

Kəçən əsrin 60-cı illərində Harvardın siyasi elmlər professoru Riçard Neustadt Amerika prezidentliyi haqqında çox maraqlı bir kitab nəşr etdirmişdir. Prezidentlik hakimiyyətini Makiavellinin XVI əsrdə çap olunan "The Prince" ("Şahzadə") əsərində irəli sürülən müddəalarla müqayisə edən müəllif bildirir ki, bu kitab hakimiyyətdə olanlar üçün həqiqi bir bələdçi funksiyasını yerinə yetirir. Onun əsərinin qayəsində, əslində, həmin illərdə yenidən ABŞ Prezidenti seçilmiş C.Kennediyə bir mesaj ünvanlamaq dururdu. Neustadtın ümumi tezi bundan ibarət idi ki, ABŞ Prezidentinin rəsmi səlahiyyətləri, hakimiyyəti məhduddur. Ona görə ki, bu səlahiyyətlər digər bərabər siyasi strukturlarla – məhkəmə-hüquq sistemi və Konqreslə bölüşdürülür. Ölkə prezidenti digər məhdudluqlarla da üzləşir, hətta onun üzərində bir nəzarətçi kimi medianın rolu da danılmazdır.



Bu müqayisəni aparmaqla Neustadt göstərmək istəyir ki, konstitusional hakimiyyət məhdud olanda prezident ustalıqla qeyri-formal hakimiyyətdən də istifadə etməyi bacarmalıdır. Yəni hakimiyyətdə olan başqalarını inandırmalıdır ki, ümumi mənafeə naminə hərəkət etmək məhz onların şəxsi maraqlarında olmalıdır. Müəllif hakimiyyətdən istifadə və liderliyi tətbiq etməyin arasındakı fərqi təsvir etməklə demək istəyir ki, harada olursan ol, birinci olmaq həmişə çətin olub, döyülən, söyülən, adətən, birincilər olurlar. Ona görə də birinci olmaqdan, bəlkə də, birincilərin sevimlisi olmaq daha məsləhətdir. Əlbəttə ki, ola bilsən.

Niyə bu müqayisəni apardım? Çünki liderlik funksiyasını yerinə yetirən universitet rektorları (prezidentləri) də, əhatə dairələri kiçik olsa da, öz fəaliyyətlərində eyni hissləri keçirirlər, eyni həyatı yaşayırlar. Tələbələr, valideynlər, professor-müəllim heyəti, məzunlar, şuralar (qəyümlər şurası, elmi şura və s.), akkreditasiya komissiyaları, fiziki imkanları məhdud olanların tədrisinin təşkili, maliyyə hesabatlılığı, şəxsi təhlükəsizlik tələbləri, tibbi xidmət və məşğulluq məsələləri. Buraya hər an ola biləcək hadisəni-təhlükəni də əlavə etsək (bu daha çox gözləniləndir, çünki tələbə dünyası dinamik, qaynar mühitdir) – bütün bunların hamısı universitetdəxili, universitetxarici amillər kimi qərarların qəbul olunmasında daim ağırlıq yaradır.

Xaricdə təhsil aldığımız illərdə ali təhsilin idarə olunması nəzəriyyəsi haqqında oxuduğum bir məqalədə qeyd olunurdu ki, universitetlər müştəhəkkil anarxiyalara bənzəyir. Ona görə belə deyirlər ki, universitetlər bir

növ nizamsız keyfiyyətləri olan struktur kimi qəbul olunur. Universitetlər içərisinə problemlər və onların həlli yolları atılmış bir konteynerdir. Bu konteynerdə problemləri onların həlli yolları, həlli yollarını isə problemlər daimi olaraq təqib edir. Və bu təqibətinin də sonu olmur.

