DOI: 10.5961/jhes.2021.426

Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarının Bilimsel Üretkenliğinin İzlenmesi: Mevcut Durum Analizi ve Öneriler

Monitoring the Scientific Productivity of Higher Education Institutions in Turkey: A Review of Current State and Suggestions

Muhammet DAMAR, Güzin ÖZDAĞOĞLU, Onur ÖZVERİ

ÖZ

Uluslararası platformlarda benimsenmiş pek çok üniversite sıralama sistemi bulunmaktadır ve bu sıralama sistemlerinin ortak noktası, bilimsel üretkenlikle ilgili ölçütlere verdikleri önceliklerdir. Bu noktada, kurumlarını daha üst basamaklara çıkarmak isteyen devlet ve kurum yetkilileri, ilgili performans göstergelerini yakından ve etkin bir şekilde izlemeye ihtiyaç duymaktadır. Bu çalışma, kurumların bilimsel üretkenlik düzeylerini nasıl izlediklerini ve gelişmiş kurumlarda yer alan uygulama bileşenlerini ve politikaları ne kadar benimsediklerini ortaya koymaktadır. Form eşliğinde temsili bir örneklem grubuyla yapılan birebir görüşmelerden ve kurumların çevrim içi duyuru kanallarından elde edilen veriler özetlenerek sunulmaktadır. Elde edilen veriler ışığında, sorunların ortaya çıkmasına neden olan tüm durumlar daha görünür hâle getirilmekte ve çözüm önerileri geliştirilmektedir. Genel bulgular, performans izleme süreçlerinin birbirinden farklılık gösterse de, her kurumda var olduğunu, ancak bazı önemli performans boyutlarının tüm kurumlar tarafından etkin biçimde izlenemediğini göstermektedir. Örneğin, belirli akademik performans göstergelerinin dikkate alınmasına rağmen, gösterge değerlerinin iyileştirilmesine yönelik hedef ve politikaların stratejik planlarda net olarak ifade edilmesinde ve alan bazlı takip edilmesinde eksiklikler olduğu görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yükseköğretim, Üniversite, Akademik performans yönetimi, Bilimsel üretkenlik

ABSTRACT

In the rapidly developing and changing world, higher education institutions have taken their places among the institutions struggling in global competition conditions. With the educational processes, the opportunities they provide to their students, employees, researchers and society, and the values they create with these stakeholders, these institutions are in an effort to progress in the ranking steps. There are many university ranking systems adopted on international platforms, and the common point of these ranking systems is the priorities they give to the criteria for scientific productivity. At this point, authorities who want to move their institutions to upper levels need to closely and effectively monitor the relevant performance indicators.

Damar M., Özdağoğlu G., & Özveri O., (2021). Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının bilimsel üretkenliğinin izlenmesi: mevcut durum analizi ve öneriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science, 11*(1), 35-48. https://doi.org/10.5961/jhes.2021.426

Muhammet DAMAR (✉)
ORCID ID: 0000-0002-3985-3073

Dokuz Eylül Üniversitesi, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, İzmir, Türkiye
Dokuz Eylül University Rectorship, Department of Information Technology, İzmir, Turkey
muhammet.damar@deu.edu.tr

Güzin ÖZDAĞOĞLU
ORCID ID: 0000-0003-3055-3055

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir Türkiye
Dokuz Eylul University, Faculty of Business, Department of Business Administration, Izmir, Turkey

Onur ÖZVERİ
ORCID ID: 0000-0001-9203-917X

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, Türkiye
Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Izmir, Turkey

Geliş Tarihi/*Received* : 18.10.2020
Kabul Tarihi/*Accepted* : 05.01.2021

This study eveals how institutions monitor their scientific productivity levels and how much they adopt implementation components and policies in well-developed institutions. Data obtained from one-to-one interviews with a representative sample group accompanied by a form and from online announcement channels of institutions are summarized and presented. In the light of the data, all situations that cause problems to occur are made more visible and solutions are suggested. General findings show that although performance monitoring processes differ from each other, they exist in every institution, but some important performance dimensions cannot be monitored by all institutions in an efficient way. For example, although particular academic performance indicators are taken into account, it is observed that there are deficiencies in clearly expressing the goals and policies towards the improvement of the indicator values in the strategic plans and following them on a field basis.

Keywords: Higher education, University, Academic performance management, Scientific productivity

GİRİŞ

Türkiye'deki yükseköğretim kurumları, diğer ülkelerdeki akranlarında olduğu gibi, güncel gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, dönemsel ve dinamik bir dönüşüm süreci geçirmektedir. Bu dönüşüm içerisinde, artan üniversite sayıları ile birlikte daha kısıtlı hâle gelen kaynakların dağıtımı ve bu kaynakların etkin kullanımına duyulan ihtiyaç, kurumların niteliklerinin çok daha detaylı bir şekilde takip edilmesi gereğini doğurmaktadır (Erdoğmuş, 2019). Öte yandan, yükseköğretim kurumlarının ve özelinde üniversitelerin, küresel rekabet içindeki rolü daha da önem kazanmakta ve bu durum devletlerin beklentilerini artırmaktadır (Fielden, 2008). Bu bağlamda, üniversitelerin dünya sıralamalarındaki konumu sürekli sorgulanmakta ve daha üst sıralarda yer almalarına yönelik çalışmalar hızla yürütülmektedir. Dünya sıralama sistemlerindeki önde gelen ölçütler bilimsel üretkenlik kavramı etrafında yoğunlaşmakta ve dolayısıyla, kurum yönetimleri, ilgili performans göstergelerini etkin bir şekilde izlemek için bir sistematik belirleme arayışına girmektedir (Damar vd., 2020). Mevcut durum, araştırmanın motivasyon noktasını oluşturmakta ve bu kapsamda araştırma, "Türkiye'de yükseköğretim kurumları, araştırmacıların bilimsel üretkenliğini nasıl izlemektedir?" sorusuna yanıt aramaktadır. Kümeleme yoluyla elde edilen temsili bir örneklem üzerinden yürütülmüş olan bu araştırma, öncelikli olarak form desteğiyle gerçekleştirilen yapılandırılmış görüşmeler yoluyla, eksik kalan kısımlar için ise yayınlanan raporlar ve çevrimiçi yayın içerikleri üzerinden toplanan verilerin yorumlanmasına ve grafikler üzerinden özetlenmesine dayanmaktadır. Ayrıca, sorunların ortaya çıkmasına neden olan tüm durumlar daha görünür hâle getirilmiş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir. Yöntemsel detaylar, gereç ve yöntem bölümünde açıklanmaktadır. Görüşmelerden elde edilen başlıca sorunlar, performansın değerlendirilmesi ve yönetiminde karşılaşılan sorunlar, akademisyenlerin veri girişi sürecine gösterdikleri direnç, yasa ve mevzuat eksikliği, bazı yayınların takibinin zorluğu, akademik teşvik miktarları ve bu noktada sistemli bir hareketin olmaması, ödüllendirmelerin kurumlar arasında farklılık göstermesi, Strateji Daire Başkanlığı ve Kalite Koordinatörlüğü arasındaki görev tanımı çakışmaları ve birimlerdeki personel eksiklikleri, üst yönetim desteğindeki eksiklikler gibi temel başlıklar etrafında yoğunlaşmaktadır. Ele alınan her bir sorun, çalışmanın bulgular bölümünde detaylı olarak tartışılmaktadır.

Akademik performansın değerlendirilmesi ve yönetimi, ilgi duyulan, pek çok farklı bakış açısıyla analiz edilen ve tartışılan bir araştırma konusudur. Bu çalışmayı farklı kılan unsurlar, araştırmanın kapsamının daha geniş ve çok farklı boyutlardan ele alınmış olması; konuların uzmanları ile birlikte tartışılması; temel istatistik ve kalite araçları ile verilerin değerlendirilmesi; iyi örneklerin ve sorunsalların detaylı olarak değerlendirilmesi ve yine sistematik araçlarla çözüm önerilerinin sunulmasıdır. Gerek yükseköğretim araştırma alanı için, gerekse bu konularında çalışan bürokrat ve yöneticiler için değer yaratacak sonuçlar içerdiği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde performans yönetimi ve üniversitelerde bilimsel üretkenlik konusu kavramsal olarak literatür çerçevesinde ortaya konulmuştur. İkinci bölümde bu kapsamda yapılan araştırmanın detaylarını içeren gereç ve yöntem bileşenleri sunulmuştur. Üçüncü bölümde, alan araştırması sonucunda elde edilen veriler ve bu verilerin analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular mikro ve makro düzeyde tartışılmış ve bir model önerisi sunulmuştur.

PERFORMANS YÖNETİMİ ve YÜKSEKÖĞETİM KURUMLARI

Ateş ve Köseoğlu (2011) performans kavramını, önceden belirlenen amaçlara ve standartlara uygun olarak bir işin yerine getirilmesi ve bu işte gösterilen başarıyı ortaya koymak olarak tanımlamıştır. Performansın yönetimi ise; bireyin, grubun ya da kurumun önceden belirlenen hedeflerine ulaşması için belirlenen stratejilerinin ve kaynaklarının kuruma geri dönüşünün ölçülmesini sağlayan sistemler bütünü olarak tanımlanmıştır (Barutçugil, 2002). Başbuğ ve Ünsal (2012) bir performans değerlendirme sistemi için, performans değerlendirme ölçütlerinin (çalışma başarısının değerlendirilmesi), değerlendirme sıklığının ve performansı değerlendirecek kişilerin en önemli bileşenler olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, organizasyonel kararlar almak, çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak ve bazı insan kaynakları uygulamalarına hizmet etmek gibi üç ana amacının da olduğunu vurgulamışlardır. Performans yönetimi, stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır. Performans yönetimi ise ölçütleri belirlemeyi, sistemi kurarak ölçmeyi, denetlemeyi ve ödüllendirmeyi gerektirmektedir (Çürüksulu, 2015). Bu bağlamda yürütülen kurumsal stratejiler, belirlenen misyon ve vizyon bu ölçüde kritik öneme sahiptir. Tabii ki, bu kurumsal hedeflerin daha nitelikli gerçekleşmesi günün şartlarına uygunluğunun değerlendirilmesi, küresel perspektifte sanayi, toplum ve ülke şartları gerçeğiyle değerlendirilmesi önemlidir.

Çürüksulu (2015) iyi bir performans yönetiminin yararlarını şu şekilde açıklamıştır: yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimi artırır; çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır; çalışanların yakından tanınmasını sağlayarak yetki devri aşamasında karar desteği sunar. Bilgin (2007), performans yönetimine bilimsel açıdan yaklaşılması gerektiğini, raporlamanın da bilimsel tekniklere göre ve bilim etiğine uygun gerçekleştirilmesi gerektiğini; Ateş ve Köseoğlu (2011) ise kamuda bu tür raporların faaliyet raporları şeklinde yayınlandığını belirtmişlerdir. Köse (2007), bu raporların objektif olmasına ve raporlarda yeterli denetim kanıtlarının önemine vurgu yapmıştır.

İş yaşamında ve akademi dünyasında kurumların başarısının ve etkinliğinin yüksek olması, kurum çalışanlarının performansının artmasıyla mümkün olabilir ve bunun için performansın takip edilmesi, bir başka deyişle yönetilmesi gerekmektedir. Simmons (2002), performans değerlendirme sisteminin hem yönetsel hem de gelişimsel amaçlar için kullanılabileceğini, üniversitelerin bilgiye dayalı yapıları nedeniyle, performans değerlendirilmesinin daha özel bir şekilde değerlendirilmesi gereğini vurgulamıştır.

