

ANALİZ

KASIM 2018 SAYI: 258

# YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE ÇALIŞMALARINA SİSTEMSEL ARAYIŞLAR

KAZIM KARABOĞA





## YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE ÇALIŞMALARINA SİSTEMSEL ARAYIŞLAR

KAZIM KARABOĞA

COPYRIGHT © 2018

Bu yayının tüm hakları SETA Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı'na aittir. SETA'nın izni olmaksızın yayının tümünün veya bir kısmının elektronik veya mekanik (fotokopi, kayıt ve bilgi depolama vd.) yollarla basımı, yayımı, çoğaltılması veya dağıtımı yapılamaz. Kaynak göstermek suretiyle alıntı yapılabilir.

Uygulama: Hasan Suat Olgun

Baskı: Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul

**SETA | SİYASET, EKONOMİ VE TOPLUM ARAŞTIRMALARI VAKFI**

Nenehatun Cd. No: 66 GOP Çankaya 06700 Ankara TÜRKİYE

Tel: +90 312 551 21 00 | Faks: +90 312 551 21 90

www.setav.org | info@setav.org | @setavakfi

**SETA | İstanbul**

Defterdar Mh. Savaklar Cd. Ayvansaray Kavşağı No: 41-43

Eyüpsultan İstanbul TÜRKİYE

Tel: +90 212 395 11 00 | Faks: +90 212 395 11 11

**SETA | Washington D.C.**

1025 Connecticut Avenue, N.W., Suite 1106

Washington D.C., 20036 USA

Tel: 202-223-9885 | Faks: 202-223-6099

www.setadc.org | info@setadc.org | @setadc

**SETA | Kahire**

21 Fahmi Street Bab al Luq Abdeen Flat No: 19 Cairo EGYPT

Tel: 00202 279 56866 | 00202 279 56985 | @setakahire

**SETA | Berlin**

Französische Straße 12, 10117 Berlin GERMANY

Tel: +49 30 20188466

# İÇİNDEKİLER

ÖZET	7
YÜKSEKÖĞRETİMDE KARAR DESTEK SİSTEMLERİNİN GEREKLİLİK ÇERÇEVESİ	8
Hukuki Gereklilikler	9
Artan Rekabetçilik Baskısı	10
Yükseköğretim Kurumlarındaki Yönetişim Reformu	12
YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE ÇALIŞMALARINA SİSTEMSEL BİR MODEL ÖNERİSİ	15
Akademik Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi	17
Kurumsal Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi	19
GENEL DEĞERLENDİRME: ÖNERİLEN MODELİN KURUMSAL FAYDALARI	22

## YAZAR HAKKINDA

### **Kazım KARABOĞA**

Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi Ekonometri Bölümü'nde tamamladı. Yüksek lisans eğitimini Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı'nda "Pazarlamada Rekabet Gücünü Artırma Açısından Tedarikçi Firma Seçiminde AHP Yönteminin Uygulanması: Küçük Ev Aletleri Alt Sektöründe Bir Uygulama" isimli teziyle tamamladı. 2011'de Marmara Üniversitesi'nde başladığı doktora eğitimini Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme alanında "Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama Bağlamında Performans Yönetim Sistemi Geliştirme: Bir Model Önerisi" isimli teziyle 2017'de tamamladı. 2011-2017 arasında Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalıştıktan sonra Necmettin Erbakan Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü'ne öğretim üyesi olarak atandı ve halen bu görevini sürdürmektedir.

## ÖZET

Günümüzde yükseköğretim kurumları hızla değişim gösteren dış çevrede ve rekabetçi bir yapıda faaliyet göstermektedir. Bu yapı yükseköğretim kurumlarının yönetimsel süreçlerini birtakım planlama ve değişim sürecine zorlamaktadır. Yükseköğretim kurumları yalnızca ulusal değil küresel bir rekabet ortamında da faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca toplumsal ve endüstriyel beklentiler her geçen gün artmakta ve değişmektedir. Bu değişim ve yeni beklentiler yükseköğretim kurumlarının yenilikçi kamu yönetimi yaklaşımını benimseyerek etkin ve sürdürülebilir yönetim uygulamaları geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Yönetimsel gelişimi zorunlu kılan unsurlardan bazıları yeni finans kaynakları sağlama gerekliliği, bilgi ve tecrübelerin ticarileştirilmesi, ulusal ve uluslararası rekabet ve sıralamalarda üstünlük elde etmek şeklinde sıralanabilir.

Artan değişim ve beklentiler temelinde yükseköğretim kurumlarının kurumsal kaynak ve yeteneklerini etkin, verimli ve ekonomik bir biçimde kullanması beklenmektedir. Yükseköğretim kurumlarının dış çevresinde meydana gelen değişim ve beklentiler kurum içi mali, fiziki ve insan kaynaklarının etkin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarından kurumsal politika ve uygulamalarını topluma ve üst kurullara şeffaf ve hesap verebilir biçimde aktarması da istenmektedir. Yükseköğretim kurumlarında iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için kurum içi süreçlerin etkin takibinin yanı sıra değişimlere uyumlu kurumsal strateji ve politikaların geliştirilebilmesi ve tüm kademelerdeki çalışanların kurum hedefleri etrafında motive olmasını sağlayacak sistemlerin kurulması gerekmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu kurumlarında stratejik planlama odaklı performans yönetim ve bütçeleme sistemlerinin hukuki altyapısı oluşturulmuştur. Ayrıca 5018 sayılı Kanun'da kamu kurumlarının stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme yapmasının gereklilikleri de ortaya konulmuştur.

Bu analizde öncelikle yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve performans yönetiminin faaliyet tabanlı sürdürülerek bütçe takip sisteminin kurulması için gerekli olan hukuksal ve rekabetçi dayanaklar ile yönetim süreçlerinde meydana gelen değişimler incelenmiştir. Diğer yandan yükseköğretim kurumları için bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemine dayanan yazılım ve veri tabanı odaklı bir model önerisi algoritmalar tasarlanarak sunulmuştur. Son olarak ilgili model üzerinden yükseköğretim kurumları için olası kurumsal politika önerileri ve faydalar irdelenmiştir.

**Analizde bir yükseköğretim kurumunda stratejik planlama ve performans göstergesi kurulumu için örnek bir yazılım modeli geliştirilmiştir.**

## YÜKSEKÖĞRETİMDE KARAR DESTEK SİSTEMLERİNİN GEREKLİLİK ÇERÇEVESİ

Yükseköğretim kurumları genel olarak büyük ölçekli, değişken sorumluluk düzeylerinde farklı yeteneklere/kademelere sahip çalışanları barındırmakta ve çok sayıda paydaşla farklı beklentilere cevap aramaktadır. Yükseköğretim kurumlarını geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun milli çıkar ve öncelikler temelinde küresel rekabete uygun özgün stratejiler geliştirmesi ve bunları etkin bir şekilde uygulamasıdır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı bu derecede büyük ve karmaşık kurumların sistematik bir biçimde nasıl yönetileceği ve kamu çalışanlarının kurum amaçları ve toplumsal fayda temelinde motivasyonlarının nasıl sağlanacağı konusunda yöneticilere önemli katkılar sunmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışının temel dinamiklerini artan rekabet düzeyleri, açık, şeffaf yönetim anlayışı ve kurum amaçları temelinde motive olmuş etkin ve verimli örgütler oluşturmaktadır. Buna göre yeni kamu yönetimi anlayışı kurum çevresinde meydana gelen değişim ve gelişmelerin dikkatli bir biçimde izlenmesi ve bu değişimlere göre kurum kaynaklarının en ekonomik, etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını öngörmektedir.

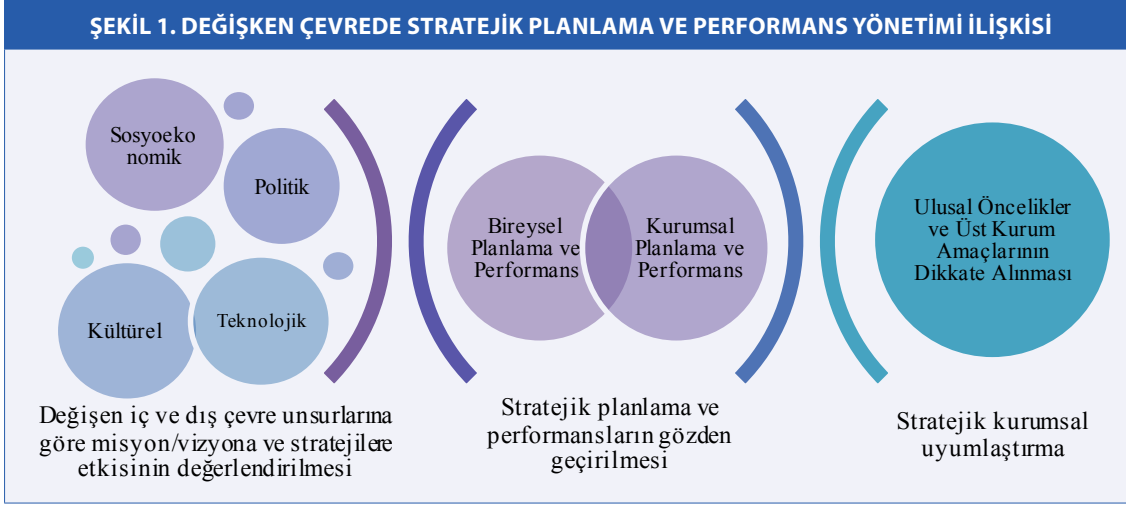
Yeni kamu yönetimi yaklaşımına göre yükseköğretim kurumlarının da birtakım modern yönetim biçimlerini süreçlerine dahil etmeleri ve bu bağlamda paydaş (hükümetler, endüstri, toplum, öğrenciler, akademisyenler, idari personel vb.) beklentilerine daha etkin cevap vermeleri gerekmektedir. Küresel ölçekte sürekli değişen ve gelişen beklentilere cevap verebilmek

adına ülkemizdeki yükseköğretim kurumları da kalite odaklı sistemsel dönüşümlere ihtiyaç duymaktadır. Bu dönüşümleri sağlamak, yönetsel süreçleri sisteme dayalı takip edebilmek, kalite düzeyini artırmak ve paydaş beklentilerine cevap verebilmek adına stratejik planlama, performans yönetimi ve faaliyet tabanlı bütçe takip sistemlerinin entegre bir biçimde kullanılması yükseköğretim kurumlarında kalite arayışlarına temel oluşturacak bir sistemin sacayaklarını meydana getirmektedir. Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından tüm yükseköğretim kurumları için ortak fakat akademik ve kurumsal özgün ve özzerkliğe imkan sağlayan bir stratejik planlama ve performans yönetim sisteminin tasarlanması, uygulamaya alınması ve geri beslemeler için veri tabanı oluşturulması yükseköğretim kurumlarımızdaki kalite arayışlarına yönelik bir sistem hayata geçirmenin ötesinde önemli bir yönetim bilişim sistemi modeli sunabilir.

