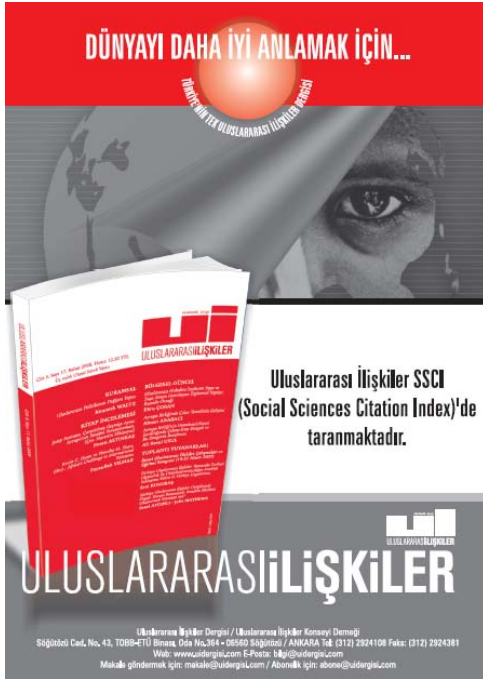


**Yayın ilkeleri, izinler ve abonelik hakkında ayrıntılı bilgi:**

E-mail: [bilgi@uidergisi.com](mailto:bilgi@uidergisi.com)

Web: [www.uidergisi.com](http://www.uidergisi.com)



***Türkiye’de Uluslararası İlişkiler  
Çalışmaları ve Eğitimi Kongresi  
Tutanakları  
(19-21 Nisan 2007)***

**Kalite Sorununu Aşmada Atama ve  
Yükseltme Kriterleri**

**İlter Turan**

Prof. Dr., Bilgi Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü

Bu makalenin tüm hakları Uluslararası İlişkiler Konseyi Derneği’ne aittir. Önceden yazılı izin alınmadan hiç bir iletişim, kopyalama ya da yayın sistemi kullanılarak yeniden yayımlanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz, satılamaz veya herhangi bir şekilde kamunun ücretli/ücretsiz kullanımına sunulamaz. Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

Aksi belirtilmediği sürece *Uluslararası İlişkiler*’de yayınlanan yazılarda belirtilen fikirler yalnızca yazarına/yazarlarına aittir. UİK Derneğini, editörleri ve diğer yazarları bağlamaz.

## Kalite Sorununu Aşmada Atama ve Yükseltme Kriterleri\*

İlter TURAN\*\*

Üniversite öğretim kadrolarının kalitesinin yükseltilmesi son yıllarda üniversite sistemimizin üzerinde daha fazla durmak mecburiyetinde kaldığı bir konudur. Bir yandan Avrupa Birliği ile yakınlaşmamızın özel diğer yandan küreselleşmenin genel etkileri, üniversitelerimizin kalite sorununa eğilmeleri yönünde bir baskı oluşturuyor. Çeşitli ülke üniversitelerinin arasında yaşanan öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliği, uluslararası iş piyasalarında kişinin milliyetinin değil donanım ve becerilerinin iş bulma şansını belirlemede giderek daha fazla paya sahip olması, hangi ülkede yapıldığına bakılmaksızın yüksek öğretimin belirli bir standarda ulaşmasını zorunlu kılmaktadır. Türk üniversiteleri de bu gerçeği gözönünde tutarak, konuyla geçmişe göre daha fazla ilgileniyorlar.

Üniversitelerde öğretim, araştırma ve yayın kalitesinin yükseltilmesi için gösterilen çabaların bir bölümü doçentlik ve profesörlüğe atama ve yükseltme işlemlerinin nesnel kıstaslara bağlanması ve bu amaçla yönetmelikler, yönergeler, çıkarılması biçiminde ifadesini buluyor. Bilindiği gibi, doçentlik titrinin elde edilmesi, Üniversitelerarası Kurulun düzenlediği bir sınavla olmaktadır. Tüm üniversite sistemi için geçerli olan Doçentlik Sınav Yönetmeliği'ne göre yürütülen bu sınavda başarılı olmak doçentlik kadrosuna atanmanın önkoşulu olmakla birlikte, her kurum doçentlik kadrosuna atamalarda kendi ek kıstaslarını ihdas edebilmektedir. Uygulamada zorluklarla karşılaşılrsa bile, kuramsal olarak doçentlik kadrolarına atanmanın adaylar arasında yürütülen bir yarışma sonrasında en başarılı adayın tercih edilmesi şeklinde gerçekleşmesi öngörülmüştür. Profesörlüğe atamada ise her kurum kendi belirlediği kıstaslara göre terfi işlemini düzenleyebilmektedir. Ancak, burada da açılan kadronun en yetkin başvuru sahibine tahsisi amaçlanmaktadır.

