

## ARAŞTIRMA YÖNETİMİ

Prof. Dr.Öktem Vardar,  
Ekim 2004

Modern üniversite gelişmiş ülkelerde giderek yenilikçi, girişimci (entrepreneurial) bir karakter kazanmakta ve “araştırma yönetimi” odak konulardan biri haline gelmektedir. Üniversitelere ayrılan kamu kaynakları azaldıkça, çok kaynaklı gelir yapısına geçiş ve rekabete dönük fonları cezbedebilmek için yeni stratejilerin geliştirilmesi, uzmanlıkların pazarlanması, danışmanlıklar, patent hakları, endüstriyel işbirlikleri gündeme gelmektedir. Değişen çevre koşulları üniversiteleri, iç verimlerini arttırmak, daha etkin yönetilmek, kurumsal kimliklerini anlayarak stratejik hedeflerini saptamak yönünde zorlamaktadır.

Ekonomik atılım yapma peşindeki birçok ülke araştırmanın ekonomik gelişmenin motoru olduğu gerekçesiyle dünya çapında araştırma yapacak kurumlarını tanımlamağa yönelmiştir. Güney Kore, örneğin, “Brain Korea 21” projesiyle kısıtlı sayıda önder araştırma üniversitelerini saptamaya, Japonya , “Center of Excellence in the 21 Century” projesiyle önder araştırma birimlerini tespit etmeye, Almanya ‘Excellence Initiative’ projesiyle dünya çapındaki üniversitelerini seçmeye çalışmaktadır. Birçok ülkede de üniversitelere eşit statüler verilmesine rağmen toplumun ve hükümetlerin üniversitelerden beklediklerinin farklı olduğu ve yükseköğretimde gayri resmi /gizli bir hiyerarşik yapı olduğu bilinmektedir. Kitle eğitiminin süregelen ağırlığına rağmen bu ayrıcalıklı konum hemen her zaman araştırma yeteneğinin sonucu olmuştur. Kurumlar arasında araştırma imkanlarını eşdeğer bazda paylaşırın politikalar artık terk edilmektedir. Hızla değişen bu dinamiklere üniversitelerin uyum sağlaması beklenmektedir.

Kilit politika enstrumanlarının,

- hükümetlerin kuvvetli katkısını da içeren ulusal araştırma önceliklerinin saptanması,
- kamu ve özel sektörün araştırmaya ayırdığı payların arttırılması,
- daha rekabetçi ve güdümlü projelere dönük araştırma destekleme mekanizmalarına geçilmesi olduğu görülmektedir. Hükümetler artık üniversiteleri “kontrol” etmekten vazgeçip, hesap verme, çıktı değerlendirme, sözleşmeli faaliyetler gibi mekanizmalardan oluşan “gözetim (supervision)” ile yetinmektedirler. Bu model ademi merkezi karar verme birimlerinin kendi kendilerini yönetme kapasitelerini arttırmalarını, ama belirgin bir ortak politika etrafında birleşebilmelerini amirdir. Artan esneklik birimlere değişik opsiyonları tanıırken risk seviyesini de arttırmaktadır. Seçilen politikanın/ alınan kararların sonuçlarına katlanılacaktır. Üniversite liderleri bugün popüler olmayan kararların alınmasına ön ayak olacak kadar kararlı olmak durumundadır. Geleneksel meslekdaş kültürünün etkisi devam etse de kurumsal yönetim daha profesyonel, icracı, pazara duyarlı hale gelmektedir.

OECD Yükseköğretimde Kurumsal Yönetim (IMHE) programının 2000-2003 arasında yürüttüğü üç projeden biri Araştırma Yönetimi olmuştur. Paris , Tokyo ve Bonn’da yapılan üç toplantı ve dört kıtadan sekiz davetli üniversitenin hazırladığı vaka sunumları

çerçevesinde hazırlanan son rapor<sup>1</sup> 2004 IMHE Genel Konferansında tanıtılmıştır. Çağdaş üniversitenin karakteri, üniversitelerin karşılaştıkları sorunlar ve araştırma yönetiminin ana unsurları hususunda bu rapor bir kılavuz gibi kullanılabilir.

