

# Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik

## Accountability in higher education

Tokay Gedikoğlu

Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Gaziantep

### Özet

Günümüzde toplumun hemen her kesimi daha yüksek bir yaşam standardına kavuşabilmek için kamu ve özel sektör kuruluşlarından daha iyi yönetim beklemektedir. Bu amaca yönelik olarak “kurumsal yönetim/yönetişim” yaklaşımı etkili bir araç olarak görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarının da iyi yönetim sergileyebilmeleri ve misyonlarını tam olarak gerçekleştirebilmeleri için geleneksel anlayışların ötesinde hesap verebilir, işbirlikçi, katılımcı ve paylaşımcı yaklaşımlarla yönetilmeleri ve denetlenmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada kurumsal yönetişimin önemli ilkelerinden olan hesap verebilirlik kavramı açıklanmış ve yükseköğretim bağlamında tartışılmıştır. Hesap verebilirlik bir şahsın eylemlerinin hesabını verme zorunluluğu veya sorumluluğu olarak tanımlanmaktadır. Hesap verebilirlik demokratik sistemlerin en önemli unsurlarından birisidir. Hesap verebilirlikte kim kime, ne için, kimin yararına, hangi araçlar kullanılarak ve hangi amaca yönelik olarak hesap vermelidir sorularının cevaplandırılması gerekmektedir. Genel olarak, hesap verebilirliğin dayandırılacağı en iyi gösterge ortaya konulan performanstır. Hesap verebilirlik sistemlerinin amacı düşük performansı cezalandırmak, yüksek performansı da ödüllendirmektir. Ancak, eğitimde hesap verebilirliğin, kuşkusuz, bunun ötesinde bir anlamı vardır. Eğitimde hesap verebilirlik girdilere, süreçlere ve çıktılara ilişkin verilerin toplanması ve bu verilerin okulların etkililik ve verimliliklerini belirlemek üzere kullanılması süreci olarak düşünülmelidir. Yükseköğretimde hesap verebilirlik uygulamaları hataları bulup cezalandırmaya değil, performansı artırmaya odaklanmalıdır. Elde edilen sonuçlar nicel ve nitel olarak kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Kurumsal etkililiğin artırılmasına önem verilmelidir. Yükseköğretimde hesap verebilirlik yöneticilerin mali yönden hesap verebilirliklerinin yanı sıra, öğretim üyelerinin eğitim-öğretim, araştırma, yayın ve topluma hizmet alanlarındaki faaliyetlerini içeren akademik hesap verebilirliği de kapsamalıdır ve öğretim üyelerinin akademik özgürlükleri onlara kesinlikle hesap verebilirlik muafiyeti getirmemelidir. Üniversite yöneticileri ve öğretim üyeleri yönetsel ve akademik faaliyetleri ile ilgili olarak öğrencilere, velilere, hükümetlere ve kamuoyuna hesap vermelidirler.

**Anahtar sözcükler:** Hesap verebilirlik, yükseköğretim, yükseköğretimde hesap verebilirlik.

### Abstract

Today, almost everybody from different segments of the society expects better governance of institutions and firms in both public and private sectors to reach better living standards. To this end, “corporate governance” seems to be an effective approach. In order to adequately accomplish their missions and perform good governance, higher education institutions should also be administered and evaluated by means of accountable, cooperative, participative, and sharing approaches and methods. In this study, “accountability,” one of the important principles of corporate governance, is explained, and it is discussed in the context of higher education. Accountability is defined as “being obliged or responsible to account for one’s acts.” Accountability is one of the indispensable means of democratic systems. In accountability, these questions need to be answered: who is responsible to whom, for what, for whose well-being, by employing which means, and towards what ends? In general, the best indicator that accountability can be based on is the “performance” demonstrated. Normally, the aim of accountability systems is to identify and punish low performance and reward high or satisfactory performance. However, accountability in the field of education has a deeper purpose than that. It should be considered as a process in which data related to input, processes, and output should be collected and employed in determining the efficiency and productivity of schools. Accountability in higher education should focus on increasing performance rather than penalizing faulty activities. In accountability activities, results obtained are to be shared with the public. Besides, increasing institutional effectiveness should gain high priority. In addition to financial accountability of administrators, accountability in higher education should also encompass the academic accountability of the faculty members, which include their activities in the fields of teaching, research, and social service. And academic freedom of the faculty should never bring them exemption from accountability. University administrators and the faculty should be accountable to the students, parents, peers, governments, and the general public with regard to their administrative and academic activities.

**Key words:** Accountability, accountability in higher education, higher education.

### İletişim / Correspondence:

Prof. Dr. Tokay Gedikoğlu  
Gaziantep Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi, 27310,  
Şehitkamil, Gaziantep  
e-posta: gedikoglu@gantep.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi 2012;2(3):142-150. © 2012 Deomed

Geliş tarihi / Received: Ağustos / August 13, 2012; Kabul tarihi / Accepted: Ekim / October 4, 2012;  
Online yayın tarihi / Published online: Şubat / February 23, 2013

Çevrimiçi erişim / Online available at: www.yuksekogretim.org • doi:10.2399/yod.12.019 • Karekod / QR code:





**Y**ükseköğretim kurumları ülkelerin kalkınması ve gelişmesi için gerekli olan bilginin üretildiği, insan kaynaklarının yetiştirildiği kurumlardır. Bu yüzden de, üniversiteler ulusların geleceğini belirleyen bilim insanlarının, araştırmacıların ve yönetici kadroların biçimlendirildiği kuruluşlar arasında yerlerini almışlardır. Yükseköğretim kurumları her toplumda kültür değerlerinin genç kuşaklara aktarılmasında, bilimsel araştırma etkinlikleri sonucunda yeni bilgilerin üretilmesinde, bunların yayılıp insanlığın hizmetinde kullanılmasında ve daha yüksek yaşam standartlarının sağlanmasında önemli işlev ve sorumluluklara sahiptirler. Ayrıca, yükseköğretim kurumları bireylere de sayısız yararlar sağlamaktadırlar. Örneğin, onlara yeni fırsatlar yaratırlar, daha çok kazanç elde etmelerini sağlarlar, sorunlarını çözmelerine yardım ederler, engelleri azaltırlar ve sivil toplum inisiyatiflerini arttırırlar (Kirwan, 2007).