Bəs bu qarışıq universitet həyatında universitet rəhbərləri öz vəzifələrini necə yerinə yetirsin? Bu suallar bir təhsil idarəedəni kimi məni çox düşündürdüydən ABŞ-da köməkçisi işlədiyim universitetin kansleri (rektoru) riyaziyyat professoru Richard Fakino bu barədə bəzən suallar verirdim. Onun dediklərindən bəzilərinə qeyd etmək istəyirəm: İlk növbədə, universitet rəhbəri onun üçün nələrin daha çox əhəmiyyət kəsb etdiyini fərqləndirməlidir. Harvard Universitetində xanım D.Faust prezident seçildəndən sonra onun yanına məzunlarından biri gəlir və narazılığını bildirir ki, niyə o heç vaxt onlar haqqında öz çıxışlarında bir söz demir. Bundan sonra xanım Faust çıxışlarında məzunlarla bağlı öz fikirlərini də söyləyir və məsələ bununla da bağlanır. Amma xanım Faust qeyd edir ki, sadəcə olaraq, bir şey deyib, sonra onun üstündən keçib başqa məsələdən danışmağın da heç bir əhəmiyyəti yoxdur. Əksinə, bir məsələni eyni auditoriyaya dəfələrlə demək lazımdır ki, onun nəticəsi olsun.

İkincisi, universitet rəhbəri qərarların verilməsində prioritet olanları həmişə ön sıraya çəkməlidir. Bir halda ki, bütün məsələlər öz hüquqi həllini universitet rəhbərinin masasında tapır, deməli, düşüncü-düşünməyə çox mühümdür. Amma hər bir məsələ rəhbər üçün də bərabər prioritetdə ola bilməz. Gündəmdə olan hər bir məsələ diqqətə və ehtiyatla öyrənilməli, həmin an üçün daha önəmli olanlara üstünlük verilməlidir. Yəni, masanın üstünə qoyulan heç də bütün məlumatlara reaksiya verilməsi önəmli deyil.

Digər tərəfdən, universitetin "ictimai sifət" ("Public face") olmasının nə demək olduğunu hər an yadda saxlamaq lazımdır. Liderin davranış mədəniyyətindən tutmuş, çıxışların-

mənafe, intuisiya keyfiyyətləri və s. deməkdir.

Universitet maliyyəsinin gündəlik təhlili, əlavə maliyyə resurslarının universitetə cəlb olunması, diferensial əməkhaqqı verməklə stimullaşdırıcı mexanizmləri təkmilləşdirmək və universitetdə sağlam rəqəbatı formalaşdırmaq top-menecer üçün qarşıya qoyulan əsas məqsəddir. Bunu da R.Fakin deyirdi.

O deyirdi ki, risk menecment prinsipi yaddan çıxarmamalıdır. İstənilən arzuolunmaz bir hadisənin baş verməsi, yaxud gözlənilən bir hadisənin baş verməməsi ehtimalını,

olurlar. Əmək bazarı da ali təhsil top-idarəçiliyində həmişə müəyyən bir çalxalanmanın olduğunu əks etdirir. Bu yaxınlarda "Times of Higher Education" jurnalının apardığı təhlillər nəticəsində dünyanın 400 ən yüksək reytingli universitetində rəhbər vəzifədə işləyənlərin keçdikləri həyat və iş təcrübələri müqayisə edilmişdir.

Təhlillərdən əldə olunan nəticə ondan ibarətdir ki, universitetlərdə rəhbər vəzifə tutanların əksəriyyəti 60 yaşdan yuxarı olanlardır və onlar da daha çox fundamental elm sahələri üzrə təhsil almışlar. Bir sıra ölkələrin təhsil sistemlərində qısamüddətli

son nəticədə istənilən sərəmə vermir. Bu məsələni universitetlərdə gündəmdə saxlamalıdır ki, rəhbərlikdə demografik müxtəliflik, multikultural mühit çox mühüm şərtidir. Ona görə ki, yaşadığımız global dünyanın da mahiyyətində bu dayanır. Belə bir mühitin yaranması idarəedənlərin müstəqilliyində müstəsna rol oynayır.