Yükseköğretim kurumları da diğer kurumlar gibi değişken ve kontrol edilemeyen bir dış çevrede faaliyet göstermektedir. Bu değişken yükseköğretim kurumlarının hizmet ve faaliyetlerinde önemli beklentiler meydana getirmektedir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarında birtakım akademik çalışma ve kurumsal faaliyetlerin başarıyla yapılması gerekmektedir. Sürdürülebilir bilim ve bilgi geliştirmek, bu bilgileri öğrenciler başta olmak üzere topluma yaymak ve endüstrinin beklentilerine göre ticarileştirilebilir çıktılar elde edebilmek için etkin bir yönetim sisteminin gerekliliği söz konusudur. Yükseköğretim kurumlarında değişken dış ve iç çevre koşullarına uyum gösterebilmek, çalışanların ve kurum birimlerinin etkinliğini sağlayabilmek için stratejik yönetim ve planlama çalışmalarının uygulanabilir bir biçimde sistematik olarak kurgulanması gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumları oluşturulan stratejik planların değişken çevresel koşulları dikkate alması, gelecek fırsatlarına odaklanması, üst yönetim tarafından ortaya konulan vizyon

ŞEKİL 1. DEĞİŞKEN ÇEVREDE STRATEJİK PLANLAMA VE PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ



ve misyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi ve akademik/idari personelin gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ve hiyerarşik birim (dekanlık, müdürlük ve bölüm başkanlıkları) faaliyetlerinin üst yönetim amaç ve hedefleriyle bütünlük sağlanmasında çoğu zaman başarısız olmaktadır. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama yeni kamu yönetimi yaklaşımına göre faaliyet tabanlı bütçelemeye imkan sağlayan stratejik planlama ve performans yönetim sistemleriyle entegre bir yönetişim modeli şeklinde kurularak raflarda duran dosyalar yerine geri besleme sistemleri olan veri tabanı odaklı yaşayan ve geliştirilebilen sistemlere dönüştürülmelidir. Şekil 1’de görüldüğü üzere yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve performans yönetim sistemlerinin –değişken dış/içsel süreçleri göz önünde bulundurarak– ulusal öncelik/politikalarla olan ilişkisini tanımlayan bir sistem şeklinde tasarlanması önemlidir. Buna göre stratejik planların gerçekleşme durumlarının süreç takibiyle gözlenerek değişken koşullara göre bireysel ve kurumsal bazda sürekli yenilenmesi ve performans düzeylerinin ortaya konulması başarılı bir yönetim sürecini sağlamaya yardımcı olabilecektir.

Bu bağlamda öncelikle entegre stratejik planlama, performans yönetimi ve bütçe takip sisteminin gereklilik ve temel dayanaklarını irdelemek yerinde olacaktır.

### Hukuki Gereklilikler

Küresel ölçekte meydana gelen yönetsel değişimlere duyarsız kalmayan Türkiye Cumhuriyeti hükümetleri 1990’ların sonu ve 2000’lerin başında çıkardığı birtakım yasalarla yeni kamu yönetimi anlayışını kamu kurumlarında uygulamaya çalışmıştır. Bu bağlamda Devlet Planlama Teşkilatı (2011’den sonra Kalkınma Bakanlığı) 24/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrolü Kanunu ile kamu kurumlarındaki yönetim anlayışı değişimini sağlamak istemiştir. Bu kanun incelendiğinde amacının “Kalkınma planları ve programlarında yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemek” olduğu görülebilir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrolü Kanunu’nun 3. ve 9. maddeleri ise doğrudan stratejik planlamayla ilgili hükümleri içermektedir. Bu maddede kamu kurumlarının stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme yapması gerektiği ortaya koyulmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrolü Kanunu’nun 9. maddesi şöyledir:

Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Bu madde açık bir biçimde kamu kurumlarının stratejik planlama odaklı performans yönetim sistemleri geliştirmeleri gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Ayrıca kanun kapsamında kamu kurumlarında “harcama birimlerine yönetsel esnekliklerin tanınması, kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması ve sorumlulukları kurumsal-bireysel düzeyde ölçme kabiliyetinin sağlanması amacıyla çıktı-sonuç odaklı bütçeleme” sisteminin geliştirilmesi gerektiğine yer verilmiştir.

**Sürdürülebilir bilim ve bilgi geliştirmek, bu bilgileri öğrenciler başta olmak üzere topluma yaymak ve endüstrinin beklentilerine göre ticarileştirilebilir çıktılar elde edebilmek için etkin bir yönetim sisteminin gerekliliği söz konusudur.**

Kamuda daha önceleri Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı bünyesinde yürütülmekte olan stratejik planlama çalışmaları 2011’den itibaren Kalkınma Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. Bu kapsamda Yüksek Planlama Kurulunun “14/2003 ve 37/2004 sayılı, 2004 ile 2005 Yılları Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararları”nda<sup>1</sup> –orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırmak üzere– 2003’te sekiz kamu idaresinde pilot düzeyde stratejik

1. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, <http://www.kalkinma.gov.tr>, (Erişim tarihi: 5 Eylül 2018).

planlama çalışmalarını başlatacağı ve bu konuda yetkili ve sorumlu olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda pilot olarak belirlenen kamu kurumları şunlardır: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı (Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı), Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi), İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi.<sup>2</sup> Bu pilot kurumlar incelendiğinde içerisinde yükseköğretim kurumlarından Hacettepe Üniversitesi’nin olduğu görülmektedir. Bu durum yükseköğretim kurumlarının da öncelikli olarak stratejik planlama ve performans yönetimi bağlamında bütçeleme sistemleri kurmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### **Artan Rekabetçilik Baskısı**

Ulusal ve uluslararası alanda meydana gelen değişim ve gelişmeler yükseköğretim kurumlarını birtakım yönetsel zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Yaşanan gelişmeler yükseköğretim kurumlarında yönetsel açıdan yeni trend ve paradigmaları gündeme getirmiştir. Bu durum yükseköğretim kurumlarının iş yapış biçimlerinde birtakım değişim ve gelişmeleri zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde yükseköğretim kurumları eğitim öğretim, araştırma ve toplum yararına yapılan çalışmalar alanlarında köklü değişimlerle yüzleşmektedir. Dünya yükseköğretim kurumlarının birçoğu geleneksel bir kültür ve zengin bir tarihsel kökene sahiptir. Bu yükseköğretim kurumlarının birçoğu rekabet baskısından uzak ve genel olarak ulusal dinamiklere göre faaliyette bulunmaktadır. Fakat günümüzde yükseköğretim kurumları uluslararası düzeyde rekabet, yapı, kültür ve politika bağlamında köklü değişimlerle yüzleşmek durumundadır. Bu koşulları göz önünde bulundurmadan yükseköğretim po-

2. Yılmaz, 2007: 12-14

litika yapımcıları ve yöneticilerinin değişim ve gelişimi anlamaları mümkün değildir.<sup>3</sup> Bu açıdan değerlendirildiğinde yükseköğretim kurumları değişen ve kendilerini etkileyen çevresel koşulları dikkate alarak stratejilerini yeniden formüle etmeli, değişim ve beklentilere karşı adaptasyonunu sağlamalıdır.

Yirminci yüzyıla göre yakın geçmişte meydana gelen gelişme ve değişimler yükseköğretim kurumlarının klasik eğitim öğretim anlayışına göre daha fazla “sonuç odaklı araştırma kurumları”na dönüşmesi ve reel sektöre katkı sağlaması açısından önemli bir değişime uğramasına neden olmuştur. Bu değişimlerden etkilenen doğal yaşam, kurumlar ve insan sayısı oldukça kapsamlı bir düzeye ulaşmıştır. Diğer yandan günümüzde yükseköğretim daha rekabetçi bir yapıya evrilmiştir. Birçok ülkede bu rekabetçi yapı yükseköğretim kurumlarının daha iyi bir kurum olmasının önüne engeller koymuş ve aynı zamanda öğrencilerin de bu az sayıdaki yükseköğretim kurumlarına yerleşmesini de zorlaştırmıştır. Bu durum yükseköğretim kurumlarında kalite sorunlarına değinerek kurumlar arasında rekabet düzey ve algılamalarının artmasına yol açmıştır. Yükseköğretim kurumlarındaki rekabet çoğu zaman kurumsal mükemmeliyeti teşvik edici bir güç olmuştur. Fakat bu rekabet yükseköğretim kurumlarının devlet fonları ve kendi öz kaynaklarının sayı ve niteliğinin artırılması açısından birtakım meydan okumaları da beraberinde getirmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde birtakım algı ve değişimlerin bu rekabetçi yapıyı ortaya çıkardığı söylenebilir. Küresel ölçekte yapılan çalışmalara göre bu değişim ve gelişmeler aşağıdaki gibi listelenebilir:

- UNESCO 2009 Dünya Yükseköğretim Konferansı’nda sunulan *Küresel Yükseköğretim Eğilimleri: Bir Akademik Devrimin İzlen-*

3. Ines Sutic ve Marija Jurcevic, “Strategic Management Process and Enhancement”, *Poslovno Izvrsnost Zagreb, God, Sayı: 4*, (2012), s. 147-177.

*mesi* raporuna göre “küreselleşme, eğitimin kitleselleşmesi, öğrenci hareketliliğindeki artış, eğitim, öğretim ve müfredatlarındaki değişim, hesap verebilirlik, kalite güvence sistemleri ve nitelikler çerçevesi, finansman kaynaklarındaki değişimler, özel eğitim kurumlarındaki artış, akademi ve eğitici profilindeki değişimler, araştırma ortamındaki değişimler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, demografideki değişimler ve ekonomik krizler” başlıkları küresel yükseköğretim eğilimleri olarak sıralanmıştır.<sup>4</sup>

- British Council Education and Society (Eğitim ve Toplum) yöneticisi Jo Beall tarafından 2012’de kaleme alınan *The Shape of Things to Come: Higher Education Global Trends and Emerging Opportunities to 2020* isimli çalışmada küresel yükseköğretim sektörünün günümüzdeki durumu ortaya konmuş, yükseköğretim taleplerinin itici unsurlarına değinilmiş ve 2020’deki yükseköğretim sektörünün bir öngörüsü yapılmıştır. Bu analizde yazar küresel yükseköğretimin mevcut trendlerini “uluslararası öğrenci hareketliliği, model yükseköğretim ortaklıkları, araştırma çıktı kalıpları, gelişen uluslararasılaşma ve ticari araştırma faaliyetlerindeki artış” olarak dört başlıkta incelemektedir. Yükseköğretim taleplerinin itici unsurlarını ise “ekonomik krizler ve demografik değişkenlikler” başlıklarında incelemiştir. 2020’de ise önemli olacak ana başlıklar “sürekli eğitim, uluslararası öğrenci hareketliliği, ülkelerarası eğitim ve uluslararası iş birlikleri” şeklinde öne çıkmıştır.<sup>5</sup>
- Oxford Üniversitesi Uluslararası Strateji Ofisi tarafından 2015’te yayımlanan *Intern-*

4. Philip G. Altbach, Liz Reisberg ve Laura E. Rumbley, *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, (UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, Fransa: 2009), s. 1-22.