Böylesine yaşamsal önem ve işlevlere sahip olan üniversitelerin sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için etkili ve çağdaş anlayış ve yaklaşımlarla yönetilmeleri ve denetlenmeleri gerekmektedir. Öğretim üyeliği mesleğinin ve bilim dünyasının özellikleri ve içerisinde bulunduğumuz çağda yaşanan değişim ve dönüşümler dikkate alındığında, üniversitelerdeki yönetim uygulamalarının ve denetim süreçlerinin, geleneksel yapı ve anlayışın ötesinde, hesap verebilir, işbirlikçi, katılımcı ve paylaşımcı özellikler taşıması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, üniversitelerdeki hesap verebilirlik uygulamalarının akademik dünyanın en önemli, olmazsa olmaz unsurlarından olan akademik özgürlük ve kurumsal özerklikle de çelişmemesi gerekir.

Bu çalışmanın amacı yükseköğretimde hesap verebilirliği yönetsel, akademik ve bireysel bağlamlarda çeşitli boyutları ile tartışmaktır. Bu amaca yönelik olarak çalışmada şu sorulara yanıt aranacaktır:

- Kurumsal yönetim nedir, ilkeleri nelerdir?
- Hesap verebilirlik nedir, temel öğeleri ve türleri nelerdir?
- Eğitimde hesap verebilirlik nedir?
- Hesap verebilirlik üniversitelere ne tür sorumluluklar yüklemektedir?
- Yükseköğretimde etkili olabilecek bir hesap verebilirlik sisteminin özellikleri nelerdir?
- Kurumlar olarak üniversiteler, bireyler olarak ta öğretim üyeleri kimlere hesap vermelidirler?
- Öğretim üyelerinin akademik özgürlükleri onları hesap verebilir olmaktan çıkarır mı?
- Yükseköğretimde akademik hesap verebilirlik sürecinde hangi yöntemler ve teknikler kullanılmalıdır?

## Kurumsal Yönetişim ve İlkeleri

Günümüzde toplumun hemen her kesimi daha yüksek yaşam standartlarına kavuşabilmek için kamu ve özel sektör kuruluşlarından daha etkili yönetim beklemektedir. Bu nedenle, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm süreçlerinin ve küreselleşmenin etkisiyle, yönetim anlayışında önemli ölçüde değişiklikler olmaya başlamıştır.

Örneğin, etkili yönetim sergileyebilmek için birçok örgüt belirli ilke ve kurallara göre faaliyet sürdürmeye başlamış ve bunun sonucunda da kurumsal yönetim/yönetişim anlayışı doğmuştur (Dinç ve Abdioğlu, 2009). Etkili bir kurumsal yönetim sisteminde rastlanan önemli ilkelere birisi paydaşların örgütün yönetim ve işlevlerine ilişkin bilgilere kolayca ulaşabilmeleri, etkin denetim yapabilmeleri ve böylece paydaşlara güven verilebilmesidir.

Güven vermek hedefine yönelik, etkili bir kurumsal yönetim sistemi dört temel ilke üzerine oturmaktadır: şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik (Menteş, 2009). Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, bir kurumun hedeflerine ulaşması ve en üstün performansı göstermesi açısından önem taşır (Argüden, 2007). *Şeffaflık* ilkesi, kurum ile ilgili bilgilerin zamanında ve doğru biçimde paydaşlarla paylaşılmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle şeffaf bir yönetim anlayışı kurum kültürü olarak benimsenmeli ve uygulanmalıdır (Baraz, 2007). *Adillik* veya *eşitlik* ilkesi, kurum içerisinde çalışan bireylere eşit davranılması, kuralların ve prosedürlerin herkes için eşit olması, kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması anlamına gelmektedir. *Sorumluluk* ilkesi ise, yöneticilerin kurumun tüm işlevlerinin mevcut yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yürütülüp yürütülmediği, doğru hedeflerin konulup konulmadığı konusundaki denetleme görevidir. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim bir kurumun hedeflerine ulaşması ve üst düzeyde performans göstermesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Yükseköğretim kurumlarının özellikle kurumsal yönetişimin hesap verebilirlik ilkesine uygun biçimde yönetilmeleri, kendilerine tahsis edilen tüm finansal kaynakların kullanımına ve eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet işlevlerindeki süreçlerin ve çıktılarının niteliğine ilişkin hesap verebilirlikleri, onları daha güçlü toplumsal desteğe ve daha geniş kaynaklara kavuşturacaktır. Bunu sağlayamayan yükseköğretim kurumlarında ise, kaynakların daralması ve aynı zamanda yükseköğretime olan talebin giderek artıyor olması yüzünden, eğitimin kalitesinin düşmesi genellikle kaçınılmaz bir sonudur (Kirwan, 2007).

## Hesap Verebilirlik

Latince *accountare* (İngilizce *to account*) sözcüğünden türemiş olan ve Türkçe’de tek bir sözcükle tam karşılığı ifade edilemeyen hesap verebilirlik kavramı Webster (Guralnik, D.B.

(ed.), 1980) sözlüğünde “bir şahsın eylemlerinin hesabını verme zorunluluğu veya sorumluluğu (s. 9)” olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetişimin temel ilkelerinden birisi olan hesap verebilirlik veya hesap verme sorumluluğu, bir cevap verme, açıklamada bulunma yükümlülüğüdür. Bu yükümlülük içerisinde iki taraf bulunmaktadır. Bunlardan biri diğerine bir görev vermekte, diğeri de bu görevin yerine getirilip getirilmediğine ilişkin bir rapor vermektedir. Rapor, görev yapılmadıysa neden yapılmadığını, görevin ön gördüğü amaçlara hangi düzeyde ulaşıldığı, hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için mümkün olan her şeyin yapılıp yapılmadığı ve süreç içerisinde nelerin aksadığı, nelerin planlandığı gibi yürüdüğüne ilişkin çeşitli bilgiler içermelidir.

Hesap verebilirlik demokratik sistemlerin vazgeçilemez unsurlarından birisidir. Kamu yönetimi alanında yeni bir kavram olan hesap verme sorumluluğu mali açıdan bakıldığında, biraz önce de açıklandığı gibi, bir raporlama faaliyetidir. Yani, bir görevi yerine getirmek üzere kendilerine tahsis edilen kamu kaynaklarını kullananların, kaynakları kendilerine tahsis edenlere karşı kaynakların kullanımı ve görevin nasıl yerine getirildiğine ilişkin açıklamada bulunma sorumluluğudur. Her kurum sadece finansal kaynakların kullanımı bakımından değil, mal ve hizmet üretirken kullandığı tüm kaynaklar için kaynakları sağlayanlara hesap verebildiği ölçüde güven kazanır (Argüden, 2007). Güven ise ancak şeffaflık sayesinde oluşur.

