

## YÜKSEKÖĞRETİMDE İLKE VE YÖNELİMLER NELER OLMALI?

Vicdan ALTINOK\*

### ÖZET

Üniversiteler, dünyadaki teknolojiyi öğrenmeye, özümsemeye, yenilemeye, hazır insan gücünün de yetiştirildiği, ülkemizin entellektüel zenginliğine kaynak olan kurumlardır. Üniversitelerin görevi, araştırma yapmak, bilim üretmek ve üst düzeyde eğitim sağlamak olarak ifade edilebilir. Bu anlamda ülkenin gereksinmesini karşılayacak, kaliteli insan gücünü yetiştirmek üniversiteden beklenenlerin başında gelmektedir.

Üniversite sisteminin bel kemiğini, iyi yetişmiş, kaliteli öğretim elemanları oluşturur. Lisansüstü eğitimin bugünkü en önemli dar boğazı kalitedir. Üniversitelerin görevleri arasında yer alan araştırma ve buna bağlı nitelikli yayın yapma, üst düzeyde eğitim-öğretim sunma, bunun içinde iyi yetişmiş kaliteli öğretim elemanlarının atanmasında gerekli özenin gösterilmesi ve yeterli maddi ve manevi imkanların sağlanması gibi nedenlerle, üniversitelerdeki akademik personelin eğitici-öğretici ve araştırmacı olarak değerlendirilmesi ve nasıl bir değerlendirme modelinin olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Üniversitelerle Yükseköğretim kurulu arasındaki etkileşiminin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Kısaca üniversitelerde kalitenin artırılabilmesi için gereken ilke ve yönelimler ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Üniversite, yÖK, Değerlendirme, Yapılanma, Etkileşim

### ABSTRACT

In our country, universities are institutions that are a source of intellectual wealth, and which are aimed at learning, absorbing and improving recent technological changes developed in the world. The missions of a university can be explained as conducting research, developing Science and performing higher education. Therefore it is expected from universities to develop qualified human force which our country needs.

The backbone of a university system are well educated and qualified academicians. Currently, the major problem in graduate study is to increase the quality of education. The main expectations from a university are conducting research, producing qualified publications and offering education and teaching at the highest level. All of these requires the employment of a qualified academicians. From this point of view, the major problem of this study is to establish an evaluation and controlling method that will lead to an appraisal system that allows to benefit from academicians both as educating and training staff and as researchers.

**Keywords:** University, HEB (High Education Board), Evaluation, construction, influence

Dünyada hızla değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilmek için yükseköğretimin nereye doğru gitmekte olduğunu anlamak, bu yıllarda ne gibi değişiklikler beklendiğini görebilmek, yükseköğretimin yakın gelecekteki müşteri tiplerinin kimler ve taleplerinin neler olabileceğini anlamak gerekir. Gelecekte nasıl bir üniversite istiyoruz, neler yapılmalı gibi konularda çok çeşitli yazılar yazılmış, sempozyumlar, bildiriler, paneller sunulmuştur. Bir çok görüşün olduğu bu konuda ışık tutması amacıyla Saatçioğlu'nun, Köksoy'un ve

---

\* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Gürüz'ün görüşlerine yer verilmiştir(Köksoy, 1997; Saatçioğlu, 1992;; Sevük, 1992: Gürüz, 1992).

Toplumdaki değişmelerin yükseköğretime yansımalarını kestirebilmek için şu dört boyut üzerinde durmak yeterli olabilir. Birincisi, dünyada üretim sistemindeki değişmeler ile dünyada ekonominin içine girdiği yeni örgütlenme biçimlerinin işleyişi için gerekli iş gücünün hüner kompozisyonundaki değişmelerdir.Yaşanmakta olan iletişim devrimi kamu ve özel hizmetler alanının yapısını değiştirmektedir. Ayrıca üretimde kitle üretiminden esnek üretim sistemlerine geçiş eğilimi ortaya çıkmıştır.İkinci boyut ise, dünyada devlete bakış açısındaki değişmelerdir. Devletin görmekte olduğu işlevlerin etkinliğinin denetlenmesi konusunda yaygın bir fikir birliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de kamu kuruluşlarının topluma karşı nasıl hesap vermesi gerektiği araştırılmakta ve kurumsallaşmaktadır. Üçüncüsü de dünyada bilime, bilgiye yaklaşımdaki değişmelerdir. Dördüncü boyutta refah düzeyi artan toplumlarda yükseköğretim talebinin artmasıdır. Bu dört boyuttaki değişmelerin yükseköğretime yansımaları ve yükseköğretimdeki gelişmeleri genellikle kitle eğitimi, sürekli eğitim, elit eğitim, örgütlü araştırmalar ve üniversitelerden beklenen diğer işlevler başlıkları altında ele alınmaktadır.