5. Jo Beall, “The Shape of Things to Come: Higher Education Global Trends and Emerging Opportunities to 2020”, British Council, (2012), s. 1-72.

*tional Trends in Higher Education 2015* isimli raporda uluslararası yükseköğretim trendleri “uluslararası öğrenci hareketliliği” ile “uluslararası markalar” bağlamında yükseköğretim kurumları ana başlıklarında ele alınmıştır. Uluslararası öğrenci hareketliliğinin geleneksel lokasyonlarda pazar payı kaybı ele alınmış, politik ve demografik değişimlerin dünya çapında öğrenci hareketliliğini şekillendirdiğine yer verilmiş ve hükümet programlarındaki strateji ve politikaların uluslararası öğrenci hareketliliği ve deneyimine değinilmiştir. Ayrıca kurumsal açıdan uluslararası şube kampüs yaklaşımı, araştırma odaklı uluslararası iş birlikleri ve üniversite-sanayi ortaklıklarının deniz aşırı bir biçimde artış göstererek çeşitlendiği ve eğitim öbeklerinin (*education hubs*) cazibesinin arttığı dile getirilmiştir.<sup>6</sup>

- Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından 2007’de yayımlanan *Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi* isimli raporda ise dünyadaki yükseköğretim sisteminde meydana gelen değişimler ve beklentiler “yığınlaşma, küreselleşme, finansman, özelleşme, kurumsal özerklik ve hesap verebilirlik, kalite güvence sistemleri ve akreditasyon, yönetim ve araştırma üniversitelerinin gelişimi” başlıklarında ele alınmıştır.<sup>7</sup>

Bu rapor ve çalışmalarda ortaya çıkan rekabetçi ortak yönlerin yeni kurumsal yönetim imkanları, kalite güvence sistemleri, öğrenci hareketlilikleri, ulusal ve küresel iş birlikleri ile bilginin ticarileştirilmesine yönelik yeni ve yenilikçi finansman kaynakları olduğu söylenebilir. Ayrıca yükseköğretim kurumları sıralama sistemleri paydaşlar için ilgilendikleri alanlarda bilgiler sunan, performans ve mevcut durum hakkında yararlı bilgiler üreten önceden belirlenmiş kriterler (anahtar performans göstergeleri) ile yükseköğretim kurumlarının kıyaslanabildiği sistemler-

dir. Küresel ölçekte kurumsal pazarlama stratejisinin bir parçası haline gelen kalite, yenilikçilik ve akademik başarı kriterlerine göre yapılan bu sıralamalarda yer alma isteği yükseköğretim kurumlarının yenilikçi yönetim süreçleriyle etkin ve verimli kaynak kullanımını tetiklemekte ve bir rekabet baskısı oluşturmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde Türkiye’deki yükseköğretim kurumları da devlet kaynaklarından daha fazla faydalanmak, kendi öz kaynaklarını geliştirmek, iş dünyası/toplumsal beklentilere etkin cevap verebilmek, ulusal/küresel sıralama sistemlerinde üst sıralarda yer alarak ulusal ve küresel rekabette önde olabilmek için yeni yönetim ve yönetim sistemleri geliştirmek durumundadır.

## Yükseköğretim Kurumlarındaki Yönetişim Reformu

Dünya ölçeğinde yükseköğretim kurumlarının yönetim sistemlerini doğrudan etkileyen reformlar da meydana gelmektedir. Bu reformlar aşağıdaki başlıklarda tanımlanmaktadır:

**Serbestleşme:** Birçok ülkede idareler kamu otoriteleri olarak rollerini yeniden tanımlayarak “yeni kamu yönetimi” modeline göre yeniden düzenlenmektedir. Geleneksel yükseköğretim kurumu yönetiminde geniş temsil kabiliyeti olan yönetim yapıları ve tüm akademik personele açık forum şeklinde bir anlayış vardır. İçsel yönetim bağlamında öne çıkan unsurlar yükseköğretim kurumunun bünyesindeki yürütme makamlarının gücünün artırılması ve üniversite dışından katılımcıların etkin olarak yer aldığı bir yapı şeklindedir.<sup>8</sup> Serbestleşme bir yükseköğretim kurumunun kurumsal gelişime yönelik fon kaynaklarını artırmak ve çeşitlendirmek için kendi kaynak/bütçesini kullanabilme hakkına sahip olmasıdır. Yani mali disiplin için tam sorumluluk taşıyan aynı zamanda kurumsal özerkliğe sahip bir yapıdan söz edilmektedir. Açıkçası deregülasyon dev-

6. University of Oxford, [www.ox.ac.uk](http://www.ox.ac.uk), (Erişim tarihi: 5 Eylül 2018).

7. *Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi*, (T.C. Yükseköğretim Kurulu, Ankara: 2007).

8. “Changing Patterns of Governance in Higher Education”, OECD Education Policy Analysis, (2003).

let sorumluluğunu azaltmakta ve yükseköğrenim sistemi içinde kalkınma öncelikleri açısından daha yararlı rekabet kurallarının kurumun kendi kaynak ve yönetim yapılarıyla elde edilmesini sağlayabilmektedir.<sup>9</sup> Eğitim politikasıyla ilgili bu modelin ortaya çıkan özelliklerinden biri idari alanda özellikle kurumlara daha çok özerklik verilerek kamu makamlarında deregülasyon ve yerleşme anlayışının kalite odaklı yerleştirilmesidir. Yeni yönetim araçlarında kurumsal strateji ve politikalarla ilişkili kurumsal hedef müzakereleri ve performans sözleşmeleri ön plana çıkmaktadır. Yükseköğretim kurumlarına performans göstergesine dayalı hibe ve fon tahsisleri<sup>10</sup> yeni trend olarak planlanmaktadır.<sup>11</sup> Bu serbestleşme kurumlarda daha etkin yönetim sistemleri ve stratejik planlamayla performans gösterge sistemlerinin kurulmasına neden olmaktadır.

**Stratejik Planlamanın Önemi:** Stratejik planlama kurum üst yöneticilerinin daha etkin ve verimli bir yönetim sergileyebilmeleri için kurumun iç ve dış unsurlarını analiz ederek kurum içi kaynakları bu iç ve dış unsurlara göre uyumlaştıracak kurumsal politika ve stratejilerin belirlenmesi ve bir gelecek vizyon ve misyonu oluşturulması olarak tanımlanabilir. Stratejik planlamada önemli avantajlardan biri kuruma dış çevreden gelebilecek olası fırsatlardan yararlanabilmek ve olası tehditlerden de kaçınabilmek için etkin ve planlı önlemlerin alınmasına imkan sağlanmasıdır. Ayrıca kurum içi kaynakların etkin ve verimli kullanılması için bir performans yönetim sistemiyle

birlikte gelecek vizyonu oluşturulması da oldukça önemlidir. Stratejik planlama kamuya yönelik eğitim faaliyetlerinde ve kurumsal kaynakların (insan kaynağı, finansal kaynaklar vb.) etkin kullanımında büyük fayda sağlayan bir araçtır. Stratejik planlama bir kurum ya da örgütün neyi, niçin yapacağını şekillendiren temel karar ve aksiyonların oluşturulmasını sağlayan kasıtlı ve belirli bir disipline dayalı yaklaşımdır.<sup>12</sup>

Stratejik planlama askeri ve iş dünyası menseli bir kavram ve yönetim anlayışı olmasına rağmen yükseköğretim kurumlarının nispeten daha karmaşık ve belirsiz alanlarında geleceğe yönelik bir bakış açısı geliştirmesi ve bir sistematik oluşturması bakımından oldukça faydalıdır. Fakat iş dünyasıyla yükseköğretim alanı arasında iki önemli farklılık söz konusudur: Birincisi iş dünyasındaki finansal sonuçlar üzerinden genellikle kısa vadeli odaklanmanın aksine yükseköğretim kurumlarında insanları eğitmek ve bilginin yayılması gibi uzun vadeli yatırım ilkeleri esas alınmaktadır. İkincisi de iş dünyasında üst yönetim birimlerinden aşağı doğru daha etkin kararların alınması ve uygulanmasının sağlanması gerekirken yükseköğretim kurumlarında daha katılımcı bir yaklaşımla fikir birliği oluşturulması gerekmektedir. Kompleks yapıdaki bu şeffaf ve kapsayıcı sürecin tasarlanmasında çok fazla zaman ve emek harcanmasına karşın bu sürecin daha etkin sonuçlar vermesi mümkündür. Akademik dünyada kurum hedefleri doğrultusunda esnek bir yapıda kurumsal katkıların sağlanması da stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanması için önemli fırsatlar sunmaktadır.<sup>13</sup> Sürdürülebilir bir yönetim başarısı, sürdürülebilir mali kontrol, motive edici ve yönlendirici liderlik ve üst yönetim anlayışı, kurumsal hedef bütünlüğü ve yeni yönetim yaklaşımı bağlamında stratejik planla-

9. Jerzy Woznicki, *Financing and Deregulation in Higher Education*, (Polish Rectors Foundation, Varşova: 2013).

10. Yükseköğretim kurumlarının gerek ulusal gerekse uluslararası alanda kıyaslama ve karşılaştırma yapılmasını sağlayacak bütünlük stratejik planlama, performans yönetimi, bütçeleme takip sistemi ve anahtar performans ölçütleri eksikliği mevcuttur. Yükseköğretim kurumlarına verilen bütçeler bir önceki yıl rakamlarının deflator çarpanıyla belirlenmesi yerine stratejik plan performans sonuçlarını dikkate alarak performansı destekleyen ve teşvik eden bütçe sistemi tarzında oluşturulabilir.

11. Michaela Martin ve Claude Sauvageot, *Constructing an Indicator System or Scorecard for Higher Education: A Practical Guide*, (UNESCO, Paris: 2011), s. 1-86.