Hesap verebilirlik 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun 2006 yılında yürürlüğe girmesinden sonra ülkemizdeki kamu mali yönetim sistemine girmiş bir kavramdır. Yeni kamu yönetimi anlayış ve yaklaşımına dayalı olan bu kanunun hazırlanışında: (1) vatandaşı ön plana çıkaran bir devlet yaklaşımı, (2) yukarıdan aşağıya ve merkezden taşraya doğru yetki dağılımı, (3) kısıt olan kamu kaynakları için kurum ve kuruluşlar arasında rekabet ortamları hazırlamak, (4) insan kaynakları yönetiminde iyileşmeler sağlamak ve (5) bilişim teknolojilerinden azami ölçüde yararlanarak hizmetleri daha hızlı, ucuz ve kaliteli bir biçimde verebilmek gibi yaklaşımlar temele alınmıştır (Alkış, 2006). Bu temel yaklaşımlar aynı zamanda hesap verebilirliğin yönü ve niteliği hakkında da önemli ip uçları vermişlerdir. 5018 sayılı Kanunun 8. maddesinde hesap verme sorumluluğu; “Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap verme zorundadır.” şeklinde açıklanmıştır.

## Hesap Verebilirliğin Türleri

Hesap verebilirlik söz konusu olunca şu soruların cevaplandırılması gerekir: Kim kime, ne için, kimin yararına, hangi araçlar kullanılarak ve hangi sonuçlara yönelik olarak hesap vermelidir? (Lingenfelter, 2003). İnsanlardan eylemleri sonucunda hesap sorulacaksa, onların neleri yapmalarının veya gerçekleştirmelerinin beklendiğinin de açıkça ifade edilmesi gerekir. Kamu görevlileri, özel sektörde işverenler veya hizmet üretenler politikaları, etkinlikleri ve kaynak kullanımları ile ilgili olarak hesap verme sorumluluğu altındadırlar. Hesap verme sorumluluğunun siyasal, yönetsel ve yasal olmak üzere üç türünden veya boyutundan söz etmek mümkündür.

*Siyasal hesap verme sorumluluğu* kişilerle onları temsil edenler arasındaki ilişkilerin yürütülmesine yönelik anlaşma ve prosedürleri kapsar. Siyasi partilerin ve temsilcilerin seçimler yoluyla hesap verebilirliği bu kapsamdadır. Siyasal hesap verebilirlik, seçilmiş kamu görevlilerinin seçmenlere, anayasaya ve hukukun üstünlüğüne ve temsil ettikleri kuruluşa karşı hesap verebilir olmalarını ifade eder. Kamu yönetimi kapsamında bu hususlara ilişkin düzenlemeler yapılmış ve gerekli mekanizmalar oluşturulmuştur.

*Yönetsel hesap verme sorumluluğu* kurum ve kuruluşlardaki kurum içi ve kurumlar arası hesap verebilirliği kapsamaktadır. Yönetsel hesap verebilirlik etkin, verimli, duyarlı ve sorumlu karar alma sistemleri ile ilgilidir. Görevlilerin hesap verebilir olmaları için gerekli düzenlemeler ve işbirlikleri oluşturulmalıdır. Bu oluşumlar çeşitli hükümet birimleri arasında, bir kurumda üst düzey yetkililerle onların astları arasında, kurumlar ve kurumlarda görev yapanlarla paydaşları arasında olabilir (Samsun, 2003). Aslında, hiyerarşik bir yapılanma içerisinde astlar her zaman kendi eylemleri ile ilgili olarak üstlerine hesap vermek durumundadırlar.

Yönetsel hesap verme sorumluluğu mali hesap verebilirliği de kapsar. Mali hesap verebilirlik kaynakları kullanan kişilerin, kaynakların planlanan ve gerçekleşen kullanımına ilişkin dürüst ve kapsamlı rapor verme zorunluluğudur. Bu tür hesap verebilirlik harcamaların kontrolü, iç ve dış denetim için bir takım muhasebe sistemlerini içerir.

*Yasal hesap verme sorumluluğu* yargı organları da dahil olmak üzere devletin tüm birimlerinin karar ve eylemlerine karşı yargı yolunun açık olmasıdır. Yani, yasaları uygulayan kamu görevlileri faaliyetlerini ne kadar iyi yerine getirdikleri konusunda gerekli olan hallerde yargılanabilirler.

Hesap verebilirlik hukukun üstünlüğü ve şeffaflık gibi çağdaş yönetişimin diğer unsurlarından ayrı düşünülemez (Samsun, 2003). Etkin bir hesap verebilirlik ancak şeffaflık sayesinde her şeyin paydaşların ve kamuoyunun gözleri önünde cereyan ettiği bir ortamda sağlanabilir. Diğer taraftan, hesap vere-



bilirlik insana güvensizlik üzerine mi kurulmuştur sorusu akla gelebilir. Yasal düzenlemelere uyan, meslek etiğine önem veren, sorumluluk duygusu taşıyan bir insana “*gel eylemlerin bakımında hesap ver*” demeye gerek var mıdır? İnsana güvenilmelidir ama gerekli olan hallerde de denetime tabi tutulmalıdır, çünkü herkes her konuda aynı sorumluluğu taşımayabiliyor. Aslında, güven hesap verebilirliğin anti tezidir (Stensaker ve Harvey, 2011). Eğer taraflar tam olarak birbirlerine güven duymuş olsalar hesap verebilirlik uygulamalarına gerek duyulmaz.

### Eğitimde Hesap Verebilirlik

Eğitim bağlamında hesap verebilirliği girdilere, süreçlere ve çıktılara ilişkin verilerin toplanması ve bu verilerin okulların etkililik ve verimliliklerini belirlemek üzere kullanılması süreci olarak düşünmek mümkündür (Daigle ve Cuocco, 2002). Yani, hesap verebilirlik eğitim sistemlerinin öğrenim çıktılarının sorulanmasında, performanslarının ölçülüp değerlendirilmesinde bir araç olarak kullanılabilir.

Eğitim alanında üç konuda hesap verebilirlikten söz edilebilir (Anderson, 2005):

- Kurallara ve yönetmeliklere (mevzuata) uyma
- Profesyonel normlara bağlılık
- Elde edilen sonuçların, yani öğrenim çıktılarının, niteliği

Eğitimciler çoğu zaman bu üç hesap verebilirlik alanında eş zamanlı olarak çalışmalar sürdürmektedirler. Birinci alandaki hesap verebilirlik bürokrasiye verilen bir hesap verilebilirlik olup, okullarda kurallara ve yönetmeliklere bağlı olarak önceden belirlenmiş, sabit süreçlerin uygulanmasını içermektedir. İkinci hesap verilebilirlik alanı meslektaşlara verilen bir hesap verilebilirlik olup profesyonel normlara uymayı gerektirmektedir. Üçüncü alandaki hesap verilebilirlikte ise eğitimciler topluma karşı hesap vermek durumundadırlar ve bu tür hesap verebilirlik öğrenme çıktılarının niteliği ile ilgilidir. Günümüzde eğitimciler bu üç alan içerisinde bir denge sağlama eğiliminde olmakla birlikte, hesap verilebilirlik sistemleri kurallara ve normlara uyumluluktan çok sonuç odaklılığı yeğlemektedirler.