### **Değişen araştırma ortamı:**

Temel araştırma , uygulamalı araştırma, rekabet öncesi endüstriyel araştırma, ürüne yönelik araştırma gibi bir dizi iş bölümünün özellikle gelişmiş ülkelerde giderek paralel yürüyen araştırma faaliyetlerine dönüştüğü görülmektedir. Ağlar ve takım oyunu öne çıkmıştır. Disiplinlerarası ve girişimci zihniyetle yürütülen bu araştırmaların bir diğer çehresi özel uzmanlıklara dayanan, pahalı altyapı kullanan karakteri ve geçmiş performansı ile kendini ispat etmiş grupların tercih edilmeleridir. Özellikle öncü, teknoloji yaratan araştırmalar komplike yapısı, kritik kütle ihtiyacı, hızlı temposu ve çok pahalı cihaz parkı ile tanınmaktadır. Bazı alanlarda üretilen bilginin yarı ömrünün beş yıl civarında olması yarışın boyutlarını göstermektedir.

Üretilen bilginin muazzam boyutlarda olması iletişim ve bilgi teknolojilerini daha da önemli hale getirmektedir. Araştırma “yıldız”larının kurumlarından oldukça bağımsız hareket etmeye yönelmeleri, büyük araştırma “imparatorlukları” oluşması, bunların takım halinde transfer olarak ulusal veya bölgesel sınırların ötesine kolayca gidebilmesi , fikri hakların sahiplenilmesinde kıran kırana mücadele verilmesi çarpıcı gelişmelerdir. Geleneksel üniversitedeki işlerin /konuların paylaşılarak araştırmacının uzun yıllar boyu kendi bölgesinde, kendi dinamikleri içinde çalışması değişerek esnek ve sürekli yenilenen ortaklıklar, işbirlikleri şekline dönmektedir. Zaman kısıtı ve zamanında bitirilmeyen proje cezaları artmaktadır. Eğitim kadrosunun nispeten sabit olmasına karşın araştırma kadrosu büyük değişimler gösterebilmektedir. Projeler yoluyla ücretleri ödenen, kurumun sürekli elemanı olmayan araştırma elemanlarının durumu bazı ülkelerde sorun olmaya başlamıştır. Yerel endüstride uygulama imkanı olmayan veya bölgesel ilgi yaratmayan araştırma konularının üniversitelerde gelişmesi, destek bulma ve adapte edilme fırsatı olmaması nedeniyle yarım kalmaktadır. Bu kısıtı aşmanın tek yolu uluslararası çapta ve uluslararası aktörlerle beraber oynayabilmektir ki bu da herkese nasip olmamaktadır.

### **Üniversitede araştırma yönetimi :**

Bilgiye dayalı ekonomik gelişme yükseköğretimi, bu da üniversitelerdeki araştırma potansiyelini öne çıkarmıştır. Çok büyük olanlar hariç tüm üniversiteler kendilerine diğerlerinden farklı roller biçerek, farklı hedefler, misyonlar çerçevesinde pastadan pay alma yarışına girmişlerdir. Doğal olarak konsantrasyon ve uzmanlaşma belirli hususlarda üstünlük getirmeye başlamıştır. Ancak üniversitelerdeki misyon farklılaşması kendi kendine oluşan bir süreç değildir. Üniversite yönetiminin kararlı, dengeli ve özverili katalizör rolüne ihtiyaç vardır. Araştırma yönetimi, bu misyon farklılaşmasından başlayarak, araştırmacının en ufak ihtiyacının karşılanmasına kadar uzanan bir yelpazede tüm araştırma faaliyetlerinin organize edilmesidir. Ana maddeler şöyle sıralanabilir:

1. Araştırma önceliklerinin saptanması ve kurumsal araştırma stratejik planının hazırlanması : Kurumun kuvvetli yanlarının, oluşmakta olan fırsatların, yöre ile olan etkileşimin dikkate alındığı, geniş katılımı tartışılarak benimsenen, sürekli izlenerek

---

<sup>1</sup> Helen Connell, Ed., University Research Management: Meeting the Institutional Challenge, OECD-IMHE, 2004

mükemmelleştirilen hedef ve stratejiler başlangıç noktasını oluşturur. Bir yandan uluslararası ilişkilerde ortaklıklar, gruplaşmalar, sınırötesi işbirlikleri öne çıkarken, diğer yandan ulusal öncelikler ve kamusal destekleme mekanizmaları kurumların kararlarını etkilemektedir.

2. Üniversite içinde araştırma kaynaklarının tahsisi : Prensiplerin şeffaf olarak bilindiği, çıktı ve performansın ağırlıklı olarak önemsendiği, kurumsal öncelikleri destekleyen, geniş yelpazede, moda olmayan ancak kurumsal niş niteliğindeki çalışmaları da kollayan bir sistem geliştirilmelidir.

3. Araştırma kalitesinin değerlendirilmesi ve izlenmesi : İç kalite güvence mekanizmalarının oluşturulması, dış değerlendirme süreçlerinin yerleşmesi, hakemlerin ulusal ve uluslararası akademik camiadan seçilmesi, süreçlerin adil, şeffaf ve iyileştirmeyi hedefler olması, sonuçların tüm paydaşlarca paylaşılması üzerinde durulmaktadır.

4. Üniversite genelinde araştırma duyarlılığının, vazgeçilmezliliğinin yayılması ve araştırma ihtiyaçlarının karşılanması : Kurumda araştırma etkinliklerinin hamisi, mentoru, araştırma ortamının canlı tutulmasından sorumlu, araştırmacıların ihtiyaçlarının takipçisi olan, iletişimi yöneten üst düzey bir yönetici( örneğin rektör yardımcısı) nin varlığı fevkalade önemlidir. Rektörlük nezdinde araştırma faaliyetlerinin bir sahibinin olması ve bu kişinin (ofisin) göreceli ağırlığı kurumun araştırmaya verdiği değeri yansıtmaktadır.

5. Araştırmacı yetiştirme sürecine sahip çıkılması : Araştırmacı yetiştirme süreci hala akademik personel eğitimi ile aynıdır. Doktora programlarının desteklenmesi, üniversite araştırmalarının ulusal inovasyon sistemi ile irtibatlandırılması, araştırma gruplarının lisans seviyesindeki öğrencileri de içine alacak şekilde genişletilmesi vurgulanmalıdır. Bologna sürecine yakında, üniversitelerin araştırmacı yetiştirme rolünün ağırlıklı olarak girmesi beklenmektedir. Doktora sonrası (post-doc) araştırmacı uygulamasına derhal sahip çıkılmalıdır.

6. Çok disiplinli çalışmaları kolaylaştıran, destekleyen altyapının oluşturulması : Geleneksel, disiplin içi araştırmalar devam etmekle birlikte bir problemin çözümüne yönelik, bir ürün geliştirmeyi hedefleyen ve değişik disiplinlerden araştırmacıları biraraya getiren (mode II) çalışmalar giderek yayılmaktadır. Sanayici, yatırımcı, ekonomist, çevreci, mühendis, sosyolog gibi çok farklı uzmanlıkları biraraya getiren mode II araştırmanın çıktıları da geleneksel dergi makalelerinden farklı (rapor, yazılım, ürün, politika tavsiyeleri, spin-off şirketleri, süreç geliştirme) olmaktadır. Dolayısıyla artık hakemli dergilerde yayın gerekli ve yeterli koşul olmaktan çıkmaktadır. Bugün birçok fon yöneticisi destek dağıtırken dergi makalelerini dikkate bile almamaktadır. Bu gibi yeni trend'lerin üniversitede gelişebilmesi, birbiri ile beraber çalışma geleneği olmayan, bilim dalı duvarları içinde hapsolmuş araştırmacıların ortak çalışmaya yönlendirilebilmesi araştırma faaliyetlerini sahiplenen bir yönetim mekanizmasının mevcudiyeti ile çok ilgili olmaktadır.