2000'li yıllarının kütüphaneleri artık kitaplar ve raflardan değil, bilgisayarlar ve cdromlar ve video disklerden oluşacaktır. Dolayısıyla ABD bilimve teknoloji politikasında da belirtildiği gibi "20.yüzyıl'da üretilen bilgi ve teknolojilerden layıkıyla yararlanmak ancak 21.yüzyılda kitlesel ve sürekli yükseköğretimi gerçekleştirmek ile mümkün olacaktır." Görülmemiş bir hızla ilerleyen teknolojiye ayak uydurabilmek için ABD'de sürekli eğitim, yaşam boyu eğitim tabirleri ile alınan üniversite sonrası eğitim yavaş yavaş kurumsallaşmaktadır.

Eğitimin dört temel prensibinden birisi ve belkide en önemlisi öğrencinin ilgisi ve motivasyonudur. Bu nedenle günümüz seçkin üniversiteleri eğitim programlarında zorunlu derslerini azaltıp seçmeli derslerini artırarak, öğrencilerin daha çok ilgi duydukları konularda esnek bir eğitim modeli uygulamaya başlamışlardır.

Kitle ve elit eğitim yükseköğretim kurumlarının çok büyük bir bölümü önlisans ve lisans düzeyinde teknolojiyi kullanacak profesyonelleri yetiştirirken, seçkin ve daha küçük bir bölümü daha az sayıda seçkin öğrencilere elit eğitim verip, temel araştırmalara yönelerek teknoloji ve bilgi üretenleri yetiştirmektedir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerden ileri batı ülkelerine lisansüstü eğitim için yoğun bir öğrenci akımı gözlenmesi ve son yıllarda kendi içe dönük eğitim sisteminin 21.yüzyılda ülkeyi yalnızlığa götürebileceği kuşkusundan dolayı ülkeler arasında başlayan ve büyük bir hızla artan öğrenci değişimi, programların eşdeğerliği, eğitimin niteliği gibi hususları ve dolayısıyla uluslararası standardizasyon ve akreditasyonu gündeme getirmiştir. Öğrenci değişiminin ötesinde, yükseköğretimde standardizasyon ve akreditasyonu zorlayan uluslararası ticari-teknolojik entegrasyonlardır.

Temel bilimsel araştırmalar alanında güçlü olmayan bir ülkenin teknolojik araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunabilmesi ve uluslararası teknolojik rekabete dayanabilmesi mümkün olmayacaktır. 21. yüzyılda iki katmanlı bir

## Yükseköğretimde İlke ve Yönelimler Neler Olmalı?

bilimsel ve teknolojik araştırma sisteminin oluşacağı düşünülebilir. Alt yapıyı oluşturan birinci katmanda, üniversitelerde çoğunlukla devlet desteği ile yürütülen güdümlü, örgütlü ve uzun vadeli temel bilimsel araştırmalar, üst yapıyı oluşturan ikinci katmanda ise endüstri tarafından desteklenen ve üniversitelerdeki temel bilimsel araştırmaların bulgularından filizlenen teknolojik araştırma ve geliştirmeler yer alacaktır. Akademik araştırmalar 20.yüzyılın yarısına kadar genellikle dağınık, programsız ve bireysel olarak yürütülmüştür. Batı ülkeleri örgütlü ve programlı araştırma modeline geçmeye başlamıştır.

Üniversiteler artık sadece araştırma ve eğitim işlevleriyle tanımlanmamakta, günümüzde bu işlevlere aynı önemde bir hizmet üretme işlevide eklenmektedir. Üniversitelerin örgütsel yapısında bu yönde değişmekte, üniversiteler kendilerine bağlı çok sayıda kuruluş ve birimle karmaşık bir örgütler ağı haline gelmektedir. Üniversitenin bir işlevide kültürün ve sosyal değerlerin yaratıldığı ve öğrenci ile topluma aktarıldığı bir ortam sağlamasıdır. İnsanın çok yönlü yetişmesinde kültürün rolü yadsınamaz.

Üniversiteler değişen dünya koşulları ve öğrenci talebi çerçevesinde yönetim sistemleri ve kaynak yaratma mekanizmalarını sorgulamaya başlamıştır. gelişmiş ülkeler üniversite yönetim sistemlerini "özerklik, esneklik, katılımcılık, kalite ve hesap verme olmak üzere 5 ilke doğrultusunda tasarlamaktadır. Üniversiteler özgür olmak ve siyasi otoritenin güdümünde kalmamak istemektedir. Sistemin esnek olması ve böylece dünyadaki değişme ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlaması istenmektedir. Nitelik günümüz üniversitelerinde en çok sorgulanan bir konu olmaktadır. Nitelik olgusu, öğrenci niteliğinden, öğretim üyesi niteliğine ve AR-GE faaliyetlerinin niteliğinden ders programlarının kalitesine kadar geniş bir yelpaze için ele alınmaktadır. Yeni denetim mekanizmaları ve üniversitenin performansını ölçebilecek ölçüler aranmakta ve performansa göre özendirme ve kaynak dağıtım mekanizmaları geliştirmekte ve uygulanmaktadır.