12. John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, (Jossey Bass, San Francisco: 2011).

13. European Association for International Education, www.eaie.org, (Erişim tarihi: 5 Eylül 2018).



**Kaynak:** Public Record Office Victoria Strategic Management (2010)

ma süreçlerinin etkin bir biçimde uygulanması performans odaklı yönetim anlayışının gelişimine katkı sağlamaktadır.

Stratejik planlama ve performans gösterge sistemleri arasındaki ilişki stratejik yönelim olarak tanımlanmaktadır. Performans odaklı stratejik yönelim aşağıdaki gibi özetlenebilir.<sup>14</sup>

**Performans Yönetimi:** Performans yönetim sistemi ve uygulamalarını kullanmanın temel nedeni günlük eylem planları ile kurumsal stratejik hedefler arasında doğrudan bir ilişki kurabilme imkanındır. Zaman ve sorumluluk odaklı etkin kurumsal hedefler belirlemek ve ilerlemeleri izlemek süreçlerdeki problemleri tanımlayarak başarı sonuçlarına katkıda bulunmaktadır.<sup>15</sup>

**Kurumlardaki Artan Özerklik Yapısı:** Bu yapı dışsal kalite güvence sistemleri ve gösterge sistemleri gibi yeni yönetsel takip araçlarına olan ihtiyaca yol açmıştır. Yükseköğretim kurumu programlarının akreditasyonu, değerlendirilmesi, denetimi ve kalite güvence sistemleri bağla-

mında tüm dünya ölçeğinde en yaygın trend ölçümsel yöntem ve sistemlerdir. Dışsal kalite kontrol performans kıyaslamalarına gerek olmaksızın kalitenin izlenmesine katkı sağlamaktadır. Yani kurum içi faaliyetlerin anında takibi ve üst kademeye hedeflerle alt kademe faaliyetlerin bütünleştirilmesiyle performans ölçüm sistemleri kurum yönetici ve dış paydaşlarına önemli raporlamalar yapmakta ve süreç takibi imkanı sunmaktadır.<sup>16</sup>

**Şeffaflık:** Şeffaflığın temel amacı yükseköğretim kurumlarının farklı paydaşlarının kurum performansını hakkında bilgilendirilebilmesi ve farklı gösterge puanlarına göre kendilerinin benzer ulusal ya da uluslararası kurumlarla karşılaştırılabilmesinin sağlanmasıdır. Şeffaflık iyi bir kalite güvence sistemi ve performans gösterge sisteminin istenilen bir sonucudur. Yükseköğretim kurumları karşılaştırılabilirliklerini geliştirmek ve eğitim programlarının kalitesi hakkında bilgi verebilmek için kendi performanslarını ortaya koyan birtakım anahtar performans göstergelerinden yararlanmaktadır.<sup>17</sup>

14. *Key Performance Indicators*, (Public Record Office Victoria Strategic Management, 2010).

15. Success Factors, www.successfactors.com, (Erişim tarihi: 5 Eylül 2018).

16. Martin ve Sauvageot, *Constructing an Indicator System or Scorecard for Higher Education*.

17. Concepcion V. Pijano, Peter Scott ve Jane Knight, *The State of Higher Education*, (The OECD Higher Education Programme, 2014), s. 1-147.

## YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE ÇALIŞMALARINA SİSTEMSEL BİR MODEL ÖNERİSİ

Niven –Kaplan ve Norton’dan hareketle– geliştirdiği çalışmada kurumsal stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört temel engelin bulunduğunu belirtmektedir:<sup>18</sup>

- **Vizyon Engeli:** Kurum hedef ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılması
- **Operasyonel Engel:** Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme (geri besleme) odaklı olmaması
- **Yönetim Engeli:** Üst yönetimin zamanını günlük sorunları çözmek için kullanarak stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi
- **İnsan Engeli:** İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin stratejiyle bağlantısının kurulmaması

İyi tasarlanmış bir performans ölçüm sistemi kaynak kullanımını dengelemeli ve sürdürülebilir gelişme için geri besleme sağlamalıdır. Ayrıca geçmiş dönemlerdeki performansı gözlemleyerek gelecek dönemlerdeki performansı planlamaya ışık tutacak verileri temin edebilmelidir. Şeffaflığı sağlamaya yardımcı olarak kaliteyle ilgili sorunların ve öncelik verilecek konuların belirlenmesine yardımcı olmalıdır. Böylece kendi performansını değerlendirmek ve kontrol altında tutmak isteyen kurumlara iyi bir ölçüt oluşturmaktadır.

Ulusal ve küresel kapsamda yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama çalışmalarının önemi ve gerekliliğinin giderek daha iyi anlaşıldığı gözlemlenmektedir. Birçok çalışmada

yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı fakat planların üst, orta ve alt kademelerle ilişkilerinin kurulamadığı ve uygulamaya alınamadığı belirtilmektedir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler, toplumsal ve endüstriyel beklentiler ile artan rekabet baskısı yükseköğretim kurumlarının değişen dış koşullara göre daha etkin ve verimli bir kurumsal kaynak yönetimi gerçekleştirmelerine neden olmuştur. Bu analizle yükseköğretim kurumlarında hükümet politikaları/üst kurul amaçları ve kurumsal vizyon, misyon ile alt kademe hedef ve stratejilerin bütünleştirilmesi için bir sistem ve model önerisi sunulmaktadır. Bu modelle kurumlarda stratejik planların uygulamaya alınabilen bir yapıya kavuşturulması amaçlanmaktadır. Stratejik planlama ve performans yönetimi modelinin her kurum, birim ve bireye göre esnek bir yapı sunması değişen koşullara uygun yalın ve esnek bir yönetimin gerçekleştirilmesine imkan sağlamaktadır.

### Performans ölçüm sistemi kaynak kullanımını dengelemeli ve sürdürülebilir gelişme için geri besleme sağlamalıdır.

Genel olarak kurumlarda stratejik planlama kağıt üzerinde kalan, değerlendirme mekanizması ve geri bildirim sistemlerinin olmadığı bir yapıda yürütülmektedir. Schram’a göre uygulaması olmayan stratejik yönetim, planlama ve performans yönetimi çalışmaları kurumlar için sadece bir hayal görme olarak tanımlanabilmektedir.<sup>19</sup> Bu kapsamda uygulanabilir bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemi kurulumu için önermeler Tablo 1’deki gibi listelenebilir.

18. Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, (John Wiley and Sons, Inc., New Jersey: 2002), s. 9-11.

19. Albert Schram, “Leadership, Strategic Planning and Strategic Management for Higher Education”, World Business and Economics Research Conference, (Şubat 2014), s. 1-18.

TABLO 1. SİSTEM KURULUMU ÖNERMELERİ

Sistem Önergeleri	
Sistem Önermesi 1	Yükseköğretim kurumları sürdürülebilir yönetsel başarı elde edebilmek için üst düzey vizyon ve misyonlarını orta ve alt kademe çalışanlarını motive edici ve benimseyici bir şekilde oluşturmalıdır. (Stratejik planlama ve performans yönetimi bütünleşmesi)
Sistem Önermesi 2	Yükseköğretim kurumları stratejik planlama ve performans yönetiminde veri tabanı olan ve geri bildirim sağlayan sistemler kurmalıdır. (Veri tabanı odaklı geri besleme)
Sistem Önermesi 3	Yükseköğretim kurumları tüm orta ve alt kademe birimlerinin yıllık stratejik hedef ve faaliyet planlarını üst düzey ana amaç, vizyon ve misyon ile uyumlu olarak belirlemelidir. (Kurumsal uyumlaştırma)
Sistem Önermesi 4	Yükseköğretim kurumları tüm orta ve alt kademe birimlerinin yıllık faaliyet planlarını veri tabanı sistemlerinde bütçe odaklı olarak belirleyebilmelidir. (Faaliyet tabanlı bütçeleme)
Sistem Önermesi 5	Yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri bireysel ve kurumsal birimlerin kurumun genel amaçları ile bütünlük sağlayan kendi stratejik planlamalarını yapmalarına imkan tanınmalıdır. (Akademik özgürlük ve kurumsal özerklik)
Sistem Önermesi 6	Yükseköğretim kurumları şeffaf ve değerlendirmeye imkan sağlayan geri bildirim ve faaliyet verileri sunan bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemleri kurmalıdır. (Şeffaflık ve hesap verebilirlik)
Sistem Önermesi 7	Yükseköğretim kurumları kurumsal performans kriterlerini bilimsel yöntemler (çalıştay-anket-odak grup görüşmesi) kullanarak katılımcı bir yönetim anlayışıyla belirlemelidir. (Katılımcı yönetim)

Tablo 1’de sunulan değerlendirmeler temelinde bu analizde yükseköğretim kurumlarına yönelik yönetsel, vizyonel, operasyonel, süreçsel ve insan bazlı engellerin en aza indirilerek motive edici bir süreç takip ve yönlendirme sisteminin gerekliliğinden hareketle bir planlama yapılmıştır. Analiz kapsamında kurumlarda stratejik amaç, hedef ve stratejilerin ve bunların performans göstergelerinin bütünleşik bir biçimde tanımlanması ve süreç sonunda ölçülebilir bir sistemin model olarak sunulması hedeflenmiştir.

Bu analizde genel itibarıyla bir yükseköğretim kurumunda stratejik planlama ve performans göstergesi kuruluşu için örnek bir yazılım modeli geliştirilmiştir. Bu yazılım akademik stratejik planlama ve performans yönetim sistemi şeklinde kısaca APSİS+ olarak isimlendirilmiştir. Buradaki + (*plus*) akademik performans yönetimine ek olarak kurumlarda kurumsal süreç, birim, örgüt odaklı bir stratejik planlamaya ve performans yönetimine olanak tanınmasını vurgulamaktadır. Veri tabanı yazılımı genel olarak stratejik yönetim

perspektifinden yükseköğretim kurumları için akademik ve kurumsal stratejik planlama, performans ölçümü ve kurumsal faaliyet raporlaması gerçekleştirebilecek biçimde tasarlanmıştır. Performans göstergesi yazılımı YÖKSİS veri tabanı ile etkileşimli bir biçimde tasarlandığı için kullanıcıların tekrar tekrar aynı verileri farklı platformlara girmelerinin önüne geçilmektedir. Yazılım temelinde iki ana boyut üzerine kurgulanmıştır: Bunlardan ilki akademik anahtar performans göstergeleri temel alınarak gerçekleştirilen kişisel bazda akademik personelin performansını takip etmeyi sağlayan sistemdir. İkincisi de yükseköğretim kurumunun kurumsal bazda amaç ve hedeflerine göre rektörlük, fakülte dekanlıkları ve müdürlükler ile bölüm başkanlıklarının kurumsal olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin performans ve bütçeleme takiplerinin yapıldığı sistemdir. Bu sistem yükseköğretim kurumunun ilgili dönem başında o dönemde yapacakları faaliyetleri ve kurumsal amaç ve hedeflerini stratejik bir bakış açısıyla planlamalarına yardımcı olacak niteliktedir.