Erdoğmuş (2019) çalışmasında, üniversitelerin performans değerlendirme konusunda yeterince detaylı ve sistematik bir model izlemediklerini vurgulamış; beklenen modelin, kurumun araştırma kapasitesini ve öğretim üyelerinin üretkenliğini izleyen bir yapıya sahip olması gerektiğini ve bu doğrultuda iyileşmenin sağlanması için gerekli motivasyonu içermesi gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada önemle belirtilen bir başka önerme de, tüm bu performans izleme ver değerlendirme süreçlerinin, kurgulanacak insan kaynakları yönetim sistemi ile bütünleşik çalışması gerektiğidir.

Türkiye yükseköğretim sistemindeki resmi uygulamaların, akademik görev tanımları, yetkiler gibi tanımlamaların yasal düzenlemeler içerisinde ele alınmasıyla başladığı görülmektedir. Anayasanın 130., 131. ve 132. maddelerinde ve 1981 tarih ve 2547 sayılı yükseköğretim kanununa ek olarak, 2014 yılında, akademisyenlerin özlük haklarını düzenlemek ve akademik çalışmalarını teşvik etmek amacıyla 6564 sayılı yasa yürürlüğe girmiştir (Erdoğan, 2014 ; Güven vd., 2018).

Bilimsel üretkenliğin ve akademik performansın önde gelen ölçütlerinden biri de hem nitelik hem de nicelik açısından değerlendirilen bilimsel yayınlara dönüşen araştırmalardır. Yükseköğretim kurumlarının araştırma ve eğitim beklentilerini yeteri kadar karşılayamadığı, değişimlere hızlı cevap veremediği birçok yükseköğretim paydaşı tarafından sıklıkla dile getirilmektedir (Aysan, 2020). Tonta (2018), araştırmaların değerlendirilmesinin, Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve üniversitelerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi olduğunu söylemiştir. Gümüş (2015), Türkiye'de yükseköğretim sisteminin geleceğini değerlendirmek için, üniversitelerin bilimsel yayın göstergelerinin önemli olduğunu, ulusal ve uluslararası mecralarda bilimsel performansın izlenmesinin önemini vurgulamıştır. Ak ve Gülmez (2006), ülkelerin bilim alanında dünyadaki yeri için, uluslararası bilimsel dergilerde yayınlanan yayın sayısı, yayınların bilim endekslerince taranan bilimsel dergilerde yayınlanması, yayınlara yapılan atıfların sayılarının önemine değinmiştir. Yavan (2005), ABD ve İngiltere'de 1980'lere kadar akademik atama, yükseltme ve kadro alma sürecinde öğretim faaliyeti araştırma faaliyeti kadar dikkate alınırken, 1980 sonrası yaşanan gelişmeler sonrası araştırmanın önemi artmıştır.

Performans yönetim sisteminin temel çıktıları olan izleme ve değerlendirme raporlarının bir başka işlevi hesap verebilir olma sorumluluğunun yerine getirilmesidir. Yükseköğretim kurumlarında hesap verebilirlik akademik yayın sayıları ve performans değerlendirme sistemi gibi akademik alanları kapsayan geniş bir kavramdır ve hesap verebilirlik adına yükseköğretim kurumlarında yapılan her tür faaliyetin, gereken performansın karşılanıp karşılanamadığı noktasında geçerli nedenlerle açıklanabilmesi gerekmektedir (Doğramacı, 2007). Çetinsaya (2014)'ya göre, yükseköğretim sisteminin son yıllarda hızla büyümekte ve eğitimin ve araştırmanın niteliğinin artırılması gereği, sistemin karşı karşıya olduğu en temel meselelerdendir. Gerek yükseköğretim sisteminin uluslararası rekabet edebilirliğini artırmak, gerekse toplumun ve ekonominin taleplerini daha iyi karşılamak için, yükseköğretimin kalitesinin geliştirilmesi gerektiği yönünde genel bir beklenti vardır. Hesap verebilirlik ve performans yönetimi bu konuda önemli ve niteliği ölçmemize yardımcı olan ve kaliteyi artıran iki kritik unsur olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda kalite çalışmaları ve akademik insan kaynağının geliştirilmesi, yükseköğretim kurumları için öncelikli aktiviteler arasında olmalıdır.

Sunulan bu literatür araştırmalarında önemi vurgulanan bilimsel üretkenliğin sistematik ve etkin bir yaklaşımla takip edilebilirliği noktasında, bu çalışmada, mevcut durumu ortaya koymak amacıyla bir araştırma tasarlanmış olup, pek çok yayında yer alan önermeleri destekleyecek somut örnek ve istatistikler sunmaktadır.

YÖNTEM

Bu çalışma, sunulan teorik çerçevede literatürde önemle vurgulanan yükseköğretim kurumlarında performans kavramına, bilimsel performans perspektifinden yaklaşarak, mevcut durumu bilimsel yöntemler çerçevesinde gerçekleştirilen alan araştırması ile ortaya koymayı amaçlamaktadır. "Türkiye'de yükseköğretim kurumları, araştırmacıların bilimsel üretkenliğini nasıl izlemektedir?" sorusuna yanıt aramaktadır. İzlenen yöntem başlıklar hâlinde açıklanmaktadır.

Görüşme Formu Tasarımı

Görüşmelerin etkin bir şekilde yapılması amacıyla *Kurum Akademik Performans Yönetimini Değerlendirme Formu* adı verilen bir form oluşturulmuştur. Formdaki soruların kaynağını, literatürdeki ilgili çalışmalar ve alandaki önemli dergiler, YÖK ve yükseköğretim kurumlarının çevrimiçi yayın kanallarından ve Avrupa Birliği (AB)'nin ve diğer uluslararası kurumların üniversite akademisyen ve yayın performans raporlarından elde edilen bilgiler oluşturmaktadır. Elde edilen ham soru listesi, araştırma ekibi tarafından sınıflandırma, derleme ve birleştirme yoluyla son hâline getirilmiştir. Bu işlemler sırasında, bir yükseköğretim kurumunun akademik performansı izlemedeki ihtiyaçları merkeze alınarak, soruların bilimsel üretkenliğe odaklanmasına

çaba gösterilmiştir. Bu bağlamda form, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, bazı uygulamaların varlığını ya da yokluğunu ortaya koyan, *evet/hayır* yanıtlı 20 soru bulunmaktadır. İkinci bölüm, sahip olunan olanaklar ve önerileri elde etmek üzere sorulmuş, hem kapalı hem açık uçlu toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Form ilgili etik kurul onayının alınmasını takiben uygulamaya hazır hâle gelmiştir. Bu sorular, öncelikle görüşme yapılan kurumun araştırma konusu kapsamındaki mevcut durumunu hızlıca ortaya koymak adına faydalı olmuş, görüşmelerin belirli bir odak noktasında kalmasını sağlamıştır. Bu sorulara alınan yanıtların yanı sıra, kurumların doğrudan ifade ettiği, problemler, açıklamalar ve öneriler de bu araştırma için önemli bir girdi oluşturmuştur.

Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren tüm yükseköğretim kurumları oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde, seçilmiş boyutlar üzerinden uygulanan kümeleme analizi ile ortak özellik gösteren kurum kümeleri belirlenmiştir. Bu kümelerden seçilen örnek kurumlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Kurum Kümeleri

Bu bölümde, kümelemeye kaynak olan veri setinin ve kümelerin nasıl oluşturulduğu adım adım anlatılmaktadır. Veri kaynağı olarak istatistik.yok.gov.tr adresinde elektronik tablo hâlinde yayınlanan istatistik raporlar kullanılmış, kümelemede dikkate alınacak boyutlar farklı tablolarda yer aldığı için, PHP dilinde geliştirilen küçük bir yazılımla bütünleştirilerek Oracle ortamında bir veri tabanına dönüştürülmüştür.

Veriler 09.09.2019 tarihinde çekilmiş olup, analizler 2018-2019 dönemine ait istatistikler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veri setinin boyutları; akademisyen sayıları (üniversite adı, toplam profesör sayısı, toplam doçent sayısı, toplam doktor öğretim üyesi sayısı, toplam öğretim görevlisi sayısı, toplam araştırma görevlisi sayısı, genel toplam), program sayıları (üniversite adı, üniversite türü, okuyan önlisans öğrenci sayısı, okuyan lisans öğrenci sayısı, okuyan yükseklisans öğrenci sayısı, okuyan doktora öğrenci sayısı, genel toplam), üniversite genel bilgileri (üniversite adı, kuruluş yılı, il, bölge, web adresi, e-posta, telefon, faks, adres, rektör) şeklinde oluşturulmuştur. Üniversite yaşı gibi değişkenler verilen tarihler üzerinden hesaplanmış ve sayısal olarak tanımlanan verilere aralık normalizasyonu uygulanmıştır. Bütün bu boyutlar ilk kümeleme modelinde ele alınmıştır, ancak bölge ve şehir gibi kümelemede baskın olan boyutlar nedeniyle diğer boyutların etkisinin arka planda kaldığı görülmüştür. Bu nedenle baskın boyutlar elenerek analiz tekrarlanmış ve böylece son küme modeline ulaşılmıştır. Bu ön işlemeler sonrası veri setine son şekli verilmiştir.

Veriler üzerinde karma-öklid uzaklığı dikkate alınarak *k*-ortalamalar algoritması ile kümeleme analizi yapılmıştır. *K*-ortalamalar, özellikle nesne kümeleri elde etmek için yararlı olan bölümleme bazlı bir kümeleme tekniğidir (Aggarwal ve Zhai, 2012). Veri setlerini değerler ve merkezi noktalar veya geometrik merkezler arasındaki mesafelere göre *k* tane kümeye ayıran bir tekniktir (Kwale, 2013). Kritik parametre olan küme sayısının (*k*) en uygun değerinin belirlenmesinde Davis-Boudin Endeksi dikkate alınmış ve bu endeksteki düşme eğilimine bakılarak, veri setindeki kurumlar 32 farklı kümeye ayrılmıştır. Veri modeli, ön işlemeler ve kümeleme analizi için RapidMiner Studio 9.3 platformu kullanılmıştır.

Örneklem ve Örneklem Büyüklüğü

Görüşme yapılacak kurum sayısını belirlemek amacıyla, bu yöntem için literatürde önerilen örnek büyüklükleri dikkate alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin kullanıldığı çalışmalarda, örneklem boyutunun genellikle verinin belirli bir doygunluğa ulaştığı noktaya göre belirlendiği görülmektedir. Ama bu noktanın belirlenmesi için standart bir formül bulunmamaktadır. (Francis vd., 2010). Nitel bir örneklemde, bireyler, nesneler, olaylar veya ortamlar genellikle önceden belirlenmiş ilgili kriterlere göre bilinçli olarak seçilmektedir (Sandelowski, 1995) ve ilk 12 görüşmede doygunluğun meydana geldiği belirtilmiştir (Guest vd., 2006). Galvin (2015), mülakat tekniği ile gerçekleşen çalışmalarında, doygunluğa 12 mülakattan sonra, kesin sonuca da 30 mülakattan sonra ulaşıldığını belirtmiştir. Francis vd. (2010), 16 veya daha az görüşmenin nispeten homojen gruplarla yapılan çalışmalar için yeterli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bilgiler ışığında, görüşmelerin belirlenen 32 kümeden en az birer kurumla gerçekleştirilmesinin yeterli olduğu görülmektedir.