Dünyanın gittikçe küçülerek, tek bir topluma doğru yönelmesi, enformasyona dayalı bir ekonomik düzenin bu yönelimin ana hususu olması 2000'li yıllara yıllara hazırlanmayı zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, Yükseköğretim Kurulu ve üniversitelerimizden oluşan Türk Yükseköğretim sistemi, 2000'li yıllar için hedefler belirlemelidir. Bunlar şunlar olabilir:

1. Herkese fırsat eşitliği sağlanması ve bunun için bir takım imkanların sağlanması ve engellerin kaldırılması.
2. Öğrenci sayısı ile yükseköğretime ayrılan kaynaklar arasında denge oluşturulması.
3. Nitelik ve çağdaşlığın sağlanması ve bunu sağlamak için arayışların sürdürülmesi.
4. Ekonomik gelişme, ana okulundan üniversite sonrasına kadar toplumun eğitimi, işgücünün geliştirilmesi, kültür, sanat ve uluslararası ilişkiler gibi alanlardaki faaliyetlere öncelik verilmesi.
5. Öğretme ve öğrenme düzeylerinin en iyi seviyede olması için yeni bakış açısı ve yeni teknolojilerden yararlanılması, her seviyede öğretmen öğretim üyesi yetiştirilmesine önem verilmesi ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi.

6. Kamu kaynaklarının en iyi ve verimli biçimde kullanılmasının sağlanması ve kamu bütçesi dışındaki kaynaklara ağırlık vermek için yapısal düzenlemelere gidilmesi, çağdaş işletme tekniklerinin uygulanması ve prodük tivitenin artırılması.
7. Dünyada her alanda rekebet edebilmek için, toplumun endüstriyel tabanının sağlamlaştırılması, araştırma kurumlarının verimliliğinin artırılması, toplumun sağlık ve çevresinin korunması, eğitimin en üst düzeyde tutulması gibi önlemlerin alınmasına öncülük yapması.
8. Özel kurum ve kişilerle etkileşim ve işbirliği içinde olması, eğitimde kuramın yanı sıra uygulamaya ve pratik düşünceye önem vermesi, böylece nitelikli bir öğretim, kurumun üstün yönlerinin geliştirilmesi ve araştırma standartlarının yüksek tutulmasının sağlanması.

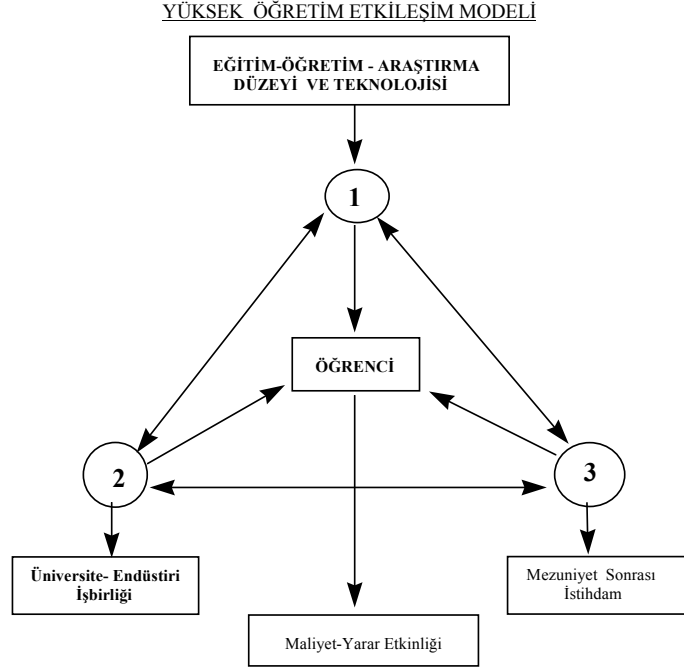
Yukarıda belirtilen hedeflere ulaşabilmek için üniversitelerimizde gerekli değerlendirme ve denetlemenin yapılarak niteliğın artırılması gerekmektedir. Bunun içinde bu konuyla Başkent, Bilkent ve ODTÜ üniversiteleri ilgilenmektedir. Saatçioğlu sunmuş olduğu bildirisinde üniversite, fakülte, bölüm ve idari birim kalite konseylerinin oluşturulması gerektiğini belirtmiştir.