APSİS+ Akademik ve Kurumsal Performans Yönetim Sistemi temelde –akademik ve kurumsal– iki ana modül üzerine kurgulanmıştır.

## **Akademik Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi**

Bu sistem bireysel bazda akademik faaliyetlerden hareketle akademik personel, bölüm, fakülte ve toplamda da üniversitenin tüm akademik faaliyetlerinin takip edilebileceği bir sistemdir. Burada öncelikle kişisel bazda akademik özgürlüğü etkilemeden bireysel hedefler doğrultusunda dönem başında her bir akademik personel tarafından kendi belirledikleri faaliyetlerin hedefler modülünden sisteme girilmesi gerekmektedir. Bu hedeflerin belirli bir standardı yakalaması için her bölüm başkanlığı düzeyinde bir onay mekanizması söz konusudur. Bireysel bazda oluşturulan hedeflere yönelik her bir faaliyetin önceden belirlenmiş bir puanı vardır. Bu bazda geliştirilen hedeflere göre dönem başında her bir akademik personelin hedeflenen puanı hesaplanmaktadır. Tüm bölüm personelinin kendi hedeflerden hareketle toplanan puanlar dönem başı hedeflenen bölüm puanını, tüm fakülte bazında bireysel hedeflere göre toplanan dönem başı hedeflerden hareketle hesaplanan puanlar fakülte puanını ve nihayetinde tüm fakülteler düzeyinde hesaplanan dönem başı hedeflenen puanların toplamı da üniversite geneli hedeflenen puanı ortaya koymaktadır.

Dönem başında ortaya konulan hedefler dönem sonu veri giriş döneminde gerçekleşme durumlarına göre bireysel olarak sisteme kaydedilmektedir. YÖKSİS’te kayıtlı bulunan akademik faaliyet bilgileri “verilerimi güncelle” butonuyla otomatik olarak gerçekleşen faaliyetlere eklenmektedir.

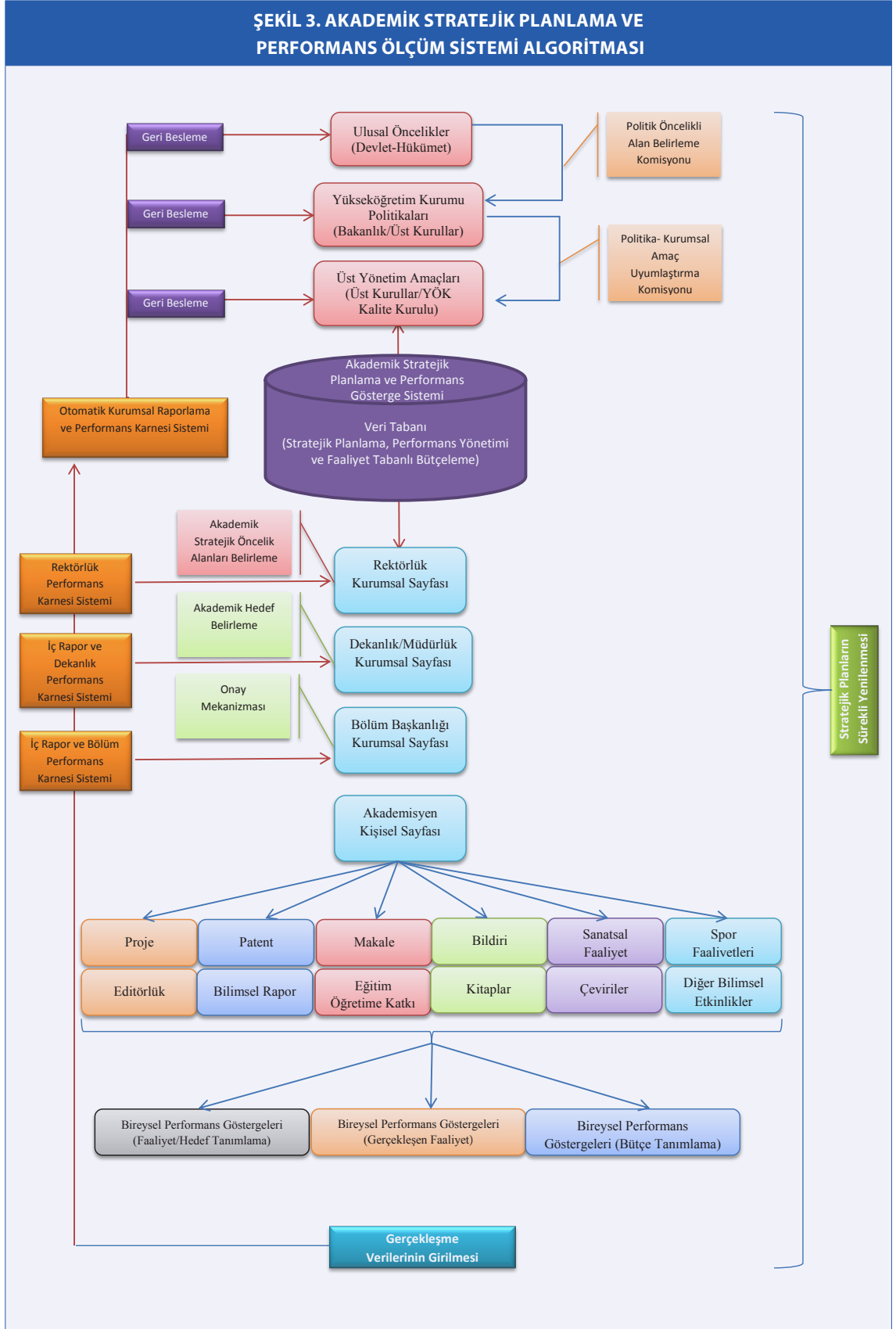
Bu gerçekleşen kayıt işlemlerinden sonra sistem otomatik olarak hedeflenen ve gerçekleşen puanları bireysel, bölüm, fakülte ve üniversite geneli performans oranlarına göre ayrı olarak hesaplamaktadır. Ayrıca her bir akademik personel

için detay butonuna tıkladığında hedeflenen ve gerçekleşen tüm akademik faaliyetlerin listesine ulaşmak mümkündür. Böylelikle tüm akademik personelin eğitim öğretim yılı başında bireysel planlamalarını yapmalarına yardımcı olunmaktadır. Tüm bu planlamalara göre bireysel ve kurumsal motivasyonun her faaliyet döneminde üst düzeyde tutulması sağlanmaktadır. Ayrıca tüm akademik personel, bölümler, fakülteler ve üniversite genelinin faaliyet takibi otomatik olarak yapılabilmektedir.

Tüm bu faaliyet alanları bireysel, bölüm, fakülte ve üniversite geneli olarak pasta grafik, çizgi grafik ve histogram şeklinde özet tablolara dönüştürülmektedir. Bireysel ve kurumsal bazlı performans oranları ise *gauge* tipi grafiklerle sunulmaktadır.

Mevcut durumda yükseköğretim kurumlarında akademik faaliyetlerin bütünsel bir bakış açısıyla takip ve planlanmasına imkan sağlayan bir sistem söz konusu değildir. Akademik teşvik sistemi dönem sonunda gerçekleşen faaliyetlerin sisteme kaydedilmesi, istatistiksel veriler sunması ve belirli kriterlere göre akademik faaliyetlerin organize edilmesine olanak sağlaması bakımından önemlidir. Fakat Türk yükseköğretim ekosisteminde kaynakların etkin kullanımı ve milli çıkarları destekler nitelikte motivasyon sağlaması için tüm üst kurum/kuruluşlar ile üniversitelerin ve akademik bireylerin ortak amaçlar çerçevesinde motive olarak hareket etmesi elzemdir. Bu ulusal bilgi havuzu ve *know how* seviyesinin etkin bir sinerjiyle geliştirilmesi ana politika, amaç ve vizyonlar çerçevesinde entegre olmuş bireylerin varlığıyla başarılacaktır. Bu bağlamda kaynak verimliliği sağlayacak, ortak bir amaç birliğini teşvik edecek ve başarılı süreçlerin saptanarak ödüllendirilmesine ve başarısız süreçlerin yeniden tasarlanmasına olanak tanıyacak sistem veri tabanı odaklı stratejik planlama ve performans yönetim sistemidir. Tüm bu akademik stratejik planlama ve performans yönetim sisteminin algoritması Şekil 3’teki gibi tasarlanabilir.

**ŞEKİL 3. AKADEMİK STRATEJİK PLANLAMA VE PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ ALGORİTMASI**



ŞEKİL 4. KURUMSAL STRATEJİK PLANLAMA VE PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMATİĞİ



### Kurumsal Stratejik Planlama ve Performans Yönetim Sistemi

Bu analizde anlatılan akademik ve kurumsal stratejik planlama ve performans ölçüm sisteminin temel amacı yükseköğretim kurumunun vizyon ve misyonundan hareketle üst yönetim stratejik amaçlarının alt birimler ve akademik bireylere doğrudan aktarılmasını sağlayarak ortak bir eylem planının hazırlanması ve faaliyetlerin ortak hedeflere göre gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır. Ayrıca tüm akademik ve kurumsal faaliyetlerin paydaşlara ulaştırılması için raporlama modülünden kurumsal faaliyet raporları ve grafiklerine otomatik olarak yer verilmektedir.