7. Topluma hesap verme : Her faaliyeti gibi üniversite araştırma faaliyetlerini de şeffaf bir şekilde topluma sunmak durumundadır. Bu faaliyetlerin kendince değerlendirmesini yapmak (iç kalite değerlendirmesi), dış hakemlerce gözden geçirilmesine destek olmak (dış kalite değerlendirilmesi), tüm değerlendirmeleri toplumla paylaşmak ve yapılanların toplumla olan ilgisi, yararı, isabeti hususlarında topluma doyurucu bilgi sunmak gerekmektedir.

Araştırma yönetiminin merkezi yapılanmasının geçerliliği dış güçlerin üniversitelerden araştırma performansı göstermelerini talep etmeleridir. Değişime ayak uydurmakta zorlanan bazı akademisyenler araştırma yönetimine karşı çıkarak bunun araştırma özgürlüğünü ve akademik özerkliğı zedelediğini öne sürmektedir. Ancak araştırma fonları eskiden koşulsuz, torba bütçe olarak verilirken şimdi giderek birçok kuruluşun birbirini tamamlar şekilde (kısmen), yarışmacı koşullarda ve belirli projeler çerçevesinde verdiği imkanlar haline dönüşmüştür. Böyle bir ortamda, tabir caiz ise, araştırmacıların menajerleri yok ise fazla şansları da bulunmamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde bile teşvik sağlamak, yönlendirmek ve fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek gibi görevleri vardır. Araştırma yöneticisinin otokratik bir tavırla veya kayırmak üzere ehil olmayanlara kaynak aktarmasının önu pazara duyarlı olmak ve şeffaflık ile kesilmektedir. Kaynakları çar-çur eden yönetim pazar koşullarında başarısız olacağı için, yarışmacı ortamda bu davranışını sürdürmemektedir. Buradaki temel varsayım girişimci üniversite modelinin tüm unsurları ile devreye sokulmasıdır. Araştırma yönetimi “yönetimsel (managerial)” bir araçtır; meslekdaş tipi veya bürokratik üniversite modellerinde etkinliğı ve getirileri en aza iner.

Araştırma yönetimi, üniversitenin ticari açılımları, teknoloji transfer ofisi veya teknopark yönetiminden farklı olan, ama yine de bu unsurlarla yakın işbirliğinden faydalanması beklenen bir fonksiyondur. Patent ve fikri haklar, spin-off şirketleri, teknoloji geliştirme bölgeleri yönetim ilkeleri ve üniversite-sanayi ilişkileri ortak faaliyet alanlarıdır. Birbirlerini tetiklemeleri muhtemel olduğu için ortak politikalar geliştirmek ve ilgili uzman personelin yardımından faydalanmak gerekmektedir.

Yukarıda değinilen hususların gelişmekte olan ülkelerde, hele hele ülkemizde, geçerli olmadığı, bunların lüks olduğu, sistemin daha saf veya ilkel olduğu öne sürülebilir. Küreselleşmenin her alanı etkisi altına alması, Türkiye'nin AB üyeliğine soyunması ve kişisel olarak Türkiye'nin çok daha gelişmiş bir düzeye layık olduğuna inanmam nedeniyle araştırma yönetiminin de kısa vadede gündemimize gireceğini ümit etmekteyim. İlave bilgi ve yorumlar web sayfam [www.isikun.edu.tr/~vardar](http://www.isikun.edu.tr/~vardar) adresinde bulunmaktadır.