



Üniversitelerde Araştırma Yönetim Süreçleri

Prof. Dr. Fazilet Vardar Sukan
Ege Üniversitesi, EBİLTEM



5. ÜSİMP Ulusal Kongresi, 21 - 22 Haziran 2012, Sabancı Üniversitesi, İstanbul





Araştırma Üniversitelerinin Özellikleri



- Temel Ve Uygulamalı Araştırmaların Yürütülmesi
- Araştırma Odaklı Eğitim Verilmesi
- Akademik Uzmanlıkların Genişliği ve Derinliği
- Lisansüstü programların Lisans Programlarına Oranı
- Üniversite Dışı Mali Kaynakların İç ve Devlet Kaynaklarına Oranı
- Uluslararası Bakış Açısı





Araştırma Üniversitelerinin Özellikleri



- Bireylerin çalışmalarının ürünü olan Araştırma etkinlikleri kurumlar ve öğretim elemanları için bir işletme faaliyetidir
- Araştırma etkinliklerini arttırabilmek ve kurum içi araştırma sistemini destekleyerek yönetebilmek için stratejiler geliştirir
- Kurumsal öncelikleri belirlenmiştir
- Araştırma ofisleri vardır
- Paydaşlarla ortaklıklar içinde sürdürülebilir araştırma gruplarının oluşturulması ön plana çıkar





Yeni Nesil Üniversite?



- **Toplumların mücadele etmesi gereken büyük sorunların varlığı**

Küresel ısınma, Enerji, su ve yiyecek sorunu,...

- **Çok disiplinli ve disiplinler-arası çalışmaların gerekliliği**
- **Bilgi tabanlı ekonomi sistemi içinde küresel rekabet zorunluluğu**





Yeni Nesil Üniversiteler



- Akademik ve eğitsel yaklaşımları ve insan kaynakları zenginlikleri ile üç boyutta faaliyetlerini sürdürmekte:
 - **Geleneksel akademik araştırmalar**
Temel, uygulamalı veya stratejik,
 - **Profesyonel ve yaratıcı uygulamalar**
Teknoloji üretme ve geliştirme,
 - **Bilgi ve teknoloji transferi**
Toplumsal faydaya dönüştürme
Yaygın etki





YNÜ için Temel Sorgular



- **Araştırma öncelikleri** belirlenmiş mi?
- Ulusal öncelikler ile ne derece örtüşmektedir?
- Araştırma ortamı desteklenmekte ve teşvik edilmekte midir?
- Hangi **yapılar, politikalar, yöntemler, kaynaklar ve stratejiler** oluşturulmuş ve kullanılmaktadır?





YNÜ için Temel Sorgular



- **Eğitim ve araştırma** etkinlikleri nasıl bütünleştirilmekte ve dengelenmektedir?
- **Farklı beklentiler** nasıl dengelenmektedir?
 - Temel ve uygulamalı araştırma,
 - Bireysel veya ortak araştırma,
 - Birimin veya kurumun araştırma öncelikleri,
 - Lisansüstü veya araştırmacı odaklı araştırma...





YNÜ için Temel Sorgular



- **Kurum içi kaynakların** farklı araştırma etkinlikleri arasında dağıtımı için belirlenmiş bir modeli var mı?
- Araştırmanın teşviki ve gelişiminde araştırma **birimlerinin/merkezlerinin rolü** nedir?
- Üniversitenin bir **teknopark** ile ilişkisi var mı?
- Üniversitenin **araştırma-geliştirme stratejisinde** bu ilişkilerin rolü nedir?





YNÜ için Temel Sorgular



- Mevcut **işbirlikleri ve ortaklıkları** ulusal düzlemde araştırmalardaki etkinliğini ne derece etkilemektedir?
- Diğer **kurumların deneyimlerinden** ve birikimlerinden ne derece yararlanmaktadır?
- **Araştırmayı teşvik süreçlerinde:**
 - Hangi **özgün uygulamalar** geliştirilmiş ve uygulanmıştır?
 - Ne derece başarılı olmaktadır?