Üniversitelerimizin doçentlik ve profesörlüğe atama ve yükseltme kıstaslarının (bundan böyle atama ve yükseltme kriterleri diye anılacaktır) muhtelif üniversitelerin bu konudaki düzenlemelerinin incelenmesi, sistemin mahiyeti hakkında bilgi toplamanın en uygun yolu gibi görülmektedir. Düzenlemelerde birbirine benzeyen hususlar olmakla bir-

\* Bu yazı, 19-22 Nisan 2007 tarihleri arasında KKTC'de Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi'nde toplanan İkinci Uluslararası İlişkiler Çalışmaları ve Eğitim Kongresi'nde yapılan takdimin yazılı metnidir.

\*\* Prof. Dr., Bilgi Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, Kuştepe Kampüsü, Şişli 34387 İstanbul. E-posta: ituran@bilgi.edu.tr

ULUSLARARASI İLİŞKİLER, Cilt. 4, Sayı 13, Bahar 2007, s.129-136

likte, bunların birbirinden ayrılan iki yaklaşımı sergilediği görülüyor. İlk ve daha yaygın olan yaklaşımın yönlendirdiği yönetmeliklerin vurgusu sayısal değerlendirmeler üzerindedir. Bunlar kişinin yayınlarını ve diğer akademik nitelikli faaliyetlerine rakamsal değerler tahsis yoluya değerlendirilmesini ve başvuru koşulu olarak kişinin asgari bir puanı tutturmasını şart koşturmaktadır. Yeterli puanı tutturan adaylar arasındaki seçim ise en yüksek puanı alanın yarışmayı kazanmasından ibaret değildir. Bu aşamada hakemlerden alınan değerlendirmeler, referans mektupları nihai tercihin şekillenmesinde bir katkıda bulunmaktadır. İkinci yaklaşımda ise kantitatif değerlendirmeler tamamen bir yana bırakılmış gözükmektedir. Atanma ya da yükseltme talebinde bulunan kişi ya da kişilerin bilim dosyaları yetkin jüri üyeleri tarafından incelenmekte ve onların tavsiyeleri esas alınarak bir karara varılmaktadır.

Bu iki yaklaşımdan ülkemizde birincisinin tercih edilmesinin sosyolojik nedenleri olduğu kesindir. Ülkemizde bir çok branşta yerleşik bilim camiaları henüz oluşmaktadır. Aynı konular üzerinde çalışanların dahi her zaman birbirinin çabalarından haberdar olmaması mümkündür. Birçok konuda bilim camialarının az sayıda elemandan oluşması, bu kişilerin de birbirlerinden farklı konulara ilgi duymaları ve benzeri mülahazalar, kolay uygulanabilirlik açısından kantitatif değerlendirme yöntemlerini cazip kılmaktadır. Kaldı ki, kantitatif ölçümlerin daha "objektif" olduğu konusunda yerleşmiş bir kanı olduğu unutulmamalıdır. Zaten salt hakemlik yöntemini yeterli bulan kurumlar sayıca az, öğretim kadroları daha türdeş, İngilizce öğretim yapan seçkin kurumlardır. Sistemin tümünü nitelemekten uzaktırlar.

### **Atama ve Yükseltme Kriterleri: Geçerlik ve Güvenilirlik Sorunları**

Acaba, akademik eserlerin kantitatif değerlendirilmesi üzerine kurulu yönetmeliklerin incelenmesi yoluyla bir terfi sisteminin nasıl işlediği, geçerliği ve güvenilirliği konusunda bir fikre sahip olabilir miyiz? Burada güvenilirlik sözünü, değerlendirmeyi kim yaparsa yapsın aynı sonuçlara varma durumunu anlatmak için kullanıyorum. Geçerlik ise, bu rakamlaştırma işleminin kaliteyi ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Bu iki kavramı kullanmak gereğini duymamın altındaki gerekçe, tahmin edileceği gibi, yapılan ölçümlerin geçerlik ve güvenilirlik açısından yetmezlikler taşıdığını düşünmemdendir. Önce bazı örnekler vermek ve sonra geçerlik-güvenilirlik sorununa tekrar dönmek istiyorum. Bu örnekler terfi ve atanma heyetlerinde üyelik yaparken bizzat karşılaştığım olaylardır. Tipik olduklarını, bir çok jüri üyesinin aynı durumla karşılaştığını tahmin ederim.