Yapmış olduğumuz araştırma sonuçlarına, bir çok kaynaktan edindiğimiz bilgilerin ışığı altında üniversitelerimizde arzulanan niteliğe ve yüksek standarda ulaşabilmesi için aşağıda bahsedeceğimiz şekilde bir model veya işleyiş biçimi oluşturulabilir. Bununla ilgili olarak (Akal, 1992; Saylan, 1977; Basıl, 1968; Brown, 1975; Fişek, 1994; Miller,1992: Pak.1994: Tan,1994: Köksoy,1997) kaynaklarından yararlanılmıştır.

### **Bir Model**

Görüldüğü gibi üniversiteler, toplumda çok çeşitli sorumluluklar yüklendiğı gibi, işlevleri açısından da buldukları bölgenin sosyal potansiyeline göre değişim gösterirler. Bu nedenle, günümüzde endüstrileşmiş ve gelişen ülkelerde yükseköğretim kurumları makro düzeyde ve üç boyutlu bir etkileşim modeli içerisinde fonksiyonlarını yerine getirmektedir(şekil-1).

## Yükseköğretimde İlke ve Yönelimler Neler Olmalı?



**Kaynak:**Çevik,1992,s.139

Bu etkileşim içinde üniversiteler kendi içindeki faaliyetlerini birbirine bağlı ve iletişim halinde olan üniversite, fakülte, bölüm ve idari birim kalite konseyleri oluşturmalıdır. Bunun yanı sıra, YÖK'de kurulacak kalite konseyi ile genel akademik değerlendirmeler ve denetimler için bağlantıları sağlanmalıdır. üniversite bünyesinde oluşturulacak kalite konseylerinin görevleri ise;

- YÖK tarafından onaylanmış nitelik ölçütleri, standartları paralelinde üniversite bünyesine uygun eğitim programları düzenlemek ve her düzeydeki akademik personeli yayınlar, seminerler ve konferanslarla eğitmek,
- Ayrıca, idari ve teknik personel ile öğrencileri de bu konuda bilgilendirmek,
- Nitelik denetiminin bir yaşam biçimine dönüştürülmesini sağlamak için kurum içi nitelik denetimine öğretici, yol gösterici, teşvik edici yöntemlerle süreklilik kazandırmak,
- Denetim zamanlarında nitelik denetim dosyalarının bölümlerce eksiksiz olarak en iyi şekilde hazırlanıp, YÖK'e ulaşmasını sağlamak,
- YÖK'teki denetim organları ile üniversite arasındaki bilgi akışının koordinasyonunu yürütmektir.

Denetimi yapılacak temel akademik birim bilimsel araştırmaların yapıldığı, eğitim/öğretim hizmetlerinin yürütüldüğü bölümler ve temel araştırma gruplarıdır. Bu birimlerde var olan "Akademik Bölüm Kurulu" ile "Akademik

Anabilim Kurulu" nun yanında bir de bölüm başkanlığında 3-5 akademisyenden oluşan bir "Bölüm Kalite Konseyi" oluşturulmalıdır. Bu konseyin görevleri de;

- a. Bölümde çalışan bütün idari, teknik ve akademik kadroları bilinçlendirerek kalitenin korunmasına ve yükseltilmesine katkılarını sağlamak,
- b. İlgili meslek ve işveren kuruluşları ve öğrencileri ile sıcak ilişkiler kurarak eğitim programlarını sürekli olarak geliştirmek.
- c. Öğretim elemanlarının eğitim faaliyetlerini izleyerek öğrenci ve öğretim elemanının önerilerini değerlendirmek,
- d. Ülke sorunları başta olmak üzere, ulusal ve uluslararası bilimsel araştırma ve yayın faaliyetleri için öğretim üyelerini teşvik edip, desteklemek,
- e. YÖK'ce onaylanan Denetim ve değerlendirme ölçütleri ile Üniversite Kalite Konseyi'nce geliştirilen ilkeler doğrultusunda bölüme puan kazandıracak hususları belirleyerek bölüme en yüksek puanı kazandıracak tedbirleri almak.

Bu modelde YÖK'ün belirli bir etkisi olacağından var olan YÖK çalışmalarının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Her ne kadar bu gün için üniversiteler yeni eğitim/öğretim/araştırma birimleri kurarken ileriye dönük bir planlama yapmamaktaysalar da YÖK planlama çalışmalarını sürdürmelidir. Son yıllarda gelişen ve değişen ortam içerisinde YÖK'ün yeni faaliyet alanlarına genel olarak bakıldığında bunların "Kalite ve Uluslararası İlişkiler" ortak paydası etrafında toplandıkları görülecektir. Bu nedenle, YÖK'ün idari yapısı, mevcut daire başkanlıkları güçlendirerek genişletilirken mutlaka ek idari birimler olarak, "Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı" ve "Akademik Değerlendirmeler Daire Başkanlığı" kurulmalıdır. Bunlardan "Akademik Değerlendirmeler Daire Başkanlığı" (Köksoy,1997:121)

\*Milli Komiteler Şube Müdürlüğü

\*Akademik Değerlendirme Şube Müdürlüğü

\*Akademik Kalite Sıralama Şube Müdürlüğü

\*Ulusal Dergileri Değerlendirme Şube Müdürlüğü gibi birimlerden oluşabilir.