Eğitimde sonuç odaklılığı esas alan ama aynı zamanda kurallara ve yönetmeliklere ve profesyonel normlara da uyan geçerli ve uygulanabilir bir hesap verilebilirlik sistemi nasıl oluşturulabilir? Öncelikle sistem öğrencilerin okula taşıdıkları avantaj ve dezavantajları dikkate almadan, tüm öğrencilere karşı öğreticilerin sorumluluklarının neler olduğunu belirlemelidir. İkinci olarak, sistem amaçlar, öğretim, değerlendirme ve ödüllerden oluşan bir yapı üzerine oturtulmalıdır. Üçüncü olarak, sistem teknik özellikleri yüksek standartlar içermelidir. Son olarak ta sistem olumlu değişme ve yenilikler sağlayacak ürünler verebilmelidir.

Hesap verebilirliğin dayandırılabilceği en iyi gösterge kuşkusuz ortaya konulan performanstır (Richardson ve Smalting, 2005). Hesap verebilirlik sistemlerinin amacı çok yüzey-sel olarak: düşük performansı belirlemek ve sorumluları cezalandırmak veya yüksek performansı ödüllendirmektir. Oysa eğitim alanında hesap verebilirliğin bunun ötesinde bir anlamı vardır (Lingenfelter, 2001): Eğitimin etkililiği ve verimliliği ile ilgili beklentilerimiz hangi düzeyde gerçekleşmiştir? Sistemin zayıf halkaları nerelerdedir? Sistemin performansını arttırmak için hangi bilgilere ve verilere gereksinme duyulmaktadır? Eğitimde hesap verebilirlikte öğrenciler, öğreticiler, meslektaşlar, okul yöneticileri, hükümetler ve diğer paydaşlar gibi çok farklı aktörler sürece katılmaktadır. Bu ise, elde edilen düşük performanstan tek bir insanın sorumlu tutulamayacağı sonucunu doğurmakta ve eğitimde hesap verebilirliğin çok sayıda insanın katıldığı karmaşık bir süreç olduğunu göstermektedir.

Eğitimde hesap verebilirliğin batılı ülkelerde gündeme gelmesinin en önemli iki nedeni vardır: (1) PISA, TIMSS gibi uluslararası sınavlarda bazı Asya ülkeleri öğrencilerinin daha iyi sonuçlar alması, (2) batılı ülkelerdeki bazı geleneksel iş kollarının bu Asyalı ülkelere kaptırılmış olması (Anderson, 2005). Yani, sistem içerisinde bir şeylerin doğru gitmediği ve bunun hesabının sorulması gerekliliği. Bizim de bu sınavlardan iyi sonuçlar aldığımızı söyleyemeyiz (OECD verilerine göre 2009 yılında uygulanan PISA sınavlarında Türkiye 65 ülke arasında 41. olmuştur). Bu sonuç ülkemizde eğitim alanında bir şeylerin yanlış veya eksik olduğunu göstermektedir ve hesap verebilirlik uygulamaları için geçerli gerekçeler olduğunu somut bir biçimde ortaya koymaktadır.

Günümüzde birçok ülkede çoğunlukla öğrencilerin neleri öğrenmeleri gerektiği ama gerçekte neler öğrendiklerini saptamak için ilk ve orta öğretim kademelerinde çeşitli sınavlar uygulanmaktadır. Beklenen her zaman öğrencilerin eşit olmasa bile birbirine yakın başarılar gösterebilmeleridir. Bu da aslında şu iki soruyu yeniden gündeme getirmektedir: (1) Öğrenciler öğretim süreçleri içerisinde neleri öğrenmelidirler? ve (2) Hangi bilgiler öğrenmeye değer bilgilerdir? Bu sorulara verilen yanıtlar da esasen eğitimin değişik kademelerindeki okul müfredatlarının içeriklerinin belirlenmesine önemli katkılar yapacaktır.

### Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik

İlk ve orta öğretimde performans çoğunlukla sınavlar aracılığı ile ölçülürken, bu tür sınavlar yükseköğretimde hesap verebilirlik sistemleri içerisinde yaygın olarak kullanılmamaktadır. Bununla birlikte, Brezilya’da uygulanan ENC (*Exame Nacional de Cursos*) alan yeterlik sınavları ilginç bir örnek oluştur-

maktadır. ENC sınavları belli alanlarda her yıl üniversitelerin son sınıf öğrencilerine verilmektedir (Rezende, 2010). Her alan için her üniversiteye öğrenci performansına dayalı olarak A ile E arasında bir başarı notu verilmekte ve üniversiteler sıralanmaktadır. Daha sonra da bu sonuçlar medya aracılığı ile geniş kitlelere ulaşacak biçimde duyurulmaktadır. Bu uygulama üniversitelerin niteliği hakkında bilgi vermenin ötesinde, başarılı üniversitelere duyulan güvenin artmasına ve onların daha çok öğrenci seçebilmesine, başarısız olanların da geçici olarak öğrenci alımını durdurmalarına sebep olabilmektedir.

Yukarıda değinilen Brezilya örneği özellikle öğretimdeki performansı ortaya koymaktadır. Ancak, yükseköğretim kurumlarının farklı misyonları yüzünden performans ölçümleri daha karmaşık yöntem ve teknikler kullanılarak gerçekleştirilmek zorundadır. Bazı yükseköğretim kurumları eğitim öğretimi ağırlık verirken, bazıları araştırma etkinliklerine, diğer bazıları da topluma hizmete öncelik ve ağırlık verebilmektedirler.