YÜNÜ için Temel Sorgular



- Ana paydaşlar ile **ilişkilerinin** araştırma süreçleri, yöntemleri, stratejileri ve yapıları üzerinde ne derece etkisi vardır?
- **İnsan kaynakları politikaları** veya teşvik araçları var mı, ne derece uygulanmaktadır?
- Kurumsal araştırma stratejisinin geliştirilmesi sırasında ortaya çıkan **sürtüşme ve gerginlikler** ile nasıl başa çıkmaktadır?





YNÜ için Temel Sorgular



- **Araştırma stratejisi ya da hedefleri,**
Üniversitenin genel stratejisi için olduğu kadar **Devlet politikaları veya stratejileri** ile de uyumlu hale getirilmekte midir?
- Üniversitenin **sosyo-ekonomik gelişmeye** katkılarının arttırılmasında devletin eylem ve politikaları dikkate alınmakta mıdır?





Üniversite Yönetimi



- Bütünleşik bir süreçtir...
- Üniversitenin tüm işlevleri birbirleri ile yakın ilişkili ve bağıntılıdır.
- Bir işlevdeki zayıflık diğerlerini de zayıflaştırır
- Temel işlevlerdeki güçlü yanlar ise tüm sistemi destekler.
- **Başarının ilk adımı:**

Üniversite yönetiminin bu bütünleşik doğasının anlaşılmasıdır...





Araştırmanın Doğası



- Bireylerin veya grupların fikirlerine ve hayal gücüne dayanan sistematik ve yaratıcı bir etkinliktir.
- Dogmalar dahil olmak üzere her şeyi sorgular.
- Tahmin edilemeyecek yönlerde doğru ilerleyebilir, beklenmeyen sonuçlar verebilir.
- Akademik özerkliğin olmadığı, uygun ekosistemin yaratılmadığı ortamlarda yapılamaz...





Temel Araştırma



Araştırma; olgu ve gözlemlenebilir gerçeklerin temellerine ait yeni bilgiler edinmek için yürütülen çalışmalardır...

- ***Yeni bilgi üretir***

Ekonomi, toplum ve kültürdeki ilerlemenin, gelişmenin kaynağıdır

- ***Eğitim-öğretim için ana çerçeveyi oluşturur***

- ***Toplumun temel gereksinimlerini karşılar***

Bireylere aşıladığı şüphecilik, yaratıcılık ve üst düzey yetkinlikler ile



- Olası araştırma alanlarında **önceliklerin** belirlenmesi,
- Bu alanların gelişimi için **yol haritaları** oluşturulması,
- **Kaynakların dağılımının** bu öncelikler ve yol haritaları doğrultusunda yönlendirilmesi
- **Beklentilerin** somut biçimde uygun **başarı ölçütleri** ile birlikte belirlenmesi
- **Performans ölçümü** ve planlarda gerekli güncellemelerin yapılması



Araştırma Yönetimi



- Araştırma, akademisyenlerin mesleki gelişimlerini ve meslektaşları arasındaki ilişkilerini yönlendirir ve tanımlar.
- Araştırmacılar, araştırmalarına karşı kişisel sahiplenme duyguları taşırlar.
- Araştırma kaynakları, genellikle araştırma konularına inanan ve sürdürme çabasında olan araştırmacıların bireysel gayretleri ile yaratılır.
- Bu nedenle, araştırma doğası gereği "**Yönetim ve Kontrol**"a uygun değildir.





Araştırmayı kurumlar değil,
Bireyler yapar,
Ancak...

Kurumsal koşullar verimliliği etkiler.

**Bu nedenle,
Yönetilemeyen Araştırma Süreçleri
Başarılı Olamaz...**





Araştırma Yönetimi



- Üniversite **misyonu**,
- Farklı alanlarda belirlenmiş **araştırma öncelikleri**,
- Temel ve uygulamalı araştırmaları dengeleyen **stratejiler**,
- Bölgesel gelişimi destekleyen **politikalar**,
- Kamu ve özel fonların kullanımının **hesap verilebilirliği**
- **Yönetimsel şeffaflığı** destekleyen uygulamalar,

Açıkça tanımlanmış olmak zorundadır...