2547 Sayılı Kanununun 8.maddesinde Yükseköğretim Denetleme Kurulu görevini YÖK Genel Kurulu'nca onaylanmış "Yükseköğretim Denetleme Kurulu Gözetim-Denetim ve Değerlendirme Rehberi"inde belirtilen ilkeler doğrultusunda yürütmektedir. Denetleme kurulu bugüne kadar olan çalışmalarında akademik bir değerlendirmeden ziyade bir idari denetim ve soruşturma organı olarak faaliyet göstermiştir. Bu yüzden akademik denetim değerlendirme faaliyetleri ise eksiktir. Bu bakımdan Yükseköğretim Denetleme Kurulu(Köksoy,1997:124),

\*İdari/Mali Denetim ve Soruşturma Birimi

\*Akademik Denetim ve Değerlendirme Birimi olarak iki alt birime ayrılarak yeniden yapılmalıdır. Akademik Denetim ve Değerlendirme Birimi Milli Komitelerle sıkı bir işbirliği içinde bulunmalıdır. Bu birimin görevleri,

- a. Üniversitelerin yönetim sistemini denetlemek, iyi uygulamaları diğer üniversitelere duyurmak, önerilerde bulunmak, bunları kitap, broşür, konferansgibi faaliyetlerle teşvik etmek,

### Yükseköğretimde İlke ve Yönelimler Neler Olmalı?

- b. Milli Komitelerce üniversitelerden istenilecek olan bilgilerin gerçeğe uygunluğunu incelemek ve hatalı eksik yanlarının düzeltilmesini sağlamak,
- c. Başarılı uygulayıcılara ve kurumlara özel ödüller verilmesini Yüksek öğretim kuruluna önermek, mutlaka yer almalıdır.

1995'de Yükseköğretim Kurulu'na bağlı fakat Üniversitelerarası Kurul'ca desteklenen Merkezi Milli Komiteler kurulmuştur. Bunlardan biri Yükseköğretim Kurulu 'nun bünyesinde merkezi olarak faaliyet gösteren "Merkezi Milli Komite(MMK)" olup, üniversitelerin ortak akademik faaliyetleri ve kalite değerlendirme çalışmalarını Yükseköğretim Kurulu adına yürütmesi düşünülmüş, diğeri ise, üniversiteler bünyesinde özerk olarak faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel etkinliklerde bulunmak amacıyla kurulan "Özel Milli Komite(ÖMK)" olup, YÖK'e karşı ancak yıllık faaliyetlerini sunmakla yükümlüdürler. Ancak Yükseköğretim Kurulu Komitelerinin oluşturulması, görev, yetki ve sorumluluk alanlarında meydana gelen anlaşmazlıklar, çelişkiler ve ani değişiklikler iyi bir başlangıç sergilememektedir. Milli Komiteleri yeniden değerlendirirken şu üç temel üzerinde durmalıdır.

1. Üye seçiminde ve kalite ölçütlerinin belirlenmesinde üniversiteler ve Üniversitelerarası Kurulu'n görüş ve desteğine önem vermeye,
2. Üyelerin belirlenmesinde ağırlıklarına göre üniversitelerarası ve akademik birimler arası denge gözetilmelidir.
3. Yükseköğretim Kurulu, Milli Komite'lere üye seçiminde kalite ölçütlerinin belirlenmesinde zorunlu olmadıkça ağırlığını koymamalı, koordinasyonu sağlamalıdır. Adaletli ve güven verici bir tutum seğılemelidir.

Herhangi bir şeyin değerlendirmesinde olduğu gibi Yükseköğretim Kurumları'nın ve eğitim programlarının değerlendirilmesinde de kullanılacak göstergelerin kimler tarafından tesbit edileceğı, bu göstergelere ait verilerin nasıl ve kimler tarafından temin edileceğı, işleneceğı ve yorumlanacağından önceden net bir şekilde ortaya konulması ve tarafların bu hususlarda mutabakatının bulunması gerekir. Meslek kuruluşlarının da görüşlerini içeren önerilerle Milli Komite'lerce oluşturulan gösterge önerileri Üniversitelerarası Kurul'un da görüşü alındıktan sonra Yükseköğretim Kurulu'nca onaylanmalıdır. Göstergelerin nasıl işleyeceği ve her birinin ağırlıklarının ne olacağı gibi hususlarda karara bağlanmalıdır. Kurallar Milli Komitelere, üniversitelere ve YÖK Denetleme Kurulu'na duyurulduktan sonra üniversiteler ve bölümleri bu göstergeler ve kurallar çerçevesinde yarışa davet edilmelidir. Yarışın kurallarına ve göstergelerine uygun olarak üniversitelerin ve bölümlerin değerlendirilmesi YÖK'çe gerçekleştirilir. YÖK'ün görevi, yarış kurallarına uygun olarak tarafsız ve adil bir şekilde yönetmek ve sonucunu ilan etmek olmalıdır. YÖK Üniversitelerarası Kurul'un onayını almadan yeni kurallar koymamalı veya mevcut olanları değiştirmemelidir. Milli Komite'lerce göstergeler ve diğer hususlar hakkında bilgi ve veri elde etmek amacı ile çizelgeler ve açıklayıcı kitapçıklar hazırlamalı, bu çizelgeler ve kitapçıklar bilgi beyan dosyası oluşturmak üzere YÖK tarafından üniversitelere gönderilmelidir.