Hesap verebilirliğin yükseköğretimde gündeme gelmesinin en önemli sebebi bilgi çağında üniversitelerin ülkelerin ve bireylerin başarılarında oynadığı önemli roldür. Toplumlar ve hükümetler yükseköğretime çok ciddi yatırımlar yapmaktadırlar ve sonuçta da bu yatırımlara değip değmediğini kontrol etme gereksinmesi duymaktadırlar. İşte bu noktada hesap verebilirlik gündeme gelmektedir. Ancak, zaman zaman hesap verebilirlik uygulamaları bazı akademisyenler tarafından akademik özgürlüğe bir müdahale olarak görülebilmektedir (Burke, 2005). Akademik özgürlük temel olarak yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyelerinin yetkili ve ehliyetli oldukları bilim alanları içerisinde gerçeği arama ve bulma, sonuçlarını yayımlama ve bunları öğrencilerine öğretme konularındaki özgürlükleridir (AAUP Bulletin, 1978). Akademik özgürlük esasen bir ifade özgürlüğüdür ama bu özgürlük akademisyenin akademik çalışmalarının sonuçlarını açıklamanın önündeki her türlü engelin kalkması biçiminde, dar kapsamlı ve sadece akademisyenlere tanınmış bir özgürlüktür. Ancak, akademik özgürlük denetim dışı kalmak veya keyfi davranmak anlamına gelmez (Cahn, 1983). Akademik özgürlük hiçbir öğretim üyesine genel etik kurallara, bilim ahlakına, kamu menfaatlerine ve yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere aykırı davranma ve mesleğini icra etme özgürlüğü vermez. Eğer uygulamalar ve elde edilen sonuçlar bunun aksine ise öğretim üyeleri hesap verebilmelidir. Yani, akademik özgürlük öğretim üyelerine hesap verebilirlik konusunda muafiyet getirmez.

Ayrıca, hesap verebilirliğin yükseköğretimde kurumsal özerklikle çeliştiğini iddia edenler de vardır (Metz, 2011). Bu iddialara göre, bir üniversite ne kadar çok hesap vermeye zorlanırsa, o ölçüde kurumsal özerkliği yitirir. Üniversiteler bu ikilemden kurtulmak için bazı yöntemler geliştirmek zorun-

dadırlar. Zira üniversitelerin hesap verebilir olmaktan çıkmaları söz konusu olmadığı gibi, kurumsal özerkliklerini kaybetmeleri de düşünülemez.

1970'li yıllardan beri yükseköğretim alanında tartışılan hesap verebilirlik yükseköğretimde en fazla önerilen ama bu bağlamda en az ele alınmış konulardan birisidir. Yükseköğretimde hesap verebilirlik, çok kimse tarafından farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Yükseköğretimin dışında kalanlar hesap verebilirliği kaçınılmaz bir gereklilik olarak görürken (çünkü onlara göre bilgi üretmek ve yaymak tıp ve hukuk gibi profesyonel alanlarda yapılan işlerden daha karmaşık veya daha çok efor gerektiren işler değildir), sistemin içerisindeki bu işlere hatta üniversite özerkliğine bir müdahale olarak görmektedirler. Üniversite yöneticilerine ve paydaşlara göre yükseköğretimden çok fazla hizmet beklenmekte ama az destek sağlanmaktadır. Hükümetlere göre ise yükseköğretim kurumları daha çok hizmet sağlamak yerine özerklik, akademik özgürlük ve benzer konularla ilgilenmektedirler.

Öğretim üyeliğinin profesyonel bir meslek oluşu hesap verebilirliğin önündeki en önemli engeldir. Profesyoneller performanslarının kendi meslektaşları dışında kimseler tarafından değerlendirilmesinden pek hoşlanmazlar. Yükseköğretimde hesap verebilirlik konusundaki kafa karışıklığının bir an önce giderilmesi gerekir, zira üniversiteler sadece öğretim üyeleri için istihdam yaratacak kurumlar veya mezunlarını meslek sahibi yaparak onlara özel yararlar sağlayan kurumlar değil, toplumun esenliği, kalkınması ve gelişmesinde önemli roller oynayan, kamu yararını her şeyin üzerinde görmeleri gereken kurumlardır.

Hesap verebilirlik üniversiteler de dahil kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilere altı farklı sorumluluk yüklemektedir (Burke, 2005):

- Yöneticiler kendilerine verilen gücü doğru bir biçimde kullandıklarını göstermelidirler.
- Mensubu oldukları kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için çaba sarf ettiklerini, sorumluluk üstlendiklerini kanıtlamalıdır.
- Ortaya koydukları performansı kamunun da malumu olacak biçimde rapor etmelidirler.
- Etkililik ve etkinlik için kullanılan kaynakları elde edilen sonuçlarla karşılaştırmalıdır.
- Uyguladıkları programların ve ürettikleri hizmetlerin kalitesini güvence altına almalıdırlar.
- Toplumun esenliğine ve gereksinmelerine hizmet ettiklerini ortaya koymalıdır.

Diğer taraftan, üniversiteler öğretim üyelerine temel faaliyet alanları içerisinde belirledikleri hedeflere varabilmeleri için gerekli olan çalışma ortamlarını, bilimsel ve finansal desteği ve



gerekli alt yapıyı sağlamak zorundadırlar. Zira hiç kimseye kendisine sağlanması gereken olanakların sağlanmadığı durumlarda hesap sorulamaz. Bu sebeple de üniversiteler daha geniş kaynaklara ulaşmak ve öğretim üyelerine daha çok bilimsel destek sağlamak arzusu içinde olurlar.

Yükseköğretim kurumları ve öğretim üyeleri kimlere hesap vermelidirler? Üniversiteler öğrencilere, velilere, sanayiye ve iş dünyasına, meslek kuruluşlarına, hükümetlere ve kamuoyuna hesap vermelidirler. Öğretim üyeleri ise, öğrencilere, velilere, yöneticilere, meslektaşlara, meslek kuruluşlarına ve kamuoyuna hesap vermelidirler. Diğer taraftan, giderek artan küreselleşme, uluslararasılaşma ve bilimin evrenselliği düşünüldüğünde, yükseköğretim kurumları ve öğretim üyeleri sadece kendi paydaşlarına ve kamuoyuna değil, çeşitli denetim organları ve meslek kuruluşları aracılığı ile uluslararası kamuoyuna da hesap vermelidirler (Stensaker ve Harvey, 2011).

Yükseköğretim kurumlarının daha çok hesap verebilir olmaları beklenen günümüzde bu konudaki en etkili araç kuşkusuz akreditasyondur (Wolff, 2005). Akreditasyona dayalı değerlendirme süreçleri hesap verilebilirlikten çok kalite güvencesi üzerinde durmaktadırlar (Daigle ve Cuocco, 2002). Akreditasyon kuruluşları üniversitelerin performanslarına yönelik olarak veri ortaya koyan en güvenilir kuruluşlardır. Başarılı hesap verebilirlik sistemleri çok boyutlu ve esnek olmak zorundadırlar. Yükseköğretimde etkili olabilecek bir hesap verebilirlik sisteminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Lingenfelter, 2001):

- Sistem, hataları bulup cezalandırmaya değil, performansı artırmaya odaklanmalıdır.
- Ölçülebilir sınırlı sayıda kurumsal amaç belirlenmelidir. Zira, ne kadar çok amaç olursa değerlendirme o kadar karmaşık hale gelir.
- Sonuçlar ve gelişmeler nicel ve nitel olarak kamuoyu ile paylaşılmalıdır.
- Kurumda kapasite oluşumuna ve gelişimine önem verilmelidir.
- Etkliliği ve verimliliği artıracak yatırımlar yapılmalıdır.