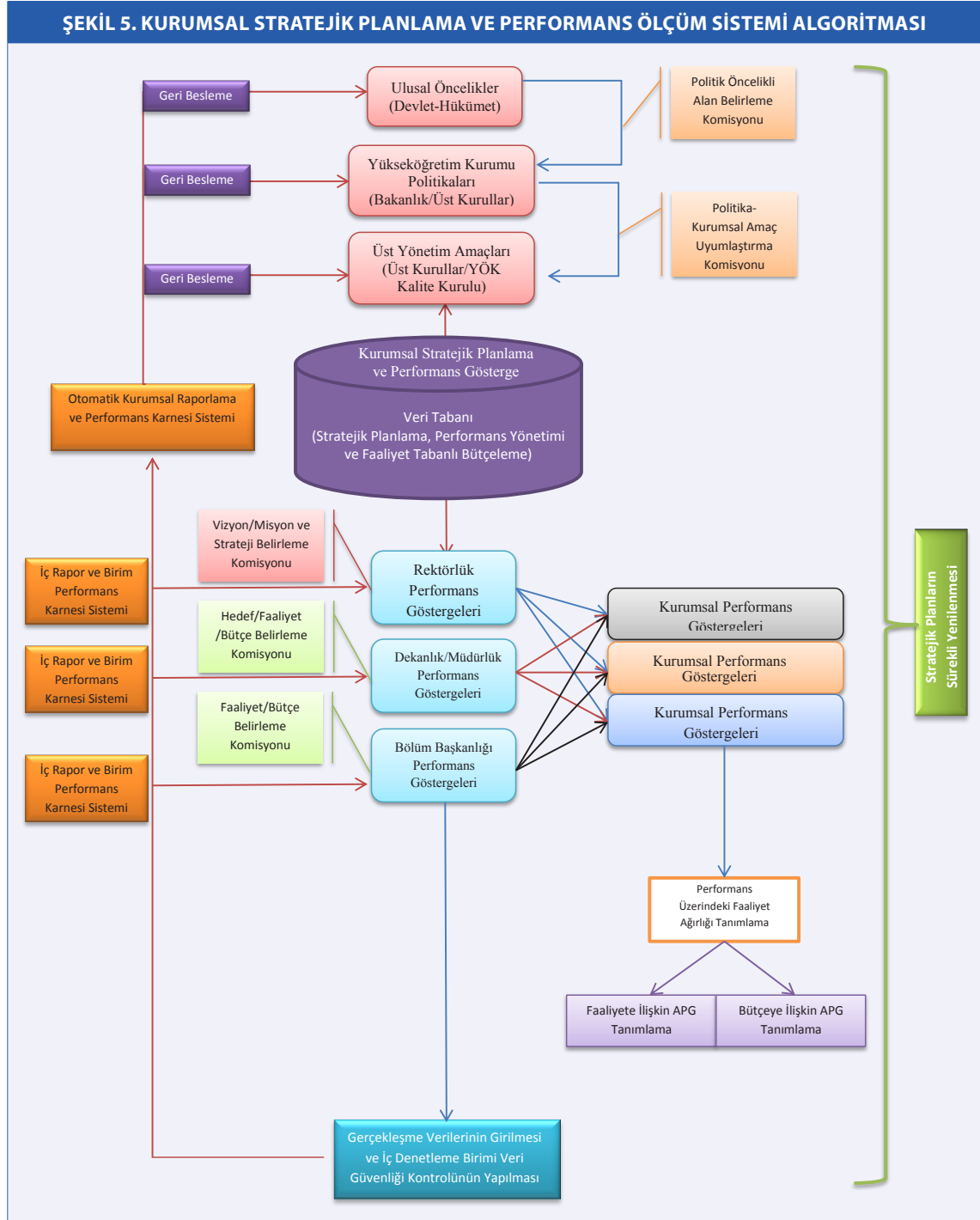
Kurumsal stratejik planlama ve performans ölçüm sistemi modülü bir yükseköğretim kurumunun birimlerinde kurumsal bazda yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin planlama, bütçeleme ve takibini yapabilmektedir. Bu sistemde her bölüm başkanı, fakülte dekanı ve rektörün üst ku-

rum ve kuruluşların amaçları ve ulusal politikalar doğrultusunda ayrı ayrı hedef belirleme ve takip sayfaları mevcuttur.

Sistem stratejik planlamanın genel unsurlarına göre tasarlanmıştır. Kurumsal olarak stratejik planlamada stratejik amaçların belirlenmesi, bu amaçlara göre stratejik alt hedeflerin tespit edilmesi ve bu hedeflere göre stratejik amaç ve hedefleri yerine getirecek stratejik faaliyetlerin dönem başında tanımlanması gerekmektedir. Bu sistemde ulusal politika ve üst kurulların amaçları önceden saptanmakta ve buna bağlı olarak üniversite geneli stratejik amaçlar rektörlük/strateji daire başkanlığı tarafından sisteme kaydedilmektedir. Rektörlük tarafından belirlenen bu stratejik amaçlar fakülte dekanlarının sayfalarına düşmektedir. Dekanlar rektörlük tarafından belirlenen bu stratejik amaçları göz önünde bulundurarak her bir stratejik amaçla ilişkili fakülte bazlı stratejik hedeflerini sisteme kaydetmektedir. Son olarak rektörlük ve dekanlıklar düzeyinde

belirlenen stratejik amaç ve hedefler bölüm başkanlarının kurumsal sayfalarına getirilmektedir. Bölüm başkanları ilgili stratejik amaç ve hedefleri göz önünde bulundurarak bölüm ve fakülte içerisinde yerine getirilmesi gereken faaliyetleri sisteme kaydetmektedir. Bu faaliyet ve hedeflerin

ölçülebilir, maliyetlendirilebilir ve bütçe tertiplerine uygun şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle tüm kurumun aynı hedefler üzerinde ortak bir eylem planı geliştirmesine imkan tanınmaktadır. Bu yönetim sistemi Şekil 4'te özet olarak sunulmaktadır.



Bu sistem sayesinde kurumsal faaliyet raporları otomatik olarak oluşturularak paydaşlara sunulmakta ve ilgili hedefler gerçekleşen faaliyetler ve performans puanlarıyla kurumsal geri besleme işlemi gerçekleştirilmektedir. Tüm bu stratejik planlama ve performans göstergeleri yükseköğretim kurumunun daha etkin bir biçimde yönetilmesi ve süreçlerde planlama ve performans ölçümüne dayalı şeffaflığın sağlanmasına katkı sağlayacak niteliktedir. Kurumsal stratejik planlama ve performans gösterge sistemi algoritması Şekil 5'teki gibi şematize edilmektedir.

Akademik ve kurumsal stratejik planlama ve performans yönetimi odaklı geliştirilen APSİS+ sistemi yükseköğretim kurumlarında üst yöneticilerin kurumdaki tüm süreçlerden haberdar olmalarını ve tam zamanlı etkin bir yönetim gerçekleştirmelerini sağlayacak nitelikte bir tasarımla modellenmiştir (Şekil 5). Bu sistemdeki temel amaçlar kurumdaki tüm çalışanları ve birimleri kurumun genel amaç ve hedefleri etrafında motive etmek, çalışanların ve birimlerin bireysel hedef ve faaliyetlerini kurumun üst genel amaçlarıyla bütünleştirmelerini sağlamak ve ortak bir vizyon ve misyon etrafında motive olmalarını temin ederek sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak şeklinde sıralanabilir.

Akademik ve kurumsal stratejik planlama ve performans yönetim sisteminde önemli olacak unsurlar maddeler halinde sıralanabilir:

- Bütüncül bir yaklaşımla akademik personelin çalışma ve faaliyetlerinin planlanması
- Akademik faaliyet ve çalışmaların ulusal öncelikler ve üst kurulların amaç ve hedefleriyle bütünleştirilmesi
- Akademik personelin başarı düzeylerini kendi planlamalarına göre değerlendirecek bir altyapının oluşturulması

- Otomatik veri takip sistemi ve raporlamalarıyla yıllık kurumsal faaliyetlerin tam zamanlı olarak izlenebilmesi
- Stratejik planlamaya imkan tanınarak süreçlerde veri toplama ve izlemenin yanı sıra planlamanın da sağlanması
- Bireysel ve kurumsal faaliyetlerin önem dereceleri ve puanları saptanarak dönem başında hedef puan ve gerçekleşen faaliyetlerin sisteme kaydedilmesiyle elde edilen puanlardan (akademik personel, ana bilim dalı, bölüm, müdürlükler, fakülteler ve üniversite düzeyinde) kurumsal karne ve başarı değerlendirmelerinin oluşturulabilmesi
- Kurum stratejilerinin birim bazlı hedef ve faaliyetlere göre planlanarak ilgili faaliyetlerin genel olarak öngörülen ve gerçekleşen bütçeleriyle bütçe bazlı stratejik planlama olanağının geliştirilebilmesi
- Hiyerarşik olarak kurum üst yönetimiyle en alt birim hedeflerinin uyumlaştırılarak bütünleştirilmesi
- Akademik personel ve kurumsal birimlerin hedef, çalışma ve faaliyetlerinin kendileri tarafından kurum genel amaçlarına göre planlamasına imkan vermesi, kurumsal ve bireysel özerkliğe saygı gösterilerek özerk stratejik planlamalara imkan sağlaması

Tüm bu özellikler sayesinde kurumsal uyumlaştırma, özerk ve özelleşmiş stratejik planlama, faaliyet bazlı bütçeleme, gerçek zamanlı kurumsal faaliyet raporlarının otomatik olarak hazırlanması ve geri besleme olanaklarıyla yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilir stratejik yönetim başarısı elde etmesine katkı sağlanabilir.

## GENEL DEĞERLENDİRME: ÖNERİLEN MODELİN KURUMSAL FAYDALARI

Stratejik planlama ile performans yönetimi kavramları uygulamada birbiriyle doğrudan bağlantılıdır. Stratejik planlamanın adımları olan stratejik amaç, hedef ve faaliyet belirleme aşamalarıyla bu aşamaların kurumsal vizyon ve misyon ile ilişkilendirilmesi performans yönetim süreci için önemli bir altyapı oluşturmaktadır. Stratejik planlama sürecinde belirlenen amaç, hedef ve faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan performans göstergelerinin oluşturulması ve veri toplama sistemlerinin geliştirilmesi stratejik planlamanın kurumlarda etkili bir biçimde uygulanması ve takibinin yapılmasını sağlamaktadır. Ayrıca performans yönetim sistemi stratejik planlamadaki üst yönetim amaç ve hedeflerinin tüm kurum çalışanlarının faaliyetleriyle ilişkilendirilmesine olanak tanımaktadır. Performans yönetim sürecinde toplanan veriler ve bunların analiz edilmesi kurumlarda üst yöneticiler için geri bildirim mekanizması oluşturmaktadır. Bu sayede yükseköğretim kurumlarında her dönem gerçekleşen performans düzeylerine göre stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri doğru bir biçimde yenileme ve geliştirme imkanı elde edilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında performans yönetimi kavramının önemini anlayabilmek için birtakım değişim, gelişme ve trendleri incelemek faydalı olacaktır. Sanayi ve reel sektörde meydana gelen değişimler yükseköğretim kurumlarının kendilerini yeniden tanımlama ve süreçlerini yeniden planlamalarına yol açmıştır. Küresel ölçekte ortaya çıkan gelişme ve değişimler yükseköğretim kurumlarının klasik eğitim öğretim anlayışına göre daha fazla sonuç odaklı araştırma kurumlarına dönüşmesini ve reel sektöre katkı sağlaması açısından yeniden yapılanmasını netice vermiştir. Bu sonuç odaklı ticarileştirme yaklaşımı yükseköğretim

kurumlarının daha rekabetçi bir yapıda faaliyet göstermelerine yol açmıştır. Ayrıca kamu kurumlarında meydana gelen yeni kamusal yönetim anlayışı hem yükseköğretim kurumlarının çıktıları hem de finansman kaynağı sağlamaları üzerinde de birtakım değişimleri beraberinde getirmiştir.