Üniversitelerce üç kopya halinde doldurulan bilgi beyan dosyalarının biri Milli Komitelere, diğeri YÖK Denetleme Kuruluna gönderilir. Üçüncüsü YÖK'de muhafaza edilir.YÖK Denetleme Kurulu ile Milli Komiteler gelen dosyaları incelerler. Milli Komiteler gerekirse nitelik incelemesi yapabilirler. Değerlendirme sonuçlarını rapor halinde YÖK'e sunarlar. Milli Komiteler'in değerlendirme raporu ile YÖK Denetleme Kurulu'nun beyana uygunluk raporu YÖK'de Milli Komiteler Komisyonu'nda incelenir ve bir raporla Yükseköğretim Genel Kurulu'na sunulur.Genel Kurul'da karara bağlanan sonuçlar yayınlanarak üniversitelere ve kamuoyuna duyurulur.(Saatçioğlu,1996, ODTÜ kalite organizasyonu).

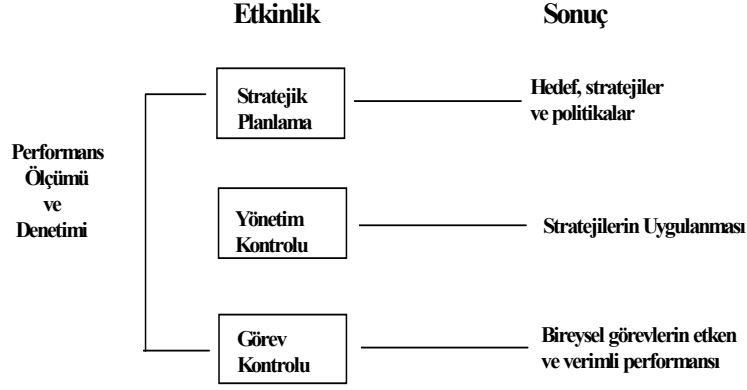
Bir üniversitede çalışanların performanslarını ölçme ve denetleme de performans yönetimi süreci oluşturulmalıdır. Performans yönetimi, “yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır”(Akal, 1992, s. 50).

Performans yönetiminin başlangıç noktası kuruma rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada kurumun mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanmalıdır. Bu aşamayı performans geliştirme yönelik planlama süreci izlemelidir. Planlamayla birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çalışmalarına da başlanmalıdır. Bu amaçla neyin, nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümleme yöntemleri üzerinde çalışılıp karara bağlanmalıdır. Performans yönetiminin üçüncü aşaması performans geliştirmek için önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır. Bu ilk üç aşama sistemin işleyişinde yönlendirici olarak rol oynar.

Sistemin hizmet sürecini izleyen aşamasında, ölçme-değerlendirme ve kontrol devreye girmelidir. İlk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenip kontrol edilmelidir. Bu sürecin kalbi kontroldür, amacı yönlendirme, aracı geri bildirim düzenidir. Kontrol geri bildirimini işleterek, kurum performansından beklenenlerin gerçekleşmesini sağlamaya çalışır; etkinlikleri eşgüdümleyerek sistemi dinamik bir denge içinde tutmaya çalışır. Gerekirse hedeflerde ve stratejilerde değişme ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgiler yönetime sunulur. Görüldüğü gibi performans yönetim sistemi, performans geliştirme planlaması-ölçme-değerlendirme- kontrol aşamaları içinde sistemin işleyişini hedeflere uygun olarak yönlendiren bir düzen gerçekleştirilmiş olur. Başarılı bir ölçüm sistemi ancak planlama ve kontrol işlevleri ile birlikte yürütüldüğünde gerçekleştirilebilir. Bu ilişki şekil-2'de basit bir biçimde gösterilmiştir.