Doçentlik için başvuran adaylar eserlerini kendileri puanlamaktadırlar. Bilahare, jüri üyeleri bu puanları gözden geçirmekte, değiştirebil-

mektedirler. Değerlendirmelere konu olan çalışmaların niteliği üzerinde ortak bir anlayış ortamı ve çerçevesi olmaması, hatalı değerlendirmelerin yapılmasıyla sonuçlanabilmektedir. Örneğin, yönetmeliklerde tebliğ önerilerinin bir hakem heyeti tarafından değerlendirilerek kabul edildiği uluslararası nitelikteki bilimsel toplantılarda sunulan tebliğlere puan verilmesi öngörülmektedir. Bana gelen bir dosyada, aday Ege kıyısındaki bir kasaba belediyesinin hemen karşısındaki Yunan adasının belediyesi ile düzenlediği bir dostluk şöleninde turizmin ülkelerarası dostluğa katkısı başlıklı şahsi düşüncelerini aktaran bir konuşma yapmış, bunun yazılı biçimini de uluslararası nitelikte bir tebliğ diye puanlamıştı. Adayı tanıdıktan sonra, kötü niyetle hareket etmediğini de anladım. Kendisi herhangi bir uluslararası bilim kongresi görmemişti. Yettişmesi de uluslararası alanda ilgi uyandıracak araştırmalar yapmaya müsait değildi. Yaptığı işin akademik nitelikli bir iş olduğunu samimiyetle düşünüyor ve kendisine puan takdir ediyordu. Hemen ekleyelim, birçok uluslararası toplantıda tebliğin kabul edilmesi için uygulanan standartlar pek yüksek değildir. Saçma sapan olmayan öneriler, pek parlak olmasalar da genelde kabul edilirler.

Doçentlik yönetmeliği ile diğer atama ve yükseltme yönetmeliklerinde kişinin editörlüğünü yaptığı eserlere de puan verilmesi düşünülmüştür. İki ayrı olayda karşılaştığım adaylar, kendi kurumları tarafından düzenlenen konferansların kitap olarak basımını sağlamışlar, isimlerini de editör olarak kitabın kapağına yazdırmışlardı. Konferanslar bilim camiasına dönük toplantılar olmayıp, kamuoyunu aydınlatmayı amaçlayan sıradan konuşmaların yapıldığı faaliyetlerdi. Biri bir ilçe belediyesi, diğeri akademik sıfatı olmayan bir dernek tarafından düzenlenmişti. Kitabı derlemek, irticalen ya da kısa notlara bakılarak yapılan konuşmaların deşifre edilmesini ve yayınlanmasını sağlamaktan ibaret kalmıştı. Belki editör cümle düşüklüklerini ve imla hatalarını düzeltmiş olabilirdi ama başka bir katkısı yoktu. Doğaldır ki, bilimsel eser editörlüğü denilince akla gelen burada aktarılandan farklı bir olgudur. Akademik bağlamda "editör," bir çalışmanın fikri ve kuramsal çerçevesini oluşturan, diğer katkıların ana çerçeveye uyum içinde olmasını sağlayan ve varılan sonucu kaleme alan kişidir. Eserin kendisinin de bir akademik konuyu ele alması gerekmektedir. İlk örnekte de olduğu gibi, eserlerine puan veren başvuru sahiplerinin jüriyi aldatmak niyetiyle hareket ettiklerini düşünmedim. Bilimsel kitap editörlüğünden neyin anlaşılması gerektiği konusunda donanımları yetersizdi. Yönetmelikler de konunun bilindiğini varsayıyor, uzun açıklamalar içermiyordu.

Benzer bir sorun da, bazı adayların gazetelerde yayınlanan yazılarını bir kitap haline getirip vermeleridir. Bu tür yayınların düşünce ve emek eseri oldukları teslim edilebilirse de akademik bir çabanın ürünü olduklarını söylemek olanaksızdır. Akademik ürün, bir araştırma sorusu ile

yola çıkan, mantiken türetilen önermeleri belgelendiren, tercihan daha önce cevabı bilinmeyen bir soruya cevap arayan, kuramsal temeli olan bir üründür. Ancak, akademik ürünlerin nitelikleri üzerinde ortak bir anlayış gelişmemiş olduğundan, her fikir eserinin akademik olarak sunulması tabii karşılanmakta, çoğunlukla da kabul edilmektedir.