Küresel yükseköğretimdeki değişimlerle ilgili çalışmalar incelendiğinde yazarların ortak kavramlara vurgu yapmakla birlikte farklılaşan yönlerinin de olduğu görülmektedir. Yazında genel olarak öne çıkan başlıklar ise uluslararasılaşma, ticari ve akademik iş birlikleri, uluslararası öğrenci hareketliliği, yeni kurumsal yönetim imkanları, yeni fon kaynaklarının oluşturulması, hesap verebilirlik ve artan rekabet ortamı olarak belirtilebilir. Küresel anlamda yükseköğretim talebinde meydana gelen artış, piyasa odaklı ihtiyaç ve beklentilerin artması, yeni program ve bölümlere olan ihtiyaç, hızlı gelişen ekonomik ve sosyal değişimler ile toplumsal ve meslek kurum ve kuruluşları tarafından ortaya çıkan nitelikli hizmet ve insan kaynağı beklentisi her geçen gün büyüyen yükseköğretim kurumlarının eğitim öğretim, araştırma ve diğer hizmetlerinde sistematik ve stratejik yaklaşımları zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluklar yükseköğretim kurumlarında kalite odaklı mükemmeliyetçi bir yönetim anlayışının gelişmesine katkı sağlamıştır.

Tüm yukarıdaki gelişme ve değişimler yükseköğretim kurumlarının yönetsel açıdan daha etkin, verimli, şeffaf, hesap verebilir, sonuç odaklı ticari ürün geliştirebilen yapılara dönüşmesine yol açmıştır. Bu olgu ve kavramlar da yükseköğretim kurumlarının süreçlerini takip, ortak hedeflere bağlı motivasyon sağlama ve kaynaklarını etkin kullanması için stratejik performans yönetimi uygulamalarını benimsemesine neden olmuştur.

Yükseköğretim kurumlarında yeni yönetim anlayışına uygun etkinlik ve verimliliği sağlayacak yaratıcı yetenek ve yetkinlikler geliştir-

mek gerekmektedir. Bunun için yeni süreçler ve yönetim sistemleri tasarlanmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında bu süreç takip sistemlerinin geliştirilmesiyle mümkündür. Yenilikçi süreçlerin oluşturulması da kurum kültürü ve iklimi üzerinde birtakım değişikliklerin yapılmasını getirmektedir. Bu açıdan kurumsal kaynakların tahsisi, yeni sorumlulukların verilmesi ve süreçlerdeki değişimi izleyebilmek için etkin performans gösterge sistemleri kurulmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarında performans ölçüm ve gösterge sistemlerinin geliştirilmesi kurum yapısı içerisindeki fiziki, finansal, insan kaynakları, süreçler, faaliyetler, hiyerarşik yapı, üst kurullar, yükseköğretim kurumu ve Milli Eğitim Bakanlığına uygun bir biçimde geliştirilmiştir. Performans gösterge sistemi içerisindeki bütün performans gösterge ölçütleri stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri desteklemeli ve birbirine uyumlu, kurumsal vizyon ve misyonu gerçekleştirmeye odaklı bir biçimde dizayn edilmiştir. Kurum çalışanlarının hedef ve faaliyetleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır. Öğretim üyeleri ve idari personel kurum içi eğitim süreçleriyle kişisel gelişimleri sağlanarak kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirilmeli ve motive edilmelidir. Ayrıca performans gösterge sistemleri akademik özgürlükleri göz önünde bulundurarak bireysel hedef ve faaliyet planlamaya olanak sağlayan esnek bir yapıda olmalıdır. Bu sistemler kurumsal yönetim başarısı için geri bildirim sağlayarak stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin güncel koşul ve taleplere göre yeniden dizayn edilmesine olanak sağlamalıdır.

Tüm yukarıdaki değerlendirmeler ışığında yükseköğretimde sürdürülebilir kalite ve başarının sağlanabilmesi için sistematik bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu model paydaş katılımını destekleyen, tüm düzeylerde çalışan ve birimlerin üst yönetim amaç ve hedefleri etrafında ortak bir yönelim gerçekleştirmesini sağlayan, her bir faaliyetin bütçe takibinin tam zamanlı olarak yapılmasına olanak veren, ilgili

ortak anahtar performans göstergeleriyle objektif bir değerlendirmeye imkan tanıyan, raporlama ve performans puanlama sistemleriyle şeffaf bir yönetim takip süreci oluşturan ve gerçekleşme durumlarına göre geri bildirimde bulunan bütünsel bir stratejik planlama ve performans yönetim sistemidir. Bu sistemin –yükseköğretimde başarıldığı takdirde– hedeflenen bazı kurumsal politikalara doğrudan etki ve katkısının olabilmesi söz konusudur. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi listelemek mümkündür:

## Ulusal ve uluslararası alanda meydana gelen değişim ve gelişmeler yükseköğretim kurumlarını birtakım yönetsel zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır.

- Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve kurumsal faaliyet rapor dosyaları statik bir yapıda ve kağıt üzerinde kalabilmektedir. Bu planlamada yer alan hedef ve faaliyetler çoğunlukla uygulamada yerine getirilmemekte veya getirilememektedir. Ayrıca bütçe planlarıyla ilişkisiz olabilmektedir.<sup>20</sup> Bu açıdan bu model stratejik planlama ve faaliyet rapor dosyalarının raflardan alınarak sistem temelli dinamik/yaşayan bir süreç haline getirilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.
- Günümüz yönetim bilimleri dünyasında ölçülemeyen şeyin yönetilemeyeceği gerçeği sürekli vurgulanmaktadır. Bu ölçümleme işleminin gerçekleştirilmesi ise etkin ve esnek yapıda bir veri tabanı mekanizmasının kurulmasını gerektirmektedir. Analiz kap-

20. Mevcut bütçe sisteminde ödenekler belirlenirken stratejik plandaki hedefler ve faaliyetler dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla şu soru akla gelmektedir: Stratejik plana göre mi bütçe yoksa bütçeye göre mi stratejik plan?

samında ortaya koyulan model bir yönetim bilişim sistemi ve veri tabanı odaklı yazılım olduğu için yükseköğretim ekosistemimiz içerisinde hiyerarşik yapıdaki tüm kurum ve kuruluşların en alt birim ve bireyine kadar gerçek ve tam zamanlı planlama yaparak veri tabanına faaliyetlerin anahtar performans göstergelerine göre işlenmesini öngörmektedir. Bu veri tabanı ise önceden hazırlanan algoritmalar sayesinde gerçek ve tam zamanlı verilerle kurumların süreç bazlı takip edilerek kalite odaklı gelişimine veri ve bilgi sağlamayı planlamaktadır.

- Ülkelerin tüm toplum ve endüstri alanlarında beklentileri karşılayabilmek ve bilgi temelli kalkınmasını sağlayabilmek için ortak kabul görmüş amaçlar etrafında aynı yolda yürüyerek motive olmuş bireylerle hareket etmesi gerekmektedir. Bu ortak yolda yükseköğretim kurumlarının kaynaklarının (malî, fiziki ve insan kaynağı temelli) ülke politika ve stratejilerine uygun biçimde organize edilmesi önemlidir. Yükseköğretim kurumu tarafından daha önce açıklanan stratejik araştırma üniversiteleri bu amaca hizmet etmeye yöneliktir. Fakat iki yüze yakın üniversitesi ve on binlerce öğrencisi olan bir yükseköğretim ekosisteminde yalnızca on üniversitenin araştırma üniversitesi olması ülke politikaları, toplum ve endüstri beklentilerine uygun çalışmalar yapılması noktasında yetersiz kalabilecektir. Bu model yükseköğretim ekosistemimizde yer alan tüm kurumlarımızın başta finansal kaynaklar olmak üzere fiziki ve insan kaynağının koordineli bir biçimde organize edilmesine, verimlilik ve etkinliğin sağlanmasına katkı yapabilir.
- Yükseköğretim kurumlarında özerklik ve bireysel bazda özgürlük en önemli konuların başında gelmektedir. Fakat bunun milli çıkarlarımız temelinde belirli ana politikalar, kurumsal ve ticari amaçlar

doğrultusunda üst kurum ve kuruluşların amaçlarına entegre bir biçimde ortak bir motivasyonla gerçekleştirilmesi yapılan tüm akademik faaliyet ve çabaların belirli bir yolda bilgi birikimi sağlaması ve *know how* seviyemizin daha etkili bir biçimde artarak ticari ve bilimsel birikimimize katkı sunması gözden kaçırılmamalıdır. Önerilen modelle milli çıkar ve politikalar temelinde tüm akademik ve bireysel çalışmaların ortak bir yönelim kazanması sağlanabilir. Bu süreç bireysel (akademik) çaba ve faaliyetlerin üst kurul ve kuruluş amaçlarına (bakanlık, YÖK, kalite kurulu, endüstri ve toplumsal beklentiler vs.) entegre edilmesiyle gerçekleştirilebilir.

- Yükseköğretim kurumlarında etkin, etkili ve verimli yönetim sistemleri kurularak finansal kaynakların doğru ve verimli kullanılmasına katkı sunulabilir.<sup>21</sup> Analiz kapsamında ortaya konulan modelle hem 5018 sayılı Kanun'un gerektirdiği fiili durum yerine getirilmiş olur hem de yükseköğretim kurumlarında faaliyet ve süreç bazlı bütçelemeyle mali kaynakların etkin ve verimli kullanımı gerçekleştirilerek süreç ve faaliyet takibinin yapılması sağlanabilir.
- Günümüz yönetim algı ve yöntemleri sürekli değişim göstermekte ve paydaş etkileşimiyle kurumsal şeffaflık algısı artmaktadır. Gerek toplumsal ve endüstriyel hassasiyetlere gerekse kurumlarda şeffaf yönetim beklentisine cevap verebilmek için yönetim bilişim temelinde gösterge sistemlerinin kullanılması önemli olabilmektedir. Ayrıca yöneticilerin büyük ve karmaşık kurumları süreç ve tam

21. Uygulanmakta olan analitik bütçe ile stratejik plan sistematığı birbirine uygun değildir. Bu da stratejik planın maliyetlendirme/bütçelendirme ayağının havada kalmasına sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle stratejik planlar beş yıllık, bütçeler üç yıllık hazırlanmaktadır. Stratejik plandaki hedef ve faaliyetlerin içeriği bütçe kod yapısındaki temel göstergelere uymamaktadır. Bu nedenle stratejik planlama ve bütçeleme sistemlerinin entegrasyonunun gerekliliği söz konusudur.