Yükseköğretimde kurum düzeyinde hesap verebilirlik mali denetim, akreditasyon ve kalite güvence belgeleri gibi geleneksel yöntemler dışında bir takım somut performans göstergeleri kullanılmak suretiyle yapılmalıdır. Bu göstergeler şunlar olabilir:

- Mezunların sayısı ve yüzdesi
- Lisans ve lisansüstü düzeyde kayıt yaptıran öğrenci sayısı
- Yatay ve dikey geçiş yapan öğrenci sayısı
- Mezuniyetten sonra istihdam edilenlerin sayısı
- Ülkenin önde gelen kurum ve kuruluşlarında iş bulan mezunların sayısı

- Yurt dışında iş bulan mezunların sayısı
- Kuruma kayıt yaptıran yabancı uyruklu öğrenci sayısı ve oranı

Yükseköğretimde hesap verebilirlik sistemleri oluşturulurken makro düzeyde öğrenim çıktılarına yönelik olarak aşağıdaki sorular sorulmalıdır:

- Yükseköğretimde öğrenim çıktıları sistemin düzeylerine göre (önlisans, lisans, yüksek lisans, doktora) nelerdir? Bu çıktılar ölçülebilir nitelikte midir?
- Öğrenim çıktılarının arzu edilen nitelikte olmasını engelleyen hususlar var mıdır?
- Yükseköğretimde öğrenim çıktılarının niteliğini artırmak için hangi değişimler dönüşümler gereklidir?
- Öğrenim çıktılarının arzu edilen özelliklerde olabilmesi için daha nitelikli insan gücüne ve finansmana gereksinme var mıdır?
- Öğrenim çıktılarının arzu edilen niteliklerde olabilmesi için sistem içerisinde hızlı bir reform hareketine gereksinme duyulmakta mıdır?

Ülkemizde üniversitelerin performansını düşüren ve hesap verebilirliği olumsuz yönde etkileyen bazı uygulamalar zaman zaman gündeme gelebilmektedir. Özellikle, yükseköğretim yöneticilerinin iradesi dışında çıkartılan af yasaları eğitimde niteliğin düşmesine yol açmaktadır. Başarısızlığa prim verme, eğitimde kalite anlayışı ve mükemmelliği arama hedefleri ile bağdaşmamaktadır (Gedikoğlu, 2005). Bu uygulamalar yükseköğretim kurumlarının enerjilerini azalttığından, performanslarını düşürdüğünden kendimize örnek aldığımız Avrupa Birliği ülkelerinde ve diğer gelişmiş yükseköğretim sistemlerinde rastlanılan uygulamalar değildir.

## Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik Sürecinde Uygulanabilecek Yöntemler

Günümüzde işverenler ve yükseköğretimin paydaşları her geçen gün daha iyi öğrenim görmüş, daha ileri düzeyde çağdaş ve işlevsel bilgi ve beceri donanımına sahip üniversite mezunlarını istihdam etmek istemektedirler. Yükseköğretim kurumları, giderek artan bir eğilimle, öğrencilerine öğretim süreci içerisinde yüklemiş oldukları katma değer bazında değerlendirilmektedirler. Toplumlar artık üniversite mezunlarının ne kadar değerli olduklarını, toplumsal ve ekonomik kalkınmaya ne tür katkılar yapabileceklerini bilmek istemektedirler. Bu noktada da yükseköğretim kurumlarının hesap verebilirlikleri veya sorgulanabilirlikleri gündeme gelmektedir.

Yükseköğretimde hesap verebilirlik çok yönlü bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Aşağıda her biri çeşitli avantaj ve kısıtlara sahip bazı yöntem ve teknikler yer almaktadır (Kallison ve Cohen, 2010):

- Mevcut ölçme araçları, örneğin standart testler, kullanılarak yükseköğretimin evrensel nitelikteki amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı ön ve son test uygulamaları ile belirlenmelidir. Standart testler aracılığı ile yapılan bu ölçüm sonuçları aynı zamanda kurumlar arası kıyaslama yapma olanağı da sağlayacaktır. Elde edilen sonuçlar beklenen sonuçlar değilse, öğrencilere yüklenen katma değer düşük olduğu sonucu ortaya çıkacaktır. Bu durumda kurum öğrencilerin kuruma kabul edilmiş kriterlerinden başlayarak tüm öğretim sürecini kapsayacak biçimde gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı, öğrencilerin yıllık maliyetleri ve bir yılda mezun edilen öğrenci sayısı gibi bilgilerin belirlenmesi ve kamuoyu ile paylaşılması gerekir. Bu konulara ilişkin bilgiler yükseköğretimde hesap verebilirlik sürecinde önemli somut göstergeler olarak değerlendirilmektedir.
- Üniversite mezunlarının ve öğrencilerinin, ulusal ve uluslararası nitelikteki ALES, KPSS, ÜDS, KPDS, GRE, GMAT, SAT, TOEFL, IELTS ve benzer standart sınavlardan almış oldukları puanlar belirlenebilir. Bu sınavlardan alınan yüksek puanlar üniversitede verilen eğitimin niteliği konusunda önemli bir gösterge olacaktır.
- Öğrencilerden kurumun çeşitli durum ve olgular karşısındaki davranışına ilişkin bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler sorunların çözümünde ve kolaylaştırıcılıkta kurumun ortaya koymuş olduğu performansın belirlenmesi için gereklidir. Bu türden kurumsal davranışlar doğrudan öğrencilerin öğrenmesi ile ilgili olmamakla birlikte, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve öğrenciye zaman kazandırıcı olduklarından belirlenmesi gereken dönüt bilgileridir.
- Belirli dönemlerde, örneğin yarıyıl sonlarında, öğrenci ödev ve projeleri toplanarak bölüm içinden ve dışından uzmanlar tarafından değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmelerde öğrencilerin öğrenim gördükleri alandaki bilgi ve becerilerinin yanı sıra yazma ve ifade becerileri, analitik düşünme ve kritik etme yeterlikleri de dikkate alınmalıdır. Bu yöntemle yapılan analizler doğrudan öğrenci öğrenmelerini belirleyen ölçümler olup hem öğrencilere hem de öğrenim gördükleri bölüm yönetici ve öğretim elemanlarına önemli dönüt bilgiler sağlayacaktır. Ayrıca, son yılda yapılan bu analizler öğrencilerin kendi alanlarında hangi düzeylerde formasyon, bilgi ve donanım kazandıklarını da ortaya koyacaktır. Bu göstergelere bakılarak eğer varsa mezuniyetten önce eksiklerin giderilmesi yoluna gidilebilir.
- Standart anketler veya yüz yüze görüşmeler yoluyla kamu ve özel sektördeki yönetici ve işverenlerden mezunların iş yerindeki performansları ile ilgili bilgiler toplanmalıdır. Bu uygulama okulun öğrencilerini istihdam edildikleri alana ve iş dünyasına hangi yeterliklerle veya yetersizlik-