## Yükseköğretimde İlke ve Yönelimler Neler Olmalı?



Üniversitelerin kendi bünyelerindeki fakültelerinin performanslarını ve niteliklerini ortaya çıkartabilmek için bir takım göstergelerden yararlanmak suretiyle durumlarını değerlendirebilirler. Bu göstergeleri ise şöyle sıralayabiliriz(Köksoy,1997:128-132).

### 1. Öğretim elemanı-öğrenci sayısı

Burada bir öğretim elemanına kaç tane öğrenci düştüğünü bulmaktır. Öğretim elemanının her öğrenciye ayıracağı süre arttıkça eğitim-öğretimin miktarı ve niteliğinin artacağı varsayılmaktadır.

### 2. Öğretim Üyesi-Öğretim Elemanları

Öğretim üyesi bulunmayan dersler için genellikle öğretim görevlileri ders vermektedirler. Bu nedenle derse girmek şartı ile akademik kariyere sahip doktoralı öğretim elemanlarının toplam öğretim elemanlarına oranı eğitimin niteliği için iyi bir göstergedir. Öğretim elemanlarının ne kadar derse girip girmediklerini, girildiğinde öğrenciye ne kadar yararlı olabildiklerini ise en iyi öğrenciler değerlendirebilirler.

### 3. Yayın-Öğretim Üyesi

Öğretim üyelerinin gerek lisansüstü eğitimde, gerekse bir projeye bağlı olarak bilimsel-teknolojik araştırma ve yayın yapmaları asli görevleri arasındadır. Üniversitede öğretim üyelerinin yapmış oldukları yayınların miktarı hem eğitimin niteliğinin hem de araştırma potansiyelinin bir göstergesidir. Üniversitelerin araştırma performanslarının belirlenmesinde bilimsel araştırmalarının çoğu öğretim üyelerince gerçekleştirildiği düşünülerek öğretim üyesi başına düşen yayın miktarı esas alınmaktadır.

### 4. Yayın-Öğretim Üyesi, Öğrenci-Öğretim üyesi:

Bu gösterge iki yükün birlikte taşındığı durumda gerçekleştirilen performansı değerlendirmeye yarayacak bir yaklaşımdır. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı büyük olduğu bölümlerde veya üniversitelerde öğretim üyeleri zamanlarının büyük bir kısmını eğitim-öğretime harcamak zorunda

kalmaktadırlar. Bundan dolayı araştırma ve yayın yapmaya çok az zamanları kalmaktadır. Üniversitelerarası öğrenci/öğretim üyesi oranındaki dengesizliğin yaratmış olduğu adaletsizlik biraz da olsa bu yaklaşımla görülmüş ve güç şartlarda gerçekleştirilen çifte performans takdir edilmiş olmaktadır.

#### **5. Kütüphane ödeneği-Öğrenci sayısı:**

Öğrenci başına düşen kütüphane giderleri üniversitede eğitim/öğretim ve bilimsel araştırmaya verilen önemin dolayısıyla niteliğin bir göstergesidir.

#### **6. Yayın-Araştırma fonu:**

Bir öğretim üyesinin bilimsel araştırma yapabilmesi için bir yandan o üniversite içinde araştırma için gerekli olan kütüphane, laboratuvar, bilgisayar vb. gibi araştırma ortamının bulunması bir yandan da yapılacak araştırmanın giderlerini karşılayacak yeterli ödeneğin bulunması şarttır. En çok şikayet edilen konulardan biride üniversitelere ayrılan araştırma fonu ödeneklerinin yeterli olmayışıdır. Birim maliyete göre hesaplanan yayın sayısı üniversitelerin araştırma fonu kaynaklarının kullanım etkinliğini, bir bakıma verimliliğini belirten bir göstergedir.

#### **7. Öğrencilerin değerlendirmeleri:**

ABD'deki üniversitelerinin hemen hemen tamamında ve diğer gelişmiş ülke üniversitelerinin pek çoğunda, öğrencilere almış oldukları her dersi ve öğretim elemanlarını değerlendirmek için isimli anket formları doldurtmaktadırlar. Son yıllarda ODTÜ, Hacettepe, Bilkent gibi bazı üniversitelerimizde de öğrenci anketleri yapılmaktadır. Yükseköğretimin en büyük ve en önemli öğeleri olan öğrencilerin nitelik değerlendirmesi, çok önemli bir kaynak olacaktır.