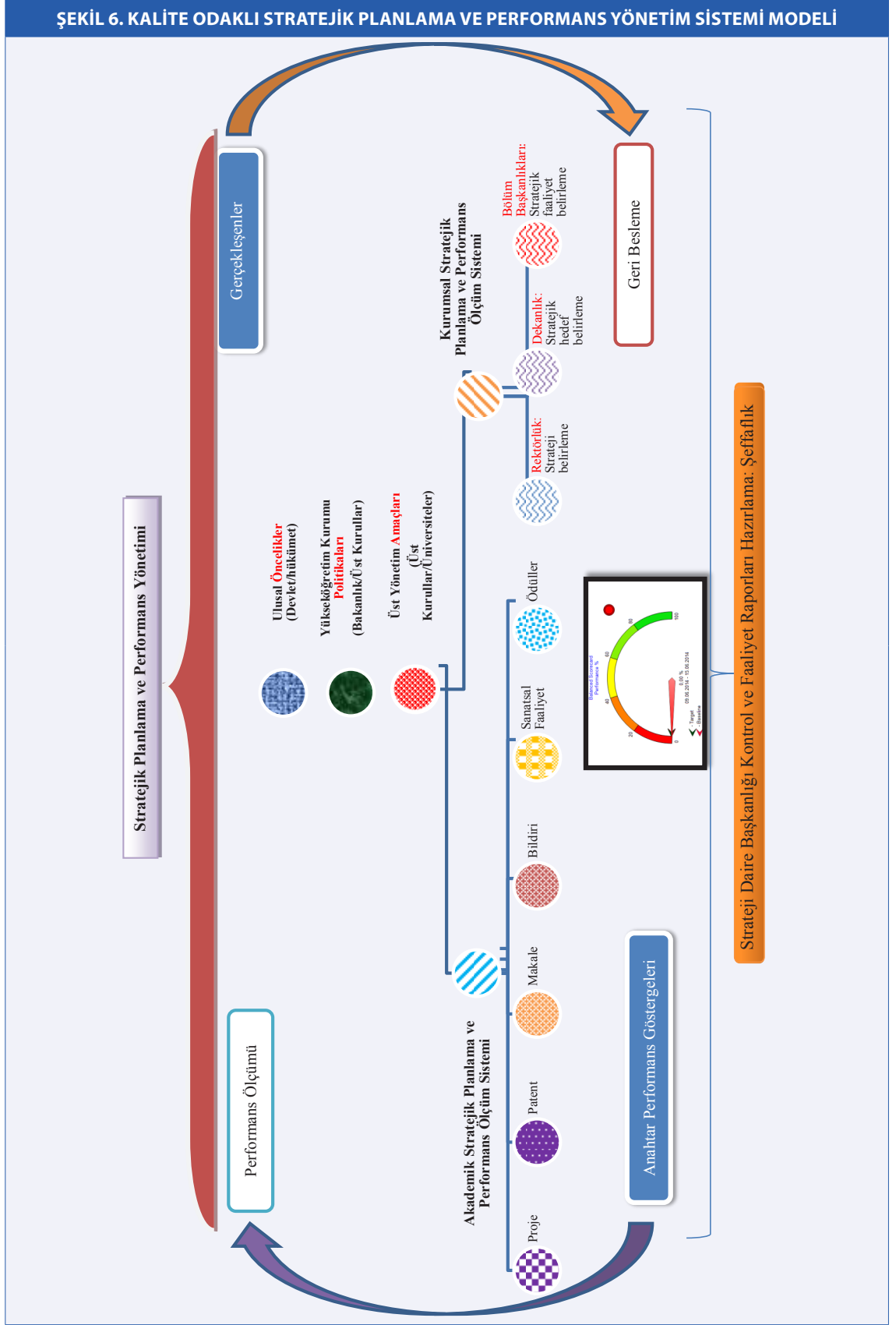
zamanlı olarak takip edebilmesi de gösterge sistemlerinin varlığıyla sağlanabilmektedir. Bu noktada önerilen model tam zamanlı ve gerçek verilere dayalı olarak otomatik kurumsal (mali, akademik faaliyet temelli ve insan kaynağı odaklı) raporlamalara imkan sağlayarak güvenilir raporların oluşturulması potansiyeline sahiptir.

- Büyük ve karmaşık yapıdaki farklı görev ve sorumlulukları olan yükseköğretim kurumlarının yönetilmesi ve gerçek zamanlı takibinin yapılması oldukça güçleşmektedir. Dolayısıyla çok fazla sayıdaki paydaş beklentileri yükseköğretim kurumları üzerinde baskı unsuru oluşturabilmektedir. Buna bağlı olarak yeni kurulan birçok yükseköğretim kurumunda etkin ve verimli yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesi zaman alabilmektedir. Bu durum köklü üniversiteler ile yeni üniversitelerin kıyaslama ve karşılaştırılmasını anlamsız hale getirebilmektedir. Bu nedenle ortak bir sistem üzerinden kurumsal stratejik planlama ve performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi yeni kurulan yükseköğretim kurumlarının yönetsel süreçlerinde bireysel ve kişisel algılamaları ortadan kaldırarak kurumsal bir kimlik kazandırılmasına ve kurum kültürü oluşumuna katkı sağlayabilecektir. Bu sistem tüm yükseköğretim ekosistemimizdeki kurumların etkin ve verimli bir biçimde gelişimi ve yönetilmesini kolaylaştıracaktır. Buna bağlı olarak yükseköğretim ekosistemindeki kalite kültürü sistem temelli olarak artış gösterebilecektir.
- Ortak kurumsal amaç ve stratejiler doğrultusunda tüm yükseköğretim kurumlarının ortak “anahtar performans göstergeleri”ne göre sıralama ve sınıflamalarının gerçek veriler üzerinden tam zamanlı olarak yapılmasına olanak tanıyacağı için model rekabetçilik ve rekabet edebilirlik üzerinde de önemli bir etkiye sahip olacaktır. Fakat burada gözden

kaçırılmaması gereken nokta tüm yükseköğretim kurumlarının tek bir kümeye dahil edilmemesi gerektiğidir. Çünkü farklı yapı, kaynak ve insan yeteneğine sahip kurumların kendi yetkinliklerine uygun kümelere göre anahtar performans göstergesi oluşturularak sıralamalara dahil edilmesi önemli görülmektedir.

- Bu analiz kapsamında sürekli olarak üst kurulların amaç ve hedefleri bağlamında ortak bir yolda yürümek vurgulanmıştır. Fakat doğası gereği bilimsel çalışmalar ve bilim kuruluşları özerk ve özgür bir ortamda faaliyet göstermelidir. Bu analiz kapsamında modelde yer verilen en önemli unsurlardan birisi de milli ve toplumsal amaçlar temelinde her kurumun yetenek ve yetkinliklerine uygun olarak kendi (bireysel ve kurumsal) planlamalarına izin verilmesidir. Bu model temelinde özerklik ve özgürlük ilkesine ters düşmeden tüm akademik çaba ve faaliyetler ile kurumsal faaliyetlerin ortak bir vizyon ve misyonu tamamlamaya yönelik olmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.
- Yükseköğretim kurumlarında akademik ve kurumsal performans karnelerinin oluşturulmasıyla süreçlerdeki başarılı aşamaların tespit edilmesi ve başarısız aşamaların ise yeniden tasarlanmasına katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Buna uygun biçimde ortak amaç ve hedefler temelinde kendi yetkinlik ve yetenekleriyle kaynaklarına uygun biçimde birey ve kurumlar tarafından oluşturulan stratejik planlamaların gerçekleşme düzeyleri dikkate alınarak bir “performans karne sistemi” kurgulanmaktadır. Bu karne sisteminin en önemli avantajı ve ilgi alanı başarıların ödüllendirilerek, başarısız süreçlerdeki aksaklıkların da analiz edilerek nedenlerin ortaya konulması ve yükseköğretim kurumu tarafından kurumsal destek sunulmasının planlanmasıdır.

ŞEKİL 6. KALİTE ODAKLI STRATEJİK PLANLAMA VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ MODELİ



Tüm bu tanımlamalar temelinde önerilen akademik ve kurumsal stratejik planlama ve performans yönetim sistemi algoritmalarını bütünleştiren modeli Şekil 6'daki gibi şematize etmek mümkündür.

En nihayetinde mevcut yükseköğretim sisteminin yenilikçi, rekabetçi ve katma de-

ğer yaratıcı bir ekosistem haline gelebilmesi ve bütünleşik stratejik planlama, performans yönetim sistemi ve faaliyet tabanlı bütçeleme sistemi odaklı bir biçimde yönetilebilmesi için gerçekçi bilgiler elde edilebilmesi ve bu bilgiler ışığında etkin yönetsel süreçler geliştirilmesi gerekmektedir.





---

**H**ızla değişen iç ve dış çevre koşullarından etkilenen yönetim, başarı ve değerlendirme anlayışı yükseköğretim kurumlarının üzerinde yoğun bir rekabet baskısı oluşturmaktadır. Artan rekabet baskısı ise özellikle hızlı teknolojik değişimleri gerçekleştirmeye yönelik etkin yönetsel tepkilerin yerinde, zamanında ve doğru olarak verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliğin farkında olan yükseköğretim kurumları başarı düzeylerini, AR-GE çıktılarını, ticarileştirme başarılarını, tercih ve rekabet edebilirliklerini artırmak için stratejik yönetim, planlama ve performans yönetimi araçlarından yararlanmak durumunda kalmaktadır.

Bu analizde yükseköğrenim kurumlarına yönelik yönetsel, vizyonel, operasyonel, süreçsel ve insan bazlı engellerin en aza indirilerek motive edici bir süreç takip ve yönlendirme sisteminin gerekliliğinden hareketle bir planlama yapılmıştır. Analiz kapsamında yükseköğretim kurumlarında ülke ve toplum beklentilerine uygun biçimde stratejik amaç, hedef ve stratejilerinin ve bunların performans göstergelerinin bütünlük bir biçimde tanımlanmasına yönelik veri tabanı odaklı yazılımsal bir yönetim bilişim sistemi modeli sunulmuştur.



---

ANKARA • İSTANBUL • WASHINGTON D.C. • KAHİRE • BERLİN

[www.setav.org](http://www.setav.org)