Görüşmeler

Belirlenen kümelerden öncelikle rastgele seçilen kurumlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme talebinin gerçekleşmemesi durumunda da, aynı kümeden talebi kabul eden kurumlarla amaca yönelik seçimler de söz konusu olmuştur. Bu şekilde bir sistematik ile toplam 41 görüşme gerçekleştirilmiştir. Kurumlardaki performans izleme süreçlerinde genellikle en yoğun çalışan birimlerin Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlıkları ve Kalite Koordinatörlükleri olduğu görülmüş ve görüşmeler bu birimlerin yetkilileri ile yapılmıştır. Görüşmelerin bir bölümü yüz yüze, bir bölümü ise telefon üzerinden Aralık 2019 - Mayıs 2020 dönemlerinde yapılmıştır.

Kısıtlar ve Eksik Verilerin Tamamlanması

Görüşme talep edilen bazı yükseköğretim kurumlarının, bu görüşmelere olumlu yaklaşmaması, küçük boyutlu kümelerin temsiliyetinde sıkıntılar yaratmış ve bu durum gerçekleştirilen araştırmaya da kısıt olarak yansımıştır. Bu noktada, eksik verilerin tamamlanabilmesi için üniversitelerin kurumsal iç değerlendirme raporları, stratejik planları, izleme ve değerlendirme raporları ve çevrimiçi yayın kanalları incelenerek, görüşme formunda yer alan soruların yanıtlarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Görüşmelerin Değerlendirilmesi

Çalışmada, üniversite yetkilileri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında iki farklı kategoride veri elde edilmiştir. İlk kategoride, form aracılığı ile sorulan soruların yanıtlarıdır. Bu yanıtlar yapılandırılmış olduğundan, ilgili bulgular, pareto analizi temelinde sınıflandırmanın yapıldığı özet istatistik tablolar ile sunulmuştur. İkinci kategori ise görüşmeler sırasında ifade edilen açıklamalar, çözüm önerileri ve problemlerle birlikte, kurumlara ait rapor, belge ve yayın kanallarından elde edilen verilerdir.

Bu veriler, ayrıştırılmış, ortak başlıklar altında toplanmış ve anlamlı bulgulara dönüştürülmüştür. Bütünsel bulguların ortaya konması amacıyla, kıyaslama ve sebep sonuç diyagramı gibi araçlardan da yararlanılmıştır. Bu bağlamda, süreç iyileştirme yöntemlerinden de faydalanılarak yükseköğretim kurumları için en ideal değerlendirmenin yapılması hedeflenmiştir. Ayrıca, belirlenen eksikler ve problemlerin değerlendirilmesinin ardından, bunların iyileştirilmesine yönelik bir çerçeve model önerisi sunulmaktadır.

BULGULAR

Görüşme formları ile toplanan veriler iki bölümde ele alınmış ve verilerin biçimine göre analiz edilmiştir. Birinci bölümdeki sorulara verilen yanıtlar için sıklık bazlı bir özet tablo oluşturulmuştur (Şekil 1). Şekil 1'de görüldüğü üzere, olumlu/olumsuz yanıtlara göre renklendirme yapılarak, eksiklikler vurgulanmaya çalışılmıştır. Beyaz renkteki bölümler, genel olarak kurumlarımızın iyi durumda olduğu durumu, turuncu renkteki bölümler, bazı kurumlarımızın bu noktada problem yaşadığını ve iyileştirmeye açık durumların olduğunu, kırmızı alan ise tüm kurumlarda genel bir sorunu işaret etmektedir. Sistematik ve etkin bir çözümün tüm yükseköğretim kurumlarımızı bağlayacak şekilde oluşturulması, özellikle kırmızı bölgeler için kritik önem arz etmektedir.

İlk yedi soruya verilen yanıtlar renk kodu olarak beyaz bir bölge oluşturmaktadır. Buna göre, yükseköğretim kurumlarının genel olarak araştırmacıların bilimsel etkinliklerini kurum genelinde izledikleri görülmektedir. S8, S9, S13, S16 kodlu sorulara verilen yanıtlar, turuncu bölgededir. Buradaki genel çıkarım, kurumların uluslararası pencereden kendilerini değerlendirme noktasında eksiklikleri olduğudur. Birbirini tamamlayan bu dört soru, hedefler ile sıralamalar için ortaya konulan vizyonun tam örtüşmediğini göstermektedir. Hedefler belirlenirken, kurumun genel durumu ve referans olarak belirlenen dünya sıralama sistemi ölçütleri de dikkate alınmalıdır. Özellikle bilimsel yayın performansı bağlamında, kurumlara açık veri kaynakları etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Verilen yanıtlardan (S16), bazı kurumların Web of Science veya Scopus gibi veri tabanlarını sistematik bir şekilde izlemediği anlaşılmaktadır.

Yükseköğretim kurumları için stratejik planlamalar beş yıllık bir zaman spektrumu ile yapılmakta, kurum faaliyet ve performans raporları ile yıllık ve altı aylık dönemsellikle takip edilmektedir. Burada benimsenen hedeflerle, ulusal ve uluslararası rekabet için belirlenen politika ve hedeflerin bütünleştirilmesi ve etkin bir şekilde izlenmesi, hedefe ulaşmada ivme kazandıracak bir yaklaşım olacaktır. Bu yaklaşım aynı zamanda, rekabet konusunda, birim kırılımlarına kadar yayılabilecek bir farkındalık da oluşturacaktır.

Şekillerde alt bilgi olarak da verildiği üzere, değerlendirme ve karşılaştırma amaçlı sezgisel eşik değerleri belirlenmiştir. Bu değer aralıkları aşağıdaki gibidir:

- Beyaz Alan ≤ s(Hayır)=4, s(Hayır)=5 ≤ Turuncu Alan ≤ s(Hayır)=10, s(Hayır)=10 ≤ Kırmızı Alan ≤ s(Hayır)=41
- Beyaz Alan ≤ s(Yok)=9, s(Yok)=10 ≤ Turuncu Alan ≤ s(Yok)=10, s(Yok)=20 ≤ Kırmızı Alan ≤ s(Yok)=41

Bu değerlere göre, S10, S11, S12, S14, S15, S17, S18, S19, S20 sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, ilgili konuların kırmızı alarm verdiği ve ulusal ölçekte acil çözümlere ihtiyaç

Soru	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Evet	39	40	37	38	38	37	40	34	33	24
Hayır	2	1	4	3	3	4	1	7	8	17
Soru	**S11**	**S12**	**S13**	**S14**	**S15**	**S16**	**S17**	**S18**	**S19**	**S20**
Evet	19	30	36	19	28	36	18	24	15	19
Hayır	22	11	5	22	13	5	23	17	26	22

- S1: Yıllara göre kurumunuza ait yayınlanmış makale sayısı kayıt altında tutulmakta mıdır?
- S2: Yıllara göre kurumunuza ait öğretim üyesi başına düşen makale sayısı raporlanmakta mıdır?
- S3: Yıllara göre kurumunuza ait toplam bilimsel doküman sayısı kayıt altında tutulmakta mıdır?
- S4: Yıllara göre kurumunuza ait öğretim üyesi başına düşen atıf sayısı raporlanmakta mıdır?
- S5: Yıllara göre kurumunuza ait toplam atıf sayısı raporlanmakta mıdır?
- S6: Yıllara göre kurumunuza ait öğretim üyesi başına düşen toplam bilimsel doküman sayısı kayıt altında tutulmakta mıdır?
- S7: Yıllara göre kurumunuza ait uluslararası işbirlikleri ve gerçekleştirilmiş projeler (AB projeleri Tubitak, vb.) kayıt altında tutulmakta mıdır?
- S8: Yıllara göre kurumunuza ait ulusal ve uluslararası sistemlerde en fazla kullanılan göstergeler hususunda kurumunuzun hedefleri tanımlı mıdır?
- S9: Ulusal ve uluslararası kapsamda belirlenen ölçütler ışığında tanımlanmış performans göstergeleriniz bulunmakta mıdır?
- S10: Bu göstergeler ışığında ulusal ve uluslararası alanda sıralama için hedefleriniz tanımlı mıdır?
- S11: Ulusal ve uluslararası platformlarda, birimlerin dinamikleri ve alan farklılıkları gözetilerek belirlenmiş göstergeleriniz bulunmakta mıdır?
- S12: Belirlenen göstergeleri ölçmek için tanımlı süreçleriniz veya otomasyona bağlı çalışan bir sistem bulunmakta mıdır?
- S13: Kurumunuza ait Web of Science veya Scopus'da yer alan 2018 yılı yayın sayısı kayıt altında mıdır?
- S14: Kurumunuza ait Dergipark'da yer alan 2018 yılı yayın sayısı kayıt altında mıdır?
- S15: Akademik birimlerinin araştırma ve geliştirme faaliyetlerini düzenli olarak birim bazlı takip edilmekte midir?
- S16: Kurumunuzun stratejik planında akademik performans değerlendirmesine dönük politikalar, stratejik hedef ve ölçütleriniz mevcut mudur?
- S17: Performans değerlendirme sonuçları; atama, eğitim, kariyer planlaması değerlendirmeleri ile yürürlükteki mevzuat çerçevesinde başarı, ödül, görev yeri değişikliği ve kurumlar arası naklen atama (muvafakat) değerlendirilmesinde kullanılmakta mıdır?
- S18: Akademik performans değerlendirme cetveline sahip misiniz (birimlerin özellikleri esas alınarak oluşturulur, yönerge, usul ve esas vb.)?
- S19: Kurumunuzda; yaptırım ve iyileştirmelerin gerçekleştirilebildiği, eksiklikler ve çok iyi durumlar için ödül ve cezanın uygulanmasını, koordinasyonunu özetle yönetilmesini sağlayan bir birim var mı?
- S20: Kurumunuz yıllık, aylık veya belirli periyotlarda akademik performans ölçülerini, belirlediği standartlardaki durumunu araştırmacılara ve kamuoyuna duyuran bir sisteminiz, oluşturmuş olduğunuz süreçleriniz var mıdır?

** Beyaz Alan ≤ s(H)=4, s(H)=5 ≤ Turuncu Alan ≤ s(H)=10, s(H)=10 ≤ Kırmızı Alan ≤ s(H)=41*

Şekil 1: Uygulanan formlardan elde edilen sonuçlar ve formdaki sorular.

duyulduğu görülmektedir**.** Örneğin, kurum genelinde akademik performansın izlendiği, ama alt kırılımlar noktasında, başka bir deyişle, okullar ve alanlar bazında detaylı incelemelerin nadir olduğu söylenebilir. Ayrıca, akademik çalışmaları teşvik ve takdir etme noktasında, kurumlara yapılan kaynak aktarımlarında, ortaya konulan bilimsel üretkenliğin girdi setine yüksek bir ağırlıkla dahil edilmesi de tartışılan politikalardan biridir. Ayrıca araştırmacılara ve kamuoyuna akademik performans değerlendirme sonuçlarının düzenli bir şekilde sunulmadığı görülmüştür. Bulguların, kurumun iç süreçlerini iyileştirilmesi için bir girdi oluşturmadığı da gözlemlenen bir durumdur. Bu noktada, yazılım alt yapısı ile desteklenmiş kararlı ve işleyen bir yapılanmanın kurumlarda oluşmadığı görülmüştür.

Yükseköğretim kurumlarının web sayfaları ve yayınladıkları raporlar üzerinden gerçekleştirilen analizlerde, bazı üniversitelerin kendi yazılım programlarını kullandığı (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi gibi.), bazılarının da bu hizmeti dışarıdan tedarik ettiği görülmüştür. Örneğin AVESİS sistemi Türkiye'de akademik performansın izlenmesi ve takip edilebilmesi için en yoğun kullanılan (ODTÜ, İTÜ, EGE, YTÜ gibi pek çok üniversite) yazılımlardan biridir.