#### **8. Bölüm veya program başkanlarının değerlendirmeleri:**

Bir bölümde eğitim/öğretim ve bilimsel araştırmalar için en önemli araçlar kitaplar, sürekli yayınlar, laboratuvarlar ve bunların araç-gereç donanımları, bilgisayar tepegöz, projektör vb. olanaklardır. Her bölüm kurulunda diğer üniversitelere ait beyanlar incelenerek benzer bölümler arasında araç-gereç-laboratuvar zenginliği yönünden bir sıralama yapılabilir. Bunun yanı sıra her bölümde yapılan çalışmalar, etkinlikler her yıl sonunda bir raporla sunularak üniversite içindeki bölümler arasında ve hatta üniversitelerarası çalışma ve faaliyetlerin karşılaştırılması yapılarak o yıl en fazla etkinlikte bulunan üniversitelerin tesbit edilmesi sağlanmış olacaktır. Bu sıralamanın nitelik yönünden iyi bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

#### **9. İşveren kuruluşlarının değerlendirmeleri:**

Üniversite mezunları üniversitelerin yetiştirmiş oldukları birer ürün olarak düşünüldüğünde, işveren kuruluşlarınca iş piyasasında bu ürünlere olan talep ve bu ürünlere ödenen ücretlerin, mezun olunan üniversiteler göz önüne alınarak yapılacak olan bir değerlendirme iyi bir nitelik göstergesi olabilir. Ancak bunun için gerekli güvenilir istatistik verileri elde etmek çok zordur.

## Yükseköğretimde İlke ve Yönelimler Neler Olmalı?

Böyle bir uygulama ve değerlendirmeden istenilen sonuçları alabilmemiz için öncelikle çalışma koşullarını ve mümkün olduğunca gerekli olan imkanların sağlanmasına önem vermeliyiz. Nitelikli eğitim; yeterli, düzenli, huzur verici bir mekanın varlığına, bu mekanlarla uyumlu öğrenci sayısına, eğitim-öğretimin vazgeçilmez gereksinimi olan kütüphaneye, çağdaş beceri kazanımına olanak veren uygulama ve laboratuvarlara, bilgili, bilinçli ve inançlı akademik kadroların varlığına, sürekli bir eğitim sisteminin uygulanabilmesine bağlıdır. Akademik kadro, bilgileri sadece teorik olarak biriktiren ve aktaran kişilerden ziyade, bu bilgileri uygulayabilen ve uygulatabilen, ayrıca toplumun sosyo ekonomik yapısına yarar sağlayan yeni bilgi ve teknolojiler üreten bir arayış ve çaba içinde olan kişilerden oluşmalıdır.

Üniversite yöneticilerinin, öğretim üye ve görevlilerinin yetki ve sorumluluk sınırlarındaki belirsizlikler hizmetlerin sahihsiz kalmasına neden olmaktadır. Bu durum fiziksel yapılaşma, eğitim, öğretim, inceleme ve araştırma başta olmak üzere üniversitenin her alanına yansımaktadır. Yönetimin tabanla yeterli iletişim içinde olması kurum içi sorunların giderilmesine, verimliliğin ve üretkenliğin artmasına imkan verebilir. Bu ilişki içinde örnek hizmetlerin ödüllendirilmesinde kurumların verimliliğini artırabilir.

### KAYNAKLAR

**AKAL, Zuhal**, 1992 İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayını, No:473, Ankara.

**ÇEVİK, Namık**, 1992, "Çağdaş Üniversite Kavramlar ve Değerlendirmeler". Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Başbakanlık Yayını, Ankara.

**GÜRÜZ, Kemal**. 1992, "Batı Üniversitelerinin Tarihi Gelişimi", Başbakanlık Yayını, Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite Raporu, Ankara, 18 Nisan.

" 1994. Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji, TÜSİAD yayını, T/94 6-167.

**KÖKSOY, Mümin**, 1997, Yükseköğretimde Kalite ve Türk Yükseköğretimi için Öneriler, H.Ü. Mühendislik Fakültesi Vakfı 06532 Ankara.

**Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)**, 1993, Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri, MEB'lüğünün yayınladığı rapor, Ankara.

" Education in Europe, 17(3), s.59-77.

" 1997, Yükseköğretim Gelişme Planı 1992-2012, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Başkanlığı, Ankara.

**SAATÇIOĞLU, Ömer**, 1996, Orta Doğu Teknik Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetim Sistemi Nasıl Geliştirilebilir? Yayınlanmış Konferans Bildirisi.

" 1992, "Türkiye'de Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite konusunda Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Görüş ve Önerileri", Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Başbakanlık Yayını, Ankara.

**SEVÜK, Süha**. 1992, " 21. Yüzyılda Yükseköğretim", Başbakanlık yayını, Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite Raporu, Ankara, 18 Nisan

Vicdan ALTINOK

**YÖK** 1996, Türk Yüksekseköğretiminin Bugünkü Durumu, Yükseköğretim Kurulu Mart, yayınlanmış rapor .

“ 1991, Yükseköğretimin Genel Durumu (1983– 1992 dönemi), YÖK Kurulu, yayınlanmış rapor.

“ 6 Kasım 1981'de yürürlüğe konmuş olan 2547 Sayılı Üniversite ler Kanunu ve Bu kanundaki bazı maddelerindeki değişiklikler için çıkartılmış olan yönetmelikler