lerle gönderdiği konusunda önemli dönüt bilgiler verecektir. Bu da verilen eğitimin niteliği konusunda somut bir gösterge oluşturacaktır.

Yukarıda sözü edilen yöntemlerle elde edilen bilgiler ilgili kurum ve kuruluşlarla, yükseköğretimin paydaşlarıyla ve toplumun geneli ile paylaşılarak görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır, insan kaynağı ve alt yapı eksiklikleri giderilmelidir.

## Sonuç

Yükseköğretim, maliyetlerin yüksek olduğu bir öğretim kademesidir. Üst düzeyde öğrenim görmüş, nitelikli insan gücünün, uzmanların ve profesyonellerin istihdam edildiği bir alandır. Diğer taraftan, araştırma ve yeniliğe öncelik veren yükseköğretim kurumlarında pahalı alt yapının yanı sıra pahalı araç gereç ve makine-teçhizatın kullanılma zorunluğu bulunmaktadır. Özellikle, yükseköğretime talebin arttığı dönemlerde maliyetleri düşürüp aynı zamanda verimliliği arttırmanın olanağı da yoktur. Bu gerçekler karşısında yükseköğretim kurumlarının hesap verebilirliklerinin göz ardı edilmesi, performanslarının ölçülmemesi düşünülemez. Ancak, yükseköğretimde verimlilik yaratmak özel sektörde olduğu gibi değildir. Örneğin, bir sınıfta bin öğrenci ile ders yaparak maliyetleri düşürmek mümkündür, ancak, bu uygulamanın eğitimin kalitesini aşağı çekeceği aşıkardır (Kirwan, 2007). Diğer taraftan, yükseköğretim kurumları herkesin maliyetleri düşürmeye çalıştığı bir dünya konjonktüründe bu eğilime de duyarsız kalamaz.

Günümüzde tüm eğitim kurumlarında sonuç odaklılığı esas alan, aynı zamanda mevzuata ve profesyonel normlara uyumu da gözetilen geçerli ve uygulanabilir hesap verebilirlik sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Yükseköğretimde de hesap verebilirlik kurumsal ve bireysel bazda, sonuç odaklı ve performansa dayalı hesap verebilirlik bağlamında ele alınmalıdır. Yükseköğretimde hesap verebilirlik yöneticilerin harcama yetkilileri sıfatıyla mali hesap verebilirliklerinin yanı sıra, öğretim elemanlarının yıllık faaliyetlerini içeren akademik hesap verebilirliği de mutlaka kapsmalıdır.

Hemen her yükseköğretim sisteminde öğretim elemanlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri (girilen dersler, yönetilen lisansüstü tezler, yürütülen araştırmalar, yapılan yayınlar, yürütülen projeler, vb.) belirli ölçütlere göre değerlendirilir. Yükseltme ve atama işlemleri de bu alanlardaki performansları doğrultusunda düzenlenir. Performans değerlendirmesine dayalı akademik hesap verebilirliğin sadece araştırma ve yayın faaliyetlerine dayandırılması öğretimde etkililik ve topluma hizmet kapsamındaki çalışmaların ve ürünlerin değerlendirme süreci dışında kalmasına yol açmaktadır (Richardson ve Smalling, 2005). Bu nedenle, akademik hesap ve-



retilirlik kapsamında öğretim elemanlarının toplumun sosyal ve ekonomik sorunlarının çözümüne, kültür ve sanat alanlarındaki gelişmelere yaptıkları katkılar da dikkate alınmalı ve uygun yöntemlerle değerlendirme sürecine katılmalıdır.

Akademik hesap verebilirlik öğretim elemanlarının eğitim-öğretim, araştırma, yayın ve topluma hizmet alanlarındaki tüm faaliyetlerini kapsamalıdır. Bu faaliyetlere ilişkin öğretim elemanları tarafından düzenlenecek raporlarla diğer performans değerlendirme sistemleri akademik hesap verebilirlik konusundaki sorumlulukların yükseköğretim yeterlilikler çerçevesinde dikkate alınarak hangi düzeyde yerine getirildiğini gösterebilmelidir. Hesap verebilirlik esasen yükseköğretim kurumlarının ne kadar etkili ve verimli çalıştıklarının ortaya konulduğu bir mekanizma olmalıdır ve yükseköğretimde kalite güvence sistemlerinin önemli bir parçası olarak algılanıp işe koşulmalıdır.

Bu çalışmada, yükseköğretim alanında hesap verebilirlik konusu çeşitli yönleri ile tartışılmıştır. Çalışmada sunulan bilgilere ve tartışmalara dayalı olarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Hesap verebilirlik bir şahsın eylemlerinin hesabını verme zorunluluğu olarak tanımlandığına göre üniversitelerde yöneticiler ve öğretim üyeleri de eylemleri ile ilgili hesap verme yükümlülüğü altındadırlar.
- Üniversite yöneticileri kullandıkları kamu kaynaklarını etkili, verimli, ekonomik ve hukuka uygun olarak elde edip kullanmışlar mıdır? Bunun belirlenmesi gerekir. Rektörler, dekanlar/yükseköğretim müdürleri ve bölüm başkanları mali hesap verebilirlik ötesinde, ayrıca yönettikleri kurum ve birimlerin akademik performansları ile ilgili olarak da hesap verebilmelidirler. Üniversiteler misyonları doğrultusunda yaptıkları tüm işlerden dolayı her kademedeki sorumluluk duyan bir anlayışla yönetilmelidirler.
- Yükseköğretim kurumları uygun yöntem ve teknikleri kullanarak eğitim öğretim, araştırma faaliyetlerinin ve topluma hizmet uygulamalarının niteliği konusunda şeffaflık anlayışı içerisinde sürekli bilgi toplamalıdırlar ve sonuçlarını ilgili kurum ve kuruluşlara ve paydaşlara sunmalıdırlar. Örneğin, öğrencilerin akademik başarı istatistikleri, öğretim üyelerinin akademik çalışmaları ve yayınları, ulusal-uluslararası düzeyde elde ettikleri başarılar, yürütülen projeler, ulusal ve uluslararası işbirlikleri, uluslararasılaşma bağlamında yabancı öğrenci sayıları internet ortamında paydaşlarla ve ilgili kurum ve kuruluşlarla paylaşılmalıdır.
- Yükseköğretim kurumları kurumsal yönetimin şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda yaptıkları ihalelere ve tüm harcamalara ilişkin süreçler, prosedürler ve alınan kararlar hakkında paydaşları ve kamuoyunu bilgilendirmelidir. Benzer biçimde, personel alımına ilişkin ilanlar, izlene-

cek süreçler, atamalar ve görevde yükseltmeler internet ortamında ilgili bireylerle ve kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