Görüşülen yetkililerin DergiPark yayınlarının kayıt altına alınması ile ilgili soruya çoğunlukla kayıt altına alınmadığını söylemeleri çalışmanın bir başka çarpıcı bulgusudur. DergiPark, öncelikle ulusal ölçekte, bilimsel ve süreli yayıncılığın, kaliteli ve standartlara uygun olarak gelişmesini ve yönetilmesini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Ulusal yayıncılık faaliyetleri için kritik öneme sahiptir. TR Dizin ve Ulusal Atıf Dizini için ölçülebilir temiz veri sağlamaktadır. Nisan 2020 itibariyle barındırılan dergi sayısı 1.947'dir (DergiPark, 2020). Dolayısı ile kurumların sadece uluslararası değil ulusal yayıncılık faaliyetlerinin de titiz bir şekilde yürütülmesinde fayda vardır.

İkinci bölümde elde edilen bulgular, iki aşamada paylaşılmaktadır. İlk aşamada, *var/yok* yanıtlarının özeti değerlendirilmektedir (Şekil 2). Burada gerçekleştirilen değerlendirme, birinci bölümdeki gibi sıklık ve renk kodları üzerindendir. Beyaz alanda yer alan sorular, S4 ve S10'dur. Eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri konusunda kurumların genel olarak stratejileri mevcuttur. Belirlenen strateji ve hedefler, kurumların stratejik planları ile örtüşmektedir. Bu durum, kurumlarda hazırlanan stratejik planın önemini ve kurumda oluşturduğu etkiyi ortaya koymaktadır.

Turuncu bölgede bulunan S1, S5, S6, S7, S9, S11 kodlu sorular**,** kurumsal akademik performans yönetim sürecinin en önemli paydaşı olan akademisyenlerin, geri bildirimlerinin alınması, motive edilip üretkenliklerinin artırılması yönündeki faaliyetler ile ilgilidir ve bunların iyileştirmeye açık alan olduğu görülmektedir. Bir diğer iyileştirmeye açık alan ise, birinci bölüm ile de örtüşen, süreçlerin takibi için ortak bir yazılım sisteminin eksikliğidir. Ayrıca şeffaflık ilkesine uygun performans raporlarının yayınlaması, dünya sıralama sistemlerinde belirli bir sistemin referans alınması, yazılı ve uygulanabilir akademik performans yönergesi çıkarılması konularında da iyileştirmeye açık alanlar mevcuttur.

Kırmızı alanda yer alan S2, S3, S8, S12 kodlu sorulara verilen yanıtlardan, personel daire başkanlıklarının insan kaynaklarını

Soru	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Var	23	17	15	32	24	24	25	15	28	34	26	14
Yok	18	24	25	9	17	17	16	26	13	7	15	27

- **S1:** Kurumunuzda, akademisyenlerinizin eğitim ihtiyaçlarını, onların geribildirimleri doğrultusunda toplayan, belirlenen ihtiyaçları doğrultusunda eğitim planlayan bir birim mevcut mudur?
- **S2:** Personel daire başkanlığınızın insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik (araştırma ve yayın performansını artırıcı, öğretim üyesi profilinin geliştirilmesi gibi.) insan kaynakları politikası mevcut mudur?
- **S3:** Kurumunuzda birim bazlı akademik performans değerlendirme puanı, puan kartları bir sisteminiz var mı?
- **S4:** Mali kaynaklarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetler için etkin ve verimli kullanıldığını düşündüğünüz, kurumunuzun etkin bir stratejisi ve politikası mevcut mudur?
- **S5:** Kurumunuzda; akademik performansın geliştirilmesine yönelik dönemsel ve birim özelliklerini dikkate alan ödüllendirme veya yaptırım uygulanmakta mıdır?
- **S6:** Kurumunuz, üniversite performans izlenmesinde dikkate alınan uluslararası ölçütlere göre (QS, Times Higher Education, Webometrics, URAP gibi.) özel olarak belirlediği bir standarda sahip midir?
- **S7:** Belirlenen eylem planlarını kontrol edilip denetlenmesini sağlayan bir yapıya/yazılıma/sisteme, tanımlanmış ve kayıt altına alınmış süreçlere sahip misiniz?
- **S8:** Kurumunuzun ulus ve uluslararası ortak yazarlı bilimsel çalışmalar ile kurumlar arası ortak yazarlı bilimsel çalışmalardaki üretkenliği ölçebilen bir sisteme sahip misiniz?
- **S9:** Yazılı bir akademik performans değerlendirme (veya akademik değerlendirme ve kalite geliştirme gibi) yönergesine sahip misiniz?
- **S10:** Akademik birimlerinizin ölçülebilir nitelikteki hedefleri, bu hedeflerle ilgili performans göstergelerinin belirlenmesi ve bunların periyodik olarak gözden geçirilmesi söz konusu mudur?
- **S11:** Kurumunuz yıllık, aylık veya belirli periyotlarda akademik performans ölçülerini, belirlediği standartlardaki durumunu araştırmacılara ve kamuoyuna duyuran bir sisteminiz, oluşturmuş olduğunuz kayıt altına alınmış süreçleriniz var mıdır?
- **S12:** Akademik Performans Değerlendirme süreçleriniz ile ilgili çalışmamıza katkı sunabilecek ayrıca belirtmek istediğiniz görüşünüz mevcut mu?

** Beyaz Alan ≤ s(Y)=9, s(Y)=10 ≤ Turuncu Alan ≤ s(Y)=10, s(Y)=20 ≤ Kırmızı Alan ≤ s(Y)=41*

Şekil 2: Uygulanan formlardan elde edilen sonuçlar ve formdaki sorular.

geliştirme faaliyetlerine yönelik hizmetlerinde bir problem olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, eğitim ihtiyaçlarının planlanması ile ilgili soruya verilen yanıt ile örtüşmektedir.

Kurumlarda puan kartı benzeri bir sistemin kurgulanmamış olması bir başka iyileştirilmesi gereken alandır. Bilimsel üretkenliğin teşvik ve takdir edilmesi noktasında geliştirilmesi gereken ortak politikalar bulunmaktadır. Ayrıca, ortak yazarlı çalışmalarda, yazarların farklı üniversitelerden mi, uluslararası mı veya farklı disiplinlerden mi sorusuna cevap verecek sistemin yokluğu ise bir başka iyileştirilmesi gereken alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Açık Uçlu Soruların Değerlendirilmesi

Bu başlıkta, ikinci aşamada, ilk aşamada sorulan var/yok sorularına ayrıca eklenen açık uçlu formda verilen yanıtlar, değerlendirilerek özetlenmektedir. Ayrıca, kurumların internet üzerindeki varlıklarının, sorular bazında değerlendirilmesi ile elde edilen bulgular da ortaya konulmaktadır.

Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi (Şekil 2 - S1)

Bazı kurumlarımızda bu yönde, yaşam boyu öğrenme merkezi, uygulama/öğrenme ve öğretme merkezi, sürekli eğitim merkezleri gibi çeşitli merkezler ve iyi yapılandırılmış personel daire başkanlıklarının bulunduğu ve bu faaliyetleri yürüttüğü belirtilmiştir. Bununla birlikte, eğitim direktörlüğü, eğitim-öğretim faaliyetlerinden sorumlu koordinatörlükler, hizmet içi eğitim birimi gibi farklı yapılanmalara sahip kurumlar da mevcuttur. Bazı kurumlar ise bu faaliyetleri birime veya bölüme bırakırken, bu faaliyeti doğrudan eğitim fakültesinin faaliyet alanında olduğunu değerlendiren kurumlar da olmuştur. Araştırma üniversitelerinin konuya çok daha profesyonel yaklaştıkları, gerek yetkililerin vermiş oldukları cevaplardan, gerekse kurumların ilgili web sayfalarından görülmüştür. Araştırma merkezleri, teknoloji transfer ofisleri, teknoloji parkları ve bilimsel proje koordinasyon birimi tarafından akademik performansın iyileştirilmesine dönük eğitimler planlanmaktadır. Ayrıca kurumların kalite birimleri ile kalite koordinatörlüklerinin ilgili eğitim faaliyetlerinin planlanması ve organizasyonunda çok fazla görev almadıkları belirtilmiştir. Kurum kalite birimleri ve kalite koordinatörlüklerinin bu tür eğitimler için koordinatörlük ve farkındalık oluşturması gereken, bu fonksiyona sahip birimlerdir. Farkındalığın az olması düşündürücüdür.

İnsan Kaynakları Politikalarının Geliştirilmesi (Bilimsel Üretkenlik Kapsamı, Şekil 2 - S2)

Yetkililerin insan kaynakları kavramı ile personel daire başkanlığının yürüttüğü faaliyetlerin örtüştürülmesinde zorluk çektiğinin görülmesi, görüşme bulgularından elde edilen bir diğer çarpıcı bulgudur. Bu değerlendirme kırmızı bölgede yer almaktadır. Fakat bazı kurumlar, insan kaynakları prosedür ve politikaları oluşturmuşlar ve çeşitli planlamalar gerçekleştirmişlerdir. Politika oluşturan kurum, ayrıca kalite güvence sistemine sahiptir. Bazı kurumlar, öğretim üyeliği kadrolarına başvurma, yükseltme ve atanmayla ilgili değerlendirme yönergesi oluşturmuşlardır. Bu yönerge ile üniversiteye yapılacak başvuru, yükseltilme ve atanmalarda aranacak asgari koşulları belirlemek ve etik kurallar çerçevesinde akademik kaliteyi yükseltecek gerekli düzenlemeleri yapmayı amaçlamışlardır. Genel olarak personel daire başkanlığı birimi, özel üniversitelerde insan kaynakları adıyla faaliyet göstermektedir. Özellikle kamu kurumlarındaki yetkililer, kurumlarının personel daire başkanlıklarını yeterli görmektedir. Birçok araştırma üniversitesi ve aday üniversitemizde de benzer bir durum söz konusudur.

Akademik Performans Değerlendirme Puanı ve Puan Kartları (Şekil 2 - S3)

Bu alanın Şekil 2'de kırmızı bölgede yer aldığı görülmektedir. Kurumlar genel olarak bir akademik performans cetveli benzeri bir sistemi kurumlarında uygulamamaktadır. Bu soruya olumlu yönde cevap veren kurumlarımız ise; akademik performans puan tablosunun yer aldığından, hatta tıp fakültesi gibi farklı fakültelerin farklı uygulamalara sahip olduğundan söz etmişlerdir. Yılsonunda gerçekleştirilen akademik performans değerlendirmesinin birim bazlı gerçekleştirdiklerini, birim karne sistemi uygulandığını, yılsonu akademik puan sisteminin var olduğunu, bu bağlamda akademik performans değerlendirme yönergesine göre çalışıldığını, bir hazır yazılım kullandıklarını ve bu yazılımın bu hizmetleri içinde taşıdığını belirtmişlerdir. Ayrıca kurumlar için akademik teşvik yönetmeliği bu noktada önemli bir referans olarak görülmektedir.

Mali Kaynakların Dağıtımı için Strateji ve Politikalar (Şekil 2 - S4)

Yetkililerin verdiği cevaplar kapsamlı bir şekilde değerlendirildiğinde, 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanununa göre bu işlemlerin gerçekleştirildiğini, eğitim, araştırma, kurumsallaşma ve toplumsal katkıya yönelik belirlenmiş hedeflerin olduğunu, bu yönde çalışmaların gerçekleştiğini, kanunlar ve mevzuatlar kapsamında bütçe planlama ve izlenmesinin gerçekleştiğini, stratejik plan kapsamında bu politikaların yürütüldüğünü, performans ve faaliyet raporlarıyla yıllık olarak izlendiğini ve üst yönetimin konuyu düzenli olarak takip ettiğini belirtmişlerdir. Bir yetkilimiz, mali, araştırma, eğitim-öğretim politikalarının oluşturulduğunu ve yazılı hâle getirildiğini açıklamıştır. Bazı yetkililerimiz planlamanın gerçekleştirildiğini, politika oluşturulduğunu fakat uygulama noktasının ve etkinliğinin tartışmalı olduğunu belirtmiştir. Değerlendirmenin bir farklı noktası da özel üniversitelerin bu bağlamda ticari kaygıları da ön planda tutarak konuya yaklaşmaları olmuştur. Ayrıca yeni kurulan üniversitelerde, eğitim, araştırma ve araştırma faaliyetlerinden ziyade, yeni bina, derslik gibi inşaat yatırımlarına bütçe ayrımı daha öncelikli olmaktadır. Bir yetkilimiz, devlet kurumlarında mevcut bütçenin en fazla %3 gibi bir kısmının bilimsel araştırma projelerine ayrılabileceğini belirtmiştir.