Günümüzde hakemli dergi modası yaygınlaşmıştır. Birçok dernek ve vakıf da hakemli dergi çıkardığını söylemektedir. Hakemli dergi olmanın itibar getirici bir sıfat olduğu düşünülduğünden bu yola gidildiği açıktır. Hakemlik kurumu, bir bilim dalında veya uzmanlık alanında o alanda çalışanların kişilerin, meslekdaşlarının eserlerini anonim olarak değerlendirmesini öngörür. Hakemlik sistemini uyguladığını söyleyen dergilerin büyük bir bölümünün elinde kendisine gelen makale taslaklarını gönderebilecekleri bir nitelikli hakem havuzu dahi bulunmamaktadır. Birçok dergi yeterince yazı bulmakta zorlandığından, hakemlik zaten işlememektedir. Bu durumda hakemli olmak sıfatının dergi çıkarana kendilerine yakıştırdıkları bir sıfat olduğunu söylemek uygun olur. Bir derginin gerçekten hakem usulü ile çalışıp çalışmadığını belirleyen bir denetim sistemi bulunmamaktadır. Dolayısıyla bir başvuru sahibi bir yazısının hakemli bir dergide yayımlandığını söylüyorsa, bunun peşinen doğru olduğunu kabul etmemiz gerekmektedir. Olasılıkla, hakemli dergide yayın yaptığını ileri sürenler, şekil olarak doğru beyanda bulunmaktadırlar. Ülkemizde hangi dergilerin kendilerini hakemli dergi olarak gördüklerinin dahi bir listesi bulunmaması doğru değerlendirme yapmayı daha da güçlendirmektedir.

Zaman zaman, bilinçli aldatma çabalarına da rastlanmaktadır. Örneğin bir aday, biri İngiltere diğeri Rusya'da yayınlanan aynı isimdeki iki dergiden hakemli olmayan ikincisinde yayınladığı bir çalışmayı, sanki birincisinde yayınlanmış gibi bir değerlendirmeye tabi tutmuş, kendisine yüksek puan takdir etmiş, yaptığının saptandığı kendisine aktarıncaya, bir yanlışlık olmuş olabileceğini söylemekle yetinmiştir.

Buraya kadar sunulan örnekler, karşımızda hem bir geçerlik hem de bir güvenilirlik sorunu olduğunu göstermek için yeterli olmuştur ümit ederim. Bu yöntemlerle kalitenin ölçülmesinden ziyade şekil gereklerine uyup uyulmadığı ölçülebiliyor, o da çok iyi ölçülüyor. Üniversitelerarası Kurul'dan izin alınabilse, adayların ve jüri üyelerinin puanlama sistemlerinde ne oranda farklı değerlendirmeler yaptıkları, ayrıca jüri üyelerinin ne oranda yanılğıya düştükleri hakkında daha güvenilir bir fikrimiz olabilir. Çoğu zaman jüri üyelerinin adayların yaptığı puanlamayı peşinen kabul ettikleri endişesini taşıyorum fakat incelenmediği sürece bu bir tahminden ibaret kalacaktır. Adayların da daha doğru değerlendirmeler yapabilmesine yardımcı olmak için her puanlama kategorisinin nasıl anlaşılması gerektiğini açıklayan kılavuzların hazırlanması belki bir miktar standardizasyon sağlayabilir. Keza, özellikle ülkemizde yayınlanan ve akademik nitelikte

olduğu düşünölen dergilerin güvenilir bir listesinin hazırlanması, bu listede ekleme yapma ve listeden çıkarma işlemlerinin açık kurallara bağlanması da aynı amaca hizmet edebilir.

