y.U. III)	Roger Penrose
○ 116) Evrim	Linda Gamlin
✰ 117) Kullenin Alandaki Sır	B. B. Calhoun
○ 118) Fizik	Jack Challoner
✰ 119) Kaslar ve Kemikler	Rebecca Treays
✰ 120) Beş Duyu	Rebecca Treays
★ 121) Kuşlar	F. Brooks - B. Gibbs
○ 122) Kimyanın Öyküsü	Ann Newmark
123) Hesabın Destanı (R.E.T. VIII)	Georges Ifrah
★ 124) Elektrik ve Manyetizma	Peter Adamczyk - Paul-Francis Law
125) Darwin ve Sonrası	Stephen Jay Gould
126) Bilim Tarihi Yazıları 1	Alexandre Koyré
○ 127) Kimya	Jack Challoner
128) Maddenin Son Yapıtaşları	Gerard 't Hooft
○ 129) Evren	
✰ 130) İşte Dünya	Billy Aronson
○ 131) 21. Yüzyıl	Michael Tamburn
◆ 132) Büyüklükler	Jenny Tyler - Robyn Gee
◆ 133) Şekiller	Karen Bryant-Mole
◆ 134) Ölçmeye Başlamak	Karen Bryant-Mole
◆ 135) Zaman	Jenny Tyler - Robyn Gee
○ 136) Taşların Dünyası	R. F. Symes
137) Galileo'nun Bayrağı	Edmund Blair Bolles
138) Evrenin Şiiri	Robert Osserman
139) Doğanın Gizli Hahçesi	Edward O. Wilson
140) Hitit Çağında Anadolu	Sedat Alp

141) *Dünyayı Değiştiren Beş Denklem*	Michael Guillen
142) Hayvan Zihni	James Gould - Carol Grant Gould
○ 143) Keşifler	Rupert Matthews
144) *Büyük Çekişmeler*	Hal Hellman
○ 145) Hayvanlar	
★ 146) E-posta	Mark Wallace - Phillippa Wingate
★ 147) *Bilgisayarla 101 Proje*	Gillian Doherty
148) Yirminci Yüzyılda Paris	Jules Verne
○ 149) Otomobil Çağı	
150) Boşluk Bakışının Biçimini Alıyor	Hubert Reeves
♦ 151) Renkler	Karen Bryant-Mole
♦ 152) Karşıtlıklar	J. Tyler - R. Gee
♦ 153) Farklı Olanı Bul	J. Tyler - R. Gee
♦ 154) Rakamlar	Karen Bryant-Mole
☆ 155) Geçmişin Anahtarları	B. B. Calhoun
○ 156) Derin Mavi Atlas	Bülent Gövenlioğlu - Ö. Faruk Aydınalar
157) İki Kültür	C. P. Snow
158) Sonsuzluğun Kıyıları	Adrian Berry
☆ 159) Mucizeler Adasına Yolculuk	Klaus Kordon
160) Prof. Zihni Sınır Proceler	İrfan Sayar
161) Anomalu Parçacıklar	Steven Weinberg
□ 162) Marie Curie	Naomi Pasachoff
□ 163) Sigmund Freud	Margaret Muckenhoupt
□ 164) Johannes Kepler	James R. Voelkel
□ 165) Gregor Mendel	Edward Edelson
166) Kın Saatçi	Richard Dawkins
167) Yıldızların Altında	Michael Rowan-Robinson
▼ 168) Yunan ve Roma Mitolojisi	Colette Estin - Hélène Lapointe
♦ 169) Saymaya Başlamak	J. Tyler - R. Gee
♦ 170) 10'a Kadar Saymak	J. Tyler - R. Gee
♦ 171) Toplamayı Öğrenmek	K. Bryant-Mole- J. Tyler
♦ 172) Çıkarmayı Öğrenmek	K. Bryant-Mole- J. Tyler
173) Macellanya	Jules Verne
174) Tüfek, Mikrop ve Çelik	Jared Diamond
175) Bilgisayar Ne Sayar (R.E.T. VIII)	Georges Ifrah
○ 176) Ay'a İniş	Carole Stott
177) Feynman'ın Kayıp Dersi	D. L. Goodstein - J. R. Goodstein
□ 178) Alexander Graham Bell	Naomi Pasachoff
179) Hitit Güneşi	Sedat Alp
180) Ekolojik Sorunlar ve Çözümleri	Necmettin Çepel

☆ ÇOCUK KİTAPLIĞI
★ GENÇLİK KİTAPLIĞI
○ BAŞVURU KİTAPLIĞI
♦ OKULÖNCESİ KİTAPLIĞI
□ YAŞAMÖYKÜSÜ DİZİSİ
▼ RESİMLİ CEP KİTAPLARI DİZİSİ

YAYINLARIMIZI TÜBİTAK KİTAP SATIŞ BÜROSU İLE KİTABEVLERİNDEN EDİNEBİLİRSİNİZ.
Atatürk Bulv. No: 221 Kavaklıdere 06100 Ankara Tel: (312) 427 33 21 - Faks: (312) 427 13 36

Henry Rosovsky, dünyanın en nitelikli
üniversitelerinden biri sayılan Harvard Üniversitesi'nin
en büyük fakültesi olan Fen Edebiyat Fakültesi'nde
on bir yıl dekanlık yapmış, konusunda yetkin bir kişi.
Amerikan üniversitelerinin gizli iç kimliği,
eğitimin niteliği, gerek öğrenci gerekse öğretim görevlisi
olarak sivrilmenin koşulları,
kitapta açık ve nükteli bir dille anlatılmış.
Öğrenci, öğretim üyesi ya da yönetici olarak üniversiteyle
ilişkisi olmuş herkes, kendi yaşantıları ile bu kitapta
anlatılanlar arasında benzerlikler bulacak...
Anlatılanların çoğu, yalnızca
Amerikan üniversitelerine özgü değil.
Genelleme yapılacak olursa, tüm üniversitelerin
birbirlerine oldukça benzer yönleri olduğu söylenebilir;
ancak sorunlar temelde aynı da olsa, çözümler ve
yaklaşımlar farklı olabiliyor.