Akademik Performansın Ödüllendirilmesi (Şekil 2 - S5)

Genel olarak iyi olan kurumlarımız olsa bile bu yönde kurumlarımızda eksiklikler de göze çarpmaktadır. Bazı yetkililerin akademik performans değerlendirmesinde, Akademik Teşvik Yönergesine özellikle yoğun olarak referans verdikleri görülmektedir. Ayrıca bazı üniversiteler, kendi ödül ve teşvik yönergesini çıkardıklarını ve bu yönde bilimsel araştırma faaliyetlerine destek olduklarını, akademik personellerini motive ettiklerini vurgulamışlardır. Ayrıca, bunu kurumsal aidiyet ve

kurumsal kimlik oluşturmasına destek faaliyeti gördüklerini, yılda bir kez (özellikle yeni yılın başlangıcında veya yılın sonunda) ödüllendirme için bir etkinlik günü belirlemişlerdir. Bu faaliyetin üst yönetim tarafından takip edildiği ve önem verildiği de bir başka değerli bulgudur. İlginç bir başka nokta ise, bazı kamu üniversitelerimizin ödül ve başarının teşviki konusunda vakıf destekleri almakta olduğu (Bolu İzzet Baysal Üniversitesi), bir kamu kurumu olmalarına rağmen, bu ödüllendirme ve teşvik konusunda özel finansman kaynağını destekleyici unsur olarak kullandıkları görülmüştür. Diğer kamu üniversitelerimizde bağış ve yardımlar aracılığı ile finansman kaynağı çeşitlenmesi için bu durum iyi bir örnektir. Yetkililer kamu kurumlarında, akademik performans konusunda doğrudan bir yaptırımın olmadığını, özel üniversitelerde ise durumun farklı olduğunu belirtmişlerdir. Özel üniversitelerde, sözleşmeler aracılığı ile akademik personelin kurumsal performans göstergelerine uygun gerçekleştirmesi gereken minimum bilimsel faaliyetler güvence altına alınabilmektedir. Ayrıca çeşitli üniversiteler atama, ödül ya da destek uygulamalarında uluslararası sıralama sistemlerine atıf yapmaktadır. Örneğin, Erciyes Üniversitesi, öğretim üyesi kadrosuna ilk kez atanacaklar için QS veya ARWU sıralamalarında ilk 500 arasına giren bir üniversitede doktora yapanlarda bir ölçüt aramamaktadır (Erciyes Üniversitesi, 2017). Hacettepe Üniversitesi ise öğretim üyeliğine yükseltme ve atama kriterlerinde toplam puan hesaplanırken yurt dışında en az bir ay süreli bilimsel etkinlikte bulunma durumunun dikkate alınacağını, yurt dışı akademik çalışmanın THE ya da ARWU sıralamalarında gidilen tarihte ilk 200'e giren bir üniversitede yapılması gerektiğini belirtmektedir (Hacettepe Üniversitesi, 2017).

Performans İzlemede Dikkate Alınan Standartlar (Şekil 2 - S6)

YÖKAK'ın dönemsel raporlarının hazırlandığı, YÖK İzleme ve Değerlendirme Raporları için gereksinimlerin karşılandığı, THE'nın yetkililer tarafından en bilinen sıralama metriği olduğu öne çıkan çıkarımlar arasındadır. Ayrıca AVESİS sistemi kullanan üniversitelerin, bu tür sıralama sistemi sonuçlarını sistemden doğrudan çekebilmektedir. Bazı kurumlar, oluşturdukları yönergede, bu tür ulusal ve uluslararası sıralama sistemlerinin izlenmesi gereğini ve işleyişini tanımlamışlardır. Bazı kurumlar, URAP sıralama sistemini analiz etmiş, burada kullanılan performans göstergelerini stratejik planlarına doğrudan eklemişlerdir. Araştırma üniversitelerinin, bu yönde daha farklı uygulamalara sahip oldukları, bu konuya daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yeni kurulan kurumlarda, bu yönde henüz bir farkındalığın oluşmadığı bir başka çarpıcı bulgudur. Bazı üniversitelerin, internet sayfalarında, en iyi 500 üniversite içinde yer almak gibi kurumsal hedef gösterdikleri, fakat ilgili hedefin açık ve net bir şekilde detaylandırılmadığı görülmektedir.

Eylem Planlarının İzlenmesini ve Denetlenmesini Sağlayan Sistem/Süreçler (Şekil 2 - S7)

Kurumlar genel olarak stratejik plan, performans ve faaliyet raporları aracılığı ile planlarını kontrol edip denetlemektedir. Bu konuda, bazı kurumlarda Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları, bazı kurumlarda Kalite Koordinatörlüklerinin daha aktif oldukları görülmüştür. Bazı kurumlar, bunu bir yazılım sistemi ile yürüttüklerini (Örneğin, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Kalem Sistemi, AVESİS, STRASIS, OASİS, Talep Yönetim Sistemi içinde DÖF Modülü) belirtirken, bazıları ise yazılım geliştirme konusunda çalışmalarının devam etmektedir. Bazı kurumlarda tüm bu düzenlemelerin ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi kapsamında organize edildiği ve süreçleri güvence altında tutma eğiliminin hâkim olduğu görülmüştür.

Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Ortak Yazarlıklar (Şekil 2 - S8)

Yükseköğretim kurumları için uluslararası yayınlarda bulunmak, uluslararası araştırma ve projelerin ürünü olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının bu performans ölçütünü takip etmemeleri fazlasıyla düşündürücüdür. Takip etme eğiliminde olan kurumların, AVESİS, InCites ve SCIVAL gibi platformları kullanmaktadır. Yetkililer, ihtiyaca dönük genel bir çalışmanın yapılmadığını, yapılan faaliyetlerin bireysel yürütüldüğünü, sistemli ve etkin olmadığını belirtmiştir. Öte yandan, bazı üniversitelerde, uluslararası yayın yapmak, bilimsel araştırma projelerinin (BAP) desteklenmesinin ön şartı olarak tanımlanmıştır. Bu sayede projelerdeki çıktı niteliği artırılmakta, kaynaklar daha etkin kullanılabilmektedir.

Akademik Performans Değerlendirme Özelinde Yapılan Düzenlemeler (Şekil 2 - S9)

Örneklemde bulunan yükseköğretim kurumlarında, bu yönde pek çok olumlu çalışmaya rastlanmıştır. Örneğin, kurumlar, Yükseköğretim Kalite Yönetmeliği çerçevesinde kendilerine özgü kalite güvence yönergesi oluşturmuşlardır. Bazı kurumlarımız bu bağlamda atama ölçütlerini referans vermiş, bazıları da YÖK'ün mevcut olan yönergelerini işlettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca kurumlarımız bu konuda, yayın puan tablosu oluşturduklarını, akademik yükseltme ve atama esaslarına sahip olduklarını, akademik performans izlem ve destekleme sistemine sahiplerdir.

Performans Ölçütleri, Göstergeler ve Hedefler (Şekil 2 - S10)

Kurumlar, altı ayda veya yılda bir raporlama ve izlemenin gerçekleştirildiğini, stratejik planı referans aldıklarını, ISO 9001: 2015 kalite yönetim sistemi kapsamında çalışmaların sürdürüldüğünü, kullandıkları yazılım sistemi ile şeffaf bir şekilde ve dönemsel rapor alabildiklerini, proje birimi ve insan kaynakları gibi birimleri oluşturduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca YÖK'ün ortaya koyduğu, üniversite izleme ve değerlendirme ölçütleri çerçevesinde bu sorumluluklarını gerçekleştirmektedirler.

Akademik Performans Düzeylerinin Duyurulması ile İlgili Süreçler (Şekil 2 - S11)

Yeni açılan üniversitelerin diğer soru başlıklarında olduğu gibi, bu alanda da önemli bir eksikliğe sahip oldukları ve yapılanma gereksinimi duydukları ifade edilebilir. Bazı kurumlar, performans raporlarına sahip olmalarına rağmen, ilgili raporların nitelik konusunda soru işaretleri barındırdığını belirtmişlerdir. Buradaki yanıtlar öncekilerle benzerlik göstermektedir. Genel olarak kurumlar, YÖK'ün akademik teşvik yönergesini önemli bir araç olarak görmektedir. Bazı kurumlar kendi akademik bilgi sistemi yazılımını geliştirmişler, bazı kurumlar dışarıdan bu sistemi tedarik etmişlerdir. Ayrıca, YÖKAK'ın kurumlar için çok etkili olduğu görülmüştür. Çarpıcı bulgulardan birisi, verilerin

kayıt altında tutulması ve akademisyenler ile paylaşılmasına rağmen kamuoyuna duyurulması için bir gereksinim duymamalarıdır.

Ek Görüşler (Şekil 2 - S12)

Yetkililerimizin tüm görüşleri öneri ve var olan problemlere çözüm getirilmesi gereken noktalar olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle öneri başlığı altında tüm diğer değerlendirmeler ile birlikte açıklanmaktadır.

GENEL DEĞERLENDİRME ve TARTIŞMA

Performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi açısından son derece önem taşımakta ve kurumlara fayda sağlamaktadır (Çürüksulu, 2015). Organizasyonlar içinde, örgütsel kararlar performans değerlendirme sonuçlarına göre alınır ve bireysel gelişimi destekler (Başbuğ ve Ünsal, 2012). Çalışmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, kurumların geri bildirimlerinde en dikkat çekici noktalardan birisi, kalite birimi veya koordinatörlüğünün bu eğitim faaliyetlerinin planlanması veya organizasyonunda yoğun bir şekilde isminin geçmemesi, az sayıda yetkilinin bu yönde geri bildirimde bulunmasıdır. Performans değerlendirme sisteminin yönetiminin ve buradan elde edilen çıktıların tüm kuruma katkı sunabilmesi, problemlere sistemli çözümlerin oluşturulabilmesi için yükseköğretim kurumlarımızdaki kalite koordinatörlükleri veya birimleri kritik öneme sahiptir. Kurumların internet sayfaları incelendiğinde, bir araştırma üniversitesi olan İTÜ'nün, bu konuya sistemli bir şekilde yaklaştığı görülmektedir.

Aslan ve Aslan (2018) çalışmalarında, sistemin hem geneli için hem de tüm alt unsurları için daimi performans ölçüm ve değerleme mekanizmaları tasarlanması gerektiğini, ayrıca ödül ve cezanın uygulanması gereğini ve tüm bunların; liyakat, adalet ve fırsat eşitliği olguları ile oluşacak bir sistem ile ortaya konulması gerekliliğini vurgulamıştır. Fakat yükseköğretim kurumlarının değerlendirilmesinde karmaşık yapıları nedeniyle performans ölçmede zorluklar oluşmaktadır (Suchman, 1995). Gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen bulgular, bu düşünceyi destekler niteliktedir. Ayrıca yükseköğretim kurumları bilimsel faaliyetlerini değerlendirirken kullanıldıkları en önemli aracın atama ve yükseltme yönergeleri olduğu bulgularda ortaya çıkmıştır.