### **Kalite Yükseltme Aracı Olarak Yasal Düzenlemeler**

Kalite sorununu aşmakta atama ve yükseltme kriterleri üzerinde duruyoruz. Bu yaklaşımın altında şöyle bir mantık yapısı var: Kriterlerinizi kurallara dönüştürüp, uyulması zorunlu hale getirirseniz, atanacak ve yükseltilecek kişilerin bu kurallara uyması sonucu kalitenin yükselmesini sağlıyorsunuz. Bu önermenin bir alt genellemesi de, kalite denilen nitelikten daha fazlasına sahip olanların atama ve yükseltmelerde, bu niteliğin daha azına sahip olanlara göre daha başarılı olacaklarıdır. Ancak, burada kalite denilen niteliğin kitlede yeterince mevcut olduğunu, hiç olmazsa kolay gelişebileceğini varsayıyoruz. Hâlbuki bu varsayım doğru olmayabilir. Kitle kalite yükselmesini sağlayacak kadar unsuru dahi bünyesinde barındırmayabilir. Değişimin önünde büyük engeller olabilir. Varsayımın doğru olup olmadığına bakarak biri iyimser diğeri kötümser iki senaryo üretilmesi mümkündür.

1. **İyimser senaryo** : Kitle kriterlere uymak için kendini değiştirmeye, niteliklerini yükseltmeye, iyileştirmeye çalışır.
2. **Kötümser senaryo** : Kitle kriterleri aşındırır, içeri boşaltıp, uyulması zorunlu boş kalıplara dönüştürür.

Türkiye’de her iki sonucun da ortaya çıktığını görüyoruz. Örneğin Türkiye dünya akademik yayınlar sıralamasında son yıllarda sürekli ilerleme kaydetmektedir. Türk akademisyenlerin yabancı dilde yayınladıkları kitapların sayısında önemli artışlar vardır. Buna karşılık, dünyanın en iyi üniversiteleri listelerinde yer alan üniversitemiz bulunmamaktadır. Bazı kurumların mezunlarının beklenenin çok altında bir donanımla yetiştikleri, özellikle tıp, hukuk, mühendislik gibi mesleki öğretim görenlerin meslek hayatlarına hazırlıksız başladıkları sık sık dile getirilmektedir. Buna karşılık, dünyanın en önemli şirketlerindeki üst görevlere yine ölkemize de yetişmiş insanlar gelmektedir.

Eğer karşımıza iyimser senaryo gibi, bir de kötümser senaryo çıkıyorsa, bu senaryo ihmal edilemeyecek bir ölçüde gerçek olabiliyorsa, üzerinde durmamız gerekiyor. Sorumuzu şöyle de ifade edebiliriz: Akademik dünyamız, acaba neden atama ve yükseltme kriterlerini bazen kısmen bazen de tamamen şekil gereklerine dönüştürmeye yönelmektedir? İlk olarak, hemen belirtelim ki, Türk yüksek öğretim kurumları henüz ülke içinde yoğun rekabet baskıları altında değillerdir. İktisadi bir deyim kullanmak gerekirse, Türk yüksek öğretim piyasası bir satıcı piyasası özelliklerine sa-

hiptir. Yüksek öğretime talep çok yüksektir; mevcut kurumlar talebi karşılamaktan uzaktırlar. Öğrenciler için üniversite yerleştirme sınavlarında başarı sağlayarak bir fakülteye kaydını yaptırmak büyük başarı olarak görülmektedir. Böyle bir durumda üniversitelerin kendilerini iyileştirmelerine, kaliteyi yükseltmelerine dönük baskılar çok zayıf kalmaktadır. Ne yaparlarsa yapsınlar, öğrenciler gelmektedir.

İkinci olarak, Yüksek Öğretim Kanunumuz, çerçeve bir kanun niteliğinde olmayıp, tüm kurumları aynı dar kalıplar içine sokmaya çalışan, hepsini aynı düzenlemelerle yönetmeye çalışan bir yasadır. Her kurumda çalışanların aynı kurallara göre yükseltilmesini istediğiniz zaman, tüm kurumları düşük bir ortalamaya doğru çekmiş olursunuz. Örneğin, herkesin yoğun araştırma yapmasını, yabancı diller dahil yayın yapmasını beklerseniz, atama ve yükseltmeleri buna bağlarsanız, bu koşulların yerine getirilmesinin mümkün olmadığı çok sayıda kurumda kurallara ruhen değil şeklen uymanın temellerini atmış, hatta yozlaşmanın yolunu açmış olursunuz. Araştırma ve yayın yapmak becerileri ile yetiştirilmemiş, yabancı dili az bilen, vaktinin büyük bölümünü ders vermekle geçirmeye mecbur edilen bir öğretim kadrosundan kapsamlı bir kalite performansı beklediğimizde, buna imkan bulamayan kadrolar, kuralları zorlayarak yükselmeye çalışıyor, ortaya sevimsiz bazı patolojiler çıkıyor. Bunlar arasında en bilineni intihal dediğimiz kişinin kaynak göstermeden, başkalarının yazdıklarını kendisine mal etmesidir. Bu olayın yaygın olduğu zaman zaman kamuoyuna intikal eden bilgilerden anlaşılmaktadır. Buna karşılık, bu kusurun üzerine fazla durulmaması, genel bir uygulama iradesinin yokluğuna işaret etmektedir. Bu irade yokluğunun nasıl açıklanacağı ayrıca bir merak konusudur. Daha seyrek görülmekle birlikte, araştırma yapmadan uydurma verilerle makale yayınlamak, olmayan bir yabancı yayını varmış gibi göstermek, bir yabancı yayını üzerinde maddi nüfuz kurarak yayın standartlarına uymayan yazıları yayınlamak, hatta başkasına yazı yazdırarak kendi adına yayınlamak gibi yöntemlere başvurulduğundan da söz edilmektedir.