Kurumsal Araştırma Yönetimi



**Kurumun Araştırma Stratejisinin
Başarılı Bir Şekilde Uygulanabilmesine Yönelik
Yükümlülükler Kapsamında,
Araştırma Projelerinin Denetimi ve
Koordinasyonu,
Kalitesi ve İlgili Fonların Yönetimi
İçin Gereken
Tüm Görev Ve Sorumluluklar**





Araştırma Yönetiminin Felsefesi



- **Başarılı Araştırma Üniversitelerinde,**
Yönetimin **her kademesinde Araştırma** ön sıradadır
- Araştırma Yönetim süreçlerinin hedefi, araştırmaların
 - **Teşvik edilmesi**
 - **Desteklenmesi**
 - **Denetlenmesi**
- Araştırmaların **yönlendirilmesi ve kontrolü**
Özel durumların dışında yapılmaz...





İki Tür Yönetim Yaklaşımı



Pasif Yönetim

- Araştırma etkinliklerinin koordinasyonunda dış kaynaklı etkileri dikkate alır, **kurum dışı fonlara bağımlıdır**.
- Uygun araştırma ortamı yaratır ancak **araştırmacılar** kendi gayretleri ile araştırmalarının kalitesini ve güncelliğini **sağlarlar ve sürdürürler**.

Aktif Yönetim

- Yürütülecek araştırmalar birim ya da üniversite düzeyinde belirlenir, **gerekli kaynaklar yaratılır** ve araştırma için gereken **teşvik ve destek sağlanır**.
- Yönetim, **dış etkenleri ola bildiğince etkisiz** hale getirerek, araştırmaların kurum içinde dengeli bir şekilde geliştirilmesi ve yürütülmesine çalışır.





Her iki model de:

- Bireysel araştırmacıların girişimlerini ve gayretlerini teşvik eder ve hızlandırır.
- Yetenekli ve istekli araştırmacıların enerjilerini ve hayal güçlerini harekete geçirir.

FARK:

- Çalışma yöntem ve kapsamı,
- Yönetimin kurum içi etkileşimleri,
- Araştırma sonuçlarının toplumsal yaygın etkisi,





Araştırma Yönetimi Kapsamı



- Proje destek kaynaklarının ve fonlarının belirlenmesi,
- Projelerin bütçelendirilmesi, destek veren kuruluşlar ile kontratların imzalanması,
- Proje yönetimi ve mali denetim sistemlerinin işlevsel kılınması,
- Araştırma sonuçlarının uygulamalarının tanıtımı, ticarileştirilmesi,
- Üretilen bilginin topluma mal edilmesi,

Araştırma etkinliklerinin yaygın etkisini en üst düzeye taşımaya yönelik tüm faaliyetler





Güçlükler



- **Uzmanlaşma ve Kurumsallaşma**
 - Akademik ve idari personelin Araştırma Yönetiminde birlikte görev alması,
 - Kurum içi eğitimler ile her kademedeki görevli personelin araştırma etkinliklerini yönetme yetkinliklerinin artırılması,
- **Kurum Stratejik Araştırma Planları**
 - Araştırma önceliklerinin belirlenmesi,
 - Kurumsal araştırma planının oluşturulması,
 - Araştırma için kaynak tahsisi ve dağıtımı,
 - Araştırma kalitesinin iç ve dış denetimi,
 - Kurumsal araştırmalar için etik ilkelerin belirlenmesi,
 - Araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi ilkelerinin kararlaştırılması,





Güçlükler



• Araştırmacı Yetiştirilmesi

KURUMSAL SORUMLULUK

- Lisansüstü programların oluşturulması,
- Genç araştırmacıların mesleki gelişimi için destek mekanizmaları,
- Sürekli eğitim,
- Araştırma odaklı bir kültürün yaygınlaştırılması,
- Disiplinlerarası uzmanlıklar ve meslekler yaratılması için ortam hazırlanması,