- Yükseköğretim kurumları kurumsal yönetimin adil davranılıp davranılmadığına dair akademik ve idari personel ile öğrencilere uygulayacakları anket sonuçlarını internet ortamında paydaşlarla ve kamuoyu ile paylaşmalıdırlar. Ayrıca, öğrenciler öğrenim görecekları süre içerisinde akademik konularda ve öğretim üyeleri ile olan ilişki ve iletişimlerinde sahip oldukları haklarla ilgili olarak “öğrenci hakları” adı altında yazılı olarak bilgilendirilmelidirler.
- Yükseköğretim kurumlarına kurumsal özerklik, öğretim üyelerine de bilimsel ve akademik özgürlük sağlanmalıdır ama eylemlerinin ve kararlarının sonuçları bakımından hem yöneticiler hem de öğretim üyeleri sorumlu tutulmalıdırlar ve ilgililere hesap verebilmelidirler.
- Akademik hesap verebilirliğin özünde bir performans değerlendirmesi vardır. Performans göstergeleri her öğretim üyesinin neyi ne kadar başarmış veya neyi ne kadar üretmiş olduğunu gösterir. Bu göstergeler üniversitelerde performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin oluşturulmasında da kullanılabilir. Her öğretim üyesi için bağlayıcı yasa ve yönetmeliklere göre bir baz maaş saptanabilir, bunun ötesindeki ücretlendirme öğretim üyesinin öğretim, araştırma, proje, yayın ve topluma hizmet konularındaki performansına dayandırılabilir.
- Dinamik, üretken ve rekabet gücü yüksek bir Türk yükseköğretim sisteminin oluşabilmesi için yöneticilere ve öğretim üyelerine, temel işlevleri ve sorumlulukları dikkate alınarak, kümülatif performanslarının bir göstergesi olacak biçimde: (i) kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, (ii) genel akademik başarı, (iii) yürütülen araştırma ve projelerin nitelik ve niceliği, (iv) yapılan yayınların nitelik ve niceliği, (v) topluma hizmet bağlamında gerçekleştirilen etkinliklerin yarattığı katma değer ve (vi) mezunların ekonomi ve sanayinin gereksinime duyduğu nitelikli insan gücünü karşılayıp karşılamadığı gibi konularda, kurumsal yönetimin şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri temelinde hesap sorulabilmelidir. Bu konularda paydaşlara ve kamuoyuna hesap verebilen üniversite yöneticileri ve öğretim üyeleri kendilerine duyulan güvenin artmasına ve daha geniş kaynakların yükseköğretim kurumlarına yönlendirilmesine önemli katkılar yapmış olacaklardır.

## Kaynaklar

- AAUP Bulletin (1978). Academic freedom and tenure – 1940 Statement of Principles and Interpretative Comments. *AAUP Bulletin*, May, 64.
- Alkış, A. (2006). Yönetim sorumluluğu modelinde hesap verme sorumluluğu. *Kamu Hesaplarına Uzman Bakış*, 1(2).



- Anderson, J. A. (2005). *Accountability in education*. Paris: The International Institute for Educational Planning (IIEP) Publication.
- Argüden, Y. (2007). Yönetim kurulu sırları, *Önce Kalite Dergisi*, Eylül, 18-22.
- Baraz, B. (2007). Kurumsal yönetim çerçevesinde şeffaflık anlayışı. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 259, 85-98.
- Burke, J. C. (2005). The many faces of accountability. In J. C. Burke (Ed.), *Achieving accountability in higher education* (pp. 1-24). San Francisco, CA: Jossey-Bass/John-Wiley & Sons.
- Cahn, S. M. (1983). The ethical thicket of academic autonomy. *The Chronicle of Higher Education*, February 2.
- Daigle, S. L., and Cuocco, P. (2002). Public accountability and higher education: Soul mates or stange bedfellows? *Center for Applied Research Bulletin*, 2002(9), 1-14.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 157-184.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-80.
- Kallison Jr. J. M., and Cohen, P. (2010). A new compact for higher education: Funding and autonomy for reform and accountability. *Innovative Higher Education*, 35, 37-49.
- Kirwan, W. E. (2007). Higher education's "accountability" imperative: How the university system of Maryland responded? *Change*, 39(2).
- Lingenfelter, P. E. (2001). Focus on educational accountability. *SHEEO Network News*, 20(3), 1-7.
- Lingenfelter, P. E. (2003). Educational accountability: setting standards improving performance. *Change*, 35(2).
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal yönetim ve Türkiye analizi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Metz, T. (2011). Accountability in higher education: A comprehensive analytical framework. *Theory and Research in Education*, 9(1), 41-58.
- Rezende, M. (2010). The effects of accountability on higher education. *Economics of Education Review*, 29(5), 842-856.
- Richardson, R. C., and Smalling, T. R. (2005). Accountability and governance. In J. C. Burke (Ed.), *Achieving accountability in higher education. Balancing public, academic and market demands* (pp. 55-77). San Francisco, CA: Jossey-Bass/John-Wiley & Sons.
- Samsun, N. (2003). *Hesap verebilirlik ve iyi yönetim. İyi yönetimin temel unsurları*. Ankara: T. C. Maliye Bakanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını.
- Stensaker, B., and Harvey, L. (2011). Accountability: Understandings and challenges. In B. Stensaker, and L. Harvey (Eds.) *Accountability in higher education. Global perspectives on trust and power*. New York: Routledge.
- Wolff, R. A. (2005). Accountability and accreditation. In Joseph C. Burke (Ed.), *Achieving accountability in higher education. Can reforms match increasing demands?* (pp. 78-103). San Francisco, CA: Jossey-Bass/John-Wiley & Sons.