Yukarıda özellikle açık uçlu sorulardan elde edilen geribildirimler ışığında, yetkililerin akademik teşvik yönetmeliğine önemli vurgu yaptığı gözlemlenmiştir. İlgili yönetmeliğin kurumları oldukça etkilediği görülmektedir. Akademik teşvik düzenlemesiyle, akademik çalışmalar için bir motivasyon faktörünün ortaya çıkmasının amaçlanmaktadır (Güven vd., 2018). Karataş vd. (2017), akademisyenlerin akademik yayınlarını akademik yükseltme kaygısıyla yaptıklarını belirtmiştir. Performansı değerlendirilirken bilimsel etkinlikler ve yayınların öğretim faaliyetlerinin önüne geçmesinin çeşitli olumsuz sonuçları olabilmektedir (Başbuğ ve Ünsal, 2012). Dünya'da da benzer olumsuz durumlarla karşılaşılabilmektedir. Örneğin, Taylor (2001), Avustralya'da akademisyenlerin performanslarının değerlendirilmesiyle birlikte, öğretimden çok araştırmaya ağırlık verilmeye başlandığını ve çalışmaların kalitesini artırmak yerine sayısını artırmanın daha önemli hâle geldiğini belirtmiştir. Tüm bu gerçekler ve bulgular ışığında, bu tür istenmeyen durumlar ulusal yükseköğretim stratejisi içinde dikkate alınmalıdır.

Bilimsel çalışmaların araştırmacılar için sürdürülebilir olması, motivasyon araçlarının etkin kullanımıyla ilişkilidir. Bunlardan en önemlisi de finansal desteklerdir. Türkiye'de yükseköğretim sistemi ağırlıklı olarak kamu tarafından finanse edilmekte ve bu durum hemen hemen Avrupa ülkelerinin tamamıyla benzerlik göstermektedir (Küçükcan ve Gür, 2009). Türkiye diğer birçok OECD ülkesi ile kıyaslandığında daha düşük milli gelire sahip olmasına rağmen kamu harcamalarında daha yüksek bir payı yükseköğretime ayırmaktadır (Erdoğmuş, 2019). Dünyanın önde gelen üniversiteleri yeterli finansal kaynağa sahip kurumlardır (Altbach ve Salmi, 2012). Üniversitelerin dönüşüm süreçlerinde finansal kaynaklarının farklılaştığı görülmüştür (Wissema, 2009). Araştırmada, Bolu İzzet Baysal Üniversitesi, ödül ve başarının teşviki konusunda vakıf desteği almasıyla, üçüncü kuşak üniversitelerdeki finansal dönüşüme örnek teşkil etmektedir.

Yetkililer, devlet kurumlarında mevcut bütçelerin %70'i personel maaş ve giderleri, %20'si sermaye giderlerinden oluştuğunu, bilimsel araştırma projeleri için ise en fazla %3 gibi bir oran ayrılabildiğini açıklamıştır. Bu gerçeklik ile güçlü bir politika ve strateji oluşturmak mümkün görülmemektedir. Hatta eş finansmanlı projelerde üniversite yönetimleri seçici olabilmektedir. Bu durum bilimsel araştırma ve proje giderleri için dış kaynak finansmanın önemini ortaya koymaktadır.

Özer vd. (2011)'e göre, kalite güvencesi, bir üniversitenin kendi sorumluluğundadır. Kalite güvencesi, yükseköğretim kurumlarının amaçları ve stratejilerine ulaşmak için ölçmeye dayalı bir iç denetim sistemi sağlamaktadır. Kaliteyi artırmak için yükseköğretim kurumlarında düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılmalı, yapısal sorunların çözülmesi için adımlar atılmalıdır. Erdoğmuş (2019)'un öğretim elemanları performansının doğru değerlendirilmesi için performans yönetiminin, üniversitelerin kurumsal performans sistemi ve uygulaması ile insan kaynakları yönetimi sistemi üzerine inşa edilmesi önerisi de bu tezi destekler niteliktedir. Ayrıca, eğitim ve öğretimde kalite güvence çalışmalarını tasarım ve kültürü birlikte ele alan bir anlayışla yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Elde edilen bulgular kalite güvencesinin yükseköğretim kurumları için önemini ortaya koymaktadır. Kurumlar sahip oldukları kalite güvence sistemleri ve bu sistemlerin gereksinimleri doğrultusunda kurum ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik pek çok yaratıcı çözümler geliştirmişlerdir. Örneğin insan kaynakları politikası geliştirmişler, bu bağlamda; personel portalı, akademisyen siteleri, kampüste iş imkânları, kariyer merkezi, sürekli eğitim merkezi gibi yapılanmalar gerçekleştirmişlerdir.

Üniversite sıralama sistemleri çok farklı nedenlerle (pazarlama amaçlı kullanımı, rekabet aracı olması gibi) oldukça popüler hâle gelmelerine rağmen kurumlar bu sistemi yanlış kullanabilmektedir (Doğan ve Al, 2018). Hangi sıralama sistemine göre hedeflendiği özetle hedefin net ve açık bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Aksi halde inandırıcılığı sorgulanabilir. Üniversiteler performanslarının sıralama sistemleriyle birlikte

uluslararası görünürlüğe sahip olabilmektedir (Erarslan, 2015). Üniversiteler bu sistemleri kullanarak marka değerini oluşturacak stratejiler geliştirebilecektir. Sıralama sistemlerinin doğuş nedenleri arasında bu tür nedenlerin olduğu, yükseköğretim kurumlarının küreselleşme ve rekabet edilebilirliği için kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla hangi sıralama sisteminde hangi sıralamada yer alacağının, bu noktada dilim içerisindeki rakip üniversitelerin özellikleriyle ciddi anlamda kıyaslama yapılarak ortaya konulması gerekmektedir. Ayrıca, dünya sıralama metriklerinde, ulusal ve uluslararası sistemlerde ön planda nasıl yer alınacağının, nelere dikkat edilmesi gerektiğinin, uluslararasılaşma içinde bulunduğumuz dönemdeki modern üniversite yaklaşımı için kritik öneminin kurum yöneticilerine ve yetkililerine açıklanması ve farkındalık yaratılması gerekmektedir.

Görüşme yapılan kurumlar, bölüm veya birim bazlı bir akademik performans yönetimi çalışmasında bir eksiklik içindedir. Birimler birbirinden farklı nitelik ve kalitede olabilirler. Özetle bazı bölümlerini diğer bölümlerinden daha ön plana çıkarabilmektedir. Liu ve Cheng (2005), üniversitelerin sıralaması yanında, özellikle fakültelerin sıralanmasının daha etkili ve yararlı olacağını belirtmiştir. Tıp, mühendislik, eğitim, fen-edebiyat, mimarlık, mühendislik gibi çok çeşitlilik gösteren yapıların her birinin farklı ihtiyaçları, öğretim elemanı ve öğrenci profilleri bulunmaktadır (Saka ve Yaman, 2011). Yılmaz ve Memişoğlu (2019) bu durumun farkına vararak, kurgulanan değerlendirme sistemlerinin değerlendirmede, bölüm ve alan farklılıklarının değerlendirme sürecinde gözetilmediğini açıklamıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular ifadeyi desteklemektedir. İTÜ bu bağlamda diğer üniversitelere örnek olarak, bölümler ve fakülteler arasında niteliksel farklılıkların olabileceğinin farkına varmış ve eylemlerde bulunmuştur (İTÜ Kalite, 2020). Ayrıca İTÜ araştırma üniversitesi olmasının getirdiği katalize etki ile bilimsel araştırma ve proje üretkenliği için pek çok örnek faaliyeti bünyesinde barındırmaktadır.

Doğan ve Al (2018), akademik yayın performansının izlenmesine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında üniversite isimlerinin yayınlarda doğru bir şekilde geçmesinin önemini vurgulamışlar ve örnek olarak URAP listelerinde, 2010-2013 yıllarına ait sıralamada Maria Curie Sklodowska University, 2014 yılında Maria Curie Skodowska University, 2015 yılında Maria Curie-Sklodowska University olarak yer aldığını belirtmişlerdir. Bu uygulama ve problemin giderilmesi için yükseköğretim kurumlarımıza örnek olabilecek bir diğer üniversitemiz ODTÜ'dür. ODTÜ, Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesinde; proje sonuçlarının yayınlanması hususunda bu bağlamda bir kural koymuştur (ODTÜ BAP, 2020). Bu sayede gerek ulusal gerekse uluslararası sıralamalarda önemli bir girdi olan uluslararası yayınlarda herhangi bir kaybın olmasının önüne geçilebilir.

Performans değerlendirmede alanların kendine özgü farklılıkları dikkate alınarak açık ve şeffaf ölçütlerin ortaya konulması ve bu sürecin daha önce bu konuda çalışmış kişilerce yapılması önemlidir. Akademisyenlerin başarısı, örgütsel başarıyı artırırken aynı zamanda kurumun bütünsel yararına katkı sunmaktadır. Çalışma ve performans ölçütleri, motivasyona bağlı olarak incelenebilir. Bu sayede, akademisyenlere verilecek ödüller ile değerlendirme sistemleri örgüt misyonunu ve hedeflerini gözeten bir politikaya sahip olmaktadır (Hardre ve Cox, 2009). İTÜ ve ODTÜ'nün personel daire başkanlığı algısından sıyrıldıkları, her ne kadar birimlerinin ismi personel daire başkanlığı olsa da içinde barındırdığı faaliyetler ve sunduğu hizmetler açısından insan kaynakları misyonunu üstlendikleri görülmektedir.

Kurumların web sayfalarından elde edilen bulgular ışığında, Sabancı Üniversitesi'nin bilimsel araştırma ve proje konusuna çok sistematik ve çözümsel yaklaştığı görülmüştür. Bu bağlamda araştırma projeleri geliştirme ofisi ile faaliyetlerini yürüten üniversite, özel ve kamu üniversiteleri arasında, bilimsel projelerin fonlanması, araştırmacılara proje konusunda destek olunması, araştırma ödülleri konusunda bilgilendirme yapılması, motive edici araçların kurgulanması ve kullanılması, araştırma projelerine başvuru süreçlerinde destek, araştırmacılar için özel bir kataloğunun oluşturulması, kişisel araştırma fon süreçlerinin kurgulanması ve destek olunması gibi pek çok faaliyetin yapıldığı görülmüştür (Sabancı, 2020).