Ortak Gereksinimler



Yanıt Hızı

- Üniversite dışı fırsatların değerlendirilebilmesi için hızlı karar ve yanıt yeteneği,
- Sadeleştirilmiş karar verme yapı ve süreçleri,
 - *Yavaş yanıt alışkanlığı*
 - *Hiyerarşik ve karmaşık karar verme mekanizmaları*

Esneklik

- Aşırı aksaklıklara neden olmadan personel dahil tüm kaynakların yeniden şekillendirilme ve yapılandırılma imkanı,
- Akademik gereksinimlere ve dış taleplere göre yeni araştırma birimleri kurulması veya kapatılması,
 - *Kaynakların kullanımında kısıtlar*
 - *Mevzuat zorlukları*
 - *Merkezi onay süreçleri*



- **İşletme Verimliliği** (araştırma yönetim giderlerinin dağıtımı ve destek hizmetlerinde tekrarların önlenmesi)
 - *Birbirinden bağımsız, işlevleri örtüşen çok sayıda birim*
- **Akademik Canlılık** (çok sayıda öğretim elemanı arasında etkileşimin ve araştırma deneyiminin artırılması, öğrencilerin araştırma süreçlerine dahil edilmesi)
 - *Akademik bıkkınlık ve bireyler / gruplar arası diyalog eksikliği*
- **Yapısal Birimin Büyüklüğü - Kritik Kütle** (araştırmalarda artık sürdürülebilir olmayan küçük akademik birimler yerine konu tabanlı kümeler veya gruplar oluşturulması ve bireysel araştırmacıların da bu gruplara entegre edilmesi)
 - *Araştırmaların küçük çalışma grupları ile kapalı bir şekilde yürütülmesi*



Ortak Gereksinimler



Disiplinlerarası Araştırma

- Günümüzde geleneksel akademik uzmanlık dallarının ara kesitinde yer alan konular en yaygın toplumsal etkiyi ve bilimsel yankıyı veren çalışmalardır.
- Disiplinler arası çalışmaların teşviki ve kolaylaştırılması gereklidir.
 - *Uzmanlık tutuculuğu ve ortak çalışmaya direnç*

Yetki delegasyonu

- Yönetimde yetki delegasyonu bireysel inisiyatifi ve inovasyonu teşvik ederek hızlı ve bilinçli karar vermeye neden olur.
- Kurumun genel stratejik yaklaşımına ve başarısına zarar vermeden araştırmacıların bürokratik yüklerini hafifleterek çalışma özgürlüğü getirir.
 - *Merkeziyetçi yaklaşım ile kısıtlanan karar ve eylem süreçleri*





Ortak Gereksinimler



Kuvvetli Liderlik

- Araştırma odaklı misyona adanmış,
- İşletme sorumluluklarını dağıtmış,
- Kurum yararına olan zor kararları verebilen
- Kararları hızla uygulamaya sokabilen,
- Kararlı, güçlü, vizyoner bir liderlik,
 - *Yoğun işletme sorumlulukları, yükümlülükler altında ezilmiş akademik yöneticiler*





Ortak Gereksinimler



Etkin Yönetim

- İyi iletişim ve etkin bilgi paylaşımı
- Yönetim ve karar verme süreçlerinde katılımçılık
- Özgürce yönetebilen ve hesap verebilen akademik ve idari yöneticiler
- Komisyon çalışmaları, mali süreçler, ... gibi idari yüklerden uzak tutulan akademik personel
 - İletişim ve eşgüdüm eksiklikleri
 - Merkeziyetçi karar verme ve işletim süreçleri
 - İdari yükleri yüksek akademik personel





Araştırma Yönetim Süreçlerinin

Hedefi;

Üniversite içinde

Verimli bir Araştırma Ortamı

Oluşturmaktır.