Universitet rəhbərlərinin başqa bir problemi də onların menecment-idarəetmə təlimləri keçmələrindədir. Çünki hər bir şeyin elmi olduğu kimi, idarəetmənin də elmi var. Onu da öyrənmək lazımdır. Çox savadlı, intellektli olmaq hələ müvəffəqiyyəti

ki, bu rəqəm orta hesabla 3 ildən az olmuşdur. Qadınların rektor olduğu lider ölkə İsveçdirsə, bu işdə qadınlara ən az etibar edən ölkə Fransadır. Bu universitet liderlərinin, təqribən, yarısı fundamental elm sahələri üzrə təhsil almışsa, ABŞ və Böyük Britaniyada humanitar sahə nümayəndələri üstünlük təşkil edirlər.

Dördüzlüyə daxil olan universitet liderlərinin məzunu olduqları ali məktəblər arasında Kembric Universiteti liderdir – 7 rektor. Bundan başqa, Harvard Universitetinin 6, Prinстон Universitetinin 5 məzunu rektor işləyib.

ABŞ-da çalışırlar ki, universitet liderlərinin maaşları yüksək olsun ki, onlar başqa universitetlərə maraqlı göstərməsinlər. Böyük Britaniyada isə deyirlər ki, əgər yüksək maaş istəyirsənə, kənardan yüksək maaşlı təklif alarsansa, onda universitet onu müqayisə edərək müvafiq qərar qəbul edə bilər.

Almaniya bu məsələ bir qədər problemlidir. Almaniya Ali Təhsil Mərkəzinin hazırladığı hesabatda qeyd olunur ki, Almaniyanın 81 universitetinin rektorlarının 40 faizi professor olduqdan sonra ancaq öz universitetlərində işləmişdir.

Bu gün lider üçün nəyin önəmli olması ideyası dəyişmişdir. Liderlərə daha çox idarəetmə-menecment qabiliyyətləri lazımdır. Universitetlərin seçimi (təyinatı) prosesi hər bir ölkədə fərqli ola bilər, müxtəlif yanaşmalar başa düşüləndir. Amma bir şey hamıya gün kimi aydındır ki, akademik camiyənin dəstəyinin qazanılması da bu işdə mühüm amil kimi gündəlikdə durur.

Dünyada universitet rəhbərlərinin bəzən kənardan dəvət olunması təcrübəsi də geniş yayılmışdır. Bu təcrübədən son illərdə Azərbaycanda da özəl universitetlər səviyyəsində, az da olsa, yararlanmağa başlayıblar. Bu sahədə ən gözəl nümunə kimi Maastrixt (Hollandiya) universitetini göstərmək olar.

Universitet rəhbərləri öz üslubları ilə rahat olmalıdırlar. Kimsə Twitterdə, Facebookda, YouTube-da, asılıb qalırsa, bu, hələ onun öz üslubu deyil. O, rəhbər olduğu kimi görünür. Hər öz yolu ilə getməlidir, çünki təhsilə sünü, yersiz şoular yaraşmır.

İdarəetmədə əsas məsələ düzgün işlərin görülməsi deyildir, əsas olan odur ki, iş düzgün yolla edilsin. İdarəetmədə qarşıya çıxan ən çətin dilemmalardan biri odur ki, sən seçməlisən – ya düzgün işi səhv yolla, ya da səhv işi düzgün yolla həll et. Nə idarəetməni elm kimi, nə də incə sənət kimi qəbul etmək sənə dəqiq şəkildə deməyəcək ki, hansı situasiyada necə hərəkət etmək lazımdır. Hər halda, hər iki cəhətə fikir vermək yaxşı olardı.

Əfqan ABDULLAYEV,
professor

Ali təhsildə idarəetmə: xarici universitetlərin təcrübəsinə baxış



da, icma tədbirlərində iştirakında, ali təhsilə olan baxışlarında, universitet kollektivi ilə, tələbələrlə danışıqlarında, yazılarında, hətta mağazaya gedib alış-veriş etməyində (bu sonuncu ABŞ universitet rəhbərləri üçün çox adi haldır) və s. hamısı daim diqqət mərkəzindədir. Çünki universitet rəhbərini görəndə kimi, ilk yada diqqət universitet olur. Bunlar sət həqiqətlərdir. Onunla hər bir rəhbər razılmalıdır.