Üçüncü olarak, her kurumun kendi elemanını yetiştirmeğe, henüz yeterli lisans öğretimi yapamayan kurumların doktora vermeye çalışması söz konusudur. Her ne kadar Yüksek Öğretim Kurulu lisansüstü programların açılmasını denetim altında tutmaya, yeni açılan üniversitelerdeki asistanları eski üniversitelerde doktora yapmaya yönlendirmeye çalışıyorsa da, sorun bitmemektedir çünkü aslında açılmış olan bazı programların da kapatılması gerekmektedir. Şu andaki durumda araştırma yapma deneyimi olmayan, böyle bir eğitimi olmayan hocalar, araştırma yapacak donanımı ve birikimi olmayan öğrenciler yetiştiriyorlar. Kısır döngü dönmeye devam ediyor. Siyaseten uygulamaya konulması kolay olmasa da, bu duruma çözüm bulunabilir. Örneğin doktora programlarında ders verebilecek öğretim üyelerinin bilimsel araştırma ve yayın yapma konularında temayüz etmiş olma (örneğin yurt-

dışında hakemli dergide son beş yılda makale yayınlamış olmak) şartı aranabilir. Doktora verecek üniversitelerin kütüphanelerinde doktora verilecek alanla ilgili yeterlik koşulları aranabilir, Böylece doktora veren kurumların sayısı azaltılarak onların lisansüstü araştırmalarda uzmanlaşması sağlanabilir. Kişinin doktora yaptığı kurumda, doktorasını tamamlar tamamlamaz göreve atanmasına izin verilmeyebilir.

Dördüncü olarak, devlet kurumlarındaki öğretim üyelerine ödenen maaşlar düşüktür. Özellikle büyük kentlerde öğretim üyeleri gelirlerini arttırmak için çok yönlü arayışlara girmektedirler. Ücretlendirmede devlet memuru statüsünde olanlar arasında fazla fark yaratmak istemeyen Maliye gelirlerin başka yöntemlerle arttırılmasını yeğlemektedir. En kolay uygulamalardan biri ek ders ücretleridir. Böylece hem maaşlara zam yapılmayarak muhtelif memuriyetler arasındaki ücret dengesi korunmakta, hem üniversitede personel sayısı düşük tutulabilmekte, hem de gelirler yükselmektedir. Bu konuda yapılacak bir araştırma, devlet üniversitelerindeki öğretim kadrolarının (Tıp istisna olabilir) aşırı ders yükü taşıdıklarını gösterecektir. Vaktinin ve enerjisinin büyük bölümünü derslere ayıran bir öğretim üyesinin, kendini yenilemesi güçleşmekte, ders vermenin ötesi akademik faaliyette bulunması olanaksızlaşmaktadır.

Görüldüğü gibi, atama ve yükseltme kriterlerinin uygulandığı ortamın özellikleri kriterlerin uygulanmasını zorlaştırmakta, onların aşınmasına, içinin boşalmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durumun değiştirilmesi için yapılabilecek bazı uygulamalara, sorun yaratan unsurları incelerken kısaca değindik. Ancak, üniversitelerin işleyişine yön veren temel kavram üzerinde de durmak gerekmektedir.