5. ÜSİMP Ulusal Kongresi, 21 - 22 Haziran 2012, Sabancı Üniversitesi, İstanbul



Verimli bir Araştırma Ortamı



- Eşgüdüm sağlayan açıkça tanımlanmış hedefler,
- Araştırma odaklı yaklaşım,
- Belirgin bir araştırma kültürü,
- Olumlu bir ekip çalışması,
- Kararlı ve katılımcı yönetim,
- Merkeziyetçilikten uzak bir organizasyon,
- Sık ve etkin iletişim,
- Yetkin ve yeterli kaynaklar,
- Yeterli olgunluk, büyüklük ve çeşitlilikte araştırma grupları,
- Uygun ödül mekanizmaları,
- İstihdamda doğru seçimler,
- Yetkin Bir Lider (araştırma deneyimine , yönetim becerilerine sahip, katılımcılık ilkesi ile organizasyonel yapıları doğru kurgulayabilen)





Araştırma Destek Birimleri:

Hizmetlerinin Kurumsallaşması

- Akademik personelin idari yüklerinin azaltılması,
 - Yeni araştırma konularına yönelimin kolaylaştırılması,
 - Araştırma fonları için rekabet önceliği sağlayan ağlara ulaşım,
 - Araştırma ekibine yararlı, yapıcı danışmanlık,
- Sağlanır.





Araştırma Destek Birimleri



Hedef: Eşgüdüm

- Üniversitenin araştırma stratejisinin koordinasyonu,
- Mali kaynaklar, araştırma konuları ve öncelikleri, uygulama süreçleri hakkında bilgi ve danışmanlık,
- Araştırma projelerinin hazırlanması, bütçelendirilmesi konularında destek ve yönlendirme,
- Büyük araştırma projelerinin koordinasyonu,
- Araştırmalarla ilgili üniversite yönetmeliklerinin uygulanması, kontratların hazırlanması gibi yasal ve etik konularda, fikri mülkiyet hakları alanında danışmanlık,
- Araştırma sonuçlarının uygulamaya sokulması ve ticarileştirilmesi süreçlerinde, teknoloji transferi, lisanslama ve şirket kurulumu gibi alanlarda destek,
- Kayıtların tutulması, verilerin saklanması, intihalin önlenmesi gibi iyi uygulamaların geliştirilmesi,





Araştırma Yönetiminde Kurumsal Stratejiler



- **Bütçenin önceliklendirilmesi** ve yatırım stratejisinin oluşturulması,
- Tüm öğretim elemanlarının çeşitliliğini ve uzmanlıklarını değerlendirilerek **mali ve insan kaynaklarının önceliklere göre yönlendirilmesi**
- Uygun **yönetmelik yapıları** kurgulanması,
- Uluslararası standartlara göre **performans göstergelerinin** belirlenmesi ve öncelikleri buna göre şekillendirilmesi,
- Uluslararası düzlemde rekabet edilebilecek **niş alanların saptanması** ile önceliklerin bu yönde belirlenmesi,
- Üniversite dışı destek sağlayabilecek araştırma merkezleri ve **grupların oluşturulması**,
- Diğer Üniversiteler ve sanayi paydaşları ile **stratejik işbirlikleri oluşturulması**,

Araştırma Stratejisinin üst yönetim tarafından onaylanıp benimsenmesi





Sonuç



Üniversitelerde Araştırma Yönetim Süreçleri

- Birbirleriyle etkileşimli **Üniversite araştırma ve eğitim** stratejileri ve bunları destekleyen yapıların yönetimi,
- Birbirini besleyen **temel ve uygulamalı** araştırmalar,
- Büyüme ve gelişme odaklı bir **kurumsal yaklaşım**,
- Disiplinlerarası işbirliği amaçlı büyük araştırma ekiplerini kapsayan insan kaynaklarının etkin yönetimi,
- Sağlam yerel ve bölgesel işbirlikleri yanısıra kuvvetli bir uluslararası yaklaşım ile
- Yaygın toplumsal etki yaratan araştırmalar ve
- Sonuçların toplumsal faydaya dönüşmesi için aktif gayretleri, İçeren bütünlük bir olgudur.





Teşekkürler...

...

Prof. Dr. Fazilet Vardar Sukan

Ege Üniversitesi,

Bilim-Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi

İzmir.

fazilet.vardar.sukan@ege.edu.tr