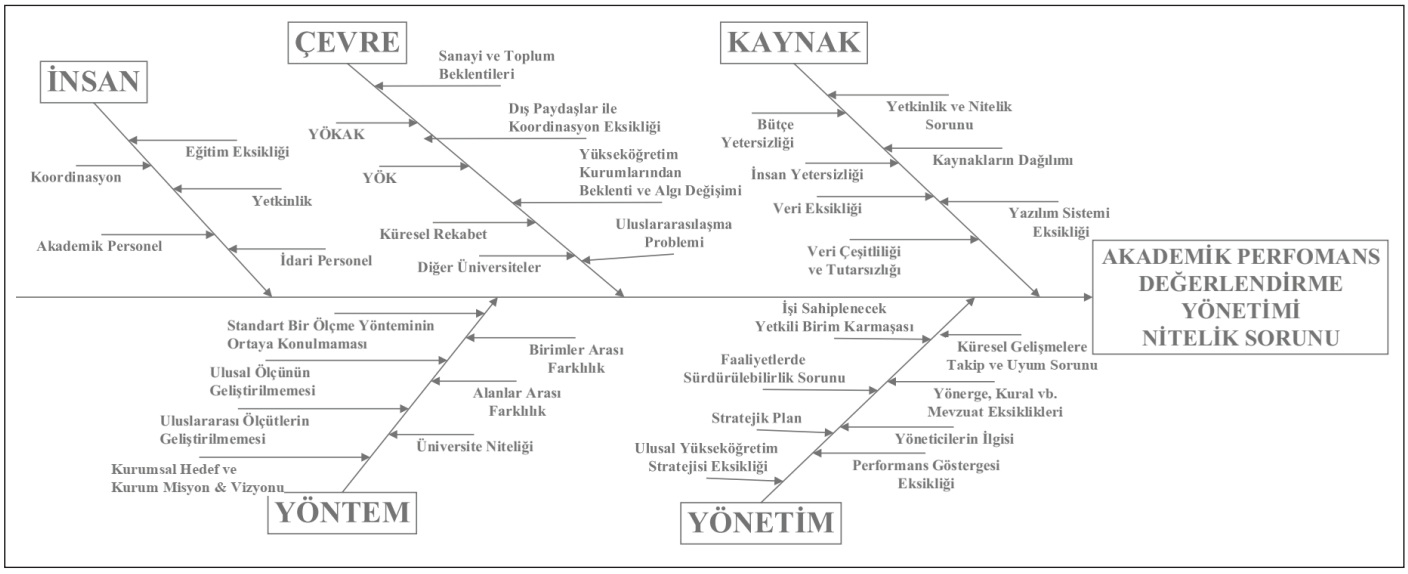
SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, temsili olarak seçilen kurumların yetkilileri ile yapılan görüşmeler ile, yükseköğretim kurumlarının, araştırmacıların bilimsel üretkenliğini nasıl izlediğine dair veriler toplanmış ve bu veriler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda tespit edilen eksiklere ve problemlere çözüm olabilecek önerilerde bulunulmuştur. Yetkililerin önerileri ve belirttikleri problemler aracılığıyla faaliyetlerinin takibi ve iyileştirilmesi, kurumların içinde bulunduğu durum sistemli bir şekilde değerlendirilebilmiş ve ortaya konulmuştur. Elde edilen tüm bulgular, alan uzmanları ile tartışılmış, sebep-sonuç diyagramı ile sistemli bir şekilde Şekil 3 üzerinde ortaya konulmuştur.

Elde edilen tüm bilgiler, sebep-sonuç diyagramı kapsamında ele alınan boyutlara göre gruplandırılarak, ortaya çıkan problemin çözümü için gerekli girdileri ya da ortadan kaldırılması gereken nedenleri daha da belirgin hâle getirmiştir. Yetkili görüşmelerinden elde edilen genel çıkarım, akademik performansın değerlendirilmesi ve yönetiminde belirli bir nitelik sorununun olduğudur. Buradaki nitelik bu şekilde bir akademik performans değerlendirme yönteminin olmaması ya da olanların da kurum ihtiyaçlarını doğrudan karşılamaktaki yetersizlikleridir. Temel hedef performans göstergeleri ile kurumlardaki akademik üretkenliği artırabilmek, değerlendirme yöntemini sürekli iyileştirme ve önlem almak için bir yönetim fonksiyonu aracı olarak görmektir.

Akademik personelin belirli aralıklarla gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlere yönelik verileri veri kaynağından çekebilecekleri ve kontrol edecekleri bir sürecin yasal bir düzenleme çerçevesinde tanımlanması, bu çalışma kapsamında ortaya çıkan bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Örneğin, Damar vd. (2018), YÖKSİS portalında, araştırmacılar tarafından girilen pek çok yanlış ve hatalı verinin bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca, akademik performans değerlendirme ölçütlerinde, kurumun taşıdığı misyon ve yer aldığı üniversite sınıfı, bölümler/fakülteler ve bilimsel alanlar arasındaki farklılıkların göz önüne alınması gerekmektedir.

Yapılan durum analizi ve belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda, bu çalışma kapsamında, bütünsel bir sistem çerçevesi tasarlanmıştır. Yükseköğretim kurumunun merkeze alındığı bu çerçeve



Şekil 3: Sebep sonuç diyagramı.

modeli, güncel tüm ihtiyaçları karşılayan ve gelecekte oluşabilecekler için de esnek bir geliştirme alt yapısına sahip olan bir yazılımın tasarımına yöneliktir. Bu yazılım sisteminin ana hatlarıyla çalışma mekanizması Şekil 4'de sunulmaktadır.

Tüm üniversitelerin akademik çalışmalarının ulaşılabileceği tek merkezli bir sistem kurulması, veri temininde karşılaşılan sorunları ortadan kaldırarak tam ve doğru bilginin raporlanması sağlanabilecektir. Bu noktada iki yüzün üzerindeki üniversitemizin tek tek kendi içinde bir sistem kurması ve buna kaynak ayırması yerine bir merkezden, üniversitelere sunulacak ara yüzler ile çözüm geliştirilebilecektir. Dolayısıyla yukarıda da görüldüğü üzere dıştan tedarik edilen pek çok hizmet ve yazılıma giden kaynaklar, kurumların diğer ihtiyaçlarına ayrılabilir.

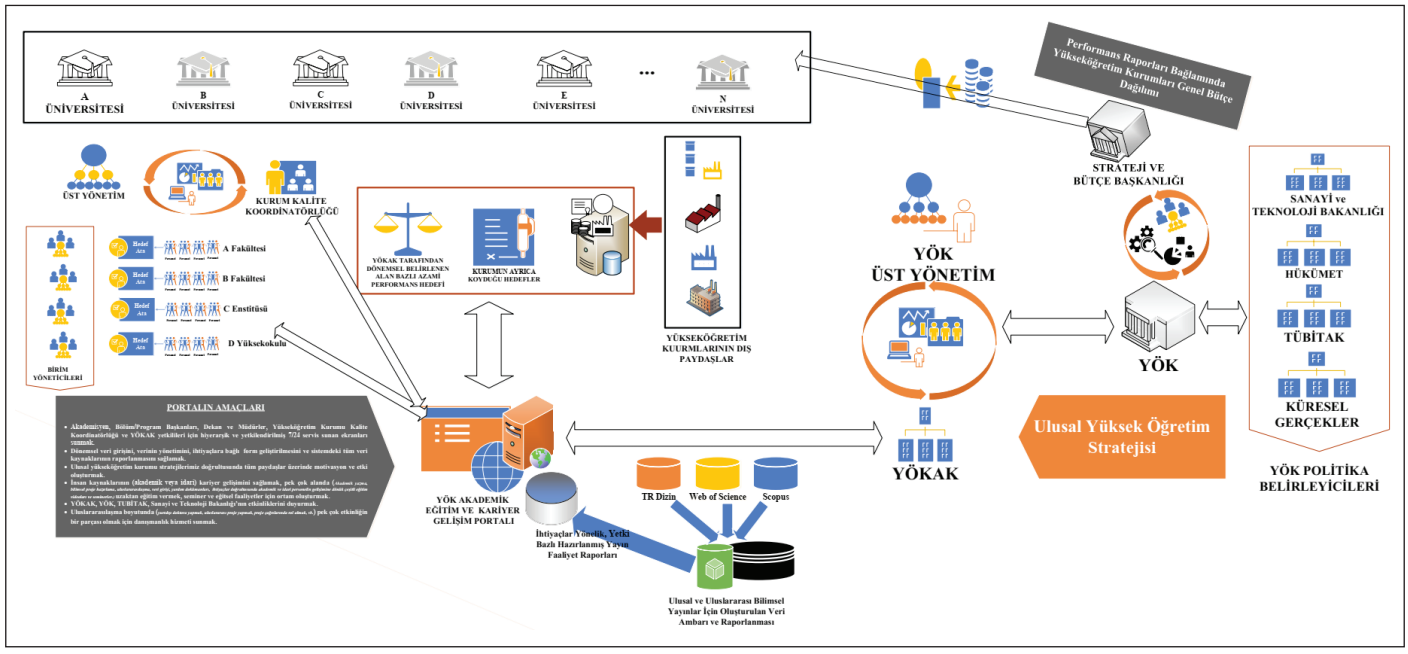
Kurumlar için YÖKAK, kritik öneme sahiptir. İlgili kurum, YÖK ve üniversiteler arasında kritik bir etkileşim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla YÖKAK'ın kurum yöneticilerinin ulusal ve uluslararası rekabet, akademik performansın önemi ve bu yönde kurum yetkililerinin farkındalık ve yetkinliğinin artırılması hususunda daha fazla faaliyet göstermesi önerilebilir. Yukarıda sistemde rolleri dağıtılan ve önerilen, şeffaflık ilkesine bağlı kalarak, ulusal ve uluslararası rekabeti katalize edici, kamuya ve araştırmacılara sürdürülebilir, dönemsel şeffaflık ilkesine bağlı kalınarak, tüm kurumlar için standartlaştırılmış raporlama faaliyetlerine gereksinim vardır. YÖK tarafından kurgulanacak bu tür bir merkezi sistemin, bu yönde gereksinim ve farkındalık oluşturacağı, ulusal rekabeti pekiştireceği düşünülmektedir.

Şekil 4 üzerinde önerilen sistemin gerçekleştiriminin, bilgisayar veya yazılım mühendisliği, endüstri veya yönetim bilişim sistemleri disiplinindeki pek çok araştırmacı ve bursiyer öğrenci bir araya getirilerek, TÜBİTAK projesi ile yürütebilir. Bu sayede kaynaklar etkin ve verimli kullanılabilir, bu araştırma içinde bulunan kişiler, daha sonraki olası yükseköğretim kurumu ihtiyaçları veya benzer kamu ihtiyaçları konusunda yetkinliklerini artırabilir, tecrübe edinebilir ve farklı projeler için de bilgi kaynağı oluşturabilir. Türkiye'deki kamu kurumlarının idari yapısı merkezi teşkilatlanma ile gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla belediyelerin veya bakanlıkların pek çok ihtiyaçları da aynı şekilde sistematik bir şekilde çözülebilir (Sağlık Bakanlığının iş zekâsı teknolojisi ile geliştirdiği sistemler incelenebilir).

Yetkililerin büyük bir bölümü, stratejik planı kurumsal faaliyetlerin yönetimi ve koordinasyonu için kritik önemde görmektedir. Bu durum kurumların stratejik planların niteliğinin kritik önemini ortaya koymaktadır. Fakat planlamalarda uygulama noktasının tartışmalı olması kurum yetkililerin bu konuda merkezi bir eğitime ihtiyacı olduğu, belki de YÖK tarafından oluşturulacak eğitim-araştırma sayfası içinde bir bölüm bu yönde ihtiyaçların giderilmesi için oluşturulabilir. YÖKAK'ın kurumların denetimi için yönlendirdiği uzmanların bu tür niteliksel aksaklıkları keşfedici sorular veya görüşmeler hususunda dikkatleri çekilip farkındalık oluşturulabilir.

Kurumlarımızın internet sayfaları üzerinden yapılan araştırmada, bazı kurumlarımızın personel portalı, akademisyen bilgi portalları, kampüste iş imkânları, kariyer merkezi sürekli eğitim merkezi, öğrenci araştırmaları merkezleri gibi önemli ve yaratıcı faaliyetler yürüttüğü görülmüştür. Örneğin, öğrenci araştırmaları merkezi; öğrenci araştırmalarının desteklenmesi için kurulmuştur ve genç mühendis adaylarının, geleceğin teknolojilerini yakalayacak çalışmalar yapmaları, yeni fikirler üretmeleri ve bu fikirlere destek için kurulmuştur. Bu tür yaratım süreçlerinin kurumlarda bir kalite güvence sistemine sahip olup, bunu kurumsal olarak işletmesi ile başarabildikleri, bu tür farklı, kurumu ileriye götürecek iyileştirmelere, akreditasyon veya kalite güvence çalışmalarının pozitif etki yarattığı değerlendirilebilir.