### **Kalite Sorununu Aşmanın Anahtarı: Rekabet**

Herhangi bir sistemin verimli çalışması, kendisini iyileştirmesi, işlevini daha başarıyla yerine getirmesi için, sistemi o hedeflere doğru yönlendiren bir dürtüye ihtiyaç vardır. Aynı genellemeyi bireyler için de yapabiliriz. Sözümleri ettiğim dürtüyü sağlayacak etken rekabettir. Mevcut üniversite düzenimiz rekabetin yönlendirdiği bir düzen değildir. Tam tersine herkesi eşitleyici bir yasal ve kurumsal altyapı mevcuttur. Bunun değiştirilmesi zaman alacaktır, yavaş olacaktır. Sözümleri ettiğimiz değişiklik bir zihniyet değişikliğidir. Ancak şimdiden yapılabilecek şeyler vardır. Örneğin kurumların ve bireylerin performans kriterlerinin daha açık bir şekilde belirlenmesi ve kurumların ve bireylerin bu kriterlere göre ödüllendirilmesi yönünde çalışmalar yapılabilir. Neler yapılabileceğini araştırmak, çözümler üzerinde düşünmek gerekiyor.

Bireylerin ve kurumların ödüllendirilmelerinde farklı yöntemler kullanılacaktır. Yurt dışında yayın yapan öğretim üyelerine maddi ödüller verilmesi dönem dönem kullanılmış bir yöntemdir. Aynı şekilde, başarılı



ürün veren öğretim üyelerinin ders yükünü azaltmak, onları daha çok lisansüstü programlarda istihdam etmek düşünülebilir. Tüm öğretim üyelerine kendilerini geliştirme, ders vermekten nefes alma fırsatları verilmesi sistemin vazgeçilmez bir niteliğine dönüştürülebilir. Ücret politikalarında başarıyı daha fazla ödüllendiren uygulamalar geliştirilebilir.

Başarılı kurumları da ödüllendirmek gerekiyor. Örneğin böyle kurumlara kadro desteği vermek, daha fazla araştırma ve seyahat fonu tahsis etmek akla ilk gelen yollar arasındadır. Temayüz eden fakülteleri ya da birimleri "mükemmeliyet merkezi" ilan etmek, onlara özel teşvikler vermek de mümkündür. Başarılı olmayan kurumlara da kurumsal gelişme desteği vermek, onların hamle yapmasına yardımcı olabilir.

Birey ve kurumların durumunu, bu durumun gösterdiği olumlu ve olumsuz değişiklikleri değerlendirmek için sürekli ölçüm ve değerlendirme yapmak zorunludur. Örneğin, belirli bir alanda mezun olan öğrencilerin ulusal bir test yoluyla sınanması; yüksek performans sergileyen öğrencilerin hangi kurumlardan diplomalı olduklarının saptanması kurumların performansı hakkında bize bilgi verebilir. Bir kurumun öğretim kadrosunun aldığı ödüller bir başka doğal başarı göstergesidir. Başka örnekler de verilebilir ama önemli olan ölçüm ve değerlendirmelerin sistem içinde yaygınlaştırılması ve sık kullanılır olmasıdır.

## Sonuç

Üniversitede kalite bir sonuçtur. Kalitenin oluşmasını ve sürdürülmesini destekleyen bir altyapının oluşması gerekiyor. Çabalarımızı bu altyapının oluşturulması yönünde yoğunlaştırmadığımız zaman, şu veya bu alanda atılan kalite yükseltici adımlar veya önlemler sonuçsuz kalmakta, bozulmakta, aşınmakta ve yozlaşmaktadır. Bu altyapıya yön verecek iki ilke diğerlerinden önde gelmektedir. Bunlardan ilki çoğulcudur. Çoğulculuk farklılaşmaya izin vermek demektir. Bu ilke esneklik, çeşitlilik ve deney yapmaya elverişli bir çerçevenin oluşmasını sağlayarak, yenileşmek isteyenlerin önünü açacaktır. Tekil ve her kurumu aynı kalıplar içine sokmaya çalışan bir örgütlenme modelini vakit kaybetmeden terketmek zorundayız. İkinci ilke ise rekabettir. Sistemde rekabetçi bir yapının oluşturulmasının yaratacağı olumlu sonuçları yukarıda özetlemeğe çalıştık.

Türk üniversiteleri, uzun yıllardan sonra kalite sorunu ile ilgilenmeğe başlamışlardır. Konunun gündeme girmiş olması, çözümlerin de aranacağı ve bulunacağı yönünde iyimser olmayı teşvik etmektedir. Bu bağlamda atama ve yükseltme kriterleri üzerine de eğilinecektir.