R.Fakin deyirdi ki, universitet liderliyi həm elm, həm də sənətdir, özü də incə sənətdir. Ona görə də ali təhsil idarəçiliyi ABŞ-da bir ixtisas kimi öyrədilir. Ali təhsil müəssisəsi rəhbərlik etdiyinə görə özünü xoşbəxt hesab edir. Mənim ABŞ-dakı rektorum, professor R.Fakin özünü birincilərə aid edirdi.

bir qayda olaraq, risk adlandırırıq.

Risiklər həmişə mövcuddur, heç nəyə 100 faiz əmin olmaq olmaz. Merfi qanunlarından birində deyildiyi kimi, "Əgər hər şey yaxşıdırsa, deməli, siz nəyi isə görə bilməmişsiniz". Əsl lider fikridir. İngilislərin dediyi kimi, əlavə şərhə ehtiyac yoxdur. ABŞ-da belə bir deyim var ki, iki cür universitet lideri olur – biri odur ki, onun liderliyi ilə ali təhsil müəssisəsində işlər qaydasında gedir, kollektiv özünü xoşbəxt hesab edir. Digəri isə ondan ibarətdir ki, lider o müəssisəyə rəhbərlik etdiyinə görə özünü xoşbəxt hesab edir. Mənim ABŞ-dakı rektorum, professor R.Fakin özünü birincilərə aid edirdi.

Dünyanın ən yüksək reytingli universitetlərinin rəhbərlərinin əksəriyyəti beş ildən az müddətə işləyir, Böyük Britaniya da daxil olmaqla, bir sıra ölkələrdə universitetlərin rektorları və prorektorları orta hesabla dörd il vəzifədə



təyinatlara daha çox üstünlük verilir.

Təhlillərə görə, 400 universitetə rəhbərlik edənlər, təxminən, 5 illik bir müddətdə universitet rəhbəri olublar. Bunlardan 203 nəfəri 2015-ci ildən sonra bu vəzifəyə təyin olunub, ya da seçilib. Ancaq 40 nəfəri 10 ildən çox müddətdə universitet rəhbəri kimi fəaliyyət göstərmişdir.

ABŞ-ın elit universitetlərində digər ali təhsil sistemlərindən fərqli olaraq çalışırlar ki, rektorları (prezidentləri) daha uzun müddətə seçinlər. Almaniya isə rektorları universitetin akademik strukturları tərəfindən sabit bir müddətə seçirlər.

Aparılan təhlillərin nəticəsi bir də onu göstərir ki, universitet rəhbərləri arasında demografik və multikultural rəngarənglik də ürəkəcan deyil. Buna görə də ekspertlər belə hesab edirlər ki, vakant olan vəzifələrə elanların verilməsi, lazımı sənədlərin təqdimi və namizədlərin seçilməsi üçün yaradılan komissiyaların işləri müasir tələblər səviyyəsində qurulmur, müəyyən əngəllər yaradılır ki, bu da

idarəedən demək deyil. Məhz buna görə də vakant yerlərin tutulmasında iştirak etmək arzusunda olanların menecment-idarəetmə elminin heç olmasa, təlimlərində iştirak edib etməmələri əsas götürülməlidir.

Aparılan araşdırmaların diqqət çəkən daha bir cəhəti ondadır ki, rektorlar üçün orta yaş 62 olub və həmin liderlər bakalavr təhsillərini 300-lüyə daxil olan universitetlərdə öz ölkələrində almışlar, yenidən universitetlərinə rəhbər kimi qayıtmışlar. Burada da diqqət çəkən bəzi maraqlı məqamlar var. Məsələn 400-lüyə daxil olan universitet liderlərinin ABŞ-dan olanlarının orta yaş həddi 64 olmuşdur. Onlar kollektivə orta hesabla 7 il rəhbərlik etmişlər. Almaniya da eyni mənzərə ilə rastlaşıyıq.

Birinci 400-lüyə daxil olan universitetlərin olduğu ölkələrdə ən cavan rektor İsveçdədir – orta yaş həddi 58-dir. Bu rəqəm Avstraliyada 59,5, Kanadada 63, Çində 63, Fransada 65-dir. Ən az rektorluq müddəti Çində və Fransada olmuşdur