Küçükcan ve Gür (2009)'e göre, üniversitelerde her türlü personel istihdamı, rektörlerin isteğine ve inisiyatifine göre gerçekleşmekte, özellikle akademik personel istihdamında ulusal ve kurumsal düzeyde beklenen ölçütlerde ve öncelikte geliştirile-



Şekil 4: Önerilen sistemin grafik gösterimi.

memektedir. Ayrıca yükseköğretim programlarının, toplum ve piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda değil de, plansız ve rastgele açılmaktadır. Bu ifade, yükseköğretim kurumlarındaki insan kaynakları misyonunu üstlenen birimin fonksiyon ve niteliğini sorgulatmaktadır. Yükseköğretim kurumlarına bağlı personel daire başkanlıkları kapsamında paylaşılan mevzuat ve faaliyetlerin modern insan kaynakları yönetiminin gerisinde kaldığı söylenebilir. Bu birimlerin teşkilat yapılanmasının, üniversitenin amaç ve hedeflerine uyumlu bir şekilde güncellenmesi önerilebilir. Bu bakış açısıyla akademik ve idari süreçlerde çalışanlar için daha etkin bir performans yönetim sistemi hayata geçirilebilir. İşletmelerde personel algısından insan kaynakları algısına yönelmenin gerekliliği ile ilgili literatürde yapılmış pek çok çalışma vardır (Ekinci, 2008; Eroğlu, 2016; Köroğlu, 2010) ve bu öneriyi desteklemektedir. Yeniliği, inovasyonu, en güncel bilgiyi kovalayan bir kurumun, en önemli sermayesi olan insan faktörüne, personel olarak değil insan kaynağı felsefesi ile yaklaşması gerekmektedir.

Kamu üniversitelerinde mevcut bütçenin %70'ini personel maaş ve giderleri oluşturmaktadır. Genel bütçenin %70'inin ayrıldığı, küreselleşen ve büyük bir rekabetin olduğu bir ortamda stratejik öneme sahip bir kaynağın, performans değerlendirilmesinin yapılmaması mantıklı mıdır? Ülkenin en değerli kaynakları olan yükseköğretim öğrencilerimiz, geleceğin nitelikli işgücüdür. Bu işgücüne şekil verecek, nitelik ve yetkinlik kazandıracak ise öğretim üyelerimizdir. Akademisyenlerimizin performansının değerlendirilmesi, özgürlüğü kısıtlayıcı veya zorlayıcı bir unsur değildir. Aksine özel üniversitelerimizde farklı motivasyon araçları ile aynı öğretim üyelerimiz itiraz etmeden sürecinin bir parçası olabilmektedir.

Üniversitelerimizin, akademik performans yönetiminde bir fabrikaya ürün sunan ve bunun işlenmesini değerlendirilmesini bekleyen yapıdan, fabrika kuran ve kendi mamullerini ulusal ve uluslararası yüksek standartlara uygun bir şekilde değerlendiren yapıya geçmeleri ayrıca bu çalışma kapsamında önerilebilir. Başka bir deyişle, Türkiye'deki akademik ve bilimsel yayıncılık faaliyetlerine hizmet sunan kurumların ürettikleri dergilerin niteliklerini artırmaları, hatta Web of Science ve Scopus kapsamına girmeleri gerekmektedir. Dergilerin YÖK tarafından desteklenmesi ve alanlar arası homojen dağılması gereği bir diğer önemli husustur. Bu sayede uluslararası sıralamalarda ilk 500 veya 100'de üniversitelerimizin daha kalıcı olabilecek ve üniversitelerimiz uluslararasılaşma adına önemli bir stratejik araca sahip olacaklardır.

TEŞEKKÜR

Çalışmaya katılan tüm üniversitelerimize ve üniversitelerimizin değerli yetkililerine teşekkürlerimizi sunarız.

KAYNAKLAR

Acar, E. (2017). Neoliberalizm ve sosyal refah devleti ekseninde üçüncü yol yaklaşımı. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *18*(1), 248-263.

Aggarwal, C. C., & Zhai, C. (2012). *A survey of text clustering algorithms. In Mining text data*, Aggarwal, C. C., Zhai, C.X.(Eds), (pp. 77-128). Springer: Boston, A.B.D.

Ak, M., & Gülmez, A. (2006). Türkiye'nin uluslararası yayın performansının analizi. *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*, *1*(1), 22-49.

Altbach, P. G., & Salmi, J. (2012). *Akademik Mükemmeliyete Giden Yol: Dünya Çapında Araştırma Üniversiteleri Oluşturmak*. Eflatun Basım Dağıtım Yayıncılık. Ankara.

Aslan, H. K., & Aslan, M. (2018). Orta gelir tuzağından kurtulmak için alternatif stratejiler: Türkiye yükseköğrenim sisteminde reform. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, *8*(1),1-21.

Ateş, H., & Köseoğlu Ö. (2011). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*. İstanbul: İlke Yayıncılık.

Aysan, M. F. (2020). Geleceğin Türkiyesinde Sosyal Politikalar. İlke Yayınları: İstanbul.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başbuğ, G., & Ünsal, P. (2012). Kurulacak bir performans değerlendirme sistemi hakkında akademik personelin görüşleri. *Psikoloji Çalışmaları*, *29*, 1-24.

Bilgin, K. U. (2007), Performance management for public personnel: Multi-analysis approach toward personnel. *Public Personnel Management*, *36* (2):93-113.

Birinci, M. (2012). *Türkiye'deki Üniversitelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetinsaya, G. (2014). Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası. Ankara: Yükseköğretim Kurulu.

Çürüksulu, G. (2015). *Üniversitelerde Akademik Performans Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilim Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.

Damar, H. T., Bilik, O., Ozdagoglu, G., Ozdagoglu, A., & Damar, M. (2018). Evaluating the nursing academicians in Turkey in the scope of Web of Science: scientometrics of original articles. *Scientometrics*, *115*(1), 539-562.

Damar, M., Özdağoğlu, G., & Özveri, O. (2020) Bilimsel üretkenlik bağlamında dünya sıralama sistemleri ve Türkiye'deki üniversitelerin mevcut durumu. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 107-123.

DergiPark, (2020). *DergiPark Akademik Hakkında*. Retrieved from https://dergipark.org.tr/

Doğan, G., & Al, U. (2018). Üniversite sıralama sistemlerindeki üniversite adlarının standardizasyon sorunu: "University ranking by academic performance (URAP)" örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 8*(3), 583-592.

Doğramacı, İ. (2007). Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi. Ankara: Meteksan.

Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, *155*, 175-185.

Erarslan, İ. (2015). Üniversitelerin uluslararası görünürlüğü: akademik performans ve üniversite marka değeri ilişkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(1),37-47.

Erciyes Üniversitesi, (2017). *Erciyes Üniversitesi.* Akademik yükseltme ve atama ölçütleri. Retrieved from https://tinyurl.com/yd7a4ch4

Erdoğan, A. (2014). Türkiye'de Yükseköğretimin Gündemi için Politika Önerisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, *4*(1),1-17.

Erdoğmuş, N. (2019). Geleceğin Türkiyesinde Yükseköğretim. İstanbul: İlke Yayınları.

Eroğlu, O. (2016). 1923'ten günümüze Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *12*(29), 181-193.

Fielden, J. (2008). *The World Bank.* Global Trends in University Governance. Retrieved from https://tinyurl.com/yaaoydjb

Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies*. Psychology and Health*, *25*(10), 1229-1245. https://doi.org/10.1080/08870440903194015 .

Galvin, R. (2015). How many interviews are enough? Do qualitative interviews inbuilding energy consumption research produce reliable knowledge? *Journal of Building Engineering*, *1*, 2-12. doi: 10.1016/j.jobe.2014.12.001.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many ınterviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, *18*(1),59-82.

Gümüş, A. (2015). *İlmi Etüdler Derneği.* Yükseköğretimde Mevcut Durum ve Öneriler: Genişlemeden Gelişmeye Geçiş İmkânı. Retrieved from https://www.ilem.org.tr/images/ipn07.pdf

Güven, A., Kaplan, Ç., & Acungil, Y. (2018). Türkiye'deki akademik teşvik çalışmalarının akademik personelin motivasyonu üzerine etkisi*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *73*(1),245-268.

Hacettepe Üniversitesi, (2017). *Hacettepe Üniversitesi.* Öğretim üyeliğine yükseltme ve atama kriterleri. Retrieved from https://www.hacettepe.edu.tr/akademik/atama-kriterleri_2019

Hardre, P. L., & Cox, M. (2009). Evaluating faculty work: Expectations and standards of faculty performance in research universities. *Research Papers in Education*, *24*(4), 383-419.

İTÜ Kalite, (2020). *İstanbul Teknik Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü*. Retrieved from https://tinyurl.com/y4ll7yga

Karataş, T., Özen, Ş., & Gülnar, E. (2017). Akademisyenlerin kariyer basamakları ve yükseltme ölçütlerine ilişkin görüşleri. *Yükseköğretim Dergisi*, *7*(2), 82–93.

Köroğlu, Ö. T. (2010). Türkiye'de personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişte esneklik ve memur statüsü. *Türk İdare Dergisi*, (469), 139-164.

Köse, H. Ö. (2007). *Dünya'da ve Türkiye'de Yüksek Denetim*. T.C. Sayıştay 145. Ankara: Kuruluş Yıldönümü Yayınları.

Küçükcan, T., & Gür, B. S. (2010). Türkiye'de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz. Ankara: SETA.

Kwale, F. M. (2013). A critical review of k means text clustering algorithms. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, *4*(9), 1-9.

Liu, N. C., & Cheng, Y. (2005). Academic ranking of world universities. Methodologies and problems. *Higher Education in Europe, 30*(2), 133-143.

ODTÜ BAP, (2020). Bilimsel Araştırma Projeleri Yönergesi. Retrieved from https://tinyurl.com/yymcxgo5

Özer, M., Gür, B. S., & Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, *1*(2), 59-65

Sabancı, (2020). *Sabancı Üniversitesi.* Araştırma Projeleri Geliştirme Ofisi. Retrieved from https://www.sabanciuniv.edu/tr/arastirma-projeleri-gelistirme-ofisi

Saka, Y., & Yaman, S. (2011). Üniversite sıralama sistemleri; kriterler ve yapılan eleştiriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, *1*(2),72-79.

Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, *18*(2), 179-183.

Simmons, J. (2002). An "expert witness" perspective on performance appraisal in universities and colleges. *Employee Relations*, *24*, 86-100.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, *20*(3), 571-610.

Taylor, J. (2001). The impact of performance indicators on the work of university academics: Evidence from Australian universities. *Higher Education Quarterly*, *55*(1),42-61.

Tonta, Y. (2018). *Sarkaç*. Araştırıma Değerlendirme Üzerine. Retrieved from https://sarkac.org/2018/12/arastirma-degerlendirme-uzerine/

Wissema, J. G. (2009). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru | Geçiş Döneminde Üniversiteleri Yönetmek.* İstanbul: Özyeğin Üniversitesi Yayınları.

Yavan, N. (2005). SCI ve SSCI bağlamında Türkiye'nin coğrafya biliminde uluslararası yayın performansının karşılaştırmalı analizi: 1945-2005. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, *3*(1), 27-55.

Yılmaz, Ö., & Memişoğlu, S. P. (2019). Yükseköğretim kurumlarında akademik performans değerlendirmeye ilişkin akademisyen görüşleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, *9*(3), 542-554.